

## Peran Gaya Kepemimpinan dan Konflik dalam Meningkatkan Kinerja: Analisis Mediasi Komunikasi di Sekretariat Daerah Kota Mojokerto

Diana Supraptiwi <sup>1\*</sup>, Martaleni Martaleni <sup>2</sup>, Sri Hadiati <sup>3</sup>  
<sup>1-3</sup> Universitas Gajayana Malang, Indonesia

Alamat: Jl. Mertojoyo Blok L, Merjosari Kota Malang  
Email : [dianasupraptiwi02@gmail.com](mailto:dianasupraptiwi02@gmail.com) \*

**Abstract.** *This study examines the influence of leadership style and conflict on employee performance, with communication serving as a mediating factor at the Regional Secretariat of Mojokerto City. The research is motivated by organizational dynamics marked by leadership changes and internal conflicts that may lower employee productivity. The objective is to identify the relationships among leadership style, conflict, and performance while testing the mediating role of communication. A quantitative, explanatory approach was employed using questionnaires for data collection and analysis through multiple linear regression and path analysis. The findings reveal that leadership style exerts a positive and significant impact on performance, conflict negatively affects performance, and effective communication significantly mediates these relationships. The study implies that enhancing organizational communication is essential to boost leadership effectiveness and mitigate the adverse effects of conflict, ultimately achieving optimal organizational performance.*

**Keywords:** *communication, conflict, leadership, organization, performance*

**Abstrak.** Penelitian ini mengkaji pengaruh gaya kepemimpinan dan konflik terhadap kinerja pegawai dengan peran mediasi komunikasi di Sekretariat Daerah Kota Mojokerto. Penelitian dilatarbelakangi oleh dinamika organisasi yang ditandai oleh pergantian kepemimpinan dan konflik internal yang berpotensi menurunkan produktivitas pegawai. Tujuan penelitian adalah untuk mengidentifikasi hubungan antara gaya kepemimpinan, konflik, dan kinerja pegawai serta menguji peran komunikasi sebagai mediator. Metode yang digunakan bersifat kuantitatif dengan pendekatan eksplanatori melalui pengumpulan data menggunakan kuesioner dan analisis data dengan regresi linier berganda serta analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, konflik berdampak negatif, dan komunikasi secara signifikan memediasi hubungan tersebut. Implikasi penelitian menekankan pentingnya pengelolaan komunikasi sebagai strategi untuk meningkatkan efektivitas kepemimpinan dan mengurangi dampak negatif konflik demi mencapai kinerja organisasi yang optimal.

**Kata kunci:** kepemimpinan, kinerja, konflik, komunikasi, organisasi..

### 1. LATAR BELAKANG

Kinerja organisasi sangat bergantung pada peran kepemimpinan yang efektif dalam mengelola sumber daya manusia. Kepemimpinan yang baik dapat mendorong pegawai untuk bekerja lebih produktif, sementara kepemimpinan yang kurang efektif dapat menurunkan motivasi kerja. Menurut Sagala (2018), kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam meyakinkan dan mengarahkan anggota organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Berbagai faktor dapat memengaruhi efektivitas kepemimpinan, termasuk gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin. Pada Sekretariat Daerah Kota Mojokerto, pergantian kepemimpinan terjadi beberapa kali dalam beberapa tahun terakhir, yang memungkinkan terjadinya perubahan gaya kepemimpinan serta dinamika kerja pegawai.

Sumber daya manusia merupakan aset utama organisasi yang menentukan keberhasilan operasional. Hasibuan (2006) menyatakan bahwa tanpa karyawan, aktivitas perusahaan tidak dapat berjalan. Oleh karena itu, efektivitas kepemimpinan dalam mengelola karyawan menjadi krusial bagi pencapaian tujuan organisasi. Selain kepemimpinan, kondisi kerja yang mendukung, komunikasi yang baik, dan penempatan pegawai yang sesuai keahlian juga berkontribusi pada pencapaian kinerja optimal. Namun, dalam realitasnya, berbagai tantangan seperti konflik dan tekanan kerja kerap muncul dan berdampak pada produktivitas pegawai.

Konflik merupakan fenomena yang tidak terhindarkan dalam organisasi. Faktor-faktor seperti komunikasi yang tidak efektif, perbedaan kepribadian, serta sistem organisasi yang kurang efisien dapat memicu konflik antarpegawai. Data yang diolah pada tahun 2019 menunjukkan bahwa berbagai faktor internal dan eksternal menjadi penyebab konflik di lingkungan Sekretariat Daerah Kota Mojokerto. Jika dikelola dengan baik, konflik dapat menjadi katalis bagi perubahan positif dan peningkatan motivasi kerja. Namun, apabila dibiarkan tanpa penyelesaian yang baik, konflik dapat menyebabkan penurunan kinerja pegawai serta menghambat pencapaian tujuan organisasi.

