

## IMPLEMENTASI GAYA KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS DALAM ORGANISASI

Aviana Noer Zubaida<sup>1</sup>, Chasan Maruf<sup>2</sup>, Afried Lazuardi<sup>3</sup>

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pemnas Indonesia<sup>1</sup>, Mahasiswa Pascasarjana  
Universitas Tangerang Raya<sup>2</sup>, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta<sup>3</sup>

### **Abstract**

*The purpose of this research is to describe the implementation of leadership styles that can be carried out by leaders in organizations. This research method is qualitative with a Grounded Theory approach. Data collection techniques with documentation studies and data processing techniques with reduction, data presentation, and drawing conclusions. The results showed the implementation of the first idealized influence democratic leadership style, leaders are able to contribute good thoughts through decision-making in achieving the vision of the organization. Second, inspirational motivation, leaders are able to encourage themselves and their subordinates to work according to the standards contained in the organization. Third, intellectual stimulation, the leader is able to move subordinates to continue to be creative by giving new and creative ideas that the leader has. The four individual considerations, leaders are able to appreciate and accept input and criticism from subordinates and appreciate the performance of subordinates.*

**Keywords :** *Implementation, Leadership, Democratic, Organization*

### **Abstrak**

Tujuan penelitian untuk mendeskripsikan implementasi gaya kepemimpinan yang dapat dilakukan oleh pemimpin dalam organisasi. Metode penelitian ini kualitatif dengan pendekatan *Grounded Theory*. Teknik pengumpulan data dengan studi dokumentasi dan teknik pengolahan data dengan reduksi, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan: Implementasi gaya kepemimpinan demokratis pertama *idealized influence*, pemimpin mampu memberikan sumbangan pikiran yang baik melalui pengambilan keputusan dalam mencapai visi organisasi. Kedua *inspirational motivation*, pemimpin mampu mendorong diri sendiri dan bawahan untuk bekerja sesuai dengan standar yang terdapat dalam organisasi. Ketiga *intellectual stimulation*, pemimpin mampu menggerakkan bawahan untuk terus berkreativitas melalui pemberian ide baru dan kreatif yang dimiliki pemimpin. Keempat *individual consideration*, pemimpin mampu menghargai dan menerima masukan dan kritik yang bersumber dari bawahan serta menghargai kinerja bawahan.

**Kata Kunci :** Implementasi, Kepemimpinan, Demokratis, Organisasi

---

Copyright (c) 2024 Aviana Noer Zubaida<sup>1</sup>, Chasan Maruf<sup>2</sup>, Afried Lazuardi<sup>3</sup>.

✉ Corresponding author : Aviana Noer Zubaida

Email Address : pipitfitriyanti77@gmail.com

## PENDAHULUAN

Pemimpin mempengaruhi kinerja karyawan dan juga secara langsung ataupun tidak langsung juga mempengaruhi mutu organisasi. Hal ini menyebabkan bahwa pemimpin sebagai kunci penentu mutu organisasi juga dapat mempengaruhi iklim organisasi melalui berbagai pemenuhan berbagai kebutuhan organisasi seperti sarpras, komunikasi dan sumber daya lainnya. Kepemimpinan sangat penting dalam mendorong dan menggerakkan anggotanya, maka dengan adanya kinerja karyawan wajib di dorong oleh seorang pemimpin untuk bekerja lebih giat lagi.

