

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, MOTIVASI KERJA DAN KOMUNIKASI  
ANTAR KARYAWAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. MARSUDI UTOMO (AYAM  
BAKAR PAK D) CABANG SURABAYA TIMUR

Vina Diah Ursila<sup>1</sup>, Kridho Hary Gunawan<sup>2</sup>  
Manajemen Sumber Daya manusia, Fakultas Ekonomi dan Bisnis,  
Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya  
[Vinadiah099@gmail.com](mailto:Vinadiah099@gmail.com)<sup>1</sup> · [krido@untag-sby.ac.id](mailto:krido@untag-sby.ac.id)<sup>2</sup>

#### Abstract

*This study is motivated by the importance of employee performance in supporting the success of PT Marsudi Utomo (Ayam Bakar Pak D), a company operating in a highly competitive culinary industry. The company's ability to deliver fast, friendly, and high-quality service is strongly influenced by the leadership style applied by managers, the level of employee work motivation, and the quality of communication among employees in the workplace. Based on this phenomenon, the purpose of this study is to analyze the influence of transformational leadership style, work motivation, and inter-employee communication on employee performance, both partially and simultaneously, as well as to identify the variable that has the most dominant effect.*

*This research employs a quantitative approach using a survey method involving employees of PT Marsudi Utomo East Surabaya Branch as respondents. The research instrument consists of Likert-scale questionnaires that have been tested for validity and reliability, and the collected data are analyzed using multiple linear regression through SPSS. The results of this study are expected to contribute to the development of human resource management studies and provide practical implications for the company in enhancing leadership effectiveness, strengthening employee motivation, and improving internal communication to optimize employee performance.*

**Keywords:** *Transformational Leadership Style, Work Motivation, Inter-Employee Communication, Employee Performance, Human Resource Management.*

#### Abstrak

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh pentingnya peran kinerja karyawan dalam mendukung keberhasilan PT Marsudi Utomo (Ayam Bakar Pak D) sebagai perusahaan yang bergerak di industri kuliner yang kompetitif. Keberhasilan perusahaan dalam memberikan pelayanan yang cepat, ramah, dan berkualitas sangat dipengaruhi oleh bagaimana pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan, bagaimana tingkat motivasi kerja karyawan, serta bagaimana kualitas komunikasi antar karyawan di lingkungan kerja. Berdasarkan fenomena tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional,

#### Article history

Received : Januari 2026

Reviewed: Januari 2026

Published: Januari 2026

Copyright : author

Publish by : musytari



This work is licensed under a [creative commons attribution-noncommercial 4.0 international license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

motivasi kerja, dan komunikasi antar karyawan terhadap kinerja karyawan, baik secara parsial maupun simultan, serta mengidentifikasi variabel yang memiliki pengaruh paling dominan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei yang melibatkan karyawan PT Marsudi Utomo Cabang Surabaya Timur sebagai responden. Instrumen penelitian menggunakan kuesioner berskala Likert yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya, dan data dianalisis menggunakan regresi linier berganda melalui aplikasi SPSS. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia dan memberikan manfaat praktis bagi perusahaan dalam meningkatkan efektivitas gaya kepemimpinan, memperkuat motivasi kerja, serta membangun komunikasi internal yang lebih baik guna mendorong peningkatan kinerja karyawan.

**Kata Kunci:** Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, Komunikasi Antar Karyawan, Kinerja Karyawan, Manajemen Sumber Daya Manusia.

