

# The Influence of Transformational Leadership, Internal Communication, and Work Motivation on Employee Performance at the Islamic Center Surabaya

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

Moch. Firnanda Zulyansyah<sup>1)</sup>, Hasan Ubaidillah<sup>\*2)</sup>, Vera Firdaus<sup>3)</sup>

<sup>1)</sup>Program Studi Manajemen, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

<sup>2)</sup>Program Studi Manajemen, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

<sup>3)</sup>Program Studi Manajemen, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

\*Email Penulis Korespondensi: [Ubaid@umsida.ac.id](mailto:Ubaid@umsida.ac.id)

**Abstract.** *Employee performance is an important factor in supporting organizational effectiveness at Islamic Center Surabaya; however, differences in employee discipline, timeliness, and work initiative indicate performance gaps. This study aims to analyze the influence of transformational leadership, internal communication, and work motivation on employee performance. The research applied a quantitative approach with a causal associative design. Data were collected through questionnaires distributed to all 58 employees using total sampling and analyzed using SmartPLS 3.0. The findings show that transformational leadership ( $\beta=0.216$ ;  $p=0.020$ ), internal communication ( $\beta=0.340$ ;  $p=0.048$ ), and work motivation ( $\beta=0.397$ ;  $p=0.021$ ) have a positive and significant effect on employee performance, with work motivation as the dominant variable. In conclusion, strengthening leadership practices, improving internal communication, and maintaining employee motivation can enhance organizational performance and service quality.*

**Keywords -** Transformational Leadership, Internal Communication, Work Motivation, Employee Performance

**Abstrak.** *Kinerja pegawai menjadi faktor penting dalam mendukung efektivitas organisasi di Islamic Center Surabaya, namun masih ditemukan perbedaan kedisiplinan, ketepatan waktu, dan inisiatif kerja yang menunjukkan adanya kesenjangan kinerja. Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi dampak dari kepemimpinan transformasional, komunikasi dalam organisasi, dan dorongan kerja terhadap performa pegawai. Penelitian ini menerapkan pendekatan kuantitatif dengan desain asosiatif kausal untuk menganalisis hubungan sebab akibat antarvariabel. Data penelitian diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada seluruh pegawai yang menjadi objek penelitian sebanyak 58 responden menggunakan teknik total sampling dan dianalisis menggunakan SmartPLS 3.0. Hasil studi mengindikasikan bahwa kepemimpinan yang bersifat transformasional ( $\beta=0,216$ ;  $p=0,020$ ), komunikasi didalam organisasi ( $\beta=0,340$ ;  $p=0,048$ ), serta motivasi untuk bekerja ( $\beta=0,397$ ;  $p=0,021$ ) memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan motivasi kerja sebagai variabel paling dominan. Simpulannya, penguatan kepemimpinan, peningkatan komunikasi internal, dan pemeliharaan motivasi kerja dapat meningkatkan kinerja organisasi serta kualitas pelayanan.*

**Kata Kunci -** Kepemimpinan Transformasional, Komunikasi Internal, Motivasi Kerja, Kinerja Pegawai

## I. Pendahuluan

Setiap organisasi dituntut untuk memiliki sumber daya manusia yang berkinerja tinggi agar mampu mencapai tujuan secara efektif dan efisien [1]. Islamic Center Surabaya sebagai lembaga publik dan keagamaan yang menjalankan fungsi dakwah, pendidikan, pelayanan ibadah, serta pemberdayaan masyarakat, sangat bergantung pada kualitas pegawainya. Namun, kondisi di lapangan menunjukkan adanya perbedaan kinerja antar pegawai; sebagian sudah bekerja sesuai target, sementara sebagian lainnya masih menunjukkan keterlambatan dan rendahnya inisiatif. Variasi ini mengindikasikan perlunya penguatan faktor internal organisasi yang mempengaruhi kinerja pegawai [2].

Kepemimpinan menjadi salah satu faktor penting yang menentukan arah organisasi dan iklim kerja [3]. Di Islamic Center Surabaya masih ditemukan perbedaan persepsi pegawai terhadap gaya kepemimpinan, terutama terkait kejelasan arahan, keteladanan, dan dukungan pimpinan. Ketidaksamaan persepsi ini berpotensi memengaruhi motivasi dan fokus kerja pegawai [4].

Komunikasi internal merupakan proses pertukaran informasi dan gagasan yang terjadi di dalam organisasi, baik secara

vertikal antara pimpinan dan bawahan maupun secara horizontal antarpegawai, yang bertujuan untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi. Komunikasi internal yang efektif memungkinkan terciptanya kesamaan pemahaman, koordinasi kerja yang baik, serta hubungan kerja yang harmonis antarindividu dalam organisasi. Melalui komunikasi internal, pimpinan dapat menyampaikan kebijakan, instruksi, dan umpan balik secara jelas, sementara karyawan memiliki ruang untuk menyampaikan aspirasi, saran, maupun permasalahan yang dihadapi dalam pekerjaan [5].

Di samping itu, motivasi kerja juga menjadi faktor penting dalam membentuk kinerja pegawai. Motivasi berkaitan dengan dorongan internal maupun eksternal yang menentukan seberapa besar usaha pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya [6]. Pada Islamic Center Surabaya, beberapa pegawai menunjukkan motivasi tinggi dalam menjalankan tugasnya, misalnya aktif mengikuti kegiatan dan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu. Namun, sebagian lainnya menunjukkan motivasi yang kurang stabil, terlihat dari kurangnya inisiatif, ketergantungan pada instruksi, serta minimnya keinginan untuk mengembangkan diri. Faktor-faktor seperti penghargaan, dukungan pimpinan, kesempatan berkembang, dan beban kerja berperan besar dalam menentukan tinggi rendahnya motivasi pegawai.

Untuk memperkuat gambaran permasalahan kinerja pegawai di Islamic Center Surabaya, diperlukan data empiris yang dapat menggambarkan kondisi kedisiplinan kerja pegawai. Salah satu indikator kinerja yang mudah diamati dan relevan adalah tingkat kehadiran dan keterlambatan pegawai. Kehadiran tepat waktu mencerminkan tanggung jawab, komitmen, serta motivasi pegawai dalam melaksanakan tugasnya, sedangkan tingkat keterlambatan dan ketidakhadiran tanpa keterangan dapat menjadi indikasi adanya permasalahan dalam aspek kepemimpinan, komunikasi internal, maupun motivasi kerja. Oleh karena itu, data absensi pegawai Islamic Center Surabaya selama periode Januari hingga Maret 2025 disajikan untuk memberikan gambaran awal mengenai kondisi kedisiplinan dan kinerja pegawai, sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 1 berikut.

