

DOI: <https://doi.org/10.38035/jemsi.v8i1.9904><https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Received: 21 September 2026 | Revised: 28 September 2026 | Accepted: 22 Oktober 2026

Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif dan Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Pegawai di BBPKK Bandung Barat

Renita Renita¹, Nina Nurani²

¹Program Magister Manajemen, Sekolah Pascasarjana, Universitas Widyatama, Bandung, Indonesia, renita@widyatama.ac.id

²Program Magister Manajemen, Sekolah Pascasarjana, Universitas Widyatama, Bandung, Indonesia, nina.nurani@widyatama.ac.id

Corresponding Author: renita@widyatama.ac.id¹

Abstract: *Employee performance is an important factor in supporting the effectiveness of government organizations; however, optimal performance is not always achieved despite the implementation of participative leadership and organizational communication. Inconsistent findings from previous studies regarding the effects of these factors on employee performance constitute the research gap addressed in this study. This study aims to analyze the conditions and effects of participative leadership and organizational communication on employee performance at the Center for Employment Activities Development in West Bandung, both partially and simultaneously. A quantitative survey approach was employed involving all 120 employees through a census technique. Data were analyzed using multiple linear regression, partial tests, simultaneous tests, and the coefficient of determination. The results indicate that participative leadership has no significant effect on employee performance, with a significance value of 0.258. Organizational communication also has no significant effect, with a significance value of 0.246. Simultaneously, both variables have no significant effect, with a significance value of 0.312, and explain only 0.3% of performance variation. The novelty of this study demonstrates that, within a government bureaucracy, participative leadership and organizational communication are not the primary determinants of employee performance, indicating the need for a more multidimensional performance management approach.*

Keyword: *Participative Leadership, Organizational Communication, Employee Performance, Government Organization, Human Resource Management.*

Abstrak: Kinerja pegawai merupakan salah satu faktor penting dalam mendukung efektivitas organisasi pemerintah, tetapi pencapaian kinerja pegawai belum selalu optimal meskipun organisasi telah menerapkan pola kepemimpinan partisipatif dan komunikasi organisasi. Ketidakkonsistenan hasil penelitian terdahulu mengenai pengaruh kedua faktor tersebut terhadap kinerja menjadi *research gap* penelitian ini. Penelitian bertujuan menganalisis kondisi serta pengaruh kepemimpinan partisipatif dan komunikasi organisasi terhadap kinerja pegawai di Balai Besar Pengembangan Kegiatan Ketenagakerjaan Bandung Barat, baik secara parsial maupun simultan. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei

terhadap seluruh 120 pegawai melalui teknik sensus. Data dianalisis menggunakan regresi linier berganda, uji parsial, uji simultan, dan koefisien determinasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan partisipatif tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan signifikansi 0,258. Komunikasi organisasi juga tidak berpengaruh signifikan dengan signifikansi 0,246. Secara simultan, kedua variabel tidak berpengaruh signifikan dengan signifikansi 0,312 dan hanya menjelaskan 0,3% variasi kinerja. Kebaruan penelitian menunjukkan bahwa dalam konteks birokrasi pemerintah, kepemimpinan partisipatif dan komunikasi organisasi bukan determinan utama kinerja sehingga diperlukan pendekatan pengelolaan kinerja yang lebih multidimensional.

Kata Kunci: Kepemimpinan Partisipatif, Komunikasi Organisasi, Kinerja Pegawai, Organisasi Pemerintah, Manajemen Sumber Daya Manusia.

PENDAHULUAN

Organisasi pemerintah pada era reformasi birokrasi menghadapi tuntutan yang semakin besar untuk meningkatkan efektivitas organisasi dan kualitas pelayanan publik. Keberhasilan organisasi pemerintah tidak hanya ditentukan oleh regulasi, teknologi, dan ketersediaan sarana, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam mengelola sumber daya manusia secara efektif (M. Mursalin, 2024). Sumber daya manusia merupakan bagian penting dalam pelaksanaan kebijakan publik karena pegawai menjadi pelaksana utama berbagai program dan pelayanan yang berhubungan langsung maupun tidak langsung dengan masyarakat. Pengelolaan sumber daya manusia yang baik diperlukan agar kontribusi pegawai dapat diarahkan pada pencapaian tujuan organisasi dan peningkatan kualitas pelayanan publik (M. Kadafid dan K. Aprianti, 2021). Dalam konteks tersebut, kinerja pegawai menjadi salah satu indikator penting untuk menilai kemampuan organisasi pemerintah dalam mencapai target yang telah ditetapkan (Destiana, 2023).