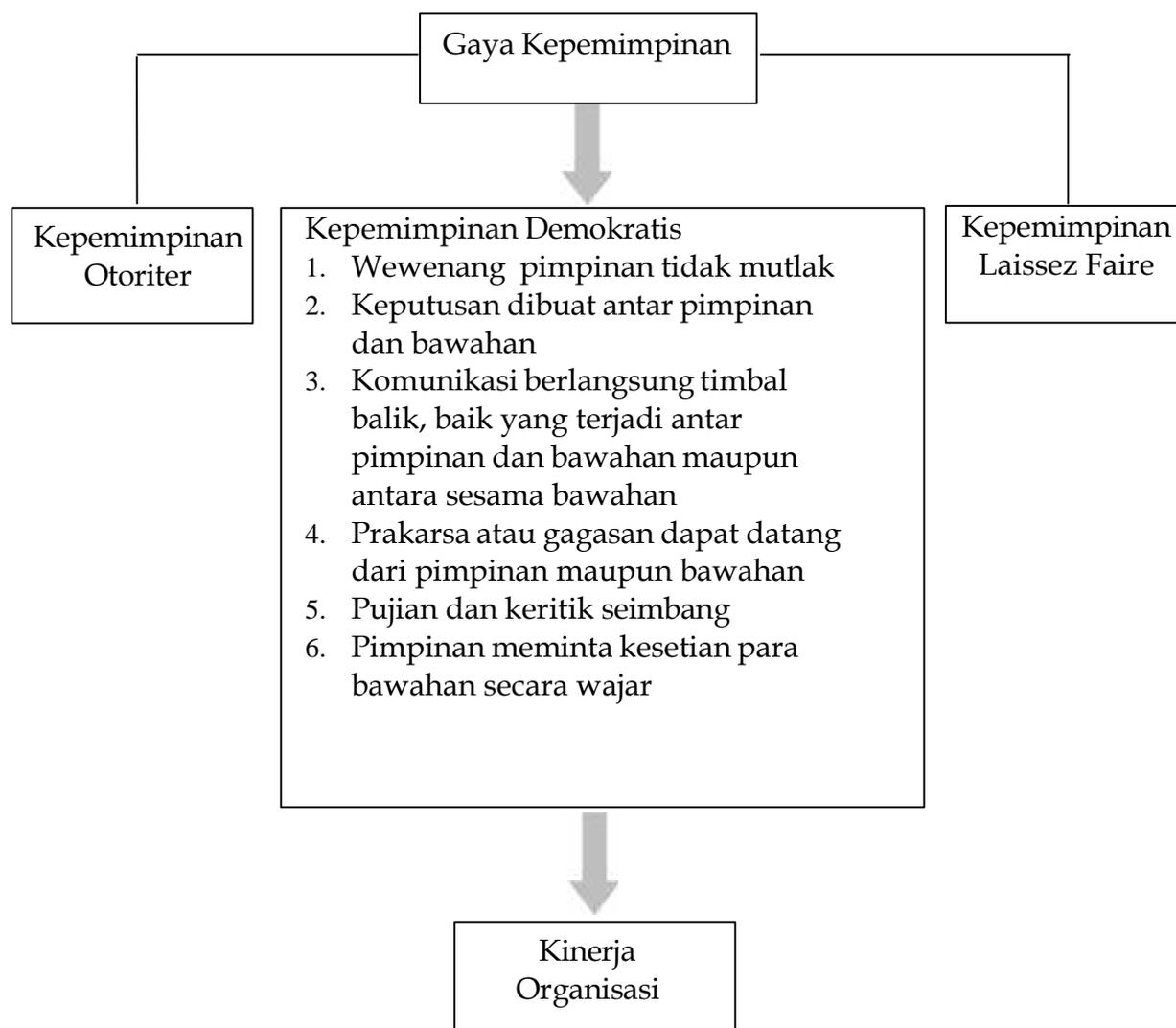
Cara memimpin yang digunakan oleh pemimpin atau untuk mempengaruhi kinerja karyawan disebut dengan gaya kepemimpinan yang digunakan pemimpin dalam menstimulasi bawahannya agar dapat bekerja sesuai dengan yang diinginkan. Gaya kepemimpinan merupakan segenap peraturan yang dikeluarkan oleh seorang pemimpin bagi bawahannya dengan harapan bawahan tersebut dapat memahami dan mematuhi peraturan yang ada sehingga bawahan dengan sikap dan perilakunya dapat bekerja sesuai dengan yang ditetapkan pimpinan (Mitfah & Nawawi, Musfah & Ruzikna, 2015).

