

**TESIS**  
**ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN TIGA PEJABAT TINGGI DI LINGKUNGAN**  
**KOMISI APARATUR SIPIL NEGARA PERIODE 2014 - 2019**

**Disusun Oleh:**

**NAMA : MULYANI PUJI LESTARI**  
**NPM : 1864001102**  
**PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA**  
**KONSENTRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA APARATUR**

**Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna memperoleh gelar**  
**Magister Terapan Administrasi Publik (M.Tr.AP) dalam Ilmu Administrasi**



**LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA**  
**POLITEKNIK SEKOLAH TINGGI ILMU ADMINISTRASI**  
**LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA**  
**JAKARTA**  
**2020**

PROGRAM MAGISTER TERAPAN  
MANAJEMEN SUMBER DAYA APARATUR  
POLITEKNIK SEKOLAH TINGGI ILMU ADMINISTRASI  
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA

**LEMBAR PERSETUJUAN TESIS**

NAMA : MULYANI PUJI LESTARI  
NOMOR POKOK : 1864001102  
KONSENTRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA APARATUR  
JUDUL TUGAS AHKIR/TESIS : ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN TIGA PEJABAT  
TINGGI DI LINGKUNGAN KOMISI APARATUR  
SIPIL NEGARA PERIODE 2014 -2019

Diterima dan disetujui untuk dipertahankan

Pembimbing Tesis



Yogi Suwarno, PhD.

Jakarta, Agustus 2020

POLITEKNIK  
STIA LAN  
JAKARTA

PROGRAM MAGISTER ILMU ADMINISTRASI  
POLITEKNIK SEKOLAH TINGGI ILMU ADMINISTRASI  
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA  
PROGRAM STUDI MANAJEMEN SUMBER DAYA APARATUR

### LEMBAR PENGESAHAN

NAMA : MULYANI PUJI LESTARI  
NPM : 1864001102  
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA  
KONSENTRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA APARATUR  
JUDUL TESIS : ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN TIGA PEJABAT TINGGI  
DI LINGKUNGAN KOMISI APARATUR SIPIL NEGARA  
PERIODE 2014 -2019

Telah mempertahankan Tesis di hadapan Panitia Penguji Tesis Program Magister Ilmu  
Administrasi Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Lembaga Administrasi Negara, pada:

Hari : Senin  
Tanggal : 20 Juli 2020  
Pukul : 10.00 – 12.00 WIB

### TELAH DINYATAKAN LULUS

#### PANITIA PENGUJI TESIS

Ketua Sidang : Dr. Ridwan Rajab, M.Si

Sekretaris : Dr. Asropi, M.Si.

Pembimbing Tesis : Yogi Suwarno, M.A., Ph.D.

Anggota : Prof. Dr. Payaman Simanjuntak, APU:



## LEMBAR PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Mulyani Puji Lestari  
NPM : 1864001102  
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Aparatur

Dengan ini menyatakan bahwa hasil penulisan Tesis yang telah saya buat ini dengan judul Analisis Gaya Kepemimpinan Tiga Pejabat Tinggi Di Lingkungan Komisi Aparatur Sipil Negara Periode 2014 – 2019 merupakan hasil karya sendiri dan benar keasliannya. Apabila dikemudian hari penulisan tesis ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan terhadap karya orang lain, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus menerima sanksi berdasarkan aturan atau ketentuan yang berlaku di Politeknik Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Jakarta - Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia.

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tidak dipaksakan.

Jakarta, Agustus 2020

Penulis



Mulyani Puji Lestari

## KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan syukur Alhamdulillah penulis panjatkan atas kehadiran Allah SWT karena berkat limpahan rahmat dan karunia-Nya penulis dapat menyelesaikan tesis ini, sebagai salah satu syarat guna memperoleh gelar Magister Administrasi Pembangunan Negara di Politeknik Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi – Lembaga Administrasi Negara, Jakarta.

Rasa terima kasih yang mendalam penulis haturkan secara khusus kepada Bapak Yogi Suwarno, M.A., Ph.D.. selaku dosen pembimbing yang dengan penuh kesabaran memberikan arahan dalam penyusunan tesis ini, serta seluruh jajaran dosen penguji sidang yang telah menyatakan kelulusan atas tesis ini juga memberi kesempatan bagi penulis untuk memberikan yang terbaik. Tak lupa pula penulis menyampaikan terima kasih kepada:

1. Keluarga tercinta: Ayah, Kaka & Adek atas waktu yang tersita, serta doa dan dukungannya selama Bunda menjalani masa perkuliahan hingga ahir;
2. Para *key informans* yang telah berkenan menyediakan waktunya di tengah kesibukan masing-masing;
3. Kepala Sekretariat yang telah mengizinkan penulis untuk melakukan penelitian di lingkungan KASN;

4. Rekan-rekan MSDA kelas D, yang terus memacu dan menyemangati penulis, terutama dalam *sharing* ilmu dan informasinya tentang semua hal menyangkut per-tesis-an;
5. Semua pihak yang telah membantu dalam proses penyelesaian tesis ini.

Tentunya menjadi pengalaman yang sangat berharga dan tak mungkin terlupakan, bahwa di tengah Pandemi Covid-19 ini penulis dapat menyelesaikan semua rangkaian persyaratan penyelesaian tesis ini. Pelaksanaan bimbingan dan ujian yang dilakukan secara online, tak sedikitpun mengurangi kesyahduan dan ketegangannya. Namun demikian penulis menyadari bahwa penulisan tesis ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu, berbagai masukan dan saran yang membangun penulis harapkan bagi perbaikan dan penyempurnaan tesis ini di masa yang akan datang.

Seiring dengan itu, penulis berharap semoga tesis ini dapat memberikan manfaat, khususnya di bidang pengembangan sumber daya manusia.

