

**TESIS**  
**PENGARUH KOMUNIKASI PEMIMPINAN TERHADAP**  
**PENINGKATAN KINERJA PNS PADA**  
**SEKRETARIAT DAERAH PROVINSI SULAWESI BARAT**

Disusun Oleh :  
**MUHAMMAD APRIADY**  
**4620103007**



**PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK**  
**PROGRAM PASCASARJANA**  
**UNIVERSITAS BOSOWA MAKASSAR**  
**2022**

## HALAMAN PENGESAHAN

Judul Tesis : Pengaruh Komunikasi Pimpinan Terhadap Peningkatan Kinerja  
PNS pada Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat

Nama : Muhammad Apriady

NIM : 46 20 103 007

Program Studi : Administrasi Negara

**Menyetujui:**  
**Komisi Pembimbing**

Pembimbing I,

Pembimbing II,


  
Prof. Dr. H. Andi Rasyid Panamrangi, S.H, M.Pd

  
Dr. Syamsul Bahri, S.Sos, M.Si

**Mengetahui:**

Direktur Program Pascasarjana  
Universitas Bosowa Makassar

Ketua Program Studi,  
Administrasi Negara

  
Prof. Dr. Ir. Andi Muhibuddin, M.S  
NIP. 19630805 199403 1 001

  
Dr. Dra. Hj. Juharni, M.Si  
NIDN. 0907076791

## HALAMAN PENERIMAAN

Pada Hari / Tanggal : Rabu, 22 Februari 2023

Judul Tesis : Pengaruh Komunikasi Pimpinan terhadap Peningkatan  
Kinerja PNS pada Sekretariat Daerah Provinsi  
Sulawesi Barat

Nama Mahasiswa : Muhammad Apriady

NIM : 46 20 103 007

Telah diterima oleh PANITIA Ujian Tesis Pascasarjana untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh Gelar Magister pada Program Studi Administrasi Negara.

### PANITIA UJIAN TESIS

Ketua : Prof. Dr. H. Andi Rasyid Pananrangi, S.H, M. Pd (.....)

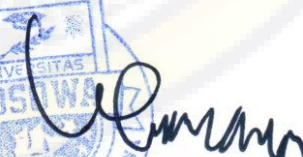
Sekretaris : Dr. Syamsul Bahri, S.Sos, M.Si (.....)

Anggota : 1. Dr. Dra. Hj. Juharni, M.Si (.....)

2. Prof. Dr. Imran Ismail, M.S (.....)

Makassar, 22 Februari 2023

Direktur Pascasarjana;

  
**Prof. Dr. Ir. Andi Muhibuddin, M.S**  
NIDN. 0005086301

## PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah Tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah Tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia Tesis (MAGISTER) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No.20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Makassar, 22 Februari 2023  
Mahasiswa,



  
Muhammad Apriady  
4620103007



## KATA PENGANTAR

*Assalamu Alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh*

Ungkapan puji syukur bagi Allah SWT, yang senantiasa memberikan Rahmat dan Hidayah-Nya, sehingga upaya penelitian karya tulis berupa tesis ini dapat terselesaikan sesuai rencana. Shalawat serta salam selalu menyertai Muhammad Rasulullah beserta keluarganya yang disucikan oleh Allah untuk dijadikan sebagai panutan ummat sepanjang masa. Dengan puji dan shalawat tersebut sebagai pengirim terselesainya tesis yang berjudul : *Pengaruh Komunikasi Kepemimpinan Terhadap Peningkatan Kinerja PNS Pada Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat.*

Dalam penyusunan tesis ini peneliti banyak menghadapi kendala, mulai dari penyusunan proposal; pelaksanaan penelitian sampai pada penyusunan hasil penelitian terutama keterbatasan pengetahuan peneliti, namun hal itu dapat teratasi berkat bantuan dan dukungan berbagai pihak, sehingga tesis ini dapat selesai tepat pada waktunya. Dalam kesempatan ini peneliti dengan tulus menyampaikan hormat dan terima kasih yang sedalam-dalamnya kepada yang terhormat :

1. Kedua orang tuaku tercinta Ayahanda dan Ibunda, serta saudara-saudaraku yang telah memberikan dukungannya baik berupa materil maupun spritual hingga peneliti dapat merampungkan tesis ini dan menyelesaikan studi.
2. Prof. Dr. Ir. Batara Surya, S.T, M.Si selaku Rektor Universitas Bosowa Universitas Bosowa Makassar yang mana memberikan kesempatan kepada penulis untuk dapat mengikuti pendidikan di kampus ini.
3. Prof. Dr. Ir. A. Muhibuddin, M.S Direktur Program Pasca Sarjana Universitas Bosowa.
4. Dr. Hj. Juharni, M.Si selaku Ketua Program Studi Magister Administrasi Negara Program Pascasarjana, Universitas Bosowa yang telah banyak membantu hingga selesainya tesis ini.
5. Prof. Dr. H. Andi Rasyid Pananrangi, S.H., M.Pd selaku Pembimbing pertama yang telah meluangkan waktu dan dengan penuh kesabaran telah membimbing dan mengarahkan peneliti dalam menyelesaikan tesis ini.

6. Dr. Syamsul Bahri, S.Sos, M.Si selaku Pembimbing kedua yang telah meluangkan waktu dan dengan penuh kesabaran telah membimbing dan mengarahkan peneliti dalam penyempurnaan tesis ini.
7. Para Dosen beserta staf jajarannya yang telah membantu peneliti dalam menyelesaikan studi pada Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Bosowa Makassar.
8. Rekan-rekan perkuliahan di Program Pascasarjana Magister Administarsi Negara Universitas Bosowa yang telah memberikan dorongan dan bantuannya sehingga peneliti dapat menyelesaikan tesis ini tepat pada waktunya.
9. Terkhusus buat Istri dan Anak-anak tercinta yang telah memberikan dorongan selama dalam perkuliahan hingga selesainya penyusunan tesis ini .
10. Ucapan terima kasih buat Pimpinan beserta staf dan jajarannya pada Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat yang telah memberikan izin dan memberikan data-data yang diperlukan dalam penyusunan tesis ini.

Peneliti menyadari sebagai makhluk ciptaan *Al-Khalik* senantiasa diliputi kekurangan dan kekhilafan. Oleh karena itu, segala urusan selayaknya disandarkan kepada-Nya dan Peneliti berharap semoga tesis ini bermanfaat. Amin.

Mamuju, Desember 2022  
Mahasiswa,

**MUHAMMAD APRIADY**  
4620103007

## ABSTRAK

Muhammad Apriady. 4620103007. Pengaruh Komunikasi Kepemimpinan Terhadap Peningkatan Kinerja PNS pada Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat (Dibimbing oleh Andi Rasyid Pananrangi dan Syamsul Bahri)

Komunikasi yang efektif butuh keterampilan khusus didalamnya, karena tidak semua manusia dapat melakukan komunikasi secara efektif dengan baik dan benar. Kemampuan mengembangkan komunikasi merupakan salah satu keterampilan yang amat diperlukan untuk pengembangan diri kita baik sebagai pemimpin maupun sebagai anggota sebuah tim. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi gaya komunikasi yang dilakukan oleh pimpinan di Bidang Komunikasi Pimpinan dan Protokol Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat dan untuk menganalisis pengaruh komunikasi pemimpin dalam peningkatan kinerja ASN di Bidang Komunikasi Pimpinan dan Protokol Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat. Jenis penelitian ini merupakan pendekatan kuantitatif yaitu menekankan teori melalui pengukuran variabel - variabel penelitian dengan angka dan melakukan analisis data dengan prosedur statistik. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi lapangan dan kuesioner. Analisis data menggunakan deskriptif kuantitatif dan analisis regresi berganda.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya komunikasi pimpinan cenderung belum menemukan formulasi yang tepat. Lebih lanjut gaya komunikasi pimpinan menunjukkan kecenderungan dimana dalam berkomunikasi memiliki sifat yang terkesan kurang berimprovisasi dalam menyesuaikan dengan situasi dan kondisi yang cenderung mengarah ke gaya the structuring style namun kurang situasional. Terdapat pengaruh positif antara variabel bebas dan terikat pada penelitian ini yang terproyeksikan melalui komunikasi pimpinan terhadap kinerja jajaran Pegawai Bidang Komunikasi Pimpinan dan Protokol Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat. Dapat disimpulkan dari asumsi tersebut bahwa terdapat pengaruh antara variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y).

**Kata Kunci :** *Pengaruh, Komunikasi, Kinerja*

## ABSTRACT

*Muhammad Apriady. 4620103007. The Effect of Leadership Communication on Improving ASN Performance in the Field of Leadership Communication and Mamuju Regency Regional Secretariat Protocol (Supervised by Andi Rasyid Pananrangi and Syamsul Bahri)*

*Effective communication requires special skills in it, because not all humans can communicate effectively properly and correctly. The ability to develop communication is one of the skills that is very necessary for our self-development both as a leader and as a member of a team. This study aims to identify the style of communication used by leaders in the Mamuju Regency Leadership Communication and Regional Secretariat Protocol and to analyze the influence of leader communication in improving ASN performance in the Mamuju Regency Leadership Communication and Regional Secretariat Protocol. This type of research is a quantitative approach, emphasizing theories through measuring research variables with numbers and conducting data analysis using statistical procedures. Data collection methods used in this study were field studies and questionnaires. Data analysis technique using quantitative descriptive and multiple regression analysis.*

*The results of the study show that the leadership communication style tends not to find the right formulation. Furthermore, the leader's communication style shows a tendency in which communication has a characteristic that seems less improvisational in adapting to situations and conditions that tend to lead to the structuring style but is less situational. There is a positive influence between the independent and dependent variables in this study which is projected through the leadership communication aspect on the performance of the staff in the Leadership Communications and Protocol Regional Secretariat of Mamuju Regency. so it can be concluded from these assumptions that there is influence between the independent variable (X) on the dependent variable (Y).*

**Keywords: Impact, Communication, Performance**



## DAFTAR ISI

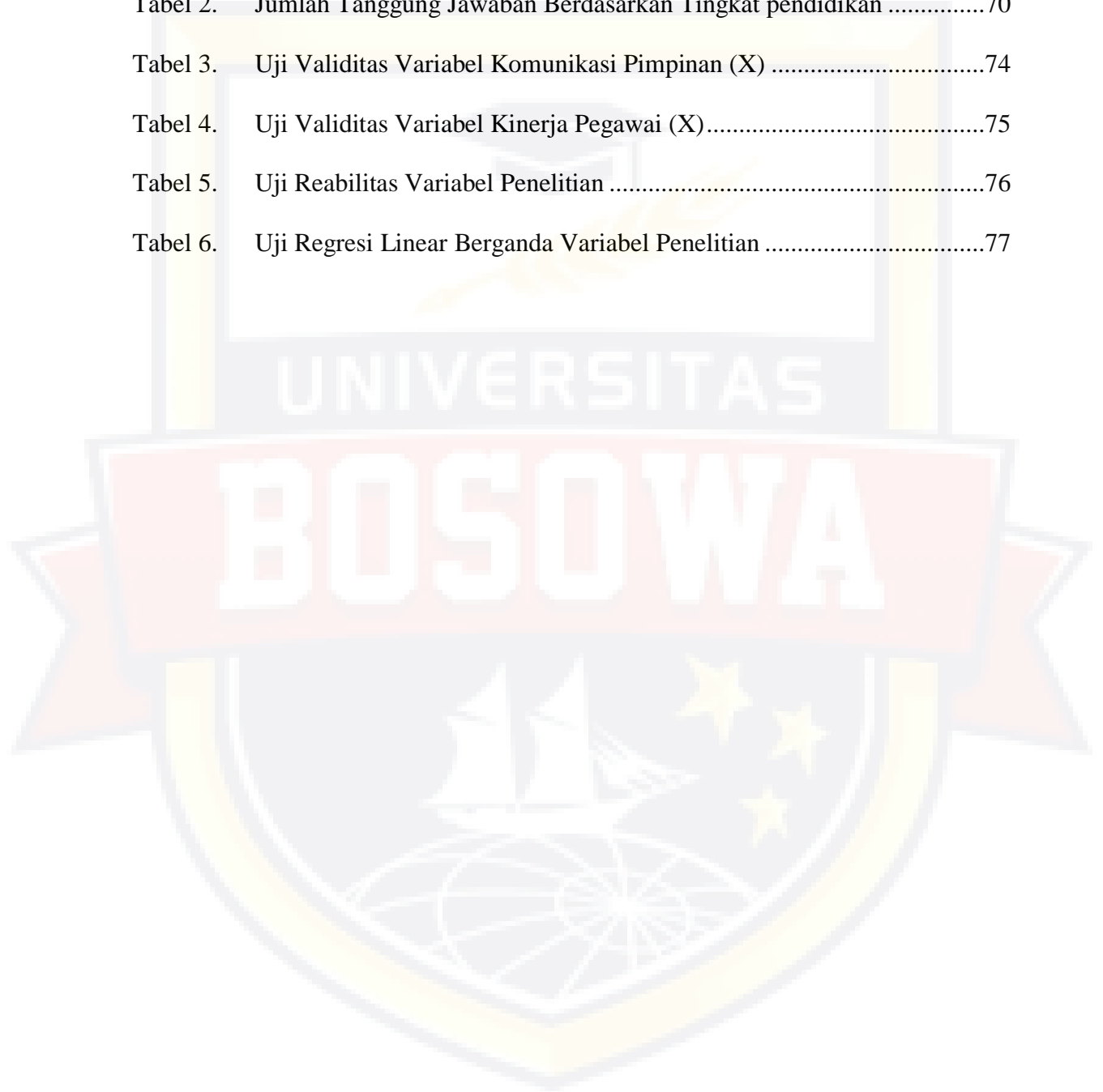
<b>SAMPUL .....</b>	<b>i</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN .....</b>	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PENERIMAAN .....</b>	<b>iii</b>
<b>PERNYATAAN KEASLIAN TESIS.....</b>	<b>iv</b>
<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>v</b>
<b>ABSTRAK.....</b>	<b>vii</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR TABEL.....</b>	<b>xi</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>xii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang .....	1
B. Rumusan Masalah .....	6
C. Tujuan Penelitian.....	7
D. Manfaat Penelitian.....	7
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
A. Kepemimpinan .....	8
B. Komunikasi .....	11
C. Teori Leader-Member Exchange Theory (LMX).....	23
D. Kinerja .....	25
E. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai .....	27
F. Peningkatan Kinerja .....	31
G. Penelitian Terdahulu.....	33
H. Kerangka Konseptual .....	36
I. Hipotesis .....	37
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
A. Jenis Penelitian.....	39
B. Populasi dan Sampel .....	39
C. Teknik Pengumpulan Data .....	40
D. Instrumen Penelitian.....	41
E. Teknik Analisis Data .....	41

F. Defenisi Operasional .....	45
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	
A. Gambaran Umum Bidang Komunikasi Pimpinan dan Protokol	
Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat.....	47
B. Karakteristik Tanggung Jawaban Penelitian .....	69
C. Hasil Penelitian.....	71
D. Pembahasan.....	78
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
A. Kesimpulan.....	85
B. Saran.....	86
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>87</b>
<b>LAPIRAN.....</b>	<b>89</b>



## DAFTAR TABEL

Tabel 1.	Jumlah Tanggung Jawaban Berdasarkan Umur .....	69
Tabel 2.	Jumlah Tanggung Jawaban Berdasarkan Tingkat pendidikan .....	70
Tabel 3.	Uji Validitas Variabel Komunikasi Pimpinan (X) .....	74
Tabel 4.	Uji Validitas Variabel Kinerja Pegawai (X).....	75
Tabel 5.	Uji Reabilitas Variabel Penelitian .....	76
Tabel 6.	Uji Regresi Linear Berganda Variabel Penelitian .....	77



## DAFTAR GAMBAR

- Gambar 1. Skema Kerangka Pikir Penelitian.....37
- Gambar 2. Struktur Organisasi Biro Umum Sekretariat Daerah .....49



# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Setiap organisasi baik negeri maupun swasta gaya kepemimpinannya selalu berpengaruh pada kinerja pegawai, gaya seorang pemimpin merupakan salah satu tolak ukur bagi maju dan mundurnya sebuah organisasi tersebut. Menurut Thoha (2020) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan. Sedangkan, menurut Bernadine *et al.* (2019) mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu cara dan proses kompleks dimana seseorang mempengaruhi orang-orang lain untuk mencapai suatu misi, tugas atau suatu sasaran dan mengarahkan organisasi dengan cara yang lebih masuk akal. Kinerja merupakan suatu prestasi atau tingkat keberhasilan yang dicapai oleh individu atau suatu organisasi dalam melaksanakan pekerjaan pada suatu periode tertentu.

Peningkatan kinerja tidak dapat terwujud apabila tidak ada pengelolaan atau manajemen yang baik, yang dapat mendorong upaya-upaya institusi untuk meningkatkan kinerja. Manajemen kinerja merupakan suatu siklus yang harus dibangun secara berkelanjutan dan diharapkan dapat meningkatkan kinerja baik pegawai maupun organisasi secara keseluruhan. Peningkatan kinerja dapat diukur/dinilai dengan adanya sistem pengukuran kinerja.



Indikator keberhasilan seorang pemimpin adalah keberhasilan para pegawainya dalam menyelesaikan tugas dan melaksanakan tanggung jawab yang diberikan, dan hal ini tidak bisa dipisahkan dengan motivasi yang telah diberikan kepada para pegawai, tentunya sebagian besar memotivasi untuk bekerja lebih produktif terletak pada diri pegawai itu sendiri, namun tidak terlepas pula dan pengaruh pimpinannya, dimana pemimpin yang berhasil memberikan contoh akan menciptakan suatu keadaan yang menggerakkan perilaku pegawai ke tujuan yang dapat memberikan pemenuhan kebutuhan dan kepuasannya.

Komunikasi merupakan aktivitas dasar manusia dimana dengan berkomunikasi akan terciptanya suatu hubungan diantara manusia satu dengan lainnya. Tidak ada yang tidak terlibat dalam komunikasi karena pada dasarnya manusia adalah makhluk sosial yang membutuhkan orang lain dalam hidupnya. Perkembangan ilmu dan teknologi dalam era globalisasi saat ini telah banyak mempengaruhi manusia untuk mendapatkan informasi yang sesuai dengan perkembangan yang terjadi. Begitupun dalam suatu organisasi ataupun perusahaan juga harus melakukan komunikasi yang efektif, agar perusahaan tersebut dapat berjalan sesuai dengan tujuan yang diinginkan.

Seperti pengalaman dalam dunia kerja, karyawan-karyawan merasakan kesulitan melakukan komunikasi baik komunikasi bersama atasan, bawahan maupun rekan kerja. Hal tersebut akan berdampak terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh para karyawan, karena dalam bekerja

manusia pasti saling membutuhkan orang lain untuk dapat menunjang pekerjaan mereka, kesalahan komunikasi sedikitpun akan berakibat fatal dan berdampak pada perusahaan ataupun dalam suatu instansi pemerintahan.

Usaha pengembangan dan pemanfaatan Sumber Daya Manusia (SDM) sebagai aparatur pemerintah dan aset penting dalam pembangunan nasional dipandang sebagai salah satu bentuk investasi jangka panjang yang sangat strategis serta professional dalam upaya menjamin dan meningkatkan produktifitas kerja organisasi. Pemerintah menyadari sepenuhnya akan besarnya peran pegawai dalam menunjang keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan. Hal ini dapat dilihat dari berbagai upaya pemerintah dalam meningkatkan dan menyempurnakan kebijaksanaan pembangunan dan pendayagunaan aparat.

Salah satu tujuan pokok pembinaan kepegawaian adalah terbinanya pegawai dengan tingkat disiplin kerja tinggi yang merupakan kunci keberhasilan dalam mewujudkan tugas-tugas fungsi pemerintah yang cenderung meningkat seiring perkembangan tata kehidupan segala aspek, baik dalam pengaturan, penyelenggaraan maupun dalam rangka memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Menghindari dalam kesalahpahaman antar sesama karyawan, banyak diantara mereka mempunyai prinsip "*Diam itu emas*" padahal sebagaimana kita ketahui permasalahan yang timbul dalam dunia kerja cukup banyak sehingga harus diselesaikan dengan komunikasi yang baik agar tidak terjadi kesalahpahaman, karena permasalahan yang timbul tidak dapat diselesaikan

hanya dengan saling diam dan berprasangka dalam hati, hal tersebut akan memperkeruh keadaan dalam dunia kerja. Dalam pekerjaan manusia harus melakukan komunikasi yang baik, sehingga komunikasi secara efektif sangat penting dalam suatu organisasi baik swasta maupun pemerintahan.

