

**ANALISIS PERAN KEPEMIMPINAN DALAM MENINGKATKAN  
EFEKTIVITAS DAN PENINGKATAN KUALITAS KINERJA  
KARYAWAN**



Disusun sebagai salah satu syarat menyelesaikan Progran Studi Strata II pada  
Jurusan Magister Manajemen Fakultas Pascasarjana  
Universitas Muhammadiyah Surakarta

Oleh:

**ZA'IM ROFIF**

**P 100 200 007**

**MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA**

**2022**

**HALAMAN PERSETUJUAN**

**ANALISIS PERAN KEPEMIMPINAN DALAM MENINGKATKAN  
EFEKTIVITAS DAN PENINGKATAN KUALITAS KINERJA  
KARYAWAN**

**PUBLIKASI ILMIAH**

**Telah disetujui oleh pembimbing**

**Pada tanggal: 24 November 2022**

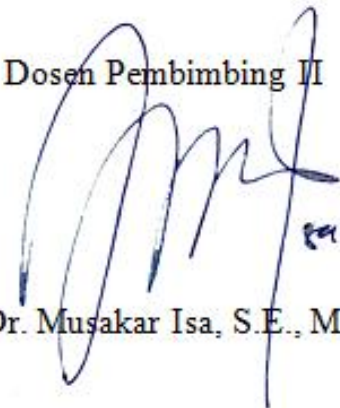
**Menyetujui**

Dosen Pembimbing I



Ihwan Susila, S.E., M.S.i., Ph.D.

Dosen Pembimbing II



Dr. Musakar Isa, S.E., M.Si.

## HALAMAN PENGESAHAN

### ANALISIS PERAN KEPEMIMPINAN DALAM MENINGKATKAN EFEKTIVITAS DAN PENINGKATAN KUALITAS KINERJA KARYAWAN

Oleh :

Za'im Rofif  
P 100 200 007


Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji  
Pada tanggal 24 November 2022  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima  
**Dewan Penguji :**

1. Ihwan Susila, S.E., M.S.i., Ph.D  
(Ketua Dewan Penguji)
2. Dr. Musakar Isa, S.E., M.Si.  
(Anggota I Dewan Penguji)
3. Prof. Dr. Anton A Setyawan, S.E., M.Si.  
(Anggota II Dewan Penguji)

1.   
2.   
3. 



Direktur,

  
Drs. M. Farid Wajdi, MM., Ph.D

## PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam naskah publikasi ini tidak sepenuhnya terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak sepenuhnya terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan orang lain, kecuali secara tertulis yang diacu dalam naskah dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Apabila kelak terbukti ada ketidak benaran dalam pernyataan saya diatas, maka akan saya pertanggung jawabkan sepenuhnya sesuai kemampuan.

Surakarta, November 2022

Pennulis,



**Za'im Rofif**

# **ANALISIS PERAN KEPEMIMPINAN DALAM MENINGKATKAN EFEKTIVITAS DAN PENINGKATAN KUALITAS KINERJA KARYAWAN**

## **Abstrak**

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis peran kepemimpinan dalam meningkatkan efektivitas kinerja karyawan di PT. XYZ Cabang Bogor dan pengaruh Peran kepemimpinan terhadap peningkatan kinerja pegawai pada PT. XYZ Cabang Bogor. Jenis penelitian yang digunakan adalah studi kasus dan studi lapangan. Metode penelitian ini menggunakan deskriptif kualitatif. Pengumpulan data menggunakan wawancara, observasi, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Peran kepemimpinan di PT. XYZ Cabang Bogor menerapkan gaya kepemimpinan campuran: otokratis, partisipatif, dan transaksional. Hal ini dinilai dari analisis peran kepemimpinan dengan indikator seperti, kemampuan mengambil keputusan, kemampuan memotivasi, kemampuan mengendalikan bawahan, kemampuan berkomunikasi, tanggung jawab, dan kemampuan mengendalikan emosi. Pengaruh Peran kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dapat dilihat dalam lima cara yang berbeda. Kriteria: kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efisiensi, kemandirian. Di antara 5 indikator tersebut, kualitas, kuantitas dan efisiensi semuanya baik, namun ketepatan waktu dan kemandirian masih perlu untuk di perbaiki.

**Kata Kunci** : Peran Kepemimpinan, Dampak Peran Kepemimpinan, Kinerja Karyawan

## ***Abstrak***

*The purpose of this study was to analyze the role of leadership in improving the effectiveness of employee performance at PT. XYZ Bogor Branch and the influence of the role of leadership on improving employee performance at PT. XYZ Bogor Branch. The types of research used are case studies and field studies. This research method uses descriptive qualitative. Collecting data using interviews, observation, and documentation. The results showed that the role of leadership in PT. XYZ Bogor Branch applies a mixed leadership style: autocratic, participatory, and transactional. This is assessed from the analysis of the leadership role with indicators such as the ability to make decisions, the ability to motivate, the ability to control subordinates, the ability to communicate, responsibility, and the ability to control emotions. The influence of the role of leadership on employee performance can be seen in five different ways. Criteria: quality, quantity, timeliness, efficiency, independence. Among the 5 indicators, quality, quantity and efficiency are all good, but timeliness and independence still need to be improved.*

**Keywords** : Leadership Role, Impact of Leadership Role, Employee Performance

## 1. PENDAHULUAN

Perusahaan memerlukan berbagai sumber daya dalam menjalankan suatu organisasi guna mencapai tujuannya, antara lain sumber daya manusia, mesin, teknologi, dan material. Sumber daya manusia merupakan aset terpenting yang menggerakkan suatu organisasi karena sumber daya manusia yang memiliki kreativitas, tenaga dan kemampuan dapat dikembangkan untuk mendukung kegiatan bisnis guna meningkatkan daya saing posisi organisasi dalam perusahaan. Sumber daya utamanya adalah kreativitas (*creativity*) yang didefinisikan sebagai kapasitas atau kemampuan untuk menghasilkan atau menciptakan sesuatu yang unik, menciptakan solusi dari suatu masalah atau melakukan sesuatu yang berbeda dari pakem (*thinking outside the box*). Kreativitas merupakan faktor yang menggerakkan lahirnya inovasi (*innovation*) dengan memanfaatkan penemuan (*invention*) yang sudah ada (Isa, 2016).