Jakarta, Agustus 2020

Penulis

**PROGRAM MAGISTER TERAPAN  
ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA  
POLITEKNIK SEKOLAH TINGGI ILMU ADMINISTRASI  
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA**

**ABSTRAK**

**MULYANI PUJI LESTARI, 1864001102  
ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN TIGA PEJABAT TINGGI DI LINGKUNGAN  
KOMISI APARATUR SIPIL NEGARA PERIODE 2014 - 2019  
224 halaman, 5 bab, xvi, 8 tabel, 3 gambar, 7 lampiran  
Daftar Pustaka: 38 buku, 7 jurnal, 3 peraturan, lain-lain  
(2000-2019)**

---

Gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam lingkungan organisasi merupakan faktor potensi dalam meningkatkan produktivitas kerja pegawainya. Kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang mampu menumbuhkan, memelihara dan mengembangkan usaha dan iklim yang kondusif di dalam kehidupan organisasi. Penelitian ini mengkaji gaya kepemimpinan yang melekat pada tiga jabatan pimpinan tinggi di KASN yang meliputi Ketua, Wakil Ketua dan Kepala Sekretariat periode 2014 – 2019 serta bagaimana gaya kepemimpinan yang tepat / cocok untuk organisasi KASN periode selanjutnya pada ketiga jabatan tinggi tersebut. Permasalahan dalam organisasi KASN ini sebenarnya terindikasi karena adanya penurunan kinerja pegawai yang ditunjukkan makin banyaknya pegawai yang keluar dari KASN atau kembali bekerja ke instansi asalnya, juga makin banyaknya pegawai yang kurang produktif. Faktor gaya kepemimpinan dari ketiga pejabat tinggi tersebut dianggap memberikan pengaruh yang nyata terhadap kinerja pegawainya, karena peran posisi dan tanggung jawab jabatan yang diembannya menjadi penentu arah majunya KASN di masa depan. Kajian dan penelitian dilakukan dengan menggunakan metode deskriptif melalui pendekatan kualitatif yang didukung dengan observasi, wawancara mendalam serta dengan kajian pustaka. Model yang digunakan adalah menggabungkan pendapat dua tokoh yaitu menurut Lewin dan Hasibuan tentang teori gaya kepemimpinan yang dianutnya. Gabungan kedua teori tersebut menghasilkan 5 tipe gaya kepemimpinan yaitu otokratik, partisipatif, demokratik, delegatif dan *leises feire*. *Tipe otokratik* adalah bila pengambilan keputusan dan kebijaksanaan hanya ditetapkan sendiri oleh pemimpin, bawahan tidak diikutsertakan untuk memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan. *Tipe partisipatif*, adalah apabila dalam kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipasi para bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan agar merasa ikut memiliki organisasi / lembaga. Bawahan harus berpartisipasi memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan. *Tipe Delegatif* memiliki ciri-ciri apabila seorang pemimpin mendelegasikan wewenangnya kepada bawahan dengan agak lengkap. Dengan demikian, bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaannya.

Pemimpin tidak peduli cara bawahan mengambil keputusan dan mengerjakan pekerjaannya, sepenuhnya diserahkan kepada bawahan. *Tipe Demokratik*, adalah tipe gaya kepemimpinan dimana pimpinan yang sepenuhnya mendengarkan pendapat dari bawahannya, pimpinan yang memberikan kebebasan dalam memberikan ide, pimpinan yang sering melibatkan bawahan untuk bersama-sama merumuskan kebijakan dalam pengambilan keputusan dan pimpinan yang memberikan tanggung jawab kepada bawahan dengan tepat, serta melibatkan peran orang lain dalam pengambilan keputusan. *Tipe Leises Faire*, adalah gaya kepemimpinan dimana pemimpin menyerahkan tanggung jawab pada pelaksanaan pekerjaan kepada bawahan, berusaha memberikan kebebasan kepada bawahan untuk mengemukakan ide, saran dan pendapat. Terkadang pemimpin menyerahkan kepada bawahan sepenuhnya dalam hal pengambilan keputusan dan percaya bawahannya mampu melaksanakan tugas tugasnya dengan baik. Tak jarang pemimpin membiarkan bawahannya memilih cara-cara yang dikehendaknya dalam melaksanakan tugas. Dan berdasar hasil penelitian diperoleh fakta bahwa *gaya kepemimpinan otokratik* yang melekat pada *Ketua KASN periode 2014 – 2019*, dianggap tidak ideal untuk diterapkan dalam organisasi KASN sedangkan *gaya kepemimpinan yang dianggap tepat untuk diterapkan di KASN adalah demokratik* untuk Ketua KASN. Sedangkan gaya kepemimpinan melekat dan menjadi karakter *Wakil Ketua periode 2014 – 2019 adalah tipe demokratik*, sementara gaya kepemimpinan yang ideal untuk diterapkan pada posisi Wakil Ketua periode selanjutnya adalah tipe partisipatif. Dan untuk gaya kepemimpinan yang dianggap melekat dan menjadi karakter dari Kepala Sekretariat periode 2014 – 2019 adalah partisipatif, dan gaya kepemimpinan yang dianggap lebih cocok untuk diterapkan di periode selanjutnya adalah tipe Delegatif.

POLITEKNIK  
STIA LAN  
J A K A R T A

**PROGRAM MAGISTER TERAPAN  
ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA  
POLITEKNIK SEKOLAH TINGGI ILMU ADMINISTRASI  
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA**

**ABSTRACT**

**MULYANI PUJI LESTARI, 1864001102**

**ANALYSIS OF LEADERSHIP STYLE OF THREE HIGHER OFFICER IN KASN  
PERIOD 2014 – 2019**

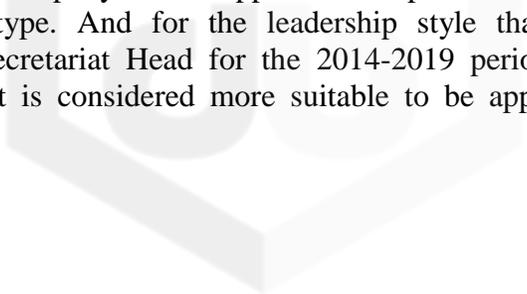
**224 halaman, 5 bab, xvi, 8 tabel, 3 gambar, 7 lampiran**

