

IMPLEMENTASI GAYA KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS DAN BUDAYA ORGANISASI DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI

Muthia Lathifa

Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, Universitas Islam Negeri
Maulana Malik Ibrahim Malang, Indonesia
lathifamuthia77@gmail.com

ABSTRACT

There are several factors that can affect employee performance, one of which is leadership style and organizational culture.. This research data was obtained from interviews, observations and documentation, and analyzed by condensing data, presenting data and drawing conclusions. The results of this study are: 1) The implementation of the democratic leadership style of the Head of the Ministry of Religion of Batu City can be seen from his attitude which is in accordance with the indicators of the democratic leadership style, such as opinions focused on the results of deliberations, tolerance, providing opportunities for employees to develop careers, being open to criticism, building a family atmosphere, knowing the strengths and weaknesses of employees, communicating well with employees, and being responsive to the situation. 2) Implementation of organizational culture at the Batu City Ministry of Religion Office shows a positive organizational culture Employees always apply togetherness and mutual cooperation and help each other. This small work environment also causes a buildup of work in some employees.

Keywords: Democratic leadership style 1; Organizational Culture 2; Employee 3

ABSTRAK

Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai, salah satunya yaitu gaya kepemimpinan dan budaya organisasi. Gaya kepemimpinan Kepala Kemenag Kota Batu ialah gaya kepemimpinan demokratis Hal tersebut dapat mempengaruhi sikap dan perilaku semua komponen organisasi, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk mencapai kinerja yang optimal. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan jenis penelitian studi kasus. Data penelitian ini diperoleh dari hasil wawancara, observasi dan dokumentasi, serta dianalisis dengan kondensasi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Hasil dari penelitian ini adalah: 1) Implementasi gaya kepemimpinan demokratis Kepala Kemenag Kota Batu bisa dilihat dari sikap beliau yang sesuai dengan indikator-indikator dari gaya kepemimpinan demokratis, seperti pendapat terfokus pada hasil musyawarah, tenggang rasa, memberikan kesempatan pegawai dalam mengembangkan karier, terbuka terhadap kritikan, membangun suasana kekeluargaan, mengetahui kelebihan dan kelemahan pegawai, berkomunikasi baik dengan pegawai, dan tanggap terhadap situasi. 2) Implementasi budaya organisasi di Kantor Kemenag Kota Batu menunjukkan budaya organisasi yang positif. Pegawai selalu menerapkan kebersamaan dan gotong royong dan saling tolong menolong. Lingkungan kerja yang kecil ini juga menyebabkan penumpukan pekerjaan di beberapa pegawai.

Kata-Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan Demokratis 1; Budaya Organisasi 2; Kinerja Pegawai 3

PENDAHULUAN

Kinerja pegawai merupakan elemen yang sangat penting bagi sebuah organisasi dalam menjalankan tugas-tugasnya dengan optimal, di mana kinerja digunakan sebagai penilaian hasil kerja pegawai dalam menyelesaikan tugas yang sudah diberikan. Menurut Mangkunegara, kinerja ialah hasil kerja yang diperoleh seorang pegawai yang dilihat baik dalam aspek kualitas ataupun kuantitasnya dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan apa yang menjadi kewajibannya (Mangkunegara, 2008).

Dalam organisasi, peran dari pemimpin merupakan hal yang sangat penting bagi keberhasilan dan keberlanjutan suatu organisasi. Lewat wewenang yang dimilikinya, seorang pemimpin dapat menggerakkan, mengendalikan serta membimbing bawahannya mencapai tujuan organisasi yang sudah ditentukan. Kepemimpinan akan menjadi efektif apabila pemimpin mampu menggerakkan bawahannya dalam mencapai prestasi yang membanggakan (Badu & Djafri, 2017).

Dari beberapa gaya kepemimpinan, terdapat kepemimpinan demokratis di mana pemimpin berfokus pada keterlibatan semua pegawainya dalam memberikan saran dan mengambil keputusan. Gaya kepemimpinan demokratis menekankan pentingnya komunikasi antar sesama pegawai. Kepemimpinan ini mengutamakan partisipasi kelompok dalam diskusi dan pengambilan keputusan dengan pemimpin sebagai pusatnya. Hal ini tentunya akan berdampak positif bagi organisasi dalam mencapai tujuan organisasi dikarenakan partisipasi aktif dari pegawai akan membuat pegawai mengasah kemampuannya sehingga akan meningkatkan kinerja pegawai.

Faktor lainnya yang dapat meningkatkan kinerja seorang pegawai ialah budaya organisasi dalam suatu lembaga. Budaya organisasi bisa mempengaruhi bagaimana cara pegawai bertindak, budaya organisasi yang positif dalam organisasi atau lembaga akan menjadi pendorong bagi kinerja pegawai dan juga keberhasilan dari organisasi tersebut, hal tersebut dikarenakan budaya organisasi yang positif akan memberikan kemungkinan kepada pegawai untuk berkembang, berkontribusi dan bekerja secara optimal untuk organisasinya. Sedangkan budaya organisasi yang negatif hanya akan memberikan pengaruh yang merugikan bagi organisasi dan juga kinerja para pegawai.

Budaya organisasi yang kuat dalam organisasi atau instansi dapat membantu pegawai dalam memahami masalah yang terjadi dengan jelas dan tepat. Selain itu, budaya organisasi juga dapat mempengaruhi sikap dan perilaku semua komponen organisasi, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk mencapai kinerja yang optimal (Muryanti & Herman, 2021).

Gaya kepemimpinan yang diterapkan di Kantor Kementerian Agama Kota Batu ialah gaya kepemimpinan demokratis. Hal ini dapat dilihat dari hasil Pra-penelitian yang dilakukan pada tanggal 21 Mei 2024 pukul 13.30 WIB dengan mewawancarai salah satu pegawai. Pertanyaan-pertanyaan yang diajukan berasal dari indikator gaya kepemimpinan demokratis, seperti di bawah ini:

No.	Gaya Kepemimpinan Demokratis	Baik	Cukup	Kurang
-----	------------------------------	------	-------	--------

IMPLEMENTASI GAYA KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS DAN BUDAYA ORGANISASI DALAM
MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI
Muthia Lathifa

1	Pemimpin mendasarkan keputusan dan pandangannya pada kesepakatan bersama yang dicapai melalui musyawarah.	✓		
2	Pemimpin menunjukkan sikap pengertian terhadap perasaan, kebutuhan dan pandangan bawahannya.	✓		
3	Pemimpin menerima perbedaan pendapat.	✓		
4	Pemimpin mendorong dan mendukung para pegawainya dalam pengembangan karier.	✓		
5	Pemimpin bersedia mendengarkan serta menerima kritikan dari para pegawai.		✓	
6	Pemimpin menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan harmonis.	✓		
7	Pemimpin mengetahui kelebihan dan kelemahan para pegawainya.	✓		
8	Pemimpin aktif dalam berkomunikasi dua arah dan terbuka.	✓		
9	Pemimpin melibatkan bawahan dalam partisipasi.	✓		
10	Pemimpin sering terjun langsung ke lapangan untuk memberikan penyuluhan atau pembinaan kepada pegawai.	✓		

Berdasarkan hasil Pra-penelitian di atas dapat dijelaskan bahwa Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Batu menerapkan gaya kepemimpinan demokratis. Dari sepuluh indikator tersebut, Bapak Kepala sudah menerapkan gaya kepemimpinan demokratis dengan baik, tetapi ada satu indikator yang belum terlaksana dengan baik, yaitu pada indikator pemimpin mendengarkan dan menerima kritikan dari pegawai.

Selanjutnya, terkait budaya organisasi yang ada di Kantor Kementerian Agama Kota Batu, berdasarkan hasil wawancara dengan Ibu Syari Hanifah, terdapat regulasi yang berubah-ubah, sehingga para pegawai kesulitan untuk menyesuaikan dengan peraturan

yang baru. Lebih lanjut berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Aqim Mustaqim budaya organisasi yang menyangkut kedisiplinan seperti kehadiran pegawai masih kurang maksimal. Hal tersebut dikarenakan masih ditemukan satu dua pegawai datang terlambat dan tidak ada di tempat saat jam kerja. Walaupun tidak dilakukan setiap hari, tetapi budaya seperti ini akan mengganggu kinerja para pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Batu menjadi tidak maksimal.

Berdasarkan fenomena tersebut, peneliti akan melakukan penelitian terkait gaya kepemimpinan demokratis, budaya organisasi, dan kinerja pegawai. Untuk itu peneliti tertarik melaksanakan penelitian dengan judul: "Implementasi Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Kantor Kementerian Agama Kota Batu".

KAJIAN LITERATUR

Kinerja Pegawai

1. Pengertian Kinerja Pegawai

Menurut Affandi, kinerja merujuk pada hasil kerja yang dapat diperoleh seseorang atau suatu kelompok, yang mana hasil kinerja tersebut sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang dimiliki oleh setiap orang dalam usaha mencapai tujuan dari organisasi secara sah, tanpa melanggar hukum serta sesuai dengan norma moral dan etika yang berlaku (Affandi, 2018). Sedangkan kinerja menurut Mangkunegara, ialah hasil kerja yang diperoleh seorang pegawai yang dilihat baik dalam aspek kualitas maupun kuantitasnya ketika menjalankan tugasnya sesuai dengan apa yang telah diamanahkan (Mangkunegara, 2008).