Tabel 1. Rekapitulasi Kehadiran dan Keterlambatan Pegawai Islamic Center Surabaya

| No | Bulan         | Jumlah Pegawai | Kehadiran Tepat Waktu (%) | Keterlambatan (%) | Tidak Hadir Tanpa Keterangan (%) |
|----|---------------|----------------|---------------------------|-------------------|----------------------------------|
| 1  | Januari 2025  | 58             | 77%                       | 18%               | 5%                               |
| 2  | Februari 2025 | 58             | 79%                       | 16%               | 5%                               |
| 3  | Maret 2025    | 58             | 75%                       | 20%               | 5%                               |

*Sumber: Data internal kepegawaian Islamic Center Surabaya (2025)*

Berdasarkan Tabel 1, terlihat bahwa tingkat kedisiplinan kehadiran pegawai Islamic Center Surabaya masih belum optimal. Selama periode Januari hingga Maret 2025, persentase kehadiran tepat waktu pegawai berada pada kisaran 75–79%. Sementara itu, tingkat keterlambatan pegawai masih relatif tinggi, yaitu antara 16–20% setiap bulan. Selain keterlambatan, masih terdapat pegawai yang tidak hadir tanpa keterangan resmi dengan persentase sebesar 5% setiap bulan.

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa masih terdapat permasalahan kedisiplinan dan tanggung jawab kerja pegawai yang berpotensi berdampak pada efektivitas pelaksanaan tugas dan kualitas pelayanan kepada masyarakat. Tingginya tingkat keterlambatan dan ketidakhadiran tanpa keterangan ini diduga berkaitan dengan faktor kepemimpinan, komunikasi internal, serta motivasi kerja pegawai yang belum berjalan secara optimal. Oleh karena itu, diperlukan kajian lebih mendalam untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan, komunikasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Islamic Center Surabaya.

Berbagai Penelitian terdahulu juga menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional, komunikasi organisasi, dan motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada berbagai instansi public [7], [8], [9].

Temuan-temuan tersebut menunjukkan bahwa ketiga variabel tersebut merupakan faktor penting yang perlu diperhatikan oleh Islamic Center Surabaya untuk meningkatkan kualitas kinerja pegawainya. Namun, mengingat karakteristik organisasi keagamaan dan pelayanan publik memiliki dinamika yang berbeda dengan organisasi komersial, maka diperlukan penelitian khusus yang menggali bagaimana pengaruh kepemimpinan, komunikasi, dan motivasi dalam konteks kinerja pegawai Islamic Center Surabaya.

Namun demikian, kajian mengenai faktor-faktor internal organisasi yang mempengaruhi kinerja pegawai pada lembaga keagamaan masih relatif terbatas. Sebagian besar penelitian terdahulu berfokus pada instansi pemerintah, perusahaan swasta, ataupun organisasi pendidikan formal. Konteks Islamic Center sebagai lembaga publik berbasis keagamaan memiliki karakteristik unik, seperti struktur organisasi yang khas, budaya kerja religius, dan orientasi pelayanan umat, yang berbeda dengan organisasi komersial maupun birokrasi konvensional. Selain itu, penelitian sebelumnya umumnya hanya menguji salah satu variabel, seperti kepemimpinan atau motivasi secara parsial, tanpa mengombinasikan ketiga variabel utama yakni kepemimpinan transformasional, komunikasi internal, dan motivasi kerja dalam satu model pengukuran. Keterbatasan kajian

tersebut menyebabkan masih adanya celah penelitian terkait bagaimana ketiga faktor tersebut secara simultan memengaruhi kinerja pegawai dalam konteks lembaga keagamaan seperti Islamic Center Surabaya. Berdasarkan fenomena dan penelitian terdahulu tersebut, peneliti merasa perlu melakukan kajian dengan judul: **“Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Islamic Center Surabaya.”**

**Rumusan masalah :**

1. Apakah kepemimpinan transformasional secara substansial terhadap performa karyawan Islamic Center Surabaya?
2. Sejauh mana komunikasi internal memberikan dampak yang berarti bagi kinerja staf di Islamic Center Surabaya?
3. Apakah dorongan untuk bekerja memiliki dampak yang berarti terhadap performa karyawan Islamic Center Surabaya?
4. Apakah ada dampak yang signifikan dari kepemimpinan transformasional, komunikasi internal, dan dorongan kerja terhadap performa pegawai Islamic Center Surabaya?

**Tujuan Penelitian :** Untuk menganalisis kinerja pegawai di Islamic Center Surabaya dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional, komunikasi internal, dan motivasi kerja

**Pertanyaan penelitian :** Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional, komunikasi internal, dan motivasi kerja terhadap performa karyawan di Islamic Center Surabaya?

**Kategori SDGs :** Penelitian yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Komunikasi Internal dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Islamic Center Surabaya” 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](#).

## II. LITERATUR REVIEW

### Kinerja Pegawai (Y)

Kinerja pegawai merupakan salah satu aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia karena menjadi tolok ukur efektivitas individu dalam mencapai tujuan organisasi [10]. Hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau kelompok dalam organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya untuk mencapai tujuan secara legal dan sesuai norma [2]. Perilaku nyata yang ditunjukkan setiap individu sebagai bentuk prestasi kerja yang dihasilkan sesuai perannya dalam organisasi [11]. Hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan [12].

Kinerja sebagai catatan tentang hasil pekerjaan seseorang selama periode waktu tertentu, yang dapat diukur melalui enam dimensi, yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas biaya, kebutuhan pengawasan, dan dampak interpersonal [13]. Berikut adalah indikator kinerja pegawai :

1. Kualitas kerja menunjukkan kemampuan pegawai menghasilkan pekerjaan sesuai standar organisasi.
2. Produktivitas kerja menunjukkan kemampuan pegawai menyelesaikan pekerjaan secara optimal.
3. Ketepatan waktu menunjukkan kemampuan pegawai menyelesaikan tugas sesuai jadwal.
4. Disiplin kerja menunjukkan kepatuhan pegawai terhadap aturan organisasi.
5. Efisiensi kerja menunjukkan kemampuan pegawai memanfaatkan sumber daya secara optimal.
6. Kemandirian kerja menunjukkan kemampuan pegawai menyelesaikan tugas tanpa ketergantungan tinggi pada atasan.
7. Kerja sama tim menunjukkan kemampuan pegawai bekerja sama dengan rekan kerja.
8. Komunikasi dan pengelolaan konflik menunjukkan kemampuan pegawai menyampaikan informasi dan menyelesaikan konflik kerja secara efektif.

### Kepemimpinan Transformasional (X1)

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 [14]. Definisi ini menekankan bahwa kepemimpinan bukanlah sekadar posisi formal, melainkan proses interaksi dinamis antara pemimpin dan pengikut [4].

Kepemimpinan merupakan suatu proses di mana individu memengaruhi sekelompok orang untuk mencapai tujuan [15]. Kepemimpinan merupakan proses memengaruhi orang lain untuk memahami dan menyetujui apa yang harus dilakukan serta memfasilitasi upaya individu maupun kelompok dalam mencapai tujuan bersama [3]. Kepemimpinan adalah kemampuan mengarahkan, membimbing, serta memotivasi individu agar mampu bekerja secara efektif untuk kemajuan organisasi [16]. Indikator kepemimpinan yang digunakan meliputi:

1. Menanamkan visi dan misi menunjukkan kemampuan pemimpin menjelaskan tujuan organisasi secara jelas.
2. Memberikan kepercayaan menunjukkan kemampuan pemimpin memberi tanggung jawab kepada bawahan.
3. Menjadi teladan menunjukkan perilaku pemimpin yang dapat dicontoh pegawai.
4. Menunjukkan integritas menunjukkan konsistensi dan kejujuran pemimpin dalam bekerja.
5. Memberikan motivasi menunjukkan kemampuan pemimpin meningkatkan semangat kerja pegawai.
6. Memberikan dukungan terhadap prestasi menunjukkan perhatian pemimpin terhadap pencapaian pegawai.
7. Mendorong inovasi dan solusi menunjukkan kemampuan pemimpin mendorong kreativitas pegawai.
8. Memperhatikan individu menunjukkan kepedulian pemimpin terhadap kebutuhan bawahan.

