

Implementasi Kepemimpinan Demokratis Dalam Pemberdayaan Guru Penggerak Di SMP Negeri 3 Welahan

Noor Ali Fauzi, Bunyamin, NAN Murniati*
Universitas PGRI Semarang, Indonesia
*ngurahayunyoman@upgris.ac.id

Abstract

SMP Negeri 3 is an outstanding school, one of its achievements is recorded as the school that produces the most leading teachers in Welahan sub-district in 2024-2025. In an effort to further empower the potential of leading teachers for school progress, democratic leadership of the principal is needed who is able to empower the potential of these teachers. This study aims to describe the implementation of democratic leadership of the principal in empowering teachers at SMP Negeri 3 Welahan. The sub-focus of the study includes participatory decision-making, and management and facilitation, Qualitative research methods with case study types in the SMP Negeri 3 Welahan area. Data collection techniques use observation, interviews and documentation. The research design begins with pre-field, field tests, and data analysis. Data analysis techniques include data collection, data condensation, data presentation and drawing conclusions. The results of the study show that the principal applies participatory decision-making by involving teachers in various discussion forums, coordination meetings, and open deliberations. The principal prepares a teacher empowerment program through needs analysis, develops alternative work procedures through group discussions and manages resources by supporting self-development communities that are carried out according to school needs. The research recommendations are aimed at related parties in developing evaluation mechanisms for teacher empowerment programs on real learning quality with measurable indicators.

Keywords: Implementation; Democratic Leadership; Teacher Empowerment; SMP Negeri 3 Welahan

Abstrak

SMP Negeri 3 merupakan sekolah berprestasi, yang salah satu prestasinya tercatat sebagai sekolah penghasil guru penggerak terbanyak di kecamatan Welahan tahun 2024-2025. Dalam Upaya lebih memberdayakan potensi guru penggerak bagi kemajuan sekolah maka diperlukan kepemimpinan demokratis kepala sekolah yang mampu memberdayakan potensi guru tersebut. Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan implementasi kepemimpinan demokratis kepala sekolah dalam pemberdayaan guru di SMP Negeri 3 Welahan. Subfokus penelitian meliputi pengambilan keputusan partisipatif, dan manajemen dan fasilitasi, Metode penelitian kualitatif dengan jenis studi kasus di wilayah SMP Negeri 3 Welahan. Teknik pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara dan dokumentasi. Desain penelitian diawali pra lapangan, uji lapangan, dan analisis data. Teknik analisa data meliputi pengumpulan data, kondensasi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah menerapkan pengambilan Keputusan partisipatif dengan melibatkan guru pada berbagai forum diskusi, rapat koordinasi, dan musyawarah terbuka. Kepala sekolah Menyusun program pemberdayaan guru melalui analisis kebutuhan, mengembangkan alternatif prosedur kerja melalui diskusi kelompok dan mengelola sumberdaya dengan mendukung komunitas pengembangan diri yang dilakukan sesuai kebutuhan sekolah. Rekomendasi penelitian

ditujukan pada pihak terkait dalam mengembangkan mekanisme evaluasi program pemberdayaan guru terhadap kualitas pembelajaran secara nyata dengan indikator yang terukur.

Kata Kunci: Implementasi; Kepemimpinan Demokratis; Pemberdayaan Guru; SMP Negeri 3 Welahan

Pendahuluan

Pendidikan yang berkualitas memerlukan kepemimpinan yang efektif dan guru-guru yang kompeten. Program Guru Penggerak yang diinisiasi oleh Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi sesuai Permendikbudristek Nomor 52 Tahun 2023 tentang Pendidikan Guru Penggerak merupakan upaya strategis untuk meningkatkan kualitas pembelajaran melalui peningkatan kepemimpinan pembelajaran guru. Idealnya, guru penggerak dapat menjadi agen perubahan yang efektif di sekolah, mendorong inovasi pembelajaran, dan memfasilitasi pengembangan profesional rekan sejawat. Guru penggerak diharapkan memiliki kemampuan untuk (1) merencanakan, melaksanakan, menilai, dan merefleksikan pembelajaran yang sesuai dengan kebutuhan peserta didik saat ini dan di masa depan dengan berbasis data; (2) mampu berkolaborasi dengan orang tua, rekan sejawat, dan komunitas untuk mengembangkan visi, misi, dan program satuan pendidikan; (3) mengembangkan kompetensi secara mandiri dan berkelanjutan berdasarkan hasil refleksi terhadap praktik pembelajaran; serta (4) menumbuhkembangkan ekosistem pembelajar melalui olah rasa, olah karsa, olah raga, dan olah pikir bersama dengan rekan sejawat dan komunitas.

