

## PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, BEBAN KERJA, DAN KOMUNIKASI ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT MARSUDI UTOMO SEJAHTERA KOTA SURABAYA

Ade Dewa Narendra,<sup>1</sup> Sri Budi Kasiyati,<sup>2</sup>

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas 7 Agustus 1945 Surabaya  
[adhenaro4@gmail.com](mailto:adhenaro4@gmail.com)<sup>1</sup>, [k.sribudi@untag-sby.ac.id](mailto:k.sribudi@untag-sby.ac.id)<sup>2</sup>

### Abstrak

Perkembangan industri kuliner di Surabaya mendorong meningkatnya persaingan antar pelaku usaha, termasuk PT Marsudi Utomo Sejahtera sebagai pengelola merek Ayam Bakar Pak D. Hasil pengamatan awal menunjukkan adanya dinamika pada aspek gaya kepemimpinan transformasional, beban kerja, serta komunikasi organisasi yang diduga memengaruhi tingkat kinerja karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, beban kerja, dan komunikasi organisasi baik secara parsial maupun simultan terhadap kinerja karyawan di PT Marsudi Utomo Sejahtera Surabaya. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan instrumen kuesioner berbasis skala Likert, dan data yang diperoleh diolah menggunakan SPSS 25. Sampel penelitian berjumlah 78 karyawan yang diambil dengan teknik sampel jenuh karena seluruh anggota populasi dijadikan responden. Pengujian meliputi uji validitas, reliabilitas, uji asumsi klasik, regresi linier berganda, uji t, uji f, dan koefisien determinasi ( $R^2$ ). Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sementara itu, beban kerja memiliki pengaruh namun tidak signifikan, sehingga peningkatan atau penurunan beban kerja tidak memberikan dampak yang berarti terhadap kinerja. Di sisi lain, komunikasi organisasi tercatat berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan. Selain itu, ketiga variabel tersebut tetap memberikan pengaruh signifikan ketika diuji secara simultan. Temuan ini menegaskan bahwa kepemimpinan yang mampu memberikan inspirasi serta komunikasi internal yang berjalan efektif menjadi pendorong utama peningkatan kinerja, sedangkan pengelolaan beban kerja perlu diperhatikan meskipun belum menunjukkan pengaruh yang kuat dalam penelitian ini.

**Kata Kunci :** Gaya Kepemimpinan Transformasional, Beban Kerja, Komunikasi Organisasi, Kinerja Karyawan.

### Abstract

*The development of the culinary industry in Surabaya has driven increased competition among business players, including PT Marsudi Utomo Sejahtera as the manager of the Ayam Bakar Pak D brand. Initial observations indicate dynamics in aspects of transformational leadership style, workload, and organizational communication, which are suspected to influence employee performance levels. This study aims to analyze the effect of transformational leadership style, workload, and organizational communication, both partially and simultaneously, on employee performance at PT Marsudi Utomo Sejahtera Surabaya. This research uses a quantitative method with a questionnaire instrument based on a Likert scale, and the data obtained are processed using SPSS 25. The research sample consisted of 78 employees, selected using a saturated sampling technique because the entire population was made respondents. Testing includes validity tests, reliability tests, classical assumption tests, multiple linear regression, t-tests, F-tests, and the coefficient of determination ( $R^2$ ). The results of the study indicate that*

*transformational leadership style has a significant influence on employee performance. Meanwhile, workload has an influence, but it is not significant, so that increasing or decreasing workload does not have a significant impact on performance. On the other hand, organizational communication was recorded as having a significant partial influence on employee performance. Furthermore, all three variables still have a significant influence when tested simultaneously. This finding confirms that inspiring leadership and effective internal communication are the main drivers of performance improvement, while workload management requires attention, although it did not show a strong influence in this study.*

**Keywords:** Transformational Leadership Style, Workload, Organizational Communication, Employee Performance.

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Setiap Organisasi memiliki orang-orang di dalamnya, baik organisasi yang berskala kecil maupun besar, orang atau manusia merupakan unsur penting dalam menentukan apakah suatu organisasi dapat beroperasi secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi tersebut. Pada dasarnya, gagal atau suksesnya sebuah organisasi dalam mencapai tujuannya sangat bergantung pada manusia yang mengelola organisasi tersebut. Manusia atau Karyawan yang berada dalam suatu organisasi biasanya disebut dengan Sumber Daya Manusia.