Gaya mengandung arti sebagai suatu kebijakan yang ditampilkan dalam bentuk perilaku seorang pemimpin dalam mempengaruhi orang lain untuk bergerak serta menyesuaikan beberapa pandangan antar keduanya (Masaong, Rosdina et al., 2015). Gaya kepemimpinan sebagai tingkah laku yang digunakan seorang pemimpin organisasi untuk mempengaruhi cara berfikir, sikap dan tingkah laku bawahan serta dapat membangun hubungan yang harmonis antar keduanya sehingga dengan adanya hubungan tersebut seorang pemimpin dapat menilai sejauh mana kinerja bawahan dan sejauh mana organisasi yang dipimpinya berjalan (Nawawi, Musfah & Ruzikna, 2015).

Gaya kepemimpinan demokratis seorang pemimpin dalam mengambil keputusan dan membuat kebijakan atau peraturan selalu mengikutkan bawahan dari semua lini dan cenderung diputuskan secara bersama-sama dengan memintai pendapat dari masing-masing lini dalam organisasi yang dipimpinya (Andang, 2014, p.44). Gaya ini lebih menekankan pada kesamaan derajat pada setiap anggota organisasi, sehingga para bawahan memiliki hak yang sama untuk mengutarakan opininya sehingga gaya ini juga memandang bahwa setiap bawahan yang ada dianggap memiliki harkat dan martabat sesuai dengan kompetensinya (Karwati & Priansa, 2013, p.178).

Berdasarkan latar belakang yang telah di jelaskan dan berujuk pada teori model kepemimpinan Lippit & White (1930) dalam bukunya *behavioral theory of leadership* mengemukakan adanya 3 (tiga) gaya kepemimpinan, yaitu : (1) gaya kepemimpinan otoriter, (2) gaya kepemimpinan demokratis, (3) gaya kepemimpinan Laissez Faire. oleh sebab itu penulis mengemukakan kerangka konsep penelitian ini dapat di lihat dari bagan berikut ini:

Gambar. 1 Kerangka Pikir



Ciri khas gaya kepemimpinan demokratis antara lain: mampu menggerakkan bawahan berdasarkan pada keputusan bersama, menyelaraskan tujuan pribadi dengan organisasi, menerima kritik dan saran, mengutamakan kerjasama, membimbing bawahan, memberikan motivasi kepada bawahan untuk lebih sukses dari pimpinan serta selalu mengembangkan potensi yang dimiliki pemimpin (Purwanto, Djunaidi, 2017). Selain itu gaya kepemimpinan demokratis dapat dilakukan dengan: pemimpin yang baik, perhatian, pemberi contoh, tidak emosional, dan tegas, memantau kinerja karyawan, melakukan bimbingan dan penyuluhan kinerja kepada bawahan, memberikan motivasi, tidak diskriminatif, adil, mendengarkan dan menghargai kinerja bawahan.

Berdasarkan uraian di atas, maka penelitian ini dilakukan untuk menjelaskan dan mendeskripsikan karakteristik dari gaya kepemimpinan demokratis yang harus diimplementasikan dalam suatu organisasi agar pemimpin dapat meningkatkan kinerja karyawan dan organisasi secara komprehensif.

## METODE PENELITIAN

Metode penelitian ini dengan kualitatif yang dilakukan dengan tujuan mendeskripsikan hasil penelitian menjadi rangkaian kata-kata yang mudah untuk dipahami oleh peneliti dan pembaca lainnya. Pendekatan kualitatif yang dilakukan adalah dengan *Grounded Theory* yang dilakukan dengan mengumpulkan beberapa teori atau bacaan yang dilakukan melalui pengembangan teori dari Bernard M. Bass tentang gaya kepemimpinan demokratis.

Teknik pengumpulan data dengan studi Pustaka, yaitu hasil penelitian di dapat dari bahan bacaan yang bersumber dari buku, artikel ataupun jurnal penelitian. Teknik pengolahan data pertama reduksi data dengan mengumpulkan data berdasarkan fokus atau rumusan masalah penelitian. Kedua penyajian data, data yang dikumpulkan ditampilkan dalam bentuk tulisan atau tabel atau gambar dan lain sebagainya untuk mempermudah peneliti menemukan data penelitian. Ketiga penarikan kesimpulan dengan melakukan penyimpulan pada data yang direduksi dan disajikan dalam bentuk kalimat.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Kemimpinan demokratis dalam organisasi menghendaki seorang pemimpin dalam semua lini manajemen organisasi memperlakukan bawahan layaknya teman atau sahabat sehingga dalam bekerja mereka tidak mengalami kecanggungan dan tujuan organisasi dapat tercapai secara bersama-sama. Gaya demokratis yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya agar mau bekerjasama dengan atasan agar tujuan organisasi dicapai secara bersama-sama (Musfah & Ruzikna, 2015). Pemimpin dalam gaya ini adalah sebagai pemimpin yang baik tidak otoriter, hubungan keduanya adalah tim kerja. Pemimpin selalu menstimulus bawahan untuk bekerja, serta pemimpin selalu memikirkan kebutughan dan kemampuan karyawan dalam bekerja (Purwanti, 2013)

