



PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KOMUNIKASI INTERNAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT SEMEN BATURAJA (PERSERO) Tbk

Febriansyah^{1*}, Maliah², Nisa Ulul Mafr³

^{1,2,3}Manajemen, Universitas PGRI Palembang, Indonesia

Correspondence: E-mail: maliahse1961@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan komunikasi internal terhadap kinerja karyawan baik secara parsial maupun simultan pada PT Semen Baturaja (Persero) Tbk. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan *kuantitatif asosiatif*. Teknik pengambilan sampel menggunakan *Proportionate Stratified Random Sampling* sehingga diperoleh sampel awal sebanyak 90 responden. Setelah dilakukan uji normalitas, terdapat 10 data yang teridentifikasi sebagai *outlier* ekstrem sehingga dikeluarkan dari proses analisis. Dengan demikian, jumlah sampel yang digunakan sebanyak 80 responden. Teknik analisis data menggunakan analisis regresi linear berganda yang diolah menggunakan bantuan perangkat lunak SPSS versi 26. Hasil analisis regresi menghasilkan persamaan $Y = 2,219 + 0,111X_1 + 0,834X_2 + e$. Secara parsial, kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ($t_{hitung} = 2,137 > t_{tabel} = 1,991$, Sig. $0,036 < 0,05$). Demikian pula, komunikasi internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ($t_{hitung} = 16,960 > t_{tabel} = 1,991$, Sig. $0,000 < 0,05$). Secara simultan, kepemimpinan transformasional dan komunikasi internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ($F_{hitung} = 630,143 > F_{tabel} 3,12$, Sig. $0,000 < 0,05$). Nilai R Square sebesar 0,942 menunjukkan bahwa 94,2% variasi kinerja karyawan mampu dijelaskan oleh variabel independen, 5,8% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian.

ARTICLE INFO

Article History:

Submitted/Received 30 July 2026

First Revised 30 July 2026

Accepted 8 August 2026

First Available online 10 August 2026

Publication Date 10 August 2026

Keyword:

Kepemimpinan Transformasional,
Komunikasi Internal, Kinerja
Karyawan.

1. PENDAHULUAN

Perubahan lingkungan bisnis yang berlangsung semakin cepat menuntut organisasi untuk meningkatkan kemampuan beradaptasi agar mampu mempertahankan daya saing. Keberhasilan organisasi dalam menghadapi perubahan tersebut tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan sumber daya finansial, teknologi, maupun sarana produksi, tetapi juga oleh kemampuan mengelola sumber daya manusia secara efektif. Sumber daya manusia merupakan aset strategis yang berperan dalam menggerakkan seluruh aktivitas organisasi sehingga kualitas kinerja karyawan menjadi salah satu faktor yang menentukan tercapainya tujuan perusahaan. Oleh karena itu, setiap organisasi perlu membangun sistem pengelolaan sumber daya manusia yang mampu meningkatkan produktivitas, komitmen, dan kontribusi karyawan secara berkelanjutan.

Upaya meningkatkan kinerja karyawan memerlukan dukungan berbagai faktor organisasi, di antaranya kepemimpinan transformasional dan komunikasi internal. Kepemimpinan transformasional berperan dalam mengarahkan perubahan melalui pembentukan visi bersama, pemberian motivasi, serta pengembangan potensi karyawan agar mampu memberikan kontribusi yang optimal bagi organisasi. Busro (2022) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional mendorong pemimpin untuk memengaruhi bawahan melalui inspirasi, keteladanan, dan komitmen terhadap tujuan organisasi. Di sisi lain, komunikasi internal menjadi mekanisme yang menghubungkan pimpinan dan karyawan dalam proses penyampaian informasi, koordinasi pekerjaan, serta pemberian umpan balik. Ruliana (2021) menyatakan bahwa komunikasi internal yang efektif mampu menciptakan kesamaan pemahaman, memperkuat koordinasi, dan membangun hubungan kerja yang harmonis. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional dan komunikasi internal merupakan dua aspek yang saling melengkapi dalam mendukung peningkatan kinerja karyawan.

PT Semen Baturaja (Persero) Tbk sebagai perusahaan yang bergerak di sektor industri semen terus melakukan berbagai upaya untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia. Salah satu pendekatan yang diterapkan perusahaan adalah *Management by Walking Around (MBWA)*, yaitu pola kepemimpinan yang mendorong interaksi secara langsung antara pimpinan dan karyawan di lingkungan kerja. Pendekatan tersebut diharapkan mampu memperkuat komunikasi, mempercepat penyampaian informasi, serta meningkatkan keterlibatan karyawan dalam pelaksanaan pekerjaan. Namun, hasil pengamatan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi pendekatan tersebut belum sepenuhnya berjalan secara optimal. Pada kondisi tertentu, intensitas interaksi yang tinggi berpotensi mengurangi kenyamanan kerja dan memengaruhi konsentrasi karyawan. Selain itu, proses komunikasi internal masih menghadapi kendala berupa perbedaan pemahaman terhadap informasi, hambatan dalam penyampaian instruksi kerja, serta mekanisme umpan balik yang belum berlangsung secara optimal. Kondisi tersebut berpotensi memengaruhi efektivitas koordinasi antarkaryawan maupun antarunit kerja sehingga berdampak pada pelaksanaan pekerjaan.

Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan komunikasi internal merupakan faktor yang berperan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Hasil penelitian pada berbagai organisasi menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mampu mendorong peningkatan motivasi, komitmen, serta keterlibatan

karyawan sehingga berdampak positif terhadap pencapaian kinerja. Temuan tersebut didukung oleh penelitian Marlius dan Melaguci (2024), Fadillah et al. (2023), Ramadhani dan Indawati (2021), Widhi Yanti dan Mursidi (2021), serta Nurhalimah dan Siswanto (2025) yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Di sisi lain, penelitian Ali (2023), Suwanto et al. (2021), Hidayat (2021), Dhone dan Sarwoko (2022), serta Putri et al. (2024) juga menunjukkan bahwa komunikasi internal yang efektif berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan melalui kelancaran arus informasi, koordinasi yang lebih baik, serta berkurangnya kesalahan dalam pelaksanaan pekerjaan. Secara umum, hasil penelitian terdahulu memperlihatkan bahwa kedua variabel tersebut memiliki peranan penting dalam mendukung efektivitas kinerja karyawan pada berbagai konteks organisasi.

Meskipun berbagai penelitian telah menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan komunikasi internal berpengaruh terhadap kinerja karyawan, efektivitas kedua variabel tersebut sangat dipengaruhi oleh karakteristik organisasi, budaya kerja, serta pola komunikasi yang berkembang pada setiap perusahaan. Oleh karena itu, temuan penelitian sebelumnya tidak dapat digeneralisasikan secara langsung pada seluruh konteks organisasi, termasuk pada industri semen yang memiliki karakteristik operasional dan sistem kerja yang berbeda. Berdasarkan fenomena yang ditemukan di PT Semen Baturaja (Persero) Tbk, penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan komunikasi internal terhadap kinerja karyawan, baik secara parsial maupun simultan. Hasil penelitian diharapkan tidak hanya memberikan bukti empiris mengenai hubungan antarvariabel dalam konteks industri semen, tetapi juga diharapkan dapat memperkaya kajian manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai peran kepemimpinan transformasional dan komunikasi internal dalam meningkatkan kinerja karyawan. Selain itu, temuan penelitian ini diharapkan menjadi masukan bagi manajemen PT Semen Baturaja (Persero) Tbk dalam merumuskan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif dan berkelanjutan.

2. TINJAUAN PUSTAKA

Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan kepemimpinan yang berorientasi pada perubahan melalui kemampuan pemimpin dalam membangun visi bersama, memberikan inspirasi, serta memberdayakan karyawan guna mencapai tujuan organisasi. Pendekatan ini menempatkan pemimpin tidak hanya sebagai pengarah pelaksanaan pekerjaan, tetapi juga sebagai agen perubahan yang mampu menumbuhkan motivasi, komitmen, dan kepercayaan karyawan terhadap organisasi. Busro (2022) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional mendorong pemimpin untuk memengaruhi bawahan agar bersedia mengutamakan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi melalui keteladanan, inspirasi, dan komitmen terhadap tujuan bersama. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional menjadi salah satu pendekatan kepemimpinan yang berperan dalam membangun lingkungan kerja yang produktif dan adaptif terhadap perubahan.

Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, kepemimpinan transformasional berkontribusi terhadap peningkatan kualitas hubungan antara pemimpin dan karyawan. Pemimpin yang mampu memberikan arahan yang jelas, membangun kepercayaan, serta

mendorong partisipasi karyawan dalam proses kerja akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih kolaboratif. Kondisi tersebut memungkinkan karyawan mengembangkan kemampuan, meningkatkan keterlibatan dalam pekerjaan, serta memperkuat komitmen terhadap pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, kepemimpinan transformasional dipandang sebagai salah satu faktor yang mendukung peningkatan kinerja karyawan melalui terciptanya motivasi kerja, hubungan interpersonal yang positif, dan budaya kerja yang berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi.

Komunikasi Internal

Komunikasi internal merupakan proses pertukaran informasi yang berlangsung di dalam organisasi untuk mendukung koordinasi, memperjelas pelaksanaan tugas, serta menyelaraskan tujuan antara pimpinan dan karyawan maupun antarsesama karyawan. Keberadaan komunikasi internal yang efektif memungkinkan informasi organisasi tersampaikan secara tepat, mengurangi kesalahan dalam pelaksanaan pekerjaan, serta membangun hubungan kerja yang harmonis. Ruliana (2021) menjelaskan bahwa komunikasi internal berfungsi sebagai sarana komunikasi yang menghubungkan seluruh elemen organisasi sehingga tercipta kesamaan persepsi, koordinasi yang efektif, dan kerja sama dalam mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, komunikasi internal tidak hanya berperan sebagai media penyampaian informasi, melainkan sebagai bagian penting guna mendukung efektivitas pengelolaan organisasi.

