

PERAN GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL MEMPENGARUHI PRODUKTIVITAS KERJA PEGAWAI YANG DIMODERASI OLEH KONFLIK

Uly Syukriah Siregar ^a, Junaidi^b, Anto Ariyanto^{c*}

^{a,b,c} Magister Manajemen, Sekolah Pascasarjana, Universitas Lancang Kuning, Indonesia.

ABSTRAK

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh seringnya konflik yang terjadi dalam organisasi pemerintahan, yang umumnya bersumber dari sikap subjektif pimpinan terhadap bawahan. Kedekatan emosional atau hubungan kekeluargaan antara pimpinan dan bawahan dapat mendorong keputusan yang tidak objektif. Perlakuan istimewa terhadap karyawan tertentu dapat memicu ketimpangan dalam lingkungan kerja, yang berdampak pada semangat kerja dan produktivitas pegawai lainnya. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran konflik sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan produktivitas kerja pegawai pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Riau. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan eksplanatori. Populasi penelitian terdiri dari 90 Pegawai Negeri Sipil (PNS), dengan sampel diambil berdasarkan kriteria jumlah indikator terbesar dalam konstruk, serta mempertimbangkan masa kerja di atas 16 tahun. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner, dan dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) dengan bantuan perangkat lunak Smart PLS versi 4.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja pegawai. Namun demikian, konflik tidak berperan sebagai variabel moderasi yang signifikan dalam memperkuat atau memperlemah hubungan antara kepemimpinan transformasional dan produktivitas kerja. Dengan demikian, keberadaan konflik tidak memengaruhi keterkaitan antara kedua variabel utama tersebut.

KATA KUNCI

Kepemimpinan
Transformasional,
Produktivitas, Konflik

Pendahuluan

Dalam era persaingan yang semakin ketat akibat kemajuan teknologi dan informasi, kualitas sumber daya manusia (SDM) menjadi elemen kunci dalam mendukung produktivitas organisasi (Sutrisno, 2009). Organisasi sebagai sistem sosial menuntut kerja sama tim yang sinergis dan terstruktur (Faeni, 2021), sehingga peran kepemimpinan menjadi krusial dalam menciptakan iklim kerja yang harmonis dan produktif.

Salah satu gaya kepemimpinan yang dianggap mampu mendorong perubahan positif dalam organisasi adalah kepemimpinan transformasional. Gaya ini ditandai dengan kemampuan pemimpin untuk menginspirasi dan memotivasi bawahan melalui visi yang kuat, kepercayaan, dan nilai-nilai luhur seperti keadilan dan kemanusiaan (Bass, 1985; Burns, 1978; Insan, 2017). Pemimpin transformasional memberikan ruang bagi kreativitas dan partisipasi bawahan, yang berdampak pada peningkatan loyalitas dan produktivitas kerja (Lestari, 2023).

Namun demikian, efektivitas kepemimpinan transformasional tidak terlepas dari dinamika hubungan interpersonal dalam organisasi. Salah satu dinamika yang kerap muncul

* Anto Ariyanto. Email: antoariyanto@unilak.ac.id

adalah konflik kerja. Konflik merupakan kondisi yang timbul akibat ketidaksesuaian kepentingan, persepsi, atau tujuan antarindividu atau kelompok dalam organisasi (Zainal, 2015; Asiah, 2017). Konflik dapat menjadi hambatan dalam komunikasi dan kolaborasi tim, terutama jika dipicu oleh faktor subjektivitas pemimpin dalam memperlakukan bawahan berdasarkan kedekatan pribadi.

Dalam konteks organisasi publik seperti kantor pemerintahan, konflik sering kali muncul akibat praktik kepemimpinan yang tidak objektif. Perlakuan istimewa terhadap karyawan tertentu dapat menimbulkan kecemburuan sosial dan demotivasi pada karyawan lain, yang pada akhirnya berdampak negatif pada produktivitas kerja. Produktivitas kerja sendiri merujuk pada sejauh mana pegawai mampu mencapai target dan menyelesaikan tugas dengan efektif dan efisien (Suprpto et al., 2022; Baiti, 2020).

