

**PERILAKU KEPEMIMPINAN SEBAGAI FAKTOR PERANTARA UNTUK
MENINGKATKAN KINERJA ORGANISASI: STUDI KASUS DI SEKTOR
PEMERINTAHAN**

Siti Havidotinnisa¹, Budi Santoso²

Universitas Pendidikan Indonesia^{*1,2}
sitihavidotinnisa@upi.edu¹, budisantoso@upi.edu²

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh interpersonal skills dan intrapersonal skills terhadap kinerja organisasi dengan perilaku kepemimpinan sebagai variabel mediasi, khususnya dalam konteks organisasi sektor pemerintahan. Latar belakang penelitian ini didasarkan pada kebutuhan akan kepemimpinan yang adaptif dan efektif dalam menghadapi tantangan kompleks di sektor publik. Interpersonal skills, seperti kemampuan berkomunikasi dan membangun hubungan sosial, serta intrapersonal skills, seperti pengelolaan emosi dan kesadaran diri, dianggap berperan penting dalam membentuk perilaku kepemimpinan yang produktif dan berdampak pada kinerja organisasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei dan teknik analisis *Partial Least Square Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Data dikumpulkan dari sejumlah pegawai pada instansi pemerintahan melalui kuesioner terstruktur. Model penelitian ini menguji lima hipotesis utama yang mencakup pengaruh langsung interpersonal skills dan intrapersonal skills terhadap perilaku kepemimpinan, pengaruh perilaku kepemimpinan terhadap kinerja organisasi, serta peran mediasi perilaku kepemimpinan dalam hubungan antara kedua jenis keterampilan tersebut dengan kinerja organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa interpersonal skills dan intrapersonal skills berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kepemimpinan. Selain itu, perilaku kepemimpinan juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Temuan penting lainnya adalah bahwa perilaku kepemimpinan terbukti memediasi hubungan antara interpersonal skills dan intrapersonal skills dengan kinerja organisasi. Temuan ini menekankan pentingnya pengembangan kompetensi pribadi pemimpin dalam membentuk perilaku kepemimpinan yang dapat meningkatkan kinerja organisasi sektor publik secara menyeluruh.

Kata kunci: *Interpersonal Skills, Intrapersonal Skills, Leadership Behavior, Kinerja Organisasi, Sektor Pemerintahan.*

ABSTRACT

This study aims to analyse the influence of interpersonal skills and intrapersonal skills on organisational performance with leadership behaviour as a mediating variable, specifically in the context of government organisations. The background of this study is based on the need for adaptive and effective leadership in facing complex challenges in the public sector. Interpersonal skills, such as communication and social relationship-building abilities, and intrapersonal skills, such as emotional management and self-awareness, are considered important in shaping productive leadership behaviour that impacts organisational performance. This study uses a quantitative approach with a survey method and Partial Least Squares-Structural Equation Modelling (PLS-SEM)

analysis technique. Data were collected from many government employees through structured questionnaires. The research model tested five main hypotheses covering the direct influence of interpersonal skills and intrapersonal skills on leadership behaviour, the influence of leadership behaviour on organisational performance, and the mediating role of leadership behaviour in the relationship between the two types of skills and organisational performance. The results indicate that interpersonal skills and intrapersonal skills have a positive and significant influence on leadership behaviour. Additionally, leadership behaviour significantly influences organisational performance. Another important finding is that leadership behaviour mediates the relationship between interpersonal skills and intrapersonal skills with organisational performance. These findings emphasise the importance of developing leaders' competencies in shaping leadership behaviour that can enhance overall organisational performance in the public sector.

Keywords: *Interpersonal Skills, Intrapersonal Skills, Leadership Behavior, Organizational Performance, Government Sector.*

PENDAHULUAN

Dalam era perubahan yang cepat dan dinamis seperti saat ini, organisasi sektor publik dihadapkan pada tekanan yang semakin besar untuk menunjukkan kinerja yang tinggi, responsivitas terhadap kebutuhan masyarakat, serta kemampuan beradaptasi terhadap kompleksitas lingkungan eksternal. Pemerintahan modern dituntut untuk tidak hanya menjalankan fungsi administratif semata, tetapi juga menjadi agen perubahan yang mampu menjamin pelayanan publik yang berkualitas, akuntabel, dan inovatif. Untuk mencapai hal ini, faktor kepemimpinan menjadi salah satu elemen paling krusial yang menentukan keberhasilan organisasi dalam menjawab tantangan tersebut. Dalam konteks organisasi sektor publik, kepemimpinan tidak hanya dilihat dari sisi posisi struktural semata, melainkan juga dari perilaku kepemimpinan yang tercermin dalam interaksi sehari-hari, pengambilan keputusan, serta kemampuan menginspirasi dan memotivasi anggota organisasi. (Kamarudin & Arif, 2024) Perilaku kepemimpinan (*leadership behavior*) menjadi fokus penting dalam upaya peningkatan kinerja organisasi karena mencerminkan sejauh mana pemimpin mampu mempengaruhi, mengarahkan, dan memotivasi bawahannya untuk mencapai tujuan bersama. Dalam banyak literatur manajemen, perilaku kepemimpinan yang efektif terbukti dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan moral kerja pegawai, dan memperkuat komitmen organisasi. Namun, kualitas perilaku kepemimpinan tidak berdiri sendiri, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk kompetensi interpersonal dan intrapersonal yang dimiliki oleh pemimpin.