## 1. Pendahuluan

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset paling berharga dalam sebuah organisasi karena menjadi penggerak utama tercapainya tujuan perusahaan. Menurut Purnamasari & Prasetyo (2021), SDM adalah faktor kunci yang menentukan keberlangsungan organisasi, di mana pengelolaan yang efektif akan berdampak langsung terhadap keberhasilan perusahaan. Hal ini sejalan dengan pendapat Susanto (2022) yang menyatakan bahwa keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh teknologi atau modal semata, melainkan juga kemampuan dalam mengelola karyawan sebagai motor penggerak utama. Dalam era globalisasi dan persaingan bisnis yang semakin kompetitif, khususnya di industri makanan dan minuman (F&B), kualitas SDM menjadi faktor vital yang memengaruhi keberlangsungan usaha. Santoso (2023) menegaskan bahwa kinerja karyawan pada sektor jasa, termasuk restoran, sangat berpengaruh terhadap kepuasan pelanggan dan citra perusahaan. Hal ini disebabkan karena layanan yang diberikan karyawan merupakan representasi langsung dari kualitas organisasi. Oleh karena itu, perusahaan perlu memberikan perhatian khusus pada faktor-faktor yang dapat memengaruhi kinerja karyawan, seperti gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan komunikasi internal. Salah satu faktor yang paling menentukan adalah gaya kepemimpinan transformasional. Gaya kepemimpinan transformasional pada dasarnya merupakan kemampuan seorang pemimpin untuk memengaruhi, mengarahkan, dan menggerakkan bawahannya dalam mencapai tujuan bersama. Dari berbagai gaya kepemimpinan transformasional yang ada, kepemimpinan transformasional dianggap paling relevan untuk menghadapi dinamika organisasi modern. Menurut Notarnicola et al. (2024), kepemimpinan transformasional menekankan pada pemberian inspirasi, motivasi, serta perhatian individual, sehingga karyawan merasa dihargai dan terdorong untuk meningkatkan kinerja. Senada dengan itu, Gani et al. (2024) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional ditandai dengan kemampuan pemimpin memberikan visi yang jelas, menjadi teladan, serta mendorong kreativitas karyawan. Lebih lanjut, kepemimpinan transformasional biasanya dipahami melalui empat dimensi utama yang dikenal sebagai 4I's, yaitu: (1) Idealized Influence, di mana pemimpin menjadi teladan dan panutan; (2) Inspirational Motivation, yakni kemampuan pemimpin memberikan semangat dan visi yang jelas; (3) Intellectual Stimulation, yaitu dorongan untuk berinovasi dan berpikir kreatif; serta (4) Individualized Consideration, yaitu perhatian khusus pada kebutuhan dan pengembangan

setiap karyawan. Melalui penerapan keempat dimensi tersebut, karyawan diharapkan tidak hanya bekerja karena tuntutan, tetapi juga karena adanya rasa memiliki dan komitmen yang tinggi terhadap organisasi. Selain kepemimpinan, motivasi kerja juga menjadi faktor penting yang memengaruhi kinerja. Menurut Widyasari & Putra (2024), motivasi kerja adalah dorongan internal maupun eksternal yang membuat seseorang bersedia bekerja lebih giat untuk mencapai tujuan organisasi. Hal ini diperkuat oleh Suryani (2023) yang menyebutkan bahwa motivasi kerja merupakan energi psikologis yang mendorong karyawan untuk menyelesaikan tugas dengan baik. Dengan kata lain, semakin tinggi motivasi kerja, semakin tinggi pula tingkat kinerja yang dihasilkan. Faktor lain yang tidak kalah penting adalah komunikasi antar karyawan. Komunikasi berfungsi sebagai sarana penyampaian informasi, koordinasi, dan pembentukan kerja sama. Menurut Firmansyah & Lestari (2024), komunikasi antar karyawan adalah proses pertukaran informasi dan ide dalam organisasi yang bertujuan untuk mendukung kelancaran kerja. Ariani (2023) menegaskan bahwa komunikasi yang efektif dapat meningkatkan koordinasi, mengurangi kesalahpahaman, serta mempercepat penyelesaian pekerjaan, sehingga pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja organisasi. Adapun kinerja karyawan sendiri merupakan ukuran keberhasilan kerja individu dalam organisasi. Rivai & Mulyani (2022) menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai baik dari segi kualitas maupun kuantitas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Sementara itu, Handayani (2021) menambahkan bahwa kinerja dipengaruhi oleh kemampuan, motivasi, serta kondisi lingkungan kerja. PT. Marsudi Utomo (Ayam Bakar Pak D), sebagai perusahaan yang bergerak di bidang makanan cepat saji khas Indonesia, menghadapi tantangan besar dalam mengelola karyawannya agar mampu memberikan pelayanan yang konsisten, cepat, dan berkualitas. Dengan semakin ketatnya persaingan di industri F&B, perusahaan ini membutuhkan pemimpin yang mampu menerapkan gaya kepemimpinan transformasional, membangun motivasi kerja yang tinggi, serta menciptakan komunikasi internal yang efektif. Kombinasi dari ketiga faktor tersebut diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan sekaligus menjaga keberlangsungan bisnis perusahaan. Berdasarkan uraian di atas, penelitian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan komunikasi antar karyawan terhadap kinerja karyawan pada PT. Marsudi Utomo (Ayam Bakar Pak D) Cabang Surabaya Timur menjadi penting untuk dilakukan. Penelitian ini tidak hanya memberikan kontribusi teoretis bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, tetapi juga manfaat praktis bagi perusahaan dalam merancang strategi pengelolaan SDM yang lebih efektif untuk mendukung kinerja karyawan.

