



**KONTRIBUSI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL UNTUK  
MENINGKATKAN MOTIVASI DAN DISIPLIN PEGAWAI MELALUI  
SISTEM APLIKASI MANAJEMEN ASN**

(Studi Kasus Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya  
Manusia Kota Malang)

**SKRIPSI**

Diajukan Untuk Memenuhi Persyaratan Untuk Memperoleh  
Gelar Sarjana Administrasi Publik (S-1)

Oleh :

**VISTA DWI ANDANI**

NPM 21801091112



**UNIVERSITAS ISLAM MALANG  
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI  
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI PUBLIK  
MALANG  
2023**

## ABSTRAK

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang memiliki sifat sosial yang tinggi serta memiliki kepedulian dengan kebaikan bersama, dimana pemimpin lebih memetingkan kepentingan bersama. Adanya penerapan gaya kepemimpinan transformasional oleh pimpinan BKPSDM Kota Malang membuat berbagai implementasi dari sisi manajemen Aparatur Sipil Negara kini harus mulai menyesuaikan dengan program-program yang telah dibuat seperti implementasi ASN Sistem Aplikasi Manajemen. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis serta mengetahui hambatan-hambatan kontribusi kepemimpinan transformasional BKPSDM Kota Malang untuk meningkatkan motivasi dan disiplin pegawai melalui sistem aplikasi manajemen ASN. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif deskriptif. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan wawancara, observasi, dokumentasi, dan studi kepustakaan serta tehnik analisis data dengan cara kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa kontribusi kepemimpinan transformasional Kepala BKPSDM Kota Malang untuk meningkatkan motivasi dan disiplin pegawai melalui sistem aplikasi manajemen ASN telah berjalan dengan baik dan sebagaimana mestinya. Namun, terdapat hambatan internal dan eksternal dari penerapan gaya kepemimpinan tersebut. Hambatan internal yang dialami seperti perlu adanya adaptasi dari para pegawai yang masih kurang baik, arahan tugas yang memberatkan pegawai membuat kurang nyaman pegawai, serta hambatan eksternal terdapat beberapa sistem aplikasi yang sering mengalami masalah seperti beberapa kali crash, maintenance, jaringan yang kurang optimal atau servernya down, database yang eror, dan saat transmigrasi sistem lama ke yang baru membutuhkan waktu yang cukup lama. Namun pimpinan BKPSDM Kota Malang berupaya memberikan motivasi dan pengarahan yang lebih tepat kepada para pegawai untuk mengatasi hambatan internal yang ada, sehingga tercipta sinergi antara pimpinan dan bawahan dalam mencapai tujuan bersama.

**Kata kunci: Kepemimpinan Transformasional, Sistem Aplikasi Manajemen, dan Aparatur Sipil Negara.**

## ABSTRACT

*Transformational leadership is a leadership style that has a high social nature and has a concern for the common good, where the leader is more concerned with the common interest. The existence of the application of a transformational leadership style by the leadership of the Malang City BKPSDM has made various implementations from the management side of the State Civil Apparatus now having to start adjusting to the programs that have been made such as the implementation of ASN Management Application Systems. This study aims to identify and analyze and to know the obstacles to the contribution of transformational leadership BKPSDM Malang City to increase employee motivation and discipline through the ASN management application system. The research method used in this research is descriptive qualitative method. Data collection techniques were carried out by interviews, observation, documentation, and literature studies as well as data analysis techniques by condensing data, presenting data, and drawing conclusions. The results of the study show that the transformational leadership contribution of the Head of BKPSDM Malang City to increase employee motivation and discipline through the ASN management application system has been going well and as it should. However, there are internal and external obstacles to implementing this leadership style. Internal obstacles experienced such as the need for adaptation from employees who are still not good, task directions that are burdensome for employees make employees uncomfortable, and external obstacles there are several application systems that often experience problems such as several crashes, maintenance, less than optimal network or server down, database errors, and when transmigrating the old system to the new one takes quite a long time. However, the leadership of the Malang City BKPSDM seeks to provide more appropriate motivation and direction to employees to overcome existing internal obstacles, so as to create synergy between leaders and subordinates in achieving common goals.*

**Keywords:** *Transformational Leadership, Management Application Systems, and State Civil Apparatus.*

## BAB I PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Kinerja karyawan tidak akan terlepas dari peran kepemimpinan yang ada dalam organisasi tersebut. Hal ini dikarenakan kepemimpinan dapat mengarahkan tujuan organisasi, memotivasi perilaku kearah pencapaian tujuan tersebut, dan mampu mendefinisikan budaya organisasi. Kepemimpinan merupakan faktor penting dari perusahaan sebab dalam kenyataannya pemimpin dapat mempengaruhi moral dan kepuasan kerja karyawan, keamanan, kualitas kehidupan kerja, dan terutama tingkat prestasi suatu organisasi (Ananto, 2013).

Tantangan dalam mengembangkan strategi organisasi yang jelas terutama terletak pada organisasi di satu sisi dan tergantung pada kepemimpinan. Sedangkan Hayat (2014) menjelaskan bahwa kepemimpinan dalam sebuah organisasi atau lembaga birokrasi menjadi ujung tombak keberhasilan dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Menurut Monoarfa (dalam Hayar, 2022) upaya memberikan pelayanan publik yang baik yakni harus bersifat terbuka, mudah dan dimengerti bagi yang membutuhkan, dan cukup mudah untuk dipahami. Karena itu pula kepemimpinan yang baik dapat memberikan capaian disetiap kebijakan, tetapi harus memberikan sebuah hasil yang menjadi sebuah capaian dalam menghargai motivasi dan disiplin kinerja pegawai yang ada. Kepemimpinan juga harus memberikan sebuah kebebasan pada pegawainya untuk mengembangkan karier, sehingga usaha-usaha yang dilakukan pegawai akan diperhatikan dan juga suatu kepemimpinan harus memberikan suasana lingkungan

kerja kondusif dan nyaman bagi seluruh pegawainya dalam melakukan suatu pekerjaan. Sehingga kepemimpinan dalam organisasi merupakan salah satu faktor yang sangat mempengaruhi motivasi dan disiplin pegawai dalam sebuah badan maupun lembaga birokrasi (Hayat, 2014).