**Daftar Pustaka: 38 buku, 7 jurnal, 3 peraturan, lain-lain  
(2000-2019)**

---

The leadership style that is applied in an organizational environment is a potential factor in increasing productivity of employees. Effective leadership is able to grow, maintain and develop business and a conducive climate in organizational. This research examines the leadership style inherent in the three high leadership positions in KASN, those are Chairman, Chairperson and Head of the Secretariat for the 2014-2019 period and how the leadership styles are appropriate / suitable for them in the next period. Problems in KASN are actually indicated due to a decrease in employee performance, which is indicated by the increasing number of employees leaving KASN or returning to work to their original institutions, as well as the increasing number of employees who are less productive. The leadership styles of the three higher officer are considered to have a significant effect on employee performance, because their position and their responsibilities determines the direction of KASN in the future. Studies and research are carried out using descriptive methods through a qualitative approach supported by observation, in-depth interviews and literature review. The model used is combination of opinion of two figures, namely Lewin and Hasibuan about their leadership style theory. The combination produces 5 types of leadership styles, they are autocratic, participatory, democratic, delegative and laissez faire. The autocratic type is when decision-making and policies are only set by the leader, subordinates are not included to provide suggestions, ideas, and considerations in the decision-making process. Participatory type, is when leadership is carried out in a persuasive manner, creating harmonious cooperation, fostering loyalty and participation of subordinates. Leaders motivate subordinates to feel they belong to the organization / institution. Subordinates must participate in providing suggestions, ideas, and considerations in the decision making process. Delegative type has characteristics when a leader delegates authority to subordinates rather completely. Thus, subordinates can make decisions and policies freely or freely in carrying out their work. Leaders do not care about how their subordinates make decisions and do their work, completely left to their subordinates. Democratic type, is a type of leadership

style where leaders fully listen to the opinions of their subordinates, leaders who give freedom in giving ideas, leaders who often involve subordinates to jointly formulate policies in decision making and leaders who give responsibility to subordinates appropriately, and involve the roles of others in decision making. Leises Faire type, is a leadership style in which the leader leaves responsibility for the implementation of work to his subordinates, trying to give his subordinates the freedom to express ideas, suggestions and opinions. Sometimes leaders leave it to their subordinates completely in terms of decision making and believe their subordinates are capable of carrying out their duties properly. And based on the results of research, it is found that the autocratic leadership style attached to the Chairman for the 2014-2019 period and considered it is not ideal to be applied. The leadership style that is appropriate to be applied is democratic for the Chairman. Whereas the leadership style is inherent and characterizes the Chairperson for the 2014 - 2019 period is a democratic type, while the ideal leadership style to be applied to the position of Chairman for the next period is a participatory type. And for the leadership style that is considered inherent and characterizes the Secretariat Head for the 2014-2019 period, it is participatory, and the leadership style that is considered more suitable to be applied in the next period is the delegative type.



POLITEKNIK  
STIA LAN  
JAKARTA

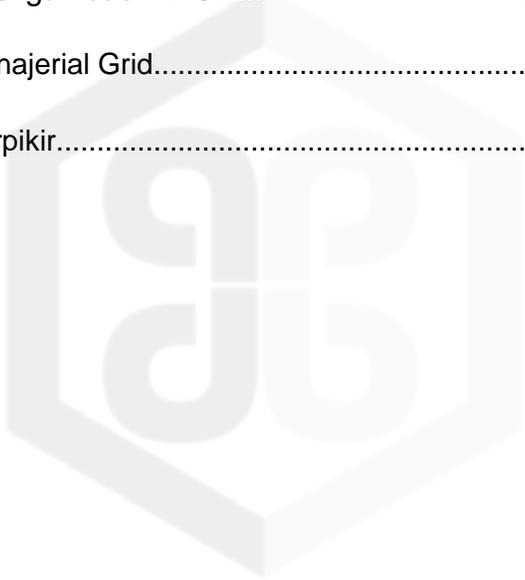
## DAFTAR TABEL

Nomor		Halaman
1.	Peraturan Ketua KASN untuk mengatur Manajemen SDM di Internal KASN yang diterbitkan selama tahun 2016 – 2019.....	37
2.	Daftar Dokumentasi.....	62
3.	Tabel Hasil Wawancara Ketua.....	82
4.	Tabel Hasil Wawancara Wakil Ketua.....	87
5.	Tabel Hasil Wawancara Kepala Sekretariat.....	91
6.	Analisis Gaya Kepemimpinan Ideal Terhadap Ketua	101
7.	Analisis Gaya Kepemimpinan Ideal Terhadap Wakil Ketua	102
8.	Analisis Gaya Kepemimpinan Ideal Terhadap Kepala Sekretariat	104

POLITEKNIK  
STIA LAN  
J A K A R T A

## DAFTAR GAMBAR

Nomor		Halaman
1.	Struktur Organisasi KASN.....	8
2.	Grafik Manajerial Grid.....	35
3.	Model Berpikir.....	56



**POLITEKNIK  
STIA LAN  
J A K A R T A**

## DAFTAR ISI

JUDUL	
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
BAB I PERMASALAHAN PENELITIAN.....	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Permasalahan.....	9
C. Tujuan Penelitian.....	10
D. Manfaat Penelitian.....	11
BAB II KERANGKA TEORI.....	12
A. Tinjauan Teori dan Kebijakan.....	12
A.1. Bentuk / Tipologi Organisasi.....	12
A.2. Beberapa Organisasi / Lembaga di Indonesia.....	18
A.3. Kepemimpinan.....	27
A.4. Teori Kepemimpinan.....	29
A.5. Gaya Kepemimpinan.....	38
A.6. Motivasi Kerja.....	42
A.7. Kinerja Pegawai.....	43
A.8. Kebijakan .....	45
B. Penelitian Terdahulu.....	49
C. Konsep Kunci.....	54
D. Model Berpikir.....	58
E. Pertanyaan Penelitian.....	58
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	59
A. Metode Penelitian.....	59
B. Teknik Pengumpulan Data.....	60
C. Instrumen Penelitian.....	64
D. Teknik Pengolahan dan Analisa Data.....	65
BAB IV. HASIL PENELITIAN	70
A. Profil Singkat Pimpinan KASN Periode 2014 – 2019.....	70
B. Deskripsi Data.....	78
C. Hasil Olah dan Analisis Data.....	80
D. Pengembangan Analisis Hasil Penelitian	95
E. Gaya Kepemimpinan Ideal Pada Tiga Jabatan Pimpinan Tinggi	99
E. Kondisi KASN Terkini.....	105
BAB V. SIMPULAN DAN SARAN.....	108
A. Simpulan.....	108
B. Saran.....	111

# **BAB I**

## **PERMASALAHAN PENELITIAN**

### **A. Latar Belakang**

Seringkali kita berpendapat bahwa produktivitas kinerja organisasi sangat tergantung pada bagaimana kinerja pegawainya. Namun ternyata gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam lingkungan organisasi merupakan faktor potensi dalam meningkatkan produktivitas kerja. Kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang mampu menumbuhkan, memelihara dan mengembangkan usaha dan iklim yang kondusif di dalam kehidupan organisasi.

