



GAYA KEPEMIMPINAN DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI

(Studi Pada Asisten Deputi Humas Kementerian Sekretariat Negara RI)

SKRIPSI

**Diajukan untuk Ujian Sarjana
Pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang**

Disusun oleh:

**HAZMI ADAM MARDJUNIN
NIM. 125030107111119**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ILMU ADMINISTRASI PUBLIK
MALANG**

2016



“Kepemimpinan adalah kemampuan untuk merubah visi menjadi kenyataan.”

– Warren G. Bennis

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul Skripsi : Gaya Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja
Pegawai (Studi Pada Asisten Deputi Humas Kementerian
Sekretariat Negara RI)

Disusun Oleh : Hazmi Adam Mardjunin

NIM : 125030107111119

Fakultas : Ilmu Administrasi

Jurusan : Ilmu Administrasi Publik

Konsentrasi : -

Malang, 5 Agustus 2016

Komisi Pembimbing

Ketua



Prof. Dr. Abdul Juli Andi Gani, MS
NIP. 19540704 198103 1 003

Anggota



Dr. Suryadi, MS
NIP. 19601103 198703 1 003

TANDA PENGESAHAN

Telah dipertahankan di depan Majelis Penguji Skripsi Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, pada:

Hari : Selasa
Tanggal : 8 November 2016
Jam : 08.00 – 09.00 WIB
Skripsi Atas nama : Hazmi Adam Mardjunin
Judul : Gaya Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai (Studi Pada Asisten Deputi Humas Kementerian Sekretariat Negara RI)

Dan dinyatakan LULUS

MAJELIS PENGUJI

Ketua



Prof. Dr. Abdul Juli Andi Gani
NIP. 19540704 198103 1 003

Anggota



Dr. Suryadi, MS
NIP. 19601103 198703 1 003

Anggota



Drs. Muhammad Shobaruddin, MA
NIP. 19590219 198601 1 001

Anggota



Ainul Hayat, S.Pd, M.Si
NIP. 19730713 200604 1 002

PERNYATAAN ORISINILITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, didalam naskah skripsi yang berjudul “**Gaya Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai (Studi Pada Asisten Deputi Humas Kementerian Sekretariat Negara RI)**” tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata didalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU Nomor 20 Tahun 2013, Pasal 25 ayat 2 dan Pasal 70).

Malang, 5 Agustus 2016



Hazmi Adam M

125030107111119

RINGKASAN

Hazmi Adam Mardjunin, 2016, **Gaya Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai (Studi Pada Asisten Deputi Humas Kementerian Sekretariat Negara RI)**, Prof. Dr. Abdul Juli Andi Gani, MS dan Dr. Suryadi, MS, 111 Hal + xv

Kepemimpinan yang ada pada Asisten Deputi Humas Kementerian Sekretariat Negara mempengaruhi bagaimana kinerja yang akan dihasilkan oleh para pegawainya. Dengan terbatasnya sumber daya manusia yang ada, diperlukan dorongan, motivasi, serta pengawasan dan komunikasi yang baik dari pemimpinnya untuk menciptakan kinerja yang baik dan mewujudkan tujuan organisasi. Dengan kekurangannya sumber daya ini, terkadang membuat para pegawai menjadi tergesa-gesa dan terburu-terburu dalam menyelesaikan tugas tersebut. Oleh sebab itu diperlukan gaya kepemimpinan yang tepat yang nantinya diharapkan dengan adanya kepemimpinan yang baik tersebut kinerja pegawai yang ada di Asisten Deputi Kementerian Sekretariat Negara RI akan semakin meningkat.

Penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif dan dibatasi oleh dua fokus penelitian yaitu (1) Gaya kepemimpinan Asisten Deputi Humas Kementerian Sekretariat Negara meliputi: pengambilan keputusan, komunikasi, dan pemberian pengawasan oleh pimpinan (2) kinerja pegawai yang dihasilkan pada bagian Humas Kementerian Sekretariat Negara meliputi: kuantitas, kualitas, dan ketepatan waktu. Analisis data yang digunakan adalah analisis data model interkatif Milles, Huberman, dan Saldana dengan tahap pengumpulan data, penyajian data, kondensasi data, dan penarikan kesimpulan.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang digunakan oleh pimpinan pada Asisten Deputi Humas Kementerian Sekretariat Negara RI adalah gaya kepemimpinan demokratis. Dengan gaya kepemimpinan tersebut dinilai efektif dalam meningkatkan kinerja pegawai, seperti tercapainya target, kualitas, serta kuantitas dan kedisiplinan kerja pegawai di Asisten Deputi Humas Kementerian Sekretariat Negara RI. Keberhasilan tersebut tentu tidak terlepas dari peran pemimpin dalam berkomunikasi dan melakukan pengawasan. Pemimpin melakukan komunikasi dua arah dimana selain pemimpin memberikan bimbingan dan arahan, pemimpin juga meminta pendapat dari para orang yang dipimpin olehnya. Terjadinya hal seperti ini, segala informasi baik dari pimpinan kepada bawahan dan juga sebaliknya dapat berjalan dengan lancar sehingga pemimpin berhasil menciptakan komunikasi yang ideal bagi atasan dan bawahan. Namun dalam melaksanakan kerjanya, para pegawai masih terdapat kekurangan seperti rendahnya sumber daya yang ada untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut sehingga dalam melakukan pekerjaan menjadi terburu-buru. Adapun saran yang



diberikan oleh peneliti adalah dapat dilakukannya perekrutan pegawai seperti pegawai-pegawai magang, atau tenaga kerja bantuan dari pemerintah.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan, Kinerja Pegawai

SUMMARY

Hazmi Adam Mardjunin, 2016, **Leadership Style in Improving Employee Performance (Study in Deputy Assistant Public Relation of The Ministry of State Secretariat Republic Indonesia)**, Prof. Dr. Abdul Juli Andi Gani, MS dan Dr. Suryadi, MS, 111 Pages + xv

The existing leadership at the Deputy Assistant Public Relations of the Ministry of State Secretariat of Republic Indonesia affects how performance will be generated by its employees. With limited human resources available, the necessary encouragement, motivation, as well as surveillance and communication of leaders to create good performance and realize the objectives of the organization. With this shortcomings, sometimes making employees into hasty and rush in completing the task. It therefore requires appropriate style of leadership that will be expected by the good leadership of the performance of employees in the Deputy Assistant Public Relations of the Ministry of State Secretariat will increase.

This research using a descriptive qualitative approach and bounded by two research focus: (1) style of leadership, Deputy Assistant Public Relations of the Ministry of State Secretariat include: decision-making, communication, and the provision of supervision by the leadership (2) the performance of employees generated at the Deputy Assistant Public Relations of the Ministry of State Secretariat include: quantity, quality, and timeliness. Analysis of the data used is the analysis model data interactive Milles, Huberman, and Saldana with the data collection phase, data presentation, condensing the data and drawing conclusions.

Based on the results of the study showed that the leadership styles used by the leadership of the Deputy Assistant Public Relations of the Ministry of State Secretariat Republic Indonesia is a democratic leadership style. With a leadership style that is considered effective in improving employee performance, such as target achievement, quality, and quantity and discipline of employees working in the Deputy Assistant Public Relations of the Ministry of State Secretariat. This success can not be separated from the role of leader in communication and monitoring. Leaders perform two-way communication where in addition to providing guidance and direction of the leader, the leader also asked the opinion of the man who led it. Things like this, all the good information from leaders to subordinates and vice versa can run smoothly so that the leaders managed to create an ideal communication for superiors and subordinates. However, in carrying out its performance, the clerks there are shortcomings such as lack of resources available to get the job done so in doing the job of being in a hurry. The



advice given by the researcher was able to do the recruitment as officials apprenticeship, employment or assistance from the government.

Keywords: Leadership Style, Employee Performance

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas limpahan rahmat, hidayah, dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Gaya Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja (Studi Pada Asisten Deputi Humas Kementerian Sekretariat Negara RI)”**.

Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Ilmu Administrasi Publik pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang. Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini banyak mendapatkan dukungan baik secara moril maupun materiil dalam mengkaji dan menyelesaikan karya ini. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan terimakasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
2. Bapak Dr. Choirul Saleh, M.Si selaku Ketua Jurusan Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
3. Ibu Dr. Lely Indah Mindarti, M.Si selaku Ketua Prodi Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
4. Bapak Prof. Dr. Abdul Juli Andi Gani, MS selaku dosen pembimbing pertama, yang dengan penuh kesabaran telah meluangkan waktu untuk membimbing dan memberikan dukungan yang sangat bermanfaat bagi peneliti.
5. Bapak Dr. Suryadi, MS selaku dosen pembimbing kedua yang telah memberikan bimbingan dan semangat dengan penuh kesabaran hingga selesainya penulisan skripsi ini.
6. Orang tua tercinta Ayah dan Ibu yang selalu mengingatkan, memberikan dukungan dan semangat setiap saat dalam mengerjakan skripsi.



7. Kakak-kakakku tersayang, kak Namira Rahmi Zahara dan kak Raisa Nabila Zahara, yang selalu memberikan semangat, doa, dan pengalamannya.
8. Seluruh pegawai Asisten Deputi Hubungan Masyarakat dimulai dari Bapak Drs. Masrokhani, MPA, Bapak Drs. Slamet Muhaemin, M.Si, Bpk R. Aribertus Nosupijanto Dwidjoedji, S.Sos., M.Si., Ibu Sri Prastiwi Utami, S.IP., M.M.S., Bapak John Rahakbauw, Bapak Haswan Boris Muda Harahap, S.IP., M.Si., Mbak Adinda Putri Iswari, S.Sos., M.Si., Bapak H. Nasichun, S.Sos., M.Si., Ibu Yulia Trisusanti, S.IP., Mas Handi Sucipto, S.Sos., Mas Dimas Ariyoso, S.I.A., Mas Rangga Herdi Seno Prakoso, S.I.P., Mbak Ajeng Rara Tirta, A.Md., Alan Bastian Sianturi, dan Guspita Rani yang selama ini sangat membantu peneliti untuk memperoleh data dalam proses penelitian, memberikan semangat dan perbaikan.
9. Teman temanku di Malang Esti Rachmasari, Claranisia Deaneta, Erryda Marta Yanuar, Novri Vonda, dan teman-teman publik kelas I Khoirunnisa Sipit, Sonya Pertmata Ayu, Alif Rahmatullah, Sofandi Tri harbianto, Adeline Swastika, Idha Zaitun Nisa, Syamira, Gilang Jula, Marfriyani Yasinta, Citra Dewi Pertiwi, dan Fitria Merdwika Hardiyanto.
10. Keluarga besar Kerto Pamudji 42 Aldi Rizki Fauzi, Dimas Kris Pratama, Ridwan N.H, Arif Archam, yang sama-sama berjuang mengerjakan skripsi dan saling menyemangati dan juga adik-adik tingkat di kosan KP42 yang selalu menemani dalam mengerjakan skripsi.
11. Teman – temanku Annisa Ayu Difitri, Alcander Alonzo, Greta Ariati, Yunita Debyy, Rizki Cahyad, Aldira Mardiansyah, dan yang lainnya yang selalu saling memberikan semangat dan dorongan untuk menyelesaikan skripsi.



DAFTAR ISI

MOTTO	ii
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI	iii
TANDA PENGESAHAN	iv
PERNYATAAN ORISINILITAS	v
RINGKASAN	vi
SUMMARY	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	9
C. Tujuan Penulisan	9
D. Kontribusi Penelitian	10
E. Sistematika Pembahasan	11
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Administrasi Publik	13
1. Konsep Administrasi Publik	13
2. Konsep Organisasi Publik	16
B. Kepemimpinan	18
1. Pengertian Kepemimpinan	18
2. Kepemimpinan Dalam Organisasi Publik	28
3. Teori Kepemimpinan	30
4. Gaya Kepemimpinan	35
C. Kinerja	41
1. Pengertian Kinerja	41
2. Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja	42
2. Indikator Kinerja	44
3. Peran Pemimpin Dalam Menunjang Kinerja Pegawai	45
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Jenis Penelitian	47
B. Fokus Penelitian	48



DAFTAR TABEL

No	Judul	Hal
1.	Jadwal Jam Kerja Pada Asisten Deputy Hubungan Masyarakat Kementerian Sekretariat Negara RI.....	69
2.	Keadaan Pegawai Berdasarkan Tingkat/Golongan Kepangkatan Pada Asdep Humas Kemensesneg RI.....	71
3.	SKP Bidang Asisten Deputy Humas.....	84
4.	SKP Bidang Pengelolaan Informasi Publik.....	87
5.	SKP Bidang Peliputan dan Dokumentasi.....	88
6.	SKP Bidang Monitoring dan Evaluasi.....	89
7.	SKP Bidang Diseminasi Informasi.....	90



DAFTAR GAMBAR

No	Judul	Hal
1.	Capaian Kinerja Tujuan Tahun 2010-2013 Kementerian Sekretariat Negara.....	6
2.	Komponen-komponen Analisis Data Model Interaktif.....	57
3.	Struktur Organisasi Asisten Deputi Hubungan Masyarakat	65



DAFTAR LAMPIRAN

No	Judul	Hal
1.	Curriculum Vitae.....	113
2.	Interview Guide.....	114
3.	Surat Keterangan Riset.....	115
4.	Surat Keterangan Telah Selesai Riset.....	116



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Manusia merupakan unsur yang paling penting bagi kelancaran sebuah organisasi, karena manusia berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, dan menjadi perencana, pelaku serta penentu terwujudnya tujuan organisasi. Moenir (2003:58) mengatakan bahwa peran manusia dalam organisasi menentukan, oleh karena hidup dan matinya organisasi semata-mata tergantung pada manusia.

Organisasi merupakan sarana untuk mencapai tujuan yang disepakati.

Oleh karena itu dapat dikatakan organisasi adalah wadah bagi orang-orang yang bekerjasama dan berusaha dalam mencapai tujuan, dan untuk mencapai tujuan yang diinginkan maka diperlukanlah seseorang yang mampu untuk menjadi pengarah, pemandu, pembimbing dan pemersatu seluruh anggotanya yang disebut dengan pemimpin. Kepemimpinan dalam organisasi mencakup segala aspek, di dalamnya terdapat peran dari pemimpin dan sikap kepemimpinan yang harus dimiliki untuk mengatur organisasi tersebut, kepemimpinan tentu saja sangat penting bagi jalannya organisasi karena jika sebuah organisasi berjalan tanpa adanya unsur kepemimpinan yang baik dari anggotanya juga dari pemimpin organisasinya, maka setiap masalah yang muncul dalam berjalannya organisasi tersebut akan sulit untuk diselesaikan secara cepat dan efisien, yang



mengakibatkan tujuan adanya organisasi tersebut terhambat dan kepuasan dari tercapainya tujuan tersebut persentasenya sangatlah rendah.

Peranan kepemimpinan dalam suatu organisasi, merupakan suatu fungsi yang sangat penting bagi keberadaan dan kemajuan organisasi yang bersangkutan.

Wahjosumijo (1992:171) mengatakan “kepemimpinan mempunyai peranan sentral dalam kehidupan organisasi, dimana terjadi interaksi kerjasama antar antar dua orang atau lebih dalam mencapai tujuan”. Oleh karena itu kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam organisasi, dan menjadi sinergi antara bawahan dan atasan untuk saling membangun hubungan secara baik dengan berbagai macam produktivitas dan moral organisasi tersebut.

Seorang pemimpin harus memiliki keahlian dan kemampuan sosial agar menjadi seorang pemimpin yang baik dan bertanggung jawab, serta seorang pemimpin harus benar-benar dapat melaksanakan tanggung jawabnya, melakukan kontrol dan pengendalian agar tujuan di dalam organisasi tersebut dapat tercapai.

Karakteristik pemimpin sukses terdiri dari: cerdas, terampil secara konseptual, kreatif, diplomatis dan taktis, lancar berbicara, memiliki pengetahuan tentang tugas kelompok, persuasif, dan memiliki keterampilan sosial.

Kepemimpinan yang efektif sangat dipengaruhi oleh kepribadian pemimpin. Setiap pemimpin perlu memiliki aspek-aspek kepribadian yang dapat menunjang usahanya dalam mewujudkan hubungan manusia yang efektif dengan anggota organisasinya. Kesuksesan atau kegagalan suatu organisasi ditentukan oleh banyak hal, yang salah satunya adalah kepemimpinan yang berjalan dalam organisasi tersebut. Kepemimpinan sebagai upaya mempengaruhi pengikut



melalui proses komunikasi untuk mencapai tujuan tertentu. Definisi di atas menunjukkan bahwa kepemimpinan melibatkan penggunaan pengaruh, oleh karena itu semua hubungan personal dapat merupakan upaya kepemimpinan. Unsur dari definisi tersebut menyangkut pentingnya proses komunikasi, kejelasan dan ketetapan komunikasi mempengaruhi perilaku dan prestasi bawahan untuk pencapaian tujuan. Pemimpin yang efektif memiliki kemampuan untuk memberikan pengaruh positif bagi karyawannya untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan apa yang diarahkan dalam rangka mencapai tujuan yang ditetapkan.

Menurut Henry Mintzberg, ada tiga peran utama seorang pemimpin, yaitu:

(a) Peran yang bersifat interpersonal, (b) Peran yang bersifat informasional, dan (c) Peran yang bersifat pengambil keputusan. Peran yang bersifat interpersonal artinya seorang pemimpin harus tampil dalam berbagai upacara resmi, harus mampu memberi bimbingan dan harus mengembangkan hubungan kerjasama dengan bawahan. Peran yang bersifat informasional, seorang pemimpin harus mengikuti dan memperoleh informasi seluruh kegiatan, harus selalu memberi informasi kepada bawahan dan menjadi juru bicara organisasi. Peran yang bersifat pengambil keputusan, artinya seorang pemimpin harus berusaha memperbaiki dan mengembangkan satuan kerja yang dipimpinnya, harus mampu mengatasi segala hambatan yang dihadapi, mengatur segala sumber daya (manusia, sarana, biaya dan lain-lain) dan berperan mewakili setiap hubungan kerja dengan satuan kerja lainnya (juru bicara).

Peran pemimpin sangat besar dalam pengambilan keputusan dan mengambil tanggung jawab terhadap hasilnya. Menurut Robbins (2003), seorang



4

pemimpin dituntut untuk memiliki keterampilan, yaitu keterampilan teknis meliputi keterampilan dalam menerapkan pengetahuan dan keahlian yang dimiliki, keterampilan manusiawi meliputi kemampuan kerjasama, memahami dan memotivasi orang lain dan kerampilan konseptual berkaitan dengan kemampuan dalam pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan merupakan proses pembuatan pilihan dari sejumlah alternatif. Keputusan lahir dari suatu proses, dimana di dalamnya terjadi diskusi yang intensif, saling tukar pikiran dan brainstorming yang mendalam dengan analisis yang tajam. Oleh sebab itu pengambilan keputusan sangat penting dalam pengelolaan dan merupakan tugas utama dari seorang pemimpin. Dalam proses pengambilan keputusan harus mempertimbangkan segala aspek dan mampu mencari alternatif pemecahan masalah, menganalisis setiap alternatif yg rasional dan sesuai kebutuhan. Informasi yang cukup dan baik, maka keputusan yang dibuat terjamin tingkat keakuratannya.

Dalam proses pengambilan keputusan memerlukan keberanian, karena setiap keputusan pasti memiliki resiko. Fungsi pengambilan keputusan sebagai strategi kepemimpinan sangat penting peranannya. Keberanian mengambil keputusan, bagi organisasi berarti pemimpinnya mengetahui cara mencapai tujuan organisasi yang akan memberikan manfaat pada semua anggota organisasi. Seorang pemimpin harus mampu mengkomunikasikan keputusan yang telah ditetapkannya pada anggota organisasi untuk dilaksanakan. Menurut Timpe (2002), menjelaskan bahwa terdapat tiga gaya kepemimpinan dalam mengambil keputusan. Pertama, gaya otokratis yaitu kepemimpinan yang membuat keputusan



sendiri karena kekuasaan terpusatkan dalam diri satu orang. Ia memikul tanggungjawab dan wewenang penuh, pengawasan bersifat ketat, keputusan dipaksakan. Ke dua, gaya demokratis yaitu kepemimpinan yang berkonsultasi dengan kelompok mengenai masalah yang menarik perhatian, komunikasi berjalan dengan lancar, saran dibuat dua arah dan memperkenankan bawahan untuk menetapkan sasaran yang menantang. Ke tiga, gaya kendali bebas yaitu kepemimpinan yang memberi kekuasaan kepada bawahan, kelompok dapat mengembangkan sasarnya sendiri dan memecahkan masalahnya sendiri. Pengambilan keputusan terjadi sebagai reaksi terhadap masalah yang terjadi dalam organisasi. Keputusan harus dibuat oleh pimpinan agar anggota dapat melaksanakan berbagai kegiatan dalam rangka mewujudkan dan mengembangkan eksistensi organisasi.

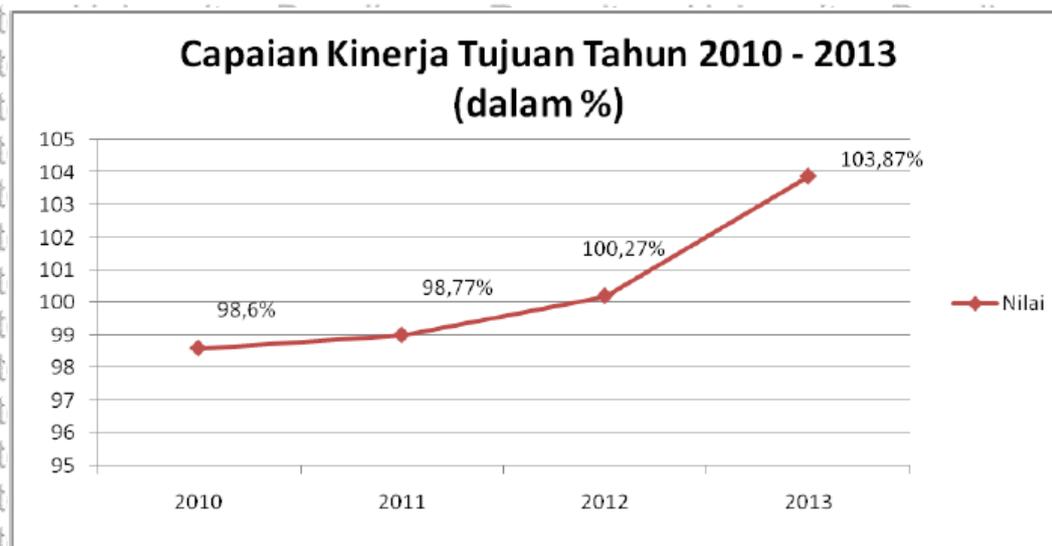
Suatu organisasi dalam pencapaian tujuannya akan nampak pada kinerja pegawainya. Kinerja pegawai yang tinggi akan memberikan hasil yang memuaskan, dan sebaliknya kinerja yang rendah akan memberikan hasil yang dapat berdampak pada kegagalan organisasi dalam pencapaian tujuannya.

Menurut, Mangkunegara (2005:67) definisi kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikannya.

Dalam mencapai kinerja yang maksimal seorang pemimpin berperan dalam melakukan pengawasan dan pengendalian terhadap tugas-tugas pegawainya. Hal ini ditujukan supaya target yang diharapkan oleh organisasi tercapai. Selain itu,



tindakan ini juga mencegah terjadinya kinerja pegawai yang tidak disiplin menimbulkan tindakan yang kurang memuaskan dalam pemberian pelayanan pada masyarakat. Sering sekali dijumpai pegawai dalam pemberian pelayanan tidak maksimal seperti pegawai terlambat, pegawai yang tidak ada ditempat saat dibutuhkan. Tindakan pegawai yang seperti inilah yang memerlukan tindakan dan perhatian khusus dari pimpinannya karena dapat menghambat proses organisasi. Hal ini akan dapat berdampak pada kekecewaan masyarakat yang membutuhkan pelayanan dari instansi yang bersangkutan. Oleh karena itu, untuk merubah kondisi seperti itu dan mewujudkan sikap kerja pegawai yang baik, diperlukan gaya kepemimpinan yang tepat.