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disusun kerangka pemikiran sebagai berikut:

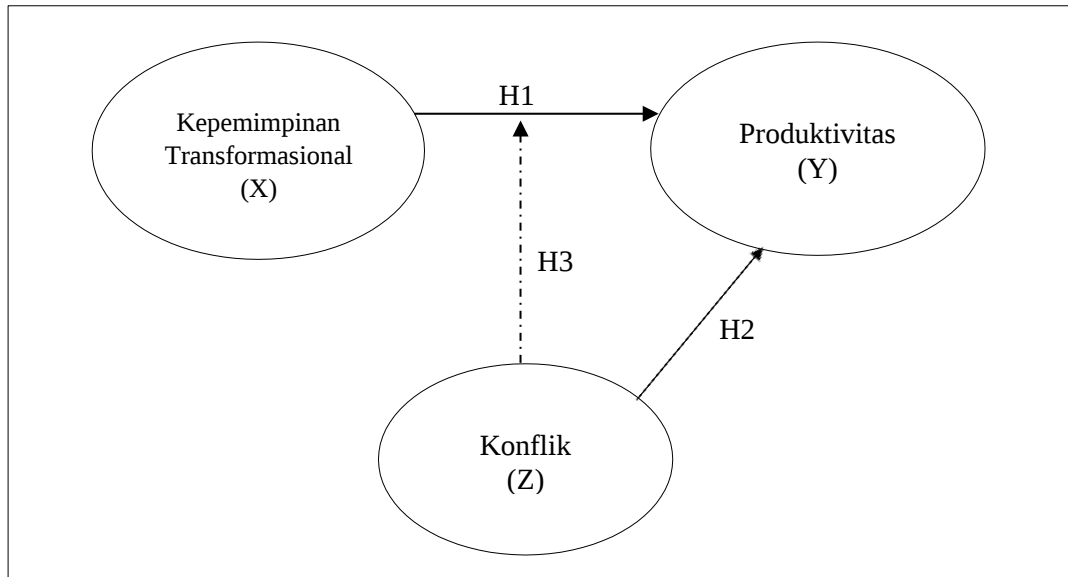
1. Kepemimpinan transformasional diperkirakan memiliki pengaruh positif terhadap produktivitas kerja pegawai, karena mampu menciptakan lingkungan kerja yang inspiratif dan memberdayakan.
2. Konflik kerja diasumsikan dapat memoderasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan produktivitas kerja. Konflik dapat memperlemah atau memperkuat pengaruh kepemimpinan tergantung pada bagaimana konflik tersebut dikelola.
3. Namun, dalam praktiknya, hasil penelitian menunjukkan bahwa konflik tidak memiliki peran moderasi yang signifikan. Artinya, keberadaan konflik tidak memengaruhi kuat-lemahnya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas pegawai.

Dengan demikian, kontribusi utama penelitian ini adalah mengungkap bahwa kepemimpinan transformasional tetap berdampak positif terhadap produktivitas kerja, meskipun di tengah konflik organisasi, dan bahwa konflik tidak selalu menjadi faktor yang memperkuat atau memperlemah hubungan tersebut.

