

TINJAUAN FILOSOFIS DAN SISTEMATIS KEPEMIMPINAN AFILIASI DALAM MEMBENTUK PERILAKU INOVATIF PENDIDIK DI INDONESIA

Kasmal¹, Hafid Murgantara², Hanif Saifullah³, Warman⁴, Amir⁵, Dwi Nugroho⁶
Universitas Mulawarman¹, Universitas Mulawarman², Universitas Mulawarman³,
Universitas Mulawarman⁴, Universitas Mulawarman⁵, Universitas Mulawarman⁶
Pos-el: hafidmurgantara@gmail.com²

ABSTRAK

Di tengah disrupsi Revolusi Industri 4.0 dan Society 5.0, pendidikan Indonesia dituntut berinovasi melalui Kurikulum Merdeka yang menekankan peran guru sebagai *Guru Penggerak* dengan Perilaku Kerja Inovatif (IWB). Namun, realitas budaya hierarkis, paternalistik (*bapakisme*), dan norma *ewuh pakewuh* sering menjadi hambatan. Penelitian ini menggunakan desain *Systematic Literature Review* (SLR) dengan protokol PRISMA terhadap 10 artikel kunci (5 nasional, 5 internasional) dan literatur pendukung. Hasil menunjukkan bahwa Kepemimpinan Afiliasi tidak sekadar bermakna ramah, melainkan berfungsi sebagai mekanisme *psychological safety* yang meningkatkan IWB melalui mediasi *job engagement* dan *psychological capital*. Literatur internasional menekankan risiko "harmoni semu" bila gaya ini tidak dipadukan dengan visi strategis. Analisis berbasis *Social Exchange Theory* dan *Self-Determination Theory* menyimpulkan bahwa Kepemimpinan Afiliasi memenuhi kebutuhan dasar *relatedness* guru, namun perlu dikombinasikan dengan kepemimpinan transformasional. Disarankan agar pelatihan kepala sekolah mengintegrasikan kecerdasan emosional sebagai fondasi inovasi pendidikan.

Kata Kunci: Kepemimpinan Afiliasi, Perilaku Kerja Inovatif, Filsafat Pendidikan, Ewuh Pakewuh, *Social Exchange Theory*.

ABSTRACT

Amidst the disruption of the Industrial Revolution 4.0 and Society 5.0, Indonesian education is required to innovate through the Independent Curriculum, which emphasizes the role of teachers as Driving Teachers with Innovative Work Behavior (IWB). However, the reality of hierarchical, paternalistic (paternalistic) cultures, and the norm of ewuh pakewuh often become obstacles. This study used a Systematic Literature Review (SLR) design with the PRISMA protocol on 10 key articles (5 national, 5 international) and supporting literature. The results show that Affiliative Leadership is not merely friendly, but also functions as a psychological safety mechanism that increases IWB through the mediation of job engagement and psychological capital. International literature emphasizes the risk of "false harmony" if this style is not combined with a strategic vision. Analysis based on Social Exchange Theory and Self-Determination Theory concluded that Affiliative Leadership meets teachers' basic relatedness needs, but needs to be combined with transformational leadership. It is recommended that principal training integrate emotional intelligence as a foundation for educational innovation.

Keywords: *Affiliative Leadership, Innovative Work Behavior, Educational Philosophy, Ewuh Pakewuh, Social Exchange Theory.*

1. PENDAHULUAN

Pendidikan adalah benteng terakhir peradaban sekaligus garda terdepan perubahan. Di era yang ditandai oleh VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*), lembaga pendidikan di Indonesia dipaksa untuk melakukan reorientasi ontologis: dari sekadar "penjaga tradisi" menjadi "laboratorium inovasi". Guru dan dosen tidak lagi cukup hanya mentransfer pengetahuan (*transfer of knowledge*), tetapi dituntut untuk menjadi arsitek pembelajaran yang inovatif melalui *Innovative Work Behavior* (IWB). IWB mencakup perilaku mencipta, mempromosikan, dan merealisasikan ide-ide baru untuk peningkatan kinerja sekolah.