Dalam kepemimpinan terdapat hubungan antara manusia, yaitu dimana adanya hubungan yang mempengaruhi (dari pemimpin) serta hubungan kepatuhan-ketaatan para pengikut atau bawahan karena dipengaruhi oleh kewibawaan pemimpin, semua yang dibutuhkan itu tidak dapat dilakukan oleh seorang diri tanpa adanya bantuan dari orang lain yang memiliki tujuan yang sama (Sutarto, 2006). Tercapainya tujuan, terlaksananya tugas, serta peningkatan kualitas kerja dari anggota tergantung dari dampak apa yang telah dihasilkan dalam penerepan gaya yang digunakan dalam masa kepemimpinannya. Sebagai contoh, gejala yang diperlihatkan seorang bawahan terhadap cara mereka beradaptasi dengan gaya pemimpin dapat menunjukkan bahwa beberapa orang bisa saja gagal mendapatkan promosi (mereka tergelincir) karena ketidakmampuan atau tidak mau beradaptasi dengan gaya kepemimpinan atasan yang berbeda dari gaya mereka sendiri (Hughes, dkk, 2015).

Banyaknya hal yang perlu dilakukan oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya agar melakukan pekerjaan sesuai dengan konsep yang telah ditentukan, diantaranya dengan menerapkan gaya kepemimpinan (Andy, dkk, 2013). Gaya kepemimpinan merupakan ciri khas dari seorang pemimpin selama menjalankan kepemimpinannya, yang dimana akan memiliki dampak yang baik atau buruk terhadap pola pikir atau perilaku dari bawahannya

sendiri. Efektifnya sebuah gaya kepemimpinan yang diberlakukan dapat dilihat dari seberapa banyak dorongan atau motivasi yang telah dirasakan oleh bawahannya, seperti halnya bila menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional.

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang memiliki sifat sosial yang tinggi serta memiliki kepedulian dengan kebaikan bersama. Pemimpin transformasional juga memiliki sikap mengedepankan kepentingan bersama daripada kepentingannya sendiri (Peter G. Northouse, 2013). Kemudian Bass dan Riggio (2006) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang memotivasi pengikutnya dengan melakukan lebih dari yang diharapkan serta membuat pengikut mengalahkannya kepentingan sendiri demi kelompok atau organisasinya.

Gaya kepemimpinan transformasional menjadikan sumber daya manusia yang dimilikinya tumbuh kearah sensitivitas pembinaan dan pengembangan organisasi, mengembangkan visi yang ada secara bersama, membagikan kewenangan sebuah kepemimpinan, serta membangun budaya organisasi agar dapat dijadikan sebuah keharusan dalam skema restrukturisasi organisasi tersebut (Agus dan Muhith, 2013). Pemimpin berani mengambil resiko dalam membawa proses perubahan yang menjadi ciri utama pemimpin transformasional sehingga ia menjadi pemimpin yang ideal untuk konteks keefektifan organisasi. Gaya kepemimpinan transaksional, pemimpin yang akan secara terus-menerus melakukan pemeliharaan, penjagaan atau melanjutkan status quo organisasi, maka setiap langkah yang diambil oleh pemimpin tidak akan bergeser dari tatanan lama

yang sudah baku (Adhistrya, 2013). Sehingga dari penjelasan tersebut dapat diketahui bahwa implementasi dari gaya kepemimpinan seperti gaya transformasional dapat mempengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai serta motivasi pegawai dalam menjalankan pekerjaan sehari-hari karena sifat kepemimpinan yang mewujudkan perubahan dan keefektifan kerja.

Apabila pegawai memiliki motivasi kerja yang tinggi maka dapat mendorong kinerja yang lebih baik dan berkualitas. Motivasi atau dorongan untuk bekerja sangat penting dalam penentuan tinggi rendahnya kinerja suatu birokrasi. Sukses tidaknya suatu perusahaan, sangat tergantung dari aktivitas dan kreativitas karyawan. Motivasi juga akan mendorong seseorang untuk bekerja lebih baik agar meraih kinerja yang diharapkan, sehingga mendapatkan apa yang menjadi kebutuhannya. Salah satu dampak yang akan diberikan apabila pegawai memiliki motivasi kerja adalah kedisiplinan dalam menyelesaikan tugas maupun menaati aturan-aturan birokrasi. Oleh karena itu, motivasi sangat penting dimiliki oleh pimpinan dan karyawan dalam meningkatkan semangat kerja dan kinerja para karyawan (Ananto, 2013).