Gambar 1. Capaian Kinerja Tujuan Tahun 2010-2013 Kementerian Sekretariat Negara

Sumber: <http://www.setneg.go.id/>

Dari data diatas dapat diketahui bahwa pada tahun 2010 sampai dengan tahun 2013 mengalami peningkatan yang pesat. Peningkatan tersebut terjadi



karena pengaruh dari kepemimpinan yang ada. Sebagaimana yang ada dalam laporan kinerja pada tahun 2013 yang diambil dari website Kementerian Sekretariat Negara (setneg.go.id), kepemimpinan di lingkungan Kementerian Sekretariat Negara memiliki nilai 94 dimana angka tersebut termasuk penilaian yang sangat tinggi (baik).

Gaya kepemimpinan yang efektif akan berdampak pada kinerja pegawai dalam pencapaian tujuan organisasi sebagai instansi pelayanan publik, tak terkecuali dengan Kementerian Sekretariat Negara khususnya pada Deputy Bidang Hubungan Masyarakat. Deputy Bidang Hubungan Masyarakat ini memberikan pelayanan kepada masyarakat dengan cara menyediakan informasi-informasi yang terkait dengan kepresidenan atau kementerian kepada masyarakat. Oleh karena itu, dalam pencapaian tujuan organisasi tidak terlepas dari peranan pemimpin dalam mengarahkan, membimbing, dan memotivasi para pegawainya. Baik buruknya kinerja pegawai yang ada di Deputy Bidang Hubungan Masyarakat Kementerian Sekretariat Negara juga tidak terlepas dari gaya kepemimpinan yang diterapkan.

Motivasi merupakan salah satu faktor dalam menentukan tingkat kedisiplinan seorang pegawai. Dalam suatu organisasi kedisiplinan merupakan salah satu hal yang perlu diperhatikan dalam menyelenggarakan tugas pekerjaan setiap karyawan. Sebagaimana yang diterangkan dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil pasal 2 Bab II Kewajiban dan larangan yaitu “Melaksanakan tugas kedinasan yang dipercayakan kepada PNS dengan penuh pengabdian, kesadaran dan



8

tanggung jawab". Hal ini disebabkan karena setiap karyawan memiliki tingkat pemahaman terhadap tugas dan kewajiban maupun tentang peraturan yang harus dipatuhi, selain itu disiplin juga sangat dipengaruhi oleh motivasi seseorang.

Maka dari itu kinerja pegawai berpengaruh terhadap pemberian pelayanan terhadap masyarakat. Tidak selamanya kinerja pegawai dalam kondisi yang kondusif, terkadang kinerja yang dihasilkan juga menurun. Keadaan inilah yang akan memberikan dampak pada ketidakpuasan layanan kepada masyarakat.

Dengan demikian gaya kepemimpinan dapat menjadi pedoman yang baik terhadap baik atau buruknya kinerja pegawai.

Sama seperti halnya kepemimpinan dalam pemerintahan yang lainnya, sebagai instansi pemerintahan pusat, kepemimpinan di Deputi Bidang Humas

Kementerian Sekretariat Negara RI sangat menarik bagi peneliti mencari tahu bagaimanakah gaya kepemimpinan yang ada untuk meningkatkan kinerja pegawai disana. Dari paparan penjelasan diatas, dalam kehidupan organisasi, gaya

kepemimpinan seorang pemimpin adalah hal yang penting diperhatikan.

Kepercayaan dalam sebuah organisasi dituntut untuk bisa membuat individu-individu dalam organisasi yang dipimpinnya bisa berperilaku sesuai dengan yang

diinginkan oleh pemimpin untuk mencapai tujuan organisasi. Maka dari itu

seorang pemimpin haruslah bisa memahami perilaku individu-individu di dalam organisasi yang dipimpinnya untuk bisa menemukan gaya kepemimpinan yang

tepat bagi organisasinya. Oleh karena itu, berdasarkan latar belakang diatas,

penyusun ingin meneliti dengan judul Gaya Kepemimpinan Asisten Deputi Humas Kementerian Sekretariat Negara RI Untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai.



B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka permasalahan yang dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimanakah gaya kepemimpinan Asisten Deputi Humas Kementerian Sekretariat Negara RI dalam meningkatkan kinerja pegawai?
2. Bagaimana kinerja pegawai pada bagian Humas Kementerian Sekretariat Negara RI?

C. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan pokok-pokok masalah yang diajukan di atas, tujuan dan kegunaan penelitian ini dapat dirinci sebagai berikut:

1. Tujuan penelitian ini adalah:
 - a. Memperoleh gambaran gaya kepemimpinan Asisten Deputi Humas Kementerian Sekretariat Negara RI dalam meningkatkan kinerja pegawai.
 - b. Mendeskripsikan dan menganalisis peningkatan kinerja pegawai pada bagian Humas kementerian Sekretariat Negara RI.
2. Kegunaan penelitian ini adalah:
 - a. Penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat akademis untuk menambah wacana ilmu pengetahuan tentang bagaimana dan faktor apa saja yang mempengaruhi gaya kepemimpinan Asisten Deputi Humas Kementerian Sekretariat Negara RI.



D. Kontribusi Penelitian

Disamping mempunyai tujuan yang hendak dicapai, penelitian ini mempunyai kontribusi sebagai berikut:

1. Kontribusi Akademis

- a. Output dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan sebuah pemahaman mengenai kontribusi gaya kepemimpinan dan motivasi kerja sebagai salah satu kajian dalam bidang sumber daya manusia.
- b. Sebagai bahan kajian dan sumbangan pemikiran yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan.
- c. Diharapkan memberikan kontribusi bagi perkembangan ilmu pengetahuan khususnya tentang gaya kepemimpinan.
- d. Sebagai bahan bacaan dan referensi bagi peneliti yang selanjutnya dengan tema yang sama.

2. Kontribusi Praktis

- a. Bagi peneliti: untuk mengembangkan sikap kritis peneliti terhadap gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Asisten Deputi Hubungan Masyarakat Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia.
- b. Bagi lembaga (bidang Hubungan Masyarakat Kemensesneg): output dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan berupa faktor-faktor apa sajakah yang mempengaruhi dari gaya kepemimpinan yang ada di bidang Hubungan Masyarakat Kemensesneg.



E. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dalam penelitian ini terdiri dari 5 Bab yaitu:

BAB I: PENDAHULUAN

Pada bab ini, penulis mengemukakan mengapa kepemimpinan merupakan salah satu unsur terpenting dalam sebuah organisasi sehingga mendorong minat peneliti untuk melakukan penelitian ini. Adapun subbab yang tertera pada bab ini adalah latar belakang, rumusan masalah, tujuan, kontribusi penelitian dan sistematika pembahasan yang akan digunakan dalam penulisan ini.

BAB II: KAJIAN PUSTAKA

Pada bab II menjelaskan kajian terhadap teori yang berkaitan dengan penelitian yang akan dilakukan. Teori-teori tersebut yang nantinya akan menjadi dasar kajian pokok pembahasan, ditambah dengan perspektif dari peneliti sendiri mengenai teori-teori dasar tersebut. Adapun kajian tersebut diantaranya adalah mengenai konsep administrasi publik, konsep kepemimpinan.

BAB III: METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan tentang jenis penelitian, fokus penelitian yang mengemukakan data yang dikumpulkan, diolah dan dianalisis kemudian pemilihan lokasi dan situs penelitian, sumber data yang digunakan dalam penelitian ini kepada siapa data tersebut diperoleh kemudian pengumpulan data yang menyangkut bagaimana penulis melakukan pengamatan lalu instrumen penelitian yang menjelaskan teknik penulis memperoleh data dan analisa data yang mengemukakan bagaimana penulis memerlukan data yang diperoleh dengan



cara mengelompokkan data sehingga siap dianalisa serta metode analisis yang digunakan.

BAB IV: HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini memuat tentang hasil penelitian serta menganalisis penyajian data sehingga dapat menjawab permasalahan penelitian.

BAB V: PENUTUP

Bab ini memuat kesimpulan dan saran. Kesimpulan disini merupakan garis beras dari hasil pembahasan yang bersesuaian dengan tujuan penelitian, sedangkan saran merupakan sumbangan pemikiran dari penulis yang dapat diberikan sebagai masukan bagi pihak-pihak yang memerlukan.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Administrasi Publik

1. Konsep Administrasi Publik

Dalam kehidupan bermasyarakat, pasti terjadi interaksi antara satu individu dengan individu yang lain. Interaksi yang terjadi antara individu dengan individu yang lain tidak jarang menimbulkan sebuah kerjasama. Kegiatan kerjasama yang dilakukan oleh dua orang atau lebih merupakan kegiatan administrasi. Menurut Pasolong (2008:2) “Secara etimologi administrasi berasal dari bahasa Latin (Yunani) yang terdiri atas dua kata, yaitu “*ad*” dan “*ministrare*” yang berarti “*to serve*” yang dalam bahasa Indonesia berarti melayani atau memenuhi. Sedangkan menurut Hadart Nawawi dalam Syafiie (2006:14) administrasi adalah kegiatan atau rangkaian kegiatan sbagai proses pengendalian usaha kerjasama sekelompok manusia untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan sebelumnya.

Publik pada dasarnya berasal dari bahasa Inggris “*Public*” yang berarti umum, rakyat umum, orang banyak, dan rakyat. Syafiie dalam Pasolong (2013:6), mengatakan bahwa publik adalah sejumlah manusia yang memiliki kebersamaan berpikir, perasaan, harapan, sikap dan tindakan yang benar dan baik berdasarkan



nilai-nilai dan norma yang mereka miliki. George Frederickson dalam Pasolong (2013: 6-7) mengemukakan konsep “publik” dalam lima perspektif, yaitu:

- a. Publik sebagai kelompok kepentingan, yaitu publik dilihat sebagai manifestasi dari interaksi kelompok yang melahirkan kepentingan masyarakat;
- b. Publik sebagai pemilih yang rasional, yaitu masyarakat terdiri atas individu-individu yang berusaha memenuhi kebutuhan dan kepentingan sendiri;
- c. Publik sebagai perwakilan kepentingan masyarakat, yaitu kepentingan publik diwakili melalui “suara”;
- d. Publik sebagai konsumen, yaitu konsumen sebenarnya tidak terdiri dari individu-individu yang tidak berhubungan satu sama lain, namun dalam jumlah yang cukup besar mereka menimbulkan tuntutan pelayanan birokrasi;
- e. Publik sebagai warga negara, yaitu warga negara dianggap sebagai publik karena partisipasi masyarakat sebagai keikutsertaan warga negara dalam seluruh proses penyelenggaraan pemerintah dipandang sebagai sesuatu yang paling penting.

Administrasi publik adalah terjemahan dari bahasa Inggris yaitu *public administration* yang sering juga diterjemahkan sebagai administrasi negara atau administrasi pemerintahan. Penyelenggaraan semua kepentingan publik dan masalah publik (*public interests and public affairs*) yang ada pada suatu negara



merupakan ruang lingkup kegiatan administrasi publik (*public administration*).

Seperti yang ditegaskan oleh Caiden dalam Mindarti (2007:3) menyebutkan bahwa administrasi merupakan seuruh kegiatan administrasi untuk segenap urusan publik (*administration for the public affairs*).

Caiden melanjutkan dalam bukunya *Public Administration*, administrasi publik memberikan patokan bahwa untuk menentukan apakah suatu organisasi tersebut termasuk pemerintah, adalah dengan melihat tiga hal yaitu organisasinya dibentuk dengan peraturan pemerintah, karyawannya disebut pegawai negeri, dan pembiayaannya berasal dari uang rakyat (Syafiie, 2006: 26).

Dalam pengertian luas, seperti ditegaskan Nigro dalam Mindarti (2007:4), administrasi publik adalah suatu proses kerjasama dalam lingkungan pemerintahan yang meliputi ketiga cabang pemerintahan yaitu legislatif, eksekutif, dan yudikatif. Sedangkan pengertian administrasi publik menurut

Lembaga Administrasi Negara dalam Sjamsuddin (2006:118) yaitu:

Administrasi mengenai negara dalam keseluruhan arti, unsur, dimensi, dan dinamikanya. Dalam situasi dan kondisi negara bagaimanapun, administrasi negara harus tetap berperan memberikan dukungan terhadap penyelenggaraan negara, mengemban misi perjuangan bangsa dalam bernegara, memberikan perhatian dan pelayanan sebaik-baiknya kepada masyarakat untuk berkarya dalam upaya mencapai tujuan bersama dalam bernegara, ataupun untuk melakukan peran tertentu dalam pengelolaan kebijakan dan pelayanan publik yang secara tradisional dilakukan oleh aparatur negara.

Henry dalam Pasolong (2013:9), memberikan rujukan tentang ruang lingkup administrasi publik yang dapat dilihat dari topik-topik yang dibahas selain perkembangan ilmu administrasi publik itu sendiri, antara lain: (1) Organisasi

Publik, pada prinsipnya berkenaan dengan model-model organisasi dan perilaku birokrasi; (2) Manajemen publik, yaitu berkenaan dengan sistem dan ilmu



manajemen, evaluasi program dan produktivitas, anggaran publik dan manajemen sumber daya manusia, dan (3) Implementasi, yaitu menyangkut pendekatan terhadap kebijakan publik dan implementasinya, privatisasi, administrasi antar pemerintahan dan etika birokrasi.

Melihat beberapa pendapat mengenai administrasi publik di atas, maka dapat disimpulkan bahwa administrasi publik adalah suatu kegiatan kerjasama yang dilakukan oleh sekelompok orang di dalam pemerintahan yang dikoordinasikan untuk mendorong kebijakan publik agar lebih responsif dalam memenuhi kebutuhan publik.

2. Konsep Organisasi Publik

Organisasi publik merupakan salah satu unsur di dalam ilmu administrasi publik. Definisi organisasi sendiri telah banyak dikemukakan oleh para ahli. Seperti definisi organisasi menurut Dwight Waldo dalam Syafiie (2006:52) yang mengatakan bahwa organisasi adalah sebagai suatu struktur dari kewenangan-kewenangan dan kebiasaan-kebiasaan dalam hubungan antara orang-orang pada suatu sistem administrasi. Selain itu Prajudi Atmosudirdjo juga mendefinisikan organisasi sebagai struktur tata pembagian kerja dan struktur tata hubungan kerja antara sekelompok orang-orang pemegang posisi yang bekerjasama secara tertentu untuk bersama-sama mencapai tujuan tertentu (Sjamsuddin, 2006:20).

Pengertian sektor publik sendiri memiliki pengertian yang beragam sebagai suatu konsekuensi dari luasnya wilayah sektor publik, tiap disiplin ilmu (ekonomi, hukum, politik, dan sosial) mempunyai pemahaman dan definisi yang berbeda-beda.



Organisasi sektor publik bergerak dalam lingkungan yang sangat kompleks dan *turbulence*. Menurut Mardiasmo, dalam bukunya Akuntansi Sektor Publik (2009:3) mengatakan bahwa komponen lingkungan yang mempengaruhi organisasi sektor publik meliputi faktor ekonomi, politik, kultur dan demografi.

Pengaruh yang begitu banyak inilah yang menyebabkan sektor publik itu bergerak secara dinamis.

Organisasi publik adalah organisasi yang terbesar karena mewadahi seluruh lapisan masyarakat dengan ruang lingkup negara. Oleh karena itu, organisasi publik merupakan salah satu unsur dalam administrasi publik dan mempunyai kewenangan yang absah (terlegitimasi) di bidang politik, administrasi, pemerintahan dan hukum secara terlembaga sehingga mempunyai kewajiban melindungi warganya, serta melayani kebutuhannya (Syafiie, 2006:53).

Kusdi (2009) mendefinisikan organisasi publik sebagai “organisasi yang kental dengan politik, loyalitas, dan mengutamakan pelayanan”. Pelayanan yang dimaksud disini bersifat normatif. Tujuan kelompok dengan tujuan individu sangat berbeda. Sedangkan sasaran organisasi publik adalah ditujukan kepada masyarakat secara umum. Perbedaan organisasi publik dengan organisasi bisnis menurut Kusdi dilihat dari 4 (empat) hal yaitu:

- a. Tujuan organisasi (laba dan non-laba).
- b. Produk yang dihasilkan (antara *public goods* dan *private goods*).
- c. Cara pengambilan keputusan (antara proses demokratis/birokratis dan proses strategi bisnis).
- d. Ukuran kinerja (antara *social welfare* dan efisiensi).

Dalam organisasi publik, kinerja organisasi publik merupakan hal yang sangat penting guna mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (good

governance) dan pemerintahan yang bersih, serta mendukung tugas-tugas pemerintahan untuk memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat sesuai dengan ciri khasnya sebagai organisasi publik yang berorientasi kepada pelayanan publik (*public service oriented*). Salah satu tantangan besar bagi organisasi publik saat ini adalah memberikan pelayanan secara efektif dan efisien dan jauh dari Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (KKN). Jadi dapat diambil kesimpulan bahwa organisasi publik pada hakikatnya dibentuk dalam rangka menyediakan pelayanan kepada masyarakat.

B. Kepemimpinan

1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas-aktivitas sebuah kelompok yang diorganisasi ke arah pencapaian tujuan. Dalam pengertian lain kepemimpinan adalah kemampuan dan keterampilan seseorang yang menduduki jabatan sebagai pimpinan satuan kerja untuk mempengaruhi orang lain, terutama bawahannya, untuk berfikir dan bertindak sedemikian rupa sehingga melalui perilaku yang positif ia memberikan sumbangan nyata dalam pencapaian tujuan organisasi. Kepemimpinan sering sulit sekali diartikan secara tepat. Oleh sebab itu, banyak orang mencoba untuk mendefinisikan kata kepemimpinan dan mencoba memaparkannya dari versi masing-masing. Kepemimpinan mempunyai arti yang berbeda pada orang-orang yang berbeda. Salah satunya menurut Tead yang dikutip oleh Kartono (1995:38) bahwa “kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi orang-orang agar mereka mau bekerjasama untuk mencapai tujuan yang diinginkan”.





Selanjutnya, Stephen Robbins dalam Miftah Thoha (1995:39), menyatakan bahwa “kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah pencapaian tujuan tertentu”. Dan menurut Kartini Kartono (1998:5) pengertian kepemimpinan adalah “Masalah relasi dan pengaruh antara pimpinan dan yang dipimpin. Kepmimpinan tersebut muncul dan berkembang sebagai hasil dari interaksi otomatis diantara pemimpin dan individu-individu yang dipimpin (ada relasi interpersonal)”

Dengan melihat beberapa definisi tentang pengertian kepemimpinan yang dikemukakan oleh para ahli tersebut, kepemimpinan merupakan suatu hal yang dijabat oleh seseorang yang mampu memberikan perintah kepada orang lain dalam wadah organisasi tertentu yang dapat menunjang tercapainya tujuan yang diinginkan. Kepemimpinan juga menjadi salah satu faktor penentu berhasil atau tidaknya suatu tujuan apabila perilaku dan tindakan seorang pemimpin dapat berpengaruh positif terhadap bawahannya. Disamping itu sikap dan tindakan seorang pemimpin merupakan wujud tanggung jawab yang harus diberikan kepada bawahannya sehingga dalam melakukan sebuah pekerjaan, bawahan akan senantiasa melaksanakan pekerjaan tersebut sesuai dengan perintah yang diberikan.

Kepemimpinan menurut Stephen P. Robbins adalah “kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah pencapaian tujuan”. Berdasarkan definisi tersebut, Stoner (1986:114) memberikan referensi bahwa ada 4 (empat) implikasi penting dalam pendefinisian kepemimpinan yaitu sebagai berikut:



- a. Kepemimpinan harus melibatkan orang lain, bawahan atau pengikut dengan kesediaan mereka menerima pengarahan dari pimpinan, para anggota kelompok membantu menentukan status pimpinan dan memungkinkan proses kepemimpinannya. Tanpa bawahan kepemimpinan manajer tidak akan relevan.
- b. Kepemimpinan melibatkan distribusi yang tidak merata dari semua kekuasaan diantara pimpinan dan anggota kelompok. Pemimpin mempunyai wewenang untuk mengarahkan beberapa dari kegiatan anggota kelompok yang tidak dapat secara serupa mengarahkan kegiatan pemimpin. Namun demikian anggota kelompok jelas akan mempengaruhi kegiatan itu dalam beberapa cara.
- c. Selain secara sah dapat mengarahkan bawahan atau pengikut mereka, pemimpin dapat mempunyai pengaruh. Dengan kata lain pemimpin tidak hanya dapat mengatakan kepada bawahan mereka apa yang harus dikerjakan, tetapi mungkin mempengaruhinya atas itu dilaksanakan dengan benar atau tidak.
- d. Dengan demikian kepemimpinan merupakan suatu seni untuk mempengaruhi orang lain atau sekelompok orang untuk bekerja bersama-sama mencapai tujuan bersama ke arah pencapaian tujuan organisasi. Kepemimpinan kadangkala diartikan sebagai pelaksana otorita dan pembuat pembuat keputusan. Ada juga yang mengartikan sebagai salah satu inisiatif untuk bertindak yang menghasilkan suatu pola yang konsisten dalam rangka mencari jalan pemecahan dari suatu persoalan bersama. Pada prinsipnya



semua sepakat bahwa unsur-unsur yang terdapat pada kepemimpinan meliputi adanya pemimpin, adanya pengikut dan bawahan, adanya proses saling mempengaruhi, adanya tujuan serta adanya situasi tertentu.

Kepemimpinan itu muncul karena faktor kebersamaan antara kelompok individu dalam bekerjasama, dan hubungan di dalamnya yang satu mengendalikan yang lain (pemimpin) dan yang lain mengikuti (bawahan). Oleh karena itu kepemimpinan dipandang sebagai suatu seni dalam membina dan menggerakkan sekelompok orang dengan sarana dan prasarana tertentu melalui berbagai tingkatan hubungan yang saling menguntungkan. Dan dapat diketahui dalam proses pengambilan keputusan pemimpin sesuai dengan gaya kepemimpinan seseorang.

Kepemimpinan seorang pada dasarnya akan terlihat dari gaya, sifat kepribadian, pengalaman, jenis pengikut, dan interaksi dengan bawahannya untuk memberikan pengaruh perilaku seorang pemimpin untuk melakukan suatu pekerjaan. Berdasarkan pemaparan tersebut untuk menjadi seorang pemimpin, menurut Musanef (1994:73-75) menjelaskan tentang syarat-syarat kecakapan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, antara lain:

- a. Jujur
- b. Berpengetahuan
- c. Berani (fisik dan moral)
- d. Mampu mengambil keputusan
- e. Dapat dipercaya
- f. Berinisiatif



k. Sehat jamaninya, dinamis, sanggup dan suka menerima tugas yang berat, serta berani mengambil resiko.

l. Tajam firasatnya dan adil.

m. Berpengetahuan luas, dan haus akan ilmu pengetahuan.

n. Memiliki motivasi tinggi, dan menyadari target atau tujuan hidupnya yang ingin dicapai, dibimbing oleh idealisme tinggi.

o. Punya imajinasi tinggi, daya komunikasi dan daya inovasi.

Jadi untuk menjadi seorang pemimpin yang mampu menjadi teladan para pegawainya, syarat-syarat yang dikemukakan oleh para ahli yang ada diatas tersebut sudah menjadi tolak ukur yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin untuk mencapai tujuan organisasi.

