

## PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN KOMUNIKASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA BALAI PENGELOLA TRANSPORTASI DARAT KELAS II SUMATERA BARAT

Sumarta Endra<sup>1</sup>, Zefri Yenni<sup>2</sup>, Lusiana<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup> Universitas Putra Indonesia, Jl. Raya Lubuk Begalung, Kota Padang, Sumatera Barat

Email: [martaendra@gmail.com](mailto:martaendra@gmail.com)

---

### Article History

Received: 22-02-2026

Revision: 25-03-2026

Accepted: 04-04-2026

Published: 11-04-2026

**Abstract.** This research aims to determine the influence of leadership and communication on employee performance through work motivation as an intervening variable at Balai Pengelola Transportasi Darat Kelas II Sumatera Barat. The method used was multiple linear regression analysis and path analysis, by distributing a questionnaire to 51 respondents to Balai Pengelola Transportasi Darat Kelas II Sumatera Barat employees, 51 respondents returned the questionnaire. The results obtained show that there is a positive and significant influence of leadership on work motivation of Balai Pengelola Transportasi Darat Kelas II Sumatera Barat employees. There is a positive and insignificant effect of communication on work motivation of Balai Pengelola Transportasi Darat Kelas II Sumatera Barat employees. There is a positive and significant influence of leadership on employee performance for Balai Pengelola Transportasi Darat Kelas II Sumatera Barat employees. There is a positive and insignificant effect of communication on employee performance for Balai Pengelola Transportasi Darat Kelas II Sumatera Barat employees. There is a positive and significant influence of work motivation on employee performance among Balai Pengelola Transportasi Darat Kelas II Sumatera Barat employees. Work motivation is able to mediate the influence of leadership on employee performance for Balai Pengelola Transportasi Darat Kelas II Sumatera Barat employees. Work motivation has not been able to mediate the influence of communication on employee performance for Balai Pengelola Transportasi Darat Kelas II Sumatera Barat employees. Finally, the author suggests to Balai Pengelola Transportasi Darat Kelas II Sumatera Barat to further improve leadership because it has the most dominant influence on employee performance so it is hoped that employee performance can increase.

**Keywords:** Leadership, Communication, Work Motivation and Employee Performance

**Abstrak.** Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan dan komunikasi terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening pada Balai Pengelola Transportasi Darat Kelas II Sumatera Barat. Metode yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda dan analisis jalur, dengan mengedarkan kuesioner sebanyak 51 responden PNS pada pegawai Balai Pengelola Transportasi Darat Kelas II Sumatera Barat, kuesioner yang kembali 51 responden. Hasil diperoleh bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan terhadap motivasi kerja pada Pegawai Balai Pengelola Transportasi Darat Kelas II Sumatera Barat. Terdapat pengaruh positif dan tidak signifikan komunikasi terhadap motivasi kerja pada Pegawai Balai Pengelola Transportasi Darat Kelas II Sumatera Barat. Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Pegawai Balai Pengelola Transportasi Darat Kelas II Sumatera Barat. Terdapat pengaruh positif dan tidak signifikan komunikasi terhadap kinerja pegawai pada Pegawai Balai Pengelola Transportasi Darat Kelas II Sumatera Barat. Terdapat pengaruh positif dan signifikan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Pegawai Balai Pengelola Transportasi Darat Kelas II Sumatera Barat. Motivasi kerja mampu memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Pegawai Balai

Pengelola Transportasi Darat Kelas II Sumatera Barat. Motivasi kerja belum mampu memediasi pengaruh komunikasi terhadap kinerja pegawai pada Pegawai Balai Pengelola Transportasi Darat Kelas II Sumatera Barat. Akhirnya penulis menyarankan kepada Balai Pengelola Transportasi Darat Kelas II Sumatera Barat untuk lebih meningkatkan kepemimpinan karena memiliki nilai paling dominan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai sehingga diharapkan kinerja pegawai dapat meningkat.

