JURNAL MANAJEMEN PENDIDIKAN DASAR, MENENGAH DAN TINGGI (JMP-DMT)
E ISSN : 2715-9213
Vol 7 No 4 Oktober 2026

Efektivitas Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru (Studi Kasus di SMK AL Ma'shum Kisaran)

Nur Susanti
Manajemen Pendidikan Tinggi,Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, Indonesia
Jl. Denai No. 217, Tegal Sari Mandala II, Kec. Medan Denai, Kota Medan, Sumatera Utara 20371
Email nursusanti@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan praktik kepemimpinan demokratis kepala sekolah, menggambarkan kinerja guru, dan menganalisis keterkaitan keduanya di SMK Al Ma'shum Kisaran, Kabupaten Asahan, Sumatera Utara. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan strategi studi kasus. Informan terdiri atas kepala sekolah, wakil kepala sekolah, dan tiga orang guru yang dipilih secara purposif. Data dikumpulkan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi, kemudian diperiksa melalui triangulasi. Analisis data meliputi reduksi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan. Temuan menunjukkan bahwa kepemimpinan demokratis diwujudkan melalui dorongan kepada guru untuk menganalisis masalah, dukungan terhadap inovasi dan kreativitas, pelibatan guru dalam pengambilan keputusan, serta komunikasi dan hubungan kerja yang terbuka. Praktik pendukungnya mencakup pelatihan dan pembinaan, pemberian penghargaan, serta musyawarah mengenai kebijakan sekolah. Hasil observasi kinerja guru menunjukkan persentase rata-rata 93,14% pada perencanaan pembelajaran, 84,8% pada pelaksanaan pembelajaran, dan 89% pada evaluasi pembelajaran. Perencanaan memperoleh persentase tertinggi, sedangkan pelaksanaan pembelajaran terendah, terutama pada kesesuaian metode dengan materi ajar. Penelitian ini memberikan pemahaman kontekstual tentang praktik kepemimpinan demokratis yang ditemukan bersama capaian observasional kinerja guru. Karena penelitian dilakukan pada satu sekolah tanpa desain eksperimen atau pengukuran sebelum dan sesudah, hasilnya tidak membuktikan hubungan sebab-akibat.

Kata kunci: Kepemimpinan demokratis, Kinerja guru, Pembelajaran, Sekolah kejuruan, Studi kasus.

ABSTRACT

This study describes the principal's democratic leadership practices, examines teacher performance, and explores how the two are connected at SMK Al Ma'shum Kisaran, Asahan Regency, North Sumatra, Indonesia. A qualitative approach with a case study strategy was employed. The informants comprised the principal, a vice principal, and three teachers selected purposively. Data were collected through interviews, observation, and documentation, and credibility was examined through triangulation. Data analysis involved data reduction, data display, and conclusion drawing and verification. The findings indicate that democratic leadership was reflected in encouraging teachers to analyze problems, supporting innovation and creativity, involving teachers in decision-making, and maintaining open communication and working relationships. Supporting practices included teacher training and guidance, recognition or rewards, and collective deliberation on school policies. Observation results showed average scores of 93.14% for lesson planning, 84.8% for instructional implementation, and 89% for learning evaluation. Lesson planning recorded the highest percentage, whereas instructional implementation recorded the lowest, particularly in selecting teaching methods aligned with lesson content. The study provides a contextual account of democratic leadership practices observed alongside teacher performance indicators in the school. Since the research was conducted in a single school and did not employ an experimental design or pre- and post-intervention measurements, the findings do not establish a causal relationship between democratic leadership and teacher performance.

Keywords: *Case study, Democratic leadership, Teacher performance, Teaching, Vocational school.*

1. PENDAHULUAN

Pendidikan yang bermutu tidak hanya ditentukan oleh kurikulum, sarana, dan kompetensi individual guru, tetapi juga oleh efektivitas kepemimpinan dan pengelolaan sekolah. Kepala sekolah memiliki posisi strategis dalam mengoordinasikan sumber daya, membangun iklim kerja, memfasilitasi pengembangan profesional guru, serta memastikan kebijakan sekolah mendukung proses pembelajaran. Tinjauan sistematis dan meta-analisis menunjukkan bahwa perilaku kepala sekolah berkaitan dengan kesejahteraan guru, praktik pembelajaran, dan kesehatan organisasi sekolah (Liebowitz & Porter, 2019). Hubungan tersebut juga dapat berlangsung melalui berbagai jalur organisasi dan profesional yang menghubungkan kepemimpinan dengan pembelajaran siswa (Leithwood dkk, 2020). Selain itu, kajian sistematis Gümüş dkk (2018) memperlihatkan berkembangnya penelitian mengenai berbagai model kepemimpinan pendidikan, termasuk kepemimpinan instruksional, transformasional, dan terdistribusi. Temuan tersebut menegaskan pentingnya mengkaji bagaimana kepemimpinan diwujudkan dalam praktik pengelolaan sekolah.