Hasil observasi pendahuluan menunjukkan 1) jumlah guru penggerak yang belum memadai untuk 637 siswa dengan 20 rombel dan 34 orang guru, 2) implementasi kinerja guru penggerak belum maksimal untuk ekosistem sekolah yang ada, hal ini dilihat dari besarnya dukungan sekolah dan warga sekolah yang kurang mengapresiasi dampak guru penggerak ini, dan 3) guru penggerak diharapkan mampu memberikan peran ganda di kelas dan di sekolah sebagai agen perubahan. Temuannya masih terdapat guru penggerak yang kurang pemahaman dan resistensi terhadap perubahan. Meskipun demikian, kepala sekolah efektif mengimplementasikan kepemimpinan demokratis

Pendekatan demokratis dalam kepemimpinan telah membuktikan keberhasilannya sebagai metode yang efektif untuk mempengaruhi, membimbing, dan mengatur tindakan anggota organisasi menuju sasaran yang diinginkan (Andani et al., 2024). Efektivitas kepemimpinan demokratis tercermin dalam peningkatan kinerja dan tingkat kepuasan organisasi secara menyeluruh. Pendekatan ini berhasil menciptakan iklim kerja yang positif, mendorong keterlibatan aktif, dan mendukung pengembangan kapasitas individu (Rachmadhani & Manafe, 2023). Meski demikian, masih diperlukan penelitian tentang implementasi kepemimpinan demokratis dalam konteks pemberdayaan guru penggerak, khususnya sebagai penggerak komunitas praktisi.

SMP Negeri 3 Welahan didapatkan data dan informasi jumlah guru penggerak di SMP Negeri 3 Welahan pada tahun 2024 sampai tahun 2025 berjumlah 5 orang yang masing-masing terdiri dari 1 guru penggerak angkatan 5, 2 orang guru penggerak angkatan 7, dan 2 orang guru penggerak angkatan 10. Fenomena yang teramati di SMP Negeri 3 Welahan menunjukkan bahwa terdapat guru penggerak yang telah menunjukkan peran dan kinerja yang patut diapresiasi dalam mengimplementasikan kompetensinya untuk menumbuhkembangkan ekosistem pembelajar di sekolah.

Potensi sekolah dengan guru penggerak banyak seperti SMP Negeri 3 Welahan memberikan dampak signifikan terhadap peningkatan kualitas pembelajaran di sekolah. Potensi ini membawa kemajuan dan keberlangsungan pemberdayaan guru penggerak

melalui salah satu perannya, yakni sebagai penggerak komunitas praktisi sekolah. Meskipun demikian bentuk nyata kolaborasi antar guru belum sepenuhnya terwujud. Hal ini juga menunjukkan adanya kesenjangan dengan panduan Kemendikbud (2020) tentang Belajar di Komunitas Praktisi yang menekankan pentingnya peran guru penggerak dalam menganalisis kebutuhan belajar, merancang kegiatan, dan pendampingan dalam implementasi komunitas praktisi sekolah.