Interpersonal skills mencakup kemampuan untuk berinteraksi secara efektif dengan orang lain, termasuk kemampuan berkomunikasi, mendengarkan secara aktif, membangun hubungan yang sehat, serta menyelesaikan konflik secara konstruktif. (Hilton dkk., 2021) Kompetensi ini sangat dibutuhkan dalam konteks organisasi sektor publik yang secara inheren bersifat hierarkis dan

birokratis, serta melibatkan banyak aktor dan pemangku kepentingan. Seorang pemimpin yang memiliki interpersonal skills yang baik akan lebih mudah membangun kepercayaan dan kerja sama di antara anggota timnya, yang pada akhirnya akan mendorong terciptanya perilaku kepemimpinan yang positif. Di sisi lain, intrapersonal skills mencerminkan kemampuan untuk memahami dan mengelola diri sendiri, termasuk kesadaran diri, pengendalian emosi, motivasi internal, serta kepercayaan diri. (Bastari dkk., 2020) Pemimpin yang memiliki intrapersonal skills yang tinggi cenderung mampu membuat keputusan secara bijaksana, menunjukkan konsistensi dalam perilaku, serta memiliki integritas yang tinggi. Kemampuan untuk mengelola emosi dan tekanan secara efektif sangat penting dalam menghadapi berbagai dinamika organisasi, termasuk konflik internal, resistensi terhadap perubahan, maupun tekanan dari pihak eksternal.

Berangkat dari pemahaman tersebut, penelitian ini mengkaji bagaimana interpersonal skills dan intrapersonal skills memengaruhi perilaku kepemimpinan, serta bagaimana perilaku kepemimpinan tersebut kemudian berkontribusi terhadap peningkatan kinerja organisasi. Penelitian ini juga mengeksplorasi peran mediasi dari perilaku kepemimpinan dalam hubungan antara interpersonal dan intrapersonal skills dengan kinerja organisasi, khususnya dalam konteks sektor pemerintahan. Hal ini penting karena sektor publik sering kali menghadapi tantangan unik seperti struktur yang kaku, regulasi yang kompleks, serta tekanan politik yang tinggi, sehingga pendekatan kepemimpinan yang efektif harus mempertimbangkan dimensi perilaku yang relevan dan kontekstual. Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori kepemimpinan perilaku (*behavioral leadership theory*) dan teori kompetensi (*competency theory*). Teori kepemimpinan perilaku berfokus pada apa yang dilakukan oleh pemimpin, bukan pada siapa mereka secara pribadi. Dengan kata lain, teori ini mengasumsikan bahwa kepemimpinan yang efektif dapat dipelajari dan dikembangkan melalui perilaku yang sesuai, termasuk kemampuan berkomunikasi, memberi motivasi, serta menunjukkan perhatian terhadap bawahan. (Qalati dkk., 2022) Sementara itu, teori kompetensi menjelaskan bahwa perilaku kerja seseorang, termasuk pemimpin, sangat dipengaruhi oleh keterampilan (*skills*), pengetahuan (*knowledge*), dan sikap (*attitude*) yang dimilikinya, termasuk dalam hal ini keterampilan interpersonal dan intrapersonal. (Diana dkk., 2021)

Dalam mendukung pengembangan model konseptual penelitian ini, terdapat beberapa penelitian terdahulu yang menjadi referensi penting. Pertama, penelitian yang dilakukan oleh Goleman (1998) mengenai kecerdasan emosional menunjukkan bahwa kemampuan interpersonal dan intrapersonal sangat berkontribusi terhadap efektivitas kepemimpinan dalam organisasi. Goleman

menegaskan bahwa pemimpin yang sukses bukan hanya yang memiliki IQ tinggi, tetapi yang juga mampu mengelola hubungan sosial dan emosinya dengan baik. (Goleman, 1998) Kedua, penelitian oleh Yukl menemukan bahwa perilaku pemimpin seperti memberi arahan, dukungan, dan dorongan sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan produktivitas bawahan. Yukl mengembangkan model perilaku kepemimpinan yang mencakup dimensi tugas, hubungan, dan perubahan, yang semuanya bergantung pada kemampuan interpersonal dan intrapersonal pemimpin. (Zengin & Karsantik, 2020)

Ketiga, penelitian oleh Boyatzis dan McKee menekankan pentingnya kepemimpinan resonan yang dibentuk dari pengembangan keterampilan intrapersonal seperti *self-awareness* dan *self-regulation*, serta keterampilan interpersonal seperti empati dan komunikasi. Kepemimpinan resonan diyakini mampu menciptakan suasana kerja yang penuh semangat dan partisipatif. (McDonald, 2021) Keempat, studi yang dilakukan oleh Bass dan Riggio mengenai kepemimpinan transformasional menunjukkan bahwa pemimpin yang mampu membangun hubungan interpersonal yang kuat dan memiliki motivasi diri yang tinggi cenderung berhasil dalam mendorong perubahan dan peningkatan kinerja organisasi. (Muliawan dkk., 2025) Kelima, penelitian oleh Fernandez dan Rainey dalam konteks sektor publik menunjukkan bahwa keberhasilan reformasi birokrasi dan peningkatan kinerja lembaga pemerintah sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dan perilaku pemimpinnya, terutama dalam hal kemampuan komunikasi, pengelolaan konflik, serta pemberdayaan pegawai. (Hameduddin dkk., 2020) Meskipun kelima penelitian tersebut memberikan kontribusi besar dalam pemahaman mengenai kepemimpinan dan kinerja organisasi, namun terdapat perbedaan mendasar dengan penelitian ini. Perbedaan utamanya terletak pada fokus penelitian yang mengintegrasikan keterampilan interpersonal dan intrapersonal sebagai prediktor terhadap perilaku kepemimpinan, serta menjadikan perilaku kepemimpinan sebagai variabel mediasi yang menjembatani pengaruh keterampilan tersebut terhadap kinerja organisasi. Selain itu, sebagian besar penelitian sebelumnya lebih banyak dilakukan dalam konteks sektor swasta atau organisasi nirlaba, sementara penelitian ini secara khusus difokuskan pada sektor pemerintahan, yang memiliki karakteristik struktural, budaya kerja, dan tantangan manajerial yang berbeda.