Sumber daya manusia, salah satu sumber daya dalam organisasi yang memegang peranan penting dalam keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Dalam proses pengembangan sumber daya manusia, kinerja karyawan di perusahaan sama pentingnya dengan keberhasilan perusahaan seperti halnya kinerja karyawan itu sendiri. Peningkatan kinerja karyawan tidak hanya baik bagi “Perusahaan” tetapi juga bagi karyawan itu sendiri. Karena dengan kinerja yang baik, pengembangan karir karyawan secara teoritis lebih baik (Razak et al., 2018).

Perusahaan harus memiliki strategi yang tepat dengan mempersiapkan sumber daya manusianya secara kompeten sekaligus meningkatkan produktivitas dan meningkatkan kinerja karyawan. Dewasa ini, di era perkembangan teknologi, sumber daya manusia membutuhkan disiplin dan semangat yang lebih tinggi untuk dapat melakukan pekerjaan sesuai dengan fungsi dan tugasnya baik untuk keperluan pribadi maupun bisnis guna terciptanya performa kinerja yang optimal (Mazurchenko & Maršíková, 2019).

Perusahaan perlu meningkatkan kinerja karyawan untuk menjamin kepuasan pelanggan. Kinerja merupakan hasil dari proses kerja pegawai untuk

menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Kinerja didefinisikan sebagai sifat seseorang dalam perilaku, pekerjaan, tujuan dan sasaran bisnis, yang berperan aktif dalam mendorong organisasi untuk mencapai tujuannya. Tercapainya tujuan perusahaan tidak lepas dari upaya sumber daya manusia yang menjalankan pekerjaan dengan baik, baik kinerja individu maupun kinerja organisasi yang baik. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut (Sulaksono, 2015); 1) Sikap mental (motivasi kerja, disiplin kerja, etos kerja). Sikap mental karyawan mempengaruhi kinerja mereka. Sikap mental yang dapat mempengaruhi hasil kerja seorang pegawai adalah motivasi kerja pegawai, disiplin kerja, dan etos kerja. 2) Pendidikan. Tingkat pendidikan pegawai berpengaruh terhadap prestasi kerja / Semakin tinggi tingkat pendidikan seorang pegawai maka prestasi kerjanya akan semakin baik. 3) Keterampilan. Tenaga kerja terampil lebih tinggi daripada tenaga kerja tidak terampil. 4) Memiliki jiwa pembimbing. Manajer terkemuka memiliki kinerja karyawan yang luar biasa. Manajer dengan kepemimpinan yang baik dapat meningkatkan kinerja. 5) Tingkat Pendapatan. Tingkat pendapatan seorang karyawan berdampak pada kinerja karyawan. Ketika karyawan memiliki gaji yang tepat, mereka termotivasi untuk meningkatkan prestasi kerja. 6) Disiplin. Menciptakan kondisi yang nyaman dan disiplin dapat meningkatkan kinerja pegawai. 7) Komunikasi. Karyawan dan manajer harus selalu menjalin komunikasi yang baik dan harmonis. Komunikasi yang baik memudahkan perusahaan dalam menjalankan tugas 8) Sarana dan prasarana. Perusahaan harus menyediakan peralatan atau infrastruktur yang mendukung kinerja karyawan. 9) Peluang sukses. Dengan adanya peluang di dalam perusahaan, karyawan dapat terus meningkatkan kinerjanya.

Mengenai kinerja karyawan perusahaan, faktor kepemimpinan memegang peranan penting karena ada pemimpin yang menggerakkan organisasi/perusahaan dan membimbing mereka untuk mencapai tujuan tersebut, namun semua itu tidak mudah. Menjadi seorang pemimpin bukanlah hal yang mudah karena harus memahami semua perbedaan perilaku bawahannya. Bawahan yang berpengaruh untuk memberikan pelayanan dan

kontribusi yang efisien dan efektif kepada organisasi/perusahaan. Dengan kata lain, berhasil tidaknya usaha seorang pemimpin untuk mencapai tujuan perusahaan tergantung pada kualitas pemimpin tersebut.

Pada intinya kepemimpinan adalah kegiatan mengarahkan seseorang kepada orang lain dengan cara mengarahkan, dan mempengaruhi orang lain untuk melakukan sesuatu guna mencapai hasil yang diinginkan (James, et. a.l, 1996). Masalah kepemimpinan tidak mudah dilihat karena bukan benda mati yang bergerak, melainkan orang melakukan sesuatu untuk mencapai tujuannya. Ini berarti bahwa pengikut mempercayai kemampuan dan kemauan pemimpin untuk memenuhi kebutuhan mereka (Tamarindang et al., 2017).

Praktik peran kepemimpinan dalam dunia bisnis dapat mempengaruhi sikap dan perilaku pegawai dalam menjalankan tugasnya. Kepemimpinan dalam suatu organisasi berasal dari interaksi antara tiga komponen utama: manajer, orang-orang yang bekerja dalam situasi atau kondisi tertentu dalam lingkungan kerja. Setiap pemimpin memiliki berbagai perilaku yang karyawan gambarkan sebagai peran kepemimpinan. Peran kepemimpinan pada dasarnya adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi, mengarahkan, memotivasi dan mengatur bawahan untuk melaksanakan tugasnya secara efektif dan efisien. Menurut Badeni (2013) seorang pemimpin yang sukses adalah yang memiliki gaya manajemen partisipatif, dengan otoritas di desentralisasi kepada karyawan. Gaya ini menunjukkan bahwa keberhasilan seorang pemimpin tergantung pada komunikasi dengan bawahannya. Selain itu, semua pihak, bawahan, dan praktisi dalam organisasi memelihara hubungan atau relasi yang saling mendukung. Komunikasi interpersonal antara manajer dan bawahan (karyawan) harus dijaga dengan baik terlepas dari peran kepemimpinan yang dianut oleh organisasi (Setiawan, 2017)

PT. XYZ adalah perusahaan distribusi farmasi nasional yang berkantor pusat di Jakarta, awalnya didirikan pada tahun 1969 sebagai CV, yang mendistribusikan obat-obatan dan alat kesehatan / hoslab. XYZ kemudian berubah status menjadi PT. Pada tahun 1972 XYZ memiliki 27 cabang dengan 10 cabang dan sekarang ada beberapa cabang yang digabung untuk mengoptimalkan operasional, sehingga saat ini PT. Kebayaoran Pharma



memiliki 24 cabang di Indonesia. Dalam penelitian ini, PT. XYZ Cabang Bogor merupakan cabang ke-8 yang berlokasi di Jl. Citanduy No. 15, RT. 02 / RW. 08, Tegal Gundil, Kec. Bogor Utara, Kota Bogor, Jawa Barat 16152.

