

GAYA KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS DAN PENGARUHNYA TERHADAP MUTU PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN DI LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM

Intan Wahyuni Arti¹, Ali Murtadho², Deden Makbuloh³

¹²³Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung

intanwahyuniarti734@gmail.com, alimurtadho@radenintan.ac.id,
dedenmakbuloh@radenintan.ac.id

Diterima : 17-07-2026

Disetujui : 08-08-2026

Diterbitkan : 11-08-2026

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan demokratis kepala madrasah terhadap mutu pendidik dan tenaga kependidikan di MIN 3 Bandar Lampung. Hal ini dilatarbelakangi oleh belum optimalnya keterlibatan guru dalam pengambilan keputusan dan komunikasi dua arah di madrasah. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Sampel penelitian berjumlah 30 responden yang terdiri atas pendidik dan tenaga kependidikan dengan teknik total sampling. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan regresi linear sederhana dengan bantuan RStudio. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis berhubungan positif dan signifikan secara statistik dengan mutu pendidik dan tenaga kependidikan, dengan koefisien regresi sebesar 0,7260 dan p -value sebesar $1,09 \times 10^{-5}$. Nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,5048 menunjukkan bahwa 50,48% variasi skor mutu pendidik dan tenaga kependidikan dalam model dapat dijelaskan oleh variasi skor gaya kepemimpinan demokratis, sedangkan 49,52% sisanya berkaitan dengan faktor lain di luar model. Temuan ini menunjukkan pentingnya penguatan komunikasi dua arah, partisipasi dalam pengambilan keputusan, dan keterlibatan pendidik serta tenaga kependidikan dalam pengelolaan madrasah.

Kata kunci: *Kepemimpinan demokratis, Mutu tenaga pendidik, Madrasah*

Abstract: *This study aims to analyze the relationship between the democratic leadership style of the madrasah principal and the quality of educators and education personnel at MIN 3 Bandar Lampung. This issue is motivated by the suboptimal involvement of teachers in decision-making and two-way communication within the madrasah. This study employed a quantitative approach using a survey method. The sample consisted of 30 respondents comprising educators and education personnel, selected using total sampling. Data were collected through a questionnaire and analyzed using simple linear regression with the assistance of RStudio. The results showed that the democratic leadership style was positively and statistically significantly associated with the quality of educators and education personnel, with a regression coefficient of 0.7260 and a p -value of 1.09×10^{-5} . The coefficient of determination (R^2) of 0.5048 indicates that 50.48% of the variance in the quality scores of educators and education personnel in the model can be explained by variation in the*

democratic leadership style scores, while the remaining 49.52% is associated with factors outside the model. These findings highlight the importance of strengthening two-way communication, participation in decision-making, and the involvement of educators and education personnel in madrasah management.

Keywords: *Democratic leadership, Educator quality, Madrasa*

PENDAHULUAN

Pendidikan Islam di Indonesia memiliki posisi penting dalam membentuk sumber daya manusia yang tidak hanya memiliki kapasitas intelektual, tetapi juga karakter, moral, dan nilai-nilai keislaman (Nurhasnah et al., 2024). Sebagai bagian mendasar dari sistem pendidikan nasional, madrasah memiliki tanggung jawab untuk menyelenggarakan proses pendidikan yang mampu mengembangkan potensi peserta didik secara komprehensif, baik dalam aspek akademik maupun pembentukan akhlak (Nur Apriyani, Saprin, 2025). Pencapaian tujuan tersebut tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan kurikulum dan sarana pendidikan, tetapi juga oleh kapasitas sumber daya manusia yang mengelola proses pendidikan, terutama pendidik dan tenaga kependidikan. Dengan demikian, mutu pendidik dan tenaga kependidikan menjadi salah satu indikator penting dalam memastikan keberlangsungan dan efektivitas penyelenggaraan pendidikan Islam.

Meskipun demikian, peningkatan mutu pendidikan Islam di madrasah masih menghadapi berbagai persoalan, salah satunya berkaitan dengan efektivitas manajemen pendidikan (Fathih & Muhlis, 2023). Pada jenjang Madrasah Ibtidaiyah, persoalan tersebut dapat semakin kompleks karena karakteristik pengelolaan pendidikan dasar menuntut koordinasi yang intensif, pembagian tugas yang jelas, serta kemampuan kepala madrasah dalam menggerakkan seluruh warga madrasah secara kolaboratif. Tantangan manajerial tersebut antara lain terlihat dalam perencanaan sumber daya manusia yang belum optimal serta penempatan guru yang tidak sepenuhnya sesuai dengan kompetensinya (*mismatch*), yang pada akhirnya dapat memengaruhi produktivitas lembaga (Haruna & Sesmiarni, 2026). Dalam konteks tersebut, kepemimpinan kepala madrasah menjadi salah satu instrumen manajerial

yang menentukan bagaimana sumber daya manusia diarahkan, dilibatkan, dikembangkan, dan dievaluasi untuk mencapai tujuan pendidikan. Salah satu faktor yang memiliki pengaruh terhadap kualitas pendidikan di madrasah adalah gaya kepemimpinan kepala madrasah (Mubarok et al., 2024). Gaya kepemimpinan kepala madrasah memiliki dampak yang signifikan terhadap pengelolaan madrasah yang akan mempengaruhi mutu pendidikan yang diberikan.

Dari berbagai pendekatan kepemimpinan, gaya kepemimpinan demokratis memiliki relevansi khusus dalam pengelolaan lembaga pendidikan karena menempatkan pendidik dan tenaga kependidikan bukan semata-mata sebagai pelaksana kebijakan, tetapi sebagai bagian dari proses pengambilan keputusan dan pengembangan organisasi. Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala madrasah dapat membawa dampak positif maupun negatif terhadap mutu pendidikan islam yang ada dalam madrasah tersebut (Maizah et al., 2025). Gaya kepemimpinan demokratis sekolah memiliki peran penting dalam keberhasilan implementasi kurikulum (Purba et al., 2024). Gaya ini ditandai dengan adanya komunikasi dua arah, keterlibatan anggota dalam pengambilan keputusan, serta penghargaan terhadap pendapat dan partisipasi guru dan staf madrasah (Ninik Mega Pratiwi & Manafe, 2022). Karakteristik tersebut secara teoritis dapat menciptakan ruang kerja yang memungkinkan pendidik menyampaikan gagasan, memperoleh dukungan dalam menjalankan tugas, serta berpartisipasi dalam penyelesaian persoalan kelembagaan. Gaya kepemimpinan demokratis diyakini mampu menciptakan iklim kerja yang kondusif, meningkatkan motivasi kerja dan mempererat hubungan interpersonal antar tenaga pendidik, sehingga berdampak positif pada peningkatan mutu pendidikan (Banani et al., 2022).