Sehingga dapat diyakini bahwa gaya kepemimpinan seorang pemimpin dapat mempengaruhi keberhasilan dalam mempengaruhi perilaku bawahannya bahkan arah organisasinya. Tak terkecuali juga organisasi pemerintah didalamnya. Bahkan menurut Sholikin (2013) dikatakan bahwa problem organisasi publik berakar pada tiga akar masalah yaitu faktor gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan teknik kepemimpinan. Dan selanjutnya, melalui penelitian ini, penulis akan mencoba menggali lebih jauh mengenai gaya kepemimpinan yang berlaku dalam organisas pemerintah dengan objek penelitan adalah Komisi Aparatur Sipil Negara atau disingkat dengan KASN.

KASN sebagai salah satu organisasi pemerintah yang dibentuk atas dasar amanat Undang-Undang (UU) Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara merupakan lembaga independen di bawah Presiden yang memiliki fungsi untuk

mengawasi pelaksanaan norma dasar, kode etik dan kode perilaku ASN, serta penerapan Sistem Merit dalam kebijakan dan Manajemen ASN pada Instansi Pemerintah.

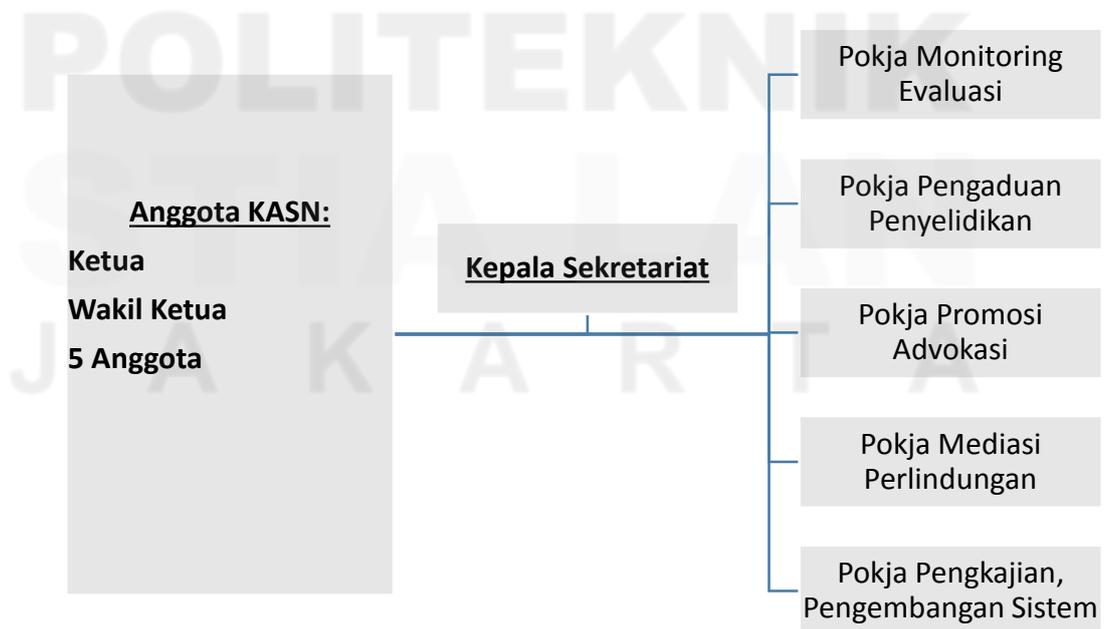
Gaya kepemimpinan yang akan diteliti lebih lanjut adalah terkait tipe gaya kepemimpinan yang melekat dalam diri pimpinan KASN berdasar perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan dari seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya. Sebenarnya sudah banyak penelitian terkait gaya kepemimpinan namun kebanyakan dari kajian tersebut hanya menggali informasi mengenai gaya kepemimpinan seorang tokoh yang memimpin suatu lembaga yang berbentuk lini atau lini fungsional, dan hingga saat ini, penulis belum pernah menemukan kajian mengenai gaya kepemimpinan atas pemimpin yang memimpin organisasi dalam bentuk komite/komisi.

Berdasar bentuk organisasinya, KASN merupakan organisasi yang berbentuk komite, yaitu suatu organisasi dimana tugas kepemimpinan dan tugas tertentu lainnya dilaksanakan secara kolektif. Keputusan pimpinan yang sifatnya strategis diambil secara kolektif kolegial dari seluruh pimpinan yang ada, karena organisasi yang berbentuk komite memiliki jumlah pemimpin lebih dari satu yang disebut komisioner. Namun berdasar observasi peneliti, ada hal yang berbeda antara organisasi komite di KASN dengan organisasi komite lainnya di Indonesia. Di KASN, meskipun pimpinannya adalah komisioner yang dalam hal ini pengambilan keputusannya berfungsi secara kolektif, namun di lain pihak keberadaan masing-masing komisioner memiliki peran dan tugas yang terpisah. Sehingga dapat

dikatakan bahwa KASN merupakan organisasi yang berbentuk komite dengan menganut bentuk lini fungsional dalam menjalankan tugas dan fungsinya.

Sesuai pasal 35 UU ASN bahwa ada 7 (tujuh) orang komisioner KASN yang terdiri dari Ketua, Wakil Ketua dan 5 (lima) Anggota. Ketua dan Wakil Ketua dianggap sebagai tokoh sentral dalam organisasi KASN sedangkan lima anggota lainnya memiliki tugas dan fungsi berbeda-beda sesuai dengan kelompok kerja (Pokja) yang dipimpinnya. Ada Pokja Monitoring Evaluasi, Pokja Pengaduan Penyelidikan, Pokja Promosi Advokasi, Pokja Mediasi Perlindungan dan Pokja Pengkajian, Pengembangan Sistem.

**Gambar 1**  
**Struktur Organisasi KASN**



Sumber : Peraturan Ketua KASN Nomor 2 Tahun 2015 tentang Struktur Organisasi dan Tata Kerja KASN

Di KASN sendiri berlaku bahwa jika keputusan itu merupakan keputusan organisasi yang sifatnya ke arah strategis merujuk pada tugas fungsi organisasi KASN maka akan diputuskan secara kolektif kolegial dalam forum rapat komisioner. Sedangkan keputusan yang bersifat manajerial dan mengarah pada manajemen internal ditetapkan oleh Pimpinan dengan diinisiasi oleh Sekretariat dalam hal ini dibawah pembinaan Kepala Sekretariat. Termasuk di dalamnya adalah tugas pemberian dukungan administrasi dan operasional perkantoran.