### **Komunikasi Internal (X2)**

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 [17]. Ketika informasi disampaikan dengan jelas dan tepat, maka potensi miskomunikasi dapat diminimalisir sehingga pekerjaan dapat dilakukan lebih efisien [18].

Teori komunikasi organisasi modern juga menjelaskan bahwa komunikasi yang baik dapat meningkatkan motivasi, kepercayaan, dan keterlibatan pegawai. Komunikasi yang terbuka dan dua arah memungkinkan pegawai merasa dihargai serta lebih terlibat dalam proses kerja [19]. Selain itu, komunikasi internal yang efektif mampu memperkuat hubungan kerja, menciptakan kolaborasi yang baik, serta membantu pegawai memahami standar kerja yang harus dicapai. Dengan demikian, semakin baik kualitas komunikasi dalam organisasi, maka semakin tinggi tingkat kinerja yang dapat dihasilkan oleh pegawai [20]. Indikator-indikator komunikasi antara lain adalah [12] :

1. Kemudahan memperoleh informasi menunjukkan kemudahan pegawai mendapatkan informasi kerja.
2. Intensitas komunikasi menunjukkan frekuensi komunikasi antarpegawai dalam organisasi.
3. Efektivitas komunikasi menunjukkan kemampuan penyampaian pesan secara jelas dan tepat.
4. Tingkat pemahaman pesan menunjukkan kemampuan pegawai memahami informasi yang diterima.
5. Perubahan sikap menunjukkan adanya respons pegawai setelah menerima informasi kerja.

### **Motivasi Kerja (X3)**

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 [1]. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi cenderung menunjukkan dedikasi, disiplin, dan inisiatif yang lebih besar dalam menyelesaikan tanggung jawab. Dalam lingkungan kerja Islamic Center Surabaya, motivasi menjadi faktor penting mengingat tugas pegawai berkaitan langsung dengan pelayanan kepada masyarakat, sehingga dorongan kerja yang kuat akan menghasilkan kinerja yang lebih optimal [21].

Motivasi kerja dapat muncul dari faktor intrinsik seperti minat terhadap pekerjaan, rasa tanggung jawab, dan pencapaian, maupun faktor ekstrinsik seperti penghargaan, kompensasi, dan lingkungan kerja [22]. Teori *Self-Determination* menegaskan bahwa pegawai yang memiliki motivasi intrinsik cenderung lebih berkomitmen dan menghasilkan kinerja yang lebih tinggi dibandingkan mereka yang semata-mata bergantung pada faktor eksternal. Oleh karena itu, motivasi menjadi aspek fundamental yang menentukan bagaimana pegawai menjalankan tugas dan memberikan hasil kerja terbaik. Indikator-indikator tersebut dijabarkan sebagai berikut [23]:

1. Pengakuan hasil kerja menunjukkan penghargaan organisasi terhadap hasil kerja pegawai.
2. Tanggung jawab menunjukkan kepercayaan organisasi terhadap pelaksanaan tugas pegawai.
3. Kesempatan berkembang menunjukkan peluang pegawai meningkatkan kompetensi kerja.
4. Apresiasi dan penghargaan menunjukkan bentuk penghargaan atas prestasi pegawai.
5. Peluang inovasi dan kreativitas menunjukkan kebebasan pegawai mengembangkan ide kerja.
6. Promosi dan karier menunjukkan kesempatan pegawai memperoleh jenjang karier yang lebih baik.
7. Keamanan kerja menunjukkan rasa aman pegawai terhadap status pekerjaannya.
8. Peran dalam tujuan organisasi menunjukkan pemahaman pegawai terhadap kontribusinya bagi organisasi.

Copyright © Universitas Muhammadiyah Sidoarjo. This preprint is protected by copyright held by Universitas Muhammadiyah Sidoarjo and is distributed under the Creative Commons Attribution License (CC BY). Users may share, distribute, or reproduce the work as long as the original author(s) and copyright holder are credited, and the preprint server is cited per academic standards.

Authors retain the right to publish their work in academic journals where copyright remains with them. Any use, distribution, or reproduction that does not comply with these terms is not permitted..

### Hubungan Antar Variabel

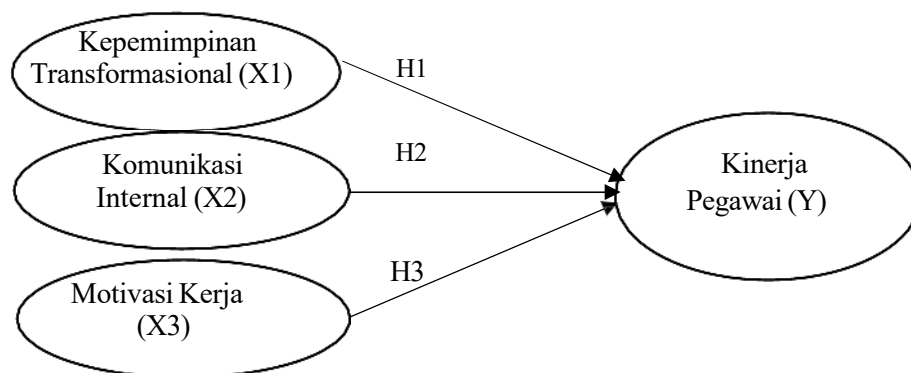
Beberapa penelitian pada sektor pelayanan publik Dengan demikian, peningkatan penerapan gaya kepemimpinan transformasional dapat berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai [24]. Sebagai contoh, studi di Kantor Pemerintahan Kabupaten Mamasa menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berkontribusi signifikan pada produktivitas, kualitas kerja, dan kepuasan kerja pegawai [25]. Hal ini menunjukkan bahwa ketika pemimpin mampu menanamkan visi dan misi, memberikan inspirasi, serta membimbing pegawai secara konstruktif, pegawai akan cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik. Oleh karena itu, kepemimpinan transformasional dianggap sebagai salah satu aspek paling krusial dalam meningkatkan kinerja pegawai di instansi publik [26].

Selain kepemimpinan, komunikasi internal dalam organisasi juga memegang peran penting. Komunikasi yang baik meliputi kejelasan informasi, kemudahan akses informasi, intensitas komunikasi, serta efektivitas penyampaian pesan membantu memastikan bahwa setiap pegawai memahami tugas, tanggung jawab, dan standar kerja yang ada [24]. Hasil penelitian pada sebuah instansi publik menunjukkan bahwa komunikasi organisasi efektif mendukung peningkatan kinerja pegawai. Komunikasi internal yang lancar memungkinkan koordinasi yang baik antarunit kerja bahkan dalam struktur organisasi yang kompleks, yang pada gilirannya meminimalkan kesalahan kerja, meningkatkan efisiensi, dan meningkatkan kualitas pelayanan publik [18].