Kinerja pegawai pada dasarnya menggambarkan hasil pelaksanaan tugas dan tanggung jawab individu yang diarahkan pada pencapaian tujuan organisasi. Kinerja tersebut tidak hanya berkaitan dengan jumlah pekerjaan yang diselesaikan, tetapi juga kualitas hasil kerja, efisiensi penggunaan sumber daya, ketepatan waktu, serta kemampuan bekerja sama (Amelia Indri Syahrani, 2025). Kinerja pegawai menjadi semakin penting dalam organisasi pemerintah karena kualitas pekerjaan pegawai berkaitan dengan efektivitas penyelenggaraan program dan pelayanan publik. Salah satu faktor yang banyak dikaji dalam hubungannya dengan kinerja adalah kepemimpinan. Pemimpin memiliki peran dalam mengarahkan, membimbing, memengaruhi, dan membangun motivasi pegawai agar mampu menjalankan tugas secara optimal (M. Z. Farhati, 2024). Selain kepemimpinan, komunikasi organisasi diperlukan untuk memastikan bahwa informasi, instruksi, tujuan, dan kebijakan organisasi dapat dipahami secara tepat sehingga koordinasi pekerjaan dapat berjalan dengan baik.

Persoalan kinerja tersebut menjadi relevan pada Balai Besar Pengembangan Kegiatan Ketenagakerjaan (BBPKK) Bandung Barat sebagai organisasi pemerintah yang menjalankan fungsi strategis di bidang ketenagakerjaan. Data penilaian kinerja menunjukkan bahwa kondisi kinerja pegawai selama periode 2022–2024 mengalami perkembangan, tetapi pencapaian kinerja yang melampaui ekspektasi masih relatif terbatas. Pada tahun 2022, sebanyak 82,0% pegawai memperoleh rating “Sesuai Ekspektasi”, 10,0% “Di atas Ekspektasi”, dan 8,0% “Di bawah Ekspektasi”. Pada tahun 2023, pegawai dengan kategori “Sesuai Ekspektasi” meningkat menjadi 85,0% dan “Di atas Ekspektasi” menjadi 11,7%, sedangkan kategori “Di bawah Ekspektasi” turun menjadi 3,3%. Pada tahun 2024 tidak terdapat lagi pegawai pada kategori “Di bawah Ekspektasi”, tetapi 86,7% pegawai masih berada pada kategori “Sesuai Ekspektasi” dan hanya 13,3% yang berada pada kategori “Di atas Ekspektasi” (I. N. Diana, 2021). Kondisi tersebut menunjukkan bahwa perbaikan kinerja memang terjadi, tetapi sebagian besar pegawai

masih terkonsentrasi pada pencapaian standar dan belum bergerak secara luas menuju kinerja yang melampaui ekspektasi.

Kondisi tersebut semakin terlihat dari predikat kinerja periodik pegawai. Pada tahun 2022, sebanyak 93,4% pegawai memperoleh predikat “Baik”, 3,3% “Sangat Baik”, dan 3,3% “Cukup”. Tahun 2023 menunjukkan tidak adanya lagi pegawai dengan predikat “Cukup”, tetapi proporsi pegawai dengan predikat “Sangat Baik” masih sebesar 3,3%. Pada tahun 2024, predikat “Sangat Baik” meningkat menjadi 6,7%, sedangkan 93,3% lainnya berada pada predikat “Baik” (Balai Besar Pengembangan Kegiatan Ketenagakerjaan (BBPKK) Bandung Barat, 2024). Data tersebut memperlihatkan adanya kesenjangan antara kondisi aktual dengan kondisi ideal, terutama karena proporsi pegawai dengan kinerja “Sangat Baik” masih rendah. Permasalahan penelitian dengan demikian tidak terletak pada adanya kinerja yang buruk secara menyeluruh, melainkan pada belum optimalnya peningkatan kinerja pegawai dari kategori memenuhi standar menuju kategori kinerja unggul.

Salah satu aspek yang diduga berkaitan dengan kondisi tersebut adalah kepemimpinan partisipatif. Kepemimpinan partisipatif memberikan ruang kepada pegawai untuk menyampaikan pendapat, terlibat dalam diskusi, dan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan organisasi. Hasil pengamatan awal dalam penelitian menunjukkan bahwa pimpinan BBPKK Bandung Barat relatif terbuka terhadap masukan dan memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berdiskusi. Meskipun demikian, dorongan motivasi inspiratif dan perhatian individual belum sepenuhnya dirasakan secara optimal oleh pegawai. Kondisi tersebut berpotensi membuat sebagian pegawai belum memperoleh stimulasi yang cukup untuk mengembangkan kreativitas dan inovasi dalam bekerja.