Kebaruan penelitian ini terletak pada pendekatan integratif yang digunakan untuk menganalisis peran mediasi perilaku kepemimpinan dalam konteks organisasi publik. Penelitian ini tidak hanya melihat hubungan langsung antara keterampilan pribadi pemimpin dengan kinerja organisasi, tetapi juga mencoba memahami mekanisme perilaku kepemimpinan sebagai jembatan

yang memungkinkan keterampilan tersebut diterjemahkan ke dalam tindakan-tindakan konkret yang berdampak pada performa organisasi. Dengan demikian, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dan praktis dalam mengembangkan model kepemimpinan yang efektif, khususnya dalam konteks organisasi sektor publik di Indonesia. Urgensi penelitian ini semakin kuat mengingat tuntutan masyarakat terhadap kualitas pelayanan publik yang semakin tinggi. Sering kali permasalahan di sektor publik bukan terletak pada kurangnya sumber daya, tetapi pada lemahnya kualitas kepemimpinan dalam mengelola sumber daya yang ada secara efektif dan efisien. Oleh karena itu, penelitian ini penting untuk mengidentifikasi faktor-faktor kunci yang dapat mendorong terbentuknya perilaku kepemimpinan yang efektif, serta bagaimana perilaku tersebut berkontribusi dalam meningkatkan kinerja organisasi pemerintahan.

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: H1: *Interpersonal skills* (X1) berpengaruh positif terhadap *Leadership Behavior* (Z), H2: *Intrapersonal skills* (X2) berpengaruh positif terhadap *Leadership Behavior* (Z), H3: *Leadership Behavior* (Z) berpengaruh positif terhadap *Organizational Performance* (Y), H4: *Leadership Behavior* (Z) memediasi hubungan antara *Interpersonal Skills* (X1) dan *Organizational Performance* (Y), H5: *Leadership Behavior* (Z) memediasi hubungan antara *Intrapersonal Skills* (X2) dan *Organizational Performance* (Y). Melalui hipotesis-hipotesis tersebut, penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran empiris mengenai pentingnya pengembangan keterampilan interpersonal dan intrapersonal dalam membentuk perilaku kepemimpinan yang efektif, yang pada gilirannya akan berdampak pada peningkatan kinerja organisasi, khususnya di lingkungan sektor publik. Penelitian ini juga dapat menjadi dasar bagi perumusan kebijakan pengembangan kepemimpinan di instansi pemerintah, serta memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori kepemimpinan yang relevan dengan konteks birokrasi di Indonesia.

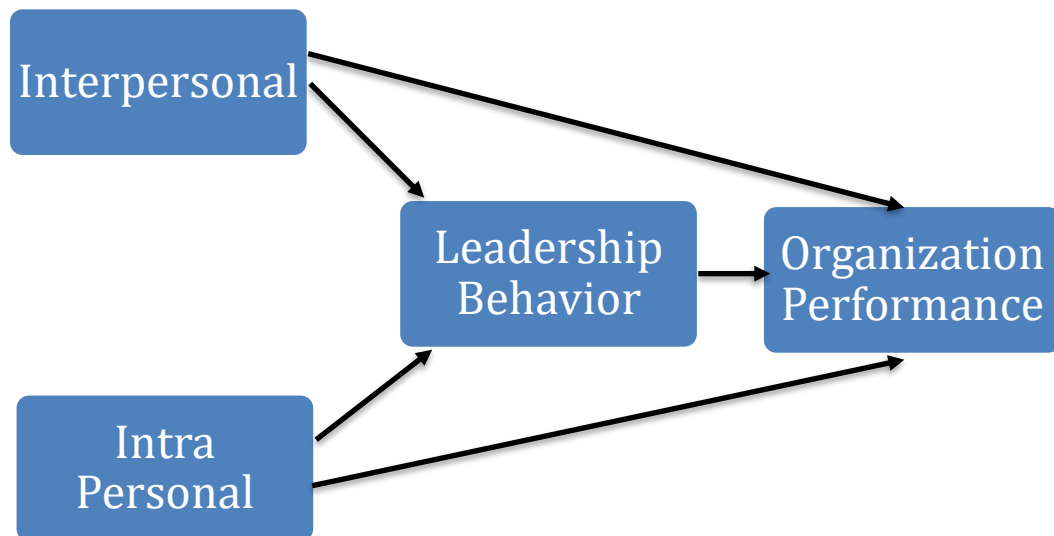
METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam studi ini adalah pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatori.(Jaya, 2020) Pendekatan ini dipilih karena penelitian bertujuan untuk menjelaskan hubungan kausal antara variabel *interpersonal skills*, *intrapersonal skills*, perilaku kepemimpinan, dan kinerja organisasi, serta menguji peran mediasi dari perilaku kepemimpinan dalam hubungan antarvariabel tersebut. Penelitian ini dilakukan pada instansi pemerintahan yang menjadi objek kajian, dengan populasi yang terdiri dari pegawai struktural dan fungsional di

lingkungan organisasi pemerintah. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah purposive sampling, yaitu pemilihan responden berdasarkan kriteria tertentu, seperti posisi jabatan, masa kerja, dan keterlibatan dalam proses pengambilan keputusan organisasi.

