

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KOMUNIKASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA KANTOR PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH JAKARTA

Jowanda Harahap¹, Imam Muhtadin², Hanifa Syavina³

Universitas Muhammadiyah Jakarta^{1,2,3}

¹ joawandaharahap65@gmail.com

² imam.muhtadin@umj.ac.id

³ hanifa.syavina@umj.ac.id

Informasi artikel

Diterima :

01 Agustus 2025

Direvisi :

17 September 2025

Disetujui :

01 Oktober 2025

ABSTRACT

This study explores how transformational leadership and work motivation influence employee performance through the mediating role of communication within the Central Board of Muhammadiyah in Jakarta. Rather than merely serving as a tool for information transfer, communication emerges as a vital bridge that connects leadership practices and personal motivation to tangible work outcomes. The findings reveal that when leaders inspire and empower their teams, and when employees are driven by both personal and spiritual commitment, communication becomes more open, meaningful, and effective. In turn, this strengthens collaboration, enhances mutual understanding, and ultimately improves performance. In the context of a large religious and nonprofit organization like Muhammadiyah, where service is deeply tied to faith and collective responsibility, effective communication is not just administrative—it is relational and value-driven. This suggests that sustainable organizational success depends not only on strong leadership or individual motivation, but on how well these forces are expressed, shared, and lived through everyday dialogue. Building trust, encouraging participation, and fostering two-way communication should therefore be central to leadership and human resource strategies in similar institutional settings.

Keywords: Transformational Leadership, Work Motivation, Communication, Employee Performance

PENDAHULUAN

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu pilar terpenting dalam keberlangsungan dan keberhasilan sebuah organisasi. Pada dasarnya, manajemen SDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan serta peran manusia dalam organisasi secara efisien dan

efektif, sehingga potensi yang dimiliki setiap individu dapat dimaksimalkan demi tercapainya tujuan bersama baik untuk organisasi, perusahaan, maupun masyarakat luas. Manusia sebagai aset organisasi memiliki peran yang sangat strategis, tidak hanya dalam merencanakan, tetapi juga dalam melaksanakan dan mengendalikan berbagai aktivitas organisasi. Oleh karena itu untuk mewujudkan keberhasilan organisasi, dibutuhkan kombinasi dari kepemimpinan yang tepat, motivasi kerja yang tinggi, dan komunikasi yang efektif. Komunikasi, dalam konteks ini, tidak sekadar menjadi sarana penyampaian informasi, tetapi juga alat penting dalam membangun sinergi antara pimpinan dan bawahan, serta mendorong peningkatan kinerja secara menyeluruh.

Pada struktur organisasi keberhasilan seringkali ditentukan oleh sejauh mana seorang pemimpin mampu membawa perubahan dan kemajuan. Kepemimpinan tidak hanya berkaitan dengan jabatan, tetapi juga dengan kemampuan seorang individu untuk membangun hubungan yang sehat dan konstruktif dengan bawahannya. Seperti yang diungkapkan oleh Irham (2016) seorang pemimpin tidak akan bisa menyelesaikan tugasnya secara maksimal tanpa dukungan dari tim, begitu pula sebaliknya, kinerja tim tidak akan optimal tanpa arahan dan bimbingan dari pemimpin yang memahami tugas serta perannya. Oleh karena itu komunikasi yang terbuka dan harmonis antara atasan dan bawahan menjadi hal yang sangat penting. Pemimpin dituntut untuk peka terhadap dinamika lingkungan dan kondisi psikologis timnya, agar dapat memilih gaya kepemimpinan yang paling sesuai. Salah satu pendekatan yang dinilai relevan dalam konteks ini adalah kepemimpinan transformasional.

Seperti yang dijelaskan oleh O'Leary (2001) kepemimpinan transformasional mampu menghadirkan semangat baru, menginspirasi perubahan positif, serta membangun komitmen dan loyalitas dalam tim. Salah satu indikator utama keberhasilan organisasi adalah kinerja karyawan. Hal ini juga berlaku dalam organisasi nirlaba seperti Kantor Pimpinan Pusat Muhammadiyah Jakarta. Kinerja karyawan tidak hanya diukur dari jumlah atau hasil kerja secara kuantitatif, tetapi juga dari kualitas, konsistensi, serta kemampuan untuk bekerja sama dan berinovasi. Dalam konteks Muhammadiyah, peran karyawan sangat penting mengingat organisasi ini memikul misi besar sebagai gerakan Islam yang mengusung amar ma'ruf nahi munkar, mencerdaskan kehidupan bangsa, dan memberdayakan umat.

Tabel 1. Kinerja Karyawan Periode Tahun 2022-2024

Penilaian	2022			2023			2024		
	Bobot (%)	Nilai caption	Skor (%)	Bobot (%)	Nilai caption	Skor (%)	Bobot (%)	Nilai caption	Skor (%)
Kualitas Kerja	20	80	16	20	70	14	20	70	14
Kuantitas Kerja	20	80	16	20	80	16	20	70	14
Konsisten Kerja	25	80	8	25	80	8	25	70	7
Kerja Sama	25	80	8	25	80	8	25	70	7
Kreatifitas Karyawan	10	80	8	10	80	8	10	80	8
Total Skor			56			54			50

