

Praktik Kepemimpinan Demokratis Kepala Sekolah Dalam Memimpin guru di SMA Pancasila 3 Paranggupito

Pingkan Elora Priyaningsih, Zaki Afifi

Universitas Muhammadiyah Surakarta, Sukoharjo, Indonesia

g000220115@student.ums.ac.id, za862@ums.ac.id

ABSTRACT.

Strong leadership specifically democratic leadership plays a crucial role in fostering teacher participation and establishing open, collaborative working relationships between the principal and the teaching staff. This study aims to examine how the principal of SMA Pancasila 3 Paranggupito implements democratic leadership in leading teachers. A qualitative approach with a case study design was employed. Data were collected through document analysis, participant observation, and in-depth interviews, utilizing source and technique triangulation; analysis followed the Miles and Huberman interactive model, comprising data reduction, data display, and conclusion drawing/verification. The findings reveal that the principal's democratic leadership is evident in four areas: conducting meetings and consultative forums through two-way communication; making school decisions that incorporate teachers' input; delegating tasks and executing programs based on trust coupled with supervision; and resolving issues and conducting evaluations through consultation. These four areas are interconnected, demonstrating that the principal acts not merely as an instructor but also as a guide and mentor to the teachers. The study concludes that the principal's democratic leadership at SMA Pancasila 3 Paranggupito is manifested through teacher involvement, open communication, consultation, shared responsibility, and the delegation of trust balanced with supervision. Given that this study utilized a single-school case study design with qualitative data, future research is encouraged to include a larger number of informants and schools with diverse characteristics to gain a more comprehensive understanding.

Keywords: Democratic Leadership; School Principal; Teacher; Case Study

ABSTRAK.

Kepemimpinan yang kuat, khususnya kepemimpinan demokratis, memiliki peran penting dalam mendorong partisipasi guru serta menciptakan hubungan kerja yang terbuka dan partisipatif antara kepala sekolah dan guru. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji bagaimana kepala sekolah SMA Pancasila 3 Paranggupito mempraktikkan kepemimpinan demokratis dalam memimpin guru. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Data dikumpulkan melalui studi dokumentasi, observasi partisipan, dan wawancara mendalam, kemudian diverifikasi menggunakan triangulasi sumber dan teknik, serta dianalisis dengan model interaktif Miles dan Huberman yang meliputi reduksi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan demokratis kepala sekolah tampak dalam empat ranah, yaitu memimpin rapat dan forum musyawarah melalui komunikasi dua arah, pengambilan keputusan sekolah yang melibatkan pendapat guru, pembagian tugas dan pelaksanaan program yang dilandasi kepercayaan disertai pengawasan,

serta penyelesaian permasalahan dan evaluasi melalui musyawarah bersama. Keempat ranah tersebut saling berkaitan dan menunjukkan bahwa kepala sekolah berperan tidak hanya sebagai pemberi instruksi, tetapi juga sebagai pengarah dan pendamping bagi guru. Penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan demokratis kepala sekolah SMA Pancasila 3 Paranggupito diwujudkan melalui keterlibatan guru, komunikasi terbuka, musyawarah, pembagian tanggung jawab, dan pemberian kepercayaan yang tetap disertai pengawasan. Penelitian ini karena hanya menggunakan desain studi kasus tunggal pada satu sekolah dengan data bersifat kualitatif, sehingga penelitian selanjutnya disarankan untuk melibatkan lebih banyak informan dan sekolah dengan karakteristik berbeda guna memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif.

Kata kunci: Kepemimpinan Demokratis; Kepala Sekolah; Evaluasi Pembelajaran; Guru

PENDAHULUAN

Agar program pendidikan efektif di sekolah, kepemimpinan yang kuat sangat penting. Untuk memaksimalkan pencapaian tujuan pembelajaran, kepala sekolah, sebagai pemimpin tertinggi dalam unit pendidikan, bertanggung jawab untuk secara strategis mengarahkan, memobilisasi, dan mengkoordinasikan semua sumber daya sekolah, termasuk para pengajar. Gaya kepemimpinan kepala sekolah memiliki dampak yang besar pada budaya sekolah, moral guru, dan kemampuan mereka untuk menyelesaikan pekerjaan mereka dengan baik (Amani, 2023).

