

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, *SPIRITUAL LEADERSHIP*, DAN MOTIVASI PEGAWAI TERHADAP EFEKTIVITAS KINERJA PEGAWAI

Jermias Prawar¹, Muhlis Hafel², Herningsih³
Universitas Terbuka^{1,2,3}
jerryjeremias19820228@gmail.com¹

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional, kepemimpinan spiritual, dan motivasi terhadap kinerja pegawai di Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIB Sorong. Jenis penelitian ini adalah mengacu pada pendekatan kuantitatif, dengan menggunakan kuesioner yang diisi oleh pegawai Lapas sebagai responden. Teknik analisa data dengan analisis statistik deskriptif. Hasil penelitian, kepemimpinan transformasional dan spiritual memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sementara motivasi juga terbukti memainkan peran penting dalam meningkatkan efektivitas kinerja. Simpulan, kepemimpinan transformasional, *spiritual leadership* dan motivasi memiliki pengaruh yang sangat signifikan terhadap kinerja pegawai. Pelatihan yang berfokus pada keterampilan komunikasi, visi strategis, dan kemampuan memotivasi tim dapat meningkatkan efektivitas kepemimpinan transformasional.

Kata Kunci : Kinerja, Kepemimpinan Transformasional, Leadership Spiritual, Motivasi.

ABSTRACT

This research analyzes the influence of transformational leadership, spiritual leadership, and motivation on employee performance at the Class IIB Sorong Correctional Institution. This type of research refers to a quantitative approach, using a questionnaire filled out by prison employees as respondents—data analysis techniques using descriptive statistical analysis. Research results show that transformational and spiritual leadership have a significant influence on employee performance, while motivation is also proven to play an important role in increasing performance effectiveness. In conclusion, transformational leadership, spiritual leadership, and motivation have a very significant influence on employee performance. Training that focuses on communication skills, strategic vision, and the ability to motivate teams can increase the effectiveness of transformational leadership.

Keywords: Leadership Spiritual, Motivation, Performance, Transformational Leadership.

PENDAHULUAN

Kinerja dapat dimengerti sebagai prestasi kerja seseorang (pegawai atau pegawai). Kinerja lazimnya dikaitkan dengan hasil akhir aktivitas kantor, termasuk aktivitas administratif. Prestasi kerja seorang pegawai dievaluasi, dinilai atau diukur melalui kualitas dan kuantitas, efektifitas dan efisiensi pelaksanaan tugas pokok dan fungsi yang berpedoman pada norma, standar operasional prosedur, kriteria, dan ukuran yang telah ditetapkan dan berlalu di dalam organisasi manapun (Watunglawar & Leba, 2020).

Kinerja pegawai dapat dikatakan baik, sesuai dengan harapan organisasi dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti *leadership*, komitmen, kepuasan kerja, kualitas layanan, kultur, motivasi, kualitas pelayanan, dan pengembangan sumber daya manusia (Rulinawaty & Salim, 2023). Banyak temuan empiris telah berhasil membuktikan hubungan dan pengaruh antara faktor-faktor tersebut, terutama terhadap kinerja. Kajian empiris yang telah berhasil membuktikan hubungan dan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap kinerja, yakni penelitian yang telah dilakukan oleh Amhas, (2018), “pengaruh kualitas sumber daya manusia, kualitas pelayanan dan kinerja pegawai terhadap kepuasan pelanggan pada kantor sistem administrasi manunggal satu atap (Samsat) Makasar 01 Selatan” dan Herawati, (2018), perihal “pengaruh sumberdaya manusia terhadap kualitas pelayanan (studi tentang pengaruh sumber daya manusia terhadap kualitas pelayanan di kantor pemerintah kecamatan Kutorejo Kabupaten Mojokerto).