Motivasi merupakan faktor yang sangat menentukan kinerja. Karena motivasi merupakan suatu proses yang mengarahkan seberapa banyak usaha yang di curahkan untuk melaksanakan pekerjaan. Jadi pada dasarnya apabila birokrasi ataupun perusahaan yang ingin meraih kinerja yang optimal sesuai dengan target yang telah di tentukan maka perusahaan haruslah memberikan motivasi pada karyawan, Agar karyawan mau dan rela mencurahkan tenaga dan pikiran yang dimiliki demi pekerjaan. Persoalan dalam memotivasi karyawan tidak mudah

karena dalam diri karyawan terdapat keinginan, kebutuhan dan harapan yang berbeda antara satu karyawan dengan karyawan lain. Jadi apabila manajemen dapat memahami persoalan motivasi dan mengatasinya maka perusahaan akan mendapatkan kinerja karyawan yang optimal sesuai dengan standar yang di tentukan. (Ananto, 2013)

Salah satu pekerjaan yang membutuhkan adanya gaya kepemimpinan yang efektif untuk dapat mempengaruhi tingginya motivasi kerja bagi pegawainya adalah para Aparatur Sipil Negara (ASN) yang merupakan profesi bagi Profesi Pegawai Negeri Sipil dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja yang bekerja pada Instansi Pemerintah. Pegawai Aparatur Sipil Negara (atau disingkat jadi Pegawai ASN) adalah Pegawai Negeri Sipil dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja yang diangkat oleh Pejabat Pemerintah atau disertai tugas Negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan (UU Nomor 5 Tahun 2014). Dalam hal ini sumber daya aparatur mempunyai peran penting dalam mengembangkan tatanan pemerintahan, sehingga perlu adanya pengoptimalan kebijakan organisasi serta peningkatan kualitas kinerja sumber daya manusia, khususnya Aparatur Sipil Negara (Hayat, 2014).

Dari hasil observasi dan wawancara pra penelitian langsung di lapangan. BKPSDM Kota Malang (Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Malang) yang merupakan perangkat daerah pemerintah Kota Malang di bidang kepegawaian serta pendidikan dan pelatihan merujuk pada Peraturan Daerah Kota Malang No 5 Tahun 2019 tentang perubahan Atas Peraturan Daerah No 7 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat

Daerah dan Peraturan Walikota Malang tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja yang menyatakan bahwa BKPSDM Kota Malang dipimpin oleh seorang Kepala Badan yang dalam melaksanakan tugasnya berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Daerah/Walikota. Sebagian pegawai yang terdapat pada BKPSDM Kota Malang memiliki status sebagai ASN.

Berdasarkan hasil observasi penulis, BKPSDM Kota Malang sedang mengalami masalah pada proses pengajuan surat-surat dan kartu dari ASN yang masih manual dan juga memerlukan waktu yang lama dalam proses persetujuannya. Alasan ini disebabkan karena setiap berkas-berkas yang diserahkan Aparatur Sipil Negara ke masing-masing unit kerja maupun ke BKPSDM Kota Malang langsung masih dalam bentuk dokumen kertas contohnya yaitu *fotocopy* Surat Keputusan CPNS. Hal ini tentunya akan menyebabkan pihak BKPSDM Kota Malang masih harus melakukan proses pemindaian setiap berkas yang diserahkan oleh Aparatur Sipil Negara sehingga memperlambat proses dokumentasi serta proses penyerahan legalisasi pengajuan surat kepada pimpinan. Sehingga menyebabkan lamanya proses penyetujuan masing-masing masalah yang diajukan oleh Aparatur Sipil Negara seperti kenaikan pangkat dan kepengurusan pensiun. Proses pengajuan ini pun rata-rata dapat diselesaikan dengan kurun waktu dua sampai dengan enam bulan. Hal ini juga di pertegas dalam wawancara pada hari Kamis tanggal 1 Juli 2022 pukul 10.00 di gedung BKPSDM Kota Malang dengan Bapak Bagus Winarno, S.Kom selaku Koordinator Substansi Data dan Informasi, yang menyatakan bahwa:

“Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Malang yaitu sebagai kepala unit kerja, dalam berperan memberikan fasilitasi dalam bentuk penganggaran dan perencanaan. Kemudian pada tahap sosialisasi kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Malang juga sebagai fasilitator bahkan sebagai narasumber dalam memberikan pengarahan dan motivasi kepada Aparatur Sipil Negara Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Malang dan operator Sistem Aplikasi Manajemen ASN yang ada di seluruh unit kerja Pemerintah Kota Malang. Selain itu dalam mendisiplinkan pegawainya, juga harus memonitoring para pegawai Aparatur Sipil Negara yang berada dalam ruang lingkup kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Malang. Selain memonitor pegawai, Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Malang juga sebagai instruktur supaya para pegawai Aparatur Sipil Negara di lingkup kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Malang mematuhi rambu-rambi kepegawaian yang tertuang pada Sistem Informasi Manajemen ASN.”

Selain itu dilakukan wawancara pada hari Kamis tanggal 1 Juli 2022

pukul 10.00 di gedung BKPSDM Kota Malang dengan Bapak Wahyu Arianto, S.

STP Ketua Sub Bagian (Kasubag) Umum dan Pegawai menegaskan juga

bahwa:

“Pemimpin Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Malang terus mendorong untuk pengembangan Sistem Informasi Manajemen ASN dan yang menargetkan tahun ini harus bisa melaksanakan pelayanan kepegawaian yaitu kenaikan gaji berkala, cuti, dan ijin belajar melalui online. Selain itu pemimpin Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Malang juga terus memperjuangkan anggaran ke Dewan Perwakilan Rakyat Daerah buat pengembangan Sistem Informasi Manajemen ASN.”

