

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian yang penulis lakukan dilaksanakan di Badan Penelitian dan Pengembangan Provinsi Sumatera Utara yang berada di Jalan Sisingamangaraja No. 188 B, Siti Rejo I, Kec. Medan Kota, Kota Medan, Sumatera Utara. Penulis akan melaksanakan penelitian pada bulan November-Desember.

3.2. Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian deskriptif kualitatif. Menurut Moleong (Adhitama S. dan Aulia D. R. R, 2017 : 40) Deskriptif kualitatif adalah sebuah penelitian yang bertujuan untuk memahami kejadian yang terjadi pada suatu subjek penelitian yaitu dari sudut pandang, tindakan dan perilaku secara utuh dengan cara menggambarkan melalui kata-kata pada sebuah pembahasan khusus yang bersifat alamiah.

Di sisi lain, menurut Rakhmat (Adhitama S. dan Aulia D. R. R, 2017 : 41) penelitian deskriptif adalah penelitian yang tidak menjelaskan sebab akibat dan tidak menguji hipotesis, tetapi hanya menggambarkan sebuah situasi yang ada. Metode penelitian kualitatif disebut sebagai sebuah metode penelitian baru karena belum terlalu familiar dan populer. Metode penelitian kualitatif dinamakan sebagai metode postpositivistik karena berlandaskan pada filsafat postpositivisme (Sugiyono, 2020 : 16).

Menurut I Made Laut Mertha Jaya (2020 : 110-111) Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang dilakukan dengan menyeluruh terhadap suatu objek yang akan diteliti. Dalam penelitian kualitatif, peneliti akan menjadi instrumen utama.

Kemudian, hasil penelitian dijelaskan dalam bentuk kata-kata yang berasal dari data yang valid, karena penelitian kualitatif lebih fokus terhadap makna daripada generalisasi. Adapun tujuan dari penelitian kualitatif adalah menghasilkan penemuan-penemuan terhadap sebuah data dan informasi yang tidak dapat diolah dengan menggunakan prosedur statistik, tetapi lebih kepada teori-teori, paradigma serta fakta sosial yang ada. Sehingga peneliti bisa memperoleh hasil penelitian yang sesuai dengan teori, atau juga bisa tidak sesuai dengan teori dan tidak sesuai dari peneliti sebelumnya.

Penulis memilih metode ini berdasarkan pada pertimbangan bahwa dalam penelitian ini akan memberikan gambaran mengenai penerapan sistem pengendalian manajemen dengan model *four levers of control* dalam meningkatkan kinerja organisasi di Badan Penelitian dan Pengembangan Provinsi Sumatera Utara (Balitbang Provsu).

3.3. Jenis dan Sumber Data

Data yang diperoleh dalam penelitian ini penulis peroleh langsung dari Badan Penelitian dan Pengembangan Provinsi Sumatera Utara. Jenis data yang penulis gunakan dalam penelitian ini ada dua jenis data, yaitu data primer dan data sekunder. Menurut Sugiyono (2020 : 8) Data primer adalah data yang diperoleh dari upaya sendiri peneliti untuk memperoleh datanya atau bisa disebut data primer merupakan data yang belum pernah dipublish oleh objek penelitian.

Data primer dalam penelitian ini adalah wawancara (interview) terhadap karyawan Balitbang Provsu dan kuesioner. Kemudian penulis juga menggunakan data sekunder. Menurut Sugiyono (2020 : 8) Data sekunder adalah data yang diperoleh dengan cara memanfaatkan jurnal, dokumen-dokumen, dan sumber-sumber yang ada dan yang berkaitan dengan penelitian peneliti. Data sekunder

dalam penelitian ini adalah laporan kinerja tahun 2020, jurnal-jurnal yang berkaitan dengan penelitian peneliti, dan pemanfaatan dokumen dari website Balitbang Provsu.

3.4. Teknik Pengumpulan Data

Menurut I Made Laut Mertha Jaya (2020 : 149) Ada berbagai macam cara untuk pengumpulan data. Dalam penelitian ini, teknik pengumpulan data yang digunakan oleh penulis adalah:

1. Wawancara

Wawancara digunakan untuk mendapatkan informasi dan jawaban yang tepat melalui narasumber agar hasil penelitian bersifat objektif dan akurat.

2. Kuesioner

Kuesioner digunakan untuk mencari informasi dan data yang berhubungan langsung dengan individu yang ada didalam organisasi/perusahaan.

3. Observasi

Observasi digunakan untuk melihat dan meninjau secara langsung dari lokasi dilakukannya penelitian untuk mengetahui kondisi yang terjadi dan untuk membuktikan kebenaran dari desain sebuah penelitian yang sedang dilakukan.

4. Tinjauan Pustaka / Jurnal

Tinjauan pustaka / jurnal digunakan untuk membuktikan teori-teori yang penulis sampaikan yang akan membuktikan kredibilitas penelitian penulis untuk dapat dipertanggung jawabkan.

5. Dokumentasi

Dokumentasi digunakan untuk memvalidasi dan membenarkan kegiatan yang penulis lakukan selama penelitian dan yang juga penulis lampirkan pada penelitian ini.

3.5. Metode atau Teknik Analisis Data

Menurut Gunawan I. (2017) Metode analisis kualitatif adalah pembahasan yang dilakukan dengan memanfaatkan data berupa kata-kata, pandangan orang lain, dan bahan-bahan lain yang berguna untuk mengetahui beberapa hal yang tidak dapat diukur dengan pasti. Hasil dari analisis data secara kualitatif bersifat temuan yang mendalam melalui pendekatan non statistik, sehingga penelitian kualitatif tidak memiliki rumus atau aturan yang pasti dalam hal mengolah dan menganalisa data.

Pada penelitian kali ini menggunakan teknik analisis deskriptif kualitatif. Analisis deskriptif kualitatif merupakan analisis data yang diperoleh dan dikumpulkan kemudian dianalisis dengan metode yang telah ditetapkan dengan memiliki tujuan untuk melihat sejauh mana penerapan sistem pengendalian manajemen dengan model *four levers of control* di Balitbang Provsu.

Berikut tahapan dan langkah-langkah analisis yang dilakukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Wawancara terkait penerapan sistem pengendalian manajemen pada kepala badan, dan beberapa kabid dan kasubbid di Balitbang Provsu.
2. Menyebarkan kuesioner kepada 35 responden yang terdiri dari kabid, kasubbid, dan staf yang telah ditentukan penulis.

