



## ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN PEMERINTAH PROVINSI KALIMANTAN TIMUR

Naila Faradila<sup>1\*</sup>

Sari Pratiwi<sup>2</sup>

Yunida Iashania<sup>3</sup>

<sup>1,2</sup> Program Studi D3 Pariwisata, Politeknik Negeri Samarinda, Indonesia

<sup>3</sup> Program Studi Teknik Pertambangan, Universitas Palangka Raya, Indonesia

### ABSTRAK

*Sumber daya manusia mempunyai kedudukan dan peran yang sangat penting ketika suatu organisasi bertransformasi. Pegawai merupakan salah satu dari alat produktivitas untuk melaksanakan tujuan organisasi, sebab tanpa adanya pegawai maka suatu organisasi tidak dapat mencapai tujuannya dengan baik. Mengingat pentingnya pegawai yang didukung oleh peranan sang pemimpin, dimana pemimpin harus mampu melihat, mengamati dan memahami keadaan dalam organisasi. Gaya kepemimpinan dalam organisasi juga memegang peranan yang sangat penting bagi pencapaian tujuan organisasi. Dalam organisasi pemerintah, seorang pemimpin memegang peranan yang penting dalam perkembangan reformasi birokrasi di Indonesia, dimana salah satu tujuan organisasi tersebut adalah melakukan transformasi birokrasi menjadi lebih baik. Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur yang kaya minyak, gas, dan batubara, ditambah dengan potensi kehutanan, pertanian dan perikanan yang sangat besar merupakan salah satu provinsi di Indonesia yang menunjukkan transformasi kepemimpinan dalam beberapa tahun belakangan ini. Gaya kepemimpinan yang memiliki pengaruh cukup besar bagi kinerja pegawai dalam organisasi pemerintahan di Provinsi Kalimantan Timur adalah gaya kepemimpinan partisipatif.*

**Kata Kunci:** Gaya Kepemimpinan, Kalimantan Timur, Pegawai

\*Korespondensi:  
Naila Faradila  
E-mail:

### Pendahuluan

Konsep pemerintahan telah mengalami transformasi paradigma dari yang serba negara ke orientasi pasar (*market or public interest*), dari pemerintahan yang kuat, besar dan otoritarian ke orientasi (*small and less government*), egalitarian dan demokratis, serta transformasi ke padasistem pemerintahan dari yang sentralistik ke desentralistik (Epriadi, dkk., 2019). Dalam suatu pemerintahan, sumber daya manusia (SDM) yang tak lain sebagai tenaga kerja adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS). Pegawai Negeri Sipil sebagai sumber daya manusia dalam institusi pemerintahan mempunyai peran yang sangat penting dalam meningkatkan kualitas institusi pemerintahan sebagai pelayanan publik.

Berdasarkan sistem pemerintahan yang berbentuk desentralisasi yang mengacu pada Undang-Undang nomor 22 tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah dan diganti dengan Undang-Undang nomor 32 tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah, dimana pemerintah berkeinginan untuk menciptakan suatu pelayanan yang baik, yang cepat, tepat dan efisien kepada masyarakat. Tetapi ditengah keinginan pemerintah untuk menciptakan suatu pelayanan yang baik, dilapangan terjadi penurunan kualitas aparatur pemerintah yang diantaranya masih rendah kualitas pelayanan, rendahnya disiplin, dan berdampak pada rendahnya kinerja yang adapada aparatur pemerintah (Fitriani, 2013).

Menentukan tinggi rendahnya kinerja dan kualitas dari aparatur pemerintah, tergantung pada kepemimpinan (*leadership*) seseorang. Pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kelebihan dan kecakapan di dalam satu bidang. Sehingga dia mampu untuk mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktifitas tertentu demi mencapai satu atau beberapa tujuan. Oleh karena itu seorang pemimpin dianggap perlu untuk mengetahui metode atau caramenumbuhkan atau meningkatkan kinerja dari para pegawainya dan salah satu caranya ialah gaya kepemimpinan yang dimiliki. Tidak semua orang memiliki gaya kepemimpinan yang baik dan benar. Gaya kepemimpinan merupakan dasar dalam mengklasifikasikan tipe kepemimpinan. Gaya kepemimpinan memiliki tiga pola dasar yaitu yang mementingkan pelaksanaan tugas, yang mementingkan hubungan kerjasama dan yang mementingkan hasil yang dapat dicapai (Fitriani, 2013).

