
PERAN KOMUNIKASI ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI DENGAN STRES KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI KECAMATAN BOJONEGORO

Siti Zumrotin Najiyati

zumi.najiya@gmail.com

Universitas Wijaya Putra Surabaya

Indra Prasetyo

indraprasetyo@uwp.ac.id

Universitas Wijaya Putra Surabaya

Nugroho Mardi Wibowo

nugrohomardi@uwp.ac.id

Universitas Wijaya Putra Surabaya

Alamat: Jl. Raya Menganti Kramat No.133, Jajar Tunggal, Kec. Wiyung, Surabaya

Korespondensi penulis: zumi.najiya@gmail.com

Abstract. *The purpose of this study is to determine the condition of organizational communication, leadership, work stress, and employee performance in Bojonegoro District. 2. To analyze whether there is a direct or indirect influence of work stress as an intervening variable in the influence of organizational communication and leadership on employee performance in Bojonegoro District. This type of research is explanatory research and the approach in this study is quantitative. The population of this study was all employees of Bojonegoro District, totaling 62 people, and the sample was 60 people because it was reduced by researchers and leaders. Data analysis used Structural Equation Modeling (SEM) and used PLS (Partial Least Square) software. The results showed that employee perceptions of the variables of Organizational Communication, Leadership, and Performance were in the "High" category. Perceived Work Stress was also in the "High" category. There was a negative and significant influence of Organizational Communication on Work Stress. There was no significant influence of Leadership on Work Stress in a negative direction. There was a positive and significant influence of Organizational Communication on Performance. There was a positive and significant influence of Leadership on Performance. There is a significant negative effect of job stress on performance. There is a significant positive indirect effect of organizational communication on performance through job stress. There is no significant indirect effect of leadership on performance through job stress, with a negative trend.*

Keywords: *Organizational Communication, Leadership, Job Stress, and Employee Performance.*

Abstrak. Tujuan dalam penelitian ini adalah Untuk mengetahui kondisi Komunikasi organisasi, kepemimpinan, stres kerja, dan kinerja pegawai di Kecamatan Bojonegoro. 2. Untuk menganalisis ada tidaknya pengaruh langsung maupun tidak langsung stres kerja sebagai variabel intervening dalam pengaruh Komunikasi organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Kecamatan Bojonegoro. Jenis penelitian ini adalah penelitian eksplanatori dan pendekatan dalam penelitian ini adalah kuantitatif. Populasi dari penelitian ini adalah seluruh pegawai Kecamatan Bojonegoro yang berjumlah 62 orang, dan sampelnya 60 orang karena dikurangi peneliti dan pimpinan. Analisis data menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) dan menggunakan software PLS (Partial Least Square). Hasil penelitian menunjukkan bahwa Persepsi pegawai terhadap variabel Komunikasi Organisasi, Kepemimpinan, dan Kinerja berada pada kategori "Tinggi". Stres Kerja yang dirasakan juga berada pada kategori "Tinggi", Terdapat pengaruh negatif dan signifikan dari Komunikasi Organisasi terhadap Stres Kerja. Tidak terdapat pengaruh signifikan dari Kepemimpinan terhadap Stres Kerja dengan arah negatif. Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja. Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari Kepemimpinan terhadap Kinerja. Terdapat pengaruh negatif dan signifikan dari Stres Kerja terhadap Kinerja. Terdapat pengaruh tidak langsung yang positif dan signifikan dari Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja melalui Stres Kerja. Tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari Kepemimpinan terhadap Kinerja melalui Stres Kerja dengan arah negatif.

Kata Kunci : *Komunikasi Organisasi, Kepemimpinan, Stres Kerja, dan Kinerja Pegawai.*

PENDAHULUAN

Kesiapan SDM penting untuk efektivitas organisasi di era otonomi daerah. Tantangan yang ada, khususnya di Kecamatan Bojonegoro, adalah meningkatkan kinerja pegawai melalui pengelolaan SDM yang baik, termasuk memperhatikan stres kerja. Peningkatan kinerja pegawai

di Kecamatan Bojonegoro sangat krusial untuk pelayanan publik. Kinerja ini dipengaruhi oleh motivasi, keterlibatan, dan komitmen pegawai terhadap organisasi.

