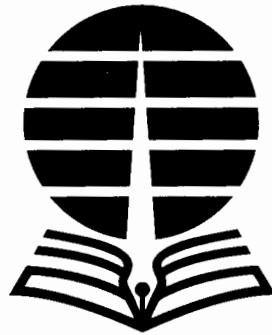


**TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN KOMUNIKASI  
TERHADAP KINERJA APARATUR PADA SEKRETARIAT  
DAERAH KABUPATEN ACEH UTARA**



**UNIVERSITAS TERBUKA**

**TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh  
Gelar Magister Sains Dalam Ilmu Administrasi  
Bidang Minat Administrasi Publik**

**Disusun Oleh :**

**Y U S R I Z A L**

**NIM. 501473473**

**PROGRAM PASCASARJANA**

**UNIVERSITAS TERBUKA**

**JAKARTA**

**2016**

## **ABSTRACT**

# **INFLUENCE OF LEADERSHIP AND COMMUNICATION APPARATUS ON THE PERFORMANCE OF THE SECRETARIAT OF THE DISTRICT NORTH ACEH**

Yusrizal  
Nim 501473473

Graduate Studies Program  
Indonesia Open University

*In pemerintahan organization, if the performance of personnel resources the government is good, then the performance of government institutions or bureaucracy would be good too. Performance of personnel resources the government would do well to have a high skill, willing to work as paid according to the agreement, can be assured of a better future. The purpose of this study was to determine the effect on Performance Leadership Apparatus In North Aceh regency Regional Secretariat. To determine the effect on Performance Communication Apparatus In North Aceh regency Regional Secretariat. To determine the effect simultaneously between Leadership and Performance Against Communication Apparatus In North Aceh regency Regional Secretariat. From the analysis result is that leadership variables as independent variables are generally considered high. then based on the hypothesis test can be concluded that there is significant influence on the performance variable leadership apparatus. Communication variables as independent variables are generally considered high. then based on the hypothesis test can be concluded that there is significant influence on the performance of variable communication apparatus. Variable performance of the apparatus as dependent variables are generally considered high. then based on the hypothesis test can be concluded that there is significant influence variables on the performance leadership and communication apparatus.*

*Keywords: leadership, communication and performance of the apparatus*

**ABSTRAK****PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN KOMUNIKASI  
TERHADAP KINERJA APARATUR PADA SEKRETARIAT  
DAERAH KABUPATEN ACEH UTARA**

Yusrizal

Nim 501473473

Program Pasca Sarjana  
Universitas Terbuka

Pada organisasi pemerintahan, jika kinerja sumber daya aparatur pemerintah baik, maka kinerja institusi pemerintahan atau birokrasi akan baik juga. Kinerja sumber daya aparatur pemerintah akan baik bila mempunyai keahlian yang tinggi, bersedia bekerja karena digaji sesuai dengan perjanjian, mempunyai jaminan masa depan lebih baik. **Adapun tujuan penelitian ini** adalah untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Aparatur Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Utara. Untuk mengetahui pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Aparatur Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Utara. Untuk mengetahui pengaruh secara simultan antara Kepemimpinan dan Komunikasi Terhadap Kinerja Aparatur Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Utara. Dari analisa didapat hasil bahwa Variabel kepemimpinan sebagai variabel bebas dikategorikan secara umum sudah tinggi. kemudian berdasarkan uji hipotesa dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan variable kepemimpinan terhadap kinerja aparatur. Variabel komunikasi sebagai variabel bebas dikategorikan secara umum sudah tinggi. kemudian berdasarkan uji hipotesa dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan variable komunikasi terhadap kinerja aparatur. Variabel kinerja aparatur sebagai variabel terikat dikategorikan secara umum sudah tinggi. kemudian berdasarkan uji hipotesa dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan variable kepemimpinan dan komunikasi terhadap kinerja aparatur.

Kata Kunci : kepemimpinan, komunikasi dan kinerja aparatur

**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

**PERSETUJUAN TAPM**

Judul TAPM : PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN KOMUNIKASI  
TERHADAP KINERJA APARATUR PADA  
SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN ACEH  
UTARA

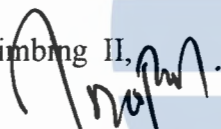
Penyusun TAPM : Yusrizal

NIM : 501473473

Program Studi : MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK  
Hari/Tanggal :

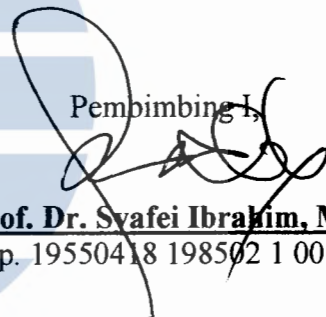
Menyetujui :

Pembimbing II,



**Dr. Djoko Rahardjo, M.Hum**  
Nip. 19580625 199303 1 002

Pembimbing I,



**Prof. Dr. Syafei Ibrahim, M.Si**  
Nip. 19550418 198502 1 001

Penguji Ahli



**Prof. Dr. Ngadisah, MA**  
Nip. 19510703 197903 2 001

Mengetahui,

Ketua Bidang Ilmu/  
Program Magister Administrasi Publik

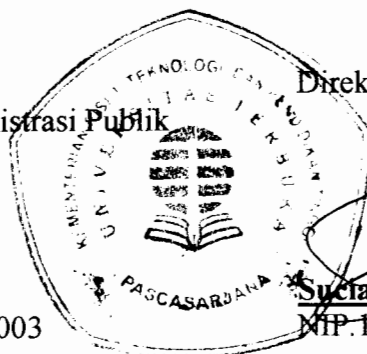


**Dr. Darmanto, M.Ed**  
NIP. 19591027 198603 1 003

Direktur Program Pascasarjana



**Suciati M, Sc, Ph. D**  
NIP. 19520213 198503 2 001



**KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS TERBUKA**

**Jl. Cabe Raya, Pondok Cabe, Ciputat 15418  
Telp. 021-7415050, Faks 021-7415588**

**PENGESAHAN**

NAMA : Yusrizal  
 NIM : 501473473  
 PROGRAM STUDI : Magister Administrasi Publik  
 JUDUL TESIS : Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi terhadap Kinerja Aparatur pada Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Utara

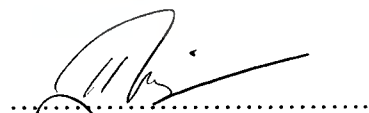
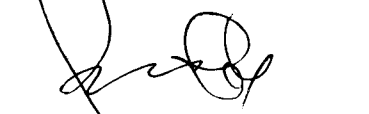
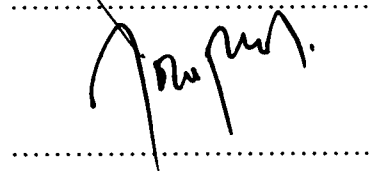
Telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Administrasi Publik Program Pascasarjana Universitas Terbuka pada :

Hari/Tanggal : Sabtu, 08 Oktober 2016  
 Waktu : 19.00 – 20.30 WIB

Dan telah dinyatakan **LULUS**

**PANITIA PENGUJI TAPM**

1. **Ketua Komisi Penguji**  
**Drs. Enang Rusyana, M.Pd**
2. **Penguji Ahli**  
**Prof. Dr. Ngadisah, MA**
3. **Penguji I/ Pembimbing I**  
**Prof. Dr. Syafii Ibrahim, M. Si**
4. **Penguji II/ Pembimbing II**  
**Dr. Djoko Rahardjo, M.Hum.**

**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

**PERNYATAAN**

TAPM yang berjudul "PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN KOMUNIKASI TERHADAP KINERJA APARATUR PADA SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN ACEH UTARA" adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun yang dirujuk telah saya nyatakan dengan benar. Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik

Banda Aceh, 26 Juli 2016

Yang menyatakan,



*(Signature)*  
(Yusrizal)  
NIM : 501473473

**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

**LEMBAR LAYAK UJI**

Yang bertandatangan di bawah ini, Saya selaku Pembimbing TAPM dari Mahasiswa :

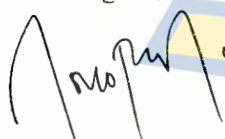
Nama /NIM : Yusrizal / 501473473

Judul TAPM : PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN KOMUNIKASI  
TERHADAP KINERJA APARATUR PADA  
SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN ACEH UTARA

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa TAPM dari mahasiswa yang bersangkutan sudah/~~baru~~ \*) selesai sekitar 100 % sehingga dinyatakan sudah layak uji/~~belum layak uji~~ dalam Ujian Sidang Tugas Akhir Program Magister ( TAPM ).

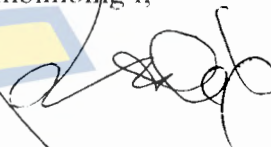
Demikian keterangan ini dibuat untuk menjadikan periksa.

Pembimbing II,



Dr. Djoko Raharjo, M.Hum  
Nip. 19580625 199303 1 002

Banda Aceh, 29 Juli 2016  
Pembimbing I,



Prof. Dr. Syafei Ibrahim, M.Si  
Nip. 19550418 198502 1 001

**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

**RIWAYAT HIDUP**

Nama : Yusrizal

Nim : 501473473

Program Studi : MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK

Tempat /Tanggal Lahir : Pantan Labu, 22 September 1968


Riwayat Pendidikan :

1. SD Negeri Kuta Blang, Tahun 1982
2. SMP Negeri 2 Lhokseumawe, Tahun 1985
3. SMAS Samudera, Tahun 1988
4. Universitas Islam Sumatera Utara, Tahun 2001

Riwayat Pekerjaan :

1. Kasubbag RT dan Protokoler pada Bagian Umum Setdakab Aceh Utara
2. Kasubbid Penegakan dan Pelanggaran pada Polisi Pamong Praja dan Wilayahul Hisbah Kab. Aceh Utara
3. Kasubbag Kependudukan, Ketenagakerjaan dan Ketertiban pada Bagian Pemerintahan Setdakab Aceh Utara

Banda Aceh, 26 Juni 2016

  
Yusrizal  
NIM: 501473473



## KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah penulis panjatkan kepada Allah SWT, atas karunia-Nya maka tesis ini dapat tersusun dalam melengkapi tugas akhir untuk menyelesaikan Program Pascasarjana pada Universitas Terbuka di Jakarta, yang membahas mengenai Judul : **“Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi Terhadap Kinerja Aparatur Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Utara”**.

Penulis menyadari, bahwa dalam penyusunan tesis ini, masih terdapat banyak kekurangan baik susunan maupun tata bahasanya. Oleh karena itu demi perbaikan tesis ini di masa yang akan datang, penulis mengharapkan adanya kritik dan saran yang bersifat membangun demi kesempurnaan ini tesis ini.

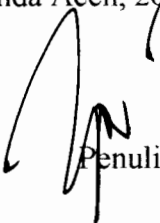
Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Syafei Ibrahim, M.Si, selaku dosen pembimbing I dan Bapak Dr. Djoko Raharjo, M.Hum, selaku dosen pembimbing II yang telah bersedia meluangkan waktu, tenaga dan pikiran untuk memberikan dukungan serta bimbingan dalam penulisan tesis ini.
2. Ibu Prof. Dr. Ngadisah, MA selaku Penguji Ahli yang telah bersedia meluangkan waktu, tenaga dan pikiran untuk memberikan penilaian serta saran masukan demi kesempurnaan tesis ini.
3. Ibu Suciati, M.Sc. Ph.D, selaku Direktur Progam Pascasarjana di Universitas Terbuka di Jakarta, yang telah memberikan kemudahan administrasi dalam penyusunan.

4. Bapak Drs. Enang Rusyana, M.Pd selaku Ketua Komisi Sidang, yang telah memberikan berbagai pelayanan terbaik dalam pelaksanaan sidang tesis ini.
5. Seluruh dosen dan staf pengajar Universitas Terbuka di Banda Aceh yang telah banyak memberikan ilmu pada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.
6. Seluruh staf karyawan dan karyawan Universitas Terbuka di Banda Aceh yang telah banyak membantu penulis dalam memberikan informasi.
7. Yang teristimewa kepada Istri pujaan hati, Inong Sofiarini, S.STP, M.Si, beserta tiga anandaku sang gadis cantik beserta dua putra tampanku tercinta. Dengan caranya masing-masing secara luar biasa telah memberikan dukungan, motivasi, pengertian serta do'a dalam penyelesaian studi ini.
8. Seluruh rekan-rekan di Kantor dan rekan-rekan sesama mahasiswa serta semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah banyak membantu baik bantuan moril maupun materiil sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis ini pada waktunya.

Pada akhirnya penulis berharap semoga penulisan tesis ini dapat bermanfaat dengan baik bagi penulis sendiri maupun bagi para peneliti lanjutan yang memerlukan sebagai literatur atau bahan referensi.

Banda Aceh, 26 Juni 2016

  
Penulis,

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
Abstract .....	ii
Abstrak .....	iii
Lembar Persetujuan .....	iv
Lembar Pengesahan .....	v
Lembar Pernyataan .....	vi
Lembar Layak Uji .....	vii
Riwayat Hidup .....	viii
Kata Pengantar .....	ix
Daftar Isi .....	xi
Daftar Tabel .....	xiii
Daftar Gambar .....	xiv
<b>BAB I : PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Perumusan Masalah .....	12
C. Tujuan Penelitian .....	13
D. Kegunaan Penelitian .....	14
<b>BAB II : TINJAUAN PUSTAKA</b>	
A. Kajian Teori .....	16
1. Kepemimpinan .....	16
2. Komunikasi .....	27
3. Kinerja Aparatur .....	50
B. Penelitian Terdahulu .....	53
C. Kerangka Pemikiran .....	58
D. Operasionalisasi Variabel .....	60
<b>BAB III : METODE PENELITIAN</b>	
A. Desain Penelitian .....	66

B. Populasi dan Sampel .....	67
C. Instrumen Penelitian .....	68
D. Prosedur Pengumpulan Data.....	69
E. Metode Analisis Data .....	70
F. Jadwal Penelitian .....	77
BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN	
A. Deskripsi Objek Penelitian .....	78
B. Hasil .....	82
1. Deskriptif Demografi Responden.....	82
2. Analisis Data Kuantitatif.....	84
3. Analisis Data Kualitatif.....	103
C. Pembahasan .....	115
1. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Aparatur pada Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Utara .....	115
2. Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Aparatur pada Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Utara.....	117
3. Pengatur Kepemimpinan dan Komunikasi Terhadap Kinerja Aparatur Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Utara..	119
4. Usaha Pimpinan Daerah dalam meningkatkan Kinerja Aparatur pada Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Utara.....	120
5. Proses Komunikasi dalam upaya meningkatkan Kinerja Aparatur Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Utara.....	123
6. Strategi kepemimpinan dan komunikasi yang dikembangkan dalam upaya optimalisasi Kinerja Aparatur Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Utara .....	124
BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN	
A. Kesimpulan .....	126
B. Saran .....	128
DAFTAR PUSTAKA .....	130
DAFTAR LAMPIRAN .....	134

## DAFTAR TABEL

	<b>Halaman</b>
1.1. Evaluasi Kinerja Setdakab Aceh Utara 2015.....	2
2.1. Penelitian Terdahulu .....	53
2.2. Operasionalisasi Variabel Penelitian .....	64
3.1. Pilihan Jawaban Variabel Independen Dan Dependen .....	69
3.2. Jadwal Penelitian Tahun 2015-2016 .....	77
4.1. Jenis Kelamin Responden .....	82
4.2. Pendidikan Terakhir Responden .....	83
4.3. Usia Responden .....	83
4.4. Uji Validitas Variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ) .....	84
4.5. Uji Validitas Variabel Komunikasi ( $X_2$ ) .....	85
4.6. Uji Validitas Variabel Kinerja Aparatur (Y) .....	87
4.7. Uji Reliabilitas Variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ) .....	88
4.8. Uji Reliabilitas Variabel Komunikasi ( $X_2$ ) .....	88
4.9. Uji Reliabilitas Variabel Kinerja Aparatur (Y) .....	89
4.10. Uji Normalitas Variabel Kepemimpinan.....	89
4.11. Uji Normalitas Variabel Komunikasi .....	90
4.12. Uji Normalitas Variabel Kinerja Aparatur .....	90
4.13. Hasil Rekapitulasi Mengenai Kepemimpinan.....	92
4.14. Hasil Rekapitulasi Mengenai Komunikasi .....	95
4.15. Hasil Rekapitulasi Mengenai Kinerja Aparatur .....	97
4.16. Analisis Koefisien Korelasi Secara Bersama-Sama .....	100
4.17. Analisis Regresi Linear Berganda .....	101
4.18. Hasil Uji sig t .....	102
4.19. Hasil Uji Secara Simultan (Uji sig F) .....	103

## DAFTAR GAMBAR

	<b>Halaman</b>
2.1. Kerangka Berpikir .....	59



# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Berbagai perubahan yang mendasar telah terjadi dalam perkembangan pemerintahan di negara kita. Suatu organisasi baik pemerintah maupun swasta dalam mencapai tujuan yang ditetapkan harus melalui sarana dalam bentuk organisasi yang digerakkan oleh sekelompok orang yang berperan aktif sebagai pelaku dalam mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan. Tercapainya tujuan organisasi hanya dimungkinkan karena upaya para individu yang terdapat pada organisasi tersebut. Dengan kata lain, kinerja individu berhubungan sejalan dengan kinerja organisasi. Pada organisasi pemerintahan, jika kinerja sumber daya aparatur pemerintah baik, maka kinerja institusi pemerintahan atau birokrasi akan baik juga. Kinerja sumber daya aparatur pemerintah akan baik bila mempunyai keahlian yang tinggi, bersedia bekerja karena digaji sesuai dengan perjanjian, mempunyai jaminan masa depan lebih baik.

Berdasarkan pengamatan awal, didapat data mengenai evaluasi kinerja Setdakab Aceh Utara dimana kerangka pengukuran kinerja di Pemerintah Kabupaten Aceh Utara dilakukan dengan mengacu pada Keputusan Kepala LAN Nomor 239/IX/6/8/2003 tentang Perbaikan Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah:

Tabel 1.1  
Evaluasi Kinerja Setdakab Aceh Utara 2015

Sasaran	Target 2015	Realisasi 2015	Nilai	Keterangan
1. Meningkatnya pelayanan administrasi perkantoran, sarana dan prasarana aparatur serta meningkatkan sistem pencapaian kinerja	26	12	46,15	Tidak berhasil
2. Meningkatnya sumber daya aparatur Sekretariat Daerah yang profesional, bermoral dan berdedikasi tinggi dalam menjalankan tugas pemerintahan	9	6	66,67	Cukup berhasil
3. Meningkatkan kualitas pengelolaan sistem pelayanan dan pembinaan penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan	26	15	57,69	Tidak berhasil
4. Meningkatnya kualitas sistem pelayanan dan pembinaan penyelenggaraan pemerintah dan pembangunan	8	5	62,5	Cukup berhasil
5. Meningkatnya kualitas pengelolaan data dan informasi dan kehumasan dalam rangka menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat dan antar lembaga yang ada	3	2	66,67	Cukup berhasil

Sumber: Setdakab Aceh Utara, 2016

Dari Tabel 1.1 menunjukkan bahwa kinerja pada Setdakab Aceh Utara belum menunjukkan hasil yang memuaskan. Pada sasaran 1 (satu) terdiri dari 26 (dua puluh enam) indikator kinerja dengan nilai rata-rata capaian sasaran



sebesar 46,15 dengan katagori tidak berhasil. Indikator sasaran 1 tersebut dilaksanakan melalui 3 Program dengan 26 kegiatan, yaitu:

1. Program pelayanan Administrasi Perkantoran dengan kegiatan sebagai berikut :

- a. Penyediaan surat menyurat
- b. Penyediaan jasa komunikasi sumber daya air dan listrik
- c. Penyediaan jasa pemeliharaan dan perizinan kendaraan dinas dan operasional.
- d. Penyediaan jasa administrasi keuangan
- e. Penyediaan jasa kebersihan kantor
- f. Penyediaan alat tulis kantor
- g. Penyediaan barang cetakan dan penggandaan
- h. Penyediaan komponen instalasi listrik/penerangan bangunan kantor
- i. Penyediaan makanan dan minuman.
- j. Rapat-rapat koordinasi dan konsultasi ke luar daerah.
- k. Penyediaan jasa jaminan pemeliharaan kesehatan pejabat daerah.
- l. Rapat-rapat koordinasi dan konsultasi dalam daerah.

2. Program Peningkatan Sarana dan Prasarana Aparatur dengan kegiatan sebagai berikut :

- a. Pengadaan kendaraan dinas/operasional
- b. Pengadaan perlengkapan rumah jabatan/dinas
- c. Pengadaan peralatan rumah jabatan/dinas
- d. Peningkatan Sarana dan Prasarana Fasilitas Kantor

- e. Pengadaan Tanah
  - f. Sertifikasi Tanah Pemda
  - g. Pengadaan Rumah Jabatan
  - h. Pemeliharaan rutin/berkala rumah jabatan
  - i. Pemeliharaan rutin/berkala gedung kantor
  - j. Pemeliharaan rutin/berkala peralatan rumah jabatan/dinas
  - k. Pemeliharaan Sarana dan Prasarana Fasilitas Kantor
3. Program Peningkatan Disiplin Aparatur dengan kegiatan sebagai berikut:
- a. Penyediaan pakaian dinas beserta perlengkapannya
  - b. Peningkatan disiplin dan kesejahteraan aparatur
- Pada sasaran 2 terdiri 9 (sembilan) indikator kinerja, nilai rata-rata capaian sasaran sebesar 66,67 dengan katagori cukup berhasil. Sasaran 2 dilaksanakan melalui 2 Program dengan 9 kegiatan, yaitu:
1. Program Peningkatan Kapasitas Sumber Daya Aparatur dengan kegiatan sebagai berikut :
- a. Bimbingan teknis implementasi peraturan perundang-undangan
  - b. Bimbingan teknis percepatan dan penerapan standar pelayanan minimal (SPM)
2. Program pengembangan komunikasi, informasi dan media massa dengan kegiatan sebagai berikut :
- a. Pembinaan dan pengembangan sumberdaya komunikasi dan informasi
  - b. Revitalisasi jaringan internet
  - c. Pengembangan jaringan internet Setdakab Aceh Utara

- d. Pengembangan telekomunikasi, telematika dan sandi kab. Aceh Utara
- e. Bimtek Simaya
- f. Bimtek Website
- g. Bimtek Admin System

Pada sasaran 3 (tiga) terdiri dari 26 (dua puluh enam) indikator kinerja, nilai rata-rata capaian sasaran sebesar 57,69 dengan katagori tidak berhasil. Indikator sasaran 3 dilaksanakan melalui 10 Program dengan 26 kegiatan. Program tersebut yaitu :

1. Program Peningkatan Ketahanan Pangan Pertanian/perkebunan dengan kegiatan sebagai berikut :
  - a. Monitoring dan evaluasi penyaluran raskin
  - b. Koordinasi pengembangan ekonomi daerah
  - c. Pemberdayaan Lembaga Ekonomi Masyarakat Pendesaan (Badan Usaha Milik Gampong)
2. Program peningkatan pelayanan kedinasan kepala daerah/wakil kepala daerah, dengan kegiatan sebagai berikut :
  - a. Rapat Koordinasi unsure MUSPIDA
  - b. Penyelenggaraan rumah tangga KDH/wakil KDH
  - c. Pendukung Kegiatan Kepala Daerah
3. Program fasilitas Peningkatan SDM bidang komunikasi dan informasi dengan kegiatan sebagai berikut :
  - a. Pelatihan SDM dalam bidang komunikasi dan informasi

Kegiatan ini berupa Belanja Barang dan jasa, belanja cetak dan penggandaan, belanja makanan dan minuman kegiatan, belanja perjalanan dinas luar daerah.

- b. Operasional Unit Layanan Pengadaan Secara Elektronik (LPSE) Kabupaten Aceh Utara
  - c. Monitoring dan Evaluasi Pelaksanaan Anggaran
  - d. Pelaksanaan Pengadaan Barang dan Jasa
4. Program peningkatan sistem pengawasan internal dan pengendalian pelaksanaan kebijakan KDH, dengan kegiatan sebagai berikut :
- Pengendalian Administrasi Pembangunan Daerah
5. Program optimalisasi pemanfaatan teknologi informasi, dengan kegiatan sebagai berikut :
- a. Pembinaan kehumasan daerah dan pembinaan pers
  - b. Penyiapan jurnal pase
6. Program Penataan Peraturan Perundang-Undangan, dengan kegiatan sebagai berikut :
- Peningkatan Produk Hukum dan Dokumentasi Hukum Daerah
7. Program Penataan Daerah Otonomi Baru, dengan kegiatan sebagai berikut:
- a. Penilaian Pemerintah Kecamatan
  - b. Penyelesaian Sengketa Tapal Batas
  - c. Pendataan dan inventarisasi nama-nama rupabumi unsur alami
8. Program Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik, dengan kegiatan sebagai berikut :

- a. Sosialisasi Jasa Konstruksi
  - b. Bimbingan Teknik Pengadaan Barang dan Jasa (PBJ)
9. Program Penyelenggaraan Pemerintah Gampong, dengan kegiatan sebagai berikut :
- a. Pemilihan Imum Mukim dan Geuchik
  - b. Penyelenggaraan Pemerintah Mukim dan Gampong
  - c. Peningkatan Kapasitas Aparatur Pemerintah Gampong
  - d. Pembentukan Gampong Percontohan
10. Program Peringatan Hari-Hari Besar, dengan kegiatan sebagai berikut :
- a. Penyelenggaraan Hari-Hari Besar Islam
  - b. Penyelenggaraan HUT Kemerdekaan RI di Kabupaten
  - c. Penyelenggaraan Peringatan HUT Perdamaian Aceh 15 Agustus

Pada sasaran 4 (empat) terdiri dari 8 (delapan) indikator kinerja nilai rata-rata capaian sasaran sebesar 62.5 dengan katagori cukup berhasil. Sasaran 4 tersebut dilaksanakan melalui 1 Program dengan 8 kegiatan. Program tersebut yaitu Program Kelembagaan dan Ketatalaksanaan dengan kegiatan sebagai berikut :

1. Penyiapan rancangan qanun tentang struktur organisasi perangkat daerah
2. Pemantapan dan evaluasi pelayanan publik
3. Pertemuan Forum Komunikasi Antar Pimpinan Kabupaten Aceh Utara (Forkompinda)
4. Penyelenggaraan Administrasi Terpadu Kecamatan (PATEN)
5. Bimbingan Teknis Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan
6. Peningkatan kualitas pengelolaan ketatalaksanaan
7. Penyusunan dan penyiapan Dokumen LAKIP

## 8. Penyusunan Analisis Beban Kerja

Pada sasaran 5 (lima) terdiri 3 program kegiatan dengan nilai rata-rata capaian sasaran sebesar 66,67 dengan katagori sangat berhasil, program tersebut, yaitu:

1. Program Pengembangan Ibukota Kabupaten dengan kegiatan Rehap kantor dan Mobilisasi Sarana dan Fasiltas Kantor di Lhoksukon
2. Program Rencana Aksi Nasional Hak Azasi Manusia (RANHAM) dengan kegiatan Penguatan Instutusi Aksi Nasional Hak Asasi Manusia (RANHAM)
3. Program Pengembangan Lingkungan Sehat dengan kegiatan koordinasi percepatan pembangunan sanitasi pemukiman

Pencapaian kinerja di atas menunjukkan bahwa pelayanan administrasi perkantoran, sarana dan prasarana aparatur serta meningkatkan sistem pencapaian kinerja belum dapat dikatakan berhasil, kemudian kualitas pengelolaan sistem pelayanan dan pembinaan penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan juga belum sesuai dengan target sehingga pada akhirnya menuntut adanya peran kepemimpinan untuk keberhasilan target yang belum dicapai. Kemampuan seorang pemimpin dalam hal mempengaruhi dan mengarahkan orang lain, bawahan atau kelompok dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan telah menjadi tuntutan yang harus segera terpenuhi. Menurut pendapat Siagian (2014, p.24), kepemimpinan merupakan kemampuan dan keterampilan seseorang yang menduduki jabatan sebagai pemimpin satuan kerja untuk mempengaruhi perilaku orang lain, terutama

bawahannya, untuk berpikir dan bertindak sedemikian rupa sehingga melalui perilaku yang positif ia memberikan sumbangsih nyata dalam pencapaian tujuan organisasi.