Motivasi kerja, baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik, juga sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Pegawai dengan motivasi tinggi cenderung menunjukkan dedikasi, disiplin, inisiatif, dan komitmen yang lebih kuat terhadap pekerjaannya faktor-faktor ini penting dalam pekerjaan di instansi pelayanan publik yang menuntut tanggung jawab dan kualitas pelayanan konsisten [27]. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa motivasi internal dan dukungan organisasi terhadap pegawai meningkatkan output kerja dan kualitas layanan. Motivasi kerja memungkinkan pegawai untuk bekerja tidak hanya sekadar memenuhi instruksi, tetapi juga melakukan tugas dengan kesadaran dan komitmen tinggi terhadap tujuan organisasi [28].

Lebih jauh lagi, beberapa penelitian menunjukkan bahwa hubungan antara kepemimpinan, komunikasi, dan motivasi kerja dapat saling memperkuat ketika diteliti secara simultan. Sebagai contoh, studi pada instansi publik menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan komunikasi internal bersama-sama memengaruhi motivasi kerja, dan melalui motivasi tersebut berkontribusi meningkatkan kinerja pegawai. Dalam kasus lain, kombinasi kepemimpinan transformasional dan komunikasi organisasi yang baik terbukti secara langsung berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Temuan ini menguatkan argumen bahwa ketiga variabel kepemimpinan, komunikasi, dan motivasi sebaiknya dipertimbangkan bersama ketika hendak melakukan intervensi untuk meningkatkan kinerja pegawai di lembaga pelayanan publik.

### 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 yang transformatif, interaksi di tempat kerja, serta dorongan untuk bekerja secara bersamaan memberikan dampak yang penting terhadap prestasi pegawai

### III. Metode

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan asosiatif kausal untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional, komunikasi internal, dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Islamic Center Surabaya. Pendekatan kuantitatif digunakan karena data penelitian diukur secara objektif melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan teknik statistik. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Islamic Center Surabaya yang berjumlah 58 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan total sampling, yaitu seluruh anggota populasi dijadikan sampel penelitian karena jumlah populasi relatif kecil [29]. Jenis data yang digunakan adalah data kuantitatif yang diperoleh dari data primer dan data sekunder [30].

Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada pegawai Islamic Center Surabaya, sedangkan data sekunder diperoleh dari buku, jurnal, dokumen organisasi, dan literatur lain yang relevan dengan penelitian. Teknik analisis data menggunakan bantuan perangkat lunak SmartPLS versi 3.0 dengan metode *Partial Least Square* (PLS). Analisis dilakukan melalui pengujian outer model dan inner model. Outer model digunakan untuk menguji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian melalui nilai AVE, Composite Reliability, dan Cronbach's Alpha. Inner model digunakan untuk menguji hubungan antarvariabel melalui nilai  $R^2$  dan  $F^2$ . Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan teknik bootstrapping untuk mengetahui pengaruh dan signifikansi antarvariabel penelitian.

#### Definisi Operasional Variabel

Agar penelitian ini memiliki kejelasan konsep dan arah, maka setiap variabel didefinisikan secara operasional sebagai berikut:

##### Kinerja Pegawai (Y)

Berdasarkan gagasan yang dikemukakan [2], [11], [12], [13] kinerja pegawai merupakan hasil kerja pegawai baik secara kualitas maupun kuantitas dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai tujuan organisasi. Indikator kinerja pegawai didasarkan pada. Berikut adalah indikator kinerja pegawai berdasarkan, [13]:

1. Kualitas kerja : Kemampuan pegawai menghasilkan pekerjaan sesuai standar organisasi.
2. Produktivitas kerja : Kemampuan pegawai menyelesaikan pekerjaan secara optimal.
3. Ketepatan waktu : Kemampuan pegawai menyelesaikan tugas sesuai jadwal yang ditentukan.

##### Kepemimpinan Transformasional (X1)

Berdasarkan gagasan yang dikemukakan [3], [4], [15], [16] kepemimpinan transformasional merupakan kemampuan pemimpin dalam memengaruhi, mengarahkan, dan memotivasi pegawai untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif. Indikator kepemimpinan transformasional didasarkan pada [16] yaitu :

1. Menanamkan visi dan misi : Kemampuan pemimpin menjelaskan tujuan organisasi secara jelas.
2. Memberikan motivasi : Kemampuan pemimpin meningkatkan semangat kerja pegawai.
3. Menjadi teladan : Perilaku pemimpin yang dapat dicontoh oleh pegawai.
4. Memperhatikan individu : Kepedulian pemimpin terhadap kebutuhan dan perkembangan bawahan.

##### Komunikasi Internal (X2)

Berdasarkan gagasan yang dikemukakan [18], [19], [31], [32]. komunikasi internal merupakan proses penyampaian informasi, instruksi, dan umpan balik antarpegawai dalam organisasi untuk mendukung pencapaian tujuan kerja secara efektif. Indikator komunikasi internal didasarkan pada [12] yaitu:

1. Kemudahan memperoleh informasi : Kemudahan pegawai mendapatkan informasi kerja.
2. Intensitas komunikasi : Frekuensi komunikasi antarpegawai dalam organisasi.
3. Efektivitas komunikasi : Kemampuan penyampaian pesan secara jelas dan tepat.
4. Tingkat pemahaman pesan : Kemampuan pegawai memahami informasi yang diterima.

##### Motivasi Kerja (X3)

Berdasarkan gagasan yang dikemukakan [1], [22], [23] motivasi kerja merupakan dorongan internal dan eksternal yang memengaruhi semangat, usaha, dan ketekunan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi. Indikator motivasi kerja didasarkan pada [23] yaitu:

1. Pengakuan hasil kerja : Penghargaan organisasi terhadap hasil kerja pegawai.
2. Tanggung jawab : Kepercayaan organisasi terhadap pelaksanaan tugas pegawai.
3. Kesempatan berkembang : Peluang pegawai meningkatkan kompetensi dan kemampuan kerja.
4. Apresiasi dan penghargaan : Bentuk penghargaan organisasi atas prestasi pegawai

## IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

### Karakteristik Responden

**Tabel 1.** Hasil Analisis Deskriptif Responden

#### Jenis Kelamin

|       |             | Frequency | Percent |
|-------|-------------|-----------|---------|
| Valid | Laki – laki | 37        | 63.8    |
|       | Perempuan   | 21        | 36.2    |
|       | Total       | 58        | 100.0   |

*Sumber : Output Smart-PLS data diolah (2026)*

Berdasarkan hasil pengolahan data tabel diatas menunjukkan bahwa dari 58 responden terdapat 37 responden sebesar 63.8% berjenis kelamin Laki - laki, sedangkan 21 responden sebesar 36.2% berjenis kelamin Perempuan.

UMUR

**Tabel 2.** Hasil Analisis Deskriptif Responden

|       | Umur          | Frequency | Percent |
|-------|---------------|-----------|---------|
| Valid | 19 - 30 Tahun | 18        | 31.0    |
|       | 31 - 40 Tahun | 21        | 36.2    |
|       | 41 - 58 Tahun | 19        | 32.8    |
|       | Total         | 58        | 100.0   |

*Sumber : Output Smart-PLS data diolah (2026)*

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa dari 58 Berdasarkan distribusi usia, mayoritas responden berada pada rentang usia 31–40 tahun, yaitu sebanyak 21 responden (36,6%), sementara jumlah responden paling sedikit terdapat pada kelompok usia 19 – 30 Tahun yaitu sebanyak 18 responden atau sebesar 31%. Secara umum pegawai berada pada usia yang produktif.