Guru penggerak adalah pemimpin pembelajaran yang mampu menerapkan kemerdekaan dalam belajar dan ikut serta menggerakkan ekosistem dunia pendidikan untuk mewujudkan pendidikan yang berpusat pada peserta didik melalui program guru penggerak, dibekali berbagai pelatihan dan lokarya yang tentunya akan dapat meningkatkan kualitas guru di Indonesia (Sijabat *et al.*, 2022). Handrian & Iwari (2022) menyatakan langkah-langkah implementasi kepemimpinan demokratis diantaranya melakukan pengambilan keputusan yang melibatkan partisipasi aktif anggota/bawahan melalui diskusi dan perwakilan dalam setiap kebijakan penting, memperhatikan bawahan dengan memahami kebutuhan individual, membangun hubungan baik, dan menciptakan suasana kerja yang nyaman melalui berbagai kegiatan, melakukan pelimpahan wewenang dengan memberikan tugas dan tanggung jawab sesuai bidang serta kompetensi masing-masing bawahan, menerapkan tanggung jawab melalui pertemuan penyelesaian kendala, penanganan masalah yang cepat, pemberian arahan kerja yang baik, evaluasi bersama untuk kesalahan fatal, dan pencarian solusi melalui rapat manajemen dan mendorong partisipasi bawahan dengan memberi ruang aspirasi, mendengarkan ide, dan membangun kreativitas dalam pengembangan organisasi. Syahril, Said, & Abidin (2023) menyatakan bahwa langkah-langkah implementasi kepemimpinan demokratis lebih menekankan pada pelibatan pegawai dalam setiap pengambilan kebijakan melalui musyawarah dan mufakat bersama, pemberian tugas dan tanggung jawab sesuai dengan tupoksi masing-masing pegawai untuk mengembangkan potensi mereka, membangun pendekatan kekeluargaan dan komunikasi intensif baik formal maupun informal untuk menciptakan suasana kerja yang kondusif, dan mendorong inovasi dan kreativitas dalam pelayanan publik melalui pemberian kepercayaan dan motivasi kepada pegawai. Iswahyudi *et al.* (2024), menyatakan bahwa dalam kepemimpinan demokratis memfokuskan pada pembangunan komunikasi terbuka melalui berbagai sarana seperti rapat rutin, forum diskusi, dan kesediaan untuk pertemuan individu, pelibatan seluruh anggota tim untuk berpartisipasi aktif dalam pengambilan keputusan perlu didorong dengan memberikan ruang untuk menyampaikan ide dan pendapat serta waktu yang cukup untuk diskusi, pemberdayaan berpikir kritis pemimpin dan anggota tim yang diperlukan untuk mengevaluasi ide, argumen, serta mencari solusi yang optimal dan evaluasi dan pembelajaran secara berkala untuk menganalisis keberhasilan keputusan dan mengintegrasikan pembelajaran ke dalam proses pengambilan keputusan mendatang.

Berdasar kajian tersebut maka dalam penelitian implementasi kepemimpinan demokratis dalam pemberdayaan guru di SMP Negeri 3 Welahan lebih menekankan pada pengambilan keputusan partisipatif, manajemen dan fasilitas. Pengambilan keputusan disusun dari indikator pelibatan anggota dalam proses pengambilan Keputusan, musyawarah untuk mencapai kesepakatan bersama, pertimbangan masukan dan gagasan dari seluruh anggota. Manajemen dan fasilitas tersusun atas indikator melakukan perencanaan dan pengorganisasian yang sistematis, memberikan alternatif prosedur kerja melalui diskusi kelompok, pengelolaan sumberdaya secara efektif dan efisien, dan fasilitasi pencapaian tujuan organisasi.

Urgensi implementasi kepemimpinan demokratis sub fokus pengambilan keputusan partisipatif, serta manajemen dan fasilitasi dalam pemberdayaan guru SMP diantaranya adalah penciptaan atmosfer kerja yang positif dalam meningkatkan kualitas

pembelajaran melalui peningkatan partisipasi dan keterlibatan guru, pengembangan profesionalisme guru, penciptaan lingkungan kerja yang kondusif dan kolaboratif, peningkatan akuntabilitas dan kinerja guru. Guru tidak lagi dipandang sebagai pelaksana pasif tetapi mitra strategis dalam pencapaian tujuan. Ketika guru merasa dilibatkan dalam setiap aspek, suara mereka didengar, pengembangan diri dan kesejahteraan terpenuhi, maka kepemilikan terhadap sekolah dalam pencapaian visi, misi dan tujuan sekolah meningkat.