Adapun strategi yang harus dilakukan bagi seorang pemimpin yang demokratis agar dapat memimpin dengan baik adalah seperti yang dijelaskan oleh Bernard M. Bass dilihat dari *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) yaitu *idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individual consideration* yang dijelaskan sebagai berikut:

### 1. *Idealized Influence*

Komponen ini memiliki ciri pemimpin mandiri, dapat dipercaya, mampu menyelesaikan masalah, mampu menyaring informasi penting, orientasi pada tujuan, berkomitmen serta memiliki visi dan misi (Bernard M. Bass, Fatmasari, 2012). *Idealized influence* diartikan sebagai gaya kepemimpinan yang memiliki ciri sebagai berikut: pemimpin mampu mengambil resiko dan menyelesaikannya secara bersama-sama, pemimpin selalu melakukan mempertimbangkan kepentingan bersama dari pada pribadi, memiliki perilaku yang baik dan sesuai aturan, serta mampu mengajak karyawan untuk bekerja bersama demi tercapainya visi dan tujuan organisasi (Bass & Avolio, Voon et al, (2011, p.2)

Pemimpin yang menganut sistem demokratis dalam memimpin menginginkan adanya masukan dan kritikan yang membangun dengan

selalu mengikutsertakan bawahan untuk mengambil keputusan untuk menjalankan program demi tercapainya tujuan organisasi (Pasolong, Irdyanti et al., 2021). Pengambilan keputusan yang dilakukan dengan melibatkan semua komponen organisasi dapat membentuk komitmen dan tanggungjawab para sumber daya manusia untuk bekerja dengan baik (Syafaruddin et al, 2022). Pengambilan keputusan juga dapat dilakukan secara personal kepada seluruh *stakeholder* organisasi untuk mendapatkan kesepakatan bersama kemudian dilakukan rapat secara formal untuk mendapatkan keputusan bersama (Bakri & Hosna, 2020)

Gaya kepemimpinan demokratis menjelaskan bahwa pemimpin yang demokratis menganggap dirinya sebagai bagian dari kelompoknya dan bersama-sama dengan kelompoknya berusaha bertanggung jawab tentang terlaksananya tujuan bersama dengan tujuan agar setiap anggota turut bertanggung jawab, seluruh anggota ikut serta dalam segala kegiatan, perencanaan, penyelenggaraan, pengawasan dan penilaian yang mana setiap anggota dianggap sebagai potensi yang berharga dalam usaha pencapaian tujuan (Terry, Baharuddin & Umiarso, 2012, p.56). Pemimpin dengan gaya demokratis selalu mengkomunikasikan dengan karyawan untuk dimintai pendapat dan bantuan dalam pembuatan rencana program organisasi sesuai dengan bidang kerjanya masing-masing (Anjani & Dafit, 2021). Merencanakan program organisasi, pemimpin perlu melibatkan seluruh karyawan untuk dimintai keterangan dan pendapatnya melalui kegiatan rapat agar terbentuk program kerja yang bermutu hingga kebutuhan karyawan dan organisasi terpenuhi di organisasi (Ronirs & Hollenbeck, Ulya, 2019).

