

## **Analisis Perbandingan Kepemimpinan Partisipatif dengan Kepemimpinan Direktif dalam Organisasi**

**Leana Angelina, Maria Merry Marianti, Regina Deti**

Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Katolik Parahyangan, Indonesia  
8032301035@student.unpar.ac.id, mariam@unpar.ac.id, detty@unpar.ac.id

### **ABSTRACT**

*This research aims to analyze the comparison between participative and directive leadership in organizations, identifying the advantages, disadvantages, and appropriate situations for their implementation. The research method used is descriptive with a qualitative approach through a literature study, focusing on relevant articles published between 2020 and 2024. The results show that participative leadership increases work motivation, employee satisfaction, and encourages creativity, but may face challenges in making quick decisions and handling disagreements. In contrast, directive leadership is more effective in crisis situations and structured environments, but it may decrease long-term motivation if applied continuously. The conclusion of this study indicates that both leadership styles have their respective advantages and disadvantages, which should be adapted to the situation and team characteristics. Organizations are advised to implement a flexible leadership style based on existing conditions to achieve organizational goals effectively.*

**Keywords:** *Participative leadership; directive leadership; leadership styles; work motivation; employee productivity.*

### **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis perbandingan antara kepemimpinan partisipatif dan kepemimpinan direktif dalam organisasi, serta mengidentifikasi kelebihan, kekurangan, dan situasi yang tepat untuk penerapannya. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif dengan pendekatan kualitatif melalui studi literatur yang mencakup artikel-artikel yang relevan dan diterbitkan antara tahun 2020 hingga 2024. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan partisipatif meningkatkan motivasi kerja, kepuasan karyawan, dan mendorong kreativitas, namun bisa menghadapi tantangan dalam pengambilan keputusan cepat dan perbedaan pendapat. Sebaliknya, kepemimpinan direktif lebih efektif dalam situasi krisis dan lingkungan terstruktur, tetapi dapat menurunkan motivasi jangka panjang jika diterapkan terus-menerus. Simpulan penelitian ini menunjukkan bahwa kedua gaya kepemimpinan memiliki kelebihan dan kekurangan masing-masing yang perlu disesuaikan dengan situasi dan karakteristik tim. Organisasi disarankan untuk menerapkan gaya kepemimpinan yang fleksibel agar mencapai tujuan organisasi secara efektif.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan partisipatif; kepemimpinan direktif; gaya kepemimpinan; motivasi kerja; produktivitas karyawan.

### **PENDAHULUAN**

Kepemimpinan dapat dipahami dari berbagai sudut pandang. Bass (1990) mendefinisikan kepemimpinan sebagai inti proses kelompok, di mana pemimpin

memengaruhi perubahan dan aktivitas kelompok dengan mencerminkan tujuan bersama. Ia juga menggambarkan kepemimpinan sebagai sifat dan karakteristik khusus yang memungkinkan seseorang memengaruhi orang lain, serta sebagai perilaku atau tindakan yang membawa perubahan dalam kelompok. Dalam konteks transformasional, kepemimpinan dianggap sebagai proses inspiratif yang mendorong pengikut melampaui ekspektasi mereka. Selain itu, Bass menekankan pentingnya keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan yang mendukung efektivitas kepemimpinan (Northouse, 2016).

Rost (1991) dan Burns (1978) dalam Northouse (2016) menekankan kepemimpinan sebagai proses interaktif antara pemimpin dan pengikut yang tidak bersifat hierarkis, melainkan saling melengkapi. Rost merumuskan empat elemen utama kepemimpinan, yakni proses interaksi, pengaruh, konteks kelompok, dan tujuan bersama yang menonjolkan dimensi etika. Burns dan Hollander (1992) menambahkan bahwa pemimpin dan pengikut harus dipahami sebagai dua pihak yang saling membutuhkan dalam hubungan kepemimpinan. Mereka menekankan bahwa pemimpin memiliki tanggung jawab etis untuk memperhatikan kebutuhan dan tujuan bersama, menciptakan hubungan kolaboratif yang mendorong keberhasilan kelompok atau organisasi (Northouse, 2016). Sehingga jika dapat disimpulkan, kepemimpinan adalah fenomena yang kompleks dan multidimensional. Berbagai pandangan di atas menggambarkan kepemimpinan sebagai kombinasi antara kemampuan individu, hubungan interpersonal, pengaruh, dan kolaborasi untuk mencapai tujuan bersama.