Fenomena dilapangan menunjukkan bahwa aparatur yang di Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Utara terlihat tidak mandiri dan terkesan takut pada pimpinan, sehingga apabila pimpinan melakukan tugas luar maka aparatur tidak melakukan tugas dan kewajibannya atau dengan kata lain selalu menunggu pimpinan kembali untuk meminta petunjuk dan pengarahannya akibatnya target kerja tidak tercapai secara maksimal. Dengan kondisi demikian maka proses pengurusan yang ada di birokrasi akan berjalan tidak sebagaimana mestinya. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan yang dilakukan oleh pimpinan. Dalam pendekatan kepemimpinan akan tercermin bagaimana seorang pemimpin mendekati konsisten terhadap orang yang dipimpinya. Untuk membedakan adanya pendekatan tersebut paling tidak ada empat pendekatan kepemimpinan, yaitu pendekatan sifat, pendekatan gaya, pendekatan situasional dan pendekatan fungsional. Kepemimpinan akan mendapat tempat atau berarti jika ada keseimbangan, jika dia berada dalam kelompok dapat diterima dan diinternalisasikan atau dengan kata lain, kepemimpinan seseorang akan tampak jika ada kelompok orang yang digerakkannya, diarahkan untuk satu tujuan bersama dengan menerima legitimasi kehadiran pemimpin. Secara obyektif kepemimpinan seseorang akan tampak jika dia memiliki kemampuan intelijen, motivasi, percaya diri, dapat memberikan penilaian yang baik, dominasi, agresif, kelancaran

berbicara dan karakteristik juga akan mempengaruhi kepemimpinan seseorang yang semakin menambah bobot kualitas, potensi dan kapabilitas kepemimpinan. Diharapkan dengan adanya kepemimpinan yang baik tersebut maka kesiapan Negara kita dalam menghadapi globalisasi dan era pasar bebas dapat lebih baik lagi, kesiapan tersebut secara umum akan tercermin dalam kinerja yang dihasilkan. Factor kepemimpinan dapat dinilai dengan indikator-indikator, seperti inisiatif, kebijaksanaan, ketegasan, tipe kepemimpinan yang dimiliki, orientasi yang dimiliki dan pemahaman mengenai kewenangan dalam melaksanakan diklat.

Menurut Anoraga (2015, p. 32), seorang pemimpin dapat mempengaruhi orang lain melalui komunikasi baik langsung maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang tersebut agar dengan penuh pengertian, kesadaran, dan senang hati bersedia mengikuti kehendak-kehendak pemimpin itu. Komunikasi mempunyai peranan yang penting di dalam suatu organisasi/instansi. Dengan adanya komunikasi yang baik, suatu kegiatan instansi dapat berjalan lancar dan begitu pula sebaliknya, kurang atau tidak adanya komunikasi akan berakibat buruk bagi instansi. Komunikasi dalam organisasi berfungsi untuk memberikan informasi kepada seluruh anggota organisasi. Komunikasi juga mempunyai fungsi regulatif yaitu pimpinan dapat menyampaikan aturan instansi yang harus dilakukan. Selain itu komunikasi juga mempunyai fungsi persuasif yaitu pimpinan dapat mendorong pegawai untuk dapat melakukan pekerjaannya dengan lebih



sukarela, serta fungsi integratif yang dapat menciptakan suatu lingkungan instansi yang terintegrasi (Sendjaja, 2014, p. 16).

Fenomena yang terjadi dilapangan terkait komunikasi, terlihat beberapa aparatur tidak memahami informasi yang disampaikan pimpinan sehingga sering terjadi kesalahan dalam pelaksanaan kerja, dan berdampak pada pencapaian target kerja. Jalinan kerjasama diperlukan di antara sesama anggota organisasi atau instansi melalui komunikasi yang terarah dengan baik. Seorang pemimpin atau manajer berperan besar dalam menciptakan suasana yang kondusif dan komunikatif diantara sesama anggota organisasi maupun unit kerja lainnya agar tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik sehingga pada gilirannya dapat meningkatkan semangat dan kepuasan kerja dan akhirnya Kinerja Aparatur juga meningkat. Dari penjelasan tersebut, maka indikator yang dapat mengukur komunikasi aparatur adalah komunikasi dari atas ke bawah seperti penyampaian informasi, pemberian arahan dan kejelasan prosedur. Kemudian komunikasi dari bawah ke atas, seperti penyampaian laporan, pengaduan dan pemberian saran kepada pimpinan. Selanjutnya komunikasi horizontal seperti berdiskusi dengan rekan kerja, memberikan dukungan dan mendamaikan apabila adalah perselisihan.

Berdasarkan latar belakang diatas maka timbul keinginan untuk mengadakan penelitian mengenai **“Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi Terhadap Kinerja Aparatur serta Upaya Optimalisasinya Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Utara”**.

## **B. Perumusan Masalah**

Berdasarkan permasalahan yang telah di utarakan pada latar belakang diatas, maka dibuat suatu perumusan masalah sebagai berikut :

1. Adakah pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Aparatur Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Utara?
2. Adakah pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Aparatur Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Utara?
3. Adakah pengaruh secara simultan antara Kepemimpinan dan Komunikasi Terhadap Kinerja Aparatur Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Utara?
4. Apa usaha Pimpinan Daerah dalam meningkatkan kinerja aparatur Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Utara?
5. Komunikasi yang bagaimana harus dibangun agar dapat meningkatkan kinerja aparatur Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Utara?
6. Bagaimana strategi kepemimpinan dan komunikasi yang dikembangkan terhadap optimalisasi kinerja aparatur?

### C. Tujuan Penelitian

Adapun latar belakang dan perumusan masalah yang telah dikemukakan di atas dapat ditetapkan tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Aparatur Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Utara.
2. Untuk mengetahui pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Aparatur Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Utara.
3. Untuk mengetahui pengaruh secara simultan antara Kepemimpinan dan Komunikasi Terhadap Kinerja Aparatur Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Utara.
4. Untuk mengetahui usaha Pimpinan Daerah dalam meningkatkan kinerja aparatur Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Utara.
5. Untuk mengetahui proses komunikasi yang dibangun dalam upaya meningkatkan kinerja aparatur Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Utara.
6. Untuk mengetahui strategi kepemimpinan dan komunikasi yang dikembangkan dalam upaya optimalisasi kinerja aparatur.

#### **D. Kegunaan Penelitian**

Berdasarkan tujuan penelitian yang telah dirumuskan maka diharapkan dengan mengetahui berapa besar pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja, maka dapat menjadi evaluasi bagi Instansi/lembaga terhadap kepemimpinan karena akan sangat berpengaruh terhadap pengambilan keputusan yang menyangkut masalah sumber daya manusia, bagi penulis sendiri menjadi referensi dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi melalui kepemimpinan yang dapat meningkatkan kinerja, manfaat penelitian ini bagi para peneliti lainnya adalah sebagai referensi dalam melakukan penelitian sejenis.

Selain itu, penulis juga mengharapkan setelah mengetahui seberapa besar pengaruh komunikasi terhadap kinerja, maka instansi/lembaga akan terus meningkatkan dan mencari model komunikasi yang dapat diterapkan kepada aparatur yang dapat berpengaruh terhadap kinerja, dan juga menjadi referensi bagi penulis dalam berkomunikasi pada semua lini, dan bagi peneliti lainnya menjadi sumbangan pemikiran dalam melakukan penelitian sejenis.

Demikian halnya, setelah mengetahui seberapa besar pengaruh kepemimpinan dan komunikasi secara bersama-sama terhadap Kinerja, maka diharapkan dapat menjadi referensi bagi semua pihak dalam implementasi baik di instansi/lembaga maupun diluar instansi/lembaga. Selanjutnya dari informasi tingkat pengaruh kepemimpinan dan komunikasi maka perlu dikembangkan agar dapat mengetahui usaha-usaha yang dilakukan Pimpinan Daerah dalam meningkatkan kinerja aparatur. Hal mana perlu mengetahui

model komunikasi yang dibangun dalam upaya meningkatkan kinerja dan strategi kepemimpinan dan komunikasi yang dikembangkan dalam optimalisasi kinerja aparatur



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Kajian Teori

##### a. Kepemimpinan

##### a. Pengertian Kepemimpinan

Kata “Kepemimpinan” tidak dapat lepas dari kata “pemimpin”. Pemimpin artinya “orang yang memimpin, sedangkan kepemimpinan artinya perihal memimpin” (Anonim, 2006, p. 684). Kepemimpinan juga diartikan sebagai “rangkaiian kegiatan penataan berupa kemampuan mempengaruhi perilaku orang lain dalam situasi tertentu agar bersedia bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan” (Sutarto, 2009, p. 25). Senada dengan penjelasan di atas, “kepemimpinan merupakan kemampuan dan keterampilan seseorang yang menduduki jabatan sebagai pemimpin satuan kerja untuk mempengaruhi perilaku orang lain, terutama bawahannya, untuk berpikir dan bertindak sedemikian rupa sehingga melalui perilaku yang positif ia memberikan sumbangsih nyata dalam pencapaian tujuan organisasi” (Siagian, 2014, p. 24).

Sedangkan Anoraga (2015, p.32) menandakan bahwa kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain, melalui komunikasi baik langsung maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang

tersebut agar dengan penuh pengertian, kesadaran, dan senang hati bersedia mengikuti kehendak-kehendak pemimpin itu.

Definisi kepemimpinan menurut Stoner dalam Umar (2009, p.45) adalah proses pengarahan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok. Hemhill& Coons dalam Yulk (2009, p.78) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah perilaku dari seseorang individu yang memimpin aktivitas-aktivitas suatu kelompok ke suatu tujuan yang ingin dicapai bersama (*share goal*).

Menurut Timpe (2010, p.58) bahwa kepemimpinan tidak sama artinya dengan manajemen; ia adalah suatu kemampuan yang lebih tinggi. Pemimpinlah yang menentukan kemana arah bisnis, arah tujuan internal maupun eksternal dan menyelaraskan asset dan ketrampilan organisasi dengan kesempatan dan resiko yang dihadapkan oleh lingkungan. Pemimpin adalah ahli strategi yang menetapkan tujuan organisasi; sedang manajer memusatkan perhatian pada cara agar organisasi dapat mencapai tujuan itu.

Robbins (2006, p.21) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah pencapaian tujuan. Sumber pengaruh tersebut bisa formal, karena kedudukannya dalam organisasi atau informasi pembawaan diri. Menurut Schuller dan Hatten dalam Salusu (2008, p.35) berpendapat bahwa, secara universal dan bebas nilai kepemimpinan ditafsirkan

sebagai kekuatan yang menyeleksi mimpi-mimpi seseorang dan kemudian menetapkan tujuan hidup seseorang. Kepemimpinan dalam pandangannya berarti sesuatu daya yang mampu menggerakkan seseorang dari dalam dirinya dan mengarahkan seseorang kepada sukses pencapaian misi organisasi. Selanjutnya kepemimpinan menurut Stodgil dalam Salusu (2008, p. 41) diartikan sebagai kekuatan untuk mempengaruhi kegiatan kelompok dalam perumusan dan pencapaian tujuan yang telah digariskan sebelumnya.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi dan mengarahkan orang lain, bawahan atau kelompok dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan.

#### **b. Sifat dan Tipe Kepemimpinan**

Sebagai seorang pemimpin, tentu diharapkan memiliki sifat-sifat yang baik. Berkenaan dengan itu, cukup banyak pendapat yang mengungkapkan mengenai sifat-sifat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, yang mengarah kepada sifat baik. "Sifat kepemimpinan yang baik tersebut dapat mencakup kejujuran, berpengetahuan, berani, mampu mengambil keputusan, dapat dipercaya, berinisiatif, bijaksana, tegas, adil, bisa menjadi teladan, ulet, loyalitas, tidak mementingkan diri sendiri, simpatik, dan rendah hati" (Handyaningrat, 2006, p. 96). Dalam hal sifat tersebut, Suradinata (2008, p.42) juga menjelaskan bahwa "seorang pemimpin harus memiliki empat kriteria pokok, yaitu :



(1) taqwa dan beriman kepada Tuhan Yang Maha Esa; (2) berkepribadian yang baik; (3) memiliki pemahaman akan realita dan realistis; dan (4) memiliki wawasan ke depan”.

Sutarto (2009, p.52) mengakumulasikan berbagai pendapat tentang sifat yang harus dimiliki pemimpin diantaranya: Takwa, sehat, cakap, jujur, tegas, setia, cerdas, berani, berilmu, efisien, disiplin, manusiawi, bijaksana, bersemangat, percaya diri, berjiwa matang, bertindak adil, berkemauan keras, berdaya cipta asli, berwawasan situasi, berpengharapan baik, mampu berkomunikasi, berdaya tanggap tajam, mampu menyusun rencana, mampu membuat keputusan, mampu melakukan kontrol, berkomunikasi sehat, memiliki rasa tanggung jawab, satu kata dengan perbuatan, mendahulukan kepentingan orang lain.

Sifat-sifat yang harus dimiliki pemimpin di atas dapat menjadi prasyarat agar pemimpin dapat melaksanakan tugas dan kewajibannya secara baik.

Terkait tipe kepemimpinan, Bogardus dalam Mar’at (2009, p.85) memilah sebagai berikut:

- 1) tipe otokratik, yang berkuasa dalam organisasi yang kuat;
- 2) tipe demokratik, yang melambangkan interes dari kelompok;
- 3) tipe eksekutif, yang memperoleh kepemimpinannya karena segala hal dapat dilaksanakan;

- 4) tipe cerminan intelektual, yang mendapat kesukaran dalam merebut banyak pengikut.

Sedangkan Levin dalam Mar'at (2009, p.47), lebih condong menyoroti dari segi personalnya (pemimpinnya). Dalam hal tersebut pemimpin dibedakan menjadi beberapa tipe, diantaranya:

- 1) pemimpin kharismatik, sangat membantu kelompok dalam hal mendapat dukungan dalam pencapaian tujuan bersama;
- 2) pemimpin organisasional, menitikberatkan kepada tindakan yang efektif dan cenderung mendorong anggota kelompok;
- 3) pemimpin intelektual, biasanya kurang terampil dalam menarik simpati anggota kelompok;
- 4) pemimpin informal, cenderung ingin menyesuaikan gaya penampilan yang sesuai dengan kebutuhan kelompok.

Perbedaan penentuan tipe tersebut tidak lepas dari perbedaan sudut pandang terhadap kondisi pemimpin itu sendiri. Selain itu, masing-masing akan memberikan tipe tersebut dapat lebih spesifik atau beragam sesuai dengan kebutuhan dan tujuannya. Pemimpin tidak hanya atasan, pengatur suatu kelompok kerja, lebih dari itu, pemimpin adalah pribadi yang dalam menggerakkan mitra, pegawai, atau bawahannya dengan menggunakan nilai-nilai yang dianut dalam kehidupannya. Selain itu, kepemimpinan juga harus menunjukkan adanya kaidah-kaidah yang harus dipahami. Terkait dengan itu, terdapat berbagai fenomena kepemimpinan yang menggambarkan

keberhasilan dan kegagalan dalam memimpin sehingga memungkinkan adanya suatu prinsip kepemimpinan yang dapat dijadikan sebagai pijakan dalam kepemimpinan.

### **c. Kekuatan (powers) yang Berhubungan dengan Kepemimpinan**

Pengaruh identik dengan setiap upaya kepemimpinan (Winardi, 2007, p. 58). Adapun kekuatan atau powers yang dikaitkan dengan soal pengaruh hubungannya dengan kepemimpinan adalah sebagai berikut:

#### 1) Kekuatan koersif

Pemimpin mengandalkan diri pada perasaan takut yang diusahakan atas perkiraan bahwa pihak bawahan menganggap hukuman diberikan karena mereka tidak menyetujui tindakan-tindakan dan keyakinan-keyakinan pihak atasan.

#### 2) Kekuatan karena diberikannya penghargaan

Penghargaan diberikan kepada pekerja yang melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tindakan-tindakan dan keinginan pimpinan.

#### 3) Kekuatan karena adanya pengesahan

Kekuatan ini diperoleh dari posisi supervisor di dalam organisasi yang bersangkutan.

#### 4) Kekuatan karena memiliki sesuatu keahlian

Kekuatan ini timbul karena seorang individu memiliki skill khusus tertentu, pengetahuan atau keahlian tertentu.

#### d. Teori-teori Kepemimpinan

Praktik serta gaya kepemimpinan terdiri dari suatu jalinan faktor-faktor yang bersifat kompleks. Kepribadian pemimpin, skill, pengalaman, kepercayaan, kesadaran akan harkat dirinya, jenis pengikut, interaksi, dan iklim organisatoris mempengaruhi kelakuan seorang pemimpin dan apa yang dilakukan olehnya atau tidak dilakukan olehnya.

Menurut G.R. Terry dalam Winardi (2007, p.41) terdapat 8 (delapan) teori kepemimpinan, yaitu:

##### 1) Teori Otokratis (*The Autocratic Theory*)

Kepemimpinan menurut teori ini didasarkan atas perintah-perintah, pemaksaan dan tindakan yang agak arbitrer dalam hubungan antara pemimpin dengan pihak bawahan. Pemimpin otokratis menggunakan perintah-perintah yang biasanya diperkuat oleh adanya sanksi-sanksi dimana disiplin adalah faktor yang terpenting.

##### 2) Teori Psikologis (*The Psychologic Theory*)

Pendekatan terhadap teori ini terhadap kepemimpinan menyatakan bahwa fungsi seorang pemimpin adalah mengembangkan sistem motivasi terbaik. Pemimpin merangsang bawahannya untuk bekerja ke arah pencapaian sasaran-sasaran organisatoris maupun untuk memenuhi tujuan-tujuan pribadi mereka.

### 3) Teori Sosiologis (*The Sociologic Theory*)

Dalam teori ini ada anggapan bahwa kepemimpinan terdiri dari usahausahayang melancarkan aktivitas para pemimpin dan yang berusaha untuk menyelesaikan setiap konflik organisatoris antara pengikut.

### 4) Teori Supportif (*The Supportive Theory*)

Dalam pendekatan ini pimpinan beranggapan bahwa para pengikutnya ingin berusaha sebaik-baiknya dan bahwa ia dapat memimpin dengan sebaik-baiknya melalui tindakan membantu usaha-usaha mereka.

### 5) Teori Laissez Faire (*The Laissez Faire Theory*)

Berdasarkan teori ini, seorang pemimpin memberikan kebebasan seluas-luasnya kepada para pengikutnya dalam hal menentukan aktivitas mereka.

### 6) Teori Perilaku Pribadi (*The Personal-Behaviour Theory*)

Pendekatan ini melakukan apa yang dilakukan oleh pemimpin dalam hal memimpin. Sumbangan pemikiran penting dalam teori ini adalah bahwa seorang pemimpin tidak berkelakuan sama ataupun melakukan tindakan-tindakan identik dalam setiap situasi yang dihadapinya.

### 7) Teori Sifat (*The Trait Theory*)

Teori ini memberikan sifat-sifat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, yaitu sebagai berikut:

- a) Intelegensia
  - b) Inisiatif
  - c) Energi atau rangsangan
  - d) Kedewasaan emosional
  - e) Persuasif
  - f) Skill komunikatif
  - g) Kepercayaan pada diri sendiri
  - h) Perseptif
  - i) Kreativitas
  - j) Partisipasi sosial
- 8) Teori Situasi (*The Situational Theory*)

Dalam teori ini menerangkan bahwa harus ada cukup banyak fleksibilitas dalam kepemimpinan yang digunakan untuk menyesuaikan diri dengan berbagai macam situasi.

9) Teori Sifat (*The Trait Theory*)

Teori ini memberikan sifat-sifat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, yaitu sebagai berikut:

- a) Intelegensia
- b) Inisiatif
- c) Energi atau rangsangan
- d) Kedewasaan emosional
- e) Persuasif
- f) Skill komunikatif

- g) Kepercayaan pada diri sendiri
- h) Perseptif
- i) Kreativitas
- j) Partisipasi sosial

#### 10) Teori Situasi (The Situational Theory)

Dalam teori ini menerangkan bahwa harus ada cukup banyak fleksibilitas dalam kepemimpinan yang digunakan untuk menyesuaikan diri dengan berbagai macam situasi (Winardi, 2007, p. 62).

#### e. Karakter Pemimpin

Menyimak berbagai perubahan yang tidak bisa dihindari, apalagi pada kehidupan masa yang akan datang, pemimpin masa depan harus memiliki karakteristik:

- 1) Tingkat persepsi dan wawasan yang luar biasa terhadap realita dunia dan terhadap mereka sendiri;
- 2) Tingkat motivasi yang luar biasa yang dapat menguatkan mereka mengatasi pahitnya pembelajaran dan perubahan yang tidak dapat dihindari, terutama dalam dunia dengan batasan-batasan yang makin kabur, dimana kesetiaan makin sulit didefinisikan;
- 3) Kekuatan emosional untuk mengatasi kecemasan diri sendiri dan orang lain karena pembelajaran dan perubahan makin menjadi suatu gaya hidup;

- 4) Keterampilan baru dalam menganalisis asumsi kultural, mengidentifikasi asumsi fungsional dan disfungsional, serta menumbuhkan proses yang memperbesar budaya dengan membangun atas kekuatan dan unsure fungsionalnya sendiri;
- 5) Kemauan dan kemampuan untuk melibatkan orang lain dan menarik partisipasi mereka, karena tugas-tugas akan semakin kompleks dan informasi akan semakin tersebar luas bagi para pemimpin untuk memecahkan suatu masalah dengan kemampuan mereka sendiri;
- 6) Kemauan dan kemampuan untuk membagi kekuasaan dan control menurut pengetahuan dan ketarampilan orang, yaitu member kesempatan dan mendorong kepemimpinan tumbuh di seluruh organisasi (Schein, 2014, pp. 67-68).

Terkait penelitian yang dilakukan tentang kepemimpinan, penelitian ini diarahkan kepada: (1) sifat kepemimpinan (kejujuran, berpengetahuan, berani, mampu mengambil keputusan, dapat dipercaya, berinisiatif, bijaksana, tegas, adil, bisa menjadi teladan, ulet, loyalitas, tidak mementingkan diri sendiri, simpatik, dan rendah hati), (2) tipe kepemimpinan (otokratis, demokratis, eksekutif, dan cerminan intelektual), (3) orientasi kepemimpinan (tidak berorientasi pada kekuasaan, humanis, kekeluargaan, berorientasi pada proses dan hasil yang berkualitas dan (4) penerapan kewenangan (pengetahuannya, kesetiiaannya, keterampilannya, dan integritasnya) (Komsani, 2008, p. 47).



## 2. Komunikasi

### a. Pengertian Komunikasi

Pengertian atau definisi komunikasi adalah bermacam-macam, sebagaimana yang dikemukakan masing-masing orang. Namun, apa yang dikemukakan tersebut hanyalah untuk memberikan batasan terhadap apa yang dimaksud dengan komunikasi. Menurut Purba (2006, p.23), komunikasi adalah “suatu usaha yang sistematis untuk merumuskan secara tegas azas-azas dan atas dasar azas-azas tersebut disampaikan informasi serta dibentuk pendapat dan sikap”.

Menurut Wiryanto (2014, p.57), komunikasi adalah proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang ke orang lain. Perpindahan pengertian tersebut melibatkan lebih dari sekedar kata-kata yang digunakan dalam percakapan, tetapi juga ekspresi wajah, intonasi, titik putus vokal dan sebagainya. Dan perpindahan yang efektif memerlukan tidak hanya transmisi data, tetapi bahwa seseorang mengirimkan berita dan menerimanya sangat tergantung pada keterampilan-keterampilan tertentu (membaca, menulis, mendengar, berbicara dan lain-lain) untuk membuat sukses pertukaran informasi.

Sedangkan menurut Widjaja (2006, p.36), komunikasi pada umumnya diartikan sebagai hubungan atau kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan masalah hubungan atau dapat diartikan sebagai saran tukar menukar pendapat atau sebagai kontak antara manusia secara individu ataupun kelompok.

Berdasarkan definisi-definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa komunikasi sebagai suatu proses dimana orang-orang bermaksud memberikan pengertian-pengertian melalui pengiriman berita secara simbolis, dapat menghubungkan para anggota berbagai satuan organisasi yang berbeda dan bidang yang berbeda pula, sehingga sering disebut rantai pertukaran informasi. Konsep ini mempunyai unsur-unsur:

- 1) Suatu kegiatan untuk membuat seseorang mengerti
- 2) Suatu sarana pengaliran informasi, dan
- 3) Suatu sistem bagi terjalannya komunikasi diantara individu-individu

#### **b. Prinsip Komunikasi**

Untuk dapat memahami hakikat suatu komunikasi, perlu diketahui prinsip dari komunikasi tersebut. Menurut Seiler dalam Muhammad (2014, p. 25), terdapat empat prinsip dasar dari komunikasi, yaitu:

- 1) Komunikasi adalah suatu proses

Komunikasi adalah suatu proses karena merupakan suatu seri kegiatan yang terus-menerus, yang tidak mempunyai permulaan atau

akhir dan selalu berubah-ubah. Komunikasi bukanlah suatu barang yang dapat ditangkap dengan tangan untuk diteliti. Komunikasi juga melibatkan suatu variasi saling berhubungan yang kompleks yang tidak pernah ada duplikat dalam cara yang persis sama yaitu: saling hubungan di antara orang, lingkungan, ketrampilan, sikap, status, pengalaman dan perasaan, semuanya menentukan komunikasi yang terjadi dalam suatu waktu tertentu. Sehingga disamping berubah-ubah, komunikasi juga dapat menimbulkan perubahan.

## 2) Komunikasi adalah sistem

Komunikasi terdiri dari beberapa komponen dan masing-masing komponen tersebut mempunyai tugasnya masing-masing. Tugas dari masing-masing komponen tersebut saling berhubungan satu sama lain untuk menghasilkan suatu komunikasi, dan apabila terdapat gangguan pada satu komponen akan berpengaruh pada proses komunikasi secara keseluruhan.

## 3) Komunikasi bersifat interaksi dan transaksi

Yang dimaksud dengan istilah interaksi adalah saling bertukar komunikasi. Dalam kehidupan sehari-hari komunikasi yang dilakukan tidak seteratur prosesnya. Banyak dalam percakapan tatap muka seseorang terlibat dalam proses pengirim pesan secara simultan. Dalam keadaan demikian komunikasi tersebut bersifat transaksi. Sambil menyandikan pesan seseorang juga

menginterpretasikan pesan yang dia terima. Sehingga komunikasi yang terjadi antara manusia dapat berupa interaksi dan transaksi.

#### 4) Komunikasi dapat terjadi disengaja maupun tidak disengaja

Komunikasi yang disengaja terjadi apabila pesan yang mempunyai maksud tertentu dikirimkan kepada penerima yang dimaksudkan. Sedangkan komunikasi yang ideal terjadi apabila seseorang bermaksud mengirim pesan tertentu terhadap orang lain yang ia inginkan untuk menerimanya. Tetapi itu belum merupakan jaminan bahwa pesan itu akan efektif, karena tergantung kepada faktor lain yang juga ikut berpengaruh kepada proses komunikasi (Muhammad, 2014, p. 56).

#### c. Jenis-Jenis Komunikasi

Muhammad (2014, p.57), membagi komunikasi kedalam dua jenis, yaitu sebagai berikut:

##### 1) Komunikasi Verbal

Komunikasi verbal bentuk yang paling umum digunakan dalam organisasi. Oleh karena itu penting bagi seseorang pemimpin untuk mengetahui lebih banyak mengenai komunikasi verbal. Yang dimaksud dengan komunikasi verbal adalah komunikasi yang menggunakan simbol-simbol atau kata-kata, baik yang dinyatakan secara lisan maupun secara tertulis. Komunikasi verbal merupakan

karakteristik khusus dari manusia. Tidak ada makhluk lain yang dapat menyampaikan bermacam-macam arti melalui kata-kata. Kemampuan menggunakan komunikasi verbal secara efektif sangat penting, karena dengan adanya komunikasi verbal memungkinkan pengidentifikasian tujuan, pengembangan strategi dan tingkah laku untuk mencapai tujuan.

