

## PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN TRANSAKSIONAL TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI PENYELESAIAN KONFLIK

**Imam Mahmud Yeni**

Program Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Wijaya Putra Surabaya

**Mei Indrawati**

Program Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Wijaya Putra Surabaya

**Soenarmi**

Program Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Wijaya Putra Surabaya

Email: [Imammahmudyeni7@gmail.com](mailto:Imammahmudyeni7@gmail.com)

Korespondensi penulis: [Imammahmudyeni7@gmail.com](mailto:Imammahmudyeni7@gmail.com)

**Abstract.** *The purpose of this study is to describe and analyze the Influence of Transformational and Transactional Leadership on Employee Performance through Conflict Resolution. This type of research is explanatory research with a quantitative approach. The population is all Pesen Village Government employees 39 people. The sampling technique is by census sampling, so that the sample is 39 people. Methods of data collection with questionnaires and documentation were analyzed using Partial Least Square (PLS). The results showed that transformational leadership, transactional, conflict resolution and the performance of Pesen Village Government employees, Kanor District, Bojonegoro Regency were in the very high category, Transformational leadership had a significant effect on conflict resolution, Transactional leadership had no significant effect on conflict resolution, Transformational leadership had a significant effect on performance, Leadership transactional has no significant effect on performance, conflict resolution has a significant effect on performance, transformational leadership has a significant effect on performance through conflict resolution, transactional leadership has no significant effect on performance through conflict resolution.*

**Keywords:** *Transformational Leadership, Transactional Leadership, Conflict Resolution and Performance.*

**Abstrak.** Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendiskripsikan dan menganalisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Kinerja Pegawai melalui Penyelesaian Konflik. Penelitian ini berjenis explanatory research dengan pendekatan kuantitatif. Populasi adalah seluruh pegawai Pemerintah Desa Pesen 39 orang. Teknik pengambilan sampel dengan sensus sampling, sehingga sampel berjumlah 39 orang. Metode pengumpulan data dengan kuesioner dan dokumentasi yang dianalisis menggunakan Partial Least Square (PLS). Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan transformasional, transaksional, penyelesaian konflik dan kinerja pegawai Pemerintah Desa Pesen Kecamatan Kanor Kabupaten Bojonegoro dalam kategori sangat tinggi, Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap penyelesaian konflik, Kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh signifikan terhadap penyelesaian konflik, Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja,

---

Received Februari 30, 2023; Revised Maret 2, 2023; Maret 22, 2023

\*Corresponding author, e-mail address

Kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja, Penyelesaian konflik berpengaruh signifikan terhadap kinerja, Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui Penyelesaian konflik, Kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui Penyelesaian konflik

**Kata kunci:** Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Transaksional, Penyelesaian Konflik dan Kinerja.

## LATAR BELAKANG

Baik atau buruknya Pemerintah desa sangat tergantung dari kinerja sumber daya manusianya. Setiap pegawai dapat mewujudkan kinerja yang diinginkan, sesuai dengan standar kinerja yang ditetapkan oleh organisasi (Andriani, 2016). Perangkat desa memiliki peran yang sangat penting dalam kemajuan desa, tetapi masih ada perangkat desa yang memiliki sumber daya manusia yang belum memenuhi kinerja yang diharapkan, seperti ada beberapa kasus di Desa Pesen dalam pengurusan surat yang mestinya selesai dalam 1 hari, tetapi baru bisa diselesaikan dalam 3 hari. Sampai saat ini kinerja pegawai Pemerintah Desa Pesen Kecamatan Kanor Kabupaten Bojonegoro masih belum dapat dikatakan optimal

Setiap pegawai dituntut untuk dapat melaksanakan pekerjaan sesuai dengan jabatan dan beradaptasi dengan lingkungan serta rekan kerja yang memiliki karakter berbeda-beda. Interaksi tersebut dapat menimbulkan dampak negatif yang dapat memicu terjadinya konflik, oleh karena itu sangat penting untuk menciptakan kondisi lingkungan kerja yang kondusif (Widiyanto, 2018). Ketika tidak ada pertentangan dalam organisasi dan hubungan kerja berjalan lancar akan memberikan dampak positif terhadap kinerja pegawai tersebut, kondisi di Pemerintah Desa Pesen Kecamatan Kanor Kabupaten Bojonegoro terkadang masih pertentangan antar individu atau kelompok yang disebabkan karena selisih paham, hal tersebut tentunya akan membawa dampak negatif bagi kinerja pegawai yang ada di Pemerintah Desa Pesen Kecamatan Kanor Kabupaten Bojonegoro, dengan demikian diperlukan suatu upaya untuk mencoba menemukan penyelesaian konflik yang tepat sehingga dapat diterima oleh semua pihak, tujuan organisasi secara keseluruhan dapat tercapai.

Banyak faktor yang menyebabkan kinerja perangkat desa memiliki kinerja yang unggul yang bertujuan untuk mendorong kinerja organisasi yang optimal, salah satunya adalah penyelesaian konflik (Sutrisno dan Desanti, 2018). Sumber daya manusia di Pemerintah Desa Pesen Kecamatan Kanor Kabupaten Bojonegoro menjadi aset yang sangat penting dalam pelaksanaan kegiatan seringkali terlibat konflik intrapersonal dan intrastruktur serta antar struktur dalam tubuh suatu organisasi. Konflik dapat mengakibatkan timbulnya perilaku kerja yang tidak produktif sehingga organisasi tidak kondusif dan penurunan kinerja individu dan organisasi.

