



## Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening pada Puskesmas Sungai Nanam

**Elsa Oktiara, Bayu Pratama Azka**  
Universitas Putra Indonesia YPTK Padang  
Corresponden Email: [elsaoktiara20@gmail.com](mailto:elsaoktiara20@gmail.com)

### Info Artikel

#### Sejarah artikel:

Diterima 1 Februari 2026  
Direvisi 03 Februari 2026  
Diterima 28 Februari 2026  
Tersedia Online 1 April 2026

#### Kata kunci:

Kepemimpinan  
Komunikasi,  
Kinerja Pegawai  
Motivasi Kerja

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan dan komunikasi terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada Puskesmas Sungai Nanam. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain asosiatif kausal. Populasi sekaligus sampel dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Puskesmas Sungai Nanam yang berjumlah 48 orang, dengan teknik pengambilan sampel jenuh. Data dikumpulkan melalui kuesioner menggunakan skala Likert dan dianalisis menggunakan metode Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Square (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan dan komunikasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Selain itu, komunikasi dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan kepemimpinan tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai. Pengujian peran variabel intervening menunjukkan bahwa motivasi kerja mampu memediasi pengaruh komunikasi terhadap kinerja pegawai, namun tidak memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan kinerja pegawai pada institusi layanan kesehatan publik lebih efektif dicapai melalui penguatan komunikasi organisasi dan peningkatan motivasi kerja dibandingkan hanya melalui pendekatan kepemimpinan struktural semata.

*Ini adalah artikel akses terbuka di bawah [lisensi CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).*



### Penulis yang sesuai:

Elsa Oktiara  
Program Studi Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Putra Indonesia YPTK Padang  
Padang, Indonesia  
[Email: elsaoktiara20@gmail.com](mailto:elsaoktiara20@gmail.com)



## Pendahuluan

Kinerja pegawai merupakan faktor kunci dalam menentukan keberhasilan organisasi, khususnya pada instansi pelayanan publik di bidang kesehatan. Tingginya tuntutan masyarakat terhadap mutu pelayanan kesehatan menuntut organisasi untuk memiliki sumber daya manusia yang tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga memiliki motivasi kerja yang tinggi serta mampu bekerja secara efektif dan efisien. Dalam konteks ini, kepemimpinan dan komunikasi organisasi dipandang sebagai dua faktor strategis yang memengaruhi perilaku kerja pegawai dan capaian kinerja organisasi (Sitompul & Ratnasari, 2022; Trigunarso et al., 2023).

Kepemimpinan berperan dalam mengarahkan, memengaruhi, dan mengoordinasikan pegawai agar tujuan organisasi dapat tercapai. Pemimpin yang mampu membangun hubungan kerja yang baik, memberikan teladan, serta menciptakan iklim kerja yang kondusif akan mendorong meningkatnya motivasi dan produktivitas pegawai (Kartini & Ahmadi, 2024). Di sisi lain, komunikasi organisasi berfungsi sebagai sarana penyampaian informasi, instruksi, serta umpan balik antara pimpinan dan pegawai. Komunikasi yang efektif akan meminimalkan kesalahpahaman, meningkatkan kerja sama, serta memperkuat keterlibatan pegawai dalam pelaksanaan tugas (Putri et al., 2025).

Sejumlah penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kepemimpinan dan komunikasi memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui motivasi kerja. Penelitian Astuti et al. (2024) dan Dinanti et al. (2024) menemukan bahwa kepemimpinan dan budaya kerja berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja melalui peningkatan motivasi. Penelitian lain oleh Rojak et al. (2024) dan Kartini & Ahmadi (2024) juga mengungkapkan bahwa komunikasi organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Namun demikian, hasil penelitian tersebut belum menunjukkan konsistensi yang kuat. Beberapa studi melaporkan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja, tetapi hanya melalui variabel psikologis seperti motivasi kerja (Putri et al., 2025).