Dari sudut pandang beberapa pakar di atas, bisa ditarik kesimpulan bahwa kinerja merupakan hasil kerja dari pegawai di tempat kerja yang mencakup kualitas dan kuantitas dari pencapaian tugas yang telah dibebankan kepadanya. Kesuksesan individu dalam menyelesaikan pekerjaannya tidak bisa disamaratakan dengan individu lainnya.

2. Indikator Kinerja

Indikator kerja ialah ukuran yang dimanfaatkan untuk penilaian atau pengukuran kinerja dari seorang pegawai, kelompok maupun organisasi dalam mencapai tujuan yang telah dibuat bersama. Berikut adalah sembilan indikator kinerja menurut Afandi yaitu sebagai berikut:

- a. Kualitas
Kualitas yaitu segala jenis cara pengukuran yang berkaitan dengan mutu capaian kerja yang bisa diungkapkan dalam bentuk angka atau nilai numerik lainnya.
- b. Kuantitas
Kuantitas kerja yaitu segala jenis cara pengukuran yang berkaitan dengan akumulasi hasil kerja dan bisa dipaparkan dengan bentuk angka atau nilai numerik lainnya.
- c. Efisiensi dalam melaksanakan pekerjaan
Merupakan seberapa baik dalam menggunakan waktu dan biaya dalam menjalankan tugas.
- d. Disiplin Kerja
Merupakan kepatuhan terhadap tata tertib atau hukum yang berlaku. Ini termasuk ketaatan jam kerja, kehadiran, pemenuhan tugas-tugas dengan tepat waktu, serta perilaku yang sesuai dengan etika yang berlaku di tempat kerja.

- e. Inisiatif
Merupakan keahlian mengambil keputusan dan bertindak sesuai dengan apa yang benar tanpa memerlukan arahan terlebih dahulu, dapat mendeteksi tindakan yang seharusnya dilakukan terhadap situasi sekitar, serta berupaya untuk bergerak maju dalam menghadapi kendala yang terjadi.
- f. Ketelitian
Ketelitian merupakan seberapa tepat hasil pengukuran kerja mencapai sasaran yang sudah ditentukan.
- g. Kepemimpinan
Kepemimpinan yaitu proses di mana pemimpin memberikan pengaruh atau teladan kepada bawahannya untuk mencapai tujuan bersama.
- h. Kejujuran
Merupakan karakter manusia yang pengimplementasiannya cukup sulit. Kejujuran ialah sifat seseorang yang menunjukkan integritas dalam perilaku dan komunikasi mereka.
- i. Kreativitas
Merupakan proses mental yang dapat memunculkan sebuah ide atau gagasan.(Afandi, 2018)

Kepemimpinan

1. Gaya Kepemimpinan

Menurut Nawawi, gaya kepemimpinan ialah tindakan atau metode yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk memberikan pengaruh terhadap pikiran, perasaan, sikap dan perilaku orang yang dipimpinnya(Nawawi, 2018). Menurut Hersey, gaya kepemimpinan ialah perilaku seorang pemimpin yang dapat dirasakan orang yang dipimpinnya melalui kata-kata ataupun tindakan yang dilakukan(Hersey, 2004). Sedangkan menurut Heidjrachman dan Husnan, gaya kepemimpinan ialah pola perilaku yang disusun dengan maksud untuk menyesuaikan tujuan organisasi dengan tujuan seseorang demi tujuan tertentu(Heidjrachman & Husnan, 2002).

Dari pendapat para ahli di atas, dapat di ambil kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan ialah cara seorang pemimpin untuk memimpin orang-orang yang dipimpinnya agar mau menggapai tujuan bersama.

2. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Menurut Terry, gaya kepemimpinan demokratis yaitu pemimpin melihat dirinya adalah bagian dari kelompoknya dan bersama-sama dengan anggotanya berupaya memastikan tujuan organisasi tercapai. Setiap individu dianggap memiliki potensi yang berharga untuk mencapai tujuan bersama(Terry & Rue, 2010). Gaya kepemimpinan ini mengajak para pegawainya untuk berperan aktif dalam menyampaikan saran dan kritikan serta pengambilan keputusan.

Sedangkan menurut Robbins, bahwa kepemimpinan demokratis ialah seorang pemimpin yang sering mengajak para pegawai untuk dapat terlibat dalam proses pengambilan keputusan, mempercayakan wewenang kepada pegawai serta memanfaatkan *feedback* sebagai kesempatan untuk melatih para pegawainya(Robbins, 2006).

Dari pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis adalah pemimpin yang ingin para pegawainya memiliki keterbukaan

dengan aktif dalam memberikan solusi terhadap suatu masalah dikarenakan pemimpin sangat menghargai setiap potensi yang ada pada para pegawainya.

3. Fungsi Pemimpin dalam Organisasi

Pemimpin perlu menjalankan fungsi dan perannya sebagai seorang pemimpin supaya dapat menggerakkan bawahannya untuk mencapai tujuan bersama. Berikut adalah fungsi pemimpin menurut Kartono, yaitu:

- a. Menginisiasi struktur organisasi.
- b. Memelihara koordinasi dan kesatuan organisasi supaya semua berlangsung dengan efektif.
- c. Menetapkan tujuan institusional atau organisasional serta memutuskan strategi yang efektif untuk menggapai tujuan yang sudah ditetapkan.
- d. Sebagai penengah terhadap konflik yang timbul serta melakukan evaluasi.
- e. Melaksanakan revisi, perubahan, inovasi, pengembangan, serta penyempurnaan dalam organisasi (Kartono, 2017).

4. Indikator Gaya Kepemimpinan Demokratis

Terdapat beberapa indikator dari berhasilnya sebuah gaya kepemimpinan demokratis menurut Sobri Sutikno, yaitu sebagai berikut:

- a. Pendapatnya Terfokus Pada Hasil Musyawarah
- b. Tenggang Rasa
- c. Memberikan Kesempatan Kepada Pegawainya Untuk Mengembangkan Karier
- d. Terbuka Pada Kritik yang Diberikan Pegawainya
- e. Membangun Suasana Kekeluargaan
- f. Mengetahui Kekurangan dan Kelebihan Pegawainya
- g. Berkomunikasi Dengan Baik dan Melibatkan Bawahan dalam Partisipasi
- h. Tanggap Terhadap Situasi (Sutikno, 2014).

Indikator-indikator tersebut dapat membantu pemimpin dalam menerapkan gaya kepemimpinan demokratis yang ideal, sehingga dapat menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, produktif, dan harmonis, yang pada akhirnya akan mendukung tercapainya tujuan organisasi.

Budaya Organisasi

1. Definisi Budaya Organisasi

Definisi budaya organisasi menurut Robbins, ialah suatu makna bersama atau pemahaman yang diikuti oleh orang-orang di dalam kelompok organisasi yang menjadi pembeda antara organisasi tersebut dengan yang lainnya (Robbins, 1996). Pendapat lain dari budaya organisasi menurut Effendy, yaitu kumpulan norma, nilai-nilai, anggapan, keyakinan, filsafat serta rutinitas dalam organisasi di mana diterapkan untuk jangka waktu yang panjang oleh pemimpin, penggagas, bahkan pegawai, yang kemudian diterapkan serta dicontohkan kepada pegawai baru dan juga pada kegiatan organisasi. Dampaknya berpengaruh terhadap pola pikir, tingkah laku serta tindakan seseorang dalam membuat produk, pelayanan terhadap konsumen dan juga menggapai tujuan dari organisasi tersebut. (Pasaribu, 2015)

Dari pendapat para ahli di atas, bisa diambil kesimpulan bahwa budaya organisasi adalah norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan dan kebiasaan yang sudah terbentuk lama dan merupakan kegiatan berulang yang kemudian diakui dan dicontoh oleh para anggota organisasi sehingga menjadi pembeda antara organisasi satu dan yang lainnya.

2. Fungsi Budaya Organisasi

Fungsi dari budaya organisasi seperti yang dijelaskan oleh Robbins, yaitu:

- a. Budaya berperan sebagai pembatas yang membedakan satu organisasi dari organisasi lainnya.
- b. Budaya berfungsi dalam memberikan identitas kepada anggota organisasi.
- c. Budaya memudahkan terbentuknya komitmen pada hal-hal yang lebih besar, melampaui kepentingan individu.
- d. Budaya berkontribusi pada stabilitas sistem sosial dengan menjadi pengikat sosial yang mengikat anggota organisasi melalui standar yang tepat perihal apa yang harus dikatakan dan dikerjakan pegawai.
- e. Budaya sebagai pembentuk rasa dan mekanisme kontrol dengan memberikan pedoman terhadap sikap dan perilaku para pegawai. (Robbins, 2002)

3. Indikator Budaya Organisasi

Indikator budaya organisasi menurut Robbins terbagi menjadi tujuh, yakni:

- a. Inovasi dan berani mengambil risiko, yaitu seberapa besar organisasi membawa pegawainya untuk dapat menciptakan hal-hal baru dan berani mengambil risiko.
- b. Perhatian terhadap detail, yaitu sejauh mana organisasi menginginkan pegawainya untuk menunjukkan kecermatan, analisis dan perhatian terhadap hal-hal detail.
- c. Berfokus terhadap hasil, yaitu seberapa jauh manajemen fokus pada pencapaian hasil daripada teknik dan proses dalam pencapaian hasil atau tujuan.
- d. Berfokus terhadap orang, yakni seberapa jauh ketetapan manajemen mempertimbangkan dampak hasil-hasil terhadap para pegawai dalam organisasi.
- e. Berfokus pada tim, yaitu seberapa jauh organisasi mengatur aktivitas kerja seputar tim atau kelompok daripada individu saja.
- f. Keagresifan, yaitu tingkat keagresifan dan jiwa bersaing pegawai dalam menjalankan budaya organisasi dengan baik.
- g. Stabilitas, yaitu seberapa besar aktivitas organisasi menekankan *status quo* untuk tetap tumbuh dan berkembang (Robbins, 2002).