## 2. *Inspirational Motivation*

Pimpinan yang mempunyai kriteria ini memiliki visi yang berorientasi pada masa depan, mampu membuat standar yang tinggi untuk kinerja karyawannya, memiliki motivasi dan keyakinan yang kuat serta memberikan dorongan kepada bawahan untuk melakukan suatu pekerjaan (Bernard M. Bass, Fatmasari, 2012). *Inspirational motivation* merupakan perilaku yang mencerminkan pemberian inspirasi bagi bawahan dengan memberikan beberapa pandangan dan pemahaman tentang pekerjaan yang akan dikerjakan oleh bawahannya. Sehingga dengan cara yang demikian diharapkan pemimpin mampu memotivasi bawahan untuk bekerja dengan baik, menunjukkan sikap semangat, serta pemimpin mampu membangun serta mengaplikasikan proses komunikasi yang baik dengan bawahan (Bass & Avolio, Voon et al, (2011, p.2)

Pemimpin demokratis mempunyai kepercayaan pula pada anggota-anggotanya bahwa mereka mempunyai kesanggupan bekerja dengan baik dan bertanggung jawab. Ia selalu berusaha membangun semangat anggota kelompok dalam menjalankan dan mengembangkan daya kerjanya dengan cara memupuk rasa kekeluargaan dan persatuan (Nasiruddin, Kaifa, 2018). Motivasi kerja tumbuh dan berkembang untuk melakukan pekerjaan, seperti karakteristik pekerjaan, suasana kelompok kerja, maupun iklim organisasional. Sebesar apa pun insentif yang diberikan dan se jelas apa pun tujuan kerja yang dimiliki, kinerja akan berkurang bila tidak didukung oleh lingkungan kerja yang memotivasi (Ajabar et al, 2021, p.52)

*Competitiveness* menjelaskan beberapa motivasi berprestasi karyawan dalam bekerja sebagai berikut: pertama *Aff-Need for Achievement* adalah kebutuhan atau hasrat untuk melakukan pekerjaan lebih baik daripada sebelumnya, selalu berkeinginan mencapai prestasi yang lebih tinggi. Kedua *Aff-Need for Affiliation* yaitu kebutuhan atau hasrat untuk menciptakan hubungan timbal balik, yang merupakan dorongan untuk berinteraksi dengan orang lain atau berada bersama orang lain, tidak mau melakukan sesuatu yang merugikan orang lain. Ketiga *pow-power needs* adalah kebutuhan atau hasrat untuk memiliki pengaruh terhadap orang lain dengan kekuasaan yang dimiliki. Model npower ini cenderung bersifat topdown, sehingga berkaitan langsung dengan peran leader dan leadership (Mc. Clelland, Aminah & Jusriadi, 2018).

### 3. *Intellectual Stimulation*

*Intellectual stimulation* yang dimilikinya, seorang pemimpin harus mampu mendorong karyawan agar lebih kreatif dalam bekerja, memberikan ruang bagi karyawan untuk berpendapat, mampu menyelesaikan masalah yang ada dengan cara yang kreatif, *up to date* dan berlandaskan pada fakta bukan opini (Bernard M. Bass, Fatmasari, 2012). Dalam kriteria ini, seorang pimpinan selalu meng *update* ide baru yang lebih kreatif dan solutif, serta dapat menggunakan sarana yang *up to date* dalam untuk mendukung pekerjaan serta selalu memotivasi karyawan agar bekerja dengan metode yang terbaru sehingga karyawan memiliki kualitas yang baik dalam bekerja (Bass & Avolio, Voon et al, 2011, p.2)

Inovasi dan mengambil risiko berkaitan dengan sejauh mana para anggota organisasi/karyawan didorong untuk inovatif dan berani mengambil risiko (Robbins, 2013, p.279). Pemimpin yang demokratis selalu berusaha menstimulasi anggota-anggotanya agar bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan bersama. Dalam tindakan dan usaha-usahannya ia selalu berpangkal pada kepentingan dan kebutuhan kelompoknya, dan mempertimbangkan kesanggupan serta kemampuan kelompoknya (Purwanti, Kaifa, 2018). Inovasi diperlukan untuk mengatasi masalah yang tidak hanya terbatas masalah organisasi tetapi juga masalah yang mempengaruhi kelancaran proses organisasi (Syafaruddin, 2012, p. 58). Inovasi adalah sebuah gagasan, metode, tindakan yang dianggap baru oleh individu ataupun kelompok yang meyakinkannya yang mana mereka yang meyakini inovasi sebagai ide terbaru, maka hal tersebut akan memunculkan suatu tindakan atau perlakuan terhadap inovasi tersebut (Roger, Su'ud, 2014, p.04).