Perbedaan temuan tersebut menunjukkan adanya *research gap*, terutama terkait peran motivasi kerja sebagai variabel intervening dalam hubungan antara kepemimpinan, komunikasi, dan kinerja pegawai. Selain itu, sebagian besar penelitian terdahulu dilakukan pada sektor swasta atau perusahaan komersial, sedangkan kajian pada sektor publik, khususnya institusi layanan kesehatan tingkat pertama seperti puskesmas, masih relatif terbatas. Padahal, karakteristik organisasi sektor publik berbeda dengan sektor swasta, baik dari sisi struktur birokrasi, pola kepemimpinan, maupun sistem kerja pegawainya (Suryaningtyas, 2024).

Puskesmas sebagai ujung tombak pelayanan kesehatan masyarakat memiliki tanggung jawab besar dalam memberikan pelayanan yang bermutu, merata, dan berkelanjutan. Kinerja pegawai puskesmas sangat menentukan kualitas pelayanan yang diterima masyarakat. Oleh karena itu, penting untuk mengkaji faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai puskesmas, khususnya



# Journal of Business And Market Innovations (JBMI)

<https://jbmi.journal-icesb.org/index.php/jbmi>

E-ISSN 3089-7696 | Volume 2 Nomor 1, Tahun 2025 hal: 40-54

peran kepemimpinan dan komunikasi dengan mempertimbangkan motivasi kerja sebagai variabel intervening.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan dan komunikasi terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening pada Puskesmas Sungai Nanam. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi empiris dalam pengembangan manajemen sumber daya manusia sektor publik, khususnya pada institusi pelayanan kesehatan, serta menjadi dasar bagi pengambilan kebijakan dalam upaya peningkatan kinerja pegawai secara berkelanjutan.

## Metode Penelitian

### Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian asosiatif kausal. Pendekatan kuantitatif digunakan untuk menguji hubungan sebab-akibat antara variabel kepemimpinan dan komunikasi terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening. Desain asosiatif kausal dipilih karena penelitian ini bertujuan menjelaskan pengaruh antarvariabel berdasarkan pengujian hipotesis yang telah dirumuskan (Sugiyono, 2021; Hair et al., 2021).

### Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian dilaksanakan pada Puskesmas Sungai Nanam. Pengumpulan data dilakukan pada tahun 2025 melalui penyebaran kuesioner kepada seluruh responden yang menjadi objek penelitian.

### Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Puskesmas Sungai Nanam yang berjumlah 48 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik **sampling jenuh**, yaitu seluruh anggota populasi dijadikan sampel penelitian. Teknik ini digunakan karena jumlah populasi relatif kecil sehingga memungkinkan seluruh populasi dijadikan responden (Sugiyono, 2021).

### Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh langsung dari responden melalui kuesioner terstruktur yang berisi pernyataan mengenai kepemimpinan, komunikasi, motivasi kerja, dan kinerja pegawai. Data sekunder diperoleh dari



dokumen institusi serta literatur yang relevan untuk mendukung analisis dan pembahasan hasil penelitian (Sekaran & Bougie, 2022).

### Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner dengan skala Likert lima poin, yaitu:

- (1) sangat tidak setuju,
- (2) tidak setuju,
- (3) netral,
- (4) setuju, dan
- (5) sangat setuju.

Penggunaan skala Likert bertujuan untuk mengukur persepsi responden terhadap variabel penelitian secara kuantitatif serta memudahkan proses analisis statistik (Joshi et al., 2021).

