



## Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum (KEMENKUM) Provinsi Bali

I Gede Krisna Prastana\*

Ni Putu Anik Prabawati

Gek Aris Veratiani

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Udayana

Correspondence: [inaprastana26@gmail.com](mailto:inaprastana26@gmail.com)

---

### Abstract

*This study aims to analyze the influence of leadership style on employee performance at the Regional Office of the Ministry of Law (KEMENKUM) in Bali Province. Leadership style plays an important role in increasing work motivation, discipline, and employee productivity. The approach used is quantitative with an associative method. The results of the study indicate that leadership style has a positive and significant effect on employee performance. Other findings reveal that there is still a 2–3% absenteeism rate per month and an average of more than 100 instances of tardiness each month, indicating weaknesses in supervision and work discipline. The dominant democratic and affiliative leadership styles have not been fully effective in improving employee discipline. Therefore, this study recommends the importance of implementing a more assertive, adaptive, and balanced leadership style to drive optimal improvements in employee performance.*

**Keywords:** Bali Province; Employee Performance; Leadership Style; Ministry of Law

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum (KEMENKUM) Provinsi Bali. Gaya kepemimpinan memegang peranan penting dalam meningkatkan motivasi kerja, kedisiplinan, serta produktivitas pegawai. Pendekatan yang digunakan adalah kuantitatif dengan metode asosiatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan lain mengungkapkan bahwa masih terdapat 2–3% tingkat absensi per bulan serta rata-rata lebih dari 100 kejadian keterlambatan setiap bulan, yang mengindikasikan masih lemahnya aspek pengawasan dan kedisiplinan kerja. Gaya kepemimpinan demokratis dan afiliatif yang dominan belum sepenuhnya efektif dalam meningkatkan kedisiplinan pegawai. Oleh karena itu, penelitian ini merekomendasikan pentingnya penerapan gaya kepemimpinan yang lebih tegas, adaptif, dan berimbang agar dapat mendorong peningkatan kinerja pegawai secara lebih optimal.

**Kata Kunci:** Gaya Kepemimpinan; Kinerja Pegawai; Kementerian Hukum; Provinsi Bali

---

### I. Pendahuluan

Dalam dinamika organisasi modern, sumber daya manusia (SDM) memegang peranan sentral sebagai penggerak utama dalam pencapaian tujuan institusi. Keberhasilan suatu organisasi, baik di sektor publik maupun swasta, sangat ditentukan oleh efektivitas pengelolaan SDM yang dimilikinya. Pengelolaan ini tidak hanya mencakup aspek administratif, tetapi juga menyentuh dimensi kepemimpinan yang mampu mengarahkan, memotivasi, dan menginspirasi pegawai untuk bekerja secara optimal (Hartono dkk., 2015). Dalam konteks organisasi publik, seperti Kantor Wilayah Kementerian Hukum (KEMENKUM) Provinsi Bali, peran pemimpin menjadi semakin krusial karena berkaitan langsung dengan kualitas pelayanan publik yang diberikan kepada masyarakat.

Kepemimpinan dalam organisasi bukan sekadar posisi struktural, melainkan mencerminkan kemampuan seorang individu dalam memengaruhi perilaku dan kinerja bawahannya. Pemimpin yang efektif tidak hanya mampu mengambil keputusan strategis, tetapi juga memahami kondisi psikologis dan sosial para pegawainya (Syawitri, 2019). Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang atasan akan sangat

menentukan bagaimana pegawai merespons tugas, tanggung jawab, serta tantangan yang dihadapi dalam lingkungan kerja. Oleh karena itu, pemilihan gaya kepemimpinan yang tepat menjadi salah satu faktor kunci dalam menciptakan iklim kerja yang produktif dan harmonis (Wahyuni, 2015).

Kinerja pegawai merupakan indikator utama dalam menilai keberhasilan suatu organisasi. Menurut Mathis dan Jackson (2016), kinerja mencakup aspek kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, kehadiran, dan sikap kooperatif pegawai dalam menjalankan tugasnya. Dalam praktiknya, kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh atasan. Pemimpin yang mampu memberikan arahan yang jelas, membangun komunikasi yang efektif, serta memberikan penghargaan atas pencapaian pegawai, cenderung menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan memotivasi pegawai untuk bekerja lebih baik (Tueno, 2016).

Kantor Wilayah Kementerian Hukum (KEMENKUM) Provinsi Bali merupakan salah satu instansi pemerintah yang memiliki peran strategis dalam pelaksanaan kebijakan hukum di tingkat daerah. Berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 157 Tahun 2024 dan Peraturan Menteri Hukum Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2024, kantor ini bertanggung jawab dalam menyelenggarakan pelayanan hukum, pembinaan peraturan perundang-undangan, serta penyuluhan hukum kepada masyarakat. Dalam pelaksanaannya, kantor ini dipimpin oleh seorang Kepala Kantor Wilayah (Kakanwil) yang dibantu oleh para Kepala Divisi. Struktur kepemimpinan ini menuntut adanya koordinasi yang efektif dan gaya kepemimpinan yang mampu menjembatani antara kebijakan pusat dan pelaksanaan teknis di lapangan.

Namun, dalam realitasnya, Kantor Wilayah KEMENKUM Provinsi Bali menghadapi sejumlah tantangan yang berkaitan dengan kinerja pegawai. Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan pada Maret 2025, ditemukan adanya indikasi lemahnya komunikasi antara pimpinan dan bawahan, kurangnya pengarahan dalam pelaksanaan tugas, serta ketidaksesuaian antara penugasan dan uraian tugas pegawai (Observasi, 14 Maret 2025). Selain itu, terdapat keluhan mengenai permintaan penyelesaian pekerjaan di luar jam kerja resmi dan minimnya apresiasi terhadap pegawai berprestasi. Kondisi ini menciptakan ketidaknyamanan dalam lingkungan kerja dan berpotensi menurunkan motivasi serta kinerja pegawai secara keseluruhan.