3. Pertanyaan terdiri atas dua bagian, yaitu pertanyaan umum yang berhubungan dengan identitas responden dan pertanyaan khusus yang berhubungan dengan penerapan sistem pengendalian manajemen.
4. Mengumpulkan kembali kuesioner yang telah diisi oleh responden.
5. Mengelompokkan jawaban berdasarkan masalah berdasarkan seluruh jawaban responden atas pertanyaan khusus, dalam hal ini menyangkut penerapan sistem pengendalian manajemen dihitung jumlah jawaban dengan skala 1-5 (skala likert).
6. Untuk masing-masing skala memiliki kriteria sebagai berikut:
 - 1 = Sangat tidak setuju;
 - 2 = Tidak setuju;
 - 3 = Cukup;
 - 4 = Setuju;
 - 5 = Sangat setuju.
7. Persentase skala dari tiap butir pertanyaan disetiap elemen diketahui dengan cara memasukkan jumlah responden disetiap skala dalam satu butir pertanyaan dan jumlah seluruh responden ke dalam rumus skor ideal:

$$\text{Persentase Skala Butir Pertanyaan} = \frac{\text{Jumlah responden disetiap skala}}{\text{Jumlah seluruh responden}} \times 100$$
8. Persentase masing-masing elemen diketahui dengan cara membagikan total persentase skala butir pertanyaan disetiap elemen dengan total persentase seluruh pertanyaan dalam satu elemen:

$$\text{Persentase Elemen} = \frac{\text{Total persentase skala butir pertanyaan}}{\text{total persentase seluruh pertanyaan dalam satu elemen}}$$
9. Menghitung besarnya persentase jawaban setiap elemen *four levers of controls* dengan kategori sebagai berikut:

- a. Jika skala 5 dan 4 terakumulasi memiliki skor 0%-20%, artinya penerapan sistem pengendalian manajemen dengan model *four levers of control* berdampak sangat kurang baik.
 - b. Jika skala 5 dan 4 terakumulasi memiliki skor 21%-40%, artinya penerapan sistem pengendalian manajemen dengan model *four levers of control* berdampak kurang baik.
 - c. Jika skala 5 dan 4 terakumulasi memiliki skor 41%-60%, artinya penerapan sistem pengendalian manajemen dengan model *four levers of control* berdampak cukup baik.
 - d. Jika skala 5 dan 4 terakumulasi memiliki skor 61%-80%, artinya penerapan sistem pengendalian manajemen dengan model *four levers of control* berdampak baik.
 - e. Jika skala 5 dan 4 terakumulasi memiliki skor 81%-100%, artinya penerapan sistem pengendalian manajemen dengan model *four levers of control* berdampak sangat baik.
10. Melakukan observasi jawaban responden terhadap kuesioner dan melakukan pengecekan terhadap implementasi dari penerapan sistem pengendalian manajemen.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran tentang Balitbang Provsu

4.1.1. Sejarah Balitbang Provsu

Pemerintah Daerah memiliki peran yang krusial dalam menetapkan kebijakan yang mendukung pembangunan dan kemajuan daerah. Dengan kewenangan yang dimilikinya, Pemerintah Daerah diharapkan mampu mengambil langkah-langkah strategis untuk memajukan berbagai sektor, termasuk di dalamnya penelitian dan pengembangan. Undang-Undang No. 18 Tahun 2002 telah memberikan landasan hukum yang kuat untuk delegasi kewenangan dalam hal ini.

Di Provinsi Sumatera Utara, Badan Penelitian dan Pengembangan Provinsi telah dibentuk sebagai langkah konkret untuk mendukung upaya penelitian dan pengembangan. Berdasarkan sejarahnya, Badan ini mulai beroperasi pada bulan Agustus 2002 setelah mendapatkan jabatan struktural pada bulan Juli 2002. Sejak itu, Badan ini telah menjalankan fungsi dan tugasnya dengan berbagai inisiatif dan program. Peran Badan Penelitian dan Pengembangan Provinsi tidak dapat diabaikan dalam menghadapi tantangan pembangunan dan isu-isu strategis yang berkembang.

Dengan keberadaannya, Badan ini memberikan kontribusi yang signifikan dalam mendukung visi dan misi pembangunan Provinsi Sumatera Utara. Melalui kegiatan penelitian dan pengembangan yang dilaksanakannya, Badan ini bertujuan untuk memberikan solusi terhadap berbagai permasalahan yang dihadapi oleh daerah. Selain itu, Badan Penelitian dan Pengembangan Provinsi juga menjadi platform bagi kolaborasi antara pemerintah dan sektor swasta, lembaga akademis, dan masyarakat sipil. Kerjasama lintas sektoral ini sangat penting untuk

mengoptimalkan sumber daya yang ada dan mencapai hasil yang maksimal dalam upaya penelitian dan pengembangan.

Keberadaan Badan Penelitian dan Pengembangan Provinsi juga mencerminkan komitmen Pemerintah Provinsi Sumatera Utara dalam menghadapi perubahan dan dinamika sosial, ekonomi, dan politik yang terus berkembang. Dengan memahami dan merespons isu-isu terkini, Badan ini berperan sebagai motor penggerak dalam mendorong inovasi dan kreativitas dalam pembangunan daerah. Diharapkan Badan Penelitian dan Pengembangan Provinsi mampu terus meningkatkan kualitas kinerjanya dan mengoptimalkan perannya sebagai lembaga profesional yang berbasis kompetensi akademis.

Melalui pendekatan yang inklusif dan berorientasi pada hasil, Badan ini diharapkan dapat menjadi *think tank* yang mampu menghasilkan gagasan dan kebijakan yang strategis bagi pembangunan Provinsi Sumatera Utara. Selain itu, penting bagi Badan ini untuk terus memperkuat jaringan kerjasama baik dengan pihak pemerintah maupun non-pemerintah. Kerjasama lintas sektoral dan lintas wilayah akan memperluas cakupan dan dampak dari kegiatan penelitian dan pengembangan yang dilakukan oleh Badan ini.

Dengan demikian, Badan Penelitian dan Pengembangan Provinsi Sumatera Utara diharapkan dapat menjadi salah satu ujung tombak dalam memajukan pembangunan daerah dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat secara keseluruhan. Melalui sinergi dan kolaborasi yang kuat, Badan ini dapat menjadi teladan bagi lembaga sejenis di daerah lainnya dalam upaya memanfaatkan potensi dan sumber daya lokal untuk mencapai pembangunan yang berkelanjutan dan inklusif.

4.1.2. Visi dan Misi Balitbang Provsu Periode 2019-2023

1. Visi

“Sumatera Utara Yang Maju, Aman dan Bermartabat”

2. Misi

1. Mewujudkan Masyarakat Sumatera Utara Yang Bermartabat Dalam Kehidupan karena memiliki iman dan taqwa, tersedianya sandang pangan yang cukup, rumah yang layak, pendidikan yang baik, kesehatan yang prima, mata pencaharian yang menyenangkan, serta harga-harga yang terjangkau.
2. Mewujudkan Masyarakat Sumatera Utara Yang Bermartabat Dalam Politik dengan adanya pemerintahan yang bersih dan dicintai, tata kelola

pemerintah yang baik, adil, terpercaya, politik yang beretika, masyarakat yang berwawasan kebangsaan, dan memiliki kohesi sosial yang kuat serta harmonis.