#### Jabatan

**Tabel 3.** Hasil Analisis Deskriptif Responden

|       | Jabatan  | Frequency | Percent |
|-------|----------|-----------|---------|
| Valid | Pimpinan | 3         | 5.2     |
|       | Pegawai  | 55        | 94.8    |
|       | Total    | 58        | 100.0   |

*Sumber : Output Smart-PLS data diolah (2026)*

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa dari 58 responden, yang memiliki jumlah tertinggi adalah responden dengan usia 31-35 tahun sebanyak 55 responden sebesar 31.4% dan terendah adalah responden dengan usia 41-50 tahun yaitu sebanyak 11 responden atau sebesar 6.3%. Secara umum perawat berada pada usia yang produktif.

#### Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Analisis deskriptif dilakukan menginterpretasikan nilai rata-rata / mean dari setiap indikator variabel. Guna untuk memberikan persepsi responden mengenai masing–masing indikator. Adapun kategori penilaian atas setiap indikator dengan ketentuan sebagai berikut [33]:

- Rendah: nilai mean 1,00–2,33
- Sedang: nilai mean 2,34–3,67
- Tinggi : nilai mean 3,68–5,00

Jawaban responden dapat dijabarkan pada tabel-tabel berikut ini:

**Tabel 4.** Jawaban responden variabel Kepemimpinan Transformasional

|      | Indikator                                                                    | Mean  | Kategori |
|------|------------------------------------------------------------------------------|-------|----------|
| X1.1 | Pimpinan menjelaskan visi dan misi Islamic Center Surabaya dengan jelas.     | 4.155 | Tinggi   |
| X1.2 | Pimpinan memberikan dorongan agar saya mencapai hasil kerja yang lebih baik. | 4.276 | Tinggi   |
| X1.3 | Pimpinan menunjukkan perilaku yang layak dijadikan teladan oleh pegawai.     | 4.293 | Tinggi   |
| X1.4 | Pimpinan memperhatikan kebutuhan dan kendala yang saya hadapi dalam bekerja. | 3.897 | Tinggi   |
|      | <b>Kepemimpinan Transformasional</b>                                         | 4.155 | Tinggi   |

*Sumber : Output Smart-PLS data diolah (2026)*

Berdasarkan respon penilaian pada variabel kepemimpinan transformasional diketahui bahwa rata-rata nilai tertinggi terdapat pada pernyataan ketiga yaitu “Pimpinan menunjukkan perilaku yang layak dijadikan teladan oleh pegawai” pada indikator menjadi teladan menghasilkan nilai rata-rata 4,293. 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. Sedangkan penilaian terendah terdapat pada pernyataan keempat “Pimpinan memperhatikan kebutuhan dan kendala yang saya hadapi dalam bekerja” pada indikator memperhatikan individu dengan nilai rata-rata 3,897. Dan perolehan nilai rata-rata secara keseluruhan variabel kepemimpinan transformasional sebesar 4,155 dalam kategori tinggi.

**Tabel 5.** Jawaban responden variabel Komunikasi Internal

|      | Indikator                                                                    | Mean  | Kategori |
|------|------------------------------------------------------------------------------|-------|----------|
| X2.1 | Informasi yang saya butuhkan tersedia dengan cepat saat diperlukan.          | 4.052 | Tinggi   |
| X2.2 | Saya secara rutin berkomunikasi dengan rekan kerja terkait pekerjaan.        | 4.069 | Tinggi   |
| X2.3 | Informasi yang disampaikan dalam organisasi mudah dipahami.                  | 4.259 | Tinggi   |
| X2.4 | Saya dapat memahami informasi yang disampaikan oleh rekan kerja dengan baik. | 4.534 | Tinggi   |
|      | <b>Komunikasi Internal</b>                                                   | 4.229 | Tinggi   |

*Sumber : Output Smart-PLS data diolah (2026)*

Berdasarkan respon penilaian pada variabel komunikasi internal diketahui bahwa rata-rata nilai tertinggi terdapat pada pernyataan ke empat “Saya dapat memahami informasi yang disampaikan oleh rekan kerja dengan baik” pada indikator tingkat pemahaman dengan nilai rata-rata sebesar 4,534. Hal ini mengindikasikan bahwa pegawai yang mampu menerima informasi atau arahan dengan jelas baik itu dari atasa maupun rekan kerja, maka hal tersebut berpengaruh terhadap kinerja pegawai yang semakin produktif dan tidak ada hambatan. Sedangkan penilaian terendah terdapat pada indikator pertama “Informasi yang saya butuhkan tersedia dengan cepat saat diperlukan” pada indikator kemudahan memperoleh informasi dengan nilai rata-rata 4,052. Dan perolehan nilai rata-rata secara keseluruhan variabel komunikasi internal sebesar 4,229 dalam kategori tinggi.

**Tabel 6.** Jawaban responden variabel Motivasi Kerja

|      | Indikator                                                                         | Mean  | Kategori |
|------|-----------------------------------------------------------------------------------|-------|----------|
| X3.1 | Hasil kerja yang saya capai mendapatkan pengakuan dari organisasi.                | 4.138 | Tinggi   |
| X3.2 | Saya merasa bertanggung jawab atas pekerjaan yang diberikan kepada saya.          | 4.466 | Tinggi   |
| X3.3 | Saya memiliki peluang untuk mengembangkan kemampuan diri di tempat kerja.         | 4.414 | Tinggi   |
| X3.4 | Organisasi memberikan penghargaan yang layak atas prestasi kerja yang saya capai. | 4.259 | Tinggi   |
|      | <b>Motivasi Kerja</b>                                                             | 4.319 | Tinggi   |

*Sumber : Output Smart-PLS data diolah (2026)*

Berdasarkan respon penilaian pada variabel motivasi kerja diketahui bahwa rata-rata nilai tertinggi terdapat pada pernyataan ke dua “Saya merasa bertanggung jawab atas pekerjaan yang diberikan kepada saya” pada indikator tanggung jawab dengan nilai rata-rata sebesar 4,466. Hal ini mengindikasikan bahwa 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. Sedangkan penilaian terendah terdapat pada indikator ke satu “Hasil kerja yang saya capai mendapatkan pengakuan dari organisasi.” pada indikator pengakuan hasil kerja dengan nilai rata-rata 4,138. Dan perolehan nilai rata-rata secara keseluruhan variabel motivasi kerja sebesar 4,319 dalam kategori tinggi.