Aspek lain yang menjadi perhatian adalah komunikasi organisasi. Perkembangan teknologi digital telah membantu proses komunikasi di BBPKK Bandung Barat melalui penggunaan *WhatsApp group*, *video call*, dan aplikasi internal sehingga penyampaian informasi dapat dilakukan dengan lebih cepat. Permasalahan masih ditemukan ketika instruksi disampaikan secara langsung kepada staf tanpa mengikuti jalur koordinasi formal. Kondisi tersebut dapat menimbulkan ketidakjelasan koordinasi, terutama pada posisi koordinator atau tingkat manajemen menengah. Selain itu, perbedaan karakter dan kondisi individual pegawai masih dapat menimbulkan miskomunikasi. Hal tersebut menunjukkan bahwa tersedianya saluran komunikasi yang semakin modern belum dengan sendirinya menjamin efektivitas komunikasi organisasi.

Kajian empiris terdahulu memperlihatkan hasil yang belum konsisten mengenai hubungan kepemimpinan dengan kinerja pegawai. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, termasuk penelitian Lai et al. yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan *work engagement* yang selanjutnya memengaruhi *task performance* dan *helping behavior* (Fong-Yi Lai, 2020). Kajian meta-analisis Gui et al. juga menunjukkan adanya pengaruh signifikan kepemimpinan transformasional terhadap berbagai keluaran organisasi (Chenglin Gui, 2020). Sebaliknya, Siraj et al. menemukan bahwa *ethical leadership* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sementara bentuk kepemimpinan transformasional dan transaksional menunjukkan pengaruh yang signifikan (Nuru Siraj, 2022). Lama et al. bahkan menemukan bahwa kepemimpinan tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan pengelolaan sumber daya manusia justru memberikan pengaruh signifikan (Padam Bahadur Lama, 2024). Perbedaan tersebut memperlihatkan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja tidak selalu menghasilkan pola yang sama pada setiap konteks organisasi.

Ketidakkonsistenan juga ditemukan dalam penelitian mengenai komunikasi organisasi. Sartika dan Siregar menemukan bahwa komunikasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas kerja (Yuli Sartika dan Robert Siregar, 2015). Julian dan Wirawan juga memperoleh hubungan yang kuat antara komunikasi organisasi dan efektivitas kerja, dengan

kontribusi komunikasi organisasi sebesar 62,8%. Pada konteks internasional, Musheke dan Phiri menunjukkan bahwa komunikasi organisasi memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi, (M. Musheke dan P. Phiri, 2021) sedangkan Nguyen dan Ha menunjukkan bahwa komunikasi internal berpengaruh terhadap *employee engagement* dan kepuasan kerja yang kemudian berkaitan dengan peningkatan kinerja (Cao Minh Anh Nguyen dan Minh-Tri Ha, 2023). Temuan berbeda diperoleh Ramdhani dan Djamil yang menunjukkan bahwa komunikasi internal memberikan pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap keterlibatan dan kinerja pegawai (Reza Fitrah Ramdhani dan Masydzulhak Djamil, 2024). Neves dan Eisenberger juga menemukan bahwa komunikasi organisasi memiliki hubungan positif, tetapi pengaruhnya terhadap kinerja tidak signifikan (Pedro Neves dan Robert Eisenberger, 2020).

Perbedaan hasil penelitian tersebut membentuk *research gap* bahwa kepemimpinan dan komunikasi organisasi belum secara konsisten terbukti menjadi determinan langsung kinerja pegawai. Sebagian penelitian menemukan pengaruh yang signifikan, sedangkan penelitian lainnya menunjukkan pengaruh yang tidak signifikan atau pengaruh yang bekerja melalui variabel perantara. Penelitian terdahulu juga dilakukan pada karakteristik organisasi yang beragam sehingga hubungan antara kepemimpinan, komunikasi, dan kinerja masih perlu diuji pada konteks organisasi pemerintah.

State of the art penelitian ini terletak pada pengujian kepemimpinan partisipatif dan komunikasi organisasi secara bersamaan dalam konteks organisasi pemerintah di bidang ketenagakerjaan, yaitu BBPKK Bandung Barat. Penelitian tidak hanya berangkat dari perbedaan hasil studi terdahulu, tetapi juga dari fenomena empiris bahwa kinerja pegawai BBPKK menunjukkan perkembangan positif sementara proporsi pegawai yang mencapai kategori kinerja tertinggi masih terbatas. Keunikan tersebut memungkinkan penelitian memberikan penjelasan apakah kepemimpinan partisipatif dan komunikasi organisasi benar-benar menjadi faktor yang menentukan kinerja pegawai pada lingkungan birokrasi pemerintah atau justru terdapat faktor lain yang lebih dominan. Hal ini penting karena penelitian terdahulu menunjukkan bahwa pengaruh kedua variabel tersebut sangat bergantung pada konteks organisasi dan dapat pula berlangsung melalui mekanisme lain.