Di antara berbagai gaya kepemimpinan yang dikenal, kepemimpinan demokratis dinilai relevan diterapkan di lingkungan sekolah karena mendorong partisipasi guru dan berdampak positif terhadap kinerja (Mulyani & Wiarta, 2021; Lasmana, 2016), sementara gaya otoriter maupun *laissez-faire* yang murni dianggap kurang sesuai untuk konteks pendidikan (Masyarakat Belajar, 2010). Kepemimpinan demokratis sangat penting karena memungkinkan para pendidik untuk memiliki suara dalam pengambilan keputusan program sekolah, mendorong komunikasi dua arah, dan menumbuhkan rasa kebersamaan di antara para pendidik (Mirsa dkk., 2024). Penelitian telah menunjukkan bahwa ketika kepala sekolah memandang guru sebagai mitra dan bukan hanya sebagai pelaksana kebijakan, motivasi guru dan kompetensi pedagogis meningkat (Lianti dkk., 2021; Fauzi, 2019).

Selain itu, ketika guru terlibat dalam pengambilan keputusan, hal itu membuat mereka lebih berinvestasi dalam keberhasilan program sekolah, yang pada gilirannya memastikan pengajaran dan pembelajaran yang lebih baik. Dibandingkan dengan gaya kepemimpinan lain yang cenderung memusatkan kewenangan pada satu pihak atau justru melepaskan arah kerja tanpa kendali yang jelas, kepemimpinan demokratis mampu menyeimbangkan pengawasan kepala sekolah dengan partisipasi aktif guru, sehingga tercipta hubungan kerja yang partisipatif, terbuka, dan bertanggung jawab demi tercapainya tujuan pendidikan secara efektif (Choi, n.d.). Keunggulan inilah yang

menjadikan kepemimpinan demokratis sebagai model paling menjanjikan bagi kepala sekolah dalam memimpin guru, termasuk dalam mendorong keterlibatan guru pada berbagai tahapan program sekolah, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, hingga tindak lanjut, sehingga program-program tersebut dapat berjalan lebih efektif dan sesuai dengan kebutuhan siswa.

Penggunaan gaya kepemimpinan demokratis oleh kepala sekolah di berbagai lingkungan telah menjadi subjek beberapa penelitian sebelumnya. Penelitian yang dilakukan oleh Lianti dkk. (2021) menunjukkan bahwa ketika kepala sekolah mengadopsi gaya kepemimpinan demokratis, hal itu berdampak positif pada kinerja guru. Pengaruh penggunaan kepemimpinan demokratis oleh kepala sekolah terhadap administrasi sekolah secara keseluruhan dipelajari oleh Saputra dkk. (2021). Sementara Gaol dan Panjaitan (2024) menunjukkan bahwa kepemimpinan demokratis oleh kepala sekolah secara signifikan memengaruhi kinerja guru, Fauzi (2019) meneliti bagaimana hal itu berkaitan dengan disiplin siswa. Namun, sebagian besar penelitian ini menggunakan metode kuantitatif untuk melihat bagaimana kepemimpinan demokratis memengaruhi hal-hal seperti motivasi guru, disiplin, atau kinerja. Terdapat kekurangan penelitian yang berfokus pada penggunaan gaya kepemimpinan demokratis oleh administrator sekolah menengah atas dalam membimbing staf, terutama di sekolah seperti SMA Pancasila 3 Paranggupito. Untuk mengisi kekosongan pengetahuan ini, penelitian ini menggunakan SMA Pancasila 3 Paranggupito sebagai studi kasus untuk menganalisis berbagai gaya kepemimpinan demokratis yang digunakan oleh administrator sekolah.

Penelitian ini mengkaji bagaimana kepala sekolah SMA Pancasila 3 Paranggupito mempraktikkan kepemimpinan demokratis dalam memimpin guru. Partisipasi staf pengajar dalam pengambilan keputusan, dialog kepala sekolah-guru, dan penggunaan prinsip-prinsip demokrasi dalam administrasi program sekolah (termasuk penilaian kemajuan siswa) adalah topik-topik yang dibahas secara rinci dalam penelitian ini. Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat melengkapi studi lain yang mengandalkan metode kuantitatif dan menambah literatur yang ada tentang kepemimpinan demokratis di kalangan administrator sekolah, khususnya di sekolah menengah atas. Implikasi praktis dari penelitian ini meliputi membantu kepala sekolah mengadopsi dan menyempurnakan gaya kepemimpinan demokratis serta memberikan kerangka kerja bagi staf pendidikan untuk memahami nilai suara siswa dalam pengambilan keputusan sekolah.

Kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai sikap individu yang mengarahkan pelaksanaan aktivitas untuk mencapai tujuan yang diinginkan (sebagaimana dijelaskan oleh Goal dkk. dalam Mulyaningsih, 2020). Hal ini juga dipahami sebagai proses memengaruhi aktivitas kelompok yang terorganisasi untuk mencapai tujuan bersama (Rauch dan Behling dalam Rahman dkk. , 2019), serta sebagai kemampuan untuk

memengaruhi hubungan antarpersonal melalui komunikasi dalam rangka mencapai satu atau beberapa tujuan (Thaib, 2016). Kepemimpinan demokratis menekankan pentingnya hubungan interpersonal yang baik, membimbing dan melibatkan anggota dalam kegiatan organisasi, serta mengakui kontribusi mereka secara profesional (Engkoswara dan Komariyah, 2010). Para pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan demokratis dikenal energik, fokus, dan aktif. Mereka memastikan bahwa setiap orang memiliki peran yang jelas dengan mendelegasikan wewenang dan tugas secara efektif (Sutikno, 2014).

Konsensus di antara para ahli ini adalah bahwa kepemimpinan demokratis paling baik dicirikan oleh budaya dialog terbuka, saling membantu, dan akuntabilitas kolektif untuk pencapaian tujuan organisasi. Dalam karyanya tentang kepemimpinan demokratis, Sudarwan Danim (2004:76) menguraikan lima ciri utama.

Pertama, tidak seperti gaya kepemimpinan otoriter, di mana beban terkonsentrasi pada satu orang, dengan model ini, setiap orang di perusahaan ikut serta untuk menyelesaikan berbagai hal (Danim, 2004). Kedua, bawahan merupakan bagian fundamental dari tim implementasi dan harus diberi tugas dan tanggung jawab yang sesuai dengan keterampilan mereka (Danim, 2004). Hal ini sejalan dengan pandangan bahwa pemimpin yang demokratis menyelaraskan kepentingan organisasi dengan kepentingan pribadi bawahan (Kartono, 2005) serta memberikan kepercayaan kepada bawahan untuk bekerja tanpa perlu pengawasan yang terus-menerus (Lewin, Lippitt, dan White, 1939). Ketiga, disiplin diterapkan dengan cara yang fleksibel dan masalah dipecahkan melalui musyawarah bersama (Danim, 2004). Keputusan dari kepemimpinan yang demokratis berorientasi pada hasil diskusi dan kesepakatan bersama di antara tenaga pendidik (Sutikno dalam Heri Gunawan, 2022), dan kepala sekolah selalu melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan terkait setiap permasalahan maupun perencanaan (Alfin, 2021). Keempat, tingkat kepercayaan yang tinggi diberikan kepada bawahan tanpa mengabaikan tanggung jawab pengawasan, berbeda dengan gaya kepemimpinan otokratik yang cenderung memiliki tingkat kepercayaan yang rendah terhadap bawahan (Danim, 2004). Kelima, komunikasi dengan bawahan bersifat terbuka dan dua arah, berbeda dengan gaya otokratik yang mengedepankan komunikasi tertutup dan satu arah (Danim, 2004). Oleh karena itu, setiap permasalahan yang muncul maupun kegiatan perencanaan sekolah selalu melibatkan guru dan tenaga kependidikan sehingga terciptanya hubungan kerja yang harmonis, terbuka, dan partisipatif (Alfin, 2021).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini mengkaji teknik kepemimpinan demokratis kepala sekolah dalam membimbing guru di SMA Pancasila 3 Paranggupito menggunakan metodologi kualitatif dan desain studi kasus (Creswell, 2016). Desain studi kasus dipilih karena

memungkinkan peneliti memusatkan perhatian pada satu fenomena secara mendalam tanpa mengabaikan konteks alamiah di lokasi penelitian (Creswell, 2016). Penelitian ini difokuskan pada bentuk keterlibatan guru dalam pengambilan keputusan, komunikasi dua arah antara kepala sekolah dan guru, serta penerapan prinsip kepemimpinan demokratis dalam pengelolaan program sekolah, termasuk program evaluasi pembelajaran.

Data dalam penelitian ini di kumpulkan melalui tiga metode, yaitu: studi dokumentasi, observasi partisipan, dan wawancara mendalam (Sugiyono, 2019). Untuk mempelajari perspektif dan pengalaman administrator sekolah, guru, dan staf pendidikan lainnya tentang kepemimpinan demokratis, wawancara mendalam dilakukan (Sugiyono, 2019). Untuk mengamati secara langsung di sekolah, berkomunikasi, berinteraksi, dan mengambil keputusan, peneliti menggunakan metode yang disebut observasi partisipan (Sugiyono, 2019). Menurut Sugiyono (2019), penelitian dokumentasi dilakukan untuk memeriksa materi tambahan termasuk notulen rapat, kurikulum sekolah, dan temuan penilaian pembelajaran. Transkrip wawancara, catatan lapangan yang diambil selama observasi, dan dokumen sekolah yang relevan merupakan produk akhir dari ketiga metode ini.