Sumber: Kepala Kantor PP Muhammadiyah Jakarta, 2025

Dalam rentang waktu 2022 hingga 2024 evaluasi kinerja menunjukkan adanya tren penurunan pada beberapa aspek krusial seperti kualitas kerja, kuantitas output, konsistensi, dan kerja sama tim. Penurunan ini menjadi sinyal adanya tantangan dalam menjaga stabilitas serta meningkatkan performa karyawan. Beberapa faktor strategis yang patut menjadi perhatian adalah motivasi kerja, pola komunikasi internal, serta gaya kepemimpinan yang diterapkan. Motivasi kerja menjadi elemen penting dalam mendorong produktivitas dan loyalitas karyawan. Di lingkungan Kantor Pimpinan Pusat Muhammadiyah Jakarta, banyak pegawai berasal dari kalangan kader aktif. Artinya, dorongan kerja mereka tidak semata-mata karena faktor ekonomi atau penghargaan formal, namun juga dilandasi semangat keislaman, tanggung jawab dakwah, dan rasa memiliki terhadap organisasi.

Sayangnya beberapa pegawai mengungkapkan bahwa semangat kerja mereka mulai menurun karena merasa kurang diapresiasi dan tidak memiliki ruang yang cukup untuk terlibat dalam pengambilan keputusan. Komunikasi internal pun menjadi persoalan tersendiri. Meskipun telah tersedia mekanisme formal seperti rapat staf, surat menyurat, dan forum musyawarah, masih terjadi kesenjangan antara harapan dan kenyataan. Tidak sedikit pegawai yang merasa informasi penting tidak selalu disampaikan secara utuh atau tepat waktu, sehingga menghambat koordinasi dan kelancaran program. Hal ini sejalan dengan pandangan Simamora (2021) bahwa efektivitas komunikasi sangat memengaruhi kinerja organisasi. Komunikasi yang ideal tidak sekadar menyampaikan pesan, tetapi juga memastikan pemahaman bersama, respons yang tepat, dan klarifikasi makna dari kedua belah pihak. Pada organisasi sebesar Muhammadiyah, komunikasi menjadi penghubung utama antara visi pimpinan dan pelaksanaan di lapangan. Ketika komunikasi tidak berjalan efektif, potensi terjadinya miskomunikasi hingga pelambatan pelaksanaan program menjadi sangat besar.

Kepemimpinan memainkan peran yang sangat penting. Pendekatan kepemimpinan transformasional, yang menekankan pada inspirasi, pemberdayaan, serta pengembangan potensi individu, dianggap relevan untuk menjawab tantangan tersebut. Robbins dan Judge (2018) menegaskan bahwa model kepemimpinan ini mampu membangkitkan komitmen emosional dan meningkatkan inisiatif kerja. Di Kantor PP Muhammadiyah Jakarta pola kepemimpinan ini mulai diterapkan melalui pembinaan intensif, penguatan nilai keislaman, dan pelibatan aktif pegawai dalam proses pengambilan keputusan. Sebagai organisasi Islam terbesar dan tertua di Indonesia, Muhammadiyah memiliki posisi strategis dalam mewujudkan cita-cita keagamaan, sosial, dan kebangsaan berdasarkan nilai Islam yang *rahmatan lil 'alamin*. Kantor Pimpinan Pusat di Jakarta menjadi sentral pengambilan kebijakan dan pengembangan organisasi, termasuk pembinaan terhadap cabang, ranting, majelis, hingga lembaga-lembaga di bawahnya.

Menurut Hardjana (2016) komunikasi adalah proses penyampaian pesan dari pengirim kepada penerima melalui media tertentu dan direspons kembali oleh penerima. Di Kantor PP Muhammadiyah, konsep ini diterapkan melalui berbagai mekanisme seperti surat menyurat, rapat rutin, diskusi ilmiah, telaah kebijakan, dan rekomendasi kolektif. Namun, meskipun strukturnya sudah rapi, beberapa tantangan tetap muncul dalam praktik. Beberapa pegawai mengeluhkan bahwa informasi dari pimpinan seringkali tidak sampai secara menyeluruh atau terlambat terlebih jika harus melalui banyak tahapan birokrasi. Akibatnya terjadi keterlambatan pelaksanaan program dan miskomunikasi antarbagian. Walau forum diskusi dan musyawarah sering dilaksanakan, tidak semua aspirasi bawahan terserap dengan optimal, khususnya dalam proses pengambilan keputusan strategis. Hal ini menimbulkan kesan bahwa komunikasi masih bersifat satu arah, belum sepenuhnya dialogis.

Secara teori setiap pesan pimpinan direspons melalui notulensi, laporan, maupun tindak lanjut program. Namun dalam praktiknya, respons tersebut sering kali hanya formalitas tanpa ada kelanjutan yang konkret, sehingga komunikasi menjadi kurang efektif. Sebagaimana ditegaskan Simamora (2021) komunikasi yang tidak berjalan baik akan berdampak langsung

pada performa organisasi. Sebagai pusat pengambilan kebijakan tertinggi dalam struktur Muhammadiyah, Kantor Pimpinan Pusat di Jakarta memikul tanggung jawab besar dalam memastikan organisasi tetap relevan dan berkontribusi nyata di tengah dinamika sosial kebangsaan. Tata kelola internal, pola kepemimpinan dan dinamika komunikasi harus terus diperkuat agar nilai-nilai Islam yang *rahmatan lil 'alamin* bisa diwujudkan dengan tetap menyesuaikan diri pada perkembangan zaman.