## 2. Tinjauan Pustaka

### Gaya Kepemimpinan Transformasional

Gaya Kepemimpinan Transformasional adalah gaya kepemimpinan yang ditandai dengan kemampuan pemimpin dalam memberikan pengaruh ideal (*idealized influence*), menumbuhkan motivasi inspiratif (*inspirational motivation*), merangsang pemikiran kritis (*intellectual stimulation*), serta memberikan perhatian individu (*individualized consideration*). (Yukl 2020)

### Motivasi Kerja

motivasi kerja adalah kondisi yang mendorong karyawan agar mau bekerja lebih giat, penuh semangat, serta memiliki loyalitas tinggi. (Hasibuan 2021)

### Komunikasi Antar Karyawan

bahwa komunikasi antar karyawan adalah komunikasi tatap muka antar individu yang memungkinkan adanya umpan balik verbal maupun nonverbal secara langsung. Wijaya (2023)

## Kinerja Karyawan

kinerja karyawan adalah hasil kerja, baik kuantitatif maupun kualitatif, yang dilakukan oleh bagian sumber daya manusia dalam melaksanakan tugas yang diberikan (*International Journal of Learning and Educational Research* (2024))

### 3. Metodologi Penelitian

#### Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan data kuantitatif yang didapatkan melalui pengisian kuesioner oleh responden. Data kuantitatif dipilih karena penelitian ini berfokus pada pengukuran hubungan antara variabel independen (gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, komunikasi antar karyawan) dengan variabel dependen (kinerja karyawan). Data ini bersifat numerik dan dianalisis menggunakan metode statistik.

#### Lokasi Penelitian

Penelitian dilaksanakan di PT. Marsudi Utomo (Ayam Bakar Pak D) yang berlokasi di Jl. Nginden Semolo No. 02, Surabaya.

#### Populasi dan Sampel

##### Populasi

Total populasi pada penelitian ini adalah 53 karyawan. Karena pada penelitian ini menggunakan sampel jenuh maka seluruh populasi dijadikan sampel yaitu 53

##### Sampel

Teknik sampel yang digunakan adalah *Sampling Jenuh*. *Sampling Jenuh* digunakan karena jumlah pegawai pada PT. Marsudi Utomo (Ayam Bakar Pak D) Cabang Surabaya Timur yang berjumlah 53 orang.

##### Teknik Pengambilan Sampel

Teknik Pengambilan Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Sampling Jenuh*.

##### Penentuan Jumlah Sampel

Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan teori dari Sampoerna University (2023), sampel adalah representasi dari populasi yang digunakan agar penelitian dapat dilakukan lebih efisien, tanpa harus meneliti semua anggota populasi. Pandangan ini menekankan bahwa sampel harus dipilih dengan hati-hati supaya tetap mencerminkan realitas populasi yang sebenarnya.

### 4. Hasil dan Pembahasan

#### 4.1 Hasil Penelitian

##### Uji Validitas

Tabel 1. Hasil Uji Validitas

| Indikator | R Tabel | <i>Corrected Item<br/>Total Correlation</i> | Keterangan |
|-----------|---------|---------------------------------------------|------------|
| X1.1      | 0.2706  | ,887                                        | Valid      |
| X1.2      | 0.2706  | ,873                                        | Valid      |