3. Mewujudkan Masyarakat Sumatera Utara Yang Bermartabat Dalam Pendidikan karena masyarakatnya yang terpelajar, berkarakter, cerdas, kolaboratif, berdaya saing, dan mandiri.
4. Mewujudkan Masyarakat Sumatera Utara Yang Bermartabat Dalam Pergaulan karena terbebas dari judi, narkoba, prostitusi, dan penyeludupan, sehingga menjadi teladan di Asia Tenggara dan Dunia.
5. Mewujudkan Masyarakat Sumatera Utara Yang Bermartabat Dalam Lingkungan karena ekologi yang terjaga, alamnya yang bersih dan indah, penduduknya yang ramah, berbudaya, berperikemanusiaan, dan beradab.

4.1.3. Tugas & Fungsi Balitbang Provsu

1. Tugas

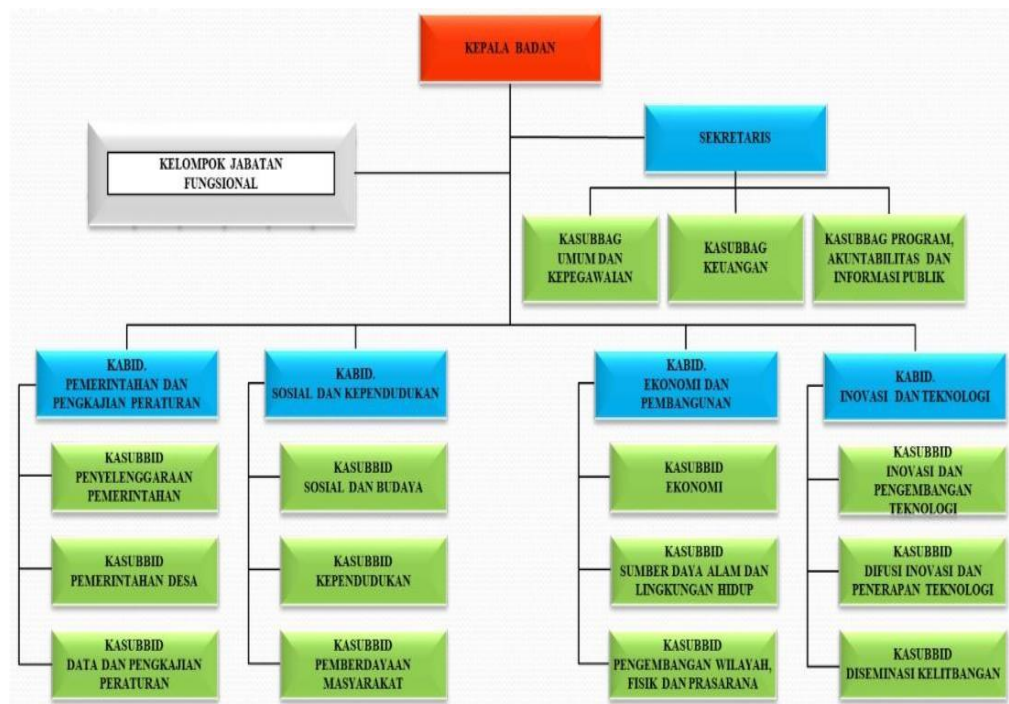
Membantu Gubernur melaksanakan fungsi penunjang urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan provinsi.

2. Fungsi

1. Penyelenggaraan perumusan kebijakan teknis di bidang penelitian dan pengembangan;
2. Penyelenggaraan pemberian dukungan atas penyelenggaraan pemerintahan daerah di bidang penelitian dan pengembangan;
3. Penyelenggaraan pembinaan dan pelaksanaan tugas di bidang penelitian dan pengembangan;

4. Penyelenggaraan pelaksanaan tugas pembantuan di bidang penelitian dan pengembangan;
5. Penyelenggaraan pelaksanaan Pelayanan Administrasi Internal dan Eksternal;
6. Penyelenggaraan pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Gubernur sesuai dengan tugas dan fungsinya.

4.1.4. Struktur Organisasi Balitbang Provsu



Gambar 4. 1. Struktur Organisasi Balitbang Provsu

Dari gambar 4.1. diatas, dapat dilihat struktur organisasi Balitbang Provsu yang terdiri dari Kepala Badan, kemudian di bagian Sekretariat terdapat sekretaris, kasubbag umum dan kepegawaian, kasubbag keuangan dan kasubbag program, akuntabilitas dan informasi publik. Kelompok jabatan fungsional terdiri atas empat bidang yaitu bidang pengkajian dan peraturan pemerintah, bidang sosial dan kependudukan, bidang ekonomi dan pembangunan dan bidang inovasi dan teknologi. Keempat bidang tersebut memiliki subbidang nya masing-masing

sebanyak tiga subbidang dari setiap bidang yang ada. Pegawai yang bekerja di Balitbang provsu sebanyak 59 pegawai.

4.2. Hasil dan Pembahasan

4.2.1. Hasil Olah Kuesioner *Belief System*

Tabel 4. 1. Hasil Olah Kuesioner pada Elemen *Belief System*

No.	Pertanyaan	Skala Butir Pertanyaan				
		SS 5	S 4	C 3	TS 2	STS 1
<i>Belief system</i>						
1.	Setiap pegawai sudah memahami dan mengetahui dan tata nilai Balitbang Provsu sejak mulai menjadi pegawai	34,3%	60%	0%	5,7%	0%
2.	Balitbang Provsu rutin melaksanakan sosialisasi kepada pegawai mengenai visi, misi dan tata nilai Balitbang Provsu	31,4%	45,7%	22,9%	0%	0%
3.	Pernyataan visi, misi, dan tata nilai Balitbang Provsu menginspirasi pegawai dalam bekerja	31,4%	57,1%	11,4%	0%	0%
4.	Memiliki <i>sense of belonging</i> atas Balitbang Provsu yang menjadikan pegawai termotivasi untuk melakukan yang terbaik bagi Balitbang Provsu	31,4%	54,3%	11,4%	2,9%	0%
5.	Memajukan Balitbang Provsu merupakan keinginan terbesar selama bekerja di Balitbang Provsu	48,6%	42,9%	5,7%	2,9%	0%
Persentase Elemen		35,4%	52%	10,3%	2,3%	0%

Dalam penerapan sistem pengendalian manajemen dengan model *four levers of control* pada elemen *belief system* tercermin dari visi, misi, dan tata nilai organisasi. Tujuan adanya visi, misi dan tata nilai organisasi untuk mengetahui nilai-nilai inti, tujuan dan arah organisasi. Sehingga para pegawai yang ada di dalam sebuah organisasi dapat bekerja sesuai dengan tujuan organisasi. Penerapan visi, misi dan tata nilai organisasi di Badan Penelitian dan Pengembangan Provinsi Sumatera Utara dapat dilihat dari hasil kelitbang yang meneliti berdasarkan bidang-bidang yang ada di Balitbang, seperti penelitian yang dilakukan bidang

pengkajian dan peraturan pemerintah, bidang ekonomi dan pembangunan, bidang sosial dan kependudukan, bidang inovasi dan teknologi. Penelitian yang dilakukan masing-masing bidang menunjukkan bahwa setiap pegawai mengetahui dan memahami visi, misi dan tata nilai Badan Penelitian dan Pengembangan Provinsi Sumatera Utara karena hasil penelitian yang dilakukan meneliti sebuah situasi dan kondisi yang menjadi perhatian Pemerintah Daerah dari masing-masing bidang. Berdasarkan hasil olah kuesioner menunjukkan bahwa hasil persentase terkait elemen *belief system* memiliki nilai persentase sebesar 87,4%.