Kompetensi manajerial dan gaya kepemimpinan demokratis kepala madrasah berpengaruh signifikan terhadap mutu pendidikan madrasah. Kepala madrasah dengan gaya demokratis mampu mendorong partisipasi guru dalam pengambilan keputusan yang berpotensi menguatkan kualitas proses pembelajaran dan layanan pendidikan secara keseluruhan (Firman et al., 2020). Gaya kepemimpinan demokratis yang menekankan komunikasi efektif dan pembinaan profesional meningkatkan motivasi

dan komitmen guru dalam menjalankan tugasnya. Hal ini kemudian berdampak pada peningkatan mutu pendidikan yang diberikan kepada siswa madrasah (Erwinsyah et al., 2024). Temuan tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan demokratis tidak hanya dapat dipahami sebagai preferensi gaya kepemimpinan, tetapi sebagai mekanisme organisasi yang memungkinkan terjadinya pertukaran informasi, partisipasi, koordinasi, dan penguatan tanggung jawab profesional. Oleh sebab itu, hubungan antara gaya kepemimpinan demokratis dan mutu pendidik serta tenaga kependidikan penting untuk diuji secara empiris, khususnya pada konteks lembaga pendidikan Islam tingkat dasar.

Kajian tentang kepemimpinan kepala madrasah serta implikasinya terhadap mutu pendidikan Islam telah banyak dibahas dalam berbagai penelitian sebelumnya. Penelitian oleh (Rohman & Muna, 2018) mengemukakan bahwa kepemimpinan demokratis secara kualitatif mampu membangun atmosfer kerja kolaboratif, terbuka dan bertanggung jawab di Madrasah Ibtidaiyah Nurul Ummah Yogyakarta. Meskipun memberikan pemahaman deskriptif yang kaya mengenai model kepemimpinan di tingkat pendidikan dasar, penelitian tersebut belum menguji hubungan antarvariabel secara kuantitatif. Keterbatasan tersebut penting diperhatikan karena temuan kualitatif mengenai karakter kepemimpinan belum secara langsung menunjukkan seberapa kuat hubungan atau pengaruh kepemimpinan demokratis terhadap mutu sumber daya manusia pendidikan. Keterbatasan pengujian statistik tersebut memberikan peluang bagi penelitian ini untuk menguji dan memastikan signifikansi pengaruh gaya kepemimpinan tersebut.

Selanjutnya (Chaniago & Takriyanti, 2021) mengkaji topik yang serupa pada jenjang Madrasah Tsanawiyah (MTs) bahwa kepemimpinan demokratis berpengaruh positif dengan kinerja tenaga pendidik, meskipun masih dihadapkan pada kendala kedisiplinan guru. Namun, fokus penelitian tersebut masih terbatas pada jenjang pendidikan menengah pertama yang secara psikologis maupun dalam struktur organisasi terdapat perbedaan karakteristik yang cukup signifikan dibandingkan dengan jenjang Madrasah Ibtidaiyah (MI). Perbedaan jenjang tersebut bukan sekadar

perbedaan administratif, tetapi juga berkaitan dengan karakteristik kinerja guru, pola koordinasi, intensitas interaksi dengan peserta didik, serta struktur pengelolaan pembelajaran pada pendidikan dasar. Penelitian ini bertujuan untuk menjawab kesenjangan tersebut dengan memfokuskan kajian pada tingkat Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN).

Kombinasi gaya kepemimpinan kemudian diteliti oleh (Puspitasari et al., 2022) yang mengkombinasikan gaya otoriter dan demokratis kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja guru. Penggunaan lebih dari satu karakter gaya kepemimpinan dalam penelitian tersebut memberikan gambaran mengenai kompleksitas kepemimpinan sekolah, tetapi sekaligus menyisakan pertanyaan mengenai kontribusi spesifik gaya kepemimpinan demokratis terhadap mutu pendidik dan tenaga kependidikan. Guna meminimalkan bias intervensi, penelitian ini membatasi fokus pada gaya kepemimpinan demokratis sebagai variabel utama dalam menguji pengaruhnya terhadap mutu pendidik dan tenaga kependidikan.

Sementara itu (Adiyono, 2022) melalui pendekatan *ex post facto* pada jenjang Madrasah Aliyah (MA) menunjukkan adanya pengaruh signifikan gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja guru. Meskipun sama-sama menggunakan pendekatan kuantitatif, penelitian tersebut berlandaskan teori supervisi Ngalim Purwanto dan berfokus pada tingkat pendidikan menengah atas. Perbedaan kerangka teoritis dan konteks satuan pendidikan tersebut membuka ruang untuk menguji hubungan kepemimpinan demokratis dengan mutu pendidik dan tenaga kependidikan melalui perspektif perilaku organisasi, khususnya teori Robbins dan Judge, pada jenjang pendidikan dasar Islam. Adapun penelitian ini menghadirkan kebaruan dengan berlandaskan teori dari Robbins dan Judge pada jenjang dasar (MIN) untuk melihat dinamika kerja yang lebih sesuai dengan peran guru kelas.

Serta penelitian (Agustyawati & Faristama, 2024) menegaskan secara kuantitatif bahwa kepemimpinan efektif berkontribusi sebesar 22,1% terhadap disiplin ilmu. Namun demikian, pendekatan yang digunakan masih bersifat umum dan belum menjelaskan gaya kepemimpinan secara spesifik. Kondisi tersebut memperlihatkan

bahwa penelitian mengenai kepemimpinan pendidikan masih membutuhkan pengujian yang lebih terarah terhadap karakteristik gaya kepemimpinan tertentu, termasuk gaya demokratis, agar mekanisme pengaruhnya terhadap mutu sumber daya manusia pendidikan dapat dipahami secara lebih spesifik. Penelitian ini kemudian hadir dengan menempatkan gaya kepemimpinan demokratis sebagai variabel utama untuk memberikan kejelasan analisis.