Kinerja pegawai di Kecamatan Bojonegoro terhambat oleh keterbatasan jumlah pegawai, beban tugas yang berat, dan kekosongan jabatan struktural. Kondisi ini meningkatkan beban kerja dan risiko stres, yang dapat menurunkan kualitas pelayanan publik. Lingkungan kerja di Kecamatan Bojonegoro menghadapi masalah stres kerja yang tinggi. Stres ini disebabkan oleh beban tugas, ketidakjelasan peran, dan kurangnya dukungan pimpinan, yang dapat menurunkan produktivitas dan kesejahteraan pegawai. Stres kerja adalah respons terhadap tekanan di tempat kerja (Kartono et al., 2025). Stres yang berkepanjangan dapat menyebabkan kelelahan, penurunan motivasi, dan berdampak negatif pada kinerja pegawai. Organisasi perlu memahami dan mengelola stres kerja.

Stres kerja di Kecamatan Bojonegoro timbul dari beban tugas berat dan jumlah pegawai yang terbatas. Kekosongan jabatan struktural juga menambah tekanan. Penting untuk mengidentifikasi penyebab stres dan menerapkan strategi pengelolaan stres untuk mendukung kinerja. Terdapat penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa stres kerja dapat memengaruhi kinerja pegawai secara signifikan (Cindy et al., 2020), (Juru & Wellem, 2022), (Nurhidayat, 2022). Namun, ada juga penelitian yang menunjukkan sebaliknya (Dewi et al., 2020), (Jaya et al., 2021), (Nurlelasari et al., 2022), yang mungkin disebabkan oleh faktor lain seperti dukungan organisasi. Stres kerja yang terus-menerus menurunkan motivasi dan keterlibatan pegawai. Banyak pegawai yang mendekati usia pensiun juga menunjukkan penurunan semangat. Regenerasi yang lambat menjadi tantangan karena posisi penting akan kosong.

Komunikasi yang efektif sangat penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif (Putri et al., 2024). Selain itu, kepemimpinan yang baik, seperti *servant leadership*, dapat meningkatkan keterlibatan pegawai dengan memberikan dukungan dan perhatian pada kesejahteraan mereka. Komunikasi organisasi yang efektif sangat penting di Kecamatan Bojonegoro. Komunikasi yang jelas dapat meminimalkan kesalahpahaman, mempercepat pengambilan keputusan, dan meningkatkan koordinasi antar pegawai meskipun dalam kondisi penuh tantangan. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa komunikasi yang buruk dapat meningkatkan stres kerja (Siringo Ringo et al., 2020), sedangkan komunikasi yang baik dapat mengurangi stres (Shelly et al., 2023). Sebaliknya, ada juga penelitian yang menyebutkan komunikasi tidak berpengaruh pada stres kerja (Ridwan et al., 2023). Komunikasi juga memiliki pengaruh signifikan pada kinerja pegawai. Penelitian menunjukkan komunikasi yang baik dapat meningkatkan kinerja (Geralt et al., 2020), (Nugrahaningsih, 2022), (Nurhidayat, 2022), (Nurlelasari et al., 2022). Namun, ada penelitian lain yang menyebutkan pengaruhnya tidak signifikan (Dunir & Supeno, 2023). Berdasarkan penelitian tersebut, komunikasi yang efektif tidak hanya mengurangi stres kerja tetapi juga meningkatkan kinerja pegawai. Oleh karena itu, penting bagi Kecamatan Bojonegoro untuk memperhatikan komunikasi guna menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan meningkatkan kinerja.

Kepemimpinan yang efektif penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan mengurangi stres kerja. Kepemimpinan yang mendukung, seperti *servant leadership*, dapat meningkatkan kesejahteraan dan kinerja pegawai. Sebaliknya, kepemimpinan yang buruk memperburuk stres. Penelitian menunjukkan kepemimpinan yang tidak efektif dapat meningkatkan stres kerja (Panjaitan et al., 2023), sementara kepemimpinan yang mendukung dapat menguranginya (Sofiana et al., 2021). Namun, ada juga temuan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap stres (Jaya et al., 2021). Kepemimpinan juga berpengaruh pada kinerja pegawai. Penelitian menunjukkan pengaruh positif kepemimpinan

terhadap kinerja (Jaya et al., 2021), (Wardana & Anisah, 2023). Namun, ada juga yang menyatakan tidak ada pengaruh (Geralt et al., 2020), yang mungkin disebabkan oleh faktor lain seperti budaya organisasi. Kepemimpinan yang baik sangat penting di Kecamatan Bojonegoro, terutama dalam mengatasi tantangan keterbatasan pegawai dan kekosongan jabatan. Pemimpin yang adaptif dan fleksibel diperlukan untuk menavigasi dinamika ini dan menjaga motivasi pegawai.