Salah satu pendekatan yang relevan ialah kepemimpinan demokratis, yang memberikan ruang kepada guru untuk menyampaikan pendapat, berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, dan terlibat dalam pemecahan masalah. Penelitian Nellitawati (2020) menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan demokratis kepala sekolah dan kinerja guru. Temuan serupa mengenai pentingnya komunikasi terbuka, penyelesaian masalah bersama, dan kesempatan mengembangkan kemampuan guru dilaporkan oleh Robani dan Mustofa (2024). Dari perspektif kepemimpinan terdistribusi, Bellibaş dkk (2021) menemukan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap kualitas pembelajaran guru dapat berlangsung secara tidak langsung melalui kolaborasi dan kepuasan kerja. Meyer dkk (2022) juga menunjukkan bahwa efikasi kolektif guru berperan dalam hubungan antara kepemimpinan kepala sekolah dan kolaborasi guru. Meskipun kepemimpinan demokratis dan kepemimpinan terdistribusi merupakan konsep yang berbeda, penelitian tersebut memberikan dasar untuk memahami pentingnya partisipasi, kolaborasi, dan kondisi kerja dalam pelaksanaan tugas profesional guru.

Kinerja guru menjadi dimensi penting untuk menjelaskan bagaimana kepemimpinan sekolah berkaitan dengan praktik pendidikan. Penelitian ini memfokuskan kinerja guru pada kemampuan merencanakan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, dan mengevaluasi pembelajaran, mengikuti indikator yang digunakan dalam penelitian dan merujuk pada Supardi (2014). Perencanaan mencakup penyiapan perangkat, perumusan tujuan, dan pemilihan materi serta media pembelajaran. Pelaksanaan meliputi penggunaan strategi pembelajaran, pengelolaan kelas, dan komunikasi dengan peserta didik, sedangkan evaluasi mencakup pemilihan teknik penilaian, pemeriksaan hasil belajar, dan pemberian umpan balik. Penelitian Mulyani dkk (2020) menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja mengajar guru berhubungan positif dan signifikan dengan efektivitas sekolah. Dengan demikian, kinerja guru perlu dilihat melalui praktik pembelajaran yang konkret, bukan hanya pemenuhan administrasi atau persepsi umum mengenai profesionalisme.

Penelitian terdahulu di Indonesia juga memperlihatkan keterkaitan kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru. Siahaan dan Prasetia (2023), melalui studi kasus kualitatif di SMP Negeri 6 Tebing Tinggi, menekankan koordinasi, pemantauan, evaluasi kebijakan, dan penciptaan lingkungan kerja yang nyaman. Sari dkk (2021) mengkaji kepemimpinan transformasional di SMA Negeri 2 Pematangsiantar dan menemukan praktik pemberian ruang bagi guru untuk berkolaborasi, mengembangkan gagasan kreatif, serta memperoleh dukungan dalam menghadapi masalah. Sementara itu, Permadani dkk (2021) melaporkan adanya pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan instruksional, motivasi kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja guru. Pada tingkat internasional, Daniel dan Lei (2020), melalui tinjauan sistematis mengenai kepemimpinan terdistribusi, menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan dapat berhubungan secara tidak langsung dengan capaian akademik siswa. Secara keseluruhan, studi-studi tersebut menegaskan relevansi kepemimpinan sekolah, tetapi perbedaan model kepemimpinan, konteks

sekolah, dan fokus hasil penelitian membuat kajian kontekstual mengenai praktik kepemimpinan demokratis tetap diperlukan.

Selain partisipasi dan koordinasi, aspek keteladanan serta etika kepemimpinan juga penting dalam memahami hubungan kepala sekolah dengan guru. Siahaan dkk. (2023), termasuk Sari dkk (2021) mengkaji etika kepemimpinan kepala sekolah dan menekankan keteladanan, penggunaan penghargaan dan disiplin, serta komunikasi nilai dalam membangun iklim etis organisasi. Penelitian tersebut tidak secara khusus membahas kepemimpinan demokratis ataupun kinerja guru dalam tiga tahap pembelajaran. Namun, hasilnya memberikan perspektif tambahan bahwa perilaku pemimpin dan cara memperlakukan anggota organisasi merupakan bagian penting dari pengelolaan sekolah. Karena itu, penelitian tentang kepemimpinan demokratis perlu menghubungkan perilaku kepemimpinan yang teramati dengan bukti mengenai pelaksanaan tugas guru, tanpa menyamakan berbagai model kepemimpinan atau langsung mengasumsikan hubungan kausal.

Kebutuhan tersebut relevan dengan konteks SMK Al Ma'shum Kisaran. Penjajakan awal yang dicatat dalam laporan dan menunjukkan adanya persoalan terkait keterlibatan guru dalam perumusan kebijakan, kesempatan menyampaikan gagasan, dan penyampaian jadwal kegiatan sekolah yang terkadang mendadak. Kondisi tersebut memunculkan pertanyaan mengenai bagaimana kepala sekolah membangun komunikasi, memberi ruang partisipasi, dan mendukung pelaksanaan tugas guru dalam praktik sehari-hari. Untuk memahami persoalan tersebut secara menyeluruh, diperlukan analisis yang tidak hanya bersumber dari persepsi awal, tetapi juga membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi secara sistematis.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan mendeskripsikan gaya kepemimpinan demokratis kepala sekolah di SMK Al Ma'shum Kisaran, menggambarkan kinerja guru dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran, serta menganalisis bagaimana praktik kepemimpinan tersebut berkaitan dengan kinerja guru dalam konteks sekolah yang diteliti. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan strategi studi kasus melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Kontribusi yang diharapkan ialah pemahaman kontekstual mengenai praktik kepemimpinan demokratis, bentuk dukungan profesional yang diberikan kepada guru, serta keterkaitannya dengan temuan observasional tentang kinerja guru. Dengan demikian, penelitian ini melengkapi kajian terdahulu melalui penjelasan mengenai praktik kepemimpinan demokratis dalam konteks sekolah menengah kejuruan swasta di Indonesia.