Komunikasi memainkan peran penting dalam manajemen konflik di lingkungan kerja. Komunikasi yang terbuka dan efektif dapat mengurangi kesalahpahaman serta meningkatkan koordinasi antara atasan dan bawahan. Namun, sering kali terjadi kendala dalam proses komunikasi organisasi, misalnya pesan yang tidak tersampaikan dengan baik atau interpretasi yang berbeda antara pemberi pesan dan penerima pesan. Keberhasilan suatu organisasi sangat ditentukan oleh sejauh mana komunikasi dapat menjadi jembatan dalam menyelesaikan konflik dan membangun hubungan kerja yang harmonis.

Tinjauan pustaka menunjukkan bahwa berbagai penelitian sebelumnya telah membahas pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja, serta dampak konflik dalam organisasi. Namun, penelitian yang secara spesifik mengkaji bagaimana komunikasi berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan, konflik, dan kinerja masih terbatas. Penelitian ini mencoba mengisi kesenjangan tersebut dengan menganalisis peran komunikasi dalam memediasi hubungan antara kepemimpinan, konflik, dan kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kota Mojokerto.

Urgensi penelitian ini semakin diperkuat oleh kondisi nyata di lingkungan Sekretariat Daerah Kota Mojokerto, di mana pegawai harus beradaptasi dengan pergantian kepemimpinan, kebijakan baru, serta tekanan kerja akibat kekurangan tenaga kerja. Dengan adanya kebijakan penerimaan CPNS yang terbatas pada tenaga medis dan guru, banyak pegawai mengalami

peningkatan beban kerja. Situasi ini berpotensi meningkatkan ketegangan di lingkungan kerja, yang pada akhirnya dapat berdampak negatif terhadap kinerja pegawai.

Penelitian ini memiliki kebaruan dalam hal pendekatan analisis yang digunakan. Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang lebih menitikberatkan pada hubungan langsung antara kepemimpinan dan kinerja, penelitian ini berusaha menggali bagaimana komunikasi berperan dalam menengahi dampak konflik dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Pemahaman lebih mendalam tentang peran komunikasi dalam organisasi diharapkan dapat memberikan rekomendasi yang lebih konkret bagi pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif.

Berdasarkan permasalahan yang telah diidentifikasi, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kota Mojokerto. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk mengkaji bagaimana konflik di lingkungan kerja mempengaruhi kinerja pegawai. Terakhir, penelitian ini berusaha memahami apakah komunikasi memiliki peran signifikan dalam memediasi pengaruh kepemimpinan dan konflik terhadap kinerja pegawai.

Temuan dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengelolaan organisasi di Sekretariat Daerah Kota Mojokerto, khususnya dalam meningkatkan efektivitas kepemimpinan dan mengelola konflik secara lebih baik. Selain itu, hasil penelitian ini juga dapat menjadi referensi bagi organisasi lain dalam merancang strategi komunikasi yang lebih baik untuk meningkatkan kinerja pegawai. Dengan pemahaman yang lebih mendalam mengenai hubungan antara kepemimpinan, konflik, komunikasi, dan kinerja, organisasi dapat merancang kebijakan yang lebih tepat dalam meningkatkan produktivitas pegawai.

Secara akademik, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan teori kepemimpinan dan manajemen sumber daya manusia. Kajian ini dapat menjadi dasar bagi penelitian selanjutnya dalam mengembangkan model manajemen organisasi yang lebih adaptif terhadap perubahan lingkungan kerja. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya bermanfaat bagi Sekretariat Daerah Kota Mojokerto, tetapi juga bagi dunia akademik dan organisasi lainnya yang ingin memahami lebih dalam tentang dinamika kepemimpinan, konflik, dan komunikasi dalam organisasi.

## **2. KAJIAN TEORITIS**

Kepemimpinan memiliki peran strategis dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi. Kepemimpinan yang efektif dapat memotivasi pegawai, meningkatkan kinerja, serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Sagala (2018) mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu pola perilaku pemimpin dalam mempengaruhi sikap, cara

berpikir, dan tindakan bawahan untuk mencapai tujuan organisasi. Berbagai gaya kepemimpinan dapat diterapkan dalam organisasi, mulai dari gaya otoriter, demokratis, hingga laissez-faire. Setiap gaya kepemimpinan memiliki dampak yang berbeda terhadap kinerja pegawai tergantung pada konteks dan dinamika organisasi.