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh seringnya terjadi konflik dalam organisasi pemerintahan. Berdasarkan pengalaman penulis, pemimpin sering kali menjadi pemicu awal munculnya konflik. Pemimpin yang menunjukkan sikap subjektif terhadap bawahannya cenderung menciptakan potensi konflik, terutama jika keputusan yang diambil didasarkan pada hubungan emosional atau ikatan keluarga. Karyawan yang mendapatkan perlakuan istimewa dari pimpinan biasanya memanfaatkan situasi tersebut untuk mempertahankan posisi dan meningkatkan produktivitasnya. Sebaliknya, karyawan lain yang merasa diperlakukan tidak adil akan mengalami demotivasi, merasa tidak dihargai, dan bahkan kehilangan semangat untuk bekerja, yang kemudian berdampak pada turunnya produktivitas kerja. Pengalaman penulis juga menunjukkan bahwa konflik dapat timbul dari kurangnya kerja sama terjalin baik antara sesama anggota tim. Contohnya, terdapat pegawai yang enggan berbagi pengetahuan atau menyerahkan jabatan kepada penggantinya, meskipun pegawai baru telah ditetapkan secara resmi. Ketertutupan dalam penyampaian informasi pekerjaan, seperti data login akun aplikasi yang penting bagi tim, menjadi hambatan signifikan. Hal ini dapat memperumit proses kerja, terutama jika pegawai yang bersangkutan tidak dapat menjalankan tugasnya karena sakit atau keadaan darurat lainnya. Ketiadaan informasi yang terbuka akan menyulitkan pelayanan kepada masyarakat yang membutuhkan. Dalam beberapa kasus, ketua tim tidak mampu menyelesaikan masalah ini karena staf yang bermasalah memiliki kedekatan dengan pimpinan yang lebih tinggi. Fenomena seperti ini sering kali ditemukan di lingkungan kerja pemerintahan, sehingga menjadi

salah satu faktor yang menghambat efektivitas kerja tim dan layanan publik.

Penulis tertarik melakukan penelitian dari latar belakang yang telah dipaparkan di atas, dengan judul penelitian yaitu “Peran Gaya Kepemimpinan Transformatif Berpengaruh Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai yang Dimoderasi Oleh Konflik Pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Riau”.



Gambar 2.1, Kerangka Pemikiran Penelitian

Hipotesis yang dikaji dalam penelitian ini berdasarkan kerangka berfikir serta penjelasan teori dan yang telah dipaparkan di atas adalah berikut:

1. Diduga adanya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap produktifitas kerja pegawai
2. Diduga adanya pengaruh konflik terhadap produktivitas kerja pegawai.
3. Diduga adanya pengaruh Pengelolaan konflik tim yang efektif memoderasi hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan produktivitas kerja pada pegawai.

Metode

Penelitian ini menerapkan metode deskriptif serta eksplanatori untuk menganalisis setiap variabel serta hubungan di antara variabel-variabel tersebut. Model penelitian yang diterapkan bersifat kausal, di mana variabel independen memengaruhi variabel dependen atau variabel yang terkait. Metode eksplanatori berfokus pada pengujian hipotesis terkait fenomena yang menjadi objek kajian. Sesuai dengan metode tersebut, data yang diterapkan dalam penelitian ini dalam bentuk angka bersifat terukur, sistematis, dan rasional. Penelitian dilakukan di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Riau beralamat di Jalan Jenderal Sudirman No. 235, Tanah Datar, Kecamatan Pekanbaru Kota, Kota Pekanbaru, Riau. Populasi penelitian ini mencakup 90 Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang bekerja di kantor tersebut. Teknik pengambilan sampel mencakup pegawai yang telah bekerja selama 16 tahun atau lebih. Data yang diperoleh dari populasi dianalisis secara menyeluruh, dan hasil analisis tersebut kemudian digunakan untuk menarik kesimpulan yang berlaku untuk keseluruhan populasi.

Hasil

Penelitian ini diawali dengan distribusi kuesioner yang berisi sejumlah pertanyaan kepada Pegawai Negeri Sipil pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Riau. Berikut

disajikan hasil deskriptif responden berdasarkan karakteristik seperti usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan terakhir, masa kerja serta status kepegawaian.

Hasil Uji Hipotesis

Tabel 1. Pengujian Signifikan

Eksogen Endogen	Original Sample (O)	Sampel Mean (M)	Standar Deviasi	T Statistik	P. value
Kepemimpinan Transformatifional > Produktivitas	0.753	0.756	0.60	12.548	0.000
Konflik > Produktivitas	0.033	0.033	0.107	0.307	0,379
Konflik x Kepemimpinan Transformatifional > Produktivitas	-0.022	-0.014	0.102	0.214	0.415

Sumber : Data Olahan (2025)

Pengaruh terhadap kepemimpinan transformasional pada produktivitas: Hasil pengujian menunjukkan nilai T statistik sebesar 12,548 untuk hubungan antara kepemimpinan transformasional dan produktivitas, dengan nilai T lebih dari 1.96, menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan pada produktivitas. Pengaruh konflik pada produktivitas: Hasil tes menunjukkan nilai T statistik hubungan antara konflik dan produktivitas sebesar 0,307. Nilai T statistik ini menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan dari konflik dengan produktivitas.

