



**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, KOMITMEN DAN KOMUNIKASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI BAPPEDA KABUPATEN BOJONEGORO**

**Hermin Putri Indriasari<sup>1)</sup>, Woro Utari<sup>2)</sup>, Nograho Mardi W.<sup>3)</sup>**  
**Pascasarjana Universitas Wijaya Putra Surabaya**

INFORMASI ARTIKEL

ABSTRAK

Dikirim : 11 Maret 2020  
Revisi pertama : 26 Maret 2020  
Diterima : 27 Maret 2020  
Tersedia online : 30 Maret 2020

Kata Kunci: *Kepemimpinan, Komitmen, Komunikasi, Kinerja*

Email : [h3rm1npur1@gmail.com](mailto:h3rm1npur1@gmail.com)

*Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui deskripsi gaya kepemimpinan, komitmen, komunikasi dan kinerja pegawai di Bappeda Kabupaten Bojonegoro, untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, komitmen, dan komunikasi secara simultan terhadap kinerja pegawai di Bappeda Kabupaten Bojonegoro, untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Bappeda Kabupaten Bojonegoro, untuk mengetahui pengaruh komitmen terhadap kinerja pegawai di Bappeda Kabupaten Bojonegoro, dan untuk mengetahui pengaruh komunikasi terhadap kinerja pegawai di Bappeda Kabupaten Bojonegoro.*

*Penelitian ini merupakan penelitian eksplanatori dengan pendekatan kuantitatif. Terdapat uji validitas dan reliabilitas instrument penelitian, dan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Komitmen, komunikasi, dan kinerja pegawai Bappeda Kabupaten Bojonegoro semuanya dalam kondisi baik hanya gaya kepemimpinan yang dalam kondisi sangat baik. Gaya kepemimpinan, komitmen, dan komunikasi secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai di Bappeda Kabupaten Bojonegoro. Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai di Bappeda Kabupaten Bojonegoro. Komitmen memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai di Bappeda Kabupaten Bojonegoro. Komunikasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai di Bappeda Kabupaten Bojonegoro.*

## **PENDAHULUAN**

### **Latar Belakang**

Kinerja pegawai merupakan salah satu faktor yang memegang peranan penting dalam mencapai tujuan organisasi maupun tujuan individu. Dalam usaha untuk mencapai tujuan Bappeda Kabupaten Bojonegoro diperlukan adanya pegawai yang penuh kesadaran, kesetiaan, ketaatan, disiplin dan bertanggung jawab atas segala pekerjaan yang diberikan dan telah dikerjakan.

Masalah yang sangat serius bagi suatu organisasi jika kinerja pegawai rendah, hal ini akan membuat seorang pemimpin untuk memutar otak guna menemukan inovasi dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai. Begitu pula pada Bappeda Kabupaten Bojonegoro, dimana saat ini tanda-tanda kinerja pada beberapa pegawai mulai menurun antara lain tidak disiplin, sering datang terlambat, semangat kerja menurun dengan menunda pekerjaan dan hanya melakukan hal-hal yang rutin saja tanpa ada inovasi dalam penyelesaiannya. Disamping hal tersebut, saat ini terkesan komunikasi yang belum efektif sehingga sering terjadi pengulangan pekerjaan sehingga mengakibatkan rasa jenuh.

Kompleksitas masalah yang dihadapi tersebut akan mengakibatkan peningkatan kebutuhan akan pimpinan yang memiliki kualitas tertentu. Oleh karena itu pimpinan sebagai pengelola sumber daya manusia dituntut untuk memiliki gaya kepemimpinan dimana ia dapat bekerjasama dan dapat menekan kemungkinan konflik yang akan terjadi didalam kelompok kerja sehingga dapat mencapai tujuan organisasi serta meningkatkan kinerja pegawainya.

Seperti yang sudah dijelaskan oleh Kurniawan (2018) dalam penelitiannya bahwa Gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja perusahaan dengan pengaruh yang cukup besar. Kurniawan juga menjelaskan bahwa pimpinan perlu memberikan kesempatan atau kebebasan yang seluas-luasnya kepada karyawan untuk meningkatkan motivasi, kemampuan, gagasan dan mengembangkan potensi diri yang dimilikinya. Dengan adanya kesempatan atau kebebasan itu dapat menciptakan dukungan dan perkembangan yang positif terhadap semua kegiatan yang dilaksanakan karyawan dalam rangka menghasilkan kinerja. Hasil penelitian lainnya yang dilakukan oleh Maryam (2017) juga menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai namun pengaruh yang diberikan rendah hanya sekitar 17%. Berdasarkan hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa pemimpin mempunyai peranan yang sangat penting dalam peningkatan maupun penurunan kinerja pegawai. Oleh sebab itu sebuah organisasi membutuhkan kepemimpinan yang efektif untuk meningkatkan kinerja pegawai.

Faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah komitmen organisasi di tempat pegawai tersebut bekerja. Komitmen organisasi yang tinggi akan memberikan pengaruh positif terhadap pegawai itu sendiri, dimana akan menimbulkan rasa semangat kerja sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai itu sendiri dan keinginan yang kuat untuk tetap bekerja di tempat pegawai tersebut bekerja saat ini

Komitmen pekerja dalam menyelesaikan tugas yang diberikan sebagai sesuatu yang berhubungan positif dengan kinerja pegawai, komitmen yang merupakan suatu sikap dan perilaku yang dapat dipandang sebagai penggerak seseorang dalam bekerja, dimana dapat menjadi suatu dorongan bagi seseorang untuk bekerja lebih baik atau

malah sebaliknya menyebabkan seseorang justru meninggalkan pekerjaannya, akibat suatu komitmen yang lainnya.

Pane dan Fatmawati (2017) menjelaskan bahwa komitmen berpengaruh besar pada tingkat kinerja pegawai, pada penelitiannya yang dilakukan di Badan Pertanahan Nasional Kota Medan menjelaskan bahwa komitmen mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai dengan pengaruh sebesar 77%, dan sisanya di pengaruhi oleh variabel lain selain komitmen. Akan tetapi hasil penelitian tersebut tidak sejalan dengan Mekta (2017) yang menjelaskan bahwa terdapat pengaruh negatif Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Indra Kelana Yogyakarta hal tersebut terjadi karena adanya perbedaan nilai-nilai yang dianut oleh perusahaan dan karyawan sehingga mempengaruhi komitmen yang dimiliki karyawan.

Disamping komitmen ada satu hal yang penting yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu komunikasi yang terjalin antara pegawai dengan pimpinan maupun pegawai dengan sesama pegawai, dimana dalam hal ini harus tercipta komunikasi yang efisien dan efektif.

### **Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang diatas maka rumusan masalah dapat disusun sebagai berikut :

1. Bagaimana deskripsi gaya kepemimpinan, komitmen, komunikasi dan kinerja pegawai di Bappeda Kabupaten Bojonegoro?
2. Apakah gaya kepemimpinan, komitmen, dan komunikasi secara simultan memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai di Bappeda Kabupaten Bojonegoro?
3. Apakah gaya kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Bappeda Kabupaten Bojonegoro?
4. Apakah komitmen memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai di Bappeda Kabupaten Bojonegoro?
5. Apakah komunikasi memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai di Bappeda Kabupaten Bojonegoro?

### **Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui deskripsi gaya kepemimpinan, komitmen, komunikasi dan kinerja pegawai di Bappeda Kabupaten Bojonegoro.
2. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, komitmen, dan komunikasi secara simultan terhadap kinerja pegawai di Bappeda Kabupaten Bojonegoro.
3. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Bappeda Kabupaten Bojonegoro.
4. Untuk mengetahui pengaruh komitmen terhadap kinerja pegawai di Bappeda Kabupaten Bojonegoro.
5. Untuk mengetahui pengaruh komunikasi terhadap kinerja pegawai di Bappeda Kabupaten Bojonegoro.

## **KAJIAN PUSTAKA**

### **Kinerja Pegawai**

Menurut Dessler (2015:56) kinerja pegawai adalah prestasi aktual pegawai dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari pegawai. Kemudian menurut Robbins dan Timothy (2015:89) kinerja dapat menjadi hasil dari seorang individu atau dapat berupa hasil dari kerja kelompok dalam satu organisasi. Kinerja sebagai hasil kerja yang dicapai oleh individu disesuaikan dengan peran atau tugas individu tersebut dalam suatu instansi pada suatu periode waktu tertentu, yang dihubungkan dengan suatu ukuran nilai atau standar tertentu dari perusahaan dimana individu tersebut bekerja.

Menurut Mangkunegara dalam Pasolong (2010:176) kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Siagian (2010:227) mendefinisikan kinerja sebagai suatu keseluruhan kemampuan seseorang untuk bekerja sedemikian rupa sehingga mencapai tujuan kerja secara optimal dan berbagai sasaran yang telah diciptakan dengan pengorbanan yang secara rasio lebih kecil dibandingkan dengan hasil yang dicapai. Prawirosentono dalam Pasolong (2010:176) lebih cenderung menggunakan kata *performance* dalam menyebut kata kinerja. Menurutnya *performance* atau kinerja adalah hasil yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan tanggungjawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Menurut Mangkunegara (2016:75) menyebutkan indikator dari kinerja pegawai adalah sebagai berikut: 1. Kualitas Kerja, 2. Kuantitas Kerja, 3. Pelaksanaan Tugas, dan 4. Tanggung Jawab.