Sumber daya manusia merupakan aset strategis bagi PT Marsudi Utomo Sejahtera dalam mencapai tujuan perusahaan di tengah persaingan bisnis yang semakin ketat. Kinerja karyawan menjadi faktor kunci keberhasilan organisasi, sehingga pengelolaannya harus memperhatikan berbagai aspek yang memengaruhinya. Salah satu faktor penting adalah gaya kepemimpinan transformasional, di mana pemimpin mampu menginspirasi, memotivasi, dan memberikan teladan agar karyawan bekerja melampaui kepentingan pribadi demi kemajuan perusahaan. Selain itu, beban kerja yang proporsional juga berpengaruh terhadap efektivitas dan kesejahteraan karyawan, sebab beban kerja yang berlebihan dapat menimbulkan stres dan menurunkan produktivitas. Di sisi lain, komunikasi organisasi yang terbuka dan dua arah berperan dalam memperlancar koordinasi, mencegah kesalahpahaman, serta membangun hubungan kerja yang harmonis.

Upaya ini bertujuan agar sumber daya manusia yang dimiliki PT Marsudi utomo sejahtera di Surabaya dapat memberikan kontribusi yang maksimal dalam mencapai tujuan perusahaan. Oleh karena itu, manajemen perlu merancang strategi terkait gaya kepemimpinan transformasional yang bertujuan untuk meningkatkan motivasi kerja serta kinerja karyawan secara menyeluruh dan berkelanjutan. Manajemen juga harus memperhatikan beban kerja yang *proporsional*, karena beban kerja yang sesuai dengan porsi karyawan memiliki dampak signifikan pada produktivitas kerja, kesejahteraan karyawan, dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Selain itu, komunikasi yang baik juga dapat mendukung pencapaian tujuan perusahaan, membentuk budaya kerja yang positif, dan meningkatkan hubungan internal serta citra perusahaan di mata publik.

Pengelolaan sumber daya manusia yang terorganisir menjadi kunci dalam menciptakan karyawan yang berkualitas sehingga mampu bersaing dimasa mendatang. Dengan penerapan sumber daya manusia yang tepat, PT Marsudi utomo sejahtera diharapkan mampu menumbuhkan gaya

kepemimpinan transformasional yang mampu menginspirasi serta memberdayakan karyawan, mengatur beban kerja yang sesuai dengan porsi karyawan, dan mampu menciptakan komunikasi yang efektif dan efisien. Dengan ini, kinerja karyawan akan terus meningkat dan dapat mendukung tercapainya tujuan perusahaan.

PT Marsudi Utomo Sejahtera merupakan sebuah perusahaan berbadan hukum Perseroan Terbatas yang bergerak di bidang jasa boga dan pengelolaan restoran, khususnya melalui sistem franchise makanan dan minuman. Perusahaan ini berdiri sekitar tahun 2008 dengan kantor pusat beralamat di Jalan Nginden Semolo No. 2C, Surabaya, Jawa Timur. Dengan nomor induk bisnis 984673, perusahaan ini berkembang pesat melalui merek utamanya yaitu Ayam Bakar Pak D, sebuah jaringan restoran ayam bakar dengan cita rasa khas nusantara yang telah dikenal luas di Jawa Timur.

Tabel 1.1 Diagram Produktifitas Tenaga Kerja



sumber : kementerian ketenagakerjaan RI – One Data Kemnaker (2024)

Berdasarkan diagram produktivitas tenaga kerja Indonesia tahun 2020–2024, menunjukkan adanya peningkatan dari 83,48 juta menjadi 89,33 juta rupiah per tenaga kerja per tahun. Kenaikan ini mencerminkan peningkatan efisiensi kerja nasional yang dapat dicapai jika faktor internal organisasi dikelola dengan baik. Dalam konteks PT Marsudi Utomo Sejahtera, peningkatan produktivitas sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan transformasional yang mampu memotivasi karyawan, beban kerja yang proporsional agar kinerja tetap optimal, serta komunikasi organisasi yang efektif untuk memperlancar koordinasi dan mengurangi kesalahan kerja. Dengan pengelolaan ketiga faktor

tersebut, perusahaan dapat meningkatkan kinerja karyawan secara berkelanjutan sejalan dengan tren produktivitas nasional.

Meskipun data nasional menunjukkan adanya peningkatan produktivitas tenaga kerja di Indonesia misalnya tercatat tingkat produktivitas nasional tahun 2023 sebesar sekitar 87,96 juta rupiah per tenaga kerja. Namun, peningkatan produktivitas tersebut belum secara otomatis memberikan jaminan bahwa setiap organisasi atau perusahaan berhasil menerjemahkannya menjadi kinerja karyawan yang optimal. Pada tingkat perusahaan seperti PT Marsudi Utomo Sejahtera, masih ditemukan indikasi bahwa kinerja karyawan belum sepenuhnya selaras dengan tren nasional produktivitas. Hal ini menunjukkan adanya kesenjangan antara capaian nasional dengan capaian di tingkat mikro organisasi. Selain itu, literatur menunjukkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, distribusi beban kerja, dan efektivitas komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan belum selalu konsisten atau terkonfirmasi dalam berbagai konteks perusahaan.