Sebagaimana tercantum Peraturan Ketua KASN nomor 2 tahun 2015 pasal 9 dapat disimpulkan bahwa kewenangan tugas Ketua dan Wakil Ketua meliputi unsur eksternal dan internal. Eksternal yang berarti bahwa baik Ketua dan Wakil Ketua menjadi simbol komunikasi, koordinasi dan kebijakan organisasi terkait hubungan kelembagaan dengan berbagai lembaga pemerintah atau negara juga masyarakat. Dan Internal berarti bahwa kedua tokoh tersebut turut berperan penting dalam menetapkan kebijakan dan pengembangan organisasi KASN itu sendiri. Sedangkan di pasal 37 dinyatakan bahwa dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, KASN dibantu oleh sekretariat yang dipimpin oleh seorang kepala sekretariat.

Dan dalam penelitian ini, penulis sengaja hanya membatasi kajian pada gaya kepemimpinan untuk tiga posisi jabatan yaitu Ketua, Wakil Ketua dan Kepala Sekretariat, sebab selain tercantum secara langsung di dalam UU ASN, ketiga jabatan ini berdasar hasil observasi penulis, menempati peran strategis dalam kinerja organisasi terutama yang paling besar peranannya dalam mempengaruhi kinerja bawahan secara langsung dan menyeluruh.

Seperti penulis ungkapkan sebelumnya bahwa gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi keberhasilan seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku bawahannya. Dengan kata lain, bahwa produktivitas atau kinerja bawahan turut dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang diterapkan para pemimpinnya. Bahwa seorang pemimpin harus dapat menciptakan suatu proses dinamis yang dilaksanakan melalui hubungan timbal balik antara pemimpin dan bawahan sebagai upaya memotivasi anggota organisasi dalam mencapai tujuan organisasinya. Mampu menciptakan iklim kerja yang nyaman dan kondusif bagi seluruh pegawainya.

Namun yang terjadi justru sebaliknya, dari sekitar 100 orang pegawai KASN tahun 2018 sudah hampir sepuluh orang pegawai yang menyatakan mundur dan keluar dari KASN. Ada yang kembali ke instansi asal, namun adapula yang pindah ke instansi lain. Keengganan pegawai untuk bekerja di KASN dalam waktu lama menyebabkan keterbatasan jumlah dan kualitas SDM yang ada makin lemah. Tentu saja hal ini berpengaruh pada motivasi kerja mereka, dan tak jarang ketimpangan beban kerja terjadi pada beberapa unit kerja sebagai imbas pergi dan berpindahannya para pegawai ke tempat lain.

Satu hal yang tak kalah penting yang diduga menyebabkan menurunnya kinerja pegawai di KASN yaitu pendapatan pegawai KASN masih terbilang rendah jika dibandingkan dengan instansi pemerintah lainnya. Tunjangan kinerja yang biasa diperoleh Pegawai Negeri Sipil (PNS) di tempat lain tidak bisa dibandingkan dengan tunjangan kinerja yang diterima pegawai KASN dengan beban kerja dan beban hidup yang harus terpenuhi di wilayah ibukota negara. Sebagaimana diketahui bahwa pegawai yang ada di

KASN adalah berasal dari berbagai instansi pemerintah / lembaga / kementerian lain yang tersebar di wilayah Indonesia. Selain itu, ketimpangan pendapatan juga dirasakan di KASN. Perbedaan pendapatan antara sesama pejabat tinggi juga sangat terasa, sebagai contoh pendapatan Kepala Sekretariat (Pejabat Tinggi Madya / eselon 2) dengan Asisten Komisioner (Pejabat Tinggi Madya / setara eselon 2) dengan skema pembayaran honor yang berbeda dengan aturan kepegawaian di instansi lainnya adalah sangat jauh berbeda.

Tak dapat dipungkiri bahwa kenyamanan kerja pegawai sangat dipengaruhi oleh pendapatan yang diterimanya. Pegawai akan cenderung lebih nyaman bekerja jika mereka sudah tidak dipusingkan dengan kebutuhan dasar yang harus terpenuhi untuk hidup sehari-hari. Dan menurut informasi dari beberapa informan yang penulis dapatkan, bahwa desain awal pendapatan yang diterima pegawai di KASN adalah sama dengan pendapatan yang diterima oleh pegawai di Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (MenpanRB). Perubahan ini, konon tidak lain disebabkan oleh sentimenisme pejabat MenpanRB pada pimpinan KASN periode pertama. Padahal seperti diketahui bahwa MenpanRB merupakan lembaga penentu besaran pendapatan yang diterima oleh semua Kementerian/Lembaga. Belum lagi pembiayaan pendanaan DIPA yang masih menempel pada KemenpanRB makin menuntut para pimpinan KASN, untuk mau tidak mau, suka atau tidak suka harus menjalin kerja sama yang baik dengan semua pihak di KemenpanRB.

Tapi yang terjadi justru sebaliknya, seperti kejadian dalam suatu rapat Rapat yang dipimpin oleh Menteri PanRB dihadiri oleh beberapa Anggota KASN beserta stafnya dan hadir pula hampir seluruh Deputy KemenpanRB dan jajarannya, Ketua KASN mengatakan bahwa dirinya merasa frustrasi dengan kondisi organisasi

KASN dengan berbagai kompleksitas permasalahan yang harus dihadapi. Bahkan dalam beberapa kesempatan di rapat internal KASN, Ketua KASN mengungkapkan bahwa dirinya merasa telah gagal dalam memimpin organisasi KASN dan tidak berminat lagi untuk melanjutkan masa kepemimpinannya pada periode selanjutnya. Pernyataan yang sama pun diungkapkan oleh Wakil Ketua, yang merasa sudah tidak dapat berbuat banyak untuk mengatasi permasalahan yang ada serta untuk mengoptimalkan organisasi KASN. Tentu saja, statemen tersebut makin menimbulkan polemik di antara bawahannya dan ketidakpuasan atas peran pimpinan.