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini berupa kuesioner dengan skala Likert lima poin, yang disusun berdasarkan indikator variabel penelitian. Variabel interpersonal skills dan intrapersonal skills diukur berdasarkan dimensi-dimensi yang merujuk pada teori kompetensi dari Spencer & Spencer dan emotional intelligence dari Goleman. Variabel perilaku kepemimpinan diukur berdasarkan dimensi task behavior, relationship behavior, dan change behavior sebagaimana dikembangkan oleh Yukl. Sementara itu, variabel kinerja organisasi diukur dengan mengadaptasi indikator kinerja organisasi publik seperti efektivitas, efisiensi, kualitas pelayanan, dan akuntabilitas. Untuk menguji hubungan antarvariabel serta peran mediasi perilaku kepemimpinan, data yang dikumpulkan akan dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Squares (PLS). Teknik ini dipilih karena mampu menguji model yang kompleks, serta cocok digunakan untuk data dengan distribusi non-normal dan ukuran sampel yang relatif sedang. Sebelum analisis SEM, dilakukan uji validitas dan reliabilitas terhadap instrumen penelitian untuk memastikan keakuratan data. Dengan pendekatan ini, diharapkan penelitian dapat memberikan bukti empiris yang kuat mengenai mekanisme hubungan antara keterampilan pribadi, perilaku kepemimpinan, dan kinerja organisasi di sektor publik.

Adapun kerangka konseptual penelitian sebagai berikut:



HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini dilakukan dengan melibatkan 210 responden yang terdiri dari pejabat struktural dan fungsional di beberapa instansi pemerintahan daerah tingkat kota dan provinsi. Responden dipilih berdasarkan kriteria keterlibatan dalam proses kepemimpinan dan pengambilan keputusan organisasi. Data dikumpulkan menggunakan instrumen kuesioner tertutup dengan skala Likert lima poin, yang mengukur lima variabel utama yaitu interpersonal skills (X1), intrapersonal skills (X2), leadership behavior (Z), dan organizational performance (Y). Analisis data dilakukan menggunakan teknik Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) melalui aplikasi SmartPLS 4.

Deskripsi Responden

Sebagian besar responden berada dalam rentang usia 31–50 tahun, dengan komposisi gender yang relatif seimbang antara laki-laki dan perempuan. Lebih dari 70% responden memiliki pengalaman kerja lebih dari 10 tahun, menunjukkan bahwa mayoritas memiliki kematangan profesional dan pemahaman yang baik terhadap struktur dan dinamika organisasi pemerintah.

Uji Validitas dan Reliabilitas

Tabel 1. Validitas dan Reliabilitas Konstruk

KONSTRUK	OUTER LOADING (≥ 0,7)	AVE (≥ 0,5)	CRONBACH'S ALPHA (≥ 0,7)	COMPOSITE RELIABILITY (≥ 0,7)	VALIDITAS DISKRIMINAN (FORNELL-LARCKER & HTMT)

INTERPERSONAL SKILLS	Memenuhi	Memenuhi	Memenuhi	Memenuhi	Memenuhi
INTRAPERSONAL SKILLS	Memenuhi	Memenuhi	Memenuhi	Memenuhi	Memenuhi
LEADERSHIP BEHAVIOR	Memenuhi	Memenuhi	Memenuhi	Memenuhi	Memenuhi
ORGANIZATIONAL PERFORMANCE	Memenuhi	Memenuhi	Memenuhi	Memenuhi	Memenuhi

Hasil pengujian validitas konvergen menunjukkan bahwa semua indikator memiliki nilai outer loading di atas 0,7. Nilai Average Variance Extracted (AVE) untuk semua konstruk berada di atas ambang batas 0,5, yang menandakan bahwa indikator mampu menjelaskan variabel yang dimaksud secara memadai. Uji reliabilitas menunjukkan nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability di atas 0,7 untuk semua konstruk, yang berarti instrumen penelitian ini dapat diandalkan.

Uji Discriminant Validity

Melalui metode Fornell-Larcker dan HTMT ratio, hasil menunjukkan bahwa setiap konstruk memiliki validitas diskriminan yang baik. Tidak ditemukan multikolinearitas antara indikator dalam satu konstruk maupun antar konstruk, sehingga dapat dipastikan bahwa masing-masing variabel memiliki dimensi yang unik dan dapat dibedakan secara teoritis maupun empiris.

Analisis Model Struktural (Inner Model)

Tabel 2. Hasil Pengujian Hipotesis dan Mediasi Menggunakan PLS-SEM

NO	HUBUNGAN ANTAR VARIABEL	KOEFISIEN JALUR	T-STATISTIK	SIGNIFIKANSI (P-VALUE)	KETERANGAN
1	Interpersonal Skills (X1) → Leadership Behavior (Z)	0,416	6,472	< 0,001	Pengaruh positif signifikan; mendukung teori Goleman (1998)
2	Intrapersonal Skills (X2) → Leadership Behavior (Z)	0,354	5,982	< 0,001	Pengaruh positif signifikan; mendukung teori kompetensi dan self-regulation
3	Leadership Behavior (Z) →	0,478	7,109	< 0,001	Pengaruh positif signifikan; sejalan

	Organizational Performance (Y)				dengan Fernandez & Rainey (2006)
4	X1 → Z → Y (Interpersonal Skills → Leadership Behavior → Organizational Performance)	0,199 (indirect)	4,951	< 0,001	Mediasi signifikan; leadership behavior sebagai mediator utama
5	X2 → Z → Y (Intrapersonal Skills → Leadership Behavior → Organizational Performance)	0,169 (indirect)	4,215	< 0,001	Mediasi signifikan; intrapersonal skills berkontribusi melalui perilaku kepemimpinan

Analisis inner model dilakukan untuk menguji hipotesis penelitian, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui variabel mediasi. Berikut adalah hasil pengujian hipotesis:

Pengaruh Interpersonal Skills terhadap Leadership Behavior

Hasil analisis menunjukkan bahwa interpersonal skills (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap leadership behavior (Z), dengan nilai koefisien sebesar 0,416 dan nilai t-statistik sebesar 6,472 ($p < 0,001$). Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kemampuan interpersonal seorang pemimpin, maka semakin kuat pula perilaku kepemimpinannya dalam memengaruhi dan mengarahkan anggota organisasi. Hasil ini konsisten dengan teori Goleman (1998) yang menempatkan kecerdasan sosial sebagai komponen penting dalam efektivitas kepemimpinan.