Komunikasi internal yang berlangsung secara terbuka dan berkesinambungan memberikan kesempatan bagi setiap anggota organisasi untuk menyampaikan informasi, memberikan masukan, serta memperoleh umpan balik yang diperlukan dalam pelaksanaan pekerjaan. Kondisi tersebut mendorong terciptanya koordinasi yang lebih baik, meningkatkan pemahaman terhadap tugas dan tanggung jawab, serta meminimalkan terjadinya kesalahpahaman dalam proses kerja. Sebaliknya, komunikasi yang tidak efektif dapat menghambat penyampaian informasi, menimbulkan perbedaan persepsi, dan mengurangi efektivitas koordinasi antarbagian. Dengan demikian, komunikasi internal menjadi salah satu faktor yang mendukung peningkatan kinerja karyawan karena mampu menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif, memperkuat hubungan antarkaryawan, serta meningkatkan efektivitas pelaksanaan pekerjaan.

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai oleh individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan standar yang telah ditetapkan organisasi. Kinerja tidak hanya mencerminkan tingkat produktivitas, tetapi juga menunjukkan kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan secara efektif, efisien, dan bertanggung jawab guna mendukung pencapaian tujuan organisasi. Sutrisno (2021) menjelaskan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang diperoleh seseorang berdasarkan kemampuan, pengalaman, dan kesungguhan dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Oleh karena itu, kinerja karyawan menjadi salah satu indikator penting dalam menilai efektivitas pengelolaan sumber daya manusia di dalam organisasi.

Peningkatan kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berasal dari individu maupun lingkungan organisasi. Kepemimpinan yang mampu memberikan

motivasi dan arahan yang jelas akan mendorong karyawan bekerja secara lebih optimal, sedangkan komunikasi internal yang efektif membantu memperlancar koordinasi, memperjelas pembagian tugas, dan mengurangi kesalahan dalam pelaksanaan pekerjaan. Sinergi antara kepemimpinan transformasional dan komunikasi internal menciptakan lingkungan kerja yang kondusif sehingga karyawan terdorong untuk meningkatkan kualitas, kuantitas, dan tanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaannya. Atas dasar pemikiran tersebut, kinerja karyawan dalam penelitian ini dipandang sebagai hasil dari proses pengelolaan sumber daya manusia yang dipengaruhi oleh efektivitas kepemimpinan transformasional dan komunikasi internal.

Hipotesis Penelitian

Sugiyono (2021) hipotesis merupakan jawaban sementara atas suatu pertanyaan penelitian yang validitasnya harus diuji menggunakan data empiris yang telah dikumpulkan. Hipotesis dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

- H₁:** Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan PT Semen Baturaja (Persero) Tbk
- H₂:** Komunikasi Internal berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan PT Semen Baturaja (Persero) Tbk
- H₃:** Kepemimpinan Transformasional dan Komunikasi Internal berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja Karyawan PT Semen Baturaja (Persero) Tbk

3. METODE

Penelitian ini dilaksanakan di PT Semen Baturaja (Persero) Tbk sebuah perusahaan yang bergerak di sektor industri semen yang berlokasi di Jl. Raya Tiga Gajah, Kec. Baturaja Timur, Kota Baturaja, Kab. Ogan Komering Ulu, Prov. Sumatera Selatan. Penelitian ini menggunakan pendekatan *kuantitatif asosiatif*. Populasi penelitian terdiri dari 854 karyawan tetap PT Semen Baturaja (Persero) Tbk. Sampel penelitian ditentukan menggunakan teknik *Proportionate Stratified Random Sampling* sehingga diperoleh 90 responden. Data penelitian diperoleh melalui penyebaran kuesioner yang disusun berdasarkan indikator masing-masing variabel penelitian. Analisis data menggunakan bantuan SPSS versi 26. Tahapan analisis data meliputi uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik yang terdiri dari uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas, kemudian dilanjutkan dengan analisis regresi linear berganda, uji koefisien korelasi (r), uji koefisien determinasi (R^2), uji parsial (t), dan uji simultan (F) guna menjawab pertanyaan penelitian dan menguji hipotesis yang telah dirumuskan.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Data Penelitian

Karakteristik responden disajikan untuk memberikan gambaran mengenai profil sampel yang digunakan dalam penelitian. Responden dikelompokkan berdasarkan jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan terakhir, dan masa kerja. Informasi tersebut digunakan untuk menunjukkan bahwa sampel penelitian memiliki karakteristik yang sesuai dengan tujuan penelitian dan mampu merepresentasikan populasi karyawan PT Semen Baturaja (Persero) Tbk. Hasil pengelompokan karakteristik responden disajikan, sebagai berikut:

Tabel 1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1	Laki-laki	66 Orang	73,3%
2	Perempuan	24 Orang	26,7%
	Total	90 Orang	100%

Sumber: Data diolah peneliti, 2026

Komposisi responden didominasi oleh karyawan berjenis kelamin laki-laki. Distribusi tersebut mencerminkan karakteristik tenaga kerja pada PT Semen Baturaja (Persero) Tbk sebagai perusahaan yang bergerak di sektor industri semen sehingga komposisi responden dinilai telah merepresentasikan kondisi populasi penelitian.