Metode triangulasi, termasuk triangulasi sumber dan teknis, digunakan untuk memverifikasi keakuratan data yang dikumpulkan untuk penelitian ini (Sugiyono, 2019). Dalam triangulasi sumber, membandingkan data yang dikumpulkan dari administrasi sekolah, instruktur, dan personel pendukung lainnya; dalam triangulasi teknis, dengan membandingkan data yang dikumpulkan dari wawancara, observasi, dan dokumen yang relevan (Sugiyono, 2019). Selain itu, hasilnya diperiksa ulang dengan informan untuk memastikan kesesuaiannya dengan keadaan sebenarnya di lapangan (Stake dalam Creswell, 2016).

Dengan menggunakan pendekatan interaktif Miles dan Huberman untuk analisis data, yang mencakup pengurangan data, penyajian data, dan pengambilan serta verifikasi kesimpulan (Miles & Huberman, 1994). Data dikurangi dengan mengidentifikasi dan memusatkan informasi yang relevan dengan praktik kepemimpinan demokratis kepala sekolah (Miles & Huberman, 1994). Sebelum menarik kesimpulan yang membahas tujuan penelitian, data yang telah dikurangi disajikan dalam gaya naratif deskriptif untuk membantu memahami pola dan tema (Miles & Huberman, 1994).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil analisis data wawancara, observasi, dan dokumentasi, peneliti mengelompokkan praktik kepemimpinan demokratis kepala sekolah di SMA Pancasila 3 Paranggupito dalam memimpin guru ke dalam empat ranah tindakan yang paling menonjol. Uraian mengenai masing-masing ranah berdasarkan temuan penelitian disajikan pada bagian berikut, yaitu memimpin rapat dan forum musyawarah,

mengambil keputusan sekolah, membagi tugas dan mengarahkan pelaksanaan program, serta menyelesaikan permasalahan dan melakukan evaluasi.

A. Memimpin Rapat dan Forum Musyawarah

Berdasarkan temuan di lapangan, kepala sekolah SMA Pancasila 3 Paranggupito, memimpin rapat dan forum musyawarah bukan sebagai ruang untuk menyampaikan instruksi satu arah, melainkan sebagai wadah untuk membangun komunikasi dan keterlibatan guru. Dalam rapat sekolah di SMA Pancasila 3 Paranggupito, di temukan empat bentuk demokratis dalam praktik memimpin rapat tersebut.

Pertama, dari segi cara berkomunikasi, kepala sekolah membuka rapat dengan nada yang santai dan tidak menggurui. Alih-alih langsung membacakan daftar instruksi, kepala sekolah biasanya memulai dengan menyampaikan agenda secara singkat, kemudian mempersilakan guru untuk menanggapi atau menambahkan hal yang perlu dibahas. Cara berkomunikasi semacam ini membuat suasana rapat terasa seperti diskusi antar-kolega, bukan pengarahan dari atasan kepada bawahan.

Kedua, kepala sekolah secara konsisten memberi kesempatan kepada guru untuk menyampaikan pendapat. Dalam rapat evaluasi dan refleksi pembelajaran, misalnya, kepala sekolah tidak langsung menutup forum setelah menyampaikan hasil pengamatannya, tetapi bertanya secara bergiliran kepada guru, mulai dari wali kelas hingga guru mata pelajaran, mengenai kendala yang mereka hadapi selama mengajar. Ketika seorang guru menceritakan kesulitannya menghadapi peserta didik yang kurang aktif di kelas, kepala sekolah tidak langsung memberikan solusi, melainkan melemparkan persoalan tersebut kembali ke forum untuk didiskusikan bersama, sehingga guru lain pun turut menyumbangkan pengalaman dan idenya.

Ketiga, kepala sekolah berperan mengarahkan pembahasan agar tetap sesuai dengan tujuan sekolah. Ketika diskusi mulai melebar ke hal-hal di luar agenda, kepala sekolah biasanya menengahi dengan mengingatkan kembali tujuan rapat, tanpa memotong pembicaraan guru secara tiba-tiba. Ia lebih sering merangkum poin-poin yang sudah disampaikan sebelum mengarahkan forum kembali ke topik utama, sehingga guru tetap merasa didengar meskipun pembahasan diarahkan kembali.

Keempat, kepala sekolah SMA Pancasila 3 Paranggupito menanggapi setiap masukan yang muncul dan merumuskan hasil rapat sebagai kesepakatan bersama, bukan sebagai keputusan sepihak. Setelah seluruh guru menyampaikan pandangannya, kepala sekolah biasanya merangkum pendapat-pendapat yang muncul, mencari titik temu di antara pandangan yang berbeda, dan menyampaikan kesimpulan rapat sebagai hasil kesepakatan bersama, bukan sebagai keputusan yang ia tetapkan sendiri.