Organisasi yang lebih inovatif dapat mengatasi tantangan lingkungan dan memanfaatkan peluang. Kemampuan untuk berinovasi merupakan hal fundamental untuk dapat mempertahankan keunggulan kompetitif, artinya Inovasi sangat penting untuk kelangsungan hidup organisasi (Iscanet et al, Indriani, 2021, p29). Kreativitas sumber daya manusia mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dimana karyawan yang memiliki keahlian khusus dalam menyelesaikan persoalan dalam bekerja, sehingga pekerjaan yang dilakukan terselesaikan dengan tepat waktu dan lebih efektif dan juga lebih akurat (Aprianggi et al., Indrajita, 2021).

#### 4. *Individual Consideration*

Kriteria ini seorang pemimpin memiliki rasa menghargai orang lain, memperhatikan kebutuhan dan pendapat bawahan atau orang lain, serta mampu mendengarkan, mendidik, melatih dan mengevaluasi kinerja bawahan yang telah dihasilkan (Bernard M. Bass, Fatmasari, 2012). *Individualized consideration*, pemimpin mampu memberikan perhatian kepada bawahan khususnya terkait kebutuhan akan peningkatan dan pengembangan prestasi kerja yang dihasilkan bawahan sehingga karyawan mampu bekerja dengan baik. (Bass & Avolio, Voon et al, 2011, p.2)

Kepemimpinan demokratis, pemimpin menghargai setiap potensi yang dimiliki oleh karyawan sesuai keahlian yang dimilikinya, selain itu diharapkan bawahan mampu memanfaatkan potensinya dalam organisasi di setiap waktu sesuai dengan keinginan organisasi (Pasolong, Irdyanti et al., 2021). Pemimpin harus memberdayakan karyawan melalui kerjasama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada para kaurawayn untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh karyawan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program organisasi (Mulyasa, Abduh et al., 2019).

Salah satu upaya menghargai potensi sumber daya manusia organisasi adalah dengan membaginya ke dalam kelompok kerja sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya agar tercapai kinerja individu dan kelompok yang maksimal (Syafaruddin et al., 2022). Salah satu bentuk dari menghargai bawahan adalah pemimpin memberdayakan karyawan dalam setiap program organisasi yang dilakukan dengan tujuan membentuk kinerja efektif dan bermanfaat bagi perkembangan mutu dan produktivitas organisasi (Burhanuddin et al., 2016).

Terdapat 3 sifat yang bisa mempengaruhi efektivitas kepemimpinan sebagaimana dirumuskan Fiedler (Sutarto, 2006:11) sebagai berikut:

1. Hubungan pemimpin-anggota, merupakan variabel yang sangat kritis dalam menentukan situasi yang menguntungkan.
2. Derajat susunan tugas, merupakan masukan kedua sangat penting bagi situasi yang menguntungkan.
3. Kedudukan kekuasaan pemimpin yang diperoleh melalui wewenang formal, merupakan dimensi sangat kritis yang ketiga dari situasi. Situasi yang menguntungkan diperoleh oleh pimpinana ketika ketiga dimensi tersebut dapat terlaksana dengan baik. Berikut penjelasan lebih rinci mengenai situasi yang menguntungkan bagi pemimpin dan situasi yang baik menguntungkan bagi pemimpin.