Komunikasi yang efektif butuh keterampilan khusus didalamnya, karena tidak semua manusia dapat melakukan komunikasi secara efektif dengan baik dan benar. Kemampuan mengembangkan komunikasi merupakan salah satu keterampilan yang amat diperlukan untuk pengembangan diri kita baik sebagai pemimpin maupun sebagai anggota sebuah tim. Paling tidak kita harus menguasai empat keterampilan dasar berkomunikasi yaitu menulis, membaca (bahasa tulisan), mendengar dan berbicara (bahasa lisan). Perhatikan, hampir setiap saat kita menghabiskan waktu untuk mengerjakan setidaknya salah satu dari keempat hal itu. Oleh karena itu, kemampuan untuk menguasai keterampilan dasar komunikasi dengan baik mutlak kita perlukan demi efektifitas dan keberhasilan kita.

Dapat disimpulkan bahwa tidak semua manusia dapat berkomunikasi secara efektif, sehingga dalam suatu organisasi tidak timbul semangat kerja karena tidak terciptanya lingkungan kerja yang dinamis dan harmonis, baik antara rekan kerja, kepada atasan dan bawahan. Banyak yang timbul hanya dikarenakan adanya kesalah pahaman miss communication dalam pertukaran informasi, hal tersebut dikarenakan kurang adanya keterampilan seorang pegawai dalam memilih kata-kata, intonasi suara dan kesalahan komunikasi lainnya, sehingga kesalahan komunikasi dapat berakibat fatal,

baik komunikasi dengan atasan, bawahan maupun rekan kerja sehingga disinilah sangat diperlukannya komunikasi interpersonal yang efektif antara atasan dengan bawahan untuk menggenjok produktifitas para karyawan dalam bekerja.

Dalam PERGUB Nomor 4 Tahun 2022 Tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Perangkat Daerah, Bidang Komunikasi Pimpinan dan Protokol Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat memiliki tugas a) penyiapan bahan pelaksanaan kebijakan di bidang tata usaha Pimpinan dan staf ahli, materi, komunikasi Pimpinan dan protokol; b) penyiapan bahan pelaksanaan pemantauan dan evaluasi di bidang tata usaha Pimpinan dan staf ahli, materi, komunikasi Pimpinan dan protokol; dan c) pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh biro umum yang berkaitan dengan tugasnya. Khususnya meliputi a) menyiapkan dan menggandakan bahan materi rapat; b) menyiapkan dan menggandakan bahan materi kebijakan; c) melaksanakan monitoring, evaluasi serta penyusunan dokumentasi dan pelaporan; d) menjalin hubungan dengan berbagai pihak terkait pelaksanaan fungsi juru bicara Pimpinan daerah; e) memberi masukan kepada Pimpinan daerah tentang penyampaian informasi tertentu; f) memberikan informasi dan penjelasan kepada pihak-pihak terkait sesuai dengan kebutuhan dan atau atas arahan Pimpinan; g) menghimpun dan mengolah informasi yang bersifat penting dan mendesak sesuai kebutuhan Gubernur dan Wakil Gubernur; h) menyusun naskah sambutan dan pidato Gubernur dan Wakil Gubernur; i) mendokumentasikan kegiatan

Gubernur dan Wakil Gubernur; j) menyusun notulensi rapat Gubernur dan Wakil Gubernur; k) memfasilitasi peliputan media terhadap kegiatan Gubernur dan Wakil Gubernur; l) melakukan koordinasi dengan instansi yang memerlukan kegiatan keprotokolan; m) menyusun bahan kebijakan umum hubungan keprotokolan; n) melaksanakan pemantauan dan Evaluasi kegiatan keprotokolan; dan o) melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Pimpinan sesuai dengan tugas dan kewenangan.

Aturan yang telah disusun dalam Pergub menjadi dasar dalam bekerja bagi pegawai di Bidang Komunikasi Pimpinan dan Protokol Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat. Hal ini memerlukan arahan yang jelas dari pimpinan sebagai pengarah bagi pegawai dalam bekerja. Komunikasi dari pimpinan mampu memberikan pengaruh terhadap kinerja dari pegawai dalam bekerja.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan pada latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut :

1. Bagaimana gaya komunikasi yang dilakukan oleh pimpinan di Bidang Komunikasi Pimpinan dan Protokol Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat ?
2. Bagaimana pengaruh komunikasi pimpinan dalam peningkatan kinerja PNS di Bidang Komunikasi Pimpinan dan Protokol Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat ?



### **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan pada latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut :

1. Untuk mengidentifikasi gaya komunikasi yang dilakukan oleh pimpinan di Bidang Komunikasi Pimpinan dan Protokol Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat.
2. Untuk menganalisis pengaruh komunikasi pemimpin dalam peningkatan kinerja ASN di Bidang Komunikasi Pimpinan dan Protokol Sekretariat Daerah Sulawesi Barat.

### **D. Manfaat Penelitian**

1. Bagi pemerintah dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dan kontribusi pemikiran kepada instansi dalam rangka pembinaan pegawai.
2. Sebagai bahan informasi bagi penelitian selanjutnya untuk mengembangkan kemampuan sesuai disiplin ilmu terutama menyangkut pembinaan pegawai.
3. Sebagai bahan latihan dan pendalaman pengetahuan penulis sehubungan dengan komunikasi pemimpin terhadap pembinaan pegawai.

## **BAB II**

### **TINJUAN PUSTAKA**

#### **A. Kepemimpinan**

##### **1. Definisi Kepemimpinan**

Kepemimpinan dapat diartikan sebagai proses mempengaruhi dan mengarahkan para pegawai dalam melakukan pekerjaan yang telah ditugaskan kepada mereka. Kepemimpinan adalah proses dalam mengarahkan dan mempengaruhi para anggota dalam hal berbagai aktifitas yang harus dilakukan.

Lebih jauh lagi, Griffin (2018) membagi pengertian kepemimpinan menjadi dua konsep, yaitu sebagai proses dan sebagai atribut. Sebagai proses, kepemimpinan difokuskan kepada apa yang dilakukan oleh para pemimpin, yaitu proses dimana para pemimpin menggunakan pengaruhnya untuk memperjelas tujuan organisasi bagi para pegawai, bawahan, atau yang dipimpinnnya, memotivasi mereka untuk mencapai tujuan tersebut, serta membantu menciptakan suatu budaya produktif dalam organisasi. Adapun dari sisi atribut, kepemimpinan adalah kumpulan karakteristik yang harus dimiliki seorang pemimpin. Oleh karena itu, pemimpin dapat didefinisikan sebagai seorang yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain tanpa menggunakan kekuatan, sehingga orang-orang yang dipimpinnnya menerima dirinya sebagai sosok yang layak memimpin mereka.

Selain itu banyak juga pendapat dari para tokoh mengenai arti dari kepemimpinan ini, yaitu Kepemimpinan adalah pengaruh antar pribadi yang dijalankan dalam suatu situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi, kearah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu (Tannenbaum *et al.*, 2018).

## **2. Fungsi Kepemimpinan**

Fungsi seorang pemimpin beserta teknik kepemimpinannya berbeda menurut situasi dimana yang pemimpin melakukan kegiatannya. Kelompok-kelompok yang satu sama lain berbeda macamnya, berbeda besarnya, berbeda sifat pemilihannya serta berbeda fungsi dan tujuannya menghendaki cara kepemimpinan yang berbeda pula.

- 1) Pemimpin sebagai eksekutif (*Executive Leader*) seringkali disebut sebagai administrator atau manajer. Fungsinya adakah menerjemahkan kebijaksanaan menjadi suatu kegiatan, dia memimpin dan mengawasi tindakan orang-orang yang menjadi bawahannya dan membuat keputusan-keputusan yang kemudian memerintahkannya untuk dilaksanakan. Kepemimpinan ini banyak ditemukan didalam masyarakat dan biasanya bersifat pemerintahan, mulai dari pusat sampai ke daerah-daerah memerlukan fungsi tersebut.
- 2) Pemimpin sebagai penengah Dalam masyarakat modern, tanggung jawab keadilan terletak ditangan pemimpin dengan keahliannya yang khas dan ditunjuk secara khusus, ini dikenal

dengan pengadilan dan bidang lainnya, umpamanya dalam bidang olahraga, terdapat wasit yang mempunyai tugas sebagai wasit.

- 3) Pemimpin sebagai penganjur, Sebagai propagandis, sebagai juru bicara atau sebagai pengarah opini merupakan orang-orang penting dalam masyarakat. Mereka bergerak dalam bidang komunikasi dan publistik yang menguasai ilmu komunikasi. Penganjur adalah sejenis pemimpin yang memberi inspirasi kepada orang lain. Seringkali ia merupakan orang yang pandai bergaul dan fasih berbicara.
- 4) Pemimpin sebagai ahli, Pemimpin sebagai ahli dapat dianalogikan sebagai instruktur atau seorang juru penerang, berada dalam posisi khusus dalam hubungannya dengan unit sosial dimana dia bekerja. Kepemimpinannya hanya berdasarkan fakta dan hanya pada bidang dimana terdapat fakta. Termasuk dalam kategori ini adalah guru, petugas social, dosen, dokter, ahli hokum, dan sebagainya yang mencapai dan memelihara pengaruhnya karena mereka mempunyai pengetahuan untuk diberikan kepada orang lain.
- 5) Pemimpin diskusi, tipe pemimpin yang seperti ini dapat dijumpai dalam lingkungan kepemimpinan yang demokratis dimana komunikasi memegang peranan yang sangat penting. Seseorang yang secara lengkap memenuhi kriteria kepemimpinan

demokratis ialah orang yang menerima peranannya sebagai pemimpin diskusi.

## **B. Komunikasi**

### **1. Pengertian Komunikasi**

Saat ini istilah komunikasi sudah demikian populer dalam kehidupan masyarakat. Komunikasi sudah menjadi kodrat bagi manusia sebagai makhluk sosial bahkan sejak seseorang terlahir ke dunia. Berbicara mengenai komunikasi, ada beberapa pengertian komunikasi menurut para ilmuwan diantaranya yaitu Komunikasi merupakan sebuah kata yang abstrak dan memiliki sejumlah arti. Kata komunikasi berasal dari bahasa latin yaitu “*communis*”, yang berarti “sama” atau “*communicare*” yang berarti “membuat sama” (Effendy, 2019) menyatakan: “*Communicationis the process to modify the behaviour of other individuals*” (Komunikasi adalah proses mengubah perilaku orang lain). Jadi dalam pengertiannya peneliti menyimpulkan komunikasi yang diartikan sebagai alat untuk berhubungan dengan orang lain dan juga bertujuan mengubah perilaku orang yang menerima pesan tersebut melalui pesan-pesan yang disampaikan oleh pengirim pesan. Dalam berkomunikasi, Komunikasi didukung dengan proses komunikasi itu sendiri sebagai sarana untuk menyampaikan suatu informasi, dalam konteks penelitian ini berarti komunikasi atasan bawahan.

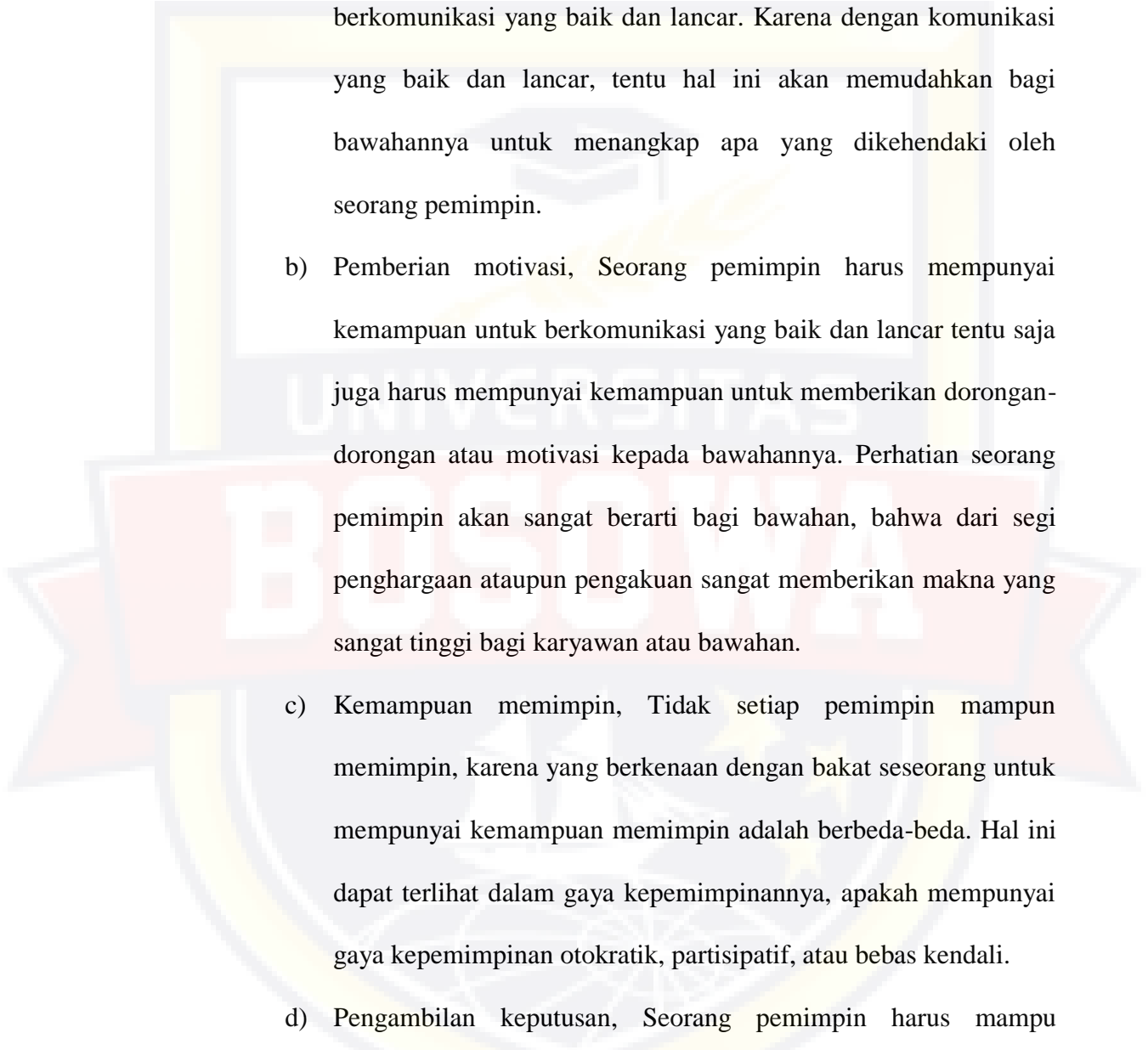
Menurut Barret (2018) proses komunikasi dilaksanakan melalui dua saluran yaitu primer dan sekunder, komunikasi primer adalah proses penyampaian pikiran atau perasaan seseorang kepada orang lain dengan



menggunakan simbol sebagai media. Simbol yang dimaksud seperti bahasa, isyarat, dan sebagainya yang secara langsung diterjemahkan dari pikiran atau perasaan komunikator terhadap komunikan sedangkan komunikasi sekunder adalah proses penyampaian pesan oleh seseorang kepada orang lain dengan menggunakan alat bantu media seperti email, surat dan laporan

Berdasarkan definisi-definisi di atas maka penulis mendefinisikan bahwa komunikasi adalah proses penyampaian informasi dari seseorang kepada orang lain dengan tujuan tertentu. Secara sederhana komunikasi dapat terjadi apabila ada kesamaan antara penyampaian pesan dan orang yang menerima pesan. Komunikasi bergantung pada kemampuan kita untuk mendapatkan dapat memahami satu dengan yang lainnya. Melalui komunikasi, sikap dan perasaan seseorang atau sekelompok orang dapat dipahami oleh pihak lain.

Pada suatu organisasi, pemimpin memiliki peran yang sangat penting demi kemajuan organisasi dimana pemimpin memegang kekuasaan penting dalam setiap pengambilan keputusan, membuat rencana dasar dan dalam menentukan tujuan organisasi. Keberhasilan dari suatu organisasi sangatlah ditentukan oleh pemimpin. Pimpinan adalah pemimpin yang mampu berjalan memberikan contoh bagaimana harusnya bekerja, bagaimana harusnya disiplin dan bagaimana harusnya mengabdikan kepada kepentingan umum dan kepentingan segenap anggota organisasi. Menurut Sudarmo dan Sudita dalam Sunyoto (2020) kepemimpinan terdapat lima dimensi, yaitu:

- 
- a) Cara berkomunikasi Setiap pemimpin harus mampu memberikan informasi yang jelas dan untuk itu harus mempunyai kemampuan berkomunikasi yang baik dan lancar. Karena dengan komunikasi yang baik dan lancar, tentu hal ini akan memudahkan bagi bawahannya untuk menangkap apa yang dikehendaki oleh seorang pemimpin.
- b) Pemberian motivasi, Seorang pemimpin harus mempunyai kemampuan untuk berkomunikasi yang baik dan lancar tentu saja juga harus mempunyai kemampuan untuk memberikan dorongan-dorongan atau motivasi kepada bawahannya. Perhatian seorang pemimpin akan sangat berarti bagi bawahan, bahwa dari segi penghargaan ataupun pengakuan sangat memberikan makna yang sangat tinggi bagi karyawan atau bawahan.
- c) Kemampuan memimpin, Tidak setiap pemimpin mampu memimpin, karena yang berkenaan dengan bakat seseorang untuk mempunyai kemampuan memimpin adalah berbeda-beda. Hal ini dapat terlihat dalam gaya kepemimpinannya, apakah mempunyai gaya kepemimpinan otokratik, partisipatif, atau bebas kendali.
- d) Pengambilan keputusan, Seorang pemimpin harus mampu mengambil keputusan berdasarkan fakta dan peraturan yang berlaku di perusahaan serta keputusan yang diambil tersebut mampu memberikan motivasi bagi karyawan untuk bekerja lebih

baik bahkan mampu memberikan kontribusi bagi kemajuan dari perusahaan.

- e) Kekuasaan yang positif, Seorang pemimpin dalam menjalankan organisasi atau perusahaan walaupun dengan gaya kepemimpinan yang berbeda-beda tentu saja harus memberikan rasa aman bagi karyawan (bawahan) yang bekerja.

## **2. Komunikasi Interpersonal**

Komunikasi Interpersonal berlangsung antar dua individu, karenanya pemahaman komunikasi dan hubungan antar pribadi menempatkan pemahaman mengenai komunikasi dalam proses psikologis. Setiap individu dalam tindakan komunikasi memiliki pemahaman dan makna pribadi terhadap setiap hubungan dimana dia terlibat di dalamnya. Hal terpenting dari aspek psikologis dalam komunikasi adalah asumsi bahwa diri pribadi individu terletak dalam diri individu dan tidak mungkin diamati secara langsung. Artinya dalam komunikasi interpersonal pengamatan terhadap seseorang dilakukan melalui perilakunya dengan mendasarkan pada persepsi orang yang mengamati. Dengan demikian aspek psikologis mencakup pengamatan pada dua dimensi, yaitu internal dan eksternal. Namun kita mengetahui bahwa dimensi eksternal tidaklah selalu sama dengan dimensi internalnya.

Menurut Budyatna *et al.* (2021) komunikasi interpersonal adalah proses melalui mana orang menciptakan dan mengelola hubungan mereka, melaksanakan tanggung jawab secara timbal balik dalam menciptakan

makna. Unsur-unsur tambahan di dalam proses komunikasi antar pribadi adalah pesan dan isyarat perilaku verbal. Untuk dapat memahami makna atau pengertian dari komunikasi interpersonal dengan mudah jika sebelumnya kita telah memahami makna atau pengertian dari komunikasi interpersonal. Seperti menganonimkan, komunikasi interpersonal dapat diartikan sebagai penggunaan bahasa atau pikiran yang terjadi di dalam diri komunikator sendiri. Jadi dapat diartikan bahwa komunikasi interpersonal adalah komunikasi yang membutuhkan pelaku atau personal lebih dari satu orang.

### **3. Proses Komunikasi**

Proses komunikasi adalah serangkaian tahap-tahap yang harus di lalui dalam pengiriman sebuah pesan. Untuk itu setiap orang pasti mengharapkan kegiatan komunikasi yang dilakukannya dapat berjalan dengan baik dan isi pesan yang menjadi materi untuk komunikator dan komunikan dapat dipahami dan dimaknai sama oleh keduanya. Dalam proses komunikasi setiap unsur-unsur komunikasi memiliki hubungan yang erat satu dengan yang lain untuk mewujudkan harapan tersebut.