Berdasarkan telaah terhadap penelitian terdahulu tersebut, terdapat celah penelitian (*research gap*) yang menjadi dasar penelitian ini. Pertama, secara kontekstual, penelitian kuantitatif mengenai kepemimpinan demokratis lebih banyak dilakukan pada jenjang pendidikan menengah, sedangkan kajian pada Madrasah Ibtidaiyah masih relatif terbatas. Kedua, secara metodologis, kajian pada jenjang pendidikan dasar Islam masih ditemukan dalam bentuk penelitian kualitatif-deskriptif sehingga bukti mengenai kekuatan pengaruh kepemimpinan demokratis terhadap mutu pendidik dan tenaga kependidikan belum memadai secara statistik. Ketiga, secara konseptual, sebagian penelitian sebelumnya membahas kepemimpinan secara umum atau menggabungkan beberapa gaya kepemimpinan sehingga kontribusi kepemimpinan demokratis belum terpetakan secara khusus. Dengan demikian, penelitian ini dilakukan untuk memberikan bukti empiris terkait pengaruh antara gaya kepemimpinan demokratis kepala madrasah dan mutu pendidik serta tenaga kependidikan pada lembaga pendidikan Islam tingkat dasar.

Atas dasar celah tersebut, penelitian ini tidak sekadar mengulang pengujian mengenai hubungan kepemimpinan dan kinerja guru, tetapi memfokuskan pada gaya kepemimpinan demokratis sebagai variabel yang memiliki indikator partisipasi dalam pengambilan keputusan, komunikasi dua arah, pendelegasian tugas, hubungan interpersonal, serta kemampuan berinteraksi dan beradaptasi dalam organisasi. Penelitian ini penting dilakukan untuk menganalisis bagaimana indikator kepemimpinan demokratis tersebut bekerja dalam tata kelola madrasah yang memiliki karakteristik kelembagaan dan nilai religius. Oleh karena itu, kontribusi penelitian ini terletak pada penyajian bukti empiris mengenai pengaruh gaya kepemimpinan

298 | IHTIROM:Jurnal Manajemen Pendidikan Islam

demokratis terhadap mutu pendidik dan tenaga kependidikan pada Madrasah Ibtidaiyah Negeri, sekaligus memperluas penerapan perspektif perilaku organisasi dalam konteks manajemen pendidikan Islam.

Menurut Robbins dan Judge kepemimpinan demokratis adalah gaya yang melibatkan partisipasi anggota kelompok dalam proses pengambilan keputusan, dimana pemimpin mendorong komunikasi terbuka, menghargai masukan dari anggota tim dan membangun lingkungan kerja yang kolaboratif dan inklusif. Dengan demikian, karakter utama kepemimpinan demokratis terletak pada komunikasi dua arah yang terbuka antara pemimpin dan anggota. Pemimpin tidak hanya memberi perintah, tetapi juga mendengarkan aspirasi, kritik dan ide secara konstruktif (Robbins et al., 2016). Dalam konteks madrasah, karakteristik tersebut menjadi relevan karena pencapaian tujuan pendidikan tidak dapat dilepaskan dari interaksi antara kepala madrasah, guru, dan tenaga kependidikan. Ruang partisipasi yang memadai memungkinkan pengalaman profesional guru dan tenaga kependidikan menjadi sumber informasi dalam proses pengambilan keputusan, sedangkan komunikasi dua arah dapat memperkecil jarak antara kebijakan pimpinan dan praktik pelaksanaan pendidikan di tingkat operasional.

Mutu pendidikan Islam merujuk pada kualitas pendidikan yang mengintegrasikan nilai-nilai Islam dalam proses pembelajaran, baik dalam akademik, moral maupun keterampilan (Sasmita et al., 2025). Pendidikan islam yang bermutu adalah yang mampu mengintegrasikan ilmu pengetahuan dengan nilai-nilai wahyu, sehingga menghasilkan manusia yang berilmu sekaligus bertaqwa (Aini et al., 2024). Mutu pendidikan di Indonesia diatur dalam kerangka Standar Nasional Pendidikan (SNP) yang tercantum dalam (PP No. 19, 2005) disusun berdasarkan pandangan bahwa pendidikan adalah sebuah sistem yang terdiri atas komponen-komponen yang saling berhubungan.

Dalam penelitian ini, konsep mutu pendidikan tidak digunakan dalam pengertian yang terlalu luas, melainkan dibatasi pada mutu pendidik dan tenaga kependidikan sebagai sumber daya manusia yang secara langsung menjalankan fungsi

pendidikan dan administrasi kelembagaan di MIN 3 Bandar Lampung. Pembatasan ini penting agar variabel dependen dapat diukur secara lebih terarah dan konsisten dengan tujuan penelitian. Mutu pendidik dan tenaga kependidikan di madrasah masih perlu ditingkatkan, terutama pada aspek kompetensi, profesionalisme, komunikasi serta kerja sama dalam pelaksanaan tugas. Kondisi tersebut diduga berkaitan dengan belum optimalnya penerapan gaya kepemimpinan demokratis kepala madrasah. Dalam pelaksanaannya, keterlibatan guru dan tenaga kependidikan dalam pengambilan keputusan belum sepenuhnya berjalan maksimal, komunikasi dua arah antara kepala madrasah dan warga madrasah masih perlu ditingkatkan serta pemberdayaan dan pengembangan potensi tenaga pendidik diduga belum dilakukan secara optimal. Kondisi awal tersebut menunjukkan adanya persoalan empiris yang relevan untuk diuji, yaitu apakah peningkatan kualitas penerapan gaya kepemimpinan demokratis benar-benar diikuti oleh peningkatan mutu pendidik dan tenaga kependidikan.