Pengaruh Intrapersonal Skills terhadap Leadership Behaviour

Intrapersonal skills (X2) juga ditemukan berpengaruh positif signifikan terhadap leadership behavior (Z), dengan nilai koefisien sebesar 0,354 dan t-statistik sebesar 5,982 ($p < 0,001$). Temuan ini mendukung asumsi teori kompetensi yang menyatakan bahwa kesadaran diri, kepercayaan diri, dan pengelolaan emosi yang baik akan memperkuat gaya kepemimpinan yang konsisten dan efektif. Pemimpin yang memiliki pengendalian diri dan motivasi internal tinggi lebih mampu menghadapi tekanan organisasi dan mengambil keputusan strategis dengan bijak.

Pengaruh Leadership Behavior terhadap Organizational Performance

Leadership behavior (Z) terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi (Y) dengan koefisien sebesar 0,478 dan t-statistik sebesar 7,109 ($p < 0,001$). Hasil ini menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan yang konstruktif – mencakup perilaku suportif, partisipatif, dan

transformatif – mampu mendorong peningkatan efektivitas, efisiensi, dan kualitas pelayanan dalam organisasi sektor publik. Hasil ini juga sejalan dengan temuan Fernandez dan Rainey (2006) yang menekankan pentingnya gaya kepemimpinan dalam keberhasilan reformasi organisasi publik.

Peran Mediasi Leadership Behavior dalam Hubungan antara Interpersonal Skills dan Organizational Performance

Uji mediasi menunjukkan bahwa leadership behavior memediasi secara signifikan hubungan antara interpersonal skills dan kinerja organisasi. Nilai indirect effect sebesar 0,199 dengan t-statistik 4,951 ($p < 0,001$), serta nilai total effect sebesar 0,317. Hal ini mengindikasikan bahwa pengaruh interpersonal skills terhadap kinerja organisasi terjadi terutama melalui pembentukan perilaku kepemimpinan yang kuat. Dengan kata lain, pemimpin yang mampu berinteraksi secara efektif, membangun relasi yang harmonis, dan menyelesaikan konflik secara konstruktif akan cenderung menunjukkan perilaku kepemimpinan yang efektif, yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja organisasi.

Peran Mediasi Leadership Behavior dalam Hubungan antara Intrapersonal Skills dan Organizational Performance

Demikian pula, leadership behavior juga memediasi secara signifikan hubungan antara intrapersonal skills dan organizational performance. Nilai indirect effect sebesar 0,169 dan t-statistik 4,215 ($p < 0,001$), menunjukkan bahwa kemampuan pemimpin dalam memahami dan mengelola dirinya sendiri akan berdampak pada peningkatan perilaku kepemimpinan, yang kemudian meningkatkan kinerja organisasi. Meskipun pengaruh langsung intrapersonal skills terhadap kinerja organisasi tidak diuji secara eksplisit dalam model ini, peran perilaku kepemimpinan sebagai penghubung menunjukkan bahwa pengembangan pribadi pemimpin tetap menjadi fondasi penting bagi keberhasilan manajerial.

Nilai R-Square dan Goodness of Fit

Tabel 3. Statistik Model Struktural

VARIABEL ENDOGEN	R-SQUARE	INTERPRETASI
LEADERSHIP BEHAVIOR (Z)	0,553	55,3% variasi leadership behavior dijelaskan oleh interpersonal dan intrapersonal skills
ORGANIZATIONAL PERFORMANCE (Y)	0,502	50,2% variasi kinerja organisasi dijelaskan oleh leadership behavior

Keterangan

Nilai R-Square untuk variabel leadership behavior sebesar 0,553, yang menunjukkan bahwa interpersonal dan intrapersonal skills secara bersama-sama menjelaskan sekitar 55,3% variasi dalam perilaku kepemimpinan. Sementara itu, R-Square untuk kinerja organisasi sebesar 0,502, yang berarti bahwa lebih dari separuh variasi dalam kinerja organisasi dapat dijelaskan oleh perilaku kepemimpinan dalam model ini. Nilai Q^2 (predictive relevance) juga menunjukkan hasil yang positif, menandakan bahwa model memiliki kemampuan prediktif yang baik.

Interpretasi Temuan

Secara umum, hasil penelitian ini menguatkan teori dan hasil-hasil penelitian sebelumnya bahwa keberhasilan kepemimpinan dalam organisasi sangat dipengaruhi oleh keterampilan interpersonal dan intrapersonal. Namun, kontribusi utama penelitian ini adalah pada penegasan pentingnya perilaku kepemimpinan sebagai mediator yang menjembatani keterampilan pribadi pemimpin dengan kinerja organisasi. Temuan ini menunjukkan bahwa membangun kapasitas interpersonal dan intrapersonal saja belum cukup jika tidak diterjemahkan dalam tindakan-tindakan kepemimpinan yang nyata di lingkungan organisasi. Selain itu, temuan ini juga menegaskan bahwa dalam konteks organisasi sektor publik, kepemimpinan yang efektif tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga sangat bergantung pada kualitas hubungan sosial dan pengelolaan diri pemimpin. Kondisi birokrasi yang cenderung hierarkis dan formal membutuhkan pemimpin yang tidak hanya mampu mengelola struktur, tetapi juga mampu menjadi figur yang inspiratif, komunikatif, dan adaptif terhadap perubahan.