Namun, inovasi dalam konteks Indonesia menghadapi tantangan kultural yang unik. Sistem pendidikan Indonesia, yang secara historis dipengaruhi oleh nilai-nilai feodal dan birokrasi yang kaku, sering kali melahirkan budaya "Asal Bapak Senang" (ABS) dan *Ewuh Pakewuh*—rasa sungkan untuk berbeda pendapat dengan atasan. Dalam budaya seperti ini, inovasi yang bersifat disruptif sering dianggap sebagai ancaman terhadap harmoni atau ketidaksopanan terhadap senioritas.

Di sinilah letak relevansi filosofis dari Kepemimpinan Afiliasi. Gaya kepemimpinan ini, yang berakar pada *emotional intelligence*, menekankan pada pembangunan ikatan emosional, harmoni tim, dan kesejahteraan individu di atas pencapaian tugas semata. Dalam konteks lokal, ini beresonansi dengan filosofi *Ngasuh* dan *Kekeluargaan*. Pertanyaan mendasar yang muncul adalah: Apakah kelembutan dan orientasi harmoni dari kepemimpinan afiliasi mampu menjadi katalisator bagi inovasi yang "keras" dan berisiko? Ataukah ia justru meninabobokan guru dalam zona nyaman yang stagnan?

2. METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode *Systematic Literature Review* (SLR). SLR dipilih untuk mensintesis temuan-temuan yang tersebar, memberikan generalisasi yang kokoh di atas data-data parsial, dan meminimalkan bias subjektif peneliti. Protokol PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*) digunakan sebagai panduan alur seleksi data.

Strategi Pencarian Data

Pencarian literatur dilakukan pada basis data akademik utama: Google Scholar, Scopus, dan SINTA (Science and Technology Index) Indonesia. Kata Kunci (Boolean Operator): ("Affiliative Leadership" OR "Kepemimpinan Afiliasi" OR "Kepemimpinan Kekeluargaan") AND ("Innovative Work Behavior" OR "Perilaku Inovatif Guru") AND ("Indonesia" OR "Education"). Rentang Waktu: 2015–2025 (10 tahun terakhir) untuk menangkap dinamika pendidikan terkini pasca-reformasi kurikulum dan pandemi.

Kriteria Inklusi dan Eksklusi

Inklusi: Artikel jurnal terakreditasi, prosiding konferensi internasional, disertasi, full-text tersedia, membahas hubungan kepemimpinan dan perilaku kerja/inovasi. Eksklusi: Artikel populer (koran/blog), artikel yang tidak memiliki data empiris, dan penelitian di sektor non-publik yang tidak relevan secara budaya.

Teknik Analisis Data

Data dianalisis menggunakan Analisis Konten Tematik. Prosesnya meliputi: (1) Reduksi data (ekstraksi temuan kunci); (2) Penyajian data (matriks jurnal); (3) Sintesis naratif (menghubungkan temuan dengan teori); dan (4) Penarikan kesimpulan verifikasi.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Kajian Variabel 1: Kepemimpinan Afiliasi (*Affiliative Leadership*)

Kepemimpinan afiliasi adalah satu dari enam gaya kepemimpinan yang diperkenalkan oleh Daniel Goleman. Prinsip utamanya adalah "People come first". Pemimpin tipe ini menghargai individu dan emosi mereka lebih dari tugas dan tujuan organisasi. Tujuannya adalah menciptakan harmoni, meningkatkan moral, dan memperbaiki komunikasi. Dimensi dan Indikator: Dalam konteks pendidikan, indikator kepemimpinan afiliasi meliputi: (1) Empati Tinggi: Pemimpin mampu merasakan kecemasan guru dan memberikan dukungan emosional. (2) Resolusi Konflik: Mengutamakan penyelesaian masalah secara damai untuk menjaga keutuhan tim (*conflict avoidance* demi harmoni). (3) Apresiasi Personal: Memberikan pujian dan pengakuan secara personal untuk membangun *self-worth* bawahan. (4) Fleksibilitas: Memberikan ruang bagi guru untuk mengatur cara kerjanya sendiri selama harmoni terjaga. Konteks Indonesia:

Di Indonesia, gaya ini sering termanifestasi dalam bentuk "Kepemimpinan Kekeluargaan" atau "Bapakisme". *Positif*: Menciptakan rasa aman dan loyalitas tinggi (utang budi). *Negatif*: Berpotensi melahirkan favoritisme dan ketidakmampuan menegur bawahan yang berkinerja buruk (budaya sungkan).

Kajian Variabel 2: Perilaku Kerja Inovatif (*Innovative Work Behavior - IWB*)

IWB didefinisikan sebagai perilaku individu yang disengaja untuk menciptakan, memperkenalkan, dan menerapkan ide-ide baru dalam peran kerja, kelompok, atau organisasi. Berbeda dengan kreativitas yang hanya pada tataran ide, IWB mencakup implementasi. Dimensi IWB: (1) Idea

Generation: Menciptakan konsep baru untuk memecahkan masalah pembelajaran. (2) Idea Promotion: Mencari dukungan sosial (koalisi) untuk ide tersebut. Ini adalah tahap paling politis dan rentan konflik. (3) Idea Realization: Menjadikan ide sebagai prototipe atau model kerja nyata di sekolah.

Grand Theories (Landasan Teori Utama)

Social Exchange Theory (SET - Blau, 1964): Teori ini menjelaskan hubungan antarmanusia sebagai transaksi sosial. Jika pemimpin memberikan perhatian, kasih sayang, dan dukungan (sumber daya sosio-emosional), maka bawahan akan merasa berkewajiban untuk membalasnya. Dalam konteks ini, guru membalas kebaikan pemimpin afiliatif bukan dengan uang, tetapi dengan perilaku extra-role seperti inovasi. B. Self-Determination Theory (SDT - Ryan & Deci, 2000): Motivasi intrinsik manusia tumbuh jika tiga kebutuhan dasar terpenuhi: Autonomy (otonomi), Competence (kompetensi), dan Relatedness (keterhubungan). Kepemimpinan afiliasi secara spesifik memenuhi kebutuhan Relatedness. Ketika guru merasa terhubung secara emosional (belonging), motivasi intrinsik untuk berinovasi akan tumbuh secara alami tanpa perlu paksaan. Leader-Member Exchange (LMX) Theory: Teori ini fokus pada kualitas hubungan dyadic (dua arah) antara pemimpin dan pengikut. Kepemimpinan afiliasi cenderung menciptakan High-LMX (hubungan berkualitas tinggi) yang ditandai oleh kepercayaan dan rasa hormat. Riset membuktikan High-LMX berkorelasi kuat dengan perilaku inovatif.

Matriks Analisis Jurnal

Tabel. 1

Analisis Jurnal Nasional (Konteks Indonesia)

No.	Penulis & Tahun	Fokus & Lokasi	Temuan & Analisis Kritis
1	Muslaeni, et al. (2023)	Pengaruh Kepemimpinan Afiliatif... di Kab. Tojo Una-Una	Kepemimpinan afiliatif berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja melalui mediasi kepuasan kerja. Ini membuktikan bahwa di daerah berkembang, aspek "rasa senang" adalah prasyarat kinerja.
2	Wati, et al. (2025)	Kepemimpinan Afiliatif Kepala Sekolah... di SMA Negeri 1 Sandai	Studi kualitatif. Menemukan bahwa pendekatan personal kepala sekolah membangun loyalitas guru. Namun, perlu keseimbangan agar kedekatan tidak mengurangi profesionalisme.
3	Limbong & Saragih (2023)	Effectiveness of servant leadership... (Bandung)	Mengkaji Servant Leadership (berisian dengan afiliasi). Menemukan bahwa Job Engagement adalah mediator mutlak. Guru berinovasi karena merasa "terlibat" secara emosional.
4	Ilma, et al. (2023) 4	Pengaruh Modal Psikologi... di Dinas Pendidikan Tojo Una-Una	Menyoroti peran Psychological Capital (harapan, optimisme). Dukungan pemimpin membangun mentalitas "bisa" pada guru untuk berinovasi.