PT. XYZ Cabang Bogor memiliki staf yang profesional di bidangnya dan terdiri dari 19 karyawan yang terbagi dalam beberapa departemen: *Branch Manager*, Sales, Admin, *logistic* dan *security*. Produk yang didistribusikan oleh PT. XYZ berupa obat bebas, *ethical*, OGB dan berbagai alat kesehatan di rumah sakit, klinik, apotik dan PBF lokal lainnya di wilayah Bogor hingga Depok.

Peran kepemimpinan diharapkan terjadi adanya komunikasi yang terbuka dan harmonis antara pimpinan dan bawahan. Hal ini terlihat dari proses pengambilan keputusan dengan mendengarkan masukan karyawan. Pemimpin juga harus mampu menjadi contoh bagi karyawannya, memotivasi seluruh karyawan untuk memberikan yang terbaik dalam bekerja dan memfasilitasi dengan meningkatkan kinerja. Kepemimpinan sering kali menjadi berlebihan dan mereka menerima sedikit umpan balik dari karyawan mereka, sementara keputusan demi kepentingan terbaik perusahaan ada di tangan para pemimpin.

Dalam hal ini, peneliti menemukan bahwa masalah sering muncul mengenai komunikasi antara manajer dan karyawan ketika ada pergantian berkala pemimpin perusahaan distribusi, terutama dalam perusahaan distribusi farmasi. Dengan perubahan manajemen, karyawan saat ini direkrut berdasarkan keahlian di bidangnya. Meskipun manajer yang ditempatkan di posisi baru bisa saja mengatakan bahwa mereka memiliki sedikit pengalaman di lapangan, mereka mungkin mengatakan bahwa dalam hal ini mereka perlu memperkuat komunikasi dengan penjualan dan karyawan mereka, komunikasi administratif harus dilakukan dengan manajer dan itu juga harus diatur dengan manajer. Logistik harus dikoordinasikan dengan bagian logistik, sehingga dengan adanya komunikasi dan koordinasi yang terjalin baik antara manajemen dan karyawan akan meningkatkan efisiensi dan meningkatkan kualitas kinerja karyawan.

Berdasarkan paparan di atas, peneliti ingin mendalami lebih mengenai analisis peran kepemimpinan untuk meningkatkan produktivitas dan meningkatkan kualitas prestasi kerja karyawan di PT. XYZ Cabang Bogor.

## 2. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif, yaitu pendeskripsian dan analisis yang intens terhadap realitas sosial tertentu atau unit individu, kelompok, organisasi atau masyarakat. Jenis studi kasus ini merupakan hasil penelitian peneliti di PT. XYZ Cabang Bogor. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan pendekatan kualitatif. Penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang didasarkan pada filosofi post-positivis, digunakan untuk mempelajari objek alam, di mana peneliti adalah alat utama, teknik pengumpulan data triangulasi, analisis data induktif atau induktif. kualitatif dan kualitatif ini menekankan signifikansi daripada generalisasi.

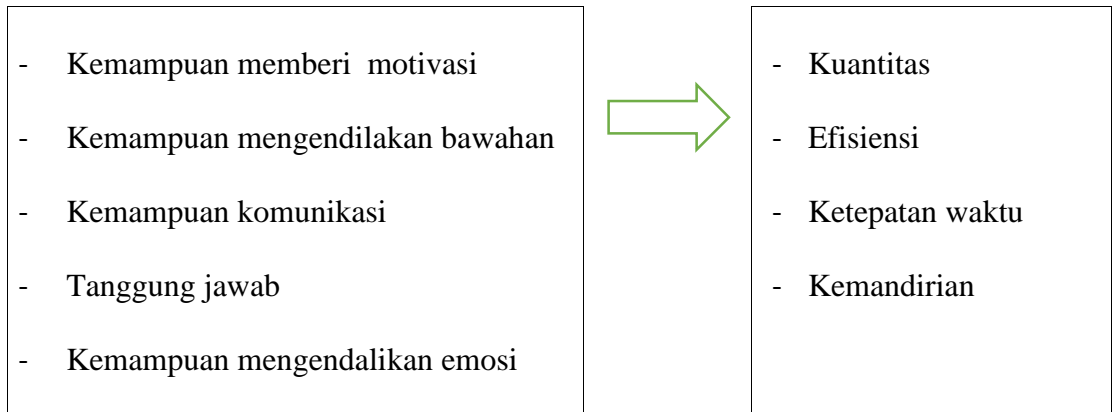
Pendekatan kualitatif adalah penelitian yang tidak menggunakan numerik, kasus, deskriptif, wawancara mendalam, analisis fundamental, dan cerita. Dengan demikian, pendekatan kualitatif adalah suatu proses penelitian yang dilakukan secara wajar, tanpa manipulasi, sesuai dengan kondisi lapangan yang objektif. Penelitian kualitatif beroperasi di lingkungan alam dan berusaha untuk mengetahui dan menafsirkan realitas sebagaimana adanya.

## 3. HASIL ANALISA DAN PEMBAHASAN

Menurut Likert (1986), seorang pemimpin yang sukses adalah yang memiliki gaya manajemen partisipatif. Gaya ini pemimpin memiliki arah dan berkomunikasi dengan bawahan. Selain itu, semua pihak, afiliasi dan karyawan dalam organisasi. Pemimpin berlaku untuk hubungan atau hubungan yang mendukung. Terlepas dari gaya kepemimpinan yang diadopsi dan peran kepemimpinan dalam suatu organisasi, Komunikasi antar individu yaitu manajer dan bawahan (karyawan) perlu dijaga dengan baik.

<b>Peran kepemimpinan</b>
- Kemampuan mengambil keputusan

<b>Efektivitas kinerja</b>
- Kualitas



Gambar 3.1 Model Peran Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Efektivitas dan Peningkatan Kualitas Kinerja Karyawan

**Pengambilan Keputusan:** Indikator pertama yang menentukan peran kepemimpinan seseorang dapat dilihat dari kemampuannya dalam mengambil keputusan.