Komunikasi verbal dapat dibedakan atas komunikasi lisan dan komunikasi tertulis. Komunikasi lisan dapat didefinisikan sebagai suatu proses dimana seseorang pembicara berinteraksi secara lisan dengan pendengar untuk mempengaruhi tingkah laku penerima. Sedangkan komunikasi tertulis apabila keputusan yang akan disampaikan oleh pimpinan itu disandikan dalam simbol-simbol yang dituliskan pada kertas atau pada tempat lain yang bisa dibaca, kemudian dikirimkan pada karyawan yang dimaksudkan. Didalam organisasi, terdapat bermacam-macam tipe dari komunikasi lisan seperti: instruksi, penjelasan, laporan lisan, pembicaraan untuk mendapatkan persetujuan kebijaksanaan, memajukan penjualan dan menghargai orang lain dalam organisasi. Sedangkan dalam komunikasi tertulis ada beberapa hal yang perlu diperharikan, seperti penampilan komunikasi dan pemilihan kata-kata yang digunakan.

## 2) Komunikasi Nonverbal

Komunikasi nonverbal sama pentingnya dengan komunikasi verbal, karena keduanya itu saling bekerja sama dalam proses komunikasi. Dengan adanya komunikasi nonverbal dapat memberikan penekanan, pengulangan, melengkapi dan mengganti komunikasi verbal, sehingga lebih mudah ditafsirkan maksudnya. Yang dimaksud dengan komunikasi nonverbal adalah penciptaan dan pertukaran pesan dengan tidak menggunakan kata-kata seperti komunikasi yang menggunakan gerakan tubuh, sikap tubuh, vocal yang bukan kata-kata, kontak mata, ekspresi muka, kedekatan jarak dan sentuhan. Atau dapat juga dikatakan bahwa semua kejadian di sekeliling situasi komunikasi yang tidak berhubungan dengan kata-kata yang diucapkan atau dituliskan.

Dengan komunikasi nonverbal orang dapat mengekspresikan perasaannya melalui ekspresi wajah, nada atau kecepatan berbicara. Tanda-tanda komunikasi nonverbal belumlah dapat diidentifikasi seluruhnya tetapi hasil penelitian menunjukkan bahwa cara seseorang duduk, berdiri, berjalan, berpakaian, semuanya menyampaikan informasi pada orang lain. Tiap gerakan yang seseorang buat dapat menyatakan asal kita, sikap kita, kesehatan atau bahkan keadaan psikologis seseorang. Arti dari sebuah komunikasi verbal dapat diperoleh melalui hubungan komunikasi verbal dan nonverbal. Atau dengan kata lain komunikasi verbal akan lebih

mudah diinterpretasikan maksudnya dengan melihat tanda-tanda nonverbal yang mengiringi komunikasi verbal tersebut. Komunikasi nonverbal dapat memperkuat dan menyangkal pesan verbal (Muhammad, 2014, p. 57).

#### **d. Unsur atau Komponen Komunikasi**

Dalam komunikasi terdapat lima unsur atau komponen. Dimana kelima komponen komunikasi tersebut merupakan suatu kesatuan yang utuh dan bulat, bila satu komponen tidak ada maka komunikasi tidak akan bisa terjadi. Jadi masing-masing komponen saling berhubungan erat, ada ketergantungan; dalam arti bahwa keberhasilan suatu komunikasi ditentukan oleh semua komponen tersebut (Wursanto, 2009, p. 34). Kelima komponen tersebut adalah:

##### **1) Pengirim berita atau komunikator**

Pihak komunikator harus berusaha untuk mengemukakan hal yang terkandung dalam pikirannya secara jelas kepada pihak yang menerima berita sehingga mudah dan cepat dimengerti. Dalam menyampaikan berita, komunikator harus memperhatikan dengan siapa atau kepada siapa berita itu disampaikan. Penyampaian berita harus disesuaikan dengan tingkat pengetahuan pihak yang menerima berita. Antara pengirim dan penerima berita harus mempunyai pengalaman yang sama.

## 2) Bentuk berita atau pesan

Berita dapat disampaikan dalam berbagai bentuk, misalnya bentuk perintah, instruksi, saran, usul (baik secara lisan maupun secara tertulis), bentuk pengumuman, edaran, saran, dalam bentuk tulisan, gambar, kode, dan lain sebagainya. Isi pesan harus jelas sehingga apa yang dimaksud oleh pengirim berita dapat diterima oleh pihak penerima berita.

## 3) Penerima berita

Pihak komunikan harus mengadakan tanggapan terhadap berita yang diterima. Penerima berita harus menafsirkan berita yang diterima seperti yang dimaksud oleh pengirim berita.

## 4) Prosedur pengiriman berita

Prosedur pengiriman berita menyangkut sarana yang dipakai dalam mengirim berita. Sedangkan sarana yang diperlukan dalam proses komunikasi tergantung sifat berita yang akan disampaikan. Sedangkan berita mempunyai tiga sifat, yaitu sebagai berikut:

- a) Berita yang bersifat audible, yaitu berita yang dapat didengar, baik secara langsung, secara tidak langsung (melalui sarana seperti telepon, radio, dan sebagainya) maupun dengan menggunakan tanda-tanda seperti sirine, lonceng, dan lain sebagainya.
- b) Berita yang bersifat visual (dapat dilihat), baik yang berbentuk tulisan (surat, pengumuman, edaran, bulletin, majalah dan



sebagainya) gambar-gambar, poster, serta tanda-tanda lain seperti sinar lampu, bendera dan lain-lain.

c) Berita yang bersifat audio visual (yang dapat didengar dan dapat dilihat), baik melalui TV, film, pameran, kesenian, dan lain-lain.

#### 5) Reaksi atau Tanggapan

Reaksi yang diberikan oleh pihak penerima berita disebut tanggapan atau respons. Ada juga yang menamakan umpan balik. Dengan tanggapan yang diberikan oleh penerima berita, maka pihak komunikator dapat mengetahui apakah berita yang dikirim itu sampai dan dimengerti atau tidak oleh komunikan. Dengan diterimanya respons atau dengan adanya feedback dari pihak komunikan, maka akan terjadi komunikasi dua arah. Komunikasi yang demikian disebut *two ways traffic* atau *two ways flow communication*. Lawannya disebut komunikasi searah atau *one way communication*. Komunikasi dapat diklasifikasikan menjadi beberapa macam, tergantung dari segi peninjauannya. Uraian tentang klasifikasi komunikasi ini dimaksudkan untuk memberikan gambaran teoretis tentang berbagai macam komunikasi. Ada sepuluh kriteria yang dapat dipergunakan untuk mengadakan klasifikasi atau menggolong-golongkan komunikasi.

a) Menurut lawan komunikasi

Menurut lawan komunikasi, komunikasi dapat dibedakan menjadi:

- (1) Komunikasi pribadi, yaitu komunikasi yang berlangsung antara satu lawan satu.
- (2) Komunikasi umum, yaitu komunikasi satu lawan banyak.
- (3) Komunikasi satu lawan banyak, banyak lawan satu, banyak lawan banyak.

b) Menurut jumlah yang berkomunikasi

Menurut jumlah yang berkomunikasi, dapat dibedakan menjadi:

- (1) Komunikasi perorangan, yaitu komunikasi antar personal.
- (2) Komunikasi dalam kelompok, yaitu komunikasi yang berlangsung dalam suatu kelompok/grup/organisasi.

c) Menurut cara penyampaian

(1) Komunikasi lisan, dapat terjadi secara:

- (a) Langsung, tidak dibatasi oleh jarak, misalnya melalui rapat, wawancara.
- (b) Tidak langsung, yang dibatasi oleh jarak, misalnya melalui telepon.

(2) Komunikasi tertulis, komunikasi ini ada beberapa macam, misalnya:

- (a) Dalam bentuk gambar atau foto.

Komunikasi ini dipergunakan untuk hal-hal yang tidak dapat dilukiskan dengan kata-kata atau kalimat.

(b) Dalam bentuk surat

Komunikasi ini dipergunakan untuk menyampaikan berita yang sifatnya singkat tetapi dipandang perlu ditulis.

(c) Blangko-blangko

Dipergunakan untuk pengiriman berita yang mempergunakan suatu daftar

(d) Naskah

Biasanya dipergunakan untuk menyampaikan berita yang bersifat kompleks.

d) Menurut maksud komunikasi

Komunikasi dapat dibedakan menjadi komunikasi untuk:

(1) Memberi perintah, yang dapat dibedakan menjadi:

(a) Perintah inti dan perintah pelaksana.

(b) Perintah lisan dan perintah tertulis (menurut media transmisinya).

(c) Perintah bentuk tegas, perintah bentuk permintaan dan perintah bentuk usul.

(d) Memberi selamat nasihat.

(e) Memberi saran

(f) Berpidato

(g) Memberi ceramah

- (h) Rapat (rapat kerja atau meeting), ada rapat kerja dipimpin (*guide conference*) dan rapat kerja terbuka (*open conference*)
  - (i) Berunding
  - (j) Pertemuan-pertemuan
  - (k) Wawancara
- (2) Menurut kelangsungannya
- (a) Komunikasi langsung
  - (b) Komunikasi tidak langsung
- e) Menurut perilaku
- Menurut perilaku, komunikasi dapat dibedakan menjadi:
- (1) Komunikasi formal, yaitu komunikasi yang terjadi diantara para anggota organisasi, yang secara tegas telah diatur dan telah ditentukan dalam struktur organisasi. Komunikasi formal dapat berbentuk:
    - (a) Perintah-perintah (lisan maupun tertulis).
    - (b) Saran-saran, baik yang diberikan oleh bawahan kepada atasannya maupun dari atasan kepada bawahan.
    - (c) Laporan-laporan, yang pada umumnya datang dari bawahan.
    - (d) Rapat-rapat
    - (e) Konferensi

Ciri-ciri yang terdapat dalam komunikasi formal, adalah sebagai berikut:

(a) Informasi yang disampaikan mempunyai sanksi resmi.

Ciri informasi ini menunjukkan bahwa informasi yang disampaikan itu mempunyai nilai tepat guna dan tepat waktu.

(b) Bahwa komunikasi formal bersumber dari perintah-perintah resmi, dan perintah-perintah itu hanya diberikan oleh orang-orang yang berwenang.

(c) Bahwa komunikasi formal bertalian erat dengan masalah proses penyelenggaraan kerja, dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

(d) Dalam praktik komunikasi formal lebih ditonjolkan penggunaan sarana yang dipergunakan, pada umumnya mempergunakan surat.

(2) Komunikasi informal, yaitu komunikasi yang terjadi di dalam suatu organisasi, tetapi tidak direncanakan atau tidak ditentukan dalam struktur organisasi.

Komunikasi informal merupakan komunikasi yang tidak mendapat pengakuan resmi. Komunikasi dari mulut ke mulut merupakan bagian komunikasi informal, dan merupakan berita atau kabar angin atau desas-desus.

Dalam hal kebenaran informasi kemungkinan komunikasi informal bertentangan dengan kepentingan perusahaan.

Ciri-ciri dari komunikasi informal adalah:

- (a) Komunikasi informal sifatnya tidak resmi,
  - (b) Komunikasi informal dapat terjadi melalui informasi dari mulut ke mulut.
  - (c) Dalam komunikasi dari mulut ke mulut ini terdapat hubungan dan keterangan yang tidak resmi.
  - (d) Komunikasi informal terjadi atas kehendak para anggota organisasi sendiri atau hasrat pribadi.
- f) Menurut ruang lingkungannya
- (1) Komunikasi internal, yaitu komunikasi yang berlangsung di dalam suatu organisasi. Jadi komunikasi ini hanya terjadi di dalam lingkungan organisasi sendiri. Di dalam lingkungan organisasi dapat terjadi berbagai macam komunikasi. Secara structural komunikasi di dalam lingkungan organisasi dapat dibedakan menjadi 4 macam, yaitu:
    - (a) Komunikasi dari atasan kepada bawahan, dapat dibedakan menjadi berbagai macam bentuk seperti petunjuk, keterangan umum, perintah, teguran dan pujian.

(b) Komunikasi dari bawahan kepada atasan, dapat digolongkan menjadi beberapa macam, seperti laporan, keluhan, pendapat dan saran-saran.

(c) Komunikasi yang berlangsung secara horizontal atau secara mendatar, adalah komunikasi yang berlangsung antara para pegawai yang mempunyai kedudukan yang sama. Komunikasi ini dapat dibedakan menjadi:

- Komunikasi antara pimpinan dengan pimpinan yang setingkat.
- Komunikasi antara bawahan dengan bawahan.
- Komunikasi yang berlangsung secara diagonal.

(2) Komunikasi eksternal, adalah komunikasi yang berlangsung antara organisasi dengan pihak masyarakat yang ada di luar organisasi. Komunikasi eksternal bertujuan untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan warga atau kelompok-kelompok masyarakat lainnya di luar organisasi.

#### g) Menurut Aliran Informasi

(1) Komunikasi ke atas, yaitu komunikasi dari bawahan kepada atasan

Oleh karena itu komunikasi ke atas mengalir dari hirarki wewenang yang lebih rendah ke hirarki wewenang yang lebih tinggi dan mengalir melalui saluran rantai komando. Tujuan komunikasi ke atas adalah untuk memperoleh informasi,

keterangan tentang kegiatan dan pelaksanaan tugas/pekerjaan para pegawai pada tingkat rendah.

- (2) Komunikasi ke bawah, yaitu komunikasi yang mengalir dari pimpinan kepada bawahan, dari tingkatan manajemen puncak ke manajemen menengah, manajemen yang lebih rendah terus mengalir kepada para pegawai bawahan/pekerja.

#### e. Proses Komunikasi

Proses komunikasi bagaimana terjadi dapat dilihat dari dua perspektif yaitu perspektif proses komunikasi secara psikologis dan secara mekanistik. Proses komunikasi dalam perspektif psikologis terjadi pada komunikator dan komunikan. Ketika seseorang komunikator berniat akan menyampaikan suatu pesan kepada komunikan, maka dalam dirinya terjadi suatu proses (Effendy, 2013, p. 31). Proses komunikasi secara psikologis mencakup isi dan lambang pesan. Isi pesan berupa pikiran, atau apa yang terlintas dalam otaknya (*picture in our head*), sedangkan lambang pesan berupa: bahasa, baik bahasa verbal (dapat berupa oral/ terucap ataupun berupa tulisan (*write*) maupun dalam bahasa yang non verbal.

Keberhasilan komunikasi (komunikasi efektif) sangat ditentukan oleh seberapa besar kesamaan pengertian yang berhasil dibangun bersama (*sharing*). Semakin luas daerah overlap (saling pengertian) tercipta, semakin berhasil suatu proses komunikasi mencapai sarannya. Tetapi komunikator utama adalah si pembawa pesan atau



yang pertama-tama menyampaikan pesan (*message*) sebab dialah yang memulai komunikasi dan mempunyai tujuan. Sedangkan efek komunikasi dapat terlihat langsung, baik secara verbal (dengan ucapan mengiyakan atau menjawab) maupun secara non-verbal (dengan bahasa tubuh, kinesik, kial, isyarat dan lain sebagainya).

Berdasarkan penjelasan di atas, pada proses komunikasi secara psikologis dapat dikatakan bahwa seorang komunikator akan mampu melakukan perubahan sikap, apabila ia berusaha mengadakan persamaan dengan komunikan, atau melakukan perubahan sikap, pendapat dan tingkah laku komunikan melalui mekanisme daya tarik.

Proses komunikasi dalam perspektif mekanistik menurut Effendy (2013, p.33), diklasifikasikan ke dalam empat proses, yaitu proses komunikasi secara primer, sekunder, linear dan sirkular.

#### 1) Proses komunikasi secara primer.

Proses komunikasi secara primer (*primary process*) adalah proses penyampaian pikiran oleh seseorang kepada orang lain dengan menggunakan suatu lambang (simbol) sebagai media atau saluran. Jadi komunikasinya terjadi secara langsung di antara kedua belah pihak (*face to face communication*).

#### 2) Proses komunikasi secara sekunder

Proses komunikasi secara sekunder adalah proses penyampaian pesan oleh seseorang kepada orang lain yang dilakukan secara tidak

langsung, dengan menggunakan alat atau sarana sebagai media kedua, setelah memakai lambang sebagai media pertama.

### 3) Proses komunikasi secara linear

Proses komunikasi secara linear yaitu proses perjalanan komunikasi berupa penyampaian pesan secara lurus. Kata linear berasal dari kata line (Bahasa Inggris) berarti garis. Dalam hal ini penyampaian pesan hanya bersifat sepihak saja dari komunikator ke komunikan, tanpa ada feedback (umpan balik). Komunikasi seperti ini tidak belangsung secara dilogis (tidak secara timbal balik).

### 4) Proses komunikasi secara sirkular

Proses komunikasi secara sirkular, adalah proses komunikasi yang terjadi dengan disertai adanya feedback atau umpan balik, yaitu terjadinya arus dari komunikan ke komunikator. Feedback dapat berupa respon atau tanggapan bersifat mengalir oleh komunikan terhadap pesan yang diterima dari komunikator. Respon bisa positif (diterima dengan baik), ataupun negatif (ditolak), bisa juga seketika (langsung atau immediate feedback) maupun tertunda (tidak mendapat tanggapan langsung) (Effendy, 2013, pp. 33-40).

Komunikasi organisasi dapat didefenisikan sebagai pertunjukan dan penafsiran pesan di antara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu. Suatu organisasi terdiri dari unit-unit komunikasi dalam hubungan-hubungan hierarki antara satu dengan lainnya dan berfungsi dalam suatu lingkungan.

Komunikasi organisasi terjadi kapanpun setidaknya-tidaknya satu orang yang menduduki suatu jabatan dalam suatu organisasi menafsirkan suatu pertunjukan. Karena fokus penelitian ini adalah komunikasi di antara anggota-anggota suatu organisasi, analisis komunikasi organisasi menyangkut penelaah banyak transaksi yang terjadi secara simultan (Pace & Faules, 2015, p. 32).

Ada tiga bentuk utama dari arus pesan dalam jaringan komunikasi formal yang mengikuti garis komunikasi seperti yang digambarkan dalam struktur organisasi (Muhammad, 2014, p.107) yaitu:

#### 1) Komunikasi Vertikal

Komunikasi vertikal adalah arus komunikasi dua arah timbal balik yang dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen memegang peranan yang sangat vital, yaitu komunikasi dari atas ke bawah (*downward communication*) dan dari bawahan kepada atasan (*upward communication*). Dalam arus komunikasi secara vertikal (*downward communication*), atasan memberikan instruksi, petunjuk, informasi, penjelasan dan penugasan dan lain sebagainya kepada ketua unit kelompok dan bawahan. Kemudian arus komunikasi diterima dalam bentuk horizontal (*upward communication*), bawahan memberikan laporan pelaksanaan tugas, sumbang saran, dan hingga pengaduan kepada pimpinannya masing-masing.

#### a) Komunikasi ke Bawah

Komunikasi ke bawah menunjukkan arus pesan yang mengalir dari para atasan atau para pimpinan kepada bawahannya (Muhammad, 2014, p. 108). Komunikasi ke bawah dalam sebuah organisasi berarti bahwa informasi mengalir dari jabatan berotoritas lebih tinggi kepada jabatan yang berotoritas lebih rendah. Ada lima jenis informasi yang biasa dikomunikasikan dari atasan kepada bawahan (Pace & Faules, 2015, p. 185) yaitu:

- (1) Informasi mengenai bagaimana melakukan pekerjaan.
- (2) Informasi mengenai dasar pemikiran untuk melakukan pekerjaan.
- (3) Informasi mengenai kebijakan dan praktik-praktik organisasi.
- (4) Informasi mengenai Kinerja Aparatur.
- (5) Informasi untuk mengembangkan rasa memiliki tugas (sense of mission).

Kebanyakan komunikasi ke bawah digunakan untuk menyampaikan pesan-pesan yang berkenaan dengan tugas-tugas dan pemeliharaan. Pesan tersebut biasanya berhubungan dengan pengarahan, tujuan atau disiplin, perintah, pertanyaan dan kebijaksanaan umum. Lewis menyebutkan bahwa komunikasi ke bawah adalah untuk menyampaikan tujuan, untuk merubah sikap, membentuk pendapat, mengurangi ketakutan dan kecurigaan yang timbul karena salah informasi, mencegah kesalahpahaman karena

kurang informasi dan mempersiapkan anggota organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan (Muhammad, 2014, p. 108).

Pimpinan menyampaikan informasi kepada bawahan dapat dilakukan dengan berbagai metode. Empat klasifikasi metode yaitu: metode lisan, tulisan, gambar dan campuran dari lisan-tulisan dan gambar. Berdasarkan beberapa penelitian para ahli ditemukan bahwa metode lisan saja paling efektif digunakan untuk situasi memberikan teguran atau menyelesaikan perselisihan di antara anggota organisasi. Metode tulisan saja paling efektif digunakan untuk memberikan informasi yang memerlukan tindakan di masa yang akan datang, memberikan informasi yang bersifat umum, dan tidak memerlukan kontak personal. Sementara itu hasil penelitian setiap level menyatakan metode yang paling efektif adalah metode lisan diikuti tulisan. Mereka juga mengatakan bahwa pemakaian papan pengumuman dan metode tulisan saja kurang efektif digunakan (Muhammad, 2014, p. 115).

#### b) Komunikasi ke Atas

Komunikasi ke atas dalam sebuah organisasi berarti bahwa informasi mengalir dari tingkat yang lebih rendah (bawahan) ke tingkat yang lebih tinggi (penyelia). Semua tenaga kesehatan dalam sebuah organisasi, kecuali mungkin yang menduduki posisi puncak, mungkin berkomunikasi ke atas yaitu,

setiap bawahan dapat mempunyai alasan yang baik atau meminta informasi dari atau memberi informasi kepada seseorang yang otoritasnya lebih tinggi. Suatu permohonan atau komentar yang diarahkan kepada individu yang otoritasnya lebih besar, lebih tinggi, atau lebih luas merupakan esensi komunikasi ke atas (Pace & Faules, 2015, p. 189).

Komunikasi ke atas adalah pesan yang mengalir dari bawahan kepada atasan atau dari tingkat yang lebih rendah kepada tingkat yang lebih tinggi. Tujuan dari komunikasi ini adalah untuk memberikan balikan, memberikan saran dan mengajukan pertanyaan. Komunikasi ini mempunyai efek pada penyempurnaan moral dan sikap pegawai, tipe pesan adalah integrasi dan pembaruan (Muhammad, 2014, p. 116).

Komunikasi ke atas penting karena beberapa alasan, yaitu:

- (1) Aliran informasi ke atas memberi informasi berharga untuk pembuatan keputusan oleh mereka yang mengarahkan organisasi dan mengawasi kegiatan orang-orang lainnya.
- (2) Komunikasi ke atas memberitahukan kepada penyelia kapan bawahan mereka siap menerima informasi dari mereka dan seberapa baik bawahan menerima apa yang dikatakan kepada mereka.

- (3) Komunikasi ke atas memungkinkan bahkan mendorong keluhan dan keluhan muncul ke permukaan sehingga penyelia tahu apa yang mengganggu mereka yang paling dekat dengan operasi-operasi sebenarnya.
  - (4) Komunikasi ke atas menumbuhkan apresiasi dan loyalitas ke pada organisasi dengan memberi kesempatan kepada tenaga kesehatan untuk mengajukan pertanyaan dan menyumbang gagasan serta saran-saran mengenai operasi organisasi.
  - (5) Komunikasi ke atas mengizinkan penyelia untuk menentukan apakah bawahan memahami apa yang diharapkan dari aliran informasi ke bawah.
  - (6) Komunikasi ke atas membantu tenaga kesehatan mengatasi masalah pekerjaan mereka dan memperkuat keterlibatan mereka dengan pekerjaan mereka dan dengan organisasi tersebut (Pace & Faules, 2015, p. 190).
- 2) Komunikasi Horizontal

Merupakan arus pesan sesama antara ketua bidang ke ketua bidang dan anggota ke anggota. Pesan semacam ini bergerak di bagian bidang yang sama di dalam organisasi atau mengalir antar bagian. Masalah yang timbul dalam komunikasi horizontal adalah:

- a) Bahasa yang khusus dikembangkan oleh divisi tertentu di dalam organisasi
- b) Merasa bidangnya adalah yang paling penting dalam organisasi

### 3. Kinerja Aparatur

#### a. Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan hasil pelaksanaan suatu pekerjaan baik bersifat fisik/material maupun non fisik/non material (Nawawi, 2005, p. 47). Menurut Cokroaminoto pengertian Kinerja Aparatur menunjuk pada kemampuan pegawai dalam melaksanakan keseluruhan tugas-tugas yang menjadi tanggungjawabnya (Cokroaminoto, 2007, p. 55). Tugas-tugas tersebut biasanya berdasarkan indikator-indikator keberhasilan yang sudah ditetapkan. Sebagai hasilnya akan diketahui bahwa seseorang pegawai masuk dalam tingkatan kinerja tertentu. Tingkatannya dapat bermacam istilah. Kinerja Aparatur dapat dikelompokkan ke dalam: tingkatan kinerja tinggi, menengah atau rendah. Dapat juga dikelompokkan melampaui target, sesuai target atau di bawah target. Berangkat dari hal-hal tersebut, kinerja dimaknaisbagai keseluruhan “unjuk kerja” dari seorang pegawai.

Sedangkan menurut Rivai (2014, p.14), kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam instansi. Menurut Byars dalam Suharto dan Cahyono, kinerja diartikan sebagai hasil dari usaha seseorang yang dicapai dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu (Cahyono & Budhi, 2005). Sedangkan menurut Mas'ud kinerja adalah hasil pencapaian dari usaha yang telah



dilakukan yang dapat diukur dengan indikator-indikator tertentu (Mas'ud, 2014, p. 65).

Kinerja menurut Wibowo adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Dengan kata lain Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya (Wibowo, 2012, p. 7). Sedikit berbeda dengan definisi sebelumnya Mangkunegara mendefinisikan Kinerja Aparatur sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam mencapai tugasnya sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2006, p. 9).

Kinerja merupakan kondisi yang harus diketahui dan diinformasikan kepada pihak-pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi serta mengetahui dampak positif dan negatif suatu kebijakan operasional yang diambil. Dengan adanya informasi mengenai kinerja suatu instansi pemerintah, akan dapat diambil tindakan yang diperlukan seperti koreksi atas kebijakan, meluruskan kegiatan-kegiatan utama, dan tugas pokok instansi, bahan untuk perencanaan, menentukan tingkat keberhasilan instansi untuk memutuskan suatu tindakan, dan lain-lain.

#### **b. Unsur-Unsur Penilaian Kinerja Pegawai**

Menurut Hasibuan, Kinerja Aparatur dapat dikatakan baik atau dapat dinilai dari beberapa hal, yaitu :

### 1) Kesetiaan

Kinerja dapat diukur dari kesetiaan pegawai terhadap tugas dan tanggung jawabnya dalam organisasi.

### 2) Prestasi Kerja

Hasil prestasi kerja pegawai, baik kualitas maupun kuantitas dapat menjadi tolak ukur kinerja.

### 3) Kedisiplinan

Kedisiplinan pegawai dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melaksanakan instruksi yang diberikan kepadanya dapat menjadi tolak ukur kinerja.

### 4) Kreativitas

Kemampuan pegawai dalam mengembangkan kreativitas dan mengeluarkan potensi yang dimiliki dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.

### 5) Kerja Sama

Diukur dari kesediaan pegawai dalam berpartisipasi dan bekerja sama dengan pegawai lain sehingga hasil pekerjaannya akan semakin baik.

### 6) Kecakapan

Kecakapan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan yang telah dibebankan kepadanya juga menjadi tolak ukur dalam meningkatkan kinerja.

## 7) Tanggung Jawab

Kinerja Aparatur juga dapat diukur dari kesediaan pegawai dalam mempertanggungjawabkan pekerjaan dan hasil kerjanya (Hasibuan, 2012, p. 56).