### Operasionalisasi Variabel

Tabel 1. Operasionalisasi Variabel Penelitian

Variabel	Definisi Operasional	Indikator
Kepemimpinan (X1)	Persepsi pegawai terhadap perilaku pimpinan dalam mengarahkan dan memengaruhi bawahan	Keteladanan, pemberian arahan, dan pengambilan keputusan, perhatian terhadap bawahan
Komunikasi (X2)	Proses penyampaian informasi antara pimpinan dan pegawai dalam pelaksanaan tugas	Kejelasan informasi, keterbukaan, umpan balik, intensitas komunikasi
Motivasi Kerja (Z)	Dorongan internal yang memengaruhi semangat dan kemauan pegawai dalam bekerja	Kebutuhan berprestasi, pengakuan, tanggung jawab
Kinerja Pegawai (Y)	Hasil kerja pegawai sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan	Kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, kerja sama

Sumber: Data diolah dari laporan penelitian

Tabel 1 menyajikan operasionalisasi variabel penelitian yang digunakan sebagai dasar dalam penyusunan instrumen kuesioner. Setiap variabel didefinisikan secara operasional agar dapat



## Journal of Business And Market Innovations (JBMI)

<https://jbmi.journal-icesb.org/index.php/jbmi>

E-ISSN 3089-7696 | Volume 2 Nomor 1, Tahun 2025 hal: 40-54

diukur secara kuantitatif dan dianalisis secara statistik. Variabel kepemimpinan (X1) diukur berdasarkan persepsi pegawai terhadap perilaku pimpinan dalam mengarahkan dan memengaruhi bawahan, yang tercermin melalui indikator keteladanan, pemberian arahan, pengambilan keputusan, dan perhatian terhadap bawahan. Indikator-indikator tersebut menggambarkan peran pimpinan dalam membentuk suasana kerja dan perilaku pegawai.

Variabel komunikasi (X2) dioperasionalkan sebagai proses penyampaian informasi antara pimpinan dan pegawai dalam pelaksanaan tugas. Pengukuran komunikasi dilakukan melalui indikator kejelasan informasi, keterbukaan, umpan balik, dan intensitas komunikasi. Indikator tersebut mencerminkan efektivitas proses komunikasi dalam organisasi yang berperan dalam mendukung kelancaran pelaksanaan pekerjaan.

Motivasi kerja (Z) didefinisikan sebagai dorongan internal yang memengaruhi semangat dan kemauan pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Motivasi kerja diukur melalui indikator kebutuhan berprestasi, pengakuan, dan tanggung jawab. Indikator-indikator tersebut merepresentasikan aspek psikologis yang mendorong pegawai untuk bekerja secara optimal.

Kinerja pegawai (Y) diukur sebagai hasil kerja pegawai sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Indikator yang digunakan meliputi kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, dan kerja sama. Keempat indikator tersebut digunakan untuk menggambarkan pencapaian kinerja pegawai secara komprehensif. Dengan adanya operasionalisasi variabel sebagaimana disajikan pada Tabel 1, instrumen penelitian disusun secara sistematis sehingga setiap variabel dapat diukur secara valid dan reliabel sesuai dengan tujuan penelitian.

### Penjelasan Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Squares* (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Metode SEM-PLS dipilih karena mampu menganalisis hubungan antarvariabel laten secara simultan serta sesuai digunakan pada jumlah sampel yang relatif kecil dan data yang tidak mensyaratkan distribusi normal (Hair et al., 2021).

Proses analisis data dilakukan melalui dua tahap utama, yaitu evaluasi model pengukuran (*outer model*) dan evaluasi model struktural (*inner model*). Evaluasi *outer model* bertujuan untuk menguji kualitas instrumen penelitian melalui uji validitas dan reliabilitas konstruk. Validitas konvergen diuji dengan memperhatikan nilai *outer loading* dan *Average Variance Extracted* (AVE). Konstruk dinyatakan memenuhi validitas konvergen apabila nilai *outer loading*  $\geq 0,70$  dan nilai AVE  $\geq 0,50$ . Validitas diskriminan diuji dengan membandingkan nilai akar AVE dengan korelasi antar konstruk atau melalui nilai *cross loading*. Konstruk dinyatakan memiliki validitas diskriminan yang baik apabila setiap indikator memiliki nilai *loading* tertinggi pada konstruk yang diukurnya.



Uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. Suatu konstruk dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*  $\geq 0,70$ , yang menunjukkan konsistensi internal indikator dalam mengukur konstruk yang sama.

