

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Komunikasi Internal, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Islamic Center Surabaya

Oleh :

Moch. Firnanda Zulyansyah

Dosen Pembimbing :

Dr. Hasan Ubaidillah, SE., MM

Program Studi Manajemen
Universitas Muhammadiyah Sidoarjo
Juli, 2026



www.umsida.ac.id



[umsida1912](https://www.instagram.com/umsida1912)



[umsida1912](https://twitter.com/umsida1912)



[universitas
muhammadiyah
sidoarjo](https://www.facebook.com/universitasmuhammadiyahsidoarjo)



[umsida1912](https://www.youtube.com/channel/UCumsida1912)

Pendahuluan

Setiap organisasi membutuhkan sumber daya manusia berkinerja tinggi untuk mencapai tujuan secara efektif, termasuk Islamic Center Surabaya sebagai lembaga publik dan keagamaan yang bergerak di bidang dakwah, pendidikan, dan pelayanan masyarakat. Namun, masih ditemukan perbedaan kinerja pegawai yang ditandai dengan keterlambatan, rendahnya inisiatif, serta kedisiplinan kehadiran yang belum optimal, dengan tingkat keterlambatan mencapai 16–20% dan ketidakhadiran tanpa keterangan sebesar 5% selama Januari–Maret 2025. Kondisi tersebut diduga berkaitan dengan faktor internal organisasi, khususnya kepemimpinan, komunikasi internal, dan motivasi kerja yang belum berjalan secara optimal. Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa ketiga faktor tersebut berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, namun kajian pada lembaga keagamaan masih terbatas dan umumnya dilakukan secara parsial. Mengingat karakteristik Islamic Center Surabaya yang memiliki budaya kerja religius dan orientasi pelayanan umat, diperlukan penelitian khusus untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan, komunikasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, sehingga penelitian ini dilakukan dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi, dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Islamic Center Surabaya.”

Fenomena Penelitian

- a. Fenomena yang terjadi di Islamic Center Surabaya menunjukkan bahwa kinerja pegawai belum sepenuhnya optimal. Hal ini terlihat dari masih adanya perbedaan kinerja antarpegawai serta tingkat kedisiplinan kehadiran yang relatif rendah, ditandai dengan kehadiran tepat waktu yang hanya berkisar 75–79% dan tingkat keterlambatan sebesar 16–20% selama periode Januari–Maret 2025. Kondisi tersebut berpotensi menghambat efektivitas pelaksanaan tugas dan kualitas pelayanan kepada masyarakat.
- b. Permasalahan kinerja tersebut diduga berkaitan dengan faktor internal organisasi, khususnya kepemimpinan, komunikasi internal, dan motivasi kerja. Masih ditemukannya perbedaan persepsi terhadap gaya kepemimpinan, kurang optimalnya komunikasi antarpegawai, serta motivasi kerja yang belum stabil menjadi indikasi perlunya kajian empiris untuk menganalisis pengaruh ketiga faktor tersebut terhadap kinerja pegawai Islamic Center Surabaya.

Gap Penelitian

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, serta faktor internal organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada berbagai instansi publik dan organisasi bisnis. R. Sari [6] menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai instansi pemerintah, sedangkan Ngurah dkk. [7] membuktikan bahwa motivasi kerja dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai sektor usaha. Selain itu, Wulandari [8] menegaskan bahwa faktor internal organisasi secara umum memengaruhi kinerja pegawai instansi publik. Namun demikian, sebagian besar penelitian tersebut dilakukan pada konteks organisasi pemerintah, bisnis, atau instansi publik konvensional, dengan fokus variabel yang diuji secara parsial dan belum mengintegrasikan kepemimpinan, komunikasi internal, serta motivasi kerja dalam satu model penelitian. Selain itu, kajian yang secara khusus meneliti lembaga keagamaan sebagai organisasi publik berbasis nilai religius masih sangat terbatas. Oleh karena itu, terdapat celah penelitian untuk mengkaji secara komprehensif pengaruh kepemimpinan, komunikasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai dalam konteks lembaga keagamaan, khususnya Islamic Center Surabaya, guna melengkapi dan memperkaya temuan penelitian sebelumnya.

Rumusan Masalah

Rumusan Masalah

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai Islamic Center Surabaya?
2. Apakah komunikasi internal berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai Islamic Center Surabaya?
3. Apakah motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai Islamic Center Surabaya?
4. Apakah kepemimpinan transformasional, komunikasi internal, dan motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai Islamic Center Surabaya?