Tabel.1  
Situasi yang Menguntungkan dan  
Tidak Menguntungkan bagi Pemimpin

Situasi yang menguntungkan bagi pemimpin	Situasi yang tidak menguntungkan bagi pemimpin
1. Hubungan pemimpin dan bawahan a. Pemimpin dapat diterima bawahan b. Terjalin hubungan serasi antara pemimpin dan bawahan c. Terbina suasana persahabatan, tiada pertikaian d. Setiap perbedaan dapat diselesaikan dengan memuaskan oleh kedua belah pihak	1. Hubungan pemimpin dan bawahan a. Adanya hubungan yang renggang antara pemimpin dan bawahan b. Pemimpin ditolak oleh bawahan, begitupun sebaliknya c. Selalu timbul pertentangan antara kedua belah pihak d. Perbedaan berlarut-larut tanpa penyelesaian
2. Struktur Tugas a. Tugas-tugas yang harus diolah para bawahan tersusun dengan jelas b. Tiap-tiap orang memiliki perincian tugas yang jelas c. Wewenang dan tanggung jawab masing-masing tegas d. Tidak terjadi saling lempar tanggung jawab	2. Struktur Tugas a. Tugas-tugas yang dilaksanakan bawahan tidak jelas b. Tidak ada kepastian tugas c. Wewenang dan tanggung jawab kabur d. Mudah saling lempar tanggung jawab, kadang-kadang saling berebut wewenang
3. Posisi kekuasaan pemimpin a. Kedudukan kekuasaan formal pemimpin tegas dan kuat sehingga memudahkan usaha mempengaruhi bawahannya	3. Posisi kekuasaan pemimpin a. Kedudukan kekuasaan formal pemimpin tidak tegas dan lemah sehingga menyulitkan pemimpin dalam usaha mempengaruhi bawahan

Sumber : Sutarto (2006 : 111)

Dari tabel di atas dijelaskan bahwa situasi yang menguntungkan bagi pemimpin diperoleh ketika hubungan antara pemimpin dan bawahan terjalin dengan secara harmonis, struktur tugas yang jelas serta kedudukan kekuasaan pemimpin yang kuat. Sementara hal sebaliknya menyebabkan situasi kedudukan kekuasaan pemimpin yang lemah. Sementara hal sebaliknya menyebabkan situasi yang tidak menguntungkan bagi seorang pemimpin.

Ketiga teori kepemimpinan yang telah dijelaskan di atas pada dasarnya memiliki tujuan yang sama, yaitu bagaimana menciptakan kepemimpinan yang efektif dalam organisasi sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Stoner dan Freeman (Nawawi, 2003:11) mengatakan bahwa "perilaku atau gaya kepemimpinan memberikan kontribusi yang besar pada efektivitas kepemimpinan untuk mengefektifkan organisasi'.

## KESIMPULAN

Kepemimpinan mampu mempengaruhi kinerja sumber daya manusia (karyawan) dalam mencapai tujuan organisasi. Oleh sebab itu, seorang pemimpin perlu memainkan perannya sebagai pembuat dan pengambil keputusan organisasi melalui gaya kepemimpinan yang baik agar keputusan yang diambil tidak merugikan banyak orang dalam organisasi. Gaya kepemimpinan demokratis menjadi pilihan yang baik bagi pemimpin untuk menggerakkan bawahan agar mampu bekerja dengan baik dalam organisasi yang dicirikan dengan: pertama *idealized influence* cara ini menuntut seorang pemimpin agar dapat menyumbangkan hasil pemikirannya melalui keputusan-keputusan yang dibuatnya dalam upaya mencapai visi yang telah disusun. Kedua *inspirational motivation*, diharapkan pemimpin mampu memotivasi diri sendiri dalam menjalani kepemimpinannya dan mampu mendorong bawahannya agar mampu bekerja sesuai dengan standar yang ditentukan. Ketiga *intellectual stimulation*, pada karakteristik ini pemimpin dituntut untuk memiliki kreativitas yang tinggi dalam mengatasi semua masalah yang terjadi dalam organisasi. Keempat *individual consideration*, seorang pemimpin dituntut untuk menghargai segala hasil jerih payah bawahannya termasuk menghargai kritik dan saran yang disampaikan bawahan untuk kepentingan organisasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abduh, Muhammad; Surya, Iman; & Resmawan, Erwin. (2019). Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kualitas Guru Mengajar Di SDN 025 Tanah Grogot Kabupaten Paser. *eJournal Ilmu Pemerintahan*, 07(01), 3195-3206.
- Ajabar, et al. (2021). *Reinventing Human Resources Management : Creativity, Innovation and Dynamics*. Yogyakarta: Diandra Kreatif/Mirra Buana Media.
- Aminah, Siti & Jusriadi, Edi. (2018). Pengaruh Motivasi Berprestasi Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Koperasi Dan Usaha Kecil Menengah (UKM) Kabupaten Gowa Provinsi Sulawesi Selatan. *Competitiveness*, 07(01), 32-42.
- Andang. (2014). *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah: Konsep, Strategi dan Inovasi Menuju Sekolah Efektif*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Anjani, Naraya Fitri & Dafit, Febrina. (2021). Peran Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Sekolah Dasar. *Mimbar PGSD Undiksha*, 09(03), 481-488.
- Baharuddin & Umiarso. (2012). *Kepemimpinan Pendidikan Islam, antara Teori dan Praktik*. Jakarta: Ar Ruzz Media
- Bakri, Maskuri & Hosna, Rofiatul. (2020). Kompetensi Kepala Sekolah Sebagai Leader Dalam Meningkatkan Pendidikan Mutu Pendidikan Agama Islam; Studi di Sekolah Dasar Al-Ma'arif 02 Singosari Malang. *Tribakti: Jurnal Pemikiran Keislaman*, 31(02), 324-339.
- Djunaidi. (2017). Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru. *Jurnal Tarbiyatuna*, 02(01), 89-118.
- Fatmasari, I. (2012). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Produktivitas Kerja Pada Karyawan Pabrik Tahu Sejahtera Cikampek Jawa Barat*. 8. [http://eprints.ums.ac.id/20306/25/NASKAH\\_PUBLIKASI.pdf](http://eprints.ums.ac.id/20306/25/NASKAH_PUBLIKASI.pdf)