### **Gaya Kepemimpinan**

Definisi dari gaya kepemimpinan telah mengalami perubahan akan perkembangan dan pergeseran. Dalam era lama gaya kepemimpinan diartikan sebagai gaya kemampuan dan kesiapan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain, dengan gaya kepemimpinan, menggerakkan, mengarahkan, mengajak, menuntun dan jika perlu memaksa mereka untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu. Dalam era baru gaya kepemimpinan diartikan secara lebih luas, kemampuan memberi inspirasi kepada pihak lain, agar mereka secara proaktif tergugah untuk melakukan berbagai tindakan demi tercapainya visi, misi dan tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan merupakan pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan menggambarkan dari falsafah yang konsisten, keterampilan, sifat dan sikap yang mendasari perilaku seseorang.

Indikator-indikator kepemimpinan dalam penelitian ini ditujukan kepada pada Pimpinan di Bappeda yang meliputi : Kepala Bappeda, Kepala bidang, dan juga Kepala sub bidang dengan mengacu pada penjelasan indikator menurut Safaria dalam Dalimunthe (2018:56), adalah sebagai berikut: 1) Kepemimpinan secara suportif (*Supportive leadership*), 2) Kepemimpinan yang direktif (*Directive leadership*), 3)

Kepemimpinan partisipatif (*Participative leadership*), 4) Kepemimpinan berorientasi prestasi (*Achievement-oriented leadership*).

### **Komitmen**

Komitmen organisasional bisa tumbuh disebabkan karena individu memiliki ikatan emosional terhadap Bappeda yang meliputi dukungan moral dan menerima nilai yang ada di dalam Bappeda serta tekad dari dalam diri untuk mengabdikan pada Bappeda. Komitmen organisasi merupakan suatu keadaan di mana pegawai memihak dan peduli kepada organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaannya dalam organisasi itu. Komitmen organisasi yang tinggi sangat diperlukan dalam sebuah organisasi, karena terciptanya komitmen yang tinggi akan mempengaruhi situasi kerja yang profesional.

Menurut Robbins dan Judge (2015), Komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang pegawai memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Jadi, keterlibatan pekerjaan yang tinggi berarti memihak pada pekerjaan tertentu seorang individu, sementara komitmen organisasional yang tinggi berarti memihak organisasi yang merekrut individu tersebut. Tiga dimensi terpisah komitmen organisasional adalah : 1) Komitmen afektif (*affective commitment*), 2) Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*), dan 3) Komitmen normatif (*normative commitment*).

### **Komunikasi**

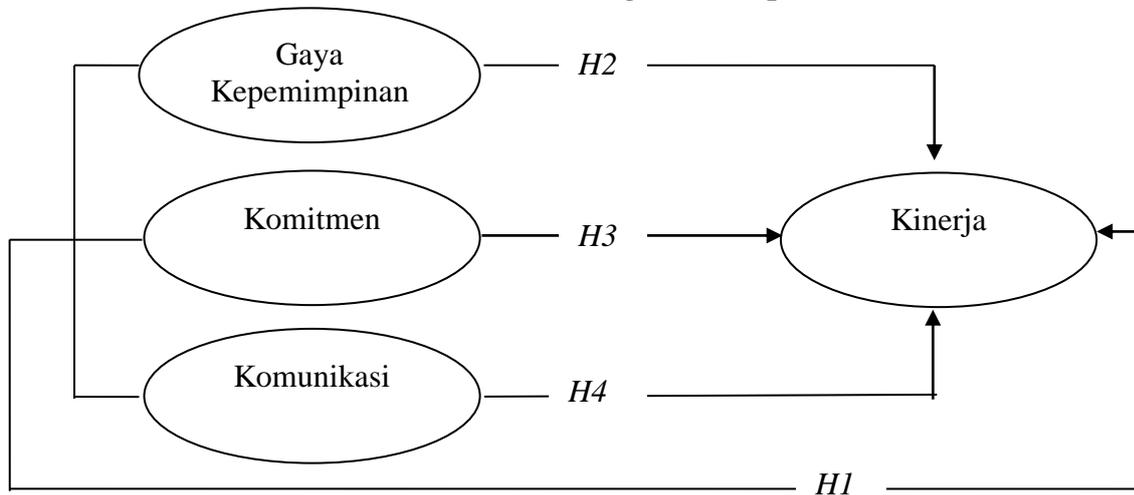
Komunikasi adalah proses penyampaian atau pertukaran informasi kepada orang lain secara langsung atau menggunakan media agar orang tersebut dapat bertindak, sesuai dengan tujuan dari pemberi pesan. Komunikasi penting bagi organisasi dan informasi penting bagi komunikasi yang efektif. Menurut Mangkunegara (2016:45) komunikasi adalah proses pemindahan suatu informasi, ide, pengertian dari seseorang kepada orang lain tersebut dapat menginterpretasikannya sesuai dengan tujuan yang dimaksud. Sedangkan menurut Widjaya dalam Mangkunegara (2016:71), komunikasi pada umumnya diartikan sebagai hubungan atau kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan masalah hubungan atau dapat diartikan sebagai saran tukar menukar pendapat atau sebagai kontak antara manusia secara individu ataupun kelompok. Menurut Daft dalam Mangkunegara (2016:76) Komunikasi adalah proses dimana informasi dipertukarkan dan dimengerti oleh dua orang atau lebih, biasanya dengan maksud untuk memotivasi atau mempengaruhi perilaku. Dua elemen umum dalam setiap situasi komunikasi adalah pengirim dan penerima. Pengirim adalah seseorang yang bermaksud mengirim sebuah informasi atau untuk mengekspresikan suatu pemikiran atau emosi. Penerima adalah orang yang dikirim pesan. Akhirnya umpan balik (*feedback*) terjadi ketika penerima menanggapi komunikasi pengirim dengan mengirimkan kembali pesan. Tanpa umpan balik, komunikasi hanya berjalan satu arah, dengan umpan balik akan menjadi dua arah.