Kategori SDG's

Penelitian ini sesuai dengan SDGs poin ke-8 (Decent Work and Economic Growth / Pekerjaan Layak dan Pertumbuhan Ekonomi). Kesesuaian ini didasarkan pada fokus penelitian yang menilai faktor-faktor internal organisasi kepemimpinan transformasional, komunikasi internal, dan motivasi kerja yang berpengaruh langsung terhadap peningkatan kinerja pegawai, produktivitas, dan efektivitas kerja. Hal ini sejalan dengan tujuan SDGs Goal 8 versi Bappenas, khususnya target terkait peningkatan produktivitas tenaga kerja, mendorong pekerjaan yang layak, serta pengembangan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan GOAL 8 - SDGs Indonesia.

Literatur Review

Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan salah satu aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia karena menjadi tolok ukur efektivitas individu dalam mencapai tujuan organisasi. Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau kelompok dalam organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya untuk mencapai tujuan secara legal dan sesuai norma

Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan merupakan salah satu elemen utama dalam manajemen sumber daya manusia yang menentukan arah, motivasi, dan efektivitas kerja pegawai dalam mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan adalah proses di mana seorang individu memengaruhi sekelompok orang untuk mencapai tujuan bersama. Definisi ini menekankan bahwa kepemimpinan bukanlah sekadar posisi formal, melainkan proses interaksi dinamis antara pemimpin dan pengikut

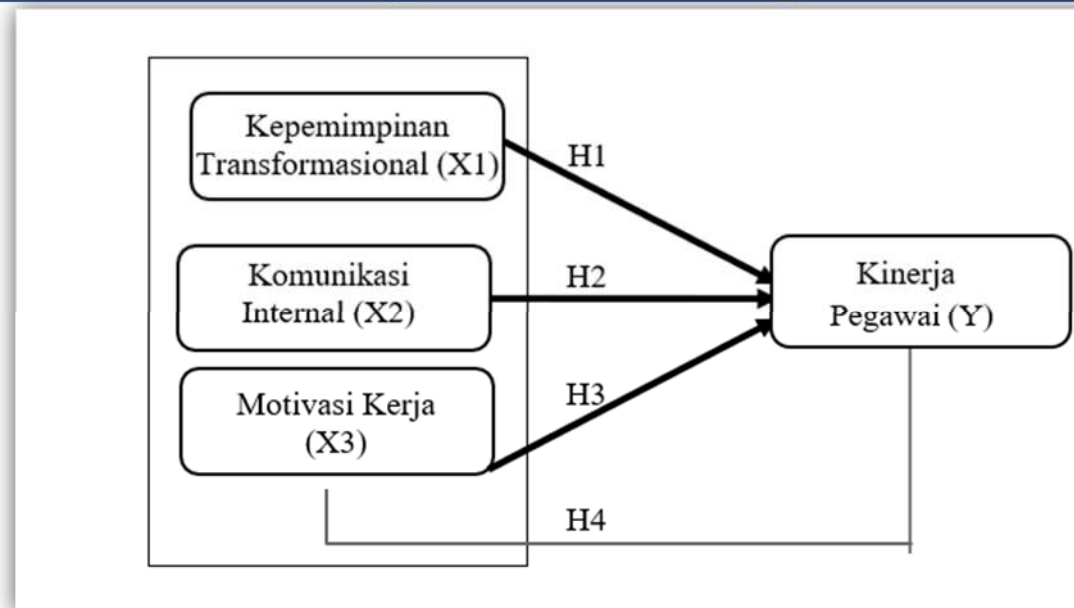
Komunikasi Internal

Komunikasi kerja merupakan proses penyampaian informasi, instruksi, dan umpan balik antara atasan dan bawahan maupun antarpegawai untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi. Komunikasi yang efektif membantu membangun kesamaan pemahaman, mengurangi kesalahan kerja, serta meningkatkan koordinasi antarunit dalam organisasi

Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan internal maupun eksternal yang memengaruhi tingkat usaha, antusiasme, dan ketekunan pegawai dalam menyelesaikan tugas. Motivasi menentukan seberapa besar energi, arah, dan ketekunan seseorang dalam mencapai tujuan pekerjaan

Kerangka Konseptual



Hipotesis:

Berdasarkan kerangka konseptual diatas maka hipotesis penelitiannya adalah sebagai berikut.