### **4. Fungsi dan Tujuan Komunikasi Interpersonal**

Proses komunikasi interpersonal ditujukan untuk menciptakan komunikasi yang efektif. Komunikasi yang efektif artinya, bila terjadi pengertian, menimbulkan Sikap, pengaruh pada sikap, hubungan yang semakin baik, dan perubahan perilaku. Komunikasi yang efektif juga bisa diartikan terjadi bila ada kesamaan antara kerangka berpikir dalam bidang

pengalaman antara komunikator dengan komunikan. Fungsi dari komunikasi interpersonal itu sendiri adalah sebagai berikut :

- 1) Untuk mendapatkan Tanggung Jawab/umpan balik. Hal ini sebagai salah satu tanda efektivitas proses komunikasi.
  - 2) Untuk melakukan antisipasi setelah mengevaluasi Tanggung Jawab/umpan balik. Melakukan kontrol perilaku terhadap lingkungan sosial yaitu dapat melakukan modifikasi perilaku seseorang dengan cara persuasi atau membujuk orang lain.
- Komunikasi interpersonal mempunyai beberapa tujuan. Disini akan dipaparkan 4 tujuannya, antara lain (Devito, 2019)
- a) Mengurangi Kesenian kontak dengan sesama manusia akan mengurangi kesepian, ada kalanya kita mengalami kesepian karena secara fisik kita sendirian. Di pihak lain, kita kesepian karena, meskipun mungkin bersama orang lain, kita mempunyai kebutuhan yang terpenuhi akan kontak dekat.
  - b) Mendapatkan Rangsangan Manusia membutuhkan rangsangan untuk berkomunikasi, manusia akan mengalami kemunduran dan bisa mati apabila tidak adanya rangsangan antar manusia.
  - c) Mendapatkan Pengetahuan Diri Sebagian besar melalui kontak dengan sesama manusia, kita belajar mengenai diri



kita sendiri. Persepsi diri kita sangat dipengaruhi oleh apa yang kita yakini dan pikirkan orang tentang kita.

- d) Memaksimalkan Sikap, meminimalkan penderitaan alasan paling umum untuk membina hubungan dan alasan yang dapat mencakup semua alasan lainnya, yaitu kita berusaha berhubungan dengan manusia lain untuk memaksimalkan Sikap kita dan meminimalkan penderitaan.

## **5. Aspek Komunikasi Atasan kepada Bawahan**

Tubbs dan Moss (2018) mengemukakan aspek-aspek komunikasi atasan kepada bawahan yang efektif, yaitu :

- a. Pemahaman merupakan penerimaan yang cermat dari pegawai mengenai isi pesan yang dimaksud oleh atasan. Isi pesan tersebut dapat bersifat verbal maupun nonverbal seperti memo, buku pedoman atau kebijakan. Karyawan diharapkan dapat memahami pesan yang disampaikan atasan sesuai dengan maksud atasan sehingga apa yang karyawan kerjakan tepat sasaran. Ketepatan pemahaman karyawan terhadap tugas-tugas atau perintah yang diberikan atasan sangat penting karena akan mempengaruhi bagaimana penerapannya dan hasil kerjanya (Laird *et al*, 2018), untuk itu organisasi perlu mengambil langkah yang tepat dalam memastikan bahwa semua pegawai memiliki keahlian yang perlu untuk menerjemahkan pesan-pesan secara efektif. Semakin dekat

pesan yang diterjemahkan dengan maksud komunikator maka semakin efektif komunikasi yang terjadi.

- b. Perubahan sikap, komunikasi ditujukan untuk mempengaruhi karyawan baik dalam pendapat, sikap dan tindakan sesuai dengan yang diharapkan atasan, dalam rangka mencapai tujuan-tujuan dan nilai-nilai organisasi. Koontz *et al* (2019) berpendapat bahwa komunikasi dapat dijadikan sebagai sarana untuk memodifikasi perilaku dan mempengaruhi perubahan. Dengan adanya komunikasi, koordinasi dan perubahan dapat dilakukan dengan baik.
- c. Hubungan sosial yang baik, komunikasi diharapkan dapat menimbulkan suatu hubungan sosial yang baik antara atasan dan bawahan dalam arti dapat menimbulkan kepercayaan antara kedua pihak, tidak terjadi kesalahpahaman, menciptakan interaksi yang baik, atasan dapat mengendalikan dan memotivasi bawahan, sedangkan bawahan pun mau untuk dikendalikan dan dimotivasi oleh atasan.
- d. Tindakan, komunikasi dapat mendorong pegawai untuk bertindak sesuai dengan yang dimaksud atasan, tanpa rasa keterpaksaan. Efektivitas komunikasi diukur dari tindakan nyata yang ditunjukkan oleh karyawan. Untuk dapat menimbulkan tindakan, atasan harus berhasil menanamkan pemahaman, meyakinkan

pegawai agar mengubah sikap sesuai tujuan organisasi dan menumbuhkan hubungan yang baik dengan karyawan lainnya.

## **6. Bentuk dan Gaya Komunikasi**

Gaya komunikasi menjelaskan bagaimanapun cara berperilaku seseorang ketika kita mengirim dan menerima pesan. Kita sebut “gaya komunikasi pribadi karena kita paling sering memakai gaya tertentu ketika berkomunikasi dengan orang lain. Akan tetapi dalam suatu komunitas, akan lebih mengarah kepada bagaimana cara kita sebagai satu pribadi yang memiliki gaya komunikasi yang tepat, untuk kembali kepada tujuan komunitas itu sendiri, termasuk dalam meningkatkan loyalitas anggotanya.

Gaya komunikasi didefinisikan sebagai seperangkat perilaku antar pribadi yang terspesialisasi yang digunakan dalam situasi tertentu. Masing-masing gaya komunikasi terdiri dari sekumpulan perilaku komunikasi yang dipakai guna memperoleh respons atau tanggapan tertentu dalam situasi yang tertentu pula. Kesesuaian dari satu gaya komunikasi yang digunakan, bergantung pada maksud dari pengirim (*sender*) dan harapan dari penerima (*receiver*). Para komunikator satu arah tersebut tidak khawatir dengan pandangan negatif orang lain, tetapi justru berusaha menggunakan kewenangan dan kekuasaan untuk memaksa orang lain mematuhi pandangan-pandangannya (Morissan, 2019). Pesan-pesan yang berasal dari komunikator satu arah ini, tidak berusaha “menjual” gagasan agar dibicarakan bersama namun lebih

pada usaha menjelaskan kepada orang lain apa yang dilakukannya.

Berikut kategorisasi dari gaya komunikasi yang dimaksudkan :

a) *The controlling style*, Gaya komunikasi ini bersifat mengendalikan dan ditandai dengan adanya satu kehendak atau maksud untuk membatasi, memaksa dan mengatur perilaku, pikiran dan tanggapan orang lain. Orang-orang yang menggunakan gaya komunikasi ini dikenal dengan nama komunikator satu arah. Pihak - pihak yang memakai *controlling style* ini, lebih memusatkan perhatian kepada pengiriman pesan. Mereka tidak mempunyai ketertarikan dan perhatian kepada umpan balik, kecuali jika umpan balik (*feedback*) tersebut berguna bagi kepentingan pribadi mereka. Para komunikator satu arah tersebut tidak khawatir terhadap pandangan negatif orang lain, tetapi justru berusaha menggunakan kewenangan dan kekuasaan untuk memaksa orang lain mematuhi pandangan-pandangannya.

b) *The equalitarian style*, Aspek penting gaya komunikasi ini ialah adanya landasan kesamaan dan ditandai dengan berlakunya arus penyebaran pesan-pesan verbal secara lisan maupun tertulis yang bersifat dua arah (*two-way traffic of communication*). Dalam gaya komunikasi ini, tindak komunikasi dilakukan secara terbuka, artinya setiap anggota organisasi dapat rileks, santai, dan informal. Mereka adalah orang-orang yang memiliki sikap

kepedulian yang tinggi serta kemampuan membina hubungan baik dengan orang lain, baik dalam konteks pribadi maupun dalam lingkungan hidup hubungan kerja. Gaya komunikasi ini akan memudahkan tindak komunikasi dalam organisasi, sebab gaya komunikasi ini efektif dalam memelihara empati dan kerja sama, khususnya dalam situasi pengambilan keputusan terhadap suatu permasalahan yang kompleks. Gaya komunikasi ini pula yang menjamin berlangsungnya tindakan share/berbagi informasi di antara para anggota dalam suatu organisasi.

c) *The structuring style*, Gaya komunikasi ini memanfaatkan pesan-pesan verbal secara tertulis maupun lisan guna memantapkan perintah yang harus dilaksanakan, penjadwalan tugas dan pekerjaan serta struktur organisasi. Pengirim pesan (*sender*) lebih memberi perhatian kepada keinginan untuk memengaruhi orang lain dengan jalan berbagi informasi tentang tujuan organisasi, jadwal kerja, aturan dan prosedur yang berlaku dalam organisasi tersebut.

d) *The relinquishing style*, Gaya komunikasi ini lebih mencerminkan kesediaan untuk menerima saran, pendapat ataupun gagasan orang lain, daripada keinginan untuk memberi perintah, meskipun pengirim pesan mempunyai hak untuk memberi perintah dan mengontrol orang lain. Pesan-pesan dalam gaya komunikasi ini akan efektif ketika pengirim pesan sedang bekerja sama dengan

orang-orang yang berpengetahuan luas, berpengalaman, teliti serta bersedia untuk bertanggung jawab atas semua tugas atau pekerjaan yang dibebankan.

e) *The dynamic style*, Gaya komunikasi yang dinamis ini memiliki kecenderungan agresif, karena pengirim pesan atau sender memahami bahwa lingkungan pekerjaannya berorientasi pada tindakan (*action-oriented*). *Dynamic style of communication* ini sering dipakai oleh para juru kampanye ataupun supervisor yang membawa para wiraniaga. Tujuan utama gaya komunikasi yang agresif ini adalah memstimulasi atau merangsang pekerja/karyawan untuk bekerja dengan lebih cepat dan lebih baik dengan memberi perintah yang ekstra. Gaya komunikasi ini cukup efektif digunakan dalam mengatasi persoalan-persoalan yang bersifat kritis, namun dengan persyaratan bahwa karyawan atau bawahan mempunyai kemampuan yang cukup untuk mengatasi masalah yang kritis tersebut.

f) *The withdrawal style*, Akibat yang muncul jika gaya ini digunakan adalah melemahnya tindak komunikasi, artinya tidak ada keinginan dari orang-orang yang memakai gaya ini untuk berkomunikasi dengan orang lain, karena ada beberapa persoalan ataupun kesulitan antar pribadi yang dihadapi oleh orang-orang tersebut. Dalam deskripsi yang kongkrit adalah ketika seseorang mengatakan: "Saya tidak ingin dilibatkan dalam persoalan ini".

Pernyataan ini bermakna bahwa ia mencoba melepaskan diri dari tanggung jawab, tetapi juga mengindikasikan suatu keinginan untuk menghindari berkomunikasi dengan orang lain. Oleh karena itu, gaya ini tidak layak dipakai dalam konteks komunikasi organisasi. Hanya dalam keadaan tertentu seorang atasan menggunakan gaya ini, yaitu ketika seorang atasan sedang tidak ingin berkomunikasi dengan bawahan.

### C. Teori *Leader-Member Exchange Theory* (LMX)

Kepemimpinan adalah suatu hubungan antara para pemimpin dan para bawahan, dan hubungan ini memerlukan suatu penghargaan untuk nilai-nilai yang pribadi dari mereka yang berkeinginan memberi energi dan kemampuan untuk memenuhi hasil dan sasaran bersama. Nilai-Nilai ini membentuk seluruh inti kepribadian, dan nilai-nilai tersebut mempengaruhi aneka pilihan orang-orang yang bereaksi terhadap sesuatu. Mereka menginvestasikan energy dan waktu mereka (Chen, Chang, & Hu, 2018).

*Leader-member exchange theory* (LMX) mengacu pada hubungan yang membedakan antara seorang pemimpin dan seorang bawahan (Kim dan Taylor, 2018). Teori LMX merupakan fokus sentral hubungan dan interaksi dyadic exchange antara supervisor dan bawahan, sebagai pertentangan ciri, perilaku, dan gaya situasional pemimpin, atau variable lain (Kim dan Taylor, 2018).

Kualitas *Leader-member exchange theory* (LMX) secara positif dihubungkan dengan kepuasan bawahan, komitmen organisasi, kejelasan



peran, peningkatan prestasi yang diberikan oleh pimpinan, dan capaian sasaran. Sedangkan secara negatif berhubungan dengan peran konflik dan niat untuk keluar. *Leader-member exchange theory* (LMX) secara konseptual diuraikan sebagai suatu pertukaran proses, yang membuatnya nampak seperti suatu model kepemimpinan.

*Leader-member exchange theory* (LMX) menjelaskan peran yang dibuat antara seorang pemimpin dan bawahan. Dan ditunjukkan dengan teori yang menguraikan di mana para pemimpin mengembangkan hubungan yang berbeda dengan para bawahan dari waktu ke waktu. *Leader-member exchange theory* (LMX) menyatakan bahwa suatu hubungan antar pribadi akan meningkat antara supervisor dan para bawahan di dalam suatu lingkungan organisasi formal. Hubungan ini didasarkan pada pertukaran yang masing - masing pihak harus menawarkan sesuatu, yang pihak lain melihatnya sebagai sesuatu yang berharga dan masing-masing pihak harus melihat pertukaran itu layak atau patut.

Para Pemimpin memperlakukan para bawahan dengan cara yang berbeda pada tingkat yang bermacam-macam dalam ketidaktahuan tingkatan, mana yang menjadi bagian dari in group (hubungan kualitas tinggi) atau out group (hubungan kualitas rendah). Dienesch dan Liden (2018) membagi *Leader-member exchange* (LMX) menjadi empat dimensi dasar:

- 1) *Affect*, mengacu pada hubungan timbal balik anggota yang saling menguntungkan yang mempunyai dasar utama pada hubungan interpersonal dibanding sekedar bekerja atau nilai personal.
- 2) *Loyalty*, mengacu pada ungkapan dari dukungan publik terhadap tujuan dan karakter pribadi dari anggota lain.
- 3) *Contribution*, menggambarkan suatu persepsi jumlah, arah dan kualitas dari aktivitas orientasi kerja dari anggota untuk mencapai tujuan yang menguntungkan
- 4) *Professional respect*, mengacu pada derajat persepsi anggota lain dalam membangun reputasi, di dalam atau diluar organisasi yang melampaui garis kerjanya.

#### **D. Kinerja**

Kata kinerja berasal dari bahasa Inggris *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau hasil kerja baik secara kuantitas maupun kualitas. Hasil kerja tersebut tentu merupakan muara dari proses yang terumuskan dalam sistem kerja (Sistem Operasional Prosedur). Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama (Rivai *et al.*, 2019).

Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-

masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut. Kuantitas dan kualitas kerja tersebut tidak akan tercipta tanpa adanya perencanaan, pembagian kerja, sistem kerja, motivasi, kontroling dan evaluasi dari kepemimpinan organisasi. Adapun menurut pendekatan perilaku dalam manajemen, kinerja adalah kuantitas atau kualitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan (Luthans, 2018).

Sebagai suatu hasil kerja, tentunya memiliki ukuran atau perbandingan. Oleh karena itu sebagai pembanding dari suatu kinerja adalah standart kerja, jika hasil kerja lebih tinggi dari standart kerja maka dikatakan kinerja baik atau tinggi, namun sebaliknya jika lebih rendah dari standart kerja maka dikatakan kinerjanya jelek. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah efektifitas dan efisiensi, otoritas, disiplin, tanggung jawab.

Faktor efektif dan efisiensi dalam dunia kerja berkaitan erat dengan waktu, pengorbanan yang dikeluarkan untuk mencapai tujuan, dan hasil yang dicapai. Apabila dengan pengorbanan yang kecil dan dapat mencapai hasil yang maksimal maka hal tersebut dikatakan efektif, namun jika terkait dengan waktu yang lama dan hasil yang tidak maksimal dalam mencapai tujuan maka dibidang tidak efisien. Adapun faktor otoritas (wewenang) terkait dengan jabatan, pangkat, atau golongan sesuai dengan tanggungjawab dan konsekuensinya dalam melaksanakan pekerjaan (Robbins, 2019).

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap hasil pekerjaannya dan kesempurnaan dalam melaksanakan pekerjaan. Kuantitas kerja diukur dari jumlah hasil pekerjaan yang diperoleh. Adapun ketepatan waktu. Diukur dari waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan awal waktu yang dinyatakan, diyang dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain, sedangkan kemandirian terkait dengan komitmen kerja. Komitmen kerja yang tinggi akan menghasilkan sikap kemandirian yang tinggi pula.

Hal lain berpengaruh terhadap kinerja adalah tindakan disiplin. Disiplin diartikan sebagai tindakan menghormati dan mentaati undang-undang, peraturan, kontrak kerja atau norma yang ditetapkan dalam organisasi. Jika melanggar salah satu tersebut di atas berarti melanggar disiplin, dan hal tersebut akan berdampak pada kinerja yang kurang baik. Indikator lain yang berpengaruh terhadap kinerja adalah tanggung jawab. Tanggung jawab diartikan sebagai kreatifitas dalam merumuskan gagasan atau ide sehingga membantu pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Biasanya kreativitas dikaitkan dengan inovasi dan sebagai bentuk kekayaan intelektual.

#### **E. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai**

Terdapat beberapa pendapat yang mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Menurut Moorhead dan Chung/Megginson,

dalam Sugiyono (2019) kinerja pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu :

- a) Kualitas Pekerjaan (*Quality of Work*) merupakan tingkat baik atau buruknya sesuatu pekerjaan yang diterima bagi seorang pegawai yang dapat dilihat dari segi ketelitian dan kerapihan kerja, keterampilan dan kecakapan.
- b) Kuantitas Pekerjaan (*Quantity of Work*), merupakan seberapa besarnya beban kerja atau sejumlah pekerjaan yang harus diselesaikan oleh seorang pegawai. Diukur dari kemampuan secara kuantitatif di dalam mencapai target atau hasil kerja atas pekerjaan-pekerjaan baru.
- c) Pengetahuan Pekerjaan (*Job Knowledge*), merupakan proses penempatan seorang pegawai yang sesuai dengan *background* pendidikan atau keahlian dalam suatu pekerjaan. Hal ini ditinjau dari kemampuan pegawai dalam memahami hal-hal yang berkaitan dengan tugas yang mereka lakukan.
- d) Kerjasama Tim (*Teamwork*) melihat bagaimana seorang pegawai bekerja dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Kerjasama tidak hanya sebatas secara vertikal ataupun kerjasama antar pegawai, tetapi kerjasama secara horizontal merupakan faktor penting dalam suatu kehidupan organisasi yaitu dimana antar pimpinan organisasi dengan para pegawainya terjalin suatu hubungan yang kondusif dan timbal balik yang saling menguntungkan.

- e) Kreatifitas (*Creativity*) merupakan kemampuan seorang pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan cara atau inisiatif sendiri yang dianggap mampu secara efektif dan efisien serta mampu menciptakan perubahan-perubahan baru guna perbaikan dan kemajuan organisasi.
- f) Inovasi (*Inovation*) kemampuan menciptakan perubahan-perubahan baru guna perbaikan dan kemajuan organisasi. Hal ini ditinjau dari ide-ide cemerlang dalam mengatasi permasalahan organisasi.
- g) Inisiatif (*initiative*) melingkupi beberapa aspek seperti kemampuan untuk mengambil langkah yang tepat dalam menghadapi kesulitan, kemampuan untuk melakukan sesuatu pekerjaan tanpa bantuan, kemampuan untuk mengambil tahapan pertama dalam kegiatan.

Pendapat lain dikemukakan oleh Mahmudi (2018), yaitu :

- a) Faktor personal (Individu), meliputi : Pengetahuan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
- b) Faktor kepemimpinan, meliputi : kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan pimpinan atau *team leader*.
- c) Faktor *team*, meliputi : kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, keserataan dan kekompakan anggota tim.

- d) Faktor sistem, meliputi : sistem kerja, fasilitas kerja, atau infrastruktur yang diberikan organisasi, proses organisasi dan kultur kerja dalam organisasi.