Selain itu disampaikan kembali dalam wawancara pada hari Kamis

tanggal 1 September 2022 pukul 09.00 di gedung BKPSDM Kota Malang oleh

Bapak Bayu, S.E selaku bagian Substansi Data dan Informasi menjelaskan bahwa:

“Sistem Informasi Manajemen ASN merupakan aplikasi yang berkembang pada aplikasi-aplikasi sebelumnya dan mencatat serta mengolah data ASN. Pada pengembangan Sistem Informasi Manajemen ASN ini berhubungan dengan kenaikan pangkat, kepengurusan pensiun,

gaji berkala, dan analisa kebutuhan pegawai. Selain itu kontribusi kepemimpinan transformasional Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Malang untuk meningkatkan motivasi dan disiplin pegawai melalui sistem aplikasi manajemen ASN. Adapun bukti pelanggarannya sudah terekam dalam Sistem Informasi Manajemen ASN tersebut. Pimpinan berharap bahwa dalam sistem evaluasi semua layanan yang ada pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Malang harus di otomatisasi dan berharap semua ada di Sistem Informasi Manajemen ASN. Hambatannya yaitu ASN yang sudah berusia lanjut yang pada era nya belum ada teknologi sehingga masih kurang paham terkait sistem aplikasi manajemen ASN. Maka dari itu, harus memaksa ASN untuk bisa menerima teknologi baru dan juga sudah tuntutan jamannya.”

Kemudian disampaikan kembali dalam wawancara pada hari kamis tanggal 1 September 2022 pukul 09.00 di gedung BKPSDM Kota Malang oleh Ibu Ajeng, STP selaku bagian Substansi Data dan Informasi menjelaskan bahwa:

“Kontribusi kepemimpinan sangat berperan penting dalam pengembangan Sistem Informasi Manajemen ASN. Hal ini disebabkan karena pemimpin memegang kendali penuh dalam suatu instansi terutama Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Malang. Sistem Informasi Manajemen ASN juga sudah berjalan sesuai dengan yang diharapkan pimpinan namun terdapat hambatan berupa jumlah anggaran yang besar yang harus dipersiapkan sebelum realisasi Sistem Informasi Manajemen ASN.”

Adanya berbagai penjelasan di atas serta hasil observasi penulis dalam lokasi penelitian dapat diketahui bahwa Pemimpin BKPSDM Kota Malang saat ini sedang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional. Hal tersebut dapat diketahui dengan adanya beberapa kegiatan atau program yang sedang dijalankan oleh pemimpin BKPSDM, yaitu sebagai berikut:

1. Pimpinan BKPSDM Kota Malang selalu mengingatkan tugas dan tanggung jawab setiap pegawai, memberikan motivasi, masukan dan solusi. Hal tersebut

membuat pegawai memiliki komitmen dan inisiatif yang tinggi dalam menyelesaikan tugasnya.

2. Pimpinan BKPSDM Kota Malang saat ini sedang mengimplementasikan rancangan manajemen pegawai dalam bentuk tindakan yang merepresentasikan konsep reformasi birokrasi yang tertulis pada struktur organisasi BKPSDM Kota Malang. Hal ini membuat pegawai sadar akan tugas dan fungsinya sebagai pegawai BKPSDM sesuai dengan tupoksi kerja yang ada.
3. Pimpinan BKPSDM Kota Malang memiliki tujuan meningkatkan kinerja dan kompetensi ASN serta reformasi birokrasi yang efektif juga efisien melalui pengembangan Sistem Aplikasi Manajemen ASN ini pula, pimpinan berusaha juga memberikan motivasi maupun kedisiplinan kinerja pegawai dalam rangka mewujudkan pelayanan publik yang efektif dan efisien serta responsif terhadap tuntutan zaman. Hal ini sesuai dengan UU RI No 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara, PP RI No 17 Tahun 2020 Tentang Perubahan Atas PP No 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen PNS dan PP RI No 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen PNS.

Implementasi dari berbagai upaya di atas telah dilakukan oleh pimpinan BKPSDM Kota Malang. BKPSDM Kota Malang kini mulai menginisiasi Diklat Manajemen Budaya Kerja di Lingkungan Pemkot Malang, selama 5 hari sampai 12 November 2021, di Grand Mercure Mirama Hotel Malang. Kepala BKPSDM Kota Malang Totok Kasianto bilang, diklat digelar bertujuan untuk menciptakan perubahan dan peningkatan kualitas budaya kerja, dalam meningkatkan kinerja

ASN untuk melayani publik. Sebelumnya, Wali Kota Malang Sutiaji menyampaikan, membangun sebuah budaya kerja juga dipengaruhi budaya organisasi, etos kerja, nilai-nilai organisasi, dan mindset yang penting untuk diperhatikan. (Humas Pemkot Malang, 2021)

Selain BKPSDM Kota Malang telah menyelenggarakan Sosialisasi No. 94 Tahun 2021 tentang disiplin PNS di lingkungan Pemkot Malang, di Ballroom Grand Mercure Mirama Hotel Malang, dan dihadiri Walikota Malang Sutiaji. Wali Kota Malang Sutiaji menyampaikan, salah satu cara meningkatkan kedisiplinan dengan melakukan pembiasaan diri, dengan terbiasa maka secara tidak sadar bakal lebih disiplin, utamanya disiplin waktu. Sementara, Kepala BKPSDM Kota Malang Totok Kasiyanto bilang, sosialisasi digelar untuk memberikan pemahaman ke ASN, tentang kewajiban dan larangan sekaligus kode etik dan kode perilaku PNS. (Humas Pemkot Malang, 2021)

Akan tetapi seiring berjalannya waktu tindakan pimpinan BKPSDM Kota Malang dalam memotivasi dan juga mendisiplinkan pegawai melalui Sistem Aplikasi Manajemen ASN mengalami peningkatan kinerja pegawai saat menjalankan kepemimpinannya sebagai fasilitator, pengarah, dan motivator para ASN di lingkungan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Malang. Dibuktikan dengan adanya monitoring para pegawai Aparatur Sipil Negara agar mematuhi rambu-rambu yang ada di Sistem Aplikasi Manajemen ASN.