Kepemimpinan demokratis memiliki peran penting dalam menciptakan suasana kerja yang partisipatif, terbuka dan kondusif sehingga dapat mendorong peningkatan mutu pendidikan, khususnya pada aspek pendidik dan tenaga kependidikan. Fokus penelitian tidak mencakup seluruh komponen Standar Nasional Pendidikan (SNP), tetapi difokuskan pada mutu pendidik dan tenaga kependidikan sebagai unit analisis sumber daya manusia pendidikan yang menjadi salah satu fondasi penting dalam pencapaian tujuan madrasah. Pendidikan Islam bertujuan untuk menghasilkan individu yang tidak hanya cerdas secara intelektual tetapi juga memiliki akhlak yang baik dan memahami ajaran agama (Ismail, n.d.).

Meskipun kajian mengenai kepemimpinan dan mutu pendidikan telah banyak diteliti, studi yang secara khusus menguji gaya kepemimpinan demokratis (*democratic leadership*) di lembaga pendidikan Islam tingkat dasar masih sangat terbatas. Sebagian besar penelitian terdahulu lebih menekankan pada kepemimpinan secara umum atau menguji variabel kinerja guru tanpa menempatkan gaya kepemimpinan demokratis sebagai variabel utama. Oleh karena itu, penelitian ini hadir untuk mengisi celah tersebut dengan memfokuskan analisis pada pengaruh spesifik gaya kepemimpinan

300 | IHTIROM:Jurnal Manajemen Pendidikan Islam

demokratis kepala madrasah terhadap mutu pendidik dan tenaga kependidikan di MIN 3 Bandar Lampung.

Secara teoritis, kajian perilaku organisasi dari Robbins dan Judge (Robbins et al., 2016) menegaskan bahwa kepemimpinan demokratis merupakan gaya manajerial yang mengutamakan partisipasi aktif anggota melalui komunikasi dua arah, kerja sama, serta pendelegasian tanggung jawab. Asumsi dasar teori ini menyatakan bahwa semakin besar ruang partisipasi yang dibuka oleh pemimpin, semakin besar pula peluang terbentuknya motivasi, komitmen dan performa kerja anggota organisasi. Dalam konteks pendidikan Islam, hubungan tersebut menjadi penting karena guru dan tenaga kependidikan merupakan aktor utama yang menerjemahkan kebijakan kepala madrasah ke dalam praktik pembelajaran dan layanan pendidikan. Dengan demikian, kepemimpinan demokratis dapat diposisikan sebagai manajerial yang menciptakan kondisi organisasi bagi berkembangnya kualitas kerja pendidik dan tenaga kependidikan. Dalam konteks pendidikan Islam, konsep ini sejalan dengan pandangan Wahdjosumdjo yang menempatkan kepala madrasah sebagai penggerak utama dalam membangun hubungan kerja sama yang harmonis dengan guru dan staf. Integrasi gaya kepemimpinan partisipatif tersebut diharapkan dapat berkontribusi dalam meningkatkan mutu pendidikan yang oleh Edward Sallis (Sallis, 2002) didefinisikan sebagai upaya perbaikan berkelanjutan demi memenuhi harapan layanan lembaga. Dalam konteks tata kelola madrasah di Indonesia, dimensi mutu pendidikan secara menyeluruh diturunkan ke dalam standar kualifikasi, kompetensi dan profesionalisme pendidik serta tenaga kependidikan sebagaimana diatur dalam Standar Nasional Pendidikan.

Namun, realitas di lapangan menunjukkan adanya kesenjangan (*gap*) yang perlu dikaji dan diuji lebih lanjut. Berdasarkan pengamatan awal di MIN 3 Bandar Lampung, indikator mutu pendidik dan tenaga kependidikan masih memerlukan optimalisasi, khususnya pada aspek pengembangan kompetensi, koordinasi kerja dan profesionalisme tugas. Kondisi tersebut berkaitan dengan penerapan gaya kepemimpinan kepala madrasah yang belum berjalan secara maksimal, dimana ruang

301 | IHTIROM:Jurnal Manajemen Pendidikan Islam

keterlibatan guru dalam pengambilan keputusan masih terbatas serta komunikasi dua arah antar warga madrasah masih perlu ditingkatkan. Kesenjangan antara kondisi ideal yang ditawarkan oleh kepemimpinan demokratis dengan kondisi empiris tersebut menunjukkan pentingnya pengujian kuantitatif untuk mengetahui apakah gaya kepemimpinan demokratis benar-benar memberikan pengaruh terhadap mutu pendidik dan tenaga kependidikan, serta seberapa besar pengaruh tersebut.

Berdasarkan kerangka konseptual dan persoalan empiris tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menguji secara empiris pengaruh gaya kepemimpinan demokratis kepala madrasah terhadap mutu pendidik dan tenaga kependidikan di MIN 3 Bandar Lampung. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei dan analisis regresi linear sederhana untuk memperoleh bukti statistik mengenai arah dan besaran pengaruh antarvariabel. Hasil penelitian diharapkan tidak hanya memberikan kontribusi empiris bagi pengembangan kajian manajemen pendidikan Islam, tetapi juga menjadi dasar bagi kepala madrasah dalam merancang praktik kepemimpinan yang lebih partisipatif, komunikatif, dan berorientasi pada peningkatan mutu sumber daya manusia pendidikan.

METODE PENELITIAN

Pendekatan yang dipilih dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif untuk menguji teori dengan mengukur hubungan antar variabel yang diukur secara numerik dan dianalisis menggunakan prosedur statistik (Creswell, 2014). Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survey untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan demokratis kepala madrasah terhadap mutu pendidik dan tenaga kependidikan di MIN 3 Bandar Lampung. Penelitian ini dilakukan pada tahun 2026 di MIN 3 Bandar Lampung.

Populasi dalam penelitian ini adalah pendidik dan tenaga kependidikan di MIN 3 Bandar Lampung yang berjumlah 30 responden. Karena jumlah populasi relatif kecil dan seluruh anggota populasi dilibatkan dalam penelitian, teknik pengambilan

sampel yang digunakan adalah total sampling, sehingga seluruh anggota populasi menjadi responden penelitian (Sugiyono, 2019).