Konflik merupakan fenomena yang tidak dapat dihindari dalam organisasi. Zainal (2015) menyatakan bahwa konflik dalam organisasi terjadi akibat perbedaan kepentingan, nilai, atau persepsi antarindividu maupun kelompok. Konflik yang dikelola dengan baik dapat menjadi sumber inovasi dan peningkatan kinerja, namun jika tidak ditangani dengan baik, konflik dapat menimbulkan stres kerja dan penurunan produktivitas pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh Srimiatun dan Prihatinta (2017) menunjukkan bahwa konflik memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, baik secara positif maupun negatif, tergantung pada cara pengelolaannya.

Komunikasi memiliki peran penting dalam menghubungkan kepemimpinan dan konflik dengan kinerja pegawai. Sendjaja (2013) mendefinisikan komunikasi sebagai suatu proses penyampaian informasi, ide, atau perasaan dari satu individu ke individu lain dalam suatu organisasi. Komunikasi yang efektif dapat memperjelas tujuan organisasi, mengurangi kesalahpahaman, serta membantu dalam penyelesaian konflik. Mahdieh (2015) menemukan bahwa komunikasi organisasi memiliki hubungan yang signifikan dengan tingkat konflik dan kinerja pegawai, di mana komunikasi yang buruk sering kali memperburuk konflik dan menurunkan produktivitas kerja.

Kinerja pegawai merupakan indikator keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Mangkunegara (2017) menyatakan bahwa kinerja pegawai mencerminkan hasil kerja yang dicapai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai meliputi motivasi kerja, lingkungan kerja, kepemimpinan, serta sistem komunikasi dalam organisasi. Prabawa (2013) menemukan bahwa gaya kepemimpinan dan komunikasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan budaya organisasi dapat menjadi variabel intervening dalam hubungan tersebut.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Mamahit (2016) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai, sementara konflik kerja dan stres memiliki pengaruh negatif terhadap komitmen organisasi. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa meskipun konflik dapat meningkatkan kinerja dalam kondisi tertentu, namun dalam banyak kasus konflik justru menurunkan tingkat komitmen pegawai. Hal ini sejalan dengan penelitian Uzun dan Ayik (2017) yang menunjukkan bahwa kompetensi

komunikasi pemimpin berhubungan dengan gaya manajemen konflik yang digunakan dalam organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Triana et al. (2016) menunjukkan bahwa komunikasi organisasi berperan penting dalam meningkatkan knowledge sharing dan kinerja karyawan. Komunikasi yang baik memungkinkan pegawai untuk berbagi informasi dan keterampilan yang diperlukan untuk meningkatkan efektivitas kerja. Dalam konteks organisasi pemerintahan, komunikasi yang buruk dapat menghambat penyelesaian tugas dan menyebabkan penurunan kinerja pegawai. Oleh karena itu, penting bagi pemimpin organisasi untuk menerapkan strategi komunikasi yang efektif guna meningkatkan koordinasi dan kerja sama antarpegawai.

Berbagai penelitian terdahulu telah mengkaji hubungan antara kepemimpinan, konflik, komunikasi, dan kinerja pegawai. Namun, penelitian yang secara spesifik meneliti peran komunikasi sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan, konflik, dan kinerja masih terbatas. Sebagian besar penelitian sebelumnya lebih fokus pada hubungan langsung antara variabel-variabel tersebut tanpa mempertimbangkan mekanisme komunikasi sebagai faktor yang dapat memperkuat atau melemahkan pengaruh kepemimpinan dan konflik terhadap kinerja.

Penelitian ini mengisi kesenjangan tersebut dengan menguji bagaimana komunikasi memediasi hubungan antara kepemimpinan dan konflik dengan kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Mojokerto. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu, diasumsikan bahwa kepemimpinan yang efektif akan meningkatkan komunikasi yang baik, yang pada akhirnya akan berdampak positif pada kinerja pegawai. Demikian pula, konflik yang tidak terkelola dengan baik akan menghambat komunikasi dan menurunkan produktivitas pegawai.

Kerangka berpikir dalam penelitian ini didasarkan pada hubungan antara variabel-variabel yang telah dijelaskan. Gaya kepemimpinan (X1) dan konflik (X2) diasumsikan memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai (Y), baik secara langsung maupun melalui komunikasi sebagai variabel mediasi (Z). Model ini mengacu pada penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa komunikasi dapat menjadi faktor kunci dalam memediasi hubungan antara kepemimpinan, konflik, dan kinerja dalam organisasi.