Evaluasi *inner model* dilakukan untuk menguji hubungan kausal antarvariabel laten yang telah dirumuskan dalam hipotesis penelitian. Pengujian dilakukan dengan melihat nilai koefisien determinasi (R-square) untuk mengetahui besarnya kontribusi variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen. Selain itu, pengujian signifikansi pengaruh antarvariabel dilakukan melalui prosedur *bootstrapping* dengan memperhatikan nilai *t-statistic* dan *p-value*. Hubungan antarvariabel dinyatakan signifikan apabila nilai *t-statistic*  $> 1,96$  dan *p-value*  $< 0,05$  pada tingkat signifikansi 5 persen.

Pengujian peran motivasi kerja sebagai variabel mediasi dilakukan dengan menganalisis pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) antara kepemimpinan dan komunikasi terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja. Efek mediasi dinyatakan signifikan apabila nilai *t-statistic*  $> 1,96$  dan *p-value*  $< 0,05$ , sehingga dapat diketahui apakah motivasi kerja berperan sebagai mediator penuh atau mediator parsial dalam hubungan antarvariabel yang diteliti.

## Hasil Penelitian

### Deskripsi Responden

Responden dalam penelitian ini berjumlah 48 orang yang merupakan seluruh pegawai Puskesmas Sungai Nanam. Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik sampling jenuh sehingga seluruh populasi dijadikan responden. Data yang terkumpul dinyatakan lengkap dan layak untuk dianalisis menggunakan metode SEM-PLS.

## Analisis Deskriptif Variabel

### Variabel Motivasi Kerja

Tabel 2. Statistik Deskriptif Variabel Motivasi Kerja

Kode	T					N	Total	Rata-Rata	TCR %	Kriteria TCR
	STS	TS	N	S	SS					
MK1	0	3	2	27	16	48	200	4,16	83,2%	Baik
MK2	1	2	4	25	16	48	197	4,10	82%	Baik
MK3	2	3	1	20	22	48	201	4,18	83,6	Baik



MK4	3	1	2	19	23	48	202	4,20	84%	Baik
MK5	3	1	2	18	24	48	203	4,22	84,4%	Baik
MK6	2	3	2	25	16	48	194	4,04	80,8%	Cukup Baik
MK7	3	1	3	23	18	48	196	4,08	81,6%	Baik
MK8	3	1	0	12	23	48	213	4,43	88,6%	Baik
MK9	8	10	6	10	14	48	156	3,25	65%	Cukup Baik
MK10	20	13	3	4	8	48	111	2,31	46,2%	Sangat Rendah
										77,94% Cukup Baik

Sumber: Data primer diolah, 2026

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa terdapat nilai TCR pada variabel Motivasi Kerja 77,94% dengan kategori Cukup Baik.

### Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

#### Uji Validitas Konvergen

Tabel 3. Nilai Outer Loading

Indikator Outer Loading Keterangan		
KP1	0,812	Valid
KP2	0,845	Valid
KP3	0,791	Valid
KOM1	0,826	Valid
KOM2	0,873	Valid
KOM3	0,801	Valid
MK1	0,784	Valid
MK2	0,842	Valid
KK1	0,865	Valid
KK2	0,821	Valid

Sumber: Hasil olahan SmartPLS, 2025

Tabel 3 menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki nilai *outer loading* di atas 0,70. Hal ini mengindikasikan bahwa seluruh indikator telah memenuhi kriteria validitas konvergen dan layak



digunakan sebagai pengukur konstruk kepemimpinan, komunikasi, motivasi kerja, dan kinerja pegawai.

### Uji Validitas Diskriminan

**Tabel 4. Nilai Average Variance Extracted (AVE)**

Variabel	AVE
Kepemimpinan (X1)	0,696
Komunikasi (X2)	0,692
Kinerja Pegawai (Y)	0,736
Motivasi Kerja (Z)	0,793

Sumber: Hasil olahan SmartPLS, 2026

Nilai AVE seluruh variabel lebih besar dari 0,50, sehingga dapat disimpulkan bahwa masing-masing konstruk memiliki validitas diskriminan yang baik dan mampu menjelaskan varians indikator secara memadai.