Metode

Pendekatan penelitian ini adalah kualitatif studi kasus dengan setting penelitian di SMP Negeri 3 Welahan Kabupaten Jepara mulai bulan Oktober 2024 s.d. Maret 2025. Langkah penelitian terbagi dalam 3 tahap, yaitu tahap pra lapangan, tahap pelaksanaan lapangan, dan tahap analisis data. Dalam penelitian ini, peneliti bertindak sebagai instrumen kunci atau instrumen utama dalam mengumpulkan data sub fokus pengambilan keputusan partisipatif dari sisi pelibatan guru pada 1) proses pengambilan keputusan, 2) musyawarah mencapai keputusan bersama, dan 3) pertimbangan masukan dan gagasan. Sub fokus manajemen dan fasilitasi akan digali dari sisi 1) perencanaan dan pengorganisasian sumber daya yang mendukung peran guru, dan 2) alternatif fasilitasi. Pengumpulan data utama dilakukan melalui wawancara mendalam dengan para partisipan, observasi, dan studi dokumentasi. Subjek penelitian dalam mengungkap data wawancara meliputi kepala sekolah, wakil kepala sekolah dan guru penggerak di lingkungan SMP Negeri 3 Welahan. Teknik Analisa data meliputi tahapan pengumpulan data, kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan (Sirajuddin, 2017). Uji keabsahan data menurut Sugiyono (2018) yang dilakukan dalam penelitian ini mencakup empat aspek yaitu: uji *credibility* melalui teknik triangulasi..

Hasil dan Pembahasan

1. Pengambilan Keputusan Partisipatif

a. Melibatkan Guru Dalam Proses Pengambilan Keputusan Partisipatif

Menurut Kasrani, S.Pd. kepala SMP Negeri 3 Welahan menyatakan bahwa sekolah, menerapkan strategi pelibatan guru penggerak sebagai penggerak komunitas praktisi sekolah melalui rapat koordinasi bulanan dan pertemuan khusus pada awal serta pertengahan semester. Proses analisis kebutuhan komunitas praktisi sekolah yang dilaksanakan meliputi: (1) identifikasi masalah, yakni mengumpulkan data dan mendeteksi permasalahan yang ada; (2) analisis situasi, yaitu menganalisis kondisi dan tantangan yang dihadapi dalam konteks pengembangan komunitas praktisi sekolah; serta (3) penyusunan rencana strategis, yakni merumuskan strategi pengembangan berdasarkan hasil identifikasi dan analisis (Wawancara 4 Februari 2025). Hasil diskusi dengan guru penggerak yang ada di SMP Negeri 3 Welahan Nora S, S.Pd., Siti Asmah, S.Pd., Supardi, S.Pd., dan Taufiq Nugroho, S.Pd tanggal 5 Februari 2025 menjelaskan proses analisis kebutuhan dalam implementasi komunitas praktisi sekolah dimulai dengan identifikasi kebutuhan, dilanjutkan dengan analisis permasalahan, dan diakhiri dengan penyusunan strategi pengembangan. Evaluasi tengah semester juga dilakukan guna menyesuaikan program berdasarkan perkembangan yang terjadi (Wawancara dan diskusi 5 Februari 2025). Kepala sekolah Kasrani, S.Pd., lebih lanjut menjelaskan peran serta guru mencakup: (1) penyusunan jadwal, yakni menentukan waktu dan frekuensi kegiatan; (2) penentuan materi dan topik, yakni memilih topik bahasan yang relevan dengan kebutuhan anggota komunitas praktisi sekolah; serta (3) penentuan metode fasilitasi, yakni menentukan metode yang tepat agar kegiatan komunitas praktisi sekolah berjalan efektif. (wawancara 4 Februari 2025). Hal ini selaras dengan pendapat ibu Siti Asmah, S.Pd. salah

satu guru penggerak di SMP Negeri 3 Welahan yaitu Perencanaan diintegrasikan dalam rapat koordinasi mingguan. Partisipasi mereka tidak hanya bersifat informatif, tetapi juga konstruktif, dengan memberikan kontribusi nyata dalam penyusunan program yang adaptif dengan kebutuhan anggota komunitas praktisi sekolah. (Wawancara 5 Februari 2025).