2. METODE PENELITIAN

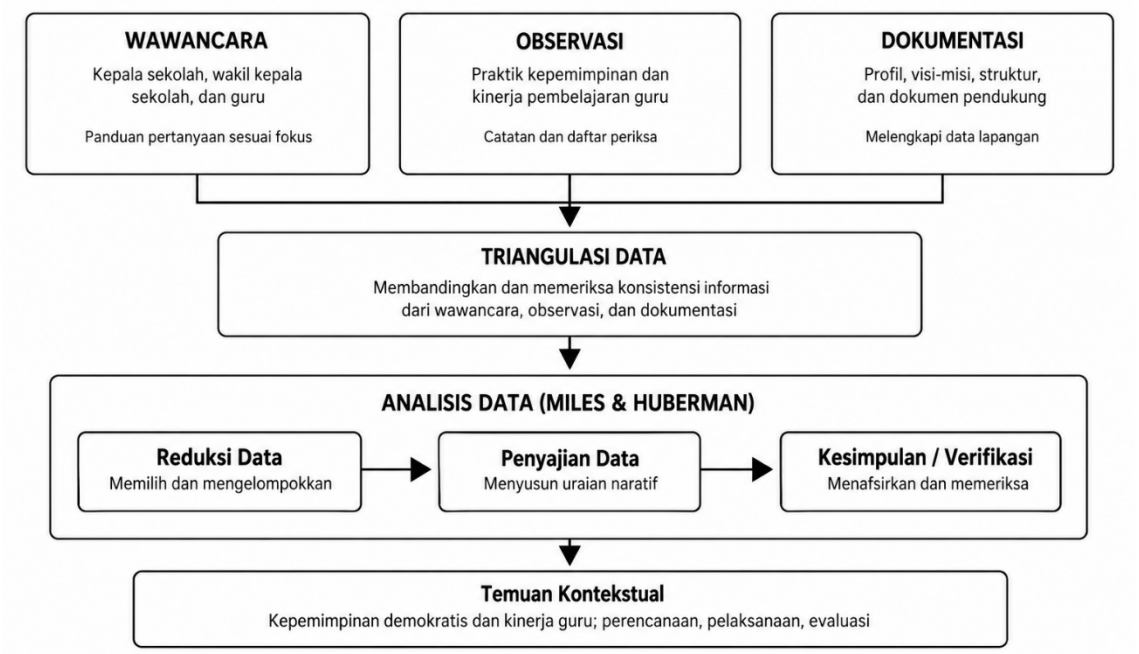
Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan strategi studi kasus untuk memahami praktik kepemimpinan demokratis kepala sekolah dan keterkaitannya dengan kinerja guru dalam konteks sekolah yang diteliti. Penelitian dilaksanakan di SMK Al Ma'shum Kisaran, Kabupaten Asahan, Sumatera Utara. Penelitian mencatat periode penelitian dari September sampai Januari. Fokus kajian meliputi empat indikator kepemimpinan demokratis, yaitu mendorong guru menggunakan daya nalar dalam menghadapi masalah, mendukung inovasi dan kreativitas, melibatkan guru dalam pengambilan keputusan, serta membangun hubungan yang baik antara pimpinan dan bawahan. Kinerja guru ditelaah melalui kemampuan merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran.

Subjek penelitian meliputi kepala sekolah, wakil kepala sekolah, dan guru yang dipilih karena dipandang memiliki pengetahuan atau pengalaman yang relevan dengan fokus penelitian. Bab metode menyebut penggunaan *purposive sampling*. Lampiran transkrip memuat lima informan, yakni seorang kepala sekolah, seorang wakil kepala sekolah, dan tiga orang guru. Informasi dari para informan digunakan untuk memperoleh beragam perspektif tentang praktik kepemimpinan, dukungan pengembangan profesional, partisipasi dalam pengambilan keputusan, serta pelaksanaan pembelajaran.

Data dikumpulkan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Wawancara dilakukan dengan berpedoman pada pokok pertanyaan mengenai gaya kepemimpinan demokratis, pelaksanaannya dalam mendukung kinerja guru, dan praktik guru dalam merencanakan, melaksanakan, serta mengevaluasi pembelajaran. Observasi digunakan untuk mencermati interaksi kepemimpinan dan praktik pembelajaran di sekolah. Dokumentasi digunakan untuk melengkapi informasi melalui dokumen yang berkaitan dengan profil sekolah, visi dan misi, struktur organisasi, serta bahan pendukung penelitian. Penggunaan ketiga teknik tersebut memungkinkan informasi dibandingkan agar gambaran yang diperoleh tidak hanya bergantung pada satu sumber data.