| Indikator | R Tabel | <i>Corrected Item<br/>Total Correlation</i> | Keterangan |
|-----------|---------|---------------------------------------------|------------|
| X1.3      | 0.2706  | ,859                                        | Valid      |
| X1.4      | 0.2706  | ,708                                        | Valid      |
| X1.5      | 0.2706  | ,941                                        | Valid      |
| X1.6      | 0.2706  | ,854                                        | Valid      |
| X2.1      | 0.2706  | ,895                                        | Valid      |
| X2.2      | 0.2706  | ,848                                        | Valid      |
| X2.3      | 0.2706  | ,638                                        | Valid      |
| X2.4      | 0.2706  | ,824                                        | Valid      |
| X2.5      | 0.2706  | ,884                                        | Valid      |
| X2.6      | 0.2706  | ,830                                        | Valid      |
| X3.1      | 0.2706  | ,927                                        | Valid      |
| X3.2      | 0.2706  | ,919                                        | Valid      |
| X3.3      | 0.2706  | ,566                                        | Valid      |
| X3.4      | 0.2706  | ,881                                        | Valid      |
| X3.5      | 0.2706  | ,884                                        | Valid      |
| Y1.1      | 0.2706  | ,355                                        | Valid      |
| Y1.2      | 0.2706  | ,742                                        | Valid      |
| Y1.3      | 0.2706  | ,705                                        | Valid      |
| Y1.4      | 0.2706  | ,750                                        | Valid      |
| Y1.5      | 0.2706  | ,707                                        | Valid      |
| Y1.6      | 0.2706  | ,729                                        | Valid      |
| Y1.7      | 0.2706  | ,699                                        | Valid      |

Sumber : Data diolah peneliti, 2025

Berdasarkan hasil uji validitas pada seluruh item pernyataan dalam penelitian ini, terlihat bahwa seluruh nilai *corrected item-total correlation* lebih besar dari nilai *r* tabel sebesar 0,2706, sehingga seluruh butir pernyataan dinyatakan **valid** dan layak digunakan sebagai instrumen penelitian.

## Uji Reliabilitas

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas

| Variabel                                | Cronbach's Alpha | N of Items | Keterangan |
|-----------------------------------------|------------------|------------|------------|
| Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) | ,852             | 7          | Reliabel   |
| Motivasi Kerja (X2)                     | ,940             | 6          | Reliabel   |
| Komunikasi Antar Karyawan (X3)          | ,922             | 6          | Reliabel   |
| Kinerja Karyawan (Y)                    | ,915             | 5          | Reliabel   |

Sumber : Data diolah peneliti, 2025

Berdasarkan hasil uji reliabilitas menggunakan metode Cronbach's Alpha, seluruh variabel penelitian menunjukkan nilai Alpha yang lebih besar dari 0,70, sehingga seluruh instrumen dinyatakan reliabel.

## Uji Normalitas

Tabel 3. Hasil Uji Normalitas  
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

|                                  |                                     | Unstandardized Residual |
|----------------------------------|-------------------------------------|-------------------------|
| N                                |                                     | 53                      |
| Normal Parameters <sup>a,b</sup> | Mean                                | ,0000000                |
|                                  | Std. Deviation                      | 4,56011035              |
| Most Extreme Differences         | Absolute                            | ,091                    |
|                                  | Positive                            | ,044                    |
|                                  | Negative                            | -,091                   |
| Test Statistic                   |                                     | ,091                    |
| Asymp. Sig. (2-tailed)           |                                     | ,200 <sup>c,d</sup>     |
| Monte Carlo Sig. (2-tailed) Sig. |                                     | ,754 <sup>e</sup>       |
|                                  | 99% Confidence Interval Lower Bound | ,743                    |
|                                  | Upper Bound                         | ,765                    |

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

e. Based on 10000 sampled tables with starting seed 2000000.

Sumber : Data diolah peneliti, 2025

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui bahwa nilai sig. sebesar 0,200 yang dimana  $> 0,05$ , maka dapat disimpulkan bahwa data berdistribusi normal.

### Uji Multikolinearitas

Tabel 4. Hasil Uji Multikolinearitas

| Coefficients <sup>a</sup>       |                         |       |
|---------------------------------|-------------------------|-------|
| Model                           | Collinearity Statistics |       |
|                                 | Tolerance               | VIF   |
| 1 (Constant)                    |                         |       |
| Gaya Kepemimpinan Transformatif | ,129                    | 7,769 |
| Motivasi Kerja                  | ,108                    | 9,261 |
| Komunikasi Antar Karyawan       | ,286                    | 3,501 |