Hasil observasi pada rapat pembagian tugas tim penggerak komunitas praktisi sekolah (8 Februari 2025) menunjukkan bahwa kepala sekolah memfasilitasi pelaksanaan rapat yang dihadiri oleh kepala sekolah, guru penggerak, dan perwakilan anggota komunitas praktisi sekolah. Keputusan diambil secara musyawarah dengan mempertimbangkan masukan dari semua pihak. Pembagian tugas disepakati secara adil dan proporsional. Hasil studi dokumentasi terhadap notulen rapat pembagian tugas (8 Februari 2025) menunjukkan adanya diskusi terbuka yang mencatat kontribusi dari beberapa guru penggerak SMP Negeri 3 Welahan. SK pembagian tugas komunitas praktisi sekolah mengindikasikan bahwa tugas sudah didistribusikan secara adil dan berdasarkan kompetensi anggota.

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan studi dokumentasi tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah sudah menerapkan prinsip demokratis dalam pengambilan keputusan dengan melibatkan guru penggerak secara aktif. Keputusan dibuat melalui musyawarah yang mempertimbangkan kompetensi dan kapasitas anggota. Namun, dalam beberapa situasi, masih ditemukan bahwa tidak semua anggota komunitas praktisi sekolah memberikan masukan aktif, sehingga ada kemungkinan bahwa keputusan yang diambil belum sepenuhnya mencerminkan aspirasi seluruh anggota. Penelitian yang sama disampaikan oleh Amyadi (2024) yang menjelaskan bahwa kepemimpinan demokratis adalah gaya kepemimpinan yang menekankan keterlibatan penuh anggota tim dalam pengambilan keputusan. Melalui komunikasi dua arah yang terbuka, model ini mendorong partisipasi aktif, memfasilitasi pertukaran ide, dan menciptakan lingkungan kerja inklusif di mana setiap anggota memiliki kesempatan untuk menyampaikan pendapat sebelum keputusan akhir dibuat. Namun, penelitian ini juga menemukan bahwa tidak semua guru penggerak aktif dalam diskusi dan forum pengambilan keputusan. Meskipun telah diberikan ruang partisipasi, beberapa guru penggerak masih cenderung pasif dalam memberikan masukan atau terlibat dalam proses perumusan kebijakan. Kepala sekolah perlu meningkatkan efektivitas strategi pelibatan guru penggerak dalam pengambilan keputusan dengan cara 1) Memastikan semua guru penggerak memiliki kesempatan yang sama untuk menyampaikan pendapat, baik dalam forum resmi maupun informal. Hal ini sejalan dengan pendapat Endaryono *et al.* (2021) yang menyatakan bahwa membuka kesempatan yang sama bagi anggota tim untuk berpartisipasi aktif dalam pengambilan keputusan adalah langkah utama dalam kepemimpinan demokratis. 2) Membantu guru penggerak yang masih pasif dengan pendekatan yang lebih personal, seperti menggunakan pendekatan yang sudah dilakukan oleh kepala sekolah, yakni *mentoring* dan *coaching*.

Menurut Robani & Mustofa (2024), kepemimpinan demokratis yang efektif tidak hanya melibatkan anggota dalam pengambilan keputusan, tetapi juga memberikan perhatian dan dukungan melalui motivasi, pemahaman terhadap kebutuhan guru, serta menciptakan suasana kerja yang kondusif. Dalam konteks ini, *mentoring* dan *coaching* dapat menjadi strategi penting untuk mendampingi guru yang masih pasif agar lebih aktif dalam komunitas praktisi sekolah. Lebih lanjut, Utomo *et al.* (2023) juga menyatakan bahwa identifikasi kebutuhan individu dan pemberian pendampingan melalui pelatihan serta diskusi personal dapat meningkatkan efektivitas peran guru dalam lingkungan sekolah. Oleh karena itu, kepala sekolah dapat menerapkan *mentoring* dan *coaching* secara sistematis sebagai upaya mengoptimalkan keterlibatan guru penggerak yang

kurang aktif. 3) Memberikan umpan balik yang lebih transparan mengenai keputusan yang diambil, sehingga guru penggerak tetap termotivasi untuk berpartisipasi secara aktif. Sebagaimana ditekankan oleh Iswahyudi *et al.* (2024) pentingnya transparansi kebijakan dalam kepemimpinan demokratis, di mana dokumentasi kebijakan dan keputusan harus dilakukan secara terbuka agar seluruh anggota organisasi memahami konteks dan tujuan organisasi.