Dengan demikian, keempat bentuk tersebut memperlihatkan bahwa kepemimpinan dalam memimpin rapat dan forum musyawarah di sekolah ini tidak

berhenti pada kegiatan formal mengumpulkan guru dalam satu ruangan. Cara berkomunikasi yang terbuka, kesempatan bicara yang diberikan secara merata, arahan pembahasan yang tetap menghargai suara guru, serta perumusan hasil rapat sebagai kesepakatan bersama, seluruhnya selaras dengan indikator ketiga, yaitu bahwa persoalan dipecahkan melalui musyawarah bersama, sekaligus indikator kelima, yaitu komunikasi yang bersifat terbuka dan dua arah. Praktik ini memperlihatkan bahwa kepala sekolah mampu memimpin guru dengan tetap memberikan ruang bagi partisipasi dan tanggung jawab bersama.

B. Pengambilan Keputusan Sekolah

Dengan ciri kedua ini yang tampak kuat dari kepemimpinan kepala sekolah SMA Pancasila 3 Paranggupito, Berdasarkan temuan penelitian, kepala sekolah tidak terbiasa menetapkan keputusan secara sepihak, terutama ketika keputusan tersebut berkaitan dengan pelaksanaan tugas dan kegiatan sekolah. Ada beberapa bentuk pelibatan guru yang ditemukan dalam proses pengambilan keputusan tersebut.

Pertama, sebelum sebuah kebijakan ditetapkan, kepala sekolah biasanya menyampaikan terlebih dahulu rencana kebijakan tersebut kepada guru dalam forum rapat, dan meminta tanggapan sebelum keputusan final diambil. Sebagai contoh, rencana perubahan jadwal supervisi akademik terlebih dahulu didiskusikan bersama guru agar tidak berbenturan dengan jam mengajar mereka.

Kedua, dalam menentukan langkah tindak lanjut hasil evaluasi pembelajaran, seperti pemberian program remedial kepada peserta didik yang belum mencapai penguasaan atau sesi pengayaan bagi mereka yang telah melampaui tingkat kompetensi, kepala sekolah meminta guru mata pelajaran untuk terlebih dahulu memberikan rekomendasi berdasarkan data nilai peserta didik di kelasnya, sebelum kebijakan tersebut ditetapkan secara keseluruhan. Dengan cara ini, keputusan yang diambil benar-benar berangkat dari kondisi riil di kelas, bukan semata dari angka rata-rata di atas kertas, sehingga SMA Pancasila 3 Paranggupito tetap dapat menjaga kaliber prosedur dan produk pengajarannya.

Ketiga, guru dilibatkan karena memiliki pengalaman dan pemahaman terhadap kondisi yang dihadapi dalam pelaksanaan tugas sehari-hari, sehingga pendapat mereka sering dijadikan pertimbangan utama sebelum keputusan diambil, terutama untuk keputusan yang berdampak langsung pada proses belajar-mengajar di kelas.

Seorang guru menuturkan dalam sesi wawancara.

“Dalam mengambil keputusan, kami tetap mempertimbangkan masukan dari guru karena guru yang lebih banyak terlibat langsung dalam pelaksanaan kegiatan. Jadi, keputusan yang diambil dapat dipahami dan dilaksanakan secara bersama-sama.”

Keputusan yang dirumuskan melalui pertimbangan bersama cenderung lebih mudah diterima dan dilaksanakan oleh guru. Dengan hal ini Pernyataan tersebut menunjukkan adanya praktik kepemimpinan demokratis karena kepala sekolah melibatkan guru dalam proses pengambilan keputusan. Guru tidak hanya berperan sebagai pelaksana keputusan, tetapi juga diberikan kesempatan untuk menyampaikan pendapat dan ikut mempertimbangkan berbagai keputusan yang berkaitan dengan kegiatan sekolah. Proses tersebut menunjukkan adanya musyawarah, komunikasi dua arah, dan tanggung jawab bersama dalam menjalankan program sekolah.

Dengan begitu, Evaluasi dapat digunakan sebagai salah satu bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan, misalnya ketika sekolah perlu menentukan langkah perbaikan terhadap suatu program. Akan tetapi, keputusan tidak hanya didasarkan pada hasil evaluasi, melainkan juga melalui diskusi, pertimbangan bersama, dan pemahaman terhadap kondisi yang dihadapi guru. Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah berperan sebagai pemimpin yang mengarahkan proses pengambilan keputusan secara musyawarah serta memberikan ruang kepada guru untuk ikut bertanggung jawab terhadap keputusan yang telah disepakati.