Walaupun pimpinan BKPSDM Kota Malang kini mulai melakukan inovasi berupa implementasi dari Sistem Aplikasi Manajemen ASN, tentu tidak

dapat berjalan dengan lancar sehingga beberapa kali mengalami kendala sebagai berikut.

1. ASN di BKPSDM banyak yang sudah berusia lanjut sehingga masih kurang paham terkait sistem aplikasi manajemen ASN.
2. Kurang terlatihnya ASN usia lanjut terkait penggunaan teknologi yang semakin berkembang pesat.
3. Diperlukan berbagai inovasi sebagai kontribusi Kepemimpinan Transformasional untuk peningkatan kinerja ASN di BKPSDM.

Menurut pendapat Hayat (2018) maka kebijakan publik harusnya dapat dibuat untuk menjawab dan memberikan solusi terhadap persoalan-persoalan dalam kehidupan masyarakat dengan berbagai aspek dan ketentuan yang berlaku didalamnya. Sehingga dalam pelaksanaannya harus dapat dilaksanakan oleh masyarakat dan juga dapat membuat kemudahan bagi masyarakat.

Untuk dapat merepresentasikan konsep reformasi birokrasi dan pelaksanaan kebijakan strategis yang dilakukan oleh pemimpin BKPSDM Kota Malang untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja dari aparatur sipil negara (ASN), maka peneliti akan melakukan sebuah penelitian yang berjudul "Kontribusi Kepemimpinan Transformasional Untuk Meningkatkan Motivasi dan Disiplin Pegawai Melalui Sistem Aplikasi Manajemen ASN". Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan motivasi dan disiplin pegawai melalui penerapan sistem aplikasi manajemen ASN di BKPSDM Kota Malang, serta

mengidentifikasi hambatan atau kendala yang dihadapi dalam pelaksanaannya. Dalam upaya untuk memperbaiki kualitas dan kinerja ASN, maka penelitian ini diharapkan dapat memberikan solusi dan rekomendasi yang dapat membantu pimpinan BKPSDM Kota Malang untuk mengoptimalkan penggunaan sistem aplikasi manajemen ASN dan meningkatkan efektivitas kepemimpinan transformasional yang diterapkan.

### **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, maka penulis merumuskan suatu masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kontribusi kepemimpinan transformasional BKPSDM Kota Malang untuk meningkatkan motivasi dan disiplin pegawai melalui sistem aplikasi manajemen ASN?
2. Bagaimana hambatan - hambatan kontribusi kepemimpinan transformasional BKPSDM Kota Malang untuk meningkatkan motivasi dan disiplin pegawai melalui sistem aplikasi manajemen ASN?

### **C. Tujuan Penelitian**

Adapun 2 (dua) tujuan dari penelitian skripsi kali ini, yaitu sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui kontribusi kepemimpinan transformasional BKPSDM Kota Malang untuk meningkatkan motivasi dan disiplin pegawai melalui sistem aplikasi manajemen ASN.

2. Untuk mengetahui hambatan-hambatan kontribusi kepemimpinan transformasional BKPSDM Kota Malang untuk meningkatkan motivasi dan disiplin pegawai melalui sistem aplikasi manajemen ASN.

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

Adapun manfaat dari adanya penelitian skripsi kali ini yang dapat dibagi menjadi 2 bentuk manfaat, yaitu sebagai berikut:

1. Manfaat Akademis
  - a. Diharapkan dapat sebagai pengetahuan baru dan sebagai pelengkap, pembanding bagi penelitian peneliti selanjutnya, semoga penelitian ini dapat memberikan bahan pelengkap untuk pemahaman kontribusi kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan motivasi dan disiplin pegawai melalui sistem aplikasi manajemen ASN.
  - b. Bagi mahasiswa Ilmu Administrasi Publik dapat digunakan sebagai wacana dan acuan referensi untuk penelitian selanjutnya yang mempunyai tema sama atau hampir sama dengan penelitian ini.
2. Manfaat Praktis
  - a. Bagi Instansi:

Diharapkan dapat membantu instansi agar dapat mengevaluasi dan meningkatkan kinerja pegawai dan dapat digunakan instansi sebagai pertimbangan faktor-faktor yang dapat dilakukan untuk meningkatkan produktivitas kerja pegawai.
  - b. Bagi Peneliti:

Diharapkan penelitian ini memberikan berkontribusi secara ilmiah, penerapan teori dari perkuliahan untuk menambah pengetahuan dan wawasan. Menjadi referensi tambahan dalam penelitian selanjutnya dan sebagai informasi yang dapat membantu penelitian sejenis di masa depan.

#### **E. Sistematika Pembahasan**

Pada sistematika pembahasan yang peneliti lakukan dalam skripsi ini agar mudah dibaca serta mendapatkan sebuah gambaran, peneliti akan menuliskan urutan-urutan sistematikanya sebagai berikut.

#### **BAB I. Pendahuluan**

Bab ini berisi mengenai pertama latar belakang masalah yaitu sebuah deskripsi tentang fakta maupun fenomena serta tema yang akan diteliti. Kedua yaitu rumusan masalah berisi tentang fokus kajian yang disusun dalam bentuk kalimat tanya. Ketiga yaitu tujuan penelitian merupakan hasil yang hendak dicapai dari penelitian yang dilakukan. Keempat manfaat penelitian berisi tentang kontribusi hasil penelitian secara lebih spesifik. Terakhir sistematika pembahasan berisi mengenai pemadatan isi dari masing-masing bab.