Sedangkan menurut Harbani Pasolong (2010:186), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah sebagai berikut :

- a) Kemampuan, yaitu kemampuan dalam suatu bidang yang dipengaruhi oleh bakat, intelegensi (kecerdasan) yang mencukupi dan minat.
- b) Kemauan, yaitu kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi.
- c) Energi, yaitu sumber kekuatan dari dalam diri seseorang. Dengan adanya energi, seseorang mampu merespon dan bereaksi terhadap apapun yang dibutuhkan, tanpa berpikir panjang atau perhatian secara sadar sehingga ketajaman mental serta konsentrasi dalam mengelola pekerjaan menjadi lebih tinggi.
- d) Teknologi, yaitu penerapan pengetahuan yang ada untuk mempermudah dalam melakukan pekerjaan.
- e) Kompensasi, yaitu sesuatu yang diterima oleh pegawai sebagai balas jasa atas kinerja dan bermanfaat baginya.
- f) Kejelasan tujuan, yaitu tujuan yang harus dicapai oleh pegawai. Tujuan ini harus jelas agar pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai dapat terarah dan berjalan lebih efektif dan efisien.



g) Keamanan, yaitu kebutuhan manusia yang fundamental, karena pada umumnya seseorang yang merasa aman dalam melakukan pekerjaannya, akan berpengaruh kepada kinerjanya.

Dari pendapat-pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa umumnya faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu :

- a) Faktor individu, meliputi kemampuan, kreatifitas, inovasi, inisiatif, kemauan, kepercayaan diri, motivasi serta komitmen individu.
- b) Faktor organisasi, meliputi kejelasan tujuan, kompensasi yang diberikan, kepemimpinan, fasilitas kerja, atau infrastruktur yang diberikan organisasi, proses organisasi dan kultur kerja dalam organisasi.
- c) Faktor sosial, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, keserataan dan kekompakan anggota tim, serta keamanan.

#### **F. Peningkatan Kinerja**

Tercapainya suatu kinerja seseorang atau pekerja karena adanya upaya dan tindakan yang dihasilkan. Upaya tersebut yaitu berupa hasil kerja (kinerja) yang dicapai oleh pekerja. Kinerja dapat dihasilkan dari pendidikan, pengalaman kerja dan profesionalisme. Pendidikan adalah modal dasar dan utama seorang pekerja dalam mencari kerja dan bekerja. Pengalaman dalam bekerja berkaitan dengan masa kerja karyawan, semakin lama seseorang bekerja pada suatu bidang pekerjaan maka semakin berpengalaman orang tersebut, dan apabila seseorang telah mempunyai

pengalaman kinerja pada suatu bidang pekerjaan tertentu, maka ia mempunyai kecakapan atas bidang pekerjaan yang ia lakukan.

Profesionalisme adalah gabungan dari pendidikan dan pengalaman kerja yang diperoleh oleh seorang pekerja. Ada beberapa hal untuk membangun mentalitas profesional menurut Sinamo (2019), Salah satunya adalah mentalitas mutu yaitu seorang professional menampilkan kinerja terbaik yang mungkin, mengusahakan dirinya selalu berada di ujung terbaik (*cutting edge*) bidang keahliannya, standar kerjanya yang tinggi yang diorientasikan pada ideal kesempurnaan mutu.

Menurut Sedarmayanti (2018), ada beberapa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja atau prestasi kerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Faktor kemampuan di dapat dari pengetahuan (*knowledge*) dan keterampilan (*skill*) sedangkan motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) dalam menghadapi situasi kerja.

Upaya peningkatan kinerja karyawan merupakan salah satu faktor utama bagi perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan. Ada beberapa faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan, diantaranya: gaji, lingkungan kerja, dan kesempatan berprestasi. Dengan gaji, lingkungan kerja, dan kesempatan berprestasi diharapkan mampu meningkatkan kemampuan dan keterampilan pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan perusahaan. Kinerja menunjukkan kemampuan karyawan meningkatkan produktivitas kerjanya, dapat diartikan atau dirumuskan sebagai perbandingan antara keluaran (*output*) dengan masukan (*input*).

Hasibuan (2019). Apabila produktivitas naik hanya dimungkinkan oleh adanya peningkatan efisiensi (waktu, bahan, tenaga), dan sistem kerja, teknik produksi, dan adanya peningkatan keterampilan tenaga kerja.

Seperti telah dikutip di atas bahwa kinerja setiap orang dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu: a. Kompetensi individu, meliputi: Kemampuan dan keterampilan: kebugaran fisik dan kesehatan jiwa, pendidikan, pelatihan, dan pengalaman kerja dan motivasi dan etos kerja: bekerja sebagai tantangan dan memberi kepuasan, b. Dukungan organisasi, meliputi: Pengorganisasian, penyediaan sarana dan prasarana kerja, pemilihan teknologi, kenyamanan lingkungan kerja, serta kondisi dan syarat kerja, c. Dukungan manajemen, meliputi: Mengoptimalkan pemanfaatan keunggulan dan potensi kerja, Mendorong pekerja untuk terus meningkatkan kemampuan, Membuka kesempatan yang luas bagi pekerja untuk meningkatkan kemampuan, Membantu pekerja dalam kesulitan melaksanakan tugas, Membangun motivasi kerja, disiplin kerja dan etos kerja, yaitu: menciptakan variasi penugasan, membuka tantangan baru, memberikan penghargaan dan insentif, membangun komunikasi dua arah (Simanjuntak, 2020).

#### **G. Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu adalah sebuah acuan mengenai hasil penelitian yang pernah dilakukan, dan memberikan informasi tentang hasil penelitian yang di amati. Pentingnya penelitian terdahulu dimaksudkan sebagai hasil perbandingan dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti dengan

penelitian-penelitian terdahulu. Penelitian terdahulu yang pernah meneliti tentang berbagai hal yang berkaitan dengan komunikasi dan kinerja pada berbagai obyek penelitian antara lain :

1. Waruwu (2020) Pengaruh Komunikasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Kantor Camat Kecamatan Pagai Selatan Kabupaten Kepulauan Mentawai mengemukakan hasil variabel komunikasi kerja memiliki rata-rata TCR 82,03% Nilai TCR tertinggi didapatkan pada indikator pengaruh pada sikap dengan nilai TCR sebesar 82,84% dan Variabel kinerja karyawan memiliki rata-rata TCR 82,05% dan indikator Nilai TCR tertinggi didapatkan pada indikator Kerja Sama dengan nilai TCR sebesar 82,76%. Komunikasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Kantor Camat Kecamatan Pagai Selatan Kabupaten Kepulauan Mentawai Kontribusi pengaruh komunikasi kerja terhadap kinerja karyawan di Kantor Camat Kecamatan Pagai Selatan Kabupaten Kepulauan Mentawai sebesar 91,8% sedangkan sisanya 8,2% dipengaruhi oleh variabel lain diluar penelitian ini seperti semangat kerja, motivasi, kompetensi dan lainnya
2. Susanto (2008) Pengaruh Komunikasi terhadap Peningkatan Brand Equity di PT. Eastern Pearl Flour Mills. Penelitian ini menguji secara ilmiah analisis komunikasi produk terhadap brand equity di PT. Eastern Pearl Flour Mills. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan penerapan komunikasi dalam kegiatan pemasaran yang terdiri dari periklanan, promosi penjualan dan publisitas berpengaruh terhadap

brand equity, sesuai dengan penerapan public presentation, pervasiveness, amplified expressiveness dan impersonality dalam periklanan, penerapan promosi penjualan melalui customer promotion, trade promotion, sales-force promotion dan business promotion, serta publisitas melalui media cetak, media elektronik audio dan audio visual, yang memberikan pengaruh terhadap brand equity dari produk yang dihasilkan PT. Eastern Pearl Flour Mills.

3. Setiawan (2016) Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Karya Subur Teknik Utama Di Kota Makassar. Hasil penelitian menunjukkan Komunikasi yang diterapkan berupa komunikasi internal dan eksternal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Karya Subur Teknik Utama. Komunikasi internal diterapkan secara vertikal, horizontal dan diagonal antara pimpinan, bawahan dan unit kerja. Sedangkan komunikasi eksternal berupa umpan balik pemberian informasi, kegiatan kerjasama dan dialog antar perusahaan. Kedua variabel ini secara simultan berpengaruh terhadap pencapaian kuantitas, kualitas, efisiensi dan efektivitas sebagai penilaian atas kinerja karyawan. Diantara penerapan komunikasi tersebut, komunikasi internal yang dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Karya Subur Teknik Utama berdasarkan hasil analisis statistik nilai koefisien regresi (B) yang menunjukkan nilai tertinggi diantara variabel bebas lainnya. Ini berarti komunikasi internal menjadi pola pesan yang dapat dibagi (share)

antara anggota perusahaan, interaksi manusia yang terjadi dalam perusahaan dan antar anggota perusahaan.

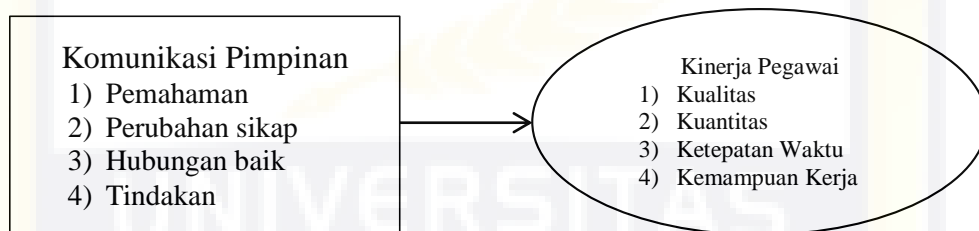
## **H. Kerangka Konseptual**

Kepemimpinan sangat berhubungan dengan suatu proses pengaruh sosial secara sengaja dilakukan oleh seseorang terhadap orang lain untuk mengelola kegiatan atau aktivitas serta hubungan di dalam sebuah organisasi atau kelompok dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan adalah sebuah proses memberi pengarahan yang berarti agar inspirasi tergugah dan potensi bawahan dapat tumbuh dan berkembang. Menyadari betapa pentingnya kepemimpinan dalam organisasi, maka tidak sembarang orang bisa menjadi pemimpin, tentu yang memenuhi persyaratan, baik itu persyaratan administratif maupun pengalaman kepemimpinan dalam organisasi.

Komunikasi Interpersonal berlangsung antar dua individu, karenanya pemahaman komunikasi dan hubungan antar pribadi menempatkan pemahaman mengenai komunikasi dalam proses psikologis. Setiap individu dalam tindakan komunikasi memiliki pemahaman dan makna pribadi terhadap setiap hubungan dimana dia terlibat di dalamnya. Proses komunikasi interpersonal ditujukan untuk menciptakan komunikasi yang efektif. Komunikasi yang efektif artinya, bila terjadi pengertian, menimbulkan Sikap, pengaruh pada sikap, hubungan yang semakin baik, dan perubahan perilaku. Komunikasi yang efektif juga bisa diartikan terjadi

bila ada kesamaan antara kerangka berpikir dalam bidang pengalaman antara komunikator dengan komunikan.

Berdasarkan uraian tersebut, adapun skema kerangka pikir penelitian dapat dilihat pada gambar berikut.



Keterangan :

 : Variabel Independen

 : Variabel Dependen

**Gambar 1. Skema Kerangka Pikir Penelitian**

## I. Hipotesis

Berdasarkan rumusan masalah penelitian, maka dikemukakan hipotesis yaitu diduga bahwa komunikasi pimpinan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamuju. Komunikasi merupakan sarana untuk mengadakan kordinasi antara berbagai subsistem dalam perkantoran. Ada 2 model komunikasi dalam meningkatkan kinerja dan mencapai tujuan perusahaan. Pertama komunikasi bersifat kordinasi yaitu proses komunikasi yang dibangun untuk merapatkan

bagian-bagian subsistem dalam perusahaan. Kedua komunikasi bersifat interaksi yaitu proses pertukaran informasi, pertukaran pendapat dan sikap yang dapat dipakai sebagai dasar penyesuaian diantara subsistem perusahaan maupun antara perusahaan dengan mitra kerja. *Leader member exchange teory* (LMX) kepemimpinan adalah suatu hubungan antara pemimpin dan para bawahan dan hubungan ini memerlukan suatu penghargaan untuk nilai-nilai pribadi jadi mereka yang berkeinginan memberi energi dan kemampuan untuk memenuhi hasil secara bersama. Kinerja merupakan pelaksanaan suatu pekerjaan dan penyempurnaan pekerjaan tersebut sesuai dengan tanggung jawab sehingga dapat mencapai hasil sesuai dengan yang diharapkan artinya bahwa kinerja lebih ditekankan pada proses, selama pelaksanaan pekerjaan tersebut dilakukan penyempurnaan sehingga mencapai hasil kerja yang maksimal.

Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

$H_0$  = Komunikasi pimpinan tidak berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai di Bidang Komunikasi Pimpinan dan Protokol Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat.

$H_1$  = Komunikasi pimpinan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai di Bidang Komunikasi Pimpinan dan Protokol Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat.



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Jenis Penelitian**

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian *mixed methods* yaitu penggabungan antara metode penelitian kuantitatif dan kualitatif, dimana penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivism, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrument penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan (Sugiyono, 2017). Sedangkan untuk penelitian kualitatif yaitu untuk mengeksplorasi informasi mengenai gaya kepemimpinan yang menggunakan teknik wawancara mendalam (*indepth interview*).

#### **B. Populasi dan Sampel**

Populasi adalah keseluruhan subyek penelitian (Sugiyono, 2018). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh jajaran pegawai yang berada di Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat yang berjumlah 155 orang. Semua Tanggung Jawaban dalam penelitian ini yaitu ASN di Bidang Komunikasi Pimpinan dan Protokol Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat.

Sampel dalam penelitian ini dilakukan secara *purposive sampling*. Menurut Sugiyono (2018) *purposive sampling* yaitu teknik pengambilan

sampel data yang didasarkan pada pertimbangan tertentu. Kriteria yang digunakan dalam penentuan sampel yaitu pegawai yang memiliki Bidang Komunikasi Pimpinan dan Protokol Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat yang dengan jumlah 40 orang

### **C. Teknik Pengumpulan Data**

Dalam penelitian ini teknik yang digunakan untuk mengumpulkan data adalah menggunakan teknik wawancara. Teknik pengumpulan data adalah bagian penting dalam proses penelitian. Tahapannya dilakukan sesudah Tesis riset disetujui dan sebelum analisis data itu dilakukan. Cara pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi.

- 1) Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu yang dilakukan oleh dua pihak yaitu pewawancara yang mengajukan pertanyaan dan yang diwawancarai untuk memberikan jawaban atas pertanyaan yang diberikan.
- 2) Observasi dilakukan melalui pengamatan langsung di dimulai dari rentang pengamatan bersifat umum, kemudian terfokus pada permasalahan. Pengamatan lapangan dilakukan langsung dan terus menerus.
- 3) Studi Dokumentasi, Selain dengan menggunakan pengamatan dan wawancara, upaya untuk memperoleh data dan informasi yang diharapkan dalam penelitian ini, juga dilakukan dengan melalui pengkajian berbagai dokumen. Data yang diperoleh melalui

observasi, wawancara maupun studi dokumentasi selama berada di lapangan dikumpulkan. Data yang diperoleh dari informan melalui wawancara berdasarkan sudut pandang informasi sendiri.

#### **D. Instrumen Penelitian**

Menurut Sumarsono (2018) terdapat dua macam instrumen yakni instrumen yang berbentuk tes dan instrumen yang berbentuk non tes seperti angket atau kuesioner dan observasi.

Dalam penelitian ini alat pengumpul data (instrumen) yang digunakan adalah non tes yakni berupa angket atau kuesioner dan observasi. Butir-butir pertanyaan atau pernyataan dalam kuesioner berdasarkan variabel penelitian yang digunakan sesuai indikator variabel. Pertanyaan atau pernyataan dalam kuesioner diukur dengan menggunakan skala Likert 5, 4, 3, 2, 1 dengan kategori Sangat Setuju (5), Setuju (4), Kurang Setuju (3), Tidak setuju (2) dan sangat tidak setuju (1).

#### **E. Teknik Analisis Data**

Teknik analisis data deskriptif kualitatif dengan penjabaran deskriptif yaitu suatu penelitian yang bertujuan untuk memperoleh gambaran merupakan proses mencari dan menyusun data yang dikumpulkan sehingga data tersebut dapat ditemukan kesimpulan dan dijadikan sebagai bahan informasi yang dapat dipahami diri sendiri maupun orang lain. Sedangkan teknik analisis data kualitatif bersifat induktif yaitu data yang diperoleh yang dikembangkan melalui pola hubungan tertentu atau menjadi hipotesis.

Sehingga dalam penelitian ini peneliti menggunakan teknik analisis data yaitu model Miles & Huberman dalam Sugiyono (2018) dengan tahapan pengumpulan data yaitu:

1. Reduksi data (*data reduction*) yaitu memilih dan memfokuskan yang penting dan merangkum data yang pokok. Di dalam reduksi data, laporan-laporan lapangan dirangkum, dipilih hal-hal yang pokok, difokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema atau polanya. Jadi laporan lapangan sebagai bahan baku mentah disingkatkan, direduksi, disusun lebih sistematis sehingga lebih mudah dikendalikan. Data yang direduksi memberikan gambaran yang lebih tajam tentang hasil pengamatan, juga mempermudah peneliti untuk mencari data yang diperoleh bila diperlukan.
2. Penyajian Data (*data display*) menurut Miles Huberman dalam Sugiyono (2018) menyebutkan bahwa yang sering digunakan dalam menyajikan data pada penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif. Agar peneliti tidak tenggelam oleh kumpulan data oleh karena itu agar dapat melihat gambaran keseluruhan atau bagian-bagian tertentu dalam penelitian itu, harus diusahakan membuat alat ukur yaitu pedoman wawancara, pedoman observasi dan pedoman dokumentasi.
3. Penarikan kesimpulan dan klarifikasi (Klasifikasi data) Sejak awalnya peneliti berusaha untuk mencari makna data yang dikumpulkannya. Untuk itu peneliti mencari tema, pola hubungan, persamaan, hal-hal yang sering timbul, dan sebagainya. Jadi data yang diperoleh dari sejak

awal mencoba mengambil kesimpulan. Kesimpulan itu mula-mula masih sangat kabur, diragukan akan tetapi dengan bertambahnya data maka kesimpulan itu akan lebih lengkap jadi kesimpulan senantiasa harus diverifikasi selama penelitian berlangsung hingga akhirnya tercapai kesimpulan akhir.

4. Triangulasi, dalam menguji keabsahan data peneliti menggunakan teknik triangulasi, yaitu pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain diluar data untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data tersebut, dan teknik triangulasi yang paling banyak digunakan adalah dengan pemeriksaan.

Teknik analisis data yang kedua yaitu analisis regresi berganda. Sebelum pengujian hipotesis dilakukan, terlebih dahulu dilakukan beberapa pengujian terkait, yaitu uji validitas, uji reliabilitas, dan uji normalitas. Kemudian setelah semua pengujian tersebut terpenuhi, kemudian dilakukan pengujian hipotesis. Untuk pengujian hipotesis, penelitian ini menggunakan alat uji regresi berganda (*multiple regression*) dengan menggunakan bantuan *software* statistik komputer SPSS. Model regresi berganda yang digunakan dalam penelitian dapat dirumuskan seperti berikut ini.

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \epsilon$$

- 1) Uji validitas adalah suatu uji yang menunjukkan suatu alat pengukur itu mengukur apa yang ingin diukur. Uji validitas dilakukan dengan menggunakan korelasi antar skor masing masing butir pertanyaan

dengan skor total. Uji validitas menggunakan analisis faktor dengan tujuan untuk mengetahui kevalidan butir-butir pertanyaan untuk masing-masing variabel atau untuk mengetahui validitas konstruk (Hair *et al.*, 2019). Asumsi yang mendasari dapat tidaknya digunakan analisis faktor adalah data matrik harus memiliki korelasi yang cukup (sufficient correlation). Alat uji yang digunakan untuk mengukur tingkat interkorelasi tersebut adalah *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy* (KMO MSA). Masing-masing instrumen harus memiliki nilai KMO MSA (*Measure of Sampling Adequacy*) lebih dari 0.50 sehingga data yang dikumpulkan dapat dikatakan tepat untuk analisis factor (Hair *et al.*, 2019).

- 2) Uji reliabilitas adalah suatu indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Bila suatu alat pengukur dipakai dua kali untuk mengukur gejala yang sama dan hasil pengukuran yang diperoleh relatif konsisten, maka alat pengukur tersebut realibel. Dengan kata lain realibilitas menunjukkan konsistensi suatu alat pengukur di dalam mengukur gejala yang sama (Singarimbun *et al.*, 2018). Uji reliabilitas dilakukan dengan cara menghitung nilai *cronbach alpha* dari masing-masing instrumen dalam suatu variabel. Nilai cut off untuk menentukan reliabilitas suatu instrumen adalah nilai *cronbach alpha* lebih dari 0.60.

