



**ANALISIS PENGARUH KOMPETENSI SUMBER DAYA
MANUSIA, KOMUNIKASI DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP
KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA
DI KECAMATAN TUGU KOTA SEMARANG**

TESIS

Disusun Oleh :

RIZQI ARUMSARI

NPM : 211003631010545

Program Studi: Magister Administrasi Publik (MAP)

Konsentrasi : Administrasi Publik

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS 17 AGUSTUS 1945 SEMARANG**

2023



**ANALISIS PENGARUH KOMPETENSI SUMBER DAYA
MANUSIA, KOMUNIKASI DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP
KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA
DI KECAMATAN TUGU KOTA SEMARANG**

RIZQI ARUMSARI

NPM : 211003631010545

Program Studi: Magister Administrasi Publik (MAP)

Konsentrasi : Administrasi Publik

TESIS

Diajukan guna memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar pada Program Studi Magister Administrasi Publik (MAP), Konsentrasi Administrasi Publik, telah disetujui Tim Penguji dan disahkan Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik pada tanggal seperti tertera di bawah ini.

Semarang, 23 September 2023

1. Dr. Tri Lestari Hadiati, M.Si
Ketua Tim Penguji/pembimbing
2. Dr. Karmanis, M.Si
Penguji 1
3. Prof. Dr. Drs. Munawar Noor, M.S
Penguji 2

ditj
.....
Ami
.....
.....

Mengesahkan
Dekan FISIP UNTAG Semarang
Rini Werdiningsih
Dr. Dra. Rini Werdiningsih, MS
NIDN 0621105901



**ANALISIS PENGARUH KOMPETENSI SUMBER DAYA
MANUSIA, KOMUNIKASI DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP
KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA
DI KECAMATAN TUGU KOTA SEMARANG**

RIZQI ARUMSARI

NPM : 211003631010545

Program Studi: Magister Administrasi Publik

TESIS

Diajukan guna memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar pada Program Studi Magister Administrasi Publik (MAP), Konsentrasi Administrasi Publik, telah disetujui oleh Pembimbing dan Ketua Program Studi pada tanggal seperti tertera di bawah ini Semarang, 23 September 2023

Menyetujui

Pembimbing I

Dr. Tri Lestari Hadiati, M.Si
NIDN. 0618056501

Pembimbing II

Dr. Karmanis, M.Si
NIDN. 0605066601

Ketua Program Studi Magister Ilmu Administrasi

Dr. Tri Lestari Hadiati, M.Si
NIDN. 061805650

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan:

1. Karya tulis saya, Tesis ini, adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik Magister di perguruan tinggi lain.
2. Karya tulis ini adalah murni gagasan, rumusan, dan penelitian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan Dosen Pembimbing dan masukan dari Tim Penguji.
3. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar Pustaka.
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila di kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakberatan dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di perguruan tinggi ini.

Semarang, 23 September 2023

Yang membuat pernyataan



RIZQI ARUMSARI

NPM : 211003631010545

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, Karena atas rahmat, hidayah dan inayah-Nya serta ditambah dengan semangat dan kerja keras sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis ini yang berjudul “Analisis Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia, Komunikasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Di Kecamatan Tugu Kota Semarang.”

Penulisan Tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Magister Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas 17 Agustus 1945 Semarang. Terwujudnya tesis ini tidak terlepas dari bantuan dan bimbingan semua pihak yang telah meluangkan waktu bagi penulis.

Penulis menyadari bahwa Tesis ini masih jauh dari kesempurnaan, maka kritik dan saran membangun penulis harapkan dari berbagai pihak demi kesempurnaan substansi Tesis ini. Besar harapan penulis semoga Tesis ini dapat bermanfaat bagi yang memerlukan, khususnya bagi peneliti yang bermaksud untuk melakukan penelitian lanjutan.

Semarang, 23 September 2023

Peneliti

RIZQI ARUMSARI
NPM : 211003631010545

UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT, karena atas berkat dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan tesis ini yang berjudul “Analisis Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia, Komunikasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara di Kecamatan Tugu Kota Semarang”. Penulisan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mendapatkan gelar Program Studi Magister Administrasi Publik Universitas 17 Agustus Semarang.

Penyusunan tesis ini tidak akan terselesaikan tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, oleh karena itu, disamping rasa bersyukur yang tak terhingga atas nikmat yang telah diberikan Allah SWT, penulis juga menyampaikan rasa terimakasih yang sedalam-dalamnya kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Drs. Suparno, M.Si selaku Rektor Universitas 17 Agustus 1945 Semarang.
2. Ibu Dr. Rini Werdiningsih, M.S selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas 17 Agustus 1945 Semarang.
3. Ibu Dr. Tri Lestari Hadiati, M.Si selaku Ketua Program Studi Magister Ilmu Administrasi Publik Universitas 17 Agustus 1945 Semarang dan Dosen Pembimbing I.
4. Ibu Dr. Karmanis, M.Si selaku dosen pembimbing II serta Bapak Prof. Dr. Drs. Munawar Noor, M.S selaku Penguji yang telah sabar

untuk membimbing serta memberikan saran dalam menyelesaikan penulisan tesis ini.

5. Bapak Pranyoto, AP,MM selaku Camat Tugu Kota Semarang, terimakasih untuk dukungan dan motivasinya sehingga peneliti dapat menyelesaikan tesis ini.
6. Kedua Orang Tua tercinta Bapak Sukandar dan Ibu Misrokhah yang selalu memberikan semangat, dukungan dan doa terbaik.
7. Keluarga tercinta, Suamiku Sertu Robby Dian Permana Putra yang selalu sabar dan mensupport setiap waktu serta putriku Rasyifa Azzahra Ziaulhaq yang selalu menjadi penyemangatku.
8. Teman - teman sekelas yang selalu saling support dalam penyelesaian studi S2 di Universitas 17 Agustus 1945 Semarang, semoga persahabatan ini akan terus terjalin.
9. Semua pihak yang telah membantu dan memberi dukungan kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan tesis ini.

Terimakasih atas bantuan dan bimbingan dari semua pihak yang telah membantu penyusunan tesis ini, semoga Allah SWT membalasnya dengan lebih baik.

Semarang, 23 September 2023

RIZKI ARUMSARI
NPM : 211003631010545

ABSTRAK

Aparatur Sipil Negara Kecamatan Tugu Kota Semarang sedang mengalami masalah yakni kurang maksimal kinerjanya. Dengan demikian tujuan penelitian ini untuk menganalisa pengaruh kompetensi sumber daya manusia terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Kecamatan Tugu Kota Semarang. Untuk menganalisa pengaruh komunikasi terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Kecamatan Tugu Kota Semarang. Untuk menganalisa pengaruh kepemimpinan terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Kecamatan Tugu Kota Semarang. Untuk menganalisa pengaruh kompetensi, komunikasi dan kepemimpinan secara bersama-sama terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Kecamatan Tugu Kota Semarang

Populasi adalah Aparatur Sipil Negara Kecamatan Tugu Kota Semarang berjumlah 51 pegawai. Pengambilan sampel dengan metode *sensus* dengan mengambil semua populasi yang ada untuk dijadikan sampel sehingga sampel 51 responden. Data yang digunakan data primer berbentuk kuesioner. Analisa data menggunakan analisis regresi linier.

Hasil penelitian dapat disimpulkan Kompetensi Sumber Daya Manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Aparatur Sipil Negara Kecamatan Tugu Kota Semarang sebesar 45,2%. Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara Kecamatan Tugu Kota Semarang sebesar 21,9%. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara Kecamatan Tugu Kota Semarang sebesar 30,3%. Kompetensi Sumber Daya Manusia, Komunikasi dan Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Kecamatan Tugu Kota Semarang sebesar 58,7% sedangkan sisanya 41,3% dari faktor lain seperti gaji, motivasi kerja, lingkungan kerja dan lain-lain.

Kata kunci : kompetensi sumber daya manusia, komunikasi dan kepemimpinan dan kinerja Aparatur Sipil Negara

ABSTRACT

Aparatur Sipil Negara in Tugu District, Semarang City is experiencing problems, namely their performance is not optimal. Thus, the aim of this research is to analyze the influence of human resource competency on the performance of Aparatur Sipil Negara in Tugu District, Semarang City. To analyze the influence of communication on the performance of Aparatur Sipil Negara in Tugu District, Semarang City. To analyze the influence of leadership on the performance of Aparatur Sipil Negara in Tugu District, Semarang City. To analyze the influence of competence, communication and leadership together on the performance of Aparatur Sipil Negara In Tugu District, Semarang City

The population is Aparatur Sipil Negara Tugu District, Semarang City, totaling 51 employees. Sampling was taken using the census method by taking all existing populations to be used as samples so that the sample was 51 respondents. The data used is primary data in the form of a questionnaire. Data analysis uses linear regression analysis.

The results of the research can be concluded that Human Resource Competency has a positive and significant effect on the performance of Aparatur Sipil Negara employees in Tugu District, Semarang City, by 45.2%. Communication has a positive and significant effect on the performance of Aparatur Sipil Negara in Tugu District, Semarang City, amounting to 21.9%. Leadership has a positive and significant effect on the performance of Aparatur Sipil Negara in Tugu District, Semarang City, amounting to 30.3%. Human Resource Competency, Communication and Leadership influence the performance of Aparatur Sipil Negara in Tugu District, Semarang City by 58.7%, while the remaining 41.3% comes from other factors such as salary, work motivation, work environment and others.

Keywords: human resource competency, communication and leadership and Aparatur Sipil Negara performance

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul	i
Halaman Persetujuan	ii
Halaman Pengesahan	iii
Pernyataan	iv
Kata Pengantar	v
Ucapan Terima Kasih	vi
Abstrak.....	viii
<i>Abstract</i>	ix
Daftar Isi	x
Daftar Tabel	xiii
Daftar Gambar	xiv
BAB I. PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Penelitian	1
B. Ruang Lingkup Penelitian	12
C. Rumusan Penelitian.....	13
D. Tujuan Penelitian	13
E. Manfaat Penelitian	14
BAB II KAJIAN LITERATUR	
A. Penelitian Terdahulu	16
B. Kajian Pustaka	20
1. Teori Administrasi Publik.....	20
2. Teori Sumber Daya Manusia	21
3. Teori Kinerja Pegawai	22
3.1 Pengertian Kinerja Pegawai.....	22
3.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai ..	24
3.3 Indikator-indikator kinerja pegawai.....	28
4. Teori Kompetensi Sumber Daya Manusia.....	29
4.1 Pengertian Kompetensi Sumber Daya Manusia	29
4.2 Indikator Kompetensi Sumber Daya Manusia	34

5. Teori Komunikasi	37
5.1 Pengertian Komunikasi	37
5.2 Indikator Komunikasi.....	40
6. Teori Kepemimpinan	42
6.1 Pengertian Kepemimpinan.....	42
6.2 Indikator Kepemimpinan	44
C. Kerangka Teori	45
D. Hipotesis.....	46
BAB III. METODE PENELITIAN	
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian.....	51
B. Operasionalisasi Variabel	51
C. Teknik Pengumpulan Data	53
D. Populasi dan Sampel Penelitian	54
E. Teknik Analisis Data	55
BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
A. Gambaran Umum Objek Penelitian	63
1. Kondisi Geografis Kecamatan Tugu	63
2. Kondisi Demografi Kecamatan Tugu	66
3. Tugas Pokok dan Fungsi Kecamatan.....	67
4. Struktur Organisasi Kecamatan Tugu.....	71
B. Gambaran Umum Responden	72
1. Tempat Tugas Responden	72
2. Jenis Kelamin Responden	73
3. Usia Responden	74
4. Tingkat Pendidikan Responden	75
5. Masa Kerja Responden	76
C. Hasil Penelitian.....	76
1. Deskripsi Variabel Kompetensi Sumber Daya Manusia (X1)	77
2. Deskripsi Variabel Komunikasi (X2)	78
3. Deskripsi Variabel Kepemimpinan (X3)	79
4. Deskripsi Variabel Kinerja Aparatur Sipil Negara (Y)....	80

D. Analisis Hasil Penelitian	81
1. Analisis Regresi Linier Berganda	81
2. Uji Normalitas	83
3. Uji Asumsi Klasik.....	84
3.1 Heteroskedastisitas	84
3.2 Multikolinieritas	85
4. Goodness of fit (Uji model).	85
4.1 Uji Koefisien Determinasi	85
4.2 Uji Signifikan F.....	86
5. Pengujian Hipotesis.....	87
a. Uji hipotesis pengaruh kompetensi SDM terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara	87
b. Pengaruh komunikasi terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara.....	88
c. Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara.....	88
E. Pembahasan.....	89
1. Hipotesis pengaruh kompetensi Sumber Daya Manusia terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara	89
2. Pengaruh komunikasi terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara	90
3. Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara	91
4. Pengaruh kompetensi Sumber Daya Manusia, Komunikasi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara	92
BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN	
A. Kesimpulan	94
B. Saran	96
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel I.1	Data Aparatur Sipil Negara yang mengikuti Diklat Tahun 2019 - 2022 10
Tabel I.2	Capaian Penilaian Prestasi Kerja Aparatur Sipil Negara tahun 2019 – 2021 11
Tabel II.1	Penelitian Terdahulu 18
Tabel III.1	Operasionalisasi Variabel 52
Tabel III.2	Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian 56
Tabel III.3	Pengujian Reliabilitas Variabel-variabel Penelitian 57
Tabel IV.1	Luas Dan Jumlah RW/ RT Per Kelurahan 64
Tabel IV.2	Jumlah Penduduk Per Kelurahan 66
Tabel IV.3	Tempat Tugas Responden 73
Tabel IV.4	Jenis Kelamin Responden 74
Tabel IV.5	Usia Responden 74
Tabel IV.6	Tingkat Pendidikan Responden 75
Tabel IV.7	Masa Kerja Responden 76
Tabel IV.8	Deskripsi Variabel kompetensi SDM (X1) 77
Tabel IV.9	Deskripsi Variabel Komunikasi (X2) 78
Tabel IV.10	Deskripsi Variabel Kepemimpinan (X3) 79
Tabel IV.11	Deskripsi Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara 80
Tabel IV.12	Hasil Analisis Regresi Linier 81
Tabel IV.13	Hasil Pengujian Normalitas 83
Tabel IV.14	Hasil Uji Heteroskedastisitas 84
Tabel IV.15	Hasil Pengujian Multikolinieritas 85
Tabel IV.16	Hasil Koefisien Determinasi 86
Tabel IV.17	Hasil Uji F 86
Tabel IV.18	Hasil Uji Hipotesis secara parsial (uji t) 87

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar I.1 Wawancara dengan Kepala Sub Bagian Umum Kepegawaian di Kantor Kecamatan Tugu Kota Semarang	7
Gambar I.2 Wawancara dengan Camat Tugu Kota Semarang	8
Gambar II.1 Kerangka Teori	46
Gambar II.2 Kerangka Pemikiran	50
Gambar IV.1 Peta Administrasi Wilayah Kecamatan Tugu	64
Gambar IV.2 Struktur Organisasi Kecamatan Tugu	72

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Kinerja organisasi merupakan fungsi dari hasil–hasil pekerjaan atau kegiatan yang ada dalam organisasi yang dipengaruhi oleh faktor-faktor intern dan ekstern perusahaan. Sebagai asset utama bagi organisasi, maka sumber daya manusia dalam organisasi harus ditingkatkan kinerjanya dengan menciptakan kondisi dan lingkungan kerja yang dapat mendorong pegawai untuk dapat merencanakan kompetensi sumber daya manusia, meningkatkan komunikasi serta menciptakan kepemimpinan yang melayani pada organisasi (Shaputra dan Hendriani, 2015).

Mangkunegara (2009) kinerja ialah hasil kerja secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Pengertian di atas memberikan pemahaman bahwa kinerja pegawai merupakan sejumlah output dari *outcomes* yang dihasilkan karyawan, baik yang berbentuk materi (kuantitatif) maupun yang berbentuk non-materi (kualitatif). Kinerja pegawai akan diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan. Artinya, apabila kinerja pegawai di dalam sebuah organisasi berjalan

dengan baik maka akan berakibat pada pencapaian tujuan organisasi yang baik pula.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah kompetensi SDM. Menurut Robbins dan Jubb (2008) menyatakan bahwa kompetensi ialah perilaku dan keterampilan. Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja operasional individu (*competence-based system*). *Competence-based system* biasa digunakan sebagai alat dalam penilaian kinerja. Untuk dapat menyelesaikan pekerjaan dalam bidang kerja tertentu diperlukan kompetensi yang memadai. Kompetensi mempunyai peranan yang amat penting, karena kompetensi pada umumnya menyangkut kemampuan dasar seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan. Tanpa adanya kompetensi maka seseorang akan sulit menyelesaikan pekerjaan tersebut sesuai dengan standar yang dipersyaratkan. Oleh karenanya perusahaan dapat mencapai keberhasilan apabila didukung karyawan yang berkompotensi tinggi. Lebih lanjut Robbins dan Jubb (2008) menyatakan jika kompetensi individu sejalan dengan kompetensi organisasi maka kinerja pegawai akan dapat meningkat yang pada akhirnya tujuan organisasi secara efektif dapat dicapai.

Penelitian sebelumnya mengenai pengaruh kompetensi terhadap kinerja pernah dilakukan oleh Krisnawati dan Bagia (2021) serta Heri dan Fitri Andayani (2020) yang menghasilkan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berbeda

dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Yulianty (2020) yang menghasilkan kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Perbedaan hasil tersebut dapat menjadikan *research gap* dalam penelitian ini.

Selain kompetensi sumber daya manusia, faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah komunikasi. Pada masa ini, kemampuan komunikasi menjadi bahan pertimbangan sebuah perusahaan/organisasi dalam mencari calon pegawai. Banyak ahli perilaku organisasi telah yakin bahwa kemampuan komunikasi mengacu pada kemampuan seseorang untuk berkomunikasi secara efektif. Kemampuan ini mencakup hal-hal seperti pengetahuan tentang peran lingkungan (konteks) dalam mempengaruhi kandungan (*content*) dan bentuk pesan komunikasi (Devito, 2011). Dengan kemampuan komunikasi yang tinggi diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Penelitian sebelumnya mengenai pengaruh komunikasi terhadap kinerja pegawai pernah dilakukan oleh Mirnasari dan Sari (2020) serta Wong dan Askiah (2021) yang menghasilkan komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Yuniasih (2021) yang menghasilkan komunikasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Perbedaan hasil tersebut dapat menjadikan *research gap* dalam penelitian ini.

Selain kompetensi sumber daya manusia dan komunikasi, faktor lain yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah kepemimpinan. Terwujudnya keberhasilan suatu organisasi dalam mewujudkan visi, misi dan tujuannya sangat dipengaruhi oleh peran pemimpin dalam mengelola organisasi tersebut yang akan sangat berdampak terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan merupakan suatu pertumbuhan alami dari orang – orang yang berserikat, untuk suatu tujuan dalam suatu kelompok. Menurut Kartono (2008) menyatakan, bahwa kepemimpinan adalah sifat, kebiasaan, temperamen, watak dan kepribadian yang membedakan seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan orang lain. Dengan kepemimpinan yang baik akan dapat mempengaruhi kinerja pegawai.

Penelitian sebelumnya mengenai pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pernah dilakukan oleh Hasni, dkk (2020), serta Tarussy (2020) yang menghasilkan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Allatif, dkk (2022) yang menghasilkan kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Kinerja pegawai yang baik secara langsung akan mempengaruhi kinerja lembaga, dan untuk memperbaiki kinerja pegawai tentu merupakan suatu pekerjaan yang memakan waktu dan proses yang panjang. Selain dengan meningkatkan pengawasan dan

pembinaan, juga dilakukan penilaian terhadap tingkat keberhasilan kinerja yang telah dilakukan oleh para pegawainya. Hal ini bertujuan untuk mengukur tingkat keberhasilan yang telah dicapai didalam meningkatkan kinerja pegawai. Penilaian terhadap kinerja juga bermanfaat sebagai tolok ukur yang dapat digunakan untuk memperbaiki kinerja pegawai yang bersangkutan. Sebagaimana yang dikemukakan oleh (Hasibuan, 2009) bahwa penilaian kinerja merupakan upaya untuk memperbaiki kinerja yang dapat dilakukan secara terarah dan sistimatis.

Kajian penelitian mengenai analisis pengaruh kompetensi sumber daya manusia, komunikasi dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai akan dilakukan pada Pegawai Aparatur Sipil Negara Kecamatan Tugu Kota Semarang. Aparatur Sipil Negara merupakan pegawai yang bekerja pada instansi pemerintah, baik di tingkat pusat maupun daerah. Aparatur Sipil Negara dipilih dan diangkat untuk menjalankan tugas-tugas pemerintahan dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan. Merujuk pada Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, Aparatur Sipil Negara adalah profesi bagi ASN (Aparatur Sipil Negara) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) yang bekerja pada instansi pemerintah.