b. Mengadakan Musyawarah Untuk Mencapai Keputusan Bersama

Kepala sekolah Kasrani S.Pd. menyatakan bahwa bentuk musyawarah yang dilaksanakan dalam pemberdayaan guru penggerak sebagai penggerak komunitas praktisi sekolah adalah melalui forum rapat yang melibatkan seluruh tenaga pengajar. Prosesnya berlangsung secara demokratis dan terdiri atas beberapa tahapan, yaitu: (1) identifikasi kebutuhan, dilakukan sebagai langkah awal untuk mengenali permasalahan dan kebutuhan komunitas praktisi sekolah; (2) diskusi strategis, yakni melibatkan seluruh pihak, termasuk kepala sekolah, guru penggerak, guru mata pelajaran, dan tim manajemen sekolah untuk berdiskusi guna merumuskan strategi dan rencana implementasi program komunitas praktisi sekolah; serta (3) pengambilan keputusan mufakat, yakni keputusan akhir diambil berdasarkan kesepakatan bersama, dengan mempertimbangkan visi dan misi sekolah. (Wawancara 4 Februari 2025). Pernyataan tersebut dikuatkan dengan hasil wawancara dan diskusi oleh guru-guru penggerak Siti Asmah, S.Pd., Nora S, S.Pd., Supardi, S.Pd., M. Khumaidi, S.Pd., dan Taufik Nugroho, S.Pd., yang menyampaikan bahwa mereka mendapatkan kesempatan yang sama untuk menyampaikan ide dan solusi dalam forum rapat pleno, sehingga keputusan yang diambil benar-benar mencerminkan kesepakatan bersama. (Wawancara dan diskusi 5 Februari 2025).

Selain musyawarah pleno, kepala sekolah juga menyelenggarakan forum diskusi secara rutin untuk pengembangan komunitas praktisi sekolah, minimal dua minggu sekali, dalam bentuk musyawarah antar guru mata pelajaran (MGMP). Forum ini menurut kepala sekolah Kasrani, S.Pd. bertujuan untuk memfasilitasi forum diskusi yang diselenggarakan minimal dua minggu sekali dalam bentuk musyawarah antar guru mata pelajaran untuk membahas evaluasi program komunitas praktisi sekolah, berbagi pengalaman, dan perencanaan strategis ke depan. Mekanisme pembahasan dimulai dengan pemaparan hasil kegiatan sebelumnya, dilanjutkan dengan diskusi terbuka untuk merumuskan rencana dan solusi, serta diakhiri dengan kesepakatan bersama yang dituangkan dalam rencana tindak lanjut (Wawancara 4 Februari 2025). Mendukung pernyataan tersebut, M. Khumaidi guru penggerak SMP Negeri 3 Welahan juga menyatakan bahwa forum diskusi tersebut sangat bermanfaat untuk mengevaluasi dan menyusun strategi pengembangan program komunitas praktisi sekolah yang sesuai dengan kebutuhan nyata di lapangan. (Wawancara, 6 Februari 2025).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam praktiknya, musyawarah dilakukan melalui rapat komunitas praktisi sekolah, pertemuan koordinasi mingguan, dan diskusi informal antaranggota. Hal ini sejalan dengan Lippit & White (dalam Aulia & Fakhri, 2019) yang menegaskan bahwa kebijakan kelompok diambil melalui diskusi dengan dorongan dan dukungan pemimpin. Artinya, kepala sekolah bertindak sebagai fasilitator yang mendorong keterlibatan seluruh anggota dalam pengambilan keputusan agar hasilnya lebih transparan dan akuntabel. Selain itu, kepala sekolah juga menerapkan prinsip kesetaraan dalam diskusi, di mana setiap guru penggerak memiliki hak suara yang sama. Pendekatan ini sejalan dengan pendapat Susanto (2016) yang menyatakan bahwa dalam kepemimpinan demokratis, keputusan yang diambil tidak berdasarkan otoritas tunggal pemimpin, melainkan melalui konsensus yang dibangun bersama anggota organisasi. Dengan demikian, setiap keputusan yang dihasilkan dalam musyawarah mencerminkan kepentingan bersama. Namun, penelitian menemukan bahwa meskipun