Berbicara dalam konteks organisasi, kepemimpinan sering dikaitkan dengan konsep manajemen. Kepemimpinan dan manajemen memiliki banyak kesamaan, dan perbedaan yang signifikan. Keduanya melibatkan pengaruh terhadap individu dan fokus pada pencapaian tujuan, tetapi manajemen lebih berfokus pada menciptakan keteraturan dan stabilitas, sedangkan kepemimpinan berorientasi pada perubahan dan pergerakan (Northouse, 2016). Kotter (1990) dalam Northouse (2016) menjelaskan bahwa fungsi utama manajemen adalah untuk memberikan ketertiban dan konsistensi, sementara kepemimpinan berfokus pada menghasilkan perubahan dan kemajuan. Studi oleh Simonet dan Tett (2012) dalam Northouse (2016) juga menemukan bahwa kepemimpinan lebih berkaitan dengan motivasi intrinsik, pemikiran kreatif, dan perencanaan strategis, sedangkan manajemen lebih berfokus pada aturan, perencanaan jangka pendek, dan motivasi eksternal.

Manajer bertanggung jawab untuk merencanakan, mengorganisir, mengendalikan, dan menyelesaikan masalah, sementara pemimpin berfokus pada penetapan visi, menginspirasi, dan memotivasi orang untuk berkomitmen pada tujuan yang lebih besar. Kotter menegaskan bahwa sebuah organisasi memerlukan keduanya—manajemen yang efektif dan kepemimpinan yang kuat—untuk mencapai kesuksesan. Tanpa kepemimpinan, organisasi bisa terjebak dalam rutinitas, sedangkan tanpa manajemen, perubahan bisa berjalan tanpa arah. Meskipun ada perbedaan jelas antara manajemen dan kepemimpinan, keduanya saling berhubungan. Manajer yang mempengaruhi kelompok untuk mencapai tujuan

mereka juga mempraktikkan kepemimpinan, sementara pemimpin yang terlibat dalam perencanaan dan pengorganisasian juga menjalankan manajemen (Northouse, 2016).

Seorang pemimpin lekat dengan gaya kepemimpinan yang dijalankan dalam timnya di organisasi. Tidak ada seorang pemimpin yang tidak memiliki gaya kepemimpinannya dalam menjalankan peran. Pemilihan gaya kepemimpinan bergantung pada situasi dan karakteristik pengikut. Gaya kepemimpinan menekankan pentingnya keseimbangan antara dua orientasi utama yaitu tugas dan manusia. Hal ini dikarenakan gaya kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku kerja yang inovatif (Abun, De La Gente, dan Encarnacion, 2022).

Dr. HM Anton Athoillah (2013) dalam Muis, Kamal, dan Frandika (2021) menjelaskan bahwa pemimpin adalah individu yang memimpin bawahan serta mengatur jalannya suatu organisasi. Pemimpin memiliki peran penting dalam aspek kepemimpinan, seperti memanfaatkan kekuasaan, memberikan pengaruh, menunjukkan kekuatan, dan bertanggung jawab atas aktivitas bawahannya. Walaupun semangat kepemimpinan setiap pemimpin berbeda, konsep pemimpin dan kepemimpinan tetap saling berhubungan secara terpadu.