H1: Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

H2: Komunikasi internal berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

H3: Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

H4: Kepemimpinan transformasional, komunikasi kerja, dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Metode

Jenis Penelitian

Metode Kuantitatif Pendekatan Asosiatif

Variabel Dependen (Y)

Kinerja Pegawai Islamic Center Surabaya

Variabel Independen (X)

- Kepemimpinan Transformasional
- Komunikasi Internal
- Motivasi Kerja

Subjek Penelitian

Seluruh Pegawai Islamic Center Surabaya

Populasi & Sample Penelitian

Seluruh Pegawai Islamic Center Surabaya yang berjumlah 58 Karyawan

Teknik Pengambilan Sampel

Teknik Sampling Jenuh

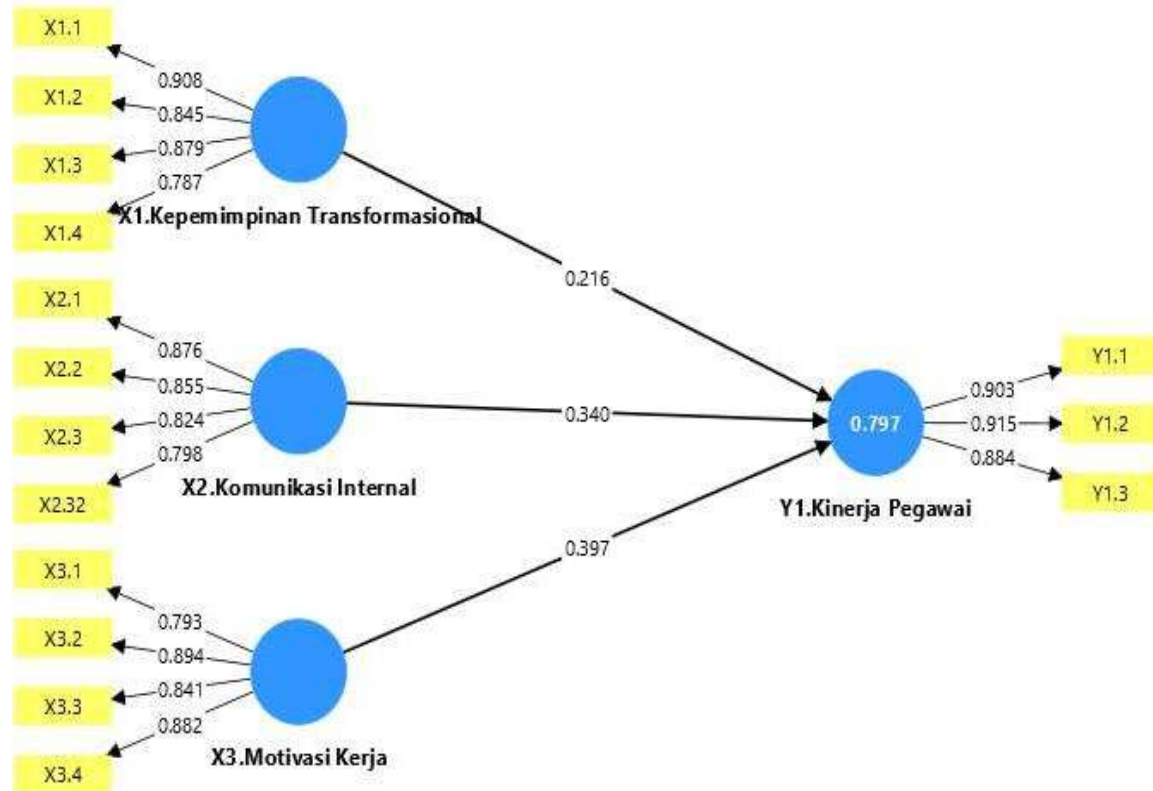
Alat Penelitian

Software SmartPLS 3.0

Sumber Data

Data Primer yang diperoleh langsung dari responden melalui kuesioner online menggunakan Google Form.

Hasil Pengujian Model Pengukuran (Outer Model)



Berdasarkan gambar disamping terlihat bahwa setiap indikator pada variabel memiliki nilai loading factor yang lebih besar dari 0,7. Hal ini dinyatakan valid karena memenuhi kriteria korelasi yang ditetapkan.