Permasalahan utama di instansi pemerintah adalah ketidakselarasan antara target kinerja organisasi dan individu pegawai. Sistem penilaian yang kurang rinci dan tidak terhubung dengan hasil kerja yang terukur juga menjadi masalah, sehingga diperlukan sistem pengelolaan kinerja yang lebih terstruktur. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis keterkaitan antara komunikasi organisasi, kepemimpinan, dan kinerja pegawai di Kecamatan Bojonegoro, dengan menjadikan stres kerja sebagai variabel perantara (*intervening*). Secara spesifik, penelitian ini akan mengidentifikasi kondisi terkini dari keempat variabel tersebut. Selain itu, akan dianalisis pengaruh langsung dari komunikasi organisasi terhadap kinerja pegawai dan stres kerja, serta pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dan stres kerja. Lebih lanjut, akan diteliti peran stres kerja sebagai variabel intervening dalam pengaruh tidak langsung komunikasi organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Kecamatan Bojonegoro.

KAJIAN TEORI

Kinerja

Kinerja dapat diartikan sebagai jumlah pekerjaan yang diselesaikan oleh individu dalam menjalankan tanggung jawabnya sesuai dengan komitmen yang telah ditetapkan (Mangkunegara, 2020). Kinerja karyawan merujuk pada sejauh mana seorang karyawan melaksanakan tugas dan upayanya untuk mencapai tujuan bersama atau tujuan lembaga. Kinerja berasal dari istilah *performance*, yang sering diartikan sebagai hasil kerja atau prestasi kerja (Armstrong dan Baron dalam Wibowo, 2017). Namun, kinerja memiliki makna yang lebih luas, yaitu tidak hanya hasil kerja yang dicapai, tetapi juga mencakup bagaimana proses pekerjaan tersebut dilakukan. Kinerja merupakan hasil dari pekerjaan yang berhubungan erat dengan tujuan strategi organisasi, kepuasan konsumen, serta kontribusi ekonomi bagi organisasi tersebut.

Stres Kerja

Stres kerja dapat didefinisikan sebagai perasaan tertekan yang dialami oleh karyawan ketika mereka menghadapi beban pekerjaan atau tugas yang harus diselesaikan (Mangkunegara, 2020). Stres kerja juga dapat dijelaskan sebagai kondisi emosional yang muncul akibat ketidaksesuaian antara beban kerja dengan kemampuan individu untuk menghadapinya (Vanchapo, 2020). Stres kerja merupakan sumber atau stressor yang menimbulkan reaksi fisiologis, psikologis, dan perilaku pada individu. Seperti yang telah disebutkan sebelumnya, lingkungan kerja seringkali menjadi faktor utama penyebab stres kerja (Selye dalam Wijaya, 2017).

Komunikasi Organisasi

Komunikasi organisasi memiliki peran yang sangat penting dalam kelancaran operasional sebuah organisasi. Mengacu pada perspektif "Organisasi sebagai Komunikasi," organisasi dipandang sebagai jaringan kebiasaan berkomunikasi yang kompleks, di mana struktur organisasi bersifat faktual, namun perilaku komunikatif kolektif dari anggotanya dapat meningkatkan efektivitas organisasi. Dalam konteks ini, komunikasi memungkinkan karyawan untuk bertukar informasi terkait pekerjaan, pencapaian tujuan, serta masalah-masalah yang lebih luas dalam organisasi (Zito et al dalam Sukma et al., 2022).

**PERAN KOMUNIKASI ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN DALAM MENINGKATKAN
KINERJA PEGAWAI DENGAN STRES KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
DI KECAMATAN BOJONEGORO**

Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah upaya untuk mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi dalam rangka mencapai tujuan bersama. Gaya ini melibatkan cara-cara untuk mempengaruhi individu dengan memberikan petunjuk atau perintah, serta tindakan yang dapat mendorong orang lain untuk bertindak atau merespons dengan cara yang positif (Menurut DuBrin dalam Pamungkas & Aji, 2022). Kepemimpinan juga merupakan kekuatan dinamis yang penting dalam memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan, serta menciptakan rasa percaya diri dan dukungan di antara anggota organisasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatori, yang bertujuan untuk menguji hipotesis dan hubungan antar variabel. Pendekatan ini bersifat ilmiah, objektif, dan terukur. Penelitian ini secara spesifik berupaya menemukan pengaruh langsung dan tidak langsung dari komunikasi organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, dengan stres kerja sebagai variabel perantara (Sugiyono, 2018).