**Kata kunci:** Kepemimpinan, Komunikasi, Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai

---

*How to Cite:* Endra, S. Zefriyenni. Lusiana (2026). Pengaruh Kepemimpinan Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Balai Pengelola Transportasi Darat Kelas II Sumatera Barat. *Indo-Fintech Intellectuals: Journal of Economics and Business*, 6 (1), 8178-8187. [10.54373/ifijeb.v6i1.5196](https://doi.org/10.54373/ifijeb.v6i1.5196)

---

## LATAR BELAKANG

Kinerja pegawai merupakan faktor kunci dalam menentukan keberhasilan organisasi, baik sektor publik maupun swasta. Dalam konteks instansi pemerintah, pencapaian kinerja menjadi indikator utama dalam sistem akuntabilitas sebagaimana diamanatkan dalam Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.

Pada Balai Pengelola Transportasi Darat Kelas II Sumatera Barat, capaian realisasi kinerja menunjukkan tren penurunan dalam tiga tahun terakhir (2022–2024), dengan rata-rata capaian menurun dari 80,33% menjadi 75% dari target 100%. Kondisi ini mengindikasikan perlunya evaluasi terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai.

Dalam perspektif Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor, di antaranya kepemimpinan, komunikasi, dan motivasi kerja. Kepemimpinan berperan dalam mengarahkan dan menggerakkan pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Komunikasi menjadi sarana penyampaian informasi, koordinasi, dan pembentukan budaya kerja. Sementara itu, motivasi kerja merupakan dorongan internal yang menentukan intensitas dan ketekunan pegawai dalam melaksanakan tugas.

Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan adanya pengaruh signifikan kepemimpinan dan komunikasi terhadap kinerja pegawai. Namun, hasil penelitian masih menunjukkan inkonsistensi, terutama terkait peran komunikasi dan motivasi sebagai variabel intervening. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk menguji kembali hubungan antarvariabel tersebut dalam konteks instansi pemerintah daerah.

## KAJIAN TEORITIS

### 1. Grand Theory: Manajemen

Manajemen merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Dalam konteks modern, manajemen dipandang sebagai sistem dinamis yang menekankan integrasi antara strategi, struktur, dan sumber daya manusia (Hasibuan, 2020; Sedarmayanti, 2020).

## 2. Middle Range Theory: Manajemen Sumber Daya Manusia

MSDM berfokus pada pengelolaan manusia sebagai aset strategis organisasi. Fungsi MSDM meliputi perencanaan SDM, pengembangan kompetensi, manajemen kinerja, serta penciptaan lingkungan kerja yang kondusif guna meningkatkan motivasi dan produktivitas pegawai.

## 3. Applied Theory (Teori Terapan)

### a. Teori Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan individu dalam mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi (Wahyuni & Karneli, 2021). Teori kepemimpinan yang relevan dalam penelitian ini adalah teori perilaku (behavioral theory) dan teori transformasional, yang menekankan pentingnya peran pemimpin dalam membangun motivasi dan komitmen pegawai.

### b. Teori Komunikasi

Komunikasi adalah proses pertukaran informasi verbal maupun nonverbal antara pengirim dan penerima pesan untuk mencapai pemahaman bersama. Komunikasi yang efektif dalam organisasi meningkatkan koordinasi, mengurangi konflik, serta memperjelas standar kinerja (Songjanan et al., 2021).

### c. Teori Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan internal maupun eksternal yang mengarahkan individu untuk bertindak mencapai tujuan tertentu. Pegawai dengan motivasi tinggi cenderung menunjukkan kinerja lebih optimal dibandingkan pegawai dengan motivasi rendah (Mangkunegara, 2020).

### d. Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dicapai secara kualitas dan kuantitas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan dalam periode tertentu. Indikator kinerja meliputi kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, disiplin, dan tanggung jawab.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian kausal. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Pegawai Negeri Sipil pada Balai Pengelola Transportasi Darat Kelas II Sumatera Barat sebanyak 51 orang. Mengingat jumlah populasi

relatif kecil, maka teknik pengambilan sampel menggunakan metode sensus, yaitu seluruh populasi dijadikan sampel penelitian. Metode sensus digunakan apabila jumlah populasi kurang dari 100 sehingga seluruh anggota populasi dapat dijadikan responden untuk meningkatkan tingkat akurasi penelitian (Sugiyono, 2021).

#### 1. Populasi dan Sampel

Seluruh PNS Kantor Induk Balai Pengelola Transportasi Darat Kelas II Sumatera Barat sebanyak 51 orang (metode sensus).

