

## PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN KONFLIK TERHADAP KINERJA MELALUI MEDIASI KOMUNIKASI PADA SEKRETARIAT DAERAH KOTA MOJOKERTO

Diana Supratiwi

Martaleni

Sri Hadiati

Email : jimmanager@widyagama.ac.id

Program Pascasarjana Universitas Widyagama Malang

**Abstrak:** Gaya kepemimpinan merupakan suatu gaya yang digunakan oleh seorang pemimpin mempengaruhi bawahan agar melakukan tugasnya dengan penuh tanggung jawab. Sedangkan konflik merupakan suasana batin yang berisi kegelisahan dan pertentangan antara dua motif atau lebih yang mendorong seseorang untuk melakukan dua atau lebih kegiatan yang saling bertentangan. Kedua hal tersebut sangat berdampak pada kinerja pegawai. Penelitian ini bertujuan untuk : i) menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja ii) menguji dan menganalisis pengaruh konflik terhadap kinerja; iii) menguji dan menganalisis pengaruh Gaya kepemimpinan dan Konflik Terhadap Kinerja melalui Mediasi Komunikasi pada Sekretariat daerah Kota Mojokerto. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian *explanatory research*. Penelitian ini menggunakan kuesioner dengan jumlah responden seluruh populasi yaitu sebanyak 117 pegawai di Sekretariat Daerah Kota Mojokerto. Analisis data yang digunakan adalah dengan menggunakan analisis deskriptif dan analisis inferensial yang menggunakan analisis jalur (*path analysis*) dengan uji t sebagai pengujian hipotesis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara Gaya kepemimpinan terhadap kinerja, konflik berpengaruh signifikan terhadap kinerja, dan komunikasi bukan variabel mediasi bagi pengaruh gaya kepemimpinan dan konflik terhadap kinerja.

**Kata Kunci:** Gaya Kepemimpinan, Konflik, Kinerja, Komunikasi

**Abstract:** Leadership style is a style used by a leader influenceing subordinates to carry out their duties responsibility. While conflict is an inner atmosphere that contains anxiety and conflict between two or more motives that encourage someone to do two or more clonflicting activities. Both of these thisgs greatly affect employee performance. This studi aims to: i) analyze the influence of leadership style on performance; ii) analyze the effect of conflict on performance; iii) analyze the influence of leadership style and conlifct in performance throught communication mediation at Sekretariat Daerah of Mojokerto City. This study uses a quantitative approach to the type of explanatory research. This study uses a questionnaire with a total population of respondents as many as 117 employees in the Sekretariat Daerah of Mojokerto City. Analysis of the data used is to use descriptive analysis and inferential analysis using path analysis with t test as hypothesis testing. The results showed that there was a significant influence between leadhershship style on performance, conflict had a significant effect on performance, and communication was not a mediating variable for the influence of leadhershship style and conflict on performance.

**Keywords :** Leadership Style, Conflict, Performance, Communication

Dalam sebuah organisasi, seorang pimpinan memiliki peranan yang sangat penting, yaitu dalam mengelola perusahaan atau management untuk menggerakkan roda operasional perusahaan agar dapat berjalan sesuai dengan visi dan misi organisasi. Hal ini sesuai yang disampaikan oleh Sagala (2018) “Kepemimpinan adalah seseorang yang memiliki kewenangan, pengikut, pengaruh, kemampuan meyakinkan dan menciptakan orang bertindak dengan penuh antusias dan tanggung jawab dalam kegiatan organisasi sesuai keinginan pemimpin, dan membuat keputusan untuk mencapai tujuan organisasi secara khusus maupun secara umum sesuai visi dan misi organisasi”. Seorang pemimpin dalam memimpin memiliki gaya kepemimpinan sendiri-sendiri, hal ini dapat dipengaruhi oleh latar belakang kepribadian, pendidikan dan lingkungan. Sehingga akan memberikan dampak pengungkit atau motivasi bagi karyawan untuk dapat bekerja dengan baik atau malah sebaliknya.

Dalam sebuah perusahaan, asset yang paling berharga adalah sumber daya manusia atau karyawan. Seperti yang dikemukakan oleh Hasibuan (2006) “Karyawan merupakan kekayaan utama suatu perusahaan, karena tanpa keikutsertaan mereka, aktivitas perusahaan tidak akan terjadi”. Sedangkan asset perusahaan yang lain seperti gedung, bahan baku, teknologi dan nama baik merupakan faktor pendukung yang digunakan oleh karyawan untuk melakukan aktivitas tersebut. Seberapa baik sumber daya manusia dikelola akan menentukan kesuksesan organisasi di masa mendatang. Pengelolaan sumber daya manusia sendiri akan menjadi bagian yang sangat penting dari tugas manajemen organisasi.

Manajemen organisasi yang baik akan menghasilkan kinerja yang baik dari pegawainya sehingga visi dan misi perusahaan akan bisa dicapai sesuai dengan apa yang telah dirumuskan. sehingga tidak semua kinerja yang dihasilkan pegawai memperoleh hasil yang baik, sebab tingkat kinerja setiap orang itu berbeda-beda, pegawai mempunyai cara sendiri untuk meningkatkan kinerjanya masing-masing. Kinerja tersebut dapat tercapai apabila penempatan pegawai sesuai dengan keahliannya, tugas atau tanggung jawab yang diberikan logis, kondisi lingkungan kerja mendukung, dan gaya kepemimpinan yang dapat memberikan motivasi bagi pegawai.

Fenomena selama ini, dimana pegawai harus menghadapi pergantian pemimpin, dengan berbagai gaya kepemimpinan, pengawasan yang ketat, kebijakan atau peraturan baru, dan harus bekerja lebih lama dan lebih giat karena kekurangan karyawan (Kebijakan tentang penerimaan CPNS hanya tenaga medis dan guru ). Sehingga para karyawan di setiap level mengalami tekanan dan ketidakpastian. Situasi inilah yang seringkali memicu terjadinya konflik dan stress kerja. Beberapa factor yang menyebabkan terjadinya konflik diantaranya (i) komunikasi yang tidak efektif, (ii) perbedaan kepribadian dan karakter tiap individu pegawai, (iii) perbedaan nilai hidup, (iv) kompetisi kerja pegawai, (v) system organisasi yang tidak efektif, (vi) ketidak sesuaian kompetensi dna penempatan, (vii) tekanan dari pimpinan, (viii) masalah pribadi, (ix) pengalaman burujk sebelumnya, dan (x) penentuan batas waktu pekerjaan.

Konflik ini dapat memberikan dampak yang positif apabila dikelola dengan baik sehingga dapat memacu motivasi karyawan, membuat adanya perubahan baru bagi perusahaan, merubah sudut pandang karyawan, dan mengembangkan kemampuan manusia untuk dapat menangani perbedaan interpersonal. Namun begitu juga sebaliknya akan memberikan dampak yang negatif yaitu penurunan kinerja yang pada akhirnya menghambat pencapaian visi dan misi perusahaan apabila tidak dapat ditangani dengan

baik. Salah satu cara untuk meminimalisir atau penyelesaian konflik adalah dengan memperbanyak komunikasi untuk menyampaikan informasi serta pendapat antara sesama karyawan ataupun dengan pimpinan. Komunikasi didalam organisasi terjadi setiap hari baik antar bawahan, bawahan dengan atasan dan begitu pula sebaliknya. Akan tetapi komunikasi tidak selalu bisa disampaikan dengan baik, karena kadang pendengar tidak memahami apa yang dikatakan komunikatornya. Hal seperti inilah yang biasanya dapat menyebabkan konflik dan masalah baru pada pekerjaannya.