Berdasarkan data yang disajikan dalam Tabel di atas dapat diketahui persamaan regresi dalam analisis ini adalah :

$$\text{Persamaan : } Y = 0.753X + 0.033 Z - 0.022 Z * M$$

Arti persamaan regresi linier tersebut adalah:

1. Kepemimpinan transformasional memiliki Koefisien direct effect sebesar 0.753 terhadap produktivitas menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional bernilai berpengaruh positif serta signifikan terhadap produktivitas. Kesimpulan yang diambil yakni semakin efektif gaya kepemimpinan transformasional maka memiliki kecenderungan dapat meningkatkan produktivitas kerja.
2. Koefisien direct effect Konflik pada produktivitas bernilai 0.033 dapat berarti bahwa Konflik berpengaruh positif serta tidak signifikan pada produktivitas. Ini bermakna bahwa konflik tidak berpengaruh terhadap produktivitas secara langsung.
3. Koefisien pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas dimoderasi oleh konflik sebesar -0.022 menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas dimoderasi oleh konflik berpengaruh negatif dan tidak bernilai signifikan pada produktivitas. Ini bermakna bahwa ketika kepemimpinan transformasional diterapkan dalam situasi konflik, dampaknya terhadap produktivitas cenderung sedikit berkurang. Namun nilai ini sangat kecil, sehingga pengaruhnya menjadi tidak signifikan.

Pembahasan

1. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap produktivitas kerja Pegawai Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Riau

Hasil pengujian yang ditunjukkan pada tabel di atas dapat dibenarkan: nilai statistik T hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap motivasi adalah sebesar 12.548, dan nilai statistik T lebih dari 1.96 menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas. Koefisien langsung gaya

kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas adalah 0.753, yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki gaya kepemimpinan transformasional.

Hasil olah tersebut menunjukkan bahwa pegawai Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Riau telah memahami bahwa kepemimpinan merupakan salah satu aspek penting pada suatu instansi untuk menginspirasi perubahan positif di dalam organisasi dan memberikan motivasi kepada bawahannya.

Terdapat beberapa dimensi kepemimpinan yakni pengaruh ideal, motivasi inspiratif, simulasi intelektual, pertimbangan individual dijawab dengan baik oleh responden Pegawai Kanwil Kementerian Agama Provinsi Riau dengan rata-rata jawaban pada kriteria setuju. Karena kepemimpinan berhadapan dengan aktivitas mereka sehari-hari. Kepemimpinan transformasional di Kanwil Kementerian Agama Provinsi Riau mempengaruhi produktivitas atau dengan kata lain kemampuan untuk meningkatkan kemampuan dalam bekerja.

Temuan ini seiring dengan hasil penelitian oleh Gregorius Budhi Dharmawan, Hendri Satria, dan Dewi Tamara Quthrunada berjudul "Dampak Kepemimpinan Transformasional terhadap Produktivitas Kinerja PNS yang Dimediasi oleh Disiplin sebagai Pengatur" menunjukkan yakni penerapan kepemimpinan transformasional yang efektif dapat meningkatkan produktivitas kerja pegawai negeri sipil (PNS) dengan memperkuat disiplin, yang dipengaruhi secara signifikan oleh gaya kepemimpinan tersebut. Hasil penelitian ini mendukung hipotesis yang diajukan.