Variabel independen (X) dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan demokratis kepala madrasah, sedangkan variabel dependen (Y) adalah mutu pendidik dan tenaga kependidikan. Definisi operasional gaya kepemimpinan demokratis dalam penelitian ini adalah persepsi guru terhadap perilaku Kepala MIN 3 Bandar Lampung dalam memimpin madrasah dengan mengutamakan musyawarah, keterbukaan informasi serta penghargaan terhadap staff melalui indikator partisipasi dalam pengambilan keputusan, komunikasi dua arah, pendelegasian tugas, hubungan interpersonal, serta kemampuan berinteraksi dan beradaptasi dalam organisasi. Sementara itu definisi operasional, mutu pendidik dan tenaga kependidikan dalam penelitian ini adalah kondisi objektif terkait tingkat kompetensi, kinerja and profesionalisme guru serta staf administrasi dalam menjalankan tugasnya sesuai standar mutu yang ditetapkan. Indikator pengukurannya meliputi kompetensi pedagogic, kompetensi akademik, kompetensi profesional, kompetensi kepribadian dan kompetensi sosial.

Data primer dikumpulkan melalui kuesioner dengan skala Likert 1-4 poin dengan empat pilihan jawaban. Prosedur skoring untuk setiap butir pertanyaan adalah sangat setuju (SS) nilai 4, setuju (S) nilai 3, tidak setuju (TS) nilai 2, sangat tidak setuju (STS) nilai 1. Instrumen variabel gaya kepemimpinan demokratis terdiri atas 19 item yang dikembangkan berdasarkan teori Robbins dan Judge, sementara itu instrumen mutu pendidik dan tenaga kependidikan terdiri atas 17 item yang dikembangkan berdasarkan teori Edward Sallis yang kemudian diselaraskan dengan Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan yang merujuk pada PP No. 19 Tahun 2005. Hasil uji coba instrument menunjukkan bahwa seluruh item dinyatakan valid karena memiliki nilai Thitung > rtabel (0,325). Dan pengujian reliabilitas menghasilkan nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,949 untuk variabel X gaya kepemimpinan demokratis dan 0,967 untuk variabel Y mutu pendidik dan tenaga kependidikan.

Teknik analisis data yang digunakan meliputi analisis statistik deskriptif dan inferensial. Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan analisis regresi linear sederhana untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Sebelum analisis regresi dilakukan, penelitian menguji asumsi normalitas residual, linearitas, dan heteroskedastisitas untuk menilai kelayakan model regresi. Seluruh pengolahan data dilakukan menggunakan perangkat lunak RStudio dengan mengacu pada prinsip analisis regresi dan pengujian statistik yang relevan.

Hipotesis penelitian ini adalah terdapat pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan demokratis terhadap mutu pendidik dan tenaga kependidikan di MIN 3 Bandar Lampung.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini dilaksanakan di MIN 3 Bandar Lampung untuk melakukan survei kuantitatif serta menguji pengaruh gaya kepemimpinan demokratis kepala madrasah terhadap mutu pendidik dan tenaga kependidikan di sekolah tersebut. Sebelum dilakukan analisis regresi lebih lanjut, uji asumsi klasik dilakukan terlebih dahulu untuk memastikan validitas model regresi yang digunakan.

1. Uji Asumsi Klasik

Untuk memastikan bahwa model regresi memenuhi asumsi statistik linear, dilakukan uji normalitas terhadap nilai residual. Uji normalitas ini bertujuan untuk mengetahui apakah nilai residual yang dihasilkan oleh model regresi berdistribusi normal sebagai salah satu asumsi dalam analisis regresi linear (Ghozali, 2018). Ringkasan hasil uji normalitas disajikan pada Tabel 1.

Table. 1 Uji Normalitas

Variable	Statistic W	Sig. (p-value)
Residual	0.96182	0.3445

Hasil uji normalitas yang dilakukan menggunakan uji Shapiro-Wilk menunjukkan bahwa nilai signifikansi sebesar $0.3445 > 0.05$. Hal ini menunjukkan bahwa asumsi normalitas terpenuhi.

Setelah uji normalitas, selanjutnya adalah uji linearitas. Uji linearitas dirancang untuk memverifikasi apakah hubungan antara variabel independen (gaya kepemimpinan demokratis) dan variabel dependen (mutu pendidik) bersifat linear atau tidak, guna memastikan ketepatan prediksi model regresi (Ghozali, 2018). Hasil uji linearitas disajikan pada **Tabel 2**.

Table. 2 Uji Linearitas

Variabel	Sig. Deviation from linearity
X-> Y	0.09734

Hasil uji linieritas menunjukkan bahwa nilai *Sig* pada *Deviation from Linearity* sebesar $0.09734 > 0.05$. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara gaya kepemimpinan demokratis kepala madrasah dengan mutu pendidik dan tenaga kependidikan di MIN 3 Bandar Lampung menunjukkan bahwa hubungan antar variabel bersifat linear.

Selanjutnya, uji heteroskedastisitas dilakukan untuk memeriksa homogenitas varians data. Uji heteroskedastisitas berguna untuk mendeteksi apakah terdapat varians residual yang tidak sama (tidak konstan) di berbagai tingkat variabel independen, yang berpotensi merusak nilai *standard error* dan interval kepercayaan pada model regresi *Ordinary Least Squares* (OLS)(Field et al., 2012). Hasil uji homogenitas varians ini terangkum dalam **Tabel 3**.

Table. 3 Uji Heteroskedastisitas

Variable	koefisien	Sig. (p-value)
Kepemimpinan Demokratis (X)	3.7091	0.05412

Adapun hasil uji heteroskedastisitas dengan Breusch-pagan diperoleh nilai signifikansi sebesar 0.05412 ($p > 0,05$), sehingga tidak terdapat bukti yang cukup mengenai adanya heteroskedastisitas pada model regresi. Dengan demikian, model memenuhi asumsi yang diperlukan untuk dilanjutkan pada analisis regresi linear sederhana.

2. Analisis Regresi Sederhana

Analisis regresi linear sederhana diterapkan untuk mengukur seberapa besar kekuatan pengaruh dari variabel X terhadap variabel Y. Hasil penghitungan model regresi disajikan pada **Tabel 4**.