Keabsahan data diperiksa melalui triangulasi data dengan membandingkan informasi dari wawancara, observasi, dan dokumentasi. Analisis data mengacu pada model Miles dan Huberman, yang meliputi reduksi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan. Pada tahap reduksi, informasi dipilih dan dikelompokkan sesuai fokus penelitian. Data yang telah terorganisasi kemudian disajikan secara naratif untuk memperlihatkan pola praktik kepemimpinan dan kinerja guru. Kesimpulan disusun dengan menelaah keterkaitan antartemuan dan memeriksa kesesuaiannya dengan bukti yang tersedia.

Pedoman observasi kinerja guru merinci indikator pada setiap aspek. Perencanaan mencakup penyiapan perangkat pembelajaran, perumusan tujuan, penyesuaian materi dan waktu, penyusunan modul ajar, serta pemilihan media. Pelaksanaan mencakup kesesuaian strategi dan media, penggunaan sarana, pengelolaan kelas, serta penggunaan bahasa yang mudah dipahami. Evaluasi mencakup kesesuaian teknik penilaian, pelaksanaan asesmen, pemberian tes, pemeriksaan hasil, dan penilaian yang objektif. Selain uraian kualitatif, kinerja guru juga diringkas melalui lembar observasi berbentuk daftar periksa pada tiga aspek: perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pembelajaran. Lembar tersebut memakai pilihan jawaban Ya/Tidak; hasilnya diringkas secara deskriptif untuk menunjukkan aspek yang relatif kuat serta aspek yang masih perlu diperbaiki. Hasil pengamatan disajikan dalam bentuk persentase dan nilai rata-rata sebagaimana dilaporkan pada tabel hasil penelitian. Angka-angka tersebut diperlakukan sebagai deskripsi pendukung terhadap temuan kualitatif, bukan sebagai bukti eksperimen atau dasar untuk menyimpulkan hubungan sebab-akibat. Gambar 1 merangkum alur pengumpulan, pemeriksaan, dan analisis data dalam penelitian ini.



Gambar 1. Alur Pengumpulan, Triangulasi, dan Analisis Data

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1. Praktik Kepemimpinan Demokratis Kepala Sekolah

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan demokratis di SMK Al Ma'shum Kisaran diwujudkan melalui empat praktik utama, yaitu mendorong guru menggunakan daya nalar dalam menyelesaikan masalah, memfasilitasi inovasi dan kreativitas, melibatkan guru dalam pengambilan keputusan, serta membangun hubungan yang terbuka antara kepala sekolah dan guru. Temuan tersebut diperoleh melalui wawancara dengan kepala sekolah, wakil kepala sekolah, dan guru, serta didukung oleh hasil observasi terhadap aktivitas di lingkungan sekolah.

Praktik pertama terlihat dalam pelibatan guru untuk mengidentifikasi dan menyelesaikan persoalan sekolah. Kepala sekolah menjelaskan bahwa guru didorong untuk "*mengidentifikasi masalah, penyebabnya, dan mencari solusi yang tepat*" melalui diskusi bersama (wawancara kepala sekolah, 18 Oktober 2024). Salah satu penerapannya adalah rapat evaluasi ketika hasil ujian peserta didik menunjukkan capaian yang rendah. Dalam pembahasan tersebut, guru diminta menganalisis kemungkinan penyebab masalah, termasuk berkurangnya waktu pembelajaran akibat pelaksanaan kegiatan sekolah, seperti Projek Penguatan Profil Pelajar Pancasila (P5), pertandingan antarsekolah, dan kegiatan internal lainnya. Observasi juga mencatat pelaksanaan rapat bulanan untuk membahas berbagai persoalan sekolah.

Temuan ini menunjukkan bahwa pemecahan masalah tidak sepenuhnya ditempatkan sebagai tanggung jawab individual guru, tetapi dibahas sebagai persoalan bersama yang memerlukan analisis dan pertimbangan kolektif. Pelibatan guru dalam mengidentifikasi penyebab masalah memberi ruang bagi pengetahuan mereka mengenai kondisi pembelajaran sehari-hari untuk menjadi bahan pertimbangan pengambilan keputusan. Dalam konteks kepemimpinan sekolah, praktik tersebut relevan dengan temuan Liebowitz dan Porter (2019), yang menunjukkan pentingnya perilaku kepala sekolah dalam kaitannya dengan berbagai hasil pada tingkat guru dan sekolah. Namun, pada penelitian ini, bukti yang tersedia terutama menggambarkan proses partisipasi dan pemecahan masalah, bukan pengaruh kausalnya terhadap hasil belajar peserta didik.

Praktik kedua berkaitan dengan dukungan terhadap inovasi dan kreativitas guru. Hasil wawancara menunjukkan bahwa kepala sekolah memberikan keleluasaan kepada guru untuk mengembangkan metode, media, dan proyek pembelajaran, termasuk pemanfaatan teknologi. Guru juga diberi kesempatan untuk merancang atau memodifikasi perangkat pembelajaran di luar waktu mengajar. Selain itu, kepala sekolah dilaporkan berupaya membantu pemenuhan kebutuhan sumber daya ketika guru memerlukan dukungan untuk mengembangkan proyek pembelajaran. Temuan ini mengindikasikan bahwa ruang kreativitas tidak hanya diberikan melalui kebebasan memilih metode, tetapi juga melalui dukungan waktu dan sumber daya yang memungkinkan gagasan guru dikembangkan menjadi kegiatan pembelajaran.

