JIMM UNIKOM
Jurnal Ilmiah Magister Manajemen UNIKOM

PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN KOMUNIKASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI PUSLITBANG SUMBER DAYA AIR BANDUNG

THE INFLUENCE OF LEADERSHIP AND COMMUNICATION TO EMPLOYEE PERFORMANCE IN PUSLITBANG SUMBER DAYA AIR BANDUNG

Desie Trisna Maatita
Dr.Ir. Deden A. Wahab Sya'roni, M.Si
Fakultas Pascasarjana Universitas Komputer Indonesia (UNIKOM)

ABSTRAK

Pusat Penelitian dan Pengembangan Sumber Daya Air (Puslitbang SDA) merupakan salah satu unit kerja dibawah Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (PUPR). Pada periode 2015-2019 yang akan datang Puslitbang Sumber Daya Air dituntut untuk meningkatkan kinerja dari lima tahun sebelumnya.

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting karena faktor kepemimpinan dapat memberikan pengaruh yang berarti terhadap kinerja pegawai. Kepemimpinan di Puslitbang Sumber Daya Air saat ini belum begitu optimal yaitu dalam hal memotivasi dan memberikan perhatian dan kepedulian terhadap bawahan sehingga terjadinya kesenjangan.

Komunikasi dapat memperkuat kinerja dengan menjelaskan kepada pegawai tentang apa yang harus dilakukan &seberapa baik mereka bekerja. adanya indikasi belum optimalnya komunikasi yang terjalin antara sesama pegawai ataupun antara pimpinan perusahaan dengan bawahan karena sering terjadi kesalahpahaman.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan dan komunikasi serta implikasinya terhadap kinerja pegawai PUSLITBANG Sumber Daya Air Bandung.

Metode pengumpulan data adalah kuesioner, wawancara dan studi pustaka. Metode analisis data yang digunakan Indeks Pengkategorian Variabel, Koefisien Determinasi (R^2), Uji Simultan (uji F) dan Uji Parsial (uji t).

Populasi adalah pegawai tetap PUSLITBANG Sumber Daya Air Bandung yang berjumlah 411 orang pegawai, sampel berjumlah 100 orang pegawai tetap dan diambil secara *probability sampling* yaitu setiap anggota populasi memiliki peluang sama dipilih menjadi sampel.

Hasil penelitian yang didapat melalui perhitungan indek pengkategorian variable yaitu kepemimpinan berada pada interpretasi baik, komunikasi berada pada interpretasi cukup baik, dan kinerja berada pada interpretasi cukup baik.

Berdasarkan uji parsial pada hipotesis kesatu dan kedua kepemimpinan dan komunikasi berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja pegawai PUSLITBANG Sumber Daya Air. Untuk uji simultan pada hipotesis ketiga bahwa X_1 yaitu kepemimpinan dan X_2 yaitu komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Kata Kunci: Kepemimpinan, Komunikasi, Organisasi, Kinerja Pegawai

ABSTRACT

Research and Development Center of Water Resources (Research SDA) is one unit under the Ministry of Public Works and Public Housing (PUPR). In the period 2015-2019 the upcoming Research and Development Center of Water Resources is required to improve the performance of the previous five years.

Leadership is an important factor because of the leadership can be a significant impact on employee performance. Leadership in Research and Development Center of Water Resources today is not so optimal in terms of motivating and giving attention and concern for subordinates so that the gap between leaders and subordinates.

Communication can strengthen the performance by explaining to employees what to do, how well they work. the indication is not optimal communication between fellow employee or between the leadership of the company with a subordinate because of frequent misunderstandings.

The purpose of this study was to determine and analyze the influence of leadership and communication and their implications on the performance of employees of Water Resources Research Center Bandung.

Methods of data collection were questionnaires, interviews, and literature. Methods of data analysis used categorization index variable, coefficient of determination (R2), Simultaneous Test (test F) and partial test (t test).

The population is a permanent employee of Water Resources Research Center Bandung which amounted to 411 employees, a sample of 100 people permanent staff and taken by probability sampling that every member of the population has an equal chance of selected sample.

Research results obtained by calculating the index of the categorization of variables that are in the leadership of either interpretation, communication is the interpretation is quite good, and the performance is quite good at interpretation.

Based on the partial test the hypothesis first and second communication leadership and positive effect on employee performance improvement Water Resources Research Center. To test the third hypothesis that simultaneous X1 and X2 that leadership is communication significant effect on employee performance.

***Keywords** : Leadership, Communication, Organization, Employee Performance*

JIMM UNIKOM
Jurnal Ilmiah Magister Manajemen UNIKOM

1. Pendahuluan

Sumber daya manusia atau dalam pemerintahan disebut dengan sumber daya aparatur, atau kini disebut sebagai aparatur sipil negara adalah salah satu unsur penting dalam pelaksanaan manajemen organisasi pemerintahan. Sumber daya tersebut memegang peran utama dalam menggerakkan dan menentukan keberhasilan organisasi pemerintah untuk mencapai target atau sasarannya.

Terutama dalam rangka mewujudkan *good governance*, maka organisasi harus didukung oleh sumber daya aparatur yang profesional dan berkompeten, terutama dalam melaksanakan penelitian dan pengembangan untuk memenuhi lingkup akademis dan teknisnya. Perkembangan IPTEK dan derasnya arus globalisasi saat ini telah membawa perubahan dan menciptakan paradigma baru dalam berbagai bidang. baik itu pendidikan, pemerintahan, bisnis dan lain sebagainya.

Pusat Penelitian dan Pengembangan Sumber Daya Air (Puslitbang SDA) merupakan salah satu unit kerja dibawah Badan Penelitian dan Pengembangan (Litbang) Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (PUPR). Tugas Puslitbang SDA adalah melaksanakan penelitian dan pengembangan di bidang sumber daya air yang terutama mendukung pelaksanaan tugas pembangunan infrastruktur pekerjaan umum bidang sumber daya air. Bentuk dukungan yang diberikan Puslitbang SDA berupa hasil penelitian dan pengembangan, advis teknis, dan layanan pengujian laboratorium.

Pada periode 2015-2019 yang akan datang, Puslitbang Sumber Daya Air dituntut untuk meningkatkan kinerja dari lima tahun sebelumnya. Hal itu berarti bahwa karya-karya yang dihasilkan, baik dari segi kuantitas maupun kualitas harus lebih baik dari sebelumnya dan sesuai dengan kebutuhan pengguna sehingga orientasi hasil tidak hanya menekankan "output", namun juga "*outcome"* dan "*impact"*. Peningkatan kualitas kelembagaan, ketatalaksanaan dan manajemen Sumber Daya Litbang termasuk permasalahan yang harus dihadapi dalam pelaksanaan program dan kegiatan kedepan.

Pusat Litbang Sumber Daya Air dalam upaya pencapaian kinerja, dengan realisasi anggaran Tahun 2016 dibandingkan dengan Tahun 2015 mengalami peningkatan sebesar 6,05%. Dengan peningkatan penyerapan sebesar 1.33% hal ini menunjukan bahwa kuantitas dan kualitas hasil kerja Pusat Litbang Sumber Daya Air sudah cukup baik dalam hal pencapaian output akan tetapi kinerja pegawai belum optimal secara keseluruhan.

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting karena faktor kepemimpinan dapat memberikan pengaruh yang berarti terhadap kinerja pegawai karena pimpinan yang merencanakan, menginformasikan, membuat, dan mengevaluasi berbagai keputusan yang harus dilaksanakan dalam perusahaan tersebut. Keberhasilaan suatu perusahaan ditunjang oleh peran dari seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinan dalam mempengaruhi bawahannya.

Kepemimpinan di Puslitbang Sumber Daya Air saat ini sudah cukup baik, akan tetapi dalam prosesnya masih terdapat kendala dan permasalahan yang perlu dibenahi agar kedepannya bisa lebih baik yakni dalam hal pengarahan.

Faktor lain yang juga berpengaruh terhadap kinerja pegawai adalah faktor komunikasi. Komunikasi yang dilakukan oleh segenap lini manajemen perusahaan melalui pertemuan dapat dikatakan berintensitas baik. Seperti diadakan pertemuan secara berkala yang bertujuan membahas dan mengevaluasi pekerjaan selama kurung waktu tertentu. Namun komunikasi yang dihasilkan dalam pertemuan kurang berjalan dengan efektif yang secara keseluruhan dapat menimbulkan perbedaan persepsi dalam bekerja. Hal inilah yang menuntut setiap pegawai dan pimpinan untuk selalu peka dan saling berkoordinasi agar kelancaran kegiatan perusahaan tetap berlangsung dengan lancar.

Komunikasi dapat memperkuat kinerja dengan menjelaskan kepada karyawan atau pegawai tentang apa yang harus dilakukan, seberapa baik mereka bekerja, dan apa yang dapat dikerjakan untuk memperbaiki kinerja yang ada di bawah standar. Akan tetapi pada kenyataannya seberapa besar fungsi komunikasi berperan dalam perusahaan seringkali diabaikan. Hal semacam ini yang sering terjadi di dalam pengembangan perusahaan atau organisasi.

Berdasarkan masalah tersebut dapat diperkirakan bahwa kinerja pegawai PUSLITBANG SDA dipengaruhi oleh kepemipinan dan komunikasi yang diberlakukan atau diterapkan oleh pemimpinnya sehingga dapat menghasilkan kinerja pegawai yang diharapkan sesuai dengan tujuan perusahaan.

2. Kajian Pustaka

2.1 Kepemimpinan

Menurut Robbins (2006:49) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi sebuah kelompok untuk mencapai suatu visi atau serangkaian tujuan tertentu. Sedangkan Menurut Suwatno dan Donni Juni Priansa (2013:139) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk memberikan pengaruh yang konstruktif kepada orang lain untuk melakukan satu usaha kooperatif mencapai tujuan yang sudah direncanakan

Menurut Wilson Bangun (2012:339) menyatakan bahwa: "Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain dalam suatu organisasi agar mereka dapat melaksanakan tugasnya dengan baik dalam mencapai tujuannya."

Jadi berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan memiliki peran yang sangat penting dalam membentuk sikap seorang pegawai yang menjadi bawahannya, kepemimpinan yang egektik akan memberikan dampak yang positif sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

2.2 Komunikasi

Menurut Richard L. Daft (2011:418) menyatakan bahwa:
"Komunikasi (communication) adalah proses prtukaran dan pemahaman informasi yang dilakukan oleh dua orang atau lebih, biasanya dengan tujuan memotivasi atau mempengaruhi perilaku." Menurut Wilson Bangun (2012:360) menyakan bahwa komunikasi adalah proses menyampaikan

informasi dari pengirim kepada pengirim pesan secara efektif.

Menurut Kirti Rajhans (2012:60) menyatakan bahwa :*Communication can help motivate, build trust, create shared identity and spur engagement; it provides a way for individuals to express emotions, share hopes and ambitions and celebrate and remember accomplishments. Communication is the basis for individuals and groups to make sense of their organization, what it is and what it means.*

Komunikasi bukan hanya sekedar mengirimkan informasi. Mengetahui perbedaan antara berbagi dan membuat pernyataan sangat penting bagi kesuksesan manajemen. Komunikasi yang dikukan oleh manajer diarahkan oleh tujuan, yang berarti bahwa komunikasi ini mengarahkan perhatian semua orang kepada visi, nilai-nilai dan tujuan yang dikehendaki oleh tim atau organisasi, serta mempengaruhi orang lain untuk bertindak sehingga mencapai tujuan.

Sedangkan menurut Stacey Lee Hassal (2009:2) mengemukan bahwa:
Communication is central to the way in which teams go about identifying, collecting, discussing, interpretting, and evaluating the information they have at hand in order to reach a decision or complete the task(s) required of them. Irrespective of the type of team and its tasks, all team members need to interact and exchange in order to achieve their goals.

2.3 Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya: standar, target /sasaran / kriteria / yang ditentukan dan disepakati bersama. Kinerja pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya keterampilan, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, imbalan atau insentif serta hubungan mereka dengan organisasi yang dapat memicu para karyawan untuk bekerja dengan baik sesuai dengan tugas pekerjaannya. Oleh karena itu, kinerja pegawai merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya. Pengertian kinerja menurut beberapa ahli yaitu sebagai berikut :
Dharma(1991:2),mengatakan bahwa pengertian kinerja pegawai adalah:
"merupakan Sesuatu yang dikerjakan atau produk,jasa yang dihasilkan oleh seseorang atau sekolompok orang".

Mangkunegara (2001:91), mengatakan bahwa pengertian kinerja pegawai adalah : "Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya"

Soenarmo (2003:91), mengatakan bahwa pengertian kinerja pegawai adalah : "Perilaku yang diperlihatkan seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan pada seseoarang,organisasi atau kelompok, adapun perilaku tersebut berupa gambaran umum tahapan dan semua unsur yang diperlukan untuk melaksanakan tugas dengan baik. Keberhasilan untuk melaksanakan tugas dengan baik tersebut tidak terlepas dari kinerja seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya".

Ketiga pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah hasil kerja atas suatu pekerjaan yang dihasilkan dari perilaku nyata seorang karyawan secara kualitas dan kuantitas sesuai dengan tugas pekerjaan yang diberikan kepadanya di dalam suatu perusahaan. Selama ini masih sering terjadi perbedaan pemahaman mengenai konsep kinerja. Konsep kinerja pada dasarnya merupakan perubahan atau pergeseran paradigma dari konsep produktivitas. Orang sering menggunakan istilah produktivitas untuk menyatakan kemampuan seseorang atau organisasi dalam mencapai tujuan atas sasaran tertentu., paradigma produktivitas yang baru adalah paradigma kinerja secara aktual yang menuntut pengukuran secara aktual keseluruhan kinerja organisasi, tidak hanya efesiensi atau dimensi fisik, tetapi juga dimensi non fisik (Sudarmanto,2009:7)

Sedangkan kinerja pegwai menurut Wilson Bangun (2012:231) adalah:
"Hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (job requirement)
Menurut Suwatno dan Donni Juni Priansa (2013:215) menyatakan bahwa kinerja pegawai merupakan performance atau unjuk kerja. Kinerja juga dapat pula diartikan sebagai prestasi kerja atau pelaksanaan kerja atau hasil unjuk kerja. Kinerja merupakan hasil dari suatu proses yang dilakukan manusia.

Menurut Richard L. Daft (2011:124) menyatakan bahwa: "Penilaian kinerja pegawai adalah proses pengamatan dan pengevaluasian kinerja seorang pegawai, pencatatan penilaian dan pemberian umpan balik pada pegawai."

Sedangkan menurut Wilson Bangun (2012:231) menyatakan bahwa penilaian kinerja pegawai adalah proses yang dilakukan organisasi untuk mengevaluasi atau menilai keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugasnya.

Penilian kinerja adalah suatu metode dan proses penilaian dan pelaksanaan tugas seseorang atau sekelompok orang atau unit-unit kerja dalam satu perusahaan atau organisasi sesuai dengan standar kinerja atau tujuan yang ditetapkan lebih dahulu. Penilian kinerja merupakan cara yang paling adil dalam memberikan imbalan atau penghargaan kepada pekerja.

Tujuan penilaian kinerja pegawai adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan prestasi organisasi melalui peningkatan prestasi dari sumber daya manusia organisasi. Menurut Wilson Bangun (2012:232-233) mengemukakan bahwa bagi suatu perusahaan penilaian kinerja memiliki berbagai manfaat antara lain, evaluasi antarindividu dalam organisasi, pengembangan dalam diri setiap individu, pemeliharaan sitem dan dokumentasi.

3. Metode

Adapun objek penelitian dalam tulisan ini adalah pegawai tetap di PUSLITBANG Sumber Daya Air Bandung. Pusat Penelitian dan Pengembangan Sumber Daya Air (PUSAIR) Bandung mempunyai tugas melaksanakan penelitian dan pengembangan teknologi terapan dan penyelenggaraan perumusan standar bidang sumber daya air.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini dalah dekriptive verivikatif yaitu untuk melihat keterkaitan antara dua variabel atau lebih melalui analisa data yang didapat.

Dalam penelitian ini data yang digunakan adalah data yang bersifat kuantitatif karena dinyatakan dengan angka-angka yang menunjukkan nilai terhadap besaran atas variabel yang diwakilinya. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder.

Populasi dalam penelitian ini adalah Pegawai Puslitbang Sumber Daya Air sebanyak 411 orang. Dalam menentukan sample, penulis menggunakan teknik sampling yaitu non propability sampling dengan teknik sampling aksidental Menurut Sekaran yang dikutif Zulganef (2008;146) non probability sampling adalah sebagai berikut: ”metode penarikan sampel yang dilakukan ketika unsur-unsur populasi tidak diketahui atau tidak mempunyai peluang yang sama untuk dipilih menjadi sampel”.

Adapun sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 100 responden. Dalam hal ini adalah pegawai Puslitbang Sumber Daya Air. Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan, diperoleh melalui beberapa cara, yaitu melakukan studi kepustakaan, wawancara, kuesioner.

4.Hasil Penelitian dan Pembahasan

4.1Analisis Deskriptif Variabel Kepemimpinan

Berdasarkan hasil penelitian dapat dilihat bahwa besarnya kepemimpinan dipengaruhi oleh dimensi kepemimpina direktif, supportif, partisipatif dan berorientasi prestasi. Adapun hasil perhitungan menunjukkan bahwa tanggapan pegawai di PUSLITBANG Sumber Daya Air memberikan tanggapan positif dengan persentase (73,7%) yang termasuk dalam kategori baik. Tanggapan pegawai di PUSLITBANG Sumber Daya Air menilai tidak semua dimensi sudah optimal sehingga perlu adanya perbaikan serta peningkatan kepemimpinan PUSLITBANG Sumber daya air.

Dengan demikian, berdasarkan hasil penelitian dapat terlihat bahwa kepemimpinan di PUSLITBANG Sumber Daya Air dinilai oleh pegawai di PUSLITBANG Sumber Daya Air dapat dikategorikan dalam kategori baik.
Berdasarkan hasil penelitian Variabel Kepemimpinan memberikan pengaruh terhadap kinerja melalui dimensi kepemimpinan direktif, supportif, partisipatif dan berorientasi prestasi dengan bobot skor 73,7 % .

4.2Analisis **Deskriptif Variabel Komunikasi**

Adapun hasil perhitungan menunjukkan bahwa tanggapan pegawai PUSLITBANG Sumber Daya Air mayoritas memberikan tanggapan cukup dengan persentase (59,0%) mengenai komunikasi pegawai di PUSLITBANG Sumber Daya Air. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas pegawai di PUSLITBANG Sumber Daya Air menilai cukup mengenai komunikasi pegawai di PUSLITBANG Sumber Daya Air

Berdasarkan hasil perhitungan, dapat dinyatakan bahwa pegawai di PUSLITBANG Sumber Daya Air memiliki komunikasi yang berjalan cukup baik antara para pegawai dan atasan dalam menyelesaikan pekerjaan yang membutuhkan diskusi atau komunikasi yang lebih terbuka dalam bekerjasama dalam menyelsaikan masalah-masalah dalam perusahaan. Namun demikian,

adanya indikasi kurangnya komunikasi atantara pegawai dengan atsan serta sesama pegawai di PUSLITBANG Sumber Daya Air dapat disebabkan oleh bawahan yang masih belum memberanikan diri dalam menyampaikan aspirasi atau ide-ide secara langsung kepada atasan, serta kurangnya feedback atau umpan balik dari atsan dalam menagggapi pengaduan kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan oleh para pegawai sangat berpengaruh terhadap kuliatas dan kuantitas hasil kerja pegawai PULITBANG Sumber Daya Air.

Dengan demikian, berdasarkan hasil penelitian dapat terlihat bahwa mayoritas pegawai di PUSLITABANG Sumber Daya Air menilai komunikasi pegawai di PUSLITBANG Sumber Daya Air dapat dikategorikan dalam kategori cukup baik.

4.3 Analisis **Deskriptif Variabel Kinerja**

Untuk mengetahui pengaruh kepemimpina dan komunikasi pegawai terhadap kinerja pegawai PUSLITBANG Sumber Daya Air yang dilakukan dengan menggunakan analisis jalur diperoleh model persamaannya adalah:

$$Y = 0{,}143\ X1 + 0{,}586\ X2 + \varepsilon 1$$

Untuk komunikasi pegawai, didapatkan bahwa t hitung (7,003) lebih besar dari t tabel (1,985), dengan demikian H0 ditolak, maka terdapat pengaruh yang signifikan komunikasi terhadap kinerja pegawai PUSLITBANG Sumber Daya Air Secara proposional dari kedua aspek variabel kepemimpinan dan komunikasi yang paling berpengaruh terhadap kinerja pegawai PUSLITBANG Sumber Daya AIr adalah komunikasi dengan pengaruhnya terhadap variasi kinerja pegawai sebesar 0,586 %, artinya komunikasi memberikan kontribusi sebesar 0,586% pada setiap peningkatan kinerja pegawai PUSLITBANG Sumber Daya Air.

Dengan demikian, dapat dikemukakan bahwa kepemimpinan dan komunikasi secara bersama mempunyai pengaruh secara bersama baik pengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja pegawai (Y) sebesar 43,1%. Sedangkan besarnya pengaruh variabel lain yang tidak di teliti dalam penelitian terhadap kinerja pegawai PUSLITABNG Sumber Daya Air adalah (Y), yaitu sebesar 56,9%.

Berikut adalah tabel nilai rata-rata tanggapan responden variabel kepemimpinan, komunikasi dan kinerja pegawai.

Tabel 4.1
Total Nilai Rata-rata Tanggapan Responden Variabel Kepemimpinan (X1), Komunikasi (X2) dan Kinerja (Y)

Variabel	Total Skor Aktual	Total Skor Ideal	Total Nilai Rata-rata Persentase (%)	Kategori
Kepemimpinan (X1)	3548	4495	78,90%	Baik
Komunikasi (X2)	2656	4500	59,00%	Cukup Baik
Kinerja (Y)	2615	4500	58,10%	Cukup Baik

4.4 Analisis Verifikatif
4.4.1 Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan tersebut pada setiap instrument kuesioner dan analisis perskalaan, maka dari data yang diperoleh akan dipergunakan untuk menganalisis dan menguji rumusan

hipotesis penelitian dengan menggunakan Analisis Jalur (Path Analysis).

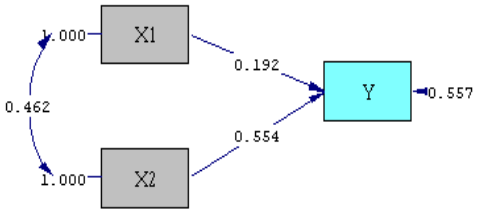
Pengujian hipotesis dilakukan untuk menguji pengaruh kepemimpinan (X1) dan komunikasi (X2) terhadap kinerja pegawai (Y) PUSLITBANG Sumber Daya Air. Pengujian hipotesis ini dilakukan dengan menggunakan uji statistik path analysis (analisis jalur). Dalam penelitian ini variabel kepemimpinan (X1) dan komunikasi (X2) sebagai variabel sebab (eksogenus variabel) dan variabel kinerja pegawai (Y) sebagai variabel akibat (endogenus variabel).
Dengan menggunakan software SPSS hasil yang diperoleh untuk koefisien jalur dari kepemimpinan (X1) dan komunikasi (X2) terhadap kinerja pegawai (Y), sebagai berikut:

Tabel 4.2
Besaran Koefisien Jalur

Variabel	Koefisien Jalur	Pengaruh Secara Bersamaan	Pengaruh Residu
Kepemimpinan (X1)	P_{yx1} = 0,192	0,443	0,557
Komunikasi (X2)	P_{yx2} = 0,554		

Dengan memperhatikan tabel di atas, maka diperoleh persamaan jalur sebagai berikut :
Y = 0,192 X1 + 0,554 X2 + ε1
Nilai koefisien jalur variabel Kepemimpinan lebih kecil dibandingkan koefisien jalur variabel Komunikasi artinya Komunikasi lebih menentukan (berpengaruh lebih besar) terhadap Kinerja dibandingkan Kepemimpinan baik secara langsung maupun tak langsung.

Dari tabel diperoleh total pengaruh variabel Kepemimpinan dan Komunikasi terhadap Kinerja adalah sebesar 0,443 atau sekitar 44,3%, sedangkan pengaruh faktor lainnya terhadap Kinerja ditunjukkan dengan nilai 0,557 atau sekitar 55,7%. Dengan kata lain, variabel Kinerja dapat dijelaskan sebesar 44,3% oleh variabel Kepemimpinan dan Komunikasi. Sisanya sebesar 55,7% variabel Kinerja dapat dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti.
Berikut adalah gambar pengaruh antara Kepemimpinan (X1) dan Komunikasi (X2) terhadap Kinerja (Y).



Gambar 4.2
Model Analisis Jalur

4.5 Pengujian Hipotesis

Hipotesis juga dapat diartikan sebagai pernyataan keadaan populasi yang akan diuji kebenarannya menggunakan data/informasi yang dikumpulkan melalui sampel, dan dapat dirumuskan berdasarkan teori, dugaan, pengalaman pribadi/orang lain, kesan umum, kesimpulan yang masih sangat sementara.

4.5.1 Pengujian Secara Simultan

Hipotesis utama penelitian ini adalah Kepemimpinan (X1) dan Komunikasi (X2) berpengaruh terhadap Kinerja (Y). Hipotesis penelitian tersebut dinyatakan dalam hipotesis statistik berikut ini:

H0 : $\rho_{yx1} = \rho_{yx2} = 0$

H1 : Sekurang-kurangnya ada satu , i = 1dan 2.

Kriteria uji, Tolak Ho jika F hitung ≥ F tabel, terima Ho dalam hal lainnya. Dimana F tabel diperoleh dari tabel distribusi F dengan = 5 % dan derajat bebas db1 = k, dan db2 = n-k-1

Tabel 4.19
Pengujian Secara Simultan

Hipotesis Alternatif	F hitung	Db	F tabel	Keputusan	Ket
$X_{1\ dan}\ X_2$ secara simultan berpengaruh terhadap Y	36,556	$db_1 = 2$	3,090	H_0 ditolak	Sig
		$db_2 = 97$			

Pada tabel di atas dapat kita ketahui bahwa hasil pengujian signifikan yang berarti Kepemimpinan (X1) dan Komunikasi (X2) secara simultan memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja (Y).

Dari hasil penelitian dapat digunakan untuk menjawab latar belakang masalah yaitu bahwa pimpinan perusahaan PUSLITBANG Sumber Daya Air perlu meningkatkan hubungan yang baik antara atasan dengan bawahan, karena yang dibutuhkan oleh responden atau pegawai PUSLITBANG Sumber Daya Air saat ini adalah pemimpin yang peduli, mampu mengarahkan pegawai dalam bekerja, serta mampu menjalin hubungan yang baik dengan bawahan dengan memberikan perhatian dan menunjukan kepedulian kepada bawahan sehingga bawahan merasa di pedulikan dan merasa ada pengakuan dan rasa hormat yang diberikan oleh atasan atau pimpinan.

4.5.2 Pengujian Secara Parsial Variabel X1 dan X2

Karena hasil pengujian secara keseluruhan memberikan hasil yang signifikan, maka untuk mengetahui variable bebas mana yang secara parsial berpengaruh nyata terhadap Y dapat dilanjutkan dengan pengujian secara parsial.

Untuk menguji koefisien jalur secara parsial, terlebih dahulu ditentukan rumusan hipotesisnya sebagai berikut: Tidak terdapat pengaruh yang nyata variable bebas yang ke-i (Xi) terhadap Y Terdapat pengaruh yang nyata variable bebas yang ke-i (Xi) terhadap Y

Kriteria uji:

Tolak Ho jika t hitung > t table ( )

Hasil perhitungan dapat kita lihat pada table berikut ini:

Table
Pengujian Parsial

Hipotesis	t hitung	db	t tabel	Aksi	Kesimpulan
$P_{yx1} = 0$	2,709	97	1,985	Ho diterima	Signifikan
$P_{yx2} = 0$	7,003	97	1,985	Ho ditolak	Signifikan

Dari tabel berikut dapat kita ketahui bahwa nilai t hitung untuk variable Komunikasi (X_2) lebih besar dari nilai t tabel, yang artinya variabel Komunikasi (X_2) secara parsial memberikan pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja (Y). Sedangkan t hitung untuk variabel Kepemimpinan (X_1) lebih kecil dari nilai t tabel, yang artinya variabel Komunikasi (X_2) secara parsial

memberikan pengaruh yang tidak signifikan terhadap Kinerja (Y).

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian bahwa apabila komunikasi meningkat maka akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai. Baik itu komunikasi ke-atas, ke-bawah maupun komunikasi horizontal yang terbukti berpengaruh secara simultan maupun parsial terhadap kinerja. Sehingga dapat menghasilkan suatu kesimpulan bahwa salah satu jalan untuk mengatasi masalah kinerja yang masih kurang di PULITBANG Sumber Daya Air adalah dengan meningkatkan saluran "komunikasi". Karena komunikasi yang baik dapat meningkatkan kualitas dan kuantitas pekerjaan yang nantinya akan mengoptimalkan kinerja pegawai sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

4.5.3 Pengaruh Langsung maupun tidak langsung.

Seperti telah dijelaskan sebelumnya bahwa analisis jalur memperhitungkan pengaruh langsung dan tidak langsung. Berdasarkan diagram jalur kita dapat melihat bagaimana pengaruh langsung maupun tidak langsung tersebut. Pengaruh langsung adalah pengaruh suatu variabel eksogen terhadap variabel endogen yang terjadi tanpa melalui variable endogen yang lain. Besarnya pengaruh langsung suatu variabel eksogen terhadap variabel endogen adalah perkalian nilai koefisisen jalur variabel eksogen terhadap variabel endogen dengan nilai koefisien jalur variabel eksogen terhadap variable endogen.

Pengaruh tidak langsung adalah pengaruh suatu variabel eksogen dengan variabel endogen yang terjadi melalui variabel endogen lain yang terdapat dalam satu model kausal yang sedang dianalisis. Besarnya pengaruh tidak langsung suatu variable suatu variabel eksogen terhadap variabel endogen yaitu perkalian nilai koefisien jalur variabel eksogen terhadap variabel endogen dengan nilai koefisien jalur variabel endogen terhadap variabel endogen lainnya. Pengaruh total adalah jumlah dari pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung.

Tabel 4.22
Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Kepemimpinan (X1) Terhadap Kinerja (Y)

Hubungan	Koefisien Jalur	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung melalui		Pengaruh Total terhadap Y
			X1	X2	
X1	0,143	0,020		0,034	0,054
X2	0,586	0,343	0,034		0,377
Pengaruh Total					0,431

Berdasarkan tabel diatas dapat dijelaskan bahwa pengaruh langsung kepemimpinan (X1) terhadap kinerja pegawai (Y) adalah 0,307 dan pengaruh tidak langsung tidak langsung kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui komunikasi adalah

sebesar 0,049; sehingga pengaruh total komunikasi (X2) melalui kepemimpinan (X1) terhadap kinerja pegawai (Y) adalah sebesar 0,357

Adapun hasil perhitungan menunjukkan bahwa tanggapan pegawai PUSLITBANG Sumber Daya Air mayoritas memberikan tanggapan cukup baik. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas pegawai di PUSLITBANG Sumber Daya Air menilai cukup baik mengenai komunikasi pegawai di PUSLITBANG Sumber Daya Air, baik itu komunikasi ke bawah (Top Down), komunikasi ke atas (Bottum Up) maupun horizontal karena ketiga dimensi tersebut masuk dalam ketori cukup.

Berdasarkan tabel diatas dapat dijelaskan bahwa pengaruh langsung kepemimpinan (X1) terhadap kinerja pegawai (Y) adalah 0,307 dan pengaruh tidak langsung tidak langsung kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui komunikasi adalah sebesar 0,049; sehingga pengaruh total komunikasi (X2) melalui kepemimpinan (X1) terhadap kinerja pegawai (Y) adalah sebesar 0,357

Dari hasil penelitian dapat dilihat bahwa besarnya pengaruh komunikasi terhadap kinerja pegawai di PUSLITBANG Sumber Daya Air memiliki pengaruh yang lebih besar, yang artinya variabel komunikasi berkontribusi lebih dominan berpengaruh terhadap variabel kinerja pegawai. Terdapat tiga dimensi komunikasi yang berpengaruh terhadap variabel kinerja pegawai secara kompleks yaitu dimensi komunikasi ke bawah (Top Down) yaitu komunikasi dari atasan ke bawahan, komunikasi ke atas (Bottum Up) yaitu komunikasi dari bawahan ke atasan, dan komunikasi Horizontal yaitu komunikasi yang dilakukan antara sesama bawahan atau pegawai dalam bekerja.

Berdasarkan tabel diatas dapat dijelaskan bahwa total pengaruh langsung dan tidak langsung kepemimpinan (X1) terhadap kinerja pegawai (Y) adalah 0,086 yang merupakan hasil dari penjumlahan total pengaruh langsung kepemimpinan (X1) dan pengaruh tidak langsung melalui komunikasi (X2). Sedangkan total pengaruh langsung dan tidak langsung komunikasi (X2) terhadap kinerja pegawai (Y) adalah 0,357 yang merupakan hasil dari penjumlahan total pengaruh langsung komunikasi (X2) dan pengaruh tidak langsung melalui kepemimpinan (X1).

Hal ini menunjukkan bahwa ada variabel-variabel lain yang mempengaruhi kinerja pegawai (Y) di luar penelitian. Variabel kepemimpinan (X1) dan komunikasi (X2) hanya mempengaruhi kinerja pegawai sebesar 44,3%, sedangkan lainnya dipengaruhi oleh variabel lain yang ditunjukkan oleh koefisien εy yaitu sebesar (100% - 44,3%) = 55,7% dimana variabel tersebut adalah di luar penelitian ini

Kinerja pegawai PUSLITABNG Sumber Daya Air tidaklah mungkin mencapai hasil yang maksimal apabila tidak ada kepemimpinan yang baik yang dapat mengarahkan, memberikan motivasi dan tekun menyelesaikan pekerjaan dan tuga-tugas yang diberikan pimpinan kepada

bawahan. Karena kepemimpina merupakan proses mempengaruhi orang lain dalam suatu organisasi agar mereka dapat melaksanakan tugasnya dengan baik dalam mencapai tujuannya. Sebagaimana didukung oleh pendapat Menurut Wilson Bangun (2012:339). Begitu juga dengan komunikasi Menurut Wilson Bangun (2012:360) menyatakan bahwa komunikasi adalah proses menyampaikan informasi dari pengirim kepada pengirim pesan secara efektif. Komunikasi bukan hanya sekedar mengirimkan informasi. Mengetahui perbedaan antara berbagi dan membuat pernyataan sangat penting bagi kesuksesan manajemen. Komunikasi yang dikukan oleh manajer diarahkan oleh tujuan, yang berarti bahwa komunikasi ini mengarahkan perhatian semua orang kepada visi, nilai-nilai dan tujuan yang dikehendaki oleh tim atau organisasi, serta mempengaruhi orang lain untuk bertindak sehingga mencapai tujuan.

5. Kesimpulan dan Saran

5.1 Kesimpulan

Setelah diuraikan tentang pengaruh kepemimpinan dan komunikasi terhadap kinerja pegawai pada PUSLITBANG Sumber Daya Air Bandung, maka dari hasil analisis dan pembahasan penelitian ini menghasilkan temuan-temuan yang dapat disimpulkan sebagai berikut :

1.Berdasarkan pada kepemimpinan, komunikasi dan kinerja pegawai.

a)Kepemimpinan di PUSLITBANG Sumber Daya Air Bandung berada dalam kategori baik sesuai dengan perolehan total skor secara keseluruhan sebesar 3548 atau dengan persentase (78,9%) Tanggapan yang paling tinggi berasal dari kepemimpinan direktif dengan total skor sebesar 737 atau dengan persentase (73,7%) dan paling rendah yaitu kepemimpinan berorientasi prestasi dengan total skor sebesar 569 atau dengan persentase (56,9%).

b)Komunikasi di PUSLITBANG Sumber Daya Air Bandung berada dalam kategori cukup, sesuai dengan perolehan total skor secara keseluruhan sebesar 2656 atau dengan persentase (59,00%). Tanggapan yang paling tinggi berasal dari komunikasi horizontal dengan total skor sebesar 917 atau dengan persentase (61,1%) dan paling rendah yaitu komunikasi ke bawah dengan total skor sebesar 864 atau dengan persentase (57,6%).

c)Kinerja pegawai di PUSLITBANG Sumber Daya Air Bandung berada dalam cukup dengan perolehan total skor secara keseluruhan sebesar 2615 atau dengan persentase (58,10%) Tanggapan yang paling tinggi berasal dari kerjasama pegawai dengan total skor sebesar 690 atau dengan persentase (69,0%) dan paling rendah yaitu kehadiran dengan total skor sebesar 233 atau dengan persentase (46,6%).

2.Kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap Kinerja Pegawai PUSLITBANG Sumber Daya Air Bandung secara parsial karena nilai t hitung variabel X1 sebesar 2,252 > nilai t tabel 1,985 artinya kepemimpinan memberikan pengaruh signifikan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pengaruh yang ditimbulkan menunjukkan hubungan yang searah, artinya pada saat peran kepemimpinan meningkat maka kinerja pegawai akan meningkat pula dan sebaliknya. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik peran kepemimpinan yang diterapkan oleh atasan, semakin menciptakan kondisi yang menyenangkan bagi bawahan yang akan meningkatkan kinerja
pegawai.

3.Komunikasi memiliki pengaruh terhadap kinerja Pegawai PUSLITBANG Sumber Daya Air Bandung secara parsial karena nilai t hitung variabel X2 sebesar 6,485 > nilai t tabel 1,985 artinya komunikasi memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Pengaruh yang ditimbulkan menunjukkan hubungan yang searah, artinya pada saat komunikasi meningkat maka kinerja pegawai akan meningkat pula dan sebaliknya. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik hubungan antara atasan dengan bawahan, semakin efektif komunikasi yang terjalin maka akan semakin meningkatkan kinerja pegawai.

4.Kepemimpinan dan komunikasi secara simultan memiliki pengaruh terhadap Kinerja Pegawai PUSLITBANG Sumber Daya Air Bandung karena nilai F hitung sebesar 36,556 > nilai F tabel 3,090 artinya kepemimpinan dan komunikasi memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa dengan meningkatkan kualitas komunikasi antara atasan dan bawahan, peran kepemimpinan terhadap pegawai akan dapat meningkatkan kinerja pegawai.

5.2. Saran

Saran yang dapat disampaikan dalam rangka pengelolaan Sumber Daya Manusia yang berkaitan dengan kepemimpinan dan komunikasi untuk meningkatkan kinerja pegawai PUSLITBANG Sumber Daya Air yaitu:

1.Kemampuan pemimpin dalam memotivasi pegawai atau bawahan untuk mencapai prestasi yang tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan perlu ditingkatkan dengan memberikan motivasi dan dorongan dalam bekerja kepada bawahan sehingga para bawahan atau pegawai dapat giat bekerja dan mnecapai prestasi kerja yang memuaskan sebagaimana yang diharapkan oleh atasan atau pimpinan PUSLITBANG Sumber Daya Air. Kepemimpinan harus lebih ditingkatkan dengan mengikuti program pendidikan dan pelatihan kepemimpinan. Dengan adanya bekal pelatihan kepemimpinan maka pimpinan PUSLITBANG Sumber Daya Air senantiasa dapat mendorong bawahannya untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target dan dapat memonitoring terhadap pencapaian jumlah, kualitas dan ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan. Pimpinan dapat juga memberikan kesempatan kepada bawahan untuk selalu berkreasi dalam bekerja, pegawai diberikan kesempatan menyelesaikan pekerjaan dengan cara sendiri tanpa adanya tekanan dari atasan. Pemimpin yang diharapkan oleh pegawai atau responden adalah pemimpin yang mampu memotivasi dan meberikan dorongan sepenuhnya bagi pegawai, serta pemimpin yang menunjukan kepedulian dan perhatian kepada bawahannya.

2.Komunikasi antara atasan dan bawahan atau komunikasi ke bawah di PUSLITBANG Sumber daya Air perlu lebih ditingkatkan oleh pimpinan karena pegawai atau responden mengharapkan agar pimpinan PUSLITBANG SDA mampu berkomunikasi lebih intens dengan para bawahannya sehingga bawahan merasa dekat dengan pimpinan dan tidak ada lagi ketakutan dari bawahan jika berkomunikasi langsung dengan pimpinan. menerima saran serta kritikan sehingga tercipta hubungan yang harmonis.

3.Perlu dilakukan pengawasan terhadap pelaksanaan pekerjaan, agar pekerjaan senantiasa dilakukan sesuai target yang ingin dicapai oleh perusahaan dan dilakukan penilaian kinerja sesuai dengan

standar kuantitas, kualitas dan ketepatan waktu bagi pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

Armstrong, Michael. 2009. Armstrong's handbook of Human Resource Management Practice 11th Edition . United Kingdom: Kogan Page.

Arikonto,Suharsimi.2006. Manajemen Sumber Daya Manusia dan prinsipnya Bandung:Alpabeta.

Badrudin. 2013. Dasar-dasar Manajemen. Bandung:ALFABETA

Benazir. 2012. Metode dan cara pengambilan sampe.Jakarta: Salemba

Bangun, Wilson. 2012. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Erlangga.

Daft, Richard L. 2011. Era Baru Manajemen , Edisi 9 Buku 2. Jakarta: Salemba
Empat.

Damodar, N. Gujarati. 2003. Basic Econometrics fourth edition . New York:
McGraw-Hill.

Ernie Tisnawati Sule & Kurniawan Saefullah. 2005. Pengantar Manajemen, Edisi
Pertama. Jakarta:KENCANA.

Ferdinand . 2006 Metode dan analisa kualitatif.. Jakarta: Bumi Aksara.

Ghozali, Imam. 2005 Aplikasi Analisis Multivariate dengan Spss Semarang
Badan Penerbit UNDIP

Ghozali, Imam. 2002 Aplikasi Analisis Multivariate dengan Spss, Edisi: Ke-7 Semarang
Badan Penerbit UNDIP

Hassal Lee Stacey. 2009. Teori Of Communication and Leadership . Jakarta: Bumi
Aksara.

Abbas, Qaisar & Sara, Yaqoob. 2009. Effect Leadership Development on Employee Performance in Pakistan . Pakistan Economic and Social
Review. Volume 47, No. 2 (Winter 2009), pp.269-292.

Aditya, Toddy. 2008. Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan PT. BRI Kantor Cabang Jakarta Veteran . Tesis. Universitas Indonesia.

Anyim, Chukeudi Francis. 2012. Motivation and Employees' Performance in the Public and Private Sectors in Nigeria. International Journal of Business Administration. Vol.3 No.1.

Arif Sahefudin 2012. The Relationship between Communication and Team Public and Private Sectors in Switzerland. International Journal of Business Administration. Vol.6 No.1.

Asamu Festus Femi 2014. The Impact of Communication on Workers' Performance in Selected Organisations in Lagos State, Nigeria. International Journal Of Business And Administration. Vol 2 No 6

Claire Katunge Mutuku, Dr. Petronilla Mathooke , 2014 Effects Of Organizational Communication On Employee Motivation. International Journal of Business Administration. Vol.20 No.12

Fatokun, Jonathan O., Salaam, Mulikat O. & Ajegbomogun, Fredrick Olatunju. 2010. The Influence of Leadership Style on the Performance of Subordinates in Nigerian Libraries . Library Philosophy and Practice (e-journal). University of Nebraska – Lincoln.

Fitriani, Nanies. 2011. Kepemimpinan Situsional, Komunikasi Organisasi dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Primabox Adi Perkasa, Pandaan). Tesis. Universitas Brawijaya Malang.

Handayaningsih, Kus & Ernawati. 2012. Pengaruh Disiplin dan Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja Pegawai dengan Kesejahteraan sebagi Variabel Moderai. Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia. Vol.6 No.1. Hal 22-34.

Hassall, Stacey Lee. 2009. The Relationship between Communication and Team Performance: Testing Moderators and Identifying Communication Profiles in Established Work Teams . Thesis. School of Manajemen Queensland University of Technology Brisbane, Australia.

Hayatuddin. 2012. Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi, Budaya Organisasi, Motivasi ferhadap Kinerja Pegawai Non Structural di Secretariat DPRD Kabupaten Sumbawa . Tesis. Universitas terbuka

Hayward, Brett Anthony. 2005. Relationship between Employee Performance, Leadership and Emotional Intelligence in a South African Parastatal Organisation. Thesis. Rhodes University.

Inebo, Chidiebere2, Nwankwo3 Precious Ngozi & Okonkwo, Rita Ifeoma 2015. The Role Of Ffective Communication On Organizational Internationa Journal Business and Managemnt Vol 30 N0 12

Iqbal N1, Answer S2 and Haider N1 2015. Effect Of Leadership Style And Employee Performance. International Journal Management and Business Vol 20 No 2