Transliterasi

Transliterasi Arab-Latin menggunakan keputusan bersama Menteri Agama RI dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI no. 158 tahun 1987 dan no. 0543b/U/1987 sebagai berikut: a, b, t, ts, j, h, kh, d, dz, r, z, s, sy, sh, dl, th, zh, ', gh, f, q, l, m, n, w, h, ', y. Untuk vokal panjang: â î û

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan jenis penelitian studi kasus (*case study*). Penelitian ini akan dilaksanakan di Kantor Kementerian Agama Kota Batu yang berada di Jl. Sultan Agung No. 10. Kelurahan Sisir, Kota Batu, Jawa Timur, 65314. Dalam penelitian ini, peneliti memakai beberapa teknik pengumpulan data untuk menghimpun data dan informasi yang didapat, yaitu wawancara (*interview*), observasi, dan dokumentasi. Peneliti mewawancarai Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Batu dan juga beberapa pegawai disana. Analisis data dalam penelitian ini dimulai dengan mereduksi data, menyajikan data, dan terakhir menarik kesimpulan.

HASIL

Implementasi Gaya Kepemimpinan Demokratis Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Batu Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai

Pemimpin menjadi salah satu faktor yang penting dalam upaya meningkatkan efektivitas organisasi dan mencapai tujuan organisasi dalam jangka panjang. Pemimpi harus dapat menentukan gaya atau tipe kepemimpinan yang sesuai dengan karakter organisasi yang dipimpinnya. Kepala Kantor Kemenag Kota Batu menerapkan gaya kepemimpinan demokratis guna menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan partisipatif. Gaya kepemimpinan ini dicirikan dengan keterbukaan dalam pengambilan keputusan dan peran aktif pegawai dalam memberikan ide ataupun saran bagi organisasi.

Berikut ialah data yang didapatkan dari hasil wawancara peneliti terkait gaya kepemimpinan demokratis yang diterapkan di Kantor Kementerian Agama Kota Batu:

a. Pendapatnya Terfokus Pada Hasil Musyawarah

Kepala Kantor Kemenag Kota Batu sebagai pemimpin yang demokratis selalu mengambil keputusan berdasarkan hasil musyawarah yang ditentukan bersama, baik dengan kepala-kepala seksi ataupun jajaran staf. Hal tersebut bertujuan agar dapat mengakomodir seluruh kepentingan dan keinginan semua pihak yang ada di lingkup Kantor Kemenag Kota Batu. Kemudian sebagai tindak lanjut dari sebuah keputusan tersebut diharapkan agar bisa sama-sama dijalankan demi mencapai tujuan organisasi.

b. Tenggang Rasa

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa narasumber dan juga hasil observasi peneliti, Bapak Kepala sudah memiliki kemampuan atau sikap tenggang rasa yang di contohkan dengan sikap menghormati dan menghargai para bawahannya yang berasal dari berbagai latar belakang, budaya, agama, dan suku yang berbeda. Bapak Kepala juga mempunyai kepedulian terhadap penyelesaian suatu konflik yang timbul di Kantor Kemenag Kota Batu dengan dibekali oleh ilmu kepemimpinan, mulai dari menjadi seorang pembimbing, motivator, guru yang bisa di teladani, seorang manajer yang mampu membawa sebuah perubahan menjadi lebih baik.

c. Memberikan Kesempatan Kepada Pegawainya Untuk Mengembangkan Karier

Kepala Kantor Kemenag Kota Batu selalu mendukung dan memberikan kesempatan kepada para bawahannya untuk dapat mengembangkan kariernya demi meningkatkan pengetahuan dan keterampilan yang mereka miliki agar dapat mencapai kinerja yang maksimal. Pengembangan karier di sini bisa di dapatkan dari pembinaan dan pelatihan, pengembangan karier lewat jalur pendidikan dan juga lewat promosi dan mutasi pegawai. Pengembangan karier dengan peningkatan pendidikan memiliki dua bentuk perizinan, yaitu dari beasiswa yang akan mendapatkan tugas belajar dan juga dari biaya mandiri yang akan mendapatkan surat izin belajar.

d. Terbuka Pada Kritikan yang Diberikan Pegawainya

Bapak Kepala Kantor Kemenag Kota Batu dengan sikap terbuka dan senang hati untuk menerima kritikan ataupun saran yang sifatnya membangun, baik itu kritikan dari

level pimpinan ataupun level bawahan. Hal ini dilakukan Pak Kepala sebagai bahan evaluasi untuk memperbaiki diri menjadi lebih baik lagi, sehingga ke depannya mampu membawa instansi mencapai suatu kemajuan dalam jangka panjang.

e. Membangun Suasana Kekeluargaan

Kepala Kantor Kemenag Kota Batu masih menjaga dan meneruskan kegiatan-kegiatan yang mengandung nilai-nilai kekeluargaan, seperti mengadakan syukuran ketika ada pegawai yang ulang tahun hari kelahiran, ulang tahun pernikahan, kenaikan pangkat, ataupun kenaikan jabatan. Kemudian setiap hari Jumat mengadakan masak-masak bareng dan memakan hasil masakan bersama dengan seluruh pegawai, serta kegiatan di luar kantor seperti jalan sehat dan *familygathering*. Dari ikut sertanya pemimpin dalam kegiatan tersebut, pemimpin ikut meneruskan dan menjaga kegiatan-kegiatan yang memunculkan rasa kebersamaan dan kekeluargaan yang ada di Kantor Kemenag Kota Batu sehingga kegiatan tersebut akan menjadi sebuah budaya yang positif yang nantinya dapat meningkatkan kinerja para pegawai.

f. Mengetahui Kekurangan dan kelebihan Pegawainya

Kepala Kantor Kemenag Kota Batu melakukan pemetaan terhadap para pegawai yang di dasarkan pada kelemahan dan juga kelebihan para pegawainya, sehingga dengan pemetaan posisi pegawai yang sesuai dengan kemampuannya akan memaksimalkan potensi pegawai serta meningkatkan kepuasan dan kinerja para pegawai. Selain itu di Kantor Kemenag Kota Batu juga terdapat penilaian terhadap pegawai teladan atau disebut dengan *rolemodel* dan juga pegawai yang berkinerja buruk yang di laksanakan minimal per 1 semester atau idealnya per triwulan. Penilaian tersebut diberikan berdasarkan hasil polling Kepala Kantor Kemenag Kota Batu dan setiap pegawai yang ada di Kantor Kemenag Kota Batu. Pegawai yang mendapatkan predikat pegawai teladan akan diberikan *reward* berupa piala bergilir, piagam penghargaan, dan bingkisan. Sedangkan pegawai yang mendapat predikat kinerja buruk akan mendapatkan punishment berupa teguran tertulis dan juga pembinaan dan teguran lisan dari kepala seksinya.

g. Berkomunikasi Dengan Baik dan Melibatkan Bawahan Dalam Partisipasi

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang peneliti dapatkan, Kepala Kantor Kemenag Kota Batu selalu menjalin komunikasi yang baik dengan para bawahannya. Sebagai pemimpin beliau menjalankan tugas fungsi kontrol di tingkat bawah dengan selalu datang ke ruangan masing-masing seksi dan menanyakan seputar tugas ataupun hanya sekedar datang untuk menyapa pegawainya. Tidak hanya itu, ketika di dapati pegawai yang melakukan kekeliruan, maka pak kepala akan mengingatkan bukan dengan bahasa yang kasar dan di pertontonkan di muka umum, tetapi di ajak berkomunikasi secara pribadi terkait masalah tersebut lalu mencari solusinya dari permasalahan tersebut. Dengan perlakuan pemimpin tersebut membuat para pegawainya merasa nyaman dan juga merasa di pedulikan oleh pemimpin, sehingga akan membentuk hubungan yang harmonis antara pemimpin dan bawahannya.

h. Tanggap Terhadap Situasi

Berdasarkan hasil wawancara yang peneliti dapatkan, Pak Kepala sudah cukup tanggap terhadap situasi, pak kepala selalu tahu lebih dulu informasi-informasi yang berasal dari luar seperti dari pusat atau kanwil dan akan di tindak lanjuti dengan para pegawainya. Tetapi terkadang pak kepala masih kurang tanggap terhadap regulasi atau kebijakan baru, sehingga pegawai menegur kekeliruan bapak kepala dan menyampaikan regulasi yang terbaru. Untuk mengatasi permasalahan tersebut, pak kepala mensosialisasikan regulasi baru tersebut baik melalui saluran media sosial, *website*, maupun melalui apel pagi setiap hari senin atau kegiatan pembinaan lainnya.