No.	Penulis & Tahun	Fokus & Lokasi	Temuan & Analisis Kritis
5	Prasetyo, et al. (2024) 5	Exploration of idea promotion... (SMK)	Fokus pada tahap Idea Promotion. Menemukan bahwa tanpa Knowledge Sharing yang difasilitasi pemimpin, ide guru berhenti di kepala dan tidak terpromosikan.

Tabel 2.
Analisis Jurnal Internasional (Perspektif Global/Komparatif)

No	Penulis & Tahun	Fokus & Konteks	Temuan & Analisis Kritis
1	Sofyan, et al. (2023) 6	<i>Ethics of Care in Indonesian Vocational HE</i>	(Studi Internasional tentang Indonesia). Menemukan bahwa Ethics of Care mengurangi jarak kekuasaan (<i>power distance</i>), menciptakan ruang aman bagi mahasiswa/dosen untuk berekspresi.
2	Akram, et al. (2016) 7	<i>Relational Leadership... (China)</i>	Konteks budaya kolektif (mirip Indonesia). Kepemimpinan relasional efektif karena pemimpin dianggap sebagai "insider" (orang dalam), sehingga menurunkan risiko sosial saat berinovasi.
3	Ruoro (2025) 8	<i>Affiliative Leadership and IWB</i>	Disertasi ini menemukan bahwa kepemimpinan afiliasi sangat krusial pada tahap promosi ide , di mana dukungan emosional dibutuhkan untuk menghadapi potensi penolakan.
4	Riani & Harsono (2024)	<i>Ethical Leadership on IWB</i>	Menekankan peran Psychological

No	Penulis & Tahun	Fokus & Konteks	Temuan & Analisis Kritis
			Safety. Guru hanya akan berinovasi jika yakin tidak akan dipermalukan jika gagal. Affiliative leader menjamin keamanan ini.
5	Irawanto, et al. (2021) ³	Paternalistic Leadership in Indonesia	Membedah paradoks Bapakisme . Sisi pengayoman (afiliasi) positif, namun sisi otoritas dapat mematikan inisiatif jika tidak dikelola dengan demokratis.

Konstruksi Kepemimpinan Afiliasi dalam Budaya Pendidikan Indonesia

Kepemimpinan afiliasi di Indonesia tidak beroperasi di ruang hampa nilai. Ia berinteraksi secara dialektis dengan budaya lokal. Temuan menunjukkan bahwa kepemimpinan ini berfungsi sebagai Mekanisme Koping Kultural. (1) Mengatasi Ewuh Pakewuh: Salah satu penghambat terbesar inovasi di Indonesia adalah budaya Ewuh Pakewuh (rasa sungkan berlebihan). Guru muda sering takut menyampaikan ide karena takut dianggap menggurui senior atau kepala sekolah. Kepemimpinan afiliasi, dengan pendekatannya yang egaliter dan hangat, "mencairkan" kebekuan hierarki ini. Ketika kepala sekolah memposisikan diri sebagai "sahabat" atau "orang tua yang asyik" (bukan bos feodal), barrier psikologis untuk bicara menjadi runtuh. (2) Harmonisasi Gotong Royong: Inovasi di sekolah Indonesia jarang bersifat individualistik (seperti budaya Barat). Ia bersifat komunal. Studi di Merauke menunjukkan implementasi kurikulum yang sukses berbasis Gotong Royong. Pemimpin afiliasi berperan sebagai "perekat sosial" yang memungkinkan gotong royong ini terjadi. Ia tidak memerintah, tetapi memfasilitasi kolaborasi emosional antar-guru.