Untuk capaian penilaian prestasi kerja Aparatur Sipil Negara tahun 2019 – 2021. Hasil wawancara dengan Kasubag Umum

Kepegawaian Kecamatan Tugu Ibu Septi Anggraeni yang menyatakan bahwa :

“Capaian prestasi kerja Aparatur Sipil Negara Kecamatan Tugu Kota Semarang tahun 2019 – 2021 kurang memenuhi target di mana target tersebut maksimalnya 95 - 100, dan juga setiap ada informasi mengenai pelatihan diklat dari Pemerintah Kota Semarang, untuk pengiriman peserta diklat teknis selama ini se-Kecamatan Tugu jumlahnya terbatas, padahal banyak yang berminat termasuk Aparatur Sipil Negara yang ada di Kelurahan se Kecamatan Tugu juga ingin ikut Pendidikan dan Pelatihan juga. Padahal itu merupakan kesempatan Aparatur Sipil Negara untuk meningkatkan kinerjanya, menambah wawasan serta pengalaman saat mengikuti Diklat”

Sehingga dapat penulis simpulkan prestasi kerja Aparatur Sipil Negara di Kecamatan Tugu membutuhkan pelatihan-pelatihan Diklat dari Pemerintah Kota Semarang yang nantinya bertujuan untuk meningkatkan kompetensi sesuai bidang masing-masing sehingga dapat meningkatkan kinerjanya.

Gambar I.1
Wawancara dengan Kepala Sub Bagian Umum Kepegawaian
di Kantor Kecamatan Tugu Kota Semarang



Sumber : Kepala Sub bagian Umum dan Kepegawaian Kecamatan Tugu Kota Semarang, Ibu Septi Angraini, 2022

Hal ini senada dengan hasil wawancara dengan Camat Tugu Kota Semarang Bapak Pranyoto, AP.MM yang mengatakan bahwa :

“Secara umum Sumber Daya Manusia yang ada di Kantor Kecamatan Tugu, pimpinan sudah memahami akan tugas dan fungsi masing-masing. Namun memang kompetensi yang dimiliki belum maksimal. Jadi perlu ada dorongan dari atasan masing-masing untuk meningkatkan kompetensi. Adanya Non Aparatur Sipil Negara sangat membantu, karena rata-rata pejabat di Kecamatan maupun di Kelurahan hampir tidak mempunyai staf Aparatur Sipil Negara. Tidak mengenal tanggal merah kalau sewaktu Hari Sabtu dan Minggu harus kerja tetap menyesuaikan misal menghadiri undangan ke wilayah seperti

jumpa warga RT-RW, ke SD, ke PT Perusahaan, ke Puskesmas, menghadiri Rapat ke Kota dan lain sebagainya. Beban kerja kita semakin banyak. Kita kerja di wilayah paling bawah (Kelurahan-Kecamatan) dituntut melayani warga dengan maksimal, jadi itu tantangan kita kedepan bagaimana menyikapi hal tersebut, sedangkan Sumber Daya Manusia terbatas”.

Dari hasil kedua wawancara terhadap informan, dapat penulis simpulkan bahwa faktor-faktor yang menghambat Kompetensi Sumber Daya Manusia, Komunikasi dan Kepemimpinan di Kecamatan Tugu Kota Semarang antara lain tidak ada kesempatan peluang untuk mengikuti Pendidikan dan pelatihan yang disediakan Pemerintah Kota Semarang karena peserta setiap kecamatan hanya satu orang saja setiap ada Pendidikan dan Pelatihan, selain itu kurangnya jumlah Sumber Daya Manusia di wilayah Kelurahan se-Kecamatan Tugu membuat kinerjanya belum bisa maksimal.

Gambar I.2
Wawancara dengan Camat Tugu Kota Semarang



Sumber : Camat Tugu Kota Semarang Bapak Pranyoto, AP.MM

Pada saat ini Aparatur Sipil Negara Kecamatan Tugu Kota Semarang sedang mengalami masalah yakni kurang maksimal kinerjanya. Hal ini dapat dilihat dari fenomena dalam organisasi seperti kompetensi yang dimiliki oleh Aparatur Sipil Negara yang masih belum maksimal, hal ini dapat dilihat dari minimnya keikursertaan pegawai dalam pelatihan-pelatihan. Berikut diklat-diklat yang Aparatur Sipil Negara ikuti dari tahun 2019 – 2022 sebagai berikut:

Tabel I.1
Data Aparatur Sipil Negara Yang Mengikuti Diklat
Tahun 2019 – 2022

No	Jenis Diklat	Peserta Aparatur Sipil Negara (orang)
1	Diklat Pembentukan Pejabat Pengawas Lingkungan Hidup Tahun 2019	1
2	Diklat Pengadaan Barang / Jasa Pemerintah Tahun 2019	1
3	Diklat Penatausahaan Keuangan Daerah Tahun 2019	1
4	Diklat Aset Tahun 2019	1
5	Diklat Perencanaan Penganggaran Responsif Anak (PPRA) Tahun 2020	1
6	Diklat Komputer Tahun 2020	1
7	Diklat Pengelolaan Aset Daerah Tahun 2020	1
8	Diklat Penatausahaan Keuangan Tahun 2020	1
9	Diklat Perencanaan Lingkungan dalam Pembangunan Berbasis E-learning Tahun 2021	1
10	Diklat Etiket Keprotokolan Tahun 2021	1
11	Diklat Customer Service Tahun 2021	1
12	Diklat keuangan Tahun 2021	1
13	Pendidikan dan Pelatihan Etiket Keprotokolan Tahun 2021	1
14	Pendidikan dan Pelatihan Teknis Penatausahaan Keuangan Kelurahan Tahun 2021	1
15	Diklat Penatausahaan Keuangan Tahun 2021	1
16	Diklat Etiket Keprotokolan Tahun 2021	1
17	Pendidikan dan pelatihan teknis penatausahaan keuangan kelurahan Angkatan I tahun 2021	1
18	Digital Public Relations-Kota Semarang Tahun 2022 Angkatan 1	1
19	Pelatihan Teknis Analisis Media Sosial Untuk Komunikasi Publik Tahun 2022	1
20	Digital Public Relations Tahun 2022	1
21	Pelatihan Manajemen Risiko Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) Tahun 2022	1

Sumber : Data Kepegawaian Kecamatan Tugu Kota Semarang, 2022

Berdasarkan tabel 1.1 di atas mengenai Aparatur Sipil Negara yang mengikuti diklat tahun 2019 – 2022 dapat diketahui tahun 2019 hanya ada 4 diklat yang diikuti 4 Aparatur Sipil Negara. Pada tahun

2020 masih ada 4 diklat yang diikuti 4 Aparatur Sipil Negara. Pada tahun 2021 ada 9 diklat yang diikuti 9 Aparatur Sipil Negara dan yang terakhir pada tahun 2022 masih ada 4 diklat yang diikuti 4 Aparatur Sipil Negara. Dilihat dari data diklat Aparatur Sipil Negara Pegawai Kecamatan Tugu Kota Semarang dari tahun 2019 – 2022 sangat minim jumlah pelatihan / diklat tiap tahunnya serta tiap diklat peserta hanya 1 Aparatur Sipil Negara sehingga mengakibatkan kompetensi Pegawai Kecamatan Tugu Kota Semarang masih kurang.

Adapun data capaian penilaian prestasi kerja Aparatur Sipil Negara Kecamatan Tugu Kota Semarang tahun 2019 – 2021 sebagai berikut :

Tabel I.2
Capaian Penilaian Prestasi Kerja Aparatur Sipil Negara tahun
2019 – 2021

No	Uraian Kerja	Target Penilaian	Realisasi		
			2019	2020	2021
1	Orientasi pelayanan	100	80,25	83,12	91,53
2	Integritas	100	83,32	85,34	93,44
3	Komitmen	100	81,41	84,57	92,11
4	Disiplin	100	82,48	84,68	90,35
5	Kerja sama	100	83,54	85,77	92,77

Sumber : Data Kepegawaian Kecamatan Tugu Kota Semarang, 2022

Berdasarkan tabel I.2 terlihat bahwa capaian penilaian prestasi kerja Aparatur Sipil Negara tahun 2019 – 2021 pegawai Kecamatan Tugu Kota Semarang selalu mengalami kenaikan tetapi masih belum mencapai 100 sesuai target penilaian dari bidang kepegawaian pemerintah pada Kecamatan Tugu Kota Semarang. Hal menjadi

faktor pendorong kepegawian Kecamatan Tugu Kota Semarang untuk merumuskan berbagai alternatif kebijakan untuk meningkatkan kinerja pegawai dengan beberapa alternatif diantaranya meningkatkan kompetensi Sumber Daya Manusia, komunikasi dan menciptakan kepemimpinan yang melayani di lingkungan pegawai Kecamatan Tugu Kota Semarang. Berdasarkan fenomena di atas dan penelitian terdahulu yang berbeda, penelitian ini mencoba mengkonfirmasi dan menguji kembali penelitian dengan judul : **“Analisis Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia, Komunikasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Aparatus Sipil Negara Di Kecamatan Tugu Kota Semarang”**.

B. Ruang Lingkup Penelitian

Berdasarkan fenomena di atas mengenai kurang maksimal kinerja pegawai Aparatur Sipil Negara Kecamatan Tugu Kota Semarang pada capaian penilaian prestasi kerja Aparatur Sipil Negara tahun 2019 – 2021 pegawai Aparatur Sipil Negara Kecamatan Tugu Kota Semarang selalu mengalami kenaikan tetapi masih belum mencapai 100 sesuai target penilaian dari bidang kepegawaian pemerintah pada Kecamatan Tugu Kota Semarang, maka penelitian ini di batasi pada Analisis Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia, Komunikasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Di Kecamatan Tugu Kota Semarang

C. Rumusan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka dapat diuraikan dalam bentuk pertanyaan dalam penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimana Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara Kecamatan Tugu Kota Semarang ?
2. Bagaimana Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Kecamatan Tugu Kota Semarang ?
3. Bagaimana Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Kecamatan Tugu Kota Semarang ?
4. Bagaimana Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia, Komunikasi dan Kepemimpinan secara bersama-sama terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Kecamatan Tugu Kota Semarang ?

D. Tujuan Penelitian

Tujuan penulis melakukan penelitian dengan judul Analisis Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia, Komunikasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara di Kecamatan Tugu Kota Semarang adalah sebagai berikut :

1. Menganalisa Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Kecamatan Tugu Kota Semarang

2. Menganalisa Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Kecamatan Tugu Kota Semarang
3. Menganalisa Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Kecamatan Tugu Kota Semarang
4. Menganalisa Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia, Komunikasi dan Kepemimpinan secara bersama-sama terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Kecamatan Tugu Kota Semarang

E. Manfaat Penelitian

Hasil yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya konsep dan teori yang mendukung perkembangan ilmu pengetahuan administrasi publik, khususnya mengenai Kompetensi Sumber Daya Manusia, Komunikasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara.

2. Manfaat Praktis

a. Pemerintah Daerah :

Hasil penelitian ini diharapkan dapat sebagai memberikan gambaran tentang bagaimana pengaruh kompetensi Sumber Daya Manusia, Komunikasi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara di Kecamatan Tugu Kota Semarang

b. Manfaat Bagi Universitas 17 Agustus 1945 Semarang :

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai tolak ukur keberhasilan pendidikan Akademik dalam mendidik dan memberi ilmu kepada mahasiswa sebagai bekal untuk terjun ditengah-tengah masyarakat.

c. Bagi Peneliti :

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan bagi peneliti khususnya mengenai Kompetensi Sumber Daya Manusia Komunikasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara di Kecamatan Tugu Kota Semarang.

BAB II

KAJIAN LITERATUR

A. Penelitian Terdahulu

Kegunaan penelitian terdahulu adalah untuk mengetahui hasil yang sudah dilakukan oleh peneliti terdahulu, sehingga dapat dijadikan pijakan atau dasar untuk penelitian pada saat ini. Penelitian mengenai analisis Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia, Komunikasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara pernah dilakukan oleh beberapa peneliti sebelumnya antara lain sebagai berikut :

1. Penelitian sebelumnya oleh Krisnawati dan Bagia (2021) dengan judul “Pengaruh Kompetensi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan”. Hasil penelitian kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
2. Penelitian sebelumnya oleh Heri dan Fitri Andayani (2020) dengan judul “Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Pada bidang Kepemudaan Dinas Pemuda Dan Olahraga Kota Bandung”. Hasil penelitian kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
3. Penelitian sebelumnya oleh Puspa Dewi Yulianty, Sari Laelatul Qodriah, Pebi Kurniawan dan Hani Indriyanti (2020) dengan judul “Pengaruh kompetensi dan motivasi kerja terhadap kinerja

karyawan pada PT. Elfaatih Global Indonesia”. Hasil penelitian kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

4. Penelitian sebelumnya oleh Tiar Mirnasari dan Nia Septiana Sari (2020) dengan judul “Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Bagian Aspirasi Humas Dan Protokol Sekretariat DPRD Provinsi Lampung”. Hasil penelitian komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
5. Penelitian sebelumnya oleh Eric Wong dan Askiah (2021) dengan judul “Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan PT.Anugerah Bahtera Lestari di Kota Samarinda”. Hasil penelitian komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.
6. Penelitian sebelumnya oleh Yuyun Yuniasih (2021) dengan judul “Pengaruh Disiplin Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan (Suatu Penelitian Pada Staf Pegawai Non Manajer di PT Bank Tabungan Pensiun Nasional Tbk Kota Tasikmalaya)”. Hasil penelitian komunikasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
7. Penelitian sebelumnya oleh Patri Hasni, Djatmiko Noviantoro dan Dian Septianti (2020) dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Win Acces Telecommunication Palembang Dengan Kepuasan Kerja Sebagai

Variabel Intervening”. Hasil penelitian kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

8. Penelitian sebelumnya oleh Tresia Tarussy (2020) dengan judul “Pengaruh Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Di Kecamatan Pulau Batang Dua Kota Ternat”. Hasil penelitian kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.
9. Penelitian sebelumnya oleh Agus Allatif, Jajuk Herawati dan Ignatius Soni Kurniawan (2022) dengan judul “Pengaruh kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan melalui loyalitas”. Hasil penelitian kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Tabel II.I
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti, tahun dan judul	Variabel Penelitian	Alat Analisis	Hasil Penelitian
1	Krisnawati dan Bagia (2021) Pengaruh Kompetensi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Independent : Kompensasi Dependent : Kinerja	Analisis Regresi Linier	Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan Terhadap kinerja
2	Heri dan Fitri Andayani (2020) Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Pada bidang Kepemudaan Dinas Pemuda Dan Olahraga Kota Bandung	Independent : Kompetensi Dependent : Kinerja	Analisis Regresi Linier	Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja
3	Puspa Dewi Yulianty, Sari Laelatul Qodriah, Pebi Kurniawan dan Hani Indriyanti (2020) Pengaruh kompetensi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Elfaatih Global Indonesia	Independent : Kompetensi Motivasi Dependent : Kinerja	Analisis Regresi Linier Berganda	Kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja

No	Peneliti, tahun dan judul	Variabel Penelitian	Alat Analisis	Hasil Penelitian
4	Tiar Mirnasari dan Nia Septiana Sari (2020) Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Bagian Aspirasi Humas Dan Protokol Sekretariat DPRD Provinsi Lampung	Independent : Komunikasi Dependent : Kinerja	Analisis Regresi Linier	Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja k
5	Eric Wong dan Askiah (2021) Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan PT.AnugerahBahtera Lestari di KotaSamarinda	Independent : Komunikasi Dependent : Kinerja	Analisis Regresi Linier	Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja
6	Yuyun Yuniasih (2021) Pengaruh Disiplin Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan (Suatu Penelitian Pada Staf Pegawai Non Manajer di PT Bank Tabungan Pensiun Nasional Tbk Kota Tasikmalaya)	Independent : Disiplin Komunikasi Dependent : Kinerja	Analisis Regresi Linier Berganda	Komunikasi tidak berpengaruh terhadap kinerja
7	Patri Hasni, Djatmiko Noviantoro dan Dian Septianti (2020) Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Win Acces Telecommunication Palembang Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening	Independent : Kepemimpinan Dependent : Kinerja Intervening : Kepuasan kerja	Regresi Linier Berganda	Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja
8	Tresia Tarussy (2020) Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Di Kecamatan Pulau Batang Dua Kota Ternat	Independent : Kepemimpinan Dependent : Kinerja	Regresi Linier	Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja
9	Agus Allatif, Jajuk Herawati dan Ignatius Soni Kurniawan (2022) Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Loyalitas	Independent : Kepemimpinan Motivasi Dependent : Kinerja Mediasi : Loyalitas	Regresi Linier Berganda	Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja

Sumber : Diolah oleh peneliti, 2023

B. Kajian Pustaka

1. Teori Administrasi Publik

Administrasi publik adalah upaya administrasi yang dilaksanakan dalam kegiatan pembangunan yang bersandar pada nilai-nilai untuk kepentingan kesejahteraan rakyat dan bersifat non profit. Dalam ilmu administrasi negara ke satu hingga kelima dianggap sebagai *Old Public Administration* dan saat ini berada pada *New Public Management* (NPM). Pratama (2013) menyebutkan bahwa *New Public Management* (NPM) merupakan suatu paradigma alternatif yang menggeser model administrasi publik tradisional menjadi administrasi publik yang efektif dan efisien. Penerapan *New Public Management* (NPM) dapat dipandang sebagai bentuk modernisasi atau reformasi manajemen dan administrasi publik yang mendorong demokrasi. Konsep *New Public Management* pada dasarnya mengandung tujuh komponen utama, yaitu:

- a. Manajemen profesional di sektor publik
- b. Adanya standar kinerja dan ukuran kinerja
- c. Penekanan yang lebih besar terhadap pengendalian output dan outcome
- d. Pemecahan unit-unit kerja di sektor publik
- e. Menciptakan persaingan di sektor publik
- f. Pengadopsian gaya manajemen di sektor bisnis ke dalam sektor publik
- g. Penekanan pada disiplin dan penghematan yang lebih besar dalam menggunakan sumber daya.

Karakteristik tersebut menegaskan NPM terkait dengan pentingnya pelayanan kepada pengguna, devolusi; reformasi regulasi menuju pelayanan publik yang lebih bermutu. Adanya paradigma NPM tersebut menuntut organisasi untuk melakukan pengembangan kapasitas baik di level individu, lembaga maupun sistem agar dapat meningkatkan kinerja pelayanan publik.

2. Teori Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia menurut Simamora (2006) adalah kekuatan daya pikir dan karya manusia yang masih tersimpan di dalam dirinya yang perlu dibina dan digali serta dikembangkan untuk dimanfaatkan sebaik-baiknya bagi kesejahteraan kehidupan masyarakat. Sedangkan sumber daya manusia menurut Hasibuan (2009) adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan fisik yang dimiliki individu. Sumber daya manusia dipandang sebagai kemampuan yang dimiliki manusia untuk didayagunakan untuk menjalankan suatu organisasi atau urusan sehingga berdayaguna atau berhasil guna.

Sumber daya merupakan aset organisasi yang paling penting dan harus dimiliki oleh suatu organisasi, mereka bukanlah sumber daya yang tidak hidup seperti layaknya modal, tanah dan pabrik, tetapi Sumber Daya Manusia merupakan sumber daya hidup dan memiliki perasaan dan emosi yang berbeda-beda sehingga tidak mengherankan apabila manajemen suatu lembaga

(organisasi) sangat memperhatikan keberadaan sumber daya manusia ini.

3. Teori Kinerja Pegawai

3.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja (*performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planing* suatu organisasi (Mahsun, 2006). Istilah kinerja sering digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan individu maupun kelompok individu. Kinerja bisa diketahui jika individu atau kelompok individu tersebut mempunyai kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan. Kriteria keberhasilan ini berupa tujuan-tujuan tertentu yang hendak dicapai. Tanpa ada tujuan atau target, kinerja seseorang atau organisasi tidak mungkin dapat diketahui karena tidak ada tolak ukur.

Pabundu (2006) mendefinisikan kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Kinerja merupakan proses penilaian atau evaluasi terhadap prestasi kerja dalam suatu

organisasi. Lebih lanjut menurut Pabundu (2006), kinerja merupakan gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi. Daftar apa yang ingin dicapai tertuang dalam perumusan strategi (*strategic planning*) suatu organisasi. Secara umum, kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu.

Kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu (Hasibuan, 2009).

Menurut Sutrisno (2011) kinerja adalah hasil upaya seseorang yang ditentukan oleh kemampuan karakteristik pribadinya serta persepsi terhadap perannya terhadap pekerjaan itu. Menurut Mangkunegara (2009) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikannya.

Berdasarkan uraian di atas mengenai pengertian kinerja pegawai, maka dalam penelitian ini menggunakan pengertian Mangkunegara (2009) kinerja pegawai adalah

hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikannya.

