

**SEMANGAT KERJA SEBAGAI MEDIATOR PENGARUH  
KEPEMIMPINAN DAN KOMUNIKASI TERHADAP KINERJA  
PEGAWAI KELURAHAN LELATENG KECAMATAN NEGARA  
KABUPATEN JEMBRANA**

**Gede Wariana Wibawa<sup>1)</sup>, Dewiati Sujadi<sup>2, \*)</sup> dan I Made Rimanta<sup>3)</sup>**

<sup>1,2,3</sup>Universitas Triatma Mulya

\*) *Corresponding author:* dewiwati.sujadi@triatmamulya.ac.id

***Abstract***

*This study aims to analyze work enthusiasm as a mediating variable in the influence of leadership and communication on employee performance at the Lelateng Village Office, Negara District, Jembrana Regency. The population of this research includes all employees at the Lelateng Village Office, totaling 50 individuals. The sampling technique used was the saturated sampling method, in which the entire population was included as the sample, resulting in 49 respondents (excluding the Village Head). The analysis results indicate that: (1) leadership has a positive and significant effect on work enthusiasm; (2) communication has a positive and significant effect on work enthusiasm; (3) leadership has a positive and significant effect on employee performance; (4) communication has a positive and significant effect on employee performance; (5) work enthusiasm has a positive and significant effect on employee performance; (6) leadership has a positive and significant effect on employee performance through work enthusiasm; and (7) communication has a positive and significant effect on employee performance through work enthusiasm at the Lelateng Village Office, Negara District, Jembrana Regency. This study suggests that the Village Head at the Lelateng Village Office should strengthen leadership practices, enhance communication, and improve employees' work enthusiasm.*

***Keywords:*** leadership, communication, work enthusiasm, employee performance

**PENDAHULUAN**

Kinerja aparatur pemerintah merupakan komponen strategis yang menentukan efektivitas penyelenggaraan pelayanan publik. Dalam konteks organisasi pemerintahan tingkat kelurahan, kualitas kinerja pegawai menjadi penentu utama keberhasilan implementasi program dan kepuasan masyarakat terhadap layanan publik. Kinerja pegawai tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan individu, melainkan juga oleh faktor manajerial dan lingkungan kerja, seperti kepemimpinan, komunikasi internal, serta semangat kerja pegawai. Oleh karena itu, memahami faktor-faktor yang memengaruhi kinerja aparatur menjadi urgensi dalam upaya penguatan tata kelola pemerintahan.

Kepemimpinan merupakan faktor dominan yang memengaruhi perilaku dan kinerja pegawai. Pemimpin yang efektif mampu memberikan arahan, memotivasi, serta menciptakan iklim kerja yang kondusif. Studi sebelumnya menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap peningkatan semangat kerja dan kinerja (Rahyono & Alansori, 2021; Purba & Sinaga, 2019). Namun, efektivitas kepemimpinan dalam organisasi pemerintahan sering kali menghadapi hambatan, seperti tingginya hierarki birokrasi, dominasi pegawai senior, dan pola komunikasi vertikal yang kaku. Kondisi ini menyebabkan implementasi kepemimpinan tidak selalu berjalan optimal, sehingga pengaruhnya terhadap semangat kerja dan kinerja pegawai perlu terus dievaluasi berdasarkan konteks organisasi publik tingkat kelurahan.

Selain kepemimpinan, komunikasi internal menjadi elemen penting dalam mendukung proses kerja organisasi. Komunikasi yang tidak efektif dapat menyebabkan miskomunikasi, konflik peran, dan penurunan kualitas pelayanan. Studi Aswad et al. (2016) menegaskan bahwa komunikasi memengaruhi semangat kerja dan kinerja pegawai. Namun, hasil penelitian tersebut menunjukkan variasi signifikansi hubungan pada konteks organisasi berbeda, sehingga diperlukan penelitian pada unit pemerintahan yang memiliki karakteristik khusus, seperti kelurahan yang struktur organisasinya kecil tetapi intensitas interaksi pegawainya tinggi.