Table 4. Hasil Uji Regresi Variabel X terhadap Y

Variabel	Koefisien (B)	Std. Error	t- hitung	Sig. (p-value)
a (constant)	12.8407	9.1779	1.399	0.173
Kepemimpinan Demokratis (X)	0.7260	0.1359	5.342	1.09e-05

Untuk menilai sejauh mana variabel independen mampu menjelaskan variasi pada variabel dependen, dilakukan analisis koefisien determinasi dengan hasil yang dicantumkan pada **Tabel 5**.

Table 5. Hasil Koefisien Determinasi (R Square)

Model	R Square
	0.5048

Hasil analisis regresi linear sederhana membuktikan bahwa gaya kepemimpinan demokratis kepala madrasah berpengaruh positif dan signifikan terhadap mutu pendidik dan tenaga kependidikan. Signifikansi ini terlihat dari nilai koefisien regresi sebesar 0,7260 dengan p-value 1.09×10^{-5} menunjukkan hasil yang signifikan ($p < 0.05$). Adapun model persamaan regresi yang diperoleh yaitu : $Y = 12.8407 + 0.7260X + e$. Melalui persamaan tersebut, diketahui nilai konstanta sebesar 12.8407 yang mengindikasikan bahwa jika variabel kepemimpinan demokratis (X) bernilai nol, maka skor mutu pendidik (Y) adalah sebesar 12.8407. Sementara itu, nilai koefisien regresi sebesar 0.7260 bermakna bahwa setiap peningkatan satu satuan pada variabel X akan menaikkan variabel Y sebesar 0,7260. Selanjutnya, hasil uji t mempertegas pengaruh signifikan variabel X terhadap Y melalui perolehan nilai p-value yang lebih kecil dari taraf signifikansi ($1.09e-05 < 0,05$). Temuan ini menunjukkan bahwa implementasi gaya kepemimpinan demokratis berkontribusi nyata dalam meningkatkan mutu pendidik. Selain itu nilai R-Square sebesar 0,5048 menunjukkan bahwa 50,48% variasi skor mutu pendidik dan tenaga kependidikan dalam sampel dapat dijelaskan oleh variasi gaya kepemimpinan demokratis dalam model regresi, sedangkan 49,52% sisanya berkaitan dengan faktor lain yang tidak dimasukkan dalam model. Selain itu nilai R-Square sebesar 0,5048 menunjukkan bahwa 50,48% variasi mutu pendidik dan tenaga kependidikan dapat dijelaskan oleh variabel kepemimpinan demokratis sedangkan sisanya sebesar 49,52% dijelaskan oleh faktor-faktor lain diluar model penelitian ini.

Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Pengaruhnya terhadap Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan di Lembaga Pendidikan Islam

Berdasarkan hasil analisis regresi linear sederhana, penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis kepala madrasah memiliki pengaruh positif dan signifikan dengan mutu pendidik dan tenaga kependidikan di MIN 3 Bandar Lampung. Hubungan yang searah ini menandakan bahwa semakin baik penerapan kepemimpinan demokratis maka semakin meningkat pula mutu pendidik dan tenaga kependidikan di madrasah. Hasil kuantitatif tersebut sejalan dengan kondisi yang terlihat di lapangan. Pada banyak madrasah ibtidaiyah gaya kepemimpinan yang digunakan masih cenderung birokratis dan kaku, sehingga guru lebih sering berperan sebagai pelaksana tugas tanpa banyak dilibatkan dalam pengambilan keputusan (Ardilla et al., 2026).

Pola kerja di MIN 3 Bandar Lampung menunjukkan karakteristik yang dinamis dan terstruktur. Nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 50,48% menjelaskan bahwa variasi pada efektifitas pola kerja mampu dijelaskan oleh variabel kepemimpinan kepala madrasah, sementara sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain diluar model penelitian. Kepemimpinan demokratis di madrasah ini terlihat dari cara kepala madrasah mengelola komunikasi dan pengambilan keputusan yang lebih terbuka. Dengan gaya seperti ini guru bukan hanya menjalankan instruksi tetapi ikut berperan dalam perencanaan program kerja madrasah, keterlibatan tersebut menjadikan guru merasa memiliki peran penting. Dampaknya sikap terhadap pekerjaan menjadi lebih positif rasa keberatan dalam bekerja berkurang dan tugas yang dijalankan sebagai bentuk tanggung jawab profesional bukan hanya sekedar kewajiban.

Keterkaitan antara gaya kepemimpinan demokratis dan mutu pendidik serta tenaga kependidikan di MIN 3 Bandar Lampung secara teoritis sejalan dengan konsep Organizational Behavior dari Robbins (Robbins et al., 2016). Melalui (*participative leadership*) keterbukaan komunikasi dan pelibatan anggota dalam proses organisasi mampu mendukung interaksi kerja dan koordinasi yang mendukung pencapaian mutu. Dalam konteks penelitian ini, prinsip tersebut membantu menjelaskan mengapa

keterbukaan komunikasi dan pelibatan anggota dalam proses organisasi dapat berkaitan dengan mutu pendidik dan tenaga kependidikan. Saat pendidik memperoleh ruang untuk menyampaikan pendapat dan berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan, kondisi tersebut secara teoritis dapat mendukung interaksi kerja dan koordinasi dalam organisasi. Namun, variabel seperti motivasi intrinsik, kepercayaan organisasi, dan komitmen afektif tidak diukur secara langsung dalam penelitian ini, sehingga ketiganya tidak dapat dinyatakan sebagai mekanisme empiris yang telah terbukti melalui data penelitian.

Temuan penelitian juga memperlihatkan bahwa model mampu menjelaskan 50,48% variasi skor mutu pendidik dan tenaga kependidikan melalui gaya kepemimpinan demokratis. Besaran R^2 tersebut menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan demokratis memiliki daya jelaskan yang cukup dalam model penelitian, tetapi hampir separuh variasi mutu masih berada di luar model. Dengan demikian, mutu pendidik dan tenaga kependidikan tidak dapat dipahami hanya dari aspek kepemimpinan, tetapi juga berpotensi berkaitan dengan faktor lain yang tidak diuji dalam penelitian ini, seperti lingkungan kerja, pengembangan profesional, sarana pendukung, budaya organisasi, motivasi, dan karakteristik individual.