Kepemimpinan dan efektivitas kinerja menjadi faktor menarik dalam penelitian ini. Bahri, (2018) ; Rahmawati et al., (2023), pemimpin memperjelas berbagai hasil yang diinginkan. Perspektif teoretis tersebut menegaskan pengaruh penting faktor kepemimpinan dalam sebuah organisasi dalam upaya meningkatkan kinerja. Secara empiris, pengujian telah dilakukan oleh Febrianti et al., (2024), yang menyatakan bahwa *leadership style* berpengaruh terhadap efektivitas pegawai. Watunglawar & Leba, (2020), menyatakan bahwa kepemimpinan etikal berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Selain itu, Hassani et al., (2021), yang mengungkapkan hasil penelitian mereka bahwa *leader* berpengaruh pada *performance*. Hal ini tidak hanya terjadi pada *public sector*, tetapi juga terjadi pada *nonprofit organization* (Rulinawaty, Aripin, & Samboteng, 2020).

Faktor kepemimpinan dan motivasi dalam penelitian ini masing-masing diposisikan sebagai *independent variable* dalam mempengaruhi kinerja pegawai pada Lembaga Pemasarakatan (Lapas) Kelas IIB Sorong. Peneliti berasumsi bahwa sumber kepemimpinan tentu akan mempengaruhi kinerja, sehingga pihak organisasi dan manajemen harus memperhatikan peningkatan kualitas *leadership* dengan corak atau gaya tertentu.

Tipe atau gaya kepemimpinan yang dimaksudkan adalah *spiritual leadership*. *Spiritual leadership* adalah kepemimpinan yang membawa dimensi keduniawian kepada dimensi spiritual (keilahian). Tuhan adalah pemimpin sejati yang mengilhami, mempengaruhi, melayani dan menggerakkan hati nurani hamba-Nya dengan cara yang sangat bijaksana melalui pendekatan etis dan keteladanan (Rafsanjani & Sutopo, 2017). *Spiritual leadership* merupakan kepemimpinan yang terilhami dari keyakinan pada Tuhan. Suatu corak kepemimpinan dimana pemimpin tidak memandang posisinya sebagai jabatan tertinggi sehingga membutuhkan servis yang istimewa dari bawahannya. Justru pemimpin pada tipe ini hadir untuk melayani, mengolah, dan mengatur bawahannya dengan sebuah kejujuran dan keadilan agar mencapai keberhasilan secara bersama-sama (Alimuddin, 2019).

Organisasi apapun sangat membutuhkan kualitas kepemimpinan apalagi *spiritual leadership* (Rulinawaty et al., 2022). Tipe ini sangat penting menjadi fokus penelitian pada Lembaga Pemasarakatan Kelas IIB Sorong karena lembaga teknis ini adalah lembaga strategis negara dalam pendidikan karakter untuk pemulihan jati diri sumberdaya manusia, khususnya bagi mereka yang melakukan suatu perbuatan yang melanggar hukum, baik yang telah mendapatkan putusan atau inkrah dari pengadilan (narapidana) maupun yang masih menjalani proses peradilan (tahanan). Kemudian

bagaimana menjalankan fungsi Lapas sebagai lembaga yang melaksanakan pendidikan karakter melalui pelayanan prima bagi warga binaan pemasyarakatan (narapidana) sesuai ketentuan Undang-Undang No. 22 tahun 2022, tentang Pemasyarakatan sebagai sebuah sistem perlakuan terhadap Tahanan, Anak, dan Warga Binaan dilaksanakan melalui fungsi pemasyarakatan yang meliputi Pelayanan, Pembinaan, Pembimbingan Kemasyarakatan, Perawatan, Pengamanan, dan pengamantan dengan menjunjung tinggi Penghormatan, Perlindungan, dan Pemenuhan hak asasi manusia. Dimana undang-undang ini dibentuk untuk memperkuat Sistem Pemasyarakatan di Indonesia yang dengan Undang – Undang No. 12 Tahun 1995 tentang Pemasyarakatan telah menganut konsep reintegrasi sosial sebagai pengganti konsep pembalasan dan penjeraan disamping memperkuat konsep reintegrasi sosial juga memperkuat konsep keadilan restoratif yang dianut dalam Sistem Peradilan Pidana Anak (SPPA) dan pembaruan hukum pidana nasional Indonesia.