## **F. Definisi Operasional**

1. Gaya kepemimpinan dalam penelitian ini yang dimaksud gaya kepemimpinan adalah suatu aktivitas yang dilakukan oleh seseorang dalam mempengaruhi tingkah laku orang lain atau kelompok agar bekerja sama di dalam situasi tertentu dalam pencapaian tujuan. Indikator kepemimpinan menggunakan teori dari Wahjosumidjo (1991:154) yaitu: bersifat adil, memberikan sugesti, mendukung tercapainya tujuan, sebagai katalisator, menciptakan rasa aman, sebagai wakil dari organisasi, sumber inspirasi, bersikap menghargai.
2. Komunikasi vertikal atau Komunikasi dari atasan ke bawahan, Komunikasi yang dilakukan dari atasan ke bawahan, untuk menyampaikan pesan-pesan yang berkenaan dengan tugas-tugas pegawai yang berhubungan dengan pengarahan tujuan, perintah dan kebijaksanaan atasan dengan memberikan teguran dan pujian, seperti laporan mingguan, bulanan, dan tahunan, dan untuk menyelesaikan masalah-masalah yang ada dalam pekerjaan.
3. Komunikasi dari bawahan ke atasan atau Komunikasi ke Atas, Komunikasi yang dilakukan dari bawahan ke atasan, untuk mengetahui kemajuan pekerjaan kantor tentang kegiatan dan pelaksanaan tugas/pekerjaan, seperti diadakannya rapat dan pemberian laporan.
4. Variabel terikat (Y) adalah kinerja pegawai, variabel yang diukur berdasarkan cara pegawai dalam bekerja yang menimbulkan kesediaan pada pegawai untuk bekerjasama dalam melaksanakan suatu pekerjaan dengan giat dan menghasilkan prestasi kerja yang lebih baik demi

terciptanya tujuan yang diinginkan bersama-sama yang diukur dengan indikator faktor-faktor yang menunjukkan adanya peningkatan kinerja seperti Tingkat kepuasan kerja, Tingkat kerjasama karyawan, Tingkat kedisiplinan karyawan, dan Ketentraman karyawan.





## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Gambaran Umum Bidang Komunikasi Pimpinan dan Protokol Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat**

Dalam pasal 13 ayat (1) Undang-undang No. 26 tahun 2004 tentang pembentukan Provinsi Sulawesi Barat dinyatakan bahwa “Dengan diresmikannya Provinsi Sulawesi Barat dan dilantiknya pejabat Gubernur Sulawesi Barat dibentuk perangkat daerah yang meliputi Sekretariat Daerah, Dinas Daerah, Lembaga Teknis Daerah, dan Organisasi Perangkat Daerah yang lain dengan mempertimbangkan kebutuhan dan kemampuan daerah sesuai dengan peraturan perundang-undangan”.

Bidang Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat yang dipimpin oleh Sekretaris Daerah mempunyai 6 (enam) Biro, diantaranya:

- 1) Biro Umum,
- 2) Biro Hukum,
- 3) Biro Pemerintahan Kesejahteraan Rakyat,
- 4) Biro Organisasi dan Tata Laksana,
- 5) Biro Pengadaan Barang dan Jasa,
- 6) Biro Ekonomi dan Pembangunan.

Biro Umum, mempunyai tugas melaksanakan pembinaan dan pelayanan Administrasi ketatausahaan, Protokol, kearsipan, perlengkapan dan Rumah Tangga.

Dalam melaksanakan tugas Biro Umum menyelenggarakan fungsi:

1. Pelaksanaan keprotokolan Gubernur, Wakil Gubernur, dan Sekretaris Daerah;
2. Melaksanakan dukungan tata usaha, Gubernur, Wakil Gubernur, Sekretaris Daerah, dan Kepala Biro;
3. Melaksanakan urusan rumah tangga rujab Gubernur, Wakil Gubernur, dan Sekretaris Daerah;
4. Pembinaan dan pengelolaan kearsipan.

**a. Visi dan Misi**

**1. Visi**

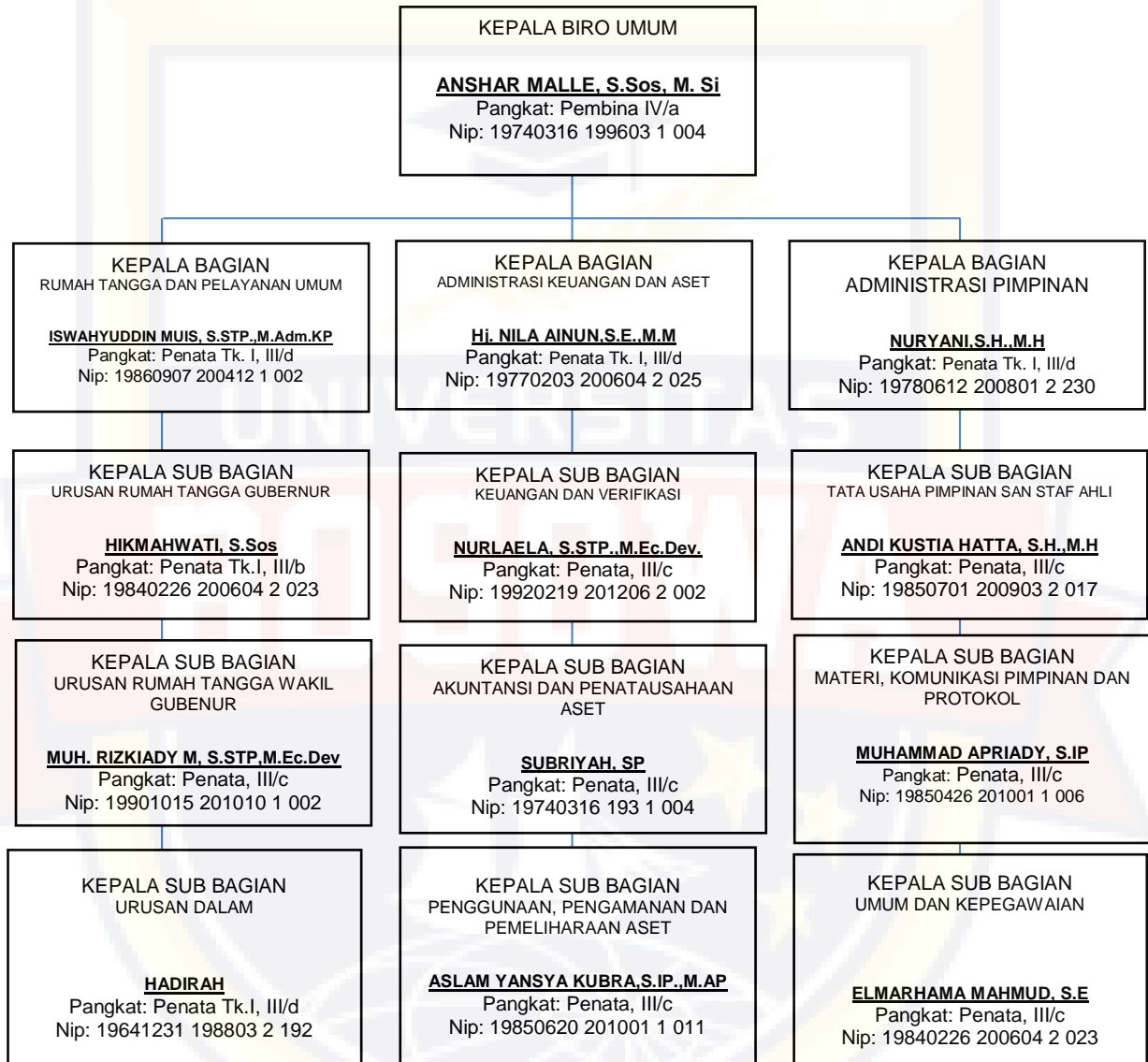
“Terwujudnya Pelayanan Prima di Bidang Keuangan dan Penatausahaan, Kerumahtanggaan serta penyediaan Sarana dan Prasarana untuk Menunjang Tugas Pokok Sekretariat Daerah”.

**2. Misi**

- 1) Mewujudkan pelayanan administrasi keuangan yang cepat, tertib dan akuntabel;
- 2) Mewujudkan pelayanan kebutuhan sarana dan prasarana kerja aparatur yang tertib dan cermat;
- 3) Mewujudkan pelayanan kerumahtanggaan yang tepat, cepat dan efisien;
- 4) Membangun sumber daya manusia berkualitas, berkepribadian dan berbudaya.

**b. Struktur Organisasi**

**STRUKTUR ORGANISASI 2021  
BIRO UMUM SEKRETARIAT DAERAH  
PROVINSI SULAWESI BARAT**



**Gambar 2. Struktur Organisasi Biro Umum Sekretariat Daerah**

### **c. Tugas dan Fungsi**

#### **1. Kepala Biro Umum**

- a. Memimpin dan melaksanakan penyiapan perumusan kebijakan, mengkoordinasikan pelaksanaan tugas dan fungsi, pemantauan dan evaluasi program kegiatan dan penyelenggaraan pembinaan teknis, administrasi dan sumber daya di bidang kerumahtanggaan dan pelayanan umum, administrasi keuangan dan aset serta administrasi Pimpinan berdasarkan pedoman yang ada untuk kelancaran tugas;
- b. Melaksanakan penyiapan perumusan kebijakan di bagian Rumah tangga dan pelayanan umum, administrasi keuangan dan aset serta administrasi pimpinan;
- c. Perumusan rencana dan program, kegiatan serta petunjuk teknis pelaksanaan di bagian rumah tangga dan pelayanan umum, administrasi keuangan dan aset serta administrasi pimpinan;
- d. Melakukan monitoring dan mengevaluasi penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan di bagian rumah tangga dan pelayanan umum, administrasi keuangan dan aset serta administrasi pimpinan;
- e. Memberikan pembinaan teknis, administrasi serta sumber daya di bagian rumah tangga dan pelayanan umum, administrasi keuangan dan aset serta administrasi pimpinan; dan
- f. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh pimpinan.

## **2. Kepala Bagian Rumah Tangga Dan Pelayanan Umum**

- a. Memimpin dan melaksanakan koordinasi, pembinaan dan petunjuk pelaksanaan kegiatan di bidang Rumah Tangga Gubernur, Rumah Tangga Wakil Gubernur dan Urusan Dalam sesuai prosedur dan ketentuan yang berlaku dalam rangka mendukung kelancaran kegiatan operasional unit di lingkungan Bagian Rumah Tangga dan Pelayanan Umum;
- b. Menyusun rencana operasional di lingkungan Bagian Rumah Tangga dan Pelayanan Umum berdasarkan program kerja Biro Umum, serta petunjuk pimpinan sebagai pedoman pelaksanaan tugas;
- c. Mendistribusikan tugas kepada bawahan di lingkungan Bagian Rumah Tangga dan Pelayanan Umum sesuai dengan tugas pokok dan tanggung jawab yang ditetapkan agar tugas yang diberikan dapat berjalan efektif dan efisien;
- d. Memberi petunjuk pelaksanaan tugas kepada bawahan di lingkungan Bagian Rumah Tangga dan Pelayanan Umum sesuai dengan peraturan dan prosedur yang berlaku agar tidak terjadi kesalahan dalam pelaksanaan tugas;
- e. Menyediakan pelaksanaan tugas bawahan di lingkungan Bagian Rumah Tangga dan Pelayanan Umum secara berkala sesuai dengan peraturan dan prosedur yang berlaku untuk mencapai target kinerja yang diharapkan;

- f. Merumuskan dan melaksanakan kebijakan kegiatan Urusan Rumah Tangga Gubernur sesuai dengan peraturan dan prosedur yang berlaku agar tercipta ketertiban dalam pelaksanaan pekerjaan;
- g. Merumuskan dan melaksanakan kebijakan kegiatan Urusan Rumah Tangga Wakil Gubernur sesuai dengan peraturan dan prosedur yang berlaku agar tercipta ketertiban dalam pelaksanaan pekerjaan;
- h. Merumuskan dan melaksanakan kebijakan kegiatan Urusan Dalam sesuai dengan peraturan dan prosedur yang berlaku agar tercipta ketertiban dalam pelaksanaan pekerjaan;
- i. Mengevaluasi pelaksanaan tugas bawahan di lingkungan Bagian Rumah Tangga dan Pelayanan Umum dengan cara membandingkan antara rencana operasional dengan tugas-tugas yang telah dilaksanakan sebagai bahan laporan kegiatan dan perbaikan kinerja di masa yang akan datang; dan
- j. Menyusun laporan pelaksanaan tugas Bagian Rumah Tangga dan Pelayanan Umum sesuai dengan tugas yang telah dilaksanakan secara berkala sebagai bentuk akuntabilitas kinerja.

**1) Kepala Sub Bagian Urusan Rumah Tangga Gubernur**

- a) Memimpin dan melaksanakan kegiatan urusan Rumah Tangga Rujab Gubernur;
- b) Merencanakan kegiatan Sub Bagian Urusan Rumah tangga Gubernur berdasarkan rencana operasional Bagian Rumah

Tangga dan Pelayanan Umum sebagai pedoman pelaksanaan tugas;

- c) Membagi tugas kepada bawahan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing untuk kelancaran pelaksanaan tugas Sub Bagian Urusan Rumah Tangga Gubernur;
- d) Membimbing pelaksanaan tugas bawahan di lingkungan Sub Bagian Urusan Rumah Tangga Gubernur sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan agar pekerjaan berjalan tertib dan lancar;
- e) Memeriksa hasil kerja bawahan di lingkungan Sub Bagian Urusan Rumah Tangga Gubernur sesuai dengan prosedur dan peraturan yang berlaku agar terhindar dari kesalahan;
- f) Menyiapkan keperluan sarana dan prasarana Rumah Gubernur;
- g) Melakukan fasilitasi, pemeliharaan dan ketertiban Rumah Jabatan Gubernur;
- h) Menyiapkan penerimaan Tamu Gubernur dan kebutuhan peralatan akomodasi dan konsumsi dalam penyelenggaraan rapat, pertemuan dan kegiatan Gubernur;
- i) Mengevaluasi pelaksanaan kegiatan di lingkungan Sub Bagian Urusan Rumah Tangga Gubernur dengan cara mengidentifikasi hambatan yang ada dalam rangka perbaikan kinerja di masa mendatang; dan

- j) Melaporkan pelaksanaan kinerja di lingkungan Sub Bagian Urusan Dalam sesuai dengan prosedur dan peraturan yang berlaku sebagai akuntabilitas kinerja dan rencana kegiatan mendatang.

**2) Kepala SubBagian Rumah Tangga Wakil Gubernur**

- a) Memimpin dan melaksanakan urusan Rumah Tangga Rujab Wakil Gubernur;
- b) Merencanakan kegiatan Sub Bagian Urusan Rumah tangga Gubernur berdasarkan rencana operasional Bagian Rumah Tangga dan Pelayanan Umum sebagai pedoman pelaksanaan tugas;
- c) Membagi tugas kepada bawahan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing untuk kelancaran pelaksanaan tugas Sub Bagian Urusan Rumah Tangga Gubernur;
- d) Membimbing pelaksanaan tugas bawahan di lingkungan Sub Bagian Urusan Rumah Tangga Gubernur sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan agar pekerjaan berjalan tertib dan lancar;
- e) Memeriksa hasil kerja bawahan di lingkungan Sub Bagian Urusan Rumah Tangga Gubernur sesuai dengan prosedur dan peraturan yang berlaku agar terhindar dari kesalahan;
- f) Menyiapkan keperluan sarana dan prasarana Rujab Gubernur;
- g) Melakukan fasilitasi, pemeliharaan dan ketertiban Rumah Jabatan Gubernur;



- h) Menyiapkan penerimaan Tamu Gubernur dan Kebutuhan Peralatan Akomodasi dan Konsumsi dalam penyelenggaraan rapat, pertemuan dan Kegiatan Gubernur;
- i) Mengevaluasi pelaksanaan kegiatan di lingkungan Sub Bagian Urusan Rumah Tangga Gubernur dengan cara mengidentifikasi hambatan yang ada dalam rangka perbaikan kinerja di masa mendatang; dan
- j) Melaporkan pelaksanaan kinerja di lingkungan Sub Bagian Urusan Dalam sesuai dengan prosedur dan peraturan yang berlaku sebagai akuntabilitas kinerja dan rencana kegiatan mendatang.

**3) Kepala SubBagian Urusan Dalam**

- a) Memimpin dan melaksanakan kegiatan Urusan Dalam;
- b) Merencanakan kegiatan Sub Bagian Urusan Dalam berdasarkan rencana operasional Bagian Rumah Tangga dan Pelayanan Umum sebagai pedoman pelaksanaan tugas;
- c) Membagi tugas kepada bawahan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing untuk kelancaran pelaksanaan tugas Subbagian Urusan Dalam;
- d) Membimbing pelaksanaan tugas bawahan di lingkungan Subbagian Urusan Dalam sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan agar pekerjaan berjalan tertib dan lancar;

- e) Memeriksa hasil kerja bawahan di lingkungan Subbagian Urusan Dalam sesuai dengan prosedur dan peraturan yang berlaku agar terhindar dari kesalahan;
- f) Menyiapkan keperluan Sarana dan Prasarana Sekretaris Daerah, Asisten dan Staf Ahli Gubernur dan Non perangkat Daerah dan Pemeliharaan gedung Peralatan, perlengkapan Mess Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat di Makassar;
- g) Menyiapkan dan melaksanakan fasilitasi dan perencanaan pemeliharaan Perlengkapan Biro Umum, Rumah jabatan Sekretaris Daerah, kendaraan Dinas Operasional, lapangan, Viv Room Bandara *Sound System*, Tenda dan peralatan lainnya;
- h) Menyiapkan penerimaan Tamu Sekretaris Daerah dan Kebutuhan peralatan, akomodasi dan konsumsi dalam penyelenggaraan rapat, pertemuan dan kegiatan Sekretaris Daerah;
- i) Mengevaluasi pelaksanaan kegiatan di lingkungan Subbagian Subbagian Urusan Dalam dengan cara mengidentifikasi hambatan yang ada dalam rangka perbaikan kinerja di masa mendatang; dan
- j) Melaporkan pelaksanaan kinerja di lingkungan Sub Bagian Urusan Dalam sesuai dengan prosedur dan peraturan yang berlaku sebagai akuntabilitas kinerja dan rencana kegiatan mendatang.

### **3. Kepala Bagian Administrasi Keuangan dan Aset**

- a. Perumusan dan pelaksanaan kebijakan, pengoordinasian, pemantauan, evaluasi, pelaporan dan pelayanan administrasi penyelenggaraan

fungsi penunjang urusan pemerintahan bidang keuangan dan penyelenggaraan tertib administrasi pengelolaan keuangan dan aset di lingkungan Sekretariat Daerah;

- b. penyusunan bahan pengoordinasian perumusan kebijakan pemerintah daerah di bidang keuangan;
- c. penyusunan bahan pengoordinasian pelaksanaan kebijakan pemerintah daerah di bidang keuangan;
- d. penyusunan bahan monitoring, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan kebijakan pemerintah daerah di bidang keuangan;
- e. penyusunan bahan pelayanan administrasi penyelenggaraan fungsi penunjang urusan pemerintahan bidang keuangan;
- f. perumusan dan pelaksanaan kebijakan teknis pengelolaan keuangan dan aset Sekretariat Daerah;
- g. pembinaan, pemantauan dan evaluasi pelaksanaan administrasi pengelolaan keuangan dan aset Sekretariat Daerah; dan
- h. pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh pimpinan, terkait dengan tugas dan fungsinya.