C. Pembagian Tugas dan Pelaksanaan Program

Di SMA Pancasila 3 Paranggupito, kepala sekolah melibatkan guru dalam pembagian tugas dan pelaksanaan berbagai program sekolah. Dengan beberapa bentuk tugas yang dipercayakan kepada guru berdasarkan kemampuan dan tanggung jawab masing-masing.

Pertama, dalam program supervisi akademik, guru diberi tugas menyusun sendiri catatan refleksi mengenai proses mengajarnya, sebelum kemudian dibahas bersama kepala sekolah pada sesi observasi kelas, alih-alih catatan tersebut sepenuhnya disiapkan dan ditentukan oleh kepala sekolah.

Kedua, sejumlah guru dipercaya menjadi koordinator kegiatan, misalnya koordinator mata pelajaran atau penanggung jawab pelaksanaan penilaian tengah dan akhir semester, dengan kewenangan untuk mengatur teknis pelaksanaan di tingkat kelas maupun tingkat mata pelajaran, sementara kepala sekolah berperan memberikan arahan umum mengenai tujuan dan tenggat waktu.

Ketiga, dalam pelaksanaan program remedial dan pengayaan, guru mata pelajaran diberi kewenangan untuk merancang sendiri bentuk soal maupun kegiatan yang sesuai dengan kondisi peserta didiknya, sementara kepala sekolah memastikan bahwa program tersebut berjalan sesuai jadwal yang telah disepakati bersama.

Keempat, kepala sekolah tidak sekedar memberikan tugas, tetapi juga memberikan arahan mengenai tujuan dan tanggung jawab yang harus dilaksanakan, sehingga guru memahami alasan di balik tugas yang mereka emban dan diposisikan

sebagai mitra kerja yang memiliki peran penting dalam menjalankan program sekolah, bukan sekadar sebagai pelaksana perintah.

Kepala sekolah memberikan kepercayaan kepada guru untuk melaksanakan tugas yang telah diberikan. Kepercayaan tersebut tidak berarti kepala sekolah melepaskan tanggung jawab pengawasan, tetapi memberikan ruang kepada guru untuk bekerja secara mandiri dan bertanggung jawab. Kepala sekolah tetap memantau pelaksanaan tugas, memberikan dukungan ketika diperlukan, dan melakukan koordinasi agar kegiatan dapat berjalan sesuai tujuan. Pola tersebut menunjukkan adanya keseimbangan antara pemberian kepercayaan dan pelaksanaan pengawasan.

Dalam hal ini, kepala sekolah berperan sebagai pengarah dan pendamping yang membantu guru ketika menghadapi kesulitan, bukan hanya sebagai pengawas. Praktik tersebut sesuai dengan prinsip kepemimpinan demokratis yang menempatkan guru sebagai bagian penting dari tim pelaksana organisasi. Kepala sekolah dalam hal ini berperan membantu guru meneliti nilai peserta didik, menemukan area yang perlu diperkuat, dan merumuskan strategi mengatasinya bersama-sama, sebuah peran yang jauh lebih dekat dengan posisi pendamping ketimbang pengawas Wiliam (2017).

D. Penyelesaian Masalah dan Pelaksanaan Evaluasi

Berdasarkan temuan ranah yang terakhir, kapala sekolah SMA Pancasila 3 Paranggupito tidak hanya menyelesaikan permasalahan dengan memberikan instruksi, tetapi berusaha memahami permasalahan yang dihadapi guru terlebih dahulu. Kepala sekolah SMA Pancasila 3 Paranggupito mendengarkan kendala yang disampaikan guru, kemudian mengajak guru untuk mencari solusi yang dapat diterapkan.. Dengan demikian, beberapa bentuk kendala yang ditemukan beserta cara penyelesaiannya.

Pertama, kendala yang berkaitan dengan pengelolaan kelas, misalnya ketika seorang guru mengalami kesulitan menghadapi peserta didik yang kurang aktif atau sering tidak mengumpulkan tugas. Kendala semacam ini biasanya dibicarakan dalam forum evaluasi, dan kepala sekolah mengajak guru lain yang memiliki pengalaman serupa untuk berbagi cara mengatasinya, sehingga solusi yang muncul bukan berasal dari kepala sekolah semata, melainkan dari diskusi bersama.

Kedua, kendala keterbatasan waktu dalam menuntaskan target kurikulum. Ketika seorang guru menyampaikan bahwa materi pelajaran tertentu sulit dituntaskan sesuai jadwal, kepala sekolah bersama guru yang bersangkutan mendiskusikan kemungkinan penyesuaian strategi mengajar atau alokasi waktu, alih-alih langsung menuntut guru mengejar target tanpa mempertimbangkan kondisi di lapangan.