PEMBAHASAN

Pembahasan hasil penelitian ini difokuskan pada pengujian hubungan antara interpersonal skills, intrapersonal skills, leadership behavior, dan organizational performance di sektor pemerintahan. Penelitian ini tidak hanya memverifikasi secara empiris hubungan antarvariabel, tetapi juga menegaskan posisi leadership behavior sebagai variabel mediasi. Seluruh hipotesis yang diajukan dalam kerangka konseptual penelitian dapat diterima berdasarkan hasil analisis PLS-SEM, sehingga memberikan implikasi teoritis dan praktis yang kuat dalam konteks organisasi sektor publik.

Temuan pertama membuktikan bahwa interpersonal skills memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap leadership behavior. Hal ini sesuai dengan hipotesis pertama yang diajukan, yaitu H1: interpersonal skills berpengaruh positif terhadap leadership behavior. Interpersonal skills, yang meliputi kemampuan dalam berkomunikasi, menjalin hubungan, mendengarkan aktif, menunjukkan empati, dan menyelesaikan konflik, terbukti merupakan fondasi penting bagi terbentuknya perilaku

kepemimpinan yang efektif. Temuan ini sejalan dengan teori Emotional Intelligence dari Goleman yang menyatakan bahwa kompetensi interpersonal seperti empati dan keterampilan sosial menjadi kunci dalam membangun pengaruh kepemimpinan. (Havidotinnisa dkk., 2024) Dalam konteks organisasi pemerintahan yang hierarkis, pemimpin yang mampu membina hubungan interpersonal yang sehat akan lebih mudah membangun kepercayaan, memperkuat kohesi tim, dan mengarahkan organisasi menuju tujuan bersama.

Selanjutnya, temuan kedua juga mengonfirmasi hipotesis H2, bahwa intrapersonal skills berpengaruh positif terhadap leadership behavior. Intrapersonal skills mencakup kemampuan mengenali diri sendiri, mengelola emosi, berpikir reflektif, dan mengembangkan motivasi internal. Hasil penelitian menunjukkan bahwa individu yang memiliki pemahaman mendalam tentang dirinya sendiri cenderung menunjukkan perilaku kepemimpinan yang stabil, visioner, dan mampu beradaptasi dengan tekanan. Teori Self-Leadership yang dikembangkan oleh Neck & Houghton mendukung hasil ini dengan menekankan bahwa pemimpin yang memiliki kemampuan intrapersonal yang kuat cenderung lebih percaya diri, proaktif, dan mampu memengaruhi orang lain secara positif melalui teladan pribadi. (Le & and Le, 2021) Dalam lingkungan birokrasi yang kompleks dan penuh tekanan, kemampuan untuk mengelola diri sendiri menjadi kekuatan utama dalam membentuk perilaku kepemimpinan yang autentik dan efektif.

Hipotesis ketiga, H3, menyatakan bahwa leadership behavior berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Temuan dari penelitian ini mendukung hipotesis tersebut dengan menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan yang transformatif, partisipatif, dan suportif mampu mendorong peningkatan kinerja organisasi. Hal ini dapat dijelaskan melalui teori Path-Goal Leadership yang dikemukakan oleh House, yang menyatakan bahwa pemimpin yang mampu menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan kebutuhan dan karakteristik bawahan dapat meningkatkan kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan akhirnya kinerja secara keseluruhan. (Fajriyah, 2024) Dalam konteks organisasi publik, pemimpin yang menunjukkan perilaku inklusif dan memberikan arahan yang jelas akan mendorong efektivitas kerja tim dan efisiensi operasional, serta meningkatkan akuntabilitas dalam penyelenggaraan layanan publik.

Temuan bahwa leadership behavior memediasi hubungan antara interpersonal skills dan organizational performance membuktikan kebenaran hipotesis keempat (H4). Ini menunjukkan bahwa interpersonal skills secara tidak langsung memengaruhi kinerja organisasi melalui pembentukan perilaku kepemimpinan yang kuat. Dalam konteks ini, kemampuan berinteraksi sosial

pemimpin bukan hanya berdampak pada hubungan kerja yang harmonis, tetapi juga membentuk perilaku kepemimpinan yang mampu memotivasi, mengarahkan, dan memberdayakan bawahannya untuk mencapai target kinerja. Temuan ini konsisten dengan model kompetensi kepemimpinan dari Boyatzis yang mengemukakan bahwa efektivitas kepemimpinan sangat tergantung pada kemampuan mengintegrasikan keterampilan interpersonal dengan perilaku yang sesuai dengan tuntutan organisasi. (Groves, 2020)

Hipotesis kelima (H5) juga terbukti, yakni bahwa leadership behavior memediasi hubungan antara intrapersonal skills dan organizational performance. Artinya, pemimpin yang memiliki kapasitas intrapersonal yang tinggi akan menunjukkan perilaku kepemimpinan yang efektif, yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja organisasi. Dengan kata lain, pengaruh positif dari pengelolaan diri, motivasi internal, dan refleksi diri terhadap kinerja organisasi tidak terjadi secara langsung, melainkan melalui ekspresi kepemimpinan dalam bentuk perilaku konkret yang dirasakan oleh anggota organisasi. Temuan ini memperkuat teori Transformational Leadership yang dikemukakan oleh Bass dan Avolio di mana aspek intrapersonal seperti visi, integritas, dan kepercayaan diri menjadi pendorong utama bagi terbentuknya perilaku kepemimpinan yang mampu mentransformasi organisasi menuju kinerja yang lebih baik. (Kılıç & Uludağ, 2021)