Widiyanto (2018) mengungkapkan Konflik dapat memberikan dampak positif atau negatif terhadap kinerja perusahaan tergantung pada sifat dan tingkat level dan bagaimana konflik tersebut dikelola secara efektif untuk menjadi konflik yang optimal sehingga tercapai peningkatan kinerja. Konflik yang terjadi dalam organisasi tidak harus dihindari atau dihilangkan melainkan harus diciptakan suatu kondisi konflik yang bersifat fungsional pada level optimal sehingga memberikan pengaruh positif terhadap kinerja. Akan tetapi berbeda dengan Sutrisno dan Desanti (2018) yang mengungkapkan

penanganan konflik tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai. Sehingga menimbulkan gap hasil penelitian pengaruh konflik dengan kinerja.

Kepemimpinan yang baik dan lingkungan kerja yang kondusif merupakan syarat dalam mewujudkan keberhasilan kinerja pegawai yang maksimal dan sesuai dengan harapan organisasi. Kepemimpinan merupakan cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama dan bekerja secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi. Pemimpin memberikan kepemimpinan yang dapat mempengaruhi pegawai agar mampu bekerja secara efektif dan efisien. Kepemimpinan yang baik dan lingkungan kerja yang kondusif merupakan syarat dalam mewujudkan motivasi kerja yang tinggi dan pencapaian tujuan kerja yang maksimal dan sesuai dengan harapan.

Kepemimpinan yang akan dibahas dalam penelitian ini meliputi kepemimpinan transaksional dan transformasional. Bagaimana kompatibilitas pemimpin dalam menerapkan kepemimpinan transformasional dan transaksional bisa kompatibel dengan kebutuhannya dalam menyelesaikan permasalahan yang ada dalam organisasi yang bersumber dari konflik dan kinerja pegawai, terdapat gap hasil penelitian dengan ada yang menunjukkan pengaruh signifikan dan ada yang menunjukkan pengaruh yang tidak signifikan.

Ismail dan Razak (2020) yang mengungkapkan terdapat pengaruh yang signifikan antara peranan kepemimpinan Kepala Desa terhadap penyelesaian konflik. Mahdi, dkk (2020) juga mengungkapkan kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Idris *et al.* (2022) juga mengungkapkan “*Transformational leadership style has a positive and significant effect on employee performance*”. Arifudin dkk. (2020) juga mengungkapkan ada hubungan yang sangat signifikan dan positif antara persepsi kepemimpinan transformasional dan kinerja. Khan *et al.* (2020) “*work performance has positive significant relationship with transformational leadership*”. Arifudin (2020) juga mengungkapkan terdapat hubungan yang sangat signifikan dan positif antara persepsi kepemimpinan transformasional dengan kinerja. Hasil penelitian yang berbeda didapatkan oleh Sazly dan Ardiani (2019) yang mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh rendah terhadap kinerja pegawai, Kepemimpinan transformasional yang diterapkan dalam manajemen perusahaan, khususnya menyangkut konflik, dapat berjalan sangat baik dan efektif, terutama dalam posisinya sebagai bentuk solusi atas konflik dan kinerja kontra produktif yang mungkin dilakukan oleh pegawai (Astuti dan Harsono, 2019).

Menurut Waluyo dan Sutopo (2018) mengungkapkan bahwa Kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan hasil penelitian berbeda diungkapkan oleh Arifudin (2020) bahwa tidak ada hubungan yang signifikan dan negatif antara persepsi kepemimpinan transaksional dengan kinerja,

Berdasarkan hal tersebut di atas maka peneliti melakukan penelitian bertujuan untuk menganalisis pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Penyelesaian Konflik Pada Pemerintah Desa Pesen Kecamatan Kanor Kabupaten Bojonegoro.

## **KAJIAN TEORITIS**

### **Kinerja**

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu instansi sesuai wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mewujudkan tujuan instansi (Sazly dan Ardiani, 2019). Kinerja

yang baik adalah kinerja yang mampu menghasilkan kegiatan yang bermanfaat untuk organisasi ataupun untuk masyarakat setempat.

### **Manajemen Konflik**

Konflik merupakan masalah yang selalu muncul dalam organisasi dan tidak dapat dihindari atau dihilangkan dari kehidupan organisasi. Konflik baik secara langsung maupun tidak langsung telah menimbulkan dampak baik dampak konflik yang sifatnya fungsional akan mengakibatkan hal-hal yang positif atau bermanfaat baik bagi individu dan atau organisasi bersangkutan, sebaliknya, konflik yang tidak fungsional akan mengakibatkan hal-hal yang negatif atau merugikan bagi individu dan atau organisasi bersangkutan. Konflik itu dapat menciptakan kondisi yang tidak nyaman yang dapat memicu kinerja yang buruk dalam organisasi tersebut (Chong & Monroe, 2015).