## B. Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian yang telah dilakukan oleh beberapa peneliti mengenai gaya kepemimpinan, budaya organisasi, komitmen organisasi dan kinerja karyawan diantaranya adalah sebagaimana tercantum dalam Tabel berikut.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	PENELITI	VARIABEL	HASIL PENELITIAN
1	Bass, B.M, Avilio, B.J. 1993, "Transformation Leadership and Organizational Culture Public Administration Quarterly (PAQ)", Jakarta	Dependen: - Kinerja karyawan Moderating: - Budaya organisas Independen - Gaya kepemimpinan	Budaya organisasi mampu Memoderasi hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan.
2	Chen, Li Yueh, 2004, "Examining The Effect Of Organization Culture And Leadership Behaviors On Organizational Commitment, Job Satisfaction, Adan Job Performance At Small And Middle-Sized Firma Of Taiwan", Journal of American Academy of Business, Sep 2004, 5, 1/2, 432-438	Dependen: - Komitmen organisasi - Kepuasan kerja - Kinerja karyawan Independen: - Budaya organisasi - Gaya kepemimpinan	Budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

3	McNeese-Smith, Donna, 1996, "Increasing Employee Productivity, Job Satisfaction, and Organizational Commitment", Hospital and Health Services Ad Vol. 41No. 2, p. 160-175	Dependen: - Kinerja karyawan Independen: - Produktivitas - Kepuasan kerja -Komitmen organisasi	Komitmen organisasi berhubungan positif dengan kinerja karyawan.
4	Ogbonna, Emmanuel and Harris, Lloyd C, 2000, "Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence From UK Companies", International Journal of Human Resource Management 11:4 August, p. 766-788	Dependen: - Kinerja karyawan Moderating: - Budaya organisasi Independen - Gaya kepemimpinan	Budaya organisasi mampu Memoderasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan.
5	Suhana, 2007, "Relationship Analysis of Leadership Style, HRM Practices, Organizational Culture, Commitment and Performance (Study in People Crediting Bank (BPR) in Central Java)", Usahawan No. 10, TH XXXVI, Oktober 2007, h. 47- 53	Dependen: - Kinerja karyawan Intervening: - Komitmen Organisasi - Budaya organisasi Independen - Gaya kepemimpinan - Praktek-praktek MSDM	Hubungan yang signifikan ditemukan antara gaya kepemimpinan dan budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan komitmen, dan antara budaya organisasi dan kinerja.
6	Sulaiman, Abubakar M.T, 2002, "Is It Really A Mediating Construct? The Mediating Role Of Organizational Commitment In Work Climate-Performance Relationship", Journal of Management Development, Vol.21 , No. 3, March 2002, p. 170-183	Dependen: - Kinerja karyawan Independen: Komitmen organisasi	Komitmen organisasi berhubungan positif dengan kinerja karyawan

7	Putu Gidion Alfa Diana, 2013, "Pengaruh Komunikasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Semangat Kerja Karyawan, E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana, Vol 2, No 10 (2013)	Dependen: - Kinerja karyawan Independen: Komunikasi dan kompensasi Mediator: Semangat kerja karyawan	Komunikasi, kompensasi dan semangat kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan
---	--	---	---

Selain penelitian di atas, berikut jurnal yang melakukan penelitian yang sama, yaitu:

1. Abbas dan Yaqoob (2009) dalam *Pakistan Economic and Social Review*, Volume 47, No. 2, 269-292, dengan judul "Effect Of Leadership Development On Employee Performance In Pakistan". Hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa lima faktor pengembangan kepemimpinan, yaitu pembinaan, pelatihan dan pengembangan, pemberdayaan, partisipasi dan delegasi dan ditemukan bahwa efek gabungan dari faktor-faktor ini mempengaruhi kinerja karyawan dengan 50%. Namun, sisa kontribusi 50% terhadap kinerja karyawan selain faktor pengembangan kepemimpinan dapat menjadi hasil dari faktor-faktor lain seperti: sikap, komitmen, faktor motivasi, dan kepercayaan dalam organisasi, dan faktor-faktor lainnya seperti kompensasi, reward dan bonus, juga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Kelima variabel kolektif sebagai faktor pengembangan kepemimpinan membuktikan efek sinergis dan meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan.

2. Shafie, Baghersalimi dan Barghi (2013) dalam *Singaporean Journal Of Business Economics and Management Studies*, Vol. 2 No. 5, dengan judul “The Relationship Between Leadership Style And Employee Performance (Case Study of Real Estate Registration Organization of Tehran Province)”. Hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa pembangunan yang berorientasi dan pragmatic- gaya kepemimpinan berorientasi memiliki dampak positif pada kinerja karyawan dan gaya kepemimpinan dan noninterference adalah dampak negatif
3. Shahab dan Nisa (2014) dalam *International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR)*, Volume 2, Issue 5, June , 69-77, dengan judul “The Influence of Leadership and Work Attitudes toward Job Satisfaction and Performance of Employee”. Hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa (1) Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, (2) sikap kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, (3) Kepuasan Kerja memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan, (4) Kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, (5) Sikap memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
4. Otieno, Waiganjo dan Njeru (2015) dalam *International Journal of Business Administration*, Vol. 6, No. 2, dengan judul “Effect of Employee Communication on Organisation Performance in Kenya’s Horticultural Sector”. Hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa 65% dari responden sangat setuju bahwa komunikasi memfasilitasi pertukaran informasi dan

pendapat dengan organisasi. Itu juga menemukan bahwa 63% dari responden yang ditemukan oleh studi ini setuju komunikasi yang membantu dalam meningkatkan efisiensi operasional sehingga meningkatkan kinerja organisasi. Hasil analisis korelasi menunjukkan bahwa komunikasi karyawan secara statistik signifikan dengan koefisien korelasi Pearson dari 0,466 pada tingkat signifikansi 0,000.

5. Atambo & Momanyi (2016) dalam *Imperial Journal of Interdisciplinary Research (IJIR)*, Vol-2, Issue-5, dengan judul "Effects of Internal Communication on Employee Performance: A Case Study of Kenya Power and Lighting Company, South Nyanza Region, Kenya". Hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa komunikasi ke bawah dihargai oleh KPLC sehingga informasi yang tepat waktu, meningkatkan kinerja. Responden juga mengakui bahwa melalui komunikasi ke atas manajemen mendapat umpan balik tentang kinerja dan karyawan dapat meningkatkan keluhan kepada manajemen maka meningkatkan kinerja. komunikasi Lateral juga ditemukan menjadi penting karena memungkinkan interaksi dalam departemen, team building dan komunikasi yang efektif dapat meningkatkan kinerja karyawan dan merekomendasikan bahwa sistem komunikasi yang kuat harus ditekankan di wilayah tersebut untuk memastikan efektivitas komunikasi.

### C. Kerangka Pemikiran

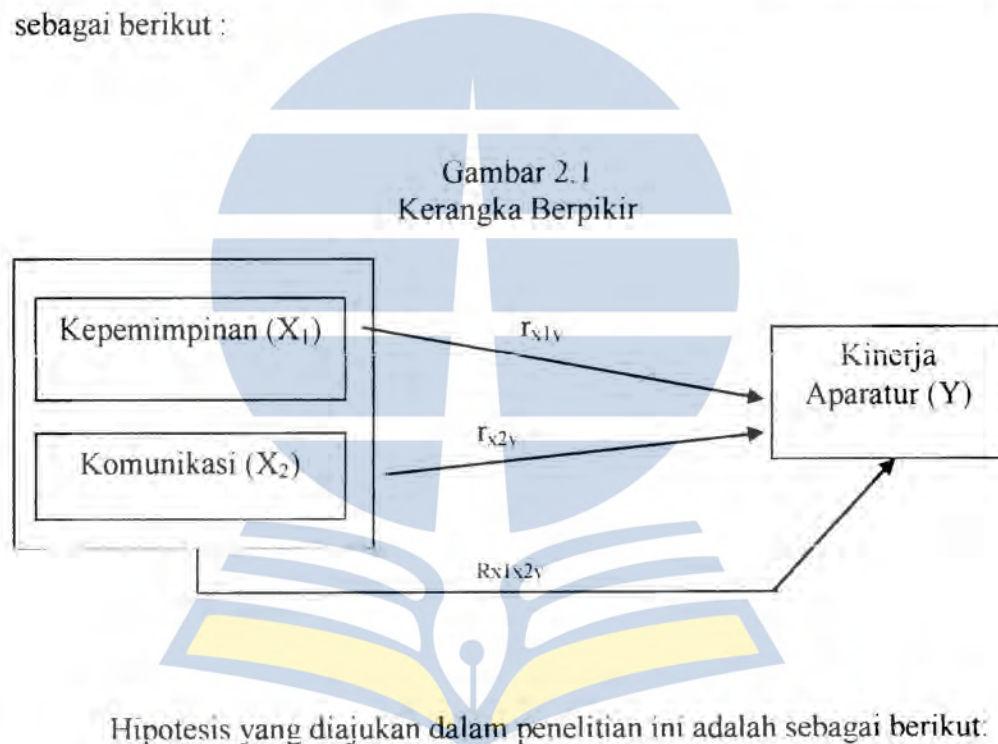
Kinerja pegawai pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan, melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja pegawai. Kepemimpinan merupakan factor penggerak organisasi melalui penanganan perubahan dan manajemen yang dilakukannya sehingga keberadaan pemimpin bukan hanya sebagai simbol yang ada atau tidaknya tidak menjadi masalah, tetapi keberadaannya memberi dampak positif bagi perkembangan organisasi. Seorang pemimpin yang efektif akan selalu mencari cara-cara yang lebih baik. Seseorang dapat menjadi pemimpin yang berhasil jika percaya pada pertumbuhan yang berkesinambungan, efisiensi yang meningkat dan keberhasilan yang berkesinambungan dari organisasi yang dipimpinnya untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Dalam hal pencapaian suatu tujuan diperlukan suatu perencanaan dan tindakannya atau untuk dapat mewujudkannya.

Sementara dengan adanya komunikasi yang baik, suatu organisasi dapat berjalan lancar dan berhasil dan begitu pula sebaliknya, kurang atau tidak adanya komunikasi dalam suatu organisasi dapat menjadi macet dan berantakan. Komunikasi yang efektif penting bagi semua organisasi. Oleh karena itu penting bagi para pemimpin organisasi dan para komunikator



dalam organisasi untuk memahami dan menyempurnakan kemampuan komunikasi mereka.

Dalam rangka memberikan pedoman dan arahan agar penelitian yang dikemukakan dapat sesuai dengan yang telah digariskan data latar belakang, perumusan masalah maka perlu disusun kerangka pemikiran. Adapun kerangka pemikiran dari kegiatan penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut :



Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Aparatur Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Utara
2. Terdapat pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Aparatur Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Utara.
3. Terdapat pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi Terhadap Kinerja Aparatur Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Utara.

## D. Operasionalisasi Variabel

Variabel bebas pertama dalam penelitian ini adalah Kepemimpinan yang merupakan skor yang diperoleh dari pengukuran dengan menggunakan angket yang menggambarkan Kepemimpinan yang ada pada Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Utara.

Kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi dan mengarahkan orang lain, bawahan atau kelompok dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan.

Dengan demikian, dimensi untuk variabel bebas pertama ini berdasarkan pendapat Komsani (2008) adalah:

### 1. Sifat kepemimpinan

Hal ini dapat diukur dengan indikator:

- a. Inisiatif
- b. Bijaksana
- c. Tegas

### 2. Tipe kepemimpinan

Hal ini dapat diukur dengan indikator:

- a. Tipe pemimpin yang menentukan segala-galanya
- b. Tipe pemimpin yang tidak mementingkan diri sendiri
- c. Menerima input/saran/masukan namun tidak ditindaklanjuti

### 3. Orientasi kepemimpinan

Hal ini dapat diukur dengan indikator:

- a. Berorientasi pada kualitas
- b. Berorientasi pada hal-hal yang humanis

#### 4. Penerapan kewenangan

Hal ini dapat diukur dengan indikator:

- a. Memahami betul tentang kediklatan
- b. Menunjang keberhasilan kediklatan

Variabel bebas kedua dalam penelitian ini adalah Komunikasi yang merupakan skor yang diperoleh dari pengukuran dengan menggunakan angket yang menggambarkan Komunikasi yang ada pada Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Utara.

Komunikasi sebagai suatu proses dimana orang-orang bermaksud memberikan pengertian-pengertian melalui pengiriman berita secara simbolis, dapat menghubungkan para anggota berbagai satuan organisasi yang berbeda dan bidang yang berbeda pula, sehingga sering disebut rantai pertukaran informasi.

Dengan demikian, dimensi untuk variabel bebas kedua ini berdasarkan pendapat Muhammad (2014) adalah:

##### 1. Komunikasi dari atas ke bawah

Hal ini dapat diukur dengan indikator:

- a. Menyampaikan informasi penting
- b. Memberikan arahan kepada bawahan
- c. Menjelaskan prosedur untuk setiap

d. Memberikan teguran kepada bawahan

2. Komunikasi dari bawah ke atas

Hal ini dapat diukur dengan indikator:

- a. Rutin menyampaikan laporan
- b. Mengadukan kesulitan dalam melaksanakan pekerjaan
- c. Memberikan saran yang relevan kepada atasan

3. Komunikasi horizontal

Hal ini dapat diukur dengan indikator:

- a. Berdiskusi dengan pegawai lain
- b. Memberikan dukungan kepada rekan
- c. Mendamaikan / menengahi perbedaan persepsi dengan pegawai lain

Variabel terikat dalam penelitian ini adalah Kinerja Aparatur yang merupakan skor yang diperoleh dari pengukuran dengan menggunakan angket yang menggambarkan Kinerja Aparatur yang ada pada Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Utara.

Kinerja Aparatur sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam mencapai tugasnya sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Dengan demikian, dimensi untuk variabel terikat ini berdasarkan pendapat Hasibuan (2012) adalah.

### 1. Kesetiaan

Hal ini dapat diukur dengan indikator:

- a. Bekerja sesuai dengan instruksi atasan
- b. mengutamakan kepentingan instansi

### 2. Prestasi Kerja

Hal ini dapat diukur dengan indikator:

- a. berhasil dalam melaksanakan tugas
- b. membantu dalam meningkatkan kinerja

### 3. Kedisiplinan

Hal ini dapat diukur dengan indikator:

- a. Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu
- b. Disiplin mengenai jam kerja

### 4. Kreativitas

Hal ini dapat diukur dengan indikator:

- a. Mempunyai ide, gagasan, atau inisiatif
- b. Membuat perencanaan yang matang

### 5. Kerjasama

Hal ini dapat diukur dengan indikator:

- a. Menyelesaikan pekerjaan selalu dibantu oleh rekan sekerja
- b. Memiliki kerja sama yang tinggi dapat meningkatkan kinerja

Dalam penelitian ini definisi operasionalisasi variabel penelitian yang merupakan indikator-indikator variabel dapat dijabarkan sebagai berikut :

Tabel 2.2  
Operasionalisasi Variabel Penelitian

Variabel	Definisi	Dimensi	Indikator
Kepemimpinan (X <sub>1</sub> ) Sumber: Komsani (2008)	Kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi dan mengarahkan orang lain, bawahan atau kelompok dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang	Sifat kepemimpinan	1) Inisiatif 2) Bijaksana 3) Tegas
		Tipe kepemimpinan	4) Tipe pemimpin yang menentukan segala-galanya 5) Tipe pemimpin yang tidak mementingkan diri sendiri 6) Menerima input namun tidak ditindaklajuti
		Orientasi kepemimpinan	7) Berorientasi pada kualitas 8) Berorientasi pada hal-hal yang humanis
Komunikasi (X <sub>2</sub> ) Sumber: Muhammad (2014)	Komunikasi sebagai suatu proses dimana orang-orang bermaksud memberikan pengertian-pengertian melalui pengiriman berita secara simbolis, dapat menghubungkan para anggota berbagai satuan organisasi yang berbeda dan bidang yang berbeda pula, sehingga sering disebut rantai	Penerapan kewenangan	9) Memahami betul tentang diklat 10) Menunjang keberhasilan diklat
		Komunikasi dari atas ke bawah	1) Menyampaikan informasi penting 2) Memberikan arahan kepada bawahan 3) Menjelaskan prosedur untuk setiap
Komunikasi (X <sub>2</sub> ) Sumber: Muhammad (2014)	Komunikasi sebagai suatu proses dimana orang-orang bermaksud memberikan pengertian-pengertian melalui pengiriman berita secara simbolis, dapat menghubungkan para anggota berbagai satuan organisasi yang berbeda dan bidang yang berbeda pula, sehingga sering disebut rantai	Komunikasi dari bawah ke atas	4) Memberikan teguran kepada bawahan 5) Rutin menyampaikan laporan 6) Mengadukan kesulitan dalam melaksanakan pekerjaan 7) Memberikan saran yang relevan kepada atasan

	pertukaran informasi	Komunikasi horizontal	8) Berdiskusi dengan pegawai lain 9) Memberikan dukungan kepada rekan
			10) Mendamaikan/mengahai perbedaan persepsi dengan pegawai lain
<p>Kinerja Aparatur (Y) Sumber: Hasibuan (2012)</p>	<p>Kinerja Aparatur sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam mencapai tugasnya sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya</p>	Kesetiaan	1) Bekerja sesuai dengan instruksi atasan 2) Mengutamakan kepentingan instansi
		Prestasi kerja	3) Berhasil dalam melaksanakan tugas 4) Membantu dalam meningkatkan kinerja
		Kedisiplinan	5) Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu 6) Disiplin mengenai jam kerja
		Kreativitas	7) Mempunyai ide, gagasan atau inisiatif 8) Membuat perencanaan yang matang
		Kerjasama	9) Menyelesaikan pekerjaan selalu dibantu oleh rekan sekerja 10) Memiliki kerjasama yang tinggi dapat meningkatkan kinerja

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan bagian tertentu yang menyangkut proses menggunakan pendekatan kualitatif. Penggunaan pendekatan sesuai jawaban pertanyaan penelitian yang diajukan. Pendekatan Kuantitatif menggunakan data yang diwujudkan dalam angka-angka dan analisisnya menggunakan statistik inferensial untuk membuktikan hipotesisnya.

Dalam menganalisis pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi terhadap Kinerja Aparatur pada Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Utara, Peneliti menggunakan metode deskriptif asosiatif karena selain menggambarkan apa adanya, penelitian berusaha menjawab pertanyaan penelitian tentang bagaimana kondisi dan seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.

Dalam menganalisis upaya Pemimpin Daerah dalam mengelaborasi model dan strategi pengembangan kepemimpinan dan komunikasi dalam mengoptimalkan kinerja Aparatur pada Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Utara, Peneliti menginterpretasi jawaban-jawaban yang diperoleh pada wawancara dan atas fakta-fakta yang Peneliti amati, lihat, dengar dan rasakan di lokasi penelitian.



## B. Populasi Dan Sampel

### 1. Populasi

Populasi merupakan keseluruhan subyek penelitian (Arikunto, 2012, p. 115), sedangkan menurut Sugiyono bahwa populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas subyek-subyek yang mempunyai kuantitas dan karakter tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan (Sugiyono, 2007, p. 57).

Secara sederhana, populasi merupakan kumpulan dari subyek-subyek yang memiliki karakter sejenis dan dijadikan sebagai sumber pencarian informasi. Setiap kegiatan penelitian seorang peneliti akan dihadapkan pada sejumlah populasi yang akan diselidiki. Populasi yang diselidiki itu, mungkin terbatas mungkin pula tidak terbatas tergantung pada permukaan penelitiannya. Dalam penelitian ini yang menjadi populasinya adalah 203 orang pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Utara.

### 2. Tehnik Pengambilan sampel

Sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan *probability Sampling*, dimana setiap anggota populasi mempunyai peluang yang sama untuk dipilih sebagai sampel. Rumus yang digunakan untuk menentukan ukuran sampel yaitu dengan rumus slovin (Muyanto & Wulandari, 2010), sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

$$n = \frac{203}{1+203(0,05)^2} = \frac{203}{1,51}$$

$n = 134,66$  dibulatkan menjadi 135

**Keterangan :**

$n$  = Ukuran sampel

$N$  = Ukuran populasi

$e$  = Persen kelonggaran ketidakteelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir atau diinginkan, dalam hal ini peneliti mengharapkan tingkat kesalahan ( $e = 5\%$ ).

Berdasarkan kriteria tersebut diperoleh jumlah sampel sebanyak 135 sampel.

### C. Instrumen Penelitian

Di dalam penelitian benar tidaknya data sangat menentukan kualitas hasil penelitian. Sedangkan benar tidaknya data kuantitatif tergantung dari baik tidaknya instrumen pengumpul data.

Dalam penelitian metode campuran ini, untuk pendekatan kualitatif maka Peneliti sekaligus menjadi instrumen penelitian. Mendukung data kualitatif juga dilakukan wawancara pada informan-informan. Untuk mendapatkan data kuantitatif maka kuesioner menjadi alat pengumpul data penelitian. Dalam kuesioner ini terdapat pernyataan-pernyataan penelitian tentang variabel-variabel yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja pada masing-masing pernyataan akan didapatkan sejumlah alternatif

jawaban. Alternatif-alternatif jawaban yang ada didalam kuesioner ini merujuk pada Skala Likert. Skala Likert adalah skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang kejadian atau gejala sosial. Skala Likert tersebut diberikan sejumlah bobot atau nilai (Riduwan, 2012, p. 16).

Berikut adalah alternatif-alternatif jawaban berdasarkan Skala Likert dan pembobotannya dalam penelitian ini :

Tabel 3.1  
Pilihan Jawaban Variabel Independen Dan Dependen

No	Jika Jawabannya	Bobot
1	Sangat Setuju	5
2	Setuju	4
3	Cukup Setuju	3
4	Tidak Setuju	2
5	Sangat tidak Setuju	1

Sumber : Riduwan ( 2012,p.16)

No	Jika Jawabannya	Bobot
1	Sangat Sering	5
2	Sering	4
3	Beberapa kali	3
4	Pernah	2
5	Tidak Pernah	1

#### D. Prosedur Pengumpulan Data

Pengumpulan data merupakan salah satu tahapan sangat penting dalam penelitian. Teknik pengumpulan data yang benar akan menghasilkan data yang memiliki kredibilitas tinggi. Oleh karena itu, tahapan ini tidak boleh salah dan harus dilakukan dengan cermat sesuai dengan prosedur.

Dalam penelitian ini, prosedur yang digunakan sebagai alat pengumpul

data penelitian adalah pengamatan, wawancara dan kuesioner. Teknik ini menjadi hal yang utama karena data-data dari seluruh variable akan menggunakan instrumen angket. Pertimbangan menggunakan angket sebagai berikut:

1. Peneliti tidak perlu terlihat secara partisipan dengan kegiatan responden;
2. Dapat dibagikan secara serentak kepada seluruh responden sebarangpun jumlahnya;
3. Dibuat dengan menggunakan anonim (tanpa menyebut nama responden) sehingga responden bebas menjawab;
4. Dapat bersifat standar, dalam arti seluruh responden sesuai dengan jenis variabel dan isinya sama dalam penyusunan angketnya.

#### **E. Metode Analisis Data**

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan secara karakteristik data yaitu untuk menganalisis data kualitatif yang berkaitan dengan data berupa kata atau kalimat yang dihasilkan dari objek penelitian serta berkaitan dengan kejadian yang melingkupi sebuah objek penelitian.

Berbeda dengan menganalisis data kuantitatif, menggunakan menggunakan software SPSS dengan lima tahap. Pertama, pengujian kualitas data. Tahap kedua, Frekuensi Data. Tahap ketiga, melakukan uji normalitas. Tahap keempat, melakukan analisis kuantitatif. Dan tahap kelima, melakukan pengujian hipotesis.

### - Analisis Data Kualitatif

*Analysis is process of resolving data into its constituent component to reveal its characteristic elements and structure.* Analisis merupakan proses pemecahan data menjadi komponen-komponen yang lebih kecil berdasarkan elemen dan struktur tertentu. Menurut Bogdan dan Biglen dalam Moleong, Analisis data kualitatif adalah upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensintesis, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari dan memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain.

Menurut Seiddel dalam Burhan Bungin mengatakan bahwa analisis data kualitatif prosesnya sebagai berikut :

- proses mencatat yang menghasilkan catatan lapangan, dengan hal itu diberi kode agar sumber datanya tetap dapat ditelusuri.
- Mengumpulkan, memilah-milah, mengklasifikasikan, menyintesis, membuat ikhtisar dan membuat indeksnya.
- Berfikir, dengan jalan membuat agar kategori data itu mempunyai makna, mencari dan menemukan pola dan hubungan-hubungan.
- Membuat temuan-temuan umum.

Adapun tujuan analisis data kualitatif adalah mencari makna dibalik data yang melalui pengakuan subyek pelakukanya. Peneliti dihadapkan kepada berbagai objek penelitian yang semuanya menghasilkan data yang membutuhkan analisis. Data yang didapat dari objek penelitian memiliki kaitan yang masih belum jelas. Oleh karenanya, analisis diperlukan untuk mengungkap kaitan tersebut secara jelas sehingga menjadi pemahaman umum.

Analisis data kualitatif dilakukan secara induktif, yaitu penelitian kualitatif tidak dimulai dari deduksi teori tetapi dimulai dari fakta empiris. Peneliti terjun ke lapangan, mempelajari, menganalisis, menafsirkan dan menarik kesimpulan dari fenomena yang ada di lapangan. Peneliti dihadapkan kepada data yang diperoleh dari lapangan. Dari data tersebut,

peneliti harus menganalisis sehingga menemukan makna yang kemudian makna itulah menjadi hasil penelitian.

Dari beberapa definisi dan tujuan penelitian diatas dapat disimpulkan bahwa analisis data kualitatif adalah upaya untuk mengungkap makna dari data penelitian dengan cara mengumpulkan data sesuai dengan klasifikasi tertentu.

## - Analisis Data Kuantitatif

### 1. Pengujian Kualitas Data

#### a. Uji Validitas

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan atau kesahihan sesuatu instrumen (Arikunto, 2012, p. 144). Sebuah instrumen dikatakan valid apabila instrumen itu mampu mengukur apa yang diinginkan dan dapat mengukur data dari variabel yang diteliti secara tepat. Tinggi rendahnya validitas instrumen menunjukkan sejauh mana data terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang variabel yang dimaksud.

Uji coba secara empirik menggunakan korelasi *product moment* dengan bantuan fasilitas komputer program SPSS. Dasar pengambilan keputusan dalam uji validitas adalah sebagai berikut:

- a. Apabila nilai  $r_{\text{hasil}}$  positif serta  $r_{\text{hasil}} > r_{\text{tabel}}$ , maka butir atau variabel tersebut valid.
- b. Apabila nilai  $r_{\text{hasil}}$  negatif dan  $r_{\text{hasil}} < r_{\text{tabel}}$  atau pun  $r_{\text{hasil}} \text{ negatif} > r_{\text{tabel}}$  maka butir atau variabel tersebut tidak valid.

Suatu kuesioner dinyatakan valid apabila nilai  $r$  yang diperoleh dari hasil perhitungan ( $r_{xy}$ ) lebih besar daripada nilai  $r_{tabel}$  dengan taraf signifikan 5%.

#### b. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah ketepatan atau tingkat presisi suatu ukuran atau alat pengukur (Nazir, 2009, p. 162). Reliabilitas menunjukkan pada suatu pengertian bahwa suatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik (Arikunto, 2012, p. 154).

Instrumen yang sudah dapat dipercaya, yang reliabel akan menghasilkan data yang dapat dipercaya juga. Uji reliabilitas menggunakan teknik rumus Alpha dan dibantu fasilitas komputer program *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS). Dasar pengambilan keputusan dalam uji reliabilitas pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Apabila nilai  $r_{Alpha}$  positif dan  $r_{Alpha} > 0.6$  maka butir atau variabel tersebut Reliabel.
- b. Apabila nilai  $r_{Alpha}$  negatif dan  $r_{Alpha} < r_{tabel}$  ataupun  $r_{Alpha}$  negatif  $> 0.6$  maka butir atau variabel tersebut tidak Reliabel.

## 2. Frekuensi Data

Frekuensi data merupakan tabel ringkasan data yang menunjukkan frekuensi/banyaknya item/objek pada setiap kelas yang ada. Tujuannya adalah untuk mendapatkan informasi lebih tentang data yang ada yang

tidak dapat secara cepat diperoleh dengan melihat data aslinya.

### 3. Pengujian Normalitas

Untuk melihat apakah data yang dianalisis memiliki nilai residual berada disekitar nol (data normal). Untuk menguji normalitas data menggunakan Shapiro-Wilk atau Multification Kolmogorof-Smirnov (Muyanto & Wulandari, 2010). Jika nilai K-S < nilai tabel atau nilai 2-tailed  $p > \alpha$  berarti data adalah normal dan jika nilai K-S > tabel atau 2-tailed  $p < \alpha$  berarti data tidak normal.

### 4. Analisis Kuantitatif

#### a. Analisis Koefisien Determinasi

Analisis ini digunakan untuk mengetahui pola kekuatan dari pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Guna mengetahui lebih lanjut besarnya variabel-variabel yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja maka perlu diketahui nilai koefisien Korelasi Berganda nilai (R).