Berdasarkan permasalahan empiris dan *research gap* tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kondisi kepemimpinan partisipatif, komunikasi organisasi, dan kinerja pegawai di BBPKK Bandung Barat; menganalisis pengaruh kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja pegawai; menganalisis pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja pegawai; serta menguji pengaruh kepemimpinan partisipatif dan komunikasi organisasi secara simultan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, pertanyaan utama yang hendak dijawab adalah sejauh mana kepemimpinan partisipatif dan komunikasi organisasi mampu menjelaskan kinerja pegawai dalam konteks organisasi pemerintah di BBPKK Bandung Barat. Tujuan tersebut menjadi dasar analisis pada bagian hasil dan pembahasan serta dijawab kembali secara eksplisit pada bagian kesimpulan.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode deskriptif dan verifikatif serta desain *cross-sectional*. Penelitian dilakukan di Balai Besar Pengembangan Kegiatan Ketenagakerjaan (BBPKK) Bandung Barat dengan objek penelitian berupa kepemimpinan partisipatif, komunikasi organisasi, dan kinerja pegawai. Kepemimpinan partisipatif dan komunikasi organisasi ditempatkan sebagai variabel independen, sedangkan kinerja pegawai sebagai variabel dependen. Populasi penelitian adalah seluruh pegawai aktif BBPKK Bandung Barat sebanyak 120 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode sensus atau sampel jenuh, sehingga seluruh anggota populasi dijadikan responden penelitian. Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner, sedangkan data sekunder

diperoleh dari dokumen organisasi, laporan kinerja, kebijakan internal, buku, jurnal, dan penelitian terdahulu (Sugiyono, 2019).

Instrumen penelitian menggunakan kuesioner tertutup dengan skala Likert lima tingkat. Variabel kepemimpinan partisipatif diukur melalui gaya kepemimpinan, motivasi, pengambilan keputusan, dan keterlibatan pegawai. Komunikasi organisasi diukur melalui kejelasan informasi, arah komunikasi, partisipasi, umpan balik, serta penyelarasan visi. Kinerja pegawai diukur melalui kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, disiplin, dan kerja sama tim. Analisis data dilakukan dengan bantuan SPSS melalui uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, analisis regresi linier berganda, koefisien determinasi, uji t, dan uji F. Uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen terhadap kinerja pegawai, sedangkan uji F digunakan untuk menguji pengaruh kedua variabel secara simultan pada tingkat signifikansi 0,05 (Imam Ghazali, 2018).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan kondisi kepemimpinan partisipatif, komunikasi organisasi, dan kinerja pegawai di BBPKK Bandung Barat. Hasil perhitungan rata-rata setiap dimensi disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Hasil Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel	Dimensi	Rata-rata	Kategori
Kepemimpinan Partisipatif	Pengaruh ideal	2,84	Sedang
	Motivasi inspirasional	3,00	Sedang
	Stimulasi intelektual	2,70	Sedang
	Perhatian individual	2,82	Sedang
	Pengaruh adaptif	2,59	Rendah
Komunikasi Organisasi	Kejelasan komunikasi	2,87	Sedang
	Arah dan arus komunikasi	2,77	Sedang
	Partisipasi dan umpan balik	2,93	Sedang
	Media dan saluran komunikasi	2,50	Rendah
	Penyelarasan visi dan tujuan	2,94	Sedang
Kinerja Pegawai	Kualitas kerja	2,69	Sedang
	Kuantitas kerja	3,00	Sedang
	Ketepatan waktu	2,69	Sedang
	Disiplin kerja	2,82	Sedang
	Kerja sama tim	2,66	Sedang

Sumber: Data primer diolah, 2026.