Menurut Sriussadaporn-Charoenngam, Nongluck dan Fredric M Jabin (dalam Mangkunegara 2016), terdapat beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur komunikasi dalam organisasi yaitu : bijaksana dan kesopanan, penerimaan umpan

balik, berbagi informasi, memberikan informasi tugas, dan mengurangi ketidakpastian tugas.

### Kerangka Konseptual

Gambar 1. Kerangka Konseptual



### Hipotesis

Adapun hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Gaya kepemimpinan, komitmen, dan komunikasi secara simultan memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai di Bappeda Kabupaten Bojonegoro.
2. Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai di Bappeda Kabupaten Bojonegoro.
3. Komitmen memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai di Bappeda Kabupaten Bojonegoro.
4. Komunikasi memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai di Bappeda Kabupaten Bojonegoro.

### METODE PENELITIAN

#### Jenis dan Pendekatan Penelitian

Jenis penelitian ini *explanatory research* yaitu penelitian yang menjelaskan pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat dan kuesioner sebagai alat pengumpulan data yang pokok (Silalahi 2012:48). Pendekatan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif.

#### Definisi Operasional Variabel dan Indikator Variabel Penelitian

Definisi operasional variabel adalah pengertian variabel (yang diungkap dalam definisi konsep) tersebut, secara operasional, secara praktik, secara nyata dalam lingkup objek penelitian/objek yang diteliti. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah variabel bebas dan variabel terikat.

1. Variabel Bebas atau variabel penyebab (*independent*) Variabel bebas adalah variabel yang menyebabkan atau memengaruhi, yaitu faktor-faktor yang diukur,

dimanipulasi atau dipilih oleh peneliti untuk menentukan hubungan antara fenomena yang diobservasi atau diamati. Penelitian ini variabel bebas pertama ( $X_1$ ) adalah gaya kepemimpinan, variabel bebas kedua ( $X_2$ ) adalah komitmen dan variabel bebas ketiga ( $X_3$ ) adalah komunikasi.

2. Variabel Terikat atau variabel tergantung (*dependent*) Variabel terikat adalah faktor-faktor yang diobservasi dan diukur untuk menentukan adanya pengaruh variabel bebas, yaitu faktor yang muncul, atau tidak muncul, atau berubah sesuai dengan yang diperkenalkan oleh peneliti. Dalam penelitian ini variabel terikatnya (Y) adalah kinerja pegawai.

### **Indikator Variabel Penelitian**

Berdasarkan penelitian yang dilakukan didapatkan indikator dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Menurut Safaria dalam Dalimunthe (2018:56), indikator-indikator kepemimpinan adalah sebagai berikut: a) Kepemimpinan secara suportif (*Supportive leadership*), b) Kepemimpinan yang direktif (*Directive leadership*), c) Kepemimpinan partisipatif (*Participative leadership*), d) Kepemimpinan berorientasi prestasi (*Achievement-oriented leadership*)
2. Menurut Robbins dan Judge dalam Zelvia (2015), Indikator komitmen organisasional adalah :a) Komitmen afektif (*affective commitment*) , b) Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*) , dan c) Komitmen normatif (*normative commitment*)
3. Menurut Sriussadaporn-Charoenngam, Nongluck dan Fredric M Jabin (dalam Mas'ud, 2004: 74), terdapat beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur komunikasi dalam organisasi yaitu : a) Bijaksana dan Kesopanan,, b)Penerimaan Umpan Balik, c) Berbagi Informasi, d) Memberikan Informasi Tugas, dan e) Mengurangi Ketidakpastian Tugas,
4. Indikator Kinerja pegawai menurut Mangkunegara (2016:75) menyebutkan adalah sebagai berikut: a) Kualitas Kerja, b) Kuantitas Kerja, c) Pelaksanaan Tugas, dan d) Tanggung Jawab.

### **Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan di Bappeda Bojonegoro yang beralamatkan di Lantai 4 Gedung Pemkab Jalan P, Jl. Mas Tumapel No.01, Jawa Timur 62111.

### **Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel**

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Bappeda Bojonegoro yang berjumlah 34 orang. Sampel dalam penelitian ini adalah semua pegawai Bappeda Bojonegoro berjumlah 34 orang, yang selanjutnya disebut responden. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini diambil secara total atau menggunakan metode sensus sampling sehingga keseluruhan populasi dijadikan sampel penelitian.