Implementasi Budaya Organisasi Kantor Kementerian Agama Kota Batu Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai

Budaya organisasi yang terbentuk dan berkembang di Kantor Kementerian Agama Kota Batu tentunya memerlukan kerja sama dari setiap elemen yang ada di organisasi dalam pengimplementasian nilai-nilai, norma atau keyakinan yang kemudian menjadi pedoman perilaku dan interaksi seluruh pegawai dalam menjalankan tugas dan mencapai tujuan instansi. Budaya organisasi yang positif akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi pegawai sehingga akan berdampak pada peningkatan kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil penelitian yang peneliti laksanakan di Kantor Kementerian Agama Kota Batu terkait dengan implementasi budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai, maka peneliti akan menjabarkan hasil wawancara peneliti dengan para informan dan juga hasil observasi dan dokumentasi yang peneliti dapatkan di lapangan sebagai pendukung temuan peneliti.

a. Norma

Terdapat beberapa norma-norma yang berlaku di Kantor Kemenag Kota Batu yang terdiri dari norma agama, norma hukum, norma kesopanan, dan norma kesusilaan. Terkait dengan norma agama, di contohkan dengan sikap kerukunan dan saling menghargai antar sesama pegawai yang berbeda kepercayaan. Selain itu Kemenag kota Batu juga menerapkan IMTAQ sebagai penguat hubungan hamba dan tuhan serta mendukung ASN dalam menjalankan tugasnya dengan penuh kejujuran.

Selanjutnya terkait norma hukum, di implementasikan dengan kepatuhan pegawai ASN yang ada di Kantor Kemenag Kota Batu terhadap segala peraturan atau kebijakan yang mengatur tentang ASN dan siap menerima sanksi apabila melanggar kebijakan tersebut. Kemudian pengimplementasian norma kesopanan terlihat pada pegawai yang berpakaian rapi dan sopan, berbicara dengan santun baik dengan pimpinan maupun antar dengan sesama rekan kerja, mengucapkan salam setiap bertemu rekan kerja atau tamu, mengetuk pintu dan meminta izin terlebih dahulu sebelum masuk ke ruangan kepala, dan melayani tamu dengan ramah.

Sedangkan norma kesusilaan di contohkan dengan sikap saling membantu ketika ada pegawai yang sedang kesusahan serta sikap menghargai dan membaur, baik dengan pimpinan ataupun antar sesama pegawai, sehingga terus terjaga keharmonisan di Kantor Kemenag Kota Batu.

b. Nilai Dominan

Berdasarkan hasil wawancara yang peneliti dapatkan, nilai-nilai dominan yang ada di Kantor Kementerian Agama Kota Batu adalah nilai kebersamaan, gotong royong, bekerja ikhlas untuk ibadah, iman dan taqwa, berAKHLAK dan juga 5 budaya kerja Kementerian Agama (integritas, profesionalitas, inovasi, tanggung jawab dan keteladanan), dimana nilai-nilai tersebut membentuk suatu budaya yang positif yang dapat meningkatkan kinerja para pegawai yang ada di Kantor Kemenag Kota Batu.

c. Aturan

Sebagai instansi pemerintahan yang taat kepada peraturan, tentunya terdapat regulasi dan kebijakan yang harus ditaati para pegawai yang bertujuan untuk memastikan bahwa ASN tersebut memenuhi standar kerja yang sudah ditetapkan. Berdasarkan hasil observasi peneliti di Kantor Kemenag Kota Batu, didapatkan bahwa sebagian besar para pegawai sudah menjalankan aturan-aturan yang ada, walaupun sebagian kecil ada yang masih melanggar aturan tersebut dan sudah dikenakan sanksi berdasarkan peraturan yang sudah ada. Misalnya seperti pemotongan tunjangan kinerja pegawai bagi pegawai yang terlambat, dimana sudah otomatis terpotong pada aplikasi pusaka. Kemudian mengingat banyak sekali peraturan-peraturan yang ada dan juga lemahnya minat baca serta daya ingat pegawai, maka pegawai saling mengingatkan jika ada pegawai yang masih menggunakan regulasi yang lama, padahal sudah ada regulasi yang baru yang mengatur tentang hal tersebut.

d. Iklim Organisasi

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi peneliti, lingkungan kerja yang ada di Kantor Kemenag Kota Batu merupakan lingkungan yang kecil, sehingga akan lebih mudah bagi kantor untuk membangun lingkungan kerja yang positif, seperti melakukan pemetaan pegawai secara tepat, memberlakukan *reward* dan *punishment*, atau penguatan aspek-aspek solidaritas dan gotong royong. Karena lingkungan kerja yang kecil tersebut, maka ada keterbatasan pada jumlah pegawai, sehingga terkadang terjadi penumpukan beban kerja yang tidak merata, tentunya hal ini akan mengganggu produktivitas pegawai.

PEMBAHASAN

Implementasi Gaya Kepemimpinan Demokratis Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Batu Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai

Implementasi merupakan pengembangan aktivitas yang menyesuaikan proses interaksi antara tujuan serta tindakan untuk mencapainya dan juga membutuhkan jaringan pelaksana dan birokrasi yang efektif (Setiawan, 2004). Sedangkan gaya kepemimpinan ialah tindakan atau metode yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk memberikan pengaruh terhadap pikiran, perasaan, sikap dan perilaku orang yang dipimpinnya (Nawawi, 2018). Sehingga implementasi gaya kepemimpinan adalah proses penerapan dan pelaksanaan pada metode atau pendekatan tertentu yang dipakai pemimpin dalam memimpin sebuah organisasi.

Menurut Wahyuddin dalam Isstan& Hardinata, semua sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi akan dianggap bernilai dan berharga jika mempunyai kompetensi, kemauan, pemikiran, serta minat yang berbeda. Oleh karena itu, berdasarkan kondisi tersebut maka semua individu dalam organisasi perlu di ikutsertakan dan berpartisipasi aktif dalam setiap kegiatan organisasi (Isstan& Hardinata, 2020). Dengan begitu gaya kepemimpinan di Kantor Kementerian Agama Kota Batu menerapkan gaya kepemimpinan demokratis guna menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan partisipatif, sehingga dapat meningkatkan kinerja para pegawainya.

Berikut ialah pemaparan dari implementasi gaya kepemimpinan demokratis Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Batu dalam meningkatkan kinerja pegawai:

a. Pendapatnya Terfokus Pada Hasil Musyawarah

Menurut Rivai, gaya kepemimpinan demokratis umumnya mengasumsikan bahwa pendapat dari orang banyak lebih baik daripada pendapat pribadi serta partisipasi akan menghasilkan tanggung jawab dalam pengimplementasiannya (Rivai, 2013). Maka dari itu, sebagai pemimpin yang demokratis, tentunya Kepala Kementerian Agama Kota Batu mengambil sebuah keputusan berdasarkan pada hasil perundingan yang di tentukan secara bersama-sama atau berdasarkan pada hasil musyawarah.

Metode gaya kepemimpinan demokrasi ini diterapkan Kepala Kantor Kemenag Kota Batu agar dapat memenuhi seluruh kepentingan atau keinginan pihak yang ada di lingkup kantor Kementerian Agama Kota Batu. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Hutahaean dalam Ferils& Utami bahwa kepemimpinan demokratis merupakan gaya kepemimpinan yang mampu mengakomodasi semua kepentingan orang yang ada di organisasi, sehingga pegawai merasa keinginan mereka diperhatikan oleh pemimpin mereka (Ferils& Utami, 2022).

b. Tenggang Rasa

Menurut Akhmad tenggang rasa merupakan sikap hidup yang tercermin dalam ucapan, tindakan, bahkan perilaku dari sikap menghargai dan menghormati orang lain (Akhmad, 2012). Sikap tenggang rasa dari seorang pemimpin akan membantu membangun lingkungan kerja dimana semua orang yang ada di kantor tersebut akan merasa diterima, tanpa memandang latar belakang, pandangan, atau pengalaman mereka, sehingga berbagai perspektif dan ide yang berasal dari seluruh anggota yang ada di dalam organisasi tersebut akan dihargai untuk mencapai solusi yang lebih efektif dan inovatif.

Suryana mengungkapkan bahwa ada tiga sikap yang menjadi indikator dari sikap tenggang rasa, yaitu menghormati orang lain, kesediaan untuk membantu rekan yang menghadapi musibah, serta itikad untuk mengendalikan sikap, tindakan, dan tutur kata yang berpotensi menyinggung atau melukai perasaan orang lain (Suryana, 2011). Berdasarkan hasil temuan penelitian, ketiga indikator tenggang rasa tersebut terdapat di dalam diri Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Batu sebagai pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan demokratis.

Sikap pemimpin menghormati orang lain atau bawahannya terlihat dari sikap kepedulian atau toleransi Kepala Kantor Kemenag Batu terhadap perbedaan keyakinan

yang ada di Kantor Kemenag Kota Batu, hal ini dicontohkan saat Pak Kepala dan para pegawai lainnya bersilahturahmi ke rumah pegawai yang beragama Budha yang sedang merayakan Waisak. Selain itu, ketika ada kegiatan pemberangkatan dan pemulangan jemaah haji Kota Batu beberapa bulan yang lalu, dimana kegiatan tersebut memerlukan tenaga kerja yang banyak, maka Bapak Kepala memerintahkan seluruh pegawai baik yang beragama muslim maupun non muslim untuk sama-sama membantu menyelesaikan kegiatan tersebut.