Semangat kerja pegawai juga menjadi determinan penting yang mendorong penyelesaian tugas secara efisien, disiplin, dan sesuai standar pelayanan. Semangat kerja terbukti berpengaruh pada peningkatan kinerja (Astari et al., 2022). Namun demikian, dinamika semangat kerja dalam organisasi publik sering kali dipengaruhi oleh kedisiplinan, kultur senioritas, beban layanan masyarakat, serta gaya kepemimpinan. Fenomena ini penting untuk diteliti mengingat pegawai kelurahan memiliki interaksi langsung dengan masyarakat dan menghadapi tekanan administratif yang tinggi.

Fenomena empiris pada Kantor Lurah Kelurahan Lelateng Kecamatan Negara Kabupaten Jembrana menunjukkan adanya kesenjangan antara harapan dan realitas kinerja pegawai. Hal ini terlihat dari lemahnya kedisiplinan waktu, hubungan atasan bawahan yang kurang harmonis, ketidaktepatan penyelesaian layanan, serta miskomunikasi antara pegawai senior dan pimpinan. Kondisi ini mengindikasikan perlunya evaluasi komprehensif terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, khususnya kepemimpinan, komunikasi, dan semangat kerja.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Kepemimpinan**

Kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang untuk memengaruhi, mengarahkan, dan memotivasi pegawai agar mencapai tujuan organisasi (Robbins & Judge, 2006). Dalam organisasi publik, kepemimpinan tidak hanya berfungsi sebagai pengambil keputusan, tetapi juga sebagai fasilitator dalam menciptakan iklim kerja yang kondusif. Kepemimpinan yang efektif terbukti meningkatkan semangat kerja dan kinerja pegawai melalui komunikasi yang jelas, pemberian motivasi, serta penetapan tujuan yang realistis (Rahyono & Alansori, 2021; Purba & Sinaga, 2019).

### **Komunikasi**

Komunikasi organisasi adalah proses pertukaran pesan dalam rangka mencapai pemahaman bersama dan koordinasi aktivitas kerja (Cangara, 2015). Komunikasi efektif mencakup kejelasan pesan, alur informasi yang tidak terdistorsi, serta komunikasi dua arah antara pimpinan dan bawahan. Dalam konteks organisasi pemerintahan, hambatan komunikasi sering disebabkan oleh struktur birokrasi yang hierarkis, persepsi berbeda, serta kurangnya mekanisme penyampaian informasi (Mulyana, 2014). Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa komunikasi dapat memengaruhi semangat kerja maupun kinerja pegawai, meskipun beberapa studi menunjukkan hasil yang tidak konsisten sehingga memerlukan pengujian lebih lanjut (Aswad et al., 2016).

### **Semangat Kerja**

Semangat kerja merupakan kondisi psikologis yang mencerminkan antusiasme, motivasi, dan kesiapan pegawai dalam melaksanakan tugas (Mangkunegara, 2011). Semangat kerja dipengaruhi oleh banyak faktor, seperti kepemimpinan, komunikasi, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja (Hasibuan, 2019). Pegawai dengan semangat kerja tinggi cenderung memiliki kedisiplinan lebih baik, penyelesaian tugas lebih cepat, serta produktivitas yang lebih tinggi. Studi empiris menunjukkan bahwa semangat kerja mampu memediasi hubungan antara faktor manajerial dan kinerja pegawai (Astari et al., 2022).