### Teknik Pengumpulan Data

Data yang diperlukan dalam penelitian ini bersumber dari responden dimana data tersebut diperoleh melalui penyebaran daftar pertanyaan (angket) kepada para pegawai. Data yang digunakan dalam penelitian ini ada 2 jenis yaitu data primer dan data sekunder.

### Teknik Analisis Data

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian adalah berbentuk regresi linier berganda (*multiple regression linier*) dengan bantuan software SPSS. Adapun formula dari model Regresi Linier berganda tersebut adalah sebagai berikut:

$$Y = b_0 + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + e$$

Dimana: Y = Kinerja pegawai Pegawai  
 X<sub>1</sub> = Gaya kepemimpinan  
 X<sub>2</sub> = Komitmen  
 X<sub>3</sub> = Komunikasi  
 b<sub>1</sub>, b<sub>2</sub>, b<sub>3</sub> = Koefesien regresi  
 e = Standar Error

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Hasil Penelitian

#### Analisis Statistik deskriptif

Statistik deskriptif dalam penelitian ini merujuk pada nilai rata-rata (mean) dan simpanan baku (standar deviation), nilai minimum dan maksimum serta dari seluruh variabel dalam penelitian ini yaitu kinerja (Y), gaya kepemimpinan (X<sub>1</sub>), komitmen (X<sub>2</sub>) dan komunikasi (X<sub>3</sub>) sebagaimana ditunjukkan pada tabel dibawah ini.

**Tabel 1. Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Gaya kepemimpinan	34	2.50	4.00	3.3382	.39352
Komitmen	34	2.33	3.67	2.9121	.36021
Komunikasi	34	2.80	3.80	3.1353	.25923
Kinerja	34	2.75	4.00	3.1324	.30299
Valid N (listwise)	34				

Sumber : Hasil Penelitian, diolah (2019)

Berdasarkan tabel diatas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki nilai mean sebesar 3.3382, komitmen memiliki nilai mean sebesar 2.9121, komunikasi memiliki nilai mean sebesar 3.1353, dan kinerja memiliki nilai mean sebesar 3.1324.

Untuk mengetahui kondisi variabel penelitian digunakan skala 1-4, dimana 4: sangat baik, 3: baik, 2: tidak baik, 1: sangat tidak baik, Untuk dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 2. Pembagian Kelas Kondisi Variabel Penelitian**

Kelas	Kondisi
1.00 s/d 1.75	Sangat Tidak baik
1.76 s/d 2.51	Tidak baik
2.52 s/d 3.27	Baik
3.28 s/d 4.00	Sangat baik

Sumber : Hasil Penelitian, diolah (2019)

Berdasarkan tabel diatas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki nilai mean sebesar 3.3382 dalam kondisi sangat baik, komitmen memiliki nilai mean sebesar 2.9121 dalam kondisi baik, komunikasi memiliki nilai mean sebesar 3.1353 dalam kondisi baik, dan kinerja memiliki nilai mean sebesar 3.1324 dalam kondisi baik.

### Analisis Regresi Linier Berganda

Selanjutnya, setelah mengetahui diskripsi masing-masing variabel, maka dalam upaya untuk membuktikan hipotesis diperlukan analisis dengan menggunakan regresi linier berganda. Berdasarkan hasil analisis data diperoleh nilai koefisien sebagai berikut:

**Tabel 3. Hasil Analisis Regresi**

Model	<i>Unstandardized Coefficients</i>		<i>Standardized Coefficients Beta</i>	t	Sig.
	B	<i>Std. Error</i>			
1 (Constant)	2.512	.608		4.130	.000
Gaya kepemimpinan	.310	.107	.402	2.893	.007
Komitmen	.252	.116	.300	2.177	.037
Komunikasi	.762	.165	.652	4.608	.000

Sumber : Hasil Penelitian, diolah (2019)

Dari hasil analisis data yang terdapat dalam lampiran dan dirangkum pada tabel diatas, diketahui bahwa persamaan regresi untuk hasil penelitian ini adalah sebagai berikut :

$$Y = 2.512 + 0.310X_1 + 0.252X_2 + 0.762X_3 + e$$

Persamaan diatas mengandung maksud bahwa kinerja dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan, komitmen dan komunikasi. Persamaan diatas dapat dijelaskan bahwa konstanta= 2.512 artinya bahwa apabila tidak ada variabel gaya kepemimpinan, komitmen, komunikasi, maka tingkat kinerja adalah sebesar 2.512 satuan serta Koefisien gaya kepemimpinan sebesar 0.310 artinya bahwa apabila gaya kepemimpinan naik satu satuan, maka kinerja Bappeda Kabupaten Bojonegoro akan meningkat sebesar 0.310 satuan. Koefisien komitmen sebesar 0.252 artinya bahwa apabila komitmen naik satu satuan, maka kinerja Bappeda Kabupaten Bojonegoro akan meningkat sebesar 0.252 satuan dan untuk Koefisien komunikasi sebesar 0.762 artinya bahwa apabila komunikasi naik satu satuan, maka kinerja Bappeda Kabupaten Bojonegoro akan meningkat sebesar 0.762 satuan.

### Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komitmen, Komunikasi Secara Simultan Terhadap Kinerja Pegawai

Pengujian hipotesis pertama yang menyatakan bahwa secara simultan pengaruh gaya kepemimpinan, komitmen, komunikasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai Bappeda Kabupaten Bojonegoro digunakan analisis uji F (Anova) sebagaimana dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 4. Hasil Analisis Uji F (Anova)**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	1.393	3	.464	8.515	.000 <sup>a</sup>
	Residual	1.636	30	.055		
	Total	3.029	33			

Sumber : Hasil Penelitian, diolah (2019)

Berdasarkan hasil analisis data dengan menggunakan uji F diperoleh nilai F hitung sebesar 8.515 dengan tingkat signifikansi sebesar 0.000 (lebih kecil dari 0,05). Selanjutnya untuk mengetahui tingkat besarnya pengaruh gaya kepemimpinan, komunikasi, komitmen terhadap kinerja pegawai Bappeda Kabupaten Bojonegoro digunakan analisis koefisien determinasi. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 5. Hasil Analisis Koefisien Determinasi**

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.678 <sup>a</sup>	.460	.406	.23353
a. Predictors: (Constant), Komunikasi, Komitmen, Kepemimpinan				

Sumber : Hasil Penelitian, diolah (2019)

Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai koefisien determinasi sebesar  $R^2 = 0.460$  yang berarti bahwa 46.0% kinerja dapat dijelaskan oleh gaya kepemimpinan, komunikasi, komitmen, sedangkan sisanya sebesar 54% di pengaruhi oleh variabel lain diluar gaya kepemimpinan, komunikasi, komitmen.

### Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komitmen, Komunikasi Secara Parsial Terhadap Kinerja Pegawai

Selanjutnya dilakukan pengujian yang menyatakan bahwa secara parsial gaya kepemimpinan, komitmen, komunikasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Bappeda Kabupaten Bojonegoro digunakan analisis dengan uji t (parsial). Berdasarkan hasil analisis data diperoleh bahwa nilai t pada masing-masing variabel yang dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

**Tabel 6. Tabel Analisis Uji-t**

Model		t	Sig.
1	(Constant)	4.130	.000
	Gaya kepemimpinan	2.893	.007
	Komitmen	2.177	.037
	Komunikasi	4.608	.000

Sumber : Hasil Penelitian, diolah (2019)

Berdasarkan tabel tersebut diatas dapat dijelaskan pengujian hipotesisnya sebagai berikut :

1. Nilai t hitung gaya kepemimpinan adalah sebesar 2.893 dengan signifikansi sebesar 0.007 (lebih kecil dari 0,05) artinya bahwa secara parsial gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja.
2. Nilai t hitung komitmen adalah sebesar 2.177 dengan signifikansi sebesar 0.037 (lebih kecil dari 0,05) artinya bahwa secara parsial komitmen mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja.
3. Nilai t hitung komunikasi adalah sebesar 4.608 dengan signifikansi sebesar 0.000 (lebih kecil dari 0,05) artinya bahwa secara parsial komunikasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja

Berdasarkan hasil analisis data diketahui, gaya kepemimpinan, komitmen dan komunikasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis yang menyatakan ada pengaruh signifikan gaya kepemimpinan, komitmen dan komunikasi secara parsial terhadap kinerja Pegawai Bappeda Kabupaten Bojonegoro diterima.

### **Pembahasan**

Berdasarkan hasil analisis data tersebut diatas dapat diketahui gaya kepemimpinan memiliki nilai mean sebesar 3.3382 dalam kondisi sangat baik, komitmen memiliki nilai mean sebesar 2.9121 dalam kondisi baik, komunikasi memiliki nilai mean sebesar 3.1353 dalam kondisi baik, dan kinerja memiliki nilai mean sebesar 3.1324 dalam kondisi baik. Jadi dapat disimpulkan bahwa komitmen, komunikasi, dan kinerja pegawai Bappeda Kabupaten Bojonegoro semuanya dalam kondisi baik hanya gaya kepemimpinan yang dalam kondisi sangat baik.

Berdasarkan hasil analisis data tersebut diatas dapat diketahui pengaruh gaya kepemimpinan, komitmen, dan komunikasi secara simultan terhadap kinerja pegawai di Bappeda Kabupaten Bojonegoro diperoleh nilai F hitung sebesar 8.515 dengan tingkat signifikansi sebesar 0.000. karena nilai signifikansi tersebut lebih kecil dari 0,05 yang berarti bahwa secara simultan gaya kepemimpinan, komitmen dan komunikasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai Bappeda Kabupaten Bojonegoro. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa apabila terjadi peningkatan atau penurunan pada gaya kepemimpinan, komitmen, dan komunikasi secara simultan maka akan berpengaruh signifikan terhadap peningkatan dan penurunan kinerja pegawai di Bappeda Kabupaten Bojonegoro. Pada hasil penelitian juga dapat diketahui sebesar 46.0% kinerja pegawai di Bappeda Kabupaten Bojonegoro yang dipengaruhi oleh variabel gaya kepemimpinan, komunikasi dan

komitmen, sedangkan sisanya sebesar 54% di pengaruhi oleh variabel lain diluar gaya kepemimpinan, komunikasi, komitmen.