Dalam pengambilan keputusan Pimpinan cabang sudah baik karena selalu dibahas dalam rapat baik mingguan atau bulanan dengan kepala dingin guna mendapatkan solusi dan keputusan yang paling tepat, walaupun keputusan akhir tetap pimpinan cabang sendiri yang menentukan, walaupun keputusan yang diambil pimpinan cabang mungkin saja ada yang kurang sependapat dengan keinginan karyawan tetapi keputusan itu yang terbaik menurut pimpinan cabang. (31/Pria/Admin Pajak/Piutang)

Dari wawancara yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa pengambilan keputusan dibicarakan dengan karyawan baik dalam rapat mingguan maupun bulanan, tetapi seringkali keputusan yang diambil pimpinan cabang tidak memuat semua komentar dari karyawannya, sehingga menimbulkan ketidakpuasan di kalangan karyawan, tetapi keputusan tersebut diambil pimpinan berdasarkan yang terbaik bagi kepentingan organisasi dan kemajuan perusahaan. Pengambilan keputusan, pada dasarnya adalah bentuk pemilihan dari berbagai alternatif tindakan yang mungkin dipilah yang

prosesnya melalui mekanisme tertentu, dengan harapan akan menghasilkan sebuah keputusan yang terbaik (Wahab, 2008: 163).

**Kemampuan Memotivasi :** Peran kepemimpinan seseorang juga dapat diukur dari kemampuannya memotivasi karyawan atas kemampuannya. Motivasi menjadi motor penggerak yang membuat seorang anggota organisasi mau dan siap mengerahkan bakatnya (berupa keahlian atau keterampilan), tenaga dan waktu untuk melaksanakan berbagai kegiatan yang dibutuhkannya. Memenuhi tanggung jawab dan kewajibannya dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran perusahaan yang telah ditetapkan.

Motivasi dengan cara memberikan semangat dan memberikan support baik teori maupun praktek agar karyawan semangat dalam bekerja dengan memberikan insentif bila mencapai target-target yang telah diberikan seperti target sales, target tagihan dan target outlet yang bertransaksi pada tiap rayon guna tercapainya tujuan perusahaan. (50/Pria/Salesman Ethical Mix LK I)

Dari wawancara yang telah dilakukan dapat disimpulkan dari segi motivasi, kepemimpinan cukup bagus, dengan adanya motivasi baik berupa dukungan teoretis maupun praktis, dengan adanya target dan solusi yang diberikan dalam mencapai tujuan tersebut baik secara individu maupun organisasi. Hasibuan dalam bukunya Sumber Daya Manusia (2003:143) yaitu: Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

**Kemampuan Komunikasi:** Keterampilan komunikasi juga dapat dilihat untuk mengidentifikasi peran kepemimpinan. Keterampilan komunikasi adalah kemampuan atau kemampuan untuk menyampaikan suatu pesan, ide, atau pemikiran secara instan kepada orang lain sehingga orang lain tersebut dapat memahami maksudnya dengan benar baik secara langsung maupun tidak langsung.

Sudah lumayan baik tapi karena termasuk baru menjabat sebagai pimpinan cabang jadi belum terbiasa dalam berkomunikasi dengan karyawannya. Kemampuan pimpinan cabang dalam melakukan komunikasi dgn karyawan dpt di lihat dari sebesar apa *feedback* yg timbul kan dari karyawan terhadap tugas yg diberikan pimpinan cabang. (27/Pria/Staff Gudang)

Dari hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa kemampuan pimpinan cabang sudah cukup efektif, keberhasilan pimpinan cabang berkomunikasi ditentukan dari seberapa *feedback* atau umpan balik dari karyawan terhadap perintah yang diberikan seorang pimpinan cabang. Hal tersebut sejalan dengan apa yang dikatakan Nelson dan Quick (2006:250) bahwa komunikasi adalah untuk membangkitkan pengertian bersama kepada orang lain. Demikian juga Jennifer M. George (2006:437) yang mendefinisikan bahwa komunikasi adalah membagi informasi antara dua orang atau lebih atau kelompok untuk mencapai pemahaman bersama

Kemampuan Mengendalikan Karyawan: Indikator lain yang menentukan peran kepemimpinan adalah kemampuan mengontrol bawahan. Pemimpin memiliki wewenang untuk melakukan kehendaknya kepada orang lain dengan menggunakan kekuasaan atau jabatan pribadinya secara efektif dan tepat untuk kepentingan jangka panjang perusahaan. Pimpinan dalam mengendalikan bawahan sangat baik karena PT. XYZ Cabang Bogor antara atasan dan bawahan memiliki hubungan yang baik.

Cukup baik, Kemampuan pimpinan cabang dalam mengendalikan karyawan adalah sangat penting karna seorang pimpinan cabang di lihat berhasil atau tidak nya apakah dapat bekerja sama dengan semua pihak yg ada di dalamnya. (29/Wanita/APJ Hoslab)

Dari hasil wawancara diatas dapat diperoleh kesimpulan bahwa kemampuan mengendalikan karyawan sangat baik, karena kedekatan pimpinan dan karyawan yang dekat sehingga setiap ada masalah selalu diarahkan dan dimusyawarahkan pada masing-masing divisi sehingga tepat

sasaran dengan catatan intruksi yang diberikan harus jelas sehingga tidak terjadi miskomunikasi antara perintah atasan kepada bawahannya supaya Tindakan yang diambil lebih efektif dan efisien guna mencapai sasaran perusahaan. Seperti yang diungkapkan Siswanto (2005) pengendalian manajemen adalah suatu usaha sistematis untuk mendapatkan standar kinerja dengan sasaran perencanaan, mendesain sistem umpan balik informasi, membandingkan kinerja aktual dengan standar yang telah ditetapkan, menentukan apakah terhadap penyimpangan dan mengukur signifikansi penyimpangan tersebut, dan mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan yang sedang digunakan sedapat mungkin secara lebih efektif dan efisien guna mencapai sasaran perusahaan.

Tanggung Jawab: Indikator selanjutnya adalah tanggung jawab, seorang pemimpin bertanggung jawab kepada karyawannya. Tanggung jawab dapat dipahami sebagai kewajiban untuk menanggung, mengambil tanggung jawab, memberikan segalanya atau jawaban untuk menghadapi konsekuensinya. Tentang tanggung jawab di PT. XYZ Cabang Bogor sepenuhnya dilakukan oleh pemimpin cabang.