Dalam suatu organisasi tidak hanya membutuhkan komunikasi yang baik saja agar tujuan organisasi tersebut dapat dicapai, melainkan hubungan kerja yang baik pun juga diperlukan antara atasan dengan bawahan. Namun di dalam organisasi konflik juga sering terjadi antar individu, antar kelompok, dan antara individu dengan kelompok.

Berdasarkan uraian diatas maka pemimpin mempunyai beban untuk bertanggung jawab atas kepemimpinannya dan memiliki kekuasaan untuk menggerakkan organisasi yang dipimpinnya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama. Pemimpin membutuhkan data dan informasi mengenai perilaku orang dan kualitas keterampilan Sumber Daya Manusia dalam organisasi dengan membangun komunikasi yang baik dan harmonis.

Oleh karena itu maka perlu untuk melakukan kajian mengenai gaya kepemimpinan yang dipilih, dalam menempatkan diri untuk berbagai kondisi ketika pemimpin bertindak sebagai teman, sebagai saudara, dan sebagai pengambil kebijakan, dengan sikap konsistensi yang tinggi sehingga roda organisasi berjalan sesuai aturan dan sistem yang berlaku namun tetap menghargai harkat dan martabat manusia untuk dapat mencapai kinerja yang terbaik.

## TINJAUAN PUSTAKA

### 1. Penelitian Terdahulu

Dalam studi Mahamit (2016) dengan judul “ Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Konflik Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasi Sebagai *Variabel Intervening*” di Komisi Pemilihan Umum Provinsi Sulawesi Utara. Hasil Penelitian adalah : (1) Gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi (2) Konflik kerja berpengaruh secara negatif dan signifikan terhadap komitmen organisasi (3) Stres kerja berpengaruh secara negatif dan signifikan terhadap komitmen organisasi (4) Gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (5) Stres kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (6) Konflik kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (7) Komitmen organisasi tidak signifikan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai.

**Prabawa (2013)** dalam studinya dengan judul “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). Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi. Serta gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun penelitian ini menunjukkan komunikasi organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel budaya organisasi dan kinerja karyawan.

**Srmiatun dan Triana Prihatinta (2017)** melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Komunikasi dan Konflik Terhadap Kinerja Karyawan Tenaga

Kependidikan Politeknik Negeri Madiun”. Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan pada penelitian ini, ditemukan terbukti bahwa variabel Komunikasi (X1) dan Konflik (X2) terbukti berpengaruh signifikan secara simultan. Kemudian sesuai dengan hipotesis awal yang dikemukakan oleh peneliti dimana hasil penelitian ini yang terbukti komunikasi dan konflik (X2) berpengaruh secara parsial signifikan terhadap kinerja pegawai. Dan hasil *correlations partial* tentang pengaruh komunikasi dan konflik terhadap kinerja ternyata sesuai dengan hipotesis awal yang penulis kemukakan, dimana hasil analisis yang terbukti berpengaruh paling dominan adalah variabel komunikasi (X1).

**Studi yang lain dilakukan Triana, Agnes dkk (2016)** dengan judul “Pengaruh komunikasi organisasi terhadap *knowledge sharing* dan kinerja karyawan studi kasus pada karyawan Hotel Gajah Mada Graha Malang. Penelitian ini menggunakan kuesioner dengan jumlah responden sebanyak 62 karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap *knowledge sharing*, komunikasi organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, *knowledge sharing* memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja dan komunikasi organisasi pengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui *knowledge sharing*.

**Studi Aristanto (2017)** “Pengaruh *Knowledge Sharing* terhadap *Individual Innovation capability* studi pada PT. PLN (persero) unit induk pembangunan Sulawesi bagian utara”. Untuk menjelaskan pengaruh *Knowledge Sharing* Terhadap *Individual Innovation Capability* dan Kinerja Karyawan. Hasil penelitian adalah *knowledge sharing* berpengaruh signifikan positif terhadap *individual innovation capability*, *individual innovation capability* berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja individu, *knowledge sharing* berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja individu, dan *knowledge sharing* berpengaruh signifikan parsial terhadap kinerja individu melalui *individual innovation capability*. Adanya variabel lain menjadi mediasi pengaruh *knowledge sharing* terhadap kinerja individu.

## 2. KAJIAN TEORITIS

### Gaya Kepemimpinan

Sagala (2018:84) menyatakan bahwa : Gaya kepemimpinan adalah suatu gaya yang digunakan oleh seorang pemimpin mempengaruhi bawahan agar melakukan tugasnya dengan penuh tanggung jawab. Gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku pemimpin mempengaruhi sikap, cara berpikir, perilaku dan sebagainya para pengikutnya sesuai situasi sosial dan budaya organisasinya. Gaya kepemimpinan dapat dipengaruhi oleh latar belakang, pendidikan serta lingkungannya. Selanjutnya Sagala (2018) mengemukakan macam-macam gaya kepemimpinan yang dapat dibagi menjadi :

- a) Gaya otokratis. Dalam gaya kepemimpinan ini pemimpin selalu memberikan pengarahan, dan tidak memberikan kesempatan untuk timbulnya partisipasi. Pemimpin otokratis hanya mementingkan efisiensi pelaksanaan pekerjaan, kurang menaruh perhatian pada orang-orangnya. Pemimpin otokratis atau otoriter memberi instruksi secara pasti menuntut kerelaan, menekankan pelaksanaan tugas, melakukan pengawasan tertutup, ancaman dan kekuasaan untuk melaksanakan disiplin serta menjamin pelaksanaan sebagaimana diinginkan oleh pemimpin.
- b) Gaya demokratis, bersikap obyektif dalam memberi pujian atau kritik, dan menjadi satu dengan kelompok dalam hal memberikan spirit. Yaitu kemampuan

untuk mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

- c) Liberal (*laissez faire*), memberikan kebebasan yang mutlak pada kelompok, tidak memberikan contoh-contoh kepemimpinan yang memadai. Adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan berbagai kegiatan yang akan dilakukan lebih banyak diserahkan kepada bawahan.