### **Profesionalisme Guru**

Pekerjaan yang bersifat profesional adalah pekerjaan yang hanya dapat dilakukan oleh mereka yang khusus dipersiapkan untuk itu dan bukan pekerjaan yang dilakukan oleh mereka karena tidak dapat memperoleh pekerjaan lain (Sagala, 2017). Profesionalisme guru adalah guru yang memiliki kemampuan dan keahlian khusus dalam bidang keguruan sehingga ia mampu melakukan tugas dan fungsinya sebagai guru dengan kemampuan maksimal, atau dengan kata lain guru profesional adalah orang yang terdidik dan terlatih dengan baik, serta memiliki pengalaman yang kaya bidangnya (Samana, 2013)

### **Kepemimpinan Transaksional**

Kepemimpinan transformasional (X1), adalah suatu keadaan dimana para pengikut dari seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin tersebut, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan mereka (Bass dalam Yukl, 2015). Kepemimpinan transaksional merupakan kepemimpinan yang berdasarkan pertukaran imbalan untuk mendapatkan kepatuhan. Kepemimpinan ini dapat mempengaruhi kinerja pegawai melalui *reward* dan *punishment*. Kepemimpinan transaksional dapat berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dengan pemberian penghargaan kepada pegawai yang telah berhasil menunjukkan kinerja yang memuaskan.

### **Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan transaksional (X2), yaitu Pemimpin yang membimbing dan memotivasi pengikutnya menuju ke sasaran yang ditetapkan dengan memberikan penghargaan atas produktivitas mereka (Robbins & Coulter, 2016). Kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang menginspirasi para pengikut untuk mengesampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa. Kepemimpinan transformasional lebih berfokus pada pembentukan moral dan pemberian motivasi.

## **METODE PENELITIAN**

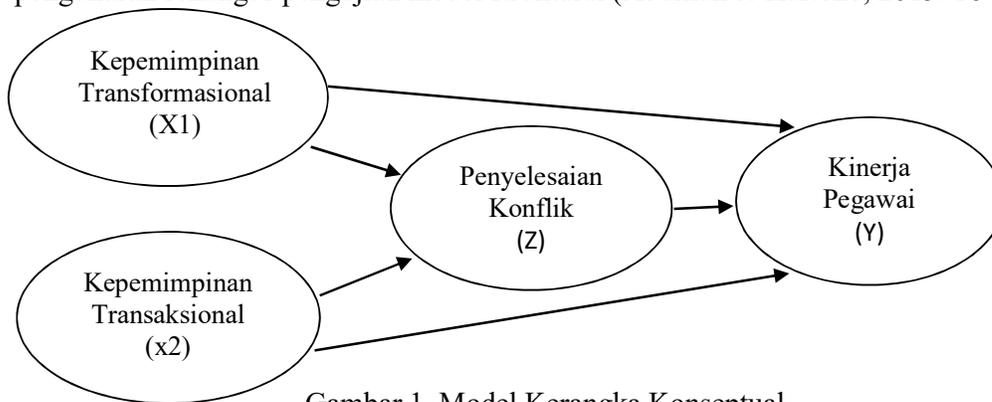
Penelitian ini termasuk dalam penelitian penjelasan (*explanatory research*) karena penelitian ini bermaksud untuk menjelaskan pengaruh atau hubungan antara variabel melalui pengujian hipotesis yang telah dirumuskan (Singarimbun dan Effendi, dalam Khaeruman dan Saefullah, 2017:21). Pendekatan penelitian yang digunakan adalah penelitian survei yang bersifat kuantitatif. Penelitian kuantitatif merupakan salah satu jenis penelitian yang spesifikasinya adalah sistematis, terencana, dan terstruktur dengan jelas sejak awal hingga pembuatan desain penelitian, baik tentang tujuan penelitian,

subjek penelitian, objek penelitian, sampel data, sumber data, maupun metodologinya (mulai pengumpulan data hingga analisis data) (Saunders and Lewis, 2016:165).

Penelitian ini dilaksanakan di Pemerintah Desa Pesen Kecamatan Kanor Kabupaten Bojonegoro. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Pegawai Pemerintah Desa Pesen Kecamatan Kanor Kabupaten Bojonegoro sebanyak 39 yang terdiri dari Perangkat Desa dan Kades=10, BPD 5, Ketua RT=7 dan Ketua RW=2, LPMD=5, Karyawan Desa=2, Pengurus Inti PKK=8. Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah keseluruhan populasi yaitu sebanyak 39 dengan teknik pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan total sampling di mana semua anggota populasi digunakan sebagai sampel penelitian.

Teknik pengumpulan data menurut Sekaran dan Boogie (2017:25) cara atau metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan Angket (*Quistionnaire*), yaitu cara pengumpulan data secara tertulis berupa sejumlah pernyataan tertutup maupun terbuka yang diisi oleh reponden. Berdasarkan pada isian tersebut, peneliti memperoleh informasi dari responden. Selanjutnya dengan Wawancara (*Interview*). yaitu metode pengumpulan data melalui pertanyaan yang diajukan secara lisan dan langsung yaitu dilakukan dengan bertatap muka. Dari hasil wawancara diperoleh informasi yang lebih lengkap mengenai obyek penelitian untuk menunjang data dari kuisisioner

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis statistik deskriptif memberikan gambaran atau deskripsi suatu data yang dilihat dari nilai rata-rata (*mean*), standar deviasi, varian, maksimum, minimum, *sum*, *range*, *kurtosis* dan *skewness kemencengan* distribusi. Statistik deskriptif pada penelitian ini digunakan untuk menganalisis faktor demografi dari responden. setelah itu Analisis data dilakukan dengan menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan metode alternative *Partial Least Square* (PLS) melalui *software SmartPLS* versi 3.0. Metode *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan pendekatan *SmartPLS* 3.0. PLS adalah analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural (Abdillah & Hartono, 2015: 164).