Selain itu, ada penelitian yang hampir sama yang dilakukan oleh penulis, Memperkuat Produktivitas Kerja: Peran Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sulawesi Selatan oleh Salma Abdullah dkk. (2024), yang menemukan bahwa produktivitas kerja pegawai dipengaruhi secara signifikan oleh peran kepemimpinan transformasional; produktivitas kerja pegawai juga dipengaruhi secara signifikan oleh kepuasan kerja pegawai, dan kepuasan kerja pegawai dipengaruhi secara signifikan.

2. Konflik Tidak Berpengaruh Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Riau

Pengaruh konflik terhadap produktivitas. Pada hasil pengujian pada tabel di atas dapat diketahui melalui nilai T statistics terjadinya hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap motivasi adalah senilai 0.307 hasil pengujian itu menunjukkan bahwa nilai T Statistics < 1.96 , maka tidak terdapat pengaruh signifikan konflik terhadap produktivitas

Kemudian koefisien direct effect konflik pada produktivitas senilai 0.033 menyatakan yakni konflik berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap produktivitas. Hal ini menunjukkan bahwa Konflik Tidak memperkuat hubungan produktivitas pada Pegawai Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Riau.

Hasil olah ini memperlihatkan tidak ada pengaruh yang signifikan antara konflik dan produktivitas. Hal ini berarti bagaimanapun terjadi konflik antar pegawai dalam tim di Kanwil Kementerian Agama Provinsi Riau tidak mempengaruhi peningkatan atau pengurangan pekerjaan bagi pegawai. Meskipun tidak berpengaruh signifikan dalam produktivitas namun konflik diharapkan akan dapat dikurangi untuk meningkatkan kenyamanan pegawai dalam bekerja.

Hasil ini mendukung temuan Dendi Dapiansah et al. (2020) dalam Jurnal Pengaruh Konflik Kerja dan Stres Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT Indomarco Prismatama Palembang. Tidak ada pengaruh yang signifikan antara faktor-faktor yang berhubungan dengan konflik kerja dan stres kerja terhadap produktivitas kerja karyawan PT Indomarco Prismatama Palembang. Karena konflik kerja dapat menurunkan produktivitas kerja, konflik kerja tidak berdampak pada produktivitas kerja. Oleh karena itu, perusahaan

berusaha untuk tidak mengalami penurunan produktivitas karena peningkatan produktivitas akan menghasilkan lebih banyak uang dan keuntungan.

Selain penelitian di atas, penelitian oleh G. Garnia dkk. (2022) dengan judul Pengaruh Konflik dan Stres Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan (Studi SDM Pada CV. Hadid Al Baroqah Sukabumi) menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan antara konflik kerja dan stres kerja terhadap produktivitas kerja karyawan CV Hadid Al Baroqah.

3. Konflik tidak memperkuat atau memperlemah hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas pegawai.

Pengaruh Kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas pegawai yang dimoderasi oleh konflik menghasilkan T Statistics sebesar 0.214. hal ini menunjukkan bahwa $T \text{ statistics} < \text{level of significance} (\alpha = 5\%)$. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa konflik tidak memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap produktivitas. Hasil pengujian pengaruh konflik terhadap gaya kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas diketahui koefisien jalur pengaruh konflik terhadap gaya kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas dinyatakan tidak signifikan. Maka, dapat disimpulkan bahwa konflik tidak berperan sebagai moderator.

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa konflik tidak mampu menjadi moderator pada hubungan kepemimpinan transformasional pada produktivitas kerja pegawai pada Kanwil Kementerian Agama Provinsi Riau. Dengan kata lain kepemimpinan transformasional tidak bisa meningkatkan produktivitas dengan ada atau tidak konflik sebagai moderasi.

Kesimpulan ini berbeda dengan dugaan awal dimana penelitian ini menguji bagaimana Pengelolaan konflik memperkuat pengaruh dengan kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas kerja pegawai. Namun ternyata Konflik tidak memperkuat hubungan antara kepemimpinan transformasional pada produktivitas pegawai. Adapun justifikasi dari penemuan ini adalah dimungkinkan karena dalam instansi pemerintahan konflik tidak meningkatkan produktivitas pegawai. Adapun kemungkinan penyebabnya adalah kompensasi seperti gaji atau tunjangan sudah pasti akan dibayarkan setiap bulan tanpa melihat peningkatan produktivitas kerja atau tidak.