Untuk meningkatkan kinerja karyawan, PT Marsudi utomo sejahtera perlu melakukan evaluasi dan penilaian secara berkala guna mengetahui apakah variabel gaya kepemimpinan transformasional, beban kerja, dan komunikasi organisasi telah diterapkan dalam aktivitas sehari-hari serta memengaruhi kinerja karyawan. Dengan demikian, perusahaan dapat terus meningkatkan kinerja karyawan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai secara optimal.

## **KAJIAN PUSTAKA**

### **A. Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Rumawas Manajemen sumber daya manusia adalah bagian dari ilmu manajemen yang lebih khusus penerapannya terhadap sumber daya manusia. Pengelolaan sumber daya manusia tidak semudah manajemen sumber daya lain, karena yang diatur adalah manusia yang memiliki akal, perasaan dan tujuan yang berbeda, maka keberhasilan atau kegagalan manajemen sumber daya manusia akan berdampak sangat luas (Rumawas, 2018:6). Mangkunegara mengatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah Suatu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Mangkunegara, 2013:2).

Sedangkan menurut Schuler, Dowling, Smart dan Huber dalam Priyono dan Marnis manajemen sumber daya manusia merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan penggunaan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa SDM tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi dan masyarakat (Priyono & Marnis, 2008:4).

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah Suatu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

## B. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Menurut Suriagiri Kepemimpinan Transformasional adalah model kepemimpinan yang efektif dan telah diterapkan di berbagai organisasi internasional yang mengelola hubungan antara pemimpin dan pengikutnya dengan menekankan pada beberapa factor antara lain perhatian (*attention*), komunikasi (*communication*), kepercayaan (*trust*), rasa hormat (*respect*) dan resiko (*risk*). kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan secara signifikan kegiatan sebuah lembaga karena bentuk kepemimpinan yang memupuk tingkat tinggi pada motivasi intrinsik, kepercayaan, komitmen, dan loyalitas dari anggotanya, sehingga atribut yang ada tertanam dalam kepemimpinan manajemen diri. Akan tetapi, kepemimpinan transformasional dapat ditingkatkan ketika ditambahkan ke kepemimpinan manajemen diri (Suriagiri, 2020:29).

Menurut Mangkunegara Kepemimpinan transformasional adalah proses kepemimpinan yang mendorong perubahan positif melalui motivasi inspiratif, pengaruh ideal, dan pengembangan potensi karyawan untuk meningkatkan kinerja organisasi. Mangkunegara menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional ditandai oleh kemampuan pemimpin dalam memberikan visi yang jelas, menumbuhkan semangat kerja, serta mendorong karyawan untuk berprestasi melebihi standar yang telah ditetapkan (Mangkunegara, 2021:124-126). Sedangkan menurut Northouse Kepemimpinan transformasional merupakan sebuah proses saling menguatkan diantara para pemimpin dan pengikut ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi. Kepemimpinan transformasional bukan hanya langsung dan *top-down* (dari atas ke bawah), namun juga dapat diamati secara tidak langsung, dari bawah ke atas (*Bottom up*), dan secara horizontal. Pemimpin disini bukan hanya mereka yang berada pada level-manajerial tertinggi didalam organisasi, tetapi juga mereka yang berada pada level formal dan informal, tanpa memperhatikan posisi atau jabatan mereka (Northouse, 2007:176).

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan transformasional adalah proses kepemimpinan yang mendorong perubahan positif melalui motivasi inspiratif, pengaruh ideal, dan pengembangan potensi karyawan untuk meningkatkan kinerja organisasi.

## C. Beban Kerja

Menurut Mahawati beban kerja adalah volume pekerjaan yang dibebankan kepada tenaga kerja baik berupa fisik maupun mental dan menjadi tanggung jawabnya. Setiap pekerjaan merupakan beban bagi pelakunya dan masing-masing tenaga kerja mempunyai kemampuan sendiri untuk menangani beban kerjanya sebagai beban kerja yang dapat berupa beban kerja fisik, mental atau sosial (Mahawati dkk., 2021:4). Menurut Munandar beban kerja adalah sekumpulan atau sejumlah tugas yang harus diselesaikan oleh seorang individu atau unit organisasi dalam jangka waktu tertentu. Beban kerja timbul karena adanya perbedaan antara tuntutan pekerjaan dengan kemampuan, keterampilan, serta waktu yang dimiliki untuk menyelesaikannya (Munandar, 2013:381).