Berdasarkan hasil analisis data tersebut diatas dapat diketahui pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai di Bappeda Kabupaten Bojonegoro yang diperoleh nilai  $t$  hitung gaya kepemimpinan adalah sebesar 2.893 dengan signifikansi sebesar 0.007 (lebih kecil dari 0,05) artinya bahwa secara parsial gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai Bappeda Kabupaten Bojonegoro. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa apabila terjadi peningkatan atau penurunan pada gaya kepemimpinan maka akan berpengaruh signifikan terhadap peningkatan dan penurunan kinerja pegawai di Bappeda Kabupaten Bojonegoro.

Kepemimpinan dalam penelitian ini meliputi kepemimpinan secara suportif, direktif, partisipatif dan direktif. Kepemimpinan secara suportif yang ada di Bappeda Bojonegoro sebanyak 55.9% responden mempresepsikan baik sehingga dapat dikatakan pimpinan sudah menunjukkan perhatian besar kepada kesejahteraan dan pemenuhan kebutuhan bawahan. Sedangkan Kepemimpinan secara direktif sebanyak 67.6% responden mempresepsikan tidak baik, hal ini berarti pimpinan belum dapat menunjukkan dominasi dalam mengarahkan, mengawasi dan mengatur bawahan secara ketat. Pada kepemimpinan partisipatif sebanyak 64.7% responden mempresepsikan tidak baik, hal ini berarti pimpinan belum dapat mengkonsultasikan dan mendiskusikan pada bawahan sebelum membuat keputusan. Begitu juga dengan kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi sebanyak 64.7% responden mempresepsikan tidak baik, hal ini berarti pimpinan belum dapat percaya kepada bawahannya dan memberikan bimbingan kepada para pegawai untuk mencapai tujuan yang tinggi. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Maknur dan Wahyuningsih (2018) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil analisis data tersebut diatas dapat diketahui pengaruh Komitmen Terhadap Kinerja Pegawai di Bappeda Kabupaten Bojonegoro yang diperoleh nilai  $t$  hitung komitmen adalah sebesar 2.177 dengan signifikansi sebesar 0.037 (lebih kecil dari 0,05) artinya bahwa secara parsial komitmen mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai Bappeda Kabupaten Bojonegoro. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa apabila terjadi peningkatan atau penurunan pada komitmen pegawai maka akan berpengaruh signifikan terhadap peningkatan dan penurunan kinerja pegawai di Bappeda Kabupaten Bojonegoro.

Komitmen dalam penelitian ini meliputi komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normative. Komitmen afektif pegawai Bappeda Bojonegoro sebanyak 82.4% responden mempresepsikan tidak baik hal ini berarti bahwa pegawai masih belum memiliki perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai-nilainya. Kemudian pada komitmen berkelanjutan pegawai sebanyak 73.5% responden mempresepsikan tidak baik, hal ini berarti kebanyakan pegawai belum merasakan nilai ekonomi untuk bertahan di Bappeda Bojonegoro bila dibandingkan dengan meninggalkan pekerjaannya. Pada komitmen normati sebanyak 58.8% responden mempresepsikan tidak baik, hal ini berarti pegawai belum memiliki rasa kewajiban untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan-alasan moral atau etis lainnya. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Yohana dan

Waruwu (2019) yang hasil penelitian menunjukkan bahwa, komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil analisis data tersebut diatas dapat diketahui pengaruh komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai di Bappeda Kabupaten Bojonegoro yang diperoleh nilai t hitung komunikasi adalah sebesar 4.608 dengan signifikansi sebesar 0.000 (lebih kecil dari 0,05) artinya bahwa secara parsial komunikasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai Bappeda Kabupaten Bojonegoro. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa apabila terjadi peningkatan atau penurunan pada komunikasi pegawai maka akan berpengaruh signifikan terhadap peningkatan dan penurunan kinerja pegawai di Bappeda Kabupaten Bojonegoro.