Kesimpulan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Dendi Depiansah et al. dengan judul "Pengaruh konflik kerja dan stres kerja terhadap produktivitas pada PT. Indomarco Prismatama Palembang." Menurut penelitian ini, konflik kerja tidak mempengaruhi produktivitas kerja. Karena itu, perusahaan berusaha untuk tidak mengalami penurunan produktivitas kerja karena peningkatan produktivitas akan menghasilkan lebih banyak uang dan keuntungan.

Diskusi

Kepemimpinan transformasional memiliki dampak signifikan pada produktivitas kerja Pegawai pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Riau. Berdasarkan hasil pengujian yang tertera dalam tabel, hubungan antara kepemimpinan transformasional dan motivasi memiliki nilai T statistics sebesar 12.548. Hasil ini menunjukkan bahwa nilai pada T statistik bernilai lebih besar dari 1.96, yang mengindikasikan terdapatnya pengaruh signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dan produktivitas. Koefisien direct effect kepemimpinan transformasional pada produktivitas sebesar 0.753 mengindikasikan gaya kepemimpinan transformasional berkontribusi positif serta signifikan pada peningkatan produktivitas. Ini bermakna, makin meningkatnya efektifitas penerapan gaya kepemimpinan transformasional, maka cenderung meningkatkan produktivitas pegawai. Oleh sebab itu, pegawai di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Riau telah menyadari bahwa kepemimpinan adalah

elemen penting dalam suatu organisasi untuk menginspirasi perubahan positif dan memberikan motivasi kepada bawahan.

Di sisi lain, konflik tidak memperkuat hubungan antara produktivitas pegawai. Berdasarkan hasil pengujian yang terdapat dalam tabel, hubungan antara konflik dan produktivitas memiliki nilai T statistics sebesar 0.307, yang bernilai lebih kecil dari 1.96, menunjukkan konflik tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap produktivitas. Selain itu, koefisien direct effect konflik terhadap produktivitas sebesar 0.033 menandakan bahwa konflik hanya berpengaruh positif namun tidak signifikan pada produktivitas. Hal ini menunjukkan bahwa konflik tidak mempengaruhi peningkatan atau pengurangan produktivitas di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Riau. Meskipun demikian, untuk meningkatkan kenyamanan kerja pegawai, diharapkan konflik dapat diminimalkan.

Selanjutnya, konflik tidak memoderasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan produktivitas pegawai. Pengujian terhadap pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas yang dimoderasi oleh konflik menunjukkan T Statistics sebesar 0.214, yang bernilai kecil dari pada level of significance ($\alpha = 5\%$), yang berarti konflik tidak memoderasi pengaruh kepemimpinan terhadap produktivitas. Hasil terhadap pengujian juga menunjukkan terdapat koefisien jalur pengaruh konflik terhadap gaya kepemimpinan transformasional dan produktivitas tidak bernilai signifikan. Sebab itu, kesimpulannya adalah bahwa konflik tidak memiliki peran sebagai moderator dalam hubungan yang dimaksud. Penelitian ini membuktikan bahwa konflik tidak berperan sebagai moderator dalam pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap produktivitas kerja pegawai di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Riau, yang mungkin disebabkan oleh faktor seperti kompensasi yang pasti dibayarkan setiap bulan, terlepas dari peningkatan atau penurunan produktivitas.

Kesimpulan

Penelitian ini berhasil mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki dampak positif yang signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai, khususnya di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Riau. Dengan koefisien direct effect sebesar 0.753 dan nilai T-statistics yang sangat tinggi (12.548), hasil ini menegaskan pentingnya kepemimpinan yang dapat menginspirasi, memberikan motivasi, dan menciptakan visi yang jelas untuk mendorong produktivitas organisasi. Gaya kepemimpinan ini terbukti efektif dalam menciptakan lingkungan yang mendukung bagi pegawai untuk berkontribusi maksimal, yang pada gilirannya meningkatkan pencapaian tujuan organisasi.