Hasil analisis regresi linear sederhana menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis kepala madrasah berpengaruh positif dan signifikan terhadap mutu pendidik dan tenaga kependidikan ($b = 0,7260$; $p < 0,001$). Angka koefisien tersebut merepresentasikan kontribusi gaya kepemimpinan secara simultan atau menyeluruh terhadap mutu pendidik, bukan dampak parsial dari indikator spesifik seperti keterbukaan saja. Selain itu, nilai konstanta sebesar 12,8407 diposisikan sebagai estimasi model matematis dan tidak digunakan untuk menggambarkan kondisi asli mutu pendidik saat gaya kepemimpinan bernilai nol.

Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian (Adiyono, 2022) yang menemukan hubungan signifikan antara gaya kepemimpinan demokratis dan kinerja guru pada jenjang Madrasah Aliyah. Namun, penelitian ini memberikan tambahan bukti pada konteks Madrasah Ibtidaiyah melalui pengujian kuantitatif terhadap

hubungan gaya kepemimpinan demokratis dengan mutu pendidik dan tenaga kependidikan. Perbedaan konteks tersebut menjadi kontribusi empiris penelitian, tetapi belum cukup untuk menyimpulkan bahwa pendidik pada jenjang Madrasah Ibtidaiyah memiliki sensitivitas yang lebih tinggi terhadap komunikasi dua arah dibandingkan pendidik pada jenjang pendidikan menengah. Kesimpulan komparatif tersebut memerlukan desain penelitian yang secara langsung membandingkan kedua kelompok.

Dengan demikian, kontribusi utama penelitian ini terletak pada penguatan bukti empiris mengenai relevansi gaya kepemimpinan demokratis dalam konteks manajemen pendidikan Islam tingkat dasar. Temuan tersebut memberikan implikasi praktis bahwa kepala madrasah perlu mempertahankan ruang partisipasi, komunikasi dua arah, dan partisipasi pendidik serta tenaga kependidikan dalam proses pengelolaan madrasah. Akan tetapi, rekomendasi tersebut perlu ditempatkan sebagai implikasi manajerial dari temuan korelasional atau prediktif bukan sebagai bukti bahwa perubahan gaya kepemimpinan secara langsung menyebabkan perubahan mutu.

Penelitian ini memiliki keterbatasan dalam cakupan objek dan ukuran sampel, yaitu hanya melibatkan 30 responden pada satu madrasah. Oleh karena itu, hasil penelitian bersifat kontekstual dan generalisasinya terbatas. Selain itu, penggunaan satu variabel independen menyebabkan masih terdapat faktor lain yang belum dijelaskan dalam model. Penelitian selanjutnya dapat memperluas jumlah dan karakteristik sampel serta memasukkan variabel lain, seperti budaya organisasi, motivasi kerja, pengembangan profesional, atau lingkungan kerja, untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang berkaitan dengan mutu pendidik dan tenaga kependidikan.

Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis kepala madrasah memiliki peran yang sangat penting dalam mendorong peningkatan mutu serta profesionalisme pendidik dan tenaga kependidikan di MIN 3 Bandar Lampung. Komunikasi dua arah yang terjalin secara intens, keterlibatan aktif dalam pengambilan keputusan sekolah, serta pendelegasian tugas yang seimbang terbukti mampu

menciptakan suasana kerja yang lebih terbuka dan saling mendukung. Pendekatan kepemimpinan yang humanis ini tidak hanya menumbuhkan motivasi dari dalam diri guru, tetapi juga membuat tugas yang semula bersifat administratif menjadi lebih bermakna, sekaligus memperkuat komitmen mereka terhadap kemajuan lembaga.

Secara ilmiah, penelitian ini turut memperkaya kajian manajemen pendidikan dengan menghadirkan bukti empiris yang teruji secara statistik mengenai bagaimana dinamika perilaku organisasi berlangsung di lingkungan madrasah tingkat dasar. Temuan ini juga menunjukkan bahwa dengan meningkatkan keterbukaan pemimpin, dapat memberikan dampak nyata terhadap peningkatan produktivitas guru.

Kepala madrasah disarankan untuk terus menerapkan dan memperkuat gaya kepemimpinan demokratis terutama dengan melibatkan guru dalam pengambilan keputusan, membangun komunikasi yang terbuka dan mendorong kerja sama yang baik. Bagi guru dan tenaga kependidikan diharapkan dapat lebih aktif berpartisipasi dalam mendukung peningkatan mutu pendidikan. Penelitian selanjutnya disarankan untuk menambahkan variabel lain seperti sarana prasarana, budaya kerja atau faktor manajemen yang lain agar hasil penelitian menjadi lebih lengkap.

DAFTAR PUSTAKA

- Adiyono. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Guru. *Fikruna: Jurnal Ilmiah Kependidikan Dan Kemasyarakatan*, 4(1), 50–63. <https://doi.org/https://doi.org/10.56489/fik.v4i1.56>
- Agustyawati, D., & Faristama. (2024). Fostering Effective School Leadership for Disciplined Excellence. *International Journal of Learning Reformation in Elementary Education*, 3(01), 51–61. <https://doi.org/10.56741/ijlree.v3i01.488>
- Aini, Q., Noviani, D., & Aina, Q. (2024). Teori Ilmiah Dalam Konsep Pendidikan Islam. *PESHUM: Jurnal Pendidikan, Sosial Dan Humaniora*, 4(1), 630–637. <https://doi.org/https://doi.org/10.56799/peshum.v4i1>
- Ardilla, O., Hadijaya, Y., Islam, U., & Sumatera, N. (2026). Keterlibatan Guru dalam Pengambilan Keputusan Sebagai Tim Kepemimpinan Instruksional di MTSPN 4 Medan. 7(1), 442–453. <https://doi.org/https://doi.org/10.51178/ce.v7i1.3422>
- Banani, P. F., Dhoni, A. R., Putri, R. A., & Yantoro, Y. Y. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratik Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Sekolah