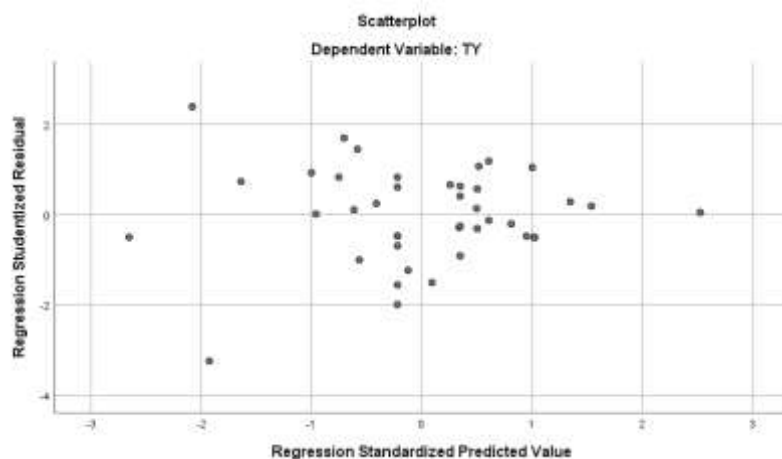
a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Data diolah oleh peneliti, 2025

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan nilai VIF variabel Humble Leadership ( $x_1$ ) sebesar 1,501, variabel dan Profesionalisme ( $x_2$ ) sebesar 1,501. Nilai tersebut  $< 10$  yang artinya bahwa variabel *Humble Leadership*, dan Profesionalisme terbebas dari multikolieritas.

### Uji Heterokedastisitas

Gambar 1. Hasil Uji Heterokedastisitas



Sumber: Data diolah peneliti, 2025

Berdasarkan gambar diatas dapat diketahui bahwa titik- titik menyebar secara acak dan tersebar dengan baik diatas maupun dibawah angka 0 pada sumbu Y. Hal tersebut menunjukkan bahwa dalam model regresi tidak terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain.

## Analisis Regresi Linear Berganda

Tabel 5. Hasil Uji Analisis Regresi Linear Berganda

| Model        | Coefficients <sup>a</sup>   |            |                           |
|--------------|-----------------------------|------------|---------------------------|
|              | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients |
|              | B                           | Std. Error | Beta                      |
| 1 (Constant) | 27,274                      | ,154       |                           |
| X1           | ,614                        | ,022       | 3,418                     |
| X2           | ,529                        | ,024       | 2,917                     |
| X3           | ,037                        | ,016       | ,186                      |

a. Dependent Variable: Y

Sumber: Data diolah peneliti, 2025

Berdasarkan hasil tabel 4.19 hasil uji analisis linear berganda dapat diperoleh persamaan sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

$$Y = 27,274 + 0,614X_1 + 0,529X_2 + 0,037X_3$$

Persamaan regresi diatas menunjukkan :

### a. Konstanta

Nilai konstanta sebesar 27,274 menunjukkan bahwa kinerja karyawan tetap berada pada tingkat tersebut meskipun gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan komunikasi antar karyawan tidak memberikan pengaruh.

### b. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Koefisien regresi sebesar 0,614 menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan, semakin tinggi kinerja karyawan.

### c. Motivasi Kerja

Motivasi kerja memiliki koefisien regresi sebesar 0,529 yang menunjukkan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Peningkatan motivasi kerja akan diikuti oleh peningkatan kinerja karyawan.

### d. Komunikasi Antar Karyawan

Koefisien regresi sebesar 0,037 menunjukkan bahwa komunikasi antar karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, meskipun pengaruhnya relatif kecil dibandingkan variabel lainnya.

## Uji t(Uji Parsial)

Tabel 6.Hasil Uji T(Uji Parsial)

| Coefficients <sup>a</sup> |                             |            |                           |         |      |
|---------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|---------|------|
| Model                     | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients |         | Sig. |
|                           | B                           | Std. Error | Beta                      | T       |      |
| 1 (Constant)              | 27,274                      | ,154       |                           | 177,236 | ,000 |
| X1                        | ,614                        | ,022       | 3,418                     | 28,502  | ,000 |
| X2                        | ,529                        | ,024       | 2,917                     | 22,097  | ,000 |
| X3                        | ,037                        | ,016       | ,186                      | 2,290   | ,026 |

a. Dependent Variable: Y

Sumber : Data diolah peneliti, 2025

Berdasarkan data diatas dapat dijelaskan secara parsial pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat sebagai berikut:

**a. Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)**

Nilai t hitung sebesar 28,502 dengan signifikansi 0,000 menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

**b. Motivasi Kerja (X2)**

Motivasi kerja memiliki nilai t hitung 22,097 dengan signifikansi 0,000, yang menunjukkan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

**c. Komunikasi Antar Karyawan (X3)**

Nilai t hitung sebesar 2,290 dengan signifikansi 0,026 menunjukkan bahwa komunikasi antar karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