Tabel 1. Data Kehadiran Pegawai Bulan Januari-Desember 2024

| Bulan            | Jumlah Hari Kerja (Hari) | Jumlah Karyawan (orang) | Jumlah Absensi Seharusnya | Absensi Karyawan | Total Kehadiran | Tingkat Absensi    |
|------------------|--------------------------|-------------------------|---------------------------|------------------|-----------------|--------------------|
| A                | B                        | C                       | $D=B \times C$            | E                | $F=D-E$         | $G=E:D \times 100$ |
| Januari          | 22                       | 99                      | 2178                      | 58               | 2120            | 3%                 |
| Februari         | 19                       | 99                      | 1881                      | 50               | 1831            | 3%                 |
| Maret            | 19                       | 99                      | 1881                      | 56               | 1825            | 3%                 |
| April            | 17                       | 99                      | 1683                      | 35               | 1648            | 2%                 |
| Mei              | 19                       | 99                      | 1881                      | 32               | 1849            | 1%                 |
| Juni             | 19                       | 99                      | 1881                      | 40               | 1841            | 2%                 |
| Juli             | 22                       | 99                      | 2178                      | 30               | 2148            | 2%                 |
| Agustus          | 21                       | 99                      | 2079                      | 30               | 2049            | 2%                 |
| September        | 19                       | 99                      | 1881                      | 47               | 1834            | 1%                 |
| Oktober          | 22                       | 99                      | 2178                      | 60               | 2118            | 3%                 |
| November         | 21                       | 99                      | 2079                      | 43               | 2036            | 2%                 |
| Desember         | 20                       | 99                      | 1980                      | 25               | 1955            | 1%                 |
| <b>Rata-rata</b> |                          |                         |                           |                  |                 | <b>2%</b>          |

Sumber: Bagian Kepegawaian Kantor Wilayah Kementerian Hukum (KEMENKUM) Provinsi Bali, (2024)

Dari tabel diatas terlihat bahwa data kehadiran pegawai selama tahun 2024 menunjukkan bahwa tingkat absensi masih berada pada angka 2–3% per bulan, dengan lebih dari 100 kejadian keterlambatan setiap bulannya (Bagian Kepegawaian KEMENKUM Bali, 2024). Menurut Flippo (2001), tingkat ketidakhadiran yang ideal berada pada kisaran 0–2%, dan angka di atas itu menunjukkan adanya masalah dalam kedisiplinan kerja. Hal ini diperkuat oleh temuan bahwa jam kerja dan waktu istirahat tidak dijalankan sesuai ketentuan, yang mencerminkan lemahnya pengawasan dan kurangnya ketegasan dari pimpinan (Observasi, 20 Maret 2025). Gaya kepemimpinan yang dominan diterapkan, yaitu demokratis dan afiliatif,

meskipun memiliki keunggulan dalam membangun hubungan interpersonal, ternyata belum sepenuhnya efektif dalam meningkatkan kedisiplinan dan kinerja pegawai.

Dalam dinamika organisasi modern, sumber daya manusia (SDM) memegang peranan sentral sebagai penggerak utama dalam pencapaian tujuan institusi. Keberhasilan suatu organisasi, baik di sektor publik maupun swasta, sangat ditentukan oleh efektivitas pengelolaan SDM yang dimilikinya, termasuk dalam hal kepemimpinan (Hartono dkk., 2015). Dalam konteks organisasi publik seperti Kantor Wilayah Kementerian Hukum (KEMENKUM) Provinsi Bali, gaya kepemimpinan menjadi aspek krusial karena berpengaruh langsung terhadap kualitas pelayanan publik.

Berbagai penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki hubungan positif terhadap kinerja pegawai (Tuono, 2016; Wahyuni, 2015). Namun, sebagian besar studi tersebut masih berfokus pada sektor swasta atau instansi pusat, sementara kajian empiris yang mendalam di tingkat daerah, khususnya pada instansi vertikal seperti KEMENKUM Bali, masih terbatas. Selain itu, sebagian besar penelitian terdahulu cenderung menyoroiti gaya kepemimpinan secara umum, tanpa membedakan efektivitas masing-masing gaya seperti demokratis, afiliatif, koersif, dan pacesetting dalam konteks birokrasi pemerintahan.

Gap penelitian semakin nyata ketika ditemukan bahwa gaya kepemimpinan demokratis dan afiliatif yang dominan diterapkan di KEMENKUM Bali belum sepenuhnya efektif dalam meningkatkan kedisiplinan dan kinerja pegawai. Hal ini tercermin dari data kehadiran yang menunjukkan tingkat absensi 2–3% dan lebih dari 100 kejadian keterlambatan setiap bulan (Bagian Kepegawaian KEMENKUM Bali, 2024), yang berada di atas standar ideal menurut Flippo (2001). Kondisi ini mengindikasikan adanya kesenjangan antara gaya kepemimpinan yang diterapkan dengan kebutuhan organisasi dalam membangun budaya kerja yang disiplin dan produktif.

Oleh karena itu, penelitian ini hadir untuk mengisi kekosongan tersebut dengan mengkaji secara spesifik pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di lingkungan KEMENKUM Provinsi Bali. Penelitian ini tidak hanya memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan ilmu administrasi publik, tetapi juga menawarkan rekomendasi praktis bagi instansi pemerintah daerah dalam menerapkan gaya kepemimpinan yang lebih adaptif, tegas, dan berimbang.