kepala sekolah telah berhasil menciptakan lingkungan yang mendukung diskusi terbuka, di mana seluruh anggota komunitas praktisi sekolah, khususnya guru penggerak berpartisipasi dalam merumuskan program kerja berdasarkan analisis kebutuhan, masih terdapat kendala dalam hal evaluasi jangka panjang. Belum ada mekanisme yang secara sistematis mengevaluasi apakah program yang disusun benar-benar dapat menjawab kebutuhan komunitas praktisi sekolah dalam jangka menengah maupun jangka panjang.

Oleh karena itu, diperlukan langkah-langkah perbaikan oleh kepala sekolah, antara lain: 1) Menyusun sistem evaluasi jangka panjang yang dapat mengukur efektivitas keputusan yang diambil dalam musyawarah. Menurut Endaryono *et al.* (2021), evaluasi dalam kepemimpinan demokratis harus dilakukan secara berkala, objektif, dan berkelanjutan untuk memastikan efektivitas kebijakan yang diterapkan. 2) Melibatkan lebih banyak pihak dalam proses evaluasi, termasuk guru non-penggerak dan *stakeholder* sekolah lainnya. Sebagaimana ditegaskan oleh Khasanah & Jaya (2023) bahwa kepemimpinan demokratis mengutamakan keterbukaan dalam pengambilan keputusan, yang berarti pelibatan berbagai pihak dalam evaluasi dapat meningkatkan transparansi dan akuntabilitas. 3) Menggunakan data historis dan umpan balik berkelanjutan untuk memastikan bahwa program yang dirumuskan dalam musyawarah tetap relevan dan efektif. Sebagaimana dinyatakan oleh Syahril, Said, & Abidin (2023) bahwa dalam kepemimpinan demokratis perlu dilakukan evaluasi kinerja secara berkala dan memberikan umpan balik konstruktif untuk perbaikan. Oleh karena itu, kepala sekolah perlu memastikan bahwa hasil musyawarah terdokumentasi dengan baik dan tindak lanjutnya jelas serta terukur.

c. Mempertimbangkan Masukan Dan Gagasan

Bentuk pengakomodasian gagasan guru penggerak menurut kepala sekolah Kasrani, S.Pd. adalah melalui pengembangan komunitas praktisi sekolah berbagai saluran, antara lain: (1) forum diskusi (baik tatap muka maupun melalui grup WhatsApp); dan (2) pengajuan tertulis. Proses ini memungkinkan setiap guru untuk menyampaikan ide secara langsung maupun tidak langsung. (Wawancara 4 Februari 2025). Hal ini didukung pendapat guru penggerak Siti Asmah, S.Pd. bahwa Kepala sekolah sangat terbuka terhadap setiap gagasan guru. Masing-masing gagasan dievaluasi berdasarkan relevansi dengan visi sekolah, urgensi, dan potensi dampaknya.” (Wawancara 25 Februari 2025).

Lebih lanjut kepala sekolah Kasrani, S.Pd. menegaskan bahwa mekanisme akomodasi ide guru penggerak dilakukan melalui forum evaluasi khusus dan saluran komunikasi terbuka. Ide-ide ditampung melalui diskusi langsung atau pengajuan tertulis, kemudian dibahas dalam rapat untuk menilai relevansi, urgensi, dan dampaknya. Ide yang disepakati akan ditindaklanjuti dengan penyusunan rencana implementasi, penugasan tim pelaksana, serta pemantauan berkala untuk mengevaluasi hasil perbaikannya (Wawancara 4 Februari 2025). Hal sama dikuatkan oleh beberapa guru penggerak Supardi, S.Pd., Taufik Nugroho, S.Pd. dan Nora S, S.Pd. yang menyatakan bahwa usulan dipertimbangkan dengan baik dari berbagai aspek dan perspektif kepala sekolah. Kepala sekolah menilai kesesuaian usulan dengan visi sekolah, sumber daya yang tersedia, dan kemungkinan keberlanjutannya (Wawancara 6 Februari 2025).