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada intinya mengukur seberapa jauh Koordinasi model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai  $R^2$  yang kecil berarti Koordinasi variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen. Untuk mengetahui seberapa besarkah variabel bebas



berhubungan dengan variabel terikat, perlu diketahui nilai koefisien determinasi  $R^2$  karena nilai variabel bebas yang diukur terdiri dari nilai rasio *absolute* dan nilai perbandingan, kegunaan dari  $R^2$  adalah : Untuk mengukur besarnya persentase dari variabel bebas terhadap variabel terikat.

#### b. Analisis Regresi Berganda

Analisis ini digunakan untuk menunjukkan pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Analisis statistik yang digunakan adalah Analisis Regresi Berganda (Sugiyono, 2007, p. 211) dengan menggunakan rumus persamaan regresinya adalah berikut ini :

$$\hat{Y} = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + e$$

Dimana :

$\hat{Y}$  = Kinerja Aparatur

$X_1$  = Kepemimpinan

$X_2$  = Komunikasi

$b_1, b_2$  = Koefisien regresi

$e$  = Residual.

### 5. Pengujian Hipotesis

Persamaan regresi yang diperoleh dalam suatu proses perhitungan tidak selalu baik untuk mengestimasi nilai variabel terikat. Untuk mengetahui apakah suatu persamaan regresi yang dihasilkan baik untuk mengestimasi nilai variabel dependen atau tidak, dapat dilakukan dengan

mengetahui:

#### a. Uji Signifikansi Parameter Individual (Uji Statistik t)

Hasil uji signifikansi parameter individual (Uji statistik t) digunakan untuk mengetahui apakah variabel independen yang terdapat dalam persamaan regresi secara individual berpengaruh terhadap nilai variabel dependen, dengan  $\alpha = 5$  persen (Ghozali, 2015). Kriteria pengujian berdasarkan probabilitas sebagai berikut:

- Jika  $\text{sig } t_{\text{hitung}} > 0,05$  maka **H<sub>0</sub>** diterima artinya tidak ada pengaruh signifikan.
- Jika  $\text{sig } t_{\text{hitung}} < 0,05$  maka **H<sub>0</sub>** ditolak artinya ada pengaruh signifikan.

#### b. Hasil Uji Kelayakan Model (Uji Statistik F)

Hasil uji kelayakan model (Uji Statistik F) menunjukkan apakah semua variabel independen yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen. ANOVA (*Analysis of Variance*) dapat digunakan untuk melakukan uji signifikansi simultan (Ghozali, 2015).

Uji F digunakan untuk melihat apakah semua variabel bebas yang digunakan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat. Dalam penelitian ini digunakan tingkat signifikansi ( $\alpha$ ) 0.05 atau 5 % untuk menguji apakah hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini diterima atau ditolak dilakukan dengan cara menguji nilai F.

Setelah dilakukan Uji  $F_{\text{hitung}}$  penulis akan menggunakan keputusan uji berikut ini :

- $H_0$  = diterima jika  $\text{sig } F_{\text{hitung}} >$  dari **0,05** artinya tidak ada pengaruh signifikan antara variabel independen dengan variabel dependen.
- $H_0$  = ditolak jika  $\text{sig } F_{\text{hitung}} <$  dari **0,05** artinya ada pengaruh signifikan antara variabel independen dengan variabel dependen.

## F. Jadwal Penelitian

Jadwal penelitian ini penulis lakukan atau mulai pada bulan Desember 2015 tahun s/d April 2016, untuk lebih jelasnya lihat pada tabel :

Tabel 3.2  
Jadwal Penelitian Tahun 2015-2016

No	Kegiatan	B U L A N				
		Desember	Januari	Februari	Maret	April
1	Pengajuan UP					
2	Pengumpulan Data					
3	Pengolahan Data					
4	Bimbingan Tesis					
5	Ujian Tesis					

## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### A. Deskripsi Objek Penelitian

##### 1. Gambar Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Utara

Sekretariat Kabupaten Aceh Utara dibentuk berdasarkan Qanun Kabupaten Aceh Utara Nomor 1 Tahun 2010 perubahan atas Qanun Kabupaten Aceh Utara Nomor 1 tahun 2008 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah dan Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Kabupaten Aceh Utara, merupakan salah satu Instansi yang melaksanakan tugas umum pemerintah dan pembangunan di Kabupaten Aceh Utara.

Sebagai salah satu instansi pemerintahan Sekretariat Kabupaten Aceh Utara mengutamakan pencegahan (*prevention*) terhadap hal-hal yang dapat menghambat pencapaian tujuan dan program-program pemerintah dari pada melakukan penindakan yang bersifat represif. Strategi Sekretariat Kabupaten Aceh Utara dalam pencapaian visi dan misi yang ditetapkan meliputi, peningkatan reputasi pemerintah dan peningkatan kapabilitas.

##### 2. Visi dan Misi Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Utara

Visi adalah pandangan jauh kedepan, kemana dan bagaimana organisasi harus dibawa dan berkarya agar tetap konsisten dan tetap eksis, antisipatif, inovatif serta produktif. Visi juga merupakan suatu gambaran

yang menantang tentang keadaan masa depan berisikan cita dan citra yang ingin diwujudkan.

Berawal dari cita-cita bersama yang diwujudkan dengan didukung peran serta seluruh elemen instansi, masukan-masukan dari stakeholders, dan dengan memperhatikan nilai-nilai yang dianut dan nilai lingkungan yang memengaruhi, maka dengan mengacu pada visi dan misi pembangunan Kabupaten Aceh Utara disusunlah visi Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh utara jangka menengah (2012-2017) yaitu:

**“Terwujudnya Pelayanan Administrasi Pemerintah yang Efektif,  
Efesien dan Profesional”**

Makna atau pengertian dari visi tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

- a. Pelayanan Administrasi Pemerintahan yang efektif dan efesien adalah penyelenggaraan pelayanan administrasi pemerintahan yang tersistem, yang mampu memberikan dampak kerja positif (mamfaat) kepada masyarakat dan mampu menjalankan tugas dengan cepat, cermat, berdaya guna dan tepat guna (hemat waktu, tenaga dan biaya) sehingga dapat memberikan pelayanan yang optimal kepada seluruh instansi maupun masyarakat.
- b. Profesional adalah suatu sikap/tindakan dari setiap aparatur yang benar-benar disiplin, berdedikasi dan bertanggung jawab terhadap tugas yang diembannya. Setiap aparatur diharapkan mampu menghayati tugas

pokoknya dengan semangat kerja yang tinggi terhadap bidang tugasnya selalu bersikap lebih memuaskan seluruh instansi maupun masyarakat.

Misi adalah rumusan umum mengenai upaya-upaya yang akan dilaksanakan untuk mewujudkan visi. Untuk mencapai visi tersebut di atas, maka upaya yang harus dilakukan sebagai berikut :

- a. Memantapkan pelayanan administrasi pemerintahan, organisasi dan kepegawaian yang efisien, efektif dan proporsional
- b. Memantapkan kualitas sumber daya manusia aparatur, bermoral dan berdedikasi tinggi dalam menjalankan tugas pemerintahan.
- c. Memantapkan sistem pelayanan dan Kepemimpinan penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan.
- d. Mengoptimalkan fungsi koordinasi dengan dinas daerah, lembaga teknis daerah serta kecamatan dalam menyelenggarakan kegiatan pemerintahan, pembangunan dan kemasyarakatan serta penyelesaian permasalahan hukum dan pemantapan produk hukum daerah.
- e. Memantapkan kualitas informasi dan kehumasan dalam rangka menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat dan antar lembaga yang ada.

Motto “ MANTAP (Mudah, Akurat, Nyaman, Tertib, Aman dan Profesional).

### 3. Tugas Pokok dan Fungsi Sekda Kabupaten Aceh Utara

SEKDA mempunyai tugas dan kewajiban membantu Bupati dalam menyusun kebijakan dan mengkoordinasikan dinas daerah, lembaga teknis daerah dan lembaga daerah.

Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 5, SEKDA mempunyai fungsi :

- a. Perumusan program dalam lingkup SETDA sesuai dengan rencana strategis Pemerintah Daerah;
- b. Perumusan kebijakan teknis penyelenggaraan Pemerintahan Daerah;
- c. Perumusan kebijakan teknis di bidang perekonomian daerah;
- d. Perumusan kebijakan teknis di bidang peraturan perundang-undangan yang berhubungan dengan tugas Pemerintah Daerah;
- e. Penyelenggaraan administrasi pemerintahan, pengelolaan rumah tangga, sarana dan prasarana pemerintahan daerah;
- f. Perumusan kebijakan di bidang organisasi dan tata laksana perangkat daerah di lingkungan Pemerintah Daerah;
- g. Pengoordinasian perangkat daerah dalam menyelenggarakan kegiatan pemerintahan, pembangunan, dan kemasyarakatan;
- h. Pengelolaan sumber daya aparatur, keuangan, pelayanan dan sarana Pemerintah Daerah; dan
- i. Pelaksanaan tugas-tugas kedinasan lainnya yang diberikan oleh Bupati sesuai dengan tugas dan fungsinya.

## B. Hasil

### 1. Deskriptif Demografi Responden

Deskripsi demografi responden adalah gambaran identitas responden yang menjadi sampel dalam penelitian, dimana dalam deskripsi identitas responden dapat dikelompokkan menjadi 3 kelompok responden yaitu: jenis kelamin, usia dan pendidikan terakhir.

Objek dalam penelitian ini adalah pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Utara dan masyarakat yang menerima pelayanan. Sampel yang diambil berjumlah 135 responden. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, diperoleh data jenis kelamin responden sebagai berikut :

Tabel 4.1  
Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	Absolut	Presentase
Laki – Laki	75	55.56%
Perempuan	60	44.44%
Jumlah	135	100%

Sumber : Data Primer yang diolah

Berdasarkan tabel 4.1 dapat dilihat bahwa jumlah responden berdasarkan jenis kelamin terbanyak adalah laki-laki yaitu sebanyak 75 responden atau sebesar 55,56%, sedangkan sisanya sebanyak 60 responden atau 44,44% dipenuhi oleh jenis kelamin perempuan. Artinya, dalam penelitian ini sebagian besar responden yang mengisi kuesioner adalah laki-laki.



Tabel 4.2  
Pendidikan Terakhir Responden

<b>Pendidikan</b>	<b>Absolut</b>	<b>Presentase</b>
SMA/SMK	48	35.56%
Sarjana (S1)	29	21.48%
Pascasarjana (S2)	58	42.96%
<b>Jumlah</b>	<b>135</b>	<b>100.00%</b>

Sumber : Data Primer yang diolah

Berdasarkan Tabel 4.2 dapat dilihat bahwa jumlah responden berdasarkan jenjang pendidikan terakhir responden yang berpendidikan terakhir dengan kategori SMA / SMK sebanyak 48 responden atau sebesar 35,56%. Responden yang berpendidikan terakhir dengan kategori sarjana (S1) sebanyak 29 responden atau sebesar 21,48%, kemudian responden yang berpendidikan terakhir S2 sebanyak 58 responden atau sebesar 42,96%. Artinya dalam penelitian ini sebagian besar responden berpendidikan terakhir pascasarjana (S2).

Tabel 4.3  
Usia Responden

<b>Kategori</b>	<b>Absolut</b>	<b>Presentase</b>
21 – 30 tahun	25	18.52%
31 – 40 tahun	41	30.37%
41 – 50 tahun	58	42.96%
>50 tahun	11	8.15%
<b>Jumlah</b>	<b>135</b>	<b>100%</b>

Sumber : Data Primer yang diolah

Berdasarkan Tabel 4.3 dapat dilihat bahwa data responden menurut usia, disini terlihat yang lebih mendominasi adalah usia di kisaran 41 – 50 tahun yaitu sebesar 58 responden atau 42,96%, lalu pada urutan kedua yaitu pada usia 31 – 40 tahun sebesar 41 responden atau 30,37%, pada urutan ketiga yaitu pada usia 21 – 30 tahun sebesar 25 responden atau

18,52% dan pada urutan keempat yaitu pada usia >50 tahun sebesar 11 responden atau 8,15%.

## 2. Analisis Data Kuantitatif

### a. Kualitas Data

#### 1) Uji Validitas

Untuk hasil uji validitas pada penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

#### a) Uji Validitas Variabel Kepemimpinan ( $X_1$ )

Guna mengetahui hasil analisis dari variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ), penulis menggunakan program SPSS lalu menginput data yang merupakan data ordinal dari sampel berjumlah 30 *Try Out* ( $N=30$ ) dan jumlah soal sebanyak 10 pertanyaan dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 4.4  
Uji Validitas  
Variabel Kepemimpinan ( $X_1$ )

Pernyataan	Kepemimpinan ( $X_1$ )		Keterangan
	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	
1	0,651	0,361	Valid
2	0,829	0,361	Valid
3	0,688	0,361	Valid
4	0,720	0,361	Valid
5	0,900	0,361	Valid
6	0,658	0,361	Valid
7	0,769	0,361	Valid
8	0,782	0,361	Valid
9	0,829	0,361	Valid
10	0,923	0,361	Valid

Dengan  $df = N - 2$  atau  $df 30 - 2 = 28$  dan tingkat signifikan 5% maka diperoleh nilai  $r_{tabel}$  0,361. Sehingga untuk melihat  $r_{hitung}$  dapat dilihat pada tabel uji validitas variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ), dimana didapatkan nilai  $r_{hitung}$  positif dan lebih besar dari  $r_{tabel}$  (0,361) maka variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ) dapat dinyatakan valid. Uji validitas variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ) diberikan sebanyak 10 buah pertanyaan dan didapatkan hasil bahwa dari 10 butir item pernyataan pada variabel yang diuji seluruhnya dinyatakan **valid** karena masing-masing memiliki nilai  $r_{hitung} > r_{tabel}$  (0,361).

#### b) Uji Validitas Variabel Komunikasi ( $X_2$ )

Guna mengetahui hasil analisis dari variabel Komunikasi ( $X_2$ ), penulis menggunakan program SPSS lalu menginput data yang merupakan data ordinal dari sampel berjumlah 30 *Try Out* ( $N = 30$ ) dan jumlah soal sebanyak 10 pertanyaan dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 4.5  
Uji Validitas  
Variabel Komunikasi ( $X_2$ )

Pertanyaan	Komunikasi ( $X_2$ )		
	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Keterangan
1	0,721	0,361	Valid
2	0,403	0,361	Valid
3	0,503	0,361	Valid
4	0,454	0,361	Valid
5	0,695	0,361	Valid

Lanjutan Tabel 4.5

Pertanyaan	Komunikasi (X <sub>2</sub> )		
	r <sub>hitung</sub>	r <sub>tabel</sub>	Keterangan
6	0,530	0,361	Valid
7	0,714	0,361	Valid
8	0,688	0,361	Valid
9	0,791	0,361	Valid
10	0,848	0,361	Valid

Dengan  $df = N - 2$  atau  $df 30 - 2 = 28$  dan tingkat signifikansi 5% maka diperoleh nilai  $r_{tabel}$  0,361. Sehingga untuk melihat  $r_{hitung}$  dapat dilihat pada tabel uji validitas variabel Komunikasi (X<sub>2</sub>), dimana didapatkan nilai  $r_{hitung}$  positif dan lebih besar dari  $r_{tabel}$  (0,361) maka variabel Komunikasi (X<sub>2</sub>) dapat dinyatakan valid. Uji validitas variabel Komunikasi (X<sub>2</sub>) diberikan sebanyak 10 buah pertanyaan dan didapatkan hasil bahwa dari 10 butir item pernyataan pada variabel yang diuji seluruhnya dinyatakan **valid** karena masing-masing memiliki nilai  $r_{hitung} > r_{tabel}$  (0,361).

### c) Uji Validitas Kinerja Aparatur (Y)

Guna mengetahui hasil analisis dari variabel Kinerja Aparatur (Y), penulis menggunakan program SPSS lalu menginput data yang merupakan data ordinal dari sampel berjumlah 30 *Try Out* (N =30) dan jumlah soal sebanyak 10 pertanyaan dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 4.6  
Uji Validitas  
Variabel Kinerja Aparatur (Y)

Pertanyaan	Kinerja Aparatur (Y)		
	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Keterangan
1	0,697	0,361	Valid
2	0,825	0,361	Valid
3	0,789	0,361	Valid
4	0,814	0,361	Valid
5	0,667	0,361	Valid
6	0,706	0,361	Valid
7	0,795	0,361	Valid
8	0,765	0,361	Valid
9	0,729	0,361	Valid
10	0,655	0,361	Valid

Dengan  $df = N - 2$  atau  $df 30 - 2 = 28$  dan tingkat signifikan 5% maka diperoleh nilai  $r_{tabel}$  0,361. Sehingga untuk melihat  $r_{hitung}$  dapat dilihat pada tabel uji validitas variabel Kinerja Aparatur (Y), dimana didapatkan nilai  $r_{hitung}$  positif dan lebih besar dari  $r_{tabel}$  (0,361) maka variabel Kinerja Aparatur (Y) dapat dinyatakan valid. Uji validitas variabel Kinerja Aparatur (Y) diberikan sebanyak 10 buah pertanyaan dan didapatkan hasil bahwa dari 10 butir item pernyataan pada variabel yang diuji seluruhnya dinyatakan **valid** karena masing-masing memiliki nilai  $r_{hitung} > r_{tabel}$  (0,361).

## 2) Uji Reliabilitas

Untuk hasil uji reliabilitas pada penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

### a) Uji Reliabilitas Variabel Kepemimpinan ( $X_1$ )

Uji Reliabilitas variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ) diperoleh nilai cronbach's alpha = 0,939. Karena nilai cronbach's alpha lebih besar daripada nilai kritis ( $0,939 > 0.6$ ) maka variable Kepemimpinan ( $X_1$ ) dinyatakan **reliabel**. Untuk lebih jelas lihat tabel berikut ini.

Tabel 4.7  
Uji Reliabilitas  
Variabel Kepemimpinan ( $X_1$ )

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0,939	10

### b) Uji Reliabilitas Variabel Komunikasi ( $X_2$ )

Uji Reliabilitas variabel Komunikasi ( $X_2$ ) diperoleh nilai cronbach's alpha = 0,884. Karena nilai cronbach's alpha lebih besar daripada nilai kritis ( $0,884 > 0.6$ ) maka variable Komunikasi ( $X_2$ ) dinyatakan **reliabel**. Untuk lebih jelas lihat tabel berikut ini.

Tabel 4.8  
Uji Reliabilitas  
Variabel Komunikasi ( $X_2$ )

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0,884	10

c) Uji Reliabilitas Kinerja Aparatur (Y)

Uji Reliabilitas variabel Kinerja Aparatur (Y) diperoleh nilai cronbach's alpha = 0,934. Karena nilai cronbach's alpha lebih besar daripada nilai kritis ( $0,934 > 0.6$ ) maka variable Kinerja Aparatur (Y) dinyatakan **reliabel**. Untuk lebih jelas lihat tabel berikut ini.

Tabel 4.9  
Uji Reliabilitas  
Variabel Kinerja Aparatur (Y)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0,934	10

b. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, residual memiliki distribusi normal atau tidak adalah dengan menggunakan analisis grafik dan uji statistik non parametrik *Kolmogorov-Smirnov* (K-S).

1) Variabel Kepemimpinan (X1)

Table 4.10  
Uji Normalitas Variabel Kepemimpinan

		Kepemimpinan (X1)
N		135
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	38,9778
	Std. Deviation	5,64823
Most Extreme Differences	Absolute	0,163
	Positive	0,062
	Negative	-0,163
Test Statistic		0,163
Asymp. Sig. (2-tailed)		0,147

Nilai probabilitas Asymp. Sig untuk Kepemimpinan (X1) adalah 0,147. Karena probabilitas lebih besar daripada taraf uji penelitian ( $p > 0,05$ ), maka  $H_0$  dapat diterima bahwa data terdistribusi secara normal.

## 2) Variabel Komunikasi (X2)

Table 4.11  
Uji Normalitas Variabel Komunikasi

		Komunikasi (X2)
N		135
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	37,8222
	Std. Deviation	7,66059
Most Extreme Differences	Absolute	0,154
	Positive	0,120
	Negative	-0,154
Test Statistic		0,154
Asymp. Sig. (2-tailed)		0,651

Nilai probabilitas Asymp. Sig untuk Komunikasi (X2) adalah 0,651. Karena probabilitas lebih besar daripada taraf uji penelitian ( $p > 0,05$ ), maka  $H_0$  dapat diterima bahwa data terdistribusi secara normal.

## 3) Kinerja Aparatur (Y)

Table 4.12  
Uji Normalitas Variabel Kinerja Aparatur

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Kinerja Aparatur (Y)
N		135
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	41,6889
	Std. Deviation	6,04765
Most Extreme Differences	Absolute	0,219
	Positive	0,110
	Negative	-0,219
Test Statistic		0,219
Asymp. Sig. (2-tailed)		0,459



Nilai probabilitas Asymp. Sig untuk Kinerja Aparatur (Y) adalah 0,459. Karena probabilitas lebih besar daripada taraf uji penelitian ( $p > 0,05$ ), maka  $H_0$  dapat diterima bahwa data terdistribusi secara normal.

### c. Frekuensi Data

Pada nilai rata-rata dari masing-masing pernyataan yang diajukan kepada responden dikelompokkan ke dalam range. Penentuan range dilakukan dengan cara dimana skor tertinggi di tiap pertanyaan adalah 5 dan skor terendah adalah 1. Dengan jumlah responden sebanyak 135 orang, maka:

$$\text{Skor tertinggi} = 135 \times 5 = 675$$

$$\text{Skor terendah} = 135 \times 1 = 135$$

$$\text{Sehingga range untuk hasil survei} = \frac{675 - 135}{5} = 108$$

Range skor:

$$135 - 243 = \text{sangat rendah}$$

$$243,1 - 351,1 = \text{rendah}$$

$$351,2 - 459,2 = \text{cukup rendah}$$

$$459,3 - 567,3 = \text{tinggi}$$

$$567,4 - 675 = \text{sangat tinggi}$$

#### 1) Variabel Kepemimpinan (X1)

Rekapitulasi tanggapan responden mengenai Kepemimpinan, yaitu:

**Table 4.13**  
**Hasil Rekapitulasi Mengenai Kepemimpinan**

NO.	PERNYATAAN	PILIHAN JAWABAN					Jumlah
		Ss (5)	S (4)	B (3)	P (2)	TP (1)	
1.	Apakah menurut bapak/ibu, Kepala Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Utara termasuk memiliki banyak inisiatif untuk kemajuan Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Utara?	62 (310)	42 (168)	11 (33)	4 (8)	16 (16)	535
2.	Apakah menurut bapak/ibu, Kepala Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Utara termasuk pimpinan yang bijaksana dalam mengatasi atau memutuskan suatu masalah?	58 (290)	32 (128)	24 (72)	5 (10)	16 (16)	516
3.	Apakah menurut bapak/ibu, Kepala Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Utara termasuk pemimpin yang tegas dalam mengambil keputusan atau mengatasi permasalahan?	54 (270)	48 (192)	17 (51)	3 (6)	13 (13)	532
4.	Apakah menurut bapak/ibu, Kepala Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Utara termasuk tipe pemimpin yang menentukan segala-galanya?	60 (300)	48 (192)	8 (24)	4 (8)	15 (15)	539
5.	Apakah menurut bapak/ibu, Kepala Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Utara termasuk tipe pemimpin yang tidak mementingkan diri sendiri?	48 (240)	51 (204)	17 (51)	4 (8)	15 (15)	518

Lanjutan Tabel 4.13

NO.	PERNYATAAN	PILIHAN JAWABAN					Jumlah
		Ss (5)	S (4)	B (3)	P (2)	TP (1)	
6.	Apakah menurut bapak/ibu, Kepala Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Utara menerima input/saran/masukan yang kemudian ditindaklanjuti?	48 (240)	54 (216)	15 (45)	4 (8)	14 (14)	523
7.	Apakah menurut bapak/ibu, Kepala Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Utara dalam memimpin berorientasi pada kualitas bukan pada program?	54 (270)	46 (184)	7 (21)	6 (12)	22 (22)	509
8.	Apakah menurut bapak/ibu, Kepala Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Utara dalam memimpin berorientasi pada hal-hal yang humanis?	57 (285)	37 (148)	17 (51)	4 (8)	20 (20)	512
9.	Apakah menurut bapak/ibu, Kepala Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Utara dalam melaksanakan kewenangannya memahami betul tentang kediklatan?	63 (315)	40 (160)	19 (57)	2 (4)	11 (11)	547
10.	Apakah menurut bapak/ibu, Kepala Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Utara dalam melaksanakan kewenangannya menunjang keberhasilan kediklatan?	61 (305)	44 (176)	7 (21)	6 (12)	17 (17)	531
Rata-rata Skor						526,2	

Dari hasil yang terlihat pada Tabel 4.13, dapat disimpulkan bahwa tanggapan responden terhadap variabel kepemimpinan di Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Utara berada pada range keempat yaitu 526,2 yang berarti kepemimpinan di Sekretariat

Daerah Kabupaten Aceh Utara dalam kategori tinggi yang berarti bahwa kepemimpinan yang ada mampu mengarahkan bawahan sesuai dengan standar yang ada seperti pendapat Anoraga (2015) yang menandakan bahwa: kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain, melalui komunikasi baik langsung maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang tersebut agar dengan penuh pengertian, kesadaran, dan senang hati bersedia mengikuti kehendak-kehendak pemimpin itu.

Dari Tabel 4.13 tampak bahwa pernyataan “Kepala Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Utara dalam melaksanakan kewenangannya memahami betul tentang kediklatan” merupakan skor tertinggi yaitu 547, diikuti oleh pernyataan “Kepala Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Utara termasuk tipe pemimpin yang menentukan segala-galanya” dengan skor 539, kemudian pada urutan ketiga skor tertinggi yaitu pernyataan “Kepala Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Utara termasuk memiliki banyak inisiatif untuk kemajuan Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Utara” dengan skor 535.

Hal ini menandakan bahwa kepemimpinan di Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Utara sudah efektif tetapi harus terus ditingkatkan sehingga pegawai menjadi lebih tenang nyaman dalam menerima tugas-tugas yang diberikan pimpinan.

## 2) Variabel Komunikasi (X2)

Rekapitulasi tanggapan responden mengenai Komunikasi, yaitu:

**Table 4.14**  
**Hasil Rekapitulasi Mengenai Komunikasi**

NO.	PERNYATAAN	PILIHAN JAWABAN					Jumlah
		Ss (5)	S (4)	B (3)	P (2)	TP (1)	
1.	Pimpinan menyampaikan informasi penting mengenai kebijakan baru instansi kepada bawahan	60 (300)	47 (188)	-	4 (8)	24 (24)	520
2.	Pimpinan memberikan arahan kepada bawahan dalam melaksanakan pekerjaannya	71 (355)	29 (116)	15 (45)	-	20 (20)	536
3.	Pimpinan menjelaskan prosedur untuk setiap pekerjaan yang dilaksanakan oleh bawahan	28 (140)	56 (224)	20 (60)	11 (22)	20 (20)	466
4.	Pimpinan memberikan teguran kepada bawahan atas kelalaian/kesalahan kerjanya	62 (310)	34 (136)	-	4 (8)	35 (35)	489
5.	Saya rutin menyampaikan laporan setelah melakukan suatu pekerjaan kepada pimpinan	79 (395)	29 (116)	4 (12)	-	23 (23)	546
6.	Saya mengadukan kesulitan dalam melaksanakan pekerjaan kepada pimpinan	77 (385)	19 (76)	4 (12)	9 (18)	26 (26)	517
7.	Saya memberikan saran yang relevan kepada pimpinan mengenai hal yang berhubungan dengan pekerjaan	58 (290)	31 (124)	23 (69)	-	23 (23)	506
8.	Saya berdiskusi dengan pegawai lain untuk memecahkan suatu masalah dalam pekerjaan	59 (295)	30 (120)	8 (24)	16 (32)	30 (30)	485

Lanjutan Tabel 4.14

NO.	PERNYATAAN	PILIHAN JAWABAN					Jumlah
		Ss (5)	S (4)	B (3)	P (2)	TP (1)	
9.	Saya memberikan dukungan kepada rekan pegawai lain	61 (305)	52 (208)	-	-	22 (22)	535
10.	Saya mendamaikan / menengahi perbedaan persepsi dengan pegawai lain	51 (255)	45 (180)	12 (36)	8 (16)	19 (19)	506
	Rata-rata Skor						510,6

Dari hasil yang terlihat pada Tabel 4.14, dapat disimpulkan bahwa tanggapan responden terhadap variabel Komunikasi di Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Utara berada pada range keempat yaitu 510,6 yang berarti komunikasi di Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Utara dalam kategori tinggi, yang berarti bahwa baik pimpinan maupun bawahan memiliki komunikasi yang baik. Seperti pendapat Wiryanto (2014) bahwa komunikasi adalah proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang ke orang lain. Perpindahan pengertian tersebut melibatkan lebih dari sekedar kata-kata yang digunakan dalam percakapan, tetapi juga ekspresi wajah, intonasi, titik putus vokal dan sebagainya

Dari Tabel 4.14 tampak bahwa pernyataan “saya rutin menyampaikan laporan setelah melakukan suatu pekerjaan kepada pimpinan” merupakan skor tertinggi yaitu 546, diikuti oleh pernyataan peserta “pimpinan memberikan arahan kepada bawahan dalam melaksanakan pekerjaannya” dengan skor 536, kemudian

pada urutan ketiga skor tertinggi yaitu pernyataan “saya memberikan dukungan kepada rekan pegawai lain” dengan skor 535.