Fenomena ini menunjukkan adanya kesenjangan antara gaya kepemimpinan yang diterapkan dengan kebutuhan organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai. Gaya kepemimpinan demokratis, yang menekankan partisipasi dan musyawarah, serta gaya afiliatif, yang berfokus pada hubungan emosional dan kenyamanan kerja, perlu diimbangi dengan pendekatan yang lebih tegas dan berorientasi pada hasil. Tanpa adanya keseimbangan antara fleksibilitas dan ketegasan, gaya kepemimpinan yang diterapkan justru dapat menimbulkan ketidakjelasan dalam pelaksanaan tugas dan menurunkan akuntabilitas pegawai (Siagian, 2015).

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini dilakukan untuk mengkaji secara mendalam pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Kantor Wilayah Kementerian Hukum (KEMENKUM) Provinsi Bali. Penelitian ini bertujuan untuk memberikan gambaran empiris mengenai hubungan antara gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan dengan tingkat kinerja yang ditunjukkan oleh pegawai. Dengan menggunakan pendekatan kuantitatif dan metode regresi linier sederhana, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan ilmu administrasi publik, serta memberikan rekomendasi praktis bagi instansi terkait dalam meningkatkan efektivitas kepemimpinan dan kinerja pegawai.

## **II. Metode Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode asosiatif untuk mengkaji hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja pegawai di Kantor Wilayah Kementerian Hukum (KEMENKUM) Provinsi Bali. Pendekatan kuantitatif dipilih karena mampu memberikan gambaran yang objektif dan terukur mengenai fenomena yang diteliti, serta memungkinkan pengujian hipotesis secara statistik (Sugiyono, 2017). Metode asosiatif digunakan untuk mengetahui sejauh mana variabel bebas, yaitu gaya kepemimpinan, berpengaruh terhadap variabel terikat, yakni kinerja pegawai. Dalam penelitian ini, gaya

kepemimpinan diukur melalui lima indikator utama yang dikembangkan dari teori Thoha (2016), yaitu gaya koersif, otoritatif, afiliatif, demokratis, dan pacesetting. Sementara itu, kinerja pegawai diukur berdasarkan lima dimensi yang dikemukakan oleh Mathis (2016), meliputi kuantitas kerja, kualitas hasil, ketepatan waktu, kedisiplinan, dan kemampuan bekerja sama.

Sumber data yang digunakan terdiri dari data primer dan sekunder. Data primer diperoleh langsung dari responden melalui penyebaran kuesioner tertutup yang disusun menggunakan skala Likert lima poin, mulai dari “sangat tidak setuju” hingga “sangat setuju”. Kuesioner ini dirancang untuk mengukur persepsi pegawai terhadap gaya kepemimpinan pimpinan mereka serta penilaian terhadap kinerja masing-masing. Sedangkan data sekunder diperoleh dari dokumen resmi instansi, peraturan perundang-undangan, serta hasil observasi langsung yang dilakukan peneliti di lapangan. Observasi ini memberikan informasi tambahan mengenai kondisi aktual di lingkungan kerja, seperti pola komunikasi antara pimpinan dan bawahan, serta tingkat kedisiplinan pegawai dalam menjalankan tugas (Observasi, 14 & 20 Maret 2025).

Unit analisis dalam penelitian ini adalah individu, yaitu seluruh pegawai yang bekerja di Kantor Wilayah KEMENKUM Provinsi Bali. Dengan jumlah populasi sebanyak 99 orang, teknik pengambilan sampel dilakukan secara total atau disebut dengan sampling jenuh. Teknik ini sesuai digunakan ketika jumlah populasi relatif kecil, sehingga seluruh anggota populasi dijadikan sebagai sampel untuk memperoleh data yang lebih akurat dan representatif (Sanusi, 2017). Pengolahan data dilakukan melalui tahapan editing, coding, dan tabulasi, kemudian dianalisis menggunakan regresi linier sederhana untuk mengetahui arah dan kekuatan hubungan antara variabel gaya kepemimpinan dan kinerja pegawai. Sebelum dilakukan analisis regresi, data terlebih dahulu diuji melalui uji validitas dan reliabilitas untuk memastikan instrumen yang digunakan layak dan konsisten, serta melalui uji asumsi klasik seperti uji normalitas dan heteroskedastisitas guna menjamin kelayakan model regresi yang digunakan (Ghozali, 2016).

### **III. Hasil dan Pembahasan**

#### **3.1 Hasil Penelitian**

Hasil penelitian ini menggambarkan secara komprehensif hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja pegawai di Kantor Wilayah Kementerian Hukum (KEMENKUM) Provinsi Bali. Berdasarkan data yang diperoleh dari 99 responden melalui penyebaran kuesioner tertutup, ditemukan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan instansi berada dalam kategori “baik”. Penilaian ini didasarkan pada lima indikator utama gaya kepemimpinan yang dikembangkan dari teori Thoha (2016), yaitu koersif, otoritatif, afiliatif, demokratis, dan pacesetting. Dari kelima indikator tersebut, gaya kepemimpinan demokratis memperoleh skor rata-rata tertinggi sebesar 4,38, menunjukkan bahwa pimpinan cenderung mengedepankan partisipasi, musyawarah, dan keterlibatan aktif pegawai dalam proses pengambilan keputusan. Hal ini mencerminkan adanya iklim kerja yang terbuka dan inklusif, di mana pendapat dan inisiatif pegawai dihargai serta dipertimbangkan secara serius.

Sebaliknya, indikator gaya kepemimpinan afiliatif memperoleh skor rata-rata terendah, yaitu 3,77. Meskipun masih berada dalam kategori “baik”, nilai ini menunjukkan bahwa pendekatan emosional dan perhatian terhadap kesejahteraan pegawai belum sepenuhnya optimal. Gaya kepemimpinan afiliatif yang menekankan hubungan interpersonal dan kenyamanan kerja cenderung kurang efektif apabila tidak diimbangi dengan pengawasan dan evaluasi kinerja yang ketat. Temuan ini mengindikasikan bahwa pemimpin perlu lebih bijak dalam menerapkan pendekatan yang bersifat empatik, tanpa mengabaikan aspek tanggung jawab dan kedisiplinan kerja. Sebagaimana dikemukakan oleh Siagian (2015), gaya kepemimpinan yang terlalu permisif dapat menurunkan akuntabilitas dan produktivitas pegawai.