- Dasar. *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 4(6), 7526–7531. <https://doi.org/10.31004/edukatif.v4i6.4134>
- Chaniago, F., & Takriyanti, R. (2021). Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Pendidik di Madrasah Tsanawiyah. *Dirasat: Jurnal Manajemen Dan Pendidikan Islam*, 7(1), 51–64. <https://doi.org/https://doi.org/10.26594/dirasat.v7i1.2437>
- Creswell, J. W. (2014). Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches. In J. Young (Ed.), *Sustainability (Switzerland)* (4th ed., Vol. 11, Issue 1). SAGE Publications. http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1091/RED2017-Eng-8ene.pdf?sequence=12&isAllowed=y%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.regsciurbe.co.2008.06.005%0Ahttps://www.researchgate.net/publication/305320484_SYSTEM_PEMBETUNGAN_TERPUSAT_STRATEGI_MELESTARI
- Erwinsyah, M., Shaleh, S., & Ibrahim, I. (2024). Analisis Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru (Studi Kasus MIN 2 Musi Banyuasin). *Al-Madrasah: Jurnal Pendidikan Madrasah Ibtidaiyah*, 8(1), 100. <https://doi.org/10.35931/am.v8i1.2849>
- Fathih, M. A., & Muhlis, N. K. (2023). Problematika Penerapan Manajemen Pendidikan Di Lembaga Pendidikan Islam. *Dirasah : Jurnal Studi Ilmu Dan Manajemen Pendidikan Islam*, 6(1), 20–29. <https://doi.org/10.58401/dirasah.v6i1.509>
- Field, A., Miles, J., & Field, Z. (2012). *Discovering Statistics Using R* (1st ed.). SAGE Publications.
- Firman, Muh, J., & Fatmawati. (2020). Pengaruh Kompetensi Manajerial Dan Gaya Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah Terhadap Peningkatan Mutu Pendidikan Madrasah Ibtidaiyah Negeri Di Kabupaten Sinjai. *Jurnal Kajian Islam & Pendidikan*, 01(01), 46–52. <https://doi.org/https://doi.org/10.47435/al-ilm.v1i1.404>
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25 Edisi 9* (9th ed.). Badan Penerbit: Undip.
- Haruna, D., & Sesmiarni, Z. (2026). Strategic Planning And Recruitment Of Islamic Education Personnel At Madrasah Ibtidaiyah Ta ' allumussibyan. *International Journal of Education Management and Religion*, 3(2), 622–632. <https://share.google/25uzaeKabRgHU2ZYe>
- Ismail. (n.d.). *Dasar-dasar Pendidikan Islam* (I). GUEPEDIA.
- Lovadi, I., Rafdinal, Ifadatin, S., Saputra, F., Gusmalawati, D., & Junardi. (2024). Pelatihan Penggunaan Program R Untuk Meningkatkan Kompetensi Olah Data Statistik Bagi Guru Biologi SMA. *I-Com : Indonesian Community Journal*, 4(4), 2596–2604. <https://doi.org/https://doi.org/10.70609/icom.v4i4.5564>
- Maizah, S., El-haris, F. T., Irsyad, M., Saputra, W., & Abidin, Z. (2025). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Guru dalam Pendidikan Islam. *AL-AFKAR : Journal for Islamic Studies*, 8(2), 1166–1178. <https://doi.org/10.31943/afkarjournal.v8i2.2182>.The

- Mubarok, R., Nursalim, E., & Hasan, H. (2024). Eksplorasi Gaya Kepemimpinan Partisipatif Kepala Madrasah dalam Mendorong Peningkatan Mutu Madrasah Ibtidaiyah. In *Al-Madrasah Jurnal Pendidikan Madrasah Ibtidaiyah* (Vol. 8, Issue 2, p. 480). <https://doi.org/10.35931/am.v8i2.3419>
- Ninik Mega Pratiwi, & Manafe, L. A. (2022). Gaya Kepemimpinan Demokratis Dalam Memotivasi Kinerja Karyawan. *Jurnal Visionida*, 8(1), 1–12. <https://doi.org/10.30997/jvs.v8i1.5675>
- Nur Apriyani, Saprin, M. (2025). Peran Madrasah Sebagai Institusi Islam. *Journal Innovation In Education*, 4(4), 1274–1283. <https://doi.org/https://doi.org/10.51878/learning.v4i4.4086>
- Nurhasnah, N., Kustati, M., Sepriyanti, N., Tiffani, T., Pratiwi, S. H., & Sarbaini, S. (2024). Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pendidikan Islam. *JlIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 7(2), 1367–1376. <https://doi.org/10.54371/jiip.v7i2.3430>
- PP. (2005). Peraturan Pemerintah tentang standar nasional pendidikan dengan (PP no. 19 tahun 2005). *Sekretariat Negara Indonesia*, 1, 1–95.
- Purba, A. M., Lestari, M. W., Sari, M., Siburian, J., Teknik, F., Politeknik, E., Medan, N., Besar, B., Mutu, P., Teknik, F., & Darma, U. (2024). Gaya Kepemimpinan Demokratis Kepala Sekolah Dan Implementasi Kurikulum Merdeka Belajar. *Jurnal Dharma Agung*, 483–493. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.46930/ojsuda.v32i3.4407>
- Puspitasari, D., Rofiq, A., Asyari, H., & Nasucha, A. J. (2022). Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Peningkatan Kinerja Guru. *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 3(1), 70–83. <https://doi.org/10.70287/epistemic.v1i1.4>
- Robbins, S. P., Judge, T. A., Langton, N., & Breward, K. (2016). Organizational Behaviour. In *Psychology and People: A Tutorial Text*. Pearson. https://doi.org/10.1007/978-1-349-16909-2_19
- Rohman, F. A., & Muna, N. (2018). Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah Ibtidaiyah (MI) Nurul Ummah Kotagede Yogyakarta. 3(November), 269–288. <https://doi.org/https://doi.org/10.14421/manageria.2018.32-04>
- Sallis, E. (2002). *Total Quality Management in Education* (3rd ed.). Kogan Page Ltd.
- Sasmita, D., Zahara, R., & Anwar, K. (2025). Mutu Pendidikan Islam dalam Perspektif Ihsan dan Manajemen Mutu. 3, 347–355. <https://doi.org/https://doi.org/10.69693/ijim.v3i1.317>
- Sugiyono, P. D. (2019). metode penelitian pendidikan (kuantitatif, kualitatif, kombinasi, R&D dan penelitian pendidikan). *Metode Penelitian Pendidikan*, 67(2019), 18.