Kemudian sikap tenggang rasa dalam membantu rekan yang terkena musibah, dilihat dari sikap Pak Kepala saat mengajak pegawai lainnya untuk bersama-sama menjenguk pegawai yang lagi terkena musibah sakit. Bapak Kepala juga memiliki sikap kepedulian terhadap penyelesaian masalah para pegawainya. Biasanya pegawai menjadi tidak disiplin karena dipengaruhi beberapa faktor seperti masalah dengan keluarga atau rekan kerja sendiri, maka sikap pemimpin tidak serta merta langsung mengenakan pegawai tersebut hukuman atau di tegur secara terbuka di depan orang banyak, tetapi diberikan pendekatan-pendekatan secara pribadi dan di bantu bagaimana cara penyelesaian masalahnya.

Selanjutnya tenggang rasa dalam beritikad untuk mengendalikan sikap, tindakan, dan tutur kata yang berpotensi menyinggung atau melukai perasaan orang lain terlihat dari sikap Bapak Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Batu dalam menanggapi adanya sebuah permasalahan atau konflik yang timbul dari sebuah perbedaan.

Kepedulian Pak Kepala terhadap perasaan, pandangan dan kebutuhan pegawainya akan membuat pegawai merasa dihargai dan didengarkan, pegawai akan merasa lebih nyaman dan aman dalam lingkungan kerja yang kondusif ini, sehingga pegawai akan termotivasi bekerja dengan lebih giat karena pegawai dapat bekerja tanpa adanya tekanan atau rasa takut yang berlebih. Meningkatnya motivasi pegawai untuk bekerja lebih giat ini akan berdampak pada meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Kemenag Kota Batu.

c. Memberikan Kesempatan Kepada Pegawainya Untuk Mengembangkan Karier

Menurut Handoko dalam Edy Sutrisno, mengungkapkan bahwa pengembangan karier ialah proses peningkatan diri seorang pegawai untuk tercapainya rencana karier yang dikehendaki (Sutrisno, 2014). Agar pegawai memiliki keterampilan dan profesionalitas yang selalu meningkat dalam bekerja, tentunya sebagai seorang pemimpin harus mendukung dan memberikan kesempatan kepada para bawahannya untuk dapat mengembangkan kariernya.

Di Kantor Kementerian Agama Kota Batu terdapat beberapa bentuk dalam pengembangan karier bagi para pegawainya, yaitu melalui pendidikan, pelatihan, mutasi pegawai, dan promosi pegawai. Pengembangan karier lewat jalur pendidikan di Kantor Kemenag Kota Batu memiliki dua bentuk perizinan, yaitu surat tugas belajar dan surat izin belajar biaya mandiri. Surat tugas belajar diberikan kepada pegawai yang melanjutkan jenjang pendidikannya dengan bantuan beasiswa sedangkan surat izin belajar di berikan kepada pegawai yang melanjutkan jenjang pendidikannya dengan biaya mandiri.

Kemudian pengembangan karier lewat jalur pelatihan di lakukan dengan mengikut sertakan para pegawai dalam kegiatan diklat yang diadakan oleh Pusdiklat (Pusat Pendidikan dan Pelatihan) dan Balai Diklat Keagamaan. Kegiatan diklat ini mendukung pegawai dalam memberi pemahaman tentang suatu pengetahuan praktis dan bagaimana pengimplementasiannya, untuk menambah pengetahuan, keterampilan dan sikap yang dibutuhkan oleh instansi untuk menggapai sebuah tujuan yang sudah ditetapkan (Ilona, 2018). Sehingga perlunya seorang pemimpin untuk selalu memberikan kesempatan kepada para pegawainya dalam kegiatan pengembangan karier ini sebagai upaya pengoptimalan potensi SDM di organisasi.

Pengembangan karier pegawai selanjutnya ialah melalui mutasi pegawai. Menurut peraturan BKN (Badan Kepegawaian Negara) No. 5 Tahun 2019, mutasi ialah: "Perpindahan tugas dan/atau lokasi dalam 1 (satu) Instansi Pusat, antar-Instansi Pusat, 1 (satu) Instansi Daerah, antar-Instansi Daerah, antar-Instansi Pusat dan Instansi Daerah, dan ke perwakilan Negara Indonesia di luar negeri serta atas permintaan sendiri." (Peraturan BKN No. 5 Tahun 2019)

Mutasi dilaksanakan dengan rentang waktu paling singkat 2 tahun dan paling lama 5 tahun yang disesuaikan berdasarkan kompetensi PNS dengan persyaratan jabatan, klasifikasi jabatan, serta pola karier dengan mempertimbangkan kebutuhan instansi. Sehingga pegawai dapat di tempatkan di posisi yang sesuai dengan kemampuan dan keahliannya dan membantu pegawai untuk berkembang pada jalur karier yang tepat.

Terakhir ada pengembangan karier pegawai lewat promosi pegawai. Menurut Siagian dalam Damayanti et al., promosi adalah dimana seorang pegawai berpindah tugas dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain dengan tanggung jawab yang lebih besar, tingkat dalam jabatan yang lebih tinggi, serta pendapatan yang juga lebih banyak (Damayanti et al., 2016). Dengan promosi pegawai ini mendorong pegawai dalam pengembangan karier dan kompetensi baru yang diperlukan untuk jabatan yang lebih tinggi, serta dapat meningkatkan kinerja pegawai melalui semangat kerja dan kepuasan pegawai karena pegawai merasa dihargai atas kinerja dan kontribusinya selama ini.

d. Terbuka Pada Kritik yang Diberikan Pegawainya

Sebagai pemimpin demokratis yang menjunjung tinggi derajat dan harkat manusia, pemimpin harus bersedia untuk menerima dan terbuka terhadap kritikan yang diberikan pegawainya. Pemimpin harus memandang bawahannya sebagai sumber daya yang berperan penting dalam mencapai kesuksesannya (Kurniati et al., 2023). Tanpa adanya dukungan dari para bawahannya, pemimpin tidak bisa mencapai kesuksesan dalam memimpin sebuah organisasi. Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Batu selalu menerima saran, masukan, maupun kritikan yang berasal dari para pegawainya. Beliau selalu menghimbau kepada para pegawainya dalam rapat, apel pagi, ataupun setiap pertemuan yang dihadiri para pegawainya, bahwa beliau menerima saran, masukan ataupun kritikan dengan senang hati. Hal tersebut dilakukan Pak Kepala sebagai bahan evaluasi diri agar dapat terus belajar dan berkembang menjadi lebih baik lagi sehingga mampu membawa kantor Kemenag Kota Batu mencapai sebuah kesuksesan.

e. Membangun Suasana Kekeluargaan

Sebagai pemimpin yang demokratis, pemimpin harus mampu membangun suasana kekeluargaan dengan menyatukan seluruh pegawai dan menanamkan rasa kebersamaan serta kekeluargaan di dalam tempat kerja. Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Batu selalu berupaya untuk membangun dan menjaga suasana kekeluargaan di Kantor Kemenag Kota Batu dengan selalu terlibat langsung dalam kegiatan-kegiatan kebersamaan yang ada di Kantor Kemenag Kota Batu.

Di Kantor Kemenag Kota Batu terdapat beberapa kegiatan yang bersifat kebersamaan yang dapat menumbuhkan suasana kekeluargaan di dalam kantor. Setiap hari Jumat ada namanya kegiatan olahraga bersama, biasanya para pegawai melaksanakan jalan sehat di sekitar lingkungan Kantor Kemenag Kota Batu. Setelah selesai olahraga para pegawai mengadakan masak-masak bersama di dapur Kantor Kemenag Kota Batu dan selanjutnya hasil masakan tersebut dimakan bersama-sama dengan seluruh pegawai yang ada di Kantor Kemenag Kota Batu termasuk Bapak Kepala Kantor Kemenag Kota Batu.

Kemudian ada sebuah kebiasaan di Kantor Kemenag Kota Batu yang dapat menumbuhkan suasana kekeluargaan antar pegawai, yaitu para pegawai selalu mengadakan syukuran dengan berdoa dan makan bersama ketika ada pegawai yang berulang tahun, *anniversary* pernikahan, kenaikan jabatan, atau kenaikan pangkat. Lalu juga mengadakan kegiatan *familygathering* yang hampir dilaksanakan setiap tahun oleh Kantor Kemenag Kota Batu dan juga kegiatan-kegiatan yang merupakan bagian dari tugas kantor yang dilakukan secara bersama-sama seperti studi banding ke Kantor Kemenag lainnya. Buah dari kegiatan tersebut diharapkan dapat menumbuhkan suasana kekeluargaan dan juga menjaga hubungan yang harmonis antar para pegawai ataupun juga dengan pimpinan.