Dalam hal kinerja pegawai, hasil penelitian menunjukkan bahwa secara umum kinerja berada dalam kategori “baik”, dengan skor rata-rata keseluruhan sebesar 4,02. Penilaian ini didasarkan pada lima indikator yang dikembangkan dari teori Mathis (2016), yaitu kuantitas kerja, kualitas hasil, ketepatan waktu, kedisiplinan, dan kemampuan bekerja sama. Di antara kelima indikator tersebut, kemampuan bekerja sama memperoleh skor tertinggi sebesar 4,16, yang menunjukkan bahwa pegawai memiliki tingkat kolaborasi dan toleransi yang tinggi dalam menjalin hubungan kerja antarindividu. Hal ini menjadi

modal penting dalam menciptakan sinergi tim dan mendukung pencapaian tujuan organisasi secara kolektif.

Sementara itu, indikator kedisiplinan memperoleh skor terendah sebesar 3,80. Meskipun masih tergolong baik, nilai ini mengindikasikan bahwa aspek kedisiplinan, seperti kehadiran tepat waktu, kepatuhan terhadap jam kerja, dan pelaksanaan tugas sesuai prosedur, masih perlu ditingkatkan. Temuan ini sejalan dengan hasil observasi lapangan yang menunjukkan adanya pelanggaran terhadap jam kerja dan waktu istirahat oleh sebagian pegawai (Observasi, 20 Maret 2025). Kondisi ini mencerminkan lemahnya pengawasan serta kurangnya ketegasan dari pimpinan dalam menegakkan aturan kerja. Oleh karena itu, diperlukan strategi yang lebih efektif dalam membangun budaya disiplin, seperti penerapan sistem reward and punishment yang adil dan konsisten.

Pengujian terhadap instrumen penelitian dilakukan melalui uji validitas dan reliabilitas menggunakan perangkat lunak SPSS versi 26. Hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh item dalam kuesioner memiliki korelasi yang signifikan terhadap skor total, sehingga dinyatakan valid. Sementara itu, hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa nilai Cronbach's Alpha untuk masing-masing variabel berada di atas 0,6, yang berarti instrumen memiliki tingkat konsistensi yang tinggi dan layak digunakan dalam penelitian ini (Sugiyono, 2017).

Selanjutnya, dilakukan uji asumsi klasik untuk memastikan kelayakan model regresi yang digunakan. Uji normalitas menunjukkan bahwa data residual berdistribusi normal, dengan nilai signifikansi sebesar 0,200 yang lebih besar dari batas  $\alpha = 0,05$ . Uji heteroskedastisitas menggunakan metode Glejser juga menunjukkan bahwa tidak terdapat indikasi ketidakhomogenan varians residual, dengan nilai signifikansi sebesar 0,913. Kedua hasil ini mengindikasikan bahwa model regresi memenuhi syarat kelayakan untuk dianalisis lebih lanjut (Ghozali, 2016).

Tabel 2. Hasil Analisis Regresi Linier Sederhana

| Model             | Unstandardized Coefficient | Std. Error        | Standardized Coefficient | T      | Sig.  |
|-------------------|----------------------------|-------------------|--------------------------|--------|-------|
|                   | B                          |                   | Beta                     |        |       |
| Constant          | 42,862                     | 7,728             |                          | 5,547  | 0,000 |
| Gaya Kepemimpinan | 0,477                      | 0,097             | 0,448                    | 4,937  | 0,000 |
| R                 | R Square                   | Adjusted R Square |                          | F      | Sig.  |
| 448               | 0,201                      | 0,193             |                          | 24,372 | 0,000 |

Sumber: Hasil pengolahan data primer (2025)

Dari tabel 2 di atas analisis regresi linier sederhana menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Persamaan regresi yang diperoleh adalah  $Y = 42,862 + 0,477X$ , dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,448. Berdasarkan klasifikasi Pearson Correlation, nilai ini termasuk dalam kategori "cukup kuat", yang berarti bahwa setiap peningkatan satu satuan dalam gaya kepemimpinan diperkirakan akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 47,7%. Hasil ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan memiliki kontribusi nyata dalam mendorong peningkatan kinerja pegawai.

Pengaruh tersebut semakin diperkuat oleh hasil uji t, yang menunjukkan nilai thitung sebesar 4,937, lebih besar dari ttabel sebesar 1,660, serta nilai signifikansi sebesar 0,000 yang lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$ . Dengan demikian, hipotesis nol ( $H_0$ ) ditolak dan hipotesis alternatif ( $H_1$ ) diterima, yang berarti terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan dan kinerja pegawai. Hasil ini memberikan bukti empiris bahwa gaya kepemimpinan yang tepat dapat menjadi faktor strategis dalam meningkatkan efektivitas kerja dan pencapaian tujuan organisasi.

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) yang diperoleh sebesar 0,201 atau 20,1%, menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan mampu menjelaskan 20,1% variasi dalam kinerja pegawai. Sisanya sebesar 79,9% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dijelaskan dalam model penelitian ini. Meskipun kontribusi gaya kepemimpinan tidak dominan secara absolut, namun tetap memiliki peran penting dalam membentuk perilaku kerja dan motivasi pegawai. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu, seperti yang

dilakukan oleh Herawati dan Ermawati (2020), serta Ariska dan Bancin (2022), yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki hubungan positif dengan peningkatan kinerja karyawan.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan di Kantor Wilayah KEMENKUM Provinsi Bali telah memberikan dampak positif terhadap kinerja pegawai. Gaya kepemimpinan demokratis yang dominan menciptakan lingkungan kerja yang partisipatif dan terbuka, sementara gaya afiliatif yang masih lemah perlu ditingkatkan agar hubungan interpersonal antara pimpinan dan bawahan dapat lebih harmonis dan produktif. Di sisi lain, aspek kedisiplinan pegawai masih menjadi tantangan yang perlu diatasi melalui pendekatan kepemimpinan yang lebih tegas dan berimbang. Dengan demikian, hasil penelitian ini memberikan landasan empiris bagi instansi terkait untuk melakukan evaluasi dan perbaikan dalam sistem kepemimpinan dan manajemen kinerja pegawai.

### **3.2 Pembahasan Analisis Hasil Temuan**

Penelitian ini dilaksanakan mulai bulan November 2024 hingga Mei 2025 dan bertempat di Kantor Wilayah Kementerian Hukum (KEMENKUM) Provinsi Bali. Jumlah populasi dalam penelitian ini terdiri dari 99 pegawai, di mana penentuan sampel menggunakan teknik sampling jenuh, yaitu seluruh populasi dijadikan sebagai sampel karena jumlahnya yang relatif kecil, sehingga melibatkan 99 responden. Berdasarkan hasil analisis data dari kuesioner yang telah disebar, dapat dijelaskan bahwa karakteristik usia pegawai atau responden didominasi pada rentang usia 20 hingga 35 tahun dengan 43 orang atau setara dengan 43,4%. Sementara itu sebanyak 20 orang atau 20,2% berada pada rentang usia kelompok usia 46 hingga 56 tahun.

Berdasarkan karakteristik responden menurut jenis kelamin, jumlah terbesar berasal dari kelompok laki-laki sebanyak 69 orang atau setara dengan 69,7%, sedangkan responden perempuan berjumlah 30 orang dengan persentase 30,3%. Sementara itu, dalam hal tingkat pendidikan terakhir, mayoritas responden merupakan lulusan Sarjana (S1) yang berjumlah 51 orang atau 51,5%. Adapun tingkat pendidikan dengan jumlah terendah berasal dari lulusan Diploma (D1, D3, dan D4) yang hanya mencapai total 5 orang atau sekitar 5%.

Jika ditinjau berdasarkan masa kerja, mayoritas pegawai memiliki pengalaman kerja selama 6 hingga 10 tahun, dengan jumlah responden sebanyak 38 orang atau 38,4%. Sementara kelompok dengan masa kerja terlama, yakni 21 hingga 30 tahun, merupakan yang paling sedikit, yaitu hanya 11 orang atau 11,1%. Temuan ini menunjukkan bahwa mayoritas pegawai di Kantor Wilayah Kementerian Hukum (KEMENKUM) Provinsi Bali berada pada rentang masa kerja menengah, yaitu antara 6 hingga 10 tahun.

Pengujian terhadap instrumen penelitian dilakukan melalui uji validitas dan reliabilitas, yang hasilnya menunjukkan bahwa seluruh indikator dalam variabel bebas maupun variabel terikat telah memenuhi kriteria kelayakan. Artinya, instrumen yang digunakan telah valid dan reliabel, sehingga dapat dijadikan alat ukur yang sah dalam penelitian ini. Gaya kepemimpinan dapat diartikan sebagai seperangkat pola perilaku yang diterapkan oleh seorang pemimpin dalam upaya memengaruhi, membimbing, dan mengarahkan individu atau kelompok untuk mencapai tujuan organisasi. Secara umum, gaya kepemimpinan mencerminkan pendekatan seorang pemimpin dalam memotivasi bawahannya agar bekerja secara optimal sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan.

Tingkat kinerja suatu organisasi sangat bergantung pada efektivitas gaya kepemimpinan yang dijalankan oleh pemimpinnya. Dalam konteks penelitian ini, gaya kepemimpinan diukur berdasarkan lima indikator yang dikemukakan oleh Thoha (2016), yaitu gaya kepemimpinan koersif, otoritatif, afiliatif, demokratis, dan pacesetter. Berdasarkan hasil analisis data kuesioner, diketahui bahwa secara keseluruhan gaya kepemimpinan yang diterapkan di lingkungan Kantor Wilayah Kementerian Hukum (KEMENKUM) Provinsi Bali berada pada kategori baik.

Kantor Wilayah Kementerian Hukum (KEMENKUM) Provinsi Bali telah berhasil menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai. Hal ini tercermin dari hasil kuesioner yang menunjukkan bahwa indikator kepemimpinan demokratis mendapatkan nilai rata-rata tertinggi di antara seluruh indikator yang digunakan dalam penelitian. Temuan ini mengindikasikan bahwa Kepala Kantor Wilayah Kementerian Hukum (KEMENKUM) Provinsi Bali telah menerapkan gaya kepemimpinan demokratis secara efektif, terutama dalam menciptakan lingkungan kerja yang terbuka dan partisipatif, di mana ide, masukan, serta

inisiatif dari para pegawai dihargai dan dipertimbangkan dalam proses pengambilan keputusan. Namun, dari keseluruhan indikator gaya kepemimpinan yang dinilai, indikator kepemimpinan afiatif mencatatkan nilai rata-rata terendah. Hal ini menunjukkan bahwa aspek hubungan emosional dan pendekatan yang berfokus pada kesejahteraan pegawai masih belum sepenuhnya dioptimalkan dibandingkan dengan dimensi kepemimpinan lainnya.

Sehingga, Kepala Kantor Wilayah Kementerian Hukum (KEMENKUM) Provinsi Bali perlu lebih bijak dalam memberikan toleransi, tanpa mengabaikan tanggung jawab dan kedisiplinan. Selain itu, pemimpin juga diharapkan tidak hanya mengandalkan pendekatan emosional, tetapi tetap memberikan arahan yang jelas agar tujuan organisasi dapat tercapai secara seimbang antara sisi relasi dan produktivitas. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa hasil penelitian ini tidak hanya sejalan dengan studi sebelumnya dalam hal pentingnya peran gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, tetapi juga memberikan nilai tambah melalui pendekatan indikator yang lebih mendalam serta relevansi empiris dalam konteks sektor publik. Hal ini senada dengan temuan Herawati dan Ermawati (2020) yang menjelaskan gaya kepemimpinan yang terjadi dapat memengaruhi kinerja karyawan, serta diperkuat oleh studi Ariska dan Bancin (2022) yang menemukan hubungan positif antara kepemimpinan dan peningkatan hasil kerja. Dengan demikian, penelitian ini mengukuhkan bukti bahwa kepemimpinan yang tepat dapat menjadi faktor strategis dalam membentuk kinerja organisasi, terutama di lingkungan birokrasi pemerintahan.

Kinerja pegawai merujuk pada pencapaian seseorang dalam melaksanakan tugasnya, baik dari segi kualitas maupun kuantitas, yang secara langsung berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Peningkatan kinerja individu menunjukkan bahwa tugas dan tanggung jawab yang diemban dapat diselesaikan secara efektif dan sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Menurut Mathis (2016), evaluasi terhadap kinerja pegawai dapat dilakukan melalui lima indikator utama, yaitu *quantity of work* (kuantitas kerja), *quality of work* (kualitas kerja), ketepatan waktu, kedisiplinan dan kemampuan bekerjasama.

Merujuk pada hasil rekapitulasi data dari jawaban responden, kinerja pegawai di Kantor Wilayah Kementerian Hukum (KEMENKUM) Provinsi Bali tergolong dalam kategori yang baik. Aspek kuantitas kerja dievaluasi berdasarkan persepsi pegawai terhadap jumlah beban tugas yang diterima beserta *output* yang berhasil diselesaikan. Dari tanggapan responden, indikator kuantitas memperoleh skor rata-rata 4,13, yang menunjukkan bahwa para pegawai telah mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang ditetapkan secara terukur.

Sementara itu, kualitas hasil kerja (*quality of work*) dinilai dari pandangan pegawai mengenai mutu hasil kerja serta ketepatan pelaksanaan tugas berdasarkan keterampilan dan kapabilitas masing-masing individu. Fokus utama dari indikator ini terletak pada mutu hasil kerja, bukan sekadar jumlah. Berdasarkan penilaian responden, kualitas kerja mendapatkan skor rata-rata sebesar 4,15, yang menandakan bahwa hasil kerja pegawai dinilai baik dan memenuhi standar profesional. Berarti bahwa setiap pegawai Kantor Wilayah Kementerian Hukum (KEMENKUM) Provinsi Bali sudah menyelesaikan pekerjaan dengan cekatan dan tuntas.

Aspek ketepatan waktu dalam penyelesaian tugas dinilai berdasarkan persepsi pegawai mengenai seberapa optimal suatu kegiatan dapat diselesaikan sejak dimulai hingga menghasilkan output akhir. Pegawai dituntut untuk menuntaskan pekerjaannya sesuai dengan tenggat yang telah ditentukan, serta mampu memanfaatkan waktu secara maksimal. Jika pegawai dapat menyelesaikan proses kerja dalam waktu yang lebih singkat tanpa mengabaikan standar yang berlaku, maka hal tersebut mencerminkan capaian kinerja yang baik. Berdasarkan tanggapan responden terhadap seluruh pernyataan dalam indikator ketepatan waktu, diperoleh skor rata-rata sebesar 4,09, yang menunjukkan bahwa pegawai di Kantor Wilayah Kementerian Hukum (KEMENKUM) Provinsi Bali telah mampu memanfaatkan waktu kerja secara efisien dalam menyelesaikan tanggung jawabnya.

Tingkat kedisiplinan dinilai berdasarkan persepsi pegawai terhadap konsistensi kehadiran mereka di tempat kerja. Pegawai yang kehadirannya berada di bawah standar hari kerja yang telah ditentukan dianggap belum memberikan kontribusi optimal dalam mendukung tercapainya tujuan organisasi. Berdasarkan hasil evaluasi responden terhadap indikator kedisiplinan, diperoleh nilai rata-rata sebesar

3,80, yang termasuk dalam kategori baik. Temuan ini menunjukkan bahwa mayoritas pegawai di Kantor Wilayah Kementerian Hukum Provinsi Bali meyakini bahwa kedisiplinan tinggi memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja organisasi.

Indikator kemampuan bekerja sama diukur melalui sejauh mana pegawai mampu menjalin kolaborasi yang baik dengan sesama rekan kerja maupun dengan lingkungan kerjanya secara umum. Berdasarkan tanggapan responden terhadap indikator ini, diperoleh skor rata-rata sebesar 4,16 yang berada dalam kategori baik. Hal ini mencerminkan bahwa pegawai di Kantor Wilayah Kementerian Hukum (KEMENKUM) Provinsi Bali telah menunjukkan sikap saling menghargai dan memiliki tingkat toleransi yang tinggi dalam menjalin hubungan kerja antarindividu di lingkungan organisasi.

Oleh karena itu, temuan dalam penelitian ini sejalan dengan hasil studi sebelumnya yang menunjukkan bahwa aspek kinerja seperti kedisiplinan dan kemampuan bekerja dalam tim sangat dipengaruhi oleh pola kepemimpinan yang diterapkan. Sebagaimana ditunjukkan oleh penelitian Miladdyan et. Al. (2023), pemimpin yang mampu menunjukkan transparansi, kepedulian, dan pemberian penghargaan terbukti meningkatkan kedisiplinan serta kerja sama tim dalam organisasi. Demikian pula, hasil studi oleh Ariska dan Bancin (2022) menegaskan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan, maka semakin tinggi pula performa pegawai yang dihasilkan. Kesimpulan yang dapat diambil adalah bahwa tingginya tingkat kinerja pegawai di Kantor Wilayah Kementerian Hukum (KEMENKUM) Provinsi Bali merupakan hasil dari sinergi antara penerapan gaya kepemimpinan yang tepat dan komitmen individu dalam melaksanakan tanggung jawab serta tugas-tugas yang diemban.

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai**

Gaya kepemimpinan merupakan pendekatan yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk memotivasi dan mengarahkan pegawai agar mampu bekerja secara optimal dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Thoha, 2010). Kepemimpinan yang efektif memegang peranan penting dalam menentukan keberhasilan pencapaian target organisasi. Berdasarkan hasil dan rekapitulasi data yang telah dilakukan sebelumnya dengan menggunakan beberapa metode, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia (Kemenkumham) Provinsi Bali memiliki pengaruh yang cukup positif terhadap peningkatan kinerja pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tepat gaya kepemimpinan yang diterapkan di lingkungan Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia (Kemenkumham) Provinsi Bali, maka semakin optimal pula kinerja yang ditampilkan oleh para pegawai. Hasil pengujian koefisien determinasi menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memberikan kontribusi sebesar 20,1% terhadap variasi kinerja pegawai, sementara 79,9% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dijelaskan dalam model penelitian ini.

Berdasarkan hasil pengujian normalitas, diperoleh nilai Asymp. Sig. (2-tailed) sebesar 0,200. Karena nilai tersebut melebihi tingkat signifikansi 5% ( $\alpha = 0,05$ ), maka dapat dinyatakan bahwa data yang digunakan dalam model telah memenuhi asumsi distribusi normal secara statistik. Selanjutnya, analisis regresi linier sederhana yang dilakukan untuk menilai hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja pegawai di Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia (Kemenkumham) Provinsi Bali menunjukkan nilai koefisien korelasi sebesar 0,448. Analisis ini diolah menggunakan perangkat lunak SPSS versi 26, dan menghasilkan nilai koefisien regresi ( $\beta$ ) untuk variabel gaya kepemimpinan sebesar 0,201. Hasil ini mengindikasikan bahwa setiap peningkatan 1% dalam gaya kepemimpinan diperkirakan akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 20,1%.

Hasil analisis mengungkapkan adanya korelasi positif antara gaya kepemimpinan dan kinerja pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin sesuai gaya kepemimpinan yang diterapkan di lingkungan Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia (Kemenkumham) Provinsi Bali, maka semakin tinggi pula tingkat kinerja yang dicapai oleh pegawai. Dengan kata lain, peningkatan dalam aspek gaya kepemimpinan secara langsung berkontribusi terhadap peningkatan kinerja. Sebaliknya, jika kualitas kepemimpinan menurun, hal tersebut dapat berdampak negatif terhadap kinerja pegawai, mengingat hubungan yang erat antara kedua variabel tersebut.

Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai terbukti signifikan berdasarkan hasil uji t. Diketahui bahwa nilai  $t_{hitung}$  untuk variabel gaya kepemimpinan sebesar 4,937, lebih tinggi dibandingkan

dengan  $t_{\text{tabel}}$  sebesar 1,660. Selain itu, nilai signifikansi sebesar 0,000 juga lebih kecil dari tingkat signifikansi ( $\alpha$ ) 0,05. Berdasarkan hasil yang diperoleh, dapat disimpulkan bahwa hipotesis nol ( $H_0$ ) ditolak dan hipotesis alternatif ( $H_1$ ) diterima pada tingkat signifikansi 5% atau tingkat kepercayaan 95%. Temuan ini memberikan bukti empiris bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di lingkungan Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia (Kemenkumham) Provinsi Bali.

Berdasarkan hasil dari penyebaran kuesioner, ditemukan bahwa gaya kepemimpinan memberikan pengaruh yang signifikan dan kuat terhadap kinerja pegawai, sebagaimana tercermin dari rata-rata skor yang tergolong dalam kategori baik. Hasil ini menunjukkan bahwa Kepala Kantor Wilayah Kementerian Hukum (KEMENKUM) Provinsi Bali telah menerapkan gaya kepemimpinan secara efektif, sesuai dengan konsep yang dikemukakan oleh Thoha (2016), yang mencakup lima dimensi utama: koersif, otoritatif, afiliatif, demokratis, dan pacesetting. Sementara itu, kinerja pegawai diukur berdasarkan lima indikator yang dikemukakan oleh Mathis (2016), yaitu volume pekerjaan, kualitas hasil kerja, ketepatan waktu penyelesaian tugas, kedisiplinan, serta kemampuan bekerja dalam tim. Temuan penelitian menunjukkan bahwa seluruh pegawai mampu menjalankan tanggung jawabnya secara optimal berkat adanya penerapan kelima indikator tersebut. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan memainkan peranan penting dalam mendorong peningkatan kinerja pegawai di lingkungan Kantor Wilayah Kementerian Hukum (KEMENKUM) Provinsi Bali.

#### **IV. Kesimpulan dan Saran**

##### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian yang dilaksanakan di Kantor Wilayah Kementerian Hukum (KEMENKUM) Provinsi Bali, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan di lingkungan instansi ini secara umum berada dalam kategori baik, dengan gaya kepemimpinan demokratis sebagai indikator yang paling dominan diterapkan, diikuti oleh gaya koersif, otoritatif, pacesetting, dan yang paling rendah adalah afiliatif. Sementara itu, kinerja pegawai juga berada pada kategori baik, dengan indikator kemampuan bekerja sama dan kualitas kerja memperoleh nilai tertinggi, sedangkan kedisiplinan memperoleh nilai paling rendah, namun tetap dalam kategori baik.

Temuan penelitian ini secara langsung menjawab rumusan masalah yang telah dirumuskan, yakni untuk mengetahui sejauh mana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia (Kemenkumham) Provinsi Bali. Berdasarkan hasil analisis regresi linear sederhana, diketahui bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Besarnya pengaruh tersebut ditunjukkan oleh kontribusi sebesar 20,1%, sedangkan sisanya, yaitu 79,9%, dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini. Selain itu, hasil uji  $t$  memperkuat temuan tersebut, dengan nilai  $t_{\text{hitung}}$  sebesar 4,937 yang lebih besar dari nilai  $t_{\text{tabel}}$  sebesar 1,660, serta nilai signifikansi sebesar 0,000 yang berada di bawah batas  $\alpha$  0,05. Hal ini menunjukkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, sehingga secara statistik terdapat pengaruh yang nyata antara gaya kepemimpinan dan kinerja pegawai.

Data kuantitatif yang mendukung simpulan ini juga memperlihatkan bahwa indikator-indikator gaya kepemimpinan yang diukur berdasarkan teori Thoha (2016), serta indikator kinerja pegawai menurut Mathis (2016), telah diterapkan dan terwujud dengan baik dalam lingkungan kerja. Dengan demikian, penelitian ini menyimpulkan bahwa penerapan gaya kepemimpinan yang tepat, khususnya gaya kepemimpinan demokratis, mampu mendorong peningkatan kinerja pegawai melalui pengaruh positif terhadap cara kerja, disiplin, dan kolaborasi di lingkungan organisasi.

##### **Saran**

Berlandaskan kesimpulan yang sudah disajikan diatas, terdapat beberapa saran yang dapat diajukan oleh peneliti, yaitu sebagai berikut:

1. Berdasarkan variabel Gaya Kepemimpinan

Hasil rekapitulasi menunjukkan bahwa indikator gaya kepemimpinan afiliatif memperoleh nilai rata-rata paling rendah dibandingkan indikator gaya kepemimpinan lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa aspek hubungan emosional, kepedulian, dan empati antar atasan dan bawahan belum sepenuhnya optimal. Maka disarankan agar pimpinan meningkatkan pendekatan interpersonal, seperti memberikan dukungan emosional secara lebih konsisten, menciptakan lingkungan kerja yang lebih nyaman dan menghargai kontribusi setiap individu. Meski demikian, pendekatan afiliatif ini juga harus tetap diimbangi dengan pengawasan dan tanggung jawab agar tidak menurunkan produktivitas.

## 2. Berdasarkan variabel Kinerja Pegawai

Dari hasil penilaian terhadap kinerja pegawai, diketahui bahwa indikator kedisiplinan memperoleh nilai rata-rata paling rendah dibandingkan indikator kinerja lainnya. Oleh karena itu, disarankan agar pimpinan memperkuat budaya disiplin melalui sistem penghargaan dan sanksi yang adil dan konsisten. Selain itu, peningkatan kedisiplinan juga dapat dilakukan dengan membangun kesadaran akan pentingnya kehadiran dan ketepatan waktu sebagai bentuk profesionalisme dalam bekerja, serta melalui pembinaan rutin yang menekankan pentingnya etos kerja dan tanggung jawab individu terhadap kinerja organisasi.

## 3. Bagi peneliti selanjutnya

Penelitian ini dilaksanakan dengan menggunakan pendekatan kuantitatif melalui metode regresi linier sederhana. Untuk pengembangan studi di masa mendatang, disarankan agar mengadopsi pendekatan metode campuran (*mixed methods*), dengan mengombinasikan analisis kuantitatif dan kualitatif. Pendekatan kualitatif, seperti wawancara mendalam maupun observasi langsung, dapat memberikan wawasan tambahan mengenai aspek-aspek non-statistik yang memengaruhi hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja pegawai secara lebih menyeluruh. Di samping itu, penelitian lanjutan juga disarankan untuk memperluas lingkup kajian, misalnya dengan membandingkan hasil antar instansi pemerintahan yang berbeda, atau dengan menyertakan variabel lain seperti budaya organisasi dan tingkat kepuasan kerja, untuk memperoleh pemahaman mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai.

## Daftar Pustaka

- Ariska, R., & Bancin, M. (2022). *Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan*. Jurnal Ilmu Manajemen, 10(2), 45–56.
- Flippo, E. B. (2001). *Personnel Management*. McGraw-Hill.
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 23*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hartono, D., Santosa, B., & Wibowo, A. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Herawati, N., & Ermawati, E. (2020). *Gaya kepemimpinan dan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai*. Jurnal Administrasi Publik, 8(1), 23–34.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2016). *Human Resource Management*. Cengage Learning.
- Miladdy, I. M., Hubeis, A. V. S., & Sukmawati, A. (2023). *Pengaruh kompetensi, kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja sumber daya manusia*. Jurnal Administrasi dan Bisnis, 9(1), 285–300. [IPB University]
- Sanusi, A. (2017). *Metodologi Penelitian Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Siagian, S. P. (2015). *Teori dan Praktik Kepemimpinan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Syawitri, H. (2019). *Kepemimpinan dalam Organisasi Publik*. Jurnal Ilmu Administrasi, 6(2), 112–120.

- Thoha, M. (2010). *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada. ISBN: 979-421-018-8
- Thoha, M. (2016). *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Tueno, A. (2016). *Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja*. Jurnal Manajemen dan Bisnis, 4(1), 78–85.
- Wahyuni, S. (2015). *Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Pegawai*. Jurnal Ilmu Sosial dan Politik, 3(1), 55–67.