3.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Sutrisno (2011) mengatakan bahwa ada dua faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu faktor individu dan faktor lingkungan, yaitu:

a. Faktor Individu

- 1) Usaha (*effort*) yang menunjukkan sejumlah sinergi fisik dan mental yang digunakan dalam menyelenggarakan gerakan tugas.
- 2) *Abilities*, yaitu sifat-sifat personal yang diperlukan untuk melaksanakan suatu tugas.
- 3) *Role/task perception*, yaitu segala perilaku dan aktivitas yang dirasa perlu oleh individu untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

b. Faktor lingkungan

- 1) Kondisi fisik
- 2) Peralatan
- 3) Waktu
- 4) Material
- 5) Pendidikan
- 6) Supervisi

7) Desain Organisasi

8) Pelatihan

9) Keberuntungan

Sedangkan Menurut Sedarmayanti (2009) kinerja pegawai dapat dipengaruhi faktor-faktor sebagai berikut :

a. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja berperan penting dalam tercapainya tujuan perusahaan. Kepuasan kerja dapat meningkatkan kinerja pegawai.

b. Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional dapat dikatakan sebagai suatu keadaan sejauhmana seorang pegawai memihak pada suatu organisasi tertentu dengan tujuan-tujuan serta memelihara keanggotaan dalam organisasi.

c. Motivasi Kerja

Pimpinan organisasi perlu mengetahui motivasi kerja dari anggota organisasi (karyawan) sehingga dapat mendorong pegawai untuk bekerja lebih baik.

d. Budaya organisasi

Keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai tersebut menjadi pegangan semua sumber daya manusia dalam organisasi dalam melaksanakan kinerjanya.

e. *Leader Member Exchange* / Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan hubungan antara dua orang dimana berbeda dalam organisasi yang menunjukkan hubungan yang terjadi antara atasan dan bawahan. Apabila hubungan kedua belah pihak baik maka akan mempengaruhi kinerja masing-masing.

f. Pendidikan

Pendidikan dapat mendukung kinerja seorang pegawai.

g. Kecerdasan Emosional

Kecerdasan emosional suatu upaya untuk mengendalikan emosi dalam diri.

h. Disiplin Kerja

Disiplin kerja dapat juga mempengaruhi kinerja pegawai

i. Ketrampilan

Ketrampilan dapat berpengaruh terhadap kinerja pegawai

j. Semangat Kerja

Semangat kerja pegawai dapat berpengaruh terhadap kinerja pegawai

k. Gizi dan Kesehatan

Kesehatan tubuh seseorang dapat dipengaruhi oleh gizi dan makanan, dengan semua itu maka akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

I. Tingkat Gaji

Gaji yang diterima pegawai dapat mempengaruhi kinerjanya, semakin tinggi gaji yang diterima, maka akan memberikan semangat kerja tiap pegawai sehingga memacu kinerjanya.

m. Lingkungan Kerja dan Iklim Kerja

Lingkungan Kerja dan Iklim Kerja di dalamnya yang mempunyai bagian antara lain hubungan kerja antar karyawan, hubungan dengan pimpinan, suhu serta lingkungan kerja, penerangan, dan sebagainya harus menjadi perhatian agar tidak mengganggu kinerja pegawai.

n. Teknologi

Teknologi dapat mendukung tingkat produksi dan mempermudah SDM dalam melaksanakan pekerjaan.

o. Sarana kerja

Sarana kerja dapat digunakan untuk kerja dan saling membantu dalam suatu proses kerja.

p. Jaminan Sosial

Jaminan sosial yang baik akan dapat meningkatkan kinerja pegawai.

q. Manajemen

Manajemen yang baik membuat pegawai meningkatkan kinerjanya.

r. Kesempatan Promosi Jabatan / Pengembangan Karir

Kesempatan promosi jabatan / pengembangan karir akan dapat membantu meningkatkan kinerja.

Jika dilakukan suatu pekerjaan maka hasil dari pekerjaan itu disebut produk atau output. Apabila hasil atau output mulai diperhatikan, maka hal ini menyangkut pengertian kinerja. Kinerja selalu dilihat dari dua segi yaitu dari segi masukan (input) dan segi hasil (output). Perbandingan antara dua segi itu akan menjadi ukuran kinerja seseorang. Karyawan mempunyai kinerja yang baik apabila menunjukkan hasil yang lebih besar.

3.3 Indikator-indikator Kinerja Pegawai

Pengukuran kinerja (*performance appraisal*) pada dasarnya merupakan tolok ukur efisiensi sumber daya yang tersedia dalam perusahaan. Walaupun kinerja hanyalah merupakan rasio atau perbandingan namun demikian manfaat kinerja pegawai cukup besar pengaruhnya bagi negara pada umumnya dan perusahaan atau organisasi pada khususnya.

Pengukuran indikator kinerja Aparatur Sipil Negara berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Aparatur Sipil Negara. Perencanaan kinerja terdiri atas penyusunan dan penetapan Sasaran Kinerja Pegawai yang mana Sasaran Kinerja Pegawai merupakan ekspektasi kinerja yang akan dicapai oleh pegawai setiap tahun.

4. Teori Kompetensi Sumber Daya Manusia

4.1 Pengertian Kompetensi Sumber Daya Manusia

Menurut Robbins dan Jubb (2009) menyatakan bahwa kompetensi ialah perilaku dan keterampilan. Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja operasional individu (*competence-based system*). *Competence-based system* biasa digunakan sebagai alat dalam penilaian kinerja. Kompetensi adalah spesifikasi dari pengetahuan, keterampilan dan sikap yang dimiliki seseorang serta penerapannya didalam pekerjaan sesuai dengan standar kinerja yang dibutuhkan oleh lapangan (Dirjen Dikdasmen, 2004). Kompetensi akan terwujud dalam bentuk penguasaan pengetahuan, keterampilan maupun sikap professional dalam menjalankan tugasnya.

Menurut Wibowo (2010) kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas ketrampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dengan demikian, kompetensi menunjukkan ketrampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting. Kompetensi menurut Spencer (2005) yaitu: karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektifitas kinerja individu dalam pekerjaannya (*an underlying characteristic of an individual which is causally related to criterion referenced effective and or superior performance in a job or situation*).

Puja (2006) mengemukakan bahwa kompetensi adalah suatu persyaratan kemampuan dalam melaksanakan jabatan. Biasanya kemampuan ini dikaitkan dengan keahlian, keterampilan atau profesionalisme, kompetensi jabatan fungsional, demikian juga dengan kompetensi jabatan negara/politik jauh berbeda dengan jabatan struktural, perbedaan ini menunjukkan karena tugas pokok, fungsi, wewenang dan tanggung jawabnya amat berbeda satu sama lain.

Lebih lanjut menurut Veithzal, dkk (2014) kompetensi pada umumnya diartikan sebagai kecakapan, keterampilan, kemampuan. Kata dasarnya sendiri, yaitu kompeten, tentu saja berarti cakap, mampu, atau terampil.

Beberapa pendapat di atas menunjukkan bahwa untuk dapat melaksanakan tugas pokok dan fungsinya secara maksimal maka Aparatur Sipil Negara seharusnya memiliki kompetensi sebagai kerangka dalam pelaksanaan tugas yang menggambarkan adanya pengetahuan, keterampilan dan sikap sehingga dapat melaksanakan kewajibannya secara efektif, efisien dan professional. Untuk itu karyawan selayaknya memiliki ketiga komponen tersebut, kompetensi pengetahuan yang menekankan pada kemampuan konseptual yakni kerja yang banyak menggunakan pikiran, kompetensi pengetahuan merujuk pada kemampuan memahami keseluruhan organisasi secara utuh, bagaimana relasi antar organisasi, bagaimana perubahan pada salah satu bagian mempengaruhi keseluruhan proses, termasuk di dalamnya mampu memahami perubahan lingkungan organisasi, kemampuan merumuskan kebijakan yang harus dilaksanakan staf serta kemampuan merumuskan kembali visi, misi dan tujuan organisasinya dengan membuat strategi *planning*.

Kompetensi keterampilan merupakan kemampuan memahami bagaimana mewujudkan kebijakan, keputusan yang dibuat oleh pimpinan organisasi menjadi kenyataan atau dengan kata lain kompetensi keterampilan merupakan kemampuan mengimplementasikan kebijakan dengan menggunakan sumberdaya yang ada (*man, machine and financial*).

Kompetensi sikap/perilaku merupakan kemampuan menerjemahkan konsep yang dirumuskan oleh pimpinan (mengintegrasikan kebijakan), serta menghimpun informasi dan anggota organisasi dan mengolahnya menjadi rekomendasi kebijakan yang dapat dijadikan sebagai pedoman bagi pimpinan di atasnya untuk membuat kebijakan. Kompetensi perilaku juga terikat dengan integritas dan komitmen pejabat untuk melaksanakan tanggung jawab secara professional.

Kompetensi merupakan karakteristik mendasar individu secara kasual berhubungan dengan efektivitas atau kinerja yang sangat baik. Maka harus dibedakan antara kompeten dan kompetensi. Kompeten merujuk pada bidang kerja seseorang, sedangkan kompetensi merujuk pada dimensi perilaku yang mendasari kinerja yang kompeten. Hingga kini sebagian besar para ahli menggunakan istilah

kompetensi menurut sudut pandang mereka sesuai dengan kebutuhan dan aplikasinya dengan merujuk kepada dua pendekatan yakni (Veithzal, dkk, 2014):

- a. Digunakan untuk merujuk pada area pekerjaan atau peranan yang mampu dilakukan oleh seseorang dengan kompeten (*training design, competency model development*, manajemen proyek manajemen keuangan dan lainnya), pada pendekatan ini lebih menekankan pada pemahaman umum.
- b. Digunakan untuk merujuk pada dimensi-dimensi perilaku yang terletak dibalik kinerja yang kompeten seperti orientasi efisiensi, hasil dan lainnya. Pada pendekatan ini lebih menekankan pada perilaku, sikap dan karakteristik orang dalam menjalankan berbagai tugas pekerjaan untuk menghasilkan output jabatan yang efektif.

Berdasarkan uraian di atas mengenai pengertian kompetensi Sumber Daya Manusia, maka dalam penelitian ini menggunakan pengertian Spencer (2005) kompetensi Sumber Daya Manusia yaitu karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektifitas kinerja individu dalam pekerjaannya.

4.2 Indikator Kompetensi Sumber Daya Manusia

Spencer (2005) mengemukakan bahwa tipe kompetensi memiliki beberapa indikator sebagai berikut:

- a. Ciri. Karakteristik fisik dan konsistensi tanggapan terhadap berbagai situasi atau informasi. Pengendalian emosi dan inisiatif adalah beberapa hal yang kompleks yang membutuhkan konsistensi tanggapan terhadap berbagai situasi. Sebagian orang tidak dapat memecahkan beberapa persoalan dan melakukan suatu tindakan di atas, di samping malaksanaan panggilan tugas untuk memecahkan berbagai persoalan di bawah tekanan. Ciri-ciri kompetensi ini adalah karakteristik sukses yang dimiliki manager.

Motivasi dan kompetensi adalah hal-hal yang bersifat instrinsik atau bersumber dan dalam diri sendiri yang merupakan ciri-ciri yang melekat pada seseorang yang akan melakukan berbagai jenis pekerjaan dalam jangka panjang tanpa membutuhkan pengawasan.

- b. Kemampuan konseptual. Seseorang yang memiliki keinginan atau citra diri. Contoh: percaya diri, seseorang percaya bahwa dia dapat efektif di dalam hampir setiap situasi merupakan bagian dan konsep kemampuan diri.

Nilai seseorang adalah merupakan reaksi dan motif untuk melakukan prediksi sehingga dia akan dapat melakukan pekerjaan di dalam jangka pendek pada berbagai situasi termasuk apabila terjadi perubahan di dalamnya. Sebagai contoh, seseorang yang memiliki nilai kepemimpinan lebih menyenangkan untuk menonjolkan perilaku kepemimpinannya jika dia akan mengerjakan pekerjaan yang merupakan ujian dan kemampuan kepemimpinannya. Seseorang akan memperoleh nilai di dalam manajemen tetapi tidak secara spontanitas muncul dari dalam dirinya seperti apa yang ia pikirkan. Pengaruh berbagai faktor pada level motivasi yang sering dijumpai pada posisi manajemen adalah kegagalan.

- c. Pengetahuan adalah kompetensi yang kompleks. Skor pengetahuan sering gagal dijadikan dasar untuk menilai kemampuan kerja sebab kegagalan mereka, untuk mengukur pengetahuan dan keterampilan berbagai cara mereka gunakan di dalam pekerjaan. Pertama, pengetahuan dijadikan ukuran kemampuan mengingat, di mana hal tersebut merupakan hal penting dan kemampuan untuk mendapatkan informasi. Kemampuan mengingat hal-hal yang bersifat khusus tidak lebih

penting dan pada pengetahuan yang mana keberadaan kemampuan mengingat hanya relevan untuk masalah-masalah khusus ketika mereka menemukan pemecahannya. Kedua, pengetahuan merupakan hasil tes dan responden. Mereka melakukan pengukuran kemampuan tenaga kerja dengan memilih beberapa opsi atau jawaban yang benar dan responden, tetapi keadaan seseorang melakukan tindakan berdasarkan pengetahuannya. Sebagai contoh kemampuan memilih lima item adalah argumen yang efektif dan sangat berbeda dan kemampuan untuk memecahkan sebuah situasi konflik secara persuasif. Akhirnya pengetahuan adalah dasar untuk menilai seseorang yang dapat melakukan sesuatu bukan apa yang ia kerjakan.

- d. Keahlian. Kemampuan fisik atau kemampuan mental di dalam melaksanakan tugas. Mental atau keahlian teori kompetensi termasuk analitik berpikir (memproses pengetahuan dan data, menentukan sebab dan akibat, mengorganisir data dan rencana) dan konseptual berpikir (mengenali pola di data gabungan).

5. Teori Komunikasi

5.1 Pengertian Komunikasi

Banyak ahli perilaku organisasi telah yakin bahwa kemampuan komunikasi mengacu pada kemampuan seseorang untuk berkomunikasi secara efektif. Kemampuan ini mencakup hal-hal seperti pengetahuan tentang peran lingkungan (konteks) dalam mempengaruhi kandungan (*content*) dan bentuk pesan komunikasi (Devito, 2011).

Komunikasi (*communication*) berasal dari bahasa latin yaitu dari kata *communicatio* yang artinya menyapa, dimana komunikator berusaha menetapkan suatu kebersamaan (*commones*) dengan penerima. Jadi apabila kita akan mengadakan komunikasi dengan pihak lain, maka harus menentukan terlebih dahulu suatu sasaran sebagai dasar untuk memperoleh pengertian yang sama (Wirawan, 2015).

Komunikasi adalah media yang efektif untuk mengendalikan anggota dan lingkungan. Komunikasi penting bagi seluruh perusahaan karena tujuan komunikasi adalah menyampaikan pendapat yang berbeda, baik dari karyawan maupun atasan dan pentingnya komunikasi dalam organisasi dapat dilihat melalui strategi komunikasi yang baik atau tepat, sehingga segala persoalan yang timbul dapat diselesaikan. Melalui komunikasi yang baik orang bisa

memindahkan ide, mengendalikan perilaku anak buah. Melalui komunikasi yang tepat konflik, keresahan dan kesalahpahaman dapat diselesaikan (Ardiansyah, 2016).

Menurut As'ad, (2007), komunikasi merupakan alat yang sangat penting untuk menyampaikan atau menerima informasi kepada atau dari pihak lain. Kesalahan dalam komunikasi atau miskomunikasi akan memberikan hasil yang kurang baik dan dapat berakibat fatal, dan tidak tercapainya sasaran. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (2016), yang dimaksud dengan komunikasi adalah pengiriman dan penerimaan pesan atau berita antara dua orang atau lebih sehingga pesan yang dimaksud dapat dipahami. Tidak jauh berbeda dari definisi di atas, di pada Kamus Psikologi (Rachim dan Rizky, 2014), komunikasi didefinisikan sebagai Segala penyampaian energi, gelombang suara dan tanda diantara tempat sebagai proses penyampaian suatu pesan dalam bentuk lambang bermakna sebagai paduan pikiran dan perasaan berupa ide, informasi, kepercayaan, harapan, imbauan, dan sebagainya, yang dilakukan seseorang kepada orang lain, baik langsung secara tatap muka maupun tidak langsung melalui media dengan tujuan mengubah sikap, pandangan atau perilaku.

Rachim dan Rizky (2014) mengatakan bahwa makin baik komunikasi, maka makin terbuka seseorang mengungkapkan dirinya dan makin positif persepsinya terhadap orang lain melebihi persepsi dirinya. Komunikasi merupakan pengiriman pesan-pesan dari seseorang dan diterima oleh orang lain atau sekelompok orang dengan efek dan umpan balik yang langsung. Komunikasi merupakan proses pertukaran informasi diantara seseorang dengan paling kurang seseorang lainnya atau biasanya diantara dua orang yang langsung dapat diketahui feedback-nya, dengan kata lain bahwa komunikasi adalah membentuk hubungan dengan orang lain.

Ada beberapa ciri komunikasi yang menggunakan saluran komunikasi (Rachim dan Rizky, 2014) yaitu :

- a. Arus pesan yang cenderung dua arah
- b. Konteks komunikasinya dua arah
- c. Tingkat umpan balik yang terjadi tinggi
- d. Kemampuan mengatasi tingkat selektivitas yang tinggi
- e. Kecepatan jangkauan terhadap audience yang besar relatif lambat
- f. Efek yang mungkin terjadi adalah perubahan sikap

Komunikasi merupakan alat utama untuk menyempurnakan hubungan dalam organisasi. Tidak adanya

komunikasi akan mengakibatkan timbulnya salah pengertian, dan bila dibiarkan akan mempengaruhi kehidupan organisasi. Komunikasi interpersonal yang efektif dapat memberikan manfaat kepada organisasi sehingga suasana dan lingkungan kerja menjadi lebih kondusif. Komunikasi interpersonal sebenarnya merupakan suatu proses sosial di mana orang-orang yang terlibat di dalamnya saling mempengaruhi, dan merupakan komunikasi paling efektif dalam mengubah sikap, pendapat, atau perilaku seseorang.

Berdasarkan uraian tersebut mengenai pengertian komunikasi, maka dalam penelitian ini menggunakan teori Devito (2011) komunikasi merupakan pengetahuan tentang peran lingkungan (konteks) dalam mempengaruhi kandungan (*content*) dan bentuk pesan komunikasi.

5.2 Indikator Komunikasi

Berikut adalah indikator yang menentukan efektifitas komunikasi *skill* interpersonal di dalam suatu organisasi menurut Devito (2011) yaitu:

a. Bersikap Yakin.

Komunikasi di dalam organisasi akan lebih efektif apabila seorang tidak merasa malu, gugup atau gelisah menghadapi orang lain dalam berbagai situasi komunikasi.

b. Kebersamaan

Komunikasi di dalam organisasi akan lebih efektif apabila ia merasa sebagai bagian dari suatu organisasi.

c. Manajemen Interaksi

Komunikasi interpersonal akan lebih efektif apabila ia dapat mengatur isi, kelancaran dan arah pembicaraan secara konsisten.

d. Perilaku Ekspresif

Komunikasi interpersonal akan lebih efektif apabila seseorang memberikan umpan balik yang relevan.

e. Orientasi pada Orang Lain

Komunikasi akan lebih efektif apabila seseorang menghargai perbedaan dengan orang lain dalam menjelaskan suatu hal.

Dalam hal komunikasi yang terjadi antar karyawan, komunikasi yang baik akan turut mempengaruhi perilaku positif karyawan sebagai cerminan kinerja, sehingga karyawan mampu memperoleh, mengembangkan dan menyelesaikan tugas yang diembannya. Demikian pula sebaliknya akan dapat berdampak pada hasil kerja yang tidak maksimal.

6. Teori Kepemimpinan

6.1 Pengertian Kepemimpinan

Ivancevich (2007) kepemimpinan diartikan sebagai proses mempengaruhi orang lain untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi yang relevan. Menurut Kartono (2008) menyatakan, bahwa kepemimpinan adalah sifat, kebiasaan, temperamen, watak dan kepribadian yang membedakan seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan orang lain.

Kusnandar (2014) menyatakan kepemimpinan dapat diartikan sebagai perilaku atau cara yang dipilih atau digunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku bawahannya. Kepemimpinan (*leadership*) adalah kepiawaian dan perilaku seseorang dalam memberikan pengaruh kepada bawahannya untuk melaksanakan suatu kegiatan sebagai pendukung pencapaian sasaran organisasi. Dalam mencapai tujuan, seorang pemimpin melakukan kegiatan, perbuatan atau proses yang dinamakan kepemimpinan atau leadership. Dengan kepemimpinannya seorang pimpinan berupaya mewujudkan yang diinginkannya dengan cara menggerakkan orang lain.

Menurut Siagian (2014) kepemimpinan merupakan permasalahan hubungan saling mempengaruhi antara pemimpin dan yang dipimpin, kepemimpinan dapat dikembangkan sebagai hubungan timbal balik diantara pemimpin dan orang-orang yang dipimpin. Sebagaimana apa yang dijelaskan di atas pemimpin tidak lepas dari peranan penting relasi pimpinan untuk kelancaran suatu tugas atau intruksi pada anggota organisasi, kecerdasan seorang pemimpin juga sangat penting bagi kelancaran kegiatan-kegiatan organisasi agar menghasilkan sebuah produk dengan efektif. Pendapat ini menunjukkan bahwa pemimpin harus dapat memilih cara yang tepat untuk bisa mempengaruhi bawahan atau anggotanya. Kepemimpinan pun harus bisa bertindak dalam bingkai organisasi, kepemimpinan harus mampu mencari cara untuk mengetahui bagaimana pemimpin bertindak atau melaksanakan tugas agar memudahkan untuk menggambarkan kepada bawahan jenis tugas apa yang diberikan.