Sehubungan dengan itu, sebuah konsep baru yang semula diperkenalkan Lembaga-lembaga donor internasional, yaitu konsep tata pemerintahan yang baik (*good governance*), sekarang menjadi salah satu kata kunci dalam wacana untuk membenahi sistem penyelenggaraan pemerintahan di Indonesia. Upaya untuk mewujudkan *good local governance* bukanlah suatu hal yang sangat mudah seperti membalik telapak tangan dan tentunya untuk mewujudkan itu semua dibutuhkan perjuangan dan waktu cukup panjang. Sekalipun memiliki kelemahan, penyelenggaraan desentralisasi merupakan sarana yang mendekatkan Bangsa Indonesia pada kondisi yang ideal untuk membangun *good local governance* (Epriadi, dkk, 2019).

Pemimpin dalam menghadapi pegawai dengan berbagai macam sifat dan tingkah laku berbeda satu dengan yang lainnya dan dalam melaksanakan tugas yang diembannya tidak selalusama, kadang-kadang menunjukkan sikap sebaliknya yaitu tidak taat. Jadi, sebaiknya seorang pemimpin harus mempunyai gaya kepemimpinan yang baik dan yang terpenting gaya tersebut dapat disesuaikan dengan keadaan serta kondisi pekerjaan, agar bawahan dapat bekerja dengan nyaman dan maksimal. Gaya kepemimpinan yang efektif diperlukan untuk meningkatkan kinerja semua pegawai terutama aparatur negara sipil dalam mencapai tujuan sebagai instansi pelayanan publik. Permasalahan yang sering terjadi adalah bagaimana seorang pimpinan kurang bisa memotivasi pegawainya untuk memahami serta menjadikan suatu pekerjaan bagian dari tugasnya dan melakukannya tanpa harus diperintah serta dalam mengambil sebuah keputusan tidak terlaksana dengan semestinya, selain itu kurang meratanya dalam pemberian tugas yang berdasarkan tupoksi yang telah ditetapkan. Begitu pentingnya gaya kepemimpinan seorang pemimpin ini didalam kinerja pegawai, penulis tertarik pada analisis mengenai gaya kepemimpinan dari berbagai sumber literatur dengan judul **Analisis Gaya Kepemimpinan Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur.**”

### Tinjauan Pustaka

Analisis adalah cara mengkaji dengan lebih mendalam terhadap sesuatu masalah, serta menguraikan bagian-bagian atau komponen dari yang dianalisis. Menurut Poerwadarminta

(1998) dimaksud dengan analisis adalah penyelidikan suatu peristiwa untuk mengetahui apa sebab-sebabnya, bagaimana duduk perkara atau persoalan yang sebenarnya.

Disamping itu menurut Komaruddin (1994), analisis adalah kegiatan berpikir untuk menguraikan suatu keseluruhan menjadi komponen-komponen sehingga dapat mengenal tanda-tanda komponen-komponen hubungannya satu sama lain dan fungsi masing-masing dalam suatu keseluruhan yang terpadu.

Jadi dapat ditarik kesimpulan bahwa analisis merupakan kegiatan penyelidikan suatu peristiwa dengan tujuan untuk mengetahui kebenaran dari peristiwa tersebut dengan mengetahui hubungannya satu sama lain dan fungsi dari keseluruhan peristiwa tersebut dengan cara penyelidikan suatu peristiwa untuk mengetahui apa sebab-sebabnya, bagaimana duduk perkara atau persoalan yang sebenarnya.

Gaya kepemimpinan merupakan kombinasi dari karakteristik, kemampuan dan perilaku yang dilakukan seorang manajer untuk berinteraksi dengan karyawannya (Lussier, 2008). Secara umum, dapat dikatakan gaya kepemimpinan dapat meningkatkan pembelajaran organisasi dan membuka jalan untuk pencapaian tujuan organisasi (Golmoradi & Ardabili, 2016). Seorang pemimpin dari sebuah organisasi dapat meningkatkan pembelajaran organisasi dan "social capital" dari karyawan melalui mengadopsi gaya kepemimpinan yang berbeda dan meningkatkan kepercayaan diri, inovasi dan stimulasi mental dalam kelompoknya (Golmoradi & Ardabili, 2016).