### Uji Reliabilitas

**Tabel 5. Nilai Reliabilitas Konstruk**

Konstruk (Variabel)	Cronbachs Alpha	Composite Reability	Keterangan
Kepemimpinan (X1)	0,951	0,958	Reliabel
Komunikasi (X2)	0,888	0,918	Reliabel
Kinerja Pegawai (Y)	0,948	0,957	Reliabel
Motivasi Kerja (Z)	0,956	0,964	Reliabel

sumber: Hasil olahan SmartPLS, 2026

Berdasarkan Tabel 5, seluruh variabel memiliki nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability lebih besar dari 0,70. Hal ini menunjukkan bahwa instrumen penelitian memiliki tingkat konsistensi internal yang baik dan reliabel untuk digunakan dalam analisis lebih lanjut.

Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

### Koefisien Determinasi (R-Square)



**Tabel 6. Nilai R-Square**

Variabel	R-Square	R-Square Adjusted
Motivasi Kerja (Z)	0,507	0,485
Kinerja Pegawai (Y)	0,854	0,844

Sumber: Hasil olahan SmartPLS, 2026

hasil uji R-Square variabel Motivasi Kerja sebesar 0,507 atau sebesar 50,7% yang menggambarkan besarnya pengaruh yang diterima dari konstruk Kepemimpinan dan Komunikasi. Sisanya sebesar 0,493 atau sebesar 49,3% dipengaruhi oleh variabel lain diluar penelitian ini. Sementara nilai *R-square* untuk variabel Kinerja Pegawai sebesar 0,854 atau sebesar 85,4% menunjukkan bahwa besarnya pengaruh yang diberikan oleh Kepemimpinan, Komunikasi dan Motivasi kerja dalam mempengaruhi Kinerja Pegawai. Sisanya sebesar 14,6% dipengaruhi oleh variabel lain diluar penelitian ini.

**Pengujian Hipotesis**

**Tabel 7. Hasil Pengujian Hipotesis**

Hipotesis	Pernyataan	T-Statistic	P-Value	Keterangan
H1	Kepemimpinan (X1) ->Motivasi Kerja (Z)	2,132 > 1,96	0,033 < 0,05	<b>Diterima</b> , karena nilai t-statistik 2,132 lebih besar dari 1,96 dan nilai p-value 0,033 lebih kecil dari 0,05
H2	Komunikasi (X2) -> Motivasi Kerja (Z)	4,137 > 1,96	0,000 < 0,05	<b>Diterima</b> , karena nilai t-statistik 4,137 lebih besar dari 1,96 dan nilai p-value 0,000 lebih kecil dari 0,05
H3	Kepemimpinan (X1) -> Kinerja Pegawai (Y)	0,600 < 1,96	0,549 > 0,05	<b>Ditolak</b> , karena nilai t-statistik 0,600 lebih kecil dari 1,96 dan nilai p-value 0,549 besar dari 0,05
H4	Komunikasi (X2) -> Kinerja Pegawai (Y)	8,117 > 1,96	0,000 < 0,05	<b>Diterima</b> , karena nilai t-statistik 8,117 lebih besar dari 1,96 dan nilai p-value 0,000 lebih kecil dari 0,05



<b>H5</b>	Motivasi Kerja (Z) -> Kinerja Pegawai (Y)	3,994 > 1,96	0,000 < 0,05	<b>Diterima</b> , karena nilai t-statistik 3,994 lebih besar dari 1,96 dan nilai p-value 0,000 lebih kecil dari 0,05
<b>H6</b>	Kepemimpinan (X1) -> Motivasi Kerja (Z) -> Kinerja Pegawai (Y)	1,874 < 1,96	0,062 > 0,05	<b>Ditolak</b> , karena nilai t-statistik 1,874 lebih kecil dari 1,96 dan nilai p-value 0,062 lebih besar dari 0,05
<b>H7</b>	Komunikasi (X2) -> Motivasi Kerja (Z) -> Kinerja Pegawai (Y)	2,841 > 1,96	0,005 < 0,05	<b>Diterima</b> , karena nilai t-statistik 2,841 lebih besar dari 1,96 dan nilai p-value 0,005 lebih kecil dari 0,05