Sedangkan menurut Eric Hermawan Beban kerja merupakan konsep penting dalam berbagai konteks, termasuk manajemen sumber daya manusia, pendidikan, dan kesehatan mental. Istilah ini mengacu pada jumlah dan kompleksitas tugas yang harus diselesaikan oleh seorang individu atau kelompok dalam jangka waktu tertentu (Hermawan, 2024:1).

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa beban kerja adalah volume pekerjaan yang dibebankan kepada tenaga kerja baik berupa fisik maupun mental dan menjadi tanggung jawabnya .

#### **D. Kecerdasan Emosional**

Menurut Romli, komunikasi organisasi adalah pengiriman dan penerimaan berbagai pesan organisasi di dalam kelompok formal maupun informal dari suatu organisasi (Romli, 2011:3). Komunikasi formal adalah komunikasi yang disetujui oleh organisasi itu sendiri dan sifatnya berorientasi kepentingan organisasi. Sedangkan komunikasi informal adalah komunikasi yang disetujui secara sosial. Orientasinya bukan pada organisasi, tetapi lebih kepada anggotanya secara individual. Menurut Lussier komunikasi dalam organisasi mencakup proses pengiriman dan penerimaan pesan antarindividu maupun kelompok, melibatkan saluran formal dan informal, serta memiliki tujuan memperkuat hubungan kerja dan meningkatkan efektivitas organisasi (Lussier, 2019:102).

Sedangkan menurut Abdullah, komunikasi organisasi adalah komunikasi yang dilakukan dalam sebuah organisasi atau perusahaan, baik yang dilakukan oleh bawahan kepada bawahan, atau atasan dengan atasan, atau bahkan bawahan kepada atasan (Abdullah, 2010:15).

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa komunikasi organisasi adalah pengiriman dan penerimaan berbagai pesan organisasi di dalam kelompok formal maupun informal dari suatu organisasi.

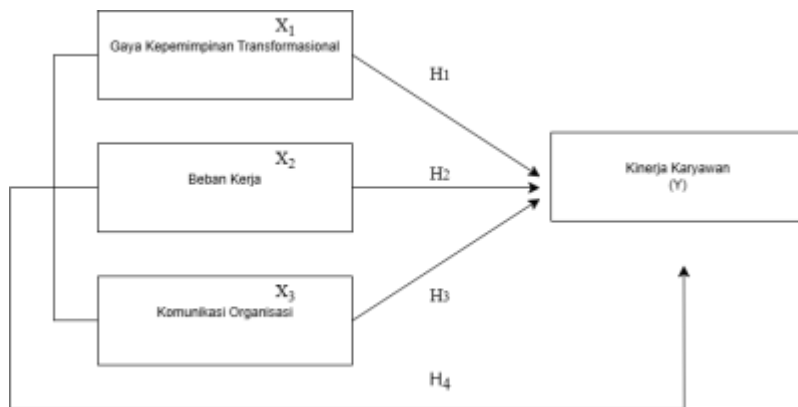
#### **E. Kesiapan Kerja**

Menurut Hasibuan kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang dilaksanakan dengan kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu (Hasibuan, 2019:94). Tingkat pencapaian atau hasil kerja dari sasaran yang harus dicapai oleh seorang pegawai/karyawan dalam melakukan tugas sesuai tanggung jawabnya dalam kurun waktu tertentu dengan menilai rasio hasil kerja nyata dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan setiap pegawai/karyawan.

Sedangkan menurut Mangkunegara pengertian Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2017:67).

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang dilaksanakan dengan kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu

## KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS



**Gambar 1. Kerangka Konseptual**

Berdasarkan dari kajian pustaka dan uraian pada kerangka penelitian, maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut :

H<sub>1</sub> : Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

H<sub>2</sub> : Beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

H<sub>3</sub> : Komunikasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

H<sub>4</sub> : Gaya Kepemimpinan Transformasional, Beban Kerja, dan Komunikasi Organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan

## METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Populasi penelitian adalah 78 karyawan, sedangkan sampel penelitian menggunakan sampel jenuh. Data dikumpulkan melalui kuesioner berbasis Likert 1-5 untuk mengukur variabel gaya kepemimpinan transformasional, beban kerja, komunikasi organisasi, dan kinerja karyawan. Sebelum analisis, instrumen penelitian diuji validitas dan reliabilitasnya untuk memastikan kesesuaiannya sebagai alat pengumpulan data.