Franklyn (1951) dalam Effendy (1993) mengemukakan ada tiga gaya pokok kepemimpinan, yaitu gaya kepemimpinan otokratis (*autocratic/authoritarian leadership*), kepemimpinan demokratis (*democratic/participative leadership*), dan kepemimpinan yang bebas (*free-rein / laissez faire leadership*).

- a. Kepemimpinan otokratis adalah gaya kepemimpinan yang memiliki kriteria atau ciri yang selalu menganggap organisasi sebagai milik pribadi, arogan, mengidentikan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi, menganggap bawahan sebagai alat semata, tidak mau menerima kritik dan saran, terlalu tergantung pada kekuasaan formalnya, dalam tindakan pergerakannya sering mempergunakan pendekatan paksaan dan bersifat menghukum. Indikator dari Gaya Kepemimpinan Otokratis: (1) Sentralisasi Wewenang (2) Produktivitas Kerja (3) Manajemen setiap keputusannya dianggap sah, dan pengikut – pengikutnya wajib menerima perintah tanpa pertanyaan.
- b. Kepemimpinan demokratis adalah gaya kepemimpinan yang memiliki karakteristik sebagai berikut, menganggap bawahan sebagai makhluk yang termulia di dunia, selalu berusaha mensinkronisasikan kepentingan dan tujuan organisasi dalam kepentingan dan tujuan pribadi dari pada bawahannya; senang menerima saran, pendapat bahkan kritik dari bawahan; selalu berusaha menjadikan bawahannya sukses dan berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadi sebagai pemimpin. Indikator dari gaya kepemimpinan demokratis : (1) Hubungan baik antara pimpinan dengan pegawai (2) Penghargaan terhadap pegawai (3) Manajemen yang mendengarkan aspirasi bawahannya.
- c. Kepemimpinan bebas atau Masa Bodo (*Laissez Faire*) Tipe kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari tipe kepemimpinan otokratis. Dalam kepemimpinan tipe ini sang pemimpin biasanya menunjukkan perilaku yang pasif dan seringkali menghindar diri dari tanggung jawab. Seorang pemimpin yang kendali bebas cenderung memilih peran yang pasif dan membiarkan organisasi berjalan menurut temponya sendiri. Disini seorang pemimpin mempunyai keyakinan bebas dengan memberikan kebebasan yang seluas-luasnya terhadap bawahan dengan menganggap semua usahanya akan cepat berhasil.

Lebih lanjut [Hersey & Blanchard \(1994\)](#), menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif ada empat, yaitu :

- a. Gaya Instruktif, dimana pemimpin memberi instruksi dan mengawasi pelaksanaan tugas dan kinerja anak buahnya. Penerapannya pada bawahan yang masih baru bertugas.
- b. Gaya Konsultasi, dimana pemimpin menjelaskan keputusannya dan membuka kesempatan untuk bertanya, penerapannya pada bawahan yang memiliki kemampuan tinggi namun kemauan rendah.
- c. Gaya Partisipatif, dimana pemimpin memberikan kesempatan untuk menyampaikan ide-ide sebagai dasar pengambilan keputusan. Penerapannya pada bawahan yang memiliki kemampuan rendah, namun kemauan kerja tinggi.
- d. Gaya Delegatif, dimana pemimpin melimpahkan keputusan dan pelaksanaan tugas kepada bawahannya. Penerapannya bagi bawahan yang memiliki kemampuan dan kemauan tinggi.

Agar tujuan organisasi pemerintahan dapat tercapai dengan baik, maka dibutuhkan kepemimpinan yang efektif. Pemimpin yang efektif menurut [Made Pidarta \(1988\)](#) dalam [Suwatno & Priansa \(2011\)](#) ialah pemimpin yang tinggi dalam kedua dimensi kepemimpinan. Begitu pula pemimpin yang memiliki performa tinggi dalam perencanaan dan fungsi – fungsi manajemen adalah tinggi pula dalam kedua dimensi kepemimpinan. Dua dimensi kepemimpinan tersebut adalah:

- a. Kepemimpinan yang berorientasi kepada tugas adalah kepemimpinan yang hanya menekankan penyelesaian tugas-tugas kepada para pegawainya dengan tidak memperdulikan perkembangan bakat, kompetensi, motivasi, minat, komunikasi, tidak mempunyai empati, belas kasihan dan tidak peduli kesejahteraan pegawainya. Para pegawai akan bekerja secara rutin, rajin, taat dan tunduk dalam perintahnya. Pemimpin ini tidak mengikuti perkembangan dan kemajuan zaman sehingga organisasi menjadi usang dan ketinggalan jaman.
- b. Kepemimpinan yang berorientasi kepada hubungan antar manusia. Kepemimpinan ini hanya menekankan perkembangan para pegawainya, kepuasan mereka, motivasi, kerjasama, pergaulan dan kesejahteraan mereka. Pemimpin ini berasumsi bila para pegawainya diperlakukan dengan baik, maka tujuan organisasi kependidikan akan tercapai.

### **Metode Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di lingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur. Data yang digunakan pada penelitian ini yaitu data sekunder. Data sekunder adalah sumber data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, seperti dokumen atau diperoleh melalui orang lain ([Sugiyono, 2017](#)).

Pada penelitian ini, data sekunder diperoleh melalui studi literatur baik yang berasal dari jurnal penelitian terdahulu, artikel, buku, maupun dokumen terkait Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur.

### **Analisis Data**

Setelah data yang diperlukan berhasil didapat, dilakukan analisis data dengan teknik kualitatif. Menurut [Miles & Humberman \(1992\)](#) tahapan analisis data sebagai berikut :

### 1. Pengumpulan data

Pengumpulan data yang dilakukan adalah dengan mengambil berbagai literatur dari jurnal-jurnal terdahulu dan bahan bacaan yang berhubungan dengan penelitian.

### 2. Reduksi data

Reduksi data adalah proses memilih hal-hal pokok yang sesuai dengan fokus penelitian. Reduksi data adalah bentuk analisis yang menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu dan mengorganisasikan data-data yang telah direduksi sehingga mendapatkan gambaran yang lebih jelas tentang hasil pengamatan dan mempermudah peneliti untuk mencarinya saat diperlukan.

### 3. Penyajian data

Penyajian data adalah sekumpulan informasi yang tersusun yang memungkinkan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Penyajian data merupakan analisis dan review mengenai data yang diperoleh untuk di deskripsikan agar mudah dimengerti.

### 4. Pengambilan keputusan atau verifikasi

Setelah semua data diproses dan ditampilkan, maka langkah selanjutnya adalah pengambilan kesimpulan atau verifikasi. Untuk mendapatkan kesimpulan maka dapat terlebih dahulu dicari pola, kesinambungan, hubungan dan hal-hal yang sering muncul, hipotesis dan lain sebagainya. Keputusan yang terverifikasi dapat didasari oleh reduksi data dan penyajian data yang merupakan jawaban atas masalah yang diangkat dalam penelitian.

## Hasil dan Pembahasan

Peran kepemimpinan adalah pemimpin yang berorientasi peningkatan kemampuan berfokus pada pengembangan keterampilan-keterampilan pegawai untuk meningkatkan kualitas kinerja pegawai. Berdasarkan hasil penelitian-penelitian terdahulu yang ditelaah dari buku dan penelitian terdahulu khususnya analisis gaya kepemimpinan di lingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur. Salah satu penelitian dari [Fitriani \(2013\)](#) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh terhadap kinerja pegawai dimana seorang pemimpin yang dalam melaksanakan kepemimpinannya dilakukan secara persuasif, menciptakan kerjasama yang serasi, menumbuhkan loyalitas dan partisipasi bawahan serta mengikutsertakan bawahan dalam pengambilan keputusan, oleh karena itu gaya kepemimpinan partisipatif yang ada harus dipertahankan/ditingkatkan agar kinerja pegawai yang telah baik dapat diperthankan serta ditingkatkan lagi, penelitian ini dilakukan di Dinas Pendidikan Provinsi Kalimantan Timur serta dilakukan analisis kinerja ternyata kinerja pegawai dapat dikatakan tinggi untuk itu gaya kepemimpinan partisipatif pada dinas tersebut perlu dipertahankan atau ditingkatkan agar kinerja semakin baik.

Penelitian lain yang dilakukan di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Provinsi Kalimantan Timur yang merupakan Organisasi Perangkat Daerah yang banyak memiliki tugas pokok membantu Gubernur melaksanakan Urusan Pemerintahan yang menjadi kewenangandaerah di bidang perpustakaan dan kearsipan. Dalam sebuah organisasi, kepemimpinan adalah suatu hal yang melekat pada pemimpin sehingga dapat dikatakan bahwa kepemimpinan adalah hal-hal yang menunjukkan bagaimana seorang dalam memimpin organisasi. Keberhasilan sebuah perpustakaan sebagai suatu organisasi baik sebagai keseluruhan maupun kelompok dalam suatu organisasi tertentu, sangat tergantung pada kepemimpinan yang terdapat dalam perpustakaan yang bersangkutan dapat dikatakan bahwa kepemimpinan yang terdapat

dalam suatu perpustakaan memainkan peranan dominan dalam keberhasilan organisasi tersebut dalam menyelenggarakan keberhasilan kegiatannya. Bila perilaku bawahan sesuai dengan program yang telah digariskan oleh pimpinan, maka nilai yang diperolehnya adalah tinggi, dan sebaliknya bila perilaku individu dalam organisasi jauh dari kebenaran sebagaimana yang dituangkan dalam program kerja oleh pemimpin, maka disitu nilainya rendah. Dengan demikian budaya diciptakan oleh pemimpinnya.

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang di peroleh dari penelitian [Faisal & Anitra \(2020\)](#), maka dapat di ambil kesimpulan dari hasil rata-rata skor keseluruhan untuk variabel gaya kepemimpinan partisipatif dengan 3 (tiga) indikator Keterlibatan pemimpin dan pegawai secara bersama-sama dalam kegiatan organisasi, Kesempatan dan peluang yang diberikan pemimpin kepada pegawainya, Jalinan hubungan Yang baik dan saling percaya antara pemimpin dan pegawai yaitu tergolong kriteria tinggi. Kondisi ini menunjukkan bahwa Kepala Bidang di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Provinsi Kalimantan Timur memiliki gaya kepemimpinan partisipatif yang tinggi diterapkan terhadap dinas PERPUSDA KALTIM dengan kata lain gaya kepemimpinan Partisipatif berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Provinsi Kalimantan Timur dimana budaya organisasi inilah yang akan mempengaruhi ketercapaian visi dari organisasi tersebut.

Kekuatan setiap organisasi adalah orang-orang yang ada di dalamnya. Apabila orang-orang tersebut atau sumber daya manusia diperhatikan secara tepat dengan menghargai bakat-bakat yang mereka miliki, mengembangkan kemampuan mereka dan menggunakan secara tepat, maka dapat dipastikan organisasi tersebut akan menjadi dinamis dan berkembang pesat. Penelitian dari [Regina dkk \(2017\)](#) didapatkan hasil bahwa ada pengaruh antara variabel komitmen organisasional, kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Timur namun variabel kepemimpinan terbukti tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel kinerja pegawai Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Timur oleh karena itu, perlu adanya pendekatan pimpinan dalam memberikan motivasi kerja kepada pegawai guna meningkatkan kinerja, variabel kepemimpinan dalam suatu organisasi sangat penting karena pemimpin mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi orang lain (bawahan) agar timbul gairah kerja bagi tercapainya tujuan atau sasaran organisasi. Tidak sekedar mempengaruhi bawahan, tetapi sekaligus menumbuhkan partisipasi dan kepedulian bawahan terhadap organisasi dimana ia bekerja.

Penelitian dari [Yehezkiel & Rosa \(2014\)](#) yang melakukan survey pada kantor UPTD Pengembangan Produktivitas Daerah Disnakertrans Provinsi Kalimantan Timur teridentifikasi beberapa aspek kelemahan yang berkaitan dengan kinerja, diantaranya adalah masih adanya beberapa pegawai yang tidak masuk kerja maupun bolos dari kerja sehingga banyak pekerjaan yang terbengkalai atau tertunda, masih adanya pegawai yang tidak dapat menguasai pekerjaan dan penggunaan peralatan kantor, masih ditemukannya beberapa pegawai yang kurang memahami proses kerja, dan masih terlihat sebagian pegawai yang kurang melibatkan diri secara aktif dalam aktivitas sehari-hari. Permasalahan-permasalahan yang disebutkan diatas secara langsung dinilai dapat menghambat kinerja Pegawai.

Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variable kepemimpinan, iklim organisasi terhadap kinerja pegawai pada UPTD Pengembangan Produktifitas Daerah Kalimantan Timur sebesar 74 %, artinya apabila kepemimpinan dan iklim organisasi kerja ditingkatkan, maka akan ada pengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai pada UPTD Pengembangan Produktifitas Daerah Kalimantan Timur dan tidak terdapat pengaruh positif antara variabel kepemimpinan terhadap kinerja, artinya bahwa kepemimpinan tidak memberikan pengaruh yang besar terhadap kinerja pegawai.

Ketertarikan terhadap perkembangan Gaya kepemimpinan dalam membantu perkembangan pegawai untuk mengambil inisiatif, risiko dan menanggulangi ketidakpastian. Pembagian dan pendistribusian pekerjaan oleh pimpinan menekankan pada pentingnya kekuasaan pimpinan terhadap bawahan dan penerimaan pengaruh mutu untuk fasilitas kerja. Lingkungan kerja nonfisik yang meliputi keramahan sikap para pegawai khususnya antara pimpinan dan bawahan berperan sangat penting, sikap saling menghargai sewaktu berbeda pendapat adalah syarat wajib untuk terus membina kualitas pemikiran pegawai yang akhirnya dapat meningkatkan kinerja mereka secara terus-menerus.

## Simpulan

Kesimpulan dari penelitian ini adalah Apabila gaya kepemimpinan kepada pegawai lebih ditingkatkan, maka kinerja pegawai akan meningkat pula, begitu juga sebaliknya apabila kepemimpinan yang diberikan kepada pegawai rendah maka kinerja pegawai akan menurun. Di lingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja dari pegawai terlihat dari kinerja yang tergolong tinggi maka memiliki pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan yang disukai oleh pegawai dan diantara berbagai gaya kepemimpinan yang ada, gaya kepemimpinan partisipatiflah yang paling disukai pegawai dan membuat kinerja dari pegawai tergolong baik sehingga visi dan misi organisasi bisa tercapai.

## Daftar Pustaka

- Effendy, O. U. (1993). *Human relations dan public relations*. Bandung: Mandar Maju.
- Epriadi, D., Lodan, K. T., & Putra, B. M. (2019). Analisis Gaya Kepemimpinan di Organisasi Pemerintah Daerah (Studi Kasus Kabupaten Merangin). *JAKPP (Jurnal Analisis Kebijakan & Pelayanan Publik)*, 5(1), 49 -61. <https://doi.org/10.31947/jakpp.v5i1.7810>
- Faisal, M., & Anitra, V. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif terhadap Budaya Organisasi pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Provinsi Kalimantan Timur. *Borneo Student Research*, 1(2), 827–834. <https://journals.umkt.ac.id/index.php/bsr/article/view/572>
- Fitriani. (2013). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Provinsi Kalimantan Timur. *EJournal Administrasi Negara*, 1(3), 989–1002. <https://ejournal.ap.fisip-unmul.ac.id/site/?p=795>
- Golmoradi, R., & Ardabili, F. S. (2016). The Effects of Social Capital and Leadership Styles on Organizational Learning. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230, 372–378. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.047>
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1994). *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Daya Manusia* (4th ed.). Jakarta: Erlangga
- Komaruddin. (1994). *Ensiklopedia Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Lussier, R. N. (2008). *Human Relations in Organizations Applications and Skill Building* (7th ed.). New York: McGraw-Hill Education
- Miles, M. B. & Huberman, M. (1992). *Analisis Data Kualitatif*. Jakarta: Penerbit Universitas Indonesia
- Poerwadarminta, W. J. S. (1998). *Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI)*. Jakarta: Balai Pustaka.

- Regina, Paranoan, D. B., & Apriani, F. (2017). Pengaruh Komitmen Organisasional Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Timur. *Jurnal Administrative Reform*, 3(1), 91-103. <http://dx.doi.org/10.52239/jar.v3i1.553>
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung : Alfabeta, CV
- Suwatno & Priansa, D. (2011). *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta
- Yehezkiel, M. dan Rosa A. (2014). Pengaruh Kepemimpinan dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada UPTD Pengembangan Produktivitas Daerah Disnakertrans Provinsi Kalimantan Timur. *Jurnal Administrative Reform*, 2(1), 1–13. <http://dx.doi.org/10.52239/jar.v2i1.495>