Populasi penelitian ini adalah seluruh pegawai Kecamatan Bojonegoro yang berjumlah 62 orang. Namun, sampel yang digunakan adalah 60 pegawai, dengan mengurangi peneliti dan pimpinan. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah total sampling atau sampling jenuh, di mana seluruh anggota populasi dijadikan sampel karena jumlah populasi yang relatif kecil.

Untuk mengumpulkan data, digunakan beberapa metode. Studi pustaka dilakukan untuk mengumpulkan teori dan literatur terkait. Kuesioner berupa angket dengan pertanyaan tertutup disebarakan kepada 60 responden untuk mengumpulkan data dari semua variabel. Selain itu, dokumentasi digunakan untuk mengumpulkan data sekunder seperti profil dan struktur organisasi Kecamatan Bojonegoro sebagai informasi pendukung.

Metode analisis data yang digunakan adalah Structural Equation Modeling (SEM) dengan *software* Partial Least Square (PLS). PLS dipilih karena kemampuannya dalam mengatasi sampel kecil dan hubungan variabel yang kompleks. Analisis ini mencakup dua evaluasi utama: pertama, model pengukuran (outer model) untuk menguji validitas dan reliabilitas instrumen melalui *Convergent Validity*, *Discriminant Validity*, dan *Composite Reliability*. Kedua, model struktural (inner model) untuk menguji hipotesis dengan mengevaluasi nilai R-Square dan melakukan uji hipotesis melalui prosedur *bootstrapping*. Selain itu, analisis efek mediasi juga dilakukan dengan prosedur Baron & Kenny untuk menguji peran stres kerja sebagai variabel intervening.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Berdasarkan data yang telah dikumpulkan yang kemudian direkapitulasi dan dilakukan analisis terhadap data yang dikumpulkan untuk mengetahui deskriptif terhadap masing-masing variabel

Tabel 1. Kesimpulan Hasil Uji Deskriptif Dari Setiap Variabel

No	Variabel	Mean	Kategori
1	Komunikasi organisasi	3.96	Tinggi
2	Kepemimpinan	4.01	Tinggi
3	Stres kerja	3.93	Tinggi
4	Kinerja	3.96	Tinggi

**PERAN KOMUNIKASI ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN DALAM MENINGKATKAN
KINERJA PEGAWAI DENGAN STRES KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
DI KECAMATAN BOJONEGORO**

Sumber : Data Primer Diolah, 2025

Berdasarkan rekapitulasi hasil analisis deskriptif, dapat dilihat gambaran umum dari seluruh variabel penelitian. Tiga variabel, yaitu Komunikasi Organisasi (mean 3.96), Kepemimpinan (mean 4.01), dan Kinerja (mean 3.96), seluruhnya menunjukkan hasil yang sangat positif dan konsisten masuk dalam kategori "Tinggi". Di antara ketiganya, variabel Kepemimpinan mendapatkan persepsi paling positif dari para responden. Hal ini mengindikasikan bahwa pegawai menilai praktik kepemimpinan, alur komunikasi, dan hasil kerja di Kecamatan Bojonegoro sudah berjalan dengan sangat baik. Namun, di sisi lain, variabel Stres Kerja juga menunjukkan skor rata-rata 3.93, yang menempatkannya dalam kategori "Tinggi", ini mengindikasikan bahwa tingkat tekanan atau stres yang dirasakan oleh pegawai di lingkungan kerja juga tergolong tinggi.

Hasil Uji Signifikansi (*Bootstrapping*)

Pengujian hipotesis dilakukan dengan metode *bootstrapping* untuk melihat signifikansi pengaruh antar variabel. Keputusan untuk menerima atau menolak hipotesis didasarkan pada nilai P-Values. Hipotesis dinyatakan signifikan dan diterima jika nilai P-Values < 0.05. Ringkasan hasil pengujian disajikan pada tabel berikut.

1. Pengaruh Langsung Antar Konstruk

Dari pengujian analisa jalur didapatkan hubungan antar konstruk yang terdapat pada tabel berikut.

Tabel 2. Hasil Pengujian Hubungan Antar Konstruk (Uji Hipotesis)

Hubungan Variabel	<i>Original Sample (O)</i>	<i>T Statistics (O/STDEV)</i>	<i>P Values</i>	Pengaruh
Komunikasi organisasi -> Stres kerja	-0.835	7.213	0.000	Signifikan
Kepemimpinan -> Stres kerja	-0.083	0.665	0.506	Tidak Signifikan
Komunikasi organisasi -> Kinerja	0.367	1.968	0.050	Signifikan
Kepemimpinan -> Kinerja	0.198	2.115	0.035	Signifikan
Stres kerja -> Kinerja	-0.411	2.639	0.009	Signifikan

Sumber : Data Primer Diolah, 2025

Pada Tabel 1. ditunjukkan hubungan antar konstruk yang kemudian dalam penentuan hipotesis tersebut diterima atau ditolak dijabarkan berikut ini :

- a. Pengujian Hipotesis 1 (H1), Hasil analisis *bootstrapping* menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar -0.835 dengan P-Value 0.000. Karena nilai P-Value ini secara signifikan lebih kecil dari taraf signifikansi 0.05, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh negatif yang signifikan antara Komunikasi Organisasi dan Stres Kerja. Dengan demikian, Hipotesis 1 diterima.
- b. Untuk Hipotesis 2 (H2), hasil uji statistik menunjukkan P-Value sebesar 0.506. Nilai ini jauh lebih besar dari ambang batas 0.05, yang mengindikasikan bahwa tidak terdapat cukup bukti statistik untuk menyatakan adanya pengaruh yang signifikan. Dengan demikian, Hipotesis 2 ditolak.

PERAN KOMUNIKASI ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI DENGAN STRES KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI KECAMATAN BOJONEGORO

- c. Selanjutnya, Hipotesis 3 (H3), Hasil pengujian menunjukkan nilai koefisien jalur positif sebesar 0.367 dengan P-Value 0.050. Karena nilai P-Value ini memenuhi batas ambang signifikansi ($P \leq 0.05$), maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara Komunikasi Organisasi dan Kinerja. Dengan demikian, Hipotesis 3 diterima.
 - d. Pada pengujian Hipotesis 4 (H4). Analisis menunjukkan nilai koefisien jalur positif sebesar 0.198 dengan P-Value 0.035. Nilai P-Value ini lebih kecil dari 0.05, yang membuktikan adanya pengaruh positif dan signifikan dari Kepemimpinan terhadap Kinerja. Dengan demikian, Hipotesis 4 diterima.
 - e. Pada pengujian Hipotesis 5 (H5), menunjukkan adanya pengaruh yang sangat signifikan. Diperoleh nilai koefisien jalur negatif sebesar -0.411 dengan P-Value 0.009. Nilai P-Value yang jauh di bawah 0.05 ini membuktikan bahwa Stres Kerja memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap Kinerja. Dengan demikian, Hipotesis 5 diterima.
2. Pengaruh Tidak Langsung Antar Konstruk (Mediasi)

Dari pengujian analisa jalur didapatkan pengaruh tidak langsung konstruk. Hasil pengujian pengaruh tidak langsung antar konstruk dapat ditunjukkan pada Tabel berikut.

Tabel 4.19 Pengaruh Tidak Langsung

Hubungan Variabel	<i>Original Sample (O)</i>	<i>T Statistics (O/STDEV)</i>	<i>P Values</i>	Pengaruh
Komunikasi organisasi -> Stres kerja -> Kinerja	-0.343	2.330	0.020	Signifikan
Kepemimpinan -> Stres kerja -> Kinerja	-0.034	0.629	0.529	Tidak Signifikan

Sumber : Data Primer Diolah, 2025

Berdasarkan tabel 4.19 pengujian *Indirect Effect Test* di atas dapat diketahui bahwa Untuk Hipotesis 6 (H6), diperoleh nilai koefisien jalur tidak langsung sebesar -0.343 dengan nilai P-Value 0.020. Karena nilai P-Value (0.020) lebih kecil dari taraf signifikansi 0.05, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung yang signifikan. Dengan demikian, Hipotesis 6 (H6) diterima.

Selanjutnya, untuk Hipotesis 7 (H7), dapat dilihat bahwa nilai koefisien jalur tidak langsung untuk hubungan ini adalah -0.034 dengan nilai P-Value sebesar 0.529. Karena nilai P-Value (0.529) jauh lebih besar dari 0.05, maka dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat pengaruh tidak langsung yang signifikan dari Kepemimpinan terhadap Kinerja melalui Stres Kerja. Dengan demikian, Hipotesis 7 (H7) ditolak.

Pembahasan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komunikasi organisasi memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap stres kerja pegawai di Kecamatan Bojonegoro. Artinya, semakin efektif dan baik komunikasi yang diterapkan, semakin rendah tingkat stres yang dirasakan pegawai. Pengaruh ini terjadi karena komunikasi yang jelas dan transparan, baik dari pimpinan maupun antar rekan kerja, mampu mengurangi ketidakpastian dan kesalahpahaman terkait tugas dan tanggung jawab. Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu oleh Siringo Ringo et al. (2020) dan Shelly et al. (2023) yang mendukung temuan ini, namun bertentangan dengan hasil penelitian Ridwan et al. (2023) yang tidak menemukan adanya pengaruh serupa.

Pengujian hipotesis (H2) menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap stres kerja pegawai di Kecamatan Bojonegoro (P-Value = 0.506), sehingga

hipotesis ini ditolak. Hasil ini menunjukkan bahwa dalam konteks penelitian ini, gaya kepemimpinan yang diterapkan bukan menjadi faktor utama penentu stres kerja, yang mungkin lebih dipengaruhi oleh faktor struktural dan operasional. Temuan ini selaras dengan penelitian Jaya et al. (2021) yang juga menemukan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap stres kerja, namun bertentangan dengan temuan Panjaitan et al. (2023) dan Sofiana et al. (2021) yang menunjukkan adanya pengaruh signifikan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Kecamatan Bojonegoro, yang mengindikasikan bahwa semakin baik kualitas komunikasi, semakin tinggi pula kinerja pegawai. Pengaruh ini terjadi karena komunikasi yang jelas dan efektif menjadi fondasi untuk pemahaman tujuan kerja, koordinasi antar unit, dan minimisasi kesalahan. Temuan ini mendukung mayoritas penelitian sebelumnya, seperti yang dilakukan oleh Nurhidayat (2022), Nurlelasari et al. (2022), Nugrahaningsih (2022), dan Cindy et al. (2020), yang juga menemukan adanya pengaruh positif dan signifikan. Namun, hasil ini bertentangan dengan temuan Dunir & Supeno (2023) yang menyatakan bahwa pengaruhnya positif namun tidak signifikan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Kecamatan Bojonegoro. Artinya, semakin baik kualitas kepemimpinan, maka kinerja pegawai cenderung akan meningkat. Pengaruh ini terjadi karena pemimpin yang efektif mampu memberikan arahan yang jelas, motivasi, serta dukungan yang menciptakan lingkungan kerja kondusif bagi pegawai untuk bekerja secara optimal. Temuan ini konsisten dengan penelitian Wardana & Anisah (2023) dan Jaya et al. (2021) yang juga menemukan adanya pengaruh positif dan signifikan. Namun, hasil ini bertentangan dengan penelitian Geralt et al. (2020) yang tidak menemukan adanya pengaruh.

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa stres kerja memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Kecamatan Bojonegoro ($P\text{-Value} = 0.009$), yang berarti semakin tinggi tingkat stres, semakin rendah pula kinerja yang dihasilkan. Pengaruh ini terjadi karena stres yang berlebihan dapat menguras energi kognitif dan emosional pegawai, sehingga mengganggu fokus, konsentrasi, dan motivasi dalam bekerja. Temuan ini sejalan dengan penelitian Juru & Wellem (2022) dan Nurhidayat (2022), yang juga menunjukkan adanya hubungan negatif. Namun, hasil ini bertentangan dengan temuan Nurlelasari et al. (2022), Jaya et al. (2021), dan Dewi et al. (2020) yang tidak menemukan pengaruh signifikan. Selain itu, temuan ini juga berbeda dengan Cindy et al. (2020) yang menemukan adanya pengaruh positif, kemungkinan karena jenis stres yang diukur berbeda.

Hasil uji mediasi menunjukkan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung yang signifikan dari komunikasi organisasi terhadap kinerja pegawai melalui stres kerja sebagai variabel intervening ($P\text{-Value} = 0.020$). Hal ini berarti hipotesis (H_6) diterima. Pengaruh ini menunjukkan bahwa salah satu cara utama komunikasi yang baik meningkatkan kinerja adalah dengan menekan tingkat stres pegawai. Dengan komunikasi yang efektif, ketidakpastian dan tekanan psikologis berkurang, yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja. Temuan ini sejalan dengan penelitian Nugrahaningsih (2022) yang juga menemukan bahwa stres kerja dapat memediasi pengaruh komunikasi terhadap kinerja.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap kinerja pegawai melalui stres kerja sebagai variabel intervening ($P\text{-Value} = 0.529$). Dengan demikian, hipotesis (H_7) ditolak. Kegagalan mediasi ini terjadi karena kepemimpinan tidak terbukti berpengaruh signifikan secara langsung terhadap stres kerja, sehingga jalur mediasi tidak terbentuk. Temuan ini bertentangan dengan hasil penelitian

**PERAN KOMUNIKASI ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN DALAM MENINGKATKAN
KINERJA PEGAWAI DENGAN STRES KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
DI KECAMATAN BOJONEGORO**

Jaya et al. (2021) yang menemukan adanya pengaruh mediasi yang signifikan dari stres kerja dalam hubungan antara kepemimpinan dan kinerja.

KESIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi pegawai terhadap komunikasi organisasi, kepemimpinan, dan kinerja berada dalam kategori "tinggi", meskipun tingkat stres kerja yang dirasakan juga tergolong "tinggi". Terdapat pengaruh negatif dan signifikan antara komunikasi organisasi dengan stres kerja, serta pengaruh positif dan signifikan dari komunikasi organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja. Sebaliknya, stres kerja terbukti berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja. Dalam hal mediasi, stres kerja secara signifikan memediasi pengaruh tidak langsung komunikasi organisasi terhadap kinerja, namun tidak memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja.

Berdasarkan temuan tersebut, disarankan beberapa langkah praktis untuk manajemen Kecamatan Bojonegoro. Untuk meningkatkan kinerja dan mengurangi stres, pimpinan perlu meningkatkan kejelasan peran dan tugas serta membuka saluran komunikasi dua arah yang transparan dan aman bagi pegawai. Selain itu, pimpinan diharapkan dapat menjadi role model yang positif dan memperkuat keterampilan manajemen kinerja, termasuk dalam memberikan umpan balik dan menetapkan target yang realistis. Upaya perbaikan komunikasi internal menjadi investasi penting untuk meningkatkan produktivitas karena komunikasi terbukti dapat meningkatkan kinerja baik secara langsung maupun tidak langsung melalui penurunan stres kerja. Penelitian selanjutnya juga disarankan untuk mengeksplorasi jenis stresor yang berbeda dan menambah variabel lain, seperti dukungan sosial atau keseimbangan kerja-hidup, menggunakan metode kualitatif untuk pemahaman yang lebih mendalam.

DAFTAR PUSTAKA

- Cindy, C., Purba, P. Y., Wijaya, H. C., & Anggara, T. (2020). Stres Kerja, Komunikasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Indo Prima Nusantara. *Journal of Economic, Bussines and Accounting (COSTING)*, 3(2), 274–281. <https://doi.org/10.31539/costing.v3i2.1071>
- Dewi, P., Budiyanto, & Agustedi. (2020). The role of interpersonal communication in moderating the effect of work competence and stress on employee performance. *Accounting*, 6(7), 1217–1226. <https://doi.org/10.5267/j.ac.2020.9.005>
- Dunir, M., & Supeno, B. (2023). Analisis Pengaruh Strategi Pengembangan Manajemen SDM dan Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Green Global Sarana Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Terapan*, 5(1), 41–49.
- Geralt, F. E., Koleangan, R. A. M., & Sepang, J. L. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Bringin Karya Sejahtera. *Jurnal EMBA*, 8(2), 89–98.
- Jaya, D., Fakhri, M., Madiawati, P. N., Nurnida, I., & Luturlean, B. S. (2021). The effect of transformational leadership style on employee performance with job stress as intervening variables in PT. Pos indonesia. *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, 5692–5700. <https://doi.org/10.46254/an11.20210959>
- Juru, P., & Wellem, I. (2022). The Effect of Workload and Work Environment on Employee Performance and Work Stress as Intervening Variable. *Proceeding 2nd International Conference on Business & Social Sciences (ICOBUSS)*, 2(01), 63–74. <https://doi.org/10.22219/jamanika.v2i1.20737>
- Kartono, K., Rusdiyanto, R., & Utari, W. (2025). Pengaruh Beban Kerja dan Stres Kerja terhadap

**PERAN KOMUNIKASI ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN DALAM MENINGKATKAN
KINERJA PEGAWAI DENGAN STRES KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
DI KECAMATAN BOJONEGORO**

- Kinerja Perawat melalui Kualitas Pelayanan Keperawatan di Puskesmas Bluto, Kabupaten Sumenep. *Jurnal Mahasiswa Manajemen dan Akuntansi*, 4(1), 465–492.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nugrahaningsih, H. (2022). Pengaruh Komunikasi Dan Kerjasama Tim Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Stres Kerja Sebagai Variabel Pemoderasi. *Media Manajemen Jasa*, 10(2), 66–83. <https://doi.org/10.52447/mmj.v10i2.6622>
- Nurhidayat, M. A. (2022). Pengaruh Komunikasi Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt Bumi Agung Wilayah Kota Tangerang Selatan. *SCIENTIFIC JOURNAL OF REFLECTION: Economic, Accounting, Management and Business*, 5(2), 448–456. <https://doi.org/10.37481/sjr.v5i2.480>
- Nurlelarsi, F. E., Astuti, I. Y., Widuri, T., & Yuliyanti, R. (2022). Pengaruh Komunikasi Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Rs Surya Melati Ngletih. *Commodities, Journal of Economic and Business*, 3(1), 046–054. <https://doi.org/10.59689/commo.v3i1.868>
- Pamungkas, T. K., & Aji, F. A. P. (2022). Analisis Gaya Kepemimpinan Kepala Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Jember. *JURNAL Paradigma Madani*, 9(2), 119–130.
- Panjaitan, E. J., Rahmawati, D. F., Kusumawati, A. I., Shintya, K., Rasyid, M., & Suminta. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Job Insecurity dan Motivasi Kerja Terhadap Stres Kerja Auditor (Studi Empiris Pada Auditor Di Kantor Akuntan Publik Wilayah Bekasi). *Jurnal Review Pendidikan dan Pengajaran*, 6(4), 173–183.
- Putri, R. A. R. F., Prasetyo, I., & Utari, W. (2024). Motivasi Memediasi Pengaruh Lingkungan Kerja dan Komunikasi Terhadap Kinerja Dosen pada Universitas Mayjend Sungkono Mojokerto. *Jurnal Manajerial Bisnis*, 7(3), 217–232.
- Ridwan, M., Harahap, P., & Sulistyawati, A. I. (2023). Determinan Kepuasan Kerja Perawat Melalui Stres Kerja. *Jurnal Ekonomi*, 28(1), 60–79.
- Shelly, Syawaluddin, Putra, A., & Goh, T. S. (2023). Pengaruh Komunikasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Stres Kerja Karyawan PT. Primatech Engineering Medan. *Economics and Digital Business Review*, 4(1), 217–230.
- Siringo Ringo, R. L., Rosadi, D., & Dedy Wirawan, I. G. N. P. (2020). Pengaruh Komunikasi Terbuka Keluarga Terhadap Stres di Desa Beringkit. *The Journalish: Social and Government*, 1(3), 110–118. <https://doi.org/10.55314/tsg.v1i3.30>
- Sofiana, D., Dewi, S., & Arrozi, M. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Ruangan, Beban Kerja Serta Budaya Organisasi Terhadap Stres Kerja Perawat Ruang Rawat Inap RSAU Dr. Esnawan Antariksa. *Jurnal Health Sains*, 2(6), 7823–7830.
- Sugiyono. (2019). *Penelitian Kuantitatif Kualitatif R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sukma, B. W., Salim, M., Marta, R. F., Andriani, F., & Briandana, R. (2022). Organizational Communication Review: Job Satisfaction of the Dinkominfo of Banjarnegara Regency Employees During the Pandemic. In *Proceedings of International Conference on Communication Science* (Vol. 2, hal. 410–416).
- Vanchapo, A. R. (2020). *Beban Kerja Dan Stres Kerja*. Pasuruan: CV Penerbit Qiara Media.
- Wardana, A. P., & Anisah, H. U. (2023). The Influence of Transformational Leadership on Employee Performance Through Intrinsic Motivation and Organizational Citizenship Behavior as Intervening Variables: Study at the High Religious Court of Jakarta Indonesia. *Open Access Indonesia Journal of Social Sciences*, 6(5), 1129–1141. <https://doi.org/10.37275/oaijss.v6i5.182>
- Wibowo. (2017). *Manajemen Kinerja* (Kelima). Depok: PT Raja Grafindo.
- Wijaya, C. (2017). *Perilaku Organisasi*. Medan: Lembaga Peduli Pengembangan Pendidikan Indonesia (LPPPI).