Seorang pemimpin memiliki pengaruh yang besar dalam operasional organisasinya. sehingga harus mampu memberikan dorongan, pengarahan, bimbingan, penyuluhan, pengendalian, keteladanan dan bersikap jujur serta tegas, agar bawahan mau berkerja sama dan bekerja efektif untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan. Hal ini karena karyawan juga memiliki sifat, latar belakang, kemampuan dan kemauan yang berbeda-beda, sehingga memerlukan strategi tertentu untuk memotivasinya. Macam-macam tipe karyawan ini menurut sagala (2018) dapat dibedakan menjadi :

- a. Teori X : para bawahan malas, tidak menyukai pekerjaan, memiliki ambisi yang kecil, menghindari tanggung jawab, kurang kreatif, dan semata-mata bekerja didorong oleh keinginan ekonomi dan keamanan. Maka sebagian besar orang harus dipaksa, dikontrol, diarahkan, diancam dan hukuman. Cara ini dilakukan untuk mendorong orang-orang yang malas itu agar mau berupaya bekerja mencapai tujuan organisasi
- b. Teori Y menunjukkan ada gairah untuk maju, selalu berusaha menemukan cara kerja yang lebih baik, banyak gagasan baru diajukan, para pekerja lebih senang mengarahkan diri sendiri, mengontrol diri sendiri. Sehingga pengarahan yang dilakukan pemimpin lebih bersifat mengikuti, pengontrolan longgar, tumbuh dari dalam diri sendiri untuk berprestasi, cara memimpin demokratis, banyak pelimpahan wewenang, banyak mengikutsertakan bawahannya dalam pembuatan keputusan, dan memfasilitasi kebutuhan pekerja dalam melaksanakan tugasnya.
- c. Teori Z, yang merupakan gabungan dari kedua teori X dan Y, ciri-cirinya adalah sebagai berikut: (i) Pemimpin mengambil keputusan secara kolektif, bukan secara individual mengikutsertakan pihak berkepentingan dalam organisasi; (ii) Tanggungjawab individual pimpinan atas pelaksanaan keputusan, walaupun prosesnya menggunakan model partisipatif, setiap orang dalam organisasi bertanggung jawab atas pelaksanaan tugas; (iii) Secara informasi pemimpin mengontrol menggunakan standar sebagai ukuran; (iv) Pemimpin memandang bawahannya sebagai manusia seutuhnya dengan memperhatikan karyawan bukan hanya ketika bekerja di perusahaan, tetapi ketika tidak bekerja dan juga keluarganya (anak dan istrinya); (v) Pemimpin mengikutsertakan union atau serikat pekerja dalam melakukan perubahan; dan (vi) Pemimpin mengembangkan kode etik dan melaksanakannya secara konsisten termasuk kepada dirinya sendiri.

Gaya kepemimpinan itu sendiri merupakan suatu pola perilaku yang ditampilkan sebagai pimpinan ketika mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Kontribusi

pemimpin suatu organisasi akan menentukan apakah visi, misi dan tujuan dan target organisasi yang dipimpinya dapat dicapai sesuai standar yang dipersyaratkan.

### **Konflik**

Zainal (2015:718), mendefinisikan Konflik kerja adalah : ketidaksesuaian antara dua atau lebih anggota-anggota atau kelompok (dalam suatu organisasi/perusahaan) yang harus membagi sumber daya yang terbatas atau kegiatan-kegiatan kerja dan atau karena kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai atau persepsi.

Ketidaksetujuan dan konflik adalah hal yang normal dalam hubungan antara dua belah pihak dan justru sebenarnya kuatir bila tidak pernah terjadi konflik atau ketidaksetujuan. Oleh karena itu, bila hal tersebut terjadi, jangan menggunakan faktor kekuasaan tetapi identifikasi masalah lebih awal untuk dapat mempercepat proses pemecahan masalah dan menemukan jalan keluar yang terbaik.

### **Kinerja**

Mangkunegara (2017:9) “Kinerja SDM adalah prestasi kerja atau hasil kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Sedangkan menurut Zainal (2015:409) “Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan”

Menurut Peraturan Presiden No 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS, mendefinisikan “Prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh setiap PNS pada satuan organisasi sesuai dengan sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja”. Dalam Peraturan Pemerintah ini ditentukan, bahwa yang berwenang membuat penilaian prestasi kerja PNS adalah pejabat penilai, yaitu atasan langsung dari PNS yang bersangkutan dengan ketentuan paling rendah pejabat eselon V atau pejabat lain yang ditentukan. Tujuan penilaian prestasi kerja adalah untuk menjamin obyektifitas pembinaan PNS yang dilakukan berdasarkan system prestasi kerja dan system karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja.

### **Komunikasi**

Komunikasi adalah prasyarat kehidupan manusia atau ciri eksistensi kehidupan manusia. Karena tanpa komunikasi, interaksi antar manusia, baik secara perorangan, kelompok ataupun organisasi tidak mungkin dapat terjadi. Dua orang dikatakan melakukan interaksi apabila masing-masing melakukan aksi dan reaksi. Menurut Sendjadja, (2013: 1.12) “Komunikasi adalah Suatu proses pembentukan, penyampaian, penerimaan dan pengolahan pesan yang terjadi dari dalam diri seseorang dan/atau di antara dua orang atau lebih dengan tujuan tertentu”.

Menurut jenisnya, dibagi menjadi dua yaitu : komunikasi langsung, yaitu berbicara secara tatap muka, berbicara melalui telepon, mengirim surat atau email kepada seseorang/kelompok. Sedangkan komunikasi tidak langsung adalah tindakan yang dilakukan melalui perantara. Misalnya media, seperti surat kabar, majalah, radio, TV dan

lain-lain atau orang /kelompok/organisasi yang menyampaikan pesan ke pihak yang dituju.

## METODE PENELITIAN

### Rancangan penelitian /Jenis Penelitian

Di dalam penelitian, secara umum dikenal beberapa jenis penelitian, dimana menurut Arikunto (2006), maka jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah *explanatory research* atau penelitian penjelasan yaitu jenis penelitian yang bertujuan untuk menguji dan menjelaskan hubungan kausalitas dari masing-masing variabel melalui pengujian hipotesa. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan menggunakan data pada analisisnya yang diolah dengan metode statistika untuk pengujian hipotesa.

### Populasi dan Sampel

Populasi dari penelitian ini adalah seluruh pegawai di Sekretariat Daerah Kota Mojokerto seperti pada tabel 1

Tabel 1: Data Kepegawaian Sekretariat Daerah Kota Mojokerto

No	Jabatan	Jumlah
1	Sekretaris Daerah	1
2	Asisten Administrasi Umum	3
3	Kepala Bagian	7
4	Pelaksana (Jabatan Fungsional Umum)	106
TOTAL		117

Sumber : data sistem informasi kepegawaian (simpeg), 2019

Sampel pada penelitian ini adalah seluruh pegawai di lingkungan sekretariat daerah kota mojokerto, sehingga penelitian disebut penelitian sensus.

### Jenis dan Sumber Data Penelitian

Jenis data yang diperlukan pada penelitian ini adalah data primer yang diperoleh melalui kuesioner yang disebarakan kepada seluruh karyawan di Sekretariat Daerah Kota Mojokerto. Selain itu juga diperlukan data sekunder yakni data yang diperoleh dari sumber kedua yang memiliki informasi/data tersebut". Data sekunder dalam penelitian ini meliputi profil Sekretariat Daerah Kota Mojokerto.

### Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data dengan cara menyediakan daftar pernyataan (kuesioner) kemudian diberikan kepada responden penelitian agar memberikan respon seperti yang dimaksudkan dalam kuesioner tersebut. Langkah-langkahnya sebagai berikut:

(a) Pengumpulan data awal, (b) penyusunan kuesioner, (c) data gambaran atau profil responden yang berisi tentang: jenis kelamin, usia, dan pendidikan, (d) Penyebaran Kuesioner, (e) kuesioner awal disebarkan pada responden yang memiliki karakteristik yang sama dengan calon responden dalam sampel, agar jawaban responden tidak bias dengan jawaban dari sampel yang menjadi responden sebenarnya, (f) pengujian kuesioner dengan uji validitas dan reliabilitas, (g) perbaikan kuesioner, dan (h) penyebaran kuesioner kepada responden.

### Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Dalam penelitian ini Variabel Independen yaitu Gaya Kepemimpinan dan Konflik, Variabel dependent nya Kinerja, dan variabel intervening yaitu komunikasi, yang di definisikan sebagai berikut:

Tabel 2: Variabel dan Indikator

No	Variabel	Definisi	Indikator	Sumber
1	Gaya Kepemimpinan (X1)	suatu gaya yang digunakan oleh seorang pemimpin mempengaruhi bawahan agar melakukan tugasnya dengan penuh tanggung jawab	Otokratis Demokratis Liberal (Laissez faire)	Sagala (2018)
2	Konflik (X2)	ketidaksesuaian antara dan atau Lebih anggota-anggota atau kelompok (dalam suatu organisasi/perusahaan) yang harus membagi sumber daya yang terbatas atau kegiatan- kegiatan kerja dan atau karena kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai atau persepsi	Dalam diri karyawan Antar karyawan Antar anggota kelompok	Zainal (2015)
3	Kinerja (Y)	Hasil kerja yang dicapai oleh setiap PNS pada satuan organisasi sesuai dengan sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja	Objektif Terukur Akuntabel Transparan	PP No. 46 Tahun 2011
4	Komunikasi (Z)	Suatu proses pembentukan, penyampaian, penerimaan dan pengolahan pesan yang terjadi dari dalam diri seseorang dan/atau di antara dua orang atau lebih dengan tujuan tertentu berdasarkan arusnya.	vertikal ke bawah vertikal ke atas horizontal	Sendjadja (2013)

Sumber : Data primer diolah, 2019



### Analisis Data

Analisis data yang digunakan adalah analisis PATH. Yaitu analisis jalur adalah suatu teknik pengembangan dari regresi linier ganda. Teknik ini digunakan untuk menguji besarnya sumbangan (kontribusi) yang ditunjukkan oleh koefisien jalur pada setiap diagram jalur dari hubungan kausal antar variabel  $X_1$   $X_2$  dan  $X_3$  terhadap  $Y$  serta dampaknya terhadap  $Z$ . “Analisis jalur ialah suatu teknik untuk menganalisis hubungan sebab akibat yang terjadi pada regresi berganda jika variabel bebasnya mempengaruhi variabel tergantung tidak hanya secara langsung tetapi juga secara tidak langsung”. (Robert D. Retherford 1993).

Sesuai model *Path Analysis* maka struktur model dalam penelitian ini dibagi menjadi 2 persamaan yaitu :

1. Model Persamaan 1

$$Z = PZX1 + PZX2$$

2. Model Persamaan 2

$$Y = PYX1 + PYX2 + PYZ$$

Keterangan :

$X_1$  = Gaya kepemimpinan

$X_2$  = Konflik

$Y$  = Kinerja

$Z$  = Komunikasi

$P$  = *path coefficient*

### HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis data yang digunakan adalah analisis PATH. Yaitu analisis jalur adalah suatu teknik pengembangan dari regresi linier ganda. Teknik ini digunakan untuk menguji besarnya sumbangan (kontribusi) yang ditunjukkan oleh koefisien jalur pada setiap diagram jalur dari hubungan kausal antar variabel  $X_1$   $X_2$  dan  $X_3$  terhadap  $Y$  serta dampaknya terhadap  $Z$ . “Analisis jalur ialah suatu teknik untuk menganalisis hubungan sebab akibat yang terjadi pada regresi berganda jika variabel bebasnya mempengaruhi variabel tergantung tidak hanya secara langsung tetapi juga secara tidak langsung”. (Robert D. Retherford 1993).

Sesuai model *Path Analysis* maka struktur model dalam penelitian ini dibagi menjadi 2 persamaan yaitu :

1. Model Persamaan 1

$$Z = PZX1 + PZX2$$

2. Model Persamaan 2

$$Y = PYX1 + PYX2 + PYZ$$

Keterangan :

$X_1$  = Gaya kepemimpinan

$X_2$  = Konflik

$Y$  = Kinerja

$Z$  = Komunikasi

$P$  = *path coefficient*

### Karakteristik Responden

Berdasarkan hasil penelitian dari 117 responden atau seluruh pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Kota Mojokerto, diperoleh deskripsi karakteristik responden yang diklasifikasi berdasarkan jenis kelamin, usia dan pendidikan. Seperti yang disajikan dalam Tabel 3.

Tabel 3: Karakteristik Data Responden

	Jenis Kelamin		Usia (Tahun)				Pendidikan			
	Laki-Laki	Perempuan	20-30	31-40	41-50	>50	SMA	D3	S1	S2
jumlah	55	62	12	43	32	30	28	5	61	22
%	47	53	10	36,7	27,3	26	23,9	4	52,1	19

Sumber : Data Primer diolah, 2019

Berdasarkan tabel 3 dapat diketahui bahwa menurut jenis kelamin menunjukkan bahwa 53% pegawai di lingkungan sekretariat daerah kota Mojokerto adalah perempuan. Hal ini menunjukkan bahwa pemerataan gender sudah diaplikasikan dengan baik. Selain itu gender bukan menjadi persyaratan utama dalam melaksanakan pekerjaan, karena yang menentukan penilaian seorang pegawai adalah capaian kinerja pegawai tersebut sesuai dengan kompetensi dan jabatannya masing-masing.

Berdasarkan tabel 3 dapat diketahui bahwa responden menurut usia pegawai di lingkungan sekretariat daerah kota Mojokerto yang terbesar adalah golongan usia 31-40 tahun yaitu sebesar 36,7%. Pada usia ini merupakan usia sangat produktif atau usia dimana seseorang atau generasi muda lebih mencintai pekerjaan mereka dibandingkan generasi sebelumnya. Hal ini dikarenakan bahwa proses mendapatkan pekerjaan di era milenial ini memang susah. Lapangan kerja yang sempit dan adanya pasar bebas membuat generasi masa kini sulit mendapatkan pekerjaan. Inilah yang membuat mereka begitu antusias saat mendapat pekerjaan, dengan demikian dapat memudahkan organisasi untuk lebih maju dan berkembang.

Berdasarkan tabel 3 dapat diketahui bahwa klasifikasi responden menurut Pendidikan, di lingkungan pemerintah kota Mojokerto komposisi pegawai yang terbesar adalah lulusan S1 sebesar 52,1%, sehingga kondisi ini cukup baik untuk mendukung kinerja organisasi. Karena pada Pendidikan Strata 1 merupakan orang-orang yang memiliki dasar/konsep yang cukup untuk memahami peraturan, mampu menganalisa SWOT dan dapat menyusun strategi dalam mencapai tujuan.