Penelitian ini menguji tiga hipotesis utama, yaitu pertama, terdapat pengaruh signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Kedua, konflik berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Ketiga, komunikasi berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan, konflik, dan kinerja pegawai. Dengan menguji hipotesis ini, penelitian diharapkan dapat memberikan wawasan yang lebih dalam mengenai bagaimana organisasi

dapat mengelola kepemimpinan dan konflik dengan lebih efektif untuk meningkatkan produktivitas pegawai.

### **3. METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian eksplanatori. Desain penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan hubungan kausal antara variabel independen, variabel mediasi, dan variabel dependen dalam model penelitian yang diajukan. Model penelitian ini menguji pengaruh gaya kepemimpinan dan konflik terhadap kinerja pegawai dengan komunikasi sebagai variabel mediasi.

#### **Populasi dan Sampel**

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang bekerja di Sekretariat Daerah Kota Mojokerto. Sampel penelitian diambil dengan metode purposive sampling, yaitu teknik pengambilan sampel berdasarkan kriteria tertentu yang relevan dengan penelitian. Kriteria yang digunakan mencakup pegawai yang telah bekerja minimal satu tahun agar memiliki pengalaman yang cukup dalam menilai gaya kepemimpinan, konflik, komunikasi, dan kinerja di organisasi. Jumlah sampel ditentukan berdasarkan rumus Slovin untuk memperoleh hasil yang representatif.

#### **Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data**

Pengumpulan data dilakukan dengan metode survei menggunakan kuesioner sebagai instrumen utama. Kuesioner terdiri dari beberapa bagian yang mengukur variabel penelitian dengan skala Likert lima tingkat, mulai dari "sangat tidak setuju" hingga "sangat setuju". Variabel yang diukur meliputi:

4. Gaya kepemimpinan (X1), yang mencerminkan pola kepemimpinan dalam organisasi berdasarkan teori kepemimpinan Sagala (2018).
5. Konflik (X2), yang mencerminkan tingkat perbedaan pendapat, ketegangan, atau pertentangan dalam organisasi berdasarkan definisi Zainal (2015).
6. Komunikasi (Z), yang mengukur efektivitas komunikasi dalam organisasi berdasarkan konsep komunikasi organisasi dari Sendjaja (2013).
7. Kinerja pegawai (Y), yang diukur berdasarkan capaian kerja individu dalam organisasi sesuai dengan model kinerja Mangkunegara (2017).

#### **Alat Analisis Data**

Data yang diperoleh dianalisis menggunakan teknik analisis jalur (path analysis), yang memungkinkan pengujian hubungan langsung maupun tidak langsung antar variabel. Uji asumsi klasik seperti uji normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas dilakukan untuk

memastikan kelayakan data dalam analisis regresi. Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan uji-F dan uji-t untuk mengukur signifikansi hubungan antara variabel.

### Model Penelitian

Model penelitian ini dirancang untuk menguji bagaimana gaya kepemimpinan dan konflik berpengaruh terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun melalui komunikasi sebagai variabel mediasi. Hubungan antar variabel dirumuskan dalam model berikut:

$$Y = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 Z + e \quad Z = \beta_4 X_1 + \beta_5 X_2 + e$$

Keterangan:

- $Y$  = Kinerja Pegawai
- $X_1$  = Gaya Kepemimpinan
- $X_2$  = Konflik
- $Z$  = Komunikasi (variabel mediasi)
- $\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4, \beta_5$  = Koefisien regresi
- $e$  = Error term

Pengujian validitas dan reliabilitas instrumen dilakukan untuk memastikan bahwa kuesioner layak digunakan dalam penelitian. Hasil uji validitas menunjukkan bahwa semua item pertanyaan memiliki korelasi yang signifikan dengan variabelnya masing-masing. Hasil uji reliabilitas dengan Cronbach's Alpha menunjukkan nilai di atas 0,7 untuk semua variabel, yang mengindikasikan bahwa instrumen penelitian memiliki tingkat konsistensi yang baik.

Dengan metode ini, penelitian diharapkan dapat memberikan temuan empiris yang dapat digunakan sebagai dasar dalam memahami pengaruh kepemimpinan dan konflik terhadap kinerja pegawai melalui komunikasi sebagai variabel mediasi.

## 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil Penelitian

#### Deskripsi Data Responden

Penelitian ini dilakukan terhadap pegawai di Sekretariat Daerah Kota Mojokerto. Sampel diambil menggunakan metode purposive sampling dengan kriteria tertentu. Responden terdiri dari pegawai dengan berbagai latar belakang pendidikan, usia, dan masa kerja yang berbeda-beda, yang bertujuan untuk memperoleh hasil penelitian yang lebih representatif.

## Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas dilakukan untuk memastikan bahwa instrumen penelitian dapat mengukur variabel yang dimaksud dengan baik. Hasil uji validitas menunjukkan bahwa semua item pertanyaan memiliki korelasi signifikan dengan variabelnya masing-masing, dengan nilai korelasi di atas 0,3. Uji reliabilitas dilakukan menggunakan Cronbach's Alpha, dan hasilnya menunjukkan bahwa semua variabel memiliki nilai di atas 0,7, yang menandakan bahwa instrumen penelitian memiliki tingkat konsistensi yang baik.

## Analisis Regresi Linier Berganda

Untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen, dilakukan analisis regresi linier berganda. Berikut adalah hasil uji regresi linier berganda:

**Tabel 1. Hasil Uji Regresi Linier Berganda**

Variabel Bebas	Koefisien Regresi ( $\beta$ )	t- hitung	Sig. (p-value)
Gaya Kepemimpinan (X1)	0.451	4.523	0.000 (signifikan)
Konflik (X2)	-0.318	-3.674	0.001 (signifikan)
Komunikasi (Z)	0.512	5.213	0.000 (signifikan)
Konstanta	2.184		
R <sup>2</sup>	0.673		
F-hitung	42.319		0.000 (signifika)

Interpretasi Hasil:

- 1) Gaya kepemimpinan (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai koefisien regresi sebesar 0.451 dan nilai  $p < 0.05$ . Ini menunjukkan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan, maka semakin tinggi kinerja pegawai. Konflik (X2) berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai koefisien regresi -0.318 dan nilai  $p < 0.05$ . Artinya, semakin tinggi tingkat konflik dalam organisasi, semakin rendah kinerja pegawai.
- 2) Komunikasi (Z) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan koefisien regresi 0.512 dan nilai  $p < 0.05$ . Ini menandakan bahwa komunikasi yang baik dapat meningkatkan kinerja pegawai.

- 3) Nilai  $R^2$  sebesar 0.673 menunjukkan bahwa 67.3% variasi dalam kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh gaya kepemimpinan, konflik, dan komunikasi, sementara sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam model ini.

### **Analisis Mediasi dengan Model Jalur (Path Analysis)**

Untuk menguji peran komunikasi sebagai variabel mediasi antara gaya kepemimpinan dan konflik terhadap kinerja pegawai, dilakukan analisis jalur (path analysis). Berikut adalah hasil analisis jalur:

**Tabel 2. Hasil Analisis Jalur (Path Analysis)**

<b>Hubungan Antar Variabel</b>	<b>Koefisien Jalur (<math>\beta</math>)</b>	<b>Sig. (p-value)</b>
Gaya Kepemimpinan → Kinerja	0.325	0.002 <b>(signifikan)</b>
Konflik → Kinerja	-0.281	0.004 <b>(signifikan)</b>
Gaya Kepemimpinan → Komunikasi	0.528	0.000 <b>(signifikan)</b>
Konflik → Komunikasi	-0.421	0.001 <b>(signifikan)</b>
Komunikasi → Kinerja	0.472	0.000 <b>(signifikan)</b>

### **Interpretasi Hasil:**

Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komunikasi dengan koefisien 0.528, menunjukkan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan, semakin efektif komunikasi dalam organisasi. Konflik berpengaruh negatif terhadap komunikasi dengan koefisien -0.421, artinya semakin tinggi konflik, semakin buruk komunikasi dalam organisasi.

Komunikasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja dengan koefisien 0.472, yang menegaskan bahwa komunikasi yang baik dapat meningkatkan kinerja pegawai. Hasil ini menunjukkan bahwa komunikasi berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara gaya kepemimpinan dan konflik terhadap kinerja pegawai.

### **Analisis Uji Sobel (Menguji Mediasi Komunikasi)**

Uji Sobel dilakukan untuk mengonfirmasi apakah komunikasi secara signifikan memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan konflik terhadap kinerja pegawai. Hasilnya adalah sebagai berikut:

**Tabel 3. Hasil Uji Sobel**

<b>Hubungan Mediasi</b>	<b>Sobel Test Statistic</b>	<b>Sig. (p-value)</b>
Gaya Kepemimpinan → Komunikasi → Kinerja	4.212	0.000 <b>(signifikan)</b>
Konflik → Komunikasi → Kinerja	-3.871	0.001 <b>(signifikan)</b>

**Interpretasi Hasil:**

- 1) Gaya kepemimpinan secara tidak langsung berpengaruh terhadap kinerja melalui komunikasi, dengan nilai Sobel test 4.212 dan  $p < 0.05$ . Ini menunjukkan bahwa komunikasi memperkuat pengaruh positif gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.
- 2) Konflik secara tidak langsung berpengaruh terhadap kinerja melalui komunikasi, dengan nilai Sobel test -3.871 dan  $p < 0.05$ . Ini menunjukkan bahwa komunikasi yang buruk memperburuk dampak negatif konflik terhadap kinerja pegawai.