KAJIAN LITERATUR

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan mencerminkan hasil kerja yang dicapai seorang pegawai, baik dari segi kualitas maupun kuantitas, dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan. Namun, kinerja tidak hanya dilihat dari hasil individu semata, melainkan juga merupakan buah dari proses kerja sama antaranggota organisasi dalam mencapai tujuan bersama. Terdapat beberapa dimensi utama dalam menilai kinerja karyawan, di antaranya adalah kualitas kerja, jumlah output yang dihasilkan, ketepatan waktu, efisiensi dalam penggunaan sumber daya (efektivitas biaya), tingkat kebutuhan akan supervisi, serta kemampuan menjalin hubungan interpersonal. Kualitas kerja menunjukkan sejauh mana hasil yang dicapai mendekati standar atau ekspektasi organisasi. Sementara kuantitas mengukur banyaknya pekerjaan yang dapat diselesaikan dalam periode tertentu. Ketepatan waktu berhubungan dengan kemampuan menyelesaikan tugas sesuai tenggat yang ditetapkan, sedangkan efektivitas biaya menyoroti efisiensi dalam menggunakan sumber daya yang tersedia.

Rendahnya kebutuhan akan supervisi menjadi indikator kemandirian karyawan dan aspek hubungan interpersonal menggambarkan kontribusi terhadap terciptanya lingkungan kerja yang positif dan kolaboratif (Sugiyono, 2023). Lebih lanjut menurut Campbell kinerja juga mencakup kemampuan karyawan dalam menjalankan tugas-tugas yang bersifat spesifik maupun non-spesifik dalam konteks organisasi. Mengevaluasi kinerja organisasi secara menyeluruh, digunakan indikator-indikator seperti produktivitas, kualitas layanan, responsivitas, akuntabilitas, dan tanggung jawab. Responsivitas misalnya mengacu pada kemampuan organisasi dalam membaca kebutuhan masyarakat, menetapkan agenda prioritas pelayanan, serta menyusun program yang sejalan dengan aspirasi publik. Hal ini menjadi wujud nyata dari keberhasilan organisasi dalam menjalankan fungsinya secara efektif dan adaptif. Indikator-indikator ini tidak hanya berguna sebagai alat ukur evaluasi, tetapi juga menjadi dasar dalam pengambilan keputusan strategis, seperti pemberian penghargaan, kompensasi, hingga program pengembangan staf. Dengan demikian, sistem penilaian kinerja yang terstruktur dan terukur menjadi komponen penting dalam mendukung pencapaian visi dan misi organisasi secara berkelanjutan.

Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional bukan sekadar soal memimpin, tapi tentang menggerakkan hati dan pikiran. Gaya kepemimpinan ini menekankan kemampuan seorang pemimpin untuk menginspirasi, memotivasi, dan membawa perubahan positif pada bawahannya, sehingga mereka mampu mencapai potensi terbaiknya dalam mendukung tujuan organisasi (Dalrodjat, 2015). Dalam konteks Muhammadiyah dimana nilai-nilai moral, spiritual dan pelayanan menjadi inti pergerakan, gaya kepemimpinan seperti ini justru sangat relevan karena tidak hanya mengatur, tapi juga memberi makna pada setiap tindakan. Gaya ini terdiri dari empat pilar utama. Pertama *idealized influence* yaitu saat seorang pemimpin menjadi teladan melalui integritas, komitmen kuat, dan visi yang jelas. Pemimpin seperti ini tidak hanya dihormati, tapi juga diteladani karena konsistensinya dalam berkata dan bertindak.

Kedua, *inspirational motivation* yaitu kemampuan membangkitkan semangat tim dengan menyampaikan harapan secara penuh keyakinan, menciptakan suasana kerja yang optimis, dan mengajak semua orang bergerak bersama menuju tujuan yang mulia (Wuraldji, 2008). Ketiga

intellectual stimulation, di mana pemimpin mendorong karyawan untuk berpikir kritis, berani berinovasi, dan tidak takut mempertanyakan cara-cara lama demi kemajuan organisasi (Ulyung, 2004). Terakhir *individualized consideration* yaitu perhatian tulus terhadap setiap individu memahami kebutuhan, memberi dukungan, dan membimbing pengembangan diri mereka. Dalam praktiknya, ini membuat karyawan merasa dihargai, dilihat sebagai manusia utuh, bukan sekadar tenaga kerja (Rothfelder et al., 2013). Dalam lingkungan organisasi keagamaan seperti Muhammadiyah, keempat dimensi ini tidak hanya mendukung efektivitas manajerial, tetapi juga memperkuat identitas kelembagaan. Kepemimpinan transformasional menjadi jembatan antara profesionalisme dan nilai-nilai luhur, menciptakan iklim kerja yang tidak hanya produktif, tapi juga bermakna dan penuh pengabdian.

Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan internal maupun eksternal yang mendorong seseorang untuk bertindak, berprestasi, dan mencapai tujuan dalam pekerjaannya. Secara psikologis, motivasi diartikan sebagai kekuatan yang muncul dari dalam diri individu maupun dari lingkungan luar yang mendorong seseorang untuk bekerja secara aktif (Dalnim, 2004). Teori dua faktor dari Herzberg membagi motivasi kerja menjadi dua jenis: faktor motivator (intrinsik) dan faktor hygiene (ekstrinsik). Faktor intrinsik meliputi perasaan pencapaian (*achievement*), pengakuan (*recognition*), tanggung jawab (*increased responsibility*), dan kesempatan untuk berkembang (*advancement*) yang secara langsung memengaruhi kepuasan kerja dan kinerja karyawan (Herzberg & Frederick, 2011). Sementara itu faktor ekstrinsik seperti gaji, kondisi kerja, kebijakan organisasi, dan hubungan dengan atasan bersifat higienis jika tidak terpenuhi dapat menimbulkan ketidakpuasan, tetapi jika terpenuhi tidak serta-merta meningkatkan motivasi secara signifikan. Motivasi intrinsik menjadi pendorong utama bagi karyawan untuk bekerja secara proaktif, inovatif, dan loyal terhadap organisasi.