Ketiga, kendala yang berkaitan dengan hasil belajar peserta didik yang belum mencapai standar kompetensi. Persoalan ini biasanya diselesaikan melalui diskusi antara kepala sekolah dan guru mata pelajaran untuk menentukan apakah diperlukan program remedial, pendampingan tambahan, atau penyesuaian metode mengajar, berdasarkan

pertimbangan bersama, bukan keputusan sepihak kepala sekolah. penyelesaian masalah menjadi bagian dari proses kepemimpinan yang melibatkan guru. Namun, Evaluasi juga dapat dilakukan sebagai bagian dari upaya melihat perkembangan pelaksanaan program dan menentukan perbaikan apabila diperlukan.

Kepala sekolah menyampaikan dalam sesi wawancara.

“Kalau ada permasalahan yang dihadapi guru, kami bicarakan bersama. Guru menyampaikan permasalahannya, lalu kemudian mencari jalan keluarnya bersama-sama supaya permasalahan tersebut dapat diselesaikan dengan baik.”.

Dengan adanya praktik ini, menunjukkan bahwa kepala sekolah memiliki pola kepemimpinan yang konsisten dalam memimpin guru. Kepala sekolah memimpin rapat dengan membuka ruang dialog, mengambil keputusan dengan mempertimbangkan masukan guru, membagi tugas berdasarkan tanggung jawab dan kemampuan, serta menyelesaikan permasalahan melalui komunikasi dan musyawarah. Keempat ranah tersebut saling berkaitan dan memperlihatkan bahwa kepemimpinan demokratis tidak hanya tampak dalam satu kegiatan tertentu, tetapi menjadi cara kepala sekolah menjalankan perannya dalam memimpin guru secara umum. Melalui pola tersebut, kepala sekolah mampu membangun hubungan kerja yang terbuka, partisipatif, dan saling percaya.

Argumen yang menguatkan temuan ini, kepala sekolah SMA Pancasila 3 Paranggupito bukan sekadar gaya personal yang muncul sesekali, melainkan pola yang konsisten hadir di setiap ranah, mulai dari cara memimpin rapat dan forum musyawarah, mengambil keputusan sekolah, membagi tugas dan melaksanakan program, hingga menyelesaikan permasalahan melalui evaluasi. Keempatnya saling menopang satu sama lain: forum musyawarah menjadi ruang tempat keputusan dirumuskan, keputusan yang dirumuskan bersama menuntun pembagian tugas yang jelas dan dipercayakan kepada guru, sementara pelaksanaan program yang dijalankan bersama itu pada gilirannya dievaluasi kembali melalui forum musyawarah yang sama. Siklus inilah yang menjadikan kelima ciri kepemimpinan demokratis Danim (2004), mulai dari tanggung jawab bersama, keterlibatan bawahan sebagai bagian integral tim pelaksana, musyawarah dalam pemecahan masalah, kepercayaan tanpa mengabaikan pengawasan, hingga komunikasi terbuka dua arah, tidak berdiri sebagai lima poin yang terpisah, melainkan terjalin menjadi satu praktik kepemimpinan yang utuh dan berkelanjutan di SMA Pancasila 3 Paranggupito.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat di simpulkan bahwa kepemimpinan demokratis kepala sekolah SMA Pancasila 3 Paranggupito dalam memimpin guru diwujudkan melalui keterlibatan, komunikasi terbuka, musyawarah, pembagian tanggung jawab, dan pemberian kepercayaan kepada guru. Praktik tersebut terlihat dalam empat ranah, yaitu memimpin rapat dan forum musyawarah, melibatkan guru dalam pengambilan keputusan, membagi tugas dan mengarahkan pelaksanaan program, serta menyelesaikan permasalahan bersama. Kepala sekolah tidak hanya berperan sebagai pemberi instruksi atau pengawas, tetapi juga sebagai pemimpin, pengarah, dan pendamping bagi guru. Evaluasi menjadi bagian pendukung dalam proses kepemimpinan, terutama sebagai bahan pertimbangan dan perbaikan program, sehingga tidak menjadi satu-satunya fokus kepemimpinan. Keempat ranah tersebut menunjukkan bahwa kepala sekolah menerapkan kepemimpinan demokratis melalui tanggung jawab bersama, keterlibatan guru, musyawarah, pemberian kepercayaan dengan tetap melakukan pengawasan, serta komunikasi dua arah dalam mencapai tujuan sekolah

Penelitian ini memiliki keterbatasan karena menggunakan desain studi kasus tunggal pada satu sekolah dengan data yang bersifat kualitatif, sehingga berfokus pada praktik kepemimpinan demokratis kepala sekolah dalam memimpin guru pada satu sekolah. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk melibatkan lebih banyak informan, sekolah dengan karakteristik yang berbeda, serta mengkaji kepemimpinan kepala sekolah dari perspektif guru dan tenaga kependidikan secara lebih luas agar diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai praktik kepemimpinan demokratis di lingkungan sekolah.