Pimpinan cabang bertanggung jawab atas semua yang dilihatnya dari berbagai aspek sehingga mampu menyelesaikan masalah di cabang. (48/Pria/Salesman Ethical Mix DK III)

Cukup baik, tegas dan mampu mengayomi karyawannya, Kemampuan pimpinan cabang dlm menjalankan tanggung jawabnya adalah mengacu semua S.O.P yang berlaku di perusahaan tersebut. (25/Wanita/Admin Sales)

Dari hasil wawancara mengenai indikator kepemimpinan dalam hal tanggung jawab dapat disimpulkan sudah cukup bagus, tegas tetapi dapat mengayomi karyawannya selain itu dalam menjalankan tanggung jawabnya pimpinan melihat dari berbagai aspek permasalahan dan menjalankan pekerjaan sesuai S.O.P. Hal ini selaras dengan Wahjosumidjo (1999) bahwa

seorang pemimpin memiliki kecerdasan, pertanggung jawaban, sehat dan memiliki sifat-sifat antara lain Dewasa, keleluasaan hubungan sosial, motivasi diri dan dorongan prestasi serta sikap hubungan kerja kemanusiaan. Sebaliknya dalam realitas sosial modern, juga dikenal pemimpin karismatik, terutama dalam lingkungan sosial dan politik.

Kemampuan mengendalikan emosi: Untuk indikator peran kepemimpinan berikutnya adalah yang dapat mengendalikan dan mengontrol emosinya. Kemampuan mengendalikan emosi itulah yang sangat penting untuk kesuksesan seorang pemimpin.

Kemampuan pimpinan cabang dalam mengendalikan emosi adalah penting sifatnya, layaknya seperti organisasi kita tidak bisa memaksakan keinginan kita sendiri menjadi keputusan tetapi berasaskan musyawarah untuk mufakat.  
(30/Pria/Deliveryman)

Sejauh ini masih bisa mengendalikan emosi, mempunyai pemimpin yang stabil secara emosi sehingga dapat menangani sesuatu yg tidak terduga terjadi. (49/Pria/Salesman Ethical Mix LK II)

Cukup baik, karena mampu bersikap profesional dan berfikir positif terlihat saat meeting maupun briefing dengan karyawan.  
(37/Pria/Deliveryman)

Dari hasil wawancara mengenai kemampuan seorang pemimpin dalam mengendalikan emosi sangatlah penting dan pimpinan cabang sudah cukup baik dan stabil serta bersikap profesional dalam menghadapi permasalahan yang terjadi di cabang. Hal ini selaras dengan Hogan dkk (1994) dan Robinson (2000) yang mengemukakan 5 karakteristik khusus dari kepemimpinan yang efektif, yaitu: (1)kecerdasan mental (*mental agility*), pemimpin memiliki minat yang besar, rasa ingin tahu dalam segala hal, memiliki rasa ingin tahu tentang orang lain dan motivasi yang mendasarinya, terbuka pada pengalaman baru, suka membaca dan

suka akan tantangan. (2) stabilitas emosi, pemimpin yang memiliki nilai yang tinggi pada stabilitas emosi cenderung memiliki sifat: percaya diri, penerimaan diri (*self accepting*), keseimbangan (*balanced*), tahan terhadap stress, toleran terhadap ketidakpastian, dapat bekerja dibawah tekanan, fleksibel dan efektif dalam menangani konflik dan umpan balik negatif, (3) (*urgency*), yaitu pemimpin selalu bersifat terbuka, asertif, dan memiliki energi yang tinggi, berani mengambil keputusan, (4) (*conscientiousness*), yaitu pemimpin memiliki sifat hati-hati dan sabar, motivasi yang tinggi untuk berprestasi, tanggungjawab, integritas yang tinggi, memiliki etos kerja, memiliki kemampuan mengorganisasi, dan (5) (*agreeableness*) yaitu pemimpin dapat kooperatif, dapat berdiplomasi, bersahabat, pembicara yang efektif, dan dapat dipercaya

Dari hasil wawancara dan pembahasan terlihat bahwa keterampilan pengambilan keputusan belum mengasimilasi masukan dari pekerja, sehingga membuat mereka kurang mandiri. Ketika ada masalah dan karyawan diberikan pengarahan dan evaluasi, keterampilan komunikasi secara langsung sangat bagus, tetapi dalam hal implementasi sering terjadi kesalahpahaman. Kemampuan mengontrol bawahan juga sangat baik karena jarak antara atasan dan bawahan hampir tidak ada, tanggung jawab juga sangat baik karena mampu dan mau menjadi penanggung jawab ketika permasalahan di perusahaan atau mendapat komplain dari *customer* dan *outlet*. Kemampuan mengendalikan emosi dengan berada sedekat mungkin dengan karyawan juga ditunjukkan dengan baik.

Dari pembahasan yang dilakukan menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan di PT. XYZ Cabang Bogor menggunakan gaya kepemimpinan campuran otokratis, partisipatif dan transaksional. Peran kepemimpinan dapat dilihat dari negosiasi tetap dilakukan tetapi pengambilan keputusan biasanya tidak didasarkan pada keputusan bersama atau lebih banyak keputusan individu. Tentu saja ini bukan bagian dari ciri gaya kepemimpinan partisipatif, dimana tanggung jawab pengambilan keputusan harus dibagi dengan tim, tidak hanya untuk alasan pribadi, tetapi tetap terkait dengan tingkat tanggung jawab dalam pengambilan keputusan dan ke dalam karakteristik



kepemimpinan. gaya kepemimpinan otokratis, yaitu membuat keputusan dilakukan sendiri tanpa melibatkan orang lain.

Karakteristik lain dari peran kepemimpinan di PT. XYZ Cabang Bogor yaitu ketika ada masalah yang mempengaruhi kinerja karyawan, kepemimpinan langsung, motivasi langsung bagi karyawan, ramah kepada bawahan, bertanggung jawab atas tindakan mereka dan apa yang karyawan lakukan ketika ada masalah, berani mengambil risiko, memberikan saran dan kritik kepada bawahan. Memotivasi karyawan untuk menjadi lebih baik dan mencapai tujuan organisasi dengan memberi penghargaan kepada karyawan yang menunjukkan peningkatan kinerjanya. Gaya kepemimpinan tersebut menunjukkan secara konsisten dengan indikator kepemimpinan manajemen partisipatif yaitu Pemimpin memiliki arah dan berkomunikasi dengan bawahan. Selain itu, semua pihak, bawahan, dan pemimpin dalam organisasi mempraktekkan hubungan atau relasi yang mendukung. Terlepas dari gaya kepemimpinan yang dipraktekkan dalam suatu organisasi, komunikasi antara individu yaitu manajer dan bawahan (karyawan) harus dipelihara dengan tepat.