**Pembahasan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Mamahit (2016) menemukan bahwa kepemimpinan yang efektif mampu meningkatkan motivasi kerja pegawai, memperkuat komitmen organisasi, dan meningkatkan kinerja individu. Penelitian oleh Prabawa (2013) juga menunjukkan bahwa pemimpin yang mampu berkomunikasi dengan baik serta memberikan arahan yang jelas berkontribusi pada peningkatan produktivitas pegawai. Sagala (2018) menjelaskan bahwa kepemimpinan yang demokratis dan partisipatif lebih efektif dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Mahdieh (2015) menyebutkan bahwa kepemimpinan yang baik tidak hanya memberikan perintah, tetapi juga mampu membangun keterlibatan pegawai dalam pengambilan keputusan.

Konflik dalam organisasi memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja pegawai. Srimiatun dan Prihatinta (2017) menemukan bahwa konflik yang tidak dikelola dengan baik dapat menurunkan kepuasan kerja dan menciptakan stres yang berlebihan pada pegawai. Mahdieh (2015) menyatakan bahwa konflik yang tidak terselesaikan dapat memperburuk hubungan kerja dan menghambat pencapaian tujuan organisasi. Uzun dan Ayik (2017) juga menegaskan bahwa konflik yang tinggi dapat menciptakan lingkungan kerja yang tidak harmonis dan menurunkan efektivitas tim. Triana et al. (2016) menunjukkan bahwa konflik

yang tidak terkelola dengan baik dapat meningkatkan perputaran pegawai dan menurunkan loyalitas terhadap organisasi.

Komunikasi dalam organisasi terbukti memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Prabawa (2013) menyatakan bahwa komunikasi yang efektif meningkatkan koordinasi dan mempercepat penyelesaian pekerjaan. Sendjaja (2013) menjelaskan bahwa komunikasi yang baik memungkinkan informasi tersampaikan dengan jelas dan mencegah kesalahpahaman yang dapat menghambat produktivitas. Mahdieh (2015) menemukan bahwa komunikasi organisasi yang tidak efektif berkontribusi terhadap konflik dan penurunan kinerja. Aristanto (2017) menunjukkan bahwa komunikasi yang baik mendukung knowledge sharing, yang pada akhirnya meningkatkan inovasi dan kinerja individu dalam organisasi.

Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komunikasi organisasi. Uzun dan Ayik (2017) menemukan bahwa pemimpin dengan keterampilan komunikasi yang baik lebih mampu mengelola organisasi secara efektif dan membangun budaya kerja yang sehat. Mahdieh (2015) menjelaskan bahwa pemimpin yang mampu mendengarkan dan memberikan umpan balik dengan baik akan lebih mudah memperoleh dukungan dari pegawai. Srimiatun dan Prihatinta (2017) menyatakan bahwa kepemimpinan yang otoriter sering kali menghambat komunikasi terbuka dan mengurangi keterlibatan pegawai.

Konflik dalam organisasi memiliki pengaruh negatif terhadap komunikasi. Mahdieh (2015) menemukan bahwa konflik dalam organisasi sering kali menyebabkan distorsi informasi dan meningkatkan ketidakpastian di tempat kerja. Triana et al. (2016) menunjukkan bahwa konflik interpersonal menghambat komunikasi antarpegawai dan menciptakan hambatan psikologis yang memperburuk koordinasi kerja. Uzun dan Ayik (2017) menegaskan bahwa organisasi dengan tingkat konflik yang tinggi sering kali mengalami kendala dalam berbagi informasi dan membangun strategi bersama.

Komunikasi dalam organisasi berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan dan kinerja pegawai. Prabawa (2013) menunjukkan bahwa kepemimpinan yang kuat akan lebih efektif dalam meningkatkan kinerja pegawai jika diiringi dengan komunikasi yang baik. Mahdieh (2015) menemukan bahwa komunikasi yang efektif dapat memperkuat hubungan antara pemimpin dan pegawai serta meningkatkan efisiensi kerja. Srimiatun dan Prihatinta (2017) menegaskan bahwa komunikasi yang baik memungkinkan pemimpin untuk memberikan motivasi yang lebih besar dan mempercepat proses penyelesaian konflik.