Tugas dan Fungsi Kepemimpinan

Fungsi dan tugas kepemimpinan adalah bagian dari tugas utama yang harus dikerjakan dan dilaksanakan. Keating dalam Pasolong (2013:116-117), mengatakan bahwa tugas kepemimpinan terbagi menjadi 2, yaitu tugas yang berhubungan dengan kelompok dan tugas yang berhubungan dengan kekompakan dalam kelompok. Tugas kepemimpinan yang berhubungan kelompok, antara lain adalah:

a. Memulai (*initiating*) yaitu usaha agar kelompok mulai kegiatan atau gerakan tertentu.

b. Mengatur (*regulating*) yaitu tindakan untuk mengatur arah dan langkah kegiatan kelompok



c. Memberitahu (*informating*) yaitu kegiatan memberi informasi, data, fakta, pendapat para anggota dan meminta dari mereka informasi, data, fakta dan pendapat yang diperlukan.

d. Mendukung (*supporting*) yaitu usaha untuk menerima gagasan, pendapat, usul dari bawah dan menyempurnakannya dengan menambah atau mengurangi untuk digunakan dalam rangka penyelesaian tugas bersama.

e. Menilai (*evaluating*) yaitu tindakan untuk menguji gagasan yang muncul atau cara kerja yang diambil dengan menunjukkan konsekuensinya dan untung-ruginya.

f. Menyimpulkan (*summarizing*) yaitu kegiatan untuk mengumpulkan dan merumuskan gagasan, pendapat dan usul yang muncul, menyingkat lalu menyimpulkannya sebagai landasan untuk memikirkan lebih lanjut.

Sedangkan tugas kepemimpinan yang berhubungan dengan kekompakan dalam kelompok menurut Keating dalam pasolong (2013:117) yaitu:

a. Mendorong (*encouraging*) yaitu bersikap hangat, bersahabat menerima orang-orang.

b. Mengungkapkan perasaan (*expressing feeling*) yaitu tindakan menyatakan perasaan terhadap kerja dan kekompakan kelompok, seperti rasa puas, rasa senang, rasa bangga, dan ikut seperasaan dengan orang-orang yang dipimpnnya pada waktu mengalami kesulitan, kegagalan dan lain-lain.

c. Mendamaikan (*harmonizing*), yaitu tindakan mempertemukan dan mendamaikan pendapat-pendapat berbeda dan menurunkan orang-orang yang bersitegang satu sama lain.



d. Mengalah (*compromizing*) yaitu kemampuan untuk mengubah dan menyesuaikan pendapat dan perasaan sendiri dengan pendapat perasaan orang-orang yang dipimpinnya.

e. Memperlancar (*gatekeeping*) yaitu kesediaan membantu mempermudah keikutsertaan anggota dalam kelompok, sehingga semua rela menyumbangkan dan mengungkapkan gagasan-gagasan.

f. Memasang aturan main (*setting standarts*) yaitu tindakan menyampaikan aturan dan tata tertib yang membantu kehidupan kelompok.

Fungsi pemimpin dalam suatu organisasi memegang peran yang sangat penting bagi keberadaan dan kemajuan organisasi yang bersangkutan. Fungsi

kepemimpinan Siagian (2003:48-70) yaitu (1) Pimpinan sebagai penentu arah, (2)

Pimpinan sebagai wakil dan juru bicara organisasi, (3) Pimpinan sebagai komunikator yang efektif, (4) Pimpinan sebagai mediator, dan (5) Pimpinan

selaku integrator. Menurut Dimiyati (2014:42), aspek-aspek fungsi kepemimpinan antara lain:

a) Fungsi administrasi, yaitu mengadakan formulasi kebijaksanaan administrasi dan menyediakan fasilitasnya;

b) Fungsi sebagai top manajemen, yaitu mengadakan *planning, organizing, staffing, directing, commanding, controlling*, dsb.

Sedangkan menurut Nawawi dan Dimiyati (2014:42-43) secara operasional fungsi kepemimpinan dapat dibedakan atas lima fungsi pokok kepemimpinan

yaitu sebagai berikut:

a. Instruktif: Pemimpin berfungsi sebagai komunikator yang menentukan apa (isi perintah), bagaimana (cara mengerjakan)



perintah), kapan (waktu memulai, melaksanakan, dan melaporkan hasilnya), dan dimana (tempat mengerjakan perintah) agar keputusan dapat diwujudkan secara efektif. Oleh karena itu, fungsi orang yang dipimpin hanyalah melaksanakan perintah;

b. **Konsultatif:** Pemimpin dapat menggunakan fungsi konsultatif sebagai komunikasi dua arah. Hal tersebut digunakan ketika pemimpin dalam usaha menetapkan keputusan yang memerlukan bahan pertimbangan dan berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya;

c. **Partisipasi:** Dalam menjalankan fungsi partisipasi, pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam pengambilan keputusan maupun dalam melaksanakannya. Setiap anggota kelompok memperoleh kesempatan yang sama untuk berpartisipasi dalam melaksanakan kegiatan yang dijabarkan dari tugas-tugas pokok, sesuai dengan posisi masing-masing;

d. **Delegasi:** Dalam menjalankan fungsi delegasi, pemimpin memberikan pelimpahan wewenang dalam membuat atau menetapkan keputusan;

e. **Pengendalian:** Fungsi pengendalian berasumsi bahwa kepemimpinan yang efektif harus mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal.

Selain yang dikemukakan tersebut, terdapat juga fungsi-fungsi kepemimpinan meliputi:

a. **Pengambilan Keputusan**

Pengambilan keputusan seorang pemimpin sangatlah penting, karena dalam kondisi ketidak pastian dan perubahan-perubahan yang mendadak seorang pemimpin harus dapat mengambil keputusan yang cepat, tepat, praktis, rasional dan bertanggung jawab. Hal ini sesuai dengan pendapat Siagian (2003:38) yang menyatakan bahwa “setiap orang yang menduduki jabatan pemimpin ialah keberanian untuk mengambil keputusan yang cepat, tepat, praktis, dan rasional serta memikul tanggung



jawab atas akibat dan resiko yang timbul daripada keputusan yang diambilnya”.

Pada hakikatnya, pengambilan keputusan menurut Siagian (2003:39) adalah “suatu pendekatan yang sistematis terhadap suatu masalah yang dihadapi”. Pendekatan yang sistematis itu menyangkut pengetahuan tentang hakikat masalah yang dihadapi itu, pengumpulan fakta dan data yang relevan dengan masalah yang dihadapi, analisis masalah dengan mempergunakan fakta dan data, mencari alternatif pemecahan, menganalisis setiap alternatif sehingga ditemukan alternatif yang paling rasional, dan penilaian dari hasil yang dicapai sebagai akibat keputusan yang diambil.

b. Pemberian Motivasi

Fungsi lain dari kepemimpinan di pemerintahan, yang termasuk suatu kepemimpinan adalah motivasi bawahannya, yaitu usaha memberikan dorongan-dorongan agar orang atau pegawai mau bekerja dan bergerak dengan sadar untuk mencapai tujuannya. Hal ini seperti yang dikemukakan oleh Siagian (2003:106) yang menyatakan bahwa pergerakan atau motivasi itu adalah “keseluruhan proses pemberian dorongan bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis”.

c. Pengawasan

Pengawasan menurut Siagian (2003:112) adalah “proses pengamatan pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar



semua pekerjaan yang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya". Dari pengertian tersebut bisa diketahui bahwa fungsi pengawasan merupakan salah satu fungsi yang penting yang harus dijalankan oleh pemimpin dalam mencapai tujuan organisasi, karena dengan fungsi ini pemimpin dapat mengetahui apakah pegawai menjalankan tugasnya dengan tertib dan teratur.

2. Kepemimpinan Dalam Organisasi Publik

Kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi perilaku orang lain agar mereka mau diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu (Thoha, 1997).

Kepemimpinan diartikan sebagai kemampuan menggerakkan atau memotivasi sejumlah orang agar serentak melakukan kegiatan yang sama dan terarah pada pencapaian tujuannya (Nawawi dan M. Martin, 1995). Oleh sebab itu, hal yang penting dari kepemimpinan adalah adanya pengaruh dan efektifnya kekuasaan dari seorang pemimpin. Jika seseorang berkeinginan mempengaruhi perilaku orang lain, maka aktivitas kepemimpinan telah tampak relevansinya.

Pemimpin adalah orang yang mempunyai wewenang dan hak mempengaruhi orang lain, sehingga mereka berperilaku sebagaimana dikehendaki oleh pemimpin tersebut melalui kepemimpinannya. Dengan demikian secara sederhana kepemimpinan adalah setiap usaha untuk mempengaruhi. Sementara itu kekuasaan dapat diartikan sebagai suatu potensi pengaruh dari seorang pemimpin tersebut. Ini merupakan suatu sumber yang memungkinkan seorang pemimpin mendapatkan hak untuk mengajak atau mempengaruhi orang lain (Thoha, 1997).

Thoha juga membedakan antara kekuasaan dan otoritas (*authority*) yang sering dianggap sama pengertiannya. Otoritas dapat dirumuskan sebagai suatu tipe khusus dari kekuasaan yang secara mendasar melekat pada jabatan yang diduduki seseorang pemimpin. Dengan demikian otoritas adalah kekuasaan yang disahkan (*legitimized*) oleh suatu peranan formal seorang pemimpin dalam sebuah organisasi (Thoha, 1997).

Sinambela, (2008:100), membagi perilaku pemimpin dalam organisasi menjadi dua bagian, yaitu: dimensi konsiderasi (*consideration*) dan dimensi struktur inisiasi (*initiation structure*). Perilaku pemimpin dengan dimensi konsiderasi adalah perilaku yang cenderung mementingkan kepentingan bawahan, dengan ciri-ciri perilaku dalam hubungannya dengan bawahan sebagai berikut: (a) ramah tamah; (b) mendukung dan membela bawahan; (c) mau berkonsultasi; (d) mau mendengarkan pendapat bawahan; (e) mau menerima usulan bawahan; (f) memikirkan kesejahteraan bawahan; dan (g) memperlakukan bawahan setingkat dirinya.

Sedangkan pemimpin dengan dimensi struktur inisiasi cenderung mementingkan tujuan organisasi daripada kepentingan bawahan. Perilaku pemimpin dalam dimensi ini memiliki karakteristik sebagai berikut: (a) memberikan kritik terhadap pelaksanaan pekerjaan yang jelek; (b) menekankan pentingnya batas waktu pelaksanaan tugas-tugas kepada bawahan; (c) selalu memberitahu apa-apa yang harus dikerjakan oleh bawahan; (d) selalu memberi petunjuk kepada bawahan tentang bagaimana melaksanakan tugas tertentu; (e) menetapkan suatu standar tertentu atas pekerjaan; (f) meminta bawahan agar





selalu menuruti dan mengikuti standar yang telah ditetapkan; (g) selalu mengawasi apakah bawahan bekerja sepenuh kemampuannya.

Pemimpin dalam organisasi publik dalam perilaku konsiderasi ataupun struktur inisiasi memiliki peran yang sangat penting dalam rangka pencapaian tujuan organisasi dan juga pencapaian tujuan individu yang menjadi anggota organisasi. Peran penting pemimpin sebagai menjadi motor penggerak, menjadi perencana pelaksana dan juga pengawas semua kegiatan yg ada di organisasi tersebut.

3. Teori Kepemimpinan

Teori kepemimpinan merupakan generalisasi dari perilaku pemimpin dan konsep kepemimpinannya dengan menitik beratkan pada latar belakang historis, sebab musabab, munculnya kepemimpinan, sifat-sifat utama kepemimpinan (Pasolong, 2013:121). Dalam teori kepemimpinan, kepemimpinan dilihat dari perilaku organisasi. Orientasi perilaku ini mencoba menitiktengahkan pendekatan yang bersifat *social learning* pada kepemimpinan. Adanya faktor penentu dalam kepemimpinan seperti pemimpin sendiri (termasuk di dalam kognisinya), situasi lingkungan (termasuk pengikut-pengikutnya dan variabel-variabel makro), dan perilakunya sendiri yang merupakan dasar dari teori kepemimpinan (Thoha, 2013:31-32). Berikut beberapa pendekatan teori-teori kepemimpinan:

a. Teori Sifat (*Traits Theory*)

Teori sifat berasumsi bahwa seseorang dilahirkan sebagai pimpinan karena memiliki sifat-sifat sebagai pemimpin. Namun pandangan teori sifat ini juga tidak memungkiri bahwa sifat-sifat kepemimpinan tidak seluruhnya dilahirkan, tetapi dapat juga dicapai lewat suatu pendidikan dan pengalaman (Pasolong:122).

Teori sifat mencoba menjelaskan kecenderungan ciri-ciri dan jenis kepribadian tertentu yang berkaitan dengan kepemimpinan yang efektif. Hal ini mungkin merupakan teori akademis pertama dalam kepemimpinan. Thomas Carlyle (1841) dapat dianggap sebagai salah satu pelopor teori sifat, menggunakan pendekatan tersebut untuk mengidentifikasi bakat, keterampilan dan karakteristik fisik pria yang muncul ke kekuasaan (Ulum, 2013:3). Pendukung pendekatan sifat biasanya membuat daftar kualitas kepemimpinan, asumsi ciri tertentu atau karakteristik tertentu yang cenderung akan mengarah kepada kepemimpinan yang efektif. Meskipun teori sifat memiliki daya tarik intuitif, namun kesulitan mungkin timbul dalam pembuktiannya.

Perlu diketahui bahwa hingga kini tidak ada kata sepakat yang tuntas mengenai sifat-sifat (*traits*) dan perilaku tertentu yang menjadi standar buku dan harus dimiliki oleh seseorang pemimpin. Hal ini dapat dipahami mengingat perlu dilakukan pendekatan strategi yang komprehensif untuk memperoleh formula yang dapat diaplikasikan dalam suatu organisasi, tentunya dengan memandang jenis dan bentuk organisasi beserta situasi-kondisi yang ada.

b. Teori Perilaku (*Behaviour Theory*)

Teori ini berusaha menjelaskan apa yang dilakukan oleh seorang pemimpin yang efektif, bagaimana mereka mendelagasikan tugas, berkomunikasi dan memotivasi bawahan. Menurut teori ini, seorang bisa belajar dan mengembangkan diri menjadi seorang pemimpin yang efektif, tidak tergantung pada sifat-sifat yang sudah melekat padanya. Jadi seorang pemimpin bukan dilahirkan untuk menjadi pemimpin, namun untuk menjadi seorang pemimpin

dapat dipelajari dari apa yang dilakukan oleh pemimpin efektif ataupun dari pengalaman. Menurut Miftah Thoha (2010) yang disebutkan di dalam bukunya:

1. Studi yang dilakukan oleh IOWA State University

Usaha mempelajari kepemimpinan pada awalnya dilakukan tahun

1930 oleh Ronald Lippitt dan Ralph K. White di bawah pengarahannya Kurt Lewin di Universitas Iowa. Usaha yang dilakukan oleh kedua pakar ini mempunyai dampak studi yang panjang. Gaya kepemimpinan Iowa ini memainkan tiga style kepemimpinan, yakni :

a) Otokratis, pemimpin yang otoriter bertindak sangat direktif, selalu memberikan pengarahannya dan tidak memberikan kesempatan untuk timbulnya partisipasi.

b) Demokratis, pemimpin yang demokratis mendorong kelompok diskusi dan pembuat keputusan, kepemimpinan ini mencoba untuk bersikap "objektif" di dalam pemberian pujian atau kritik, dan menjadi satu dengan kelompok dalam hal memberikan spirit.

c) Semuanya sendiri (laissez faire), gaya kepemimpinan ini memberikan kebebasan yang mutlak pada kelompok. Pemimpin seperti ini pada hakikatnya tidak memberikan contoh-contoh kepemimpinan.

Gaya kepemimpinan yang dimiliki Iowa ini cenderung lebih ke kepemimpinan yang demokratis, guna untuk memudahkan dan memberikan keleluasaan kelompok dalam bertindak dengan beberapa pengarahannya dari pemimpin tersebut.



2. Studi yang dilakukan oleh University of Michigan

Studi Michigan ini bertujuan untuk menentukan prinsip-prinsip produktivitas kerja kelompok dan kepuasan anggota kelompok yang diperoleh dari partisipasi mereka. Studi ini lebih cenderung kepada produktivitas kerja yang menitik beratkan pada demokratis kerja bukan pada otokratisnya. Sehingga, dimasukkannya rancangan riset (research design) dan derajat kontrol yang tinggi atas variabel nonpsikologis yang mungkin mempengaruhi semangat kerja dan produktivitas. Misalnya bentuk pekerjaan, kondisi pekerjaan, dan metode kerja terkendalikan semuanya.

3. Studi yang dilakukan di OHIO University

Gaya kepemimpinan Ohio ini dimulai dengan premis bahwa tidak ada kepuasan atau rumusan atau definisi kepemimpinan yang ada. Dari hasil kerja terdahulu berasumsi bahwa "kepemimpinan" selalu diartikan sama dengan kepemimpinan yang baik.

Dalam hal ini pemimpin mempunyai deskripsi perilaku atas dua dimensi, yakni :

- a) Struktur pembuatan inisiatif (initiating structure), struktur ini menunjukkan pada perilaku pemimpin didalam menentukan hubungan kerja antara dirinya dengan yang dipimpin, dan usahanya didalam menciptakan pola organisasi, saluran komunikasi dan prosedur kerja yang jelas.

b) Perhatian (consideration), struktur ini menggambarkan perilaku pemimpin yang menunjukkan kesetiakawanan, bersahabat, saling mempercayai, dan kehangatan dalam hubungan kerja antara pemimpin dengan anggota stafnya.

Kedua perilaku ini digali dan diteliti oleh penelitian Universitas Ohio dengan menyebarkan Kuesioner yang ditujukan kepada aspek-aspek yang telah direncanakan sebelumnya.

c. Teori Kontingensi

Kepemimpinan kontingensi dikembangkan oleh Fielder. Fielder dalam Gibson, Ivancevich dan Donnelly (1995) berpendapat bahwa gaya kepemimpinan yang paling sesuai bagi sebuah organisasi bergantung pada situasi di mana pemimpin bekerja. Menurut model kepemimpinan ini, terdapat tiga variabel utama yang cenderung menentukan apakah situasi menguntungkan bagi pemimpin atau tidak. Ketiga variabel utama tersebut adalah: (1) hubungan pribadi pemimpin dengan para anggota kelompok (hubungan pemimpin-anggota); (2) kadar struktur tugas yang ditugaskan kepada kelompok untuk dilaksanakan (struktur tugas); dan (3) kekuasaan dan kewenangan posisi yang dimiliki (kuasa posisi).

Berdasar ketiga variabel utama tersebut, Fiedler menyimpulkan bahwa: para pemimpin yang berorientasi pada tugas cenderung berprestasi terbaik dalam situasi kelompok yang sangat menguntungkan maupun tidak menguntungkan sekalipun; para pemimpin yang berorientasi pada hubungan cenderung berprestasi terbaik dalam situasi-situasi yang cukup menguntungkan.



Dari semua paparan diatas, pemimpin memiliki perilaku-perilaku yang berbeda antara pemimpin yang satu dengan yang lainnya. Hal tersebut menunjukkan bahwa perilaku setiap orang itu berbeda tergantung dari karakteristik masing-masing. Dari perilaku tersebut dapat dilihat gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi tersebut. Pendekatan yang peneliti gunakan untuk memahami gaya seorang pemimpin adalah dengan melihat dimana peneliti memusatkan perhatian pada apa yang dilakukan oleh pemimpin tersebut yaitu dengan menganalisis gaya kepemimpinannya melalui perspektif teori perilaku.

4. Gaya Kepemimpinan

Gaya berasal dari bahasa Inggris “*style*” yang artinya adalah mode seseorang yang selalu nampak dan menjadi ciri khas dari orang tersebut. Gaya kepemimpinan merupakan kebiasaan yang melekat pada diri seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas kepemimpinannya. Stoner dalam Pasolong (2010:120), mengatakan bahwa gaya kepemimpinan (*leadership style*) adalah berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja. Ermaya dalam Pasolong (2010:37) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan bagaimana cara mengendalikan bawahan untuk melaksanakan sesuatu, dan gaya kepemimpinan menurut Thoha (2013:49) adalah merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi orang lain.

Gaya kepemimpinan menurut Hersey & Blanchard dalam Pasolong (2010:37-38) adalah pola perilaku konsisten yang mereka terapkan dalam bekerja dengan dan melalui orang lain seperti dipersepsikan orang-orang itu. Pola-pola





yang timbul pada diri orang-orang saat mereka memulai memberikan tanggapan dengan cara yang sama dalam kondisi yang serupa, pola tersebut membentuk kebiasaan tindakan yang setidaknya dapat diperkirakan bagi mereka yang bekerja dengan pemimpin itu.

Dari beberapa pendapat para ahli diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang dipergunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi, mengarahkan dan mengendalikan bawahannya dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif. Dari beberapa definisi gaya yang dikemukakan oleh para ahli, terdapat beberapa macam gaya kepemimpinan, antara lain:

a. Gaya Kepemimpinan Otokratis

Menurut Rivar dalam Dimiyati (2014:73), kepemimpinan otokratis adalah gaya kepemimpinan yang menggunakan metode pendekatan kekuasaan dalam mencapai keputusan dan pengembangan strukturnya sehingga kekuasaanlah yang paling dituangkan dalam organisasi. Selanjutnya Robbins dan Coulter dalam Dimiyati (2014:73) menyatakan gaya kepemimpinan otokratis mendeskripsikan pemimpin yang cenderung memusatkan kekuasaan kepada dirinya sendiri, mendikte cara tugas yang harus diselesaikan, membuat keputusan secara sepihak dan meminimalisasi partisipasi karyawan.



Menurut Siagian (2003:34), seorang pemimpin dapat dikategorikan pada tipe otokratik, apabila:

1. Menganggap organisasi sebagai milik pribadi;
2. Mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi;
3. Menganggap bawahan sebagai alat semata-mata;
4. Tidak mau menerima kritik, saran, dan pendapat;
5. Terlalu bergantung kepada kekuasaan formalnya;
6. Dalam tindakan penggerakannya sering mempergunakan pendekatan yang mengandung unsur paksaan dan *punitif* (bersifat menghukum);

Ciri-ciri gaya kepemimpinan otokratis menurut Dimiyati (2014:73) antara lain adalah:

1. Semua kebijakan ditentukan oleh pemimpin;
2. Teknik dan langkah-langkah kegiatannya didikte oleh atasan setiap waktu sehingga langkah-langkah yang akan datang selalu tidak pasti untuk tingkatan yang luas;
3. Pemimpin biasanya membagi tugas kerja bagian dan kerjasama setiap anggota.

b. Gaya Kepemimpinan Demokratis/Partisipatif

Gaya kepemimpinan ini berasumsi bahwa para anggota organisasi yang ambil bagian secara pribadi dalam proses pengambilan keputusan akan mempunyai komitmen yang jauh lebih besar pada sasaran dan tujuan organisasi (Pasolong, 2013:121).



Kepemimpinan demokratis ditandai dengan adanya suatu struktur yang pengembangannya menggunakan pendekatan pengambilan keputusan yang kooperatif. Di bawah kepemimpinan demokratis, bawahan cenderung bermoral tinggi, dapat bekerjasama, mengutamakan mutu kerja, dan dapat mengarahkan diri sendiri. (Rivai dalam Dimiyati, 2014:74).

Menurut Robbins dan Coulter dalam Dimiyati (2014:74), gaya kepemimpinan demokratis mendeskripsikan pemimpin yang cenderung mengikutsertakan karyawan dalam pengambilan keputusan, mendelegasikan kekuasaan, mendorong partisipasi karyawan dalam metode kerja dan tujuan yang ingin dicapai, dan memandang umpan balik (*feedback*) sebagai kesempatan untuk melatih karyawannya.

Dalam gaya kepemimpinan ini, tidak berarti pemimpin tidak membuat keputusan, tetapi justru harus memahami terlebih dahulu apakah yang menjadi sasaran organisasi sehingga mereka dapat mempergunakan pengetahuan para anggotanya (Haryono dalam Pasolong, 2013:121).