Hasil pada Tabel 1 menunjukkan bahwa kepemimpinan partisipatif secara umum berada pada kategori sedang. Dimensi motivasi inspirasional memperoleh nilai tertinggi sebesar 3,00, sedangkan pengaruh adaptif memperoleh nilai terendah sebesar 2,59 dan termasuk kategori rendah. Kondisi ini menunjukkan bahwa pimpinan relatif mampu memberikan motivasi, tetapi belum optimal dalam menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan perubahan situasi dan kebutuhan pegawai. Komunikasi organisasi juga berada pada kondisi yang belum sepenuhnya optimal. Dimensi penyelarasan visi dan tujuan memperoleh nilai tertinggi sebesar 2,94, sedangkan media dan saluran komunikasi memperoleh nilai terendah sebesar 2,50. Rendahnya dimensi tersebut menunjukkan bahwa penggunaan media komunikasi dan koordinasi antara jalur formal dan informal masih perlu diperbaiki. Kinerja pegawai secara keseluruhan berada pada kategori sedang dengan rata-rata sebesar 2,77. Kuantitas kerja menjadi dimensi tertinggi dengan skor 3,00, sedangkan kerja sama tim menjadi dimensi terendah dengan skor 2,66. Hasil ini menunjukkan bahwa pegawai relatif mampu memenuhi target pekerjaan, tetapi kolaborasi lintas unit belum berjalan secara optimal.

Hasil Uji Instrumen

Uji validitas menunjukkan bahwa seluruh item pada variabel kepemimpinan partisipatif, komunikasi organisasi, dan kinerja pegawai memiliki nilai *r*-hitung lebih besar dari *r*-tabel sebesar 0,179. Dengan demikian, seluruh butir pernyataan dinyatakan valid. Hasil uji reliabilitas disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas Instrumen

No.	Variabel	Jumlah Item	Cronbach's Alpha	Nilai Standar	Keterangan
1	Kepemimpinan partisipatif	20	0,871	0,600	Reliabel
2	Komunikasi organisasi	20	0,897	0,600	Reliabel
3	Kinerja pegawai	20	0,880	0,600	Reliabel

Sumber: Data primer diolah, 2026.

Nilai *Cronbach's Alpha* seluruh variabel berada di atas 0,600. Hal ini menunjukkan bahwa instrumen penelitian memiliki konsistensi internal yang baik dan layak digunakan untuk analisis lebih lanjut.

Hasil Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dilakukan untuk memastikan kelayakan penggunaan regresi linier berganda. Ringkasan hasil pengujian disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Ringkasan Hasil Uji Asumsi Klasik

Jenis Pengujian	Variabel/Indikator	Nilai	Kriteria	Kesimpulan
Normalitas	<i>Asymp. Sig. (2-tailed)</i>	0,200	> 0,05	Residual berdistribusi normal
Multikolinearitas	Kepemimpinan partisipatif: <i>Tolerance</i>	0,984	> 0,10	Tidak terjadi multikolinearitas
	Kepemimpinan partisipatif: VIF	1,017	< 10	Tidak terjadi multikolinearitas
	Komunikasi organisasi: <i>Tolerance</i>	0,984	> 0,10	Tidak terjadi multikolinearitas
	Komunikasi organisasi: VIF	1,017	< 10	Tidak terjadi multikolinearitas
Heteroskedastisitas	Kepemimpinan partisipatif: Sig.	0,258	> 0,05	Tidak terjadi heteroskedastisitas
	Komunikasi organisasi: Sig.	0,246	> 0,05	Tidak terjadi heteroskedastisitas

Sumber: Hasil pengolahan SPSS, 2026.

Nilai signifikansi uji Kolmogorov–Smirnov sebesar 0,200 menunjukkan bahwa residual berdistribusi normal. Nilai *tolerance* sebesar 0,984 dan VIF sebesar 1,017 pada kedua variabel menunjukkan bahwa model terbebas dari multikolinearitas. Hasil uji heteroskedastisitas juga menunjukkan nilai signifikansi kedua variabel lebih besar dari 0,05 sehingga tidak ditemukan gejala heteroskedastisitas.

Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Hasil analisis regresi linier berganda disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Model	B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
Konstanta	54,974	6,908	–	7,958	0,000	–	–
Kepemimpinan partisipatif	0,111	0,098	0,105	1,138	0,258	0,984	1,017
Komunikasi organisasi	-0,102	0,088	-0,108	-1,165	0,246	0,984	1,017

Sumber: Hasil pengolahan SPSS, 2026.