Komunikasi juga berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara konflik dan kinerja pegawai. Mahdieh (2015) menemukan bahwa organisasi yang mampu mengelola komunikasi dengan baik dapat meredam dampak negatif konflik terhadap produktivitas kerja. Uzun dan Ayik (2017) menunjukkan bahwa komunikasi yang baik dapat membantu mengurangi ketegangan interpersonal dan menciptakan solusi yang lebih konstruktif dalam penyelesaian konflik. Triana et al. (2016) menegaskan bahwa tanpa komunikasi yang efektif, konflik akan lebih sulit dikendalikan dan dapat berdampak buruk pada kinerja individu maupun organisasi.

Konflik memiliki dampak lebih besar terhadap komunikasi dibandingkan dengan dampaknya langsung terhadap kinerja. Mahdieh (2015) menunjukkan bahwa konflik dalam organisasi sering kali memicu kesalahpahaman dan menghambat aliran informasi. Srimiatun dan Prihatinta (2017) menemukan bahwa pegawai yang bekerja dalam lingkungan yang penuh konflik cenderung enggan untuk berbagi informasi dengan rekan kerja. Prabawa (2013) menegaskan bahwa dalam organisasi dengan tingkat konflik tinggi, efektivitas komunikasi menurun drastis, yang pada akhirnya berpengaruh pada penurunan produktivitas.

Gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi harus menyesuaikan dengan kebutuhan komunikasi yang ada. Uzun dan Ayik (2017) menunjukkan bahwa pemimpin yang otoriter sering kali menghambat komunikasi dua arah dan menciptakan ketakutan dalam organisasi. Mahdieh (2015) menegaskan bahwa kepemimpinan yang lebih terbuka dan demokratis memungkinkan adanya pertukaran informasi yang lebih baik dan mendorong keterlibatan pegawai. Srimiatun dan Prihatinta (2017) menyatakan bahwa pemimpin yang mampu beradaptasi dengan kebutuhan komunikasi organisasi lebih mungkin meningkatkan kinerja pegawai.

Kajian teori dalam penelitian ini sejalan dengan temuan empiris yang diperoleh. Model kepemimpinan yang menekankan pada komunikasi yang efektif telah terbukti mampu meningkatkan kinerja pegawai. Teori kepemimpinan Sagala (2018) menekankan pentingnya komunikasi dalam kepemimpinan untuk mencapai efektivitas organisasi.

Konflik dalam organisasi, sebagaimana dijelaskan dalam teori Zainal (2015), tidak selalu berdampak negatif jika dikelola dengan baik. Mahdieh (2015) menegaskan bahwa organisasi yang memiliki sistem komunikasi yang kuat mampu mengubah konflik menjadi peluang untuk inovasi dan peningkatan efisiensi kerja. Srimiatun dan Prihatinta (2017) menambahkan bahwa konflik yang tidak terkelola dengan baik akan lebih cenderung merusak hubungan interpersonal dalam organisasi.

Kerangka berpikir dalam penelitian ini telah dikonfirmasi melalui hasil analisis data. Prabawa (2013) menemukan bahwa komunikasi yang baik memperkuat hubungan antara kepemimpinan dan kinerja pegawai. Mahdieh (2015) menunjukkan bahwa komunikasi dapat menjadi variabel penengah dalam hubungan antara konflik dan produktivitas. Uzun dan Ayik (2017) menyatakan bahwa komunikasi yang kuat dalam organisasi mampu mengurangi dampak negatif konflik terhadap efektivitas kerja.

Implikasi dari penelitian ini menunjukkan bahwa organisasi perlu meningkatkan efektivitas komunikasi untuk mengelola kepemimpinan dan konflik dengan lebih baik. Srimiatun dan Prihatinta (2017) merekomendasikan bahwa organisasi dapat mengadopsi pelatihan komunikasi bagi pemimpin dan pegawai untuk meningkatkan efektivitas koordinasi dalam tim. Mahdieh (2015) menegaskan bahwa strategi komunikasi yang jelas dapat mengurangi kesalahpahaman dan memperkuat kolaborasi antarpegawai.

Penelitian ini memberikan kontribusi akademik dengan memperkuat teori tentang peran komunikasi dalam organisasi serta bagaimana komunikasi dapat menjadi faktor utama dalam efektivitas kepemimpinan dan manajemen konflik. Triana et al. (2016) menemukan bahwa organisasi yang menerapkan kebijakan komunikasi terbuka lebih mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan meningkatkan loyalitas pegawai. Prabawa (2013) menyatakan bahwa komunikasi yang baik menjadi elemen kunci dalam meningkatkan keterlibatan pegawai dan produktivitas organisasi.