Hal ini menandakan bahwa komunikasi yang ada di Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Utara secara umum telah terjalin dengan baik, mayoritas pegawai memiliki kedekatan baik dengan pimpinan maupun rekan kerja sehingga kinerja yang dihasilkan dapat maksimal.

### 3) Variabel Kinerja Aparatur (Y)

Rekapitulasi tanggapan responden mengenai Kinerja Aparatur, yaitu:

**Table 4.15**  
**Hasil Rekapitulasi Mengenai Kinerja Aparatur**

NO.	PERNYATAAN	PILIHAN JAWABAN					Jumlah
		Ss (5)	S (4)	B (3)	P (2)	TP (1)	
1.	Apakah bapak/ibu selalu bekerja sesuai dengan instruksi atasan?	74 (370)	34 (136)	7 (21)	5 (10)	15 (15)	552
2.	Apakah bapak/ibu selalu mengutamakan kepentingan instansi daripada kepentingan pribadi?	81 (405)	26 (104)	8 (24)	4 (8)	16 (16)	557
3.	Apakah dalam melaksanakan tugas, bapak/ibu selalu berhasil dalam melaksanakannya?	97 (485)	10 (40)	8 (24)	4 (8)	16 (16)	573
4.	Apakah prestasi kerja yang baik dapat membantu meningkatkan kinerja bapak/ibu?	86 (430)	33 (132)	4 (12)	1 (2)	11 (11)	587
5.	Apakah bapak/ibu selalu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu sesuai yang ditargetkan?	92 (460)	21 (84)	-	-	22 (22)	566
6.	Apakah bapak/ibu dalam bekerja selalu disiplin	83 (415)	35 (140)	4 (12)	7 (14)	6 (6)	587

	mengenai jam kerja yang telah ditetapkan?						
7.	Pernahkah bapak/ibu mempunyai ide, gagasan, atau inisiatif untuk meningkatkan produktivitas dalam pelaksanaan tugas-tugas instansi?	74 (370)	32 (128)	-	-	9 (29)	527
8.	Apakah bapak/ibu dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, terlebih dahulu membuat perencanaan yang matang?	67 (335)	37 (148)	20 (60)	-	11 (11)	554
9.	Apakah bapak/ibu dalam menyelesaikan pekerjaan selalu dibantu oleh rekan sekerja?	77 (385)	35 (140)	4 (12)	-	19 (19)	556
10.	Apakah bapak/ibu setuju, jika pegawai memiliki kerja sama yang tinggi dapat meningkatkan kinerja?	82 (410)	26 (104)	12 (36)	4 (8)	11 (11)	569
2	Rata-rata Skor						562,8

Dari hasil yang terlihat pada Tabel 4.15, dapat disimpulkan bahwa tanggapan responden terhadap variabel Kinerja Aparatur di Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Utara berada pada range keempat yaitu 562,8 yang berarti kemauan untuk melaksanakan pekerjaan Kinerja Aparatur di Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Utara dalam kategori tinggi yang berarti keinginan pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan tinggi sesuai dengan standar yang berlaku seperti pendapat menurut Rivai (2014), kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam instansi.



Dari Tabel 4.15 tampak bahwa pernyataan “prestasi kerja yang baik dapat membantu dalam meningkatkan kinerja dan dalam bekerja selalu disiplin mengenai jam kerja yang telah ditetapkan” merupakan skor tertinggi yaitu 587, diikuti oleh pernyataan “dalam melaksanakan tugas, bapak/ibu selalu berhasil dalam melaksanakannya” dengan skor 573, kemudian pada urutan ketiga skor tertinggi yaitu pernyataan “bapak/ibu selalu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu sesuai yang ditargetkan” dengan skor 566.

Hal ini menandakan bahwa kinerja Aparatur di Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Utara sudah baik terlihat bahwa mayoritas pegawai memiliki prestasi, disiplin dan keberhasilan dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan.

#### **d. Analisis Kuantitatif**

##### **1) Analisis Koefisien Determinasi**

Tujuan analisis koefisien determinasi adalah untuk mengetahui tingkat persentasi pengaruh variabel independen yakni variabel (X) terhadap variabel depeden yakni variabel (Y) secara simultan (bersama-sama). Adapun hasilnya lihat tabel *Model Summary* sebagai berikut :

Tabel 4.16  
Analisis Koefisien Korelasi Secara Bersama-Sama

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,977 <sup>a</sup>	0,954	0,953	1.30870

a. Predictors: (Constant), Komunikasi (X<sub>2</sub>), Kepemimpinan (X<sub>1</sub>)

b. Dependent Variable: Kinerja Aparatur (Y)

Dilihat dari tabel tersebut diatas yakni *model Summary* yang menghasilkan nilai R sebesar 0,977 yang berarti bahwa variabel independen Kepemimpinan (X<sub>1</sub>), dan Komunikasi (X<sub>2</sub>) memiliki hubungan yang sangat kuat sebesar 0,977 atau 97,7% dengan Kinerja Aparatur (Y), sedangkan nilai R Square sebesar 0,954 atau 95,4%, hal ini dapat dinyatakan dengan hasil analisa secara bersama-sama variabel independen kepemimpinan (X<sub>1</sub>), dan komunikasi (X<sub>2</sub>) terhadap variabel dependen kinerja aparatur (Y) memiliki nilai positif dan tingkat persentase pengaruhnya sangat tinggi yaitu sebesar 95,4% dan sisanya sebesar 4,5% disebabkan oleh faktor-faktor lain.

## 2) Analisis Regresi Berganda

Hasil persamaan regresi linear berganda ditunjukkan dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 4.17  
Analisis Regresi Linear Berganda

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5,165	0,802		6,440	0,000
	Kepemimpinan (X1)	0,539	0,035	0,504	15,294	0,000
	Komunikasi (X2)	0,410	0,026	0,519	15,764	0,000

a. Dependent Variable: Kinerja Aparatur (Y)

Untuk menentukan nilai persamaan regresi linear bergandanya sebagai berikut :  $\hat{Y} = 5,165 + 0,539X_1 + 0,410X_2$

Dapat dijelaskan sebagai berikut :

- a. Nilai konstanta intersep sebesar 5,165 menyatakan bahwa jika tidak terdapat variabel Kepemimpinan dan Komunikasi **maka** Kinerja Aparatur yang dihasilkan sebesar 5,165 atau dapat juga dinyatakan bahwa nilai konstanta intersep sebesar 5,165 menggambarkan Kinerja Aparatur rata-rata **jika** Kepemimpinan dan Komunikasi nilainya nol.
- b. Koefisien regresi dari variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ) sebesar 0,539 menyatakan bahwa setiap adanya upaya penambahan sebesar satu satuan variable Kepemimpinan, maka akan meningkatkan Kinerja Aparatur sebesar 0,539 dengan anggapan variabel bebas lainnya tetap.
- c. Koefisien regresi dari variabel Komunikasi ( $X_2$ ) sebesar 0,410 menyatakan bahwa setiap adanya upaya penambahan sebesar satu

satuan variable Komunikasi, maka akan meningkatkan Kinerja Aparatur sebesar 0,410 dengan anggapan variabel bebas lainnya tetap.

### 3. Pengujian Hipotesis

#### a. Uji Sig t

Untuk mengetahui apakah masing-masing variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ) dan Komunikasi ( $X_2$ ) secara parsial terdapat pengaruh terhadap variabel Kinerja Aparatur ( $Y$ ), maka dilakukan pengujian sig  $t_{hitung}$ . Untuk Uji sig t ini penulis melakukan dengan cara membandingkan antara hasil sig  $t_{hitung}$  dengan 0,05 yaitu memiliki nilai masing-masing sebagai berikut :

Tabel 4.18  
Hasil Uji sig t

Variabel	Sig t.	Nilai Prob
Kepemimpinan ( $X_1$ )	0,000	0,05
Komunikasi ( $X_2$ )	0,000	0,05

Berdasarkan Tabel 4.18 diperoleh dengan nilai signifikan  $t_1 = 0,000 < 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima yang berarti bahwa antara variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap variabel Kinerja Aparatur ( $Y$ ) terdapat pengaruh. Dari hasil uji sig t tersebut di atas bahwa hipotesis yang diajukan pada bab terdahulu tinjauan pustaka poin hipotesis ternyata mempunyai cukup bukti kebenarannya.

Dari Tabel 4.18 diperoleh yakni karena nilai signifikan  $t_2 = 0,000 < 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima yang berarti bahwa antara variabel Komunikasi ( $X_2$ ) terhadap variabel Kinerja Aparatur ( $Y$ )

terdapat pengaruh yang nyata dan signifikan. Dari hasil uji sig t tersebut di atas bahwa hipotesis yang diajukan pada bab terdahulu ternyata mempunyai cukup bukti kebenarannya.

## 2. Uji Sig F

Dari hasil analisis dengan menggunakan Komputer program SPSS Versi 22 *for windows* didapat hasil dari uji F. Untuk lebih jelas dapat dilihat pada Tabel 4.19 berikut ini :

Tabel 4.19  
Hasil Uji Secara Simultan (Uji sig F)

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4674,857	2	2337,429	1364,763	0,000 <sup>b</sup>
	Residual	226,076	132	1,713		
	Total	4900,933	134			

a. Dependent Variable: Kinerja Aparatur (Y)

b. Predictors: (Constant), Komunikasi (X<sub>2</sub>), Kepemimpinan (X<sub>1</sub>)

Berdasarkan pada hasil uji ANOVA didapat signifikan F sebesar 0,000 karena  $0,000 < 0,05$ , maka dapat dikatakan variabel Kepemimpinan (X<sub>1</sub>), dan variabel Komunikasi (X<sub>2</sub>) secara bersama-sama berpengaruh sangat signifikan dengan variabel Kinerja Aparatur (Y).

## 3. Analisis Data Kualitatif.

Berbagai data kualitatif yang diperoleh dari pengamatan, wawancara dan penelitian atas dokumen kepustakaan untuk menjawab tiga pertanyaan penelitian sebagaimana terdapat di atas, dapat dianalisis dengan interpretasi sesuai kondisi dan teoritik.

Kepemimpinan di Sekretariat Daerah dijalankan secara berjenjang, demikian halnya komunikasi berlangsung berjenjang . Berturut-turut dalam urutan paling atas hingga tingkat paling bawah yaitu Sekretaris Daerah, tiga orang Asisten, sepuluh orang Kepala Bagian dan tiga puluh satu orang Kepala Sub Bagian.

Secara umum Sekretaris Daerah bertanggung jawab atas pencapaian kinerja yang ditetapkan pada Sekretariat Daerah. Tanggung jawab itu dibagi habis ke bawah pada para Pimpinan yang berkedudukan sebagai Kepala Bagian. Tanggung jawab pencapaian target kinerja Bagian-Bagian di SETDA dibagi habis kepada Pimpinan di bawahnya, yaitu Kepala Sub Bagian.

Merujuk pada data pencapaian kinerja Setdakab Aceh Utara sesuai Evaluasi Kinerja 2015 (LAKIP) terdapat dua target kinerja yang **“tidak berhasil”** dicapai dan tiga target kinerja yang **“kurang berhasil”** dicapai.

Dua target kinerja SETDA yang **“tidak berhasil”** dicapai, yaitu :

a) **“Meningkatkan pelayanan administrasi perkantoran, sarana dan prasarana aparatur serta meningkatkan sistem pencapaian kinerja”**

Jika dirincikan maka target kinerja di atas dapat diuraikan atas beberapa butir pekerjaan yaitu :

- 1). Target kinerja **“ Meningkatkan Pelayanan Administrasi Perkantoran..”**.

Kegiatan ini berada di bawah tanggung jawab seluruh Kepala Bagian dan Kasubbag di SETDA. Upaya yang dilakukan oleh para Kepala Bagian setelah mengetahui hasil evaluasi kinerja bahwa tidak tercapainya target kinerja yang satu ini, disebutkan antara lain disampaikan oleh beberapa informan.

Informan C1 menyebutkan:

“kami tidak tahu apa saja kegiatan yang dipakai sebagai patokan bagus tidaknya kinerja pelayanan administrasi perkantoran. Kami tak pernah merasa mengabaikan administrasi perkantoran”.

Informan C6 mengatakan :

“Coba berikan pada saya apa yang disebutkan kami tidak laksanakan. Sehingga disebut tidak berhasil..”.

Informan C7 menyebutkan :

“...seharusnya unit kerja yang membuat target kinerja mengumpulkan kami saat menyusun dan juga memberitahukan saat menetapkan target kinerja.”

Dari beberapa pernyataan dan informasi di atas maka diketahui bahwa informan yang berkedudukan sebagai Pimpinan di SETDA tidak mengetahui bahwa terdapat target-target kinerja yang harus mereka penuhi dalam aktifitas perkantoran sehari-hari. Hal ini menunjukkan bahwa sosialisasi yang berlangsung tidak maksimal. Pekerjaan penyusunan kinerja tidak berlangsung sebagaimana yang diharapkan. Terlihat bahwa Kepemimpinan SETDA secara berjenjang tidak efektif dalam hal sosialisasi target-target kinerja di SETDA.

3) Target kinerja “...Meningkatkan Sarana dan Prasarana aparatur”.

Kegiatan ini berada di bawah tanggung jawab Kepala Bagian Umum dan tiga orang Kasubbag di Bagian Umum SETDA.

Upaya yang dilakukan oleh Kepala Bagian Umum dan Kepala Subbag di Bagian Umum atas informasi tidak tercapainya target kinerja yang ini, disampaikan :

Informan C4 bahwa :

“ ...sarana yang mana yang tidak terpenuhi dalam target kinerja kami? Coba sebutkan. Apa yang dibutuhkan telah kami naikkan ke anggaran. Namun masalah disetujui atau tidak itu tidak dapat kami paksakan. Karena penentuan setuju atau tidaknya ada di TAPD (Tim Anggaran Pemerintah Daerah). Bisa jadi juga karena keterbatasan dana sehingga kebutuhan yang kami ajukan dikalahkan oleh yang lebih diprioritaskan. Tapi untuk tahun 2015 tidak ada itu... Untuk memperbaiki tidak tercapainya kinerja 2015 maka penyusun kinerja harus mengetahui apa yang kami susun kebutuhan perlengkapan kerja aparatur SETDA tahun 2016 dan mereka juga harus tahu bahwa berhasil tidaknya kita penuhi sangat bergantung pada kebijakan politik anggaran. Bukan semata-mata pertimbangan administratif anggaran.. ”

Informan D1 mengatakan :

“...iya betul pengadaan perlengkapan kebutuhan kerja bagi aparatur SETDA menjadi tanggung jawab saya. Tapi pertanyaan tentang tidak tercapainya kinerja pengadaan sarana dan prasarana aparatur di tahun 2015...itu tidak saya mengerti. Saya kira penyusun kinerja tidak mengetahui apa saja yang perlu dilengkapi untuk tahun 2015.”

Terkait upaya yang dilakukan agar tidak lagi terjadi ketidakberhasilan pencapaian kinerja di bawah tanggungjawabnya disebutkannya Informan C4:

“..kami akan membicarakan dengan bagian yang menetapkan kinerja agar membuat rencana-rencana yang realistis karena



persoalan sarana dan prasarana sebagian besarnya diluar kewenangan yang kami miliki”

Dari pernyataan-pernyataan para informan yang berkedudukan sebagai pimpinan pada Bagian Umum dan Perlengkapan dapat diketahui bahwa Pimpinan tidak mengetahui bagian apa yang tidak terpenuhi dari kegiatan pemenuhan perlengkapan kerja yang disebut sarana dan prasarana aparatur.

Hal lain, bahwa penyediaan sarana dan prasarana aparatur bukan hanya terkait kegiatan kerja yang mampu atau tidak mampu dilaksanakan oleh aparatur SETDA. Namun juga terkait dengan kepentingan politik anggaran yang penentuannya berada di luar jangkauan aparatur pemerintah.

4) Target kinerja “...Meningkatkan sistem pencapaian kinerja”.

Pencapaian kinerja kegiatan ini berada di bawah Bagian Organisasi pada SETDA.

Upaya yang dilakukan oleh Kepala Bagian Organisasi dan para Kepala Subbag di Bagian Organisasi atas tidak tercapainya target kinerja yang ini, disampaikan sebagai berikut :

Informan C7 :

“..sebagai bagian yang menetapkan kinerja, kami melakukan kegiatan penetapan kinerja dengan mengumpulkan seluruh pejabat kasubbag umum dari dinas-dinas ..., selanjutnya atas keadaan ini kami sedang mengkaji hal-hal apa yang harus dilakukan agar pencapaian kinerja tidak lagi menghasilkan skor yang rendah, hingga berkatagori tidak berhasil”

- b) Target Kinerja “Meningkatkan kualitas pengelolaan sistem pelayanan dan pembinaan penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan”

Jika dirincikan maka target kinerja di atas dapat diuraikan atas beberapa butir pekerjaan yaitu :

- 1) Target kinerja “meningkatnya kualitas pengelolaan sistem pelayanan dan pembinaan penyelenggaraan pemerintahan”.

Kegiatan ini berada di bawah tanggung jawab Kepala Bagian dan Kasubbag di Bagian Pemerintahan Umum dan Kepala Bagian Pemerintahan Mukim Gampong di SETDA.

Meminta informasi dan tanggapan atas keadaan ketidakberhasilannya mencapai target kinerja, diperoleh jawaban :

Informan C1 :

“Saya tidak melihat ada hal-hal yang tak mampu kami lakukan sehingga kami disebut tidak berhasil dalam capaian kinerja. Mungkin kami perlu bertanya pada bagian yang menetapkan kinerja, bagian apa yang telah mereka susun sehingga ada kegiatan yang tak mampu kami selesaikan. Urusan pemerintahan telah berjalan dengan baik, walau ada satu dua hal yang terkendala. Namun bukan berarti tidak mampu kami selesaikan..Apalagi ini disebut dalam hal pengelolaan sistem pelayanan dan pembinaan penyelenggaraan pemerintahan!”

Selanjutnya, saat diminta informasi dan tanggapan atas upaya yang dilakukan pimpinan di Bagian Pemerintahan agar kinerja meningkat dijawab oleh Informan C1 :

Informan I :

“Bagaimana ya, saya tidak tahu harus melakukan hal apa disaat yang akan datang. Karena pada dasarnya kami harus menemukan dahulu bagian mana yang kami dinyatakan tidak berhasil. Tak mungkin kami membiarkan ada kegiatan yang tak berhasil kami capai kinerja. Saya harus mempelajari dulu, agar saya tahu melakukan apa. Saya kira kami semua pimpinan dan pegawai di Bagian Pemkim telah bekerja keras untuk menyelesaikan semua kewajiban kami”

- 2). Target kinerja “meningkatkan kualitas pengelolaan sistem pelayanan dan pembinaan penyelenggaraan pembangunan”.

Kegiatan ini berada di bawah tanggung jawab Kepala Bagian dan Kasubbag di Bagian Administrasi Pembangunan SETDA.

Setelah mengetahui informasi tentang ketidakberhasilan mencapai target kinerja dan dimintai tanggapannya.

Informan C4 menyebutkan :

“...saya kira ini predikat dan penilaian tak baik. Kami disebut tak mampu atau tak berhasil. Jujur saja saya terkejut. Siapa yang menyusun kinerja itu. Apa yang ditempatkannya sehingga kami tak mampu mengerjakannya..Jikapun nantinya kami temukan butir-butir pekerjaan sehingga kami dinilai tak berhasil. Maka upaya ke depan adalah para penyusun target kinerja haruslah orang yang tahu apa yang kami kerjakan. Sehingga target itu adalah target kami.”

Jawaban yang disampaikan oleh para informan menunjukkan ketidaktahuan informasi rinci tentang apa yang dimaksud dalam evaluasi penilaian kinerja “Meningkatkan kualitas pengelolaan sistem pelayanan dan pembinaan penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan”. Para pimpinan secara subyektif merasa telah maksimal mengerjakan pekerjaan yang dibebankan kepadanya.

Ketidaktahuan ini disebabkan oleh tidak adanya persepsi untuk menjabarkan target-target kinerja ke dalam aktifitas sehari-hari, ataupun kedalam aktifitas bulanan.

Terkait tiga target kinerja SETDA lain yang bermasalah adalah kinerja yang berpredikat **“cukup berhasil”** pencapaiannya, yaitu :

- a) Target kinerja “ Meningkatkan sumber daya aparatur Sekretariat Daerah yang profesional, bermoral dan berdedikasi tinggi dalam menjalankan tugas pemerintahan”

Jika dicermati maka target kinerja di atas menyangkut dengan peningkatan sumber daya aparatur. Sesuai dengan tugas pokok dan fungsi Kesekretariatan maka tugas ini secara khusus tugas ini dilaksanakan oleh Kabag Organisasi dan Kasubbag Kepegawaian. Secara penuh terkait tugas yang dijadikan target kinerja tidak berada di SETDA. Ia berada di Unit Kerja tersendiri yang bernama Badan Kepegawaian dan Pelatihan Pegawai (BKPP).

Upaya yang dilakukan oleh Kepala Bagian dan Pimpinan di BKPP, setelah mengetahui hasil evaluasi kinerja bahwa tidak tercapainya target kinerja yang ini, antara lain disampaikan oleh Informan C7 menyebutkan:

“kami disini hanya mengurus pelayanan kepegawaian bagi aparatur yang bekerja di SETDA. Seperti halnya usul naik pangkat dan lain-lain. Hal penempatan siapa dalam jabatan dan kapan mereka dikirim mengikuti pelatihan diatur oleh BKPP. Mungkin terkait moralitas dan profesional sifatnya kami memiliki agenda kegiatan pengajian-pengajian dan setiap ada kesempatan selalu diberi motivasi dan nasehat secara berkala dalam apel dan rapat-rapat.”

Sesuai dengan jawaban pimpinan di Bagian Organisasi maka pendalaman informasi dilanjutkan kepada Pimpinan BKPP. Halnya apa yang dilakukan oleh Pimpinan pada masa yang akan datang agar terkait kinerja ini dapat memperoleh penilaian “berhasil” dalam pelaksanaannya, disebutkan oleh Informan E.1 bahwa :

“BKPP bekerja mengurus aparatur. Baik kebutuhan karirnya si aparatur itu sendiri, maupun kebutuhan pimpinan dan organisasi akan sosok dan figur SDM yang tepat di masing-masing tempat dan jabatan. Namun, penempatan siapa dalam jabatan dan BKPP melaksanakan sesuai arahan dan kebijakan Pimpinan yang lebih tinggi. BKPP wajib memberi masukan tentang kesesuaian antara pendidikan, pengalaman dan kepangkatan. Namun keputusan akhir ada di tangan Pak Bupati, Pak Wakil Bupati dan Pak Sekda”

Informasi yang disampaikan menunjukkan bahwa capaian kinerja peningkatan sumber daya aparatur Sekretariat Daerah yang profesional, bermoral dan berdedikasi tinggi dalam menjalankan tugas pemerintahan, tidak semata-mata ditentukan oleh Pimpinan di SETDA. Namun keberadaan Bupati, Wakil Bupati dan SEKDA yang melekat satu sama lain. Maka seharusnya masalah ini tidak menjadi kendala, mengingat penentuan target kinerja tentu tidak mungkin dilakukan tanpa sepengetahuan para tiga pejabat tersebut.

- b) Target kinerja “Meningkatnya kualitas sistem pelayanan dan pembinaan penyelenggaraan pemerintah dan pembangunan”

Target kinerja di atas menyangkut dengan kualitas sistem pelayanan dan pembinaan penyelenggaraan pemerintah dan pembangunan.

Target kinerja di atas, dapat diurai menjadi dua pekerjaan yaitu :

- 1) Target kinerja “meningkatkan kualitas sistem pelayanan dan pembinaan penyelenggaraan pemerintahan”

Sesuai dengan pekerjaannya, tugas ini secara dilaksanakan dan berada di bawah tanggung jawab Kabag Pemerintahan Umum dan para Kasubbag di bawahnya. Bersamaan juga menjadi tugas dan tanggung jawab Kabag Pemerintahan Mukim dan Gampong, berikut para Kasubbag yang berada di bawahnya. . Tanggapan dan upaya perbaikan yang dilakukan oleh Kepala Bagian dan Pimpinan di bawahnya saat mengetahui predikat “cukup berhasil” pada evaluasi kinerja mereka, sebagai berikut :

Informan C1 menyebutkan:

“disini perlu kami lihat bagian apa yang dimaksud sistem pelayanan dalam penyelenggaraan pemerintahan yang cukup berhasil. Hal ini dimaksudkan dimasa yang akan datang, kami bisa mencapai predikat berhasil..namun sejauh ini, kita tidak mendapatkan keluhan pada pelayanan penyelenggaraan pemerintahan. Semisal pemerintahan di Kecamatan. Camat menjalankan tugas sebagaimana mestinya. Kami melakukan monitoring akan hal tersebut”

Informan C.6 menanggapi :

“pelayanan pada pemerintahan gampong semakin baik. Apalagi tahun 2015 gampong telah memiliki dana desa. Semangat mereka bertambah dalam bekerja. Termasuk halnya bekerja dalam melayani kebutuhan masyarakat dalam pelayanan pemerintahan. Namun, jika itu masih masuk katagori kinerja cukup berhasil. Kami akan berusaha menemukan cara agar dapat meningkat menjadi berhasil atau sangat berhasil.

- 2) Target kinerja “meningkatnya kualitas sistem pelayanan dan pembinaan penyelenggaraan pembangunan”

Sesuai dengan tugas pokok dan fungsi Kesekretariatan maka tugas ini secara khusus tugas ini dilaksanakan oleh Kabag Administrasi Pembangunan dan para Kasubbag di bawahnya. Terdapat juga Kepala Bagian Ekonomi dan Investasi. Namun leboh kepada tugas menunjang aktifitas perekonomian daerah. Dengan demikian target kinerja ini secara penuh berada pada Bagian Administrasi Pembangunan.

Informan C3 menyebutkan:

“...bahwa apa yang telah dicapai pada pekerjaan tahun 2015 disebut cukup berhasil. Kami hargai, namun tentu ini menjadi catatan bagi kami. Mengingat kami tidak punya alasan untuk berusaha lebih banyak lagi agar target kinerja berkatagori berhasil. Bukan cukup. Tentu hal ini perlu sinergi dengan pembuat target kinerja, agar kami tahu raport atau progress capaian kerja kami. Hal itu dapat diberi setiap 4 bulan. Dengan demikian, jangan sekonyong-konyong di tahun berikutnya kita dinyatakan hanya cukup berhasil. Tanpa waktu untuk mengejar ketertinggalan”

- c) Target kinerja “Meningkatnya kualitas pengelolaan data dan informasi dan kehumasan dalam rangka menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat dan antar lembaga yang ada”.

Jika dicermati maka target kinerja di atas menyangkut dengan pekerjaan peningkatan dan kehumasan yang dilakukan dalam rangka menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat dan antar lembaga.

Secara khusus tugas ini dilaksanakan oleh Kabag Humas dan para Kasubbag di bawahnya. Secara penuh pencapaian target kinerja ini menjadi tanggung jawab Kepala Bagian Humas.