Hasil perolehan nilai persentase tersebut diperoleh dari jumlah responden yang menjawab kuesioner dengan mengisi skala 5 (Sangat Setuju) dan skala 4 (Setuju), yang berarti penerapan sistem pengendalian manajemen dengan model *four levers of control* pada elemen *belief system* sudah diterapkan dengan sangat baik dan para pegawai sudah paham dan mengetahui mengenai visi, misi dan tata nilai organisasinya.

4.2.2. Hasil Olah Kuesioner *Boundary System*

Tabel 4. 2. Hasil Olah Kuesioner pada Elemen *Boundary System*

No.	Pertanyaan	Skala Butir Pertanyaan				
		SS 5	S 4	C 3	TS 2	STS 1
<i>Boundary System</i>						
6.	Setiap pegawai memahami kode etik dan aturan yang ada di Balitbang Provsu	31,4%	57,1%	11,4%	0%	0%
7.	Kode etik dan aturan yang ada di Balitbang Provsu memberitahu pegawai dengan jelas tentang perilaku yang dilarang	31,4%	60%	8,6%	0%	0%
8.	Balitbang Provsu menjadikan aturan sebagai pengendalian untuk mengendalikan perilaku pegawai	37,1%	48,6%	14,3%	0%	0%

9.	Setiap pegawai memahami aturan kerja selama jam kerja	37,1%	54,3%	2,9%	5,7%	0%
10.	Balitbang Provsu menerapkan denda/sanksi terhadap pelanggaran perilaku dan kode etik yang ada di Balitbang Provsu	37,1%	48,6%	5,7%	2,9%	5,7%
Persentase Elemen		34,8%	53,7%	8,6%	1,8%	1,1%

Dalam penerapan sistem pengendalian manajemen dengan model *four levers of control* pada elemen *boundary system* tercermin dari peraturan dan tata tertib organisasi. Tujuan adanya peraturan dan tata tertib organisasi untuk memberikan ruang bagi pegawai memiliki kebebasan berinovasi, menggali, menciptakan, dan mencapai standar tertentu. Penerapan peraturan dan tata tertib Badan Penelitian dan Pengembangan Provinsi Sumatera Utara dapat dilihat dari adanya peraturan terkait jam kehadiran, kemudian peraturan pelaporan kinerja pegawai dan peraturan penulisan laporan penelitian.

Dengan adanya peraturan dan tata tertib tersebut, dapat mengendalikan aktivitas dari setiap pegawai agar dapat berjalan sesuai dengan tujuan organisasi. Berdasarkan hasil kuesioner menunjukkan bahwa hasil persentase terkait elemen *boundary system* memiliki nilai persentase sebesar 88,5%.

Hasil perolehan nilai persentase tersebut diperoleh dari jumlah responden yang menjawab kuesioner dengan mengisi skala 5 (Sangat Setuju) dan skala 4 (Setuju), yang berarti penerapan sistem pengendalian manajemen dengan model *four levers of control* pada elemen *boundary system* sudah diterapkan dengan sangat baik dan para pegawai sudah paham dan mengetahui peraturan dan tata tertib organisasi.

4.2.3. Hasil Olah Kuesioner *Diagnostic Control System*

Tabel 4. 3. Hasil Olah Kuesioner pada Elemen *Diagnostic Control System*

No.	Pertanyaan	Skala Butir Pertanyaan				
		SS 5	S 4	C 3	TS 2	STS 1
<i>Diagnostic Control System</i>						
11.	Manajer puncak memberikan penilaian lanjutan terhadap pekerjaan pegawai	17,1%	60%	22,9%	0%	0%
12.	Balitbang Provsu menindaklanjuti penyimpangan yang terjadi	17,1%	62,9%	14,3%	2,9%	2,9%
13.	Hadiah terhadap prestasi kinerja seperti naik gaji untuk membantu pegawai menggali capaian kinerja yang lebih maksimal	31,4%	45,7%	11,4%	8,6%	2,9%
14.	Pekerjaan yang dilaksanakan sering mencapai target sesuai keinginan Balitbang Provsu	14,3%	60%	20%	2,9%	2,9%
15.	Laporan pekerjaan dikerjakan dengan rapi dan tingkat kesalahan yang dihasilkan rendah	20%	60%	20%	0%	0%
Persentase Elemen		20%	57,8%	17,8%	2,9%	1,8%

Dalam penerapan sistem pengendalian manajemen dengan model *four levers of control* pada elemen *diagnostic control system* tercermin dari *reward* dan sanksi organisasi. Tujuan adanya penghargaan dan sanksi di dalam organisasi untuk memotivasi pegawai dalam melakukan, menyesuaikan perilaku karyawan dengan tujuan organisasi dan untuk menyediakan mekanisme pemantauan. Penerapan *reward* dan sanksi di Badan Penelitian dan Pengembangan Provinsi Sumatera Utara dapat dilihat dari adanya penambahan tunjangan kinerja yang diberikan kepada pegawai yang melaporkan pekerjaannya ke sistem yang ada.

Jadi besar tunjangan kinerja yang diperoleh pegawai tergantung dari kinerja pegawai itu sendiri, sehingga jika ingin mendapatkan tunjangan kinerja yang besar, maka setiap pegawai harus rajin melaporkan pekerjaannya. Berdasarkan hasil

kuesioner menunjukkan bahwa hasil persentase terkait elemen *diagnostic control system* memiliki nilai persentase sebesar 77,8%.

Hasil perolehan nilai persentase tersebut diperoleh dari jumlah responden yang menjawab kuesioner dengan mengisi skala 5 (Sangat Setuju) dan skala 4 (Setuju), yang berarti penerapan sistem pengendalian manajemen dengan model *four levers of control* pada elemen *diagnostic control system* sudah diterapkan dengan baik dan para pegawai sudah mengetahui tentang adanya penghargaan dan sanksi atas pekerjaan yang dilakukan pegawai.

4.2.4. Hasil Olah Kuesioner *Interactive Control System*

Tabel 4. 4. Hasil Olah Kuesioner pada Elemen *Interactive Control System*

No.	Pertanyaan	Skala Butir Pertanyaan				
		SS 5	S 4	C 3	TS 2	STS 1
<i>Interactive Control System</i>						
16.	Keputusan yang dipilih oleh pimpinan melibatkan opini pegawai	20%	54,3%	11,4%	14,3%	0%
17.	Pimpinan memberikan kepercayaan penuh kepada pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan	28,6%	45,7%	20%	5,7%	0%
18.	Pegawai diberikan keluasan untuk menyampaikan perbedaan secara terbuka sebagai sarana untuk melakukan perkembangan atau perubahan strategi untuk mencapai tujuan Balitbang Provsu	20%	42,9%	22,9%	8,6%	5,7%
19.	Pegawai diberikan keluasan untuk menyampaikan kritik secara terbuka sebagai sarana untuk melakukan perkembangan atau perubahan strategi untuk mencapai tujuan Balitbang Provsu	17,1%	42,9%	22,9%	14,3%	2,9%
20.	Manajer puncak menyampaikan arahan lanjutan kepada pegawai dalam bekerja untuk memudahkan kelancaran kinerja pada Balitbang Provsu	31,4%	48,6%	14,3%	5,7%	0%
Persentase Elemen		23,4%	46,9%	18,3%	9,7%	1,7%

Dalam penerapan sistem pengendalian manajemen dengan model *four levers of control* pada elemen *interactive control system* tercermin dari komunikasi dua arah. Tujuan adanya komunikasi dua arah untuk memberikan ruang dan hak yang sama kepada setiap pegawai dan juga untuk mendapatkan pandangan yang berbeda agar permasalahan dan tujuan yang ada dapat segera diselesaikan dan dicapai.

Penerapan komunikasi dua arah di Badan Penelitian dan Pengembangan Provinsi Sumatera Utara dapat dilihat dari kegiatan rapat yang dilaksanakan, rapat yang dilaksanakan terkadang melibatkan semua pegawai, terkadang juga hanya melibatkan bidang masing-masing, keterlibatan pegawai dalam kegiatan rapat tergantung dari kondisi dan kepentingan yang terjadi. Misalnya ada kegiatan yang akan dilaksanakan bidang ekonomi dan pembangunan, maka pegawai yang terlibat hanya pegawai yang ada di bidang ekonomi dan pembangunan saja, dan begitu juga dengan bidang-bidang yang lain. Berdasarkan hasil kuesioner menunjukkan bahwa hasil persentase terkait elemen *interactive control system* memiliki nilai persentase sebesar 70,3%.

Hasil perolehan nilai persentase tersebut diperoleh dari jumlah responden yang menjawab kuesioner dengan mengisi skala 5 (Sangat Setuju) dan skala 4 (Setuju), yang berarti penerapan sistem pengendalian manajemen dengan model *four levers of control* pada elemen *interactive control system* sudah diterapkan dengan baik dan komunikasi antara pegawai yang memiliki jabatan lebih tinggi dengan pegawai yang memiliki jabatan rendah berjalan dengan baik.

4.3. Karakteristik Responden

Jumlah pegawai yang bekerja di Badan Penelitian dan Pengembangan Provinsi Sumatera Utara sebanyak 59 pegawai. Responden yang mengisi atau menjawab kuesioner yang telah penulis sebar hanya ada 35 responden, hal tersebut terjadi dikarenakan ketika penulis melakukan penyebaran kuesioner, beberapa pegawai sedang melakukan perjalanan dinas ke luar kota dan juga ada beberapa pegawai yang sedang memasuki masa pensiun, sehingga tidak dapat hadir ke kantor Badan Penelitian dan Pengembangan Provinsi Sumatera Utara. Berikut karakteristik dari responden yang menjawab kuesioner penulis:

Tabel 4. 5. Karakteristik Responden

Karakteristik	Keterangan	Frekuensi	Persentase
Umur	20-30 Tahun	8	23%
	31-40 Tahun	12	34%
	41-50 Tahun	9	26%
	> 50 Tahun	6	17%
	Jumlah	35	100%
Jenis Kelamin	Laki-Laki	19	54%
	Perempuan	16	46%
	Jumlah	35	100%
Pendidikan Terakhir	SMA	5	14%
	D3	1	3%
	S1	18	51%
	S2	11	31%
	Jumlah	35	100%
Golongan	I/C	1	3%
	II/C	3	9%
	III/A	13	37%
	III/B	3	9%
	III/C	2	6%
	III/D	8	23%
	IV/A	3	9%
	IV/B	2	6%
	Jumlah	35	100%
Bidang/ Departemen	Sekretariat	9	26%
	Bidang Pemerintahan dan Pengkajian Peraturan	4	11%
	Bidang Sosial dan Kependudukan	4	11%

	Bidang Ekonomi dan Pembangunan	8	23%
	Bidang Inovasi dan Teknologi	8	23%
	Fungsional Peneliti	2	6%
	Jumlah	35	100%
Jabatan	Kepala Badan		0%
	Sekretaris		0%
	Kasubbag	1	3%
	Kabid	2	6%
	Kasubbid	7	20%
	Staff	23	66%
	Peneliti Ahli Pertama	2	6%
	Jumlah	35	100%
Masa Bekerja	1-5 Tahun	11	31%
	6-10 Tahun	6	17%
	11-15 Tahun	7	20%
	16-20 Tahun	4	11%
	> 20 Tahun	7	20%
	Jumlah	35	100%

4.4. Hasil Observasi Kuesioner

4.4.1. Hasil Observasi Kuesioner *Belief System*

Tabel 4. 6. Hasil Observasi Jawaban Kuesioner pada Elemen *Belief System*

No.	Keterangan	Hasil Observasi	Sesuai/Tidak Sesuai
<i>Belief System</i>			
1.	Setiap pegawai sudah memahami dan mengetahui dan tata nilai Balitbang Provsu sejak mulai menjadi pegawai	Terdapat dokumentasi terkait hasil kelitbangan yang sesuai dengan visi, misi Balitbang Provsu	Sesuai
2.	Balitbang Provsu rutin melaksanakan sosialisasi kepada pegawai mengenai visi, misi dan tata nilai Balitbang Provsu	Tidak ada penyampaian visi, misi dan tata nilai Balitbang Provsu, karena sudah tetera di website Balitbang Provsu	Tidak Sesuai
3.	Pernyataan visi, misi, dan tata nilai Balitbang Provsu menginspirasi pegawai dalam bekerja	Para pegawai mendapat piagam penghargaan sebagai ASN berkinerja baik	Sesuai

4.	Memiliki <i>sense of belonging</i> atas Balitbang Provsu yang menjadikan pegawai termotivasi untuk melakukan yang terbaik bagi Balitbang Provsu	Para pegawai mendapat piagam penghargaan sebagai ASN berkinerja baik	Sesuai
5.	Memajukan Balitbang Provsu merupakan keinginan terbesar selama bekerja di Balitbang Provsu	Balitbang Provsu mendapat penghargaan sebagai OPD dan BUMD Provsu yang telah menyelesaikan tindak lanjut hasil pemeriksaan Inspektorat Provinsi Sumatera Utara dengan capaian persentase sebesar 100% dan mendapat predikat “SANGAT BAIK”	Sesuai

Dari 35 responden, hasil persentase pada elemen *belief system* memperoleh persentase sebesar 87,4%. Artinya setiap pegawai setuju dengan elemen *belief system*. Berdasarkan hasil observasi yang penulis lakukan terdapat perbedaan antara jawaban yang diberikan responden pada kuesioner dengan fakta yang terjadi.