Keteladanan seorang pemimpin, baik secara sadar maupun tidak akan mempengaruhi perilaku para anggotanya yang kemudian membentuk jiwa kelompok yang selaras dan patuh terhadap aturan yang telah dibuat. Keterlibatan pemimpin di sini menjadikan contoh atau teladan bagi para pegawai dalam membangun suasana kekeluargaan dengan sesama rekan kerja.

f. Mengetahui Kekurangan dan Kelebihan Pegawainya

Menurut Chen et al. dalam Istan & Hardinata, model kepemimpinan demokratis adalah model kepemimpinan yang menghargai ciri, watak, karakteristik, sifat dan kompetensi setiap anggota kelompoknya (Istan & Hardinata, 2020). Maka dari itu pemimpin harus mengetahui apa yang menjadi kekurangan dan kelebihan masing-masing pegawainya agar dapat mengoptimalkan penugasan dan pemanfaatan sumber daya manusia di kantornya.

Kemudian di Kantor Kemenag Kota Batu terdapat penilaian terhadap pegawai teladan atau *role model* dan pegawai yang berkinerja buruk. Penilaian ini di laksanakan minimal per 1 semester atau idealnya per triwulan. Penilaian tersebut di dapatkan dari hasil poling Pak Kepala dan para pegawai yang ada di Kantor Kemenag Kota Batu. Pegawai yang mendapatkan predikat pegawai teladan atau *role model* akan

diberikan *reward* berupa piala bergilir, piagam penghargaan, dan bingkisan. Sedangkan pegawai yang mendapat predikat kinerja buruk akan mendapatkan *punishment* berupa teguran tertulis dan juga pembinaan dan teguran lisan dari kepala seksinya. Program pemberian predikat pegawai teladan atau *role model* dan juga predikat pegawai berkinerja buruk ini akan memberikan dorongan dan contoh kepada para pegawai lainnya untuk terus meningkatkan prestasi dan kinerjanya.

g. Berkomunikasi Dengan Baik dan Melibatkan bawahan Dalam Partisipasi

Menurut Saputra *etal.*, gaya kepemimpinan demokratis merupakan gaya kepemimpinan yang modernis dan partisipatif, dimana dalam pengimplementasiannya semua anggota ikut andil dalam memberikan pikiran dan tenaganya untuk mencapai tujuan organisasi yang sudah ditentukan bersama (Saputra *etal.*, 2022). Pemimpin yang demokratis melihat para pegawainya sebagai kekuatan yang berkontribusi terhadap keberhasilan tugasnya. Sehingga pola komunikasi antar pemimpin dan pegawainya perlu untuk dijaga dan diperhatikan agar selalu terjalin komunikasi yang baik. Dengan komunikasi yang baik ini, pemimpin akan lebih sering mendengarkan ide, masukan, ataupun kendala dari para pegawainya. Ketika pegawai merasa didengar dan dihargai, mereka menjadi lebih termotivasi dan lebih terlibat dalam pekerjaan mereka, yang pada akhirnya akan meningkatkan produktivitas dan kinerja pegawai.

Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Batu selalu berupaya menjalin komunikasi yang baik dengan para bawahannya. Hal tersebut beliau implementasikan saat menjalankan tugas fungsi kontrol di tingkat bawah. Beliau selalu berkunjung ke ruangan masing-masing seksi dan menanyakan seputar tugas para pegawai, apakah tugas tersebut sudah selesai di kerjakan ataukah ada kendala dalam pengerjaannya, ataupun hanya sekedar datang untuk menyapa para pegawainya agar para pegawai merasa di perhatikan oleh pimpinannya.

Pak Kepala juga selalu melibatkan para pegawai dalam pengambilan keputusan dan terbuka pada saran, ide ataupun kritikan yang berasal dari bawahan. Kemudian di setiap seksi-seksi yang ada di Kantor Kemenag Kota Batu tentunya mempunyai beberapa kegiatannya sendiri yang sudah di susun saat perjanjian kerja dan harus di jalankan oleh setiap seksi. Dalam hal ini Pak Kepala selalu menyertai dan melibatkan para pegawainya dalam partisipasi tersebut, sehingga dengan adanya partisipasi aktif dari semua pegawai yang ada di Kantor Kementerian Agama Kota Batu akan meningkatkan kinerja para pegawai yang ada di kantor tersebut.

h. Tanggap Terhadap Situasi

Menjadi pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan demokratis di sebuah instansi pemerintahan tentunya juga harus bisa tanggap terhadap situasi yang muncul di tempat kerja. Pemimpin yang tanggap terhadap situasi ini berarti seorang pemimpin yang memiliki kemampuan untuk memahami, merespons dan menyesuaikan diri dengan keadaan dan perubahan yang terjadi pada organisasi (Sutikno, 20214). Sehingga pemimpin yang responsif ini akan memungkinkan organisasi untuk lebih fleksibel dalam menghadapi perubahan kebijakan ataupun regulasi yang ada. Hal ini akan membuat organisasi mampu beradaptasi dengan cepat terhadap tantangan baru dan peluang yang muncul.

Selama memimpin di Kantor Kementerian Agama Kota Batu, Pak Kepala sudah cukup tanggap terhadap situasi yang terjadi. Seperti ketika Pak Kepala mendapatkan sebuah informasi dari surat yang berasal dari luar kantor, seperti dari pusat atau kanwil, Pak Kepala akan segera menindak lanjuti informasi tersebut dengan mendiskusikan atau mendelegasikannya sesuai dengan tupoksi dari masing-masing pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin memiliki keterbukaan informasi terhadap pegawai. Penting bagi pemimpin untuk menjaga transparansi dan memastikan bahwa semua pegawai mendapatkan informasi yang akurat dan terbaru, sehingga mereka dapat melakukan pekerjaan mereka dengan baik.

Tetapi terkadang Pak Kepala masih kurang tanggap terhadap regulasi atau kebijakan baru yang berlaku di Kantor Kemenag Kota Batu. Pak Kepala sering kali salah menyampaikan sebuah regulasi atau kebijakan, padahal kebijakan tersebut merupakan kebijakan lama. Sehingga terkadang pegawai menegur kekeliruan Bapak Kepala dengan menyampaikan bahwa sudah ada regulasi atau kebijakan terbaru yang mengatur hal tersebut. Beberapa pegawai terkadang juga masih menggunakan regulasi atau kebijakan yang lama, padahal sudah ada regulasi yang terbaru.

Implementasi Budaya Organisasi Kantor Kementerian Agama Kota Batu Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai

Menurut Bahmansari& Siregar dalam Asrul *etal.*, salah satu faktor yang dapat mempengaruhi dan meningkatkan kinerja pegawai dengan efektivitas organisasi ialah budaya organisasi (Asrul *etal.*, 2021). Budaya organisasi yang kuat di dalam suatu organisasi atau instansi akan mempengaruhi perilaku dan efektivitas kinerja pegawainya. Pengimplementasian budaya organisasi akan secara alami membentuk karakter pegawai dalam melaksanakan tugasnya dan mencapai sebuah tujuan (Wardani *etal.*, 2016). Maka dari itu penting bagi sebuah organisasi atau instansi untuk menciptakan dan menjaga budaya organisasi yang positif agar diharapkan dapat memberikan kinerja yang optimal dalam bekerja.

Berikut ialah pemaparan dari implementasi budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Batu berdasarkan indikator tersebut:

a. Norma

Menurut Bellebaum dalam Rosmi *etal.*, norma ialah sarana untuk mengarahkan setiap orang dalam suatu masyarakat agar berbuat dan bertingkah laku sesuai dengan sikap dan keyakinan yang dianut oleh masyarakat (Rosmi *etal.*, 2021). Sehingga norma yang ada di dalam organisasi atau instansi bertujuan untuk menciptakan tata kelola yang baik dengan mengarahkan perilaku individu agar sejalan dengan nilai-nilai dan tujuan organisasi. Di dalam kehidupan bermasyarakat seperti yang ada di Kantor Kementerian Agama Kota Batu, terdapat beberapa jenis norma yang berlaku di instansi tersebut, mulai dari norma agama, norma hukum, norma kesusilaan, dan norma kesopanan.

Pertama, ada norma keagamaan yaitu norma yang berasal dari Tuhan Yang Maha Esa dan digunakan sebagai pedoman hidup manusia yang berisi perintah, ajaran dan

larangan(Rosmi *etal.*,2021). Di kantor Kemenag Kota Batu menekankan IMTAQ atau Iman dan Taqwa dalam kehidupan sehari-hari. Sehingga nilai Iman dan Taqwa ini membentuk fondasi moral dan etika bagi pegawai di Kementerian Agama Kota Batu.Pengimplementasian Iman dan Taqwa di Kantor Kemenag Kota Batu dapat dilihat dari kepercayaan pegawai terhadap Tuhan YME. Di Kantor Kemenag Kota Batu terdapat berbagai macam kepercayaan yang dianut para pegawai, seperti agama Islam, Kristen, dan Budha. Seluruh pegawai selalu hidup rukun dan berdampingan demi mewujudkan keharmonisan sebagai makhluk sosial. Kemudian agar menjadi orang yang bertaqwa kepada Tuhan YME, para pegawai selalu beribadah sesuai dengan apa yang menjadi kepercayaannya masing-masing, serta mematuhi setiap perintah dan menjauhi setiap larangan yang ada di dalam ajaran agamanya masing-masing.