Ciri-ciri gaya kepemimpinan demokratis (Sukanto dalam Dimiyati, 2014:74) antara lain yaitu:

1. Semua kebijaksanaan terjadi pada kelompok diskusi dan keputusan diambil dengan dorongan dan bantuan dari pemimpin;
2. Kegiatan-kegiatan didiskusikan, langkah-langkah umum untuk tujuan kelompok dibuat, dan jika dibutuhkan, petunjuk-petunjuk teknis, pemimpin menyarankan dua atau lebih alternatif prosedur yang dapat dipilih;

3. Para anggota bebas bekerja dengan siapa saja yang mereka pilih dan pembagian tugas ditentukan oleh kelompok.

c. Gaya Kepemimpinan Laissez-faire (Kendali Bebas)

Pendekatan dalam gaya kepemimpinan kendali bebas bukan berarti tidak adanya sama sekali pimpinan. Gaya ini berasumsi bahwa satu tugas disajikan kepada kelompok yang biasanya menentukan teknik-teknik mereka sendiri guna mencapai tujuan tersebut dalam rangka mencapai sasaran-sasaran dan kebijakan organisasi (Pasolong, 2013:121).

Menurut handoko dan Reksohadiprojo dalam Dimiyati (2014:75-76), ciri-ciri gaya kepemimpinan Laissez-faire (kendali bebas) adalah sebagai berikut:

- 1. Pemimpin membiarkan bawahannya untuk mengatur dirinya sendiri;
- 2. Pemimpin hanya menentukan kebijaksanaan dan tujuan umum;
- 3. Bawahan dapat mengambil keputusan yang relevan untuk mencapai tujuan dalam segala hal yang mereka anggap cocok.

d. Gaya Kepemimpinan Situasional

Setiap organisasi dalam perjalanan sejarahnya tentu akan menemui situasi-situasi yang berbeda dari masa kemasa, oleh karena itu organisasi dengan sistem kepemimpinan tunggal tidak mungkin bisa merespon semua kondisi yang berubah tersebut secara keseluruhan. Dengan kata lain, tidak mungkin suatu organisasi hanya dipimpin dengan perilaku atau gaya kepemimpinan tunggal untuk segala situasi terutama apabila organisasi





tersebut terus berkembang menjadi besar dengan jumlah anggota yang semakin bertambah.

Respon atau reaksi yang timbul berfokus pada pendapat bahwa dalam menghadapi situasi yang berbeda diperlukan gaya kepemimpinan yang berbeda-beda pula, hal ini sering disebut dengan Teori Kontingensi (Contingency Approach). Disamping itu karena perilaku kepemimpinan harus sesuai dengan situasi yang dihadapi seorang pemimpin, maka teori ini juga disebut dengan Teori Situasional (Situasional Approach).

Paul Hersey dan K.H. Blanchard telah mengembangkan suatu teori tentang gaya kepemimpinan situasional (situasional leadership theory). Teori ini menyatakan bahwa keefektifan kepemimpinan sangat dipengaruhi oleh tingkat kemampuan (kesiapan dan kematangan) anggota organisasi atau bawahan dalam menerima atau menolak pemimpin.

Berdasarkan tingkat kesiapan dan kematangan itu gaya kepemimpinan dibagi menjadi empat perilaku:

1. Telling Style (gaya mengatakan/ memerintah/ mengarahkan)

Gaya ini berorientasi tinggi pada tugas dan rendah pada hubungan dengan anggota atau bawahan.

2. Selling Style (menawarkan/ menjual)

Gaya kepemimpinan ini dilaksanakan dengan perilaku orientasi tugas dan hubungan yang keduanya tinggi.



3. Participating Style (gaya partisipasi)

Gaya kepemimpinan ini dilaksanakan dengan orientasi pada tugas rendah dan hubungan dengan anggota tinggi.

4. Delegating Style (gaya pendelegasian wewenang)

Gaya kepemimpinan ini dilaksanakan dengan orientasi tugas rendah dan hubungan dengan anggota juga rendah.

C. Kinerja

1. Pengertian Kinerja

Suatu organisasi, baik itu pemerintah maupun swasta, selalu digerakan oleh sekelompok orang yang berperan aktif untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai dari organisasi tersebut. Tujuan organisasi tentunya tidak akan tercapai jika kinerja anggota atau pegawainya tidak maksimal. Menurut Mangkunegara dalam Pasolong (2010:176) kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Prawirosentono dalam Pasolong (2007:176) lebih cenderung menggunakan kata performance dalam menyebut kata kinerja. Menurutnya performance atau kinerja adalah hasil yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan tanggungjawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.



Berbagai pendapat diatas dapat menggambarkan bahwa kinerja pegawai dan kinerja organisasi memiliki keterkaitan yang sangat erat, tercapainya tujuan organisasi tidak bisa dilepaskan dari sumber daya yang dimiliki oleh organisasi yang digerakan atau dijalankan pegawai yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Jadi dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah penilaian hasil kerja seseorang dalam suatu organisasi sesuai dengan tugas dan tanggungjawabnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

2. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Terdapat beberapa pendapat yang mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai Menurut Moorhead dan Chung/Megginson, dalam Sugiono (2009:12) kinerja pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu:

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



yaitu dimana antar pimpinan organisasi dengan para pegawainya terjalin suatu hubungan yang kondusif dan timbal balik yang saling menguntungkan.

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

Pendapat lain dikemukakan oleh Mahmudi (2010:21), yaitu :

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

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

- a. Kemampuan, yaitu kemampuan dalam suatu bidang yang dipengaruhi oleh bakat, intelegensi (kecerdasan) yang mencukupi dan minat.
- b. Kemauan, yaitu kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi.
- c. Energi, yaitu sumber kekuatan dari dalam diri seseorang. Dengan adanya energi, seseorang mampu merespon dan bereaksi

terhadap apapun yang dibutuhkan, tanpa berpikir panjang atau perhatian secara sadar sehingga ketajaman mental serta konsentrasi dalam mengelola pekerjaan menjadi lebih tinggi.

- d. Teknologi, yaitu penerapan pengetahuan yang ada untuk mempermudah dalam melakukan pekerjaan.
- e. Kompensasi, yaitu sesuatu yang diterima oleh pegawai sebagai balas jasa atas kinerja dan bermanfaat baginya.
- f. Kejelasan tujuan, yaitu tujuan yang harus dicapai oleh pegawai. Tujuan ini harus jelas agar pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai dapat terarah dan berjalan lebih efektif dan efisien.
- g. Keamanan, yaitu kebutuhan manusia yang fundamental, karena pada umumnya seseorang yang merasa aman dalam melakukan pekerjaannya, akan berpengaruh kepada kinerjanya.

3. Indikator Kinerja

Menurut Robbins (2006:260) indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada 6 indikator, yaitu :

- a. Kualitas, kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap ketrampilan dan kemampuan.
- b. Kuantitas, merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
- c. Ketepatan waktu, merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari suatu koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
- d. Efektifitas, merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
- e. Kemandirian, merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerja komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan.

Dalam rangka mengukur kinerja seorang pegawai dalam melaksanakan kerja, menurut Dharma dalam Sedarmayanti (2009:63) terdapat tiga unsur yang harus diperhatikan yaitu:



- a. Kuantitas, yaitu beban yang harus diselesaikan,
- b. Kualitas, mutu pekerjaan yang dihasilkan (baik buruknya).
- c. Ketepatan waktu, yaitu sesuai dengan waktu yang direncanakan.

Seorang pegawai dikatakan memiliki kinerja yang baik apabila ketiga unsur di atas dapat dipenuhi secara seimbang. Artinya dengan banyaknya pekerjaan yang dibebankan kepadanya, ia harus bisa bekerja sesuai dengan waktu yang telah dijadwalkan atau direncanakan dan harus memenuhi standar kualitas yang ditentukan.

4. Peran Pemimpin Dalam Menunjang Kinerja Pegawai

Dalam menentukan berhasil atau tidaknya tujuan suatu organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan, peran pemimpin sangatlah menentukan.

Dimana kepemimpinan yang sukses dapat menunjukkan adanya pengelolaan yang telah dilaksanakan dengan sukses.

Keberhasilan dalam pengelolaan organisasi ditentukan pula oleh kegiatan pengelolaan sumber daya manusia. Suatu organisasi bukan saja mengharapkan pegawai yang mampu, cakap dan terampil, tetapi mereka yang bekerja dengan giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Dapat dipahami bahwa pemimpin dalam organisasi mempunyai gaya kepemimpinan dan teknik-teknik untuk mendukung kinerja bawahan agar dapat melaksanakan tugas mereka sesuai dengan aturan dan pengarahan.

Banyak hal yang dilakukan oleh seorang pemimpin dalam rangka menunjang kinerja pegawainya diantaranya dengan memberikan pengarahan,



pengawasan, dan komunikasi yang baik dengan bawahannya. Adanya kebutuhan dan keinginan yang beraneka ragam dari setiap bawahan adalah merupakan tugas pemimpin dalam menyelaraskan antara kebutuhan-kebutuhan individu dengan kebutuhan-kebutuhan organisasi. Sehingga dengan demikian segala tingkah laku bawahannya dapat didorong dan diarahkan untuk mencapai tujuan bersama yang dilandasi dengan kerjasama yang baik diantara pemimpin dan bawahannya.

Kinerja yang diciptakan seorang bawahan tidak dapat semata-mata dicapai begitu saja. Peran dari seorang pemimpin sangatlah menentukan prestasi kerja yang diraih oleh pegawai. Dengan demikian pemimpin mempunyai peranan yang sangat penting dalam mewujudkan kinerja yang efektif dan efisien sehingga dapat menciptakan prestasi kerja pegawai maupun organisasi. Dapat dikatakan bahwa seorang pemimpin mempunyai peran yang sangat besar terhadap pegawai dalam bekerja agar lebih tinggi guna pemenuhan suatu harapan akan kinerja yang baik.



BAB III

METODE PENELITIAN

Pada dasarnya manusia mempunyai rasa ingin tahu, dalam mewujudkan keingintahuan tersebut maka penulis melakukan sebuah penelitian. Penelitian merupakan suatu cara yang sistematis digunakan untuk memberikan pemecahan atas suatu masalah. Metode penelitian ini berpedoman pada data yang rasional dan ilmiah.

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Menurut Arikunto (2013:4) penelitian deskriptif adalah penelitian yang dimaksudkan untuk mengumpulkan informasi mengenai status gejala yang ada, yaitu keadaan gejala menurut apa adanya pada saat penelitian dilakukan. Penelitian deskriptif tidak dimaksudkan untuk menguji hipotesis tertentu, tetapi hanya menggambarkan apa adanya tentang suatu variabel, gejala atau keadaan.

Penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian secara holistik, dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa dalam suatu konteks khusus



yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah (Moloeng, 2014:6).

Dari pengertian diatas maka dapat disimpulkan bahwa jenis penelitian deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif akan memberikan suatu gambaran ilmiah atau menjelaskan keberadaan objek penelitian pada saat sekarang terhadap fakta-fakta yang ada kemudian diinterpretasikan secara tepat, sehingga menghasilkan data deskriptif yang berupa kata-kata tulisan dan penelitian ini bertujuan menggambarkan atau mendeskripsikan suatu keadaan objek penelitian, yaitu menggambarkan Gaya Kepemimpinan Asisten Deputi Hubungan Masyarakat Kementerian Sekretariat Negara RI.

B. Fokus Penelitian

Fokus penelitian penting artinya dalam usaha menentukan batas penelitian yang akan dilakukan. Spradley dalam Sugiono (2008:34) menyatakan bahwa fokus itu merupakan domain tunggal atau beberapa domain yang terkait dari situasi sosial. Yang menjadi fokus penelitian ini adalah:

1. Gaya kepemimpinan Asisten Deputi Humas Kemensesneg dalam meningkatkan kinerja pegawai, ditinjau dari Miftah Thoha (2010):
 - a. Pengambilan keputusan Asisten Deputi Humas melibatkan bawahan atau tidak.
 - b. Komunikasi yang dilakukan oleh Asisten Deputi Humas kepada bawahannya.
 - c. Pemberian pengawasan Asisten Deputi Humas kepada bawahannya.



2. Kinerja pegawai yang dihasilkan pada bagian Humas Kementerian

Sekretariat Negara RI, ditinjau dari:

- a. Kuantitas
- b. Kualitas
- c. Ketepatan waktu

C. Lokasi dan Situs Penelitian

Lokasi penelitian adalah letak dimana penelitian akan dilakukan untuk memperoleh data atau informasi yang diperlukan terkait dengan permasalahan penelitian. Lokasi penelitian yang diambil oleh peneliti adalah kota Jakarta dengan situs penelitian Asisten Deputi Bidang Hubungan Masyarakat Kementerian Sekretariat Negara dengan bahan pertimbangan yaitu Bidang Hubungan Masyarakat Kementerian Sekretariat Negara merupakan salah satu bidang di Kementerian Sekretariat Negara dimana kinerja pegawai di bagian deputi humas itu dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dari Asisten Deputi Hubungan Masyarakat.

D. Jenis dan Sumber Data

Sumber data penelitian merupakan faktor penting yang menjadi pertimbangan dalam penentuan metode pengumpulan data. Yang dimaksud sumber data dalam penelitian adalah subjek darimana saja data dapat diperoleh (Arikunto, 2013:56). Sumber data dalam penelitian ini terbagi dalam tiga jenis, yakni sebagai berikut:



1. Informan

Menurut Lofland dalam Moleong (2014:157) pencatatan sumber data utama melalui wawancara atau pengamatan merupakan hasil usaha gabungan dari kegiatan melihat, mendengar dan bertanya. Dalam penelitian data primer didapatkan dengan melakukan wawancara mendalam atau *in depth interview* kepada Asisten Deputi humas dan pegawai humas di Kementerian Sekretariat Negara Jakarta. Adapun informan kunci dalam penelitian ini adalah:

- a. Asisten Deputi Hubungan Masyarakat
- b. Kepala Bidang Monitoring dan Analisis Media
- c. Kepala Bidang Peliputan dan Dokumentasi
- d. Kepala Bidang Diseminasi Informasi
- e. Kepala Subbidang Pelayanan Informasi Publik
- f. Kepala Subbidang Komunikasi Publik
- g. Kepala Subbidang Peliputan dan Dokumentasi Audio-Visual
- h. Staff Asdep Humas Kemensesneg

2. Dokumen

Dilihat dari segi sumber data, bahan tambahan yang berasal dari dokumen dalam penelitian didapat dari literatur, jurnal, dokumen maupun arsip yang berkaitan melalui Asisten Deputi Hubungan Masyarakat Kementerian Sekretariat Negara Jakarta.

Sedangkan data terbagi menjadi 2 (dua), yakni data primer dan data sekunder. Kedua data tersebut sangat diperlukan untuk ketepatan berbagai



informasi yang relevan dengan data tentang variabel-variabel penelitian, yaitu:

1. Data Primer

Yaitu sumber data yang dikumpulkan peneliti secara langsung dari sumbernya. Sumber tersebut diperoleh melalui informan yang berhubungan dengan objek penelitian meliputi wawancara mendalam.

Dalam hal ini data primer nantinya akan diperoleh informan, informan disini merupakan orang yang bisa memberikan informasi terkait dengan pengetahuannya sesuai dengan fokus dari penelitian ini dan informasi yang diberikan oleh informan dianggap oleh peneliti sangat sesuai dan relevan dengan fokus penelitian. Informan tersebut adalah Asisten Deputi

Hubungan Masyarakat, Kepala Bidang Monitoring dan Analisis Media, Kepala Bidang Peliputan dan Dokumentasi, Kepala Bidang Diseminasi Informasi, Kepala Subbidang Pelayanan Informasi Publik, Kepala Subbidang Komunikasi Publik, Kepala Subbidang Peliputan dan Dokumentasi Audio-Visual, dan Staff Asdep Humas Kemensesneg.

2. Data Sekunder

Yaitu data yang bersumber dari media perantara (diperoleh dan dicatat pihak lain) Yakni data yang diperoleh melalui buku, jurnal, dokumen atau arsip, peraturan-peraturan, laporan, dan referensi dari internet maupun koran yang melengkapi serta memperkaya sumber data primer. Sedangkan data sekunder akan diambil dari dokumen-dokumen yang relevan dengan fokus penelitian. Dalam penelitian ini data sekunder yang didapat adalah

Data Pegawai Asdep Humas Kemensesneg berdasarkan Golongan dan Eselon, Struktur Organisasi Asdep Humas Kemensesneg, dan Lampiran SKP (Sasaran Kinerja Pegawai).

E. Teknik Pengumpulan Data

Untuk menunjang keberhasilan dan kelancaran penelitian yang dilaksanakan, sangat penting digunakan metode pengumpulan data yang baik.

Sugiyono (2014:224) menyatakan bahwa teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data.

Teknik pengumpulan data yang digunakan peneliti dalam penelitian ini adalah:

1) Observasi

Observasi adalah proses pencatatan perilaku subjek (orang), objek (benda), atau kegiatan yang sistematis tanpa adanya pertanyaan atau komunikasi dengan individu-individu yang diteliti. Menurut Sugiyono (2014:229), objek observasi terdiri atas tiga komponen, yaitu:

a) *Place*, tempat atau dimana interaksi dalam situasi sosial sedang berlangsung. Tempat observasi dalam penelitian adalah Asisten

Deputi Kementerian Sekretariat Negara Jakarta.

b) *Actor*, pelaku atau orang-orang yang sedang memainkan peran tertentu. Aktor dalam penelitian ini adalah Asisten Deputi Humas dan pegawai di Asdep Humas Kemensesneg,





c) *Activity*, atau kegiatan yang dilakukan oleh aktor dalam situasi yang sedang berlangsung.

Teknik observasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah observasi non partisipasi, yakni peneliti tidak melibatkan diri dalam lingkungan yang diamati, peneliti hanya sebagai pengumpul data saja. Yang akan diamati dalam proses observasi ini akan dilakukan secara fleksibel melihat kondisi objek dan lokasi penelitian. Pengamatan yang dilakukan oleh peneliti menggunakan semua panca indera yang dimiliki oleh peneliti dan disesuaikan dengan objek penelitian dan berlandaskan teori dan pengetahuan yang dimiliki oleh peneliti. Peneliti akan menggunakan catatan lapangan yang merupakan catatan-catatan yang digunakan untuk mencatat informasi yang diperoleh selama melakukan penelitian di lapangan. Instrumen ini digunakan agar peneliti dapat terhindar dari kesalahan akan apa yang telah diamati.

2) Wawancara

Wawancara (*interview*) merupakan cara pengumpulan data dengan jalan tanya jawab sepihak yang dikerjakan dengan sistematis dan berlandaskan kepada tujuan penelitian. Ditinjau dari pelaksanaannya menurut Arikunto (2013:39) wawancara dibedakan menjadi:

a) Interview bebas (*inguided interview*), yaitu interview dimana pewawancara bebas menanyakan/apa saja;

b) Interview terpimpin (*guided interview*), yaitu interview yang dilakukan pewawancara dengan membawa sederet pertanyaan lengkap dan terperinci;

c) Interview bebas terpimpin, yaitu kombinasi antara interview bebas dengan interview terpimpin. Pewawancara membawa pedoman yang merupakan garis besar tentang hal-hal yang akan ditanyakan.

Berdasarkan penjelasan diatas, yang digunakan dalam penelitian ini adalah interview bebas terpimpin dimana peneliti menggunakan sederet pertanyaan atau disebut juga dengan pedoman wawancara guna memperoleh tujuan penelitian. Penelitian juga mengadakan tanya jawab langsung kepada responden. Wawancara dilakukan dengan informan terhadap semua aspek objek yang diteliti. Tujuan dilakukan wawancara untuk mendapatkan data yang memadai tentang objek penelitian secara langsung dari kata dan tindakan informasi. Informan tersebut adalah

- Asisten Deputi Hubungan Masyarakat, Kepala Bidang Monitoring dan Analisis Media, Kepala Bidang Peliputan dan Dokumentasi, Kepala Bidang Diseminasi Informasi, Kepala Subbidang Pelayanan Informasi Publik, Kepala Subbidang Komunikasi Publik, Kepala Subbidang Peliputan dan Dokumentasi Audio-Visual, dan Staff Asdep Humas Kemensesneg.

3) Dokumentasi

Peneliti memfokuskan pengumpulan data melalui data dan arsip di Asisten Deputi Hubungan Masyarakat Kementerian Sekretariat Negara RI,



seperti contohnya adalah Data Pegawai Asdep Humas Kemensesneg berdasarkan Golongan dan Eselon, Struktur Organisasi Asdep Humas Kemensesneg, dan Lampiran SKP (Sasaran Kinerja Pegawai).

F. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah alat yang digunakan untuk pengumpulan data dalam penelitian. Moleong (2014:163) mengatakan bahwa “penelitian dengan pendekatan kualitatif tidak dapat dipisahkan dari pengamatan peran serta namun peranan peneliti lah yang sangat menentukan keseluruhan dan skenarionya?”. Dengan demikian instrumen yang digunakan dalam penelitian yang menggunakan pendekatan kualitatif adalah peneliti itu sendiri yang ditunjang dengan pencatatan dokumen dan pencatatan secara sistematis menggunakan beberapa alat bantu elektronik. Instrumen yang ada di dalam penelitian ini adalah:

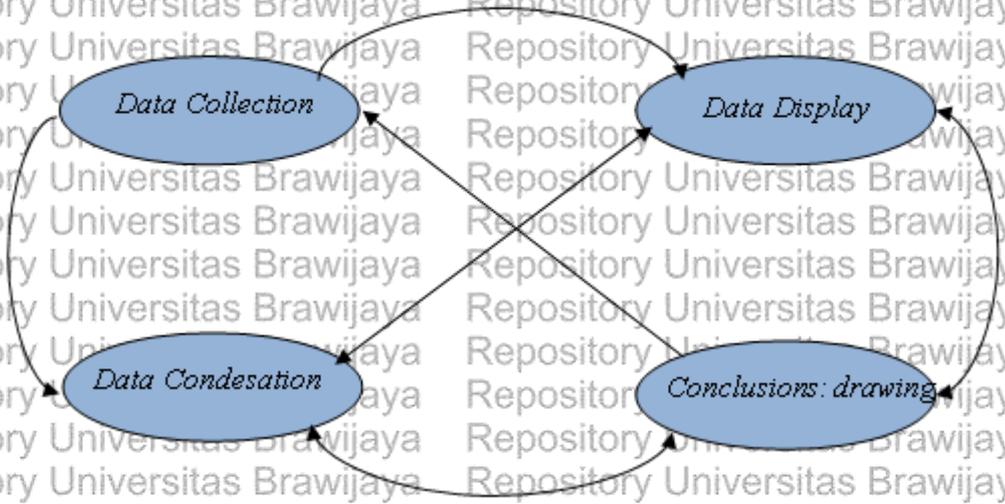
- 1) Peneliti sendiri, dengan segenap aktivitas dalam menyerap dan mengambil data di lapangan yaitu dengan mengamati fenomena-fenomena yang terjadi melalui observasi dan melakukan wawancara.
- 2) Instrumen pembantu, terdiri dari:
 - a. Pedoman wawancara (*interview guide*) yaitu berupa materi poin-poin yang menjadi dasar dan acuan dalam melakukan wawancara dengan informan.
 - b. Catatan lapangan (*field note*) yaitu catatan penelitian di lapangan untuk mencapai hasil wawancara dan pengamatan selama melakukan penelitian ditunjang dengan pengambilan gambar (foto).



