

Proposal JULI (Moch. Firnanda Zulyansyah) Revisi 2

ID : 51a5737b19e25c5e3f4d15691d98588a0b5408ce



File name : Proposal JULI (Moch. Firnanda Zulyansyah) Revisi 2.txt

Original file size : 383.37 KB

Number of words : 6,360

Submitter : UMSIDA Perpustakaan

Submission date : July 3, 2026

Upload type : interface

analysis end date : July 3, 2026

 Summary (section 1/3)

Location of suspect texts in the document :



Included in the suspicious text score :

Similarities

4%

Passages with similarities to sources found in different collections.



AI detection

5%

Texts with stylistically similar formulations to AI-generated text.
This rate is an indicator, not proof. Check with the author that he/she has mastered the knowledge mentioned in the document.



Unrecognized languages

6%

Passages in which some of the vocabulary used is not part of the language dictionary. This may be an attempt by the author to modify the text to make detection impossible.



Not included in the percentage of suspicious texts :

Texts between quotes

2%

Passages between quotation marks, often revealing a quotation.



Similarities

4%

Passages with similarities to sources found in different collections.

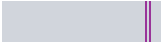
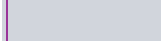
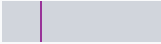
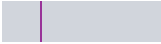
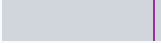


Main source detected

No.		Description	Similarities	Locations
1		ejournal.unsrat.ac.id ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/emba/article/view/64791/50882 ↗	1%	
2		PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL,... repository.binadarma.ac.id/9440/1/BAB0.pdf ↗	<1%	
3		Document from another user #d9a029 🔒 Comes from another group	<1%	
4		media.neliti.com media.neliti.com/media/publications/528340-analisa-gaya-kepemimpin... ↗	<1%	
13		Hubungan Gaya Kepemimpinan, Iklim Komunikasi, dan Perceive... doi.org/10.36418/syntax-literat.v9i11.50105 ↗	<1%	
14		Teknik Kepemimpinan Lurah dalam Meningkatkan Kinerja... doi.org/10.51454/tcn3y522 ↗	<1%	
15		PENGARUH WORK-LIFE BALANCE DAN GAYA KEPEMIMPINAN... doi.org/10.53625/jemba.v4i4.10796 ↗	<1%	
16		eprints.stiebankbpdjateng.ac.id eprints.stiebankbpdjateng.ac.id/2814/2/BAB%201%202%203.pdf ↗	<1%	

Source with incidental similarities

No.		Description	Similarities	Locations
5		PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN... bajangjournal.com/index.php/JIRK/article/download/12382/9857 ↗	<1%	
6		Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan... doi.org/10.35870/jemsi.v12i1.5548 ↗	<1%	
7		Pengaruh Motivasi, Kedisiplinan dan Kepuasan Kerja terhadap... doi.org/10.31004/riggs.v5i1.6232 ↗	<1%	
8		idebahasa.or.id idebahasa.or.id/escience/index.php/home/article/download/209/137 ↗	<1%	

No.		Description	Similarities	Locations
9		DETERMINAN FAKTOR PEMBENTUK BUDAYA ORGANISASI SERTA... repository.unpas.ac.id/27121/1/Artikel%20ER%20Ummi%20Kalsum.doc 	<1%	
10		PENGARUH FASILITAS KANTOR, MOTIVASI KERJA DAN... doi.org/10.62335/sinergi.v2i3.1001 	<1%	
11		The Influence of Adaptive Leadership, Work Incentives and Job... dx.doi.org/10.55927/ajma.v3i2.8422 	<1%	
12		Pengaruh Komunikasi Internal dan Pengawasan terhadap Kiner... doi.org/10.54065/jss.6.1.2026.1021 	<1%	
17		13500 Artikel-Ilmiah (26) #137e7e  Comes from my group	<1%	
18		eprints.umm.ac.id eprints.umm.ac.id/27170/2/Bab%201%20.pdf 	<1%	
19		Document from another user #b9753b  Comes from another group	<1%	
20		PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI KERJA... dx.doi.org/10.60009/sigmajeb.v4i1.83 	<1%	



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

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

Moch. Firnanda Zulyansyah 222010200079

Dosen Pembimbing

Dr. Hasan Ubaidillah, SE., MM. NIDN. 0726027304

Dosen Penguji 1

Dr. Vera Firdaus, S.Psi. MM NIDN. 0715067304

Program Studi Manajemen

Fakultas Bisnis Hukum dan Ilmu Sosial Universitas Muhammadiyah Sidoarjo

Juli, 2026

DAFTAR ISI

Daftar Isi 3
Pendahuluan 4
Literatur Review6
Metode9
Jadwal Penelitian ..10
Referensi 11