### Uji Validitas

Analisis validitas digunakan untuk menguji apakah alat ukur/ kuesioner yang digunakan sah atau valid. Suatu indikator dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner

tersebut. Setelah dilakukan uji validitas terhadap 50 responden, maka diperoleh hasil sebagai berikut :

**Tabel 4: Hasil Uji Validitas**

Variabel	Indikator	Keterangan	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	hasil uji
Gaya Kepemimpinan (X1)	X1.1.1	Otokrasi	0,640	0,000	valid
	X1.1.2		0,607	0,000	valid
	X1.2.1	Demokratis	0,560	0,000	valid
	X1.2.2		0,651	0,000	valid
	X1.3.1	Liberal	0,745	0,000	valid
	X1.3.3		0,695	0,000	valid
Konflik (X2)	X2.1	Dalam diri karyawan	0,661	0,000	valid
	X2.2.1	Antar Karyawan	0,682	0,000	valid
	X2.2.2		0,612	0,000	valid
	X2.3	Antar anggota kelompok	0,802	0,000	valid
Kinerja (Y)	Y1	Obyektif	0,643	0,000	valid
	Y2	Terukur	0,717	0,000	valid
	Y3	Akuntabel	0,769	0,000	valid
	Y4.1		0,823	0,000	valid
	Y4.2	Transparan	0,810	0,000	valid
Komunikasi (Z)	Z1	Vertikal kebawah	0,883	0,000	valid
	Z2	Vertikal ke atas	0,866	0,000	valid
	Z3	Horizontal	0,847	0,000	valid

Sumber : data primer diolah, 2019

Berdasarkan tabel 4 menunjukkan bahwa semua item pertanyaan yang digunakan untuk mengukur variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini mempunyai nilai sig. (2-tailed) <0,001, dengan demikian maka dapat diartikan alat ukur atau indikator yang digunakan dalam penelitian untuk mengukur masing-masing variabel adalah valid (sah), sehingga dapat digunakan untuk seluruh sampel yang telah ditentukan.

### Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas (handal) digunakan untuk menguji, apakah jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Sehingga jika jawaban terhadap indikator dalam satu variabel acak, maka dapat dikatakan bahwa tidak reliabel. Dalam penelitian ini pengukuran reliabilitas dengan cara *one shot* atau pengukuran sekali saja. Kemudian diukur dengan SPSS dengan uji statistic (Cronbach alpha) > 0.6, berikut ini hasil uji yang dilakukan :

**Tabel 5: Hasil Uji Reliabilitas**

No	Variabel	Cronbach's Alpha	Hasil Uji
1	Gaya Kepemimpinan (X1)	0,726	Reliabel
2	Konflik (X2)	0,639	Reliabel
3	Kinerja (Y)	0,805	Reliabel
4	Komunikasi (Z)	0,827	Reliabel

Sumber : Data primer diolah, 2019

Berdasarkan tabel 5 hasil uji reliabilitas, menunjukkan bahwa seluruh variabel yang terdiri dari Gaya Kepemimpinan (X1), konflik kerja (X2), kinerja (Y) dan komunikasi (Z) memiliki nilai Cronbach's Alpha 0,726 > 0,6, sehingga pertanyaan/kuesioner yang digunakan sudah reliabel (handal).

#### 4.4.Pengujian hipotesis

a) Analisis jalur model struktural 1

Analisis jalur model 1 digunakan untuk mengetahui hubungan dari variabel bebas (independent) terhadap variabel terikat (dependent) secara langsung hasilnya terlihat pada tabel dibawah ini

Tabel 6: Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardize Conefficient		Unstandardize Conefficient	t	Sig
	β	Std Error	β		
Constanta	2,209	0.807	-	2.736	0.007
X1	0.530	0.153	0.274	3.461	0.001
X2	0.908	0.157	0.456	5.771	000

Dependen variable : Y

Sumber: data primer diolah, 2019

Pada model persamaan struktural 1, dapat diketahui berdasarkan hasil koefisien jalur pada tabel 4.14 Sebagai berikut :

$$Y = 0,274 X1 + 0,456 X2 + \epsilon 1$$

**Tabel 7: Model Summary**

Model	R	RSquare	Adjusted R Square	Std Errore of Change	F Change	Sif. F Change
	0.536	0.287	0.275	0.82391	22.950	0.000

a. Predictors: (Constant), x2, x1

Sumber : data primer diolah, 2019

Berdasarkan pada tabel 7 menunjukkan bahwa nilai signifikansi kedua variabel yaitu  $X1 = 0.001$  dan  $X2 = 0.000 < 0,05$ . Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa regresi model 1, yakni variabel X1 dan X2 berpengaruh signifikan terhadap Y.

Kemudian pada tabel 7 besarnya nilai R2 atau R Square yang terdapat pada model Summary adalah sebesar 28,7%. Nilai R square ini sangat kecil untuk menunjukkan pengaruh X1 dan X2 terhadap Y. Sementara sisanya 71,3% merupakan kontribusi dari variabel-variabel lain yang belum dimasukkan dalam penelitian seperti motivasi, lingkungan, penghargaan (reward ) dan disiplin.

b) Analisis jalur model struktural 2

Analisis ini digunakan untuk mengetahui kekuatan hubungan variabel bebas (*independent*) terhadap variabel mediasi (*intervening*) pada tabel berikut akan disajikan hasil model persamaan struktural 2 yang diperoleh dari Tabel 4.14 hasil koefisien jalur pada tabel 4.15 adalah sebagai berikut :

$$Z = -0.194 X1 + 0,366 X2 + 0.497 Y + \epsilon_2$$

**Tabel 8: Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardize Conefficient		Unstandardize Conefficient	t	Sig
	$\beta$	Std Error	$\beta$		
Constanta	-2,347	0.521	-	-0.666	0.506
X1	-.289	0.101	-0.194	-2.865	0.005
X2	0.558	0.112	0.366	4.990	000

a. Dependent Variable: z

Sumber : data primer diolah, 2019

**Tabel 9: Model Summary**

Model	R	RSquare	Adjusted R Square	Std Errore of Change	F Change	Sif. F Change
	0.728	0.530	0.518	0.82391	22.950	0.000

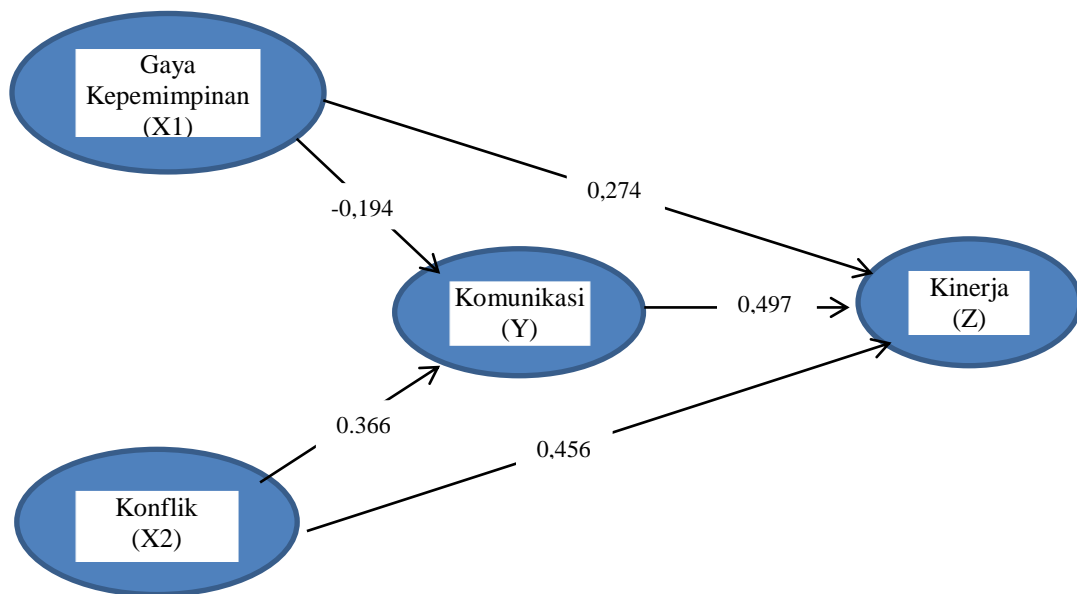
Sumber: data primer diolah, 2019

Berdasarkan tabel 8 dapat diketahui bahwa nilai signifikansi dari ketiga variabel yaitu  $X1=0.005$ ,  $X2= 0.000$  dan  $Y=0.000 < 0.05$ . dengan demikian maka persamaan structural model 2, yakni variabel X1, X2 dan Y berpengaruh signifikan terhadap Z.