Praktik ketiga ditemukan melalui keterlibatan guru dan wakil kepala sekolah dalam musyawarah mengenai kebijakan dan penyelesaian masalah. Wawancara menggambarkan bahwa kepala sekolah mengundang masukan dari bawahannya sebelum keputusan diambil. Guru juga diberikan kesempatan untuk menyampaikan kritik dan usulan, termasuk berkaitan dengan waktu pelaksanaan rapat agar kegiatan pembelajaran tidak terganggu. Apabila muncul perbedaan pendapat, masing-masing pihak diberi kesempatan menyampaikan argumen sebelum keputusan ditetapkan. Dengan demikian, partisipasi guru berfungsi sebagai ruang pertukaran informasi sekaligus sarana membangun tanggung jawab bersama terhadap kebijakan sekolah.

Praktik keempat tercermin pada hubungan antara pimpinan dan bawahan yang digambarkan melalui komunikasi terbuka, penghargaan terhadap pendapat, dan dukungan terhadap kebutuhan profesional guru. Wawancara menunjukkan bahwa guru merasa memperoleh keleluasaan dalam mengembangkan metode dan media pembelajaran serta memiliki kesempatan untuk menyampaikan masukan kepada kepala sekolah. Hubungan tersebut menjadi kondisi pendukung bagi pelaksanaan kepemimpinan partisipatif karena memungkinkan guru berkomunikasi mengenai kebutuhan dan persoalan pekerjaan mereka.

Secara keseluruhan, empat indikator tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan demokratis di sekolah yang diteliti tampak melalui tindakan konkret dalam pengelolaan masalah, pengembangan gagasan, pengambilan keputusan, dan hubungan profesional. Temuan ini sejalan dengan perhatian penelitian Siahaan dan Prasetia (2023) terhadap praktik kepemimpinan kepala sekolah dalam mendukung kinerja guru, serta penelitian Sari dkk (2021) yang membahas dukungan terhadap kolaborasi dan pengembangan gagasan guru dalam konteks kepemimpinan transformasional. Meskipun model kepemimpinan yang dikaji berbeda, hasil-hasil tersebut memberikan konteks komparatif bahwa interaksi kepala sekolah dengan guru perlu dipahami melalui perilaku kepemimpinan yang nyata, bukan hanya melalui label gaya kepemimpinan.

Tabel 1. Ringkasan Temuan Praktik Kepemimpinan Demokratis Kepala Sekolah

Indikator	Bukti empiris dalam penelitian	Interpretasi temuan
Mendorong daya nalar	Rapat evaluasi dan diskusi mengenai penyebab rendahnya hasil ujian peserta didik.	Guru memperoleh ruang untuk menganalisis masalah dan merumuskan solusi bersama.
Mendorong inovasi dan kreativitas	Kesempatan merancang proyek berbasis teknologi serta memodifikasi metode dan media pembelajaran.	Kepemimpinan memberi ruang bagi inisiatif profesional guru melalui dukungan waktu dan sumber daya.
Melibatkan guru dalam pengambilan keputusan	Musyawarah, penyampaian saran dan kritik, serta pembahasan kebijakan sekolah.	Keputusan sekolah mempertimbangkan pengalaman guru dan mendorong tanggung jawab bersama.
Membangun hubungan yang baik	Komunikasi terbuka, penghargaan terhadap pendapat, dan dukungan terhadap kebutuhan guru.	Hubungan profesional menjadi sarana penyampaian gagasan dan kebutuhan pekerjaan.

3.2. Strategi Kepemimpinan dalam Mendukung Kinerja Guru

Selain melalui empat indikator utama, kepemimpinan demokratis dalam penelitian ini diwujudkan melalui tiga strategi yang menonjol, yaitu pelatihan dan pembinaan guru, pemberian penghargaan (*reward*), serta pelibatan guru dalam pengambilan keputusan. Ketiga strategi tersebut memperlihatkan bahwa praktik kepemimpinan berlangsung pada aspek pengembangan kompetensi, penghargaan terhadap kontribusi, dan partisipasi dalam tata kelola sekolah.

Pertama, pelatihan dan pembinaan digunakan untuk mendukung pengembangan profesional guru. Berdasarkan keterangan informan, kegiatan pelatihan dilaksanakan sekitar dua hingga empat kali dalam setahun dan mencakup pengembangan modul ajar, metode pembelajaran, serta penyusunan perangkat yang berkaitan dengan P5. Guru juga memperoleh

kesempatan untuk meningkatkan keterampilan dalam penggunaan media pembelajaran dan menyesuaikan strategi pengajaran dengan kebutuhan peserta didik. Hasil wawancara ini menunjukkan adanya dukungan pengembangan profesional yang relatif konkret. Pelatihan tidak hanya diposisikan sebagai kegiatan administratif, tetapi sebagai kesempatan bagi guru untuk memperbarui pengetahuan dan mengembangkan praktik pembelajaran.