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi pihak lain, melalui komunikasi baik langsung maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang agar dengan penuh pengetahuan,

kesadaran dan senang hati bersedia mengikuti kehendak pimpinan (Sutrisno, 2009). Kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan seseorang dalam memimpin, membimbing, mempengaruhi atau mengendalikan pikiran, perasaan atau tingkah laku orang lain. Tujuan kepemimpinan adalah membantu orang untuk menegakkan kembali, mempertahankan dan meningkatkan motivasi mereka (Amanah, 2011).

Berdasarkan definisi-definisi kepemimpinan di atas, maka dalam penelitian ini menggunakan teori Kartono (2008) bahwa kepemimpinan adalah sifat, kebiasaan, temperamen, watak dan kepribadian yang membedakan seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan orang lain kepemimpinan.

6.2 Indikator Kepemimpinan

Indikator kepemimpinan menurut Kartono (2008) menyatakan sebagai berikut :

- a. Sifat : sifat seorang pemimpin sangat berpengaruh dalam gaya kepemimpinan untuk menentukan keberhasilan menjadi seorang pemimpin yang berhasil, serta ditentukan oleh kemampuan pribadi pemimpin.
- b. Kebiasaan : kebiasaan memegang peranan kepemimpinan sebagai penentu pergerakan perilaku

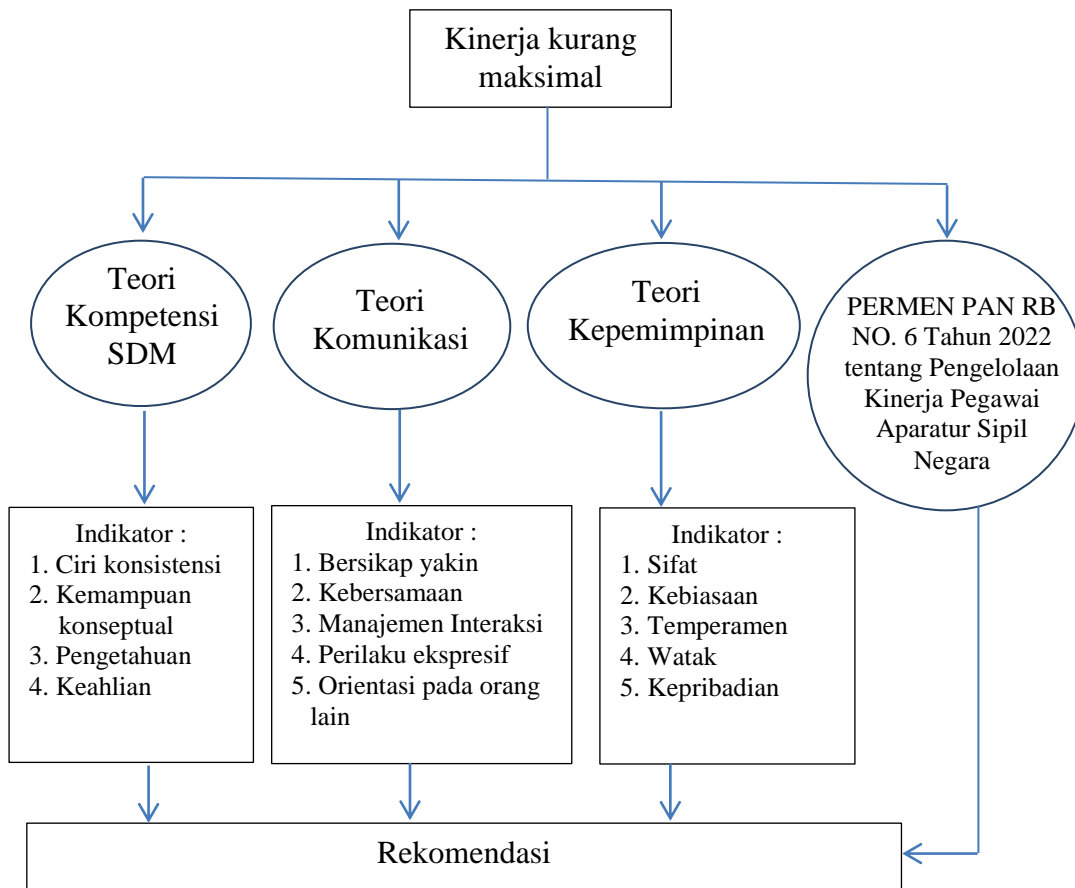
seorang pemimpin yang menggambarkan segala tindakan yang dilakukan sebagai pemimpin yang baik.

- c. Temperamen : adalah gaya perilaku yang cara khasnya dalam memberi tanggapan dalam berinteraksi dengan orang lain.
- d. Watak : Watak seorang pemimpin yang lebih subyektif dapat menjadi penentu bagi keunggulan seorang pemimpin dalam mempengaruhi keyakinan, ketekunan, daya tahan dan keberanian.
- e. Kepribadian : kepribadian seorang pemimpin menentukan keberhasilannya yang ditentukan oleh sifat-sifat atau karakteristik kepribadian yang dimilikinya.

C. Kerangka Teori

Kerangka Teori merupakan rancangan atau garis besar yang disusun oleh peneliti dalam proses penelitian. Kerangka teori adalah penjelasan sementara terhadap gejala yang menjadi objek permasalahan, maka dari itu kerangka teori dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar II.1
Kerangka Teori



D. Hipotesis

1. Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara

Menurut Robotham dan Jubb (2009) menyatakan bahwa kompetensi ialah perilaku dan keterampilan. Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja operasional individu (*competence-based system*). *Competence-based system* biasa digunakan sebagai alat dalam penilaian kinerja. Untuk dapat menyelesaikan

pekerjaan dalam bidang kerja tertentu diperlukan kompetensi yang memadai. Kompetensi mempunyai peranan yang amat penting, karena kompetensi pada umumnya menyangkut kemampuan dasar seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan. Tanpa adanya kompetensi maka seseorang akan sulit menyelesaikan pekerjaan tersebut sesuai dengan standar yang dipersyaratkan. Oleh karenanya perusahaan dapat mencapai keberhasilan apabila didukung karyawan yang berkompotensi tinggi. Lebih lanjut Robotham dan Jubb (2009) menyatakan jika kompetensi individu sejalan dengan kompetensi organisasi maka kinerja pegawai akan dapat meningkat yang pada akhirnya tujuan organisasi secara efektif dapat dicapai.

Penelitian sebelumnya mengenai pengaruh kompetensi terhadap kinerja pernah dilakukan oleh Krisnawati dan Bagia (2021) serta Heri dan Fitri Andayani (2020) yang menghasilkan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan uraian diatas, maka dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut :

H1 : Kompetensi Sumber Daya Manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Aparatur Sipil Negara Kecamatan Tugu Kota Semarang

2. Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara

Banyak ahli perilaku organisasi telah yakin bahwa kemampuan komunikasi mengacu pada kemampuan seseorang untuk berkomunikasi secara efektif. Kemampuan ini mencakup hal-hal seperti pengetahuan tentang peran lingkungan (konteks) dalam mempengaruhi kandungan (*content*) dan bentuk pesan komunikasi (Devito, 2011). Dengan kemampuan *skill* yang tinggi diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Penelitian sebelumnya mengenai pengaruh komunikasi terhadap kinerja pegawai pernah dilakukan oleh Mirnasari dan Sari (2020) serta Wong dan Askiah (2021) yang menghasilkan komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan uraian diatas, maka dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut :

H2 : Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara Kecamatan Tugu Kota Semarang

3. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara

Menurut Kartono (2008) menyatakan, bahwa kepemimpinan adalah sifat, kebiasaan, temperamen, watak dan kepribadian yang membedakan seorang pemimpin dalam

berinteraksi dengan orang lain. Dengan kepemimpinan yang baik akan dapat mempengaruhi kinerja pegawai.

Penelitian sebelumnya mengenai pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pernah dilakukan oleh Hasni, dkk (2020), serta Tarussy (2020) yang menghasilkan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara. Berdasarkan uraian diatas, maka dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut :

H3 : Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Aparatur Sipil Negara Kecamatan Tugu Kota Semarang

4. Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia, Komunikasi dan Kepemimpinan secara bersama-sama terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara

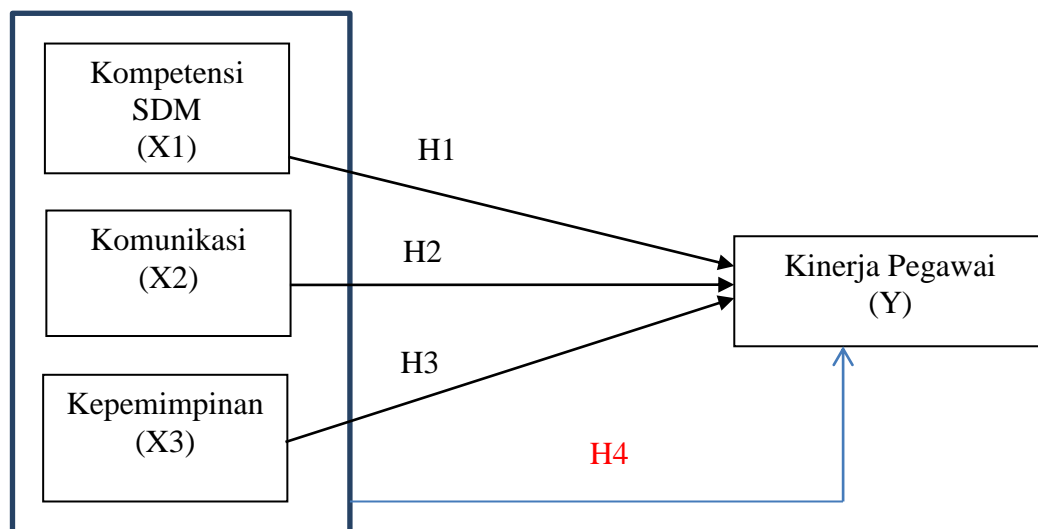
Kinerja merupakan fungsi dari hasil-hasil pekerjaan atau kegiatan yang ada dalam organisasi yang dipengaruhi oleh faktor-faktor intern dan ekstern perusahaan. Sebagai asset utama bagi organisasi, maka sumber daya manusia dalam organisasi harus ditingkatkan kinerjanya dengan menciptakan kondisi dan lingkungan kerja yang dapat mendorong pegawai untuk dapat merencanakan kompetensi sumber daya manusia, meningkatkan komunikasi serta menciptakan kepemimpinan yang baik pada organisasi (Shaputra dan Hendriani, 2015).

Dengan kompetensi, komunikasi dan kepemimpinan yang baik secara bersama-sama akan dapat meningkatkan kinerja pegawai. Berdasarkan uraian diatas, maka dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut :

H4 : Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia, Komunikasi dan Kepemimpinan secara bersama-sama terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Kecamatan Tugu Kota Semarang

Berdasarkan uraian di atas pada hipotesis, maka dapat gambarkan kerangka pemikiran sebagai berikut :

Gambar II.2
Kerangka Pemikiran



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian ekplanasi yaitu penelitian yang bertujuan untuk menjelaskan aspek-aspek relevan dengan fenomena yang di amati. Penelitian ini membentuk peneliti untuk menjelaskan karakteristik subyek/fenomena yang di amati, mengkaji berbagai aspek dalam fenomena tertentu, dan menawarkan ide masalah untuk pengujian atau penelitian selanjutnya. Penelitian ini meskipun pada dasarnya tidak untuk memecahkan masalah-masalah bisnis, disebut juga dengan analisis diagnosis yang datanya berupa data kualitatif dan kuantitatif (Sugiyono, 2010)

B. Operasionalisasi Variabel

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari variable bebas (independent) dan variable terikat (dependent). Variabel tersebut terdiri dari variable bebas yaitu: Kompetensi Sumber Daya Manusia (X_1), Komunikasi (X_2), Kepemimpinan (X_3). Adapun variable terikat yaitu : Kinerja Aparatur Sipil Negara (Y). Adapun definisi operasional masing-masing variabel dan indicator pada penelitian ini, dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel III.1
Operasionalisasi Variabel

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Nomer Instrumen
1	Kompetensi Sumber Daya Manusia (X_1)	Kompetensi yaitu karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektifitas kinerja individu dalam pekerjaannya (Spencer, 2005)	1. Ciri kosistensi 2. Kemampuan konseptual 3. Pengetahuan 4. Keahlian	Nomor 1 s/d 4
2	Komunikasi (X_2)	Komunikasi merupakan pengetahuan tentang peran lingkungan (konteks) dalam mempengaruhi kandungan (<i>content</i>) dan bentuk pesan komunikasi (Devito, 2011)	1) Bersikap yakin 2) Kebersamaan 3) Manajemen Interaksi 4) Perilaku ekspresif 5) Orientasi pada orang lain	Nomor 1 s/d 5
3	Kepemimpinan (X_3)	Kepemimpinan adalah sifat, kebiasaan, temperamen, watak dan kepribadian yang membedakan seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan orang lain (Kartono, 2008)	1. Sifat 2. Kebiasaan 3. Temperamen 4. Watak 5. Kepribadian	Nomor 1 s/d 5
4	Kinerja Pegawai (Y)	Kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikannya (Mangkunegara, 2009)	1) Pencapaian sasaran kerja pegawai (SKP) 2) Orientasi pelayanan 3) Integritas 4) Komitmen 5) Disiplin 6) Kerja sama	Nomor 1 s/d 6

Skala pengukuran yang digunakan dalam mengukur variabel adalah menggunakan skala likert. Skala likert adalah skala yang digunakan untuk mengukur data yang didapatkan secara kuantitatif, sehingga menghasilkan data yang akurat dan teruji kebenarannya. Tekniknya adalah peneliti menyusun kuesioner atau angket yang dibagi bagi kepada seluruh responden untuk mendapatkan jawaban atas semua item pernyataan dengan memilih salah satu jawaban yang sesuai dengan kondisi yang dimaksud dalam pernyataan.

C. Teknik Pengumpulan Data

Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini antara lain melalui :

1. Data primer

Data primer adalah data yang langsung diperoleh dari responden / pegawai, data yang diambil menggunakan metode kuesioner dan wawancara.

a. Kuesioner

Kuesioner merupakan daftar pertanyaan yang dipakai sebagai pedoman untuk menanyakan kepada responden mengenai kompetensi Sumber Daya Manusia, Komunikasi dan Kepemimpinan terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara.

b. Wawancara

Wawancara ini dimaksudkan komunikasi berlangsung dalam bentuk tanya jawab dalam hubungan tatap muka, sehingga gerak dan mimik responden merupakan pola media yang melengkapi kata-kata secara verbal.

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain). Data sekunder digunakan melalui studi pustaka yang berkaitan dengan penelitian.

D. Populasi dan Sampel Penelitian

1. Populasi Penelitian

Populasi menurut Sugiyono (2010) adalah sekumpulan dari seluruh elemen-elemen yang dalam hal ini diartikan sebagai obyek penelitian. Mengingat jumlah populasi dalam penelitian ini kurang dari 100 orang maka seluruh subyek dalam populasi digunakan sebagai responden penelitian. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh pegawai Aparatur Sipil Negara di Kecamatan Tugu. Adapun populasi dalam penelitian ini adalah Aparatur Sipil Negara Kecamatan Tugu Kota Semarang yang berjumlah 51 orang.

2. Sampel Penelitian

Sampel menurut Sugiyono (2010) adalah sebagian dari populasi yang karakteristiknya hendak diselidiki dan dianggap bisa mewakili keseluruhan populasi. Sampel dalam penelitian ini adalah Aparatur Sipil Negara Kecamatan Tugu Kota Semarang. Pengambilan sampel dengan teknik *sensus* yaitu menentukan sampel mengambil semua populasi yang ada untuk dijadikan sampel. Dengan demikian sampel penelitian ini sebanyak 51 responden.

E. Teknik Analisis Data

1. Uji Instrumen Penelitian

a. Uji Validitas

Suatu taraf dimana alat ukur dapat mengukur apa yang seharusnya diukur. Kuesioner merupakan suatu alat yang digunakan dalam pengumpulan data sehingga instrumen penting yang dilakukan pengujian terlebih dahulu. Sehingga suatu penelitian yang menggunakan kuesioner sebagai alat pengukur data perlu diuji validitasnya. Uji validitas dilakukan dengan *Pearson Correlation* dengan menggunakan SPSS For Windows versi 23 (Ghozali, 2016) dengan kriteria sebagai berikut :

- 1) Apabila nilai r hitung $>$ dari r tabel maka kuesioner valid.
- 2) Apabila nilai r hitung $<$ dari r tabel maka kuesioner tidak valid.

Adapun pengujian validitas variabel penelitian adalah sebagai berikut :

Tabel III.2
Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian

Variabel	Indikator	r hitung	r tabel	Keterangan
Kompetensi SDM (X_1)	X1.1	0,771	0,279	Valid
	X1.2	0,760	0,279	Valid
	X1.3	0,670	0,279	Valid
	X1.4	0,805	0,279	Valid
Komunikasi (X_2)	X2.1	0,970	0,279	Valid
	X2.2	0,980	0,279	Valid
	X2.3	0,955	0,279	Valid
	X2.4	0,924	0,279	Valid
	X2.5	0,942	0,279	Valid
Kepemimpinan (X_3)	X3.1	0,815	0,279	Valid
	X3.2	0,884	0,279	Valid
	X3.3	0,849	0,279	Valid
	X3.4	0,872	0,279	Valid
	X3.5	0,828	0,279	Valid
Kinerja Pegawai (Y)	Y1.1	0,737	0,279	Valid
	Y1.2	0,645	0,279	Valid
	Y1.3	0,824	0,279	Valid
	Y1.4	0,830	0,279	Valid
	Y1.5	0,526	0,279	Valid
	Y1.6	0,926	0,279	Valid

Sumber : Data primer yang diolah, 2023 Lampiran 5

Berdasarkan tabel III.2 di atas diketahui semua indikator variabel kompetensi SDM, komunikasi, kepemimpinan dan kinerja pegawai Aparatur Sipil Negara valid, karena memiliki nilai r hitung lebih besar dari r tabel.

2. Uji Reliabilitas

Suatu alat ukur instrumen disebut reliabel, jika alat tersebut dalam mengukur segala sesuatu pada waktu berlainan, menunjukkan hasil yang relatif sama. Pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan koefisien *Alpha Cronbach* dengan tingkat signifikansi 0,05 menggunakan SPSS For Windows versi 23 (Ghozali, 2016) dengan kriteria :

- a. Bila nilai alpha > 0,6 maka instrumen reliabel
- b. Bila nilai alpha < 0,6 maka instrumen tidak reliabel

Adapun pengujian reliabilitas variabel penelitian adalah sebagai berikut :

Tabel III.3
Pengujian Reliabilitas Variabel-variabel Penelitian

No	Variabel	<i>Alpha Cronbach</i>	Angka Standar Reliabel	Kriteria
1	Kompetensi SDM (X ₁)	0,738	0,6	Reliabel
2	Komunikasi (X ₂)	0,975	0,6	Reliabel
3	Kepemimpinan (X ₃)	0,903	0,6	Reliabel
4	Kinerja Aparatur Sipil Negara (Y)	0,850	0,6	Reliabel

Sumber : Data primer yang diolah, 2023 Lampiran 6

Pada uji reliabilitas tabel III.3 di atas variabel kompetensi SDM, komunikasi, kepemimpinan dan kinerja pegawai Aparatur Sipil Negara dikatakan reliabel karena *Alpha Cronbach* > 0,6 sehingga layak untuk diujikan ke pengujian selanjutnya

3. Analisis Inferensial

Suatu analisa yang diperoleh dari daftar pertanyaan yang telah diolah dengan angka-angka dan pembahasan melalui perhitungan statistik.

4. Analisis Regresi Berganda

Analisis regresi berganda merupakan alat yang digunakan untuk mengetahui pengaruh antara variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y) menggunakan SPSS For Windows versi 23 (Ghozali, 2016).

Rumus yang digunakan :

$$Y = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

Keterangan :

Y = Kinerja Pegawai

X₁ = Kompetensi SDM

X₂ = Komunikasi

X₃ = Kepemimpinan

β = Koefisien regresi

e = Error

5. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal ataukah tidak. Uji normalitas data dapat dilakukan dengan menggunakan uji *Kolmogorov Smirnov*.

Pengambilan kesimpulan untuk menentukan apakah suatu data mengikuti distribusi normal atau tidak adalah dengan menilai nilai signifikannya. Jika signifikan $> 0,05$ maka variabel terdistribusi normal dan sebaliknya jika signifikan $< 0,05$ maka variabel tidak terdistribusi normal (Ghozali, 2016).