Selain gaya otokratis dan partisipatif, dapat dikatakan bahwa PT. XYZ Cabang Bogor gaya menerapkan gaya Kepemimpinan transaksional, di mana peran seorang pimpinan yang berfokus pada transaksi antar pribadi antara manajemen dan karyawan, adalah dua karakteristik mendasar dari kepemimpinan transaksional: kepemimpinan Pemimpin menggunakan imbalan kontingensi untuk memotivasi karyawan dan pemimpin hanya mengambil tindakan korektif ketika bawahan gagal mencapai tujuan operasional (Wirata et al., 2021). Indikator-indikatornya meliputi :

- a) *Contingent reward*; penghargaan / imbalan diberikan ketika kinerja yang baik. Hal ini ditunjukkan oleh manajemen PT. XYZ Cabang Bogor dengan memberikan insentif dan *voucher* belanja ketika karyawan mencapai target baik target pencapaian sales, target *collection*, target ND atau pemerataan distribusi.
- b) *Management by exception* (aktif); memperhatikan dan lihat penyimpangannya berdasarkan aturan dan standar dan tindakan korektif, Apabila ada pegawai yang melakukan kesalahan, secara langsung

diperingatkan oleh pimpinan cabang PT. XYZ Cabang Bogor. c) *Management by exception* (pasif); pimpinan melakukan intervensi apabila tidak sesuai standar aturan yang berlaku. Contohnya apabila tiap divisi atau bagian mengalami kesulitan pimpinan langsung mengambil alih pekerjaan dan berani bertanggung jawab apabila ada komplain dari layanan distribusi ke customer.

Pengaruh Peran kepemimpinan terhadap perkembangan Kinerja karyawan dapat diukur dengan menggunakan metrik kinerja dalam beberapa indikator, indikator kinerja hanya digunakan untuk kegiatan yang dapat ditentukan secara kualitatif berdasarkan perilaku yang dapat diamati. Indikator kinerja juga mendukung pandangan berwawasan ke depan daripada retrospektif. Menurut Robbins, ada metrik untuk mengukur kinerja individu karyawan antara lain : 1) Kinerja: Kualitas pekerjaan diukur dengan persepsi karyawan tentang kualitas pekerjaan yang diciptakan dan penyelesaian tugas yang baik dinilai dari keterampilan dan kemampuan karyawan. Menurut Flippo (2005:28) kualitas kerja adalah suatu hasil yang dapat diukur dengan efektifitas dan efisiensi suatu pekerjaan yang dilakukan oleh sumber daya manusia atau sumber daya lainnya dalam pencapaian tujuan atau sasaran perusahaan dengan baik dan berdaya guna

Menurut analisis yang dilakukan peneliti di PT XYZ Cabang Bogor kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh peran kepemimpinan melalui hubungan dengan karyawan melalui pengambilan keputusan dan memberdayakan karyawannya. Setiap pemimpin selalu berusaha untuk dapat memberdayakan seluruh anggota organisasinya, dengan harapan agar mereka mempunyai kualitas kemampuan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan secara optimal. Usaha kongkrit yang dapat meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan memberdayakan peran kepemimpinan melalui perilaku (hubungan dengan bawahan) dan dalam pengambilan keputusan di dalam organisasi tersebut (Mulyadi, (2013)

2) Kuantitas: Kuantitas identik dengan jumlah yang dihasilkan seperti jumlah unit, jumlah siklus operasi yang diselesaikan. Hal tersebut pada dasarnya dipengaruhi dari peran kepemimpinan. transformasional sebagai suatu proses menginspirasi perubahan dan memberdayakan bawahan untuk

mencapai tujuan yang lebih tinggi, untuk meningkatkan kemampuan mereka miliki dan untuk meningkatkan kualitas proses-proses keorganisasian, Kesemua itu dimungkinkan berproses sebab para bawahan menerima tanggungjawab dan mempertanggungjawabkannya untuk dirinya sendiri dan proses-proses untuk tugas-tugas yang telah ditetapkan. Menurut Wungu dan Brotoharsojo (2003:56) bahwa “*Quantity* (kuantitas) adalah segala bentuk satuan ukuran yang terkait dengan jumlah hasil kerja dan dinyatakan dalam ukuran angka atau yang dapat dipadankan dengan angka”. Sedangkan menurut Wilson dan Heyyel (1987:101) mengatakan bahwa “*Quantity of Work* (kuantitas kerja) adalah jumlah kerja yang dilaksanakan oleh seseorang pegawai dalam suatu periode tertentu. Hal ini dapat dilihat dari hasil kerja pegawai dalam kerja penggunaan waktu tertentu dan kecepatan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya.” Dengan demikian kuantitas kerja dapat dilihat dari jumlah kerja dan penggunaan waktu. Jumlah kerja adalah banyaknya tugas pekerjaannya, dapat dikerjakan. Penggunaan waktu adalah banyaknya waktu yang digunakan dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan.

3) Ketepatan waktu: Tingkat aktivitas yang diselesaikan pada awal waktu yang ditentukan dan dilihat dari perspektif kinerja dibandingkan dengan efisiensi serta seberapa besar output yang dihasilkan dalam waktu tersebut. Pada karyawan PT. XYZ Cabang Bogor dapat terlihat ketepatan waktu karyawan di masing-masing divisi dalam menjalankan tugasnya secara tepat waktu dan mulai minimnya kesalahan dalam menjalankan tugas. Hal ini dipengaruhi dari peran kepemimpinan dalam mengambil keputusan. Ketepatan waktu (*time liness*) menurut Suwardjono (2011:170) merupakan Tersedianya informasi bagi pembuat keputusan pada saat dibutuhkan sebelum informasi tersebut kehilangan kemampuan untuk mempengaruhi sebuah keputusan.

4) Efektivitas: Pemanfaatan sumber daya organisasi (manusia, uang, teknologi, bahan mentah) secara maksimal untuk meningkatkan penggunaan sumber daya masing-masing unit, Hasibuan (2007) Efektivitas yaitu kemampuan berhasilnya suatu kerja yang dilakukan manusia untuk memberikan sesuatu yang diharapkan. Sedangkan kinerja yaitu pengorbanan

jasa, jasmani dan pikiran berupaya untuk menghasilkan barang dan jasa untuk memperoleh imbalan prestasi kerja. Jadi efektivitas kerja adalah kemampuan untuk memilih tujuan yang tepat. Pimpinan dalam segi efektivitas pimpinan membuat kontrol dalam satu arah, jadi dapat membuat segalanya berjalan sesuai harapan pimpinan cabang demi tujuan organisasi. Hal ini sejalan dengan peran kepemimpinan kemampuan pimpinan dalam mengambil keputusan, komunikasi, tanggung jawab dan mengendalikan karyawan dengan baik.