Pendapat lain mengatakan bahwa seringkali *statement* atau pendapat yang dikeluarkan oleh Ketua KASN justru makin mempersempit ruang gerak organisasi dan justru makin mempersulit berkembangnya organisasi KASN itu sendiri karena dianggap apa yang disampaikan Ketua KASN melalui media sangat kontroversial dan justru bisa menimbulkan efek balik pada pelemahan organisasi KASN. Seperti yang pernah dimuat dalam beberapa media massa baik cetak maupun *online*, antara lain dimuat dalam <http://nasional.republika.co.id> dengan judul tertulis “KASN Duga 90 Persen Kementrian praktikan Jual Beli Jabatan” dan di <https://nasional.kompas.com> yang berjudul “Sejak 2017, KASN Sudah Cium Praktik Jual Beli Jabatan di Banyak Kementrian”

Bahkan menjelang masa ahir jabatan Komisioner periode pertama (2014 – 2019), organisasi KASN bukan malah menjadi organisasi yang berdiri kokoh namun justru muncul berbagai isu tentang pembubaran KASN yang diusung oleh DPR dengan menginisiasi revisi terhadap UU ASN dan menghilangkan seluruh

pasal terkait KASN. Belum lagi konflik yang muncul di tubuh internal KASN makin memperburuk situasi dan tentu saja berimbas langsung pada kinerja pegawainya.

Keputusan Ketua KASN berupa rekomendasi semuanya diambil secara kolektif kolegial, yang artinya seorang Ketua KASN tidak dapat memutuskan suatu urusan atas pertimbangannya sendiri namun harus memperhatikan dan mempertimbangkan pendapat komisioner lainnya seperti Wakil Ketua dan Komisioner di masing-masing Pokja sehingga dalam hal ini, keputusan yang diambil sebagian besar merupakan hasil polling suara terbanyak dari seluruh komisioner. Keputusan yang berupa rekomendasi ini lebih ditujukan sebagai bentuk penanganan dan penyelesaian terhadap pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi KASN. Sementara keputusan yang bersifat internal baik berupa peraturan tata tertib, maupun kegiatan organisasi menjadi tanggung jawab Kepala Sekretariat dibawah kewenangan Wakil Ketua dan atas sepengetahuan dan koordinasi dengan Ketua.

Posisi pimpinan lainnya yang dirasa cukup berat dalam mengemban dan melaksanakan tugas adalah Kepala Sekretariat. Satu sisi dia harus menjadi penanggung jawab utama pemberi dukungan administrasi serta anggaran pada proses jalannya organisasi dimana terdapat tujuh tokoh pimpinan utama di dalamnya, disisi lain seorang Kepala Sekretariat juga harus menjadi figur pimpinan pada unit kerja Sekretariat yang dipimpinnya. Sehingga dalam hal ini sangat dibutuhkan kemampuan teknik kepemimpinan dan manajerial yang matang untuk mampu mengemban tugas yang cukup berat, karena bila tidak, akan dimungkinkan

muncul kesalahpahaman dalam menterjemahkan perintah pimpinan. Namun demikian, ada pendapat mengatakan bahwa keterpilihan seorang Kepala Sekretariat periode 2014-2019 dianggap sebagai satu kesalahan tim panel saat itu, meskipun diakui bahwa proses pemilihannya sudah dilakukan melalui seleksi terbuka namun ternyata seiring berjalannya waktu banyak yang menganggap kinerja Kepala Sekretariat periode 2014-2019 tidak mampu mengatasi permasalahan yang ada. Hal ini diakui oleh Wakil Ketua KASN sebagai Ketua tim Panel saat itu.

Berdasar fenomena di atas, maka penulis mencoba mengkaji permasalahan yang ada di KASN dengan mengambil tema tulisan yang berjudul ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN TIGA PEJABAT TINGGI PERIODE 2014 – 2019 DI KOMISI APARATUR SIPIL NEGARA

## **B. Rumusan Permasalahan**

Kajian mengenai kepemimpinan disini lebih menekankan pada gaya kepemimpinan yang melekat pada tida jabatan pimpinan tinggi di KASN yang meliputi Ketua, Wakil Ketua dan Kepala Sekretariat. Bila melihat proses seleksi pencarian para tokoh tersebut adalah sudah melalui ajang pemilihan yang cukup ketat dan selektif dengan mengutamakan kualifikasi, kompetensi dan kinerja para tokoh tersebut.

Permasalahan dalam organisasi KASN ini sebenarnya terindikasi karena adanya penurunan kinerja pegawai yang ditunjukkan makin banyaknya pegawai yang keluar dari KASN atau kembali bekerja ke instansi asalnya, juga makin banyaknya pegawai yang kurang produktif karena rendahnya

pengawasan dari pimpinan. Dengan adanya permasalahan tersebut diduga faktor gaya kepemimpinan dari para pejabat tinggi di lingkungan KASN memberikan pengaruh yang nyata terhadap kinerja pegawainya.

Oleh karena itu, berdasarkan permasalahan tersebut, maka dapat dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. “Bagaimanakah analisis gaya kepemimpinan dari Ketua KASN periode 2014 – 2019 serta bagaimana gaya kepemimpinan yang tepat / cocok untuk organisasi KASN periode selanjutnya?”.
2. “Bagaimanakah analisis gaya kepemimpinan dari Wakil Ketua KASN periode 2014 – 2019 serta bagaimana gaya kepemimpinan yang tepat / cocok untuk organisasi KASN periode selanjutnya?”.
3. “Bagaimana analisis gaya kepemimpinan seorang Kepala Sekretariat di KASN saat ini serta bagaimana gaya kepemimpinan yang tepat / cocok untuk organisasi KASN?”

### **C. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan yang ingin diketahui dan diperoleh dalam penelitian ini adalah mampu memecahkan dan memetakan rumusan permasalahan tersebut di atas:

1. “Menganalisis gaya kepemimpinan dari Ketua KASN periode 2014 – 2019 serta bagaimana gaya kepemimpinan yang tepat / cocok untuk organisasi KASN periode selanjutnya”.
2. “Menganalisis gaya kepemimpinan dari Wakil Ketua KASN periode

2014 – 2019 serta bagaimana gaya kepemimpinan yang tepat / cocok untuk organisasi KASN periode selanjutnya”.

3. “Menganalisis gaya kepemimpinan seorang Kepala Sekretariat di KASN saat ini serta bagaimana gaya kepemimpinan yang tepat / cocok untuk organisasi KASN?”

#### **D. Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah :

1. Bagi Penulis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan dan kelengkapan informasi berbasis kajian ilmiah terkait gaya kepemimpinan para pejabat tinggi negara di Indonesia pada khususnya dan KASN pada umumnya.

2. Bagi Akademis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah dan memperkaya khasanah pustaka serta dokumentasi di bidang sumber daya manusia terkait gaya kepemimpinan yang ada dalam suatu organisasi.