Komitmen dalam penelitian ini meliputi kebijaksanaan dan kesopanan, penerimaan umpan balik, berbagi informasi, memberikan informasi tugas dan mengurangi ketidakpastian tugas. Kebijaksanaan dan kesopanan pegawai sebanyak 79.4% responden mempresepsikan tidak baik hal ini berarti bahwa pegawai masih belum berkomunikasi dengan menggunakan pilihan kata yang tepat dan disampaikan dengan bahasa yang sopan dan halus. Kemudian pada penerimaan umpan balik pegawai sebanyak 58.8% responden mempresepsikan tidak baik, hal ini berarti pegawai belum dapat menerima tanggapan dari pesan atau isi pesan yang disampaikan. Pada berbagi informasi sebanyak 73.5% responden mempresepsikan tidak baik, hal ini berarti pegawai belum memberikan informasi baik informasi kemajuan maupun permasalahan yang ada kepada rekan sekerja maupun pimpinan. Pemberian informasi tugas sebanyak 73.5% responden mempresepsikan tidak baik, hal ini berarti pegawai belum dapat menyampaikan informasi mengenai hal-hal yang berkaitan dengan tugas dengan baik. Pengurangan ketidakpastian tugas sebanyak 73.5% responden mempresepsikan tidak baik, hal ini berarti pegawai belum dapat menyampaikan informasi yang jelas dan lengkap mengenai pelaksanaan tugas agar tugas dapat diselesaikan sesuai dengan yang diharapkan. Hasil penelitian ini mendukung Penelitian yang dilakukan oleh Mandagie dan Uhing (2016) dengan hasil uji ditemukan bahwa komunikasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Komitmen, komunikasi, dan kinerja pegawai Bappeda Kabupaten Bojonegoro semuanya dalam kondisi baik hanya gaya kepemimpinan yang dalam kondisi sangat baik.
2. Gaya kepemimpinan, komitmen, dan komunikasi secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai di Bappeda Kabupaten Bojonegoro.
3. Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai di Bappeda Kabupaten Bojonegoro.
4. Komitmen memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai di Bappeda Kabupaten Bojonegoro.

5. Komunikasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai di Bappeda Kabupaten Bojonegoro.

### **Saran**

Berdasarkan kesimpulan tersebut diatas, maka penulis dapat memberikan saran sebagai berikut :

1. Perlu adanya peningkatan pada komunikasi di Bappeda Kabupaten Bojonegoro. Karena disamping komunikasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai, komunikasi mempunyai pengaruh yang dominan dari pada variabel gaya kepemimpinan dan komitmen. Peningkatan tersebut dapat dilakukan dengan memperjelas pemberian informasi tugas yang diberikan kepada pegawai.
2. Selain komunikasi gaya kepemimpinan juga perlu untuk ditingkatkan karena juga mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai Bappeda Kabupaten Bojonegoro. Peningkatan tersebut dapat dilakukan dengan penerapan kepemimpinan partisipatif dan yang berorientasi pada prestasi kerja pegawai lingkungan Bappeda Kabupaten Bojonegoro.
3. Meskipun komitmen mempunyai pengaruh yang tidak sebesar komunikasi dan gaya kepemimpinan, akan tetapi komitmen juga mempunyai pengaruh yang signifikan jadi perlu juga untuk ditingkatkan dengan cara meningkatkan komitmen normatif pegawai di Bappeda Bojonegoro yang ditunjukkan dari kewajiban untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan-alasan moral atau etis
4. Pada penelitian selanjutnya dapat dicari variabel lain selain variabel dalam penelitian ini karena masih ada sebesar 54% kinerja pegawai Bappeda Kabupaten Bojonegoro yang dapat dipengaruhi oleh variabel lain diluar gaya kepemimpinan, komunikasi, komitmen

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Dalimunthe, Hasbiana. 2018. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Usaha Pembungkusan Garam*. Jurnal Konsep Bisnis dan Manajemen, 5 (1) Nov 2018
- Dessler, Gary. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba. Empat.
- Kurniawan, Mohd. 2018. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan Percetakan Dimas Kota Palembang*. Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis dan Terapan tahun XV No. 1 April 2018 : Universitas Indo Global Mandiri Palembang
- Mangkunegara. Anwar Prabu. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Maryam. 2017. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Kecamatan Gilireng Kabupaten Wajo*. Jurnal IDAARAH Vol. 1 No. 2 Desember 2017 : Universitas Indonesia Timur Makassar.
- Mekta, Hendrawan Qonut. 2017. *Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Indra Kelana Yogyakarta*. Jurnal Profita Edisi 2 Tahun 2017 : Universitas Negeri Yogyakarta
- Pane, Sri Gustina dan Fatmawati. 2017. *Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Pertanahan Nasional Kota Medan*. Jurnal Riset

- Manajemen dan Bisnis Vol. 2 No, 3 Oktober 2017 : Universitas Islam Sumatera Utara.
- Pasolong, Harbani. 2010. *Teori Administrasi Publik*. Bandung: Alfabeta.
- Robbins, S.P dan Timothy A. Judge. 2015. *Perilaku Organisasi*, Edisi 16. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, P. Stephen dan Mary Coulter. 2015. *Manajemen diterjemahkan oleh Bob Sabran, Wibi Hardani*. Jakarta: Erlangga
- Silalahi, Ulber. 2012. *Metode Penelitian Sosial*. Bandung: Refika Aditama
- Zelvia. 2015. *Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turn Over Among*