Hasil kuesioner menunjukkan bahwa memang setiap pegawai bekerja menyesuaikan dengan visi dan misi organisasi, sehingga pekerjaan yang dikerjakan menghasilkan kinerja yang sesuai dengan laporan kinerja yang dilaporkan. Namun, penulis tidak melihat sosialisasi visi dan misi tersebut seperti yang tertera dari hasil kuesioner responden.

4.4.2. Hasil Observasi Kuesioner *Boundary System*

Tabel 4. 7. Hasil Observasi Jawaban Kuesioner pada Elemen *Boundary System*

No.	Keterangan	Hasil Observasi	Sesuai/Tidak Sesuai
<i>Boundary System</i>			
6.	Setiap pegawai memahami kode etik dan aturan yang ada di Balitbang Provsu	Adanya peraturan terkait kehadiran di Balitbang Provsu, adanya peraturan pelaporan kinerja pegawai dan penulisan laporan hasil kelitbangan	Sesuai
7.	Kode etik dan aturan yang ada di Balitbang Provsu memberitahu pegawai dengan jelas tentang perilaku yang dilarang	Pegawai sering terlihat tidak di tempat saat jam kerja	Tidak Sesuai
8.	Balitbang Provsu menjadikan aturan sebagai pengendalian untuk mengendalikan perilaku pegawai	Adanya sistem yang dibuat untuk melaporkan hasil pekerjaan pegawai setiap harinya	Sesuai
9.	Setiap pegawai memahami aturan kerja selama jam kerja	Pegawai sering terlihat tidak di tempat saat jam kerja	Tidak Sesuai
10.	Balitbang Provsu menerapkan denda/sanksi terhadap pelanggaran perilaku dan kode etik yang ada di Balitbang Provsu	Adanya pemotongan tunjangan kinerja, pemotongan gaji jika terlambat hadir, dan juga pemberian sanksi jika sering melakukan kesalahan baik dalam kehadiran, bertindak, dan menyelesaikan pekerjaan	Sesuai

Dari 35 responden, hasil persentase pada elemen *boundary system* memperoleh persentase sebesar 88,5%. Artinya setiap pegawai setuju dengan elemen *boundary system*. Berdasarkan hasil observasi yang penulis lakukan terdapat perbedaan antara jawaban yang diberikan responden pada kuesioner dengan fakta yang terjadi.

Hasil kuesioner menunjukkan bahwa memang setiap pegawai sudah mengetahui adanya peraturan dan tata tertib organisasi dan Balitbang Provsu juga sudah mempunyai aturan terkait kedisiplinan pegawai, baik dalam jam hadir, jam bekerja, dan juga jam istirahat. Meskipun begitu, tetap saja ada pegawai yang melanggar aturan jam bekerja seperti tidak di tempat saat jam kerja.

4.4.3. Hasil Observasi Kuesioner *Diagnostic Control System*

Tabel 4. 8. Hasil Observasi Kuesioner pada Elemen *Diagnostic Control System*

No.	Keterangan	Hasil Observasi	Sesuai/Tidak Sesuai
<i>Diagnostic Control System</i>			
11.	Manajer puncak memberikan penilaian lanjutan terhadap pekerjaan pegawai	Laporan kinerja yang dilaporkan pegawai ke sistem yang langsung dinilai atasan	Sesuai
12.	Balitbang Provsu menindaklanjuti penyimpangan yang terjadi	Adanya pemberlakuan sanksi bertahap terhadap kesalahan yang terjadi berulang kali	Sesuai
13.	Hadiah terhadap prestasi kinerja seperti naik gaji untuk membantu pegawai menggali capaian kinerja yang lebih maksimal	Adanya pemberian tunjangan kinerja kepada pegawai yang melaporkan pekerjaannya ke sistem yang sudah ada	Sesuai
14.	Pekerjaan yang dilaksanakan sering mencapai target sesuai keinginan Balitbang Provsu	Laporan kinerja menyatakan hasil kinerja Balitbang	Sesuai

		Provsu tercapai 100%	
15.	Laporan pekerjaan dikerjakan dengan rapi dan tingkat kesalahan yang dihasilkan rendah	Adanya pengawasan dari atasan terhadap pekerjaan pegawai yang dilaporkan setiap hari, dan langsung dinilai atasan terkait benar atau salah yang dikerjakan setiap pegawai	Sesuai

Dari 35 responden, hasil persentase pada elemen *diagnostic control system* memperoleh persentase sebesar 77,8%. Artinya setiap pegawai setuju dengan elemen *diagnostic control system*. Berdasarkan hasil observasi yang penulis lakukan terdapat kesamaan antara jawaban yang diberikan responden pada kuesioner dengan fakta yang terjadi.

Hasil kuesioner menunjukkan bahwa memang ada pemberian *reward* dan *sanksi*, seperti pelaporan kinerja yang dilakukan setiap pegawai ke sistem yang ada dalam periode waktu tertentu, kalau pegawai yang melaporkan pekerjaannya maka akan mendapatkan pendapatan tambahan tunjangan kinerja. Sebaliknya, jika tidak melaporkan maka tidak akan mendapatkan pendapatan tunjangan kinerja. Terkait kehadiran, jika pegawai telat maka akan dilakukan pemotongan gaji sesuai dengan waktu keterlambatan pegawai, sedangkan jika tepat waktu maka akan mendapatkan tambahan pendapatan kerajinan.

4.4.4. Hasil Observasi Kuesioner *Interactive Control System*

Tabel 4. 9. Hasil Observasi Kuesioner pada Elemen *Interactive Control System*

No.	Keterangan	Hasil Observasi	Sesuai/Tidak Sesuai
<i>Interactive Control System</i>			
16.	Keputusan yang dipilih oleh pimpinan melibatkan opini pegawai	Setiap pegawai selalu dilibatkan dalam setiap rapat, dan setiap rapat sudah mempunyai peran dan porsi masing-masing	Sesuai
17.	Pimpinan memberikan kepercayaan penuh kepada pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan	Setiap bidang Balitbang Provsu mempunyai hasil kelitbangan masing-masing	Sesuai
18.	Pegawai diberikan keluasan untuk menyampaikan perbedaan secara terbuka sebagai sarana untuk melakukan perkembangan atau perubahan strategi untuk mencapai tujuan Balitbang Provsu	Balitbang Provsu mendapatkan predikat “SANGAT BAIK” untuk penyelesaian rekomendasi tindak lanjut hasil pengawasan Inspektorat Provinsi Sumatera Utara	Sesuai
19.	Pegawai diberikan keluasan untuk menyampaikan kritik secara terbuka sebagai sarana untuk melakukan perkembangan atau perubahan strategi untuk mencapai tujuan Balitbang Provsu	Balitbang Provsu mendapatkan predikat “SANGAT BAIK” untuk penyelesaian rekomendasi tindak lanjut hasil pengawasan Inspektorat Provinsi Sumatera Utara	Sesuai
20.	Manajer puncak menyampaikan arahan lanjutan kepada pegawai dalam bekerja untuk memudahkan kelancaran kinerja pada Balitbang Provsu	Laporan kinerja menyatakan hasil kinerja Balitbang Provsu tercapai 100%	Sesuai