Tabel 2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

No	Usia	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1	25 – 35 tahun	36 Orang	40,0%
2	36 – 40 tahun	28 Orang	31,1%
3	Lebih dari 40 tahun	26 Orang	28,9%
	Total	90 Orang	100%

Sumber: Data diolah peneliti, 2026

Sebaran responden berdasarkan usia memperlihatkan bahwa mayoritas berada pada kelompok usia produktif. Karakteristik tersebut menunjukkan bahwa responden memiliki kapasitas dan pengalaman kerja yang memadai guna memberikan informasi yang relevan mengenai kepemimpinan transformasional, komunikasi internal, dan kinerja karyawan.

Tabel 3. Karakteristik Berdasarkan Pendidikan Terakhir

No	Pendidikan Terakhir	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1	Sma/Smk	6 Orang	6,7%
2	Diploma	14 Orang	15,6%
3	Sarjana (S1)	54 Orang	60,0%
4	Pascasarjana (S2/S3)	16 Orang	17,8%
	Total	90 Orang	100%

Sumber: Data diolah peneliti, 2026

Karakteristik pendidikan responden menunjukkan adanya variasi tingkat pendidikan dengan dominasi lulusan Sarjana (S1). Kondisi tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki latar belakang pendidikan yang mendukung pemahaman terhadap pelaksanaan pekerjaan, kebijakan organisasi, serta proses komunikasi yang berlangsung di lingkungan perusahaan.

Tabel 4. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

No	Masa Kerja	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1	6 – 10 tahun	35 Orang	38,9%
2	11 – 15 tahun	33 Orang	36,7%
3	lebih dari 15 tahun	22 Orang	24,4%

Total	90 Orang	100%
-------	----------	------

Sumber: Data diolah peneliti, 2026

Distribusi responden berdasarkan masa kerja menunjukkan bahwa mayoritas responden telah memiliki pengalaman bekerja yang memadai di perusahaan. Pengalaman tersebut memberikan dasar yang memadai bagi responden untuk menilai praktik kepemimpinan transformasional, komunikasi internal, dan pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan kondisi yang mereka alami selama bekerja di PT Semen Baturaja (Persero) Tbk.

Hasil Analisis Data

Uji Validitas

Uji validitas dilakukan guna mengevaluasi kemampuan setiap indikator dalam mengukur variabel penelitian sesuai dengan konstruk yang telah ditetapkan. Pengujian validitas menggunakan korelasi *Product Moment Pearson* dengan membandingkan nilai r_{hitung} dan r_{tabel} pada taraf Sig. 5%. Hasil pengujian validitas disajikan, sebagai berikut:

Tabel 5. Hasil Uji Validitas Variabel Kepemimpinan Transformasional

No	Kode Pernyataan	r_{hitung}	r_{tabel}	Kesimpulan
1	P1	0,856	0,207	Valid
2	P2	0,821	0,207	Valid
3	P3	0,819	0,207	Valid
4	P4	0,821	0,207	Valid
5	P5	0,885	0,207	Valid
6	P6	0,842	0,207	Valid
7	P7	0,753	0,207	Valid
8	P8	0,878	0,207	Valid
9	P9	0,869	0,207	Valid
10	P10	0,867	0,207	Valid
11	P11	0,836	0,207	Valid
12	P12	0,840	0,207	Valid

Sumber: Data diolah peneliti, 2026

Pengujian terhadap variabel kepemimpinan transformasional memperlihatkan bahwa seluruh indikator memenuhi kriteria validitas. Nilai r_{hitung} yang berada di atas nilai r_{tabel} menunjukkan bahwa setiap indikator mampu merepresentasikan konsep kepemimpinan transformasional secara memadai sehingga seluruh butir pernyataan layak digunakan sebagai instrumen penelitian.