Berdasarkan tabel 9 nilai R<sup>2</sup> atau R Square sebesar 0.530 hal ini dapat diartikan bahwa sumbangan pengaruh X1, X2 dan Y terhadap Z sebesar 53 % sementara 47 % merupakan kontribusi dari variabel-variabel lain yang belum dimasukkan dalam penelitian ini.

Berdarkan persamaan struktural model 1 dan model 2, maka dapat Digambarkan sebagai berikut :

**Gambar 1: Diagram jalur persamaan struktural 1 dan 2**



Sumber: data primer diolah, 2019

Untuk mengetahui berapa besar pengaruh secara tidak langsung Gaya kepemimpinan dan konflik terhadap kinerja melalui mediasi komunikasi, maka harus dihitung pengaruh langsung atau DE (direct effect), pengaruh tidak langsung atau IE (indirect effect) dan pengaruh total atau TE (total Effect) ayang disajikan pada tabel berikut ini :

**Tabel 10: Rangkuman pengaruh langsung dan tidak langsung**

Pengaruh Variabel	Pengaruh Kausal		
	Pengaruh langsung	Pengaruh tidak langsung Melalui Z	Pengaruh total
X1 terhadap Y	0,274	-	0,274
X1 terhadap Z	-0.194	$(0,274 \times 0,497) = 0,136178$	$(-0,194 + 0,136) = -0,0578$

X2 terhadap Y	0,456	-	0,456
X2 terhadap Z	0,366	$(0,456 \times 0,497) = 0,227$	$(0,366 + 0,227) = 0,593$
Y terhadap Z	0,497	-	0,497

Sumber : Data primer diolah, 2019

Tabel 10 dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengaruh Gaya kepemimpinan terhadap Kinerja

Besarnya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja adalah 0,274 sedangkan pengaruh tidak langsung melalui komunikasi sebesar 0,136, dengan demikian pengaruh langsung lebih besar dari pada pengaruh tidak langsung. Sedangkan pengaruh total sebesar -0,058, dengan demikian pengaruh yang terbesar adalah pengaruh langsung.

2. Pengaruh Gaya kepemimpinan terhadap komunikasi

Terdapat pengaruh yang signifikan antara Gaya Kepemimpinan terhadap komunikasi dengan nilai signifikansi  $0,005 < 0,05$ . Koefisien regresi sebesar -0.194. ini berarti jika variabel independen lainnya tetap atau tidak berubah, maka setiap kenaikan 1 poin atau 1% Gaya Kepemimpinan akan menurunkan komunikasi. Hubungan yang dimiliki adalah hubungan negatif. Dalam hal ini apabila penerapan gaya otokrasi yang terjadi selama ini antara pegawai dan pimpinan adalah satu arah, meski dalam beberapa kasus pegawai bisa memberikan usulan, namun jarang sekali terjadi. Dalam teori komunikasi satu arah hanya pemberi pesan saja yang aktif, sementara pegawai si penerima pesan sifatnya pasif, sehingga tidak merasakan efek komunikasi secara mendalam, bahkan bisa dikatakan tidak terjadi komunikasi secara baik karena sifatnya satu arah. Hal ini sesuai dengan teori sebelumnya bahwa : Gaya otokratis, bertindak sangat direktif, selalu memberikan pengarahan, dan tidak memberikan kesempatan untuk timbulnya partisipasi. Pemimpin otokratis hanya mementingkan efisiensi pelaksanaan pekerjaan, kurang menaruh perhatian pada orang-orangnya Sagala (2018:84).

Pemimpin otokratis atau otoriter memberi instruksi secara pasti menuntut kerelaan, menekankan pelaksanaan tugas, melakukan pengawasan tertutup, izin sangat sedikit atau tiada bawahan mempengaruhi keputusan, tiada saran datang dari bawahan, memakai paksaan, ancaman dan kekuasaan untuk melaksanakan disiplin serta menjamin pelaksanaan sebagaimana diinginkan oleh pemimpin

Gaya kepemimpinan itu sendiri merupakan suatu pola perilaku yang ditampilkan sebagai pimpinan ketika mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Oleh karena perilaku yang diperlihatkan oleh bawahan pada dasarnya adalah respon bawahan terhadap gaya kepemimpinan yang dilakukan pada mereka

Pemimpin yang hanya menonjolkan kekuasaan, akan mengatasi masalah dengan cara-cara reaktif. Tetapi pemimpin yang memiliki wawasan yang jauh

kedepan akan menggunakan keukasanya untuk menyusun renana program dan kegiatan menggunakan strategi yang efektif.

Komunikasi sebagai jembatan yang mempertemukan antar anggota daam suatu perusahaan. Namun, terkadang belum menyadari betapa pentingnya komunikasi yang terkadang terputus. Hal ini terjadi sebagai akibat bahwa pemimpin merasa dirinya paling penting.

Jadi, pentingnya hubungan komunikasi dan kepemimpinan dalam organisasi adalah untuk memperbaiki organisasi itu sendiri. Serta kemajuan organisasi, dimana suatu organisasi biasa dikatakan sukses apabila hubungan komunikasi antar anggota berjalan harmonis. Karena kepemimpinan mempengaruhi aktifitas-aktifitas sebuah kelompok kearah pencapaian tujuan bersama. Oleh karena itu kedudukan (status) dan peranan (role) seorang pemimpin sudah termasuk di dalamnya sebagai komunikator. Maka kemampuan kepemimpinan harus juga diikuti dengan kemampuan komunikasi, yaitu mempunyai ethos, pathos, dan logos komunikator.

Seorang pemimpin akan lebih efektif jika gaya kepemimpinannya disesuaikan dengan situasi yang terjadi dan tingkat kematangan dari anggota organisasi. Asumsi yang digunakan berdasarkan pendekatan ini bahwa tidak ada satupun gaya kepemimpinan yang tepat bagi setiap pemimpin dalam segala kondisi. Oleh karena itu melalui pendekatan teori ini seorang pemimpin akan menerapkan suatu gaya tertentu berdasarkan pertimbangan atas faktor-faktor seperti pemimpin, pengikut, dan situasi. Faktor-faktor pemimpin, pengikut dan situasi merupakan variabel-variabel kritis yang saling berhubungan.