Selanjutnya data yang diperoleh akan dianalisis menggunakan analisis regresi linier berganda dengan SPSS versi 25. Yang selanjutnya didahului serangkaian uji asumsi klasik yang meliputi uji normalitas, multikolinieritas, heteroskedastisitas untuk memastikan kelayakan model statistik. Selanjutnya dilakukan uji t (parsial), uji F (simultan), serta koefisien determinasi untuk mengetahui kontribusi variabel independen terhadap variabel dependen dalam model penelitian.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Uji Validitas

**Tabel 1. Hasil Uji Validitas**

Variabel	Indikator	r Tabel	r Hitung	Kesimpulan
	X <sub>1.1</sub>	0,222	0,923	Valid
	X <sub>1.2</sub>	0,222	0,898	Valid

Gaya Kepemimpinan Transformasional (X <sub>1</sub> )	X <sub>1.3</sub>	0,222	0.897	Valid
	X <sub>1.4</sub>	0,222	0,902	Valid
	X <sub>1.5</sub>	0,222	0,891	Valid
	X <sub>1.6</sub>	0,222	0,847	Valid
	X <sub>1.7</sub>	0,222	0,904	Valid
	X <sub>1.8</sub>	0,222	0,799	Valid
<b>Variabel</b>	<b>Indikator</b>	<b>r Tabel</b>	<b>r Hitung</b>	<b>Kesimpulan</b>
Beban Kerja (X <sub>2.</sub> )	X <sub>2.1</sub>	0,222	0,832	Valid
	X <sub>2.2</sub>	0,222	0,868	Valid
	X <sub>2.3</sub>	0,222	0,807	Valid
	X <sub>2.4</sub>	0,222	0,869	Valid
	X <sub>2.5</sub>	0,222	0,886	Valid
	X <sub>2.6</sub>	0,222	0,886	Valid
	X <sub>2.7</sub>	0,222	0,839	Valid
	X <sub>2.8</sub>	0,222	0,875	Valid
	X <sub>2.9</sub>	0,222	0,855	Valid
	X <sub>2.10</sub>	0,222	0,751	Valid
<b>Variabel</b>	<b>Indikator</b>	<b>r Tabel</b>	<b>r Hitung</b>	<b>Kesimpulan</b>
Komunikasi Organisasi (X <sub>3</sub> )	X <sub>3.1</sub>	0,222	0,792	Valid
	X <sub>3.2</sub>	0,222	0,822	Valid
	X <sub>3.3</sub>	0,222	0,737	Valid
	X <sub>3.4</sub>	0,222	0,810	Valid
	X <sub>3.5</sub>	0,222	0,690	Valid
	X <sub>3.6</sub>	0,222	0,830	Valid
	X <sub>3.7</sub>	0,222	0,738	Valid
	X <sub>3.8</sub>	0,222	0,749	Valid
	X <sub>3.9</sub>	0,222	0,767	Valid
	X <sub>3.10</sub>	0,222	0,731	Valid
	X <sub>3.11</sub>	0,222	0,833	Valid
	X <sub>3.12</sub>	0,222	0,781	Valid
<b>Variabel</b>	<b>Indikator</b>	<b>r Tabel</b>	<b>r Hitung</b>	<b>Kesimpulan</b>
Kinerja Karyawan (Y)	Y.1	0,222	0,683	Valid
	Y.2	0,222	0,788	Valid
	Y.3	0,222	0,797	Valid
	Y.4	0,222	0,867	Valid



	Y.5	0,222	0,836	Valid
	Y.6	0,222	0,818	Valid
	Y.7	0,222	0,764	Valid
	Y.8	0,222	0,864	Valid

Sumber : Output spss diolah penulis (2025)

Berdasarkan dari hasil uji validitas menunjukkan bahwa semua butir pernyataan dalam variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1), Beban Kerja (X2), Komunikasi Organisasi (X3), dan Kinerja Karyawan (Y) memiliki nilai rhitung yang lebih besar daripada rtabel (0,222). Dengan demikian, semua butir pernyataan dalam keempat variabel tersebut dinyatakan valid dan layak digunakan sebagai instrumen pengumpulan data dalam penelitian ini.

### Uji Reliabilitas

**Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas**

Reliability Statistic				Keterangan
Variabel	Nilai Kritis	Number Of Item	Cronbach's Alpha	
GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL (X <sub>1</sub> )	0,6	8	0,959	Valid
BEBAN KERJA (X <sub>2</sub> )	0,6	10	0,956	Valid
KOMUNIKASI ORGANISASI (X <sub>3</sub> )	0,6	12	0,939	Valid
KINERJA KARYAWAN (Y)	0,6	8	0,920	Valid

Sumber : Output spss diolah penulis (2025)

Berdasarkan hasil uji reliabilitas pada tabel di atas, seluruh variabel penelitian memiliki nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,6 sehingga dinyatakan reliabel. Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional memperoleh nilai 0,959, Beban Kerja 0,956, Komunikasi Organisasi 0,939, dan Kinerja Karyawan 0,920. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh instrumen pada masing-masing variabel memiliki konsistensi internal yang baik dan layak digunakan untuk analisis penelitian selanjutnya.