Gambar 1. Model Kerangka Konseptual

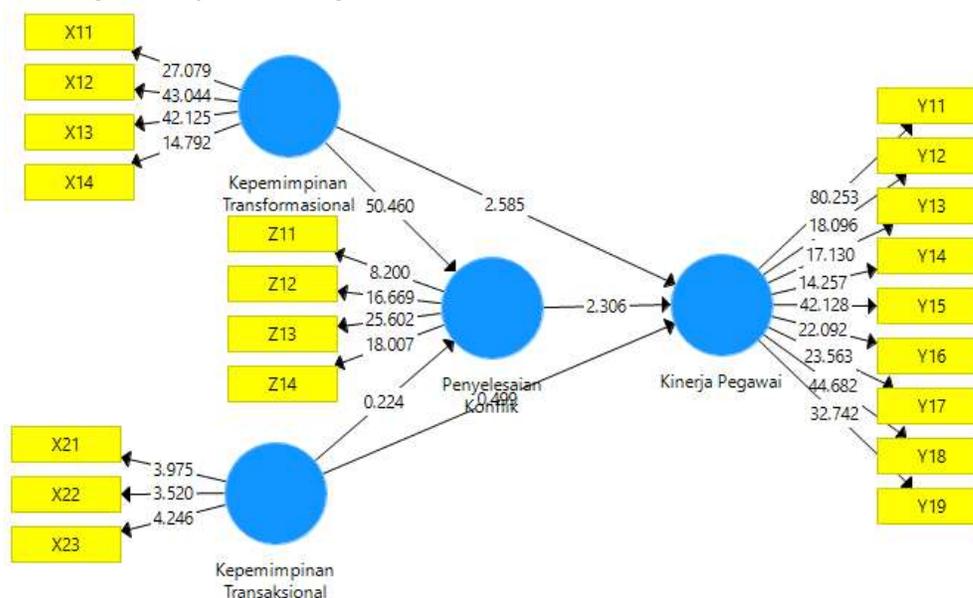
## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil Penelitian

Rata-rata skor persepsi pegawai terhadap Kepemimpinan transformasional sebesar 3.56 yang termasuk kategori sangat tinggi dengan nilai tertinggi 3.62 pada pernyataan “Pimpinan dapat membantu para pegawainya untuk berpikir secara rasional dengan menganalisis situasi, memikirkan metode untuk penyelesaian masalah, dan mendorong

para pegawai untuk menjadi kreatif”. Rata-rata skor persepsi pegawai Pemerintah Desa Pesen Kecamatan Kanor Kabupaten Bojonegoro terhadap Kepemimpinan transaksional sebesar 3.53 yang termasuk kategori sangat tinggi, dengan nilai tertinggi 3.59 pada pernyataan “Pimpinan memberikan kepercayaan kepada pegawai akan kemampuannya yang dianggap mampu bekerja mandiri”. Rata-rata skor persepsi pegawai Pemerintah Desa Pesen Kecamatan Kanor Kabupaten Bojonegoro terhadap penyelesaian konflik sebesar 3.61 yang termasuk kategori sangat tinggi, dengan nilai tertinggi 3.72 pada pernyataan “Adanya intervensi dari pimpinan dalam bentuk perintah otoritatif dengan memecahkan konflik tersebut menurut yang dianggapnya cocok dan mengkomunikasikan keinginannya kepada kelompok yang terlibat”. Rata-rata skor persepsi pegawai Pemerintah Desa Pesen Kecamatan Kanor Kabupaten Bojonegoro terhadap kinerja pegawainya sebesar 3.58 yang termasuk kategori sangat tinggi, dengan nilai tertinggi 3.69 pada pernyataan “Pegawai memahami pengetahuan tentang pekerjaan dalam bidangnya”.

Uji hipotesis digunakan untuk menguji pengaruh variabel eksogen (X) terhadap variabel endogen (Y), dan pengaruh variabel eksogen (X) terhadap variabel *intervening* variabel (Z) dengan melihat nilai *t-values* pada masing-masing *path*. Nilai *t* hitung diperoleh dari hasil pengolahan data dengan menggunakan prosedur yang disebut *bootstrap*, SmartPLS versi 3.0 dapat menghasilkan *t-statistics of path coefficients (inner model)* dan *t-statistics of outer loadings* untuk menguji signifikansi dari model struktural dan model pengukuran. Dengan menggunakan tingkat signifikansi 5%, koefisien jalur akan dikatakan signifikan jika nilai signifikansi variabel kurang dari 0,05 dan dikatakan tidak signifikan jika nilai signifikansi variabel lebih dari 0,05.



**Gambar 2. Output Model Uji Hipotesis**

Untuk menguji hipotesis penelitian yang diajukan, dapat dilihat dari besarnya nilai *p-value*. Apabila nilai *p-value*  $\leq 0,05$ , maka hubungan variabel signifikan (berpengaruh positif). Hasil estimasi *path coefficients* untuk menguji kekuatan pengaruh antar variabel dan menjelaskan ketegasan hubungan antara variabel dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 1. Hasil Estimasi Path Coefficients**