### **Kinerja Pegawai**

Kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dicapai individu sesuai standar atau indikator yang ditetapkan organisasi (Dessler, 2010). Dalam sektor publik, kinerja mencakup kuantitas kerja, kualitas kerja, ketepatan waktu, disiplin, dan kemampuan menyelesaikan pelayanan secara profesional. Faktor-faktor seperti kepemimpinan, komunikasi, motivasi, dan kompetensi diketahui berpengaruh kuat terhadap kinerja (Siagian, 2003). Kinerja yang optimal diperlukan untuk memastikan efektivitas pelayanan publik dan kepuasan masyarakat.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian eksplanatori yang bertujuan untuk menguji pengaruh kepemimpinan dan komunikasi terhadap semangat kerja serta dampaknya pada kinerja pegawai. Pendekatan ini dipilih karena mampu menjelaskan hubungan sebab-akibat antar variabel secara terukur melalui analisis statistik. Penelitian dilaksanakan pada Kantor Lurah Kelurahan Lelateng, Kecamatan Negara, Kabupaten Jembrana, dengan populasi seluruh pegawai yang berjumlah 40 orang. Karena jumlah populasi relatif kecil, teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampling jenuh atau sensus, sehingga seluruh anggota populasi dijadikan sampel penelitian. Data penelitian diperoleh melalui penyebaran kuesioner dengan skala Likert lima poin yang memuat indikator variabel kepemimpinan, komunikasi, semangat kerja, dan kinerja pegawai. Selain itu, data sekunder diperoleh melalui dokumentasi berupa struktur organisasi, data pegawai, dan dokumen pendukung instansi.

Instrumen penelitian diuji menggunakan uji validitas dan reliabilitas sebelum digunakan untuk analisis utama. Uji validitas dilakukan menggunakan korelasi *Pearson Product Moment* dengan kriteria bahwa instrumen dinyatakan

valid apabila nilai  $r$ -hitung lebih besar dari  $r$ -tabel pada tingkat signifikansi 0,05. Selanjutnya, uji reliabilitas dilakukan menggunakan koefisien *Cronbach's Alpha*, di mana instrumen dikatakan reliabel apabila memiliki nilai alpha lebih besar dari 0,70. Setelah instrumen dinyatakan layak, data dianalisis menggunakan statistik deskriptif untuk menggambarkan karakteristik responden dan kecenderungan masing-masing variabel. Selanjutnya digunakan analisis regresi linear berganda untuk menguji pengaruh kepemimpinan dan komunikasi terhadap semangat kerja serta pengaruh ketiganya terhadap kinerja pegawai. Peran mediasi semangat kerja dianalisis menggunakan pendekatan uji Sobel atau analisis jalur untuk melihat ada tidaknya efek perantara dalam model hubungan tersebut. Selain itu, uji signifikansi dilakukan menggunakan uji  $t$  untuk menilai pengaruh parsial masing-masing variabel. Seluruh proses analisis dilakukan dengan bantuan perangkat lunak statistik SPSS sehingga hasil penelitian dapat diperoleh secara lebih akurat dan objektif.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Hasil Penelitian**

Berdasarkan hasil analisis regresi berganda, penelitian ini menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan dan komunikasi berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja pegawai. Hasil uji  $t$  sebesar 4,878 dan taraf signifikansi sebesar 0,000 menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki nilai signifikansi  $< 0,05$  yang berarti kepemimpinan secara positif dan signifikan memengaruhi semangat kerja. Hal yang sama ditemukan pada variabel komunikasi dengan  $t$  hitung sebesar 2,799 dan taraf signifikansi sebesar 0,007, di mana nilai signifikansi juga berada di bawah batas 0,05 sehingga menunjukkan bahwa komunikasi yang efektif turut meningkatkan semangat kerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan dan semakin lancar komunikasi internal, semakin tinggi pula tingkat antusiasme pegawai dalam menjalankan tugas.

Selanjutnya, analisis regresi menunjukkan bahwa kepemimpinan, komunikasi, dan semangat kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Variabel semangat kerja muncul sebagai variabel yang memiliki pengaruh paling kuat terhadap kinerja dibandingkan variabel lainnya, dengan  $t$  hitung sebesar 2,097 taraf signifikansi sebesar 0,042. Hal ini terlihat dari nilai koefisien regresi yang lebih besar serta tingkat signifikansi yang lebih rendah. Sementara itu, kepemimpinan dan komunikasi tetap memberikan kontribusi signifikan, meskipun nilai pengaruhnya lebih kecil dibandingkan semangat kerja.