#### 2. Teknik Pengumpulan Data

Kuesioner dengan skala Likert 1-5.

#### 3. Analisis Data

Analisis data yang digunakan terdiri atas sebagai berikut:

- a. Uji validitas dan reliabilitas
- b. Uji asumsi klasik
- c. Analisis regresi linier berganda
- d. Analisis jalur (Path Analysis)
- e. Uji t, uji F, dan koefisien determinasi ( $R^2$ )

Variabel penelitian:

- a. X1: Kepemimpinan
- b. X2: Komunikasi
- c. Z: Motivasi Kerja
- d. Y: Kinerja Pegawai

Model struktural:

- a. Kepemimpinan (X1)  $\rightarrow$  Motivasi (Z)
- b. Komunikasi (X2)  $\rightarrow$  Motivasi (Z)
- c. Kepemimpinan (X1)  $\rightarrow$  Kinerja (Y)
- d. Komunikasi (X2)  $\rightarrow$  Kinerja (Y)
- e. Motivasi (Z)  $\rightarrow$  Kinerja (Y)

## PEMBAHASAN

#### 1. Proses Pengumpulan Data

Proses pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan secara sistematis melalui beberapa tahapan sebagai berikut:

- a. Penyusunan Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian disusun dalam bentuk kuesioner tertutup berdasarkan indikator variabel yang telah ditetapkan dalam kajian teoritis. Setiap variabel dijabarkan menjadi beberapa indikator sebagai berikut:

- Kepemimpinan (X1): kemampuan membangun hubungan kerja, pemberian arahan, partisipasi dalam pengambilan keputusan, serta pendelegasian tugas.
- Komunikasi (X2): kejelasan informasi, arus komunikasi vertikal dan horizontal, umpan balik, serta efektivitas penyampaian pesan.
- Motivasi Kerja (Z): kebutuhan berprestasi, kebutuhan afiliasi, dan kebutuhan kekuasaan.
- Kinerja Pegawai (Y): kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, disiplin, dan tanggung jawab.

Kuesioner menggunakan skala Likert lima tingkat (1 = sangat tidak setuju sampai 5 = sangat setuju). Penyusunan item pertanyaan mengacu pada teori dan penelitian terdahulu untuk memastikan kesesuaian konstruk.

b. Uji Coba Instrumen

Sebelum digunakan secara penuh, instrumen diuji melalui uji validitas dan reliabilitas.

- Uji validitas dilakukan menggunakan korelasi Pearson Product Moment, dengan kriteria  $r_{hitung} > r_{tabel}$  pada taraf signifikansi 0,05.
- Uji reliabilitas dilakukan menggunakan koefisien Cronbach's Alpha dengan nilai  $\geq 0,70$  sebagai indikator reliabel.

Hasil pengujian menunjukkan seluruh item pernyataan valid dan reliabel, sehingga layak digunakan dalam penelitian.

c. Penentuan Responden

Populasi penelitian adalah seluruh Pegawai Negeri Sipil pada Balai Pengelola Transportasi Darat Kelas II Sumatera Barat sebanyak 51 orang. Mengingat jumlah populasi relatif kecil, teknik pengambilan sampel menggunakan metode sensus, sehingga seluruh populasi dijadikan responden penelitian.

d. Pelaksanaan Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan secara langsung (direct survey) dengan membagikan kuesioner kepada seluruh responden pada jam kerja setelah mendapatkan izin dari pimpinan instansi. Langkah-langkah pelaksanaan meliputi:

- Penyampaian maksud dan tujuan penelitian kepada responden.
- Penjelasan mengenai kerahasiaan data dan anonimitas jawaban.

- Pengisian kuesioner secara mandiri oleh responden.
- Pengumpulan kembali kuesioner yang telah diisi.

Seluruh kuesioner yang dibagikan berhasil dikembalikan (response rate 100%), sehingga tidak terdapat data yang gugur.

e. Pengolahan dan Penyaringan Data

Data yang terkumpul kemudian dilakukan proses editing, coding, dan tabulasi. Selanjutnya data dianalisis menggunakan software statistik untuk melakukan:

- Uji asumsi klasik
- Analisis regresi linier berganda
- Analisis jalur (path analysis)
- Uji hipotesis

Proses ini memastikan bahwa data yang digunakan telah memenuhi syarat analisis kuantitatif dan dapat menghasilkan kesimpulan yang valid.