	<b>Original Sample (O)</b>	<b>Sample Mean (M)</b>	<b>Standard Deviation (STDEV)</b>	<b>t Statistics (O/STDEV)</b>	<b>p Values</b>
Kepemimpinan Transformasional -> Penyelesaian Konflik	0.956	0.952	0.019	50.46	0.000
Kepemimpinan Transaksional -> Penyelesaian Konflik	0.012	0.010	0.053	0.224	0.823
Kepemimpinan Transformasional -> Kinerja Pegawai	0.516	0.478	0.200	2.585	0.010
Kepemimpinan Transaksional -> Kinerja Pegawai	0.030	0.002	0.059	0.499	0.618
Penyelesaian Konflik -> Kinerja Pegawai	0.460	0.495	0.200	2.306	0.022
Kepemimpinan Transformasional -> Penyelesaian Konflik -> Kinerja Pegawai	0.440	0.472	0.191	2.306	0.022
Kepemimpinan Transaksional -> Penyelesaian Konflik -> Kinerja Pegawai	0.005	0.001	0.027	0.202	0.840

Sumber: Data diolah (2022)

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa pengujian secara statistik setiap hubungan yang dihipotesiskan dilakukan dengan menggunakan simulasi dengan PLS. Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap penyelesaian konflik di Pemerintah Desa Pesen Kecamatan Kanor Kabupaten Bojonegoro. Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap penyelesaian konflik di Pemerintah Desa Pesen Kecamatan Kanor Kabupaten Bojonegoro menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0.956 dan nilai *t-statistic* sebesar 50.460 dengan *p-value* sebesar 0.000. Nilai *p-value* tersebut lebih kecil dari 0,05. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap penyelesaian konflik di Pemerintah Desa Pesen Kecamatan Kanor Kabupaten Bojonegoro, yang berarti hipotesis pertama dapat diterima.

Kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh signifikan terhadap penyelesaian konflik di Pemerintah Desa Pesen Kecamatan Kanor Kabupaten Bojonegoro. Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap penyelesaian konflik di Pemerintah Desa Pesen Kecamatan Kanor Kabupaten Bojonegoro menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0.012 dan nilai *t-statistic* sebesar 0,224 dengan *p-value* sebesar 0.823. Nilai *p-value* tersebut lebih besar dari 0,05. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh signifikan terhadap penyelesaian konflik di Pemerintah Desa Pesen Kecamatan Kanor Kabupaten Bojonegoro, yang berarti hipotesis kedua tidak diterima.

Kepemimpinan transformasional secara langsung memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Pemerintah Desa Pesen Kecamatan Kanor Kabupaten Bojonegoro. Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional secara langsung terhadap kinerja pegawai Pemerintah

Desa Pesen Kecamatan Kanor Kabupaten Bojonegoro menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0.516 dan nilai *t-statistic* sebesar 2,585 dengan *p-value* sebesar 0.010. Nilai *p-value* tersebut lebih kecil dari 0,05. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Pemerintah Desa Pesen Kecamatan Kanor Kabupaten Bojonegoro, yang berarti hipotesis ketiga dapat diterima.

Kepemimpinan transaksional secara langsung memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Pemerintah Desa Pesen Kecamatan Kanor Kabupaten Bojonegoro. Hasil pengujian hipotesis keempat menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan transaksional secara langsung terhadap kinerja pegawai Pemerintah Desa Pesen Kecamatan Kanor Kabupaten Bojonegoro menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0.030 dan nilai *t-statistic* sebesar 0,499 dengan *p-value* sebesar 0.618. Nilai *p-value* tersebut lebih besar dari 0,05. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional secara langsung tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Pemerintah Desa Pesen Kecamatan Kanor Kabupaten Bojonegoro, yang berarti hipotesis keempat tidak diterima.

Penyelesaian konflik memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Pemerintah Desa Pesen Kecamatan Kanor Kabupaten Bojonegoro. Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa pengaruh penyelesaian konflik terhadap kinerja pegawai Pemerintah Desa Pesen Kecamatan Kanor Kabupaten Bojonegoro menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0.460 dan nilai *t-statistic* sebesar 2,306 dengan *p-value* sebesar 0.022. Nilai *p-value* tersebut lebih kecil dari 0,05. Hasil tersebut menunjukkan bahwa penyelesaian konflik berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Pemerintah Desa Pesen Kecamatan Kanor Kabupaten Bojonegoro, yang berarti hipotesis kelima dapat diterima.

Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pegawai melalui penyelesaian konflik di Pemerintah Desa Pesen Kecamatan Kanor Kabupaten Bojonegoro. Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai melalui penyelesaian konflik di Pemerintah Desa Pesen Kecamatan Kanor Kabupaten Bojonegoro menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0.440 dan nilai *t-statistic* sebesar 2,306 dengan *p-value* sebesar 0.022. Nilai *p-value* tersebut lebih kecil dari 0,05. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui penyelesaian konflik di Pemerintah Desa Pesen Kecamatan Kanor Kabupaten Bojonegoro, yang berarti hipotesis keenam dapat diterima.

Kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui penyelesaian konflik di Pemerintah Desa Pesen Kecamatan Kanor Kabupaten Bojonegoro. Hasil pengujian hipotesis keempat menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja pegawai melalui penyelesaian konflik di Pemerintah Desa Pesen Kecamatan Kanor Kabupaten Bojonegoro menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0.005 dan nilai *t-statistic* sebesar 0,202 dengan *p-value* sebesar 0.840. Nilai *p-value* tersebut lebih besar dari 0,05. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui penyelesaian konflik di Pemerintah Desa Pesen Kecamatan Kanor Kabupaten Bojonegoro, yang berarti hipotesis ketujuh tidak diterima.