Tabel 6. Hasil Uji Validitas Variabel Komunikasi Internal

No	Kode Pernyataan	r_{hitung}	r_{tabel}	Kesimpulan
1	P1	0,906	0,207	Valid
2	P2	0,870	0,207	Valid
3	P3	0,857	0,207	Valid
4	P4	0,869	0,207	Valid
5	P5	0,866	0,207	Valid
6	P6	0,889	0,207	Valid
7	P7	0,876	0,207	Valid
8	P8	0,845	0,207	Valid
9	P9	0,882	0,207	Valid
10	P10	0,893	0,207	Valid
11	P11	0,830	0,207	Valid
12	P12	0,852	0,207	Valid

Sumber: Data diolah peneliti, 2026

Instrumen pada variabel komunikasi internal juga menunjukkan kualitas pengukuran yang baik. Seluruh item pernyataan memenuhi persyaratan validitas sehingga dapat menggambarkan variabel komunikasi internal sesuai dengan tujuan penelitian. Dengan demikian, seluruh indikator dinilai layak digunakan pada tahap analisis berikutnya.

Tabel 7. Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan

No	Kode Pernyataan	r_{hitung}	r_{tabel}	Kesimpulan
1	P1	0,783	0,207	Valid
2	P2	0,852	0,207	Valid
3	P3	0,776	0,207	Valid
4	P4	0,792	0,207	Valid
5	P5	0,894	0,207	Valid
6	P6	0,834	0,207	Valid
7	P7	0,902	0,207	Valid
8	P8	0,852	0,207	Valid
9	P9	0,855	0,207	Valid
10	P10	0,838	0,207	Valid
11	P11	0,866	0,207	Valid
12	P12	0,826	0,207	Valid

Sumber: Data diolah peneliti, 2026

Hasil pengujian pada variabel kinerja karyawan menunjukkan bahwa setiap indikator telah memenuhi kriteria validitas. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa instrumen mampu mengukur konstruk kinerja karyawan secara tepat sehingga data yang diperoleh dapat digunakan sebagai dasar dalam pengujian hipotesis penelitian.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk menilai tingkat konsistensi instrumen penelitian dalam mengukur setiap variabel. Pengujian reliabilitas menggunakan koefisien Cronbach's Alpha dengan kriteria nilai lebih besar dari 0,60. Semakin tinggi nilai Cronbach's Alpha, semakin baik tingkat konsistensi instrumen dalam menghasilkan data yang stabil. Hasil pengujian reliabilitas disajikan, sebagai berikut:

Tabel 8. Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kepemimpinan Transformatif

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Kepemimpinan Transformatif	.961	Reliabel

Sumber: Data diolah peneliti, 2026

Variabel kepemimpinan transformatif memperoleh nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,961. Nilai tersebut menunjukkan bahwa instrumen memiliki tingkat reliabilitas yang sangat baik sehingga seluruh indikator mampu memberikan hasil pengukuran yang konsisten dalam mengukur variabel kepemimpinan transformatif.

Tabel 9. Hasil Uji Reliabilitas Variabel Komunikasi Internal

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Komunikasi Internal	.970	Reliabel

Sumber: Data diolah peneliti, 2026

Pengujian terhadap variabel komunikasi internal memperoleh nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,970. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa instrumen memiliki konsistensi yang sangat baik sehingga layak digunakan sebagai alat pengumpulan data pada penelitian ini.

Tabel 10. Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kinerja Karyawan

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
Kinerja Karyawan	.961	Reliabel

Sumber: Data diolah peneliti, 2026

Variabel kinerja karyawan memperoleh nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,961, yang berada di atas batas minimum *reliabilitas*. Dengan demikian, instrumen penelitian dinyatakan memiliki tingkat keandalan yang sangat baik dan mampu menghasilkan data yang konsisten guna mendukung analisis penelitian.

Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas

Dalam penelitian ini, uji normalitas dilakukan menggunakan *One Sample Kolmogorov-Smirnov* (K-S). Kriteria keputusan didasarkan pada nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* > *Sig. 0,05* maka data dianggap berdistribusi normal. Sebaliknya, jika nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* < *Sig. 0,05* data dianggap tidak normal dan belum memenuhi asumsi normalitas.

Tabel 11. Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test				
		X1	X2	Y
N		90	90	90
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	40.33	39.49	39.52
	Std. Deviation	5.524	5.925	5.292
Most Extreme Differences	Absolute	.239	.244	.272
	Positive	.239	.244	.272
	Negative	-.164	-.164	-.175
Test Statistic		.239	.244	.272
Asymp. Sig. (2-tailed)		.000 ^c	.000 ^c	.000 ^c

Sumber: Data diolah peneliti, 2026

Pengujian awal menggunakan *One-Sample Kolmogorov-Smirnov* (K-S) terhadap 90 responden menunjukkan bahwa nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* pada variabel kepemimpinan transformasional, komunikasi internal, dan kinerja karyawan berada di bawah taraf *Sig. 0,05*. Akibatnya, data penelitian tidak memenuhi asumsi normalitas. Oleh sebab itu, dilakukan identifikasi terhadap data yang terindikasi sebagai *outlier* dengan memanfaatkan *Output Casewise Diagnostics* pada SPSS.