**Tabel 7.** Jawaban responden variabel Kinerja Pegawai

|             | Indikator                                                                     | Mean  | Kategori |
|-------------|-------------------------------------------------------------------------------|-------|----------|
| <b>Y1.1</b> | Hasil pekerjaan saya memiliki tingkat ketelitian yang baik.                   | 4.190 | Tinggi   |
| <b>Y1.2</b> | Saya dapat memanfaatkan waktu kerja secara optimal untuk menyelesaikan tugas. | 4.379 | Tinggi   |
| <b>Y1.3</b> | Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai jadwal yang di tentukan.                  | 4.103 | Tinggi   |
|             | Kinerja Pegawai                                                               | 4.224 | Tinggi   |

*Sumber : Output Smart-PLS data diolah (2026)*

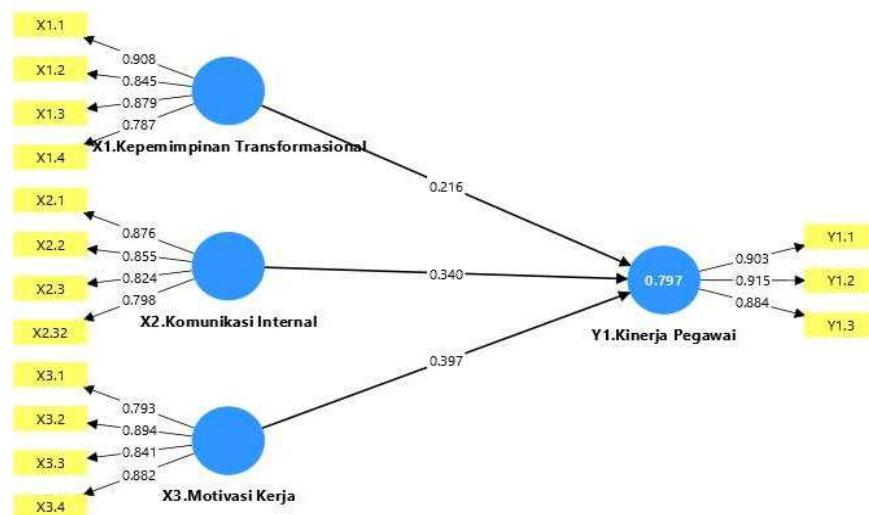
Berdasarkan respon penilaian pada variabel Kinerja pegawai diketahui bahwa rata-rata nilai tertinggi terdapat pada pernyataan ke dua “Saya dapat memanfaatkan waktu kerja secara optimal untuk menyelesaikan tugas” pada indikator produktivitas kerja dengan nilai rata-rata sebesar 4,379. Hal ini mengindikasikan bahwa pegawai yang mampu memanfaatkan waktu yang diberikan dan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang di tetapkan sangat berdampak besar terhadap kinerja pegawai di Islamic Center Surabaya. Sedangkan penilaian terendah terdapat pada pernyataan ke tiga “Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai jadwal yang di tentukan” pada indikator ketepatan waktu dengan nilai rata-rata 4,103. Dan perolehan nilai rata-rata secara keseluruhan variabel Kinerja pegawai sebesar 4,224 dalam kategori tinggi.

### Hasil Analisis

#### Measurement Model (Outer Model)

Outer Model digunakan untuk menilai keabsahan dan keandalan dari pengukuran konstruk atau indikator. Proses pengujian ini melibatkan penilaian konsistensi internal, reliabilitas indikator, validitas konvergen (*average variance extracted*), dan validitas diskriminan. Konsistensi internal dianggap valid jika korelasi antara indikator > 0,7

**Gambar 1.** Hasil Outer Model SmartPLS



*Sumber : Output Smart-PLS data diolah (2026)*

Berdasarkan gambar 2 diatas 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)

Validitas konvergen digunakan untuk mengukur sejauh mana indikator dapat menjelaskan variabel laten. Nilai outer loading dapat dikatakan baik apabila  $> 0,70$ . Maka apabila nilai outer loading  $< 0,70$  indikator harus dihilangkan dan dihitung ulang [33]. Pada pengujian yang telah dilakukan didapatkan bahwa semua indikator memiliki nilai  $> 0,70$ . Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa nilai outer loading telah memenuhi uji convergent validity yang disajikan dalam tabel dibawah ini.

**Tabel 8.** Hasil Nilai Outer Loading

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

*Sumber : Output Smart-PLS data diolah (2026)*

Berdasarkan Tabel 8, nilai loading factor untuk setiap indikator pada variabel kepemimpinan transformasional, 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)

Selain menggunakan nilai cross loading untuk menguji validitas, convergent validity juga perlu dianalisis melalui nilai Average Variance Extracted(AVE) dari masing-masing konstruk. Nilai AVE tersebut dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 9.** Hasil *Average Variance Extracted (AVE)*

|                                         | <b>Average variance extracted (AVE)</b> |
|-----------------------------------------|-----------------------------------------|
| <b>X1.Kepemimpinan Transformasional</b> | 0.732                                   |
| <b>X2.Komunikasi Internal</b>           | 0.703                                   |
| <b>X3.Motivasi Kerja</b>                | 0.728                                   |
| <b>Y1.Kinerja Pegawai</b>               | 0.812                                   |

*Sumber : Output Smart-PLS data diolah (2026)*

*Average Variance Extracted (AVE)* merupakan salah satu metode untuk mengukur *convergent validity*. Kriteria model dapat dikatakan baik apabila setiap konstruk memiliki nilai AVE  $> 0,5$  [33]. 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

Dalam penelitian ini, uji validitas diskriminan dilakukan dengan menggunakan nilai cross-loading.Suatu indikator

dinyatakan memenuhi validitas diskriminan apabila nilai cross-loading-nya paling tinggi pada konstruk yang diukurnya dibandingkan dengan konstruk lainnya. Berdasarkan hasil analisis, seluruh indikator telah memenuhi kriteria tersebut, sehingga validitas diskriminan dapat dinyatakan terpenuhi.

**Tabel 10.** Nilai Cross Loading

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

*Sumber : Output Smart-PLS data diolah (2026)*

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

Reliabilitas konstruk dapat diukur menggunakan nilai Cronbach's alphas dan Composite Reliability pada setiap konstruk. Jika reliabilitas konstruk baik, maka nilai Composite Reliability dan Cronbach's alphas sebaiknya lebih besar dari 0,7[33].

**Tabel 11.** Hasil Composite Reliability dan Cronbach's Alpha

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

*Sumber : Output Smart-PLS data diolah (2026)*

Berdasarkan Tabel 11, dapat disimpulkan bahwa konstruk memiliki reliabilitas yang baik, karena nilai Composite Reliability dan Cronbach's alphas masing-masing berada di atas 0,7.

#### Pengujian Inner Model

##### Nilai R Square

Dengan menggunakan nilai R Square, kita dapat mengetahui seberapa besar pengaruh variabel laten independen terhadap dependen. Berdasarkan ketentuan, nilai R-square sebesar 0,67 dianggap moderat (sedang) jika nilainya lebih dari 0,33 dan lemah jika nilainya kurang dari 0,33[33].

**Tabel 12.** Hasil R Square

|                           | <b>R-square</b> | <b>R-square adjusted</b> |
|---------------------------|-----------------|--------------------------|
| <b>Y1.Kinerja Pegawai</b> | 0.797           | 0.786                    |

Sumber : Output Smart-PLS data diolah (2026)

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

Uji F-Square digunakan untuk menilai besarnya pengaruh antar variabel dengan effect size. Nilai F-Square kecil apabila  $> 0,02$ , dikatakan moderat apabila  $> 0,15$  dan dikatakan besar apabila  $> 0,35$  [33].