## Pembahasan Hasil Penelitian

Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap penyelesaian konflik di Desa Pesen Kecamatan Kanor Kabupaten Bojonegoro. Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap penyelesaian konflik di Pemerintah Desa Pesen Kecamatan Kanor Kabupaten Bojonegoro menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0.956 dan nilai t-statistic sebesar 50.460 dengan p-value sebesar 0.000. Nilai p-value tersebut lebih kecil dari 0,05. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap penyelesaian konflik di Pemerintah Desa Pesen Kecamatan Kanor Kabupaten Bojonegoro. Hal tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional yang diterapkan dapat berpengaruh signifikan terhadap kecepatan penyelesaian konflik yang terjadi. Perilaku kepemimpinan transformasional perlu lebih diterapkan lagi dan memastikan agar para bawahan memahami peran mereka dengan jelas sesuai dengan tugas dan tanggungjawab yang dipercayakan, sehingga dari arahan pemimpin penyelesaian konflik yang terjadi dapat segera tertangani. Pentingnya Pimpinan selalu dapat membantu para pegawainya untuk berpikir secara rasional dengan menganalisis situasi, memikirkan metode untuk penyelesaian masalah, dan mendorong para pegawai untuk menjadi kreatif. Selain itu perlunya intervensi dari pimpinan dalam bentuk perintah otoritatif dengan mengkomunikasikan keinginannya kepada kelompok yang terlibat dalam konflik yang terjadi. Hasil penelitian ini terbukti secara teori sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Adin et al. (2017) variabel gaya kepemimpinan transformasional mengembangkan visi dan mengembangkan komitmen dan kepercayaan mempunyai pengaruh langsung dan signifikan terhadap penyelesaian konflik

Kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh signifikan terhadap penyelesaian konflik di Desa Pesen Kecamatan Kanor Kabupaten Bojonegoro. Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap penyelesaian konflik di Pemerintah Desa Pesen Kecamatan Kanor Kabupaten Bojonegoro menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0.012 dan nilai t-statistic sebesar 0,224 dengan p-value sebesar 0.00. Nilai p-value tersebut lebih besar dari 0,05. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh signifikan terhadap penyelesaian konflik di Pemerintah Desa Pesen Kecamatan Kanor Kabupaten Bojonegoro. Hasil tersebut menunjukkan bahwa Kepala Desa Pesen Kecamatan Kanor Kabupaten Bojonegoro sudah memberikan penghargaan dan pengawasan serta kepercayaan dengan baik sehingga Kepala Desa tidak selalu turut serta dalam penyelesaian konflik yang terjadi sehingga perlu adanya peningkatan dalam hal pengawasan kepada pegawai dengan ketat dari pimpinan dan segera melakukan tindakan korektif apabila muncul penyimpangan, kekeliruan, atau kesalahan. Hasil penelitian ini tidak terbukti secara teori sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Utomo (2019) yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional dan budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap konflik di tempat kerja.

Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Desa Pesen Kecamatan Kanor Kabupaten Bojonegoro. Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa hubungan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,070 dan nilai t-statistic sebesar 0,830. Nilai tersebut lebih kecil dari t-tabel yakni sebesar 1,87. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional yang diterapkan, berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Perilaku kepemimpinan transformasional perlu ditingkat lagi dalam membantu para pegawainya untuk berpikir

secara rasional dengan menganalisis situasi, memikirkan metode untuk penyelesaian masalah, dan mendorong para pegawai untuk menjadi kreatif dengan demikian Pegawai dapat memahami pengetahuan tentang pekerjaan dalam bidangnya masing-masing sehingga kinerjanya dapat lebih ditingkatkan. Hasil penelitian ini terbukti secara teori sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Sazly dan Ardiani (2019) kepemimpinan transformasional berpengaruh rendah terhadap kinerja pegawai. Mahdi, dkk (2020) kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja guru

Kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Desa Pesen Kecamatan Kanor Kabupaten Bojonegoro. Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa hubungan kepemimpinan transaksional terhadap kinerja pegawai menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,182 dan nilai t-statistic sebesar 1,630. Nilai tersebut lebih kecil dari t-tabel yakni sebesar 1,87. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pegawai di Desa Pesen Kecamatan Kanor Kabupaten Bojonegoro sudah memberikan penghargaan dan pengawasan dengan ketat dengan mempercayakan segala urusan kepada bawahannya, meskipun demikian pegawai masih kurang dapat bekerja sama dengan baik dalam menyelesaikan pekerjaan. oleh karena itu perlu pengawasan yang lebih spesifik lagi dan tidak langsung mempercayakan semua pekerjaan kepada pegawai tapi sesuai dengan porsi yang dapat diterima oleh pegawai. Hasil penelitian ini tidak terbukti secara teori sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Sugiharta dan Suharli (2014) Kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kinerja auditor secara parsial. Andriani (2016) Kepemimpinan Transformasional berpengaruh secara parsial dan simultan terhadap Kinerja Karyawan