Kedua, ada norma hukum yaitu norma yang diatur di dalam undang-undang yang dibuat oleh negara atau pemerintah, dimana bersifat memaksa dan bertujuan untuk melindungi kepentingan dalam interaksi sosial masyarakat(Rosmi *etal.*, 2021).Norma hukum yang terdapat di Kemenag Kota Batu mengacu pada undang-undang atau peraturan yang berlaku, seperti undang-undang yang mengatur tentang hak, kewajiban dan tugas ASN yang tertuang dalam Undang-Undang No. 20 tahun 2023 Tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) serta undang-undang atau peraturan lainnya yang menyangkut tentang kebijakan pelayanan maupun ASN yang ada di Kantor Kemenag Kota Batu. Karena norma ini bersifat “memaksa”, maka ketika ada pegawai yang melanggar peraturan tersebut akan dikenakan sanksi sesuai dengan peraturan yang ada.

Ketiga, ada norma kesopanan yang merupakan kumpulan aturan sosial yang muncul dari interaksi sekelompok manusia yang dipercaya sebagai tuntutan dalam pergaulan sehari-hari di dalam masyarakat dan mengarahkan bagaimana seseorang bertindak dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara (Slamet *et al.*, 2024). Berdasarkan temuan di Kantor Kemenag Kota Batu, norma kesopanan yang ada di kantor tersebut, seperti para pegawai berpakaian dengan rapi dan sopan sesuai dengan aturan yang berlaku, berbicara dengan santun baik dengan pimpinan maupun antar pegawai, mengucapkan salam setiap bertemu rekan kerja atau tamu, mengetuk pintu dan meminta izin terlebih dahulu sebelum masuk ke ruangan kepala, menyambut tamu yang berkunjung ke Kantor Kemenag Kota Batu dengan ramah dan memberikan pelayanan yang baik, hal ini terlihat dari tersedianya makanan ringan atau kue-kue serta minuman di meja khusus menerima tamu.

Keempat, merupakan norma kesusilaan yaitu norma yang berasal dari hati nurani manusia dan mendorong manusia untuk melakukan kebaikan serta menjauhi tindakan yang buruk (Rosmi *et al.*, 2021).Berdasarkan temuan peneliti, norma kesusilaan yang ada di Kantor Kemenag Kota Batu di tunjukkan dengan adanya budaya membaur antar para pegawai maupun pimpinan, sehingga tidak ada gap antar sesama pegawai ataupun dengan pimpinan, akan tetapi tetap memperhatikan sikap saling menghargai, menghormati, dan saling tolong menolong bila ada pegawai yang sedang kesusahan. Kemudian juga para pegawai menjaga integritasnya sebagai ASN dengan tidak terlibat dalam tindakan tidak etis seperti korupsi atau penyalahgunaan wewenang.

b. Nilai Dominan

Nilai menurut Robert M. Z. dalam Slamet *etal.*, merupakan gambaran tentang apa yang diinginkan, dinilai sesuai dan berharga, serta memberi pengaruh terhadap perilaku sosial individu-individu yang menganut nilai tersebut (Slamet *etal.*, 2024). Sehingga nilai dominan ialah nilai yang dianggap penting atau utama dalam suatu masyarakat, kelompok, maupun organisasi. Berdasarkan temuan peneliti, di Kantor Kementerian Agama Kota Batu terdapat beberapa nilai-nilai dominan yang dimiliki para pegawai Kantor Kemenag Kota Batu, yaitu *corevalue* BerAKHLAK, 5 nilai budaya kerja Kementerian Agama, nilai Iman dan Taqwa, nilai kerjaku adalah ibadahku serta nilai gotong royong.

Corevalue BerAKHLAK yang merupakan akronim dari Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adiktif dan Kolaboratif ini menjadi landasan perilaku kerja ASN dan salah satu penilaian kinerja ASN selain hasil kerja, yang ada di dalam Sasaran Kinerja Pegawai (SKP). Di dalam Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) ini, setiap perilaku kerja dari *corevalue* BerAKHLAK mempunyai penjabaran indikator-indikatornya lagi yang harus dipenuhi oleh para pegawai, serta disertai ekspektasi khusus dari pemimpin terhadap perilaku pegawai.

Kemudian ada 5 budaya kerja Kementerian Agama yang terdiri dari nilai Integritas, Profesionalitas, Inovasi, Tanggung Jawab, dan Keteladanan. Meskipun 5 budaya kerja Kementerian Agama ini sudah tergantikan dengan *corevalue* BerAkhlaq, tetapi di Kantor Kementerian Agama Kota Batu 5 budaya kerja ini masih digunakan, sehingga dalam kehidupan sehari-hari kedua nilai-nilai tersebut bersinergi untuk mewujudkan pegawai Kemenag Kota Batu yang profesional dan berkualitas. Selain itu, nilai dari IMTAQ atau Iman dan Taqwa juga di terapkan di Kantor Kemenag Kota Batu yang bertujuan menjadi landasan moral dan spiritual para pegawai. Sebagai kantor yang mengelola urusan keagamaan, maka Kantor Kemenag Kota Batu harus mencerminkan nilai-nilai keagamaan dalam setiap aspek kegiatannya.

Selanjutnya nilai kerjaku adalah ibadahku menjadi nilai dominan lainnya yang ada di Kantor Kementerian Agama Kota Batu. Berdasarkan wawancara dengan Kepala kantor Kemenag Kota Batu, setiap pekerjaan yang dilaksanakan dengan niat baik akan dianggap sebagai bentuk dari ibadah. Hal ini berarti mencontohkan bahwa seseorang tidak hanya bekerja untuk memenuhi kewajiban duniawi tetapi juga untuk mencari ridho Allah SWT. Nilai terakhir ialah nilai gotong royong, dimana para pegawai saling membantu ketika ada pegawai yang mengalami kesusahan, baik dalam hal pekerjaan maupun di luar pekerjaan atau saling bergotong royong untuk membantu pegawai yang sedang tertimpa musibah seperti sakit atau berduka. Nilai gotong royong ini akan mendorong para pegawai untuk bekerja sama, saling membantu, dan mendukung satu sama lain, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan cepat dan lebih efisien, serta dapat meningkatkan solidaritas dan ikatan emosional antar para pegawai.

c. Aturan

Sebagai instansi pemerintahan yang taat kepada peraturan, tentunya para ASN yang ada di Kantor Kemenag Kota Batu berkewajiban menjalankan peraturan perundang-undangan dan kebijakan yang ada. Penerapan peraturan dan kebijakan oleh

ASN tersebut dimaksudkan sebagai bentuk pengabdian dan tanggung jawab ASN terhadap tugas pokok dan fungsi yang terkait dengan jabatan yang diemban. Aparatur Sipil Negara perlu mempunyai sistem yang mengatur terkait pengelolaan dan tata kelola ASN secara efektif agar ASN dapat menjalankan perannya dalam menjaga kedaulatan negara, menegakkan hukum, melindungi hak asasi manusia, serta mencapai tujuan utama nasional (Erwin *etal.*, 2024).

Para pegawai Kantor Kemenag Kota Batu dalam menjalankan tugas dan kewajibannya sudah sesuai dengan peraturan dan kebijakan yang ada dan apabila melanggar peraturan dan kebijakan tersebut, maka akan dikenakan hukuman atau sanksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Sehingga dari ditegakkannya peraturan dan kebijakan tersebut, pegawai akan lebih disiplin dalam menjalankan tugasnya karena ada aturan dan sanksi yang jelas bagi siapa saja yang melanggarnya.

d. Iklim Organisasi

Taguiri dan Litwin dalam Etty Susanty, menyatakan bahwa iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal yang dijalani semua individu di organisasi dan relatif terus terjadi, serta dapat memberi pengaruh terhadap perilaku mereka dan dapat digambarkan dalam bentuk serangkaian karakteristik atau sifat organisasi (Etty Susanty, 2013). Sehingga setiap organisasi akan memiliki iklim organisasi yang berbeda-beda tergantung bagaimana kualitas lingkungan yang ada di organisasi tersebut.

Berdasarkan temuan peneliti, Kantor Kemenag Kota Batu termasuk ke dalam lingkungan kerja yang kecil, sehingga lingkungan kerja yang kecil ini menciptakan suasana kerja yang sejuk dan harmonis di antara para pegawainya, dimana hubungan antar pegawai menjadi lebih akrab serta jarang terjadi konflik besar seperti adanya persaingan yang kurang sehat antar sesama pegawai. Pegawai di Kantor Kemenag Kota Batu juga selalu menerapkan kebersamaan dan gotong royong dalam setiap kegiatan, serta saling tolong menolong ketika ada pegawai yang sedang kesusahan.

Seperti yang diungkapkan oleh Wahjosumijo dalam Fitri & Syamsir, ciri dari lingkungan kerja yang kondusif ialah adanya suasana kebersamaan, kerja sama yang baik dan gotong royong antar pegawai, sehingga terhindar dari sikap kecurigaan dan permusuhan antar sesama pegawai (Fitri & Syamsir, 2011). Maka Kantor Kemenag Kota Batu harus selalu menjaga nilai-nilai kebersamaan, gotong royong dan saling membantu agar lingkungan kerja yang kondusif ini tetap selalu terjaga. Lingkungan kerja yang nyaman, aman dan minim terjadi konflik ini dapat meningkatkan motivasi dan semangat kerja pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya, sehingga dapat tercapai kinerja pegawai yang optimal.