Sumber: Hasil olahan SmartPLS, 2026

Berdasarkan Tabel 7, kepemimpinan dan komunikasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Komunikasi dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan kepemimpinan tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai. Pengujian efek tidak langsung menunjukkan bahwa motivasi kerja memediasi pengaruh komunikasi terhadap kinerja pegawai, namun tidak memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

## Pembahasan

### Pengaruh Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai Puskesmas Sungai Nanam. Temuan ini mengindikasikan bahwa perilaku pimpinan dalam memberikan arahan, keteladanan, serta perhatian kepada pegawai mampu mendorong munculnya semangat kerja dan kemauan untuk berprestasi. Kepemimpinan yang efektif menciptakan rasa aman psikologis serta meningkatkan kepercayaan pegawai terhadap pimpinan, sehingga pegawai terdorong untuk bekerja lebih optimal.

Hasil ini sejalan dengan temuan Kartini dan Ahmadi (2024) yang menyatakan bahwa kepemimpinan partisipatif dan suportif berpengaruh positif terhadap motivasi kerja pegawai sektor publik. Penelitian Trigunarso et al. (2023) juga menemukan bahwa gaya kepemimpinan yang



komunikatif dan memberi dukungan mampu meningkatkan motivasi kerja melalui peningkatan keterlibatan pegawai dalam pekerjaan.

## **Pengaruh Komunikasi terhadap Motivasi Kerja**

Penelitian ini membuktikan bahwa komunikasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa kejelasan informasi, keterbukaan, dan adanya umpan balik antara pimpinan dan pegawai berperan penting dalam membentuk dorongan kerja pegawai. Komunikasi yang efektif memungkinkan pegawai memahami tugas dan tujuan organisasi secara lebih jelas, sehingga mereka terdorong untuk bekerja dengan lebih baik.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Putri et al. (2025) yang menyatakan bahwa komunikasi organisasi yang efektif meningkatkan motivasi kerja melalui peningkatan pemahaman tugas dan hubungan kerja yang harmonis. Rojak et al. (2024) juga mengungkapkan bahwa kualitas komunikasi internal berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai instansi pemerintah.

## **Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil pengujian menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa peran pimpinan belum secara langsung diterjemahkan menjadi peningkatan hasil kerja pegawai, tetapi lebih berpengaruh melalui aspek psikologis seperti motivasi kerja. Dengan kata lain, kepemimpinan cenderung memengaruhi kinerja secara tidak langsung.

Temuan ini berbeda dengan hasil penelitian Kartini dan Ahmadi (2024) yang menemukan bahwa kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai. Perbedaan ini dapat disebabkan oleh karakteristik organisasi sektor kesehatan yang memiliki prosedur kerja baku (SOP) yang ketat, sehingga kinerja pegawai lebih ditentukan oleh sistem kerja daripada oleh gaya kepemimpinan semata.

## **Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa komunikasi yang jelas dan terbuka antara pimpinan dan pegawai berperan penting dalam meningkatkan kualitas dan kuantitas hasil kerja. Komunikasi yang baik meminimalkan kesalahan kerja, meningkatkan koordinasi, serta memperkuat kerja sama antarpegawai.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Rojak et al. (2024) yang menyatakan bahwa komunikasi organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai melalui peningkatan koordinasi dan



pemahaman tugas. Penelitian Putri et al. (2025) juga menemukan bahwa komunikasi yang efektif berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pada institusi pelayanan publik.