G. Analisis Data

Menurut Bogdan dalam Sugiyono (2014:284) menyatakan bahwa analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain, sehingga dapat mudah dipahami dan temuannya dapat di informasikan kepada orang lain. Analisis data dilakukan dengan mengorganisasikan data, menjabarkannya ke dalam unit-unit, melakukan sintesis, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan di pelajari, dan membuat kesimpulan yang dapat diceritakan kepada orang lain. Analisis data kualitatif bersifat induktif, yaitu suatu analisis berdasarkan data yang diperoleh, selanjutnya dikembangkan menjadi hipotesis. Berdasarkan hipotesis yang dirumuskan dari data tersebut, selanjutnya dapat disimpulkan apakah hipotesis tersebut diterima atau ditolak berdasarkan data yang terkumpul.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan analisis data yang dikembangkan oleh Miles, Huberman dan Saldana (2014:33), analisis terdiri dari 4 (empat) alur kegiatan yaitu:



Gambar 1. Komponen-komponen Analisis Data Model Intertaktif
 Sumber: Miles dan Huberman (Miles, Huberman dan Saldana, 2014: 33)

1. *Data Collection*/ Pengumpulan data

Tahap pengumpulan data peneliti menggunakan teknik yaitu wawancara, observasi dan dokumentasi. Dalam wawancara pada bagian Asisten Deputi Hubungan Masyarakat Kementerian Sekretariat Negara RI, peneliti melakukan wawancara dengan Asisten Deputi Hubungan Masyarakat, Kepala Bidang Monitoring dan Analisis Media, Kepala Bidang Peliputan dan Dokumentasi, Kepala Bidang Diseminasi Informasi, Kepala Subbidang Pelayanan Informasi Publik, Kepala Subbidang Komunikasi Publik, Kepala Subbidang Peliputan dan Dokumentasi Audio-Visual, dan Staff Asdep Humas Kemensesneg. Pengumpulan data dengan cara observasi dan dokumentasi bertujuan sebagai bahan penunjang yang memeperkuat data-data wawancara yang dibutuhkan untuk penelitian. Peneliti dalam tahap ini melakukannya secara berulang-ulang sehingga data yang dikumpulkan lengkap dan relevan dengan penelitian



2. *Display data/* Penyajian Data

Tahap penyajian data dalam penelitian ini disajikan dalam bentuk naratif atau kumpulan kalimat dari hasil wawancara dengan Asisten Deputi Hubungan Masyarakat, Kepala Bidang Monitoring dan Analisis Media, Kepala Bidang Peliputan dan Dokumentasi, Kepala Bidang Diseminasi Informasi, Kepala Subbidang Pelayanan Informasi Publik, Kepala Subbidang Komunikasi Publik, Kepala Subbidang Peliputan dan Dokumentasi Audio-Visual, dan Staff Asdep Humas Kemensesneg. Serta didukung oleh penyajian data berupa tabel-tabel SKP (Sasaran Kinerja Pegawai) dan data-data yang relevan lainnya untuk menunjang dan memperkuat penyajian data yang disajikan dalam bentuk naratif yang merupakan hasil wawancara dengan para narasumber. Selanjutnya Penyajian data akan di analisis atau pengambilan tindakan lebih jauh yang didasarkan atas pemahaman yang didapat dari penyajian data yang telah ada, karena dengan hanya menyajikan data akan sulit untuk memahami apa yang terjadi dan apa yang harus dilakukan. Hal ini dilakukan agar memudahkan bagi peneliti untuk bisa melihat gambaran secara keseluruhan atau bagian-bagian tertentu dari data penelitian, sehingga dari data penelitian tersebut dapat ditarik kesimpulan.

3. *Data Condensation/* Kondensasi Data

Proses pemilihan, pemulihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan dan informasi data “kasar” yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Kondensasi data merupakan suatu bentuk analisis yang menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu, mengorganisasi data dengan cara sedemikian rupa sehingga kesimpulan-

kesimpulan akhirnya dapat ditarik dan diverifikasi. Data yang diperoleh dari lapangan tersebut kemudian diklasifikasikan oleh peneliti dan selanjutnya dipilih mana yang relevan dan mana yang tidak relevan dengan permasalahan dan fokus penelitian. Kondensasi data berlangsung terus menerus selama kegiatan penelitian kualitatif berlangsung, sehingga diharapkan nantinya akan diklasifikasikan dan diperoleh suatu verifikasi yang jelas dan terarah.

4. *Concluison Drawing/ Verifying/* Penarikan kesimpulan

Verifikasi data dalam penelitian kualitatif dilakukan secara terus menerus selama proses penelitian berlangsung. Data yang diperoleh berupa hasil wawancara dengan Asisten Deputi Hubungan Masyarakat, Kepala Bidang Monitoring dan Analisis Media, Kepala Bidang Peliputan dan Dokumentasi, Kepala Bidang Diseminasi Informasi, Kepala Subbidang Pelayanan Informasi Publik, Kepala Subbidang Komunikasi Publik, Kepala Subbidang Peliputan dan Dokumentasi Audio-Visual, dan Staff Asdep Humas Kemensesneg. Serta dukungan data berupa Data Pegawai Asdep Humas Kemensesneg berdasarkan Golongan dan Eselon, Struktur Organisasi Asdep Humas Kemensesneg, dan Lampiran SKP (Sasaran Kinerja Pegawai) dan data penunjang yang relevan lainnya yang disajikan sedemikian rupa, kemudian dilakukan analisis terhadap data tersebut. Dari hasil data yang dikumpulkan dan dianalisa itu dapat ditarik kesimpulan. Kemudian kesimpulan yang telah ditarik, diverifikasikan, baik berdasarkan kerangka pikir penelitian maupun berdasarkan catatan-catatan yang ada, agar mempunyai validitas dan mencapai konsensus pada tingkat optimal antara peneliti dengan sumber informan.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Situs Penelitian

Daerah Khusus Ibukota Jakarta (DKI Jakarta) adalah ibu kota negara Republik Indonesia. Jakarta merupakan satu-satunya kota di Indonesia yang memiliki status setingkat provinsi. Jakarta terletak di Tatar Pasundan, bagian barat

laut Pulau Jawa. Dahulu pernah dikenal dengan nama Sunda Kelapa (sebelum 1527), Jayakarta (1527-1619), Batavia/Batauia, atau Jaccatra (1619-1942), Jakarta Tokubetsu Shi (1942-1945) dan Djakarta (1945-1972). Di dunia internasional

Jakarta juga mempunyai julukan seperti J-Town, atau lebih populer lagi The Big Durian karena dianggap kota yang sebanding New York City (Big Apple) di Indonesia.

1. Gambaran Umum Sekretariat Negara RI Jakarta

Peraturan Menteri Sekretaris Negara RI Nomor 3 Tahun 2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Sekretariat Negara. Kedudukan Sekretariat Negara adalah lembaga pemerintah yang dipimpin oleh Menteri Sekretaris Negara, berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Presiden. Kementerian Sekretariat Negara mempunyai tugas menyelenggarakan dukungan teknis dan administrasi serta analisis urusan pemerintahan di bidang



keseekretariatan negara untuk membantu Presiden dan Wakil Presiden dalam menyelenggarakan pemerintahan negara.

Dalam melaksanakan tugas tersebut, Sekretariat Negara menyelenggarakan fungsi:

- 1) dukungan teknis dan administrasi kerumahtanggaan, keprotokolan, pers, dan media kepada Presiden;
- 2) dukungan teknis dan administrasi kerumahtanggaan dan keprotokolan, serta analisis kebijakan kepada Wakil Presiden dalam membantu Presiden menyelenggarakan pemerintahan negara;
- 3) dukungan teknis dan administrasi kepada Presiden dalam menyelenggarakan kekuasaan tertinggi atas Angkatan Darat, Angkatan Laut, dan Angkatan Udara, dalam hal pengangkatan dan pemberhentian perwira Tentara Nasional Indonesia dan Kepolisian Republik Indonesia, penganugerahan gelar, tanda jasa dan tanda kehormatan, yang wewenang penetapannya berada pada Presiden, serta koordinasi pengamanan Presiden dan Wakil Presiden beserta keluarga termasuk Tamu Negara setingkat Kepala Negara/Kepala Pemerintahan negara asing;
- 4) dukungan teknis, administrasi, dan analisis dalam penyiapan izin prakarsa dan penyelesaian Rancangan Peraturan Perundang-Undangan, penyiapan pendapat hukum, penyelesaian Rancangan Keputusan Presiden mengenai grasi, amnesti, abolisi, rehabilitasi, ekstradisi, remisi perubahan dari pidana penjara seumur hidup menjadi pidana sementara, dan naturalisasi, serta permintaan persetujuan kepada Sekretaris Kabinet atas permohonan



izin prakarsa penyusunan Rancangan Peraturan Perundang-undangan dan atas substansi rancangan peraturan perundang-undangan;

5) dukungan teknis, administrasi, dan analisis dalam penyelenggaraan hubungan dengan lembaga negara, lembaga non struktural, lembaga daerah, organisasi kemasyarakatan, organisasi politik, dan penyelenggaraan hubungan masyarakat, serta penanganan pengaduan masyarakat kepada Presiden, Wakil Presiden dan/atau Menteri;

6) dukungan teknis dan administrasi serta analisis dalam pengangkatan, pemberhentian, dan pensiun pejabat negara, pejabat pemerintahan, pejabat lainnya, dan Aparatur Sipil Negara yang wewenang penetapannya berada pada Presiden;

7) pembinaan, penataan dan pengembangan Aparatur Sipil Negara, organisasi, tata laksana, dan akuntabilitas kinerja di lingkungan Kementerian Sekretariat Negara;

8) pembinaan dan pemberian dukungan teknis dan administrasi di bidang perencanaan, keuangan, ketatausahaan, kerumahtanggaan, penyediaan prasarana dan sarana, serta pengembangan pemerintahan berbasis elektronik di lingkungan Kementerian Sekretariat Negara, serta pemberian dukungan prasarana dan sarana untuk pejabat negara tertentu, dan dukungan administrasi kepada Dokter Kepresidenan;

9) pengelolaan barang milik/kekayaan negara yang menjadi tanggung jawab Kementerian Sekretariat Negara;

- 10) penyelenggaraan koordinasi kerjasama teknik antara Pemerintah Indonesia dengan Mitra Pembangunan, dan penanganan administrasi perjalanan dinas luar negeri;
- 11) pengawasan atas pelaksanaan tugas di lingkungan Kementerian Sekretariat Negara; dan
- 12) pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Presiden dan Wakil Presiden serta oleh peraturan perundang-undangan.

a. Visi dan Misi Sekretariat Negara RI

VISI: Terwujudnya Kementerian Sekretariat Negara yang profesional, transparan dan akuntabel dalam rangka memberikan pelayanan prima kepada Presiden dan Wakil Presiden.

MISI:

- 1) Memberikan dukungan pelayanan teknis dan administrasi yang prima kepada Presiden dan Wakil Presiden dalam pengambilan kebijakan penyelenggaraan kekuasaan negara;
- 2) Memberikan pelayanan kerumahtanggaan dan keprotokolanan yang optimal kepada Presiden dan Wakil Presiden;
- 3) Memberikan dukungan teknis dan administrasi secara efektif kepada Presiden dalam menyelenggarakan kekuasaan tertinggi atas Angkatan Darat, Angkatan Laut, dan Angkatan Udara;
- 4) Menyelenggarakan pelayanan yang efektif dan efisien di bidang pengawasan, administrasi umum, informasi dan hubungan kelembagaan;



- 5) Meningkatkan kualitas sumber daya manusia, sarana dan prasarana Sekretariat Negara.

STRATEGI:

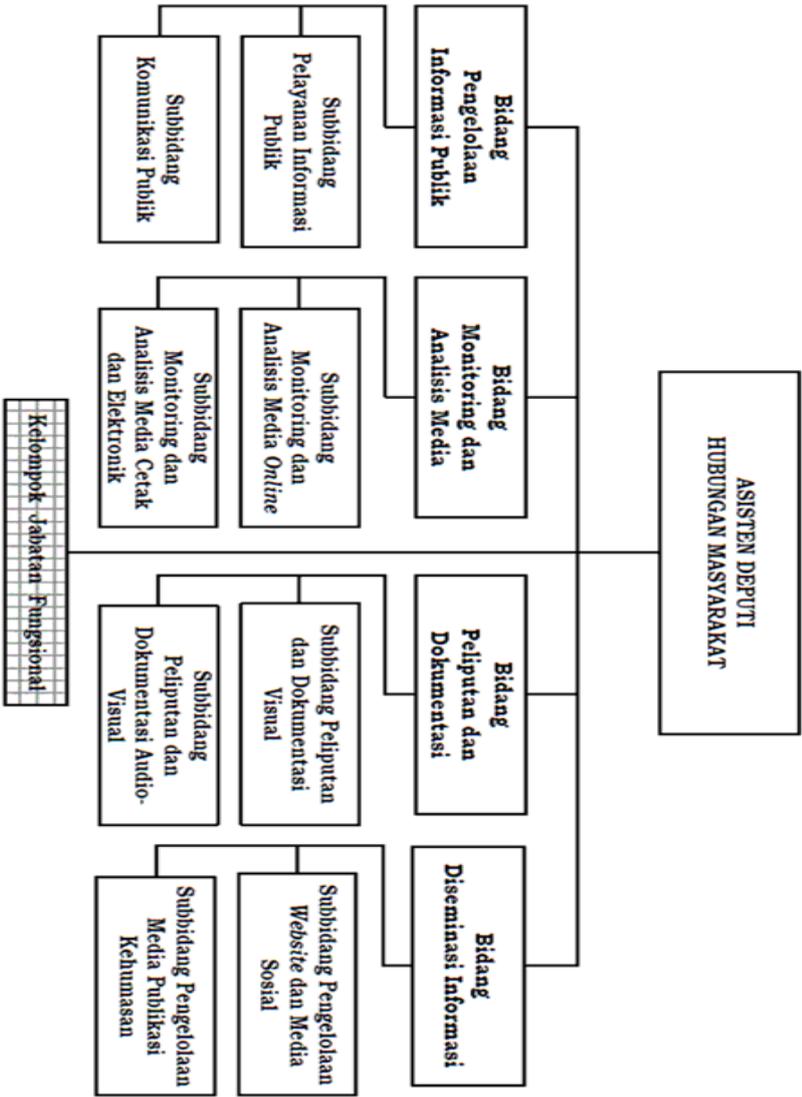
- 1) Manfaatkan komitmen pimpinan yang tinggi untuk mendukung reformasi birokrasi;
- 2) Mengoptimalkan pemberian dukungan manajemen dan dukungan kebijakan kepada Presiden dan Wakil Presiden melalui reformasi birokrasi;
- 3) Manfaatkan kemauan dan komitmen pimpinan untuk memberikan pelayanan prima;
- 4) Mengoptimalkan sarana dan prasarana aparatur yang ada untuk memberikan pelayanan prima.



MENTERI SEKRETARIS NEGARA
REPUBLIK INDONESIA

DEPUTI BIDANG HUBUNGAN KELEMBAGAAN
DAN KEMASYARAKATAN

- 54 -



Gambar 3. Struktur Organisasi Asisten Deputy Hubungan Masyarakat

Sumber: setneg.go.id

b. Struktur Organisasi





Tugas perbidang:

1) Bidang Pengelolaan Informasi Publik

Bidang pengelolaan informasi publik ini memiliki tugas mengelola informasi publik yang ada di lingkungan Kemensesneg, baik informasi internal maupun informasi eksternal.

Bidang Pengelolaan Informasi Publik memiliki subbagian:

a) Subbidang Pelayanan Informasi Publik di mana subbidang ini yang

melayani tentang informasi yang ada di lingkungan Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia, mereka memberikan pelayanan kepada masyarakat berupa informasi yang dibutuhkan oleh masyarakat yang datang langsung ke Kementerian Sekretariat

Negara Republik Indonesia.

b) Subbidang Komunikasi Publik memiliki tugas yang hampir sama

dengan pelayanan informasi publik tetapi pada bagian ini lebih menjurus ke arah di mana terjadinya komunikasi kepada masyarakat melalui media massa seperti memberikan hasil dari press converence yang ada.

2) Bidang Monitoring dan Analisis Media

Bidang monitoring dan analisis media ini memiliki tugas di mana bidang ini lebih berfokus memantau dan menganalisis terhadap berita-berita yang ada baik tentang Presiden, Menteri, atau berita-berita yang bersangkutan dengan negara baik dari media cetak ataupun media Online.

Bidang Monitoring dan Analisis Media memiliki subbagian:



a) Subbidang Monitoring dan Analisis Media Online. Subbidang ini memiliki tugas memantau semua berita dan menganalisis beritanya baik semua berita yang terkait dengan Presiden, Menteri, dan Negara, di mana nantinya berita tersebut akan dinilai merupakan berita yang positif atau tidak yang kemudian akan disampaikan kepada Presiden serta pejabat-pejabat teras lingkungan Kementerian Sekretariat Negara.

b) Subbidang Monitoring dan Analisis Media Cetak dan Elektronik. Subbidang ini memiliki tugas yang sama dengan subbidang sebelumnya, tetapi subbidang ini berfokus kepada berita-berita terkait yang ada di media cetak dan kebanyakan mereka membuat klipring berita dari media-media cetak tersebut.

3) Bidang Peliputan dan Dokumentasi

Bidang peliputan dan dokumentasi ini merupakan bidang di mana berfokus pada peliputan-peliputan acara yang dihadiri oleh Bapak Menteri Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia yang di kemudian didokumentasikan untuk data Kementerian Sekretariat Negara sendiri.

Bidang Peliputan dan Dokumentasi memiliki subbagian:

a) Subbidang Peliputan dan Dokumentasi Visual. Subbidang ini tugasnya meliput acara-acara kegiatan Bapak Menteri dengan cara merekan, mengambil gambar, serta mengabadikan momen-momen yang ada secara visual. Hasilnya akan dijadikan data untuk



kementerian itu sendiri dan digunakan baik untuk di posting ke website atau dijadikan berita.

b) Subbidang Peliputan dan Dokumentasi Audio Visual. Subbidang lebih menjurus ke arah peliputan dan dokumentasi dengan cara merekan percakapan atau dialog-dialog yang terjadi selama acara yang ada. Hasil dari peliputan dan dokumentasi inilah yang nantinya akan dijadikan bahan untuk dimuat dalam berita yang ada di website Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia.

4) Bidang Diseminasi Informasi

Bidang ini memiliki tugas dalam mengelola website dan media sosial dari Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia, serta bagian ini menangani pengelolaan media publikasi kehumasan dari Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia.

Bidang Diseminasi Informasi memiliki subbagian:

a) Subbidang Pengelolaan Website dan Media Sosial. Subbidang inilah yang menangani postingan-postingan yang ada di dalam website Kementerian Sekretariat Negara. Merekalah yang bertugas untuk terus meng-update berita terbaru di website tersebut.

b) Subbidang Pengelolaan Media Publikasi Kehumasan. Subbidang ini yang mengelola media publikasi berita yang terkait dengan lingkungan Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia.

Bagian ini mereka yang mengelola media-media sosial yang ada

untuk tetap terus memberikan informasi terbaru dari lingkungan
Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia.

Pelaksanaan tugas dan fungsi di dalam Asisten Deputi Hubungan Masyarakat
Kementerian Sekretariat Negara RI dilaksanakan di dalam jadwal kerja yang
diatur sedemikian rupa, oleh karena itu pelaksanaan pekerjaan yang berjalan
dalam lima hari kerja tersebut akan berjalan dengan lancar. Adapun jam kerja
pada Asisten Deputi Hubungan Masyarakat Kementerian Sekretariat Negara RI
adalah sebagai berikut:

Tabel 1

**Jadwal Jam Kerja Pada Asisten Deputi Hubungan Masyarakat Kementerian
Sekretariat Negara RI**

No.	Hari	Jam	Keterangan
1.	Senin - Kamis	08.00 - 16.00 WIB	
2.	Jumaat	08.00 - 16.30 WIB	

Sumber: Setneg RI

Mengingat tugas pada Asisten Deputi Humas Kemensesneg begitu
kompleks maka dibutuhkan aparat dengan latar belakang pendidikan formal yang
memadai dan sesuai dengan jabatan dan tugas yang dipercayakan kepada mereka.

**c. Keadaan Umum Pegawai Asisten Deputi Hubungan Masyarakat
Kementerian Sekretariat Negara RI**

Adanya unsur manusia dalam suatu organisasi adalah merupakan suatu hal
yang sangat penting, karena manusialah yang mampu menggerakkan dan
mengarahkan organisasi tersebut supaya lebih maju dan bisa mencapai tujuan





yang diharapkan. Unsur-unsur lain dalam organisasi seperti metode, material dan lainnya itu hanya ditunjukkan sebagai pendukung kerja dari unsur manusia itu sendiri, karena tidak mungkin unsur-unsur selain manusia mampu bergerak dengan sendirinya tanpa campur tangan manusia. Dengan demikian jelas bahwa manusia memiliki peranan yang sangat penting dalam organisasi. Keadaan pegawai pada Asisten Deputi Humas Kemensesneg merupakan hal yang perlu diketahui, karena akan sangat menentukan dalam proses penyelenggaraan tugas dan fungsi Asdep Humas Kemensesneg. Dari keadaan pegawai ini dapat diketahui jumlah pegawai berdasarkan tingkat atau golongan kepangkatan.

Pangkat atau golongan merupakan kedudukan yang menunjukkan tingkat pegawai dalam rangkaian susunan kepegawaian yang digunakan sebagai dasar penyajian serta pengangkatan dalam suatu jabatan. Untuk mengetahui keadaan pegawai menurut tingkat atau golongan kepangkatan dari jumlah pegawai pada Asdep Humas Kemensesneg dapat dilihat pada tabel berikut.



Tabel 2

**Keadaan Pegawai Berdasarkan Tingkat/Golongan Kepangkatan pada Asdep
Humas Kemensesneg RI**

No.	Pangkat	Golongan	Jumlah (Orang)
1	Pembina Utama Muda	IV/C	
2	Pembina Tingkat 1	IV/B	3
3	Pembina	IV/A	2
4	Penata Tingkat 1	III/D	2
5	Penata	III/C	5
6	Penata Muda Tingkat 1	III/B	1
7	Penata Muda	III/A	4
8	Pengatur Tingkat 1	II/D	
9	Pengatur	II/C	1
10	Pengatur Muda Tingkat 1	II/B	
11	Pengatur Muda	II/A	
12	CPNS	I/C	3
	Jumlah		21

Sumber: Setneg RI

Pada tabel di atas dapat dilihat urutan pangkat pegawai pada Asisten Deputi Hubungan Masyarakat Kementerian Sekretariat Negara RI yang tertinggi adalah golongan III/C dengan jumlah lima orang. Yang terendah adalah pegawai dengan golongan III/B dan II/C dengan jumlah masing-masing satu orang. Dari hal ini dapat diketahui bahwa pegawai pada Asdep Humas Kemensesneg RI masih membutuhkan lebih banyak lagi tenaga kerja. Tetapi walaupun kekurangan sumber daya manusia pada bagian Asdep Humas Kemensesneg ini tidak mengurangi kinerja para pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.

B. Penyajian Data

1. Gaya kepemimpinan Asisten Deputi Hubungan Masyarakat Kementerian Sekretariat Negara RI

a. Pengambilan keputusan Asisten Deputi Humas

Salah satu peran dan fungsi seorang pemimpin adalah penentu keputusan dalam sebuah organisasi. Proses pengambilan keputusan yang dilakukan oleh pemimpin harus dipastikan selaras dengan nilai-nilai dan cita-cita organisasi tersebut. Untuk menghasilkan proses pengambilan keputusan yang baik, yang transparan dan terukur, pemimpin harus menetapkan cara dan acuan pengambilan keputusan yang dapat dimengerti oleh para bawahannya. Pengambilan keputusan merupakan salah satu fungsi dari seorang pemimpin. Pengambilan keputusan merupakan proses perwujudan dari sebuah keinginan-keinginan berbagai pihak. Pengambilan keputusan adalah soal yang berat karena sering menyangkut kepentingan banyak orang. Tidak ada sesuatu yang pasti dalam pengambilan keputusan. Pemimpin harus memilih di antara alternatif yang ada dan kemungkinan akan ada masalah atau akibat suatu pengambilan keputusan tertentu.