Kemudian karena lingkungan kerja yang kecil, maka jumlah pegawai yang ada di Kantor Kemenag Kota Batu tidak banyak. Keterbatasan jumlah pegawai tersebut membuat penumpukan pekerjaan atau adanya beban kerja yang berlebih di beberapa pegawai. Selain itu beban kerja yang berlebih tersebut juga terjadi karena adanya keterbatasan kemampuan dalam bidang tertentu. Hal tersebut membuat pekerjaan yang seharusnya dikerjakan oleh dua atau tiga orang, hanya dikerjakan oleh satu orang yang bisa menguasai bidang tersebut.

Menurut Hauck dalam Pariakan*etal.*, penumpukan baban kerja ini dapat mengakibatkan menurunnya kinerja para pegawai dan juga meningkatkan tingkat stres pegawai (Pariakan*etal.*, 2023). Sehingga permasalahan ini harus segera di atasi karena ketidakseimbangan dalam pendistribusian tugas dapat menimbulkan perasaan ketidakadilan di antara pegawai, yang pada akhirnya dapat mengurangi motivasi dan semangat kerja, dimana dalam jangka panjang dapat merusak iklim organisasi di Kantor Kemenag Kota Batu.

SIMPULAN

Berdasarkan dari hasil wawancara, observasi dan dokumentasi yang peneliti dapatkan di lapangan mengenai implementasi gaya kepemimpinan demokratis dan budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kota Batu, dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Batu sudah mengimplementasikan gaya kepemimpinan demokratis dengan baik. Dimana bisa dilihat dari sikap beliau pada saat pengambilan keputusan yang didasari atas keputusan bersama, toleransi terhadap perbedaan, sikap tolong menolong, peduli terhadap penyelesaian masalah pegawainya, bertutur kata sopan dan tidak menyinggung kepada pegawainya, mendukung pegawainya dalam pengembangan karier lewat pendidikan, pelatihan, mutasi dan promosi, menerima setiap saran maupun kritikan dari bawahan sebagai bahan evaluasi, ikut serta dalam kegiatan kebersamaan yang ada di kantor, mengetahui apa yang menjadi kekurangan dan kelebihan para pegawainya, menjaga komunikasi yang baik dengan para bawahannya, melibatkan pegawainya dalam berbagai partisipasi, serta selalu berkunjung ke ruangan para pegawainya untuk menanyakan terkait kendala dalam pekerjaan atau sekedar untuk menyapa. Segala upaya-upaya dan sikap Kepala Kantor Kemenag Kota Batu dalam pengimplementasian gaya kepemimpinan demokratis tersebut guna menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan partisipatif, sehingga dapat meningkatkan kinerja para pegawai di Kantor Kemenag Kota Batu.
2. Budaya organisasi di Kantor Kementerian Agama Kota Batu menunjukkan budaya organisasi yang positif. Hal tersebut terlihat dari terlaksananya indikator-indikator budaya organisasi yang terdiri dari norma, nilai dominan, aturan, dan iklim organisasi.
 - a) Norma yang ada di Kantor Kemenag Kota Batu terdiri dari norma agama, hukum, kesopanan dan kesusilaan.
 - b) Nilai dominan yang ada di Kantor Kemenag Kota Batu berupa penerapan pada corevalue BerAKHLAK, 5 nilai budaya kerja Kementerian Agama, nilai Iman dan Taqwa, nilai kerjaku adalah ibadahku serta nilai gotong royong.
 - c) Aturan yang berlaku di Kantor Kemenag Kota Batu adalah segala aturan atau kebijakan yang sudah diatur oleh negara. Aturan-aturan ini sudah di taati dan dijalankan oleh para pegawai Kantor Kemenag Kota Batu, walaupun ada sebagian kecil pegawai yang masih melanggar aturan tersebut dan dari pelanggaran tersebut tentunya akan dikenakan sanksi sesuai peraturan yang berlaku.
 - d) Terakhir ada iklim organisasi, dimana lingkungan kerja Kantor Kemenag Kota Batu adalah lingkungan kerja yang kecil, sehingga tercipta suasana kerja yang sejuk dan harmonis. Di lihat dari para pegawai yang selalu menerapkan kebersamaan dan gotong royong dalam setiap kegiatan, serta saling tolong menolong ketika ada pegawai yang sedang kesusahan. Lingkungan kerja yang kecil ini juga menyebabkan penumpukan pekerjaan atau beban

kerja yang berlebih di beberapa pegawai karena keterbatasan jumlah pegawai. Hal tersebut tentunya akan mengganggu kekondusifan iklim organisasi di Kantor Kemenag Kota Batu.

REFERENSI

- Afandi. (2018). *"Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep Dan Indikator)"*. Yogyakarta: Nusa Media.
- Akhmad H. (2012). "Implementasi Pendidikan Multikultural dalam Praksis Pendidikan di Indonesia". *Jurnal Pembangunan Pendidikan*. Vol. 2. hal. 72.
- Asrul, Muhammadiyah dan Mustari.(2021). "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Kolaka Utara". *Kajian Ilmiah Mahasiswa Administrasi Publik (KIMAP)*. Vol. 2, No. 6.
- Badu, Syamsu Q andDjafri, Novianty. (2017). *Kepemimpinan & Perilaku Organisasi*. Gorontalo: IdeasPublishing.
- Damayanti, Pangkey dan Kolondam. (2016). "Implementasi Sistem Promosi Pejabat Struktural Di Sekretariat Daerah Kota Bitung". *Jurnal Administrasi Publik UNSRAT*, Vol. 3, No. 42.
- Erwin, Anggelia dan Desmon. (2024). "Transformasi Manajemen ASN Pasca Ditetapkan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 Tentang Aparatur Sipil Negara", *Ensiklopedia of Jurnal*. Vol. 6, No. 3.
- Ferilsand Utami (2022). "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Mamuju". *Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen*. Vol. 1, No. 1.
- Fitri and Syamsir. (2011). "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Iklim Kerja Organisasi". *Demokrasi*. Vol. 10, No. 2.
- Heidjrachmanand Husnan. (2002). *"Manajemen Personalialia"*. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Hersey. (2004). *"Kunci Sukses Pemimpin Situasional"*. Jakarta: Delaprasata.
- Ilona,Vetty.(2018). "Analisis Kebutuhan Diklat di Pemerintahan". *Civil Service*, Vol. 12, No. 1.
- Istan and Hardinata. (2020). "Gaya Kepemimpinan Demokratis, Disiplin Kerja dan Imbalan Finansial Terhadap Kinerja Pegawai Pada Yayasan Persatuan Perguruan Taman Siswa Curup". *Jurnal Ilmiah Ekonomi Bisnis*. Vol. 25, No. 1.
- Kartono, Kartini. (2017). *"Pemimpin Dan Kepemimpinan"*, Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2008). *"Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan"*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Martin,Gerry dan Joseph Pear.(2015).*"Modifikasi Perilaku"*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Nawawi, Hadari. (2018). *"Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi"*. Yogyakarta: Gajah Mada UniversityPress.
- Pariakanetal.(2023). "Pengaruh Beban Kerja Pegawai , Motivasi Kerja dan Kompetensi Pegawai Terhadap Prestasi Kerja Pegawai (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Sumber Daya Manusia)". *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*. Vol. 3, No. 3.
- Pasaribu, Sjahril Effendy. (2015). *"Budaya Organisasi Budaya Perusahaan Budaya Organisasi"*, Medan: USU Pres.
- Peny. (2023). "Pengaruh Kepemimpinan Demokratis Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Dinas Pariwisata Kabupaten Alor (Studi Kasus Pada

- Masa Pandemi Covid-19 Tahun 2020-2021)". *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 9(8), hal. 794.
- Peraturan Badan Kepegawaian Negara RI No. 5 Tahun 2019 Tentang Tata Cara Pelaksanaan Mutasi. 2019. Jakarta.
- Robbins, Stephen P. (2002). "*Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Dan Aplikasi*", Jakarta: Erlangga.
- Robbins, Stephen P. (2002). "*Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*", Jakarta: Erlangga.
- Rosmi, Nurmalia dan Astari. (2021). "*Modul Etika & Profesi Kependidikan Berbasis CaseMethod*". Jakarta: UM Jakarta Press.
- Saputra, Rusdinal dan Gistituati. (2022). "Kepemimpinan Demokratis Kepala Sekolah di Sekolah Menengah Kejuruan". *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan*. Vol. 5, No. 1.
- Setiawan, Guntur. (2004). "*Implementasi dalam Birokrasi Pembangunan*". Jakarta: Balai Pustaka.
- Slamet et al. (2024). "Nilai dan Norma Sebagai Dasar Membangun Karakter", *Jurnal Abdimas*, Vol. 10, No. 1.
- Suryana, Toto. (2011). "Konsep dan Aktualisasi Kerukunan", *Jurnal Pendidikan Agama Islam*, Vol. 9, No. 2.
- Susanty, Etty. (2013). "Iklim Organisasi: Manfaatnya Bagi Organisasi". *Semnas Fekon: Optimisme Ekonomi Indonesia*, Vol. 1, No. 2.
- Sutikno, Sobri. (2014). "*Pemimpin & Kepemimpinan*", Lombok: Holistica, hal. 15.
- Sutrisno, Edy. (2014). "*Manajemen Sumber Daya Manusia*", Jakarta: Kencana Predana Media Group.
- Terry, George R. and Rue, Leslie W. (2010). "*Dasar-Dasar Manajemen*". Jakarta: PT Bumi Aksara.