Mekanisme Psikologis Pengaruh terhadap IWB

Berdasarkan integrasi *Social Exchange Theory* (SET) dan *Self-Determination Theory* (SDT), penelitian ini memetakan jalur pengaruhnya sebagai berikut: Jalur Kepercayaan (Trust Loop - Basis SET): *Input*: Pemimpin memberikan perhatian tulus dan toleransi terhadap kesalahan (*safe failure*). *Proses*: Guru mengembangkan *Affective Trust* (kepercayaan emosional). Mereka percaya bahwa jika mereka mencoba metode baru dan gagal, mereka tidak akan dipermalukan atau dihukum. *Output*: Guru berani mengambil risiko inovatif sebagai bentuk balas budi (*reciprocity*) kepada pemimpin.

Jalur Motivasi Intrinsik (Meaning Loop - Basis SDT): *Input*: Pemimpin membangun suasana kekeluargaan (*sense of community*). *Proses*: Kebutuhan dasar *Relatedness* terpenuhi. Guru merasa sekolah adalah "rumah kedua". *Output*: Muncul *Job Engagement* dan *Psychological Capital* (harapan & optimisme). Guru berinovasi bukan karena instruksi dinas, tapi karena ingin memajukan "rumahnya" sendiri.

Komparasi dan Posisi Kepemimpinan Afiliasi

Analisis komparatif terhadap literatur mengungkapkan posisi unik gaya afiliasi: Afiliasi vs. Transformasional: Kepemimpinan Transformasional sering dianggap ideal karena memiliki visi masa depan. Namun, di Indonesia, gaya transformasional yang terlalu agresif ("Ayo berubah cepat!") tanpa landasan hubungan yang kuat sering kali menimbulkan resistensi pasif atau burnout. *Sintesis*: Kepemimpinan afiliasi adalah fondasi. Sebelum mengajak guru "terbang" (transformasi), pemimpin harus membuat mereka merasa "nyaman berpijak" (afiliasi). Afiliasi vs. Instruksional: Kepemimpinan instruksional fokus pada teknis kurikulum. Kelemahannya adalah kaku

dan membosankan. *Sintesis:* Kepemimpinan afiliasi memberikan "jiwa" pada "raga" kurikulum. Guru mungkin paham teknis Kurikulum Merdeka (instruksional), tapi mereka baru mau menjalankannya dengan sepenuh hati jika disentuh hatinya (afiliatif).

Diskusi Kritis: Paradoks Harmoni

Penelitian ini juga menemukan sisi gelap (*dark side*) yang perlu diwaspadai. Literatur memperingatkan tentang bahaya "Toxic Positivity" atau harmoni semu. Jika pemimpin afiliasi terlalu takut konflik (*conflict avoidance*), ia akan membiarkan guru yang malas tetap malas demi menjaga "kerukunan". Inovasi membutuhkan gesekan ide (*creative abrasion*). Jika afiliasi dimaknai sebagai "semua harus setuju dan tersenyum", maka inovasi radikal tidak akan lahir. Inovasi mati di tangan kesopanan yang berlebihan. Oleh karena itu, kepemimpinan afiliasi di Indonesia harus berevolusi dari "Asal Bapak Senang" menjadi "Asal Murid Menang". Hubungan baik dijaga bukan untuk kenyamanan pribadi guru, tetapi untuk kolaborasi demi siswa.

4. SIMPULAN

Berdasarkan analisis sistematis dan filosofis, makalah ini menyimpulkan: Kepemimpinan Afiliasi adalah Prasyarat Ontologis: Dalam budaya Indonesia yang kolektif dan berjarak kekuasaan tinggi, inovasi tidak mungkin tumbuh di tanah yang "kering" atau otoriter. Kepemimpinan afiliasi menyediakan "air" (keamanan psikologis dan kepercayaan) yang menggemburkan tanah tersebut. Mekanisme "Utang Budi" dan "Keluarga": Gaya ini bekerja efektif melalui mekanisme pertukaran sosial. Guru berinovasi sebagai bentuk dedikasi kepada pemimpin yang mereka anggap sebagai orang tua atau sahabat (pemenuhan kebutuhan *Relatedness*). Hibridasi adalah Kunci: Kepemimpinan