Sebagaimana seperti yang dikatakan oleh Bapak MS selaku salah satu pimpinan di bagian Asisten Deputi Hubungan Masyarakat Kementerian Sekretariat Negara RI:

“Keputusan itu kan harus kita analisis sebelumnya. Dari sekian banyak yang akan kita ambil keputusannya kita ambil alternatif-alternatifnya. Jadi saya mengukur dari alternatif-alternatif tersebut yang manakah keputusan yang paling *visible* untuk dapat dijalankan” (sumber: wawancara langsung dengan salah satu pimpinan di Asdep Humas Kemensesneg pada 12/4/16).



Dari pernyataan tersebut tentu saja sebelum terjadi pengambilan keputusan, terlebih dahulu harus dikenali apa masalahnya. Pada dasarnya pengambilan keputusan adalah proses pemecahan masalah yang menghalangi atau menghambat tercapainya tujuan suatu organisasi. Setelah masalah dikenali maka dapat dilakukan pencarian terhadap alternatif-alternatif yang mungkin dapat memecahkan masalah yang dihadapi. Dalam mencari alternatif yang terpenting adalah mengumpulkan sebanyak-banyaknya alternatif. Setelah alternatif terkumpul, barulah disusun berurutan dari yang paling diinginkan sampai yang tidak diinginkan.

Dalam pengumpulan alternatif-alternatif tersebut tentu saja dibutuhkan banyak masukan dari berbagai pihak. Dalam hal ini Bapak MS dalam melakukan pengambilan keputusan juga melibatkan bawahan, selanjutnya Bapak MS selaku salah satu pimpinan di bidang Asisten Deputi Hubungan Masyarakat Kementerian Sekretariat Negara RI menyetakan kembali:

“Sebelum saya mengambil keputusan saya akan meminta pendapat terlebih dahulu. Tetapi jika saya sudah mengambil keputusan, harus *commit*. Setelah keputusan saya ketok, maka semuanya harus mengacu kepada keputusan saya. Karena kalau tidak seperti itu, ditengah jalan orang bisa menjalankan agendanya masing-masing tidak sesuai dengan keputusan yang dibuat”. (sumber: wawancara langsung dengan salah satu pimpinan di Asdep Humas Kemensesneg pada 12/4/16).

Pernyataan tersebut juga didukung oleh para staff bawahan bapak Asdep itu sendiri, seperti yang dikemukakan oleh Bapak SL sebagai salah satu pegawai di bidang Asisten Deputi Humas Kementerian Sekretariat Negara RI:

“Bapak (Asdep) dalam mengambil keputusan biasanya beliau itu cukup akomodatif dengan saran-saran dari bawahannya. Dia mengakomodir usulan-usulan dan saran-saran dari bawahannya



dengan bahasa lain tidak otoriter. Bapak Asdep sering melibatkan bawahannya” (sumber: wawancara langsung dengan salah satu pegawai di bidang Asdep Humas Kemensesneg pada 7/4/16).

Tidak hanya itu para staff lainnya juga mengatakan hal serupa, seperti yang dikemukakan oleh Ibu SU sebagai salah satu pegawai di bidang Asisten

Deputi Humas Kementerian Sekretariat Negara RI:

“Bapak Asdep dalam mengambil keputusan, terkadang meminta pertimbangan kita (para staff bawahan), bisa dibilang melibatkan bawahan untuk mengambil keputusan yg memerlukan pemikiran yg lebih terhadap permasalahan yang kompleks. Akan tetapi untuk hal permasalahan yang *simple-simple* tidak”. (sumber: wawancara langsung dengan salah satu pegawai di bidang Asdep Humas Kemensesneg 6/4/16).

Maka dari itu dari semua paparan yang kemukakan baik oleh pimpinan Asdep Humas sendiri ataupun para staff bawahannya dapat dikatakan Bapak

Asisten Deputi Hubungan Masyarakat Kementerian Sekretariat Negara RI dalam melakukan pengambilan keputusan melibatkan para bawahannya. Bapak JW juga

berpendapat bahwa “Beliau dalam mengambil keputusan terkadang manyakan masukan dari bawahan, tetapi beliau juga terkadang langsung memberikan

keputusan” (sumber: wawancara langsung dengan salah satu pegawai di bidang Asdep Humas Kemensesneg 8/4/16). Bapak HH dan Ibu YS sebagai salah satu

pegawai yang berkerja di bidang Asdep Humas Kemensesneg juga mengatakan hal yang sama bahwa dalam pengambilan keputusan Bapak Asdep lebih

menampung aspirasi dari bawahannya dan kemudian diputuskan bersama dan dimusyawarahkan kemudian diskusikan dengan bawahannya, tetapi dalam hal-hal

tertentu dia juga harus berani mengambil keputusan sendiri (sumber: wawancara langsung dengan salah satu pegawai di bidang Asdep Humas Kemensesneg).



Maka dari itu dapat dikatakan Bapak Asdep sebagai seorang pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang demokratis dan dilihat dari beliau mengambil suatu keputusan, beliau melibatkan para bawahannya, meminta pendapat para bawahannya, serta berdiskusi dan memecahkan masalah secara bersama untuk menghindari pengambilan keputusan yang salah. Dengan mengikutsertakan para pegawai dan bawahannya dalam berdiskusi dan bertukar pikiran dalam rapat, diharapkan akan memberikan dampak yang baik dalam mengambil keputusan untuk kepentingan bersama.

b. Komunikasi yang dilakukan oleh Asdep kepada bawahannya

Komunikasi adalah membagi informasi antara dua orang atau lebih untuk mencapai pemahaman bersama. Dalam komunikasi diperlukan sedikitnya tiga unsur yaitu sumber, berita atau pesan, dan sasaran. Sumber dapat berupa dari individu atau kelompok. Berita atau pesan dapat berupa tulisan, gelombang suara atau komunikasi arus listrik. Sasaran dapat berupa seorang pendengar, penonton, pembaca dan lain-lain. Komunikasi didalam organisasi adalah proses penciptaan makna atas interaksi yang menciptakan, memelihara, dan mengubah organisasi.

Struktur organisasi cenderung mempengaruhi komunikasi, dengan demikian komunikasi dari bawahan kepada pimpinan sangat berbeda dengan komunikasi antar sesamanya.

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh banyak hal, salah satunya adalah dari gaya komunikasi pemimpin pada perusahaan, dan intensitas komunikasi antara pimpinan dengan bawahan. Kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku orang lain, agar melakukan



kegiatan/pekerjaan untuk mencapai tujuan yang akan dicapai seorang pemimpin.

Kualitas komunikasi antara bawahan dengan atasan merupakan fungsi dari hubungan antar personal yang dibangun di antara mereka. Seperti sebagaimana yang dikemukakan oleh salah satu pimpinan pada Asdep Humas Kemensesneg:

“Setiap hari senin selalu rutin setiap pukul 1 (satu) siang saya adakan rapat bidang, untuk menyampaikan informasi yang berkembang selama satu minggu dan keinginan-keinginan dari organisasi dan pimpinan seperti apa dan bagaimana dibicarakan dalam rapat tersebut”. (sumber: wawancara langsung dengan salah satu pimpinan di Asdep Humas Kemensesneg pada 12/4/16).

Dilain sisi pendapat yang dikemukakan oleh Bapak SL sebagai salah satu pegawai pada bidang Asdep Humas Kemensesneg:

“Menurut saya, sejauh ini karena saya belum lama juga, saya baru bertemu bapak Asdep ini baru sekitar 7-8 bulan. Menurut saya kepemimpinannya cukup bagus, komunikatif dan cukup menguasai masalah kehumasan. Seminggu sekali biasanya diakan meeting, ditampung masukan-masukan sesuai bidangnya dan jika ada yg tidak setuju bisa memasukan saran.” (sumber: wawancara langsung dengan salah satu pegawai di bidang Asdep Humas Kemensesneg 7/4/16).

Dari pernyataan Bapak SL dapat dilihat bahwa pimpinan pada Asdep Humas ini dalam memimpin dia berkomunikasi dengan rutin mengadakan rapat mingguan dengan para staff-staff kabidnya untuk menyampaikan semua laporan hasil kegiatan selama satu minggu, bagaimana progressnya, serta menampung masukan-masukan dan mendiskusikannya. Didalam rapat tersebut bapak Asdep sendiri juga mengutarakan gagasan-gagasan serta ide-ide seperti yang dikemukakan pada saat wawancara dengan salah satu pimpinan pada Asdep Humas Kemensesneg:

“Kalo saya punya gagasan saya transfer pengetahuan saya kepada teman-teman, kalau kita punya tugas seperti ini, traget seperti ini



maka strateginya seperti ini. Tentunya saya membuka ide-ide karena jika saya punya ide dan langsung saya instruksikan saya justru meraskan ini jadinya instruktif. Saya ingin menggali ide-ide dari staff saya kira-kira apa yg saya sampaikan responnya seperti apa. Bahkan ada atau tidak ide yang lebih strategis lagi” (sumber: wawancara langsung dengan salah satu pimpinan Asdep Humas Kemensesneg pada 12/4/16).

Dengan menampung ide-ide serta gagasan-gagasan dari seluruh pemikiran yang ada itulah yang dilakukan oleh bapak Asdep ini serta mengkomunikasikannya dengan para staff-staff didalam rapat mingguan secara rutin. Dalam berkomunikasi inipun tidak selalu dilakukan dengan bertatap muka secara langsung, melainkan dengan adanya kecanggihan teknologi dan perkembangan zaman yang semakin modern, komunikasipun bisa dilakukan dengan cara tidak langsung atau melalui telefon genggam dan media sosial.

Dalam komunikasi tidak langsung ini biasanya bapak Asdep dan rekan-rekan staffnya menggunakan media sosial *group whatsapp* untuk mempermudah dalam menginstruksikan sesuatu jika dalam keadaan yang tidak memungkinkan, sebagaimana seperti yang dikatakan oleh salah satu pimpinan pada Asdep Humas Kemensesneg:

“Jika pada hari yang bersangkutan saya ada tugas keluar atau acara lain, saya berkomunikasi menggunakan *Whatsapp*, saya memiliki *group whatsapp* tingkat asdep. Seluruhnya baik pejabat dan staffnya dilibatkan. Disamping itu saya juga mempunyai *group whatsapp* masing-masing bidang. Mekanismenya bisa melalui rapat langsung atau melalui *group whatsapp*” (sumber: wawancara langsung dengan salah satu pimpinan di Asdep Humas Kemensesneg pada 12/4/16).

Tidak hanya itu saja para staff bawahan bapak Asdep ini juga mengatakan komunikasi yang dilakukan oleh atasannya sangat baik, mau berkomunikasi

secara langsung atau tidak. Seperti yang diungkapkan oleh Bapak SL sebagai salah satu pegawai di Asdep Humas Kemensesneg:

“Menurut saya bapak asdep dalam berkomunikasi cukup bagus. Dalam kondisi normal komunikasi biasa dilakukan secara berjenjang, tetapi dalam kondisi emergensi bisa saja tidak dengan cara berjenjang yaitu dengan langsung bertatapapan dengan orang dibutuhkan”. (sumber: wawancara langsung dengan salah satu pegawai di bidang Asdep Humas Kemensesneg 7/4/16).

Selain itu Bapak SL juga mengatakan bahwa komunikasi yang dilakukan secara *bottom-up* serta *top-down*. “Dengan saya sering dia datang ke saya untuk menyampaikan sesuatu tidak harus saya yg dianggil, tapi terkadang juga saya yg dipanggil. Menurut saya dia cukup demokratis dengan artian tidak selalu pimpinan yang harus didatangi”. Beliau juga mengatakan disaat tertentu bapak

Asdep datang menghampiri keruangan saya, mengobrol dengan saya sehingga saling menghargai, saya menghargai dan dia juga menghargai (sumber: wawancara langsung dengan salah satu pegawai di bidang Asdep Humas Kemensesneg 7/4/16).

Dengan cara mendatangi langsung keruangan pimpinan itu sendiri menciptakan lingkungan yang bersifat kekeluargaan agar tidak terlalu membuat suasana terlalu kaku dan tegang. Hal ini dapat dibuktikan dengan paparan dari hasil wawancara langsung dengan Bapak JW sebagai salah satu pegawai pada Asdep Humas Kemensesneg yang mengatakan “Bapak Asdep dalam berkomunikasi dengan bawahan sangat baik, seperti kekeluargaan, tidak ada batas. Kami tetap menghargai beliau sebagai pimpinan tetapi dalam berinteraksi seperti keluarga”. (sumber: wawancara langsung dengan salah satu pegawai di bidang Asdep Humas Kemensesneg 8/4/16). Selain itu Ibu SU yang juga salah





satu pegawai pada Asdep Humas Kemensesneg juga berkata “Bapak Asdep berkomunikasi dengan bawahan cukup bagus, kadang-kadang datang keruangan. Melakukan pendekatan personal”. (sumber: wawancara langsung dengan salah satu pegawai di bidang Asdep Humas Kemensesneg 6/4/16).

Dari paparan yang dikemukakan oleh para staff bawahan dari kepemimpinan pada Asdep Humas dapat dilihat jika dalam berkomunikasi bapak pimpinan ini lebih menciptakan suasana kekeluargaan agar tidak timbulnya batasan batasan yang membuat suana lingkungan kerja menjadi kaku atau tegang. Berkomunikasi dengan dua arah juga menjadi kunci penting agar tidak ada terjadinya kesalah pahaman dalam menyampaikan pesan atau pekerjaan-pekerjaan.

c. Pemberian pengawasan Asisten Deputi Humas kepada bawahannya

Tanggung jawab merupakan syarat utama dalam kepemimpinan. Tanpa memiliki tanggung jawab, seseorang tidak akan mampu untuk menjadi pemimpin yang baik. Salah satu tanggung jawab seorang pemimpin adalah melakukan pengawasan, yang juga menjadi salah satu fungsi seorang pemimpin dalam suatu organisasi. Dimana pemimpin tersebut melakukan suatu proses mengawasi dan mengevaluasi suatu kegiatan. Suatu Organisasi juga memiliki perancangan proses pengawasan, yang berguna untuk merencanakan secara sistematis dan terstruktur agar proses pengawasan berjalan sesuai dengan apa yang dibutuhkan atau direncanakan. Seperti yang diungkapkan oleh Bapak MS sebagai salah satu pimpinan pada Asisten Deputi Hubungan Masyarakat di Kementerian Sekretariat Negara RI “Saya juga memonitor, tidak hanya sekedar memerintahkan. Kalau



memerintahkannya saja, kan namanya bos, tapi kalau pemimpin itu ya memerintahkannya, ya mengawasi, mengendalikan, mengevaluasi dan sebagainya” (sumber: wawancara langsung dengan salah satu pimpinan di Asdep Humas Kemensesneg 12/4/16).

Selain itu dengan melakukan pengawasan seorang pemimpin bisa melihat bagaimana kinerja yang dilakukan oleh para bawahannya, sebagaimana yang disebutkan oleh salah satu pimpinan di Asdep Humas itu sendiri:

“Dengan memberikan pengawasan langsung dan tidak langsung saya akan melihat kinerja staff saya yang tidak aktif. Saya suka keliling ke ruangan teman-teman saya, pada saat kerja saya suka nimbrung ke mereka. Disana sana saya juga melihat mereka, mengajak komunikasi dengan mereka secara personal. Itu akan kelihatan juga mana yang aktif dan tidak, saya juga suka ‘menyentil’ orang yang tidak aktif”. (sumber: wawancara langsung dengan salah satu pimpinan di Asdep Humas Kemensesneg pada 12/4/16).

Tindakan yang dilakukan dalam melakukan pengawasan bisa dilakukan baik secara langsung ataupun tidak langsung. Secara langsung pengawasan dilakukan dengan terjadinya pengawasan yang dilakukan dengan cara mendatangi dan melakukan pemeriksaan di tempat terhadap obyek yang diawasi. Dengan kata lain bapak pimpinan mendatangi langsung kepada orang yang bersangkutan.

Sedangkan pengawasan tidak langsung merupakan pengawasan yang dilakukan tanpa mendatangi tempat pelaksanaan pekerjaan atau obyek yang diawasi atau pengawasan yang dilakukan dari jarak jauh yaitu dari belakang meja. Contohnya seperti diadakannya laporan kinerja secara berkala. Seperti yang disebutkan sebelumnya, bapak pimpinan ini dalam melakukan pengawasan tidak hanya dengan langsung terjun menemui para bawahannya tetapi juga dengan

mengadakan rapat rutin setiap minggu, seperti yang dikatakan oleh Bapak SL dimana beliau adalah salah satu pegawai di Asdep Humas Kemensesneg:

“Pengawasan seperti meeting-meeting aktif seminggu atau dia minggu sekali disana para kabid menyampaikan apa yang dilakukan dan apa yang akan dilakukan serta kendala dan apa yang sudah terjadi dengan antisipasi apa untuk kedepan-kedepannya. Sehingga asdep bisa mengontrol jika ada kendala yang terjadi minggu-minggu kemarin pada bidang A dengan masalah A bisa dibahas bersama. Kendala tersebut tidak hanya harus di selesaikan oleh bidang A saja bisa juga bidang B memberikan saran dan masukan. Seperti yang dikatakan tadi walaupun karakteristiknya berbeda tetapi tetap ada keterkaitannya”. (sumber: wawancara langsung dengan kabid Monitoring dan Analisis Media pada 7/4/16).

Selain itu Bapak SL juga mengatakan dalam pemberian pengawasan secara khusus terjadi pada saat rapat tapi secara parsial jika ada pekerjaan atau kegiatan yang cukup krusial bapak pimpinan memantau secara langsung. Selain pengawasan yang dilakukan oleh bapak pimpinan, para kabidpun juga ikut melakukan pengawasan kepada para bawahannya. Tetapi dengan jangka waktu yang berbeda, sebagaimana yang dikatakan oleh Ibu SU sebagai salah satu pegawai yang ada di Asdep Humas Kemensesneg: “Setiap 6 bulan itu dilakukan pemeriksaan terhadap skp untuk melihat perkembangan tugas yang diberikan apakah sampai target apa tidak”. (sumber: wawancara langsung dengan salah satu pegawai di bidang Asdep Humas Kemensesneg pada 6/4/16).

2. Kinerja pegawai yang dihasilkan pada bagian Humas Kementerian Sekretariat Negara RI

a. Ditinjau dari segi kuantitas

Kuantitas adalah jumlah atau banyaknya pekerjaan yang diberikan kepada pegawai. Jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan oleh para pegawai akan memberikan dampak kepada kinerja para pegawai itu sendiri. Seperti kualitas pekerjaan itu sendiri dan ketepatan waktu dalam menyelesaikannya. Di Kementerian Sekretariat Negara RI khususnya bagian hubungan masyarakat, setiap pegawai memiliki yang namanya SKP (Sasaran Kinerja Pegawai). SKP ini dibuat dan dirumuskan oleh masing-masing subbagian, jadi setiap subbagian ini memiliki SKP nya masing-masing. Seperti yang dikemukakan oleh Ibu YS sebagai salah satu pegawai yang ada di Asdep Humas Kemensesneg, ia mengatakan “Kita memiliki SKP (Sasaran Kinerja Pegawai), awal tahun kita membuat skp tersebut. Disana terdapat target dan realisasinya. SKP pada tahun 2015 sudah mencapai target dan di tahun 2016 ini kita juga harus mencapai target”. (sumber: wawancara langsung dengan salah satu pegawai di bidang Asdep Humas Kemensesneg 6/4/16).

Dalam mengukur dan mengetahui tingkat kuantitas kinerja para pegawai di bagian Hubungan Masyarakat Kementerian Sekretariat Negara RI, pengukurannya dilakukan dengan melihat jumlah tugas-tugas atau pekerjaan yang sudah terprogram dalam SKP dan dilihat dalam masa periode per tahun. Bapak SL yang merupakan salah satu pegawai di Asdep Humas Kemensesneg, mengatakan:



“Di setneg ada yang namanya pengukuran kinerja. Setiap pegawai memiliki standar pengukuran kinerja, tiap tahun akan diukur berdasarkan capaian yang dirancang pada awal tahun. Maka sebagai atasan akan mengingatkan jika kita memiliki standar kinerja yang dibangun sendiri. Jika bawahan tidak bekerja dengan baik maka diri dia sendiri yang akan merugi. Sampai saat ini kinerja bawahan cukup sesuai minimal sesuai dengan standar yang dibuat” (sumber: wawancara langsung dengan salah satu pegawai di bidang Asdep Humas Kemensesneg 7/4/16).

Tetapi selain melakukan evaluasi pada akhir tahun, di bagian Humas Kemensesneg ini dilakukan evaluasi setiap 6 (enam) bulan sekali untuk melihat perkembangan tugas yang sudah diberikan mencapai target atau tidak. Hal ini dikemukakan oleh Ibu SW sebagai salah pegawai yang berkerja di Asdep Humas Kemensesneg. (sumber: wawancara langsung dengan salah satu pegawai di bidang Asdep Humas Kemensesneg 6/4/26).

Pencapaian kinerja pada Asisten Deputi Hubungan Masyarakat Kementerian Sekretariat Negara RI dilihat dari segi kuantitas dapat dilihat pada tabel SKP setiap bagian yang ada di Asdep Humas Kemensesneg seperti yang terdapat dibawah ini.