## Uji F (Uji Simultan)

Tabel 7. Hasil Uji F (Uji Parsial)

| ANOVA <sup>a</sup> |                |    |             |         |                   |
|--------------------|----------------|----|-------------|---------|-------------------|
| Model              | Sum of Squares | df | Mean Square | F       | Sig.              |
| 1 Regression       | 82,381         | 3  | 27,460      | 283,148 | ,000 <sup>b</sup> |
| Residual           | 4,752          | 49 | ,097        |         |                   |
| Total              | 87,133         | 52 |             |         |                   |

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X3, X1, X2

Sumber : Data diolah peneliti,2025

Berdasarkan hasil uji F pada Tabel 4.16 diperoleh nilai F hitung sebesar 283,148 dengan nilai signifikansi 0,000, yang lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa model regresi yang digunakan dalam penelitian ini dinyatakan layak, serta seluruh variabel independen yang terdiri

dari gaya kepemimpinan transformasional (X1), motivasi kerja (X2), dan komunikasi antar karyawan (X3) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Tabel 8. Hasil Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

| Model Summary                         |                   |          |                   |                            |
|---------------------------------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model                                 | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1                                     | ,972 <sup>a</sup> | ,945     | ,942              | ,31142                     |
| a. Predictors: (Constant), X3, X1, X2 |                   |          |                   |                            |

Sumber : Data diolah peneliti, 2025

Berdasarkan hasil uji koefisien determinasi pada Tabel 4.17, diketahui bahwa nilai R Square sebesar 0,945, yang berarti bahwa 94,5% variasi perubahan kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel gaya kepemimpinan transformasional (X1), motivasi kerja (X2), dan komunikasi antar karyawan (X3).

#### 4.2 Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Marsudi Utomo (Ayam Bakar Pak D) Cabang Surabaya Timur. Pemimpin yang mampu memberikan inspirasi, motivasi, serta arahan yang jelas terbukti mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan mendorong karyawan untuk bekerja lebih efektif. Kepemimpinan yang menekankan keteladanan, stimulasi intelektual, serta perhatian terhadap kebutuhan individu karyawan membuat karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk meningkatkan kinerja. Temuan ini sejalan dengan penelitian Afsar, Badir, dan Saeed (2021) serta Nuraeni, Rinjanti, dan Indriyaningrum (2023) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berperan penting dalam meningkatkan kinerja melalui motivasi dan hubungan kerja yang positif.

Selain kepemimpinan, motivasi kerja juga terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi cenderung menunjukkan semangat kerja, komitmen, dan fokus yang lebih baik dalam menyelesaikan tugas serta mencapai target perusahaan. Pemenuhan kebutuhan psikologis karyawan mendorong munculnya dorongan internal untuk memberikan hasil kerja yang optimal, sehingga berdampak pada peningkatan kinerja secara keseluruhan. Hasil penelitian ini konsisten dengan temuan Gagne et al. (2022), Santoso, Wibowo, dan Pratama (2021), serta Trisnawati et al. (2025) yang menegaskan bahwa motivasi kerja merupakan faktor penting dalam menentukan kualitas dan produktivitas kinerja karyawan.

Komunikasi antar karyawan juga menunjukkan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Komunikasi yang berjalan secara jelas, terbuka, dan terkoordinasi dengan baik membantu memperlancar pelaksanaan pekerjaan, meminimalkan kesalahan, serta meningkatkan kerja sama antar karyawan. Hubungan kerja yang didukung oleh komunikasi yang efektif memungkinkan penyelesaian masalah secara lebih cepat dan menciptakan suasana kerja yang harmonis, sehingga berkontribusi positif terhadap peningkatan kinerja. Temuan ini sejalan dengan penelitian Santoso, Wibowo, dan Pratama (2021), Mahardika dan Sugianingrat (2023), serta Nuraeni, Rinjanti, dan Indriyaningrum (2023) yang menyatakan bahwa komunikasi efektif memiliki peran penting dalam mendukung kinerja karyawan.

Secara simultan, gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan komunikasi antar karyawan terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Ketiga variabel tersebut saling melengkapi dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif, di mana kepemimpinan

yang efektif mampu meningkatkan motivasi dan membangun pola komunikasi yang baik, sementara motivasi dan komunikasi yang kuat memperkuat pelaksanaan arahan pimpinan. Hasil ini konsisten dengan penelitian Santoso, Wibowo, dan Pratama (2021), Nurhasanah dan Suharto (2020), Trisnawati et al. (2025), serta Agustyan (2021) yang menegaskan bahwa kombinasi kepemimpinan, motivasi, dan komunikasi merupakan faktor kunci dalam meningkatkan kinerja karyawan.