**1) Kepala SubBagian Akuntansi Dan Penatausahaan Aset**

- a) Memimpin dan melaksanakan Kebijakan di bidang Akuntansi dan Penatausahaan Aset dalam pelaksanaan penyelenggara akuntansi dan pelaporan keuangan di lingkup Sekretariat daerah serta menyusun, mengumpulkan dan mengevaluasi penatausahaan aset PAD, LRA dan membuat laporan LO, LPE, Neraca Keuangan

dan CALK Sekretariat Daerah sesuai prosedur dan ketentuan yang berlaku dalam rangka mendukung kelancaran kegiatan operasional unit di lingkungan subbagian Akuntansi dan Penatausahaan Aset;

- b) Merencanakan kegiatan Subbagian Akuntansi dan Penatausahaan Aset berdasarkan rencana operasional Bagian Perlengkapan sebagai pedoman pelaksanaan tugas;
- c) Membagi tugas kepada bawahan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing untuk kelancaran pelaksanaan tugas Subbagian Akuntansi dan Penatausahaan Aset;
- d) Membimbing pelaksanaan tugas bawahan di lingkungan Subbagian Akuntansi dan Penatausahaan Aset sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan agar pekerjaan berjalan tertib dan lancar;
- e) Memeriksa hasil kerja bawahan di lingkungan Subbagian Akuntansi dan Penatausahaan Aset sesuai dengan prosedur dan peraturan yang berlaku agar terhindar dari kesalahan;
- f) Melaksanakan Penatausahaan aset di lingkup Sekretariat Daerah;
- g) Melakukan identifikasi, analisis dan Verifikasi Laporan Pertanggungjawaban keuangan dan Aset Daerah;
- h) Menyusun dan Membuat laporan Pendapatan Asli Daerah (PAD), Laporan Realisasi Anggaran (LRA), Laporan Operasional (LO),

Laporan Perubahan Ekuitas (LPE), Neraca Keuangan, Catatan Atas Laporan Keuangan (CALK);

- i) Mengevaluasi pelaksanaan kegiatan di lingkungan Subbagian Akuntansi dan Penatausahaan Aset dengan cara mengidentifikasi hambatan yang ada dalam rangka perbaikan kinerja di masa mendatang; dan
- j) Melaporkan pelaksanaan kinerja di lingkungan Subbagian Akuntansi dan Penatausahaan Aset sesuai dengan prosedur dan peraturan yang berlaku sebagai akuntabilitas kinerja dan rencana kegiatan mendatang.

**2) Kepala SubBagian Pengguna, Pengamanan Dan Pemeliharaan Aset Sekretariat Daerah**

- a) Memimpin dan melaksanakan Kebijakan di bidang Perencanaan, Pengguna, Pengamanan dan Pemeliharaan Aset serta melakukan Koordinasi, Pembinaan dan penyusunan RKBMD dan RKPMD lingkup sekretariat sesuai prosedur dan ketentuan yang berlaku dalam rangka mendukung kelancaran kegiatan operasional unit di lingkungan subbagian Pengguna, Pengamanan dan Pemeliharaan Aset Sekretariat;
- b) Merencanakan kegiatan Subbagian Pengguna, Pengamanan dan Pemeliharaan Aset Sekretariat berdasarkan rencana operasional Bagian Perlengkapan sebagai pedoman pelaksanaan tugas;

- c) Membagi tugas kepada bawahan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing untuk kelancaran pelaksanaan tugas Subbagian Pengguna, Pengamanan dan Pemeliharaan Aset Sekretariat;
- d) Membimbing pelaksanaan tugas bawahan di lingkungan Subbagian Pengguna, Pengamanan dan Pemeliharaan Aset Sekretariat sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan agar pekerjaan berjalan tertib dan lancar;
- e) Memeriksa hasil kerja bawahan di lingkungan Subbagian Pengguna, Pengamanan dan Pemeliharaan Aset Sekretariat sesuai dengan prosedur dan peraturan yang berlaku agar terhindar dari kesalahan;
- f) Melakukan Koordinasi dengan Instansi Terkait terhadap Pelaksanaan Pengguna, Pengamanan dan Pemeliharaan;
- g) Melakukan Penyusunan RKBMD dan RKPBMMD lingkup Sekretariat;
- h) Melakukan Fasilitasi, Pemeliharaan dan Pemantauan BMD di lingkup Sekretariat;
- i) Mengevaluasi pelaksanaan kegiatan di lingkungan Subbagian Pengguna, Pengamanan dan Pemeliharaan Aset Sekretariat dengan cara mengidentifikasi hambatan yang ada dalam rangka perbaikan kinerja di masa mendatang; dan

- j) Melaporkan pelaksanaan kinerja di lingkungan Subbagian Pengguna, Pengamanan dan Pemeliharaan Aset Sekretariat sesuai dengan prosedur dan peraturan yang berlaku sebagai akuntabilitas kinerja dan rencana kegiatan mendatang.

**3) Kepala SubBagian Keuangan Dan Verifikasi**

- a) Memimpin dan melaksanakan kegiatan urusan penyusunan bahan kebijakan di bidang keuangan dan verifikasi Sekretariat Daerah dan koordinasi, fasilitasi, pengendalian serta laporan keuangan berdasarkan pedoman yang ada untuk kelancaran tugas sesuai prosedur dan ketentuan yang berlaku dalam rangka mendukung kelancaran kegiatan operasional unit di lingkungan subbagian keuangan;
- b) Merencanakan kegiatan Subbagian Keuangan dan Verifikasi berdasarkan rencana operasional Bagian Administrasi Keuangan dan Verifikasi sebagai pedoman pelaksanaan tugas;
- c) Membagi tugas kepada bawahan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing untuk kelancaran pelaksanaan tugas Subbagian Keuangan dan Verifikasi;
- d) Membimbing pelaksanaan tugas bawahan di lingkungan Subbagian Keuangan dan Verifikasi sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan agar pekerjaan berjalan tertib dan lancar;

- e) Memeriksa hasil kerja bawahan di lingkungan Subbagian Keuangan dan Verifikasi sesuai dengan prosedur dan peraturan yang berlaku agar terhindar dari kesalahan;
- f) Melaksanakan Penyusunan Bahan kebijakan Keuangan dan verifikasi Sekretariat Daerah;
- g) Menyelenggarakan urusan verifikasi pertanggungjawaban keuangan meliputi pemeriksaan bukti-bukti pengeluaran dan menyusun nota kelengkapan pencairan belanja pegawai, belanja barang dan belanja modal;
- h) Melaksanakan Koordinasi dan Penyusunan laporan pertanggungjawaban keuangan daerah lingkup Sekretariat Daerah;
- i) Mengevaluasi pelaksanaan kegiatan di lingkungan Subbagian Keuangan dan Verifikasi Dengan cara mengidentifikasi hambatan yang ada dalam rangka perbaikan kinerja di masa mendatang; dan
- j) Melaporkan pelaksanaan kinerja di lingkungan Subbagian Keuangan sesuai dengan prosedur dan peraturan yang berlaku sebagai akuntabilitas kinerja dan rencana kegiatan mendatang.

#### **4. Kepala Bagian Administrasi Pimpinan**

- a. Memimpin dan melaksanakan koordinasi, pembinaan dan petunjuk pelaksanaan kegiatan di bidang tata usaha Pimpinan dan Staf Ahli; materi, komunikasi Pimpinan dan Protokol, serta Umum dan



Kepegawaian sesuai prosedur dan ketentuan yang berlaku dalam rangka mendukung kelancaran kegiatan operasional unit di lingkungan bagian Administrasi Pimpinan;

- b. Menyusun rencana operasional di lingkungan Bagian Administrasi Pimpinan berdasarkan program kerja Biro Umum, serta petunjuk pimpinan sebagai pedoman pelaksanaan tugas;
- c. Mendistribusikan tugas kepada bawahan di lingkungan Bagian Administrasi Pimpinan sesuai dengan tugas pokok dan tanggung jawab yang ditetapkan agar tugas yang diberikan dapat berjalan efektif dan efisien;
- d. Memberi petunjuk pelaksanaan tugas kepada bawahan di lingkungan Bagian Administrasi Pimpinan sesuai dengan peraturan dan prosedur yang berlaku agar tidak terjadi kesalahan dalam pelaksanaan tugas;
- e. Menyelia pelaksanaan tugas bawahan di lingkungan Bagian Administrasi Pimpinan secara berkala sesuai dengan peraturan dan prosedur yang berlaku untuk mencapai target kinerja yang diharapkan;
- f. Merumuskan dan melaksanakan kebijakan kegiatan Tata Usaha Pimpinan dan Staf Ahli sesuai dengan peraturan dan prosedur yang berlaku agar tercipta ketertiban dalam pelaksanaan pekerjaan;
- g. Merumuskan dan melaksanakan kebijakan kegiatan Materi, Komunikasi Pimpinan dan Protokol sesuai dengan peraturan dan prosedur yang berlaku agar pelaksanaan pekerjaan lebih terarah dan mencapai tujuan;

- h. Merumuskan dan melaksanakan kebijakan kegiatan Umum dan Kepegawaian sesuai dengan peraturan dan prosedur yang berlaku agar tertib dalam pengelolaan keuangan;
- i. Mengevaluasi pelaksanaan tugas bawahan di lingkungan Bagian Administrasi Pimpinan dengan cara membandingkan antara rencana operasional dengan tugas-tugas yang telah dilaksanakan sebagai bahan laporan kegiatan dan perbaikan kinerja di masa yang akan datang;
- j. Menyusun laporan pelaksanaan tugas Bagian Administrasi Pimpinan sesuai dengan tugas yang telah dilaksanakan secara berkala sebagai bentuk akuntabilitas kinerja.

**1) Kepala SubBagian Umum Dan Kepegawaian**

- a) Memimpin dan melaksanakan urusan ketatausahaan dalam mengelola administrasi persuratan, urusan kepegawaian dan fasilitasi, pemantauan serta perencanaan dan pelaporan sesuai dengan prosedur dan ketentuan yang berlaku, agar pelaksanaan tugas berjalan lancar;
- b) Merencanakan kegiatan Subbagian Umum dan Kepegawaian berdasarkan rencana operasional Bagian administrasi pimpinan sebagai pedoman pelaksanaan tugas;
- c) Membagi tugas kepada bawahan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing untuk kelancaran pelaksanaan tugas Subbagian Umum dan Kepegawaian;

- d) Membimbing pelaksanaan tugas bawahan di lingkungan Subbagian Umum dan Kepegawaian sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan agar pekerjaan berjalan tertib dan lancar;
- e) Memeriksa hasil kerja bawahan di lingkungan Subbagian Umum dan Kepegawaian sesuai dengan prosedur dan peraturan yang berlaku agar terhindar dari kesalahan;
- f) Menyiapkan bahan penyusunan analisis jabatan dan analisis beban kerja;
- g) Menyiapkan bahan penyusunan dalam pengembangan SDM aparatur;
- h) Melaksanakan sistem informasi manajemen kepegawaian;
- i) Menyusun bahan Rencana Strategis (RENSTRA) dan Rencana Kerja (RENJA) dari masing-masing bagian pada Biro Umum;
- j) Menghimpun Rencana Kegiatan Anggaran (RKA) dan Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA) Biro Umum;
- k) Mengumpulkan bahan dan data dalam rangka penyusunan LKjIP, LKPJ dan LPPD;
- l) Mengevaluasi pelaksanaan kegiatan di lingkungan Subbagian Umum dan Kepegawaian dengan cara mengidentifikasi hambatan yang ada dalam rangka perbaikan kinerja di masa mendatang; dan
- m) Melaporkan pelaksanaan kinerja di lingkungan Subbagian Umum dan Kepegawaian sesuai dengan prosedur dan peraturan yang

berlaku sebagai akuntabilitas kinerja dan rencana kegiatan mendatang.

**2) Kepala Sub Bagian Materi, Komunikasi Pimpinan dan Protokol**

- a) Memimpin dan melaksanakan urusan Materi, Komunikasi Pimpinan dan Protokol;
- b) Merencanakan kegiatan Sub Bagian Materi, Komunikasi pimpinan dan Protokol berdasarkan rencana operasional Bagian Administrasi Pimpinan sebagai pedoman pelaksanaan tugas;
- c) Membagi tugas kepada bawahan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing untuk kelancaran pelaksanaan tugas Subbagian Materi, Kominikasi pimpinan dan Protokol;
- d) Membimbing pelaksanaan tugas bawahan di lingkungan Subbagian Materi, Komunikasi pimpinan dan Protokol sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan agar pekerjaan berjalan tertib dan lancar;
- e) Memeriksa hasil kerja bawahan di lingkungan Sub Bagian Materi, Komunikasi pimpinan dan Protokol sesuai dengan prosedur dan peraturan yang berlaku agar terhindar dari kesalahan;
- f) Menyiapkan, mengolah informasi bahan koordinasi persiapan dan gladi lapangan dalam acara kenegaraan/acara resmi;
- g) Menyiapkan bahan laporan dan Notulensi rapat pimpinan serta buku panduan acara upacara baik secara kenegaraan maupun resmi;

- h) Menyiapkan dan menyusun naskah sambutan Pimpinan bahan keperluan yang berkaitan dengan perlengkapan dan kelengkapan acara/upacara, mengatur ruang dan tata tempat pelaksanaan rapat dinas serta resepsi pimpinan;
- i) Mengevaluasi pelaksanaan kegiatan di lingkungan Subbagian Protokol dengan cara mengidentifikasi hambatan yang ada dalam rangka perbaikan kinerja di masa mendatang; dan
- j) Melaporkan pelaksanaan kinerja di lingkungan Subbagian Materi, Komunikasi pimpinan dan Protokol sesuai dengan prosedur dan peraturan yang berlaku sebagai akuntabilitas kinerja dan rencana kegiatan mendatang.

**3) Kepala SubBagian Tata Usaha Pimpinan dan Staf Ahli**

- a) Memimpin dan melaksanakan urusan Ketatausahaan Pimpinan dan Staf Ahli;
- b) Merencanakan kegiatan Subbagian Tata Usaha Pimpinan dan Staf Ahli berdasarkan rencana operasional Bagian Administrasi Pimpinan sebagai pedoman pelaksanaan tugas;
- c) Membagi tugas kepada bawahan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing untuk kelancaran pelaksanaan tugas Subbagian Tata Usaha Pimpinan dan Staf Ahli;
- d) Membimbing pelaksanaan tugas bawahan di lingkungan Subbagian Tata Usaha Pimpinan dan Staf Ahli sesuai dengan

tugas dan tanggung jawab yang diberikan agar pekerjaan berjalan tertib dan lancar;

- e) Memeriksa hasil kerja bawahan di lingkungan Subbagian Tata Usaha Pimpinan dan Staf Ahli sesuai dengan prosedur dan peraturan yang berlaku agar terhindar dari kesalahan;
- f) Mengumpulkan bahan pelayanan administrasi tata usaha pimpinan dan staf ahli gubernur. dan mengurus, memelihara kebersihan, keindahan dan ketertiban ruang kerja pimpinan pada Biro Umum;
- g) Menyiapkan bahan Administrasi perjalanan dinas Pimpinan dan Staf Ahli Gubernur pada Biro Umum;
- h) Mengumpulkan data, bahan koordinasi kegiatan pimpinan dan staf ahli;
- i) Mengevaluasi pelaksanaan kegiatan di lingkungan Subbagian Tata usaha pimpinan dan staf ahli dengan cara mengidentifikasi hambatan yang ada dalam rangka perbaikan kinerja di masa mendatang; dan
- j) Melaporkan pelaksanaan kinerja di lingkungan Subbagian Tata usaha pimpinan sesuai dengan prosedur dan peraturan yang berlaku sebagai akuntabilitas kinerja dan rencana kegiatan mendatang.

## B. Karakteristik Tanggung Jawaban Penelitian

Dalam penelitian ini, jumlah Tanggung Jawaban yang digunakan sebanyak 100 orang. Identitas Tanggung Jawaban dibagi menjadi beberapa kategori antara lain berdasarkan umur dan pendidikan terakhir.

### 1. Umur

Umur Tanggung Jawaban adalah jangka waktu dalam tahun mulai dari tahun kelahiran sampai pada saat penelitian dilaksanakan. Menurut Simon (1994), bahwa angkatan kerja dikelompokkan menjadi tiga, yaitu angkatan kerja muda (15 - 24 tahun), angkatan kerja produktif (25 - 49 tahun), dan angkatan kerja tua (50 - 59 tahun). Penggolongan kategori umur Tanggung Jawaban dapat dilihat pada Tabel 1.

**Tabel 1. Jumlah Tanggung Jawaban Berdasarkan Umur**

<b>Kelompok Umur (Tahun)</b>	<b>Jumlah (Orang)</b>	<b>Persentase (%)</b>
15 - 24	1	0,93
25 - 49	37	94,44
50 - 59	2	4,63
<b>JUMLAH</b>	<b>40</b>	<b>100,00</b>

Tabel 1 menunjukkan berdasarkan kelompok umur mayoritas Tanggung Jawaban berada di kelompok umur 25 - 49 tahun dengan jumlah 37 orang atau persentase sebesar 94,44%. Berdasarkan data tersebut, maka mayoritas Tanggung Jawaban berada pada usia angkatan kerja yang produktif.

## 2. Tingkat pendidikan

Tingkat pendidikan adalah jangka waktu pendidikan yang ditempuh oleh Tanggung Jawaban dalam satuan tahun. Tingkat pendidikan Tanggung Jawaban diukur berdasarkan tingkat pendidikan formal yang pernah ditempuh. Tingkat pendidikan mempengaruhi seseorang dalam menanggapi perubahan-perubahan yang terjadi sesuai perkembangan teknologi dan mempengaruhi kemampuan berpikir dalam menanggapi suatu masalah.

Tingkat pendidikan menurut Undang-Undang No 20 Tahun 2003 yaitu, Pendidikan dasar/rendah jika tidak sekolah, jika tamat SD dan jika tamat SMP. Pendidikan Menengah jika tamat SMA/Sederajat. Pendidikan Tinggi jika tamat akademi dan Universitas. Data tentang tingkat pendidikan Tanggung Jawaban dapat dilihat pada Tabel 2.

**Tabel 2. Jumlah Tanggung Jawaban Berdasarkan Tingkat pendidikan**

Tingkat pendidikan	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
SMA/Sederajat	14	34,26
D3	3	8,33
S1	22	55,56
S2	1	1,85
<b>JUMLAH</b>	<b>40</b>	<b>100,00</b>

Tabel 2 menunjukkan berdasarkan tingkat pendidikan Tanggung Jawaban mayoritas adalah lulusan S1 dengan jumlah 22 orang dengan persentase sebesar 55,56%. Berdasarkan data tersebut dapat disimpulkan bahwa tingkat pendidikan Tanggung Jawaban tergolong menengah - tinggi.



## C. Hasil Penelitian

### 1. Hasil Wawancara mengenai Gaya Komunikasi Pimpinan dan

#### Kinerja Pegawai

Hasil wawancara dengan responden mengenai bagaimana cara pimpinan dalam berkomunikasi :

*“Komunikasi pimpinan menurut saya belum tepat, contohnya masih banyak pegawai yang masih belum memahami dengan cepat dan tanggap karena kurang dipahaminya cara komunikasi pimpinan. Mungkin dianggap terlalu berbelit – belit.” (MA, 2022).*

Menurut responden bahwa komunikasi pimpinan cenderung belum menemukan formulasi yang tepat. Komunikasi pimpinan di Bidang Komunikasi Pimpinan dan Protokol Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat masih memberikan arahan yang dianggap berbelit – belit sehingga kurang mampu dipahami oleh pegawai.

Hasil wawancara dengan responden mengenai bagaimana cara pimpinan dalam memberikan arahan kepada pegawai :

*“Dalam pengambilan keputusan pimpinan hanya tidak pernah berimprovisasi terutama dalam pemberian tugas. Jadi, keputusan dalam pemberian tugas terhadap pegawai hanya ditentukan oleh pimpinan.” (MA, 2022).*

Menurut responden, komunikasi pimpinan di Bidang Komunikasi Pimpinan dan Protokol Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat dalam memberikan tugas kepada pegawai cenderung tidak memperhatikan kondisi yang terjadi atau kemampuan dari pegawai sehingga terkadang pegawai kesulitan dalam memahami apa yang disampaikan oleh pimpinan.

Hasil wawancara terkait bagaimana tanggapan atau respon yang diberikan oleh pegawai dalam menerima arahan dari atasan yaitu :

*“Arahan yang diberikan oleh atasan adalah perintah yang harus dijalankan dengan tanggungjawab penuh. Tapi beberapa pegawai kurang mengindahkan apa yang disampaikan oleh atasan. Seperti kepatuhan pegawai.” (MA, 2022).*

Menurut responden, dalam berbagi informasi tentang tujuan organisasi, jadwal kerja, aturan dan prosedur yang berlaku dapat dikatakan sudah cukup, namun masih terdapat beberapa pegawai yang masih cenderung berperilaku indiscipliner dalam jam kerja hingga dalam konteks mengemban amanah dan tugas yang diberikan.

Hasil wawancara mengenai bagaimana sikap yang ditunjukkan oleh pegawai setelah menerima arahan dari atasan :

*“Biasanya setelah ada arahan pegawai langsung tanggap dalam bekerja apalagi setelah ada arahan atau teguran biasanya pegawai yang melakukan pelanggaran atau kegiatan seperti terlambat besoknya cepat datang” (MA, 2022).*

Menurut responden arahan dari pimpinan biasanya langsung direspon dengan baik oleh pegawai contohnya apabila diberikan arahan mengenai pekerjaan maupun arahan terkait kedisiplinan pegawai.