Tabel 13. Hasil Uji f2 Effect Size

|                                                        | 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              |

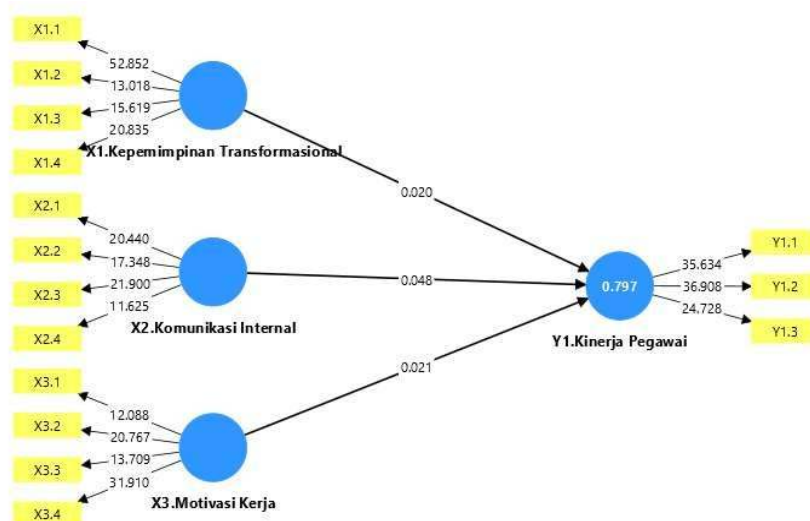
Sumber : Output Smart-PLS data diolah (2026)

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

Dalam analisis SEM-PLS untuk menguji hubungan suatu variabel dilakukan dengan menggunakan metode bootstrapping terhadap sampel. Uji ini dilakukan untuk meminimalkan masalah ketidaknormalan data penelitian. Berikut hasil dari pengujian dengan metode bootstrapping dari analisis SEM-PLS.

Gambar 2. Output Bootstrapping



Sumber : Output Smart-PLS data diolah (2026)

Selanjutnya untuk mengetahui signifikansi pengaruh kepemimpinan transformasional, komunikasi internal, dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai dengan metode bootstrapping smart-pls adalah melihat hasil perhitungannya berdasarkan pada pengaruh langsung (path coefficient) di bawah ini:

Tabel 14. Path Coefficient

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

Sumber : Output Smart-PLS data diolah (2026)

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 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 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 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.

## B. PEMBAHASAN

### H1: Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian, menunjukkan bahwa yang berarti terdapat pengaruh positif dan signifikan pada kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. Menunjukkan bahwa faktor pemimpin ketika menunjukkan gaya kepemimpinan yang baik, terutama terkait kejelasan arahan, keteladanan, dan dukungan pimpinan kepada para pegawai di Islamic Center Surabaya secara langsung dapat berkontribusi terhadap peningkatan kinerja mereka secara signifikan. Hal ini dapat disebabkan karena kepemimpinan transformasional menjadi suatu hal yang penting dan sudah dianggap sebagai kewajiban, dalam meningkatkan produktivitas para pegawainya. Pernyataan yang memperoleh nilai tertinggi adalah " Pimpinan menunjukkan perilaku yang layak dijadikan teladan oleh 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. Artinya, semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pemimpin dan disesuaikan dengan kondisi yang ada di lapangan maka semakin baik pula kinerja para pegawainya. Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh [34] yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja para pegawai.

## H2: Pengaruh Komunikasi Internal Terhadap Kinerja Perawat

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi internal memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Nilai tertinggi terdapat pada pernyataan “Saya dapat memahami informasi yang disampaikan oleh rekan kerja dengan baik”, yang menunjukkan bahwa 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. Dengan adanya arus komunikasi dua arah yang lancar dapat memfasilitasi penyelesaian masalah dengan cepat, meminimalisir kesalahpahaman, dan menjaga hubungan kerja yang harmoni. Hal tersebut sejalan dengan teori bahwa komunikasi yang terbuka dan dua arah memungkinkan pegawai merasa dihargai serta lebih terlibat dalam proses kerja [19]. Temuan ini mengindikasikan bahwa dukungan informasi yang memadai dan komunikasi dengan topik yang baik akan menjaga bahkan meningkatkan moral serta semangat kerja pegawai. Hasil ini juga sejalan dengan penelitian dari [35] yang menyatakan bahwa komunikasi internal memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai.

## H3: Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian, menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Nilai tertinggi ditemukan pada pernyataan “Saya merasa bertanggung jawab atas pekerjaan yang diberikan kepada saya”, yang mengindikasikan bahwa 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. Artinya semakin tinggi dorongan dan semangat kerja yang dimiliki seorang pegawai, semakin meningkat pula kualitas dan kuantitas hasil pekerjaannya, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai secara efektif. Sebab pegawai yang termotivasi cenderung menyelesaikan tugas lebih cepat dan menjaga standar kualitas kerja yang tinggi. Dengan adanya dorongan internal dalam diri pegawai dapat memicu kreativitas pegawai dalam memecahkan masalah di tempat kerja maupun bertanggungjawab terhadap pekerjaan yang dijalannya. Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh [36], yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai.

## V. SIMPULAN

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.

Oleh karena itu, Islamic Center Surabaya disarankan untuk terus meningkatkan gaya kepemimpinan transformasional dan memperkuat komunikasi internal guna menjaga motivasi kerja serta produktivitas pegawai. Selain itu, Bagi penelitian berikutnya diharapkan melakukan pengembangan penelitian baik dari segi responden, variabel, dan alat pengukuran

## Referensi

- [1] S. P. Robbins And T. A. Judge, *Organizational Behavior (17th Ed.)*. Pearson, 2019.
- [2] Wibowo, *Manajemen Kinerja*. Rajawali Pers, 2017.
- [3] G. Yukl, *Leadership In Organizations (8th Ed.)*. Pearson, 2017.
- [4] P. G. Northouse, *Leadership: Theory And Practice (9th Ed.)*. Sage Publications, 2021.
- [5] R. Nur Khasanah Astri Siti Fatimah, I. Dickson Hasanudin, I. Administrasi Negara, And S. Yppt Priatim Tasikmalaya, “Pengaruh Komunikasi Internal Terhadap Semangat Kerja Pegawai Di Dinas Tenaga Kerja Kota Tasikmalaya,” *Jurnal Ilmiah Koordinasi*, Vol. 4, No. 01, Pp. 48–66, Jul. 2025, Accessed: Jul. 07, 2026. [Online]. Available: <https://jurnal.stiaypptpriatim.ac.id/index.php/koordinasi/article/view/100>
- [6] M. S. P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara, 2019.
- [7] A. A. N. M. I. Putra And Y. M. P. Sumaji, “Pengaruh Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Ud.Putra Uyung Jaya,” *Performa*, Vol. 8, No. 5, Pp. 544–558, Oct. 2023, Doi: 10.37715/Jp.V8i5.3825.
- [8] R. A. Maulana And P. L. Gaol, “Analisis Disiplin Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Kantor

Copyright © Universitas Muhammadiyah Sidoarjo. This preprint is protected by copyright held by Universitas Muhammadiyah Sidoarjo and is distributed under the Creative Commons Attribution License (CC BY). Users may share, distribute, or reproduce the work as long as the original author(s) and copyright holder are credited, and the preprint server is cited per academic standards.

Authors retain the right to publish their work in academic journals where copyright remains with them. Any use, distribution, or reproduction that does not comply with these terms is not permitted..