3. Pengaruh konflik terhadap kinerja

Nilai pengaruh konflik terhadap kinerja adalah 0,456, sedangkan pengaruh tidak langsung melalui komunikasi sebesar 0,227 dengan demikian pengaruh langsung lebih besar daripada pengaruh tidak langsung, sedangkan pengaruh total sebesar 0,593, dengan demikian pengaruh yang terbesar adalah pengaruh total

**Tabel 4.17**  
**Hasil analisis pengaruh langsung dan tidak langsung**

No	Variabel	Direct	indirect	Total	kategori	kesimpulan
1	Gaya kepemimpinan	0,274	0,136	-0,058	Direct effect > indirect	Komunikasi bukan variabel mediasi
2	konflik	0,456	0,227	0,593	Direct effect > indirect	Komunikasi bukan variabel mediasi

Sumber : data primer diolah, 2019



## Uji Hipotesis

Berdasarkan hasil uji jalur (*path*) yang telah dilakukan maka dapat disimpulkan bahwa :

1. Hipotesis H1, bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja, nilai signifikansi  $X1 = 0,001 < 0,05$ , sehingga H1 diterima.
2. Hipotesis H2 bahwa konflik berpengaruh signifikan terhadap kinerja, nilai signifikansi  $X2 = 0,000 < 0,05$ , sehingga H2 diterima.
3. Hipotesis H3 bahwa gaya kepemimpinan dan konflik berpengaruh terhadap kinerja melalui mediasi komunikasi, berdasarkan pada tabel diatas, gaya kepemimpinan berpengaruh langsung sebesar 0,274, sedangkan pengaruh tidak langsung 0,136, untuk konflik terhadap kinerja secara langsung sebesar 0,456, pengaruh secara tidak langsung 0,227. keduanya menunjukkan bahwa *direct effect* > *indirect effect* sehingga H3 ditolak. Sehingga untuk penelitian selanjutnya agar menggunakan sampel yang berbeda, cara penyebaran kuesioner dengan Teknik pengambilan sampel lainnya serta menambah indikator agar lebih bisa mencerminkan lingkungan kerja sebenarnya.

## Pembahasan

### 1. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diuraikan sebelumnya (pada tabel 4.16) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja dengan nilai pengaruh 0,274 (tanda koefisien positif) dan nilai signifikansi 0,000 ( $< 0,05$ ). Hal ini dapat diartikan bahwasecara langsung terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja. Tanda koefisien positif juga dapat diartikan bahwa dengan tepatnya gaya kepemimpinan yang diterapkan akan meningkatkan kinerja pegawai.

Apabila melihat kembali distribusi jawaban responden yang hampir sama di kisaran nilai mean 3,6 dengan nilai interval tinggi/baik. Gaya kepemimpinan yang demokratis yaitu keputusan atau kebijakan dibuat bersama antara pimpinan dan pegawai merupakan indikator yang paling berpengaruh.

Dalam kenyataannya, seorang pimpinan tidak dapat menggunakan hanya satu gaya kepemimpinan tetapi merupakan kombinasi dari ketiga gaya otokrasi, demokrasi dan liberal, yang disesuaikan dengan kondisi pegawai yang dihadapi, perubahan regulasi, target waktu dan kondisi lainnya. Sehingga gabungan gaya kepemimpinan ini dapat menciptakan kondisi kerja yang lebih baik agar dapat mencapai target atau dalam hal ini kinerja yang telah ditentukan.

Menurut Peraturan Presiden No 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS, mendefinisikan “Prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh setiap PNS pada satuan organisasi sesuai dengan sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja”. Oleh karena itu kinerja dinilai secara objektif, terukur, akuntabel dan transparan. Berdasarkan hasil distribusi responden mayoritas pegawai telah dilakukan pengukuran kinerja sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Kedepannya pimpinan perlu lebih mengkolaborasikan gaya kepemimpinan agar strategi yang telah ditetapkan dapat dilaksanakan agar tercapai kinerja pegawai yang lebih baik lagi.

Hasil penelitian ini yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja ini, didukung juga oleh penelitian yang dilakukan oleh Mamahit (2016) dan Prabawa (2013) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

## **2. Pengaruh konflik terhadap kinerja**

Berdasarkan hasil penelitian (tabel 4.16) menunjukkan bahwa antara konflik terhadap kinerja memiliki pengaruh dengan nilai 0,456 (tanda koefisien positif) dan nilai signifikansi 0,000 ( $<0,05$ ). Hal tersebut berarti bahwa konflik berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Tanda koefisien positif juga berarti bahwa semakin rendahnya konflik yang terjadi (kuesioner berupa pernyataan negative) maka akan meningkatnya kinerja pegawai. Untuk indikator konflik yang paling berpengaruh adalah tidak terdapat konflik dalam diri karyawan di lingkungan Sekretariat Daerah Kota Mojokerto.

Konflik merupakan suatu kondisi dimana terdapat perbedaan pendapat antar pegawai yang menyebabkan suasana kegelisahan, apabila ini terjadi maka identifikasi masalah awal untuk mempercepat proses pemecahan masalah. Jika dilihat kembali hasil responden mayoritas pegawai mengalami konflik yang sedang.

Kondisi kerja mempengaruhi kinerja pegawai, hal ini sesuai penelitian yang telah dilakukan oleh Srimiatun dkk (2017). Hal ini juga didukung oleh teori yang disampaikan oleh Zainal (2015:718).

Kadang kala konflik antarsubunit atau kelompok dalam perusahaan tidak disebabkan oleh karena tujuan yang saling bertentangan, tetapi karena cara organisasi dalam menilai prestasi yang dikaitkan dengan perolehan imbalan membawa ke dalam konflik. Namun dalam lingkungan sekretariat daerah penilaian kinerja pegawai dilakukan dengan cara yang sama yakni berdasarkan Peraturan Presiden No 46 Tahun 2011.

Diantara indikator konflik yang diteliti maka, konflik antar pegawai di lingkungan Sekretariat daerah Kota Mojokerto, yang perlu dikendalikan. Ego sektoral tersebut akan lebih bermanfaat ketika mendahulukan kepentingan bersama, yaitu sekretariat daerah. Dengan demikian diharapkan kedepan pimpinan dapat lebih mempersatukan antar pegawai, bagian dan meminimalisir perbedaan sehingga tidak lagi terdapat ego sektoral.

## **3. Pengaruh gaya kepemimpinan dan konflik terhadap kinerja melalui mediasi komunikasi.**

berdasarkan pada tabel 4.16 pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja sebesar 0,274, sedangkan pengaruh tidak langsung 0,136. Untuk konflik terhadap kinerja secara langsung sebesar 0,456, pengaruh secara tidak langsung 0,227. Keduanya menunjukkan bahwa  $\text{direct effect} > \text{indirect effect}$  sehingga H3 ditolak. Sehingga Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan

tidak terbukti bahwa komunikasi sebagai faktor mediasi atau *direct effect* lebih besar dari *indirect*.

Hal ini sesuai dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Triana dkk(2016) bahwa variabel mediasi lebih sedikit efeknya daripada variabel langsung. Dalam penelitian Triana dkk (2016) Hasil pengaruh tidak langsung komunikasi organisasi (X1) terhadap kinerja (Y2) melalui *knowledge sharing* (Y1) adalah  $(0,411) \times (0,392) = 0,161$  namun hasil analisis ini menunjukkan bahwa *knowledge sharing* kurang memberikan kontribusi atas pengaruh tidak langsung komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan Hotel Gajah Mada Graha Malang karena lebih kecil dari pada pengaruh langsungnya (0,272).

Jika ditelaah lebih dalam, komunikasi adalah Suatu proses pembentukan, penyampaian, penerimaan dan pengolahan pesan yang terjadi dari dalam diri seseorang dan/atau di antara dua orang atau lebih dengan tujuan tertentu. Komunikasi yang baik dan efektif akan menjadikan kinerja karyawannya menjadi lebih baik, karena pada dasarnya sebagai sumber daya manusia yang membutuhkan motivasi yang dapat memacu keinginan mereka untuk dapat bekerja dengan giat sehingga mereka mampu meningkatkan kreativitas dan semangat kerja sesuai dengan batas kemampuan masing-masing.