Validitas Konvergen (Convergent Validity)

	X1.Kepemimpinan Transformatasional	X2.Komunikasi Internal	X3.Motivasi Kerja	Y1.Kinerja Pegawai
X1.1	0.908			
X1.2	0.845			
X1.3	0.879			
X1.4	0.787			
X2.1		0.876		
X2.2		0.855		
X2.3		0.824		
X2.32		0.798		
X3.1			0.793	
X3.2			0.894	
X3.3			0.841	
X3.4			0.882	
Y1.1				0.903
Y1.2				0.915
Y1.3				0.884

Berdasarkan tabel diatas, nilai loading factor untuk setiap indikator pada variabel kepemimpinan transformatasional, komunikasi internal, motivasi kerja, dan Kinerja pegawai telah memenuhi syarat, yaitu berada di atas 0,700. Dengan demikian, seluruh indikator dinyatakan valid karena memiliki korelasi yang kuat terhadap variabel yang diukur.

Average Variance Extracted (AVE)

	Average variance extracted (AVE)
X1.Kepemimpinan Transformasional	0.732
X2.Komunikasi Internal	0.703
X3.Motivasi Kerja	0.728
Y1.Kinerja Pegawai	0.812

Average Variance Extracted (AVE) merupakan salah satu metode untuk mengukur *convergent validity*. Kriteria model dapat dikatakan baik apabila setiap konstruk memiliki nilai $AVE > 0,5$ [37]. Dari hasil di atas terlihat nilai AVE semua variabel sudah berada di atas 0,5 artinya valid dan pengujiannya dapat dilanjutkan ke tahap selanjutnya.



Uji Discriminant Validity

	X1.Kepemimpinan Transformatasional	X2.Komunikasi Internal	X3.Motivasi Kerja	Y1.Kinerja Pegawai
X1.1	0.908	0.706	0.720	0.753
X1.2	0.845	0.616	0.582	0.545
X1.3	0.879	0.639	0.584	0.567
X1.4	0.787	0.699	0.616	0.735
X2.1	0.702	0.876	0.675	0.684
X2.2	0.691	0.855	0.644	0.659
X2.3	0.645	0.824	0.746	0.791
X2.4	0.595	0.798	0.822	0.711
X3.1	0.679	0.730	0.793	0.695
X3.2	0.621	0.773	0.894	0.729
X3.3	0.514	0.685	0.841	0.641
X3.4	0.695	0.760	0.882	0.822
Y1.1	0.664	0.776	0.774	0.903
Y1.2	0.673	0.801	0.764	0.915
Y1.3	0.763	0.730	0.764	0.884

Hasil analisis pada tabel di atas menunjukkan bahwa indikator yang ditandai dengan huruf tebal memiliki nilai loading tertinggi pada variabel laten yang diukurnya dibandingkan dengan variabel lain. Dengan nilai cross-loading yang melebihi 0,7 untuk setiap indikator, dapat disimpulkan bahwa variabel laten tersebut telah memenuhi kriteria validitas diskriminan.

Composite Reliability dan Cronbach's Alpha

	Cronbach's Alpha	Composite reliability (rho_a)	Keterangan
X1.Kepemimpinan Transformatif	0.879	0.891	0.916
X2.Komunikasi Internal	0.859	0.861	0.904
X3.Motivasi Kerja	0.875	0.883	0.915
Y1.Kinerja Pegawai	0.884	0.884	0.928

Berdasarkan Tabel diatas, dapat disimpulkan bahwa konstruk memiliki reliabilitas yang baik, karena nilai Composite Reliability dan Cronbach's alpha masing-masing berada di atas 0,7.

Pengujian Inner Model Nilai R Square

	R-square	R-square adjusted
Y1.Kinerja Pegawai	0.797	0.786

Berdasarkan hasil uji nilai R Square pada tabel 12, hasil analisis menunjukkan bahwa nilai R Square Adjusted model adalah 0,786. Hal ini menunjukkan bahwa besarnya pengaruh secara simultan variabel kepemimpinan transformasional, komunikasi internal, dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai sebesar 78,6%. Oleh karena R Square Adjusted lebih dari 67%, maka pengaruh semua konstruk eksogen (X1, X2, dan X3) terhadap Y termasuk dalam kategori moderat atau sedang.