2. Hasil Analisis Data

a. Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Tabel berikut menunjukkan kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen.

**Tabel 1. Nilai Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

Variabel Dependen	$R^2$	Kategori
Motivasi Kerja (Z)	0,512	Moderat
Kinerja Pegawai (Y)	0,684	Kuat

*Sumber: Hasil Analisis Data Tahun 2026*

Dari Tabel 1 diatas menyatakan bahwa, Nilai  $R^2$  sebesar 0,512 menunjukkan bahwa 51,2% variasi motivasi kerja dijelaskan oleh kepemimpinan dan komunikasi. Nilai  $R^2$  sebesar 0,684 menunjukkan bahwa 68,4% variasi kinerja pegawai dijelaskan oleh kepemimpinan, komunikasi, dan motivasi kerja.

b. Hasil Uji Regresi Model I

Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi terhadap Motivasi Kerja

**Tabel 2.** Hasil Uji Regresi Model I

Variabel	Koefisien ( $\beta$ )	t-value	p-value	Keterangan
<b>Kepemimpinan (X1)</b>	0,623	5,412	0,000	Signifikan
<b>Komunikasi (X2)</b>	0,142	1,218	0,229	Tidak Signifikan

**Persamaan Regresi Model I:**

$$Z = 0,623X1 + 0,142X2 + e$$

*Sumber: Hasil Analisis Data Tahun 2026*

Dari table 2 diatas menyatakan bahwa, Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja ( $p < 0,05$ ). Komunikasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap motivasi kerja ( $p > 0,05$ ).

## c. Hasil Uji Regresi Model II

Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi, dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai

**Tabel 3.** Hasil Uji Regresi Model II

Variabel	Koefisien ( $\beta$ )	t-value	p-value	Keterangan
<b>Kepemimpinan (X1)</b>	0,381	3,287	0,002	Signifikan
<b>Komunikasi (X2)</b>	0,118	1,045	0,301	Tidak Signifikan
<b>Motivasi Kerja (Z)</b>	0,456	4,112	0,000	Signifikan

**Persamaan Regresi Model II:**

$$Y = 0,381X1 + 0,118X2 + 0,456Z + e$$

*Sumber: Hasil Analisis Data Tahun 2026*

Dari table 3 diatas menyatakan bahwa, Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Komunikasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

## d. Uji Pengaruh Tidak Langsung (Indirect Effect)

**Tabel 4.** Hasil Uji Mediasi (Path Analysis)

Hubungan Tidak Langsung	Koefisien Indirect	t-value	p-value	Keterangan
<b>X1 <math>\rightarrow</math> Z <math>\rightarrow</math> Y</b>	0,284	3,021	0,003	Mediasi Signifikan
<b>X2 <math>\rightarrow</math> Z <math>\rightarrow</math> Y</b>	0,065	1,114	0,271	Tidak Signifikan

**Perhitungan Efek Tidak Langsung:**

$$\text{Kepemimpinan} \rightarrow \text{Motivasi} \rightarrow \text{Kinerja} = 0,623 \times 0,456 = 0,284$$

$$\text{Komunikasi} \rightarrow \text{Motivasi} \rightarrow \text{Kinerja} = 0,142 \times 0,456 = 0,065$$

*Sumber: Hasil Analisis Data Tahun 2026*

Dari table 4 diatas menyatakan bahwa, Motivasi kerja memediasi secara parsial pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, namun tidak memediasi pengaruh komunikasi terhadap kinerja.

e. Ringkasan Temuan Statistik

**Tabel 5.** Hasil Hubungan Variabel

Hubungan	Hasil
X1 → Z	Signifikan
X2 → Z	Tidak signifikan
X1 → Y	Signifikan
X2 → Y	Tidak signifikan
Z → Y	Signifikan
X1 → Z → Y	Mediasi parsial
X2 → Z → Y	Tidak dimediasi

*Sumber: Hasil Analisis Data Tahun 2026*

Dari table 5 diatas menyatakan bahwa, terdapat 3 Hubungan antar variabel yang signifiikan, dan 2 Hubungan antar varibel yang tidak signifikan, lalu 1 hasil hubungan antar variabel dengan status Mediasi parsial, serta 1 hasil hubugan antar variabel dengan status tidak dimediasi

## KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan dan komunikasi terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening pada Balai Pengelola Transportasi Darat Kelas II Sumatera Barat. Berdasarkan hasil analisis regresi dan path analysis, diperoleh beberapa temuan utama sebagai berikut.

Pertama, kepemimpinan terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dan kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan dalam membangun hubungan kerja, memberikan arahan yang jelas, serta melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan mampu meningkatkan dorongan kerja dan produktivitas pegawai. Dengan demikian, kepemimpinan menjadi determinan utama dalam peningkatan kinerja organisasi sektor publik.

Kedua, komunikasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap motivasi kerja maupun kinerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa komunikasi yang berlangsung dalam organisasi belum sepenuhnya berfungsi sebagai faktor strategis dalam mendorong peningkatan motivasi dan kinerja. Dalam konteks birokrasi, komunikasi cenderung bersifat formal dan prosedural sehingga dampaknya terhadap aspek psikologis pegawai relatif terbatas.

Ketiga, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki dorongan berprestasi, kebutuhan afiliasi, dan kebutuhan akan tanggung jawab menunjukkan tingkat kinerja yang lebih tinggi. Hal ini menegaskan pentingnya pendekatan manajerial berbasis motivasional dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Keempat, motivasi kerja memediasi secara parsial pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, namun tidak memediasi pengaruh komunikasi terhadap kinerja. Artinya, kepemimpinan yang efektif mampu meningkatkan kinerja baik secara langsung maupun melalui peningkatan motivasi kerja, sedangkan komunikasi belum memiliki kekuatan mediasi yang signifikan dalam model penelitian ini.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa dalam konteks instansi pemerintah, kepemimpinan merupakan faktor yang paling dominan dalam meningkatkan kinerja pegawai, dengan motivasi kerja sebagai mekanisme psikologis yang memperkuat pengaruh tersebut. Berikut merupakan pengaruh antar masing-masing variabel :

1. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.
2. Komunikasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap motivasi kerja.
3. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
4. Komunikasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.
5. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
6. Motivasi kerja mampu memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.
7. Motivasi kerja belum mampu memediasi pengaruh komunikasi terhadap kinerja pegawai.

Kepemimpinan merupakan faktor dominan dalam meningkatkan kinerja pegawai pada Balai Pengelola Transportasi Darat Kelas II Sumatera Barat.

### **Implikasi Manajerial**

Bagi Balai Pengelola Transportasi Darat Kelas II Sumatera Barat, peningkatan kinerja pegawai dapat difokuskan pada penguatan gaya kepemimpinan yang partisipatif dan transformasional, peningkatan pemberian motivasi berbasis penghargaan dan pengembangan karier, serta evaluasi sistem komunikasi internal agar lebih interaktif dan mendorong keterlibatan pegawai.

### **Rekomendasi Penelitian Lanjutan**

Penelitian ini terbatas pada jumlah responden yang relatif kecil dan hanya dilakukan pada satu instansi pemerintah. Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas objek penelitian pada instansi pemerintah lainnya atau menggunakan pendekatan metode campuran (mixed methods) untuk memperdalam analisis perilaku organisasi sektor publik.

## REFERENSI

- Afandi, P. (2021). *Manajemen sumber daya manusia*. Zanafa Publishing.
- Ghozali, I. (2021). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hasibuan, M. S. P. (2020). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.
- Mangkunegara, A. A. P. (2020). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Mulyadi. (2020). *Sistem manajemen kinerja*. Salemba Empat.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2020). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Sedarmayanti. (2020). *Manajemen sumber daya manusia*. Refika Aditama.
- Simamora, H. (2020). *Manajemen sumber daya manusia*. STIE YKPN.
- Songjanan, P., et al. (2021). The influence of leadership and communication on employee performance. *Journal of Management Studies*, 8(2), 112–125.
- Sugiyono. (2021). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Wahyuni, R., & Karneli, O. (2021). Leadership and employee performance relationship. *Jurnal Manajemen*, 15(1), 45–56.