Hasil identifikasi melalui *Output Casewise Diagnostics*, ditemukan 10 responden yang memiliki nilai residual ekstrem sehingga dikategorikan sebagai *Outlier*. Keberadaan data tersebut berpotensi memengaruhi distribusi maupun hasil analisis data yang dilakukan. Dengan demikian, 10 data responden tersebut dikeluarkan dari proses analisis sehingga jumlah data yang digunakan pada tahapan pengujian berikutnya menjadi 80 responden.

Tabel 12. Hasil Uji Normalitas Skewness dan Kurtosis

	Descriptive Statistics				
	N	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
Unstandardized Residual	80	-.247	.269	-.244	.532
Valid N (listwise)	80				

Sumber: Data diolah peneliti, 2026

Setelah proses eliminasi terhadap data *outlier* selesai dilakukan, pengujian normalitas residual regresi dilakukan kembali menggunakan *Skewness & Kurtosis*. Berdasarkan hasil analisis terhadap 80 responden, diperoleh nilai *Skewness* -0,247 dengan *standar error* 0,269 dan nilai *Kurtosis* -0,244 dengan *standar error* 0,532. Hasil pengujian menunjukkan nilai *Z-Skewness* sebesar -0,918 dan nilai *Z-Kurtosis* sebesar -0,459. Karena kedua nilai tersebut berada dalam rentang -1,96 sampai +1,96, maka data dinyatakan telah berdistribusi normal.

Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas dilakukan untuk mengetahui ada atau tidaknya hubungan yang kuat antarvariabel independen dalam model regresi. Pengujian dilakukan menggunakan nilai *Tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF). Model regresi dianggap bebas dari gejala multikolinearitas apabila nilai *Tolerance* > 0,10 dan nilai *VIF* < 10. Hasil pengujian disajikan, sebagai berikut:

Tabel 13. Hasil Uji Multikolinearitas

No	Variabel	<i>Tolerance</i>	VIF
1	Kepemimpinan Transformasional (X ₁)	.281	3.563
2	Komunikasi Internal (X ₂)	.281	3.563

Sumber: Data diolah peneliti, 2026

Variabel kepemimpinan transformasional memperoleh nilai *Tolerance* sebesar 0,281 dan nilai *VIF* 3,563. Nilai yang sama juga diperoleh untuk variabel komunikasi internal, yaitu *Tolerance* sebesar 0,281 dan nilai *VIF* 3,563. Hasil ini menunjukkan bahwa tidak terdapat hubungan linear yang tinggi antarvariabel independen sehingga model regresi terbebas dari gejala multikolinearitas.

Uji Heteroskedastisitas

Dalam penelitian ini, uji awal dilakukan menggunakan metode *Glejser*. Hasil uji heteroskedastisitas disajikan, sebagai berikut:

Tabel 14. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Variabel	Nilai Sig.	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional (X ₁)	.000	Terjadi Heteroskedastisitas
Komunikasi Internal (X ₂)	.001	Terjadi Heteroskedastisitas

Sumber: Data diolah peneliti, 2026

Berdasarkan hasil uji *Glejser*, variabel kepemimpinan transformasional memperoleh nilai Sig. 0,000, sedangkan variabel komunikasi internal memperoleh nilai Sig. 0,001. Kedua nilai tersebut lebih kecil dari 0,05, yang menunjukkan adanya heteroskedastisitas. Oleh karenanya, dilakukan uji lanjutan menggunakan uji *White* guna memastikan apakah model regresi memenuhi asumsi homoskedastisitas.

Tabel 15. Hasil Uji White Test

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.616 ^a	.380	.329	3.05174

Sumber: Data diolah peneliti, 2026

$$\begin{aligned}
 c^2 \text{ hitung} &= n \times R \text{ Square} \\
 &= 80 \times 0,380 \\
 &= 30,4 \\
 c^2 \text{ tabel Df} &= n - 1 \\
 &= 80 - 1 \\
 &= 79 \\
 &= 100,749
 \end{aligned}$$

Hasil perhitungan *White Test* diperoleh nilai c^2_{hitung} sebesar 30,4, sedangkan c^2_{tabel} 100,749. Karena nilai c^2_{hitung} lebih kecil daripada nilai c^2_{tabel} dapat disimpulkan bahwa model regresi tidak mengalami gejala heteroskedastisitas atau dengan kata lain telah memenuhi asumsi homoskedastisitas.

Uji Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear berganda dilakukan untuk mengetahui arah dan besarnya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Hasil analisis menghasilkan persamaan regresi, sebagai berikut:

Tabel 16. Hasil Uji Regresi Linear Berganda

Variabel	B	Std. error	Beta
(constant)	2.219	1.127	
Kepemimpinan Transformasional (X ₁)	.111	.052	.110
Komunikasi Internal (X ₂)	.834	.049	.875

Sumber: Data diolah peneliti, 2026

$$Y = 2,219 + 0,111X_1 + 0,834X_2 + e$$

Persamaan tersebut menunjukkan nilai konstanta sebesar 2,219 menggambarkan nilai kinerja karyawan ketika variabel independen dianggap konstan. Koefisien regresi kepemimpinan transformasional sebesar 0,111 menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu satuan pada variabel tersebut diperkirakan akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0,111 dengan asumsi variabel independen lainnya tetap. Sementara itu, koefisien regresi komunikasi internal sebesar 0,834 menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu satuan pada variabel tersebut diperkirakan akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar

0,834 dengan asumsi variabel lain tetap. Seluruh koefisien regresi yang bernilai positif mengindikasikan bahwa peningkatan kepemimpinan transformasional dan komunikasi internal cenderung diikuti oleh peningkatan kinerja karyawan PT Semen Baturaja (Persero) Tbk.