afiliasi sendiri tidak cukup (*necessary but not sufficient*). Ia sangat kuat dalam *Idea Promotion* dan *Building Trust*, namun lemah dalam *Idea Generation* yang radikal. Maka, dibutuhkan model kepemimpinan hibrida: Pemimpin yang memiliki "Hati Afiliatif" (untuk merangkul) dan "Pikiran Transformasional" (untuk menantang).

Saran Kebijakan (Untuk Kemendikbudristek & Dinas Pendidikan): Redefinisi Kompetensi Kepala Sekolah: Dalam asesmen kepala sekolah, bobot kompetensi sosial-emosional harus ditingkatkan. Jangan hanya memilih kepala sekolah yang pintar administrasi, tapi yang mampu "nguwongke" (memanusiakan) guru. Pelatihan Manajemen Konflik: Kepala sekolah perlu dilatih teknik *Constructive Conflict*. Mereka harus diajarkan bahwa debat ide tidak sama dengan permusuhan pribadi, sehingga budaya *ewuh pakewuh* bisa dikikis secara perlahan.

Saran Akademis (Penelitian Lanjutan): Studi Etnografi: Perlu penelitian mendalam (observasi partisipatif) di ruang guru untuk melihat bagaimana *real talk* terjadi di balik pintu tertutup. Apakah guru benar-benar berani bicara pada pemimpin afiliatif. Variabel Budaya: Perlu komparasi antara budaya Jawa (yang sangat hierarkis) dengan budaya lain di Indonesia yang lebih egaliter (misal: Minang atau Manado) dalam merespons gaya afiliasi ini.

5. DAFTAR PUSTAKA

- Akram T, Lei S, Haider Mj. The Impact Of Relational Leadership On Employee Innovative Work Behavior In It Industry Of China. *Arab Economic And Business Journal*. 2016;11(2):153–161.
- Analysis Of Improving Innovative Work Behaviour Of Vocational High School Teachers In Terms Of Servant Leadership With Knowledge Sharing As An Intervening Variable - *Uny Journal*

- Collections*, Accessed December 2, 2025,
<https://scholarhub.uny.ac.id/jpv/vol14/iss1/27/>
- Author Details - E-Jurnal Nobel, Accessed December 2, 2025,
<https://e-jurnal.nobel.ac.id/index.php/index/search/authors/view?affiliation=institut+teknologi+dan+bisnis+nobel+indonesia&country=id>
- Blau Pm. *Exchange And Power In Social Life*. New York: Wiley; 1964.
- Edmondson A. Psychological Safety And Learning Behavior In Work Teams. *Administrative Science Quarterly*. 1999;44(2):350–383.
- Exploring Paternalistic Leadership And Its Application To The Indonesian Public Sector | Request Pdf - Researchgate, Accessed December 2, 2025.
- Full Article: Exploring The Outside-The-Box Leadership Of An Indonesian School Principal: A Qualitative Case Study, Accessed December 2, 2025.
- Full Article: Unpacking The Ethics Of Care And Safe Learning Environments In Indonesian Vocational Higher Education Settings: A Contested Space Of Power And (Teaching) Effectiveness - Taylor & Francis Online, Accessed December 2, 2025,
<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14681366.2023.2187437>
- Goleman D. Leadership That Gets Results. *Harvard Business Review*. 2000;78(2):78–90.
- Graen Gb, Uhl-Bien M. Relationship-Based Approach To Leadership: Development Of Leader-Member Exchange (Lmx) Theory Of Leadership Over 25 Years. *The Leadership Quarterly*. 1995;6(2):219–247.
- Hobfoll Se. Conservation Of Resources Theory: Its Implication For Stress, Health, And Resilience. *The Oxford Handbook Of Stress, Health, And Coping*. 2011.
- How Do Interpersonal Conflict Management Of Principal Develop Teacher Pedagogical Competence: *Literature Review*, Accessed December 2, 2025.
- Ilma, Azhari A, Reynilda. Pengaruh Modal Psikologi Dan Fleksibilitas Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Mediasi Perilaku Kerja Inovatif. *Jurnal Magister Manajemen Nobel Indonesia*. 2023;4(6):1031–1045.
- Influence Of Shared Leadership On Task Performance In Commercial Banks In Kenya By Agnes Ruoro United States International Unive - Usiu-Africa Digital Repository, Accessed December 2, 2025.
- Irawanto Dw, Novianti Kr. Exploring Paternalistic Leadership And Its Application To The Indonesian Public Sector. *Proceedings Of The International Conference On Public Organization*. 2021.
- Janssen O. Job Demands, Perceptions Of Effort-Reward Fairness And Innovative Work Behaviour. *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*. 2000;73(3):287–302.
- Limbong L, Saragih S. The Effectiveness Of Servant Leadership In Enhancing Innovative Work Behavior: The Art Of Job Engagement. *Jurnal Manajemen Maranatha*. 2023;23(1):33–44.
- Muslaeni Mi, Hidayat M, Firman A. Pengaruh Kepemimpinan Afiliatif Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Mediasi Kepuasan Kerja Pada Kantor Camat Ulubongka Di Kabupaten Tojo Una-Una. *Jurnal Pelopor Manajemen Indonesia*. 2023;2(4):505–519.
- Nurhasanah S, Mahmud A. Tantangan

- Dan Peluang Implementasi Program Tahfidz: Studi Kasus Ewuh Pakewuh Guru. *Jurnal Pendidikan Islam*. 2023.
- Pengaruh Modal Psikologi Dan Fleksibilitas Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Mediasi Perilaku Kerja Inovatif Pada Dinas Pen - *E-Jurnal Nobel*, Accessed December 2, 2025.
- Perjalanan Sejarah Tk Aba Di Indonesia (1919-2019) - *Repository Uhamka*, Accessed December 2, 2025.
- Prasetyono H, Tjitrosumarto S, Setyohadi Js. Exploration Of Idea Promotion Of Vocational High School Teachers: The Role Of Servant Leadership And Knowledge Sharing. *Jurnal Pendidikan Vokasi*. 2024;14(1).
- Relationship Between Organizational Culture Openness And Teacher Readiness Quality With School Dynamic Effectiveness In One-Roof Schools | *Jpi (Jurnal Pendidikan Indonesia)*, Accessed December 2, 2025.
- Riani He, Harsono M. The Impact Of Ethical Leadership On Innovative Work Behavior: The Role Of Perceived Organizational Support, Proactive Personality And Psychological Safety. *American Journal Of Economic And Management Business*. 2024;3(5).
- Ruoro A. *Affiliative Leadership And Innovative Work Behavior*. Nairobi: United States International University - Africa; 2025.
- Ryan Rm, Deci El. Self-Determination Theory And The Facilitation Of Intrinsic Motivation, Social Development, And Well-Being. *American Psychologist*. 2000;55(1):68-78.
- Saidah K, Mujiwati Es, Damariswara R. Capturing The Understanding Of Cultural Literacy: Ewuh Pakewuh Vs Tut Wuri Handayani. *Journal Of Innovation In Educational And Cultural Research*. 2025.
- Setiawan R. The Driving Teacher and Ewuh Pakewuh Culture. *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*; 2021; Singapore.
- Sofyan M, Finefter-Rosenbluh I, Barnes M. Unpacking the ethics of care and safe learning environments in Indonesian vocational higher education settings. *Pedagogy, Culture & Society*. 2023.
- Wati E, Asrori M, Radiana U. Kepemimpinan Afiliatif Kepala Sekolah Pada Pengelolaan Pendidik di SMA Negeri 1 Sandai. *Jurnal Visi Ilmu Pendidikan*. 2025;17(3).