- Indrajita, I Komang; Sadiartha, A.A Ngr. Gede; & Mahayasa, I Gede Aryana. (2021). Pengaruh Kreativitas dan Inovasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Tohpati Grafika Utama Denpasar. *Jurnal Widya Amrita, Jurnal Manajemen, Kewirausahaan dan Pariwisata*, 01(01), 1-13.
- Indriani, Made Novia. (2021). Inovasi Pada Tim Proyek *design and build*. Bali: UNHI Press
- Irdayanti, Ansar & Wahira, (2021). *Kepemimpinan Demokratis (Studi pada Kepemimpinan Kepala Dinas Pendidikan Kota Makassar)*. Diakses pada tanggal 10 Mareti 2023, <http://eprints.unm.ac.id/19621/1/UPLOAD%20Artikel%20IRDA.pdf>
- Kaifa, Devita. (2018). Gaya Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru Di Madrasah Tsanawiyah Ma'arif 02 (MTs) Kotagajah Lampung Tengah. Skripsi, Fakultas Tarbiyah Dan Keguruan Uin Raden Intan Lampung.
- Karwati, Euis & Priansa, Donni Juni. (2013). *Kinerja dan Profesionalisme Kepala Sekolah: Membangun Sekolah yang Bermutu*. Bandung: Alfabeta.
- Musfah & Ruzikna. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Loyalitas Karyawan (Studi Kasus Hotel Olgaria Pekanbaru). *JOM FISIP*, 2(2), 1-15.
- Sutarto., 2006, *Dasar-Dasar Kepemimpinan Administrasi, Cetakan ketujuh*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Purwanti, Sri. (2013). Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Disiplin Kerja Guru Dan Pegawai Di SMA Bakti Sejahtera Kecamatan Kongbeng Kabupaten Kutai Timur. *eJournal Administrasi Negara*, 1 (1), 210-224.
- Nawawi, Hadari.,2003, *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Syafaruddin. (2012). *Inovasi Pendidikan (Suatu Analisis Terhadap Kebijakan Baru Pendidikan)*. Medan: Perdana Publishing.
- Syafaruddin; Rifa'I, Muhammad; & Brutu, Demu Wira. (2022). Manajemen Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Mutu Lulusan. *Refleksi Edukatika: Jurnal Ilmiah Kependidikan*, 12(02), 183-190.
- Ulya, Wildatun. (2019). Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan. *Jurnal Bahana Manajemen Pendidikan*, 08(02), 1-7.
- Voon et al. (2011). The Influence of Leadership Styles on Employee's Job Satisfaction in Public Sector Organizations in Malaysia. *International Sciencess*, 2 (01), 24-32.