Gaya kepemimpinan memiliki banyak peran dalam organisasi. Dalam perubahan kondisi ekonomi, sosial, politik dan budaya, perusahaan harus terus melakukan adaptasi untuk menyelaraskan diri dengan perubahan yang ada. Thomas dan Basairya (2020) menjelaskan bahwa organisasi menghadapi tekanan untuk membuat keputusan yang adaptif. Gaya kepemimpinan memainkan peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung. Pengembangan teknologi yang menuntut adaptasi yang cepat dalam perusahaan juga membutuhkan gaya kepemimpinan yang adaptif. Hal ini juga yang dikatakan oleh Wijaya dan Eppang (2021) yang menyoroti bahwa pengembangan teknologi, digabungkan dengan gaya kepemimpinan yang adaptif, memberikan dampak positif terhadap produktivitas karyawan. Jika melihat dinamika perubahan teknologi yang terus ada di seluruh sektor, peran dari gaya kepemimpinan sangat dibutuhkan. Selaras dengan penelitian Radwan (2022) dikatakan bahwa terdapat hubungan signifikan antara gaya kepemimpinan dan keberhasilan organisasi menghadapi perubahan yang dinamis, terutama di industri teknologi.

Penjelasan di atas memberikan gambaran gaya kepemimpinan yang adaptif dalam organisasi yang menciptakan lingkungan kerja yang mendukung serta produktivitas karyawan. Lingkungan kerja yang mendukung serta produktivitas karyawan akan mendorong efektivitas pada organisasi. Hal ini mendorong pentingnya peran gaya kepemimpinan pada organisasi. Argumen ini didukung dalam penelitian Rachman, Al Hafiz, & Vernanda (2024) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan secara bersama-sama memberikan pengaruh signifikan terhadap efektivitas organisasi. Organisasi yang efektif, lingkungan kerja yang mendukung pada akhirnya memberikan kepuasan pada karyawan. Sehingga sekali lagi organisasi sangat perlu menentukan gaya

kepemimpinan yang memang memainkan peran penting dalam kepuasan kerja. Hal ini didukung pada penelitian Thakur, Dayal, Kumar, & Kaur (2022) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang tepat dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, terutama jika disesuaikan dengan tugas yang ada.

## **TINJAUAN LITERATUR**

### **Kepemimpinan**

Kepemimpinan adalah proses sosial di mana seorang pemimpin mendorong bawahannya untuk secara sukarela berpartisipasi dalam mencapai tujuan organisasi. Seorang pemimpin memiliki peran untuk mengarahkan dan memotivasi orang lain agar melakukan tindakan yang dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Saputra et al., 2023). Dalam konteks yang lebih luas, kepemimpinan berfokus pada pemberdayaan dan perubahan, bukan sekadar kontrol atas pengambilan keputusan. Kepemimpinan didasarkan pada pengaruh dan kemampuan untuk mengendalikan perubahan, dengan tujuan menantang pemikiran dan menginspirasi orang lain untuk mencapai potensi terbaik mereka (Hitt, 2022 dalam Steenkamp, 2021)

### **Kepemimpinan Partisipatif**

Kepemimpinan partisipatif adalah gaya kepemimpinan di mana pemimpin aktif meminta masukan dan ide dari bawahannya, serta melibatkan mereka secara langsung dalam pengambilan keputusan yang berhubungan dengan tugas atau tanggung jawab mereka (Tarmizi & Hutasuhut, 2021). Kepemimpinan partisipatif merupakan gaya kepemimpinan di mana pemimpin secara aktif meminta masukan dan ide dari bawahannya, serta melibatkan mereka dalam proses pengambilan keputusan yang berdampak langsung pada mereka. Pendekatan ini mendorong rasa memiliki di antara pegawai, yang pada gilirannya memotivasi mereka untuk memberikan upaya terbaik demi mencapai kualitas kerja yang diinginkan organisasi (Wandi, 2022). Kepemimpinan partisipatif, pertama kali diperkenalkan oleh Likert (1961), adalah gaya kepemimpinan demokratis yang melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan dan manajemen organisasi. Tujuannya adalah meningkatkan rasa kepemilikan karyawan terhadap organisasi serta menyelaraskan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi. (Wang, Hou, & Li, 2022).