6. Uji Asumsi Klasik

Sebelum melakukan pengujian hipotesis dalam model regresi perlu dilakukan uji asumsi klasik yang terdiri dari pengujian Heteroskedastisitas dan uji Multikolinieritas.

a. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas adalah suatu keadaan dimana varians dan kesalahan pengganggu tidak konstan untuk semua variabel bebas. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas. Uji heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan menggunakan uji *Glejser* yaitu dengan menguji tingkat signifikansinya. Pengujian ini dilakukan untuk merespon variabel x sebagai variabel independen dengan nilai *absolut unstandardized* residual regresi sebagai variabel dependent. Apabila hasil uji diatas level signifikan ($\rho > 0,05$) berarti tidak terjadi heteroskedastisitas dan sebaliknya apabila level dibawah signifikan ($\rho < 0,05$) berarti terjadi heteroskedastisitas (Ghozali, 2016).

b. Uji Multikolinearitas

Multikolinearitas berarti ada hubungan linier yang sempurna atau pasti diantara beberapa atau semua variabel yang independen dari model yang ada. Akibat adanya multikolinearitas ini koefisien regresi tidak tertentu dan kesalahan standarnya tidak terhingga. Hal ini akan menimbulkan bias dalam spesifikasi. Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan korelasi antar variabel bebas. Pada model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas (Ghozali, 2016). Metode untuk menguji adanya multikolinearitas ini dapat dilihat dari *tolerance value* atau *Variance Inflation Factor (VIF)*. Jika nilai $VIF < 10$ artinya model tersebut dinyatakan bebas dari kasus multikolinearitas.

c. Uji Goodness of Fit (Uji Model)**1) Koefisien determinasi**

Koefisien determinasi (*Goodness of fit*), yang dinotasikan dengan R^2 merupakan suatu ukuran yang penting dalam regresi. Determinasi (R^2) mencerminkan kemampuan variabel dependen. Tujuan analisis ini adalah untuk menghitung besarnya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Nilai koefisien

determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel (Ghozali, 2016).

2) Uji Signifikan F

Uji signifikan yaitu untuk mengidentifikasi pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen atau untuk mengetahui model regresi yang digunakan baik atau tidak dengan menggunakan SPSS versi 22 (Ghozali, 2016). Adapun kriterianya apabila taraf signifikan (α) < 0,05. Pengambilan keputusan :

- a) Jika tingkat signifikan < 0,05, maka seluruh variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen
- b) Jika tingkat signifikan > 0,05, maka seluruh variabel independen tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen

d. Uji Hipotesis

Uji hipotesis menggunakan uji t dengan model regresi linier berganda yaitu untuk mengidentifikasi pengaruh

variabel independent terhadap variabel dependent secara parsial dengan menggunakan SPSS versi 22 (Ghozali, 2016). Adapun kriteria hipotesis diterima bila taraf signifikan (α) < 0,05. Hipotesis yang diajukan sebagai berikut :

Ho : $\beta = 0$, Artinya tidak terdapat pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial

Ha : $\beta > 0$, Artinya terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Objek Penelitian

1. Kondisi Geografis Kecamatan Tugu

Kecamatan Tugu merupakan satu dari 16 kecamatan se-Kota Semarang. Kecamatan Tugu berada di bagian Barat Kota Semarang, sebagian besar wilayah Kecamatan Tugu dipergunakan untuk permukiman warga dan kawasan industri yang mencakup area seluruhnya +/- 3.449,2 Ha dengan batas-batas sebagai berikut sebagai berikut :

Sebelah utara : Laut Jawa

Sebelah selatan : Kecamatan Ngaliyan

Sebelah timur : Kecamatan Semarang Barat

Sebelah barat : Kabupaten Kendal

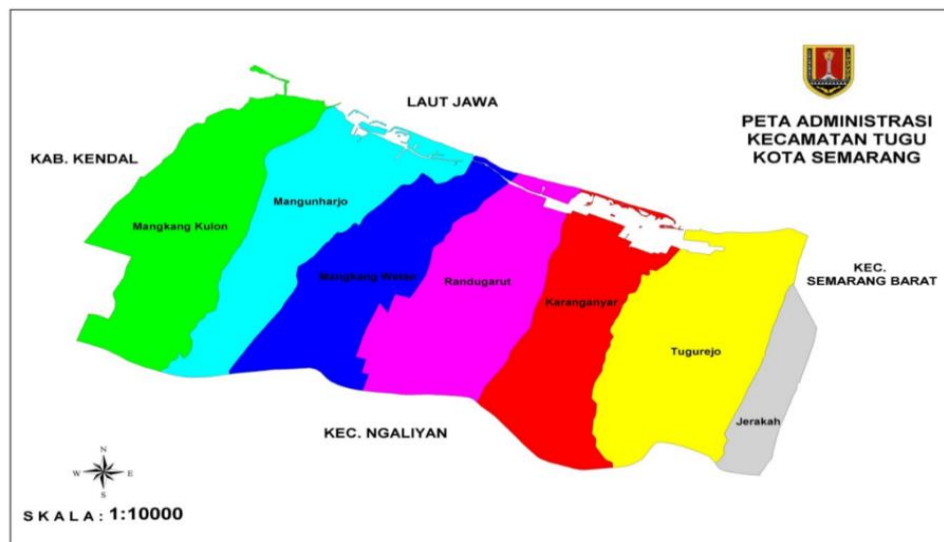
Kecamatan Tugu terdiri dari 7 Kelurahan yaitu Kelurahan Jerakah, Kelurahan Tugurejo, Kelurahan Karanganyar, Kelurahan Randugarut, Kelurahan Mangkang Wetan, Kelurahan Mangunharjo dan Kelurahan Mangkang Kulon.

Tabel IV.I
Luas Dan Jumlah RW/ RT Per Kelurahan

No	Kelurahan	Luas (Ha)	%	JUMLAH			
				RW	%	RT	%
1	Jerakah	153,425	4,448	4	12,121	18	9,836
2	Tugurejo	857,838	24,870	5	15,152	36	19,672
3	Karanganyar	426,954	12,378	3	9,091	25	13,661
4	Randugarut	483,795	14,026	3	9,091	12	6,557
5	Mangkang Wetan	346,510	10,046	7	21,212	41	22,404
6	Mangunharjo	841,700	24,403	5	15,152	30	16,393
7	Mangkang Kulon	339,000	9,828	6	18,182	21	11,475
	JUMLAH	3.449,222	100	33	100	183	100

Sumber : Monografi Kecamatan Tugu (2022)

Gambar IV.I
Peta Administrasi Wilayah Kecamatan Tugu



Sumber : Monografi Kecamatan Tugu (2022)

Dengan melihat kondisi dapat dikatakan bahwa Kecamatan Tugu sangat strategis sekaligus wilayah yang rawan kecelakaan karena berada di jalur pantura, dimana merupakan

jalur lintas utama angkutan barang. Jadi sering dilewati truck-truck yang muatannya besar. Adapun untuk potensi unggulan Kecamatan Tugu yaitu memanfaatkan kondisi wilayah Kelurahan yang ada di Kecamatan Tugu yang sebagian wilayahnya dipergunakan sebagai wilayah Kawasan Industri maka potensi unggulannya yaitu bekerja sama dengan perusahaan-perusahaan dalam pengisian tenaga kerja yaitu dengan memberi kesempatan bekerja bagi warganya untuk dapat diterima bekerja di perusahaan sesuai dengan keahlian yang dibutuhkan perusahaan.

Kecamatan Tugu memiliki potensi unggulan dibidang industri, banyak perusahaan yang mayoritas pabrik garment (jahit) yang tersebar di 7 Kelurahan se-Kecamatan Tugu sehingga banyak menyerap tenaga kerja khususnya warga sekitar, dan umumnya warga Kota Semarang, sehingga berkurang pengangguran di Kota Semarang. Perusahaan berkembang di wilayah Kecamatan Tugu mencapai kurang lebih 70 perusahaan diantaranya PT Randugarut Plastik Indonesia, PT Fuuling Food, PT.Sari Roti, PT Indomaret dan PT Alvamart. Keberadaan Pabrik industri otomatis akan meningkatkan pendapatan masyarakat misalnya warga sekitar bisa membangun kos-kosan lalu warung makan dan berjualan makanan minuman kecil lainnya.

2. Kondisi Demografi Kecamatan Tugu

Jumlah penduduk se-Kecamatan Tugu sampai dengan akhir tahun 2022 sejumlah 36.953 jiwa, yang terdiri dari 18.513 jiwa laki-laki dan 18.440 jiwa perempuan. Komposisi penduduk Kecamatan Tugu Kota Semarang berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel IV.2
Jumlah Penduduk Per Kelurahan di Kecamatan Tugu Semarang

No	Kelurahan	Jumlah Penduduk 2022					
		L	%	P	%	Jumlah	%
1	JERAKAH	1.612	8,707	1.687	9,149	3.299	8,928
2	TUGUREJO	4.064	21,952	4.065	22,039	8.129	21,998
3	KARANGANYAR	2.243	12,116	2.230	12,093	4.473	12,05
4	RANDUGARUT	1.288	6,957	1.287	6,979	2.575	6,968
5	MANGKANG WETAN	3.650	19,716	3.448	18,698	7.098	19,208
6	MANGUNHARJO	3.609	19,494	3.620	19,631	7.229	19,563
7	MANGKANG KULON	2.047	11,057	2.104	11,410	4.151	11,233
	JUMLAH	18.513	100	18.440	100	36.953	100

Sumber : Monografi Kecamatan Tugu (2022)

Tabel di atas menjelaskan bahwa jumlah penduduk di Kelurahan Jerakah dengan jenis kelamin laki-laki sebanyak 1.612 jiwa dan perempuan 1.687 jiwa, Kelurahan Tugurejo dengan jenis kelamin laki-laki sebanyak 4064 jiwa dan perempuan 4.064 jiwa, Kelurahan Karanganyar dengan jenis kelamin laki-laki 2.243 jiwa dan perempuan 2.230 jiwa, Kelurahan Randugarut dengan jenis kelamin laki-laki 1.288 jiwa dan perempuan 1.287 jiwa, Kelurahan

Mangkang Wetan dengan jenis kelamin laki-laki 3.650 jiwa dan perempuan 3.448 jiwa, Kelurahan Mangunharjo dengan jenis kelamin laki-laki 3.609 jiwa dan perempuan 3.620 jiwa dan di Kelurahan Mangkang Kulon dengan jenis kelamin laki-laki sebanyak 2.047 jiwa dan perempuan 2.104 jiwa.

Berdasarkan uraian di atas, dapat diketahui jumlah penduduk di Kecamatan Tugu sebesar 36.953 jiwa dengan Kelurahan Tugurejo jumlah penduduknya paling besar 8.129 jiwa (21,998 %) dengan jumlah laki-laki 4.064 jiwa (21,952 %) dan jumlah perempuan 4.065 jiwa (22,039%)

3. Tugas Pokok dan Fungsi Kecamatan Tugu

Berdasarkan Peraturan Wali Kota Semarang Nomor 47 Tahun 2023 Tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas Dan Fungsi Kecamatan. Kecamatan Tugu mempunyai tugas melaksanakan kewenangan pemerintahan yang dilimpahkan oleh Walikota untuk menangani sebagian urusan otonomi daerah. Selain itu juga terdapat Tugas dan fungsi dari masing-masing jabatan yaitu

a. Camat

Camat mempunyai tugas melaksanakan peningkatan koordinasi penyelenggaraan pemerintahan, pelayanan publik dan pemberdayaan masyarakat kelurahan serta melaksanakan kewenangan pemerintahan yang dilimpahkan oleh Walikota

untuk menangani sebagian urusan otonomi daerah, peningkatan koordinasi penyelenggaraan pemerintah, pelayanan publik dan pemberdayaan masyarakat kelurahan. Selain itu Camat juga menyelenggarakan fungsi Perumusan kebijakan Seksi Pemerintahan, Seksi Pembangunan, Seksi Perekonomian dan Kesejahteraan Sosial, Seksi Pelayanan Publik, Seksi Ketenteraman dan Ketertiban Umum dan Kelurahan.

b. Sekretariat

Sekretaris Kecamatan Sekretaris Kecamatan mempunyai tugas merencanakan, mengkoordinasikan dan mensinkronisasikan, membina, mengawasi dan mengendalikan serta mengevaluasi pelaksanaan tugas Kesekretariatan, Seksi Pemerintahan, Seksi Pembangunan, Seksi Perekonomian dan Kesejahteraan Sosial, Seksi Pelayanan Publik, Seksi Ketenteraman dan Ketertiban Umum dan Kelurahan. Selain itu sekretaris juga mempunyai fungsi perencanaan, penganggaran, dan evaluasi kinerja Kecamatan.

c. Subbagian Perencanaan, Evaluasi dan Keuangan

Kepala Subbagian Perencanaan, Evaluasi dan Keuangan mempunyai tugas menyiapkan kegiatan penyusunan Rencana Kegiatan dan Anggaran Subbagian Perencanaan, Evaluasi dan Keuangan, menyiapkan kegiatan

pengelolaan dan penatausahaan keuangan Kecamatan serta menyiapkan kegiatan penyusunan perencanaan kebutuhan barang milik daerah Kecamatan;

d. Subbagian Umum dan Kepegawaian

Kepala Subbagian Umum dan Kepegawaian mempunyai tugas menyiapkan kegiatan penyusunan Rencana Kegiatan dan Anggaran Subbagian Umum dan Kepegawaian, menyiapkan kegiatan penyusunan Sasaran Kinerja Pegawai serta menyiapkan kegiatan penyediaan akomodasi dan jamuan rapat/pertemuan, dan fasilitasi kunjungan tamu di Kecamatan.

e. Seksi Pemerintahan

a) Kepala Seksi Pemerintahan mempunyai tugas menyiapkan kegiatan bahan penyusunan Rencana Kegiatan dan Anggaran Seksi Pemerintahan, menyiapkan kegiatan fasilitasi penyusunan data pelaksanaan pembebasan tanah milik dan pelepasan hak yang akan digunakan untuk kepentingan pembangunan, pemberian ganti rugi, pembebasan tanah serta menyiapkan kegiatan fasilitasi penyampaian Surat Pemberitahuan Pajak Terhutang PBB dan pencapaian realisasi Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) dan retribusi sesuai dengan kewenangannya.

f. Seksi Pembangunan

Kepala Seksi Pembangunan mempunyai tugas menyiapkan kegiatan penyusunan Rencana Kegiatan dan Anggaran seksi Pembangunan, menyiapkan kegiatan musyawarah perencanaan pembangunan (Musrenbang) kecamatan, menyiapkan kegiatan penyediaan sarana dan prasarana lembaga kemasyarakatan serta menyiapkan kegiatan penyusunan dan pelaporan data potensi prasarana dan sarana umum antara lain (tempat ibadah, jalan / jembatan, sekolahan, lapangan olahraga, Water Closet umum, terminal).

g. Seksi Perekonomian dan Kesejahteraan Sosial

Kepala Seksi Perekonomian dan Kesejahteraan Sosial mempunyai tugas menyiapkan kegiatan penyusunan Rencana Kegiatan dan Anggaran Seksi Perekonomian dan Kesejahteraan Sosial, menyiapkan kegiatan penyusunan bahan pembinaan dan pengembangan serta pemantauan kegiatan penanganan warga miskin serta menyiapkan kegiatan fasilitasi program jaminan sosial.

h. Seksi Pelayanan Publik

Kepala Seksi Pelayanan Publik mempunyai tugas menyiapkan kegiatan penyusunan Rencana Kegiatan dan Anggaran Seksi Pelayanan Publik, menyiapkan kegiatan penyusunan tatalaksana pengelolaan pengaduan dan

pemberian informasi, menyiapkan kegiatan pengelolaan Survei Kepuasan Masyarakat/pelanggan serta menyiapkan kegiatan pemberian layanan rekomendasi / surat keterangan.

i. Seksi Ketenteraman dan Ketertiban Umum

Kepala Seksi Ketenteraman dan Ketertiban Umum mempunyai tugas menyiapkan kegiatan penyusunan Rencana Kegiatan dan Anggaran Seksi Ketenteraman dan Ketertiban Umum, menyiapkan kegiatan fasilitasi pengumpulan bahan keterangan dan informasi indikasi gangguan ketertiban umum dan ketenteraman masyarakat, menyiapkan kegiatan yang berkaitan dengan ketertiban umum serta menyiapkan kegiatan koordinasi penerapan dan penegakan Peraturan Daerah dan Peraturan Kepala Daerah;

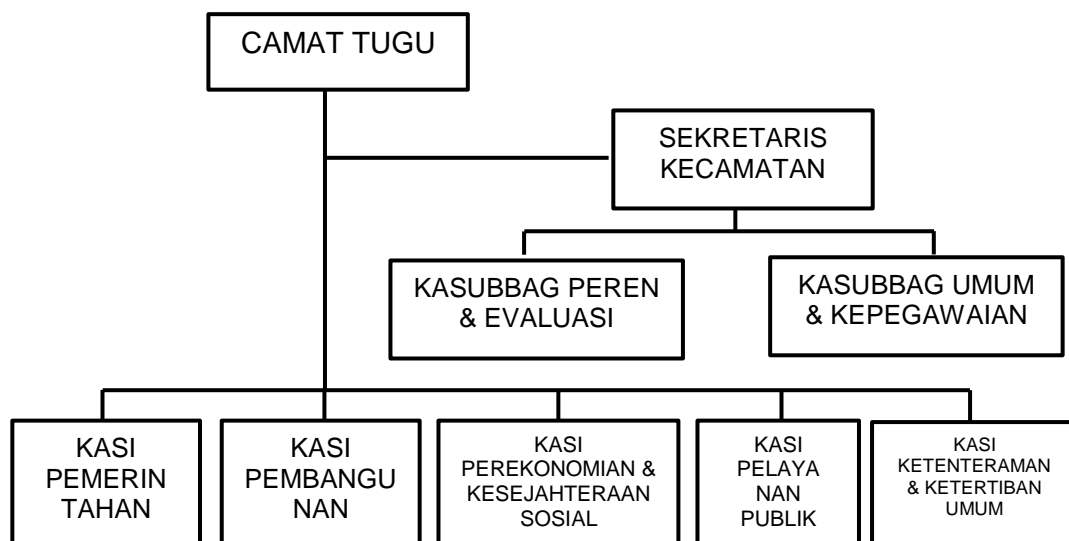
4. Struktur Organisasi Kecamatan Tugu

Berdasarkan Peraturan Walikota Semarang Nomor 47 Tahun 2023 Tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi Kecamatan, maka struktur organisasi Kecamatan Tugu Kota Semarang adalah sebagai berikut :

- a. Camat
- b. Sekretariat, terdiri dari :
 - 1) Subbagian Perencanaan, Evaluasi dan Keuangan
 - 2) Subbagian Umum dan Kepegawaian
- c. Seksi Pemerintahan

- d. Seksi Pembangunan
- e. Seksi Perekonomian dan Kesejahteraan Sosial
- f. Seksi Pelayanan Publik
- g. Seksi Ketenteraman dan Ketertiban Umum
- h. Kelompok Jabatan Fungsional

Gambar IV.2
Struktur Organisasi Kecamatan Tugu



Sumber : Kantor Kecamatan Tugu (2023)

B. Gambaran Umum Responden

Di dalam deskripsi responden dapat dijelaskan mengenai tempat tugas jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan dan masa kerja responden :

1. Tempat Tugas Responden

Tempat tugas responden dapat dilihat pada tabel 4.1 di bawah ini :

Tabel IV.3
Tempat Tugas Responden

No	Tempat Tugas	Responden	Persentase
1	Kec. Tugu	14 orang	27,5
2	Kelurahan Jerakah	4 orang	7,8
3	Kelurahan Karanganyar	6 orang	11,8
4	Kelurahan Mangkang Kulon	5 orang	9,8
5	Kelurahan Mangkang Wetan	7 orang	13,7
6	Kelurahan Mangunharjo	5 orang	9,8
7	Kelurahan Randugarut	5 orang	9,8
8	Kelurahan Tugurejo	5 orang	9,8
Jumlah		51 orang	100

Sumber : Data primer yang diolah, 2023, Lampiran 3

Berdasarkan di atas maka tempat tugas responden yang paling besar di Kecamatan Tugu Semarang sebanyak 14 orang (27,5%). Sedangkan tempat tugas di Kelurahan paling besar di kelurahan Mangkang Wetan sebesar 7 orang (13,7%) selanjutnya di Kelurahan Karanganyar sebesar 6 orang (11,8%). Hal tersebut menunjukkan bahwa Kecamatan Tugu Semarang sebagai pusat pemerintahan desa / kelurahan mempunyai jumlah pegawai yang lebih besar sehingga dapat mendukung kinerja Kecamatan Tugu Semarang yang membawahi tingkat kelurahan-kelurahan yang ada.

2. Jenis Kelamin Responden

Identitas responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel IV.4 di bawah ini :

Tabel IV.4
Jenis Kelamin Responden

No	Jenis Kelamin	Responden	Persentase
1	Pria	36 orang	70,6
2	Wanita	15 orang	29,4
Jumlah		51orang	100

Sumber : Data primer yang diolah, 2023, Lampiran 3

Berdasarkan tabel di atas maka jenis kelamin responden yang paling besar adalah pria sebanyak 36 orang (70,6 %). Hal tersebut menunjukkan bahwa mayoritas pegawai Aparatur Sipil Negara Di Kecamatan Tugu Kota Semarang adalah pria. Penjelasan tersebut menerangkan bahwa pegawai Aparatur Sipil Negara Di Kecamatan Tugu Kota Semarang lebih kepada pekerjaan yang terkait dengan pelayanan masyarakat sehingga lebih dibutuhkan untuk tenaga pria di wilayah Kecamatan Tugu Kota Semarang di mana dapat mendukung kinerja Kecamatan Tugu Kota Semarang.