Berdasarkan Tabel 4, persamaan regresi yang diperoleh adalah:

$$Y=54,974+0,111X_1-0,102X_2$$

Nilai konstanta sebesar 54,974 menunjukkan bahwa apabila kepemimpinan partisipatif dan komunikasi organisasi dianggap konstan atau bernilai nol, maka nilai kinerja pegawai sebesar 54,974. Koefisien kepemimpinan partisipatif sebesar 0,111 menunjukkan arah hubungan positif. Setiap peningkatan satu satuan kepemimpinan partisipatif diperkirakan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,111 satuan dengan asumsi variabel lain konstan. Koefisien komunikasi organisasi sebesar -0,102 menunjukkan arah hubungan negatif. Setiap peningkatan satu satuan komunikasi organisasi diperkirakan menurunkan kinerja sebesar 0,102 satuan dengan asumsi variabel lain konstan. Namun, arah negatif tersebut tidak dapat dimaknai secara substantif sebagai penurunan kinerja karena pengaruhnya tidak signifikan secara statistik. Persamaan regresi dalam tesis juga menunjukkan bentuk yang sama.

Koefisien Korelasi dan Determinasi

Tabel 5. Hasil Uji Koefisien Korelasi dan Determinasi

R	R Square	Adjusted R Square	Interpretasi Hubungan	Kontribusi Model
0,140	0,020	0,003	Sangat lemah	0,3%

Sumber: Hasil pengolahan SPSS, 2026.

Nilai koefisien korelasi sebesar 0,140 menunjukkan bahwa hubungan kepemimpinan partisipatif dan komunikasi organisasi dengan kinerja pegawai berada pada kategori sangat lemah. Nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,003 menunjukkan bahwa kedua variabel independen hanya mampu menjelaskan 0,3% variasi kinerja pegawai, sedangkan 99,7% sisanya dijelaskan oleh faktor lain di luar model. Nilai *R Square* sebesar 0,020 pada Tabel 5 merupakan nilai kuadrat dari koefisien korelasi 0,140 dan konsisten dengan hasil model. Namun, tesis menggunakan nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,003 sebagai dasar interpretasi karena model menggunakan dua variabel independen.

Discussion

1. Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif terhadap Kinerja Pegawai

Tabel 6. Hasil Uji t Kepemimpinan Partisipatif terhadap Kinerja Pegawai

Model	B	Std. Error	Beta	t-hitung	t-tabel	Sig.	Keputusan
Kepemimpinan partisipatif	0,111	0,098	0,105	1,138	1,980	0,258	Tidak signifikan

Sumber: Hasil pengolahan SPSS, 2026.

Nilai t-hitung sebesar 1,138 lebih kecil daripada t-tabel sebesar 1,980 dan nilai signifikansi 0,258 lebih besar dari 0,05. Dengan demikian, kepemimpinan partisipatif tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai BBPKK Bandung Barat. Koefisien positif sebesar 0,111 menunjukkan kecenderungan hubungan searah, tetapi pengaruhnya belum cukup kuat secara statistik.

Temuan ini menunjukkan bahwa keterlibatan pegawai dalam pengambilan keputusan belum menjadi faktor utama yang menentukan pencapaian kinerja. Pada organisasi pemerintah, kinerja pegawai lebih banyak diarahkan oleh pembagian tugas, regulasi, target kerja, dan sistem penilaian kinerja formal. Hasil ini sejalan dengan penelitian Lama, Aryal, dan Shrestha yang menemukan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja pegawai (Padam Bahadur Lama, 2024).

2. Pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Tabel 7. Hasil Uji t Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Model	B	Std. Error	Beta	t-hitung	t-tabel	Sig.	Keputusan
Komunikasi organisasi	-0,102	0,088	-0,108	-1,165	1,980	0,246	Tidak signifikan

Sumber: Hasil pengolahan SPSS, 2026.

Nilai absolut t-hitung sebesar 1,165 lebih kecil daripada t-tabel sebesar 1,980, sedangkan nilai signifikansi sebesar 0,246 lebih besar dari 0,05. Dengan demikian, komunikasi organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Koefisien negatif belum dapat diartikan bahwa komunikasi menyebabkan penurunan kinerja karena hubungan tersebut tidak terbukti signifikan.

Kondisi ini dapat terjadi karena banyaknya komunikasi belum selalu disertai kejelasan, konsistensi, dan relevansi pesan. Dalam organisasi birokrasi, pekerjaan pegawai juga lebih banyak ditentukan oleh standar dan target formal. Komunikasi sehari-hari tidak serta-merta mengubah capaian kinerja yang telah diatur melalui SKP atau sistem *e-Kinerja*. Temuan ini sejalan dengan Ramdhani dan Djamil yang menemukan bahwa komunikasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Reza Fitrah Ramdhani dan Masydzulhak Djamil, 2024).

3. Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif dan Komunikasi Organisasi secara Simultan

Tabel 8. Hasil Uji F

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F-hitung	F-tabel	Sig.
Regresi	154,780	2	77,390	1,175	3,074	0,312
Residual	7.706,920	117	65,871	–	–	–
Total	7.861,700	119	–	–	–	–

Sumber: Hasil pengolahan SPSS, 2026.

Nilai F-hitung sebesar 1,175 lebih kecil daripada F-tabel sebesar 3,074 dan nilai signifikansi sebesar 0,312 lebih besar dari 0,05. Dengan demikian, kepemimpinan partisipatif dan komunikasi organisasi secara simultan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai BBPCK Bandung Barat.

Temuan ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai merupakan konstruk yang kompleks dan tidak cukup dijelaskan melalui kepemimpinan dan komunikasi organisasi. Nilai *Adjusted R Square* yang hanya sebesar 0,003 memperlihatkan bahwa faktor lain lebih dominan dalam menentukan kinerja. Faktor tersebut dapat meliputi motivasi kerja, kompetensi, kompensasi, budaya organisasi, lingkungan kerja, beban kerja, sistem penghargaan, dan pengembangan karier.

Hasil penelitian sekaligus menjawab *research gap* bahwa hubungan kepemimpinan, komunikasi, dan kinerja tidak selalu signifikan dalam setiap konteks organisasi. Pada BBPCK Bandung Barat, sistem birokrasi, regulasi, dan mekanisme penilaian formal diduga lebih menentukan kinerja dibandingkan gaya kepemimpinan dan kualitas komunikasi semata. Manajemen karena itu perlu menerapkan pendekatan yang lebih komprehensif dalam meningkatkan kinerja pegawai dan tidak hanya berfokus pada perbaikan kepemimpinan maupun komunikasi.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan partisipatif dan komunikasi organisasi belum menjadi faktor yang menentukan kinerja pegawai di BBPCK Bandung Barat. Secara parsial, kepemimpinan partisipatif tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, meskipun arah koefisiennya positif. Komunikasi organisasi juga tidak berpengaruh

signifikan terhadap kinerja pegawai dan menunjukkan arah koefisien negatif yang secara statistik tidak bermakna. Secara simultan, kedua variabel tersebut hanya mampu menjelaskan 0,3% variasi kinerja pegawai, sedangkan 99,7% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja pegawai pada organisasi pemerintah tidak cukup dilakukan hanya melalui penguatan pola kepemimpinan dan komunikasi, tetapi memerlukan pengelolaan sumber daya manusia yang lebih menyeluruh, terutama pada aspek motivasi kerja, kompetensi, budaya organisasi, sistem penghargaan, lingkungan kerja, dan pengembangan pegawai.

Keterbatasan

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, penelitian hanya dilakukan pada pegawai BBPKK Bandung Barat sehingga hasilnya belum dapat digeneralisasikan pada seluruh organisasi pemerintah atau lembaga ketenagakerjaan lainnya. Kedua, penelitian hanya menggunakan dua variabel independen, yaitu kepemimpinan partisipatif dan komunikasi organisasi, sementara hasil koefisien determinasi menunjukkan bahwa sebagian besar variasi kinerja pegawai dijelaskan oleh faktor lain di luar model. Ketiga, penggunaan desain *cross-sectional* hanya menggambarkan kondisi responden pada satu periode pengamatan sehingga belum mampu menangkap perubahan kepemimpinan, komunikasi, dan kinerja dalam jangka panjang. Keempat, data penelitian diperoleh melalui kuesioner berdasarkan persepsi responden sehingga masih terdapat kemungkinan munculnya bias subjektivitas dalam pemberian jawaban.

Saran

Manajemen BBPKK Bandung Barat disarankan tidak hanya memusatkan upaya peningkatan kinerja pada gaya kepemimpinan dan komunikasi organisasi. Perbaikan perlu diarahkan pada faktor-faktor yang diperkirakan lebih dominan, seperti motivasi kerja, kompetensi pegawai, sistem penghargaan, pembagian beban kerja, lingkungan kerja, dan budaya organisasi. Meskipun kepemimpinan partisipatif tidak terbukti berpengaruh signifikan, pimpinan tetap perlu meningkatkan stimulasi intelektual dan perhatian individual melalui kegiatan *coaching*, *mentoring*, serta pemberian ruang bagi pegawai untuk menyampaikan gagasan. Komunikasi organisasi juga perlu diperbaiki melalui penguatan umpan balik, kejelasan jalur koordinasi, keterbukaan komunikasi antarunit, dan penyelarasan pemahaman terhadap visi serta tujuan organisasi.