- Kecamatan Pondokgede Kota Bekasi,” *Jurnal Sumber Daya Aparatur*, Vol. 8, No. 1, Pp. 59–75, Jun. 2026, Doi: 10.32834/Jsda.V8i1.1061.
- [9] A. Alessander, Y. Yuniarti, And A. Sutojo, “Kebijakan Peningkatkan Displin Aparatur Sipil Negara Di Kecamatan Pondok Kelapa Kabupaten Bengkulu Tengah,” *Pareto : Jurnal Ekonomi Dan Kebijakan Publik*, Vol. 9, No. 1, Pp. 79–88, Jun. 2026, Doi: 10.32663/6yh8k71.
- [10] E. Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Prenadamedia Group, 2016.
- [11] V. Rivai And E. J. Sagala, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan (3rd Ed.)*. Pt Rajagrafindo Persada, 2016.
- [12] A. P. Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Pt Remaja Rosdakarya, 2017.
- [13] G. W. Berlia And A. Puspaningtyas, “Analisis Kinerja Pegawai Pada Kantor Kecamatan Duku Pakis Kota Surabaya,” *Jurnal Relasi Publik*, Vol. 3, No. 2, Pp. 75–81, May 2025, Doi: 10.59581/Jrp-Widyakarya.V2i2.3173.
- [14] M. T. Ganyang, *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Andi, 2018.
- [15] B. M. Bass And R. E. Riggio, *Transformational Leadership (3rd Ed.)*. Routledge, 2019.
- [16] Adamy Marbawi, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Prenadamedia Group, 2016.
- [17] V. Veritia, F. A. Hayati, L. Sularmi, And L. S. Kristianti, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Produktivas Kerja Karyawan Pada Pt Berkat Cahaya Novena Jawa Barat,” *Akademik: Jurnal Mahasiswa Ekonomi & Bisnis*, Vol. 6, No. 1, Pp. 497–507, Jan. 2026, Doi: 10.37481/Jmeh.V6i1.1721.
- [18] M. I. Sitinjak, Z. Adriani, And F. Tialonawarmi, “Peran Komunikasi Internal Terhadap Efektivitas Kerja Dan Kinerja Karyawan Pada Dinas Ketahanan Pangan Provinsi Jambi,” *Journal Economic Excellence Ibnu Sina*, Vol. 3, No. 1, Pp. 244–253, Mar. 2025, Doi: 10.59841/Excellence.V3i1.2392.
- [19] R. W. Pace And D. F. Faules, *Komunikasi Organisasi*. Rosdakarya, 2018.
- [20] Robby Darmawan, Sungkono Sungkono, And Maman Mulya Karnama, “Pengaruh Komunikasi Internal Dan Kerjasama Tim Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Komunikasi Dan Informatika Kabupaten Karawang,” *Jurnal Publikasi Sistem Informasi Dan Manajemen Bisnis*, Vol. 4, No. 2, Pp. 111–126, May 2025, Doi: 10.55606/Jupsim.V4i2.4008.
- [21] S. M. Ali, “Pengaruh Kompetensi, Komunikasi Internal Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Dinas Sosial Kabupaten Alor,” *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, Vol. 9, No. 18, Pp. 934–948, Sep. 2023, Doi: 10.5281/Zenodo.8395274.
- [22] M. Armstrong, *Armstrong's Handbook Of Management And Leadership*. Kogan Page, 2016.
- [23] G. Raharjo, “Peran Motivasi Intrinsik Dan Ekstrinsik Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi Di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Semarang Barat,” 2025.
- [24] B. A. Nugroho And K. H. Gunawan, “Peran Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Dan Komitmen Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Perum Bulog Kantor Cabang Surabaya,” *Journal Of Economics, Management, And Accounting*, Vol. 1, No. 3, Pp. 266–273, Jan. 2026, Doi: 10.65310/7gtky54.
- [25] S. Samuel, P. P. Roreng, And S. Sabandar, “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Mamasa,” *Journal Of Comprehensive Science (Jcs)*, Vol. 4, No. 8, P. 2544, Aug. 2025, Doi: 10.59188/Jcs.V4i8.3538.
- [26] N. Nurlaela, M. Y. Noch, And A. Pongtiku, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja,” *Advances In Management & Financial Reporting*, Vol. 3, No. 3, Pp. 541–558, Jul. 2025, Doi: 10.60079/Amfr.V3i3.555.
- [27] A. L. Tarima, M. L. Bandhaso, And B. Baharuddin, “Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kabupaten Toraja Utara,” *Jurnal Maneksi (Management Ekonomi Dan Akuntansi)*, Vol. 14, No. 1, Pp. 237–244, Mar. 2025, Doi: 10.31959/Jm.V14i1.2945.
- [28] R. Isnabilla Hoirunisa Et Al., “Pengaruh Motivasi Internal Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Sosial Kota Lubuklinggau Dengan Variabel Spiritual Intelligence Sebagai Variabel Moderasi,” *Jurnal Rimba Riset Ilmu Manajemen Bisnis Dan Akuntansi*, Vol. 3, No. 3, Pp. 191–205, Jul. 2025, Doi: 10.61132/Rimba.V3i3.2035.
- [29] M. Waruwu, S. N. Pu`At, P. R. Utami, E. Yanti, And M. Rusydiana, “Metode Penelitian Kuantitatif: Konsep, Jenis, Tahapan Dan Kelebihan,” *Jurnal Ilmiah Profesi Pendidikan*, Vol. 10, No. 1, Pp. 917–932, Feb. 2025, Doi: 10.29303/Jipp.V10i1.3057.
- [30] Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*. Bandung: Cv Alfabeta, 2022.
- [31] Mega Isabella Sitinjak, Zulfina Adriani, And Feny Tialonawarmi, “Peran Komunikasi Internal Terhadap Efektivitas Kerja Dan Kinerja Karyawan Pada Dinas Ketahanan Pangan Provinsi Jambi,” *Journal Economic Excellence Ibnu*

- Sina*, Vol. 3, No. 1, Pp. 244–253, Mar. 2025, Doi: 10.59841/Excellence.V3i1.2392.
- [32] F. Luthans, *Perilaku Organisasi (Ed. Terjemahan)*. Jogja: Andi Offset, 2018.
- [33] D. R. Rahadi, *Pengantar Partial Least Squares Structural Equation Modeling (Pls-Sem)*. 2023.
- [34] M. A. Ramadhani And U. N. Surabaya, “Pengaruh Kepemimpinan Transformatif Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Otonomi Kerja,” *Jurnal Ilmu Manajemen*, Vol. 9, No. 3, Pp. 1101–1112, Jul. 2021, Doi: 10.26740/Jim.V9n3.P1101-1112.
- [35] A. P. D. T. Waru, R. Andriani, And Y. Janah, “Pengaruh Komunikasi Internal Terhadap Kinerja Pegawai,” *Jurnal Administrasi Bisnis*, Vol. 4, No. 1, Pp. 12–16, May 2024, Doi: 10.31294/Jab.V4i1.3469.
- [36] M. Azhari And Romilah, “Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Desa Sukamulya Kecamatan Sukatani Kabupaten Bekasi,” *Aliansi : Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, Vol. 20, No. 1, Pp. 265–280, Nov. 2025, Doi: 10.46975/P35vq266.

**Conflict of Interest Statement:**

*The author declares that the research was conducted in the absence of any commercial or financial relationships that could be construed as a potential conflict of interest.*