3. Usia Responden

Identitas responden berdasarkan usia dapat dilihat pada tabel IV.5 di bawah ini :

Tabel IV.5
Usia Responden

No	Usia	Responden	Persentase
1	20 – 30 tahun	1 orang	2,0 %
2	31 – 40 tahun	18 orang	35,3 %
3	41 – 50 tahun	28 orang	54,9 %
4	> 50 tahun	4 orang	7,8%
Jumlah		51 orang	100 %

Sumber : Data primer yang diolah, 2023, Lampiran 3

Berdasarkan tabel 4.3 hasil penelitian menunjukkan bahwa responden terbesar dengan usia 41 – 50 tahun sebanyak 28 orang (54,9%). Hal tersebut menunjukkan bahwa pegawai Aparatur Sipil Negara Di Kecamatan Tugu Kota Semarang mempunyai usia yang masih produktif sehingga masih mempunyai kemampuan untuk bekerja yang dapat mendukung kinerjanya

4. Tingkat Pendidikan Responden

Identitas responden berdasarkan tingkat pendidikan dapat dilihat pada tabel IV.6 di bawah ini :

Tabel IV.6
Tingkat Pendidikan Responden

No	Tingkat Pendidikan	Responden	Persentase
1	SLTA	8 orang	15,7 %
2	Diploma	3 orang	5,9 %
3	S1	35 orang	68,6 %
4	S2	5 orang	9,8 %
Jumlah		51 orang	100 %

Sumber : Data primer yang diolah, 2023, Lampiran 3

Berdasarkan tabel di atas hasil penelitian menunjukkan bahwa responden terbesar dengan tingkat pendidikan S1 sebanyak 35 orang (68,6%). Hal tersebut menunjukkan bahwa pegawai Aparatur Sipil Negara Di Kecamatan Tugu Kota Semarang mempunyai tingkat pendidikan yang tinggi di mana dapat membantu dalam menyelesaikan pekerjaan sehingga mendukung kinerjanya.

5. Masa Kerja Responden

Identitas responden berdasarkan masa kerja dapat dilihat pada tabel IV.7 di bawah ini :

Tabel IV.7
Masa Kerja Responden

No	Masa Kerja	Responden	Persentase
1	6 – 10 tahun	11 orang	21,6 %
2	11 – 15 tahun	26 orang	51,0 %
3	> 15 tahun	14 orang	27,5 %
Jumlah		51orang	100 %

Sumber : Data primer yang diolah, 2023, Lampiran 3

Berdasarkan tabel di atas hasil penelitian menunjukkan bahwa responden terbesar dengan masa kerja 11 – 15 tahun sebanyak 26 orang (51,0%). Hal tersebut menunjukkan bahwa pegawai sudah lama bekerja di Kecamatan Tugu Kota Semarang sehingga mempunyai pengalaman kerja yang banyak dalam menyelesaikan masalah pekerjaannya sehingga dapat mendukung kinerjanya.

C. Hasil Penelitian

Penelitian ini dilakukan terhadap responden Aparatus Sipil Negara pada Kecamatan Tugu Kota Semarang sejumlah 51 orang. Data penelitian meliputi empat variabel yaitu Kompetensi Sumber Daya Manusia (X1), Komunikasi (X2), Kepemimpinan (X3) dan Kinerja Aparatur Sipil Negara (Y). Tanggapan para responden

terhadap masing-masing item atau indikator pertanyaan sebagai berikut :

1. Deskripsi Variabel Kompetensi Sumber Daya Manusia (X1)

Berdasarkan penyebaran angket penelitian terhadap variabel kompetensi SDM pada 51 responden, maka dari jawaban responden tersebut dapat dilihat dalam bentuk tabel di bawah ini :

Tabel IV.8
Deskripsi Variabel Kompetensi SDM (X1)

No	Indikator	STS		TS		CS		S		SS	
		Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%
1	Ciri konsistensi	0	0	2	3,9	7	13,7	18	35,3	24	47,1
2	Kemampuan konseptual	0	0	4	7,8	5	9,8	11	21,6	31	60,8
3	Pengetahuan	0	0	0	0	3	5,9	17	33,3	31	60,8
4	Keahlian	0	0	9	17,6	15	29,4	18	35,3	9	17,6

Sumber : Data primer yang diolah, 2023, Lampiran 4

Berdasarkan tabel diatas hasil penelitian dari pertanyaan variabel kompetensi SDM dalam bentuk indikator-indikator 1. Ciri konsistensi, 2. Kemampuan konseptual, 3. Pengetahuan dan 4. Keahlian secara keseluruhan dapat diketahui jawaban sebagian besar sangat setuju. Dalam hal ini menunjukkan kompetensi Sumber Daya Manusia pada Aparatur Sipil Negara Di Kecamatan Tugu Kota Semarang tergolong tinggi sehingga dapat mendukung kinerja dalam instansi.

Ada responden yang menjawab tidak setuju, hal ini menunjukkan juga sebagian menganggap kompetensi SDM pada

Aparatur Sipil Negara Di Kecamatan Tugu Kota Semarang sebagian kecil masih rendah kompetesni Sumber Daya Manusia dalam mendukung penyelesaian pekerjaan.

2. Deskripsi Variabel Komunikasi (X2)

Berdasarkan penyebaran angket penelitian terhadap variabel komunikasi pada 51 responden, maka dari jawaban responden tersebut dapat dilihat dalam bentuk tabel di bawah ini :

Tabel IV.9
Deskripsi Variabel Komunikasi (X2)

No	Indikator	STS		TS		CS		S		SS	
		Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%
1	Bersikap yakin	0	0	5	9,8	1	2,0	8	15,7	37	72,5
2	Kebersamaan	0	0	5	9,8	1	2,0	12	23,5	33	64,7
3	ManajemenInteraksi	0	0	4	7,8	1	2,0	12	23,5	34	66,7
4	Perilaku ekspresif	0	0	4	7,8	2	3,9	11	21,6	34	66,7
5	Orientasi pada orang lain	0	0	4	7,8	1	2,0	13	25,5	33	64,7

Sumber : Data primer yang diolah, 2023, Lampiran 4

Berdasarkan tabel di atas hasil penelitian dari pertanyaan variabel komunikasi dalam bentuk indikator-indikator 1. Bersikap yakin, 2. Kebersamaan, 3. Manajemen interaksi, 4. Perilaku ekspresif dan 5. Orientasi secara keseluruhan dapat diketahui jawaban sebagian besar sangat setuju. Dalam hal ini menunjukkan komunikasi Aparatur Sipil Negara di Kecamatan Tugu Kota Semarang tergolong baik sehingga dapat mendukung kinerjanya dalam instansi.

Ada responden yang menjawab tidak setuju, hal ini menunjukkan komunikasi Aparatur Sipil Negara di Kecamatan Tugu Kota Semarang sebagian kecil masih menganggap belum baik dalam berkomunikasi dengan sesama pegawai.

3. Deskripsi Variabel Kepemimpinan (X3)

Berdasarkan penyebaran angket penelitian terhadap variabel kepemimpinan pada 51 responden, maka dari jawaban responden tersebut dapat dilihat dalam bentuk tabel di bawah ini :

Tabel IV.10
Deskripsi Variabel Kepemimpinan (X3)

No	Indikator	STS		TS		CS		S		SS		Jml (%)
		Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%	
1	Sifat	0	0	5	9,8	16	31,4	23	45,1	7	13,7	51 (100%)
2	Kebiasaan	0	0	2	3,9	7	13,7	19	37,3	23	45,1	51 (100%)
3	Temperamen	0	0	3	5,9	7	13,7	20	39,2	21	41,2	51 (100%)
4	Watak	0	0	4	7,8	8	15,7	14	27,5	25	49,0	51 (100%)
5	Kepribadian	0	0	6	11,8	18	35,3	18	35,3	9	17,6	51 (100%)

Sumber : Data primer yang diolah, 2023, Lampiran 4

Berdasarkan tabel di atas hasil penelitian dari pertanyaan variabel kepemimpinan dalam bentuk indikator-indikator 1. Sifat, 2. Kebiasaan, 3. Temperamen, 4. Watak dan 5. Kepribadian secara keseluruhan dapat diketahui jawaban sebagian besar setuju dan sangat setuju. Dalam hal ini menunjukkan kepemimpinan yang ada di Kecamatan Tugu Kota Semarang tergolong baik sehingga dapat mendukung kinerja dalam instansi.

Ada responden yang menjawab tidak setuju, hal ini menunjukkan kepemimpinan yang ada di Kecamatan Tugu Kota Semarang sebagian kecil masih menganggap kurang baik kepemimpinan yang sudah ada di Kecamatan Tugu Kota Semarang.

4. Deskripsi Variabel Kinerja Aparatur Sipil Negara (Y)

Berdasarkan penyebaran angket penelitian terhadap variabel kinerja Aparatur Sipil Negara pada 51 responden, maka dari jawaban responden tersebut dapat dilihat dalam bentuk tabel di bawah ini :

Tabel IV.11
Deskripsi Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara (Y)

No	Indikator	STS		TS		CS		S		SS		Jml (%)
		Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%	
1	Pencapaian sasaran kerja pegawai (SKP)	0	0	2	3,9	8	15,7	16	31,4	25	49,0	51 (100%)
2	Orientasi pelayanan	0	0	3	5,9	8	15,7	16	31,4	24	47,1	51 (100%)
3	Integritas	0	0	6	11,8	19	37,3	18	35,3	8	15,7	51 (100%)
4	Komitmen	0	0	3	5,9	12	23,5	14	27,5	22	43,1	51 (100%)
5	Disiplin	0	0	0	0	10	19,6	20	39,2	21	41,2	51 (100%)
	Kerja sama	0	0	9	17,6	11	21,6	18	35,3	13	25,5	51 (100%)

Sumber : Data primer yang diolah, 2023, Lampiran 4

Berdasarkan tabel di atas hasil penelitian dari pertanyaan variabel kinerja pegawai Aparatur Sipil Negara dalam bentuk indikator-indikator 1. Pencapaian sasaran kerja pegawai (SKP), 2. Orientasi pelayanan, 3. Integritas, 4. Komitmen, 5. Disiplin dan 6.

Kerja sama secara keseluruhan dapat diketahui jawaban sebagian besar setuju dan sangat setuju. Dalam hal ini menunjukkan kinerja Aparatur Sipil Negara Kecamatan Tugu Kota Semarang tergolong baik.

Ada responden yang menjawab tidak setuju, hal ini menunjukkan kinerja Aparatur Sipil Negara Kecamatan Tugu Kota Semarang sebagian kecil masih menganggap kurang baik kinerjanya.

D. Analisis Hasil Penelitian

1. Analisis Regresi Linier Berganda

Suatu analisa yang digunakan untuk mengetahui persamaan regresi yang menunjukkan pengaruh antara variabel independent dan variabel dependen.

Tabel IV.12
Hasil analisis regresi linier

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	,674	2,882		,234	,816
1 Kompetensi SDM	,724	,211	,452	3,426	,001
Komunikasi	,209	,089	,219	2,346	,023
Kepemimpinan	,331	,145	,303	2,277	,027

Sumber : Data primer yang diolah, 2023, Lampiran 9

Dilihat dari tabel di atas dihasilkan persamaan regresi sebagai berikut :

$$\begin{array}{r}
 Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e \\
 \downarrow \quad \downarrow \quad \downarrow \quad \downarrow \\
 Y = 0,674 + 0,724 X_1 + 0,209 X_2 + 0,331 X_3 + e
 \end{array}$$

Keterangan :

Y = Kinerja ASN

X₁ = Kompetensi SDM

X₂ = Komunikasi

X₃ = Kepemimpinan

α = Konstanta

β = Koefisien regresi

e = Error

Berdasarkan persamaan tersebut dapat dijelaskan :

- a. Nilai konstanta (α) sebesar 0,674 berarti apabila nilai kompetensi SDM, komunikasi dan kepemimpinan tetap, maka kinerja Aparatur Sipil Negara akan meningkat
- b. Nilai koefisien regresi kompetensi SDM (b₁) sebesar 0,724 berarti ada pengaruh positif, apabila kompetensi SDM semakin tinggi, maka kinerja Aparatur Sipil Negara akan meningkat.
- c. Nilai koefisien regresi komunikasi (b₂) sebesar 0,209 berarti ada pengaruh positif, apabila komunikasi semakin baik, maka kinerja Aparatur Sipil Negara akan meningkat
- d. Nilai koefisien regresi kepemimpinan (b₃) sebesar 0,331 berarti ada pengaruh positif, apabila kepemimpinan semakin baik, maka kinerja Aparatur Sipil Negara akan meningkat

2. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal ataukah tidak. Uji normalitas data dapat dilakukan dengan menggunakan uji *Kolmogorov Smirnov* satu arah. Pengambilan kesimpulan untuk menentukan apakah suatu data mengikuti distribusi normal atau tidak adalah dengan menilai nilai signifikannya. Jika signifikan $> 0,05$ maka variabel berdistribusi normal dan sebaliknya jika signifikan $< 0,05$ maka variabel tidak berdistribusi normal. Hasil uji Normalitas dengan menggunakan *Kolmogorov-Smirnov Test* sebagai berikut :

Tabel IV.13
Hasil pengujian normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		51
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	2,57596371
Most Extreme Differences	Absolute	,105
	Positive	,062
	Negative	-,105
Test Statistic		,105
Asymp. Sig. (2-tailed)		,200 ^{c,d}

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

Sumber : Data primer yang diolah, 2023, Lampiran 7

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa uji normalitas tingkat signifikan variabel penelitian $0,200 > 0,05$ maka model

regresi terdistribusi normal, oleh sebab itu dapat dilakukan proses selanjutnya.

3. Uji Asumsi Klasik

3.1 Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas adalah suatu keadaan dimana varians dan kesalahan pengganggu tidak konstan untuk semua variabel bebas. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas. Uji heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan menggunakan uji Glejser yaitu dengan menguji tingkat signifikansinya. Hasil uji heteroskedastisitas sebagai berikut :

Tabel IV.14
Hasil Uji Heteroskedastisitas

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	,964	,948		1,017	,315
Kompetensi SDM	,038	,070	,111	,540	,592
Komunikasi	,032	,029	,158	1,081	,285
Kepemimpinan	-,060	,048	-,263	-1,264	,212

a. Dependent Variable: abs

Sumber : Data primer yang diolah, 2023, Lampiran 8

Berdasarkan tabel di atas hasil penelitian tidak terjadi heteroskedastisitas karena tingkat signifikan semua variabel penelitian di atas 5%.

3.2 Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan korelasi antar variabel bebas. Pada model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel bebas. Hasil uji multikolinieritas sebagai berikut :

Tabel IV.15
Hasil pengujian multikolinieritas

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 (Constant)		
Kompetensi SDM	,474	2,109
Komunikasi	,945	1,058
Kepemimpinan	,465	2,150

Sumber : Data primer yang diolah, 2023, Lampiran 9

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui model regresi bebas multikolinieritas karena koefisien regresi antar variabel independen mempunyai nilai tolerance $> 0,1$ dan VIF < 10 .

4. *Goodness of fit* (Uji model)

4.1 Uji Koefisien Determinasi

Uji model menggunakan koefisien determinasi (R^2) yang merupakan alat untuk mengetahui besarnya hubungan persentase dari variabel independent terhadap variabel dependent.

Tabel IV.16
Hasil koefisien determinasi

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,782 ^a	,612	,587	2,657

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan, Komunikasi, Kompetensi SDM

Sumber : Data primer yang diolah, 2023, Lampiran 9

Untuk koefisien determinasi didapatkan angka koefisien *Adjusted R Square* sebesar 0,587. Hal ini berarti bahwa sebesar 58,7 % kinerja Aparatur Sipil Negara dapat dijelaskan oleh kompetensi SDM, komunikasi dan kepemimpinan. Sementara itu sisanya $100\% - 58,7\% = 41,3\%$ dijelaskan oleh faktor lain di luar variabel kompetensi Sumber Daya Manusia, Komunikasi dan kepemimpinan, seperti lingkungan kerja, pendidikan dan pelatihan, karakteristik pekerjaan dan komitmen organisasional.

4.2 Uji Signifikan F

Uji F dilakukan untuk menguji pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen atau untuk mengetahui model regresi yang digunakan baik atau tidak.

Tabel IV.17
Hasil Uji F

ANOVA ^a					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	523,201	3	174,400	24,706	,000 ^b
Residual	331,779	47	7,059		
Total	854,980	50			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Kepemimpinan, Komunikasi, Kompetensi SDM

Sumber : Data primer yang diolah, 2023, Lampiran 9

Hasil persamaan regresi diperoleh F hitung sebesar 24,706 dan tingkat signifikan $0,000 < 5\%$ sehingga hipotesis 4 : Kompetensi Sumber Daya Manusia, Komunikasi dan Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Kecamatan Tugu Kota Semarang, diterima atau model regresi sudah layak.

5. Pengujian Hipotesis

Untuk menguji pengaruh variabel independent terhadap variabel dependent secara parsial dengan taraf signifikan 5%:

Tabel IV.18
Hasil uji hipotesis secara parsial (uji t)

No	Variabel	B	Signifikan	Keterangan
1	Pengaruh kompetensi SDM terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara	0,724	0,001	Ada pengaruh positif dan signifikan H1 : diterima
2	Pengaruh komunikasi terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara	0,209	0,023	Ada pengaruh positif dan signifikan H2 : diterima
3	Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara	0,331	0,027	Ada pengaruh positif dan signifikan H3 : diterima

Sumber : Data primer yang diolah, 2023, Lampiran 9

a. Uji hipotesis pengaruh kompetensi SDM terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara

Hasil koefisien regresi kompetensi SDM sebesar 0,724 dan tingkat signifikan $0,001 < 5\%$ maka hipotesis pertama H_1 : Kompetensi Sumber Daya Manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara Kecamatan Tugu Kota Semarang, diterima.

b. Pengaruh komunikasi terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara

Hasil koefisien regresi komunikasi sebesar 0,209 dan tingkat signifikan $0,023 < 5\%$ maka hipotesis kedua H_2 : Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara Kecamatan Tugu Kota Semarang, diterima.

c. Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara

Hasil koefisien regresi kepemimpinan sebesar 0,331 dan tingkat signifikan $0,027 < 5\%$ maka hipotesis ketiga H_3 : Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara Kecamatan Tugu Kota Semarang, diterima.

E. Pembahasan

Hasil penelitian yang dilakukan untuk mengetahui Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia, Komunikasi dan kepemimpinan terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara Kecamatan Tugu Kota Semarang sebagai berikut:

1. Hipotesis pengaruh kompetensi Sumber Daya Manusia terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara

Hasil koefisien regresi kompetensi Sumber Daya Manusia sebesar 0,724 dan tingkat signifikan $0,001 < 5\%$, maka hipotesis pertama H_1 : Kompetensi Sumber Daya Manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara di Kecamatan Tugu Kota Semarang, diterima. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Krisnawati dan Bagia (2021) serta Heri dan Fitri Andayani (2020) yang menghasilkan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan hasil penelitian dari pertanyaan variabel Kompetensi Sumber Daya Manusia secara keseluruhan dapat diketahui jawaban sebagian sangat setuju. Hal ini menunjukkan Kompetensi Sumber Daya Manusia pegawai Aparatur Sipil Negara di Kecamatan Tugu Kota Semarang tergolong tinggi. Ada responden yang menjawab tidak setuju, hal ini menunjukkan juga sebagian menganggap Kompetensi Sumber Daya Manusia pegawai Aparatur Sipil Negara di Kecamatan Tugu Kota Semarang sebagian kecil masih rendah dalam hal penguasaan pengetahuan dan ketrampilan.

Menurut Robotham dan Jubb (2009) menyatakan bahwa kompetensi ialah perilaku dan keterampilan. Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja operasional individu (*competence-*

based system). *Competence-based system* biasa digunakan sebagai alat dalam penilaian kinerja. Untuk dapat menyelesaikan pekerjaan dalam bidang kerja tertentu diperlukan kompetensi yang memadai. Kompetensi mempunyai peranan yang amat penting, karena kompetensi pada umumnya menyangkut kemampuan dasar seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan. Tanpa adanya kompetensi maka seseorang akan sulit menyelesaikan pekerjaan tersebut sesuai dengan standar yang dipersyaratkan. Oleh karenanya perusahaan dapat mencapai keberhasilan apabila didukung karyawan yang berkompotensi tinggi. Lebih lanjut Robotham dan Jubb (2009) menyatakan jika kompetensi individu sejalan dengan kompetensi organisasi maka kinerja pegawai akan dapat meningkat yang pada akhirnya tujuan organisasi secara efektif dapat dicapai. Dengan kompetensi Sumber Daya Manusia yang tinggi akan mendukung kinerja Aparatur Sipil Negara dalam instansi.