Uji Koefisien Kolerasi (r)

Uji koefisien korelasi dilakukan untuk mengetahui tingkat keeratan hubungan antara kepemimpinan transformasional dan komunikasi internal terhadap kinerja karyawan PT Semen Baturaja (Persero) Tbk. Hasil pengujian koefisien korelasi disajikan, sebagai berikut:

Tabel 17. Hasil Uji Koefisien Kolerasi (r)

Model Summary			
Model	R	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.971 ^a	.941	1.327

Sumber: Data diolah peneliti, 2026

Diperoleh nilai koefisien korelasi (r) sebesar 0,971. Nilai tersebut berada dalam rentang 0,80-1,00, yang menunjukkan hubungan antara kepemimpinan transformasional, komunikasi internal, dan kinerja karyawan termasuk dalam kategori sangat kuat.

Uji Koefisien Determinasi (R²)

Uji koefisien determinasi (R²) bertujuan untuk mengetahui besarnya kemampuan variabel kepemimpinan transformasional dan komunikasi internal dalam menjelaskan variasi kinerja karyawan. Hasil pengujian koefisien determinasi disajikan, sebagai berikut:

Tabel 18. Hasil Uji Koefisien Determinasi (R²)

Model Summary			
Model	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.942	.941	1.327

Sumber: Data diolah peneliti, 2026

Berdasarkan hasil analisis, diperoleh nilai *R Square* sebesar 0,942. Hasil tersebut menunjukkan bahwa 94,2% variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel kepemimpinan transformasional, komunikasi internal, sedangkan 5,8% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian yang tidak dianalisis dalam penelitian ini.

PEMBAHASAN

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan PT Semen Baturaja (Persero) Tbk

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Semen Baturaja (Persero) Tbk. Hal

tersebut dibuktikan melalui nilai t_{hitung} sebesar $2,137 > t_{tabel}$ sebesar $1,991$ dengan signifikansi $0,036 < 0,05$. Dengan demikian, H_1 diterima.

Hasil tersebut memperlihatkan bahwa peran pemimpin yang mampu memberikan inspirasi, motivasi, arahan, serta perhatian kepada bawahannya dapat meningkatkan semangat kerja, tanggung jawab, dan komitmen karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Dengan demikian, semakin optimal penerapan kepemimpinan transformasional dalam perusahaan, maka semakin tinggi pula tingkat kinerja yang dicapai oleh karyawan.

Interpretasi ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Busro (2022) yang menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional mampu memengaruhi perilaku bawahan melalui pemberian motivasi, inspirasi, serta pengembangan potensi individu sehingga dapat meningkatkan kinerja. Secara empiris, hasil penelitian ini juga konsisten dengan penelitian Marlius dan Melaguci (2024) yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini juga sejalan dengan Nurhalimah dan Siswanto (2025) yang menemukan adanya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, meskipun penelitian tersebut dilakukan pada konteks organisasi yang berbeda.

Pengaruh Komunikasi Internal terhadap Kinerja Karyawan PT Semen Baturaja (Persero) Tbk

Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa komunikasi internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Semen Baturaja (Persero) Tbk. Nilai t_{hitung} yang diperoleh sebesar $16,960$ lebih besar daripada nilai t_{tabel} sebesar $1,991$, dan Sig. $0,000$ lebih kecil dari $0,05$. Maka H_2 diterima.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Ali (2023) yang menyatakan bahwa komunikasi internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan tersebut juga konsisten dengan penelitian Dhone dan Sarwoko (2022) yang membuktikan bahwa komunikasi internal memengaruhi kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui peran mediasi motivasi. Selain itu, hasil penelitian Rheza Baihaqi (2025) juga menyimpulkan bahwa komunikasi internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Menariknya, hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Nurhalimah dan Siswanto (2025) yang menunjukkan bahwa komunikasi internal tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan dalam konteks *hybrid working*. Perbedaan tersebut menunjukkan bahwasanya pengaruh komunikasi internal terhadap kinerja karyawan tidak selalu identik pada setiap organisasi dan dapat berkaitan dengan karakteristik lingkungan maupun pola kerja yang diterapkan. Pada penelitian ini, komunikasi internal justru menunjukkan pengaruh yang lebih dominan dibandingkan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT Semen Baturaja (Persero) Tbk.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Komunikasi Internal terhadap Kinerja Karyawan PT Semen Baturaja (Persero) Tbk