Uji mediasi menggunakan Sobel test menunjukkan bahwa semangat kerja mampu memediasi pengaruh kepemimpinan dan komunikasi terhadap kinerja pegawai secara signifikan. Dengan demikian, peran semangat kerja terbukti memperkuat hubungan antara faktor-faktor manajerial dan hasil kerja pegawai. Temuan ini mengonfirmasi bahwa kepemimpinan dan komunikasi tidak hanya mempengaruhi kinerja secara langsung, tetapi juga tidak langsung melalui peningkatan semangat kerja.

### **Pembahasan**

#### **a. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Semangat Kerja**

Hasil penelitian memperlihatkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap semangat kerja pegawai. Temuan ini sejalan dengan Robbins

& Judge (2006) yang menyatakan bahwa pemimpin yang mampu memberikan arahan, motivasi, dan dukungan emosional akan meningkatkan dorongan psikologis pegawai dalam bekerja. Dalam konteks Kantor Lurah Kelurahan Lelateng, sikap pemimpin yang komunikatif dan memberi teladan terbukti mampu membangun suasana kerja yang positif sehingga pegawai lebih bersemangat dalam menjalankan tugas. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan tetap menjadi variabel kunci dalam memengaruhi kondisi psikologis pegawai, terutama di organisasi kecil dengan intensitas hubungan sosial yang tinggi.

**b. Pengaruh Komunikasi terhadap Semangat Kerja**

Komunikasi juga terbukti signifikan memengaruhi semangat kerja. Ketika informasi disampaikan dengan jelas, terbuka, dan dua arah, pegawai merasa lebih dihargai dan lebih memahami peran serta tanggung jawab mereka. Hasil ini memperkuat temuan Mulyana (2014) dan Aswad et al. (2016) yang menyatakan bahwa komunikasi efektif dapat meningkatkan motivasi dan kesediaan pegawai untuk bekerja lebih optimal. Dalam konteks penelitian ini, komunikasi yang tidak hanya formal tetapi juga informal terbukti meningkatkan kebersamaan dan meminimalkan kesalahpahaman sehingga semangat kerja meningkat.

**c. Pengaruh Semangat Kerja terhadap Kinerja Pegawai**

Semangat kerja menjadi faktor paling signifikan yang memengaruhi kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa aspek psikologis pegawai berperan besar dalam menentukan keberhasilan pelayanan publik. Temuan ini sejalan dengan teori motivasi bahwa pegawai yang bersemangat akan lebih produktif, disiplin, dan berkinerja baik (Mangkunegara, 2011). Di Kelurahan Lelateng, pegawai dengan semangat kerja tinggi terlihat dari kedisiplinan waktu, responsivitas terhadap tugas, dan komitmen menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.

**d. Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi terhadap Kinerja**

Kepemimpinan dan komunikasi juga memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Pemimpin yang mampu memberikan arahan jelas dan menjalin komunikasi efektif mampu mendorong pegawai bekerja secara lebih terstruktur dan efisien. Temuan ini mengonfirmasi penelitian Rahyono & Alansori (2021) bahwa kepemimpinan dan komunikasi merupakan faktor penting dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik. Pada instansi pemerintah tingkat kelurahan, pengaruh keduanya lebih terasa karena pola interaksi lebih intens sehingga kualitas hubungan antara pemimpin–pegawai sangat menentukan.

**e. Peran Mediasi Semangat Kerja**

Hasil uji mediasi menunjukkan bahwa semangat kerja memediasi hubungan antara kepemimpinan dan komunikasi terhadap kinerja pegawai. Artinya, kepemimpinan dan komunikasi yang baik akan meningkatkan semangat kerja terlebih dahulu sebelum berdampak pada peningkatan kinerja. Temuan ini memperkaya literatur karena menunjukkan mekanisme psikologis yang menghubungkan faktor manajerial dengan hasil kerja. Dengan demikian, semangat kerja menjadi elemen strategis yang perlu diperkuat melalui kebijakan organisasi, terutama dalam konteks pelayanan publik.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

### **Simpulan**

Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan dan komunikasi memiliki pengaruh signifikan terhadap semangat kerja pegawai pada Kantor Lurah Kelurahan Lelateng. Kepemimpinan yang mampu memberikan arahan, keteladanan, dan motivasi terbukti meningkatkan antusiasme pegawai dalam melaksanakan tugas. Demikian pula, komunikasi yang efektif, terbuka, dan dua arah memberikan dampak positif terhadap semangat kerja dengan menciptakan suasana kerja yang harmonis dan minim miskomunikasi.

Selain itu, hasil penelitian menunjukkan bahwa semangat kerja memiliki pengaruh paling besar terhadap kinerja pegawai dibandingkan variabel lainnya. Pegawai yang memiliki semangat kerja tinggi cenderung lebih disiplin, bertanggung jawab, dan mampu menyelesaikan pekerjaan secara tepat waktu. Kepemimpinan dan komunikasi juga terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui semangat kerja. Temuan ini menegaskan bahwa semangat kerja memainkan peran mediasi yang kuat, memperkuat hubungan antara faktor manajerial dan kinerja pegawai.

### **Saran**

Diharapkan Lurah pada Kantor Lurah Kelurahan Lelateng untuk dapat meningkatkan kualitas kepemimpinan melalui pelatihan, coaching, dan supervisi yang lebih intensif. Perlu dikembangkan mekanisme komunikasi yang lebih terbuka dan terstruktur melalui rapat rutin, SOP komunikasi, dan penyampaian informasi yang lebih jelas. Komunikasi informal antarpegawai juga perlu difasilitasi agar terciptanya kerja sama yang lebih solid dan mengurangi potensi miskomunikasi. Diharapkan adanya pengembangan program peningkatan semangat kerja seperti penghargaan kinerja, kegiatan kebersamaan, serta pembinaan motivasi. Diharapkan Lurah pada Kantor Lurah Kelurahan Lelateng melakukan evaluasi kinerja secara berkala guna mengetahui capaian kerja pegawai dan memberikan umpan balik konstruktif. Sistem evaluasi yang objektif dapat membantu pegawai memahami tanggung jawabnya dan memotivasi mereka untuk meningkatkan kinerja.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Aswad, A., Rachman, A., & Nurlina. (2016). Pengaruh komunikasi dan kepemimpinan terhadap semangat kerja pegawai pada Dinas Perusahaan Kawasan Permukiman Perlah Provinsi Sulawesi Selatan. *Jurnal Mirai Management*, 1(2), 45–58.
- Astari, N. K. K., Yulianthini, N. N., & Yuliarmi, N. N. (2022). Kompensasi dan komunikasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi semangat kerja. *Widya Cipta: Journal of Economics and Management*, 6(2), 101–110.
- Cangara, H. (2015). *Pengantar Ilmu Komunikasi*. Raja Grafindo Persada.
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Bumi Aksara
- Mulyana, D. (2014). *Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar*. PT Remaja Rosdakarya

Mangkunegara, A. P. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya.

Purba, S. D., & Sinaga, D. (2019). Pengaruh gaya kepemimpinan dan semangat kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan Pemerintah Kota Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 20(2), 112–128.

Rahyono, T., & Alansori, A. (2021). Pengaruh kepemimpinan dan komunikasi terhadap kinerja karyawan: Studi pada Yayasan Baitul Jannah Bandar Lampung. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 9(1), 1–10.

Robbins, S. P., & Judge, T. (2006). *Organizational Behavior*. Pearson Prentice Hall.