2. Pengaruh komunikasi terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara

Hasil koefisien regresi komunikasi sebesar 0,209 dan tingkat signifikan $0,023 < 5\%$, maka hipotesis kedua H_2 : Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara Kecamatan Tugu Kota Semarang, diterima. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Mirnasari dan Sari (2020) serta Wong dan

Askiah (2021) yang menghasilkan komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan hasil penelitian dari pertanyaan variabel komunikasi secara keseluruhan dapat diketahui jawaban sebagian besar sangat setuju. Dalam hal ini menunjukkan komunikasi Aparatur Sipil Negara pegawai Kecamatan Tugu Kota Semarang tergolong baik. Ada responden yang menjawab tidak setuju, hal ini menunjukkan komunikasi pegawai Kecamatan Tugu Kota Semarang sebagian kecil masih menganggap belum baik, dalam hal komunikasi dalam organisasi/instansi.

Banyak ahli perilaku organisasi telah yakin bahwa kemampuan komunikasi mengacu pada kemampuan seseorang untuk berkomunikasi secara efektif. Kemampuan ini mencakup hal-hal seperti pengetahuan tentang peran lingkungan (konteks) dalam mempengaruhi kandungan (*content*) dan bentuk pesan komunikasi (Devito, 2011). Dengan komunikasi yang baik diharapkan dapat meningkatkan kinerja Aparatur Sipil Negara dalam instansi.

3. Pengaruh kepemimpinan terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara

Hasil koefisien regresi kepemimpinan sebesar 0,331 dan tingkat signifikan $0,027 < 5\%$ maka hipotesis ketiga H_3 : Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap

kinerja Aparatur Sipil Negara Kecamatan Tugu Kota Semarang, diterima. Penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Hasni, dkk (2020), serta Tarussy (2020) yang menghasilkan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan hasil penelitian dari pertanyaan variabel kepemimpinan secara keseluruhan dapat diketahui jawaban sebagian besar setuju dan sangat setuju. Dalam hal ini menunjukkan kepemimpinan yang ada di instansi Kecamatan Tugu Kota Semarang tergolong baik. Ada responden yang menjawab tidak setuju, hal ini menunjukkan kepemimpinan yang ada di Kecamatan Tugu Kota Semarang sebagian kecil masih menganggap kurang baik dalam memimpin pegawai bawahan di instansi.

Menurut Kartono (2008) menyatakan, bahwa kepemimpinan adalah sifat, kebiasaan, temperamen, watak dan kepribadian yang membedakan seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan orang lain. Dengan kepemimpinan yang baik akan dapat mempengaruhi kinerja Aparatur Sipil Negara dalam instansi.

4. Pengaruh kompetensi Sumber Daya Manusia, Komunikasi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara

Hasil persamaan regresi diperoleh F hitung sebesar 24,706 dan tingkat signifikan $0,000 < 5\%$ sehingga hipotesis 4 :

Kompetensi Sumber Daya Manusia, Komunikasi dan Kepemimpinan berpengaruh secara bersama-sama terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Kecamatan Tugu Kota Semarang, diterima atau model regresi sudah layak.

Kinerja merupakan fungsi dari hasil-hasil pekerjaan atau kegiatan yang ada dalam organisasi yang dipengaruhi oleh faktor-faktor intern dan ekstern perusahaan. Sebagai asset utama bagi organisasi, maka sumber daya manusia dalam organisasi harus ditingkatkan kinerjanya dengan menciptakan kondisi dan lingkungan kerja yang dapat mendorong pegawai untuk dapat merencanakan kompetensi sumber daya manusia, meningkatkan komunikasi serta menciptakan kepemimpinan yang baik pada organisasi (Shaputra dan Hendriani, 2015). Dengan kompetensi, komunikasi dan kepemimpinan yang baik secara bersama-sama akan dapat meningkatkan kinerja Aparatur Sipil Negara.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia, Komunikasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Kecamatan Tugu Kota Semarang dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Berdasarkan hasil penelitian dari pertanyaan variabel Kompetensi Sumber Daya Manusia secara keseluruhan dapat diketahui jawaban sebagian sangat setuju. Hal ini menunjukkan Kompetensi Sumber Daya Manusia pegawai Aparatur Sipil Negara di Kecamatan Tugu Kota Semarang tergolong tinggi. Ada responden yang menjawab tidak setuju, hal ini menunjukkan juga sebagian menganggap Kompetensi Sumber Daya Manusia pegawai Aparatur Sipil Negara di Kecamatan Tugu Kota Semarang sebagian kecil masih rendah dalam hal penguasaan konsistensi, pengetahuan maupun keahlian.

Hasil koefisien regresi kompetensi Sumber Daya Manusia sebesar 0,724 dan tingkat signifikan $0,001 < 5\%$, maka hipotesis pertama H_1 : Kompetensi Sumber Daya Manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara Kecamatan Tugu Kota Semarang, diterima. Adapun pengaruh

kompetensi Sumber Daya Manusia terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara sebesar 72,4% sisanya 27,6% dipengaruhi variabel lain.

2. Berdasarkan hasil penelitian dari pertanyaan variabel komunikasi secara keseluruhan dapat diketahui jawaban sebagian besar sangat setuju. Dalam hal ini menunjukkan komunikasi Aparatur Sipil Negara di Kecamatan Tugu Kota Semarang tergolong baik. Ada responden yang menjawab tidak setuju, hal ini menunjukkan komunikasi Aparatur Sipil Negara di Kecamatan Tugu Kota Semarang sebagian kecil masih menganggap belum baik, dalam hal komunikasi dalam organisasi.

Hasil koefisien regresi komunikasi sebesar 0,209 dan tingkat signifikan $0,023 < 5\%$, maka hipotesis kedua H_2 : Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara Kecamatan Tugu Kota Semarang, diterima. Adapun pengaruh komunikasi terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara sebesar 20,9% sisanya 79,1% dipengaruhi variabel lain.

3. Berdasarkan hasil penelitian dari pertanyaan variabel kepemimpinan secara keseluruhan dapat diketahui jawaban sebagian besar setuju dan sangat setuju. Dalam hal ini menunjukkan kepemimpinan yang ada di instansi Kecamatan Tugu Kota Semarang tergolong baik. Ada responden yang menjawab tidak setuju, hal ini menunjukkan kepemimpinan yang ada di Kecamatan Tugu Kota Semarang sebagian kecil masih

menganggap kurang baik dalam memimpin perangkat atau staf bawahan dalam instansi.

Hasil koefisien regresi kepemimpinan sebesar 0,331 dan tingkat signifikan $0,027 < 5\%$ maka hipotesis ketiga H_3 : Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara Kecamatan Tugu Kota Semarang, diterima. Adapun pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara sebesar 33,1% sisanya 66,9% dipengaruhi variabel lain.

4. Kompetensi Sumber Daya Manusia, Komunikasi dan Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Kecamatan Tugu Kota Semarang sebesar 58,7%. Sementara itu sisanya 41,3% dipengaruhi oleh variabel lain di luar Kompetensi Sumber Daya Manusia, Komunikasi dan Kepemimpinan, seperti gaji, lingkungan kerja, motivasi kerja, karakteristik pekerjaan dan komitmen organisasi.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat memberikan hasil atas perumusan masalah yang diajukan dan telah memberikan kesimpulan penelitian, selanjutnya adalah menyetengahkan saran-saran bagi penelitian yang akan datang, antara lain:

1. Kecamatan Tugu Kota Semarang perlu mempertahankan bahkan meningkatkan lagi kompetensi Sumber Daya Manusia karena mempunyai pengaruh terbesar dibandingkan dengan variabel lain terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara dilihat dari koefisien regresinya, oleh sebab itu perlu ditingkatkan lagi kompetensi Sumber Daya Manusia, mulai dari konsisten dalam pekerjaan, kemampuan setiap Aparatur Sipil Negara dalam memahami konsep pekerjaan, pengetahuan dan keahlian. Contohnya yaitu dengan mengusulkan Aparatur Sipil Negara untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan yang diajukan oleh Kecamatan Tugu ke Pemerintah Kota Semarang, karena dengan bertambahnya ilmu dan pengalaman yang didapatkan nanti oleh peserta pelatihan kedepannya akan membantu menyelesaikan pekerjaan pekerjaan di wilayah Kecamatan Tugu Kota Semarang.
2. Kecamatan Tugu Kota Semarang perlu meningkatkan lagi komunikasi karena walaupun mempunyai pengaruh terkecil terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara dilihat dari koefisien regresinya, dengan meningkatkan komunikasi yang baik antar pemimpin dengan bawahan maka tentu menciptakan lingkungan kerja yang nyaman sehingga masing-masing Aparatur Sipil Negara dapat menjalankan tugas tanpa tekanan, yang nantinya berpengaruh pada kinerja Aparatur Sipil Negara.

3. Kecamatan Tugu Kota Semarang perlu meningkatkan lagi kepemimpinan karena juga mempunyai pengaruh terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara dilihat dari koefisien regresinya, yaitu meningkatkan kepribadian pemimpin yang baik agar dapat menentukan keberhasilan organisasi, diantaranya dapat membagi tugas dengan jelas dan adil, memberikan support atau dukungan jika Aparatur Sipil Negara telah berhasil menyelesaikan pekerjaan, mempunyai sifat yang baik seperti saling menghargai dan menghormati.

DAFTAR PUSTAKA

A. Buku dan Jurnal :

- Agus Allatif, Jajuk Herawati dan Ignatius Soni Kurniawan. 2022. Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Loyalitas. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen Vol. 19 (3) 2022*
- Amanah, D. 2011. *Sumber Daya Manusia*. Manajemen dan Bisnis. Vol. 3, No. 3, November 2011.
- As'ad, 2007, *Seri Ilmu Sumber Daya manusia*, Psikologi Industri. Liberty Devito, A. Joseph. 2011. *Komunikasi Antar Manusia*. Edisi Kelima, Jakarta:Kharisma Publishing Group
- Eric Wong dan Askiah. 2021. Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan PT.Anugerah Bahtera Lestari di Kota Samarinda, *Borneo Student Research eISSN: 2721-5725, Vol 3, No1, 2021*
- Hasibuan Malayu S.P. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta:Bumi Aksara.
- Heri dan Fitri Andayani. 2020. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Padabidang Kepemudaan Dinas Pemuda Dan Olahraga Kota Bandung, *Jurnal Ilmiah "Neo Politea" FISIP Universitas Al- Ghifar, Volume 1, Nomor 2, Tahun 2020*.
- Imam Ghozali, 2016, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Undip, Semarang.
- Ivancevich, John. 2007. *Perilaku & Manajemen Organisasi*. Jakarta: Erlangga
- Kartono, Kartini, 2008 : "Pemimpin dan Kepemimpinan", *Jakarta : PT Raja Grafindo Persada*
- Krisnawati dan Bagia. 2021. Pengaruh Kompetensi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan, *Jurnal Manajemen, Vol. 7 No. 1, Bulan April Tahun 2021*
- Kusnandar, F. 2014. *Sumber Daya Manusia*. Dian Rakyat, Jakarta.

- Liden, et. al. 2008. Servant Leadership: Development of a Multidimensional Measure and Multi Level Assesment. *The Leadership Quartely*. 19, 161-177
- Mahsun. 2006. *Akuntansi sektor Publik*. Yogyakarta: Fakultas Ekonomi UGM
- Mangkunegara AA. Anwar Prabu. 2009. *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*. Cetakan 6. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mulyadi, 2015, *Perilaku Organisasi dan Kepemimpinan Pelayanan: Konsep dan Aplikasi Administrasi Manajemen, dan Organisasi Modern*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Northouse, 2013, *Kepemimpinan: Teori dan Praktik*. Edisi Keenam. Jakarta:PT Indeks
- Pabundu, Moh. 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja*. Jakarta: Bumi Aksara
- Patri Hasni, Djatmiko Noviantoro dan Dian Septianti, 2020, Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Win Acces Telecommunication Palembang Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening, *Jurnal Aplikasi Manajemen dan Bisnis*, 1 (1) Oktober 2020: 27-35
- Pratama, Ardie. 2013. Pengembangan Kapasitas Kelembagaan Dalam Koordinasi Pelayanan Perizinan Di BPPT Kota Semarang. *Journal of Public Policy and Management Review*. Vol 3 No 1: 1-11
- Puja Sulistyawan, 2017, Organizational Citizenship Behavior (OCB) sebagai Pemediasi pada Pengaruh Kompetensi dan Modal Psikologi (Psychological Capital) terhadap Kinerja (Studi Pada Badan Pusat Statistik Provinsi Jawa Tengah), *Aset*, September 2017, hal. 151-160 Vol. 19 No.2
- Puspa Dewi Yulianty, Sari Laelatul Qodriah, Pebi Kurniawan dan Hani Indriyanti. 2020. Pengaruh kompetensi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Elfaatih Global Indonesia. *Entrepreneurship Bisnis Manajemen Akuntansi (E-BISMA)*, 2(2), 51-61
- Rachim dan Rizky, 2014, Pengaruh Komunikasi dan motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Bober, *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Kristen Satya Wacana*

- Rivai dan Sagala Veithzal. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Rivai dan Sagala Veithzal. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi*, Edisi Ke-12. Salemba Empat: Jakarta.
- Robbins, Stephen P., 2006, *Organization Behavior*, Prentice Hall International, New Jersey.
- Robotham. D & Jubb, R. 2009, *Competences: Measuring The Unmeasurable Management Development Review*, 9 (5): 25-29. Bradford
- Russell & Stone, 2013, A review of servant leadership attributes; developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3) 145-157.
- Sedarmayanti, 2009, *Good Governance (Kepemerintahan Yang Baik) Dalam Rangka Otonomi Daerah : Upaya Membangun Organisasi Efektif dan Efisien Melalui Restrukturisasi dan Pemberdayaan*, Cetakan kedua, Mandar Maju, Bandung.
- Shaputra Angga Rahyu dan Susi Hendriani, 2015, Pengaruh Kompetensi, Komitmen Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Wilayah Pekanbaru, *Jurnal Tepak Manajemen Bisnis Vol VII No 1 Januari 2015*
- Siagian P. Sondang, 2014, *Teori Pengembangan Organisasi*, Jakarta, Bumi Aksara, Sinar Grafika Offset
- Simamora, H. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 3. Yogyakarta: STIEYKPN.
- Spears, L. C, 2010, Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leader. *The Journal of Virtues Leadership. School of Global Leadership & Entrepreneurship Regent University*. Vol. 1 Iss. 1.
- Spencer, Peter M., & Signe M. Spencer. 2005. *Competence at Work "Models for Superior Performance"*. New York: Jhon Wiley & Sons Inc.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: CV. ALFABETA

- Sutrisno. 2011. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administrative dan Operasional*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Suwatno dan Priansa Juni,. 2011. *Manajemen SDM Dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Penerbitan Alfabeta: Bandung
- Tiar Mirnasari dan Nia Septiana Sari. 2020. Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Bagian Aspirasi Humas Dan Protokol Sekretariat DPRD Provinsi Lampung. *Jurnal Manajemen Mandiri Saburai Vol. 4, No. 3. 2020*
- Tresia Tarussy. 2020. Pengaruh Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Di Kecamatan Pulau Batang Dua Kota Ternat. *Jurnal Manajemen, Vol. 7 No. 1, Bulan Oktober Tahun 2020*
- Wibowo. 2010. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wirawan, 2015, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta, Salemba Empat.
- Yuyun Yuniasih. 2021. Pengaruh Disiplin Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan (Suatu Penelitian Pada Staf Pegawai Non Manajer di PT Bank Tabungan Pensiun Nasional Tbk Kota Tasikmalaya). *Jurnal Perbankan dan Keuangan Volume 2 Nomor 1 (Februari 2021) 37-42*.

B. Perundang-Undangan :

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2022 Tentang *Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara*.

Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 tentang *Aparatur Sipil Negara*,

Perihal : **Kuesioner Penelitian**

Kepada Yth.

Bapak / Ibu / Saudara

di

Tempat

Dengan hormat,

Dengan adanya rencana penelitian yang akan penulis lakukan maka sudilah Bapak / Ibu / Saudara berkenan untuk mengisi angket / daftar pertanyaan yang ada di bawah ini.

Maksud dan tujuan dari penelitian ini adalah semata-mata untuk tujuan ilmiah. Tidak ada jawaban yang benar dan salah, Oleh karena itu sudilah untuk mengisi sesuai dengan kondisi Bapak / Ibu / Saudara yang sesungguhnya.

Kerahasiaan dari jawaban Bapak / Ibu / Saudara terjaga dan tidak akan mempengaruhi apapun terhadap Bapak / Ibu / Saudara.

Atas kesediaannya mengisi angket yang saya berikan, saya mengucapkan banyak-banyak terima kasih.

Semarang, 12 Juni 2023

Hormat saya

(**RIZQI ARUMSARI**)

KUESIONER PENELITIAN

ANALISIS PENGARUH KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA, KOMUNIKASI DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA DI KECAMATAN TUGU KOTA SEMARANG

I. Identitas Responden

1. Nama :
2. Tugas di Kelurahan :
3. Usia :
 - a. 20 – 30 tahun
 - b. 31 – 40 tahun
 - c. 41 – 50 tahun
 - d. > 50 tahun
4. Jenis Kelamin : Pria Wanita
5. Pendidikan Terakhir
 - a. SLTA
 - b. D3
 - c. S1
 - d. S2
6. Masa Kerja
 - a. 1 – 5 tahun
 - b. 6 – 10 tahun
 - c. 11 – 15 tahun
 - d. Di atas 15 tahun

II. Petunjuk Pengisian

Berikan tanda pada salah satu kolom sesuai dengan pendapat Saudara yang tercantum pada sisi kiri tabel.

Keterangan :

1 = STS = Sangat Tidak Setuju

2 = TS = Tidak Setuju

3 = CS = Cukup Setuju

4 = S = Setuju

5 = SS = Sangat Setuju

1. KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA

PERNYATAAN	JAWABAN				
	STS	TS	CS	S	SS
Indikator 1 Ciri konsistensi 1. Saya selalu konsisten dalam menyelesaikan pekerjaan					
Indikator 2 Kemampuan konseptual 2. Saya mempunyai kemampuan memahami konsep pekerjaan yang saya hadapi					
Indikator 3 Pengetahuan 3. Saya mempunyai pengetahuan untuk dapat menjawab pertanyaan masalah pekerjaan					
Indikator 4 Keahlian 4. Saya mempunyai keahlian yang akan membantu menyelesaikan pekerjaan					

2. KOMUNIKASI

PERNYATAAN	JAWABAN				
	STS	TS	CS	S	SS
Indikator 1 Bersikap yakin 1. Saya selalu bersikap yakin benar dalam mengerjakan pekerjaan					
Indikator 2 Kebersamaan 2. Saya merasa senang pada suasana kebersamaan dengan rekan kerja					
Indikator 3 Manajemen Interaksi 3. Saya selalu lancar dan konsisten pada arah pembicaraan dengan rekan kerja					
Indikator 4 Perilaku ekspresif 4. Saya selalu menanggapi pembicaraan yang baik terhadap rekan kerja					
Indikator 5 Orientasi pada orang lain 5. Orientasi pada orang lain menjadikan saya semangat bekerja					

3. KEPEMIMPINAN

PERNYATAAN	JAWABAN				
	STS	TS	CS	S	SS
Indikator 1 Sifat 1. Pemimpin saya mempunyai sifat mampu memimpin bawahannya dengan baik					
Indikator 2 Kebiasaan 2. Pemimpin saya mempunyai kebiasaan memberi contoh perilaku yang baik pada bawahannya					
Indikator 3 Temperamen 3. Pemimpin saya mempunyai cara yang khas dalam memberi tanggapan dan berinteraksi dengan bawahannya					
Indikator 4 Watak 4. Pemimpin saya mampu mempengaruhi dan meyakinkan perilaku yang baik pada bawahannya					
Indikator 5 Kepribadian 5. Pemimpin saya mempunyai kepribadian yang dapat menentukan keberhasilan organisasi					

4. KINERJA PEGAWAI

PERNYATAAN	JAWABAN				
	STS	TS	CS	S	SS
Indikator 1 Pencapaian sasaran kerja pegawai (SKP) 1. Dalam bekerja saya selalu sesuai mengutamakan pencapaian sasaran kerja pegawai					
Indikator 2 Orientasi pelayanan 2. Dalam bekerja saya selalu mengutamakan pelayanan yang baik					
Indikator 3 Integritas 3. Saya selalu mengutamakan integritas untuk kemajuan instansi					
Indikator 4 Komitmen 4. Saya selalu berkomitmen untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai tanggung jawab yang diberikan					
Indikator 5 Disiplin 5. Saya selalu mematuhi peraturan yang ada di instansi					
Indikator 6 Kerja sama 6. Saya selalu mengutamakan kerja sama dalam menyelesaikan pekerjaan					