Kedua, kepala sekolah memberikan penghargaan kepada guru sebagai bentuk apresiasi terhadap dedikasi, prestasi, dan kreativitas mereka. Dalam wawancara, kepala sekolah menjelaskan bahwa hadiah diberikan sebagai bentuk penghormatan terhadap pekerjaan guru, sedangkan guru menyampaikan bahwa penghargaan tersebut membuat mereka merasa dihargai. Secara interpretatif, penghargaan merupakan bagian dari upaya membangun lingkungan kerja yang mengakui kontribusi profesional. Temuan ini dapat dibandingkan dengan penelitian Permadani, Bahri, dan Prasetia (2021), yang membahas kepemimpinan instruksional, motivasi, dan disiplin kerja dalam kaitannya dengan kinerja guru. Akan tetapi, penelitian ini tidak mengukur secara terpisah pengaruh pemberian penghargaan terhadap motivasi atau kinerja, sehingga peran penghargaan lebih tepat dipahami sebagai praktik pendukung berdasarkan keterangan informan.

Ketiga, pelibatan guru dalam pengambilan keputusan memberi kesempatan kepada guru untuk menyampaikan pandangan tentang kebijakan dan kegiatan sekolah. Praktik musyawarah memungkinkan kepala sekolah memperoleh informasi dari guru yang berhadapan langsung dengan situasi pembelajaran. Pada saat yang sama, keterlibatan tersebut berpotensi memperkuat penerimaan terhadap keputusan karena guru turut berkontribusi dalam proses pembentukannya. Penelitian Robani dan Mustofa (2024) mengenai kepemimpinan demokratis dan kinerja guru memberikan pembanding yang relevan dalam pembahasan ini. Meskipun demikian, kesamaan tema tidak berarti bahwa mekanisme dan hasil pada kedua konteks penelitian identik.

Ketiga strategi tersebut memperlihatkan dimensi dukungan kepemimpinan yang saling melengkapi. Pelatihan dan pembinaan berorientasi pada pengembangan kemampuan, penghargaan menegaskan pengakuan terhadap kontribusi, sedangkan partisipasi dalam pengambilan keputusan memberi ruang bagi guru untuk menyuarakan kebutuhan profesionalnya. Secara bersama-sama, praktik tersebut menggambarkan bagaimana kepemimpinan demokratis dijalankan melalui proses organisasi sehari-hari. Kontribusi utama temuan ini terletak pada penjelasan mengenai bentuk-bentuk dukungan yang muncul dalam konteks SMK Al Ma'shum Kisaran, bukan pada pembuktian bahwa satu strategi tertentu secara mandiri menyebabkan peningkatan kinerja guru.

3.3. Kinerja Guru dalam Perencanaan, Pelaksanaan, dan Evaluasi Pembelajaran

Hasil observasi menunjukkan perbedaan persentase pada tiga aspek kinerja guru, yaitu perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pembelajaran. Perencanaan pembelajaran memperoleh rata-rata 93,14%, pelaksanaan pembelajaran 84,8%, sedangkan evaluasi pembelajaran 89%. Ketiga nilai tersebut merupakan ringkasan deskriptif berdasarkan indikator observasi yang digunakan dalam penelitian.

Tabel 2. Hasil Observasi Kinerja Guru

Aspek kinerja guru	Persentase	Aspek dengan nilai tertinggi	Aspek dengan nilai terendah
Perencanaan pembelajaran	93,14%	Penyiapan perangkat pembelajaran, perumusan tujuan, dan penyesuaian materi dengan	Pemilihan media pembelajaran yang sesuai dengan perkembangan siswa (80,4%).

		alokasi waktu (masing-masing 100%).	
Pelaksanaan pembelajaran	84,8%	Penggunaan bahasa yang mudah dipahami siswa (95,1%).	Kesesuaian strategi atau metode pembelajaran dengan materi (73,1%).
Evaluasi pembelajaran	89,0%	Kesesuaian teknik penilaian dengan tujuan pembelajaran dan pemeriksaan hasil secara objektif (masing-masing 95,1%).	Pemberian tes setelah satu capaian pembelajaran (80,4%).

Pada aspek perencanaan, rata-rata 93,14% menunjukkan bahwa indikator yang diamati umumnya memperoleh persentase tinggi. Penyiapan perangkat pembelajaran, perumusan tujuan, dan penyesuaian materi terhadap alokasi waktu masing-masing tercatat sebesar 100%. Namun, pemilihan media pembelajaran memperoleh persentase 80,4%, lebih rendah dibandingkan indikator perencanaan lainnya. Perbedaan ini memperlihatkan bahwa kesiapan perangkat dan perumusan tujuan belum dengan sendirinya menjamin optimalnya pemilihan media yang sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan peserta didik. Oleh karena itu, dukungan kepemimpinan terhadap pengembangan media dan inovasi pembelajaran tetap relevan untuk diperhatikan.