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Komunikasi Internal, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Islamic Center Surabaya [The Influence of Transformational Leadership, Internal Communication, and Work Motivation on Employee Performance at the Islamic Center Surabaya]

Moch. Firnanda Zulyansyah¹⁾, Hasan Ubaidillah^{*,2)}

1) Program Studi Manajemen, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

2) Program Studi Manajemen, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

*Email Penulis Korespondensi: 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 publik [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. Hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau kelompok dalam organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya untuk mencapai tujuan secara legal dan sesuai norma [10]. 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. 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 [17]. 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 [18]. 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 [21]. Ketika informasi disampaikan dengan jelas dan tepat, maka potensi miskomunikasi dapat diminimalisir sehingga pekerjaan dapat dilakukan lebih efisien[22].

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 [23]. 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 [24]. 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 [26]. 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.

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 [27]. 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 [28]:

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.

Hubungan Antar Variabel

Beberapa penelitian pada sektor pelayanan publik Dengan demikian, peningkatan penerapan gaya kepemimpinan transformasional dapat berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai. Sebagai contoh, studi di Kantor Pemerintahan Kabupaten Mamasa menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berkontribusi signifikan pada produktivitas, kualitas kerja, dan kepuasan kerja pegawai [30]. 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 [31].

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 [22].

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 [32]. 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 [33].

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

H1 Kepemimpinan Transformasional (X1)

H2 Komunikasi Internal (X2)

Kinerja Pegawai (Y)

H3

Motivasi Kerja (X3)

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 [34]. Jenis data yang digunakan adalah data kuantitatif yang diperoleh dari data primer dan data sekunder [35].

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

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 [10], [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], [17], [18], kepemimpinan transformasional merupakan kemampuan pemimpin dalam memengaruhi, mengarahkan, dan memotivasi pegawai untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif. Indikator kepemimpinan transformasional didasarkan pada [18] 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 [21], [22], [23], [24]. 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 [26], [27], [28], 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 [28] 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 kelompok responden berusia 31–35 tahun merupakan kelompok dengan jumlah terbanyak, yaitu 55 responden (31,4%), sedangkan kelompok usia 41–50 tahun memiliki jumlah paling sedikit, yaitu 11 responden **(6,3%)** . Secara umum, mayoritas responden berada pada rentang usia produktif, sehingga dinilai memiliki potensi yang optimal dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab pekerjaannya.

Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Analisis eskriptif dilakukan untuk menjelaskan nilai rata-rata dari setiap indikator variabel. Tujuannya adalah untuk memberikan gambaran kepada responden tentang setiap indikator tersebut. Ada pun kategori penilaian untuk setiap indikator dengan kriteria sebagai berikut[37]:

- 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 Transformatasional

	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.	<u>3.897</u>	<u>Tinggi</u>
	<u>Kepemimpinan Transformatasional</u>	<u>4.155</u>	Tinggi

Sumber : Output Smart-PLS data diolah (2026)

Berdasarkan tanggapan pada penilaian terhadap variabel kepemimpinan transformatasional, dapat dilihat bahwa rata-rata nilai yang paling tinggi berada 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 transformatasional 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.	<u>4.534</u>	<u>Tinggi</u>
<u>Komunikasi Internal</u>		<u>4.229</u>	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
	Motivasi Kerja	4.319	Tinggi

Sumber : Output Smart-PLS data diolah (2026)

”

Berdasarkan respon penilaian pada variabel motivasi Kerja dipahami bahwa nilai maksimum rata-rata 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
Y1.1	Hasil pekerjaan saya memiliki tingkat ketelitian yang baik.	4.190	Tinggi
Y1.2	Saya dapat memanfaatkan waktu kerja secara optimal untuk menyelesaikan tugas.	4.379	Tinggi
Y1.3	Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai jadwal yang di tentukan.	4.103	Tinggi
	Kinerja Pegawai	4.224	Tinggi

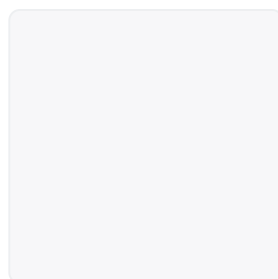
Sumber : Output Smart-PLS data diolah (2026)

Mengacu pada umpan balik evaluasi mengenai variabel Kinerja karyawan, terungkap bahwa nilai rata-rata tertinggi muncul 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 mengevaluasi tingkat validitas dan reliabilitas konstruk beserta indikator yang digunakan dalam penelitian. Pengujian ini mencakup penilaian terhadap konsistensi internal, reliabilitas indikator, validitas konvergen melalui nilai *Average Variance Extracted* (AVE), serta validitas diskriminan. Suatu konstruk dinyatakan memenuhi konsistensi internal apabila indikator-indikator penyusunnya memiliki korelasi yang kuat dalam mengukur variabel laten yang sama, sehingga instrumen penelitian dapat dinilai valid dan reliabel $> 0,7[37]$.