Tabel 3

SKP ASDEP HUMAS

ASISTEN DEPUTI HUBUNGAN MASYARAKAT

11 NOVEMBER s.d 31 DESEMBER 2015

NO.	III. KEGIATAN TUGAS JABATAN	ANGKA KREDIT	TARGET			BIAYA (Rp)
			KUANT/OUTPUT	KUAL/MUTU	WAKTU (BULAN)	
1	Mengkoordinasikan pengelolaan dan pemutakhiran informasi dan berita terkait Kemensetneg melalui website Kemensetneg	0	209 bahan tayang	100	1 bulan	-
2	Mengkoordinasikan pengelolaan dan pemutakhiran informasi dan berita terkait Kemensetneg melalui media sosial resmi Kemensetneg	0	1182 bahan tayang	100	1 bulan	-
3	Mengkoordinasikan kegiatan koordinasi diseminasi informasi dan pengikutsertaan dalam kegiatan Bakohumas	0	8 laporan	100	1 bulan	-
4	Mengkoordinasikan penyusunan memorandum permohonan kehadiran Presiden dan wawancara media kepada Presiden	0	3 memorandum	100	1 bulan	-
5	Mengkoordinasikan penyusunan dan pemutakhiran informasi terkait Kemensetneg melalui digital signage dan Spanduk Peringatan Hari Besar Nasional atau kegiatan lain	0	6 desain	100	1 bulan	-



NO	III. KEGIATAN TUGAS JABATAN	ANGKA KREDIT	TARGET			
			KUANT/OUTPUT	KUAL/MUTU	WAKTU (BULAN)	BIAYA (Rp)
6	Mengkoordinasikan penyiapan konferensi pers di lingkungan Kementerian Sekretariat Negara	0	2 kali	100	1 bulan	-
7	Mengkoordinasikan penyusunan dan penyiapan e-majalah internal Kementerian Sekretariat Negara	0	2 buletin	100	1 bulan	-
8	Mengkoordinasikan penyiapan dan pengikutsertaan dalam pameran Bakohumas	0	1 kegiatan	100	1 bulan	-
9	Mengkoordinasikan peliputan, dokumentasi, dan pengunggahan kegiatan Mensesneg	0	18 kali	100	1 bulan	-
10	Mengkoordinasikan peliputan, dokumentasi dan pengunggahan kegiatan di Kementerian Sekretariat Negara	0	23 kali	100	1 bulan	-
11	Mengkoordinasikan kegiatan editing, kompilasi data dokumentasi, dan pengunggahan kegiatan Presiden	0	93 kali	100	1 bulan	-
12	Mengkoordinasikan penerimaan Kunjungan Delegasi Masyarakat	0	1 kali	100	1 bulan	-
13	Mengkoordinasikan penerimaan penyampaian aspirasi masyarakat secara langsung/unjuk rasa	0	10 kali	100	1 bulan	-
14	Mengkoordinasikan penanganan permohonan informasi publik di lingkungan Kemensesneg	0	5 kali	100	1 bulan	-



NO.	III. KEGIATAN TUGAS JABATAN	ANGKA KREDIT	TARGET			
			KUANT/OUTPUT	KUAL/MUTU	WAKTU (BULAN)	BIAYA (Rp)
15	Mengkoordinasikan penyusunan Printed Media Report beserta rekomendasinya	0	13 dokumen	100	1 bulan	-
16	Mengkoordinasikan penyusunan Online Media Brief beserta rekomendasinya	0	8 dokumen	100	1 bulan	-

Sumber: Setneg RI



Tabel 4

SKP BIDANG PIP
SASARAN KERJA PEGAWAI
BIDANG PENGELOLAAN INFORMASI PUBLIK
25 AGUSTUS s.d 10 NOVEMBER 2015

NO.	III. KEGIATAN TUGAS JABATAN	ANGKA KREDIT	TARGET			BIAYA (Rp)
			KUANT/OUTPUT	KUAL/MUTU	WAKTU (BULAN)	
1	Menyelenggarakan Pelayanan Informasi dan Dokumentasi Publik	0	14 surat	100	3 bulan	-
2	Menyelenggarakan penerimaan kunjungan delegasi masyarakat/perguruan tinggi	0	2 laporan	100	3 bulan	-
3	Menyelenggarakan penerimaan penyampaian aspirasi langsung/unjuk rasa di lingkungan Lembaga Kepresidenan	0	14 kali	100	3 bulan	-
4	Pengembangan pelayanan informasi dan kehumasan melalui FGD, Bakohumas, dan forum lainnya	0	5 laporan	100	3 bulan	-
5	Pelaksanaan kerjasama komunikasi dan kehumasan dengan instansi lainnya	0	1 laporan	100	3 bulan	-

Sumber: Setneg RI



Tabel 5

SKP BIDANG PELDOK
SASARAN KERJA PEGAWAI
BIDANG PELIPUTAN DAN DOKUMENTASI

25 AGUSTUS s.d 31 DESEMBER 2015

NO.	III. KEGIATAN TUGAS JABATAN	ANGKA KREDIT	TARGET			
			KUANT/OUTPUT	KUAL/MUTU	WAKTU (BULAN)	BIAYA (Rp)
1	Mengkoordinasikan peliputan secara visual dan audio visual terkait kegiatan Menteri Sekretaris Negara dan kegiatan Kementerian Sekretariat Negara	0	168 kegiatan	100	4 bulan	-
2	Menyetujui pemberitaan terkait kegiatan Menteri Sekretaris Negara dan kegiatan Kementerian Sekretariat Negara untuk diunggah dalam situs resmi Kementerian Sekretariat Negara.	0	120 bahan tayang	100	4 bulan	-
3	Mengkoordinasikan pemutakhiran data dokumentasi hasil peliputan kegiatan Menteri Sekretaris Negara dan kegiatan Kementerian Sekretariat Negara	0	8 dokumen	100	4 bulan	-
4	Mengkoordinasikan editing, kompilasi data dokumentasi kegiatan Presiden untuk diunggah dalam situs resmi Kementerian Sekretariat Negara	0	188 bahan tayang	100	4 bulan	-
5	Menyelenggarakan FGD Penguatan Kapasitas Kehumasan	0	1 laporan	100	4 bulan	-

Sumber: Setneg RI

Tabel 6

SKP BIDANG MONALISA
SASARAN KERJA PEGAWAI
BIDANG MONITORING DAN EVALUASI
25 AGUSTUS s.d 31 DESEMBER 2015

NO.	III. KEGIATAN TUGAS JABATAN	ANGKA KREDIT	TARGET			
			KUANT/OUTPUT	KUAL/MUTU	WAKTU (BULAN)	BIAYA (Rp)
1	Mengoordinasikan peliputan secara visual dan audio visual terkait kegiatan Menteri Sekretaris Negara dan kegiatan Kementerian Sekretariat Negara	0	168 kegiatan	100	4 bulan	-
2	Menyetujui pemberitaan terkait kegiatan Menteri Sekretaris Negara dan kegiatan Kementerian Sekretariat Negara untuk diunggah dalam situs resmi Kementerian Sekrteraiat Negara.	0	120 bahan tayang	100	4 bulan	-
3	Mengoordinasikan pemutakhiran data dokumentasi hasil peliputan kegiatan Menteri Sekretaris Negara dan kegiatan Kementerian Sekretariat Negara	0	8 dokumen	100	4 bulan	-
4	Mengoordinasikan editing, kompilasi data dokumentasi kegiatan Presiden untuk diunggah dalam situs resmi Kementerian Sekretariat Negara	0	188 bahan tayang	100	4 bulan	-
5	Menyelenggarakan FGD Penguatan Kapasitas Kehumasan	0	1 laporan	100	4 bulan	-

Sumber: Setneg RI



Tabel 7

SKP BIDANG DISFO
SASARAN KERJA PEGAWAI
BIDANG DISEMINASI INFORMASI
25 AGUSTUS s.d 31 DESEMBER 2015

NO.	III. KEGIATAN TUGAS JABATAN	ANGKA KREDIT	TARGET			
			KUANT/OUTPUT	KUAL/MUTU	WAKTU (BULAN)	BIAYA (Rp)
1	Mengkoordinasikan peliputan secara visual dan audio visual terkait kegiatan Menteri Sekretaris Negara dan kegiatan Kementerian Sekretariat Negara	0	168 kegiatan	100	4 bulan	-
2	Menyetujui pemberitaan terkait kegiatan Menteri Sekretaris Negara dan kegiatan Kementerian Sekretariat Negara untuk diunggah dalam situs resmi Kementerian Sekrteraiat Negara.	0	120 bahan tayang	100	4 bulan	-
3	Mengkoordinasikan pemutakhiran data dokumentasi hasil peliputan kegiatan Menteri Sekretaris Negara dan kegiatan Kementerian Sekretariat Negara	0	8 dokumen	100	4 bulan	-
4	Mengkoordinasikan editing, kompilasi data dokumentasi kegiatan Presiden untuk diunggah dalam situs resmi Kementerian Sekretariat Negara	0	188 bahan tayang	100	4 bulan	-
5	Menyelenggarakan FGD Penguatan Kapasitas Kehumasan	0	1 laporan	100	4 bulan	-

Sumber: Setneg RI

Dari data-data tabel empat sampai tujuh dapat dilihat capaian kinerja pada bagian Asdep Humas Kemensesneg dari segi kuantitas dapat dikatakan cukup baik. Melihat dari hasil pencapaian pekerjaan atau tugas yang sudah dilaksanakan. Pada tabel tersebut hanya disebutkan pada bulan agustus sampai dengan desember 2015 saja karena pada saat itu sedang adanya perubahan struktur internal organisasi, jadi pada saat memasuki struktur yang baru pada bulan agustus para pegawai di Asdep Humas Kemensesneg membuat SKP yang baru, tidak berbeda dari sebelumnya karena hanya sebagai tanda karena telah memasuki struktur organisasi yang baru.

b. Ditinjau dari segi kualitas

Berdasarkan pengamatan yang dilakukan oleh peneliti, kualitas kinerja yang dihasilkan oleh para pegawai tergantung dari hasil yang diinginkan oleh atasan/pemimpin. Tingkat kinerja bisa dikatakan baik atau buruk apabila kualitas kinerja yang dihasilkan memenuhi keinginan atau tidak memenuhi keinginan dari pemimpin tersebut. Seperti yang dikatakan oleh Ibu SW yang merupakan salah satu pegawai pada Asdep Humas Kemensesneg:

“Tugas memenuhi kualitas bisa dikategorikan ketika tugas kita sampai kepada deputi tidak banyak coretan atau revisi, begitu juga dengan berita yang disampaikan tidak terjadi kesalahan, memenuhi target dan tepat waktu” (sumber: wawancara langsung dengan salah satu pegawai di bidang Asdep Humas Kemensesneg 6/4/16).

Dari pernyataan Ibu SW tersebut bisa diketahui bahwa tingkat kinerja tersebut bisa dikatakan memenuhi kualitas jika tidak terdapat banyak revisi dari Bapak atasan serta tidak terjadi kesalahan, memenuhi target dan tepat waktu dalam penyampaian laporan. Maka dari itu kualitas suatu pekerjaan pegawai

berhubungan dengan kuantitas yang dikerjakan oleh para pegawainya.

Berhubungan dengan kualitas pekerjaan tersebut, jumlah SDM yang tersedia juga bisa menjadi faktor tercapainya target pekerjaan tersebut dimana hal itu akan mempengaruhi kualitas pekerjaannya.

Ibu SW juga berpendapat seperti berikut:

“Menyangkut dengan kuantitas, ketika kasubid saya mengeluh pekerjaan yang terlalu banyak, saya yang ikut turun meng-*handle*. Jadi saya tidak hanya menyuruh tetapi juga ikut turun meng-*handle* pekerjaan yang kelebihan, sehingga sesekali saya juga overload pekerjaan”. (sumber: wawancara langsung dengan salah satu pegawai di bidang Asdep Humas Kemensesneg 6/4/16).

Dari pendapat tersebut dimaksudkan ketika seorang kepala bidang ikut turun membantu mengerjakan pekerjaan para kasubid dan bawahannya, berarti dalam lingkup bagian tersebut terjadi kekurangan SDM dimana setiap sumber daya yang ada seharusnya mendapatkan porsi pekerjaan yang sesuai. Sedangkan pendapat dari Bapak SM sebagai salah satu pegawai yang ada di Asdep Humas Kemensesneg:

“Menurut saya kinerja terhadap bawahan cukup bagus. Orang itu perlu penghargaan, setiap orang perlu dihargai. Makanya saya sering mnegatakan kepada bawahan saya hormatilah orang yang lebih tua walaupun jabatannya lebih rendah. Tetapi juga hormati lah atasan walaupun umurnya lebih muda. Dan itulah yang diterapkan dan dilakukan”. (sumber: wawancara langsung dengan salah satu pegawai di bidang Asdep Humas Kemensesneg 7/4/16).

Dari pernyataan diatas Bapak SM berpendapat bahwa kinerja terhadap bawahan sudah cukup bagus, jika dikaitkan dengan pendapat Ibu SW maka walaupun dengan adanya keterbatasn SDM tingkat kinerja para pegawai dan bawahannya masih bisa dikatakan baik. Hal ini juga didukung oleh pendapat dari Bapak MS dimana beliau mengatakan:



“Tentunya saya menganggap mereka sudah memenuhi kuantitas dan kualitas kinerja. Tetapi masih perlu ditingkatkan. Sejauh ini saya menganggap staff saya memiliki tanggung jawab terhadap kinerjanya. Ya palingan masih ada satu atau dua orang yang perlu ditingkatkan. Saya melihat anak-anak yang lebih muda ini lebih bersemangat dan mudah menyesuaikan diri dengan pekerjaan, dan mereka masih bisa di kembangkan” (sumber: wawancara langsung dengan salah satu pegawai di bidang Asdep Humas Kemensesneg 12/4/16).

Dilihat dari semua pernyataan tersebut kualitas kinerja yang dihasilkan oleh para pegawai Asisten Deputi Hubungan Masyarakat Kementerian Sekretariat

Negara RI sudah cukup baik jika dilihat dari tercapainya target SKP yang telah dibuat dan ditentukan.

c. Ditinjau dari ketepatan waktu

Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan yang ada dengan baik adalah tolak ukur keberhasilan dalam mencapai kinerja yang baik bagi setiap organisasi. Apabila terdapat pekerjaan yang tertunda makan akan menyebabkan tertundanya pekerjaan yang lain, sehingga lama kelamaan jika terus tidak tepat waktu akan menjadikan pekerjaan yang bertumpuk-tumpuk. Tingkatan kinerja pegawai bisa dikatakan baik apabila kualitas pekerjaan yang dilaksanakan oleh pegawai bisa memenuhi standar kualitas yang sudah ditetapkan dan menyelesaikan pekerjaan tersebut dengan tepat waktu.

Dalam wawancara Bapak JW dimana beliau adalah salah satu pekerja di Asdep Humas Kemensesneg, mengatakan:

“Seorang pegawai menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang diembannya harus memenuhi target yang telah dibuat dan disesuaikan dengan SKP yang ada serta menyelesaikannya dengan tepat waktu sesuai dengan ketepatan yang ada maka bisa dikatakan pegawai tersebut melakukan kinerjanya dengan baik. Selama ini saya dan para bawahan saya setiap pekerjaan yang diberikan tidak

ada yang tertunda, semua tepat waktu”. (sumber: wawancara langsung dengan salah satu pegawai di bidang Asdep Humas Kemensesneg 8/4/16).

Dari pendapat Bapak JW diatas bisa disimpulkan bahwa kinerja yang baik adalah apabila pekerjaan tersebut bisa diselesaikan sesuai dengan sasaran yang ditetapkan dan selesai dengan tepat waktu. Berhubungan dengan masalah tepat waktu tentu saja berhubungan dengan masalah kedisiplinan pegawai. Di bidang Asisten Deputi Hubungan Masyarakat Kementerian Sekretariat Negara kedisiplinan pegawai terhadap jam kerja dan tingkat kehadiran sangat mempengaruhi kinerja sebagaimana yang dikemukakan oleh Ibu YS sebagai salah satu pegawai di Asdep Humas Kemensesneg:

“Kedisiplinan para pegawai termasuk saya dan bawahan saya sangat mempengaruhi bagaimana kinerja saya dan bawahan bidang saya nantinya, seperti halnya saya yang berkedudukan sebagai kasubid peldok (peliputan dan dokumentasi) ini harus tepat waktu menghadiri rapat-rapat, atau acara-acara yang dihadiri oleh bapak menteri, karena jika kita tertinggal untuk beberapa menit saja setelah acara dimulai, pasti akan dicari oleh bapak menteri dan kita juga tertinggal oleh berita yang ada. Maka dari itu setiap ada acara atau rapat-rapat penting yang harus kita liput, sebelum dimulai kita sudah harus *stand-by*” (sumber: wawancara langsung dengan salah satu pegawai di bidang Asdep Humas Kemensesneg 6/4/16).

Selanjutnya peneliti melakukan wawancara dengan Bapak HH selaku pegawai yang berada di Asdep Humas Kemensesneg:

“Kinerja para bawahan saya bisa katakan sudah memenuhi standar yang ada, artinya target kinerja tercapai, sesuai dengan batas waktu dan kualitasnya terjaga. Dan sampai ini belum ada komplain terhadap kinerja kita dari bapak asdep. Yang terpenting adalah kedisiplinan bagaimana kita dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan sasarannya dan batas waktu yang ada”. (sumber: wawancara langsung dengan salah satu pegawai di bidang Asdep Humas Kemensesneg).



Dari keterangan diatas dapat disimpulkan bahwa para pegawai di bidang Asisten Deputi Hubungan Masyarakat bisa menyelesaikan tugasnya dengan baik dan mampu menyelesaikan tugasnya dengan tepat waktu dan disiplin dengan peraturan yang ada. Dengan adanya kerjasama yang baik dari para pegawai dan kesediaan dalam membantu maka pekerjaan yang kurangpun bisa terselesaikan dengan baik untuk mendapatkan hasil kinerja yang maksimal.

C. Pembahasan

1. Gaya kepemimpinan Asisten Deputi Hubungan Masyarakat Kementerian Sekretariat Negara RI

a. Pengambilan keputusan Asisten Deputi Humas

Salah satu tanggung jawab terpenting bagi seorang pemimpin adalah menentukan keputusan yang terbaik bagi suatu organisasi dan juga para pegawainya. Pada hakekatnya pengambilan keputusan oleh seorang pemimpin adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap suatu masalah, pengumpulan fakta-fakta dan data, dan penentuan alternatif yang ada secara matang kemudian mengambil tindakan yang tepat. Pengambilan keputusan seorang pemimpin sangatlah penting, karena dalam kondisi ketidak pastian dan perubahan-perubahan yang mendadak seorang pemimpin harus dapat mengambil keputusan yang cepat, tepat, praktis, rasional dan bertanggung jawab. Hal ini sesuai dengan pendapat Siagian (2003:38) yang menyatakan bahwa “setiap orang yang menduduki jabatan pemimpin ialah keberanian untuk mengambil keputusan yang cepat, tepat, praktis, dan rasional serta memikul tanggung jawab atas akibat dan resiko yang timbul daripada keputusan yang diambilnya”. Di bidang Asdep Humas Kemensesneg ini

pemimpin pada bagian Asdep Humas Kemensesneg tersebut bisa dilihat bahwa beliau dalam mengambil keputusan menganalisis permasalahan-permasalahan yang ada sebelum mengambil keputusan. Karena dengan menganalisis masalah tersebut maka bisa dibuatlah alternatif-alternatif yang bisa diambil dan memiliki resiko kecil yang merugikan organisasi dan pegawainya.

Selain melakukan analisis sebagai pemimpin melibatkan para bawahan atau pegawainya merupakan hal yang penting dalam mengambil keputusan.

Seperti yang diungkapkan menurut Nawawi dan Dimyati (2014:42-43) secara operasional fungsi kepemimpinan salah satunya adalah partisipasi, yaitu dalam menjalankan fungsi partisipasi, pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam pengambilan keputusan maupun dalam

melaksanakannya. Setiap anggota kelompok memperoleh kesempatan yang sama untuk berpartisipasi dalam melaksanakan kegiatan yang dijabarkan dari tugas-tugas pokok, sesuai dengan posisi masing-masing. Sebanding dengan teori

tersebut kepemimpinan pada bidang Asisten Deputi Humas Kemensesneg sudah melibatkan para pegawai yang dipimpinnya. Hal ini bisa dilihat dari apa yang diungkapkan oleh Bapak SL yang dimana beliau merupakan pegawai pada Asdep

Humas Kemensesneg dalam wawancara langsung yang dilakukan peneliti beliau mengatakan bahwa Bapak Asdep ini dalam mengambil keputusan cukup akomodatif dengan saran-saran dari bawahannya. Beliau mengakomodir usulan-

usulan dan saran-saran dari bawahannya dengan bahasa lain tidak otoriter. Bapak Asdep sering melibatkan bawahannya dalam permasalahan pengambilan keputusan. Hal ini diperkuat juga dengan pendapat dari Ibu SW sebagai pegawai



yang berada di Asdep Humas Kemensesneg yang berpendapat hampir sama dengan bapak SL yaitu dimana Bapak Asdep dalam mengambil keputusan, terkadang meminta pertimbangan para staff bawahannya, beliau melibatkan bawahan untuk mengambil keputusan yang memerlukan pemikiran lebih terhadap permasalahan yang kompleks.

Dari hasil observasi peneliti, bisa dikatakan Bapak Asdep ini sangat menghargai pendapat dari para bawahan yang dipimpinnya. Beliau suka menampung pendapat-pendapat dari para staff-staffnya pada saat rapat rutin dilakukan. Menampung dan meminta pendapat serta ide-ide dapat membuka lebih besar peluang untuk melihat alternatif-alternatif yang ada untuk menyelesaikan permasalahan yang sedang dihadapi. Salah satu dari beberapa ciri kepemimpinan yang demokratis adalah seperti tersebut. Pimpinan memberikan kebebasan untuk mengeluarkan pendapat, memberikan ide kepada para bawahannya. Pemimpin dengan gaya ini tidak akan merasa paling tinggi dan benar daripada bawahannya. Pemimpin dengan gaya demokratis akan senang apabila mendapat saran-saran dan gagasan-gagasan dari bawahannya. Hal ini membuat pemimpin dapat menyesuaikan sistem kinerja yang dapat diterima oleh bawahannya. Dengan begitu akan terciptanya suasana lingkungan kerja yang baik antara atasan dan bawahan dan pemimpinpun akan menjadi contoh yang baik bagi para pegawainya.

b. Komunikasi yang dilakukan oleh Asdep kepada bawahannya

Komunikasi adalah bagian terpenting yang tidak lepas dari peran seorang pemimpin. Di bidang Asdep Humas Kemensesneg dalam bekerja, para pegawai maupun pimpinan tidak lepas dari komunikasi yang menghubungkan keduanya



untuk dapat melaksanakan tugas masing-masing. Komunikasi merupakan kepentingan setiap orang untuk bersosialisasi dengan orang lain. Seseorang akan sulit terhubung dengan orang lain tanpa adanya komunikasi. Dalam komunikasi diperlukan sedikitnya tiga unsur yaitu sumber, berita atau pesan, dan sasaran.

Sumber dapat berupa dari individu atau kelompok. Berita atau pesan dapat berupa tulisan, gelombang suara atau komunikasi arus listrik. Sasaran dapat berupa seorang pendengar, penonton, pembaca dan lain-lain. Dari teori yang dikemukakan Nawawi dan Dimiyati (2014:42-43) secara operasional fungsi kepemimpinan salah satunya itu adalah konsultatif, dimana pemimpin dapat menggunakan fungsi konsultatif sebagai komunikasi dua arah. Hal tersebut digunakan ketika pemimpin dalam usaha menetapkan keputusan yang memerlukan bahan pertimbangan dan berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinya. Dalam hal ini komunikasi yang dilakukan oleh Bapak Asdep adalah seperti pada setiap hari senin selalu rutin setiap pukul 1 (satu) siang diadakan rapat bidang, untuk menyampaikan informasi yang berkembang selama satu minggu dan keinginan-keinginan dari organisasi dan pimpinan seperti apa dan bagaimana dibicarakan dalam rapat tersebut.

Di bidang Asdep Humas Kemensesneg ini bapak Asdep sebagai pemimpin, beliau berkomunikasi dengan rutin mengadakan rapat mingguan dengan para staff-staff kabidnya untuk menyampaikan semua laporan hasil kegiatan selama satu minggu, bagaimana progressnya, serta menampung masukan-masukan dan mendiskusikannya. Didalam rapat tersebut bapak Asdep sendiri juga mengutarakan gagasan-gagasan serta ide-ide yang kemudian

ditransfer pengetahuannya tersebut kepada bawahannya, dan juga menyusun strategi dengan bersama-sama untuk menyelesaikan tugas dan mencapai sasaran kinerja yang telah dibuat. Selain itu dalam berkomunikasi inipun tidak selalu dilakukan dengan bertatap muka secara langsung, melainkan dengan adanya kecanggihan teknologi dan perkembangan zaman yang semakin modern, komunikasi pun bisa dilakukan dengan cara tidak langsung atau melalui telfon genggam dan media sosial. Dalam komunikasi tidak langsung ini biasanya bapak Asdep dan rekan-rekan staffnya menggunakan media sosial *group whatsapp* untuk mempermudah dalam menginstruksikan sesuatu jika dalam keadaan yang tidak memungkinkan seperti ketidakhadiran dalam rapat, sehingga komunikasi masih bisa terus berjalan.

Jika pada hari yang bersangkutan misalnya bapak Asdep atau rekan-rekan bawahannya ada tugas keluar atau acara lain sehingga tidak bisa menghadiri rapat, mereka berkomunikasi menggunakan aplikasi *Whatsapp*, dimana dari hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti, bapak Asdep memiliki *group whatsapp* ditingkat asdep. Seluruhnya baik pejabat dan staffnya dilibatkan. Dengan kehadirannya teknologi yang terus berkembang tentu saja akan mempermudah bagi siapapun untuk melakukan berkomunikasi. Pada situasi pemanfaatan perkembangan teknologi yang ada untuk mempermudah dalam pelaksanaan kinerja sangat diperlukan oleh seorang pemimpin. Kreatifitas merupakan kemampuan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan cara atau inisiatif sendiri yang dianggap mampu secara efektif dan efisien serta mampu menciptakan perubahan-perubahan baru guna perbaikan dan kemajuan





organisasi. Itu merupakan salah satu kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin.

c. Pemberian pengawasan Asisten Deputi Humas kepada bawahannya

Pengawasan merupakan fungsi pemimpin untuk senantiasa melihat kemampuan dari para bawahan dan pegawainya melaksanakan tugasnya. Dengan adanya pengawasan maka hambatan-hambatan dapat segera ditemukan, dengan ditemukannya hambatan tersebut maka bisa dipecahkan sehingga semua kegiatan kembali berlangsung sesuai dengan target dan sasaran yang telah ditentukan tanpa kendala. Pada teori yang dikemukakan oleh Siagian (2003:112) pengawasan adalah proses pengamatan pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya. Dari pengertian tersebut bisa diketahui bahwa fungsi pengawasan merupakan salah satu fungsi yang penting yang harus dijalankan oleh pemimpin dalam mencapai tujuan organisasi, karena dengan fungsi ini pemimpin dapat mengetahui apakah pegawai menjalankan tugasnya dengan tertib dan teratur. Selain itu menurut Nawawi dan Dimiyati (2014:42-43) secara operasional fungsi kepemimpinan salah satunya yaitu pengendalian adalah fungsi pengendalian berasumsi bahwa kepemimpinan yang efektif harus mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal.

Hal ini bisa dilihat dari hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti kepada Bapak Asdep sendiri dimana beliau mengatakan dengan memberikan pengawasan langsung dan tidak langsung maka pemimpin akan melihat kinerja



staff yang aktif dan tidak aktif. Beliau suka keliling ke ruangan para pegawai dan staff-staffnya. Disana beliau mengajak berkomunikasi dengan mereka secara personal. Dengan mengajak berkomunikasi secara personal akan kelihatan juga mana yang aktif dan tidak. Maka dari itu dengan melakukan pengawasan secara langsung berhadapan dengan para bawahannya sangat berpengaruh sekali terhadap kinerja yang dihasilkan oleh para bawahannya. Karena dengan turun langsung secara personal kepada orangnya, akan mempermudah untuk melihat disisi mana yang masih terdapat kekurangan dan membutuhkan dorongan serta motivasi untuk meningkatkan kinerja. Disamping itu dari hasil observasi yang dilakukan peneliti Bapak Asdep juga melakukan pengawasan terhadap kinerja para bawahannya dengan menagadakan rapat rutin tiap minggunya, selain tiap minggu, diadakan juga rapat besar setiap 6 bulan dan 1 tahun sekali. Pengawasan seperti *meeting-meeting* aktif seminggu atau dua minggu sekali disana para kabit menyampaikan apa yang dilakukan dan apa yang akan dilakukan serta kendala dan apa yang sudah terjadi dengan antisipasi apa untuk kedepan-kedepannya. Sehingga asdep bisa mengontrol jika ada kendala yang terjadi minggu-minggu kemarin dan bisa menyelesaikannya secara bersama-sama.

Jadi pengawasan sangat dibutuhkan dalam suatu organisasi. Jika tidak ada pengawasan yang baik dalam organisasi tersebut maka akan banyak terjadinya kesalahan-kesalahan yang terjadi dimana kesalahan tersebut bisa diatasi langsung jika pengawasan tersebut berjalan. Pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan Asdep Humas Kemensesneg ini dapat membangun suatu komunikasi yang baik antara pemimpin dengan para pegawainya. Serta pengawasan dapat memicu

terjadinya tindak pengoreksian yang tepat dalam merumuskan suatu masalah.

Dengan adanya komunikasi yang baik ini maka secara otomatis akan tercipta lingkungan kerja dimana suasana tersebut akan mendorong para pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya dan menyelesaikannya dengan baik.

2. Kinerja pegawai yang dihasilkan pada bagian Humas Kementerian Sekretariat Negara RI

a. Ditinjau dari segi kuantitas

Dalam menjalankan tugasnya seorang pemimpin akan selalu berupaya meningkatkan kinerja untuk mencapai target yang telah ditentukan. Bila para pegawain mampu bekerja untuk kuantitas yang maksimal dan kualitas yang prima, maka suatu instansi akan menjadi semakin efektif dalam operasionalnya.

Dimana kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing. Produktifitas dari para pegawai menjadi hal yang sangat penting dalam memberikan kuantitas kinerja yan baik. Produktifitas dari para pegawai yang ada di bidang Asisten Deputi Humas Kemensesneg ini sudah diatur dalam SKP (Sasaran Kinerja Pegawai) agar para pegawai dapat berproduktif untuk memenuhi target tersebut.

Sesuai dengan SKP (Sasaran Kinerja Pegawai) yang ada di bidang Asisten Deputi Hubungan Masyarakat Kementerian Sekretariat Negara dalam rangka melaksanakan tugas dan kewajibannya sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya masing-masing sesuai dengan bidangnya. Deskripsi masing-masing pekerjaan individu sudah jelas tercantum dalam sasaran kinerja pegawainya. Baik Asisten



Deputi, Kepala Bagian, Kepala Subbagian, dan para staff sudah mengetahui tugas sesuai dengan bidangnya masing-masing. Banyaknya kuantitas suatu pekerjaan inipun juga sudah diatur dan disusun dalam SKP tersebut. Seperti yang ada dalam teori yang dikemukakan oleh Moorhead dan Chung/Megginson, dalam Sugiono (2009:12) dimana kuantitas pekerjaan merupakan seberapa besarnya beban kerja atau sejumlah pekerjaan yang harus diselesaikan oleh seorang pegawai. Diukur dari kemampuan secara kuantitatif didalam mencapai target atau hasil kerja atas pekerjaan-pekerjaan baru. Hal ini bisa dilihat dari laporan dalam SKP para pegawai masing-masing dimana dalam SKP tersebut dicantumkan jumlah atau banyaknya output dari tugas mereka masing-masing dalam mencapai target yang ditentukan. Dengan demikian kuantitas kerja mereka dapat dilihat dari jumlah *output* tugas yang telah mereka kerjakan.

Dari pengamatan yang dilakukan, keseluruhan bidang yang ada masing-masing memiliki tugas yang penting dalam penyelenggaraan pekerjaan dan pelayanannya. Mengalokasikan pegawai juga menjadi hal penting, para staff dan pegawai yang membantu dalam pengerjaan tugas-tugas tiap bidang ini sangat membantu dalam memenuhi target sasaran kinerja yang ingin dicapai. Dalam hal ini masih ditemukan permasalahan kekurangan SDM di bidang Asdep Humas Kemensesneg ini, kekurangan SDM disini bisa dilihat dari jumlah yang sangat ketat pada setiap bidangnya, dalam penuturan Bapak AR selaku salah satu kepala bagian yang ada di humas kemensesneg, disaat pekerjaan dan tugas sedang banyak, maka kami para Kabagpun ikut turun mengerjakan tugas kelapangan. Begitu juga yang dikemukakan Ibu SW dia berkata jika pekerjaan bidang lain

sedang *overload*, maka kami bidang lain yang sedang sedikit longgar suka ikut turun membantu menyelesaikan tugas bidang tersebut.

Dari berbagai macam pendapat yang dikatakan oleh beberapa informan tersebut bahwa dalam memenuhi keseluruhan kuantitas dari kinerja yang ada, dengan adanya keterbatasan dari sumber daya manusia itu sendiri, maka dengan berkerjasama serta membantu menyelesaikan sisa-sisa pekerjaan yang tertinggal menjadi kunci dalam memenuhi target yang telah ditentukan. Seperti yang dikatakan Sugiono dalam bukunya kerjasama tim melihat bagaimana seorang pegawai bekerja dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Kerjasama tidak hanya sebatas secara vertikal ataupun kerjasama antar pegawai, tetapi kerjasama secara horizontal merupakan faktor penting dalam suatu kehidupan organisasi yaitu dimana antar pimpinan organisasi dengan para pegawainya terjalin suatu hubungan yang kondusif dan timbal balik yang saling menguntungkan.

b. Ditinjau dari segi kualitas

Kinerja adalah hasil yang dicapai dari yang telah dilakukan, dikerjakan seseorang dalam melaksanakan kerja atau tugas. Kinerja merupakan prestasi kerja atau performance, yaitu hasil kerja selama periode tertentu. Kualitas kinerja sendiri adalah bagaimana hasil dari kinerja yang dilakukan oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Meningkatkan kualitas dari kinerja sangatlah dibutuhkan karena dengan adanya peningkatan pada kualitas kinerja tersebut maka akan berdampak dengan perkembangan dari suatu instansi tersebut dalam mencapai tujuannya.



Untuk memenuhi peningkatan kinerja pegawai, di bidang Asisten Deputi Hubungan Masyarakat Kementerian Sekretariat Negara RI, kualitas pekerjaan yang dilakukan harus mampu memenuhi standar persyaratan yang telah dibuat dalam SKP dan disetujui oleh Bapak Asdep atau pemimpinya. Untuk meningkatkan kualitas kinerja para pegawai ini, telah dilakukan dengan menyukupi kebutuhan fasilitas setiap bidang, pemberian penghargaan-penghargaan, pemberian gaji, dan juga dilakukannya peningkatan kualitas SDM seperti diklat-diklat. Seperti yang dikatakan oleh Moorhead dan Chung/Megginson, dalam Sugiono (2009:12), kualitas pekerjaan merupakan tingkat baik atau buruknya sesuatu pekerjaan yang diterima bagi seorang pegawai yang dapat dilihat dari segi ketelitian dan kerapihan kerja, keterampilan dan kecakapan. Dari hal tersebut bisa disimpulkan untuk mendukung dalam meningkatkan kualitas dari pekerjaan itu sendiri dibutuhkan tenaga kerja yang terampil dan cakap dalam melaksanakan tugasnya. Untuk mewujudkan hal tersebut, Bapak Asdep sendiri mengatakan dalam wawancara langsung, pengembangan SDM di prioritaskan. Dilakukan dengan melakukan studi ke luar negeri. Disini Bapak Asdep *concern* (perduli) terhadap pengembangan SDM. SDM merupakan sebuah investasi kedepan yang sangat penting. Maka dari itu perlulah ditingkatkan kualitas ini dimulai dari SDMnya sendiri dimana hal ini akan menyusul dengan meningkatnya kualitas pekerjaan yang laksanakan.

Kualitas hasil pekerjaan yang diberikan oleh pegawai, akan dinilai oleh atasan/pimpinannya. Kualitas yang dihasilkan oleh para pegawai akan di sesuaikan dengan sasaran kinerja atau SKP para pegawai tersebut. Kualitas kerja

ini dipengaruhi juga oleh sasaran kuantitas dari tugas tersebut. Terkadang dengan berubah-ubahnya tingkat kerumitan dalam melaksanakan tugas ini adakalanya kualitas yang dihasilkan oleh para pegawai ini kurang maksimal. Pegawai yang kurang maksimal dalam melaksanakan tugasnya inilah yang akan diikutkan dalam pelatihan-pelatihan serta diklat dan juga diberikan dorongan serta motivasi oleh pimpinannya dengan tujuan kebutuhan dalam melaksanakan tugasnya terpenuhi dan dirinya juga dapat mengembangkan ilmu yang ada. Dengan demikian, meningkatnya kualitas SDM akan diikuti oleh meningkatnya kualitas pekerjaan yang dihasilkan maka program kerja yang sudah terencana pun akan berjalan dengan baik untuk kedepannya.

c. Ditinjau dari ketepatan waktu

Mengerjakan pekerjaan dengan tepat waktu dan diselesaikan dengan sebaik-baiknya merupakan tuntutan para pegawai di bidang Asisten Deputi Hubungan Masyarakat Kementerian Sekretariat Negara RI. Para pegawai serta staff-staff nya sudah memiliki kinerja yang baik dengan dapat menyelesaikan tugas secara tepat waktu dan diselesaikan dengan sebaik-baiknya sesuai dengan prosedur serta sasaran yang telah ditetapkan dalam SKP. Dilihat dari teori yang dikemukakan oleh Robbins (2006:260) mengatakan ketepatan waktu, merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari suatu koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain. Hal ini bisa dilihat dari laporan SKP yang ada terdapat jumlah dari kuantitas pekerjaan yang sudah memenuhi sasaran serta terselesaikan dengan tepat waktu. Jika pekerjaan tersebut telah selesai sebelum dari waktu yang telah

ditentukan maka ia bisa melanjutkannya dengan mengerjakan tugas lainnya.

Sehingga dapat memanfaatkan sisa waktu dengan baik. Jadi kualitas kinerja inipun juga dapat dilihat dari ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Ketepatan waktu ini juga menjadi salah satu hal yang mendisiplinkan setiap pegawai dan staff yang ada di bidang Asdep Humas Kemensesneg ini.

Seperti yang dilakukan oleh Ibu AD yang mendapatkan kesempatan untuk melakukan pelatihan dan pengembangan diluar negeri untung mengembangkan

kemampuan dirinya. Melalui pengembangan tersebut ia bisa lebih meningkatkan pekerjaannya dengan lebih mendisiplinkan dirinya untuk selalu tepat waktu. Baik

dalam mengerjakan tugas, menghadiri rapat, dan hal-hal lainnya. Selain itu melalui pelatihan dan pengembangan tersebut ia juga mendapatkan banyak ilmu

dan pengetahuan untuk meningkatkan kualitas dari pekerjaannya tersebut. Tentu saja ketepatan waktu ini tidak terlepas dari peran seorang pemimpin dengan

memberikan arahan, pengawasan, dorongan serta motivasi kepada para pegawai nya di bagian Asisten Deputi Humas Kemensesneg. Komunikasi yang dilakukan

oleh seorang pemimpin juga menjadi pengaruh karena dengan banyaknya tugas dan pekerjaan yang ada, maka dukungan dan dorongan dari pimpinan ini jugalah

yang akan mempengaruhi kinerja mereka. Oleh karena itu peran pemimpin sangatlah berpengaruh besar dalam memberikan semua dukungan yang

dibutuhkan oleh para pegawai serta staff-staffnya di bidang Asdep Humas Kemensesneg ini.





BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan pada bidang Asisten Deputi Humas Kementerian Sekretariat Negara RI Jakarta tentang gaya kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja, maka dapat ditarik kesimpulan seperti berikut:

1. Pengambilan keputusan yang digunakan oleh Asisten Deputi Humas adalah pengambilan keputusan secara demokratis.
2. Asisten Deputi Humas sebagai pemimpin melakukan komunikasi dua arah dimana selain pemimpin memberikan bimbingan dan arahan, pemimpin juga meminta pendapat dari para orang yang di pimpin olehnya.
3. Asisten Deputi Humas Kementerian Sekretariat Negara melakukan pengawasan secara langsung dan tidak langsung, ini bisa memantau sejauh mana pekerjaan tersebut berjalan dan bisa mencegah dari terjadinya penyimpangan yang tidak diinginkan.
4. Pegawai di Asdep Humas Kemensesneg ini sudah mengerjakan pekerjaannya sesuai dengan kuantitas yang ada pada SKP masing-masing.
5. Kualitas kinerja yang dihasilkan para pegawai pada Asdep Humas sudah cukup baik, dengan sedikitnya revisi pekerjaan yang telah mereka kerjakan.



6. Ketepatan waktu para pegawai pada bidang Asisten Deputi Humas Kementerian Sekretariat Negara RI. Para pegawai serta staff-staff nya sudah memiliki kinerja yang baik dengan dapat menyelesaikan tugas secara tepat waktu dan diselesaikan dengan sebaik-baiknya sesuai dengan prosedur serta sasaran yang telah ditetapkan dalam SKP.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas, maka beberapa saran yang dapat penulis berikan adalah:

1. Perlu ditingkatkan manajemen dalam pemberian tugas setiap bidang sehingga tidak ada pekerjaan yang menyimpang dari bidangnya.
2. Pada saat situasi tertentu dibutuhkan ketegasan yang lebih dalam memberikan teguran kepada bawahan apabila mereka melakukan kesalahan.
3. Menciptakan lingkungan kerja yang baik dan nyaman, serta mengontrol kinerja para bawahan bisa dilakukan dengan lebih ketat dan teliti kembali.
4. Perlu ditingkatkan dalam keketatan pengawasan agar tidak munculnya celah untuk menyimpang dari sasaran kerja yang sudah ditetapkan.
5. Perlu ditambah acara-acara seperti pendidikan dan pelatihan untuk lebih memperdalam pengetahuan dan keterampilan setiap pegawai pada bidangnya masing-masing.



DAFTAR PUSTAKA

Arikunto, Suharsimi. 2013. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.

Dimiyati, H. A. Hamdan. 2014. *Model Kepemimpinan & Sistem Pengambilan Keputusan*. Bandung: Pustaka Setia.

<http://www.setneg.go.id>, diakses pada 17 Februari 2016 pukul 20:29 WIB.

Kartono, Kartini. 1998. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

_____. 2005. *Pemimpin dan Kepemimpinan. Apakah Kepemimpinan Abnormal itu. Cetakan ketigabelas*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Kusdi. 2009. *Teori Organisasi dan Administrasi*. Jakarta: Salemba Humanika.

Mahmudi. 2010. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.

Mangkunegara, Anwar Prabu. 2005. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: PT. Refika Aditama.

Mardiasmo. 2009. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi.

Miles, Mathew B.A, Michael Huberman, Saldana. 2014. *Analisis Data Kualitatif*. Penerjemah Tjetjep Rohendi Rohidi. Jakarta: UI Press.

Mindarti, Lely Indah. 2007. *Revolusi Administrasi Publik: Aneka Pendekatan dan Teori Dasar*. Malang: Banyumedia Publishing.

Moenir. 2003. *Manajemen Pelayanan Umum Di Indoensia*. Jakarta: Balai pustaka.

Moelong, Lexy J. 2014. *Metode Penelitian Kualitatif, Edisi Revisi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Pasolong, Harbani. 2013. *Teori Administrasi Publik*. Bandung: Alfabeta.

Peraturan Pemerintah. No. 53 Tahun 2010. Tentang: Disiplin Pegawai Negeri Sipil.

Pudjosumedi As, H. 2010. *Organisasi dan Kepemimpinan*. Jakarta: Uhamka Press.

Robbins, Stephen P. 2006. *Organizational Behaviour*. New Jersey: Person Education, Inc.

Siagian, Sondang P. 2003. *Filsafat Administrasi*. Jakarta: Bumi Aksara.

Sinambela, Lijan Pontak, *et al.*, 2008. *Reformasi Pelayanan Publik: Teori, Kebijakan dan Implementasi*. Jakarta: Bumi Aksara.

Sjamsuddin, Sjamsiar. 2006. *Dasar-Dasar & Teori Administrasi Publik*. Malang: Agritek Yayasan Pembangunan (YPN).

Sugiyono. 2014. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.

_____. 2009. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.

Syafiie, Inu Kencana. 2006. *Ilmu Administrasi Publik: Edisi Kedua*. Jakarta: Rineka Cipta.

Thoha, Miftah. 2010. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

Timpe, A.Dale. 2002. *Seri Manajemen Sumberdaya Manusia: Kepemimpinan*. Jakarta: PT Gramedia.

Ulum, M. Chazienul. 2012. *Leadership-Dinamika Teori Pendekatan dan Isu Strategis Kepemimpinan di Sektor Publik*. Malang: UB Press.



CURICULUM VITAE

A. BIODATA PROBADI

- 1. Nama : Hazmi Adam Mardjunin
- 2. Jenis Kelamin : Laki-laki
- 3. Tempat tanggal lahir : Jakarta, 2 Maret 1994
- 4. Tinggi, Berat Badan : 169 cm, 64 kg
- 5. Agama : Islam
- 6. Alamat : Jalan Raya Bintara Pondok Cipta Blok C no.83
RT/RW 004/011 Bekasi Barat 17134
- 7. No. HP : 082114320444
- 8. Email : hazmi.adam@gmail.com
- 9. Motto : Kepemimpinan adalah kemampuan untuk merubah
visi menjadi kenyataan.



B. Riwayat Pendidikan

- 1. SD : SD Negeri 04 Malaka Jakarta Timur 2000-2006
- 2. SMP : SMP Negeri 139 Jakarta Timur 2006-2009
- 3. SMA : SMA Negeri 103 Jakarta Timur 2009-2012
- 4. Perguruan Tinggi : Universitas Negeri Brawijaya, Fakultas Ilmu
Administrasi, Program Studi Administrasi Publik S1
2012-2016



Interview Guide

Gaya Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja (Studi pada Kepala Bagian Humas Kemensesneg RI)

1. Bagaimakah cara anda dalam mengambil keputusan?
2. Bagaimanakah bentuk pengawasan anda untuk memantau bawahan anda?
3. Sebagai seorang pemimpin, bagaimana bentuk komunikasi yang anda berikan kepada bawahan anda?
4. Apakah para pegawai anda bisa menyelesaikan tugasnya dengan tepat waktu?
5. Bagaimana kualitas pekerjaan yang dijalankan oleh para pegawai? Apakah sudah sesuai dengan standar yang ada? Dan buktinya seperti apa?
6. Terkait dengan jumlah pekerjaan yang dijalankan oleh pegawai apakah sudah memenuhi target yang telah ditentukan dalam melaksanakan tugas?
7. Sejauhmana gaya kepemimpinan anda dalam meningkatkan kinerja pegawai di humas setneg?



KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN TINGGI

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI

Jl. MT. Haryono 163, Malang 65145, Indonesia

Telp. : +62-341-553737, 568914, 558226 Fax : +62-341-558227

http://fia.ub.ac.id

E-mail: fia@ub.ac.id

Nomor : **4264** /UN.10.3/PG/2016

Lampiran : -

Perihal : **Riset**

Kepada : Yth. Kepala Bagian Asisten Deputi Hubungan Masyarakat Kementerian Sekretariat Negara RI

Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang mohon dengan hormat bantuan Bapak/Ibu/Saudara untuk memberikan kesempatan melakukan riset bagi mahasiswa :

Nama : Hazmi Adam Mardjunin
Alamat Asal : Perumahan Pondok Cipta blok C no. 83, Bekasi Barat 17134
NIM : 125030107111134
Jurusan : Administrasi Publik
Judul Skripsi : Gaya Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai (Studi Pada Kepala Bagian Humas Kementerian Sekretariat Negara RI Dalam Perspektif Perilaku Personal)
Lamanya : 1 (satu) bulan
Peserta : 1 (satu) orang

Demikian atas perhatian dan kerjasama Bapak/Ibu/saudara kami sampaikan terima kasih.

Malang, 7 Maret 2016

a.n. Dekan
Ketua Prodi Adm. Publik



Dr. Lely Indah Mindarti, M.Si.

NIP. 19690524 200212 2 002



**KEMENTERIAN SEKRETARIAT NEGARA
REPUBLIK INDONESIA**

Jalan Veteran No. 17-18, Jakarta 10110, Telepon (021) 3845627, 3442327
Situs: www.setneg.go.id

Nomor : B-045/Kemensetneg/D-2/PD.12/04/2016
Sifat : Biasa
Lampiran : -
Hal : Penelitian Mahasiswa

Jakarta, 12 April 2016

**Yth. Dekan Fakultas Ilmu Administrasi
Universitas Brawijaya
di Malang**

Dengan hormat diberitahukan bahwa mahasiswa Jurusan Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya, Malang, sebagai berikut :

Nama : Hazmi Adam Mardjunin
NIM : 125030107111119
Jurusan : Administrasi Publik

telah melakukan penelitian mengenai gaya kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja, di unit kerja Asisten Deputy Hubungan Masyarakat, Deputy Bidang Hubungan Kelembagaan dan Kemasyarakatan, Kementerian Sekretariat Negara, pada tanggal 4 s.d 15 April 2016.

Atas perhatian dan kerja sama yang baik, kami ucapkan terima kasih.



Asisten Deputy Hubungan Masyarakat,

Masrokhon

Tembusan :
Deputy Bidang Hubungan Kelembagaan dan Kemasyarakatan