3. Bagi instansi KASN

Penelitian ini diharapkan mampu digunakan sebagai bahan pertimbangan atau masukan kepada instansi KASN sendiri dalam memilih para pejabat tinggi dengan harapan dapat lebih meningkatkan motivasi kerja pegawainya.

# **BAB I**

## **SIMPULAN DAN SARAN**

### **A. Simpulan**

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan tidaklah bisa dilepaskan dari kualitas pemimpinnya. Seorang pemimpin menjadi penentu arah dalam usaha pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi. Kepiawaian seorang pemimpin diperlukan untuk mengatasi konflik yang mungkin timbul antara individu dalam satu dan antar kelompok kerja yang terdapat dalam organisasi yang dipimpinnya. Selain itu, kemampuannya sebagai seorang komunikator dan wakil dari organisasi menuntutnya untuk bekerja lebih efektif dalam mengoptimalkan semua sumber daya yang ada.

Kajian mengenai kepemimpinan disini lebih menekankan pada gaya kepemimpinan yang melekat pada tiga jabatan pimpinan tinggi di KASN yang meliputi Ketua, Wakil Ketua dan Kepala Sekretariat. Permasalahan dalam organisasi KASN ini sebenarnya terindikasi karena adanya penurunan kinerja pegawai yang ditunjukkan makin banyaknya pegawai yang keluar dari KASN atau kembali bekerja ke instansi asalnya, juga makin banyaknya pegawai yang kurang produktif. Faktor gaya kepemimpinan dari ketiga pejabat tinggi tersebut dianggap memberikan pengaruh yang nyata terhadap kinerja pegawainya, karena peran posisi dan tanggung jawab jabatan yang diembannya menjadi penentu arah majunya KASN di masa depan.

Dapat diambil kesimpulan bahwa peran dan pengaruh tiga jabatan pimpinan tinggi di KASN yaitu Ketua, Wakil Ketua dan Kepala Sekretariat sangatlah penting. Berdasar hasil observasi dan penelitian yang penulis lakukan diperoleh hasil bahwa:

1. Gaya kepemimpinan otokratik yang melekat pada Ketua KASN periode 2014 – 2019, dianggap tidak ideal untuk diterapkan dalam organisasi KASN sedangkan gaya kepemimpinan yang dianggap tepat untuk diterapkan di KASN adalah demokratik untuk Ketua KASN.
2. Gaya kepemimpinan demokratik sangat melekat dan menjadi karakter gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh Wakil Ketua periode 2014 – 2019, sedangkan gaya kepemimpinan yang ideal untuk diterapkan pada Wakil Ketua pada periode selanjutnya adalah tipe partisipatif.
3. Dan gaya kepemimpinan dianggap melekat dan menjadi karakter gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh Kepala Sekretariat periode 2014 – 2019 adalah partisipatif, sementara gaya kepemimpinan seorang Kepala Sekretariat yang dianggap lebih cocok untuk diterapkan di periode selanjutnya adalah tipe Delegatif.

Ketua KASN sebagai tokoh sentral organisasi dengan gaya kepemimpinan demokratik diharapkan mampu memiliki kemampuan *leadership* yang unggul, memiliki kemampuan koordinasi, konsolidasi, dan kolaborasi serta kerjasama multipihak dalam meningkatkan akseptabilitas lembaga KASN. Terutama dalam proses pengambilan keputusan secara kolektif kolegial menuntut peran Ketua

KASN mau menerima pendapat pihak lain dan mampu memegang kendali dalam pengambilan keputusan.

Sedangkan Wakil Ketua dengan gaya kepemimpinan partisipatifnya diharapkan mampu menjadi jembatan penghubung (mediator) komunikasi antara sekretariat dan Pokja, mampu menampung dan menerima aspirasi bawahan, memiliki kemampuan membimbing, mengarahkan pada unit kerja yang menjadi tanggung jawabnya serta mampu menjelaskan program yang sedang dilaksanakan di sekretariat sekaligus menyampaikan arahan keputusan para pimpinan, bagian mana yang perlu dukungan sekretariat.

Dan sosok Kepala Sekretariat dengan gaya kepemimpinan delegatifnya diharapkan memiliki kemampuan *leadership*, manajerial serta *communication skill* yang unggul, mampu membangun soliditas dan solidaritas organisasi (di internal dan ke eksternal), berjiwa tangguh dan kuat, mampu memberikan bimbingan, arahan serta berjiwa mengayomi pada bawahan serta mampu menggerakkan dan mengoptimalkan sumber daya yang ada dengan membagi tugas dan memberikan kepercayaan dan memotivasi serta berani memberi tanggung jawab lebih pada bawahan.

Faktanya, gaya kepemimpinan yang relevan akan menjadi tipe kepemimpinan yang dapat meningkatkan efektivitas organisasi dalam mencapai tujuannya. Realisasi atau prakteknya gaya kepemimpinan yang dianggap ideal menurut hasil penelitian tidaklah terus menerus berada pada titik ekstrim tertinggi tetapi dimungkinkan dapat bergeser ke arah yang berlawanan. Ada empat faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan yakni: sistem nilai, rasa yakin terhadap

bawahan, sudut pandang pemimpin dan perasaan aman dalam situasi tertentu. Dan dalam proses pengambilan keputusan, seorang pemimpin harus memiliki kemampuan untuk menempatkan empat kondisi dalam mempengaruhi bawahannya yaitu *telling* (mengatakan/menyatakan/memerintah), *selling* (menawarkan/menjual), *participating* (mengikutsertakan/partisipasi) dan *delegating* (pendelegasian wewenang).

## **B. Saran**

Hasil dari penelitian dan penulisan ini diharapkan dapat dijadikan sebagai salah satu pertimbangan dalam menjalankan roda organisasi KASN pada periode kepemimpinan berikutnya. Dengan begitu pengalaman dan kejadian yang pernah terjadi pada saat periode kepemimpinan tahun 2014 – 2019 dapat dijadikan pelajaran dan introspeksi serta motivasi untuk menjadikan KASN lebih baik lagi.