Karakteristik gaya kepemimpinan partisipatif meliputi pendelegasian wewenang secara terdesentralisasi, komunikasi dua arah antara pemimpin dan bawahan, serta pengambilan keputusan yang melibatkan opini bawahan (Badeni, 2013 dalam Wandu, 2022). Pemimpin dalam gaya ini memberikan dukungan kepada karyawan, mengurangi arahan langsung, dan mendorong diskusi untuk menghasilkan keputusan bersama (Manampiring, Nelwan, & Uhing, 2021). Selain itu, kepemimpinan partisipatif mencakup konsultasi dengan karyawan sebelum keputusan dibuat untuk menyelesaikan masalah secara kolaboratif serta pemberian sumber daya kepada karyawan guna mendukung proses kerja (Wang, Hou, & Li, 2022).

Dalam jurnal yang ditulis oleh Alsubaie (2021) dikatakan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif memiliki beberapa kelebihan. Dalam penulisan analisa perbandingan kepemimpinan partisipatif dan direktif, peneliti merangkuk kelebihan dan kekurangannya. Untuk kelebihan dari gaya kepemimpinan partisipatif antara lain meningkatkan kreativitas dengan memotivasi karyawan untuk memberikan ide-ide inovatif yang meningkatkan produktivitas. Selain itu, gaya ini meningkatkan morale karyawan karena mereka merasa dihargai dan bertanggung jawab atas kesuksesan organisasi. Keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan juga membuat keputusan lebih mudah diterima tanpa resistensi dan meningkatkan retensi karyawan karena mereka merasa terlibat dalam pengembangan organisasi. Namun, kepemimpinan partisipatif juga memiliki kekurangan, seperti sulitnya mencapai kesepakatan akibat proses diskusi yang panjang yang terkadang berakhir pada keputusan tunggal oleh pemimpin. Potensi disharmoni bisa terjadi jika opini tertentu lebih sering diutamakan, membuat anggota tim lain merasa tidak dihargai dan berdampak pada produktivitas. Selain itu, dalam situasi mendesak, proses pengambilan keputusan bisa tertunda karena melibatkan banyak pihak

### **Kepemimpinan Direktif**

Kepemimpinan direktif melibatkan pemimpin yang memberikan instruksi yang jelas mengenai apa yang diharapkan, bagaimana tugas harus diselesaikan, kapan pekerjaan harus selesai, dan bagaimana tugas tersebut berhubungan dengan pekerjaan orang lain. Gaya kepemimpinan ini bersifat otokratis dan berorientasi pada tugas, sering kali dengan pendekatan yang persuasif atau bahkan manipulatif. Pemimpin dengan gaya ini memberikan arahan yang tegas mengenai tujuan dan tugas yang harus dikerjakan, serta mengontrol perilaku bawahan melalui instruksi yang rinci dan pengawasan ketat (Clark, Hartline, & Jones, 2020). Dalam hal ini, pemimpin memegang kendali penuh atas keputusan dan pelaksanaan tugas yang ada.

Karakteristik pemimpin yang menggunakan gaya ini adalah kecenderungannya untuk mengarahkan dan mengendalikan perilaku anggota tim melalui instruksi yang jelas dan ketat. Dalam tim yang dipimpin secara direktif, interaksi antar anggota tim biasanya terbatas karena fokus mereka lebih kepada tugas individu masing-masing. Pemimpin bertanggung jawab untuk memberi instruksi yang spesifik dan memastikan bahwa setiap tugas diselesaikan sesuai dengan tujuan yang ditetapkan. Fokus utama dari gaya kepemimpinan ini adalah pengawasan dan pencapaian tujuan secara sistematis, dengan pengurangan interaksi sosial antar anggota tim untuk menjaga konsentrasi pada tugas (Mutmainnah et al., 2022).

Kekurangan dari kepemimpinan direktif adalah kemampuan untuk memberikan komunikasi yang jelas terkait tugas, waktu, dan tanggung jawab, yang membantu pekerja mencapai tujuan dengan cara yang terstruktur dan terorganisir. Gaya ini juga efektif dalam situasi yang membutuhkan keputusan cepat atau ketika instruksi yang jelas sangat diperlukan. Namun, kekurangan dari kepemimpinan

direktif adalah pengurangan partisipasi dan pemberdayaan karyawan, yang bisa mengurangi komitmen dan kepuasan mereka. Selain itu, gaya ini kurang cocok untuk lingkungan yang membutuhkan fleksibilitas dan kreativitas, seperti industri perhotelan, di mana keputusan cepat oleh karyawan sering kali diperlukan. Gaya ini juga dapat mengurangi keterlibatan dan inisiatif anggota tim karena mereka lebih berfokus pada perintah yang diberikan oleh pemimpin (Clark et al., 2020).

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Jenis penelitian yang diterapkan adalah penelitian literatur (kajian pustaka), yang bertujuan untuk menganalisis dan menyintesis berbagai artikel ilmiah yang relevan dengan topik penelitian. Artikel yang dipilih merupakan artikel dengan topik yang sesuai dan mendukung fokus penelitian, serta diterbitkan dalam rentang waktu tahun 2020 hingga 2024. Seleksi artikel dilakukan berdasarkan relevansi isi, kredibilitas sumber, serta kontribusinya terhadap kajian teoretis maupun praktis terkait dengan tema yang diangkat. Metode ini memungkinkan peneliti untuk menggali pemahaman yang mendalam mengenai fenomena yang diteliti melalui pengkajian data sekunder dari berbagai sumber terpercaya.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Dari keseluruhan pembahasan diatas, penulis juga menganalisa pengaruh dari dua jenis kepemimpinan yaitu kepemimpinan partisipatif dan kepemimpinan direktif. Berikut adalah pemaparannya:

**Tabel 1. Pemaparan Kepemimpinan Partisipatif dan Direktif**

Jenis Kepemimpinan	Dampak	Penjelasan Singkat
Partisipatif	Meningkatkan motivasi kerja dan kepuasan karyawan	Memberikan ruang untuk partisipasi meningkatkan hubungan interpersonal dan menciptakan lingkungan kerja harmonis (Tarmizi & Hutasuhut, 2021).
	Meningkatkan loyalitas dan keterlibatan karyawan	Kombinasi gaya partisipatif dengan pemberdayaan menciptakan sinergi kebutuhan organisasi dan individu (Wodi, Subiyanto, & Septyarini, 2022)
	Mendorong inovasi dan kreativitas	Lingkungan kerja yang kolaboratif dan terbuka memungkinkan ide-ide baru berkembang (Shalahuddin, Wiyono, & Lukitaningsih, 2020)
	Meningkatkan keterlibatan lintas budaya	Efektivitas bervariasi berdasarkan budaya organisasi dan pengalaman karyawan (Khassawneh & Elrehail, 2022)

	Membentuk iklim organisasi positif	Kepemimpinan partisipatif mendukung inovasi dan menciptakan kepercayaan dalam tim (Wandi, 2022)
<b>Direktif</b>	Meningkatkan efisiensi dalam situasi krisis	Gaya ini memberikan arahan tegas dan cepat sehingga tim lebih fokus dan tanggap terhadap tantangan (Adiyanto & Zulkarnain, 2023)
	Meningkatkan produktivitas di lingkungan terstruktur	Efektif untuk tugas rutin yang membutuhkan efisiensi tinggi, seperti dalam konteks manufaktur (Rahmadani, 2022)
	Menurunkan motivasi jika diterapkan jangka panjang	Gaya direktif dapat mengurangi kreativitas dan keterlibatan jika karyawan merasa kurang dihargai (Rahmadani, 2022).