5) Kemandirian: Kemandirian ini adalah tingkat kemampuan karyawan untuk melakukan fungsi pekerjaan dan kewajiban pekerjaan. Sejauh mana karyawan berkomitmen untuk bekerja dengan agensi dan tanggung jawab karyawan terhadap perusahaan. Menurut Nuruddin (2014), Kemandirian kerja sebagai sikap dalam bekerja sesuai dengan identitas diri, percaya diri, memiliki kemampuan untuk berinisiatif, berkreasi dan berinovasi, disiplin pribadi, bertanggungjawab, mampu menyelesaikan tugas rutin secara mandiri, serta mampu mengatasi masalah. Berdasarkan analisis yang dilakukan peneliti, derajat kemandirian pegawai tergantung dari pihak manajemen, karena pimpinan dianggap sebagai pihak yang berwenang mengatur bawahannya, banyak pegawai yang melakukan apa yang diminta atasan.

Dari ke lima metrik pengukuran kinerja karyawan dapat disimpulkan bahwa peran kepemimpinan mempengaruhi kinerja karyawan, kepemimpinan secara langsung memotivasi karyawan, ramah kepada bawahan, bertanggung jawab atas tindakan mereka dan apa yang karyawan lakukan ketika ada masalah, berani mengambil risiko, memberikan saran dan kritik kepada bawahan. Memotivasi karyawan untuk menjadi lebih baik dan mencapai tujuan organisasi dengan memberi penghargaan kepada karyawan yang menunjukkan peningkatan kinerjanya. Gaya kepemimpinan tersebut menunjukkan secara konsisten dengan indikator kepemimpinan manajemen partisipatif yaitu Pemimpin memiliki arah dan berkomunikasi dengan bawahan. Selain itu, semua pihak, bawahan, dan pemimpin dalam organisasi mempraktekkan hubungan atau relasi yang mendukung. Terlepas dari gaya kepemimpinan yang dipraktekkan dalam suatu organisasi, komunikasi antara

individu yaitu manajer dan bawahan (karyawan) harus dipelihara dengan tepat.

#### 4. PENUTUP

Berdasarkan hasil uraian penelitian dan pembahasan maka dalam bagian akhir tesis ini diambil kesimpulan bahwa faktor yang mempengaruhi kepemimpinan ada enam faktor utama yaitu kemampuan mengambil keputusan, kemampuan motivasi, kemampuan komunikasi, kemampuan mengendalikan karyawan, tanggung jawab dan kemampuan mengendalikan emosi. Ke enam faktor peran kepemimpinan tersebut menghasilkan efektivitas kinerja yang meliputi kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas dan kemandirian.

Kepemimpinan yang digunakan pimpinan cabang untuk meningkatkan efisiensi kinerja Karyawan di PT. XYZ Cabang Bogor menerapkan gaya kepemimpinan campuran, gaya kepemimpinan otokratis, partisipatif dan transaksional dalam hal ini peran kepemimpinan dapat dilihat dari keputusan yang tidak mempertimbangkan rekomendasi karyawan untuk keputusan pribadi, peran kepemimpinan dapat melihat bagaimana memecahkan masalah dan berani mengambil risiko dengan memperhatikan karyawannya, adanya penghargaan / *reward* diberikan kepada karyawannya berupa insentif dan voucher belanja apabila mencapai target, memberikan saran dan kritik kepada karyawan serta memberikan motivasi kepada karyawan untuk mencapai visi misi dan tujuan perusahaan.

Pengaruh Peran kepemimpinan terhadap peningkatan efektivitas kinerja Karyawan di PT. XYZ Cabang Bogor dilihat pada indikator kinerja yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, Efektifitas dan kemandirian. Dari kelima indikator tersebut dapat dikatakan sebagai berikut : karyawan sudah baik dalam hal kualitas, kuantitas dan efisiensi, tetapi ada yang perlu diperbaiki dalam hal ketepatan waktu dan kemandirian, dalam hal ketepatan waktu terutama bagi karyawan yang mengerjakan tugasnya selesai melewati waktu yang ditentukan atau tepat waktu tetapi masih ada kesalahan dalam

menyelesaikan tugasnya sedangkan untuk kemandirian pegawai yang kurang lebih menetap sepenuhnya bergantung pada pimpinan cabang.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arifudin Husain, B., Novendri, I., Sunarsi, D., Kepemimpinan, G., & Karyawan, K. (2022a). Analisis Gaya Kepemimpinan dalam Meningkatkan Efektivitas Kinerja Karyawan pada PT. Nusalima Kelola Sarana Tangerang Selatan Kata kunci. In *Jiip-Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan* (Vol. 5). <http://Jiip.stkipyapisdampu.ac.id>
- Armadani. (2021). Pengaruh Pelatihan dan Pengalaman Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan pada PT. Sumber Sejahtera Cabang Luwu. (Doctoral dissertation, Universitas Muhammadiyah Palopo)
- Çekmecelio lu, H. G., & Özba , G. K. (2016). Leadership and creativity: The impact of transformational leadership on individual creativity. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 243-249.
- Com, W. A., Oberer, B., & Erkollar, A. (2018). International Journal Of Organizational Leadership. Leadership 4.0: Digital Leaders in the Age of Industry 4.0. In *International Journal of Organizational Leadership* (Vol. 7).
- De Vries, R. E., Bakker-Pieper, A., & Oostenveld, W. (2010). Leadership= communication? The relations of leaders' communication styles with leadership styles, knowledge sharing and leadership outcomes. *Journal of business and psychology*, 25(3), 367-380.
- Dewi, V. N., & Farid Wajdi, M. (2020). Peran Motivasi Sebagai Mediasi Dalam Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dengan Pengembangan Karier Pegawai Negeri Sipil Di lingkungan Pemerintah Kota Surakarta. *Jurnal Manajemen Dayasaing*, 22(1), 38-59.
- George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human relations*, 53(8), 1027-1055.
- Hogan, R., Curphy, G.J., & Hogan, J. 1994. What We Know About Leadership Effectiveness and Personality, *Journal of American Psychological Association* June 1994 vol.49. no.6, p.493-504, (Online), (<http://prodevweb.prodev.usna.edu/LEL/n1311/Leadership%20and%20Personality.txt>, diakses 29 Februari 2019)
- Ipnika Nurfasari (2017). Gaya Kepemimpinan Camat Perempuan dalam Peningkatan Kinerja Pegawai Studi Kasus Kecamatan Metro Pusat Kota Metro. Skripsi, Universitas Lampung
- Isa, M. (2016). Model Penguatan Kelembagaan Industri Kreatif Kuliner Sebagai Upaya Pengembangan Ekonomi Daerah.
- Julianto, B., Yunara, T., & Carnarez, A. (2021). Faktor-faktor yang mempengaruhi organisasi profesional: Kepemimpinan, Komunikasi Efektif, Kinerja, dan Efektivitas Organisasi (Suatu Kajian Studi Literature Review Ilmu Manajemen Terapan). 2(5). <https://doi.org/10.31933/jimt.v2i5>