Keterkaitan antara kelima hipotesis dalam penelitian ini menggambarkan suatu alur logis bahwa interpersonal dan intrapersonal skills sebagai faktor personal pemimpin menjadi fondasi bagi perilaku kepemimpinan yang konstruktif. Perilaku kepemimpinan inilah yang pada akhirnya mendorong kinerja organisasi. Dengan kata lain, pengembangan kualitas pribadi pemimpin melalui pelatihan soft skills akan berdampak signifikan terhadap perilaku kepemimpinan dan pada akhirnya terhadap pencapaian tujuan organisasi. Hal ini menjadi bukti empiris bahwa pendekatan pengembangan sumber daya manusia di sektor publik tidak dapat lagi hanya mengandalkan pelatihan teknis dan administratif, tetapi juga harus mencakup pembinaan aspek psikologis dan sosial pemimpin.

Penelitian ini juga menunjukkan bahwa dalam birokrasi publik, tantangan utama dalam meningkatkan kinerja bukan hanya berasal dari struktur organisasi atau prosedur, melainkan juga dari kualitas kepemimpinan yang ditunjukkan oleh individu yang menduduki posisi strategis. Pemimpin yang memiliki kemampuan interpersonal akan mampu mengatasi resistensi perubahan, menjalin komunikasi efektif, serta membangun kerja tim yang solid. Sementara itu, pemimpin dengan kekuatan intrapersonal yang baik akan mampu bertahan dalam situasi krisis, menjaga keseimbangan emosi, dan tetap fokus pada tujuan jangka panjang organisasi.

Pembahasan ini menegaskan bahwa leadership behavior tidak muncul secara instan atau hanya karena status struktural, tetapi merupakan hasil dari proses panjang pembentukan kompetensi interpersonal dan intrapersonal. Oleh karena itu, organisasi publik perlu mengadopsi pendekatan holistik dalam pengembangan kepemimpinan, yang mencakup asesmen psikologis, pelatihan soft skills, mentoring, serta pembinaan perilaku kepemimpinan berbasis nilai dan integritas. Dalam konteks reformasi birokrasi dan tuntutan masyarakat akan pelayanan publik yang berkualitas, organisasi pemerintahan dituntut untuk membangun sistem kepemimpinan yang adaptif, humanis, dan berorientasi pada hasil.

Selain itu, pembahasan hasil ini juga memiliki implikasi teoritis yang penting. Pertama, penelitian ini memperluas pemahaman tentang mekanisme hubungan antara kompetensi personal dan kinerja organisasi melalui mediasi perilaku kepemimpinan. Kedua, hasil ini memperkuat model-model kepemimpinan berbasis kompetensi dan perilaku sebagai kerangka kerja yang relevan untuk sektor publik. Ketiga, penelitian ini memberikan bukti empiris tentang pentingnya integrasi teori psikologi individu (interpersonal dan intrapersonal skills) dengan teori organisasi dan kepemimpinan dalam menjelaskan dinamika kinerja organisasi pemerintah.

Secara praktis, pembahasan ini juga merekomendasikan perlunya perubahan dalam pendekatan manajemen talenta di sektor publik. Seleksi pemimpin tidak lagi cukup didasarkan pada senioritas atau capaian administratif semata, tetapi juga harus mempertimbangkan profil psikologis dan sosial pemimpin. Sistem pengembangan karier perlu dirancang agar mendorong pembentukan perilaku kepemimpinan yang sesuai dengan nilai-nilai pelayanan publik seperti integritas, profesionalisme, akuntabilitas, dan kolaborasi. Akhirnya, dari keseluruhan hasil dan pembahasan ini dapat disimpulkan bahwa pemimpin yang efektif dalam organisasi publik adalah mereka yang mampu menyatukan kekuatan interpersonal dan intrapersonal dalam wujud perilaku kepemimpinan yang membangun, inspiratif, dan memberdayakan. Perilaku kepemimpinan semacam inilah yang akan menjadi motor penggerak peningkatan kinerja organisasi di tengah tantangan dan tuntutan publik yang semakin kompleks.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan, penelitian ini menyimpulkan bahwa perilaku kepemimpinan (*leadership behavior*) memainkan peran penting sebagai variabel mediasi dalam meningkatkan kinerja organisasi sektor pemerintahan. Interpersonal skills dan