Pengujian secara simultan menghasilkan nilai F_{hitung} sebesar 630,143 lebih besar daripada nilai F_{tabel} sebesar 3,12, dan Signifikansi 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan komunikasi internal secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Maka H_3 diterima.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa peningkatan kinerja karyawan tidak hanya berkaitan dengan kemampuan pemimpin dalam memberikan inspirasi, arahan, dan dukungan, tetapi juga membutuhkan komunikasi internal yang mampu menerjemahkan arah kepemimpinan ke dalam informasi dan koordinasi kerja yang dapat dipahami oleh seluruh karyawan. Kepemimpinan yang efektif tanpa didukung oleh komunikasi yang baik berpotensi menimbulkan kesenjangan antara arahan pimpinan dan pelaksanaan pekerjaan. Sebaliknya, komunikasi yang berjalan baik membutuhkan arah kepemimpinan yang supaya pertukaran informasi selaras dengan tujuan organisasi. Oleh karena itu, kedua aspek tersebut dapat dipandang sebagai mekanisme organisasi yang saling melengkapi dalam mendukung kinerja karyawan.

Secara empiris, temuan penelitian secara simultan tersebut selaras dengan penelitian Rheza Baihaqi (2025) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan komunikasi internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini juga memperluas bukti empiris pada konteks PT Semen Baturaja (Persero) Tbk bahwa peningkatan kinerja karyawan memerlukan sinergi antara kualitas kepemimpinan dan efektivitas komunikasi di dalam organisasi.

5. KESIMPULAN

Berdasarkan pengujian secara parsial, kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Semen Baturaja (Persero) Tbk. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi kinerja karyawan. Komunikasi internal juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang menunjukkan bahwa komunikasi yang efektif mampu mendukung kelancaran koordinasi, penyampaian informasi, serta pelaksanaan pekerjaan sehingga berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Selain itu, kepemimpinan transformasional dan komunikasi internal secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Semen Baturaja (Persero) Tbk. Hasil tersebut didukung oleh Nilai R Square 0,942, yang menunjukkan bahwa 94,2% variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh kedua variabel tersebut, sedangkan 5,8% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian.

6. DAFTAR PUSTAKA

Ali, M. S. (2023). Pengaruh kompetensi, komunikasi internal, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Kantor Dinas Sosial Kabupaten Alor. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 9(18), 934-948.

- Busro. (2022). *Teori-teori manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Baihaqi, R. (2025). Kepemimpinan transformasional, komunikasi internal, dan kepuasan kerja sebagai faktor penentu kinerja karyawan bank indonesia. *Universitas Islam Sultan Agung, Semarang*.
- Dhone, M. Y., & Sarwoko, E. (2022). Internal communication and employee performance: The mediating role of motivation. *Jurnal Ekonomi Modernisasi*, 18(2), 255-263.
- Fadillah, M. A., Edward E., & Willian, R. (2023). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada PT. Enseval Putera Megatrading Tbk Cabang Jambi. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 11(1), 34-46.
- Ghozali, I. (2021). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 26*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hidayat, R. (2021). Pengaruh komunikasi internal, disiplin kerja dan kerjasama tim terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Dimensi*, 10(1), 58-75.
- Marlius, D., & Melaguci, A. R. (2024). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT Semen Padang Departement Sumber Daya Manusia. *Jurnal Bina Bangsa Ekonomika*, 17(2), 1168-1180.
- Nurhalimah & Siswanto, T. (2025). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan komunikasi internal terhadap kinerja karyawan di era hybrid working pada karyawan Rumah Sakit Mentari. *Institut Teknologi dan Bisnis Ahmad Dahlan. Repository.itb-ad.ac.id*.
- Putri, I. A. L., Wimba, I. G. A., & Dewi, I. A. S. (2024). Pengaruh komunikasi internal dan motivasi kerja terhadap semangat kerja karyawan pada PT. BPR Dewata Candrana. *WidyaAmrita: Jurnal Manajemen, Kewirausahaan dan Pariwisata*, 4(1), 13-18.
- Ruliana, P. (2021). *Komunikasi organisasi*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Sugiyono. (2021). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2023). *Statistika untuk penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Suwanto, S., Nurjaya, N., Sunarsi, D., Rozi, A., & Affandi, A. (2021). Pengaruh komunikasi internal dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada bagian produksi PT Adicipta Boga Intiprima Jakarta Pusat. *Jurnal Tadbir Peradaban*, 1(3), 222-229.
- Sutrisno, E. (2021). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Kencana.

Widhi Yanti, D. A., & Mursidi, M. (2021). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan kompetensi terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen Strategi dan Aplikasi Bisnis*, 4(1), 23-24.

Widodo, S. E. (2022). *Perilaku organisasi dan kepemimpinan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.