### **Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai yang memiliki motivasi kerja tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik, baik dari segi kualitas maupun kuantitas kerja. Motivasi kerja mendorong pegawai untuk bekerja lebih giat, bertanggung jawab, dan berorientasi pada pencapaian hasil.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Astuti et al. (2024) yang menyatakan bahwa motivasi kerja merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja pegawai sektor publik. Penelitian Dinanti et al. (2024) juga menemukan bahwa motivasi kerja memiliki peran signifikan dalam menjelaskan variasi kinerja pegawai.

### **Peran Motivasi Kerja sebagai Variabel Mediasi**

Hasil pengujian efek mediasi menunjukkan bahwa motivasi kerja memediasi pengaruh komunikasi terhadap kinerja pegawai, namun tidak memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa komunikasi yang efektif mampu meningkatkan kinerja pegawai melalui peningkatan motivasi kerja. Sebaliknya, kepemimpinan tidak memengaruhi kinerja melalui motivasi kerja, yang berarti pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja tidak berjalan melalui mekanisme psikologis motivasi.

Temuan ini sejalan dengan Putri et al. (2025) yang menyatakan bahwa komunikasi organisasi memiliki peran penting dalam membentuk motivasi kerja yang selanjutnya berdampak pada kinerja pegawai. Sementara itu, peran kepemimpinan yang tidak dimediasi oleh motivasi kerja menunjukkan bahwa dalam konteks puskesmas, sistem kerja dan prosedur operasional lebih dominan dalam menentukan kinerja dibandingkan faktor kepemimpinan personal.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja pegawai Puskesmas Sungai Nanam lebih efektif dilakukan melalui penguatan komunikasi organisasi dan peningkatan motivasi kerja, sedangkan peran kepemimpinan lebih dominan dalam memengaruhi aspek motivasional dibandingkan aspek kinerja secara langsung.

### **Kesimpulan**



## Journal of Business And Market Innovations (JBMI)

<https://jbmi.journal-icesb.org/index.php/jbmi>

E-ISSN 3089-7696 | Volume 2 Nomor 1, Tahun 2025 hal: 40-54

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kepemimpinan dan komunikasi terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada Puskesmas Sungai Nanam. Berdasarkan hasil analisis menggunakan pendekatan SEM-PLS, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan dan komunikasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa peran pimpinan dan kualitas komunikasi internal merupakan faktor penting dalam membentuk dorongan kerja pegawai.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa komunikasi dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan kepemimpinan tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa kinerja pegawai lebih dipengaruhi oleh efektivitas komunikasi dan tingkat motivasi kerja dibandingkan oleh faktor kepemimpinan secara langsung.

Pengujian peran variabel mediasi menunjukkan bahwa motivasi kerja memediasi pengaruh komunikasi terhadap kinerja pegawai, namun tidak memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, komunikasi memiliki peran strategis dalam meningkatkan kinerja melalui peningkatan motivasi kerja, sedangkan kepemimpinan lebih berperan dalam memengaruhi motivasi kerja tanpa berdampak langsung pada kinerja.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja pegawai pada Puskesmas Sungai Nanam lebih efektif dicapai melalui penguatan komunikasi organisasi dan peningkatan motivasi kerja, sementara kepemimpinan berperan sebagai faktor pendukung dalam membentuk kondisi psikologis pegawai.

### Daftar Pustaka

- Adibangsawan, M. R. (2024). *Pengaruh Komunikasi dan Kerjasama Tim terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening*.
- Adinda, T. N., Firdaus, M. A., & Agung, S. (2023). The Influence of Work Motivation and Work Discipline on Employee Performance (in Indonesian). *Indonesian Journal of Innovation Multidisipliner Research*, 1(3), 134–143.
- Adiningsih, W. I. (2023). *Analisis Pengaruh Self Efficacy, Proactive Personality, dan Job Crafting terhadap Job Satisfaction Gig Worker (Driver Gojek)*. 14–30.
- Adolph, R. (2021). *Pengaruh Komunikasi Dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Pada PT Anugerah Tirta Samudra*. 1–23.
- Ambarwati, A., Sundari, S., Pakpahan, M., & Sarjana, P. P. (2025). *Pengaruh Komunikasi Dan Hubungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan : Literatur Review*. 3(2022).
- Anas Nuruzzaman, Layla Chilyatul Baroroh, R. M. A. (2021). Andayani, M. (2020). *DISIPLIN*



*KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA.*

- Anggraeni, F. N. (2020). Survey Motivasi Kerja Driver Ojek Online Grab. *SCIENTIFIC JOURNAL OF REFLECTION: Economic, Accounting, Management and Business*, 3(3), 251–260. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3930682>
- Aprilia, D. D., Laksana, A. P., Studi, P., Transportasi, D. M., Tinggi, S., Kedirgantaraan, T., Bantul, K., Daerah, P., Yogyakarta, I., & Aprilia, D. D. (2024). *Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Ground Handling PT . Gapura Angkasa Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya*. 3(1), 129–140.
- Ardiansyah, D. O. (2022). *PENGARUH KOMUNIKASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJASEBAGAI VARIABEL INTERVENING ( PT. Setia Kawan Makmur Sejahtera Tulungagung )*. Dimas Okta Ardiansyah. 16–30.
- Aryanto, E. D., Nailufarh, Q. A., SE, M., & Drs. Misrin Hariyadi, SE, M. A. (2022). Pengaruh Pemberian Insentif Terhadap Kinerja Karyawan CV. Kampoeng Roti Surabaya. <Http://Repository.Um-Surabaya.Ac.Id/Id/Eprint/1304>, 1(April), 6–25.
- Azijah, S. N., Rahmawati, R., Wahyudin, C., Lydon, N. A., Studi, P., Publik, A., Ilmu, F., Politik, I., Djuanda, U., & Indonesia, B. (2024). Bahri Bahri. (2020). Analisis Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan
- Basyit, A., Sutikno, B., & Dwiharto, J. (2020). Pengaruh Tingkat Pendidikan Dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal EMA*, 5(1), 38–44. <https://doi.org/10.47335/ema.v5i1.44>
- Bayu, G., Hotlan, I., Sc, M., Bisnis, P. M., Manajemen, P. S., Petra, U. K., & Siwalankerto, J. (2024). *Analisis Structural Equation Modeling (SEM) dengan Partial Least Square (PLS)*. 5(3).
- Bloom, N., & Reenen, J. Van. (2023). Tren Global Dalam Penerapan Teknologi. *NBER Working Papers, 2008*, 89. <http://www.nber.org/papers/w16019>
- Bohalima, A. Y. (2024). *PADA KANTOR CAMAT TELUK DALAM*. 7(2), 254–264.
- Burhan, M., Foeh, J. E. H. J., & Manafe, H. A. (2022). *Pengaruh Komunikasi , Kedisiplinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening ( Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Sumberdaya Manusia )*. 1(2), 447–458.
- Chairilisyah, D. (2022). *982-Article Text-3883-1-10-20221030*.
- Ezral Yohanes Soedira. (2023). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan Pada PT Dos Ni Roha Logistic Jakarta. *Jurnal Rimba : Riset Ilmu manajemen Bisnis dan Akuntansi*, 1(4), 345–355. <https://doi.org/10.61132/rimba.v1i4.324>



## Journal of Business And Market Innovations (JBMI)

<https://jbmi.journal-icesb.org/index.php/jbmi>

E-ISSN 3089-7696 | Volume 2 Nomor 1, Tahun 2025 hal: 40-54

Faisal, A. (2023). *Pengaruh Komunikasi , Kerjasama Tim , Kreativitas Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Badan Pendapatan Daerah ( Bapenda ) Kabupaten Paser STIE Widya Praja Tanah Grogot meningkat . Kinerja pegawai berkaitan dengan kualitas dan kuantitas suatu pekerjaan. 1(5), 412–423.*

Faris, S., & Rostina, C. F. (2020). *The Effect Of Communication And Work Environment On Employee Performance With Motivation As Intervening Variable At Royal Prima Medan Hospital. 1373–1379.*