### Uji Asumsi Klasik

#### Uji Normalitas

**Tabel 2. Hasil Uji Normalitas**

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	
	Unstandardized Residual

N		78
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	,0000000
	Std. Deviation	4,40040567
Most Extreme Differences	Absolute	,079
	Positive	,069
	Negative	-,079
Test Statistic		,079
Asymp. Sig. (2-tailed)		,200 <sup>c,d</sup>
a. Test distribution is Normal.		
b. Calculated from data.		
c. Lilliefors Significance Correction.		
d. This is a lower bound of the true significance.		

Berdasarkan tabel diatas. Hasil uji normalitas terhadap nilai residual dari persamaan regresi, menunjukkan nilai Asymp, Sig, (2-tailed) lebih besar dari nilai yang ditentukan ( $0,200 > 0,05$ ) maka nilai residual berdistribusi normal.

### Uji Multikolinieritas

**Tabel 3. Hasil Uji Multikolinieritas**

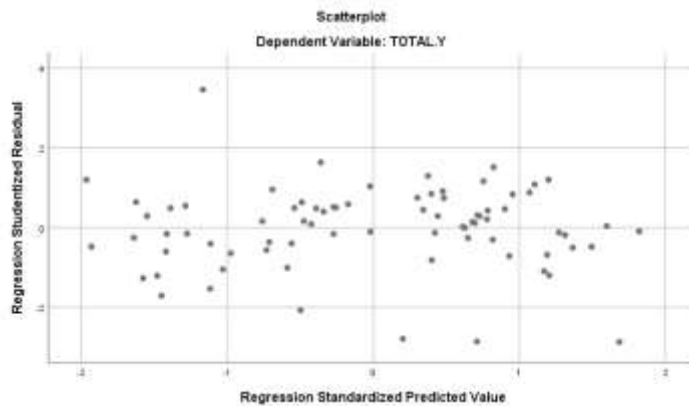
Variabel	Collenearity Statistic		Keterangan
	Tolerance	VIF	
Gaya Kepemimpinan Transformasional	0,715	1,398	Bebas Multikolinearitas
Beban Kerja	0,701	1,426	
Komunikasi Organisasi	0,769	1,300	

Sumber : Output spss diolah penulis (2025)

Dari tabel diatas terlihat bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional, beban kerja, dan komunikasi organisasi memiliki nilai tolerance  $> 0,10$  dan nilai VIF  $< 10$ . Sehingga semua variabel terbebas dari masalah multikolinearitas.

## Uji Heteroskedastisitas

**Gambar 3. Hasil Uji Heteroskedastisitas**



Berdasarkan grafik diatas dapat diketahui bahwa tidak ada heteroskedastisitas, karena tidak ada pola yang jelas serta titik yang menyebar diatas maupun dibawah angka 0 pada sumbu Y.

## Uji Regresi Linier Berganda

**Tabel 4. Hasil Uji Regresi Linier Berganda**

Coefficients <sup>a</sup>							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	3,285	1,906		1,723	,089		
TOTAL.X1	,590	,065	,667	9,137	,000	,715	1,398
TOTAL.X2	,002	,059	,003	,034	,973	,701	1,426
TOTAL.X3	,241	,053	,317	4,507	,000	,769	1,300

a. Dependent Variable: TOTAL.Y

Sumber : Output spss diolah penulis (2025)

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda, diperoleh persamaan regresi berikut:

$$Y = 3,285 + 0,590 + 0,002 + 0,241 + e$$

Hasil dari pengujian regresi linier berganda terdapat persamaan yang menjelaskan bahwa :

1. Nilai konstanta (a) sebesar 3,285 dengan nilai positif, maka dapat diartikan jika variabel gaya kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ), beban kerja ( $X_2$ ), dan komunikasi organisasi ( $X_3$ ) sama dengan nol satuan, maka nilai variabel kinerja karyawan (Y) memiliki nilai sebesar 3,285.
2. Nilai koefisien variabel gaya kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) sebesar 0,590 dengan nilai positif, maka dapat diartikan jika variabel gaya kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) mengalami peningkatan satu satuan, maka variabel kinerja karyawan (Y) akan mengalami peningkatan sebesar 0,590.
3. Nilai koefisien variabel beban kerja ( $X_2$ ) sebesar 0,002 dengan nilai positif, maka dapat diartikan jika variabel beban kerja ( $X_2$ ) mengalami peningkatan satu satuan, maka variabel kinerja karyawan (Y) akan mengalami peningkatan sebesar 0,002.