#### **BAB II. Tinjauan Pustaka**

Bab ini berisi kajian pustaka untuk acuan maupun pembandingan dari penelitian skripsi ini. Perspektif teoritik menyajikan teori-teori tertentu yang selalu berhubungan dengan fenomena yang diangkat dalam penelitian ini.

#### **BAB III. Metode Penelitian**

Bab ini berisi tentang komponen-komponen metode penelitian yaitu pertama, jenis penelitian yang digunakan sebagai alasan menggunakan jenis

penelitian itu sendiri. Kedua, fokus penelitian sebagai penetapan masalah yang menjadi pusat perhatian penelitian. Ketiga, pemilihan lokasi sebagai tempat penelitian itu sendiri. Keempat, sumber data dipergunakan untuk peristiwa apa data tersebut dikumpulkan. Kelima, pengumpulan data sebagai mengolah data di lapangan menurut instrument yang dipilih. Keenam, instrumen penelitian sebagai alat untuk menggali data dimana penelitian itu dilakukan. Ketujuh, teknik analisis data sebagai tahapan menganalisis data penelitian. Dan yang terakhir keabsahan data diperlukan untuk meyakinkan data yang telah di dapat peneliti dapat dipercaya.

#### **BAB IV. Hasil Penelitian dan Pembahasan**

Bab ini berisi pertama gambar setting penelitian yang menyajikan deskripsi aspek-aspek kondisi tempat penelitian. Kedua hasil penelitian merupakan jawaban terhadap fokus kajian yang diajukan di Bab Pendahuluan. Dan yang terakhir pembahasan yaitu analisis terhadap temuan penelitian.

#### **BAB V. Penutup**

Bab ini berisi kesimpulan dan saran. Kesimpulan yaitu yang menyajikan temuan pokok yang menjawab tujuan penelitian. Saran merupakan penerapan dari penemuan atau rekomendasi tentang peneliti yang berkelanjutan.

## BAB V

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

Kesimpulan dari penelitian ini diambil dari hasil dan pembahasan penelitian untuk mengambil intisari dari keseluruhan penelitian. Adapun kesimpulan dalam penelitian ini adalah:

Kontribusi kepemimpinan transformasional Kepala BKPSDM Kota Malang untuk meningkatkan motivasi dan disiplin pegawai melalui sistem aplikasi manajemen ASN telah berjalan dengan baik dan sebagaimana mestinya. Bapak Totok dapat menjadi pemimpin yang bisa mempengaruhi secara ideal para staff-staffnya untuk mengimplementasikan visi dan misi organisasi dengan baik dengan dibuktikan adanya peningkatan indeks profesionalitas kerja BKPSDM Kota Malang dari angka 45 pada tahun 2020 menjadi 76 di tahun 2022. Kemudian Bapak Totok juga merupakan pimpinan yang dapat memotivasi dan menginspirasi para pegawainya. Dengan adanya gaya kepemimpinan yang sudah diterapkan dengan baik, membuat hampir keseluruhan pegawai merasa puas dan tidak terdapat permasalahan yang berarti.

Hambatan-hambatan yang diperoleh akibat diterapkannya gaya kepemimpinan dapat dilihat menjadi dua bentuk, yaitu hambatan internal dan hambatan eksternal. Hambatan internal yang dialami seperti perlu adanya adaptasi dari para pegawai yang masih kurang baik, arahan tugas yang

memberatkan pegawai membuat kurang nyaman pegawai namun pada akhirnya dapat dilaksanakan dengan baik, gaya kepemimpinan yang memaksa Bapak Totok untuk selalu tegas untuk memastikan kinerja organisasi yang baik sehingga apabila adanya pegawai yang kurang profesional maka dapat dimutasi di bidang lain atau di instansi lainnya.

Terdapat juga hambatan eksternal yang dialami oleh organisasi BKPSDM dalam penerapan gaya kepemimpinan dan sistem aplikasi manajemen ini. Salah satu hambatan eksternal yang terlihat adalah penerapan sistem aplikasi manajemen yang masih memerlukan adaptasi bagi para ASN diluar BKPSDM dalam mengurus administrasi sehingga menimbulkan kemalasan ASN untuk mengurus administrasi seperti kenaikan pangkat atau kenaikan gaji. Kemudian, terdapat juga beberapa sistem aplikasi yang sering mengalami masalah seperti beberapa kali crash, maintenance yang sering dilakukan sehingga para pegawai tidak dapat menggunakan aplikasi karena leading dari pusatnya yaitu Kominfo, jaringan yang kurang optimal atau servernya down, database yang eror, dan saat transmigrasi sistem lama ke yang baru membutuhkan waktu yang cukup lama. Selain itu, server yang tidak bisa diakses juga menjadi salah satu hambatan eksternal yang dapat mempengaruhi kinerja para pegawai.

Meskipun demikian, Bapak Totok terus berupaya untuk mengatasi hambatan-hambatan tersebut dengan melakukan koordinasi dan konsultasi dengan pihak terkait, seperti instansi yang memegang sistem aplikasi manajemen ASN dan pihak IT. Bapak Totok juga berusaha untuk memberikan

motivasi dan pengarahan yang lebih tepat kepada para pegawai untuk mengatasi hambatan internal yang ada dengan cara menciptakan lingkungan kerja yang nyaman untuk semua staff ASN, mengadakan program training untuk meningkatkan potensi para staff, mengadakan kegiatan *outing* tiga bulan atau enam bulan sekali untuk mengeratkan hubungan satu sama lain sehingga tercipta sinergi antara pimpinan dan bawahan dalam mencapai tujuan bersama. Selain itu, organisasi BKPSDM Kota Malang juga terus melakukan evaluasi dan peningkatan sistem aplikasi.