Namun dalam kondisi di lingkungan Sekretariat Daerah Kota Mojokerto, hal ini kurang memberikan efek yang signifikan karena mayoritas responden telah menganggap bahwa komunikasi baik secara vertikal ke bawah, vertikal keatas dan horizontal telah berjalan dengan baik. Sehingga komunikasi yang sudah berjalan baik ini tidak banyak memberikan pengaruh terhadap kinerja di lingkungan Sekretariat Daerah.. Jika antar pegawai saja dalam hal ini di level yang paling bawah komunikasi sudah berjalan dengan baik, maka secara otomatis strategi pimpinan juga dapat dikomunikasikan dengan baik sehingga lebih mudah dalam pencapaian visi dan misi organisasi.

Diharapkan pada penelitian selanjutnya dapat menggunakan variabel mediasi yang lain, yang memberikan efek yang lebih signifikan terhadap kinerja di lingkungan sekretariat daerah, misalnya berupa *reward and punishment*.

### **Keterbatasan Penelitian**

Dalam penelitian ini, terdapat beberapa keterbatasan yang membatasi penelitian ini, antara lain :

1. Hanya menganalisis dua variabel bebas, satu variabel terikat dan satu variabel intervening dengan ruang lingkup penelitian pada Sekretariat Daerah Kota Mojokerto.
2. Kurangnya pemahaman dari responden terhadap pertanyaan-pertanyaan dalam kuisioner serta sikap kepedulian dan keseriusan dalam menjawab semua pertanyaan-pertanyaan yang ada. Serta masalah subjektivitas dari responden dapat mengakibatkan hasil penelitian ini rentan terhadap biasnya jawaban responden.

### Simpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan dapat ditarik kesimpulan sesuai dengan perumusan masalah sebagai berikut :

1. Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja, artinya semakin tepat gaya kepemimpinan yang diterapkan maka semakin berpengaruh terhadap meningkatnya kinerja pegawai.
2. Konflik berpengaruh signifikan terhadap kinerja, artinya semakin kecil konflik atau perbedaan pendapat yang terjadi (karena pernyataan kuesiner dalam bentuk negatif) maka akan berakibat naiknya kinerja pegawai.
3. Komunikasi bukan mediasi bagi pengaruh gaya kepemimpinan dan konflik terhadap kinerja. sesuai hasil analisis data menunjukkan bahwa *direct effect* > *indirect effect*, sehingga komunikasi bukan variabel mediasi. Artinya komunikasi yang sudah berjalan baik di Sekretariat Daerah Kota Mojokerto, tidak menjadi variabel mediasi terhadap pengaruh gaya kepemimpinan dan konflik terhadap kinerja

### Saran

Berdasarkan hasil analisis data serta pembahasan mengenai gaya kepemimpinan, konflik terhadap kinerja melalui mediasi komunikasi, maka dapat diambil saran sebagai berikut :

1. Bagi Sekretaris Daerah Kota Mojokerto:
  - a. Agar Sekretaris Daerah dapat menggabungkan gaya kepemimpinan antara otokrasi, demokratis dan liberal, disesuaikan dengan kondisi pegawai, perubahan peraturan, target waktu dan lingkungan kerja yang ada.
  - b. Agar pemimpin dapat memajemen konflik atau perbedaan pendapatan yang terjadi, karena konflik tidak dapat dihindari tapi dikelola sehingga dapat memberikan manfaat yang positif bagi sekretariat daerah.
2. Bagi Pegawai agar dapat menyesuaikan dengan dinamika perubahan pimpinan dengan gaya kepemimpinan yang berbeda, sehingga tetap dapat bekerja dengan baik.
3. Bagi penelitian selanjutnya diharapkan hasil penelitian ini dapat dijadikan referensi untuk penelitian yang sejenis dengan variabel yang sama namun dengan indikator yang lebih mewakili, serta ruang lingkup yang lebih luas.

### DAFTAR PUSTAKA

- Afriansyah, A.(2014).*Pengaruh Kompensasi dan Konflik Kerja Terhadap Kinerja Karyawan*.Skripsi.Universitas Diponegoro.
- Arikunto, S. (2006). *Metode Penelitian Kualitatif*.Jakarta:Bumi Aksara

- Aristanto, Deni Bagus.(2017). *Pengaruh Knowledge Sharing terhadap Individual Inovation capability studi pada PT. PLN (persero) unit induk pembangunan Sulawesi bagian utara.*Jurnal EMBA Vol. 5 No. 2 Juni Hal: 1539–1545.
- Ghozali, Imam(2016).*Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21.*Semarang:Undip
- Hasibuan, Malayu S.P.. 2006.*Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta:PT. Bumi Aksara
- Mahdieh, Omid.(2015).*Interaction between communication and organizational conflict and its relationship with performance.*Full papper proceeding TMBER-2015, Vol. 2, 69-79.www.globalilluminators.org.
- Mamahit, Novita Angela.(2016).*Pengaruh gaya kepemimpinan, konflik kerja dan stress kerja terhadap kinerja pegawai dengan komitmen organisasi sebagai variable intervening.* Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen Vol 4 No. 3. Edisi khusus SDM 2016: 335-350.
- Mangkunegara, Anwar Prabu.(2017).*Evaluasi Kinerja SDM.*Bandung:PT. Refika Aditama
- Mangkunegara, Anwar Prabu.(2008).*Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan.*Bandung:PT Remaja Rosdakarya.
- Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil.
- Peraturan Walikota Mojokerto No. 60 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Sekretariat Daerah dan Staf Ahli.
- Prabawa.(2013).*Pengaruh komunikasi organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan budaya organisasi sebagai variable intervening.*Skripsi,Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Jakarta:Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah.
- Sagala, Syaiful.2018.*Pendekatan & Model Kepemimpinan.*Jakarta:Prenadamedia Group (Divisi Kencana).
- Satori, Djam'an Satori, & Aan Komariah.(2011).*Metodologi Penelitian Kualitatif.*Bandung:Alfabeta.
- Sendjaja, Sasa Djuarsa dkk, Cet. 10: Ed.2,(2013).*Pengantar Ilmu Komunikasi:*Tangerang Selatan:Universitas Terbuka.
- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi-Rev. ed.(2008).Jakarta : LP3ES
- Solimun, Fernandes, A.A.R & Nurjanah.2017. *Metode Statistika Multivariat Pemodelan Persamaan Struktural (SEM) Pendekatan WarpPLS.* Malang: UB Pres
- Srimiatun dan Triana Prihantinta.(2017).*Pengaruh komunikasi dan konflik terhadap kinerja karyawan tenaga kependidikan politeknik negeri madiun.*Epicheirisi, Volume 1 Nomor 1 Tahun 2017.
- Sugiono.(2019).*Statistika Untuk Penelitian.*Bandung:Alfabeta
- 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

Uzun, Tefvik & Ahmet Ayik.(2017).*Relationship between communication competence and conflict management styles of school principals*.Eurasian journal of educational research 68(2017) 167-186.

Zainal, Veithzal Rival dkk.(2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*.Jakarta:PT. Raja Grafindo Persada.