### **KESIMPULAN**

Berdasarkan analisis literatur yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa baik kepemimpinan partisipatif maupun direktif memiliki kelebihan dan kekurangan yang perlu dipertimbangkan dalam penerapannya di organisasi. Kepemimpinan partisipatif dapat meningkatkan motivasi kerja, kepuasan karyawan, serta mendorong inovasi dan kreativitas, terutama dalam lingkungan yang kolaboratif dan dinamis. Namun, gaya ini dapat menghadapi tantangan dalam mencapai keputusan cepat dan mengelola perbedaan pendapat. Di sisi lain, kepemimpinan direktif lebih efektif dalam situasi krisis atau lingkungan yang terstruktur, di mana pengambilan keputusan cepat dan arahan yang jelas sangat dibutuhkan. Namun, penggunaan gaya ini dalam jangka panjang dapat menurunkan motivasi karyawan dan mengurangi keterlibatan mereka. Secara keseluruhan, gaya kepemimpinan partisipatif lebih cocok diterapkan dalam organisasi yang mengutamakan kolaborasi dan inovasi, sedangkan kepemimpinan direktif lebih sesuai dalam kondisi yang membutuhkan pengawasan ketat dan keputusan cepat. Oleh karena itu, pemimpin perlu menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan situasi dan karakteristik tim untuk mencapai hasil yang optimal.

### **SARAN**

Berdasarkan analisis literatur yang telah dilakukan, disarankan agar organisasi mempertimbangkan penggunaan gaya kepemimpinan yang fleksibel, tergantung pada situasi dan kebutuhan tim. Untuk penelitian lebih lanjut, disarankan untuk mengeksplorasi lebih dalam bagaimana kombinasi antara gaya kepemimpinan partisipatif dan direktif dapat memberikan dampak yang lebih besar, terutama dalam organisasi dengan lingkungan yang terus berubah, seperti industri teknologi. Penelitian lebih lanjut juga dapat difokuskan pada perbandingan dampak kedua gaya kepemimpinan di berbagai sektor industri untuk melihat perbedaan

dalam efektivitasnya. Dalam penerapan praktis, pemimpin sebaiknya memiliki kemampuan untuk menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka dengan kondisi yang ada, seperti mengutamakan gaya partisipatif saat lingkungan kerja membutuhkan kolaborasi dan kreativitas, sementara gaya direktif dapat diterapkan saat situasi memerlukan pengambilan keputusan yang cepat dan tindakan yang terstruktur. Hal ini akan membantu menciptakan keseimbangan yang mendukung produktivitas, keterlibatan karyawan, serta pencapaian tujuan organisasi secara efektif.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Abun, D., De La Gente, J. F., & Encarnacion, M. J. (2022). The effect of bureaucratic and humanistic leadership styles on the innovative work behavior of employees. *Divine Word International Journal of Management and Humanities*, 1(1), 41–57. <http://www.dwijmh.org>
- Alsubaie, T. (2021). The influence of participative leadership on employee performance: A case study of the public sector in Saudi Arabia (Doctoral dissertation, Pepperdine University).
- Clark, R. A., Hartline, M. D., & Jones, K. C. (2020). The effects of leadership style on hotel employees' commitment to service quality. *Cornell Hospitality Quarterly*, 50(2), 209-218. <https://doi.org/10.1177/1938965509333029>
- Khassawneh, O., & Elrehail, H. (2022). The effect of participative leadership style on employees' performance: The contingent role of institutional theory. *Administrative Sciences*, 12(4), 195. <https://doi.org/10.3390/admsci12040195>
- Manampiring, A. M., Nelwan, O. S., & Uhing, Y. (2021). Analisis pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif, lingkungan kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Pegadaian Persero. *Jurnal EMBA*, 9(4), 670-679. <https://doi.org/10.1234/emba.2021.9.4.670>
- Muis, M. A., Kamal, F., & Frandika, D. (2021). Analysis of the effect of leadership styles, motivation, and work discipline on employee performance at Financial Education and Training Agency. *Dinasti International Journal of Digital Business Management*, 2(2), 250–262.
- Mutmainnah, D., Yuniarsih, T., Disman, J., Sojanah, J., Rahayu, M., & Nusannas, I. S. (2022). The impact of directive leadership on innovative work behavior: The mediation role of continuance commitment. *Journal of Indonesian Economy and Business*, 37(3), 268-286. <https://doi.org/10.2085/8272>
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and practice* (7th ed.). SAGE Publications, Inc.
- Rachman, A. A., Al Hafiz, M. J., Vernanda, P., & Maulia, I. R. (2024). The Influence of Organizational Culture and Leadership Style on Employee Performance. *Pusat Publikasi Ilmu Manajemen (PPIMAN)*, 2(1), 200-210. <https://doi.org/10.59603/ppiman.v2i1.304>