Selain masalah tersebut menyentuh pada peran pemimpin, motivasi juga pada efektivitas kinerja dalam peningkatan kualitas pelayanan bagi warga binaan pemasyarakatan itu sendiri. Kepemimpinan dan motivasi dalam penelitian ini penting dikaji pengaruhnya terhadap efektivitas kinerja. Pelayanan merujuk pada semua tindakan untuk pencapaian tujuan. Motivasi dipandang penting dalam meningkatkan kinerja. Hal ini sangat penting, menurut Hasibuan, (2017), tujuan pemberian motivasi bagi seorang karyawan selain memberikan keuntungan pada karyawan itu sendiri juga memberikan keuntungan pada organisasi perusahaan seperti dapat meningkatkan produktivitas kerja pegawai; dapat mendorong semangat dan gairah kerja pegawai. berdampak pada kinerja pegawai.

Oleh karena itu, merujuk pada permasalahan yang dijumpai berdasarkan kajian komparatif tersebut terhadap hasil temuan sebelumnya yang kontra generalisasi pun dasar pemahaman, serta asumsi dan anggapan peneliti, maka peneliti mengangkat faktor kepemimpinan transformasional, *spiritual leadership*, motivasi, dan efektivitas kinerja untuk menjadi objek formal penelitian dalam mencari hubungan serta pengaruh di antara mereka, dengan fisik setting atau lokasi penelitiannya di Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIB Sorong.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Penelitian ini dilaksanakan di Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIB Sorong. Penelitian dilaksanakan pada bulan Agustus 2024 sampai dengan November 2024. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai kantor Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIB Sorong yang secara keseluruhan berjumlah 71 orang. Dari populasi pegawai yang berjumlah 71, yang diambil sebagai sampel berjumlah 64 dengan tingkat kesalahan 5% sesuai dengan teori Solvin. Instrumen penelitian yang digunakan adalah kuesioner berdasarkan pada kisi-kisi variabel penelitian, yaitu variabel kepemimpinan transformasional, *spiritual leadership*, motivasi dan kinerja pegawai. Teknik analisa data dengan analisis statistik deskriptif

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai

Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang sangat signifikan terhadap kinerja pegawai. Pelatihan yang berfokus pada keterampilan komunikasi, visi strategis, dan kemampuan memotivasi tim dapat meningkatkan efektivitas kepemimpinan transformasional. Organisasi harus menginvestasikan sumber daya

dalam program pelatihan dan pengembangan kepemimpinan transformasional, karena pemimpin yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan memberikan visi yang jelas dapat meningkatkan kinerja pegawai secara signifikan (Rulinawaty et al., 2021).

Pelatihan yang berfokus pada keterampilan komunikasi, visi strategis, dan kemampuan memotivasi tim dapat meningkatkan efektivitas kepemimpinan transformasional. Pemimpin di berbagai tingkatan organisasi perlu menerapkan prinsip-prinsip kepemimpinan transformasional dalam manajemen sehari-hari, termasuk memberikan dukungan emosional, menginspirasi pegawai dengan visi yang jelas, serta mendorong inovasi dan kreativitas (Kemala Ulfa & Madhakomala, 2022). Mendorong budaya kerja yang inklusif dan berorientasi pada pengembangan personal dan profesional pegawai akan meningkatkan keterlibatan dan produktivitas mereka. Organisasi juga perlu melakukan evaluasi rutin terhadap efektivitas kepemimpinan transformasional melalui umpan balik dari pegawai dan penilaian kinerja berkala untuk mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan. Pengawasan yang konsisten terhadap implementasi kepemimpinan transformasional akan memastikan bahwa standar tinggi dalam manajemen kepemimpinan tetap terjaga (Rulinawaty, 2013). Menggunakan data dari hasil penelitian ini, organisasi dapat menyesuaikan strategi manajemen sumber daya manusia untuk lebih fokus pada aspek-aspek kepemimpinan yang terbukti efektif dalam meningkatkan kinerja. Data yang valid dan berbasis statistik ini dapat digunakan untuk membuat keputusan strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia, seperti promosi pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional yang kuat (Rulinawaty, Aripin, Samboteng, et al., 2020).