intrapersonal skills terbukti berpengaruh signifikan terhadap pembentukan perilaku kepemimpinan yang efektif. Pemimpin yang memiliki kemampuan berkomunikasi dengan baik, menjalin hubungan interpersonal yang sehat, serta mampu mengelola emosi dan memahami diri sendiri, cenderung menunjukkan perilaku kepemimpinan yang transformatif dan partisipatif. Perilaku kepemimpinan ini secara langsung berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi, baik dalam hal efisiensi kerja, kolaborasi tim, maupun pencapaian target pelayanan publik. Lebih jauh, penelitian ini menegaskan bahwa interpersonal dan intrapersonal skills tidak hanya berdampak langsung terhadap perilaku kepemimpinan, tetapi juga berdampak tidak langsung terhadap kinerja organisasi melalui mediasi perilaku kepemimpinan. Artinya, peningkatan kualitas individu pemimpin dari aspek psikologis dan sosial berpotensi memperbaiki kualitas kepemimpinan yang ditunjukkan, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Penelitian ini juga menambah kontribusi teoritis terhadap pengembangan model kepemimpinan berbasis kompetensi dalam konteks sektor publik yang selama ini lebih banyak menekankan aspek struktural dan administratif. Implikasi praktis dari penelitian ini menekankan pentingnya program pelatihan kepemimpinan yang tidak hanya berfokus pada kemampuan teknis, tetapi juga penguatan soft skills, seperti kemampuan interpersonal dan intrapersonal. Organisasi pemerintahan disarankan untuk mengintegrasikan asesmen psikologis, coaching, dan pengembangan perilaku kepemimpinan dalam sistem pengelolaan sumber daya manusianya. Dengan membangun profil pemimpin yang seimbang antara kecerdasan sosial dan emosional, organisasi sektor publik akan lebih adaptif, kolaboratif, dan mampu memenuhi ekspektasi masyarakat secara lebih optimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Ã-Zgenel, M., & Karsantik, Ã. (2020). EFFECTS OF SCHOOL PRINCIPALS' LEADERSHIP STYLES ON LEADERSHIP PRACTICES. *MOJES: Malaysian Online Journal of Educational Sciences*, 8(2), Article 2.
- Bastari, A., Eliyana, A., & Wijayanti, T. W. (2020). Effects of transformational leadership styles on job performance with job motivation as mediation: A study in a state-owned enterprise. *Management Science Letters*, 2883–2888. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.4.019>
- Diana, I. N., Supriyanto, A. S., Ekowati, V. M., & Ertanto, A. H. (2021). Factor influencing employee performance: The role of organizational culture. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(2), Article 2.
- Fajriyah, N. L. (2024). PERAN DAN PROSPEK AKAD WADIAH DALAM MENDUKUNG PERTUMBUHAN PERBANKAN SYARIAH DI INDONESIA: PERSPEKTIF REGULASI,

INOVASI, DAN KEPERCAYAAN MASYARAKAT. *Jurnal Investasi Islam*, 5(2), Article 2. <https://doi.org/10.32806/ivi.v5i2.328>

- Goleman, D. (1998). *Kecerdasan Emosional—Daniel Goleman—Google Buku*. [https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=JbQVEQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Goleman+\(1998\)+&ots=ixHKOWa5PV&sig=z4Mv2_iVvKOR118kcV2ezwMhJcmg&redir_esc=y#v=onepage&q=Goleman%20\(1998\)&f=false](https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=JbQVEQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Goleman+(1998)+&ots=ixHKOWa5PV&sig=z4Mv2_iVvKOR118kcV2ezwMhJcmg&redir_esc=y#v=onepage&q=Goleman%20(1998)&f=false)
- Groves, K. S. (2020). Testing a Moderated Mediation Model of Transformational Leadership, Values, and Organization Change. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(1), 35–48. <https://doi.org/10.1177/1548051816662614>
- Hameduddin, T., Fernandez ,Sergio, & and Demircioglu, M. A. (2020). Conditions for open innovation in public organizations: Evidence from Challenge.gov. *Asia Pacific Journal of Public Administration*, 42(2), 111–131. <https://doi.org/10.1080/23276665.2020.1754867>
- Havidotinnisa, S., Lubis, F. M., Lasmiatun, K. M. T., & Olubitan, J. O. (2024). IMPLEMENTATION OF ECONOMIC OPENNESS AND ITS IMPACT ON HUMAN RESOURCE GROWTH. *Multifinance*, 1(3 Maret), Article 3 Maret.
- Hilton, S. K., Madilo, W., Awaah, F., & Arkorful, H. (2021). Dimensions of transformational leadership and organizational performance: The mediating effect of job satisfaction. *Management Research Review*, 46(1), 1–19. <https://doi.org/10.1108/MRR-02-2021-0152>
- Jaya, I. M. L. M. (2020). *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif: Teori, Penerapan, dan Riset Nyata*. Anak Hebat Indonesia.
- Kamarudin, O., & Arif, A. (2024). ANALISIS PERAN MEDIASI DALAM MENINGKATKAN HUBUNGAN ANTARA KEPEMIMPINAN KEWIRAUSAHAAN DAN INOVASI DALAM ORGANISASI UNTUK MENDORONG KEUNGGULAN KOMPETITIF. *Jurnal Investasi Islam*, 5(2), Article 2. <https://doi.org/10.32806/ivi.v5i2.622>
- Kılıç, M., & Uludağ, O. (2021). The Effects of Transformational Leadership on Organizational Performance: Testing the Mediating Effects of Knowledge Management. *Sustainability*, 13(14), Article 14. <https://doi.org/10.3390/su13147981>
- Le, T. T., & and Le, B. P. (2021). Mediating Role of Change Capability in the Relationship Between Transformational Leadership and Organizational Performance: An Empirical Research. *Psychology Research and Behavior Management*, 14, 1747–1759. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S333515>
- McDonald, M. (2021). Renewal in Learning and Writing Center Leadership: Advice from Coaching Expert Richard Boyatzis. *Learning Assistance Review*, 26(1), 163–179.
- Muliawan, F., Ulum, M., & Suhendar. (2025). Analisis Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Peningkatan Kinerja Karyawan. *ETNOMANAJEMEN: Journal of Management Research*, 1(1), Article 1.

Qalati, S. A., Zafar, Z., Fan, M., Limón, M. L. S., & Khaskheli, M. B. (2022). Employee performance under transformational leadership and organizational citizenship behavior: A mediated model. *Heliyon*, 8(11). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e11374>