Penyelesaian konflik berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Desa Pesen Kecamatan Kanor Kabupaten Bojonegoro. Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa pengaruh penyelesaian konflik terhadap kinerja pegawai Pemerintah Desa Pesen Kecamatan Kanor Kabupaten Bojonegoro menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0.460 dan nilai t-statistic sebesar 2,306 dengan p-value sebesar 0.022. Nilai p-value tersebut lebih kecil dari 0,05. Hasil tersebut menunjukkan bahwa penyelesaian konflik berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Pemerintah Desa Pesen Kecamatan Kanor Kabupaten Bojonegoro. Hal tersebut menunjukkan bahwa penyelesaian konflik yang cepat dan tepat dapat berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Jika ada konflik yang terjadi di tempat kerja pimpinan harus cepat memberikan perintah otoritatif dengan memecahkan konflik tersebut menurut yang dianggapnya cocok dan mengkomunikasikan penyebab permasalahan yang menjadi sumber adanya konflik serta memberikan alternatif solusi ka kelompok yang terlibat sehingga konflik dapat cepat dan tepat terselesaikan dengan demikian para pegawai dapat mengetahui apa yang harus dilakukan sesuai dengan bidang pekerjaan masing-masing sehingga pekerjaan dapat segera terselesaikan dan kinerja pegawai dapat meningkat. Hasil penelitian ini terbukti secara teori sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Widiyanto (2018) Konflik dapat memberikan dampak positif atau negatif terhadap kinerja perusahaan tergantung pada sifat dan tingkat level dan bagaimana konflik tersebut dikelola secara efektif untuk menjadi konflik yang optimal sehingga tercapai peningkatan kinerja. Konflik yang terjadi dalam organisasi tidak harus dihindari atau dihilangkan melainkan harus diciptakan suatu kondisi konflik yang bersifat fungsional pada level optimal sehingga memberikan pengaruh positif terhadap kinerja.

Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui Penyelesaian konflik di Desa Pesen Kecamatan Kanor Kabupaten Bojonegoro. Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai melalui penyelesaian konflik di Pemerintah Desa Pesen Kecamatan Kanor Kabupaten Bojonegoro menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0.440 dan nilai t-statistic sebesar 2,306 dengan p-value sebesar 0.022. Nilai p-value tersebut lebih kecil dari 0,05. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui penyelesaian konflik di Pemerintah Desa Pesen Kecamatan Kanor Kabupaten Bojonegoro. Hal tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional yang diterapkan untuk membantu pegawai dapat berpikir secara rasional dengan menganalisis situasi, memikirkan metode untuk penyelesaian masalah, dan mendorong para pegawai untuk menjadi kreatif dalam melaksanakan pekerjaan sehingga konflik yang terjadi dapat segera diselesaikan dan pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik.

Kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui Penyelesaian konflik di Desa Pesen Kecamatan Kanor Kabupaten Bojonegoro. Hasil pengujian hipotesis keempat menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja pegawai melalui penyelesaian konflik di Pemerintah Desa Pesen Kecamatan Kanor Kabupaten Bojonegoro menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0.005 dan nilai t-statistic sebesar 0,202 dengan p-value sebesar 0.840. Nilai p-value tersebut lebih besar dari 0,05. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui penyelesaian konflik di Pemerintah Desa Pesen Kecamatan Kanor Kabupaten Bojonegoro. Hal tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional yang diterapkan dengan memberikan kepercayaan kepada pegawai akan kemampuannya dalam bekerja secara mandiri untuk mengatasi segala persoalan sendiri sebelum adanya campur tangan dari pimpinan dalam menyelesaikan konflik yang terjadi. Dengan demikian penyelesaian konflik tidak dapat mengintervening kepemimpinan transaksional terhadap peningkatan kinerja pegawai karena pekerjaan sudah dapat terselesaikan dengan baik dengan konflik sudah dapat ditangani oleh pegawai yang terlibat dengan baik.

#### **KESIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diuraikan pada bagian sebelumnya, maka kesimpulan yang dapat dihasilkan pada penelitian ini adalah kondisi kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, penyelesaian konflik dan kinerja pegawai Pemerintah Desa Pesen Kecamatan Kanor Kabupaten Bojonegoro semuanya dalam kategori sangat tinggi. Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap penyelesaian konflik di Desa Pesen Kecamatan Kanor Kabupaten Bojonegoro. Kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh signifikan terhadap penyelesaian konflik di Desa Pesen Kecamatan Kanor Kabupaten Bojonegoro. Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Desa Pesen Kecamatan Kanor Kabupaten Bojonegoro. Kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Desa Pesen Kecamatan Kanor Kabupaten Bojonegoro. Penyelesaian konflik berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Desa Pesen Kecamatan Kanor Kabupaten Bojonegoro. Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui Penyelesaian konflik di Desa Pesen Kecamatan Kanor Kabupaten Bojonegoro. Kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui Penyelesaian konflik di Desa Pesen Kecamatan Kanor Kabupaten Bojonegoro.

Berdasarkan hasil-hasil pengujian maka terdapat beberapa saran yang dapat digunakan diantaranya pimpinan harus terus menerus meningkatkan penyelesaian konflik terhadap para pegawai karena mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai dan dapat mengintervening pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, hal yang mendesak yang perlu ditingkatkan adalah dengan tidak terlalu mengabaikan konflik yang terjadi dan melakukan pemisahan secara fisik antar pegawai yang terlibat. Pimpinan harus secara terus menerus perlu meningkatkan kepemimpinan transformasional para pegawai karena mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai dan berpengaruh juga terhadap kinerja pegawai melalui penyelesaian konflik. Dari data yang diperoleh dari kuisioner hal yang paling mendesak yang perlu dilakukan adalah Pimpinan harus lebih menanamkan kebanggaan, meningkatkan rasa hormat pegawai, kepercayaan serta persepsi bahwa pemimpin menyampaikan tujuan dan misi kolektif yang kuat. Pihak pimpinan masih perlu memperhatikan kepemimpinan transaksional para pegawai meskipun tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai dan penyelesaian konflik. Dari data yang diperoleh dari kuisioner hal yang paling mendesak yang perlu dilakukan adalah dengan melakukan pengawasan yang lebih ketat dan segera melakukan tindakan korektif apabila muncul penyimpangan, kekeliruan, atau kesalahan. Pihak pimpinan harus secara terus menerus perlu meningkatkan kinerja para pegawai. Dari data yang diperoleh dari kuisioner hal yang paling mendesak yang perlu dilakukan adalah dengan menghimbau pegawai agar lebih tepat waktu datang di tempat kerja. Selain itu perlu juga meningkatkan inisiatif pegawai dalam bekerja dan meningkatkan kerja sama pegawai dengan baik dalam menyelesaikan pekerjaan.

#### DAFTAR REFERENSI

- Abdillah, Willy, dan Hartono, Jogiyanto. 2015. *Partial Least Square (PLS) Alternatif Structural Equation Modelling (SEM) dalam Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: Penerbit ANDI.
- Andriani, Dewi. 2016. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. "X" Sidoarjo. *Jurnal Bisnis, Manajemen & Perbankan*. Vol. 2 No. 2 2016
- Arifudin, Opan, Yayan Sofyan, Fenny Damayanti Rusmana, dan Rahman Tanjung. 2020. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Dengan Kinerja Karyawan BRI Syariah Subang. Makro, *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, Vol. 5 No.2 | November 2020
- Astuti, Rini Juni dan Harsono, Mugi. 2019. Kepemimpinan Transformasional Sebagai Solusi Mengatasi Konflik Interpersonal Dan Perilaku Kontra Produktif Dalam Organisasi. *Intelektiva : Jurnal Ekonomi, Sosial & Humaniora*. Vol. 01 No.05. 30/12/2019
- Chong, V. K., & Monroe, G. S. 2015. *The Impact of Antecedents and Consequences of Job Burnout on Junior Accountants' Turnover Intentions: A Structural Equation Modelling Approach*. *Accounting and Finance Journal*, 55(1), 105-132.
- Idris, Muhammad, Maryadi, Saripuddin D, Ahmad Firman, dan Muhammad Hidayat. 2022. The Effect Of Transformational Leadership Style, Organizational Culture And Work Motivation Toward Employee Performance (Study On Developer Companies In Makassar). *Academy of Strategic Management Journal* Volume 21, Special Issue 1, 2022
- Ismail, Irfan Nopandi dan Razak Muhammad Rais Rahmat. 2020. Peranan Kepemimpinan Kepala Desa Terhadap Penyelesaian Konflik Sengketa Tanah Di

- Desa Cemba Kecamatan Enrekang. Jurnal PRAJA| Volume 8| Nomor 1| Edisi Februari 2020.
- Khaeruman dan Saefullah, Encep. 2017. Analisis Lokasi Usaha Terhadap Penjualan Pedagang Buah-Buahan Di Sepanjang Jalan Ciptayasa Serang. *Jurnal Sains Manajemen*. Volume. 3 No. 2 Tahun. 2017.
- Khan, Hira, Maryam Rehmat, Tahira Hassan Butt, Saira Farooqi and Javaria Asim. 2020. Impact of transformational leadership on work performance, burnout and social loafing: a mediation model. *Future Business Journal*. 2020, 6(1):40
- Khan, M. A., Ismail, F. B., Hussain, A., & Alghazali, B. (2020). *The Interplay of Leadership Styles, Innovative Work Behavior, Organizational Culture, and Organizational Citizenship Behavior*. *SAGE Open*, 10(1)2020
- Mahdi, Aiyub, dan Darmawati. 2020. Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Dan Transformasional Terhadap Kinerja Guru Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Smk Negeri Di Aceh Utara. *Jurnal Manajemen Indonesia (J-MIND)*. Vol.5 No.2 Juli-Desember 2020
- Robbins, Stephen P. and Coulter, Mary. 2016. *Manajemen*, Jilid 1 Edisi 13, Alih Bahasa: Bob Sabran Dan Devri Bardani. Jakarta: Erlangga.
- Saunders. M. and Lewis, P. 2016. *Research Methods for Business Student*. In Thornill Adrian
- Sazly, Syukron dan Ardiani, Yolanda. 2019. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Kecamatan Cengkareng Jakarta Barat. *Perspektif*. Vol 17 No. 2 September 2019
- Sekaran, Uma dan Roger Bougie. 2017. *Metode Penelitian Bisnis*, Edisi 6, Jakarta: Salemba Empat.
- Sutrisno, Edy dan Desanti, Novi. 2018. Identifikasi Pendekatan Dalam Penanganan Konflik Dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai Di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sanggau Provinsi Kalimantan Barat. *Transformasi: Jurnal Manajemen Pemerintahan \ Vol. 10 No. 2 \ Oktober 2018*
- Waluyo, Hidayat dan Sutopo Patria Jati. 2018. Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Dan Kepuasan Perawat pada Layanan Rawat Inap Rumah Sakit Umum Puri. *Jurnal Manajemen Kesehatan Indonesia*. Volume 6 Nomor 1 April 2018
- Widiyanto, Gregorius. 2018. Perilaku Individu Dalam Menghadapi Konflik & Pengaruhnya Terhadap Kinerja Organisasi. *Primanomics : Jurnal Ekonomi Dan Bisnis - Vol. 16. No. 1 (2018)*
- Yukl, Gary. 2015. *Kepemimpinan Dalam Organisasi* (Edisi 7). Jakarta : Indeks