Demi peningkatan kinerja pegawai yang berkelanjutan, disarankan agar organisasi mengembangkan dan mengimplementasikan program pelatihan kepemimpinan transformasional secara terus-menerus, sehingga semua pemimpin memiliki kesempatan untuk meningkatkan keterampilan mereka. Meskipun penelitian ini menunjukkan pengaruh signifikan dari kepemimpinan transformasional, penelitian lanjutan diperlukan untuk memasukkan variabel tambahan atau dilakukan dalam konteks yang berbeda guna memperdalam pemahaman tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Dengan demikian, hasil penelitian ini menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional adalah faktor kunci dalam meningkatkan kinerja pegawai di Lembaga Pemasarakatan Kelas IIB Sorong. Organisasi disarankan untuk berfokus pada pengembangan program pelatihan dan penerapan strategi kepemimpinan transformasional untuk mencapai peningkatan kinerja yang berkelanjutan.

Pengaruh *Spiritual Leadership* terhadap Kinerja Pegawai

Spiritual leadership memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Pemimpin perlu menerapkan prinsip-prinsip spiritual leadership dalam manajemen sehari-hari, termasuk memberikan dukungan emosional dan menginspirasi pegawai dengan visi yang bermakna, serta mendorong kesejahteraan emosional dan spiritual (S. Bahri & Chairatun Nisa, 2017; Djula et al., 2024). Penelitian ini menegaskan bahwa spiritual leadership memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Lembaga Pemasarakatan Kelas IIB Sorong. Oleh karena itu, organisasi harus menginvestasikan sumber daya dalam program pelatihan spiritual leadership yang dirancang untuk meningkatkan kemampuan pemimpin dalam memberikan arahan yang jelas, dukungan emosional, dan inspirasi kepada pegawai. Pelatihan yang mencakup pengembangan aspek-aspek spiritual seperti integritas, kejujuran, dan etika kerja dapat meningkatkan kualitas spiritual leadership di semua tingkatan organisasi (Rulinawaty; et al., 2020)

Pemimpin perlu menerapkan prinsip-prinsip *spiritual leadership* dalam manajemen sehari-hari, termasuk memberikan dukungan emosional dan menginspirasi pegawai dengan visi yang bermakna, serta mendorong kesejahteraan emosional dan spiritual. Mendorong budaya kerja yang berbasis nilai-nilai spiritual dapat meningkatkan keterlibatan dan kepuasan pegawai, yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja mereka. Evaluasi rutin terhadap efektivitas *spiritual leadership*, melalui survei dan alat evaluasi lainnya, dapat membantu mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan. Pengawasan yang konsisten terhadap implementasi *spiritual leadership* akan memastikan bahwa standar tinggi dalam manajemen kepemimpinan tetap terjaga.

Menggunakan data dari hasil penelitian ini, organisasi dapat menyesuaikan strategi manajemen sumber daya manusia untuk lebih fokus pada aspek-aspek *spiritual leadership* yang terbukti efektif dalam meningkatkan kinerja, sehingga keputusan strategis dapat dibuat berdasarkan data yang valid dan berbasis statistik.

Pengaruh Motivasi dengan Kinerja Pegawai

Motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Pengawasan konsisten terhadap implementasi program motivasi akan memastikan bahwa strategi yang diterapkan berkontribusi positif terhadap peningkatan kinerja pegawai. Organisasi harus menginvestasikan sumber daya dalam program-program peningkatan motivasi yang berfokus pada pengembangan keterampilan, peningkatan kesejahteraan, dan pemberian insentif baik material seperti bonus dan penghargaan, maupun non-material seperti pengakuan dan kesempatan pengembangan karir (Lukman Samboteng et al., 2020). Manajer dan pemimpin di semua tingkatan harus menerapkan praktik-praktik manajemen yang dapat meningkatkan motivasi pegawai, termasuk memberikan umpan balik yang konstruktif, menetapkan tujuan yang menantang tetapi dapat dicapai, dan memastikan pegawai merasa dihargai atas kontribusinya. Menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, inklusif, dan berfokus pada pengembangan individu akan meningkatkan keterlibatan dan motivasi pegawai. Evaluasi rutin terhadap tingkat motivasi pegawai dan dampaknya terhadap kinerja perlu dilakukan melalui survei dan alat evaluasi lainnya untuk mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan dan memastikan program motivasi yang diterapkan efektif.