Kesimpulan dari pembahasan ini menegaskan bahwa komunikasi merupakan faktor utama yang menghubungkan kepemimpinan dan konflik dengan kinerja pegawai. Uzun dan Ayik (2017) menunjukkan bahwa pemimpin yang memiliki keterampilan komunikasi yang baik akan lebih berhasil dalam membangun tim yang produktif. Mahdieh (2015) menegaskan bahwa tanpa komunikasi yang efektif, dampak negatif konflik terhadap kinerja pegawai akan semakin besar.

## **5. KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun melalui komunikasi sebagai variabel mediasi. Konflik dalam organisasi memiliki dampak negatif terhadap kinerja pegawai, namun komunikasi yang efektif dapat mengurangi dampak tersebut dan meningkatkan koordinasi kerja. Komunikasi dalam organisasi terbukti memiliki pengaruh yang kuat terhadap peningkatan kinerja pegawai serta berperan sebagai variabel mediasi yang signifikan dalam

hubungan antara kepemimpinan, konflik, dan kinerja pegawai. Hasil uji Sobel mengonfirmasi bahwa komunikasi memperkuat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dan membantu meredam dampak negatif konflik. Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa komunikasi yang efektif dalam organisasi sangat penting dalam mendukung efektivitas kepemimpinan serta dalam mengurangi dampak negatif konflik terhadap kinerja pegawai.

### **Saran**

Penelitian ini memberikan wawasan mengenai pentingnya komunikasi sebagai faktor utama dalam hubungan antara kepemimpinan, konflik, dan kinerja pegawai. Organisasi perlu meningkatkan efektivitas komunikasi internal melalui pelatihan kepemimpinan yang berorientasi pada keterampilan komunikasi, penerapan kebijakan komunikasi terbuka, serta penguatan mekanisme penyelesaian konflik yang berbasis komunikasi yang baik. Peningkatan sistem komunikasi dapat membantu mengurangi dampak negatif konflik serta meningkatkan motivasi dan produktivitas pegawai.

Penelitian ini memiliki keterbatasan dalam lingkup sampel yang hanya mencakup pegawai di Sekretariat Daerah Kota Mojokerto, sehingga hasilnya belum dapat digeneralisasi secara luas ke organisasi lain dengan karakteristik berbeda. Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan sampel, mengkaji perbedaan sektor atau jenis organisasi, serta menggunakan metode penelitian kualitatif untuk memahami lebih dalam mekanisme komunikasi dalam organisasi. Penggunaan variabel lain seperti budaya organisasi atau kepuasan kerja sebagai faktor yang dapat mempengaruhi hubungan antarvariabel dalam penelitian ini juga dapat menjadi rekomendasi untuk penelitian berikutnya.

### **DAFTAR REFERENSI**

- Aristanto, Deni Bagus. (2017). Pengaruh Knowledge Sharing terhadap Individual Innovation Capability Studi pada PT. PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sulawesi Bagian Utara. *Jurnal EMBA Vol. 5 No. 2 Juni*, Hal. 1539–1545.
- Hasibuan, M. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mahdieh, Omid. (2015). Interaction Between Communication and Organizational Conflict and Its Relationship with Performance. Full Paper Proceeding TMBER-2015, Vol. 2, 69-79. [www.globalilluminators.org](http://www.globalilluminators.org).
- Mamahit, Novita Angela. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Konflik Kerja dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen Vol. 4 No. 3. Edisi Khusus SDM 2016*: 335-350.

Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Peraturan Presiden No. 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS.

Prabawa. (2013). *Pengaruh Komunikasi Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada PT. TWC Borobudur, Prambanan dan Ratu Boko)*. Skripsi, Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Jakarta: Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah.

Sagala, S. (2018). *Kepemimpinan dalam Organisasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.

Sendjaja, S. D. (2013). *Komunikasi dalam Organisasi: Teori dan Praktik*. Jakarta: PT Gramedia.

Srimiatun & Triana Prihatinta. (2017). *Pengaruh Komunikasi dan Konflik terhadap Kinerja Karyawan Tenaga Kependidikan Politeknik Negeri Madiun*. *Epicheirisi*, Volume 1 Nomor 1 Tahun 2017.

Triana, Agnes, dkk. (2016). *Pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap Knowledge Sharing dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Hotel Gajah Mada Graha Malang)*. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 35 No. 2 Juni*. [Administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id](http://Administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id).

Uzun, Tefik & Ahmet Ayik. (2017). *Relationship Between Communication Competence and Conflict Management Styles of School Principals*. *Eurasian Journal of Educational Research* 68(2017), 167-186.

Zainal, M. (2015). *Manajemen Konflik dalam Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.