Pada aspek pelaksanaan pembelajaran, persentase rata-rata sebesar 84,8% merupakan nilai terendah di antara ketiga aspek yang diamati. Penggunaan bahasa yang mudah dipahami peserta didik mencapai 95,1%, sedangkan kesesuaian strategi atau metode pembelajaran dengan materi memperoleh 73,1%. Temuan ini menunjukkan bahwa kemampuan berkomunikasi selama pembelajaran tampak sebagai aspek yang relatif kuat, sementara kesesuaian pilihan metode dengan materi merupakan area yang perlu mendapat perhatian. Dalam konteks penelitian ini, kesempatan berinovasi yang diberikan kepala sekolah dapat menjadi kondisi pendukung, tetapi pemanfaatannya tetap perlu disertai pengembangan kompetensi dan refleksi terhadap praktik pengajaran. Data yang tersedia belum membuktikan apakah dukungan tersebut secara langsung menghasilkan skor tertentu.

Pada aspek evaluasi, persentase rata-rata mencapai 89%. Kesesuaian teknik penilaian dengan tujuan pembelajaran dan pemeriksaan hasil secara objektif masing-masing memperoleh 95,1%. Sementara itu, pemberian tes setelah satu capaian pembelajaran memperoleh 80,4%. Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa pemilihan teknik penilaian dan pemeriksaan hasil merupakan aspek yang relatif kuat, sedangkan konsistensi pelaksanaan penilaian pada setiap capaian pembelajaran masih perlu diperhatikan. Praktik evaluasi yang baik tidak hanya ditentukan oleh objektivitas pemeriksaan, tetapi juga oleh kesesuaian waktu, tujuan, dan bentuk penilaian dengan proses pembelajaran.

Jika ketiga aspek dibandingkan, hasil observasi menunjukkan bahwa perencanaan merupakan aspek dengan persentase tertinggi, diikuti evaluasi, sedangkan pelaksanaan pembelajaran memiliki persentase terendah. Pola tersebut memberikan gambaran yang lebih rinci mengenai variasi kinerja guru dalam konteks sekolah yang diteliti. Temuan ini juga memperjelas bahwa kinerja guru perlu dipahami sebagai rangkaian kegiatan yang memiliki tuntutan berbeda, mulai dari persiapan pembelajaran hingga pelaksanaan dan penilaian hasil belajar. Oleh sebab itu, persentase agregat perlu dibaca bersama indikator spesifik agar area yang sudah kuat dan area yang masih memerlukan dukungan dapat diidentifikasi secara lebih tepat.

Dalam kaitannya dengan kepemimpinan demokratis, hasil observasi tersebut dapat ditempatkan berdampingan dengan temuan mengenai pelatihan, keleluasaan berinovasi,

penghargaan, dan partisipasi guru. Dukungan tersebut menyediakan konteks organisasi yang relevan untuk memahami pekerjaan guru, sementara hasil observasi menggambarkan kinerja pada tiga aspek pembelajaran. Keduanya saling melengkapi dalam menjelaskan kondisi di sekolah yang diteliti. Meskipun demikian, karena penelitian tidak menggunakan pengukuran sebelum dan sesudah penerapan kepemimpinan atau kelompok pembanding, persentase yang dilaporkan tidak dapat digunakan sebagai bukti kausal bahwa kepemimpinan demokratis meningkatkan kinerja guru. Kesimpulan yang lebih sesuai ialah bahwa praktik kepemimpinan demokratis ditemukan bersamaan dengan berbagai bentuk dukungan profesional dan capaian observasional pada tiga aspek kinerja guru.

Secara keseluruhan, hasil penelitian memperlihatkan bahwa kepemimpinan demokratis di SMK Al Ma'shum Kisaran diterapkan melalui pemecahan masalah bersama, dukungan terhadap kreativitas, partisipasi dalam keputusan, komunikasi terbuka, serta pembinaan dan penghargaan. Sementara itu, hasil observasi memperlihatkan variasi kinerja guru dengan capaian tertinggi pada perencanaan pembelajaran dan terendah pada pelaksanaan pembelajaran. Temuan ini memberikan implikasi praktis bahwa pengelolaan sekolah perlu mempertahankan partisipasi guru dan dukungan pengembangan profesional, sekaligus memberi perhatian lebih pada kesesuaian metode pembelajaran, pemilihan media, dan konsistensi evaluasi. Dengan demikian, kontribusi penelitian ini terutama berupa pemahaman kontekstual mengenai praktik kepemimpinan demokratis dan keterkaitannya dengan kinerja guru dalam satu sekolah menengah kejuruan swasta.

4. KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan demokratis kepala sekolah di SMK Al Ma'shum Kisaran diwujudkan melalui upaya mendorong guru menggunakan daya nalar dalam menyelesaikan masalah, mengembangkan inovasi dan kreativitas, melibatkan guru dalam pengambilan keputusan, serta membangun hubungan yang baik antara pimpinan dan bawahan. Penerapan kepemimpinan tersebut tercermin dalam kegiatan pelatihan dan pembinaan guru, pemberian penghargaan (*reward*), musyawarah, serta komunikasi terbuka dalam pengelolaan sekolah. Hasil observasi menunjukkan bahwa kinerja guru dalam perencanaan pembelajaran mencapai 93,14%, pelaksanaan pembelajaran 84,8%, dan evaluasi pembelajaran 89%. Perencanaan pembelajaran memperoleh persentase tertinggi, sedangkan pelaksanaan pembelajaran memperoleh persentase terendah, terutama pada indikator kesesuaian strategi atau metode pembelajaran dengan materi ajar. Temuan ini memberikan gambaran kontekstual bahwa praktik kepemimpinan demokratis berjalan berdampingan dengan dukungan profesional dan capaian kinerja guru pada ketiga aspek pembelajaran. Oleh karena itu, kepala sekolah perlu mempertahankan partisipasi guru dan dukungan pengembangan profesional, sekaligus memperkuat pendampingan dalam pemilihan metode, penggunaan media, dan pelaksanaan evaluasi pembelajaran. Mengingat penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif pada satu sekolah, temuan tersebut tidak dimaksudkan untuk membuktikan hubungan sebab-akibat, tetapi memberikan pemahaman mengenai praktik kepemimpinan demokratis dan keterkaitannya dengan kinerja guru dalam konteks yang diteliti.