DAFTAR PUSTAKA

- Alfin, A. (2021). *Gaya kepemimpinan demokratis kepala sekolah di SD Negeri 1 Margoyoso Tanggamus* [Skripsi sarjana, Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung]. Raden Intan Repository. <http://repository.radenintan.ac.id/16632/>
- Amani, K. (2023). Evaluasi program pengembangan kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru dan mutu pendidikan. *Academy of Education Journal*, 14(2), 1592–1605. <https://doi.org/10.47200/aoej.v14i2.2255>

- Choi, S. (2007). Democratic leadership: The lessons of exemplary models for democratic governance. *International Journal of Leadership Studies*, 2(3), 243–262. <https://www.regent.edu/journal/international-journal-of-leadership-studies/democratic-leadership-style-pdf/>
- Creswell, J. W. (2016). *Research design: Pendekatan metode kualitatif, kuantitatif, dan campuran* (A. Fawaid & R. K. Pancasari, Trans.; 4th ed.). Pustaka Pelajar.
- Danim, S. (2004). *Motivasi kepemimpinan dan efektivitas kelompok*. Rineka Cipta.
- Dylan Wiliam, M. T. (2017). Integrating Assessment with Learning: What Will It Take to Make It Work? In C. A. Dwyer, *The Future of Assessment* (pp. 51-80). New York: Routledge
DOI:<https://www.jurnal.unismuhpalu.ac.id/index.php/JEMIL/article/view/4052/3090>
- Engkoswara, & Komariyah, A. (2010). *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Fauzi, F. (2019). Gaya kepemimpinan demokratis kepala sekolah dan kedisiplinan siswa. *Darajat: Jurnal Pendidikan Agama Islam*, 2(1), 26–33.
- GAYA KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS KEPALA SEKOLAH DI SD NEGERI 1 MARGOYOSO, n.d.
- Gaol, T. L., & Panjaitan, B. (2024). Pengaruh gaya kepemimpinan demokratis kepala sekolah terhadap kinerja guru di SMP Negeri 4 Pollung Kabupaten Humbang Hasundutan tahun 2023. *Jurnal Pendidikan dan Media Pembelajaran*, 3(1), 17–28. <https://doi.org/10.59584/jundikma.v3i1.66>
- Kartono, K. (2005). *Pemimpin dan kepemimpinan: Apakah kepemimpinan abnormal itu?* RajaGrafindo Persada.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created “social climates.” *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 269–299. <https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>
- Lianti, S., Wijaya, C., & Fauza, H. (2021). Pengaruh gaya kepemimpinan demokratis kepala sekolah terhadap kinerja guru di MTs Yayasan Perguruan Miftahul ‘Ulum Dolok Masihul. *Jurnal Islami: Manajemen Pendidikan Islam & Humaniora*, 1(3).
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2nd ed.). SAGE.

- Mirsa, N. R. P., Herawati, E. S. B., & Widiyan, A. P. (2024). Peran kepemimpinan demokratis dalam pengambilan keputusan lingkungan sekolah. *Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran Indonesia*, 4(2), 820–830. <https://doi.org/10.53299/jppi.v4i2.628>
- Mulyaningsih. (2020). *Kepemimpinan dalam pengambilan keputusan*. Kimfa Mandiri.
- Saputra, W., Rusdinal, & Gistituati, N. (2021). Kepemimpinan demokratis kepala sekolah di sekolah menengah kejuruan. *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 3(5), 2905–2910. <https://doi.org/10.31004/edukatif.v3i5.996>
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sutikno, M. S. (2014). *Pemimpin dan kepemimpinan: Tips praktis untuk menjadi pemimpin yang diidolakan*. Holistica.
- Thaib, M. I. (2016). Kepemimpinan pendidikan dalam Islam. *Jurnal Intelektualita*, 4(1), 66–95.
- Yuni, Y. A., Najib, M., Ahmad, N. F., Mahfudloh, R. I., & Qomaruddin, Q. (2025). Gaya kepemimpinan demokratis kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru. *Jurnal Kepemimpinan dan Pengurusan Sekolah*, 10(2), 432–439. <https://doi.org/10.34125/jkps.v10i2.543>