Uji F-Square

	Y1.Kinerja Pegawai
X1.Kepemimpinan Transformasional -> Y1.Kinerja Pegawai	0.085
X2.Komunikasi Internal -> Y1.Kinerja Pegawai	0.117
X3.Motivasi Kerja -> Y1.Kinerja Pegawai	0.188

Hasil uji F-Square pada output SmartPLS di atas menunjukkan bahwa penelitian ini memiliki effect size moderat yaitu 0,188 dimiliki pengaruh antara variabel Motivasi Kerja (X3) dengan Kinerja Pegawai (Y). Sedangkan sisanya variabel Kepemimpinan Transformasional (X1) dan Komunikasi Internal (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y) memiliki effect size kecil karena nilai F-Square > 0,02 yaitu 0,085 dan 0,117



Uji Hipotesis

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ((O/STDEV))	P values
X1.Kepemimpinan Transformasional -> Y1.Kinerja Pegawai	0.216	0.211	0.093	2.319	0.020
X2.Komunikasi Internal -> Y1.Kinerja Pegawai	0.340	0.351	0.172	1.976	0.048
X3.Motivasi Kerja -> Y1.Kinerja Pegawai	0.397	0.394	0.172	2.307	0.021

Tujuan uji hipotesis adalah untuk menentukan apakah hipotesis dapat diterima dengan mempertimbangkan nilai signifikansi antara konstruk, nilai t-statistic, dan nilai p. Dalam penelitian ini, aturan statistik $t > 1,97$ digunakan, dengan tingkat signifikansi $p > 0,05$ (5%), dan koefisien beta bernilai positif.

Hasil:

1. Kepemimpinan Transformasional -> Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil uji path coefficient pada tabel 14 menunjukkan nilai original sample adalah positif yaitu sebesar 0,216 yang berarti terdapat pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. Nilai t statistik sebesar $2,319 > 1,97$ dan $p \text{ value } 0,020 < 0,05$. Sehingga dapat diketahui bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, maka H1 diterima.

2. Komunikasi Internal -> Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil uji path coefficient pada tabel 14 menunjukkan nilai original sample adalah positif yaitu sebesar 0,340 yang berarti terdapat pengaruh positif komunikasi internal terhadap kinerja pegawai. Nilai t statistik sebesar $1,976 > 1,97$ dan $p \text{ value } 0,048 > 0,05$. Sehingga dapat diketahui bahwa komunikasi internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, maka H2 diterima.

3. Motivasi Kerja -> Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil uji path coefficient pada tabel 14 menunjukkan nilai original sample adalah positif yaitu sebesar 0,397 yang berarti terdapat pengaruh positif motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Nilai t statistik sebesar $2,307 > 1,97$ dan $p \text{ value } 0,021 > 0,05$. Sehingga dapat diketahui bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, maka H3 diterima.

Berdasarkan hasil uji path coefficient di atas dapat disimpulkan bahwa hubungan antara variabel eksogen dan variabel endogen secara umum menunjukkan pengaruh positif dan signifikan

Pembahasan

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian, menunjukkan bahwa yang berarti terdapat pengaruh positif dan signifikan pada kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa ketika para pemimpin mampu memberikan contoh yang baik dan bisa mengerti keadaan para pegawai maka pemimpin tersebut mampu memberikan teladan yang baik sehingga dapat memberikan dampak positif terhadap kinerja para pegawainya.

Pengaruh Komunikasi Internal Terhadap Kinerja Perawat

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi internal memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. pegawai yang mampu menerima informasi atau arahan dengan jelas baik itu dari atasan maupun rekan kerja, maka hal tersebut berpengaruh terhadap kinerja pegawai yang semakin produktif dan tidak ada hambatan. Artinya, semakin baik atasan maupun rekan kerja menjaga komunikasi internal maka hal tersebut membantu menekan angka kesalahan kerja, mempercepat koordinasi antar tim atau divisi dan mampu meningkatkan efisiensi.

Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian, menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. karyawan yang memiliki mindset tanggung jawab yang besar terhadap pekerjaan ataupun suatu tugas yang harus mereka lakukan maka hal tersebut mampu memberikan dampak positif terhadap pegawai untuk bekerja secara sungguh-sungguh dengan hati tanpa merasa keberatan atau tertekan.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, kepemimpinan transformasional, komunikasi internal dan motivasi kerja terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan motivasi kerja sebagai variabel yang memberikan pengaruh paling dominan. Sebab secara keseluruhan, motivasi kerja pegawai di Islamic Center Surabaya dinilai tinggi oleh responden, terutama pada aspek tanggung jawab. Data empiris menunjukkan bahwa pegawai merasa termotivasi melalui pekerjaan yang mereka jalankan dengan memberikan kepercayaan untuk melakukan tugas dengan penuh tanggungjawab dan memberikan kesempatan para pegawai dalam menyelesaikan masalah yang di hadapinya.