Upaya yang dilakukan oleh Kepala Bagian dan mengetahui hasil evaluasi kinerja bahwa tidak tercapainya target kinerja yang ini, antara lain disampaikan oleh Informan C7 :

“menurut kami ketahui dan yang kami kerjakan di tahun 2015 terhadap tugas-tugas pemberitaan penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan di Kabupaten Aceh Utara sudah sangat baik. Fungsi kehumasan juga berjalan dengan baik. Hal tersebut terindikasi bagaimana masyarakat mengetahui apa yang dikerjakan oleh Pemda dan Pemda dapat mengetahui apa yang diinginkan oleh masyarakat dan lembaga terkait lainnya. Namun jika disebut bahwa kami hanya cukup berhasil dalam hal meningkatkan kualitas pengelolaan data dan informasi dan kehumasan dalam rangka menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat dan antar lembaga yang ada, maka hal itu akan kami pelajari. Agar di tahun depan kami dapat meraih predikat berhasil sepenuhnya.”

Dari serangkaian jawaban para Informan terungkap bahwa sebagian besar pimpinan di SETDA tidak mengetahui apa saja target kinerja yang perlu mereka penuhi dalam aktifitas pekerjaan sehari-hari.

Hal itu berimbas pada ketidaksadaran bahwa pekerjaan yang dirasa telah maksimal mereka kerjakan, ternyata tidak banyak arti saat dikorelasi dengan butir-butir pekerjaan yang ditetapkan oleh instansi.

Hal ini menunjukkan tidak adanya jalur komunikasi antar pimpinan dalam penyampaian informasi menyangkut target kinerja pada tahun berjalan. Padahal aktifitas demi aktifitas yang mereka kerjakan sudah



baik. Paling tidak hal itu menurut penilaian dan pandangan subyektif mereka atas diri mereka sendiri.

### **C. Pembahasan**

#### **1. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Aparatur Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Utara**

Berdasarkan analisa di atas didapat hasil bahwa secara parsial terdapat pengaruh yang signifikan antara Kepemimpinan terhadap itu Kinerja Aparatur. Hal ini ditunjukkan dari besarnya nilai signifikansi  $t = 0,000$  lebih kecil  $0,05$ . Selain itu, kepemimpinan memiliki kontribusi untuk peningkatan kinerja sebesar  $0,539$ . Hasil tersebut sejalan dengan penelitian Chen, Li Yueh (2004), Suhana (2007) dan Ogbonna, Emmanuel and Harris, Lloyd C (2000), bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan Kepemimpinan terhadap Kinerja Aparatur. Artinya semakin baik kepemimpinan yang dilakukan maka semakin meningkat kinerja aparatur, dan sebaliknya semakin rendah kepemimpinan yang dilakukan maka semakin rendah pula kinerja aparatur. Hasil penelitian ini juga menunjukkan indikator yang mendominasi bahwa kepemimpinan dapat berhasil apabila Kepala Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Utara dalam melaksanakan kewenangannya memahami betul tentang kediklatan, Kepala Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Utara termasuk tipe pemimpin yang menentukan segala-galanya dan Kepala Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Utara termasuk memiliki banyak inisiatif untuk kemajuan Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Utara. Hal tersebut sesuai dengan

pendapat Anoraga (2015) yang menandakan bahwa: kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain, melalui komunikasi baik langsung maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang tersebut agar dengan penuh pengertian, kesadaran, dan senang hati bersedia mengikuti kehendak-kehendak pemimpin itu.

Kepemimpinan (*leadership*) juga dapat dikatakan sebagai cara dari seorang pemimpin (*leader*) dalam mengarahkan, mendorong dan mengatur seluruh unsur-unsur di dalam kelompok atau organisasinya untuk mencapai suatu tujuan organisasi yang diinginkan sehingga menghasilkan kinerja pegawai yang maksimal. Dengan meningkatnya kinerja pegawai berarti tercapainya hasil kerja seseorang atau pegawai dalam mewujudkan tujuan organisasi. Organisasi akan berjalan dengan baik, ketika peran kepemimpinan dalam sebuah organisasi itu dijalankan dengan sebaik-baiknya dan penuh dengan tanggung jawab, namun sebaliknya, jika peran kepemimpinan tidak dilaksanakan sesuai dengan aturan main yang ada maka akan timbul berbagai persoalan yang dapat menghambat atau mempengaruhi kinerja orang-orang yang dipimpinnya. Dari gambaran hasil penelitian ini terlihat dengan jelas bahwa kemajuan dan kemunduran suatu organisasi tergantung dari kualitas kepemimpinan seorang pemimpin. Dilihat dari sudut pandang apapun juga pemimpin selalu ditempatkan pada satu titik yang sangat penting. Peran seorang pemimpin dalam satu organisasi atau kelompok sangatlah vital. Karena dalam

perannya tersebut, seorang pemimpin akan membantu organisasi untuk mewujudkan visi dan misinya, seperti pendapat Robbins (2006, p.21) yang mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah pencapaian tujuan. Sumber pengaruh tersebut bisa formal, karena kedudukannya dalam organisasi atau informasi pembawaan diri.

## **2. Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Aparatur Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Utara**

Berdasarkan analisa di atas didapat hasil bahwa secara parsial terdapat pengaruh yang signifikan antara Komunikasi terhadap itu Kinerja Aparatur. Hal ini ditunjukkan dari besarnya nilai signifikansi  $t = 0,000$  lebih kecil  $0,05$ . Hasil analisa juga menunjukkan bahwa komunikasi memiliki kontribusi sebesar  $0,410$  untuk peningkatan kinerja aparatur. Hasil tersebut sejalan dengan penelitian Putu Gidion Alfa Diana (2013), bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan komunikasi terhadap kinerja aparatur. Artinya semakin baik komunikasi maka akan meningkatkan kinerja aparatur, dan sebaliknya semakin rendah komunikasi maka akan menurunkan kinerja aparatur. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa komunikasi akan maksimal apabila pegawai rutin menyampaikan laporan setelah melakukan suatu pekerjaan kepada pimpinan, pimpinan memberikan arahan kepada bawahan dalam melaksanakan pekerjaannya dan pegawai memberikan dukungan kepada rekan pegawai lain. Hasil tersebut sesuai dengan pendapat Wiryanto

(2014) bahwa komunikasi adalah proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang ke orang lain. Perpindahan pengertian tersebut melibatkan lebih dari sekedar kata-kata yang digunakan dalam percakapan, tetapi juga ekspresi wajah, intonasi, titik putus vokal dan sebagainya.

Hasil penelitian ini juga dapat dimaknai bahwa komunikasi berperan sangat penting, pentingnya komunikasi dalam instansi adalah dimana dalam melakukan pekerjaan diantara sesama pegawai memerlukan komunikasi yang efektif agar dapat dimengerti pesan-pesan tentang pekerjaan. Suatu pesan tentang pekerjaan yang akan disebarluaskan maka pastilah informasi tersebut harus berjalan mengikuti suatu alur dari pimpinan sampai kepada para pegawainya ataupun sebaliknya dan juga diantara pegawai, komunikasi yang terjadi didalam suatu organisasi nantinya juga akan mempengaruhi kegiatan organisasi, seperti efisiensi kerja, kepuasan pegawai dan lainnya. Komunikasi juga diperlukan untuk menyatukan persepsi pegawai dalam mencapai tujuan yang hakiki pada organisasi untuk menerima dan mengolah ide-ide konstruktif dari pegawai. Hal ini berarti bahwa semua sumber daya manusia dituntut untuk menjadi orang yang komunikatif yang harus memiliki banyak informasi untuk disampaikan kepada orang lain, seperti pendapat Widjaja (2006, p.36), yang mengatakan bahwa komunikasi diartikan sebagai hubungan atau kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan masalah hubungan atau dapat diartikan sebagai saran tukar menukar pendapat atau sebagai kontak antara

manusia secara individu ataupun kelompok. Dengan adanya hubungan yang komunikasi dalam suatu organisasi akan dapat meningkatkan kinerja pegawai.

### **3. Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi Terhadap Kinerja Aparatur Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Utara**

Secara bersama-sama ada pengaruh yang sangat signifikan antara Kepemimpinan dan Komunikasi terhadap Kinerja Aparatur. Hal ini ditunjukkan dari besarnya nilai signifikansi  $F = 0,000$  lebih kecil dari  $0,05$ , serta persentase mencapai  $95,4\%$ . Hasil analisa juga menunjukkan bahwa variable kepemimpinan memiliki pengaruh yang lebih besar dari pada komunikasi. Hasil penelitian menunjukkan indikator yang mendominasi bahwa kinerja aparatur dapat berhasil apabila prestasi kerja yang baik dapat membantu dalam meningkatkan kinerja dan dalam bekerja selalu disiplin mengenai jam kerja yang telah ditetapkan, dalam melaksanakan tugas, pegawai dapat berhasil dalam melaksanakannya dan selalu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu sesuai yang ditargetkan. Hasil tersebut sesuai dengan pendapat Rivai (2014) bahwa kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam instansi.

Dari gambaran analisa terlihat dengan jelas bahwa kemajuan dan kemunduran suatu organisasi tergantung dari kualitas kepemimpinan seorang pemimpin. Dilihat dari sudut pandang apapun juga pemimpinselalu ditempatkan pada satu titik yang sangat penting. Peran

seorang pemimpin dalam satu organisasi atau kelompok sangatlah vital. Karena dalam perannya tersebut, seorang pemimpin akan membantu organisasi untuk mewujudkan visi dan misinya. Oleh sebab itu, efektifitas seorang pemimpin didalam menggunakan pengaruh-pengaruhnya sangat menentukan bagaimana pemimpin tersebut dapat memainkan perannya dengan baik. Untuk itu, pemimpin selalu harus diasah dan dikembangkan, sehingga dapat menyesuaikan diri dengan situasi-situasi yang dihadapinya.

#### **4. Usaha Pimpinan Daerah dalam meningkatkan kinerja aparatur Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Utara.**

Pimpinan Daerah dapat bermakna Bupati dan Wakil Bupati. SEKDA juga merupakan Pimpinan di Sekretariat Daerah. Erat keterkaitan Bupati dan Wakil Bupati dengan SETDA, mengingat SETDA sebagai Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) yang tugas utamanya memberikan dukungan dan layanan administratif bagi Kepala Daerah dalam menjalankan tugas-tugasnya sehari-hari

Pimpinan Daerah menempatkan Bagian Organisasi sebagai pihak yang bertanggung jawab dalam menyusun, mengusulkan penetapan kinerja pada masing-masing SKPD. Pimpinan Daerah juga perlu dilaporkan oleh Bagian Organisasi untuk mengetahui bagaimana hasil capaian kinerja yang dilakukan oleh seluruh SKPD pada tahun sebelumnya.

Memperhatikan data dan informasi yang disampaikan oleh para informan, terungkap bahwa para informan tidak mendapat informasi memadai terkait hasil evaluasi kinerja tahun 2015. Hal ini disebabkan karena forum penyusunan kinerja hanya melibatkan Pimpinan paling akhir yaitu eselon IV. Untuk dapat mengikat tanggung jawab para Pimpinan SKPD maka pembahasan akhir rumusan target pencapaian kinerja dilakukan pada pertemuan setingkat Pimpinan SKPD eselon eselon II.

Demikian halnya, data menunjukkan ketidaktahuan sebagian Pimpinan atas hasil evaluasi capaian kinerja tahun sebelumnya. Hal itu disebabkan karena informasi tidak disampaikan secara formal kepada seluruh seluruh Pimpinan SKPD secara berjenjang. Hal itu, menunjukkan bahwa belum dijalankannya mekanisme penyampaian rencana target kinerja dan hasil capaian kinerja pada berbagai tingkatan pimpinan.

Dari data menunjukkan belum adanya upaya konkrit dari Pimpinan di SETDA untuk melakukan langkah-langkah perbaikan atas permasalahan belum tercapainya kinerja sebagaimana yang diharapkan. Peneliti fokus pada lima target kinerja yang dinyatakan tidak berhasil dan cukup berhasil di SETDA.

Hal lain yang terungkap dari informasi informan bahwa ketidak sempurnaan capaian target tersebut tidak menjadi permasalahan karena belum menjadi komitmen dari para pelaksana. Pekerjaan-pekerjaan rutin yang dilaksanakan dinilai mereka sebagai target-target penting. Dengan demikian terlihat bahwa antara target kinerja yang ditetapkan belum

dijabarkan dalam pekerjaan sehari-hari. Sehingga pada bagian akhir dari periode waktu pelaksanaan para aparatur tidak memiliki rasa tidak melakukan pekerjaan yang ditargetkan.

Dalam hal ini sejatinya masalah target dapat dipaksakan untuk dirumuskan solusi penyelesaiannya. Namun Kepemimpinan yang berlangsung di SETDA tidak menunjukkan adanya gejala kepemimpinan otokratis sepenuhnya. Meskipun hal itu dimungkinkan secara organisasi terlihat jalur perintah sangat jelas antar jenjang kedudukan Pimpinan. Hal itu, terbukti dari tidak adanya sanksi yang diberikan kepada satuan-satuan Bagian yang tidak mampu memberikan nilai baik dalam pencapaian kinerja. Paling tidak hal tersebut, tidak terungkap dari tidak adanya penghukuman dari katagori ringan, sedang dan berat. Pimpinan di Bagian yang berkinerja belum berhasil juga tidak diganti dalam beberapa tahun terakhir.

Namun, dalam prakteknya terlihat suasana hubungan yang ketat antar jenjang kedudukan dalam kepemimpinan SETDA. Namun, terkait hal target kinerja belum menjadi isu penting di kalangan aparatur. Hal ini dapat dijelaskan dengan fenomena kepemimpinan situasional. Untuk hal-hal yang tidak langsung berakibat pada gangguan pekerjaan atau persepsi atas Pemerintah Daerah maka tidak dijadikan isu penting.



## **5. Proses komunikasi dalam upaya meningkatkan kinerja aparatur Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Utara.**

Komunikasi di SETDA berlangsung sebagaimana lazimnya dalam hubungan normal. Komunikasi formal dan informal berjalan sebagai jalinan hubungan antar pimpinan dengan pimpinan setingkat, antar pimpinan dengan pimpinan satuan Bagian di bawahnya dan antar pimpinan Bagian dengan pimpinan tingkat paling bawah. Termasuk dengan para aparatur pelaksana pekerjaan.

Sesuai dengan pola hubungan itu, dalam hal aspek permasalahan tidak berjalannya kegiatan pencapaian kinerja sebagaimana yang diharapkan dapat dikatakan sebagai hal yang tidak disebabkan oleh komunikasi internal Bagian.

Ketidaktahuan apa saja target kinerja yang telah ditetapkan dan bagaimana butir-butir penjabaran kegiatan dalam kerangka pencapaian kinerja tersebut lebih disebabkan oleh tidak berjalannya proses komunikasi khusus menyangkut dengan topik kinerja.

Bagian Organisasi yang menjadi ujung tombak penyusunan target kinerja tidak memiliki jalur komunikasi efektif untuk membuat seluruh pimpinan satuan-satuan di lingkungan SETDA mengetahui dan menguasai apa saja target kinerja yang telah disusun oleh Bagian Organisasi. Sejalan dengan itu, mekanisme baku juga belum berjalan sebagaimana seharusnya dalam alur informasi kinerja.

SEKDA sebagai pimpinan puncak di SETDA tidak mendapat bahan informasi lengkap dari bawah dikarenakan adanya persepsi hal tersebut telah berjalan sebagaimana seharusnya. Disamping itu, secara keseluruhan penyusunan target kinerja lebih merupakan prosedur atau bahan yang dibuat karena untuk memenuhi perintah dari pemerintah lebih atas. Jadi belum merupakan kebutuhan yang datang dari lingkungan dalam.

#### **6. Strategi kepemimpinan dan komunikasi yang dikembangkan dalam upaya optimalisasi kinerja aparatur Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Utara**

Sesuai hasil pengamatan dan pendalaman informasi yang peneliti peroleh dari lapangan dan dari para informan. Terlihat bahwa strategi yang sedang dijalankan untuk mengoptimalkan kinerja aparatur adalah diantaranya :

- Menginventarisir permasalahan yang terjadi sehingga menyebabkan pencapaian kinerja tidak dapat berjalan pencapaiannya sebagaimana yang diharapkan.
- Pimpinan dan aparatur pelaksana akan melihat kembali rumusan pengajuan target kinerja yang diusulkan oleh masing-masing Satuan Bagian di SETDA
- Selanjutnya untuk tahun berjalan, disepakati para Pimpinan dan aparatur pelaksana akan menjabarkan setiap target ke dalam tahapan-tahapan pekerjaan dalam periode waktu yang realistis.

- Dilakukan pertemuan berkala untuk membahas kendala dalam tahapan pencapaian kinerja tersebut.
- Hasil capaian akan dievaluasi setiap 4 bulan sekali untuk mendapatkan kesempatan memperbaiki bagian yang tidak baik dan meneruskan bagian yang baik.

Dari strategi yang disusun di atas dapat dikatakan bahwa para Pimpinan dan aparatur pelaksana telah mengetahui adanya simpul hambatan yang menyebabkan adanya lima target kinerja yang menjadi permasalahan kinerja di SETDA. Strategi tersebut dilakukan secara bersama dan simultan antara sesama pimpinan dan antara pimpinan dengan para aparatur pelaksana kegiatan.

Pengembangan strategi ini membutuhkan waktu untuk melihat bagaimana hasil yang muncul. Namun setidaknya menunjukkan adanya kemauan untuk melakukan perubahan di kalangan pimpinan dan aparatur pelaksana di SETDA dalam optimalisasi pencapaian kinerjanya masing-masing.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan seluruh pembahasan yang terdapat pada penelitian ini, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Variabel kepemimpinan sebagai variabel bebas dikategorikan secara umum sudah tinggi. kemudian berdasarkan uji hipotesa dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan variable kepemimpinan terhadap kinerja aparatur, artinya semakin baik kepemimpinan semakin baik pula kinerja aparatur, dan semakin rendah kepemimpinan semakin rendah pula kinerja aparatur.
2. Variabel komunikasi sebagai variabel bebas dikategorikan secara umum sudah tinggi. kemudian berdasarkan uji hipotesa dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan variable komunikasi terhadap kinerja aparatur, artinya semakin baik komunikasi semakin tinggi pula kinerja aparatur, dan semakin rendah komunikasi semakin rendah pula kinerja aparatur.
3. Variabel kinerja aparatur sebagai variabel terikat dikategorikan secara umum sudah tinggi. kemudian berdasarkan uji hipotesa dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan variable kepemimpinan dan komunikasi terhadap kinerja aparatur, artinya semakin tinggi kepemimpinan dan komunikasi semakin tinggi pula kinerja aparatur, dan

semakin rendah kepemimpinan dan komunikasi semakin rendah pula kinerja aparatur.

4. Berbagai hal yang terlihat menunjukkan adanya usaha Pimpinan Daerah dalam meningkatkan kinerja aparatur Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Utara, meskipun dalam batas-batas awal. Hal mana disebabkan pemahaman adanya ketidaksempurnaan pencapaian kinerja tidak menjadi perhatian utama.
5. Dalam upaya meningkatkan kinerja aparatur Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Utara, terlihat adanya proses komunikasi yang berjalan sebagaimana mestinya. Baik itu komunikasi antar sesama Pimpinan berbeda tingkatan dan antar pimpinan dengan para aparatur pelaksana. Persoalan substansi kinerja memang belum mendapat tempat dalam pembicaraan-pembicaraan utama, hal mana disebabkan karena isu kinerja belum menjadi hal utama.
6. Sesuai dengan keadaan di SETDA, terlihat adanya strategi kepemimpinan dan komunikasi yang mulai dikembangkan dalam upaya optimalisasi kinerja aparatur. Hanya saja strategi baru saja dibangun sehingga belum dapat diperlihatkan hasilnya. Namun kemauan untuk melakukan perubahan atas permasalahan kinerja di tahun 2015 sudah muncul dan berjalan.

## B. Saran

Berdasarkan dari keseluruhan hasil penelitian dan simpulan yang ada, maka dapat dikemukakan saran sebagai berikut :

1. Penelitian ini telah mengungkap bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja aparatur. Untuk itu, peneliti menyarankan bagi pimpinan untuk memimpin berdasarkan kualitas bukan program, kemudian pemimpin juga diharapkan dapat memimpin berdasarkan hal-hal yang humanis dan memimpin dengan bijaksana dalam mengatasi atau memutuskan suatu masalah.
2. Penelitian ini telah mengungkap bahwa komunikasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja aparatur. Untuk itu, peneliti menyarankan bagi pimpinan untuk menjelaskan prosedur pada setiap pekerjaan yang dilaksanakan oleh bawahan, memberikan teguran kepada bawahan atas kelalaian/kesalahan kerjanya dan disarankan juga bagi pegawai untuk berdiskusi dengan pegawai lain untuk memecahkan suatu masalah dalam pekerjaan.
3. Penelitian ini telah mengungkap bahwa kepemimpinan dan komunikasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja aparatur. Untuk itu, peneliti menyarankan bagi pegawai untuk memberikan ide, gagasan, atau inisiatif dalam rangka meningkatkan produktivitas dalam pelaksanaan tugas-tugas instansi, bekerja sesuai dengan instruksi atasan dan menyelesaikan suatu pekerjaan, terlebih dahulu membuat perencanaan yang matang.

4. Para aparatur dan pimpinan di SETDA agar menempatkan kesadaran kolektif akan pentingnya isu kinerja dalam penilaian keorganisasian pemerintahan.
5. Agar meneruskan strategi komunikasi dalam kepemimpinan di SETDA secara bertahap dan berkelanjutan, sehingga pada akhirnya diharapkan dapat menjadi agenda baku dan melembaga.



## DAFTAR PUSTAKA

- Abbas, Q., & Yaqoob, S. (2009). Effect Of Leadership Development On Employee Performance In Pakistan. *Pakistan Economic and Social Review, Volume 47, No. 2* , 269-292.
- Anonim. (2006). *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Anoraga, P., & Suyati, S. (2015). *Perilaku Keorganisasian*. Jakarta: PT. Dunia Pustaka Jaya.
- Arikunto, S. (2012). *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Atambo, W. N., & Momanyi, D. K. (2016). Effects of Internal Communication on Employee Performance: A Case Study of Kenya Power and Lighting Company, South Nyanza Region, Kenya. *Imperial Journal of Interdisciplinary Research (IJIR), Vol-2, Issue-5* .
- Cahyono, S., & Budhi. (2005). Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia di Sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah. *JRBI, Vol. 1 No. 1, Januari* , 13-30.
- Chen, L. Y. (2004). Examining The Effect Of Organization Culture And Leadership Behaviors On Organizational Commitment, Job Satisfaction, Adan Job Performance At Small And Middle-Sized Firma Of Taiwan. *Journal of American Academy of Business* .
- Cokroaminoto. (2007). *Membangun Kinera (Memaknai Kinerja Karyawan)*. Retrieved Februari 22, 2016, from <http://www.google/15012008/cokroaminoto.wordpress.com/20070523/memaknai-kinerja-karyawan>
- Diana, P. G., & Subudi, M. (2013). Pengaruh Komunikasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Semangat Kerja Karyawan. *Fakultas Ekonomi Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia, Vol 2, No 10* .
- Effendy, O. U. (2013). *Dimensi-Dimensi Komunikasi*. Bandung: Rosdakarya.
- Ghozali, I. (2015). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: Penerbit Universitas Diponegoro.
- Handayani, S. (2006). *Administrasi Pemerintahan Dalam Pembangunan Nasional*. Jakarta: PT. Gunung Agung.



- Hasibuan, M. S. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.
- Komsani. (2008). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Balai Diklat Keagamaan dan Etos Kerja Widyaiswara Terhadap Kinerja Widyaiswara di Balai Pendidikan dan Pelatihan Keagamaan Semarang. *Program Studi Manajemen Pendidikan, Universitas Negeri Semarang*.
- Mangkunegara, A. A. (2006). *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Mar'at. (2009). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Ghalia Indah.
- Mas'ud, F. (2014). *Survei Diagnosis Organisasional*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Muhammad, A. (2014). *Komunikasi Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara 9.
- Muyanto, H., & Wulandari, A. (2010). *Penelitian: Metode dan Analisis*. Bandung: CV. Agung.
- Nawawi, H. H. (2005). *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. Yogyakarta: Gadjahmada University Press.
- Nazir, M. (2009). *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2000). Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence From UK Companies. *International Journal of Human Resource Management* 11:4 August, 766-788.
- Otieno, B. B., Waiganjo, E. W., & Njeru, A. (2015). Effect of Employee Communication on Organisation Performance in Kenya's Horticultural Sector. *International Journal of Business Administration, Vol. 6, No. 2*.
- Pace, R. W., & Faules, D. F. (2015). *Komunikasi Organisasi, Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Purba, A., & dkk. (2006). *Pengantar Ilmu Komunikasi*. Medan: Pustaka Bangsa Perss.
- Riduwan. (2012). *Skala Pengukuran Variabel-Variabel Penelitian*. Bandung: Alfabeta.

- Rivai, V. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Instansi dari Teori*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S. (2006). *Organizational Behaviour*. Prentice Hall International, Inc.
- Salusu, J. (2008). *Pengambilan Keputusan Strategik; Untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non Profit*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Schein, E. H. (2014). *Organizational Culture and Leadership, Third Edition*. San Fransisco: Jossey-Bass Publishers.
- Sendjaja, S. D. (2014). *Pengantar Komunikasi*. Jakarta: Pusat Penerbitan Universitas Terbuka.
- Shafie, B., Baghersalimi, S., & Barghi, V. (2013). The Relationship Between Leadership Style And Employee Performance (Case Study of Real Estate Registration Organization of Tehran Province). *Singaporean Journal Of Business Economics and Management Studies, Vol. 2 No. 5* .
- Shahab, M. A., & Nisa, I. (2014). The Influence of Leadership and Work Attitudes toward Job Satisfaction and Performance of Employee. *International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR), Volume 2, Issue 5, June* , 69-77.
- Siagian, S. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.
- Sugiyono. (2007). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Suhana. (2007). Hubungan gaya kepemimpinan, pelatihan, budaya organisasi, komitmen organisasi, dan kinerja. (studi kasus di karyawan Bank Perkreditan Rakyat Jawa Tengah). *Usahawan No. 10, TH XXXVI, Oktober 2007* , 47- 53.
- Suradinata, E. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Ramadan.
- Sutarto. (2009). *Dasar-Dasar Kepemimpinan Administrasi*. Yogyakarta: Gadjahmada University Press.
- Timpe, D. (2010). *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia Kinerja Performance*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Umar, H. (2009). *Evaluasi Kinerja Perusahaan (Teknik Evaluasi Bisnis dan Kinera Perusahaan Secara Komprehensif, Kuantitatif dan Modern)*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Wibowo. (2012). *Perilaku dalam Organisasi*. Jakarta: Rajawali Pers.

- Widjaja, A. (2006). *Administrasi Kepegawaian*. Jakarta: Rajawali.
- Winardi. (2007). *Manajemen Perilaku*. Jakarta: Kencana.
- Wiryanto. (2014). *Pengantar Ilmu Komunikasi*. Jakarta: PT. Grasindo.
- Wursanto. (2009). *Dasar-Dasar Ilmu Organisasi*. Yogyakarta: Andi.
- Yukl, G. (2009). *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta: PT. Indeks.



**KUESIONER PENELITIAN  
PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN KOMUNIKASI  
TERHADAP KINERJA APARATUR PADA SEKRETARIAT  
DAERAH KABUPATEN ACEH UTARA**

---

Identitas Responden :

1. Nomor : .....
2. Umur : .....Tahun
3. Jenis Kelamin : Lk/Pr.
4. Pendidikan : .....

**A. Petunjuk Umum**

1. Bacalah terlebih dahulu petunjuknya setiap akan mengisi angket ini!
2. Seluruh pertanyaan hanya berhubungan dengan kondisi yang bapak/ibu alami sekarang;
3. Tidak perlu menuliskan nama bapak/ibu;
4. Jawablah dengan jujur.