4. Nilai koefisien variabel komunikasi organisasi ( $X_3$ ) sebesar 0,241 dengan nilai positif, maka dapat diartikan jika variabel komunikasi organisasi ( $X_3$ ) mengalami peningkatan satu satuan, maka variabel kinerja karyawan (Y) akan mengalami peningkatan sebesar 0,241.

## UJI HIPOTESIS

### Uji t (Parsial)

**Tabel 5. Hasil Uji t**

Coefficients <sup>a</sup>							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	3,285	1,906		1,723	,089		
X1	,590	,065	,667	9,137	,000	,715	1,398
X2	,002	,059	,003	,034	,973	,701	1,426
X3	,241	,053	,317	4,507	,000	,769	1,300

a. Dependent Variable: Y

Sumber : Output spss diolah penulis (2025)

1. Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) terhadap kinerja karyawan (Y).  
Diketahui nilai sig  $0,000 < 0,05$  dan t hitung  $9,137 > t$  tabel 1,992, sehingga dapat disimpulkan H1 diterima yang berarti terdapat pengaruh secara signifikan antara variabel gaya kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) terhadap kinerja karyawan (Y).
2. Pengaruh beban kerja ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan (Y)  
Diketahui nilai sig  $0,973 > 0,05$  dan t hitung  $0,34 < t$  tabel 1,992, meskipun nilai sig lebih besar dari 0,005 dan nilai t hitung lebih kecil dari 1,992 tetapi nilai sig dan t hitung memiliki nilai yang positif meskipun kecil, sehingga dapat disimpulkan H2 diterima yang berarti terdapat pengaruh meskipun tidak signifikan antara variabel beban kerja ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan (Y).
3. Pengaruh komunikasi organisasi ( $X_3$ ) terhadap kinerja karyawan (Y)  
Diketahui nilai sig  $0,000 < 0,05$  dan t hitung  $4,507 > t$  tabel 1,992, sehingga dapat disimpulkan H3 diterima yang berarti terdapat pengaruh secara signifikan antara variabel komunikasi organisasi ( $X_1$ ) terhadap kinerja karyawan (Y).

## Uji F (Simultan)

**Tabel 6. Hasil Uji F**

ANOVA <sup>a</sup>						
	Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3799,467	3	1266,489	62,857	,000 <sup>b</sup>
	Residual	1490,995	74	20,149		
	Total	5290,462	77			
a. Dependent Variable: Y						
b. Predictors: (Constant), X3, X1, X2						

Sumber : Output spss diolah penulis (2025)

- Pengaruh antara gaya kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ), beban kerja ( $X_2$ ), komunikasi organisasi ( $X_3$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ).  
Diketahui nilai sig  $0,000 < 0,05$  dan nilai f hitung  $62,857 > f$  tabel  $2,727$ , sehingga dapat disimpulkan  $H_4$  diterima yang berarti terdapat pengaruh signifikan secara simultan antara variabel gaya kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ), beban kerja ( $X_2$ ), komunikasi organisasi ( $X_3$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ).

## Uji Koefisien Determinasi $R^2$

**Tabel 7. Hasil Uji  $R^2$**

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,847 <sup>a</sup>	,718	,707	4,48872
a. Predictors: (Constant), X3, X1, X2				
b. Dependent Variable: TOTAL.Y				

Sumber : Output spss diolah penulis (2025)

Diketahui nilai r square sebesar 0,718 atau sebesar 71,8%, yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan secara simultan antara variabel gaya kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ), beban kerja ( $X_2$ ), komunikasi organisasi ( $X_3$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) sebesar 71,8% dan sisahnya 28,2% dipengaruhi oleh variabel lain.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### 1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil uji t pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan menunjukkan besarnya nilai sig  $0,000 < 0,05$  dan t hitung  $9,137 > t$  tabel  $1,992$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional  $X_1$  berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan  $Y$ . Maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, dengan demikian pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pt Marsudi utomo Sejahtera terbukti berpengaruh secara signifikan. Hasil ini sejalan dengan hasil penelitian dari (Prabowo et al., 2023),

dalam penelitiannya menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

2. Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil uji t pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan menunjukkan besarnya nilai sig  $0,973 > 0,05$  dan  $t$  hitung  $0,34 < t$  tabel  $1,992$ , meskipun nilai sig lebih besar dari  $0,005$  dan nilai  $t$  hitung lebih kecil dari  $1,992$  tetapi nilai sig dan  $t$  hitung memiliki nilai yang positif meskipun kecil, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel beban kerja  $X_2$  berpengaruh meskipun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan  $Y$ . Maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, dengan demikian pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan pt Marsudi utomo Sejahtera terbukti berpengaruh tidak signifikan. Hasil ini sejalan dengan hasil penelitian dari (Tanjung et al., 2021), dalam penelitiannya menyatakan bahwa beban kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

3. Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil uji t pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan menunjukkan besarnya nilai sig  $0,000 < 0,05$  dan  $t$  hitung  $4,507 > t$  tabel  $1,992$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel komunikasi organisasi  $X_3$  berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan  $Y$ . Maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, dengan demikian pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan pt Marsudi utomo Sejahtera terbukti berpengaruh signifikan. Hasil ini sejalan dengan hasil penelitian dari (Putra & Haryadi, 2022), dalam penelitiannya menyatakan bahwa komunikasi organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Beban kerja dan Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil uji F menunjukkan nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, beban kerja, dan komunikasi organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Marsudi Utomo Sejahtera. Nilai  $R^2$  sebesar  $0,718$  berarti  $71,8\%$  kinerja karyawan dipengaruhi oleh ketiga variabel tersebut, sedangkan  $28,2\%$  dipengaruhi faktor lain di luar model. Hal ini menegaskan bahwa kinerja karyawan terbentuk dari sinergi gaya kepemimpinan transformasional, beban kerja, dan komunikasi organisasi yang dikelola secara terpadu.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang diperoleh melalui proses pengumpulan, pengolahan, dan analisis data mengenai pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, beban kerja dan komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan pt marsudi utomo sejahtera dapat disimpulkan bahwa: (1) Pada variabel gaya kepemimpinan transformasional setelah diuji dan diteliti bahwa terdapat pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pt marsudi utomo sejahtera kota surabaya; (2) Pada variabel beban kerja setelah diuji dan diteliti bahwa terdapat pengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan pt marsudi utomo sejahtera kota surabaya; (3) Pada variabel komunikasi organisasi setelah diuji dan diteliti bahwa terdapat pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pt marsudi utomo sejahtera kota surabaya; dan (4) Pada variabel gaya kepemimpinan transformasional, beban kerja, dan komunikasi

organisasi setelah diuji dan diteliti bahwa terdapat pengaruh signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan pt marsudi utomo sejahtera kota surabaya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah. (2010). *Manajemen Komunikasi Organisasi*. Pustaka Setia.
- Eric Hermawan. (2024). *BUKU MONOGRAF BEBAN KERJA* (Sri Rahayu Utari, Ed.). EUREKA MEDIA AKSARA, AGUSTUS 2024 ANGGOTA IKAPI JAWA TENGAH NO. 225/JTE/2021.
- H Suriagiri. (2020). *KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL* (Dina Hermina, Ed.). CV. Radja Publika .
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Cetakan ke-23). PT Bumi Aksara.
- Lussier, R. N. (2019). *Management: Fundamentals, Concepts, Applications, and Skill Development* (8th ed.). SAGE Publications.
- Mahawati, E., Yuniwati, I., Ferinia, R., Rahayu, P. F., Fani, T., Sari, A. P., Setijaningsih, R. A., Fitriyanur, Q., Sesilia, A. P., & Mayasari, I. (2021). *Analisis Beban Kerja dan produktivitas kerja*. Yayasan Kita Menulis.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2013). *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA PERUSAHAAN*. PT Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Munandar, A. S. (2013). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Universitas Indonesia (UI Press).
- Northouse, P. G. (2007). *Leadership: Theory and Practice* (4th ed.). Sage Publications.
- Prabowo, H., Wonua, A. R., & Tititng, A. S. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Bombana. *Transformasi: Journal of Economics and Business Management*. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:266297518>
- Priyono, & Marnis. (2008). *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA*. Zifatama Publisher.
- Putra, B. P., & Haryadi, R. N. (2022). Pengaruh Komunikasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Mackessen Indonesia. *Jurnal Ekonomi Utama*. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:259689052>
- Romli, K. (2011). *Komunikasi Organisasi Lengkap*. Grasindo.
- Rumawas, W. (2018). *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA*. Unsrat Press (Universitas Sam Ratulangi).
- Tanjung, R., Nurcahyani, R. W., Hasibuan, R., & langgeng Ratnasari, S. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Beban Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Lamoist Layer Cakes. *Sains: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:237840234>