Dari 35 responden, hasil persentase pada elemen *interactive control system* memperoleh persentase sebesar 70,3%. Artinya setiap pegawai setuju dengan elemen *interactive control system*. Berdasarkan hasil observasi terdapat kesamaan antara jawaban yang diberikan responden pada kuesioner dengan fakta yang terjadi. Hasil kuesioner menunjukkan bahwa memang kegiatan rapat yang dilaksanakan terkadang melibatkan semua pegawai, terkadang juga hanya melibatkan bidang masing-masing, keterlibatan pegawai dalam kegiatan rapat tergantung dari kondisi dan kepentingan yang terjadi.

Misalnya ada kegiatan yang akan dilaksanakan bidang ekonomi dan pembangunan, maka pegawai yang terlibat hanya pegawai yang ada di bidang ekonomi dan pembangunan saja, dan begitu juga dengan bidang-bidang yang lain, dan komunikasi antar pegawai juga terlihat baik atau tidak ada kesenjangan dari berbagai tingkatan.

Dari tabel hasil observasi yang telah penulis lakukan, terdapat perubahan poin terkait kesesuaian penerapan sistem pengendalian manajemen yang sudah diterapkan oleh Balitbang Provsu dengan model *four levers of control*. Berikut adalah keterangan perhitungan poin:

Jumlah jawaban “Sesuai” : 17 poin

Total jawaban : 20 poin

Rata-rata : $\frac{17}{20} \times 100 = 85\%$

Dari perhitungan tersebut dapat dilihat bahwa terkait penerapan sistem pengendalian manajemen dengan model *four levers of control* yang selama ini diterapkan oleh Balitbang Provsu mencapai angka 85%. Dengan kata lain

penerapan sistem pengendalian manajemen dengan model *four levers of control* di Balitbang Provsu sudah sangat baik penerapannya.

4.5. Hasil Olah Transkrip Wawancara *Four Levers Of Control*

Untuk mendukung dan membuktikan penerapan sistem pengendalian manajemen dengan model *four levers of control* di Balitbang Provsu telah diterapkan dengan baik, peneliti sudah melakukan observasi dan wawancara kepada beberapa pegawai di Balitbang Provsu yang sudah peneliti konversi menjadi transkrip wawancara sebagai berikut:

Tabel 4. 10. Transkrip Wawancara pada Elemen *Belief System*

No.	Pertanyaan	Jawaban
<i>Belief System</i>		
1.	Apakah Bapak/Ibu sudah paham mengenai visi dan misi Balitbang Provsu?	Sudah.
2.	Apakah ada sosialisasi terkait visi dan misi Balitbang Provsu?	Biasanya kalau penyampaian visi misi itu kita lihat dari website, karena kita punya website dimana semua kegiatan ataupun organisasi perangkat daerah yang ada di Provinsi Sumatera Utara bisa dilihat oleh masyarakat umum.
3.	Apakah visi dan misi Balitbang Provsu membuat pegawai termotivasi dalam bekerja?	Jelas, karena sudah terarah, jadi kita bekerja menyesuaikan tupoksi dengan visi misi yang sesuai dengan rencana strategis.
4.	Apakah Bapak/Ibu memiliki sifat loyalitas yang tinggi terhadap Balitbang Provsu sehingga memiliki inisiatif untuk melakukan yang terbaik dalam bekerja?	Harus, karena kita bekerja dibidang pemerintahan yang merupakan contoh dan teladan bagi masyarakat, sehingga untuk mewujudkan keinginan dari kepala daerah dan masyarakat, kita harus memiliki sifat seperti itu.
5.	Apakah Bapak/Ibu mempunyai keinginan besar untuk meningkatkan kinerja Balitbang Provsu selama bekerja?	Iya sama seperti loyalitas tadi, jadi untuk memberikan yang terbaik bagi masyarakat, kita juga harus mempunyai keinginan yang besar untuk meningkatkan kinerja kita agar berdampak baik untuk masyarakat.

Dari hasil wawancara yang telah penulis lakukan menunjukkan bahwa pegawai Balitbang Provsu sudah memahami dan mengetahui terkait visi, misi dan tata nilai organisasi. Hal tersebut didukung dari cara para pegawai dalam melakukan pekerjaannya yang menyesuaikan tupoksi dengan visi, misi yang sesuai dengan rencana strategis, dan adanya sifat loyal dalam bekerja, sehingga pekerjaan yang dikerjakan menghasilkan hasil yang maksimal dan terbukti dengan laporan kinerja yang menyatakan bahwa kinerja organisasi tercapai 100%.

Tabel 4. 11. Transkrip Wawancara pada Elemen *Boundary System*

No.	Pertanyaan	Jawaban
<i>Boundary System</i>		
6.	Apakah Bapak/Ibu sudah mengetahui peraturan dan kode etik yang berlaku di Balitbang Provsu?	Sudah, untuk peraturan dan kode etik pegawai sudah diatur dalam Undang-Undang dan juga Permendagri dan kalau dari Balitbang hanya membuat peraturan terkait kehadiran dan laporan kinerja pegawai yang merupakan salah satu inovasi dari Balitbang sendiri.
7.	Apakah peraturan dan kode etik yang dibuat sudah jelas menggambarkan apa saja yang tidak boleh dilakukan pegawai Balitbang Provsu?	Sudah, karena sudah diatur dan ditetapkan oleh Undang-Undang tadi, kemudian juga dari Permendagri yang diturunkan kepada Gubernur dan kemudian disampaikan kepada setiap organisasi perangkat daerah.
8.	Apakah Balitbang Provsu menjadikan peraturan sebagai alat monitoring guna mengawasi dan mengevaluasi aktivitas pegawai?	Iya, jadi setiap pegawai wajib melaporkan hasil kerjanya setiap hari, yang kemudian dilaporkan secara online melalui sistem yang ada, dimana hasil laporan kinerja dari setiap pegawai sudah langsung terhubung dengan Badan Kepegawaian Daerah dan laporan kinerja yang dilaporkan setiap pegawai juga menentukan dari besarnya tunjangan kinerja yang diperoleh setiap pegawai.
9.	Apakah Bapak/Ibu mematuhi aturan yang berlaku selama jam bekerja berlangsung?	Harus, karena setiap pegawai sudah memiliki tugas masing-masing dan juga ada kontrol terkait aktivitas dan kegiatan yang dilakukan setiap pegawai.