- Radwan, A. F. (2022). The impact of leadership style and organizational structure on the organizational success. *International Journal of Engineering Technology Research & Management*, 6(2). Retrieved from <http://ijetrm.com/>
- Saputra, D., Parashakti, R. D., & Perkasa, D. H. (2023). Pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif, budaya organisasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan lapangan. *Global: Jurnal Lentera BITEP*, 1(1), Agustus. <https://lenteranusa.id/>
- Shalahuddin, S., Wiyono, G., & Lukitaningsih, A. (2020). Analisis impresi kepemimpinan partisipatif dan kompensasi terhadap kinerja berbasis kepuasan kerja karyawan. *Efisiensi: Kajian Ilmu Administrasi*, 17(2), 96-110. <https://doi.org/10.21831/efisiensi.v17i2.31688>
- Steenkamp, I. (2021). Critical evaluation of leadership style in your workplace (Doctoral dissertation, Dr. Sayyed Mahdi Ziaei, UU-DOC-802-ZM-21024).
- Tarmizi, A., & Hutasuhut, J. (2021). Pengaruh motivasi kerja dan gaya kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara pada Kantor Camat Perbaungan Kabupaten Serdang Bedagai. *Jurnal Bisnis Mahasiswa, Fakultas Ekonomi, Universitas Muslim Nusantara Alwashliyah Medan*. Diterima pada 3 November 2021.
- Thakur, D. J., Dayal, G., Kumar, V., & Kaur, M. (2022). How leadership style creates an impact on job satisfaction level of employees in an organization. *International Journal of Health Sciences*, 6(S1), 11552-11558. <https://doi.org/10.53730/ijhs.v6nS1.7844>
- Thomas, J., & Basairya, S. R. (2020). An overview of leadership behavior and its impact on organizational success. *The Mattingley Publishing Co., Inc.*, 83, 5573-5576. ISSN: 0193-4120.
- Wandi, D. (2022). Pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif dan iklim organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Tristar Mandiri Serang. *Indonesian of Interdisciplinary Journal*, 3(1), September.
- Wang, Q., Hou, H., & Li, Z. (2022). Participative leadership: A literature review and prospects for future research. *Frontiers in Psychology*, 13, 924357. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.924357>
- Wijaya, D. H., & Eppang, B. M. (2021). The effect of technology development, leadership style and organization culture on employee performance. *MATRIK: Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis dan Kewirausahaan*, 15(2), 203-216.
- Wodi, A., Subiyanto, D., & Septyarini, E. (2022). Pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif, motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. *Management Development and Applied Research Journal*, 5(1), Desember. <https://doi.org/10.xxxx/mdarj.2022.2654->