**B. Petunjuk mengerjakan**

1. Berilah tanda checklist (√) dibawah angka-angka yang ada dalam kotak disebelah kanan pernyataan sesuai dengan keadaan yang sebenarnya.
2. Makna angka-angka tersebut adalah sebagai berikut:
  - 5 = Sering sekali
  - 4 = Sering
  - 3 = Beberapa kali
  - 2 = Pernah
  - 1 = Tidak Pernah

**KUESIONER**  
**VARIABEL KEPEMIMPINAN (X<sub>1</sub>)**

No	Deskripsi Pernyataan/Pertanyaan	Frekuensi Jawaban				
		5	4	3	2	1
1.	Apakah menurut bapak/ibu, Kepala Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Utara termasuk memiliki banyak inisiatif untuk kemajuan Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Utara?					
2.	Apakah menurut bapak/ibu, Kepala Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Utara termasuk pimpinan yang bijaksana dalam mengatasi atau memutuskan suatu masalah?					
3.	Apakah menurut bapak/ibu, Kepala Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Utara termasuk pemimpin yang tegas dalam mengambil keputusan atau mengatasi permasalahan?					
4.	Apakah menurut bapak/ibu, Kepala Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Utara termasuk tipe pemimpin yang menentukan segala-galanya?					
5.	Apakah menurut bapak/ibu, Kepala Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Utara termasuk tipe pemimpin yang tidak mementingkan diri sendiri?					
6.	Apakah menurut bapak/ibu, Kepala Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Utara menerima input/saran/masukan yang kemudian ditindaklanjuti?					
7.	Apakah menurut bapak/ibu, Kepala Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Utara dalam memimpin berorientasi pada kualitas bukan pada program?					
8.	Apakah menurut bapak/ibu, Kepala Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Utara dalam memimpin berorientasi pada hal-hal yang humanis?					
9.	Apakah menurut bapak/ibu, Kepala Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Utara dalam melaksanakan kewenangannya memahami betul tentang kediklatan?					
10.	Apakah menurut bapak/ibu, Kepala Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Utara dalam melaksanakan kewenangannya menunjang keberhasilan kediklatan?					

**KUESIONER**  
**VARIABEL KOMUNIKASI (X<sub>2</sub>)**

No	Deskripsi Pernyataan/Pertanyaan	Frekuensi Jawaban				
		5	4	3	2	1
1.	Pimpinan menyampaikan informasi penting mengenai kebijakan baru instansi kepada bawahan					
2.	Pimpinan memberikan arahan kepada bawahan dalam melaksanakan pekerjaannya					
3.	Pimpinan menjelaskan prosedur untuk setiap pekerjaan yang dilaksanakan oleh bawahan					
4.	Pimpinan memberikan teguran kepada bawahan atas kelalaian/kesalahan kerjanya					
5.	Saya rutin menyampaikan laporan setelah melakukan suatu pekerjaan kepada pimpinan					
6.	Saya mengadakan kesulitan dalam melaksanakan pekerjaan kepada pimpinan					
7.	Saya memberikan saran yang relevan kepada pimpinan mengenai hal yang berhubungan dengan pekerjaan					
8.	Saya berdiskusi dengan pegawai lain untuk memecahkan suatu masalah dalam pekerjaan					
9.	Saya memberikan dukungan kepada rekan pegawai lain					
10.	Saya mendamaikan / menengahi perbedaan persepsi dengan pegawai lain					

**KUESIONER**  
**VARIABEL KINERJA APARATUR (Y)**

No	Deskripsi Pernyataan/Pertanyaan	Frekuensi Jawaban				
		5	4	3	2	1
1.	Apakah bapak/ibu selalu bekerja sesuai dengan instruksi atasan?					
2.	Apakah bapak/ibu selalu mengutamakan kepentingan instansi daripada kepentingan pribadi?					
3.	Apakah dalam melaksanakan tugas, bapak/ibu selalu berhasil dalam melaksanakannya?					
4.	Apakah prestasi kerja yang baik dapat membantu dalam meningkatkan kinerja bapak/ibu?					
5.	Apakah bapak/ibu selalu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu sesuai yang ditargetkan?					
6.	Apakah bapak/ibu dalam bekerja selalu disiplin mengenai jam kerja yang telah ditetapkan?					
7.	Pernahkah bapak/ibu mempunyai ide, gagasan, atau inisiatif untuk meningkatkan produktivitas dalam pelaksanaan tugas-tugas instansi?					
8.	Apakah bapak/ibu dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, terlebih dahulu membuat perencanaan yang matang?					
9.	Apakah bapak/ibu dalam menyelesaikan pekerjaan selalu dibantu oleh rekan sekerja?					
10.	Apakah bapak/ibu setuju, jika pegawai memiliki kerja sama yang tinggi dapat meningkatkan kinerja?					

**HASIL SKOR**  
**VARIABEL KEPEMIMPINAN (XI)**

No	Pernyataan										Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	4	3	3	4	4	2	1	3	5	5	34
2	5	5	5	3	1	3	5	5	5	5	42
3	2	1	1	4	3	5	5	4	4	4	33
4	1	1	2	4	4	4	5	5	5	5	36
5	5	5	5	5	1	1	1	1	3	5	32
6	5	5	5	5	3	4	4	5	1	1	38
7	5	3	1	1	5	5	3	5	5	1	34
8	1	1	2	4	5	5	5	5	1	5	34
9	5	5	4	1	1	3	2	1	5	5	32
10	4	4	5	4	5	3	1	1	2	5	34
11	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	44
12	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	38
13	5	5	3	1	5	5	5	5	5	5	44
14	5	3	4	4	4	4	5	5	5	5	44
15	1	1	1	4	5	5	5	5	5	5	37
16	5	5	5	1	3	5	5	5	5	5	44
17	5	5	5	4	4	4	3	5	5	4	44
18	4	5	4	4	4	5	1	4	3	5	39
19	3	4	5	4	4	4	5	5	5	5	44
20	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	43
21	4	4	3	4	4	5	5	5	5	4	43
22	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	48
23	5	3	4	4	4	4	2	3	3	4	36
24	5	5	5	5	5	4	4	3	4	2	42
25	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	37
26	5	4	4	2	3	4	4	4	4	4	38
27	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	36
28	5	5	5	5	4	5	4	2	3	1	39
29	4	4	5	5	5	5	2	3	4	4	41
30	4	5	5	5	5	4	5	3	5	4	45
31	5	5	5	5	5	4	5	5	3	3	45
32	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	45
33	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	49



34	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	44
35	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	37
36	4	3	3	4	4	2	1	1	1	1	24
37	3	2	4	5	3	4	1	3	5	5	35
38	5	5	5	3	3	5	4	5	5	4	44
39	1	1	3	5	5	4	5	4	3	3	34
40	4	4	5	2	1	1	1	1	3	5	27
41	5	3	1	5	4	5	5	3	1	1	33
42	1	2	4	5	1	1	1	5	5	5	30
43	1	1	1	1	5	4	4	5	5	5	32
44	1	1	1	4	1	3	5	5	5	5	31
45	5	5	5	5	1	1	1	2	5	5	35
46	5	5	4	5	4	5	1	1	1	1	32
47	4	3	5	5	5	5	5	5	4	1	42
48	3	4	4	5	4	3	3	1	5	5	37
49	4	3	5	5	4	1	5	5	5	5	42
50	4	4	4	1	5	5	5	5	5	4	42
51	1	1	3	5	4	4	4	4	4	5	35
52	4	3	5	1	4	5	5	5	5	5	42
53	2	5	5	5	5	1	4	5	5	5	42
54	4	5	5	5	2	3	4	1	4	4	37
55	5	4	4	5	4	5	5	5	4	1	42
56	3	4	4	5	5	5	4	1	5	5	41
57	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	42
58	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	47
59	5	5	5	5	5	3	4	4	3	4	43
60	4	5	5	4	5	4	4	4	4	2	41
61	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	42
62	4	4	4	4	4	4	5	3	3	2	37
63	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	44
64	5	4	5	4	5	3	4	4	5	4	43
65	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	47
66	5	4	5	5	4	5	4	3	3	3	41
67	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	47
68	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	46
69	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	47
70	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	47
71	5	4	3	4	4	4	3	4	4	4	39
72	3	2	4	5	3	4	1	1	1	1	25

73	4	3	3	4	4	2	1	3	5	5	34
74	5	5	5	3	1	3	5	5	5	5	42
75	2	1	1	4	3	5	5	4	4	4	33
76	1	1	1	1	1	1	5	5	5	5	26
77	5	5	5	5	1	1	1	1	3	5	32
78	5	5	5	5	3	1	1	1	1	1	28
79	5	3	1	1	5	5	3	5	5	1	34
80	1	1	2	4	5	5	5	5	1	5	34
81	5	5	4	1	1	3	2	1	5	5	32
82	4	4	5	4	5	3	1	1	2	5	34
83	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	44
84	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	38
85	5	5	3	1	5	5	5	5	5	5	44
86	5	3	4	4	4	4	5	5	5	5	44
87	1	1	1	4	5	5	5	5	5	5	37
88	5	5	5	1	3	5	5	5	5	5	44
89	5	5	5	4	4	4	3	5	5	4	44
90	4	5	4	4	4	5	1	4	3	5	39
91	3	4	5	4	4	4	5	5	5	5	44
92	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	43
93	4	4	3	4	4	5	5	5	5	4	43
94	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	48
95	5	3	4	4	4	4	2	3	3	4	36
96	5	5	5	5	5	4	4	3	4	2	42
97	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	37
98	5	4	4	2	3	4	4	4	4	4	38
99	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	36
100	5	5	5	5	4	5	4	2	3	1	39
101	4	4	5	5	5	5	2	3	4	4	41
102	4	5	5	5	5	4	5	3	5	4	45
103	5	5	5	5	5	4	5	5	3	3	45
104	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	45
105	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	49
106	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	44
107	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	37
108	4	3	3	4	4	2	1	1	1	1	24
109	3	2	4	5	3	4	1	3	5	5	35
110	5	5	5	3	3	5	4	5	5	4	44
111	1	1	3	5	5	4	5	4	3	3	34

112	4	4	5	2	1	1	1	1	3	5	27
113	5	3	1	5	4	5	5	3	1	1	33
114	1	2	4	5	1	1	1	5	5	5	30
115	1	1	1	1	5	4	4	5	5	5	32
116	1	1	1	4	1	3	5	5	5	5	31
117	5	5	5	5	1	1	1	2	5	5	35
118	5	5	4	5	4	5	1	1	1	1	32
119	4	3	5	5	5	5	5	5	4	1	42
120	3	4	4	5	4	3	3	1	5	5	37
121	4	3	5	5	4	1	5	5	5	5	42
122	4	4	4	1	5	5	5	5	5	4	42
123	1	1	3	5	4	4	4	4	4	5	35
124	4	3	5	1	4	5	5	5	5	5	42
125	2	5	5	5	5	1	4	5	5	5	42
126	4	5	5	5	2	3	4	1	4	4	37
127	5	4	4	5	4	5	5	5	4	1	42
128	3	4	4	5	5	5	4	1	5	5	41
129	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	42
130	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	47
131	5	5	5	5	5	3	4	4	3	4	43
132	4	5	5	4	5	4	4	4	4	2	41
133	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	42
134	4	4	4	4	4	4	5	3	3	2	37
135	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	44



**HASIL SKOR**  
**VARIABEL KOMUNIKASI (X2)**

No	Pernyataan										Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	4	3	2	4	5	5	3	3	5	5	39
2	1	3	3	2	5	5	5	5	4	4	37
3	5	5	3	1	1	1	1	1	5	5	28
4	5	5	3	1	1	2	4	4	4	2	31
5	1	1	3	5	5	5	4	1	1	1	27
6	5	5	4	5	4	4	1	1	1	3	33
7	1	4	1	4	5	5	5	2	1	1	29
8	5	3	1	1	1	2	1	5	5	5	29
9	1	1	1	5	5	5	3	1	4	1	27
10	5	5	4	1	1	1	1	2	5	4	29
11	2	1	1	5	5	5	5	5	5	5	39
12	5	4	4	1	4	1	3	4	4	3	33
13	5	5	5	5	5	5	3	1	4	1	39
14	4	5	4	1	4	1	5	5	5	5	39
15	1	1	2	4	4	4	4	4	4	4	32
16	4	1	4	1	5	5	5	5	5	4	39
17	1	4	1	4	5	5	5	5	5	4	39
18	4	5	4	4	1	2	1	4	5	4	34
19	5	5	5	5	4	5	4	1	1	4	39
20	4	5	3	1	4	1	5	5	5	5	38
21	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	44
22	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	49
23	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	45
24	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	43
25	5	5	4	5	5	5	4	4	4	3	44
26	5	5	4	5	3	3	3	3	4	4	39
27	5	5	5	5	5	5	5	5	4	2	46
28	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	45
29	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	49
30	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	43
31	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	49
32	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	48
33	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	49
34	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	49
35	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	41

36	4	3	2	4	5	5	3	1	1	1	29
37	4	3	2	4	5	5	3	3	5	5	39
38	1	3	3	2	5	5	5	5	4	4	37
39	5	5	3	1	1	1	1	1	5	5	28
40	5	5	3	1	1	1	1	1	1	2	21
41	1	1	3	5	5	5	4	1	1	1	27
42	5	5	4	1	1	1	1	1	1	3	23
43	1	4	1	4	5	5	5	2	1	1	29
44	5	3	1	1	1	2	1	5	5	5	29
45	1	1	1	5	5	5	3	1	4	1	27
46	5	5	4	1	1	1	1	2	5	4	29
47	2	1	1	5	5	5	5	5	5	5	39
48	5	4	4	1	4	1	3	4	4	3	33
49	5	5	5	5	5	5	3	1	4	1	39
50	4	5	4	1	4	1	5	5	5	5	39
51	1	1	2	4	4	4	4	4	4	4	32
52	4	1	4	1	5	5	5	5	5	4	39
53	1	4	1	4	5	5	5	5	5	4	39
54	4	5	4	4	1	2	1	4	5	4	34
55	5	5	5	5	4	5	4	1	1	4	39
56	4	5	3	1	4	1	5	5	5	5	38
57	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	44
58	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	49
59	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	45
60	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	43
61	5	5	4	5	5	5	4	4	4	3	44
62	5	5	4	5	3	3	3	3	4	4	39
63	5	5	5	5	5	5	5	5	4	2	46
64	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	45
65	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	49
66	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	43
67	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	49
68	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	48
69	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	49
70	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	49
71	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	41
72	4	3	2	4	5	5	3	1	1	1	29
73	4	3	2	4	5	5	3	3	5	5	39
74	1	3	3	2	5	5	5	5	4	4	37

75	5	5	3	1	1	1	1	1	5	5	28
76	5	5	3	1	1	1	1	1	1	2	21
77	1	1	3	5	5	5	4	1	1	1	27
78	5	5	4	1	1	1	1	1	1	3	23
79	1	4	1	4	5	5	5	2	1	1	29
80	5	3	1	1	1	2	1	5	5	5	29
81	1	1	1	5	5	5	3	1	4	1	27
82	5	5	4	1	1	1	1	2	5	4	29
83	2	1	1	5	5	5	5	5	5	5	39
84	5	4	4	1	4	1	3	4	4	3	33
85	5	5	5	5	5	5	3	1	4	1	39
86	4	5	4	1	4	1	5	5	5	5	39
87	1	1	2	4	4	4	4	4	4	4	32
88	4	1	4	1	5	5	5	5	5	4	39
89	1	4	1	4	5	5	5	5	5	4	39
90	4	5	4	4	1	2	1	4	5	4	34
91	5	5	5	5	4	5	4	1	1	4	39
92	4	5	3	1	4	1	5	5	5	5	38
93	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	44
94	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	49
95	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	45
96	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	43
97	5	5	4	5	5	5	4	4	4	3	44
98	5	5	4	5	3	3	3	3	4	4	39
99	5	5	5	5	5	5	5	5	4	2	46
100	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	45
101	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	49
102	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	43
103	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	49
104	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	48
105	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	49
106	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	49
107	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	41
108	4	3	2	4	5	5	3	1	1	1	29
109	4	3	2	4	5	5	3	3	5	5	39
110	1	3	3	2	5	5	5	5	4	4	37
111	5	5	3	1	1	1	1	1	5	5	28
112	5	5	3	1	1	1	1	1	1	2	21
113	1	1	3	5	5	5	4	1	1	1	27

114	5	5	4	1	1	1	1	1	1	3	23
115	1	4	1	4	5	5	5	2	1	1	29
116	5	3	1	1	1	2	1	5	5	5	29
117	1	1	1	5	5	5	3	1	4	1	27
118	5	5	4	1	1	1	1	2	5	4	29
119	2	1	1	5	5	5	5	5	5	5	39
120	5	4	4	1	4	1	3	4	4	3	33
121	5	5	5	5	5	5	3	1	4	1	39
122	4	5	4	1	4	1	5	5	5	5	39
123	1	1	2	4	4	4	4	4	4	4	32
124	4	1	4	1	5	5	5	5	5	4	39
125	1	4	1	4	5	5	5	5	5	4	39
126	4	5	4	4	1	2	1	4	5	4	34
127	5	5	5	5	4	5	4	1	1	4	39
128	4	5	3	1	4	1	5	5	5	5	38
129	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	44
130	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	49
131	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	45
132	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	43
133	5	5	4	5	5	5	4	4	4	3	44
134	5	5	4	5	3	3	3	3	4	4	39
135	5	5	5	5	5	5	5	5	4	2	46



**HASIL SKOR**  
**VARIABEL KINERJA APARATUR (Y)**

No	Pernyataan										Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	3	5	5	4	4	2	1	3	5	5	37
2	5	5	5	5	5	5	4	1	4	5	44
3	1	1	1	3	5	5	4	5	5	5	35
4	5	5	2	2	4	4	4	3	4	5	38
5	4	1	5	5	5	5	4	3	1	1	34
6	2	3	5	4	4	4	4	5	4	5	40
7	2	1	1	1	5	5	5	5	5	5	35
8	1	1	3	5	1	4	5	5	5	5	35
9	4	5	5	1	1	4	1	4	5	5	35
10	5	5	5	5	5	5	1	1	1	2	35
11	5	5	5	5	5	5	5	4	1	5	45
12	5	5	5	5	5	3	1	3	4	3	39
13	5	5	5	4	1	5	5	5	5	5	45
14	5	4	1	5	5	5	5	5	5	5	45
15	1	2	5	4	5	5	5	4	4	3	38
16	5	5	1	4	5	5	5	5	5	5	45
17	5	5	5	5	1	4	5	5	5	5	45
18	5	4	5	5	4	5	1	3	4	4	40
19	5	5	5	5	5	5	5	5	1	4	45
20	5	4	5	5	5	5	5	5	4	1	44
21	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	45
22	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
23	5	3	5	5	4	5	5	5	5	4	46
24	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	44
25	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	45
26	4	4	3	5	4	4	5	4	4	3	40
27	4	5	5	5	5	5	5	5	3	5	47
28	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	46
29	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
30	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	44
31	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
32	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	49
33	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
34	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
35	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	42



36	3	5	5	4	4	2	1	1	1	1	27
37	3	5	5	4	4	2	1	3	5	5	37
38	5	5	5	5	5	5	4	1	4	5	44
39	1	1	1	3	5	5	4	5	5	5	35
40	5	5	2	1	1	1	1	3	4	5	28
41	4	1	5	5	5	5	4	3	1	1	34
42	1	3	5	4	1	1	1	5	4	5	30
43	2	1	1	1	5	5	5	5	5	5	35
44	1	1	3	5	1	4	5	5	5	5	35
45	4	5	5	1	1	4	1	4	5	5	35
46	5	5	5	5	5	5	1	1	1	2	35
47	5	5	5	5	5	5	5	4	1	5	45
48	5	5	5	5	5	3	1	3	4	3	39
49	5	5	5	4	1	5	5	5	5	5	45
50	5	4	1	5	5	5	5	5	5	5	45
51	1	2	5	4	5	5	5	4	4	3	38
52	5	5	1	4	5	5	5	5	5	5	45
53	5	5	5	5	1	4	5	5	5	5	45
54	5	4	5	5	4	5	1	3	4	4	40
55	5	5	5	5	5	5	5	5	1	4	45
56	5	4	5	5	5	5	5	5	4	1	44
57	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	45
58	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
59	5	3	5	5	4	5	5	5	5	4	46
60	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	44
61	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	45
62	4	4	3	5	4	4	5	4	4	3	40
63	4	5	5	5	5	5	5	5	3	5	47
64	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	46
65	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
66	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	44
67	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
68	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	49
69	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
70	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
71	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	42
72	3	5	5	4	4	2	1	1	1	1	27
73	3	5	5	4	4	2	1	3	5	5	37
74	5	5	5	5	5	5	4	1	4	5	44

75	1	1	1	3	5	5	4	5	5	5	35
76	5	5	2	1	1	1	1	3	4	5	28
77	4	1	5	5	5	5	4	3	1	1	34
78	1	3	5	4	1	1	1	5	4	5	30
79	2	1	1	1	5	5	5	5	5	5	35
80	1	1	3	5	1	4	5	5	5	5	35
81	4	5	5	1	1	4	1	4	5	5	35
82	5	5	5	5	5	5	1	1	1	2	35
83	5	5	5	5	5	5	5	4	1	5	45
84	5	5	5	5	5	3	1	3	4	3	39
85	5	5	5	4	1	5	5	5	5	5	45
86	5	4	1	5	5	5	5	5	5	5	45
87	1	2	5	4	5	5	5	4	4	3	38
88	5	5	1	4	5	5	5	5	5	5	45
89	5	5	5	5	1	4	5	5	5	5	45
90	5	4	5	5	4	5	1	3	4	4	40
91	5	5	5	5	5	5	5	5	1	4	45
92	5	4	5	5	5	5	5	5	4	1	44
93	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	45
94	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
95	5	3	5	5	4	5	5	5	5	4	46
96	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	44
97	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	45
98	4	4	3	5	4	4	5	4	4	3	40
99	4	5	5	5	5	5	5	5	3	5	47
100	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	46
101	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
102	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	44
103	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
104	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	49
105	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
106	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
107	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	42
108	3	5	5	4	4	2	1	1	1	1	27
109	3	5	5	4	4	2	1	3	5	5	37
110	5	5	5	5	5	5	4	1	4	5	44
111	1	1	1	3	5	5	4	5	5	5	35
112	5	5	2	1	1	1	1	3	4	5	28
113	4	1	5	5	5	5	4	3	1	1	34

114	1	3	5	4	1	1	1	5	4	5	30
115	2	1	1	1	5	5	5	5	5	5	35
116	1	1	3	5	1	4	5	5	5	5	35
117	4	5	5	1	1	4	1	4	5	5	35
118	5	5	5	5	5	5	1	1	1	2	35
119	5	5	5	5	5	5	5	4	1	5	45
120	5	5	5	5	5	3	1	3	4	3	39
121	5	5	5	4	1	5	5	5	5	5	45
122	5	4	1	5	5	5	5	5	5	5	45
123	1	2	5	4	5	5	5	4	4	3	38
124	5	5	1	4	5	5	5	5	5	5	45
125	5	5	5	5	1	4	5	5	5	5	45
126	5	4	5	5	4	5	1	3	4	4	40
127	5	5	5	5	5	5	5	5	1	4	45
128	5	4	5	5	5	5	5	5	4	1	44
129	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	45
130	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
131	5	3	5	5	4	5	5	5	5	4	46
132	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	44
133	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	45
134	4	4	3	5	4	4	5	4	4	3	40
135	4	5	5	5	5	5	5	5	3	5	47



## HASIL OUTPUT SPSS

### Uji Normalitas

#### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Kepemimpinan (X1)
N		135
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	38.9778
	Std. Deviation	5.64823
Most Extreme Differences	Absolute	.163
	Positive	.062
	Negative	-.163
Test Statistic		.163
Asymp. Sig. (2-tailed)		.147

#### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Komunikasi (X2)
N		135
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	37.8222
	Std. Deviation	7.66059
Most Extreme Differences	Absolute	.154
	Positive	.120
	Negative	-.154
Test Statistic		.154
Asymp. Sig. (2-tailed)		.651

### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Kinerja (Y)
N		135
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	41.6889
	Std. Deviation	6.04765
Most Extreme Differences	Absolute	.219
	Positive	.110
	Negative	-.219
Test Statistic		.219
Asymp. Sig. (2-tailed)		.459 <sup>c</sup>

### Regression

#### Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Kinerja (Y)	41.6889	6.04765	135
Kepemimpinan (X1)	38.9778	5.64823	135
Komunikasi (X2)	37.8222	7.66059	135

#### Correlations

		Kinerja (Y)	Kepemimpinan (X1)	Komunikasi (X2)
Pearson Correlation	Kinerja (Y)	1.000	.931	.934
	Kepemimpinan (X1)	.931	1.000	.823
	Komunikasi (X2)	.934	.823	1.000
Sig. (1-tailed)	Kinerja (Y)	.	.000	.000
	Kepemimpinan (X1)	.000	.	.000
	Komunikasi (X2)	.000	.000	.
N	Kinerja (Y)	135	135	135
	Kepemimpinan (X1)	135	135	135
	Komunikasi (X2)	135	135	135

Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Komunikasi (X2), Kepemimpinan (X1) <sup>b</sup>		Enter

a. Dependent Variable: Kinerja (Y)

b. All requested variables entered.

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.977 <sup>a</sup>	.954	.953	1.30870

a. Predictors: (Constant), Komunikasi (X2), Kepemimpinan (X1)

b. Dependent Variable: Kinerja (Y)

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4674.857	2	2337.429	1364.763	.000 <sup>b</sup>
	Residual	226.076	132	1.713		
	Total	4900.933	134			

a. Dependent Variable: Kinerja (Y)

b. Predictors: (Constant), Komunikasi (X2), Kepemimpinan (X1)

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5.165	.802		6.440	.000
	Kepemimpinan (X1)	.539	.035	.504	15.294	.000
	Komunikasi (X2)	.410	.026	.519	15.764	.000

a. Dependent Variable: Kinerja (Y)

Residuals Statistics<sup>a</sup>

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	27.7948	51.6755	41.6889	5.90652	135
Std. Predicted Value	-2.352	1.691	.000	1.000	135
Standard Error of Predicted Value	.127	.380	.188	.051	135
Adjusted Predicted Value	27.7842	51.7290	41.6893	5.89525	135
Residual	-3.53437	3.56532	.00000	1.29890	135
Std. Residual	-2.701	2.724	.000	.993	135
Stud. Residual	-2.802	2.812	.000	1.011	135
Deleted Residual	-3.80565	3.79978	-.00038	1.34924	135
Stud. Deleted Residual	-2.879	2.890	-.001	1.023	135
Mahal. Distance	.260	10.335	1.985	1.822	135
Cook's Distance	.000	.201	.013	.037	135
Centered Leverage Value	.002	.077	.015	.014	135

a. Dependent Variable: Kinerja (Y)



**Tabel**  
**NILAI-NILAI  $r$  PRODUCT MOMENT**

N	Tarf Signifikan		N	Tarf Signifikan	
	5%	1%		5%	1%
1	0.997	1.000	41	0.301	0.389
2	0.950	0.990	42	0.297	0.384
3	0.878	0.959	43	0.294	0.380
4	0.811	0.917	44	0.291	0.376
5	0.754	0.875	45	0.288	0.372
6	0.707	0.834	46	0.285	0.368
7	0.666	0.798	47	0.282	0.365
8	0.632	0.765	48	0.279	0.361
9	0.602	0.735	49	0.276	0.358
10	0.576	0.708	50	0.273	0.354
11	0.553	0.684	51	0.271	0.351
12	0.532	0.661	52	0.268	0.348
13	0.514	0.641	53	0.266	0.345
14	0.497	0.623	54	0.263	0.341
15	0.482	0.606	55	0.261	0.339
16	0.468	0.590	56	0.259	0.336
17	0.456	0.575	57	0.256	0.333
18	0.444	0.561	58	0.254	0.330
19	0.433	0.549	59	0.252	0.327
20	0.423	0.537	60	0.250	0.325
21	0.413	0.526	61	0.248	0.322
22	0.404	0.515	62	0.246	0.320
23	0.396	0.505	63	0.244	0.317
24	0.388	0.496	64	0.242	0.315
25	0.381	0.487	65	0.240	0.313
26	0.374	0.479	66	0.239	0.310
27	0.367	0.471	67	0.237	0.308
28	<b>0.361</b>	0.463	68	0.235	0.306
29	0.355	0.456	69	0.234	0.304
30	0.349	0.449	70	0.232	0.302
31	0.344	0.442	71	0.230	0.300
32	0.339	0.436	72	0.229	0.298
33	0.334	0.430	73	0.227	0.296
34	0.329	0.424	74	0.226	0.294
35	0.325	0.418	75	0.224	0.292
36	0.320	0.413	76	0.223	0.290
37	0.316	0.408	77	0.221	0.288
38	0.312	0.403	78	0.220	0.286
39	0.308	0.398	79	0.219	0.285
40	0.304	0.393	80	0.217	0.283

Sumber : Sugiyono. Metode Penelitian Bisnis. Penerbit ALFABETA, Bandung , 2007.