#### **B. Saran**

1. Kepala BKPSDM Kota Malang diharapkan melakukan upaya peningkatan pemahaman ASN usia lanjut terhadap sistem aplikasi manajemen ASN dengan menyusun berbagai program pelatihan untuk meningkatkan kinerja dan keahlian di bidang teknologi.
2. Kepala BKPSDM Kota Malang diharapkan untuk terus mempertahankan sifat kepemimpinannya dan rasa tanggung jawab serta mampu mengayomi dan memberikan motivasi seperti menciptakan lingkungan kerja yang positif dan menyenangkan, melakukan kegiatan *team building*, serta selalu manjalin komunikasi dengan baik pada semua pegawai sehingga dapat mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.
3. Untuk para pegawai BKPSDM Kota Malang agar terus dapat menggali potensi diri serta menerapkan profesionalitas kerja dan kedisiplinan agar target pencapaian indeks profesionalitas kerja yang telah ditetapkan pada tahun 2023

yaitu harapan untuk meningkatkannya menjadi angka 80. Pegawai juga harus melaksanakan tugas dengan sebaik mungkin.

4. Bagi pegawai yang melakukan bimbingan atau mengikuti kegiatan pelatihan diharap dapat melakukan transfer ilmu kepada pegawai lain yang tidak berkesempatan mengikutinya.



## DAFTAR PUSTAKA

### Buku:

- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. 2006. Evaluasi Kinerja SDM. Cetakan Kedua. Bandung : PT. Refika Aditama.
- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. 2013. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Ambar Teguh Sulistyani dan Rosidah. 2018. Manajemen Sumber Daya Manusia Pendekatan Teoritik dan Praktik Untuk Organisasi Publik. Yogyakarta: Gava Media.
- Aan Komariah dan Cepi Triana. 2006. Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Bass dan Riggio R.E. 2006. Transformational Leadership (Ed.2). Mahwa NJ: Lawrence Erlbaum.
- Bahar Agus Setiawan dan Abdul Muhith. 2013. Transformational Leadership: Ilustrasi di Bidang Organisasi Pendidikan. Jakarta: Rajawali Pers.
- Burhanudin. 2018. Budaya Organisasi dan Kepemimpinan: Concept, Implementation, and Measurement Modeling Based on Deveploment Research at School Context. Malang: FIP.
- Burhanudin. 2013. Budaya Organisasi dan Kepemimpinan: Concept, Implementation, and Measurement Modeling Based on Deveploment Research at School Context. Malang: FIP.
- Edy Sutrisno. 2016. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Goleman, D. (2002). Kepemimpinan Berdasarkan Kecerdasan Emosi, ter. Susi Purwoko. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Hariandja, Marihot Tua Efendi. 2007. Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai. Jakarta: Grasindo.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2009. Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2013. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hayat. 2017. Manajemen Pelayanan Publik. Jakarta: Rajawali Press.
- Hayat. 2018. Reformasi Kebijakan Publik Perspektif Makro dan Mikro. Jakarta: Prenada Media Group.
- Hayat. 2018. Kebijakan Publik Evaluasi, Reformasi dan Formulasi. Malang: Intrans Publishing.
- J.W. Cresswell. 2013. Qualitatif Inquiry Research Design, Choosing Among Five Traditions, California: Sage Publication.
- James MacGregor Burns. 2020. Leadership. New York: Harper and Row Press.
- Milles, Mathew B dan Huberman. 2007. Analisis Data Kualitatif Buku Sumber tentang Metode-Metode Baru. Terjemahan Tjetjep Rohendi Rohisi. Jakarta: Universitas Indonesia.
- Nazir, M. 2013. Metode Penelitian. Bogor: Ghalia Indonesia.

- Nugraha, J.T., 2018. E-Government Dan Pelayanan Publik E-Government Di Pemerintah Kabupaten Sleman. Yogyakarta: UIN Jogja Press.
- Pondang P. Siagian. 2008. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara.
- Peter George Northouse. 2013. Kepemimpinan Teori dan Praktik Edisi keenam. Jakarta: Indeks Permata Puri Media.
- Rivai, Veithzal dan Ella Jauvani Sagala. 2010. Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P. 2005. Perilaku Organisasi. Edisi Kesepuluh. Jakarta: PT. Indeks.
- Sarwono, S. W. 2006. Psikologi Penelitian Kualitatif. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Sedarmayanti. 2010. Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja. Cetakan kedua, Bandung: Mandar Maju.
- Siagian, Sondang P. 2012. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Siagian, Sondang. 2009. Kita Meningkatkan Produktivitas Kerja. Cetakan Kedua. Jakarta: Rineka Cipta.
- Siswanto, Sastrohadwiryo. 2009. Manajemen Tenaga Kerja Indonesia, Pendekatan Administrasi dan Operasional. Jakarta, Bumi Aksara.
- Sugiyono. 2007. Metodologi Penelitian Bisnis. Jakarta: PT Gramedia.
- Sugiyono. 2009. Metode Kuantitatif, Kualitatif dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2012. Memahami Penelitian Kualitatif. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2013. Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2016. Metode Kuantitatif, Kualitatif dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2018. Metode Penelitian Kuantitatif. Bandung: Alfabeta.
- Sutopo. 2006. Metodologi Penelitian Kualitatif. Surakarta: UNS.
- Suwarma, Al Muchtar. 2015. Dasar Penelitian Kualitatif. Bandung: Gelar Pustaka Mandiri.
- Khaerul, Umam. 2013. Perilaku Organisasi, Cet 2, Bandung: CV Pustaka Setia.
- Yusuf, A. M. 2014. Metode Penelitian: Kuantitatif, Kualitatif dan Penelitian Gabungan. Jakarta: Perneradamedia Group.