Namun, konflik yang terjadi dalam organisasi tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai. Dengan koefisien direct effect sebesar 0.033 dan nilai T-statistics 0.307 ($T < 1.96$), konflik tidak mempengaruhi peningkatan atau penurunan produktivitas secara langsung. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun konflik merupakan bagian dari dinamika organisasi, konflik tersebut tidak selalu berdampak langsung pada kinerja individu dalam organisasi pemerintahan.

Lebih jauh lagi, konflik tidak berfungsi sebagai moderator yang memperkuat atau memperlemah hubungan antara kepemimpinan transformasional dan produktivitas kerja pegawai. Koefisien moderasi sebesar -0.022 dengan nilai T-statistics 0.214 ($T < 1.96$) mengindikasikan bahwa meskipun ada konflik dalam organisasi, kepemimpinan transformasional tetap menjadi faktor yang dominan dalam meningkatkan produktivitas kerja pegawai. Ini membuktikan bahwa kualitas kepemimpinan yang baik tetap dapat mendorong produktivitas, meski terdapat tantangan internal dalam bentuk konflik.

Refleksi Kritis: Salah satu alasan mengapa konflik tidak berpengaruh signifikan sebagai moderator adalah karakteristik organisasi pemerintahan yang memiliki struktur yang relatif lebih kaku dan sistem yang seringkali tidak tergantung pada kinerja individu, melainkan pada proses dan aturan yang sudah ditetapkan. Selain itu, kompensasi yang diberikan kepada pegawai sering kali tidak berkaitan langsung dengan produktivitas kerja, yang dapat menurunkan dorongan untuk meningkatkan kinerja secara lebih proaktif.

Namun demikian, konflik yang tidak dikelola dengan baik tetap dapat menciptakan ketegangan yang mengganggu hubungan kerja dan kualitas pelayanan publik. Oleh karena itu, meskipun tidak berperan signifikan dalam penelitian ini, pengelolaan konflik tetap penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan harmonis.

Referensi

- Asiah, S. (2017). *Manajemen konflik: Teori dan aplikasi*. Pekanbaru: Pustaka Cendikia.
- Baiti, K. N., Djumali, D., & Kustiyah, E. (2020). Employee productivity viewed from motivation, work discipline, and environment at PT. Iskandar Indah Printing Textile Surakarta. *Jurnal Ilmiah Edunomika*, 4(01), 69–87.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Faeni, D. P. (2021). *Kepemimpinan transformasional 2*. Surabaya: Bypass.
- Hutahaen, W. S. (2021). *Filsafat dan teori kepemimpinan*. Bandung: Ahli Media Press.
- Insan, N. (2017). *Kepemimpinan transformasional: Suatu kajian empiris di perusahaan*. Bandung: Alfabeta.
- Kusworo. (2019). *Manajemen konflik & perubahan dalam organisasi*. Sumedang: Alqaprint.
- Lestari, E. P., Anadi, M. D., & Mahbub, M. (2023). Gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. *Jurnal Media Komunikasi Ilmu Ekonomi*, 40(2), 98–107. <https://ejournal.ahmaddahlan.ac.id/index.php/melati/article/download/147/120/686>
- Suprpto, T. P. I., & Nurmayana, E. (2022). Konflik dan stres kerja terhadap produktivitas kerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Perbankan (JUMPA)*, 9(3), 78–81. <https://journals.stieyai.ac.id/index.php/JUMPA/article/view/480>
- Supratiwi, D., Martaleni, H., & Hadiati, S. (2020). Pengaruh gaya kepemimpinan dan konflik terhadap kinerja melalui mediasi komunikasi pada Sekretariat Daerah Kota Mojokerto. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 6(2), 30. <https://publishingwidyagama.ac.id/ejournal-v2/jim/article/download/1777/1268>
- Sutrisno, E. (2021). *Meningkatkan kinerja manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Yuliani, I. (2023). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Zainal, V. R., et al. (2015). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.