Pengawasan konsisten terhadap implementasi program motivasi akan memastikan bahwa strategi yang diterapkan berkontribusi positif terhadap peningkatan kinerja pegawai. Menggunakan data dari hasil penelitian ini, organisasi dapat menyesuaikan strategi manajemen sumber daya manusia untuk lebih fokus pada aspek-aspek yang terbukti efektif dalam meningkatkan motivasi dan kinerja. Data yang valid dan berbasis statistik ini dapat digunakan untuk membuat keputusan strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia, seperti penyesuaian kebijakan insentif dan pengembangan program pelatihan.

Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa motivasi memiliki pengaruh signifikan dan kuat terhadap kinerja pegawai di Lembaga Pemasarakatan Kelas IIB Sorong, dan organisasi disarankan untuk fokus pada pengembangan program-program yang dirancang untuk meningkatkan motivasi pegawai, disertai dengan pengawasan dan evaluasi rutin untuk memastikan efektivitas strategi yang diterapkan, guna memaksimalkan kinerja pegawai melalui peningkatan motivasi yang efektif.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian ini dapat di tarik kesimpulan bahwa Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang sangat signifikan terhadap kinerja pegawai. Pelatihan yang berfokus pada keterampilan komunikasi, visi strategis, dan kemampuan memotivasi tim dapat meningkatkan efektivitas kepemimpinan transformasional. *Spiritual leadership* memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Pemimpin perlu menerapkan prinsip-prinsip spiritual leadership dalam manajemen sehari-hari, termasuk memberikan dukungan emosional dan menginspirasi pegawai dengan visi yang bermakna, serta mendorong kesejahteraan emosional dan spiritual. Motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Pengawasan konsisten terhadap implementasi program motivasi akan memastikan bahwa strategi yang diterapkan berkontribusi positif terhadap peningkatan kinerja pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Alimuddin, A. (2019). Kepemimpinan Spritual. *Kelola: Journal of Islamic Education Management*, 4(2), 159–170.
- Amhas, M. (2018). Pengaruh kualitas sumber daya manusia, kualitas pelayanan dan kinerja pegawai terhadap kepuasan pelanggan pada kantor sistem administrasi manunggal satu atap (samsat) Makassar 01 Selatan. *Jurnal Mirai Management*, 3(1), 136–149. <https://doi.org/https://doi.org/10.37531/mirai.v3i1.205>
- Bahri, H. M. S. (2018). *Pengaruh kepemimpinan lingkungan kerja, budaya organisasi dan motivasi terhadap kepuasan kerja yang berimplikasikan terhadap kinerja dosen*. Jakad Media Publishing.
- Bahri, S., & Chairatun Nisa, Y. (2017). Pengaruh Pengembangan Karir Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 18(1). <https://doi.org/10.30596/jimb.v18i1.1395>
- Djula, H. R. L., Rulinawaty, R., & Pakasi, U. (2024). Disiplin Pegawai Sebagai Mediator Antara Remunerasi, Supervisi, Komitmen Pegawai terhadap Prestrasi Kerja. *Journal Of Administration and Educational Management (Alignment)*, 7(2), 679–688. <https://doi.org/10.31539/Alignment.V7I2.12212>
- Febrianti, B., Sawitri, N. N., Navanti, D., Ali, H., & Khan, M. A. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pengadilan Agama Bekasi Kelas 1A. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 2(8), 1028–1042.
- Hasibuan, S. H. (2017). *Hubungan Pengambilan Keputusan Kepala Madrasah dengan Motivasi Kerja Guru di Madrasah Ibtidaiyah Swasta Al-Quba*. Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.
- Hassani, D. V., Noor, N. B., & Mangilep, A. U. A. (2021). Gambaran Hubungan Leader Member Exchange Terhadap Kinerja Perawat Di Rsup Dr. Tadjuddin Chalid Kota Makassar. *Hasanuddin Journal of Public Health*, 2(3), 297–311. <http://journal.unhas.ac.id/index.php/hjph/article/view/13791>
- Herawati, P. (2018). Pengaruh Sumberdaya Manusia Terhadap Kualitas Pelayanan (Studi Tentang Pengaruh Sumber Daya Manusia Terhadap Kualitas Pelayanan Di Kantor Pemerintah Kecamatan Kutorejo Kabupaten Mojokerto). *JPAP: Jurnal Penelitian Administrasi Publik*, 4(1).
- Kemala Ulfa, C., & Madhakomala, R. (2022). Transformational Leadership, Organisational Climate and Organizational Trust; Is It Trigger to Innovative Work Behavior? *Journal of Positive School Psychology* , 2022(5), 1958-1969–