**Jurnal:**

- Anggraeni A., & Cikusin, Y, Hayat. 2021b. Pengaruh Penerapan Manajemen Kinerja Terhadap Produktivitas Pegawai. Mediasosian: Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Administrasi Negara. Vol. 8, No. 2, hal. 98-110.
- Citra Putri Adiyanti, dkk. 2019, Pengembangan Sistem Informasi Manajemen ASN Online Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang. Malang. Jurnal Pengembangan Teknologi dan Informasi Universitas Brawijaya. Vol. 5, No. 3, hal. 123-134.
- Hayat. 2014. Konsep Kepemimpinan dalam Reformasi Birokrasi: Aktualisasi Pemimpin dalam Pelayanan Publik Menuju Good Governance. Jurnal Borneo Administrator Vol. 10. No. I, hal. 67-80.

- Hayat. 2014. Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia Aparatur Pelayanan Publik Dalam Kerangka Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. *Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS*. Vol. 1, No. 1, hal. 45-57.
- Indra Marjaya dan Fajar Pasaribu. 2019. Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PDAM Tirta Deli Kabupaten Deli Serdang. *Jurnal Inovasi Bisnis dan Manajemen Indonesia*. Vol. 6, No. 1, hal. 12-22.
- J Jufrizen. 2017. Efek Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis Sumatera Utara: Universitas Muhammadiyah*. Vol. 3, No. 2, hal. 56-67.
- Kharis, Indra. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Bank Jatim Cabang Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*. 3(1): 1-9
- Pradana, S., & Muchsin, S, Hayat. 2021. Evaluasi Kebijakan Tata Kelola HPPM Oleh Badan Usaha Milik Desa Dewarejo untuk Kesejahteraan Masyarakat. *Sosial Pendidikan*. Vol. 4, No. 1, hal. 23-35.
- Rahman, Zainur. 2019. Strategi Penyelenggaraan Pemerintah Kota Malang di Era Revolusi Industri 4.0. *Jurnal Prosiding Simposium Nasional*. Malang: UMM Press. Hal. 234-245.
- Safitri S., & Cikusin, Y, Hayat. 2022. Upaya Pemerintah Desa Panji Kidul Kabupaten Situbondo dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik. *Jurnal Indonesia Sosial Sains*. Vol. 2, No. 2, hal. 56-67.
- Santoso, & Sulastris. 2018. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja karyawan Koperasi Pengayoman pada Rumah Tahanan Negara Kelas II B Sukadana Lampung Timur. *Jurnal Inovasi Bisnis dan Manajemen*, 7(2), 123-130.
- Taufik Qarismail dan Prayekti. 2020. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi, dan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen Bisnis dan Terapan*, 4(1), 45-55.

**Sumber Hukum:**

- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2020 Tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil

**Skripsi:**

- Ananto, Yolla Aditya. 2013. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Dinas Tenaga Kerja,

- Transmigrasi dan Kependudukan Provinsi Jawa Tengah. *Skripsi*. Semarang: Universitas Negeri Semarang.
- Anisa Putri Wijayanti. 2019. Peran Kepemimpinan Sekretaris DPRD Kota Malang untuk meningkatkan Motivasi dan Disiplin Kerja Pegawai. *Skripsi*. Malang: Universitas Islam Malang.
- Asmar Makruf. 2020. Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Skripsi*. Malang: Universitas Islam Malang.
- Fera Dwi Apriani. 2020. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi, Komitmen dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Skripsi*. Malang: Universitas Islam Malang.
- Roslioni, Elis. (2013). Efektivitas Pemanfaatan Dana Bantuan Bank Pembangunan Asia (ADB) dalam Peningkatan Mutu SLTP Swasta : Studi Analitik tentang Pemanfaatan Dana Bantuan SLTP Swasta Jawa Barat Tahun Anggaran 1996-2000. Bandung: Universitas Pendidikan Indonesia.
- Windi Meilinda Auerin. 2021. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional Terhadap Prestasi Kerja Melalui Kedisiplinan Kerja Pada Kantor Pemerintahan Desa Dengkol Kecamatan Singosari Kabupaten Malang. *Skripsi*. Malang: Universitas Islam Malang.
- Rani Mariam. 2009. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karya Sebagai Variabel Intervening Studi Pada Kantor Pusat PT Asuransi Jasa Indonesia (Persero). Masters thesis, Program Pascasarjana Universitas Diponegoro.

**Internet:**

- Dewantara. (2022).  
<https://www.djkn.kemenkeu.go.id/artikel/baca/15086/Meningkatkan-level-leadership-seorang-pemimpin.html>
- <https://cityguide911fm.com/bkpsdm-kota-malang-gelar-diklat-manajemen-budaya-kerja/>.
- <https://www.dictio.id/t/bagaimana-menjadi-seorang-pemimpin-yang-akuntabel/1290>
- [https://www.academia.edu/38536250/naskah\\_Karya\\_Tulis\\_Ujian\\_Dinas\\_Tingkat\\_II\\_Bagus\\_Winarno\\_pdf](https://www.academia.edu/38536250/naskah_Karya_Tulis_Ujian_Dinas_Tingkat_II_Bagus_Winarno_pdf)
- <https://www.KBBIonline.com/2022/> diakses 16 Agustus 2022.
- <https://www.microsoft.com/id-id/microsoft-365/business-insights-ideas/resources/how-successful-leaders-engage-employees-using-modern-business-communication-tools>