Berdasarkan hasil wawancara mengenai kinerja pegawai menurut responden adalah sebagai berikut :

*“Kinerja pegawai dalam menerima arahan dari atasan masih tergolong kurang. alasannya karena masih terdapat pegawai yang tidak dapat melaksanakan pekerjaan dengan tepat sesuai dengan tanggungjawabnya.” (MA, 2022).*

Menurut responden kinerja pegawai belum dapat mengelola waktu dengan tepat dalam menyelesaikan satu pekerjaan dan melanjutkan pekerjaan lain secara bersamaan.

Berdasarkan hasil wawancara mengenai permasalahan yang dialami pegawai menurut responden adalah sebagai berikut :

*“Kedisiplinan pegawai harus lebih ditingkatkan terutama dalam menjalankan arahan dari pimpinan dengan penuh tanggung jawab. Jangan karena urusan pribadi menjadi prioritas utama kita mengabaikan tanggungjawab utama kita sebagai seorang pegawai. Jadi harus amanah”* (MA, 2022).

Menurut responden para pegawai diharapkan agar selalu menjaga perilaku untuk tidak meninggalkan kantor karena urusan pribadi saat jam kantor. Pegawai juga diharapkan untuk mampu bertanggung jawab untuk membantu rekan kerja yang lain apabila menemui kesulitan dengan catatan pegawai yang dimaksudkan telah menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang dibebankan untuk dirinya.

## **2. Uji Validitas**

Validitas alat pengukur ditentukan dengan mengkorelasikan skor yang diperoleh masing-masing pertanyaan dengan skor totalnya. Skor total ini diperoleh dari hasil penjumlahan semua skor pertanyaan. Korelasi antara skor pertanyaan tertentu dengan skor totalnya harus signifikan berdasarkan ukuran statistik tertentu. Apabila skor total masing-masing pertanyaan berkorelasi dengan skor totalnya, maka dapat dikatakan bahwa alat pengukur tersebut mempunyai validitas.

Berdasarkan rumus diatas, maka *degree of freedom* (df) yaitu 0,312.

Pengambilan keputusan untuk uji validitas adalah dengan melihat korelasi masing - masing indikator terhadap total skor konstruk yang menunjukkan hasil signifikan, sehingga dapat disimpulkan bahwa pertanyaan tersebut valid. Hasil uji validitas komunikasi pimpinan dapat dilihat pada Tabel 3.

**Tabel 3. Uji Validitas Variabel Komunikasi Pimpinan (X)**

Item	<i>Pearson Correlation</i>	<i>Sig. (2-tailed)</i>	Ket
Pemahaman	0,387	0,014	Valid
Sikap	0,652	0,000	Valid
Hubungan Baik	0,514	0,001	Valid
Tindakan	0,388	0,013	Valid

*Sumber : Data Primer Setelah Diolah Tahun 2022*

Tabel 3 menunjukkan nilai signifikansi *Sig. (2-tailed)* untuk masing - masing item pertanyaan pada variabel komunikasi pimpinan yang lebih kecil dari tingkat signifikansi penelitian 5% (0,05), sehingga dapat dinyatakan bahwa item - item pertanyaan dalam variabel tersebut secara statistik valid untuk digunakan dalam penelitian ini. Berdasarkan nilai *Pearson Correlation* menunjukkan nilai 4 variabel lebih besar dari nilai r tabel 0,321. Hal ini menunjukkan semua variabel komunikasi pimpinan dinyatakan valid.

Untuk lebih jelasnya mengenai uji validitas variabel peningkatan kinerja pegawai dapat dilihat pada Tabel 4.

**Tabel 4. Uji Validitas Variabel Kinerja Pegawai (X)**

Item	<i>Pearson Correlation</i>	<i>Sig. (2-tailed)</i>	Ket
Kualitas	0,535	0,000	Valid
Kuantitas	0,354	0,025	Valid
Ketepatan Waktu	0,527	0,000	Valid
Kemampuan	0,519	0,001	Valid

Sumber : Data Primer Setelah Diolah Tahun 2022

Tabel 4 menunjukkan nilai signifikansi *Sig. (2-tailed)* untuk masing - masing item pernyataan pada variabel peningkatan kinerja pegawai yang lebih kecil dari tingkat signifikansi penelitian 5% (0,05), sehingga dapat dinyatakan bahwa item - item pertanyaan dalam variabel tersebut secara statistik valid untuk digunakan dalam penelitian ini. Berdasarkan nilai *Pearson Correlation* menunjukkan nilai 4 variabel lebih besar dari nilai r tabel 0,321. Hal ini menunjukkan semua variabel peningkatan kinerja pegawai dinyatakan valid.

### 3. Uji Reabilitas

Reliabilitas adalah ukuran konsistensi hasil penelitian. Uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana suatu alat pengukur memberikan pengukuran yang relatif konsisten jika digunakan dua kali atau lebih pada kelompok yang sama dengan alat ukur yang sama (Singarimbun, 1989). Dengan menggunakan *reliability analysis scale (Cronbach's Alpha)* dengan koefisien  $\alpha = 0,05$ . Pengujian reliabilitas instrumen ini meliputi variabel komitmen, kedisiplinan, kemampuan Pegawai Negeri Sipil, pembukuan, inventarisasi, dan pelaporan penatausahaan Barang milik daerah.

Pengambilan keputusan untuk uji reliabilitas adalah jika nilai *Cronbach's Alpha* ( $\alpha$ ) > r tabel (0,321), maka instrument tersebut reliabel atau andal (Ghozali, 2001). Hasil uji reliabilitas untuk variabel yang digunakan dalam penelitian disajikan pada Tabel 5.

**Tabel 5. Uji Reabilitas Variabel Penelitian**

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>N of item</i>
Pemahaman	0,575	3
Sikap	0,487	3
Respon	0,487	3
Kejelasan	0,513	3
Komunikasi	0,392	4
Kualitas Hasil	0,503	3
Kuantitas Hasil	0,548	3
Tanggung Jawab	0,476	3
Kedisiplinan	0,551	3
Kinerja Pegawai	0,428	4

Sumber : Data Primer Setelah Diolah Tahun 2021

Tabel 5 menunjukkan hasil uji reabilitas dengan nilai *Cronbach's Alpha* dari hasil uji tersebut menyatakan semua variabel dinyatakan *reliable* karena nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari nilai r tabel.

#### 4. Uji Regresi Linear

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi berganda untuk menguji pengaruh variabel independen, yaitu penghapusan barang milik daerah terhadap variabel dependen, yang terdiri dari kualitas pegawai dan penatausahaan Barang milik daerah. Untuk lebih jelasnya mengenai hasil uji regresi linear berganda dapat dilihat pada tabel 6.

**Tabel 6. Uji Regresi Linear Berganda Variabel Penelitian**

Variabel	Koefisien Regresi	T <sub>hitung</sub>	Signifikansi
Kostanta	9.713	3.907	.000
Pemahaman (X1)	.216	.047	.004
Sikap (X2)	.202	.057	.028
Hubungan Baik (X3)	.258	.083	.004
Tindakan (X4)	.273	.062	.028
<b>F<sub>hitung</sub></b>	<b>9,083</b>		<b>0,000</b>
<b>R Square</b>	<b>0,839</b>		
<b>T<sub>tabel (n - k)</sub></b>	<b>1,684</b>		

Sumber : Data Primer Setelah Diolah Tahun 2022

Tabel 6 menunjukkan hasil uji menggunakan analisis regresi linear berganda dengan variabel *dependent* adalah penghapusan barang milik daerah. Berdasarkan hasil uji menunjukkan nilai *R Square* sebesar 0,839. Berdasarkan nilai *R Square* menunjukkan bahwa variabel komunikasi pimpinan secara simultan bersama - sama berpengaruh terhadap variabel peningkatan kinerja pegawai sebesar 0,839 atau jika dipersentasekan menjadi 83,9%. Berdasarkan  $F_{hitung}$  sebesar 9,083 dengan tingkat probabilitas sebesar 0,000. Berdasarkan nilai probabilitas dengan nilai Sig,  $0,000 < 0,05$  maka disimpulkan bahwa hipotesis ( $H_1$ ) diterima atau variabel komunikasi pimpinan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil uji parsial (uji T parsial), variabel komunikasi pimpinan menunjukkan nilai t hitung sebesar 3,001 dengan signifikansi 0,000. Kesimpulan dari uji t menyatakan bahwa nilai t hitung  $>$  t tabel ( $3,001 > 1,684$ ) maka Variabel komunikasi pimpinan berpengaruh secara parsial dalam penghapusan barang milik daerah.

Hasil uji parsial untuk variabel penatausahaan Barang milik daerah menunjukkan nilai t hitung 3,060 dengan signifikansi 0,003. Kesimpulan dari uji t untuk variabel menyatakan t hitung < t tabel ( $3,060 > 1,684$ ) variabel komunikasi pimpinan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai diterima.

Hasil uji dengan menggunakan model regresi utama dalam penelitian ini menunjukkan bahwa variabel komunikasi pimpinan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai. Variabel komunikasi pimpinan mempunyai nilai koefisien regresi sebesar 0,325.

#### **D. Pembahasan**

##### **1. Gambaran Gaya Komunikasi Pimpinan**

Komunikasi pimpinan merupakan cara berkomunikasi secara verbal ataupun non verbal yang digunakan oleh pemimpin dalam mengarahkan, megakomodir, mempengaruhi dan memimpin jajarannya sehingga tujuan atau pekerjaan dapat terlaksana dan dijalankan dengan baik dalam sebuah organisasi yang terdapat banyak orang yang mengisi berbagai posisi, jabatan dan fungsi – fungsi tertentu di dalam suatu organisasi. Hasil pengamatan (observasi peneliti) yang berpedoman pada beberapa aspek yang menjadi acuan dalam pengamatan, diketahui bahwa Komunikasi pimpinan cenderung belum menemukan formulasi yang tepat. Komunikasi pimpinan di Bidang Komunikasi Pimpinan dan Protokol Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat menunjukkan kecenderungan dimana dalam berkomunikasi memiliki sifat yang terkesan kurang berimprovisasi dalam menyesuaikan



dengan situasi dan kondisi yang cenderung mengarah ke gaya *the structuring style* namun kurang situasional.

Kondisi tersebut terinterpretasikan pada tabel hasil observasi dimana pada aspek Komunikasi *the structuring style* yang diamati, dalam berkomunikasi pimpinan di Bidang Komunikasi Pimpinan dan Protokol Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat cenderung bersifat terlalu sistematis atau terstruktur dalam mengambil keputusan hingga dalam memberikan tugas yang dapat diartikan minim improvisasi untuk menyesuaikan dengan kondisi dan situasi yang dihadapi. Kemudian dalam berkomunikasi pimpinan di Bidang Komunikasi Pimpinan dan Protokol Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat, meski berdasarkan observasi dalam berbagi informasi tentang tujuan organisasi, jadwal kerja, aturan dan prosedur yang berlaku dapat dikatakan sudah cukup, namun masih terdapat beberapa pegawai yang masih cenderung berperilaku indisipliner dalam jam kerja hingga dalam konteks mengemban amanah dan tugas yang diberikan. Hal tersebut terjadi selain dikarenakan faktor individu pegawai itu sendiri yang berperilaku demikian namun juga disinyalir karena *impact* dari kondisi Komunikasi pimpinan yang cenderung belum menemukan formula terbaik dalam mengakomodir jajarannya agar mampu untuk setidaknya meminimalisir kejadian atau kondisi indisipliner yang tidak diinginkan.

Hasil penelitian tentang pengaruh gaya komunikasi pimpinan terhadap kinerja pegawai ditinjau dari hasil observasi dan angket kuesioner. Langkah pengamatan yang dilakukan adalah untuk meninjau kondisi Bidang

Komunikasi Pimpinan dan Protokol Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat berdasarkan dengan fokus kajian peneliti dengan mengkorelasikannya dengan angket kuesioner, tentang pengaruh gaya komunikasi pimpinan terhadap kinerja pegawai. Berkaitan dengan hal tersebut peneliti kemudian melakukan pengamatan di lokasi penelitian dengan berpedoman pada panduan observasi yang berisi tinjauan aspek-aspek yang digunakan dalam mencari informasi dan mengukur bagaimana pengaruh dari gaya komunikasi pimpinan terhadap kinerja jajaran pegawai di lingkup Bidang Komunikasi Pimpinan pada Sekretariat Provinsi Sulawesi Barat.

Hasil penelitian menunjukkan gaya komunikasi pimpinan dapat diketahui bahwa dari beberapa aspek yang diamati dalam indikator gaya komunikasi pimpinan, hasil observasi menunjukkan kecenderungan dimana gaya komunikasi dari pimpinan di Bidang Komunikasi Pimpinan dalam berkomunikasi cenderung tidak menemukan formulasi gaya komunikasi yang tepat karena minim enyesuaian dengan situasi dan kondisi yang dihadapi, meskipun lebih mengarah ke gaya *the structuring style*. Hal ini menunjukkan artinya sesuai dengan keadaan dan kondisi yang dialami sehingga mengindikasikan bahwa gaya komunikasi tersebut lebih cenderung digunakan oleh pimpinan meskipun tidak sepenuhnya telah menemukan formulasi yang tepat.

## **2. Pengaruh Komunikasi Pimpinan Terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil pengamatan yang berpedoman pada beberapa aspek dalam indikator kinerja pegawai, hasil observasi tersebut menunjukkan indikasi

dimana pada aspek kuantitas, kedisiplinan dan tanggung jawab masih menjadi bahan evaluasi yang wajib untuk dibenahi. Pada aspek kuantitas berdasarkan hasil observasi pegawai belum dapat mengelola waktu dengan tepat dalam menyelesaikan satu pekerjaan dan melanjutkan pekerjaan lain secara bersamaan. Kemudian pada aspek kedisiplinan para pegawai diharapkan agar selalu menjaga perilaku untuk tidak meninggalkan kantor karena urusan pribadi saat jam kantor. Pegawai juga diharapkan untuk mampu bertanggung jawab untuk membantu rekan kerja yang lain apabila menemui kesulitan dengan catatan pegawai yang dimaksudkan telah menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang dibebankan untuk dirinya. Beberapa temuan dari hasil observasi yang diuraikan, tentu menjadi bahan perbaikan yang wajib untuk dibenahi agar dapat menunjang kinerja individu hingga organisasi secara keseluruhan. Kemudian untuk aspek kuantitaas dan tanggung jawab juga perlu untuk ditingkatkan, dan tentunya peran gaya komunikasi pimpinan sangat dibutuhkan karena terbilang sangat krusial dan penting untuk menjadi solusi untuk membenahi kekurangan-kekurangan di aspek tersebut.

Berdasarkan dengan gambaran hasil observasi dengan memperhatikan beberapa aspek dalam indikator kinerja pegawai dan statistik jawaban angket variabel Y (kinerja pegawai) dapat dikorelasikan bahwa dengan kecenderungan hasil observasi tersebut menunjukkan indikasi dimana masih kurangnya aspek kedisiplinan dan hal ini tentu menjadi bahan perbaikan yang wajib untuk dibenahi agar dapat menunjang kinerja individu hingga

organisasi secara keseluruhan. Kemudian untuk aspek kuantitas dan tanggung jawab juga perlu untuk ditingkatkan. Hal ini didukung dengan statistik jawaban angket kuesioner pada variabel kinerja pegawai, yang dimana pada (aspek kedisiplinan) memiliki perolehan nilai akumulasi yang rendah diantara angket aspek yang lain, hal ini menginterpretasikan bahwa pada angket tersebut distribusi jawaban dari para Tanggung Jawaban ditanggapi dengan skor yang cenderung rendah yang berarti bahwa kondisi pada angket yang disajikan tidak sesuai dengan pendapat, keadaan dan kondisi yang dialami oleh responden yang bersangkutan. Begitupun pada aspek kuantitas serta tanggung jawab pegawai meskipun cenderung memperoleh skor jawaban angket yang tidak terlalu rendah namun merupakan aspek yang menjadi bahan evaluasi bagi pihak terkait untuk dibenahi kedepannya.

Berdasarkan hasil analisis regresi menunjukkan Pengaruh positif antara variabel bebas dan terikat pada penelitian ini yang terproyeksikan melalui aspek gaya komunikasi pimpinan terhadap kinerja jajaran Pegawai Bidang Komunikasi Pimpinan, dibenarkan dan sejalan dengan teori Robbins dalam Wibowo (2013), yang menyatakan bahwa faktor - faktor yang mempengaruhi kinerja seorang karyawan (pegawai) dipengaruhi oleh sejumlah faktor yang diantaranya terdapat aspek dasar perilaku individu yang meliputi karakteristik biografis, kemampuan berkomunikasi hingga pembelajaran yang diterima. Penjabaran hal tersebut mengisyaratkan bahwa

aspek gaya komunikasi seorang pimpinan merupakan salah satu faktor penting dalam mendukung performa bawahan (pegawai) dalam bekerja.

Berdasarkan hal ini juga dapat diartikan bahwa pimpinan memang sudah sewajarnya memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik terhadap para anggotanya dengan mengadakan pertemuan atau rapat untuk membahas masalah yang terjadi di tempat kerja, sehingga dalam sebuah organisasi bisa tercipta suasana yang baik dan nyaman. Kemudian Thayer berpendapat yang dikutip dalam Hardjana, (2016), sistem komunikasi yang baik ini dibutuhkan oleh setiap organisasi untuk menjalankan fungsi-fungsi internal dan eksternal organisasi, yang berpengaruh pada kemampuan organisasi untuk mencapai tujuan dan memelihara perkembangan.

Untuk organisasi yang besar, adalah penting untuk merancang sistem komunikasi atau dalam penelitian ini dipahami sebagai gaya komunikasi, yang sekaligus dapat membuat organisasi mampu menangani lingkungan, memelihara kerja fungsi internal, dan mengerti dan mampu melakukan perubahan yang dibutuhkan atau yang cocok. Berdasarkan hal ini juga dapat dipahami bahwa peran seorang eksekutif (dalam hal ini pimpinan) atau sudah seharusnya dapat membangun, memelihara sebuah komunikasi yang efektif, serta meningkatkan produktivitas kerja anggota organisasi, pemimpin harus merumuskan dan menentukan arah tujuan organisasi.

Selanjutnya berdasarkan dengan beberapa teori dan hasil kajian empirik, dapat ditarik kesimpulan dan dipahami bersama bahwa memang seyogyanya aspek gaya komunikasi pimpinan merupakan hal yang cukup

krusial karena membawa pengaruh terhadap kinerja pegawai. Terlebih lagi pada organisasi sektor publik, dimana seorang PNS dituntut harus selalu menjaga integritasnya dalam melaksanakan tugas, mengemban tanggung jawab hingga menjalankan kewenangan sesuai porsinya. Hal tersebut tentunya dapat terwujudkan dengan secara bersinergi menjaga iklim dalam berorganisasi dengan menjaga hubungan antara sesama yang dimanifestasikan melalui proses dan pola komunikasi yang baik dan sehat. Meskipun tentu juga diperlukan adanya upaya lain dalam mengembangkan kinerja dalam sebuah organisasi dengan pemanfaatan sumber daya organisasi yang baik, dengan tidak hanya dengan menitik beratkan pada 1 aspek saja, namun diiringi dengan pengembangan kompetensi dan profesionalisme dalam bekerja yang tentunya harus dilandasi dengan pola dan gaya komunikasi yang berlangsung.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan pada penelitian ini maka disimpulkan sebagai berikut :

1. Komunikasi pimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja Pegawai. Dengan demikian, hipotesis dinyatakan dapat diterima. yang berarti bahwa kepemimpinan yang baik belum tentu akan meningkatkan kinerja pegawai,
2. Komunikasi pimpinan cenderung belum menemukan formulasi yang tepat dimana dalam berkomunikasi memiliki sifat yang terkesan kurang berimprovisasi dalam menyesuaikan dengan situasi dan kondisi yang cenderung mengarah ke gaya *the structuring style* namun kurang situasional.
3. Terdapat pengaruh positif antara variabel bebas dan terikat pada penelitian ini yang terproyeksikan melalui aspek komunikasi pimpinan terhadap kinerja jajaran Pegawai Bidang Komunikasi Pimpinan dan Protokol Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Barat. sehingga disimpulkan dari asumsi tersebut bahwa terdapat pengaruh antara variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y).

## B. Saran

Adapun saran yang dapat diberikan peneliti adalah sebagai berikut :

1. Diharapkan intansi terkait, *stakeholder* hingga unsur yang berkewajiban lainnya untuk perlu memperhatikan faktor-faktor lain seperti sarana, prasarana hingga pengembangan *skill* lainnya yang dapat berkontribusi terhadap kinerja pegawai.
2. Kesadaran akan pentingnya pola komunikasi yang terbentuk juga menjadi hal yang perlu dijaga dan diperhatikan, sebab demi keberlangsungan dan kemajuan organisasi yang berkelanjutan dibutuhkan pola komunikasi yang berlangsung secara baik karena dapat menjadi landasan didalam mengembangkan motivasi atau mendorong pegawai agar bekerja lebih baik.
3. Diharapkan bagi peneliti selanjutnya agar lebih menyempurnakan penelitian ini dengan menambah variabel-variabel independen lain yang juga memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai.



## DAFTAR PUSTAKA

- Barret, 2018. Leadership Communication, Second edition, The Negraw-Hill Companies. Inc.
- Bernadine R. Wirjana, M.S.W dan Susilo Supardo. 2019. Kepemimpinan, Dasar-Dasar dan Pengembangannya. Yogyakarta: CV. Andi offset.
- Budyatna, Muhammad & Leila Mona Ganiem. 2021. Teori Komunikasi Antarpribadi. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Chen, V.H.C, Chang, C.W., Hu, S.C., 2007. The Relationship between Leader-Member Exchange, Trust, Supervisor Support, and Organizational Citizenship Behavior—A Case Study of Nurses. Proceedings of the 13th Asia Pacific Management Conference, Melbourne, Australia.
- Devito, Joseph A. 2019. Komunikasi Antarmanusia. Jakarta: Proffesionals Books.
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. Academy of management review, 11(3), 618-634.
- Effendy, Onong Uchjana. 2019. Ilmu Komunikasi Teori & Praktek. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Griffin, Ricky W. 2018. Manajemen; edisi ketujuh jilid 2. Jakarta: Erlangga.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2019. Manajemen Sumber Daya Manusia. PT Bumi Aksara. Jakarta.
- Kim, Seung Yong, Robert R. Taylor. 2018. A LMX Model: Relating Multi-level Antecedents to the LMX Relationship and Citizenship Behavior. MidwestAcademy of Management Association Conference.
- Luthans, Fred. 2018. Perilaku Organisasi. Edisi Sepuluh. Yogyakarta: Andy Offset.
- Morissan. 2019. Teori Komunikasi Massa. Bogor. Ghalia Indonesia.
- Rivai, Veithzal, 2019, Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan, Rajawali Pers, Jakarta.
- Robbins, S. 2019. Perilaku Organisasi, Jilid I dan II, alih Bahasa : Hadyana Pujaatmaja. Jakarta: Prenhallindo.

- Sedarmayanti, S. 2018. Perencanaan dan Pengembangan SDM untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja, dan Produktivitas Kerja. Bandung: Penerbit PT. Refika Aditama.
- Setiawan, A. D. (2016). Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Karya Subur Teknik Utama Di Kota Makassar (Doctoral Dissertation).
- Simanjuntak, Payaman J. 2020. Manajemen dan Evaluasi Kinerja. Jakarta: FE UI
- Sinamo, Jansen H. 2019. 8 Etos Kerja Profesional Navigator Anda Menuju Sukses. Jakarta: PT Spirit Mahardika.
- Stoner, S., James A.F., Edward Freeman And Gilbert, Daniel. 2012. Management, New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Sudarmo, Gito, Indriyo, dan I Nyoman Sudita. 2020. Perilaku Keorganisasian, Cetakan Ketiga. Yogyakarta : BPFE.
- Sugiyono. 2018. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- Sumarsono, S. (2020). Ekonomi Manajemen Sumber Daya Manusia Dan Ketenagakerjaan. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Susanto, S. E. (2018). Pengaruh Bauran Promosi Terhadap Brand Equity Di Pt. Eastern Pearl Flour Mills Makassar (Doctoral Dissertation, Universitas Hasanuddin).
- Tannenbaum, R., Weschler, I. and F. Massarik. 2018. Leadership and Organization: A Behavioral Approach. New York: McGraw Hill Book Co, Inc.
- Thoha, M. (2020). Kepemimpinan dalam Manajemen Suatu Pendekatan Perilaku. Penerbit PT. RajaGrafindo Persada. Jakarta.
- Waruwu, L. G. (2020). Pengaruh Komunikasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Kantor Camat Kecamatan Pagai Selatan Kabupaten Kepulauan Mentawai. Matua Jurnal, 2(3), 183-194.

## LAMPIRAN

### Lampiran 1. Kuisisioner Penelitian

#### A. Identitas Responden

1. Nama : .....
2. Usia : ..... Tahun
3. Jenis Kelamin : (.....) Pria (.....) Wanita
4. Pendidikan Terakhir : .....
5. Masa Kerja : .....
6. Jabatan : .....

#### B. Gaya Komunikasi Pimpinan dan Kinerja Pegawai

1. Menurut anda, Bagaimana cara pimpinan dalam berkomunikasi dengan pegawai ?
2. Menurut anda, Bagaimana cara pimpinan dalam memberikan arahan kepada pegawai ?
3. Bagaimana respon dari pegawai setelah menerima arahan dari atasan ?
4. Bagaimana kinerja pegawai dalam bekerja setelah menerima arahan dari atasan ?
5. Bagaimana sikap pegawai setelah menerima arahan dari atasan ?
6. Apa yang menjadi masalah utama bagi pegawai sehingga pegawai tidak menunjukkan kinerja yang baik ?

#### C. Petunjuk Pengisian Kuisisioner

Bapak/ibu dimohon untuk memberikan tanggapan yang sesuai atas pertanyaan-pertanyaan berikut dengan memilih skor yang tersedia dengan cara disilang (X). Jika menurut Bapak/ibu tidak ada jawaban yang tepat, Maka jawaban dapat diberikan pada pilihan yang paling mendekati. Skor jawaban adalah sebagai berikut :

- 1 = Sangat tidak setuju (STS)
- 2 = Tidak Setuju (TS)
- 3 = Setuju (S)
- 4 = Sangat setuju (SS)



#### D. Kinerja Pegawai (X)

##### 1. Kualitas (Variabel X1)

No	Pernyataan	Pilihan Jawaban			
		STS	TS	S	SS
1	Saya selalu bekerja dengan baik sesuai dengan arahan dari pimpinan				
2	Saya selalu mengerjakan pekerjaan sesuai dengan prosedur dan arahan dari pimpinan				
3	Saya dapat meminilakan kesalahan dalam pekerjaan saya karena mengikuti arahan dari pimpinan				

##### 2. Kuantitas (Variabel X2)

No	Pernyataan	Pilihan Jawaban			
		STS	TS	S	SS
1	Saya diberikan kesempatan untuk berinisiatf dalam mengerjakan pekerjaan meskipun tidak ada arahan				
2	Saya mampu memahami arahan dari atasan terutama tentang pekerjaan				
3	Saya dapat memenuhi beban kerja yang diberikan oleh pimpinan				

##### 3. Ketepatan Waktu (Variabel X3)

No	Pernyataan	Pilihan Jawaban			
		STS	TS	S	SS
1	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu				
2	Saya selalu mengikuti arahan dari atasan dalam setiap pekerjaan				
3	Saya tidak menunda pekerjaan karena menganggap sebagai tanggung jawab				

#### 4. Kemampuan Kerja (Variabel X4)

No	Pernyataan	Pilihan Jawaban			
		STS	TS	S	SS
1	Saya mampu memahami arahan dari atasan dengan cepat				
2	Saya mampu mengerjakan pekerjaan meskipun atasan tidak menyuruh				
3	Saya mampu bekerja dengan baik meskipun atasan tidak ada di kantor				

#### E. Komunikasi Pimpinan

##### 1. Pemahaman

No	Pernyataan	Pilihan Jawaban			
		STS	TS	S	SS
1	Saya dapat memahami apa yang disampaikan oleh atasan dengan cepat				
2	Saya mampu melaksanakan apa yang disampaikan oleh atasan				
3	Saya mampu mengerjakan apa yang disampaikan oleh atasan dengan baik				

##### 2. Perubahan Sikap

No	Pernyataan	Pilihan Jawaban			
		STS	TS	S	SS
1	Arahan dari atasan membantu saya untuk semakin baik dalam bekerja				
2	Arahan dari atasan mampu menjadi semangat bagi saya dalam bekerja				
3	Arahan dari atasan mampu memberikan solusi apabila saya mengalami kendala dalam bekerja				

### 3. Hubungan Baik

No	Pernyataan	Pilihan Jawaban			
		STS	TS	S	SS
1	Pimpinan membuat suasana kantor lebih tenang dan santai				
2	Pimpinan memberikan arahan dalam bekerja sesuai dengan kemampuan bawahan				
3	Pimpinan dapat memberikan arahan dengan baik				

### 4. Tindakan

No	Pernyataan	Pilihan Jawaban			
		STS	TS	S	SS
1	Pegawai langsung bekerja setelah mendapatkan arahan				
2	Pegawai dapat bekerja sesuai dengan apa yang diarahkan oleh pimpinan				
3	Pimpinan memberikan arahan dengan cara yang baik sehingga mudah dipahami				

**Lampiran 2. Hasil Wawancara**

No Responde n	Komunikasi Pimpinan (X)																Total
	Pemahaman				Kesenangan				Timbal Balik				Hubungan Baik				
	1	2	3	Total	1	2	3	Total	1	2	3	Total	1	2	3	Total	
1	5	5	4	14	5	5	3	13	5	3	5	13	3	5	3	11	51
2	3	4	5	12	5	4	4	13	5	5	3	13	4	4	5	13	51
3	5	3	3	11	4	3	5	12	5	5	5	15	5	3	3	11	49
4	5	4	5	14	5	5	3	13	5	5	5	15	5	3	3	11	53
5	5	5	4	14	4	3	3	10	3	5	5	13	4	3	5	12	49
6	5	5	3	13	3	3	4	10	5	5	5	15	3	5	5	13	51
7	4	3	5	12	4	4	4	12	5	4	4	13	3	5	3	11	48
8	5	4	5	14	4	3	5	12	3	4	5	12	3	3	3	9	47
9	3	4	4	11	4	3	5	12	4	4	5	13	3	4	3	10	46
10	4	5	5	14	5	5	4	14	4	5	5	14	5	3	3	11	53
11	5	3	3	11	3	4	3	10	4	3	3	10	4	4	5	13	44
12	5	4	4	13	3	5	3	11	3	4	5	12	4	3	4	11	47
13	3	3	3	9	4	4	4	12	4	4	5	13	4	5	5	14	48
14	4	4	4	12	3	5	3	11	5	4	5	14	3	3	3	9	46
15	5	4	5	14	4	4	5	13	4	4	4	12	4	4	5	13	52
16	5	4	4	13	3	5	3	11	5	3	5	13	5	3	3	11	48
17	5	5	3	13	3	4	3	10	3	3	3	9	3	4	5	12	44
18	5	3	5	13	3	4	5	12	4	3	3	10	3	5	5	13	48
19	4	5	5	14	5	5	5	15	4	3	4	11	3	4	5	12	52
20	4	5	4	13	4	5	4	13	4	5	3	12	4	4	4	12	50
21	3	5	5	13	3	4	5	12	5	3	4	12	5	5	4	14	51
22	4	3	5	12	3	5	3	11	4	3	3	10	4	3	5	12	45



23	5	4	3	12	3	5	4	12	3	3	5	11	5	4	3	12	<b>47</b>
24	4	3	3	10	4	5	4	13	3	4	3	10	5	3	5	13	<b>46</b>
25	5	3	5	13	5	3	3	11	4	5	4	13	5	5	4	14	<b>51</b>
26	3	3	3	9	5	3	5	13	4	5	4	13	4	5	5	14	<b>49</b>
27	3	5	3	11	4	3	4	11	5	4	5	14	4	4	5	13	<b>49</b>
28	4	3	3	10	5	5	3	13	5	3	4	12	5	5	5	15	<b>50</b>
29	5	4	3	12	3	3	5	11	3	5	4	12	4	5	4	13	<b>48</b>
30	5	4	3	12	4	3	5	12	5	4	3	12	4	5	5	14	<b>50</b>
31	3	4	3	10	4	4	5	13	5	5	5	15	3	4	5	12	<b>50</b>
32	4	5	5	14	5	5	5	15	3	5	3	11	3	3	4	10	<b>50</b>
33	4	4	4	12	3	3	5	11	4	4	4	12	5	5	5	15	<b>50</b>
34	4	4	3	11	4	3	3	10	4	3	3	10	5	3	4	12	<b>43</b>
35	4	3	5	12	4	4	3	11	4	5	4	13	3	5	4	12	<b>48</b>
36	3	5	4	12	3	3	3	9	5	5	3	13	4	3	3	10	<b>44</b>
37	5	4	5	14	3	5	5	13	3	5	4	12	5	4	5	14	<b>53</b>
38	3	4	4	11	4	3	4	11	3	5	3	11	3	4	3	10	<b>43</b>
39	4	3	5	12	4	5	3	12	5	3	5	13	5	3	5	13	<b>50</b>
40	4	5	4	13	3	3	4	10	4	4	3	11	3	3	4	10	<b>44</b>
<b>Total</b>	<b>168</b>	<b>160</b>	<b>161</b>	<b>489</b>	<b>154</b>	<b>160</b>	<b>159</b>	<b>473</b>	<b>165</b>	<b>164</b>	<b>163</b>	<b>492</b>	<b>159</b>	<b>158</b>	<b>167</b>	<b>484</b>	<b>1938</b>

No Responden	Kinerja Pegawai (Y)																Total
	Kualitas				Kuantitas				Ketepatan Waktu				Efektivitas				
	1	2	3	Total	1	2	3	Total	1	2	3	Total	1	2	3	Total	
1	3	3	4	10	4	4	4	12	3	3	5	11	4	4	4	12	45
2	4	5	5	14	4	4	3	11	4	5	4	13	4	4	3	11	49
3	3	5	3	11	5	3	3	11	5	4	3	12	5	5	5	15	49
4	4	4	5	13	3	4	5	12	4	4	4	12	3	5	4	12	49
5	5	3	5	13	5	5	5	15	3	3	5	11	4	5	5	14	53
6	5	4	3	12	4	4	4	12	5	5	3	13	5	4	3	12	49
7	4	4	5	13	3	3	4	10	5	4	4	13	4	5	5	14	50
8	3	5	4	12	4	4	4	12	5	5	4	14	4	3	5	12	50
9	4	3	3	10	5	3	5	13	3	5	3	11	5	4	4	13	47
10	4	4	5	13	4	3	4	11	3	3	5	11	4	3	3	10	45
11	5	5	3	13	5	5	4	14	3	5	4	12	5	3	5	13	52
12	3	5	3	11	5	4	4	13	4	4	4	12	5	5	3	13	49
13	5	4	5	14	4	3	5	12	5	5	5	15	4	5	5	14	55
14	5	3	4	12	4	4	5	13	5	3	5	13	3	5	4	12	50
15	4	3	4	11	5	3	4	12	4	3	3	10	5	5	5	15	48
16	5	5	3	13	3	5	4	12	4	3	3	10	3	3	4	10	45
17	4	3	4	11	4	4	5	13	3	4	4	11	4	3	3	10	45
18	5	4	5	14	4	3	5	12	3	5	4	12	4	5	3	12	50
19	3	3	5	11	5	5	5	15	3	4	5	12	4	3	3	10	48
20	3	3	5	11	5	5	4	14	3	3	5	11	4	3	5	12	48
21	4	3	4	11	3	4	3	10	4	5	5	14	4	4	3	11	46
22	5	3	3	11	5	4	3	12	3	4	5	12	5	3	4	12	47
23	3	5	4	12	3	3	3	9	5	3	3	11	4	5	3	12	44
24	4	3	4	11	4	3	5	12	4	3	3	10	5	3	5	13	46

25	4	3	3	10	5	5	3	13	5	3	5	13	3	3	4	10	<b>46</b>
26	4	5	5	14	3	5	4	12	3	5	5	13	4	5	5	14	<b>53</b>
27	4	3	3	10	4	4	4	12	5	5	4	14	4	4	3	11	<b>47</b>
28	3	5	3	11	5	5	4	14	4	3	5	12	4	3	5	12	<b>49</b>
29	3	3	5	11	4	3	5	12	4	3	4	11	3	3	5	11	<b>45</b>
30	4	4	4	12	5	3	4	12	5	4	5	14	5	5	3	13	<b>51</b>
31	3	3	5	11	5	3	5	13	5	5	3	13	3	4	3	10	<b>47</b>
32	3	3	4	10	5	4	4	13	3	5	5	13	4	3	3	10	<b>46</b>
33	4	3	4	11	3	5	3	11	3	3	4	10	4	5	4	13	<b>45</b>
34	5	5	3	13	3	5	3	11	5	3	3	11	5	3	5	13	<b>48</b>
35	3	5	4	12	3	4	4	11	5	5	3	13	3	5	3	11	<b>47</b>
36	3	4	5	12	5	5	3	13	3	4	5	12	4	3	3	10	<b>47</b>
37	3	5	4	12	4	4	3	11	5	5	4	14	5	3	4	12	<b>49</b>
38	4	3	4	11	3	5	5	13	4	4	3	11	5	4	4	13	<b>48</b>
39	4	4	5	13	3	3	4	10	3	3	4	10	3	5	3	11	<b>44</b>
40	3	3	4	10	4	3	3	10	4	3	4	11	5	5	4	14	<b>45</b>
<b>Total</b>	<b>154</b>	<b>153</b>	<b>163</b>	<b>470</b>	<b>164</b>	<b>158</b>	<b>161</b>	<b>483</b>	<b>159</b>	<b>158</b>	<b>164</b>	<b>481</b>	<b>165</b>	<b>160</b>	<b>157</b>	<b>482</b>	<b>1916</b>

### Lampiran 3. Analisis Hasil Penelitian

#### 1. Uji Validitas

Correlations

		Pemahaman	Sikap	Hubungan Baik	Tindakan	Komunikasi Pimpinan
Pemahaman	Pearson Correlation	1	.139	-.032	-.298	.387*
	Sig. (2-tailed)		.394	.845	.062	.014
	N	40	40	40	40	40
Sikap	Pearson Correlation	.139	1	.099	.080	.652**
	Sig. (2-tailed)	.394		.543	.625	.000
	N	40	40	40	40	40
Hubungan Baik	Pearson Correlation	-.032	.099	1	-.099	.514**
	Sig. (2-tailed)	.845	.543		.543	.001
	N	40	40	40	40	40
Tindakan	Pearson Correlation	-.298	.080	-.099	1	.388*
	Sig. (2-tailed)	.062	.625	.543		.013
	N	40	40	40	40	40
Komunikasi Pimpinan	Pearson Correlation	.387*	.652**	.514**	.388*	1
	Sig. (2-tailed)	.014	.000	.001	.013	
	N	40	40	40	40	40

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		Kualitas	Kuantitas	Ketepatan Waktu	Kemampuan	Kinerja
Kualitas	Pearson Correlation	1	-.173	.144	.134	.535**
	Sig. (2-tailed)		.285	.374	.408	.000
	N	40	40	40	40	40
Kuantitas	Pearson Correlation	-.173	1	-.015	-.132	.354*
	Sig. (2-tailed)	.285		.925	.418	.025
	N	40	40	40	40	40
Ketepatan Waktu	Pearson Correlation	.144	-.015	1	-.080	.527**
	Sig. (2-tailed)	.374	.925		.626	.000
	N	40	40	40	40	40
Kemampuan	Pearson Correlation	.134	-.132	-.080	1	.519**
	Sig. (2-tailed)	.408	.418	.626		.001
	N	40	40	40	40	40
Kinerja	Pearson Correlation	.535**	.354*	.527**	.519**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.025	.000	.001	
	N	40	40	40	40	40

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## 2. Uji Validitas

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	40	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.335	5

### Item-Total Statistics

Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
83.94	18.267	-.067	0,575
80.64	17.410	.067	0,487
88.12	17.584	-.104	0,487
77.52	13.448	.333	0,513
81.79	16.150	.106	0,392
81.31	15.354	.458	0,503
81.39	16.726	.306	0,548
80.97	14.812	.321	0,476

## 3. Analisis Regresi Berganda

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.916 <sup>a</sup>	.839	-.017	1.376

a. Predictors: (Constant), PenatusahaanBarang milik daerah, Kualitas

### ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.313	4	.156	9.083	.921 <sup>a</sup>
	Residual	198.900	105	1.894		
	Total	199.213	107			

a. Predictors: (Constant), PenatusahaanBarang milik daerah, Kualitas

b. Dependent Variable: PA

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	9.713	2.486		3.907	.000
Pemahaman	.216	.047	.004	.216	.047
Sikap	.202	.057	.028	.202	.057
Hubungan Baik	.258	.083	.004	.258	.083
Tindakan	.273	.062	.028	.273	.062

a. Dependent Variable: PA