Dan setelah ini diharapkan akan muncul berbagai penelitian lanjutan yang mengaitkan dengan produktivitas serta kinerja pegawai atau upaya peningkatan peran dan posisi KASN diantara lembaga negara lainnya. Sehingga diperoleh suatu kajian yang utuh dan menyeluruh tentang organisasi KASN.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adrian, D. (2017, Mei 28). *solusi@finansialku.com*. Retrieved from [www.finansialku.com: https://www.finansialku.com/kepemimpinan-dalam-organisasi-tipe-pemimpin-seperti-apakah-anda/](https://www.finansialku.com/kepemimpinan-dalam-organisasi-tipe-pemimpin-seperti-apakah-anda/)
- Antoni. 2008. *Gaya Kepemimpinan Dan Produktivitas Kerja*, Online, <http://sinauonline.50webs.com> ). Diakses 24 Februari 2020
- Arikunto S. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Ed Revisi VI. Penerbit PT Rineka Cipta. Jakarta
- Bernardin dan Russel, (2002), *Pengertian Pendidikan, Masa Kerja dan Tunjangan atau Kompensasi*. Manajemen Sumber Daya Manusia. Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Cain, B. 2007. *A Review of The Mental Workload Literature*. Defence Research and Development Canada Toronto. Human System Integration Section : Canada.
- Class, H. (2011, May 4). *how leadership managerial grid works*. Retrieved from [driaj2009.blogspot.com: driaj2009.blogspot.com/2011/05/how-leadership-managerial-grid-works.html](http://driaj2009.blogspot.com/driaj2009.blogspot.com/2011/05/how-leadership-managerial-grid-works.html)
- David E Melchar, S. M. (2010). *Achieving High Organization Performance Through Servant Leadership*. *The Journal of Business Inquiry*, 74 - 88.
- Dina Andrian. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. – <https://goo.gl/fWP2UA>
- Devi, E. D. (2009). *Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional sebagai variabel intervening (studi pada karyawan outsourcing PT Smeru Karya Buana Semarang)*. 1-49.
- Djuroto, Totok dan Bambang Supriyadi. 2002. *Menulis Artikel dan Karya Ilmiah*. Rosda Karya. Bandung:
- Dubrin, Andrew J. 2005. *Leadership (Terjemahan)*. Edisi Kedua. Prenada Media. Jakarta.
- Susilo, Eko. 1995. *Dasar-dasar Pendidikan*. Effhar Publishing. Semarang

- Fadli, Ahmad. 2004. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan* PT. Kawasan
- Greenberg, Jerald dan Robert A. Baron. 2003. *Behaviour in Organizations, Understanding and Managing The Human Side of Work*. Third Edition. Allin and Bacon. Massachussets A Division of Schuster
- Ghozali, Imam. 2012. "*Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 20*". UNDIP.Semarang.
- Grant, K. (2001). The Role of Satisfaction With Territory Design on The Motivation Attitudes, and Work Outcomes of Salespeople. *International .*
- Handoko, T. Hani. 2007. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE Yogyakarta.
- Hasibuan, M. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kedua. Jakarta. Penerbit Bumi Aksara.
- Harahap, I. H. (2019). Analisis Gaya Kepemimpinan Lee Kuan Yew Dalam Mengantar Singapura Menjadi Negara Maju. *Journal of Enterpreneurship, Management and Industry (Jemi) Vol2, No.1, 1-8*.
- Imam, G. (2012). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 20*. Semarang: UNDIP.
- Laporan Tahunan KASN 2017. (2017). Komisi Aparatur Sipil Negara
- Luthans, F. (2006). Perilaku Organisasi. In F. Luthans, *Perilaku Organisasi* (p. 243). Yogyakarta: ANDI.
- McClelland, D. C., 1961, *The Achieving Society*, Van Nostrand : Princeton, N. J
- Mchwish Rashid, R. T. (2017). Relationship of Servant Leadership with Employee in Role and Extra-Role Performance in GLC's of Malaysia. *City University Research Journal*, 88 - 89.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit PT. Rosdakarya. Bandung.
- Mathis, Robert L dan John H. Jackson. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Pertama*. Jakarta: Salemba Empat.

- Miftah, Thoha. (2013). *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Implikasinya*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Nawawi, H. (2006). *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Nurul AF, Agus S. 2018.” *Membangun Kompetensi Pemimpin Dalam Mengelola Organisasi Publik: Strategi Dan Aplikasi*”. *Jurnal Politik dan Sosial Kemasyarakatan* Vol. 10 No.1 2018 (79-91) ISSN 2085-143X
- Peraturan Menteri PANRB Nomor 11 Tahun 2014 Tentang Tata Cara Seleksi Calon Anggota KASN dan Tata Cara Pembentukan Tim Seleksi
- Rivai, Veithzal. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori dan Praktik*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Robbins, S. (2006). *Perilaku Organisasi Edisi Kesepuluh*. In R. Stephen, *Perilaku Organisasi* (p. 152). Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia.
- Robbins, Stephen. 1996. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Prenhallindo.
- Rorimpandey, Lidya.(2013). *Gaya Kepemimpinan Transformasional, Transaksional, Situasional, Pelayanan dan Aotentik Terhadap Kinerja Kelurahan di Kecamatan Bunaken Kota Manado*. Universitas SamRatulangi.
- Rukmani, K. (2010). *Effect of Leadership on Organizational Effectiveness*. *European Journal of Social Science*, Volume 15, number 3.
- Ruvendi, R. (2005). *Imbalan dan Gaya Kepemimpinan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Balai Besar Industri Hasil Pertanian Bogor*.
- Simamora, Henry. 2006, *Manajemen Sumberdaya Manusia*, Yogyakarta: Penerbit STIE YKPN.
- Shela, A. N. (2014, November 30). *Gaya Kepemimpinan Menteri BUMN Dahlan Iskan Terhadap Perusahaan Jasa Marga*. Retrieved from lib.ui.ac.id: <http://lib.ui.ac.id/file?file=digital/2016-6/20392824-MK-Andi%20Nur%20Shella.pdf>
- Slamet Riyadi. 2012. *Pengaruh Kompensasi Finansial, Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Manufaktur di Jawa Timur*. Fakultas Ekonomi Universitas 17 Agustus 1945.

Smat, Warsid. 2005. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Di Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara (BKN) Medan", Thesis, Universitas Sumatera Utara. <http://library.usu.ac.id/download/fe/tesis-warsid.pdf> akses 16 Juni 2010.

Sugiyono.(2007).*Metode Penelitian Bisnis*. Penerbit AlfaBeta. Bandung.

Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara.

Tarwaka, (2015).*Ergonomi Industri* . Surakarta. Penerbit Harapan Press

Wirawan. (2013). *Kepemimpinan : Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian* . Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.

Yulk, G. (2017). *Edisi Ketujuh: Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Jakarta Barat: PT Indeks Permata Puri Media.

POLITEKNIK  
STIA LAN  
J A K A R T A