1958 – 1969.

- Lukman Samboteng, Rulinawaty, Akbar, M. F., & Muh.Rachmat Kasmad. (2020). *Talent management of state civil officers (ASN), bureaucratic digitalization era in Indonesia*. 41(31), 157–169.
- Rafsanjani, A., & Sutopo, S. (2017). Analisis Pengaruh Kualitas Layanan Dan Store Atmosphere Terhadap Kepuasan Pelanggan Untuk Menciptakan Minat Mereferensikan (Studi Kasus pada Pelanggan Stove Syndicate Coffe & Waffle di Semarang). *Diponegoro Journal of Management*, 6(1), 71–84. <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/djom/article/view/17526>
- Rahmawati, L., Aini, N., Pradana, F. A., & Ansori, M. I. (2023). Kajian Kepemimpinan Path Goal Theory Studi Literature Review. *Jurnal Riset Dan Inovasi Manajemen*, 1(3), 197–223. <https://journal.widyakarya.ac.id/index.php/jrim-widyakarya/article/view/798>
- Rulinawaty;, Samboteng;, L., Aripin;, S., & Hasanuddin. (2020). *Crafting Agile Bureaucracy : Transforming Work Ethics of Civil Servants and Organisational Culture of Bureaucracy in Indonesia*. 12(11), 692–714.
- Rulinawaty. (2013). *Studi Implementasi Kebijakan*. 104.
- Rulinawaty, Aripin, S., & Samboteng, L. (2020). Leading Agile Organization Can Indonesian Bureaucracy become agile. In *International Research Association for Talent Development and Excellence*. <https://repository.ut.ac.id/9619/>
- Rulinawaty, Aripin, S., Samboteng, L., & Andriyansah. (2020). Capacity Building Model Of Governance Participatory Network: How Community-Based Organization Is Changing The Culture Of Local Governance In Indonesia. *International Journal of Management (IJM)*, 11(12), 1786–1799. <https://doi.org/10.34218/IJM.11.12.2020.164>
- Rulinawaty, R., Darajat, O., & Sudrajat, A. (2022). Collective Organizational Engagement to Enhance Organizational Performance: Case of Indonesia Office Services. *JKAP (Jurnal Kebijakan Dan Administrasi Publik)*. <https://doi.org/10.22146/jkap.66886>
- Rulinawaty, R., & Salim, K. (2023). *Kompleksitas dan Dinamika Birokrasi di Indonesia*. CV. Literakata Karya Indonesia. repository.unas.ac.id
- Rulinawaty, Samboteng, L., Aripin, S., Kasmad, M. R., Harta, R., Susanti, A., & Fadillah, S. (2021). Accountability Performance Public Service: Community Based Organization Solution for Base Public Service. *Proceedings of the First International Conference on Science, Technology, Engineering and Industrial Revolution (ICSTEIR 2020)*, 536(Icsteir 2020), 238–243. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.210312.037>
- Watunglawar, B., & Leba, K. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Etikal, Komitmen dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Soscied*, 3(1), 35–48. <https://doi.org/https://doi.org/10.32531/jsoscied.v3i1.196>