10.	Apakah ada sanksi yang diberikan atas pelanggaran yang dilakukan pegawai?	Pasti, itu semua sudah tertera dalam Undang-Undang, peraturan pemerintah, dan juga pemerintah daerah.
-----	---	---

Dari hasil wawancara yang telah penulis lakukan menunjukkan bahwa pegawai Balitbang Provsu sudah memahami dan mengetahui peraturan dan tata tertib organisasi. Hal tersebut didukung dari hasil pekerjaan yang dilakukan setiap pegawai dengan hasil yang baik, maka target-target yang diberikan dapat tercapai sepenuhnya, artinya setiap pegawai mengerti terkait aturan yang ada sehingga seluruh pekerjaan dilakukan dengan maksimal dan dapat mempermudah proses pencapaian tujuan selanjutnya.

Tabel 4. 12. Transkrip Wawancara pada Elemen *Diagnostic Control System*

No.	Pertanyaan	Jawaban
<i>Diagnostic Control System</i>		
11.	Apakah ada penilaian mendalam atas pekerjaan yang dilakukan pegawai?	Ada, sekarang semuanya sudah berbasis sistem, jadi mulai dari apa yang dilakukan pegawai harus dilaporkan secara online, lalu atasan langsung menilai apakah pekerjaan tersebut benar atau tidak, jadi kalau tidak melaporkan apa yang dilakukan setiap hari oleh pegawai, maka tunjangan pegawai juga tidak bisa diperoleh oleh pegawai itu sendiri.
12.	Apakah ada tindakan yang dilakukan manajemen puncak terhadap penyimpangan dan kesalahan yang terjadi?	Ada, dari laporan kinerja yang dilakukan pegawai ke sistem, langsung dinilai oleh atasan.
13.	Apakah ada imbalan atas prestasi kinerja berupa kenaikan gaji/jabatan yang diberikan terhadap pegawai?	Ada, seperti halnya yang melaporkan kinerja tadi, kalau lapor sudah jelas menambah tunjangan kinerjanya, kalau tidak lapor sudah pasti tidak akan mendapatkan tunjangan kinerjanya.
14.	Apakah pekerjaan yang dilakukan selalu mencapai target yang sesuai dengan yang diinginkan Balitbang Provsu?	Mau tidak mau harus mencapai target, karena dari awal tahun sudah dilakukan perjanjian kinerja terkait target-target yang akan dicapai,

		diakhir tahun akan dilakukan evaluasi terhadap pencapaian kinerja tadi.
15.	Apakah pekerjaan dan hasil pelaporan pekerjaan yang Bapak/Ibu lakukan memiliki tingkat kesalahan yang rendah?	Kita pasti berusaha untuk melakukan yang terbaik, dengan menghindari kesalahan-kesalahan kecil dan kita juga sangat berhati-hati ketika akan melaporkan hasil kegiatan atau kerja kita, agar tidak menghambat aktivitas dan perencanaan yang lain yang seharusnya bisa langsung dikerjakan.

Dari hasil wawancara yang dilakukan menunjukkan bahwa pegawai Balitbang Provsu sudah memahami dan mengetahui terkait *reward* dan sanksi atas pekerjaan yang dilakukan pegawai. Hal tersebut didukung dari adanya kontrol terhadap pekerjaan pegawai yang dilaporkan ke sistem, kemudian laporan pekerjaan tersebut langsung dinilai atasan, dan laporan pekerjaan yang dilaporkan para pegawai akan menambah penghasilan pegawai pada tunjangan kinerja pegawai, dan bagi pegawai yang tidak melaporkan pekerjaannya pasti tidak akan mendapat tambahan atas tunjangan kinerjanya.

Tabel 4. 13. Transkrip Wawancara pada Elemen *Interactive Control System*

No.	Pertanyaan	Jawaban
<i>Interactive Control System</i>		
16.	Apakah Bapak/Ibu ikut terlibat dalam pengambilan keputusan yang dilakukan pada saat rapat yang dilaksanakan?	Setiap rapat yang dilakukan mempunyai porsi dan kepentingannya masing-masing, misalnya untuk diawal tahun, seluruh pegawai sudah pasti terlibat dalam rapat tersebut, kalau hanya berhubungan dengan bidang sosial dan kependudukan misalnya, ya berarti hanya pegawai dibidang sosial dan kependudukan saja yang terlibat, begitu juga dengan bidang-bidang yang lain, tetapi kalau melibatkan seluruh pegawai, itu tergantung situasi dan kondisi yang terjadi.
17.	Apakah Bapak/Ibu mendapatkan kepercayaan penuh dari pimpinan dalam menyelesaikan pekerjaan?	Pasti, kalau tidak mendapatkan kepercayaan penuh, tidak mungkin kita menduduki sebuah jabatan disini,

		artinya pimpinan sudah pasti percaya kepada kita, memberikan amanah, maka kita harus melaksanakan amanahnya dengan baik.
18.	Apakah Bapak/Ibu diberikan kebebasan untuk menyampaikan permasalahan yang ada untuk perbaikan dan perubahan dalam mencapai tujuan Balitbang Provsu?	Pasti, karena kita dibidang pemerintahan ini segala keputusan yang dibuat berdasarkan hasil diskusi dan musyawarah, jadi tidak sepenuhnya menjadi kewenangan seorang kepala badan saja atau kepala bidang saja, karena pada dasarnya seorang kepala badan hanya mengkoordinir segala kegiatan agar tujuan dapat tercapai.
19.	Apakah Bapak/Ibu diberikan kebebasan untuk menyampaikan kritik, saran, dan masukan untuk perbaikan dan perubahan dalam mencapai tujuan Balitbang Provsu?	Pasti, sama halnya dalam menyampaikan permasalahan tadi, karena setiap masukan dan kritikan yang diberikan oleh setiap pegawai pasti untuk kebaikan organisasi dan kebaikan bersama.
20.	Apakah Bapak/Ibu mendapatkan arahan dan penjelasan yang diberikan pimpinan untuk membantu kelancaran pekerjaan yang dilakukan pegawai?	Tentu, karena setiap pekerjaan yang diberikan dari pimpinan baik itu kepala daerah, kepala bidang, sudah diarahkan terlebih dahulu bagaimana yang seharusnya dilakukan, sehingga mempermudah para pegawai untuk mengerjakan pekerjaan.

Dari hasil wawancara yang dilakukan menunjukkan bahwa pegawai Balitbang Provsu sudah menerapkan komunikasi dua arah. Hal ini didukung dari setiap kegiatan rapat yang diadakan baik rapat yang melibatkan seluruh pegawai, rapat yang hanya diadakan oleh masing-masing bidang, setiap pegawai ikut terlibat dan mendapatkan hak yang sama dalam menyampaikan kritik dan saran untuk kebaikan bersama, sehingga perbaikan yang diperoleh lebih beragam dan mendapatkan pandangan baru yang tadinya tidak ada dari rencana awal yang sudah ditetapkan.