TABULASI DATA

No	Identitas Responden					Kompetensi SDM (X1)					Komunikasi (X2)					Kepemimpinan (X3)					Kinerja (Y)								
	Tempat Tugas	Usia (Thn)	JK	Tingkat Pendidikan	Masa Kerja	1	2	3	4	JML	1	2	3	4	5	JML	1	2	3	4	5	JML	1	2	3	4	5	6	JML
						1	2	3	4	JML	1	2	3	4	5	JML	1	2	3	4	5	JML	1	2	3	4	5	6	JML
1	Kec. Tugu	41 - 50	P	S2	> 15 th	5	5	5	4	19	5	5	5	5	4	24	4	5	5	5	5	24	5	4	4	5	5	5	28
2	Kec. Tugu	31 - 40	P	S1	11 - 15 th	4	5	4	5	18	5	4	5	4	4	22	5	5	4	5	5	24	5	5	5	5	5	5	30
3	Kec. Tugu	41 - 50	W	S1	> 15 th	5	4	5	5	19	5	5	5	5	5	25	5	4	5	5	5	24	4	5	5	5	5	5	29
4	Kec. Tugu	41 - 50	W	S1	11 - 15 th	5	5	5	5	20	5	5	5	5	4	24	4	5	5	5	5	24	5	5	5	5	5	5	30
5	Kec. Tugu	41 - 50	W	S1	11 - 15 th	5	5	5	5	20	5	5	5	5	5	25	5	5	4	5	5	24	5	5	5	5	5	5	30
6	Kec. Tugu	41 - 50	P	S1	> 15 th	4	4	4	3	15	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	3	2	3	3	19
7	Kec. Tugu	41 - 50	P	S1	11 - 15 th	4	5	5	2	16	5	5	5	5	5	25	4	4	4	5	2	19	5	4	2	5	4	4	24
8	Kec. Tugu	41 - 50	P	S1	> 15 th	5	5	5	4	19	5	5	5	4	5	24	4	5	5	5	4	23	5	5	4	5	3	4	26
9	Kec. Tugu	41 - 50	P	S1	> 15 th	4	5	5	2	16	5	4	4	5	4	22	4	4	3	5	4	20	4	3	2	3	4	2	18
10	Kec. Tugu	41 - 50	P	S1	11 - 15 th	5	5	5	4	19	5	5	5	5	5	25	4	5	5	5	4	23	4	5	4	4	5	4	26
11	Kec. Tugu	41 - 50	P	SLTA	> 15 th	4	5	4	3	16	5	5	5	4	5	24	3	4	4	4	3	18	3	4	3	3	4	2	19
12	Kec. Tugu	> 50	P	SLTA	> 15 th	5	5	5	4	19	5	5	5	5	5	25	4	5	5	5	4	23	5	5	4	4	5	5	28
13	Kec. Tugu	> 50	P	SLTA	> 15 th	4	4	4	3	15	4	4	4	4	4	20	3	4	4	4	3	18	4	4	3	3	4	3	21
14	Kec. Tugu	41 - 50	P	S1	11 - 15 th	5	4	3	3	15	4	4	4	4	4	20	4	4	4	2	3	17	4	2	3	4	5	3	21
15	Kel. Jerakah	41 - 50	W	S1	11 - 15 th	3	3	4	4	14	5	5	5	5	5	25	4	3	3	3	4	17	5	3	4	5	4	4	25
16	Kel. Jerakah	41 - 50	P	S1	11 - 15 th	5	5	5	3	18	5	5	5	5	5	25	3	5	5	4	3	20	5	5	3	5	3	4	25
17	Kel. Jerakah	41 - 50	P	S1	11 - 15 th	5	5	5	4	19	5	5	5	5	5	25	4	5	5	5	4	23	4	5	4	4	3	4	24
18	Kel. Jerakah	41 - 50	W	D3	> 15 th	4	4	4	3	15	4	4	4	4	5	21	3	4	4	4	3	18	3	4	3	3	4	3	20
19	Kel. Tugurejo	31 - 40	W	S1	11 - 15 th	3	3	5	3	14	5	4	4	5	4	22	3	3	3	3	3	15	4	3	3	4	4	2	20
20	Kel. Tugurejo	41 - 50	P	S1	> 15 th	4	5	5	4	18	5	5	5	4	5	24	4	5	5	5	4	23	5	5	4	5	5	4	28
21	Kel. Tugurejo	41 - 50	W	S1	11 - 15 th	4	5	4	3	16	5	5	5	5	5	25	3	4	4	4	3	18	2	4	3	2	3	3	17
22	Kel. Tugurejo	41 - 50	P	S1	11 - 15 th	4	5	4	2	15	5	5	5	5	5	25	2	4	4	4	2	16	5	4	2	5	4	4	24
23	Kel. Tugurejo	41 - 50	W	SLTA	> 15 th	5	5	5	4	19	5	5	4	5	5	24	4	5	5	5	4	23	5	5	4	5	3	4	26
24	Kel. Karanganyar	31 - 40	W	S2	11 - 15 th	3	3	5	2	13	3	3	5	3	5	19	2	3	4	3	2	14	3	3	2	3	4	2	17
25	Kel. Karanganyar	41 - 50	W	S1	11 - 15 th	5	5	5	4	19	5	5	5	5	5	25	4	5	5	5	4	23	5	5	4	4	5	4	27
26	Kel. Karanganyar	31 - 40	P	D3	11 - 15 th	4	4	4	3	15	4	4	4	4	4	20	3	4	4	5	3	19	3	4	3	3	4	2	19
27	Kel. Karanganyar	31 - 40	P	S1	11 - 15 th	5	5	5	4	19	5	5	5	5	5	25	4	5	5	5	4	23	4	5	4	4	5	5	27
28	Kel. Karanganyar	31 - 40	P	S1	6 - 10 th	4	4	4	3	15	4	4	4	5	4	21	4	4	4	4	3	19	4	4	3	3	4	3	21
29	Kel. Karanganyar	31 - 40	P	SLTA	6 - 10 th	5	2	5	3	15	2	2	3	3	3	13	3	2	2	2	3	12	4	2	3	4	5	3	21
30	Kel. Randugarut	20 - 30	W	S2	6 - 10 th	3	4	5	4	16	4	4	4	5	4	21	4	3	4	3	4	18	5	3	4	5	4	4	25
31	Kel. Randugarut	41 - 50	P	S1	11 - 15 th	4	5	4	3	16	5	4	4	5	4	22	3	4	4	4	3	18	3	4	3	3	4	2	19
32	Kel. Randugarut	41 - 50	W	S1	11 - 15 th	5	5	5	4	19	5	5	5	5	5	25	4	5	5	5	4	23	4	5	4	4	5	5	27
33	Kel. Randugarut	31 - 40	P	S2	6 - 10 th	4	4	4	3	15	4	4	4	4	4	20	3	4	4	4	3	18	3	4	3	3	4	3	20
34	Kel. Randugarut	41 - 50	P	S1	> 15 th	4	2	4	3	13	5	5	5	5	5	25	3	4	2	2	3	14	5	2	3	4	5	3	22
35	Kel. Mangkang Wetan	31 - 40	P	S1	11 - 15 th	3	5	3	4	15	5	5	5	5	5	25	4	3	3	3	4	17	5	3	4	5	4	4	25
36	Kel. Mangkang Wetan	31 - 40	P	S1	6 - 10 th	3	3	5	3	14	5	5	5	5	5	25	3	5	5	4	3	20	5	5	3	5	3	4	25
37	Kel. Mangkang Wetan	41 - 50	P	S1	11 - 15 th	5	5	5	4	19	5	5	5	5	5	25	4	5	5	5	4	23	4	5	4	4	3	4	24
38	Kel. Mangkang Wetan	> 50	P	S1	> 15 th	2	2	3	2	9	5	5	5	5	5	25	3	4	4	5	3	19	3	4	3	3	4	3	20

No	Identitas Responden					Kompetensi SDM (X1)					Komunikasi (X2)					Kepemimpinan (X3)					Kinerja (Y)								
	Tempat Tugas	Usia (Thn)	JK	Tingkat Pendidikan	Masa Kerja	1	2	3	4	JML	1	2	3	4	5	JML	1	2	3	4	5	JML	1	2	3	4	5	6	JML
39	Kel. Mangkang Wetan	41 - 50	P	S1	11 - 15 th	5	5	5	5	20	5	5	5	4	5	24	3	3	3	3	3	15	4	3	3	4	4	2	20
40	Kel. Mangkang Wetan	31 - 40	P	SLTA	11 - 15 th	5	5	5	4	19	5	5	5	5	5	25	4	5	5	5	4	23	5	5	4	5	5	4	28
41	Kel. Mangkang Wetan	31 - 40	W	D3	6 - 10 th	5	5	5	5	20	5	5	5	5	5	25	5	5	5	4	5	24	5	5	5	5	5	5	30
42	Kel. Mangunharjo	41 - 50	W	S2	11 - 15 th	5	5	5	5	20	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	5	30
43	Kel. Mangunharjo	41 - 50	P	S1	11 - 15 th	5	5	5	5	20	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	5	30
44	Kel. Mangunharjo	31 - 40	P	S1	6 - 10 th	3	5	5	5	18	5	5	5	5	5	25	5	5	4	5	5	24	5	5	5	5	5	5	30
45	Kel. Mangunharjo	41 - 50	P	S1	11 - 15 th	2	5	4	2	13	2	2	2	2	2	10	3	4	4	4	3	18	2	4	3	2	3	3	17
46	Kel. Mangunharjo	> 50	P	SLTA	> 15 th	4	4	4	2	14	5	5	5	5	5	25	2	4	4	4	2	16	5	4	2	5	4	4	24

LAMPIRAN 3

DESCRIPTIVE FREQUENCIES RESPONDEN

TEMPAT TUGAS

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kec. Tugu	14	27,5	27,5	27,5
	Kel. Jerakah	4	7,8	7,8	35,3
	Kel. Karanganyar	6	11,8	11,8	47,1
	Kel. Mangkang Kulon	5	9,8	9,8	56,9
	Kel. Mangkang Wetan	7	13,7	13,7	70,6
	Kel. Mangunharjo	5	9,8	9,8	80,4
	Kel. Randugarut	5	9,8	9,8	90,2
	Kel. Tugurejo	5	9,8	9,8	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

USIA RESPONDEN

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	> 50	4	7,8	7,8	7,8
	20 - 30	1	2,0	2,0	9,8
	31 - 40	18	35,3	35,3	45,1
	41 - 50	28	54,9	54,9	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

JENIS KELAMIN

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	P	36	70,6	70,6	70,6
	W	15	29,4	29,4	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

TINGKAT PENDIDIKAN

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	D3	3	5,9	5,9	5,9
	S1	35	68,6	68,6	74,5
	S2	5	9,8	9,8	84,3
	SLTA	8	15,7	15,7	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

MASA KERJA

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid > 15 th	14	27,5	27,5	27,5
11 - 15 th	26	51,0	51,0	78,4
6 - 10 th	11	21,6	21,6	100,0
Total	51	100,0	100,0	

LAMPIRAN 4

DESCRIPTIVE FREQUENCIES VARIABLE

Kompetensi SDM (X1)

X1.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	2	3,9	3,9	3,9
3	7	13,7	13,7	17,6
4	18	35,3	35,3	52,9
5	24	47,1	47,1	100,0
Total	51	100,0	100,0	

X1.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	4	7,8	7,8	7,8
3	5	9,8	9,8	17,6
4	11	21,6	21,6	39,2
5	31	60,8	60,8	100,0
Total	51	100,0	100,0	

X1.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	3	5,9	5,9	5,9
4	17	33,3	33,3	39,2
5	31	60,8	60,8	100,0
Total	51	100,0	100,0	

X1.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	9	17,6	17,6	17,6
3	15	29,4	29,4	47,1
4	18	35,3	35,3	82,4
5	9	17,6	17,6	100,0
Total	51	100,0	100,0	

Komunikasi (X2)

X2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	5	9,8	9,8	9,8
	3	1	2,0	2,0	11,8
	4	8	15,7	15,7	27,5
	5	37	72,5	72,5	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

X2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	5	9,8	9,8	9,8
	3	1	2,0	2,0	11,8
	4	12	23,5	23,5	35,3
	5	33	64,7	64,7	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

X2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	7,8	7,8	7,8
	3	1	2,0	2,0	9,8
	4	12	23,5	23,5	33,3
	5	34	66,7	66,7	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

X2.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	7,8	7,8	7,8
	3	2	3,9	3,9	11,8
	4	11	21,6	21,6	33,3
	5	34	66,7	66,7	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

X2.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	7,8	7,8	7,8
	3	1	2,0	2,0	9,8
	4	13	25,5	25,5	35,3
	5	33	64,7	64,7	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Kepemimpinan (X3)

X3.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	5	9,8	9,8	9,8
	3	16	31,4	31,4	41,2
	4	23	45,1	45,1	86,3
	5	7	13,7	13,7	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

X3.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	3,9	3,9	3,9
	3	7	13,7	13,7	17,6
	4	19	37,3	37,3	54,9
	5	23	45,1	45,1	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

X3.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	5,9	5,9	5,9
	3	7	13,7	13,7	19,6
	4	20	39,2	39,2	58,8
	5	21	41,2	41,2	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

X3.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	7,8	7,8	7,8
	3	8	15,7	15,7	23,5
	4	14	27,5	27,5	51,0
	5	25	49,0	49,0	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

X3.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	6	11,8	11,8	11,8
	3	18	35,3	35,3	47,1
	4	18	35,3	35,3	82,4
	5	9	17,6	17,6	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Kinerja (Y)

Y1.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	2	3,9	3,9	3,9
3	8	15,7	15,7	19,6
4	16	31,4	31,4	51,0
5	25	49,0	49,0	100,0
Total	51	100,0	100,0	

Y1.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	3	5,9	5,9	5,9
3	8	15,7	15,7	21,6
4	16	31,4	31,4	52,9
5	24	47,1	47,1	100,0
Total	51	100,0	100,0	

Y1.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	6	11,8	11,8	11,8
3	19	37,3	37,3	49,0
4	18	35,3	35,3	84,3
5	8	15,7	15,7	100,0
Total	51	100,0	100,0	

Y1.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	3	5,9	5,9	5,9
3	12	23,5	23,5	29,4
4	14	27,5	27,5	56,9
5	22	43,1	43,1	100,0
Total	51	100,0	100,0	

Y1.5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	10	19,6	19,6	19,6
4	20	39,2	39,2	58,8
5	21	41,2	41,2	100,0
Total	51	100,0	100,0	

Y1.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	9	17,6	17,6	17,6
	3	11	21,6	21,6	39,2
	4	18	35,3	35,3	74,5
	5	13	25,5	25,5	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

LAMPIRAN 5

UJI VALIDITAS

Correlations Kompetensi SDM (X1)

		Kompetensi SDM
X1.1	Pearson Correlation	,771**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	51
X1.2	Pearson Correlation	,760**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	51
X1.3	Pearson Correlation	,670**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	51
X1.4	Pearson Correlation	,805**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	51
Kompetensi SDM	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	51

Correlations Komunikasi (X2)

		Komunikasi
X2.1	Pearson Correlation	,970**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	51
X2.2	Pearson Correlation	,980**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	51
X2.3	Pearson Correlation	,955**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	51
X2.4	Pearson Correlation	,924**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	51
X2.5	Pearson Correlation	,942**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	51
Komunikasi	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	51

Correlations Kepemimpinan (X3)

		Kepemimpinan
X3.1	Pearson Correlation	,815**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	51
X3.2	Pearson Correlation	,884**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	51
X3.3	Pearson Correlation	,849**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	51
X3.4	Pearson Correlation	,872**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	51
X3.5	Pearson Correlation	,828**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	51
Kepemimpinan	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	51

Correlations Kinerja (Y)

		Kinerja
Y1.1	Pearson Correlation	,737**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	51
Y1.2	Pearson Correlation	,645**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	51
Y1.3	Pearson Correlation	,824**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	51
Y1.4	Pearson Correlation	,830**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	51
Y1.5	Pearson Correlation	,526**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	51
Y1.6	Pearson Correlation	,926**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	51
Kinerja	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	51

LAMPIRAN 6

UJI RELIABILITAS

Reliability Kompetensi SDM (X1)

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	51	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	51	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,738	4

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X1.1	4,25	,845	51
X1.2	4,35	,955	51
X1.3	4,55	,610	51
X1.4	3,53	,987	51

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1.1	12,43	4,010	,572	,655
X1.2	12,33	3,827	,514	,692
X1.3	12,14	4,921	,505	,707
X1.4	13,16	3,535	,579	,652

Reliability Komunikasi (X2)

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	51	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	51	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,975	5

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X2.1	4,51	,946	51
X2.2	4,43	,944	51
X2.3	4,49	,880	51
X2.4	4,47	,902	51
X2.5	4,47	,880	51

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X2.1	17,86	11,801	,951	,966
X2.2	17,94	11,736	,967	,963
X2.3	17,88	12,346	,931	,969
X2.4	17,90	12,450	,882	,976
X2.5	17,90	12,450	,911	,972

Reliability Kepemimpinan (X3)

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	51	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	51	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,903	5

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X3.1	3,63	,848	51
X3.2	4,24	,839	51
X3.3	4,16	,880	51
X3.4	4,18	,974	51
X3.5	3,59	,920	51

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X3.1	16,16	9,855	,714	,890
X3.2	15,55	9,453	,818	,869
X3.3	15,63	9,478	,760	,881
X3.4	15,61	8,883	,782	,876
X3.5	16,20	9,441	,722	,889

Reliability Kinerja (Y)

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	51	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	51	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,850	6

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Y1.1	4,25	,868	51
Y1.2	4,20	,917	51
Y1.3	3,55	,901	51
Y1.4	4,08	,956	51
Y1.5	4,22	,757	51
Y1.6	3,69	1,049	51

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y1.1	19,73	12,563	,615	,828
Y1.2	19,78	13,053	,484	,852
Y1.3	20,43	11,770	,730	,806
Y1.4	19,90	11,450	,732	,805
Y1.5	19,76	14,384	,373	,866
Y1.6	20,29	10,172	,871	,772

LAMPIRAN 7

UJI NORMALITAS

NPar Tests

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		51
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	2,57596371
Most Extreme Differences	Absolute	,105
	Positive	,062
	Negative	-,105
Test Statistic		,105
Asymp. Sig. (2-tailed)		,200 ^{c,d}

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

LAMPIRAN 8

UJI HETEROKEDASTISITAS

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kepemimpinan, Komunikasi, Kompetensi SDM ^b		Enter

- a. Dependent Variable: abs
b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,227 ^a	,051	-,009	,87381

- a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan, Komunikasi, Kompetensi SDM

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,947	3	,649	,850	,474 ^b
	Residual	35,886	47	,764		
	Total	37,833	50			

- a. Dependent Variable: abs
b. Predictors: (Constant), Kepemimpinan, Komunikasi, Kompetensi SDM

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,964	,948		1,017	,315
	Kompetensi SDM	,038	,070	,111	,540	,592
	Komunikasi	,032	,029	,158	1,081	,285
	Kepemimpinan	-,060	,048	-,263	-1,264	,212

- a. Dependent Variable: abs

LAMPIRAN 9

UJI REGRESI / UJI HIPOTESIS

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kepemimpinan, Komunikasi, Kompetensi SDM ^b		Enter

a. Dependent Variable: Kinerja

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,782 ^a	,612	,587	2,657

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan, Komunikasi, Kompetensi SDM

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	523,201	3	174,400	24,706	,000 ^b
	Residual	331,779	47	7,059		
	Total	854,980	50			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Kepemimpinan, Komunikasi, Kompetensi SDM

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	,674	2,882		,234	,816		
Kompetensi SDM	,724	,211	,452	3,426	,001	,474	2,109
Komunikasi	,209	,089	,219	2,346	,023	,945	1,058
Kepemimpinan	,331	,145	,303	2,277	,027	,465	2,150

a. Dependent Variable: Kinerja

LAMPIRAN 10

NILAI-NILAI R UNTUK MENCARI *PEARSON CORRELATION*

N	Taraf Signif		N	Taraf Signif		N	Taraf Signif	
	5%	1%		5%	1%		5%	1%
3	0.997	0.999	27	0.381	0.487	55	0.266	0.345
4	0.950	0.990	28	0.374	0.478	60	0.254	0.330
5	0.878	0.959	29	0.367	0.470	65	0.244	0.317
6	0.811	0.917	30	0.361	0.463	70	0.235	0.306
7	0.754	0.874	31	0.355	0.456	75	0.227	0.296
8	0.707	0.834	32	0.349	0.449	80	0.220	0.286
9	0.666	0.798	33	0.344	0.442	85	0.213	0.278
10	0.632	0.765	34	0.339	0.436	90	0.207	0.270
11	0.602	0.735	35	0.334	0.430	95	0.202	0.263
12	0.576	0.708	36	0.329	0.424	100	0.195	0.256
13	0.553	0.684	37	0.325	0.418	125	0.176	0.230
14	0.532	0.661	38	0.320	0.413	150	0.159	0.210
15	0.514	0.641	39	0.316	0.408	175	0.148	0.194
16	0.497	0.623	40	0.312	0.403	200	0.138	0.181
17	0.482	0.606	41	0.308	0.398	300	0.113	0.148
18	0.468	0.590	42	0.304	0.393	400	0.098	0.128
19	0.456	0.575	43	0.301	0.389	500	0.088	0.115
20	0.444	0.561	44	0.297	0.384	600	0.080	0.105
21	0.433	0.549	45	0.294	0.380	700	0.074	0.097
22	0.423	0.537	46	0.291	0.376	800	0.070	0.091
23	0.413	0.526	47	0.288	0.372	900	0.065	0.086
24	0.404	0.515	48	0.284	0.368	1000	0.062	0.081
25	0.396	0.505	49	0.281	0.364			
26	0.388	0.496	50	0.279	0.361			