Gambar 2. 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 [37]. Dalam pengujian yang telah dilaksanakan, diperoleh bahwa semua indikator menunjukkan nilai lebih besar dari 0,70. Temuan dari pengujian ini mengindikasikan bahwa nilai outer loading telah memenuhi kriteria uji validitas konvergen yang ditampilkan pada tabel di bawah ini.

Tabel 8. Hasil Nilai Outer Loading

	<u>X1.Kepemimpinan Transformasional</u>	<u>X2.Komunikasi Internal</u>	<u>X3.Motivasi Kerja</u>	<u>Y1.Kinerja Pegawai</u>
<u>X1.1</u>	<u>0.908</u>			
<u>X1.2</u>	<u>0.845</u>			
<u>X1.3</u>	<u>0.879</u>			
<u>X1.4</u>	<u>0.787</u>			
<u>X2.1</u>		<u>0.876</u>		

<u>X2.2</u>		<u>0.855</u>		
<u>X2.3</u>		<u>0.824</u>		
<u>X2.32</u>		<u>0.798</u>		
<u>X3.1</u>			<u>0.793</u>	
<u>X3.2</u>			<u>0.894</u>	
<u>X3.3</u>			<u>0.841</u>	
<u>X3.4</u>			<u>0.882</u>	
<u>Y1.1</u>				<u>0.903</u>
<u>Y1.2</u>				<u>0.915</u>
<u>Y1.3</u>				<u>0.884</u>

Sumber : Output Smart-PLS data diolah (2026)

Berdasarkan Tabel 8, Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai *loading factor* pada seluruh indikator variabel kepemimpinan transformasional, komunikasi internal, motivasi kerja, dan kinerja pegawai telah memenuhi kriteria validitas, yaitu memiliki nilai di atas 0,700. Oleh karena itu, seluruh indikator dinyatakan valid karena mampu merepresentasikan variabel yang diukur dengan tingkat korelasi yang kuat.

Average Variance Extracted (AVE)

Selain pengujian validitas melalui nilai *cross loading*, *convergent validity* juga dievaluasi berdasarkan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) pada masing-masing konstruk. Nilai AVE tersebut digunakan untuk memastikan bahwa setiap konstruk mampu menjelaskan varians indikatornya dengan baik. Adapun hasil perhitungan nilai AVE dari masing-masing konstruk disajikan pada tabel berikut:

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

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

Sumber : Output Smart-PLS data diolah (2026)

Average Variance Extracted (AVE) merupakan salah satu ukuran yang digunakan untuk menguji validitas konvergen (*convergent validity*). Suatu konstruk dinyatakan memenuhi kriteria validitas konvergen apabila memiliki nilai AVE lebih besar dari 0,50. Berdasarkan hasil pengujian, seluruh variabel menunjukkan nilai AVE di atas 0,50, sehingga dapat disimpulkan bahwa setiap konstruk telah memenuhi kriteria validitas konvergen. Dengan demikian, instrumen penelitian dinyatakan valid dan proses analisis dapat dilanjutkan ke tahap berikutnya.

Uji Discriminant Validity

Dalam Dalam penelitian ini, pengujian validitas diskriminan dilakukan menggunakan nilai *cross loading*. Suatu indikator dinyatakan memenuhi validitas diskriminan apabila memiliki nilai *cross loading* yang lebih tinggi pada konstruk yang diukurnya dibandingkan dengan nilai *cross loading* pada konstruk lainnya. Berdasarkan hasil analisis, seluruh indikator menunjukkan nilai *cross loading* tertinggi pada konstruk masing-masing. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator telah memenuhi kriteria validitas diskriminan, sehingga mampu membedakan konstruk yang diukur secara tepat.

Tabel 10. Nilai Cross Loading

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

Sumber : Output Smart-PLS data diolah (2026)

Berdasarkan hasil analisis pada tabel di atas, Indikator yang dicetak tebal menunjukkan bahwa nilai *loading* tertinggi dimiliki oleh variabel laten yang memang diukur oleh indikator tersebut, bukan pada variabel laten lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa setiap indikator telah mengukur konstruk yang sesuai dan mampu membedakannya dari konstruk lain dengan baik. lainnya. Selain itu, seluruh indikator memiliki nilai *cross loading* di atas 0,700, sehingga dapat disimpulkan bahwa masing-masing variabel laten telah memenuhi kriteria validitas diskriminan.

Composite Reliabiliy dan Cronbach's Alpha

Reliabilitas konstruk dievaluasi melalui nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* pada masing-masing konstruk. Suatu konstruk dinyatakan memiliki tingkat reliabilitas yang baik apabila nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* masing-masing melebihi 0,7. [37].

Tabel 11. Hasil Composite Reliabiliy dan Cronbach's Alpha

	<u>Cronbach's Alpha</u>	<u>Composite reliability (rho_a)</u>	<u>Keterangan</u>
<u>X1.Kepemimpinan Transformatasional</u>	0.879	0.891	0.916
<u>X2.Komunikasi Internal</u>	0.859	0.861	0.904
<u>X3.Motivasi Kerja</u>	0.875	0.883	0.915
<u>Y1.Kinerja Pegawai</u>	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 alpha masing-masing berada di atas 0,7.

Pengujian Inner Model

Nilai R Square

Nilai *R Square* digunakan untuk mengukur besarnya kemampuan variabel laten independen dalam menjelaskan variasi pada variabel laten dependen. Berdasarkan kriteria yang digunakan, nilai *R Square* sebesar 0,67 dikategorikan kuat, nilai di atas 0,33 hingga kurang dari 0,67 termasuk kategori sedang (moderat), sedangkan nilai di bawah dikategorikan lemah. 0,33[37].

Tabel 12. Hasil R Square

	<u>R-square</u>	<u>R-square adjusted</u>
<u>Y1.Kinerja Pegawai</u>	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- Nilai F-Square digunakan untuk mengukur besarnya pengaruh (*effect size*) suatu variabel eksogen terhadap variabel endogen dalam model penelitian. Nilai f^2 dikategorikan kecil apabila lebih dari 0,02, sedang (moderat) apabila lebih dari 0,15, dan besar apabila lebih dari 0,35. Semakin tinggi nilai F-Square, semakin besar kontribusi variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen. 0,35[37].

Tabel 13. Hasil Uji f^2 Effect Size

	<u>Y1.Kinerja Pegawai</u>
<u>X1.Kepemimpinan Transformasional -> Y1.Kinerja Pegawai</u>	0.085
<u>X2.Komunikasi Internal -> Y1.Kinerja Pegawai</u>	0.117
<u>X3.Motivasi Kerja -> Y1.Kinerja Pegawai</u>	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 Pengujian hipotesis menggunakan metode *bootstrapping* pada SmartPLS dilakukan dengan menganalisis hasil estimasi koefisien jalur (*path coefficient*). Hasil pengujian pengaruh langsung (*direct effect*) disajikan pada tabel berikut.

Tabel 14. Path Coefficient

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

Sumber : Output Smart-PLS data diolah (2026)

Tujuan Uji hipotesis bertujuan untuk mengetahui apakah hipotesis bisa diterima dengan memperhatikan nilai signifikansi antara konstruk, nilai t-statistik, dan nilai p. Pada studi ini, diterapkan aturan statistik $t > 1,97$, dengan tingkat signifikansi p sebesar 0,05 (5%), dan koefisien beta menunjukkan nilai 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 analisis path coefficient, diketahui bahwa secara umum variabel eksogen memiliki pengaruh positif terhadap variabel endogen. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan pada variabel eksogen cenderung diikuti oleh peningkatan pada variabel endogen.

B. PEMBAHASAN

H1: Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil dari studi ini menunjukkan bahwa ada dampak positif dan signifikan dari 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 [38], 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 harmonis. Hal tersebut sejalan dengan teori bahwa komunikasi yang terbuka dan dua arah memungkinkan pegawai merasa dihargai serta lebih terlibat dalam proses kerja [23]. 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 [39] yang menyatakan bahwa komunikasi internal memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai.

H3: Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian, Berdasarkan hasil pengujian, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki pegawai, semakin baik pula kinerja yang dihasilkan. 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 keburatan 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 bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang dijalankannya. Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh [40], 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 tanggung jawab dan memberikan kesempatan para pegawai dalam menyelesaikan masalah yang di hadapinya.

Oleh karena itu, Islamic Center Surabaya disarankan untuk terus meningkatkan gaya kepemimpinan

transformatif 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.

16 | Page

Page | 17