- Kalsoom, Z., Khan, M. A., & Sohaib Zubair, S. (2018). *Impact of Transactional Leadership and Transformational Leadership on Employee Performance: A Case of FMCG Industry of Pakistan*. 8(3). <https://ssrn.com/abstract=3206826>
- Karakiliç, N. Y. (2019a). Impacts of leadership styles on organizational performance. In *New Trends in Management Studies* (pp. 99–114). Peter Lang AG. <https://doi.org/10.5171/2018.687849>
- Karakiliç, N. Y. (2019b). Impacts of leadership styles on organizational performance. In *New Trends in Management Studies* (pp. 99–114). Peter Lang AG. <https://doi.org/10.5171/2018.687849>
- Lano, P. F. (2015). Fungsi Kepemimpinan Untuk Mengurangi Sikap Arogansi Pegawai. 4(1), 74. [www.publikasi.unitri.ac.id](http://www.publikasi.unitri.ac.id)
- Ni'Ariza, N. K. (2017). *Analisis gaya kepemimpinan dan pemberian kompensasi dalam peningkatan kinerja pegawai: Studi kasus pada Kantor Bupati Malang bagian tata usaha* (Doctoral dissertation, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim).
- Noor, M. N. (2019). Analisis Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada PT. *Melati Mulya Valindo Group Banjarmasin [skripsi]*. Banjarmasin: Universitas Islam Kalimantan Muhammad Arsyad Al Banjari Banjarmasin.
- Nurasiah, N., Sutisna, A. J., & Yumhi, Y. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi, Kemampuan Manajerial dan Disiplin Terhadap Kinerja. *E-Journal Studia Manajemen*, 9(1).
- Mardalena, M. (2017). *Efektivitas Kepemimpinan; Sebuah Kajian Teoritis*.
- Mazurchenko, A., & Maršíková, K. (2019). Digitally-powered human resource management: Skills and roles in the digital era. *Acta Informatica Pragensia*, 8(2), 72–86. <https://doi.org/10.18267/j.aip.125>
- Nanang Rifa, M., & Efendi, R. (n.d.). *Comparative Study of Post-Marriage Nationality Of Women in Legal Systems of Different Countries International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding The Performance of Employees Influenced by Leadership Styles and Compensation*. <https://doi.org/10.18415/ijmmu.v6i6.1243>
- Puri, J. C., Tebing, K., Karimun, K., Negara, A., Karimun, U., Canggih, J., Kecamatan, P., & Kabupaten Karimun, T. (2021). Efektivitas Kerja Dalam usaha Meningkatkan Efektivitas Dalam Usaha Meningkatkan Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT Karimun Marine Shipyard Karimun. *Roli Sambuardi*. <http://ejurnal.universitaskarimun.ac.id/index.php/IAN>.
- Quick, J. C., & Nelson, D. L. (2008). Leadership development: On the cutting edge. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 60(4), 293.
- Razak, A., Sarpan, S., Ramlan, R., Indonesia, J., & Mamasa Sulawesi Barat Indonesia, B. (2018). International Review of Management and Marketing Effect of Leadership Style, Motivation and Work Discipline on Employee Performance in PT. ABC Makassar. *International Review of Management and Marketing*, 8(6), 67–71. <https://doi.org/10.32479/irmm.7167>.

- Robbinson, C. 2000. Leading Effectively: Leadership Can be Taught, But Commitment Needed, (Online), (<http://seattle.bcentral.com/seattle/stories/2000/08/smallb5.html>, diakses 30 Februari 2019)
- Senior Professor, H. (n.d.). *Impact of Job Satisfaction on Job Performance of Executives in Apparel Industry in Sri Lanka*.
- Setiawan, A. (2017). Pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja dan kepuasan kerja. *Agora*, 5(2).
- Sousa, M. J., & Rocha, Á. (2019). Leadership styles and skills developed through game-based learning. *Journal of Business Research*, 94, 360–366. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.01.057>
- Suardi, R. H. (2017). Peran Pemimpin Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai (Studi Kasus: Pkp2a II Lembaga Administrasi Negara (LAN) Kota Makassar). *Skripsi, tidak diterbitkan, Universitas Hasanuddin, Makassar*.
- Tamarindang, B., Mananeke, L., & Pandowo, M. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Bank BNI Cabang Manado Effect Of Style Of Leadership, Motivation and Discipline On Employee Performance In Bank BNI Manado. *Jurnal EMBA*, 5(2), 1599–1606.
- Vasudevan, H., Wei, L., & Vasudevan, H. L. (2022). International Journal of Human Capital in Urban Management Leadership style and company performance in the manufacturing industry 1 Number Of Tables 4 International Journal of Human Capital in Urban Management Leadership style and company performance in the manufacturing industry. *Int. J. Hum. Capital Urban Manage*, 7(3), 27. <https://doi.org/10.22034/IJHCUM.2022.03.0>
- Viriani Noviasari Dewi, M. Farid Wajdi, Muzakar Isa, 2020. Peran Motivasi Sebagai Mediasi Dalam Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dengan Pengembangan Karier Pegawai Negeri Sipil Di Lingkungan Pemerintah Kota Surakarta, *Daya Saing Jurnal Ekonomi Manajemen Sumber Daya Vol. 22, No. 1, Juni 2020*
- Wahab, Abdul Aziz. 2011. *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Wahjosumidjo, *Kepemimpinan dan Motivasi*, Ghalia Indonesia, 1999
- Wirata, G., Luh, N., Dan, W., & Sulandari, S. (2021). Peran Kepemimpinan Dalam Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil Pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Bali. In *Journal of Contemporary Public Administration (JCPA)* (Vol. 1, Issue 1).
- Yusuf Fajar H, (2017). *Gaya Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Di Kementerian Agama Kabupaten Banjarnegara*. Skripsi, Jurusan Manajemen Dakwah, Fakultas Dakwah dan Komunikasi, Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta.