



**SINTAMA: Jurnal Sistem Informasi,
Akuntansi dan Manajemen**
journal homepage: <https://jurnal.adai.or.id/index.php/sintamai>



Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Komunikasi Internal Terhadap Kinerja Tim dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Pegawai Pemerintah Daerah Kota Tegal

Ulya Mazaya¹, Sutarmin²

^{1,2}Program Studi S1 Manajemen, Fakultas
Ekonomika dan Bisnis, Universitas Peradaban,
Bumiayu, Indonesia
e-mail: ulyamazaya1@gmail.com¹,
sutarmin74@gmail.com²

Penulis Korespondensi. Ulya Mazaya
e-mail: ulyamazaya1@gmail.com

ARTIKEL INFO

Artikel History:

Menerima: 25 Ags 2026
Diterima: 24 Sep 2026
Tersedia Online: 25 Sep 2026

Kata kunci :

*Kepemimpinan Transformasional,
Komunikasi Internal, Motivasi
Kerja, Kinerja Tim, SEM-PLS.*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan komunikasi internal terhadap kinerja tim dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi pada pegawai Pemerintah Daerah Kota Tegal. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei kepada pegawai Sekretariat Daerah Kota Tegal dan dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tim, (2) komunikasi internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tim, (3) kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, (4) komunikasi internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, (5) motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tim, (6) motivasi kerja tidak mampu memediasi secara signifikan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja tim, dan (7) motivasi kerja mampu memediasi secara signifikan pengaruh komunikasi internal terhadap kinerja tim.

ARTICLE INFO

Article History:

Received: 25 Aug 2026
Accepted: 24 Sep 2026
Available Online: 25 Sep 2026

Keywords:

*Transformational Leadership,
Internal Communication, Work
Motivation, Team Performance,
SEM-PLS*

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of transformational leadership and internal communication on team performance, with work motivation serving as a mediating variable, among employees of the Tegal City Regional Government. The study employs a quantitative approach using a survey method targeting employees of the Tegal City Regional Secretariat and analyzes the data using Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS). The results indicate that (1) transformational leadership has a positive and significant effect on team performance, (2) internal communication has a positive and significant effect on team performance, (3) transformational leadership has a positive and significant effect on work motivation, (4) internal communication has a positive and significant effect on work motivation, (5) work motivation has a positive and significant effect on team performance, (6) work motivation does not significantly mediate the effect of transformational leadership on team performance, and (7) work motivation significantly mediates the effect of internal communication on team performance.



1. PENDAHULUAN

Manajemen sumber daya manusia (SDM) merupakan elemen strategis dalam menentukan keberhasilan organisasi, khususnya pada sektor publik yang berorientasi pada pelayanan masyarakat. Keberhasilan Pemerintah Daerah dalam menjalankan fungsi pelayanan publik sangat ditentukan oleh kualitas pengelolaan sumber daya aparaturinya, baik Pegawai Negeri Sipil (PNS) maupun Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK), yang dituntut mampu bekerja secara kolektif, terkoordinasi, dan sinergis dalam tim guna menghasilkan pelayanan yang efektif dan efisien kepada masyarakat. Kinerja tim bukan sekadar akumulasi kinerja individu, melainkan kemampuan kolektif sekelompok pegawai dalam berkoordinasi, berbagi sumber daya, dan mencapai tujuan organisasi secara bersama-sama (Salas et al., 2015). Sekretariat Daerah Kota Tegal sebagai unsur staf pemerintah daerah yang membantu Wali Kota dalam penyusunan kebijakan serta pengoordinasian administrasi pemerintahan menghadapi tren penurunan capaian kinerja pegawai pada periode 2021-2023. Rata-rata capaian kinerja menurun dari 89,7% pada tahun 2021 menjadi 87,2% pada tahun 2022 dan 82,8% pada tahun 2023, terutama pada indikator kerjasama dan kinerja pelayanan. Fenomena tersebut diduga dipicu oleh ego sektoral antarbagian, alur komunikasi internal yang masih kaku dan birokratis, serta gejala penurunan motivasi kerja kolektif pegawai.

Kondisi empiris tersebut sejalan dengan urgensi akademik bahwa kepemimpinan transformasional dan komunikasi internal merupakan determinan penting kinerja tim di sektor publik, meskipun hasil-hasil penelitian terdahulu masih menunjukkan ketidakkonsistenan (research gap). Beberapa studi menemukan pengaruh positif kepemimpinan transformasional maupun komunikasi internal terhadap kinerja tim (Purnamasari et al., 2022; Faisal, 2025; Men, 2021; Waru et al., 2024), sementara studi lain menemukan hasil sebaliknya (Wibowo & Susanto, 2021; Pradana & Sutisna, 2023; Hidayat, 2021). Ketidakkonsistenan ini mengindikasikan bahwa pengaruh kedua variabel tersebut terhadap kinerja tim kemungkinan dimediasi oleh faktor psikologis pegawai, yaitu motivasi kerja (Lu & Li, 2021).

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan komunikasi internal terhadap kinerja tim, baik secara langsung maupun melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi, pada pegawai Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Tegal. Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi empiris bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia sekaligus solusi praktis bagi organisasi pemerintah daerah dalam meningkatkan kinerja timnya.

2. STUDI LITERATUR

Penelitian ini menggunakan Self-Determination Theory (SDT) sebagai grand theory. Teori yang dikembangkan oleh Deci dan Ryan menjelaskan bahwa motivasi individu dipengaruhi oleh pemenuhan tiga kebutuhan psikologis dasar, yaitu *autonomy* (otonomi), *competence* (kompetensi), dan *relatedness* (hubungan sosial) (Deci et al., 2017). Kepemimpinan transformasional yang memberikan inspirasi, dukungan, dan kesempatan berkembang dapat meningkatkan rasa kompetensi dan otonomi pegawai, sementara komunikasi internal yang efektif memperkuat hubungan kerja dan rasa keterikatan pegawai terhadap organisasi (Slemp et al., 2018), sehingga motivasi kerja dipandang sebagai mekanisme yang menjelaskan hubungan antara kedua variabel independen tersebut dengan kinerja tim.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Tim. Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang memberikan inspirasi, dukungan, dan dorongan kepada pegawai untuk mencapai tujuan organisasi secara optimal. Perilaku

kepemimpinan yang mendukung kebutuhan psikologis pegawai dapat meningkatkan rasa otonomi, kompetensi, dan keterhubungan dalam lingkungan kerja (Slemp et al., 2018), yang sejalan dengan Self-Determination Theory bahwa pemenuhan kebutuhan psikologis dasar meningkatkan kualitas kinerja (Deci et al., 2017). Penelitian Nurlaela et al. (2025), Qothrunnda & Hadi (2025), serta Nurhadian (2017) menunjukkan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai/tim. Berdasarkan argumen tersebut, hipotesis pertama dirumuskan:

H1: Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Kinerja Tim

Pengaruh Komunikasi Internal terhadap Kinerja Tim. Komunikasi internal yang efektif dapat meningkatkan pemahaman pegawai terhadap tujuan organisasi, memperjelas peran kerja, serta mendukung koordinasi antarpegawai dalam melaksanakan tugas (Waru et al., 2024). Melalui komunikasi yang jelas dan terbuka, pegawai dapat memahami tanggung jawab dan target pekerjaan dengan lebih baik sehingga mampu bekerja secara lebih efektif dalam tim, sebagaimana ditemukan oleh Sitinjak et al. (2025) dan Keysa et al. (2025) yang membuktikan komunikasi internal berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai/tim. Temuan tersebut sejalan dengan Self-Determination Theory bahwa lingkungan kerja yang memenuhi kebutuhan psikologis pegawai akan meningkatkan kualitas kinerja. Berdasarkan argumen tersebut, hipotesis kedua dirumuskan:

H2: Komunikasi Internal berpengaruh positif terhadap Kinerja Tim

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Kerja. Perilaku pemimpin yang mendukung kebutuhan psikologis pegawai dapat meningkatkan rasa kompetensi, otonomi, dan keterhubungan dalam lingkungan kerja (Slemp et al., 2018). Ketika pegawai merasa dihargai, dipercaya, dan memperoleh dukungan dalam melaksanakan pekerjaannya, mereka cenderung memiliki motivasi yang lebih tinggi untuk mencapai tujuan organisasi. Penelitian Fadhillah & Octavianti (2026), Prasetyo et al. (2025), serta Nurlaela et al. (2025) menemukan pengaruh positif signifikan kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja. Berdasarkan argumen tersebut, hipotesis ketiga dirumuskan:

H3: Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Motivasi Kerja

Pengaruh Komunikasi Internal terhadap Motivasi Kerja. Komunikasi internal yang transparan memperkuat rasa aman dan kejelasan ekspektasi kerja. Komunikasi internal yang efektif dapat meningkatkan keterlibatan pegawai, memperkuat hubungan antara pegawai dan organisasi, serta mendorong terciptanya lingkungan kerja yang mendukung motivasi pegawai (Yue, 2021). Penelitian Monica (2024), Keysa et al. (2025), serta Waru et al. (2024) membuktikan pengaruh positif komunikasi internal terhadap motivasi kerja. Berdasarkan argumen tersebut, hipotesis keempat dirumuskan:

H4: Komunikasi Internal berpengaruh positif terhadap Motivasi Kerja

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Tim. Individu yang memiliki motivasi kerja tinggi cenderung menunjukkan keterlibatan yang lebih besar, berusaha mencapai hasil kerja yang optimal, serta berkontribusi secara aktif dalam lingkungan kerjanya (Deci et al., 2017). Motivasi yang kuat mendorong pegawai untuk bekerja secara lebih efektif, berkolaborasi dengan anggota tim, dan menyelesaikan tugas sesuai target yang telah ditetapkan. Penelitian Arsyad et al. (2025) dan Nurhadian (2017) menunjukkan pengaruh positif signifikan motivasi kerja terhadap kinerja. Berdasarkan argumen tersebut, hipotesis kelima dirumuskan:

H5: Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Tim



Motivasi Kerja Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Tim. Pemimpin yang memberikan dukungan, kepercayaan, arahan yang jelas, serta kesempatan untuk berkembang akan membantu memenuhi kebutuhan psikologis pegawai berupa autonomy, competence, dan relatedness, yang pada gilirannya meningkatkan motivasi individu dalam bekerja sehingga mendorong perilaku kerja yang lebih produktif (Deci et al., 2017). Penelitian Adinata et al. (2025) menunjukkan bahwa motivasi kerja mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja. Berdasarkan argumen tersebut, hipotesis keenam dirumuskan:

H6: Motivasi Kerja mampu memediasi pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Tim

Motivasi Kerja Memediasi Pengaruh Komunikasi Internal terhadap Kinerja Tim. Komunikasi internal yang efektif dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai melalui penyampaian informasi yang jelas, keterbukaan komunikasi, dan hubungan kerja yang positif. Lingkungan kerja yang mampu memenuhi kebutuhan psikologis individu berupa relatedness, competence, dan autonomy akan mendorong peningkatan motivasi kerja (Deci et al., 2017), sehingga pegawai merasa lebih terhubung dengan organisasi dan memahami perannya dalam mencapai tujuan bersama. Penelitian Waru et al. (2024) menunjukkan bahwa motivasi kerja mampu memediasi pengaruh komunikasi internal terhadap kinerja. Berdasarkan argumen tersebut, hipotesis ketujuh dirumuskan:

H7: Motivasi Kerja mampu memediasi pengaruh Komunikasi Internal terhadap Kinerja Tim

3. METODE RISET

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional dan komunikasi internal terhadap kinerja tim dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Lokasi penelitian adalah Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Tegal yang beralamat di Jalan Ki Gede Sebayu Nomor 12, Kelurahan Mangkukusuman, Kecamatan Tegal Timur, Kota Tegal, Jawa Tengah. Penelitian dilaksanakan pada bulan Mei-Juni 2026.

Populasi penelitian adalah seluruh pegawai (PNS dan PPPK) di lingkungan Sekretariat Daerah Kota Tegal yang berjumlah 245 orang. Ukuran sampel ditentukan menggunakan rumus Slovin dengan margin of error 5%, menghasilkan sampel minimum sebesar 152 responden. Teknik pengambilan sampel menggunakan probability sampling dengan metode simple random sampling. Dalam pelaksanaannya, kuesioner berhasil disebarkan dan diolah dari 158 responden.

Pengukuran setiap variabel dalam penelitian ini mengacu pada kuesioner baku yang telah digunakan pada penelitian-penelitian sebelumnya. Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1) diukur menggunakan 4 item pernyataan yang mengacu pada kuesioner Nur et al. (2021), yang menjabarkan konsep The Four I's meliputi idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration. Variabel Komunikasi Internal (X2) diukur menggunakan 5 item pernyataan yang mengacu pada kuesioner Sari (2023), meliputi indikator komunikasi vertikal, komunikasi horizontal, aksesibilitas informasi, ketepatan dan kecepatan informasi, serta umpan balik (feedback). Variabel Motivasi Kerja (M) diukur menggunakan 5 item pernyataan yang mengacu pada kuesioner Maryani et al. (2022), meliputi indikator tanggung jawab (responsibility), prestasi kerja (achievement), peluang untuk maju (advancement), pengakuan atas kinerja (recognition), dan pekerjaan yang menantang (the work itself). Adapun variabel Kinerja Tim (Y) diukur menggunakan 5 item pernyataan yang mengacu

pada kuesioner Hidayat (2021), meliputi indikator kualitas kerja, kuantitas kerja, kerja sama tim, ketepatan waktu, dan efektivitas penggunaan sumber daya. Seluruh item pernyataan pada keempat variabel tersebut diukur menggunakan skala Likert 1-5, dengan skor 1 untuk jawaban Sangat Tidak Setuju hingga skor 5 untuk jawaban Sangat Setuju, sehingga total terdapat 19 item indikator yang digunakan dalam model penelitian.

Teknik analisis data menggunakan statistik deskriptif serta Structural Equation Modeling-Partial Least Square (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS versi 4, meliputi evaluasi model pengukuran (outer model) melalui convergent validity, construct reliability dan validity, serta discriminant validity, dan evaluasi model struktural (inner model) melalui colinearity statistics, R-square, F-square, Q-square, PLS-predict, serta pengujian signifikansi koefisien jalur (path coefficient) melalui prosedur bootstrapping (Hair et al., 2019).

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil pengujian convergent validity menunjukkan bahwa seluruh 19 item indikator pada variabel Kepemimpinan Transformasional (X1), Komunikasi Internal (X2), Motivasi Kerja (M), dan Kinerja Tim (Y) memperoleh nilai outer loading di atas 0,70, sehingga seluruh indikator dinyatakan valid. Pengujian construct reliability dan validity menunjukkan nilai Cronbach's Alpha, Composite Reliability (ρ_a dan ρ_c) seluruh variabel berada di atas 0,70 dengan nilai Average Variance Extracted (AVE) di atas 0,50, sehingga seluruh variabel dinyatakan reliabel dan memiliki validitas konvergen yang baik. Uji discriminant validity melalui kriteria Fornell-Larcker dan cross loading juga menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki nilai loading tertinggi pada konstruksinya sendiri dibandingkan konstruk lain, sehingga seluruh variabel memenuhi kriteria validitas diskriminan.

Pengujian colinearity statistics (Inner VIF) menunjukkan seluruh nilai VIF antarvariabel berada di bawah ambang batas 5,00 sehingga model bebas dari masalah multikolinearitas. Nilai R-square menunjukkan bahwa variabel Motivasi Kerja (M) dijelaskan oleh variabel independen sebesar 41,6%, sedangkan Kinerja Tim (Y) dijelaskan sebesar 41,9%. Hasil uji Q-square predict menunjukkan nilai lebih besar dari 0 pada seluruh indikator variabel M dan Y, yang mengindikasikan model memiliki relevansi prediktif yang baik. Hasil uji Model Fit menunjukkan nilai SRMR sebesar 0,073, berada di bawah batas 0,08, sehingga model dinyatakan memiliki kecocokan (goodness of fit) yang baik.

Pengujian hipotesis dilakukan melalui prosedur bootstrapping dengan kriteria penerimaan hipotesis apabila nilai t-statistics lebih besar dari 1,65 dan p-value lebih kecil dari 0,05. Ringkasan hasil pengujian hipotesis disajikan pada tabel berikut:

Tabel 1. Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis

Konstruk	T Statistics	P Values	Keterangan
X1 -> Y	2,686	0,004	Diterima
X2 -> Y	3,797	0,000	Diterima
X1 -> M	3,622	0,000	Diterima
X2 -> M	3,710	0,000	Diterima
M -> Y	2,161	0,015	Diterima
X1 -> M -> Y	1,544	0,061	Ditolak
X2 -> M -> Y	1,971	0,024	Diterima

Sumber: data diolah (2026)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tim (H1 diterima) maupun terhadap motivasi kerja (H3 diterima). Temuan ini menegaskan bahwa pemimpin yang mampu memberikan inspirasi, menjadi panutan, serta memperhatikan kebutuhan pengembangan anggota tim mendorong tim untuk bekerja lebih optimal, sejalan dengan penelitian Nurlaela et al. (2025) dan Qothrunnda & Hadi (2025). Komunikasi internal juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tim (H2 diterima) dan motivasi kerja (H4 diterima), yang menandakan bahwa keterbukaan informasi, kejelasan instruksi kerja, serta kelancaran arus komunikasi antaranggota tim mampu memperkuat koordinasi dan mempercepat penyelesaian tugas, sejalan dengan temuan Waru et al. (2024) dan Sitinjak et al. (2025).

Motivasi kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tim (H5 diterima), menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja anggota tim, semakin baik kinerja tim yang dihasilkan. Namun demikian, motivasi kerja tidak mampu memediasi secara signifikan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja tim (H6 ditolak), yang mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional lebih dominan memengaruhi kinerja tim secara langsung dibandingkan melalui peningkatan motivasi kerja terlebih dahulu, sejalan dengan temuan Sadam Bin Abai Duru et al. (2026). Sebaliknya, motivasi kerja terbukti mampu memediasi secara signifikan pengaruh komunikasi internal terhadap kinerja tim (H7 diterima). Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi internal yang efektif membentuk iklim psikologis yang mendorong tumbuhnya motivasi kerja, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja tim secara keseluruhan, sejalan dengan kajian Khoirunnisa (2023) dan Arifandi et al. (2024).

Diskusi

Secara keseluruhan, temuan penelitian ini memperkuat relevansi Self-Determination Theory (Deci et al., 2017) sebagai kerangka teoritis yang menjelaskan bagaimana kepemimpinan transformasional dan komunikasi internal dapat meningkatkan kinerja tim, baik secara langsung maupun melalui penguatan motivasi kerja. Kepemimpinan transformasional dan komunikasi internal terbukti mampu memenuhi kebutuhan psikologis dasar pegawai berupa *autonomy*, *competence*, dan *relatedness*, sehingga mendorong motivasi kerja yang pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan kinerja tim. Pola hubungan ini juga konsisten dengan temuan Jus'at & Indrawati (2022) dan Setiawan & Surya (2021) yang menegaskan

bahwa motivasi kerja merupakan mekanisme psikologis penting yang menjembatani pengaruh kepemimpinan dan komunikasi organisasi terhadap kinerja pegawai.

Menariknya, peran mediasi motivasi kerja dalam penelitian ini bersifat kontekstual: motivasi kerja tidak signifikan memediasi jalur kepemimpinan transformasional, namun signifikan memediasi jalur komunikasi internal. Perbedaan ini dapat dijelaskan dari perspektif dominasi jalur pengaruh langsung. Kepemimpinan transformasional, melalui pengaruh ideal dan stimulasi intelektual yang diberikan pemimpin, tampaknya memiliki jalur pengaruh langsung yang lebih kuat terhadap kinerja tim dibandingkan jalur tidak langsungnya melalui motivasi kerja, sebagaimana juga ditemukan pada konteks birokrasi oleh Sadam Bin Abai Duru et al. (2026). Sebaliknya, komunikasi internal cenderung bekerja secara lebih bertahap: keterbukaan informasi dan kelancaran arus komunikasi antarpegawai lebih dahulu membentuk rasa keterlibatan dan motivasi kerja, sebelum motivasi tersebut terwujud dalam peningkatan kinerja tim. Pola ini sejalan dengan Verčič & Špoljarić (2020) yang menekankan bahwa efektivitas komunikasi internal sangat ditentukan oleh kualitas pengelolaan kanal komunikasi dan dampak psikologisnya terhadap karyawan, serta dengan Manik et al. (2023) yang menemukan bahwa strategi komunikasi internal aparatur sipil negara berperan penting dalam membangun motivasi kerja sebelum berdampak pada kinerja.

Temuan ini juga relevan dengan karakteristik birokrasi Sekretariat Daerah Kota Tegal yang bersifat hierarkis dan lintas bagian, sehingga koordinasi dan kerja sama tim sangat bergantung pada kelancaran aliran informasi (Dinh et al., 2021). Implikasinya, organisasi pemerintah daerah tidak dapat hanya mengandalkan gaya kepemimpinan yang inspiratif untuk mendongkrak kinerja tim, tetapi juga perlu membangun sistem komunikasi internal yang partisipatif dan transparan sebagai jalur penguatan motivasi kerja, sejalan dengan rekomendasi Wardhani & Rachmawati (2025) pada konteks instansi pemerintah lainnya. Dengan demikian, kombinasi antara kepemimpinan transformasional yang kuat dan komunikasi internal yang efektif, yang didukung oleh penguatan motivasi kerja, merupakan strategi yang saling melengkapi bagi peningkatan kinerja tim secara berkelanjutan di lingkungan sektor publik.

5. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional dan komunikasi internal masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tim maupun motivasi kerja, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tim, motivasi kerja tidak mampu memediasi secara signifikan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja tim, namun motivasi kerja mampu memediasi secara signifikan pengaruh komunikasi internal terhadap kinerja tim pada pegawai Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Tegal. Temuan ini mengimplikasikan bahwa peningkatan kinerja tim di lingkungan pemerintah daerah dapat dilakukan melalui penguatan kompetensi kepemimpinan transformasional pada level manajerial, pembangunan sistem komunikasi internal yang terbuka dan partisipatif, serta penerapan sistem penghargaan dan pengembangan karier yang mampu menjaga motivasi kerja pegawai tetap tinggi; penelitian selanjutnya disarankan menambahkan variabel lain seperti budaya organisasi atau lingkungan kerja serta memperluas cakupan objek penelitian agar hasil dapat digeneralisasikan secara lebih luas.

DAFTAR PUSTAKA

- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19-43. <https://10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- Dinh, J. V., Schweissing, E. J., Venkatesh, A., Traylor, A. M., Kilcullen, M. P., Perez, J. A., & Salas, E. (2021). The study of teamwork processes within the dynamic domains of healthcare: A systematic and taxonomic review. *Frontiers in Communication*, 6.
- Faisal, M. (2025). Komunikasi internal dan keterlibatan karyawan: Tinjauan literatur yang sistematis di seluruh sektor. *Jurnal Multidisiplin*, 3(4), 4455-4461. <https://doi.org/10.31004/jerkin.v3i4.1292>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24.
- Jus'at, I., & Indrawati, R. (2022). The effect of transformational leadership style and compensation on employee performance with employee motivation as intervening variable. *European Journal of Business and Management Research*, 7(5), <https://208-214.10.24018/ejbmr.2022.7.5.1584>
- Lu, H., & Li, F. (2021). The dual effect of transformational leadership on individual- and team-level performance: The mediational roles of motivational processes. *Frontiers in Psychology*, 12.
- Manik, L., Ginting, E. A., & Nisa, J. (2023). Strategi komunikasi internal dalam meningkatkan motivasi kerja aparatur sipil negara pada Dinas Perpustakaan dan Arsip Provinsi Sumatera Utara. *Jurnal Social Opinion*, 7(2), 146-150.
- Maryani, M., Firman, A., & Rakhman, B. (2022). Pengaruh lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, dan motivasi terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Aplikasi Manajemen & Kewirausahaan Massaro*, 4(1), 68-82. <https://doi.org/10.37476/massaro.v4i1.2746>
- Men, L. R. (2021). Evolving research and practices in internal communication. In *Current Trends and Issues in Internal Communication* (pp. 1-18). Springer.
- Nur, L., Disman, D., Ahman, E., Hendrayati, H., & Budiman, A. (2021). Analisis kepemimpinan transformasional. *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Bisnis*, 12(2), 185-200. <https://doi.org/10.17509/jimb.v12i2.37610>
- Nurlaela, N., Noch, M. Y., & Pongtiku, A. (2025). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja. *Advances in Management & Financial Reporting*, 3(3), 541-558.
- Pradana, A., & Sutisna, D. (2023). Kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan kualitas layanan: Studi kasus pada salah satu institusi penegak hukum. *Jurnal Manajemen*, 23(3), 240-250.
- Purnamasari, I., Akib, H., Baharuddin, A., Aslinda, A., & Guntur, M. (2022). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada PT Suracojaya Abadimotor (Yamaha Bone). *Jurnal Manajemen*, 1(3), 173-180. <https://10.26858/jab.v1i3.37518>
- Qothrunnda, H., & Hadi, W. (2025). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Kreatif*, 1(1), 96-106.
- Salas, E., Shuffler, M. L., Thayer, A. L., Bedwell, W. L., & Lazzara, E. H. (2015). Understanding and improving teamwork in organizations: A scientifically based practical guide. *Human Resource Management*, 54(4), 599-622. <https://doi.org/10.1002/hrm.21628>

- Sari, D. A. (2023). Pengaruh kepemimpinan terhadap job satisfaction melalui motivasi kerja: Studi kasus pada pegawai BKPSDM Kabupaten Malang. Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim.
- Setiawan, D., & Surya, I. B. K. (2021). The effect of transformational leadership on employee performance mediated by organizational citizenship behavior and work motivation. *International Journal*, 8(5), 67-77. <https://10.14445/23939125/IJEMS-V8I5P108>
- Sitinjak, M. I., Adriani, Z., & Tialonawarmi, F. (2025). Peran komunikasi internal terhadap efektivitas kerja dan kinerja karyawan pada Dinas Ketahanan Pangan Provinsi Jambi. *Journal Economic Excellence Ibnu Sina*, 3(1), 244-253.
- Slemp, G. R., Kern, M. L., Patrick, K. J., & Ryan, R. M. (2018). Leader autonomy support in the workplace: A meta-analytic review. *Motivation and Emotion*, 42(5), 706-724. <https://10.1007/s11031-018-9698-y>
- Verčič, A. T., & Špoljarić, A. (2020). Managing internal communication: How the choice of channels affects internal communication satisfaction. *Public Relations Review*, 46(3).
- Waru, A. P. D. T., Andriani, R., & Janah, Y. (2024). Pengaruh komunikasi internal terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 4(1), 12-16. <https://doi.org/10.31294/jab.v4i1.3469>
- Wardhani, D. K., & Rachmawati, S. (2025). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan komunikasi internal terhadap kinerja pegawai pada Biro Perencanaan dan Organisasi Badan Kepegawaian Negara. *Jurnal Manajemen*, 2(1), 203-211. <https://doi.org/10.63921/jmaeka.v2i1.274>