Penelitian selanjutnya disarankan memperluas objek penelitian pada beberapa organisasi pemerintah atau unit kerja yang memiliki karakteristik berbeda, sehingga hasil penelitian mempunyai daya generalisasi yang lebih luas. Peneliti selanjutnya juga dapat memasukkan variabel motivasi kerja, kompetensi, kepuasan kerja, komitmen organisasi, budaya organisasi, kompensasi, dan sistem penghargaan. Penggunaan metode *Structural Equation Modeling* dapat dipertimbangkan untuk menguji hubungan langsung maupun tidak langsung antarvariabel. Pendekatan longitudinal atau kombinasi metode kuantitatif dan kualitatif juga dapat digunakan agar dinamika kepemimpinan, komunikasi, dan kinerja pegawai dapat dipahami secara lebih mendalam.

Kontribusi Author

Renita berkontribusi dalam konseptualisasi penelitian, penyusunan instrumen, pengumpulan dan pengolahan data, analisis hasil, serta penulisan draf awal artikel. Nina Nurani berkontribusi dalam pengembangan kerangka teori, pengarahan metodologis, interpretasi hasil penelitian, penelaahan ilmiah, dan revisi naskah. Kedua penulis telah membaca, menelaah, dan menyetujui versi akhir artikel untuk dipublikasikan.

Acknowledgment (Opsional)

Penulis menyampaikan terima kasih kepada pimpinan dan seluruh pegawai Balai Besar Pengembangan Kegiatan Ketenagakerjaan (BBPKK) Bandung Barat yang telah memberikan izin, data, dan kesediaan menjadi responden dalam penelitian ini. Penulis juga menyampaikan terima kasih kepada Program Magister Manajemen, Sekolah Pascasarjana, Universitas Widyatama atas dukungan akademik yang diberikan selama pelaksanaan penelitian dan penyusunan artikel.

REFERENSI

- Amelia Indri Syahrani. (2025). Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Dakwah Pemasaran Digital*, 3(2), 56–69.
- Balai Besar Pengembangan Kegiatan Ketenagakerjaan (BBPKK) Bandung Barat. (2024). *Data Kepegawaian BBPKK Bandung Barat Tahun 2024*.
- Cao Minh Anh Nguyen dan Minh-Tri Ha. (2023). *The Interplay between Internal Communication, Employee Engagement, Job Satisfaction, and Employee Loyalty in Higher Education Institutions in Vietnam*.
- Chenglin Gui, A. L. P. Z. dan A. D. (2020). *A Meta-Analysis of Transformational Leadership in Hospitality Research*.
- Destiana. (2023). Kepemimpinan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Sektor Publik. *Dialogue: Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 5(1), 437–460.
- Fong-Yi Lai. (2020). *Transformational Leadership and Job Performance: The Mediating Role of Work Engagement*.
- I. N. Diana. (2021). Factor Influencing Employee Performance: The Role of Organizational Culture. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(2), 545–545.
- Imam Ghazali. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25*, edisi ke-9. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- M. Kadafid dan K. Aprianti. (2021). Pengaruh Manajemen Sumber Daya Manusia dan Budaya Organisasi terhadap Kualitas Pelayanan pada Kantor Camat Sanggar Kabupaten Bima. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 15(1), 1–7.
- M. Mursalin, N. N. dan M. A. (2024). Efektivitas Reformasi Birokrasi dalam Meningkatkan Pelayanan Publik. *Student Research Journal*, 2(4), 397–406.
- M. Musheke dan P. Phiri. (2021). *The Effects of Effective Communication on Organizational Performance Based on the Systems Theory*.
- M. Z. Farhati. (2024). Strategi Pengembangan Organisasi untuk Meningkatkan Efektivitas Kinerja Pegawai. *Karimah Tauhid*, 3(2), 1391–1403.
- Nuru Siraj. (2022). *Linking Leadership to Employees Performance: The Mediating Role of Human Resource Management*.
- Padam Bahadur Lama. (2024). *The Influence of Leadership Styles on Employee Performance: Transformational, Transactional and Ethical Leadership*.
- Pedro Neves dan Robert Eisenberger. (2020). *Management Communication and Employee Performance: The Contribution of Perceived Organizational Support*.
- Reza Fitrah Ramdhani dan Masydzulhak Djamil. (2024). *The Effect of Motivation and Communication on Employee Performance with Employee Engagement as an Intervening Variable in the PT XYZ Contact Center*.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Yuli Sartika dan Robert Siregar. (2015). *Pengaruh Komunikasi terhadap Efektifitas Kerja Karyawan (Studi Korelasi pada PT. Rama Kasih Sempurna, Jakarta)*.