## 5. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, di mana kepemimpinan yang inspiratif dan memberikan arahan yang jelas mampu meningkatkan produktivitas kerja. Motivasi kerja juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, karena dorongan kerja yang tinggi mendorong karyawan untuk bekerja lebih optimal dalam mencapai target perusahaan. Selain itu, komunikasi antar karyawan terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja, karena komunikasi yang efektif mendukung kelancaran kerja dan meningkatkan kerja sama. Secara simultan, gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan komunikasi antar karyawan berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif sehingga kinerja karyawan dapat meningkat secara keseluruhan.

## DAFTAR PUSTAKA

- 1] Afsar, B., Badir, Y., & Saeed, B. (2021). Transformational leadership and innovative work behavior: The role of motivation and commitment. *Journal of Organizational Change Management*, 34(1), 1-17.
- [2] Agustyan, R. (2021). Pengaruh kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 8(2), 115-124.
- [3] Ariani, D. W. (2023). Komunikasi organisasi dan kinerja karyawan pada perusahaan jasa. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 11(1), 45-54.
- [4] Firmansyah, M., & Lestari, D. (2024). Peran komunikasi internal dalam meningkatkan kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 6(1), 33-41.
- [5] Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., & Van den Broeck, A. (2022). The multidimensional work motivation scale: Validation evidence across countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(2), 1-15.
- [6] Gani, A., Rahman, Z., & Putri, N. A. (2024). Transformational leadership and employee performance in service industries. *International Journal of Human Resource Studies*, 14(1), 67-78.
- [7] Handayani, S. (2021). Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 9(2), 89-98.
- [8] Hasibuan, M. S. P. (2021). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.
- [9] *International Journal of Learning and Educational Research*. (2024). Employee performance and organizational effectiveness. *International Journal of Learning and Educational Research*, 23(4), 101-112.
- [10] Mahardika, I. G. N., & Sugianingrat, I. A. P. W. (2023). Pengaruh komunikasi interpersonal terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 5(2), 72-80.
- [11] Notarnicola, I., Petrucci, C., & Lancia, L. (2024). Transformational leadership and work outcomes: A systematic review. *Journal of Nursing Management*, 32(1), 45-58.
- [12] Nuraeni, R., Rinjanti, E., & Indriyaningrum, K. (2023). Kepemimpinan transformasional, komunikasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 11(3), 201-210.
- [13] Nurhasanah, S., & Suharto. (2020). Pengaruh kepemimpinan, motivasi, dan komunikasi

terhadap kinerja karyawan industri makanan dan minuman. *Jurnal Manajemen Industri*, 7(1), 55-64.

[14] Purnamasari, R., & Prasetyo, A. (2021). Manajemen sumber daya manusia sebagai faktor keberhasilan organisasi. *Jurnal Ekonomi Modern*, 5(2), 88-96.

[15] Rivai, V., & Mulyani, D. (2022). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan*. RajaGrafindo Persada.

[16] Santoso, A. (2023). Kinerja karyawan sektor jasa dan kepuasan pelanggan. *Jurnal Manajemen Pelayanan*, 4(1), 14-23.

[17] Santoso, B., Wibowo, A., & Pratama, R. (2021). Pengaruh kepemimpinan, motivasi, dan komunikasi terhadap kinerja karyawan sektor ritel. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 12(2), 134-145.

[18] Suryani, T. (2023). Motivasi kerja dan produktivitas karyawan. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 10(1), 25-34.

[19] Trisnawati, R., Rachmawati, D., & Handoko, T. (2025). Kepemimpinan transformasional, motivasi, dan komunikasi terhadap kinerja karyawan laboratorium klinik. *Jurnal Manajemen Kesehatan*, 9(1), 60-71.

[20] Wijaya, A. (2023). Komunikasi interpersonal dalam organisasi kerja. *Jurnal Ilmu Komunikasi*, 15(2), 98-107.

[21] Widyasari, N., & Putra, A. R. (2024). Motivasi kerja sebagai determinan kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen SDM*, 6(2), 101-110.

[22] Yukl, G. (2020). *Leadership in organizations* (9th ed.). Pearson Education.