DAFTAR PUSTAKA

Bellibaş, M. Ş., Gümüş, S., & Liu, Y. (2021). Does school leadership matter for teachers' classroom practice? The influence of instructional leadership and distributed leadership on instructional quality. *School Effectiveness and School Improvement, 32*(3), 387–412. https://doi.org/10.1080/09243453.2020.1858119

Daniel, G. J., & Lei, H. (2020). The effect of principal's distributed leadership practice on students' academic achievement: A systematic review of the literature. *International Journal of Higher Education, 9*(1), 189–198. https://doi.org/10.5430/ijhe.v9n1p189

Gümüş, S., Bellibaş, M. Ş., Esen, M., & Gümüş, E. (2018). A systematic review of studies on leadership models in educational research from 1980 to 2014. *Educational Management Administration & Leadership, 46*(1), 25–48. https://doi.org/10.1177/1741143216659296

Hallinger, P., Hosseingholizadeh, R., Hashemi, N., & Kouhsari, M. (2018). Do beliefs make a difference? Exploring how principal self-efficacy and instructional leadership impact teacher efficacy and commitment in Iran. *Educational Management Administration & Leadership, 46*(5), 800–819. https://doi.org/10.1177/1741143217700283

Leithwood, K., Sun, J., & Schumacker, R. (2020). How school leadership influences student learning: A test of "The four paths model." *Educational Administration Quarterly, 56*(4), 570–599. https://doi.org/10.1177/0013161X19878772

Liebowitz, D. D., & Porter, L. (2019). The effect of principal behaviors on student, teacher, and school outcomes: A systematic review and meta-analysis of the empirical literature. *Review of Educational Research, 89*(5), 785–827. https://doi.org/10.3102/0034654319866133

Liu, S., & Hallinger, P. (2018). Principal instructional leadership, teacher self-efficacy, and teacher professional learning in China: Testing a mediated-effects model. *Educational Administration Quarterly, 54*(4), 501–528. https://doi.org/10.1177/0013161X18769048

Meyer, A., Richter, D., & Hartung-Beck, V. (2022). The relationship between principal leadership and teacher collaboration: Investigating the mediating effect of teachers' collective efficacy. *Educational Management Administration & Leadership, 50*(4), 593–612. https://doi.org/10.1177/1741143220945698

Mulyani, H., Meirawan, D., & Rahmadani, A. (2020). Increasing school effectiveness through principals' leadership and teachers' teaching performance, is it possible? *Jurnal Cakrawala Pendidikan, 39*(2), 279–292. https://doi.org/10.21831/cp.v39i2.28864

Nellitawati. (2020). How do the principals' democratic leadership styles contribute to teacher performance? *Journal of Educational and Learning Studies, 3*(1), 30–34. https://doi.org/10.32698/0942

Permadani, S. I., Bahri, S., & Prasetia, I. (2021). Pengaruh kepemimpinan instruksional kepala sekolah, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja guru SMA Negeri Kecamatan Pujud, Kabupaten Rokan Hilir, Riau. *Jurnal Manajemen Pendidikan Dasar, Menengah dan Tinggi (JMP-DMT), 2*(1). https://doi.org/10.30596/jmp-dmt.v2i1.8785

Robani, R., & Mustofa, T. A. (2024). Implementasi gaya kepemimpinan demokratis kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja guru di SMA Negeri 1 Wonogiri. *Ideguru: Jurnal Karya Ilmiah Guru, 9*(3), 1930–1938. https://doi.org/10.51169/ideguru.v9i3.1196

Sari, F. E., Prasetia, I., & Elfrianto. (2021). Kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru (Studi di SMA Negeri 2 Pematangsiantar). *Jurnal Pendidikan Rokania, 6*(3). https://doi.org/10.37728/jpr.v6i3.454

Siahaan, A., Aswaruddin, A., Maulidayan, M., Zaki, A., Sari, N., & Rahman, A. A. (2023). Principal leadership ethics as a role model in high school. *AL-ISHLAH: Jurnal Pendidikan, 15*(3), 2834–2845. https://doi.org/10.35445/alishlah.v15i3.1563

Siahaan, Y. E., & Prasetia, I. (2023). Efektivitas kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMP Negeri 6 Tebing Tinggi. *Jurnal Manajemen Pendidikan Dasar, Menengah dan Tinggi (JMP-DMT), 4*(1), 8–15. https://doi.org/10.30596/jmp-dmt.v4i1.12403

Supardi. (2014). *Kinerja guru*. Jakarta, Indonesia: Rajawali Pers.