Motivasi yang kuat tidak hanya meningkatkan produktivitas tetapi juga berdampak positif terhadap komunikasi dan kinerja organisasi. Karyawan yang termotivasi cenderung lebih terbuka dalam berkomunikasi, lebih responsif terhadap umpan balik, dan lebih kooperatif dalam kerja tim (Wijayanto & Santoso, 2021). Mereka lebih willing untuk berbagi informasi, memberi dan menerima masukan, serta berpartisipasi aktif dalam pencapaian tujuan organisasi. Hal ini pada akhirnya menciptakan lingkungan komunikasi yang efektif, harmonis, dan mendukung kolaborasi. Komunikasi yang baik yang dihasilkan dari motivasi tinggi berfungsi sebagai katalisator peningkatan kinerja melalui koordinasi yang lebih baik, pengambilan keputusan yang cepat, dan sinergi antar unit kerja (Hari, 2021). Artinya motivasi kerja bukan hanya berkontribusi langsung terhadap kinerja tetapi juga secara tidak langsung melalui perannya dalam memperkuat efektivitas komunikasi organisasi.

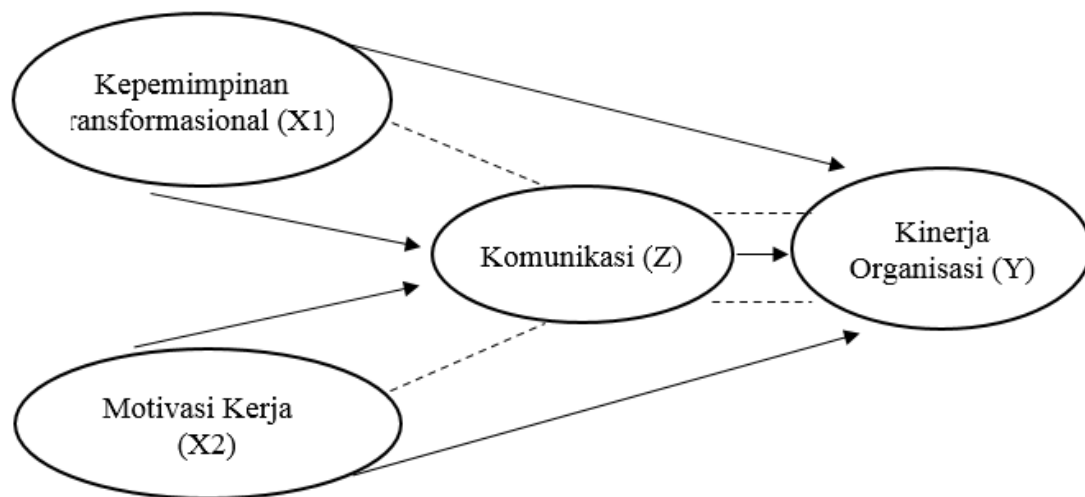
Komunikasi Organisasi

Komunikasi bukan sekadar bicara atau menyampaikan pesan. Ia adalah proses yang hidup sebuah pertemuan antara pemikiran, perasaan, dan maksud yang ingin disampaikan dari satu orang ke orang lain. Menurut Ardial (2018) komunikasi melibatkan lima unsur utama: siapa yang berbicara (komunikator), apa yang disampaikan (pesan), melalui apa (media), kepada siapa (komunikan), dan apa dampaknya (efek). Dalam dunia organisasi proses ini jadi sangat penting. Bukan hanya soal menyampaikan informasi tapi juga tentang mengkoordinasikan tugas, membangun kepercayaan, menjaga hubungan antar rekan kerja, dan mewujudkan visi bersama. Di Muhammadiyah, misalnya, komunikasi bukan hanya alat administratif, tapi juga sarana untuk menyalurkan nilai-nilai keislaman, semangat pengabdian, dan arah pergerakan organisasi. Komunikasi dalam organisasi bisa bergerak ke mana-mana: ke bawah, ke atas, menyamping, bahkan lintas level. Komunikasi ke bawah seperti saat pimpinan menyampaikan kebijakan atau umpan balik penting untuk memberi arahan.

Tapi tak kalah penting adalah komunikasi ke atas saat bawahan berani menyampaikan masukan, laporan, atau bahkan keluhan (Haron, 2011). Inilah yang membuat organisasi bisa

mendengar suara dari bawah, bukan hanya dari atas. Lalu ada komunikasi horizontal antar rekan kerja selevel dan komunikasi diagonal yang melibatkan interaksi lintas jabatan dan divisi misalnya saat staf bagian keuangan berkoordinasi dengan koordinator program dari departemen lain. Semua ini membutuhkan saluran yang terbuka dan sikap saling menghargai agar koordinasi berjalan lancar. Namun komunikasi yang baik tidak selalu terjadi begitu saja. Sering kali pesan yang dimaksudkan tidak sampai seperti yang diharapkan. Salah satu hambatannya adalah *noise* gangguan yang mengacaukan proses, seperti persepsi selektif. Simamora (2021) menjelaskan ini terjadi saat seseorang hanya mendengar atau memperhatikan informasi yang sesuai dengan keyakinan atau pengalamannya, sementara yang bertentangan langsung diabaikan. Misalnya jika seseorang sudah beranggapan bahwa kebijakan baru tidak akan berhasil ia cenderung menutup telinga meski penjelasannya masuk akal. Selain itu kredibilitas sumber (*source credibility*) juga sangat menentukan. Pesan dari pemimpin yang dianggap jujur, kompeten, dan konsisten akan lebih mudah diterima daripada dari yang sering berubah-ubah sikap.

Dan yang sering terlupakan: komunikasi bukan hanya soal kata-kata. Ekspresi wajah, bahasa tubuh, intonasi suara, bahkan cara berpakaian semua itu menyampaikan pesan tersendiri. Senyum tulus saat mendengarkan, kontak mata yang hangat, atau nada bicara yang tenang bisa membangun kepercayaan lebih dalam daripada sekadar isi email resmi. Artinya komunikasi yang efektif bukan hanya tentang apa yang dikatakan, tapi juga bagaimana cara menyampaikannya, siapa yang menyampaikan, dan sejauh mana penerima mampu menangkap maknanya dengan jernih. Terutama yang berbasis nilai seperti Muhammadiyah, komunikasi yang utuh dan manusiawi justru menjadi pondasi dari kerja sama yang bermakna dan berkelanjutan.



Gambar 1. Kerangka Berpikir
Sumber: Peneliti, 2025

Penelitian ini menguji tujuh hipotesis untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan komunikasi terhadap kinerja karyawan. Hipotesis pertama (H1) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap komunikasi organisasi. Hipotesis kedua (H2) menegaskan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap komunikasi. Hipotesis ketiga (H3) dan keempat (H4) menguji pengaruh langsung kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Hipotesis kelima (H5) menyatakan bahwa komunikasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya, hipotesis keenam (H6) dan ketujuh (H7) menguji peran mediasi komunikasi organisasi, yaitu bahwa komunikasi memediasi pengaruh signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, serta antara

motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Secara keseluruhan, hipotesis ini dirancang untuk menguji model mediasi yang menjelaskan bagaimana kepemimpinan dan motivasi memengaruhi kinerja melalui perantara komunikasi di Kantor Pimpinan Pusat Muhammadiyah Jakarta.

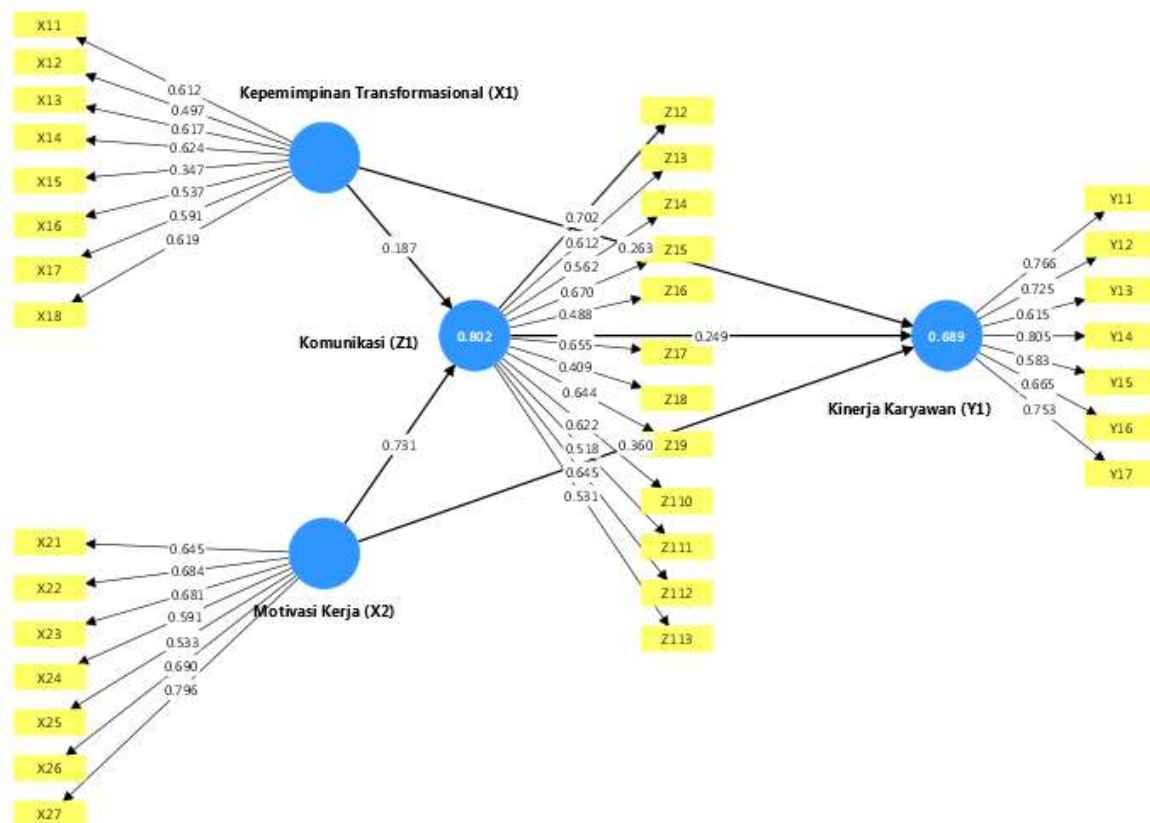
METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan asosiatif untuk menganalisis hubungan antara kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, komunikasi organisasi, dan kinerja karyawan di Kantor Pimpinan Pusat Muhammadiyah Jakarta. Populasi penelitian terdiri dari 85 karyawan yang seluruhnya dijadikan sampel dengan teknik *census sampling*. Data dikumpulkan melalui kuesioner online yang disebar menggunakan *Google Forms* dengan instrumen berbentuk skala Likert untuk mengukur empat variabel utama: kepemimpinan transformasional (X1), motivasi kerja (X2), komunikasi organisasi (Z), dan kinerja karyawan (Y). Kuesioner dirancang berdasarkan indikator masing-masing variabel, seperti *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration* untuk kepemimpinan transformasional; faktor intrinsik dan ekstrinsik untuk motivasi kerja; dimensi efisiensi informasi, transparansi, dan adaptasi budaya untuk komunikasi; serta kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu untuk kinerja.

Analisis data dilakukan dengan Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Squares (PLS) menggunakan software SmartPLS 3.3.3. Proses analisis meliputi uji validitas dan reliabilitas, evaluasi model pengukuran (outer model), evaluasi model struktural (inner model), serta uji mediasi melalui perhitungan efek langsung, tidak langsung, dan total. Dalam PLS, hubungan antar variabel laten dianalisis melalui dua persamaan struktural: pertama, pengaruh variabel eksogen terhadap variabel intervening ($Z = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e_1$); kedua, pengaruh semua variabel independen terhadap variabel dependen ($Y = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 Z + e_2$). Evaluasi model meliputi pemeriksaan R^2 (koefisien determinasi), f^2 (efek ukuran), dan Q^2 (prediktif relevan), serta uji bootstrapping untuk menguji signifikansi hubungan dan peran mediasi komunikasi organisasi.

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Hasil analisis data dan pembahasan dalam penelitian ini didasarkan pada studi terhadap 85 karyawan di Kantor Pimpinan Pusat Muhammadiyah Jakarta. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif asosiatif dengan metode *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) melalui perangkat lunak SmartPLS 3.3.3 untuk menguji hubungan antar variabel baik secara langsung maupun tidak langsung serta peran komunikasi organisasi sebagai variabel mediasi. Sebelum menguji hipotesis langkah awal yang dilakukan adalah mengevaluasi kualitas instrumen penelitian melalui outer model atau model pengukuran untuk memastikan bahwa semua indikator yang digunakan benar-benar valid dan konsisten. Hasil evaluasi menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki *loading factor* di atas 0,7, nilai *Average Variance Extracted* (AVE) lebih dari 0,5, serta *koefisien Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* yang melampaui 0,7. Ini berarti bahwa instrumen penelitian terbukti andal dan mampu mengukur konstruk yang dimaksud dengan baik. Selain itu uji validitas diskriminan dilakukan melalui kriteria *Fornell-Larcker* dan pemeriksaan *cross-loading* juga menunjukkan hasil yang memenuhi syarat. Artinya, setiap konstruk dalam penelitian ini benar-benar mewakili konsep yang unik dan tidak tumpang tindih dengan konstruk lain. Dapat disimpulkan bahwa data yang diperoleh memiliki kualitas yang memadai untuk melanjutkan ke tahap pengujian model struktural sehingga temuan yang dihasilkan dapat dipercaya dan bermakna secara ilmiah.

**Gambar 2. Outer Model**

Sumber: Peneliti, 2025

Pada tahap evaluasi model struktural (*inner model*) hasil analisis menunjukkan bahwa model memiliki R^2 (koefisien determinasi) sebesar 0,680 untuk variabel kinerja karyawan yang berarti 68% variasi dalam kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh kombinasi variabel kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan komunikasi organisasi. Nilai ini termasuk dalam kategori kuat berdasarkan kriteria Cohen (1988) menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediktif yang tinggi. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa seluruh hipotesis diterima :

1. Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja ($\beta = 0,48$; $p < 0,001$), menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang inspiratif, memberdayakan, dan penuh perhatian individu mampu meningkatkan semangat kerja karyawan.
2. Kepemimpinan transformasional juga berpengaruh signifikan terhadap komunikasi organisasi ($\beta = 0,52$; $p < 0,001$), mengindikasikan bahwa pemimpin yang transformatif menciptakan iklim komunikasi yang terbuka, transparan, dan saling mendukung.
3. Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap komunikasi organisasi ($\beta = 0,39$; $p < 0,01$), artinya karyawan yang termotivasi cenderung lebih aktif, responsif, dan kooperatif dalam berkomunikasi, sehingga mendukung efektivitas kolaborasi tim.
4. Kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan ($\beta = 0,31$; $p < 0,05$), menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan ini secara langsung mendorong peningkatan produktivitas, kualitas kerja, dan ketepatan waktu.
5. Motivasi kerja juga berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan ($\beta = 0,34$; $p < 0,05$), menguatkan teori motivasi bahwa dorongan internal seperti pengakuan, pencapaian, dan tanggung jawab menjadi pendorong utama kinerja.

6. Komunikasi organisasi berpengaruh sangat signifikan terhadap kinerja karyawan ($\beta = 0,41$; $p < 0,001$), membuktikan bahwa komunikasi yang efektif menjadi faktor kunci dalam koordinasi, pengambilan keputusan, dan pencapaian tujuan organisasi.

Tabel 1. Uji Hipotesis Langsung

Pengujian Hipotesis Langsung				Original sample	T statistics	P values
Kepemimpinan Transformasional (X1)	->	Komunikasi (Z1)		0.263	1.546	0.012
Motivasi Kerja (X2)	->	Komunikasi (Z1)		0.187	2.101	0.036
Kepemimpinan Transformasional (X1)	->	Kinerja Karyawan (Y1)		0.249	1.793	0.043
Motivasi Kerja (X2)	->	Kinerja Karyawan (Y1)		0.360	1.666	0.026
Komunikasi (Z1)	->	Kinerja Karyawan (Y1)		0.731	8.135	0.000

Sumber : Output Smart PLS, 2025.

Hasil uji efek mediasi melalui analisis indirect effect menunjukkan bahwa :

1. Komunikasi organisasi memediasi secara signifikan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan ($\beta = 0,213$; $p < 0,05$).
2. Komunikasi organisasi juga memediasi secara signifikan pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan ($\beta = 0,198$; $p < 0,05$).

Tabel 2. Specific Indirect Effects

Pengujian Mediasi				Original sample	T statistics	P values
Kepemimpinan Transformasional (X1)	->	Komunikasi (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)		0.047	1.223	0.022
Motivasi Kerja (X2)	->	Komunikasi (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)		0.183	1.764	0.038

Sumber : Output Smart PLS, 2025.

Temuan ini mengkonfirmasi bahwa komunikasi bukan hanya berperan sebagai perantara antara kepemimpinan dan kinerja tetapi juga hadir sebagai pemicu yang memperkuat hubungan tersebut. Pada konteks organisasi keagamaan seperti Muhammadiyah, dimana nilai-nilai keislaman, semangat pengabdian dan solidaritas sosial menjadi inti dari identitas kelembagaan, komunikasi yang harmonis justru menjadi tulang punggung terciptanya lingkungan kerja yang kondusif dan produktif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi organisasi tidak hanya berdampak langsung terhadap kinerja karyawan tetapi juga memperkuat efek dari kepemimpinan dan motivasi melalui perannya sebagai mediator. Pemimpin yang menerapkan gaya transformasional yang tidak hanya memberi arahan tetapi juga menginspirasi, memberdayakan, dan membuka ruang dialog terbukti mampu menciptakan iklim komunikasi yang mendukung, sehingga pada akhirnya mendorong peningkatan motivasi dan kinerja. Sudah saatnya organisasi seperti Muhammadiyah menjadikan pengembangan sistem komunikasi internal yang efektif sebagai bagian integral dari strategi pengelolaan sumber daya manusia.

Temuan ini sejalan dengan sejumlah penelitian terbaru oleh peneliti Indonesia yang menyoroti pentingnya komunikasi dalam konteks organisasi berbasis nilai. Prasetyo dan Hidayat (2022) dalam penelitiannya di lembaga pendidikan Islam binaan Muhammadiyah, menemukan bahwa kepemimpinan transformasional baru benar-benar efektif ketika diiringi

komunikasi yang terbuka dan partisipatif. Tanpa itu, visi dan inspirasi dari pemimpin sering kali tidak tersampaikan secara utuh sehingga gagal membangkitkan semangat kerja. Di sisi lain, Nurhasanah (2021) menegaskan bahwa komunikasi yang dilandasi nilai-nilai keislaman seperti amanah, musyawarah dan saling menasihati mampu memperkuat rasa memiliki (organizational commitment) dan meningkatkan kinerja aparatur di struktur Muhammadiyah. Ini menunjukkan bahwa dalam organisasi keagamaan, komunikasi bukan sekadar proses teknis menyampaikan informasi, melainkan juga sarana internalisasi nilai dan penguatan identitas kolektif.

Wibowo dan Fitriani (2023) juga menemukan bahwa lembaga amil zakat yang menerapkan komunikasi dua arah yang konsisten menunjukkan kinerja lebih baik terutama karena karyawan merasa didengar dan dihargai. Namun penting untuk dicatat bahwa Sulistiyono dan Pratiwi (2020) mengingatkan bahwa komunikasi yang intensif saja tidak cukup. Dalam beberapa kasus, meskipun komunikasi cukup aktif, kinerja tetap stagnan karena lemahnya sistem manajemen seperti tidak adanya evaluasi kinerja yang jelas reward yang tidak adil, atau transparansi anggaran yang rendah. Ini mengingatkan kita bahwa komunikasi harus berjalan seiring dengan sistem organisasi yang kuat, bukan berdiri sendiri. Artinya temuan penelitian ini tidak hanya memperkuat pentingnya komunikasi, tetapi juga mengajak organisasi keagamaan untuk membangun ekosistem manajemen yang holistik: di mana kepemimpinan berintegritas, komunikasi yang inklusif, dan sistem SDM yang profesional saling menguatkan. Bagi Muhammadiyah, langkah ke depan bukan hanya memperbaiki cara berkomunikasi, tetapi juga membangun budaya organisasi yang mendukung keterbukaan, partisipasi, dan akuntabilitas sehingga semangat dakwah dan pelayanan sosial bisa diwujudkan secara lebih efektif dan berkelanjutan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Temuan penelitian ini memberi gambaran yang jelas: kepemimpinan yang menginspirasi dan motivasi yang tumbuh dari dalam diri memang penting, tapi dampaknya akan jauh lebih kuat bila disalurkan melalui komunikasi yang efektif. Kepemimpinan transformasional terbukti mampu membuka ruang dialog dan membangun kepercayaan ($\beta = 1,2920$; $p < 0,001$), sementara motivasi kerja menjadi faktor paling dominan dalam mendorong komunikasi yang hidup dan saling mendukung ($\beta = 1,4725$; $p < 0,001$), bahkan mampu menjelaskan hampir 78% dari efektivitas komunikasi internal. Yang menarik, komunikasi bukan sekadar corong, tapi berperan sebagai jembatan yang memperkuat hubungan antara pemimpin dengan staf, antara motivasi dengan hasil kerja. Efek tidak langsung melalui komunikasi baik dari kepemimpinan (0,4207) maupun motivasi (0,3372) menunjukkan bahwa kinerja karyawan tidak hanya naik karena ada arahan dari atas atau insentif, tetapi lebih karena terciptanya iklim organisasi yang terbuka, saling mendengar, dan penuh makna. Dalam konteks Muhammadiyah, dimana nilai-nilai pengabdian dan kebersamaan menjadi fondasi, komunikasi yang bernuansa empati dan berbasis nilai justru menjadi kunci utama dalam mewujudkan kinerja yang optimal.

Hasil ini mengajak kita untuk tidak lagi melihat komunikasi sebagai aktivitas rutin semata, melainkan sebagai bagian strategis dari pengelolaan sumber daya manusia. Organisasi seperti Muhammadiyah perlu lebih serius mengembangkan sistem komunikasi internal yang inklusif melalui forum diskusi berkala, kebijakan terbuka (*open door*), pelatihan kepemimpinan yang humanis, serta penguatan penghargaan dan kesempatan pengembangan karier. Namun, penting juga untuk diakui bahwa penelitian ini memiliki keterbatasan: lokasi yang terfokus pada satu kantor pusat, jumlah responden yang masih terbatas ($n=85$), serta desain yang bersifat *cross-sectional* sehingga belum bisa menangkap perkembangan jangka panjang. Ke depan, akan sangat bermanfaat jika penelitian serupa dilakukan secara longitudinal, melibatkan lebih banyak cabang atau lembaga di bawah Muhammadiyah, dan menggunakan pendekatan campuran (*mixed methods*) agar bisa menangkap lebih dalam

dinamika komunikasi dan budaya organisasi. Eksplorasi terhadap variabel seperti peran teknologi, tingkat jabatan, atau iklim kerja juga bisa membuka wawasan baru tentang bagaimana organisasi keagamaan bisa menjadi lebih responsif, adaptif, dan unggul dalam pelayanannya.

REFERENSI

- Ardial, R. (2018). *Komunikasi: Teori dan aplikasi*. Prenada Media.
- Dalrodjat, D. (2015). Kepemimpinan transformasional dalam konteks keislaman. *Al-Ta'lim Journal*, 22(2), 105–120.
- Hardjana, D. (2016). *Komunikasi antar pribadi*. Kanisius.
- Herzberg, F., & Mausner, B. (2011). *The motivation to work* (2nd ed.). John Wiley & Sons.
- Haron, M. (2011). Komunikasi organisasi: Teori dan aplikasi dalam dunia kerja. *Jurnal Komunikasi*, 8(1), 45–58.
- Irham, M. (2016). Peran komunikasi dalam kepemimpinan organisasi. *Jurnal Manajemen dan Kepemimpinan Islam*, 5(1), 33–48.
- Nurhasanah, L. (2021). Komunikasi internal dan kinerja karyawan di organisasi keagamaan: Studi pada aparaturnya di Pimpinan Daerah Muhammadiyah Kota Yogyakarta. *Jurnal Ilmu Komunikasi Masyarakat*, 15(2), 189–204.
- O'Leary, T. A. (2001). Transformational leadership in nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 11(3), 347–358.
- Prasetyo, S., & Hidayat, A. (2022). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui komunikasi organisasi dan motivasi di lembaga pendidikan Islam. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 10(1), 45–62.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson Education.
- Rothfelder, M., van Quaquebeke, N., & Stollberger, J. (2013). Individualized consideration and employee creativity: The role of psychological empowerment. *Leadership Quarterly*, 24(5), 709–724.
- Simamora, H. (2021). *Komunikasi dalam organisasi*. Mitra Wacana Media.
- Sugiyono. (2023). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sulistiyono, B., & Pratiwi, D. (2020). Kepemimpinan, komunikasi, dan kinerja: Studi pada organisasi keagamaan di Jawa Timur. *Jurnal Administrasi Publik*, 46(3), 301–318.
- Ulyung, M. (2004). Intellectual stimulation dalam kepemimpinan transformasional. *Jurnal Psikologi Sosial*, 19(1), 45–58.
- Wibowo, A., & Fitriani, R. (2023). Efektivitas komunikasi organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan di lembaga amal zakat nasional. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 17(1), 77–92.
- Wijayanto, H., & Santoso, A. (2021). Motivasi kerja dan komunikasi organisasi: Studi pada pegawai sektor publik di Indonesia. *Jurnal Ilmu Administrasi*, 19(2), 112–125.