Hasil observasi pada forum diskusi evaluasi program komunitas praktisi sekolah (20 Februari 2025) menunjukkan bahwa kepala sekolah mendorong partisipasi aktif guru penggerak SMP Negeri 3 Welahan untuk menyampaikan masukan dan gagasan. Namun, program yang dirumuskan bersama masih bersifat jangka pendek tanpa membahas strategi jangka panjang. Hasil studi dokumentasi pada dokumen usulan dan saran menunjukkan adanya berbagai masukan yang dipertimbangkan dalam penyusunan

program kerja. Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan studi dokumentasi, dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah telah memberikan ruang bagi guru penggerak SMP Negeri 3 Welahan untuk menyampaikan gagasan, dan sistem tindak lanjut terhadap masukan sudah tersedia, termasuk forum evaluasi berkala, pencatatan keputusan, umpan balik formal, serta integrasi dalam perencanaan strategis sekolah. Selain itu, dalam sistem perencanaan anggaran sekolah (ARKAS), telah terdapat dukungan finansial yang dapat dimanfaatkan untuk keberlanjutan program komunitas praktisi sekolah.

Hasil penelitian ini sudah sejalan dengan Chaerudin (2019) yang menyatakan bahwa kepemimpinan demokratis memiliki karakteristik terbukanya saluran aspirasi bagi seluruh elemen organisasi, serta berkembangnya budaya saling menghargai antar anggota. Irdayanti, Ansar, & Wahira (2023) juga menyatakan bahwa pengambilan keputusan dalam kepemimpinan demokratis mengakomodasi masukan dan gagasan dari berbagai pihak, sehingga setiap anggota merasa memiliki peran dalam penyusunan kebijakan. Menurut Andani *et al.* (2024), kepemimpinan demokratis yang efektif membutuhkan keaktifan pemimpin dalam berinteraksi dengan seluruh anggota serta pemberian ruang yang cukup bagi anggota untuk berkontribusi.

Oleh karena itu, beberapa langkah berikut perlu diterapkan untuk meningkatkan efektivitas pelaksanaan sistem penerimaan dan tindak lanjut masukan: 1) Meningkatkan sistem dokumentasi masukan dan tindak lanjut, seperti pencatatan ide dalam notulen resmi serta penggunaan platform digital untuk merekam dan memantau gagasan yang diajukan. Hal ini sesuai dengan Irdayanti, Ansar, & Wahira (2023) yang menegaskan bahwa kepemimpinan demokratis ditandai dengan keterbukaan terhadap berbagai bentuk masukan konstruktif. Oleh karena itu, pencatatan dan dokumentasi gagasan merupakan bagian dari mekanisme kepemimpinan demokratis untuk memastikan setiap masukan dapat diakomodasi secara sistematis dan transparan. 2) Memastikan bahwa setiap usulan yang masuk mendapatkan respons yang jelas dan konkret, baik dalam bentuk implementasi langsung maupun pencatatan dalam rencana jangka panjang komunitas praktisi sekolah. Langkah ini relevan dengan Mahendra (2022) yang menekankan pentingnya penerapan nilai-nilai kepemimpinan dalam pengambilan keputusan dan penyelesaian masalah agar organisasi berjalan lebih efektif. 3) Meningkatkan efektivitas sistem evaluasi, agar setiap masukan yang sudah diterapkan dapat diukur dampaknya terhadap pengembangan komunitas praktisi sekolah. Evaluasi ini dapat dilakukan secara berkala untuk mengidentifikasi keberhasilan serta kendala dalam implementasi gagasan yang telah diterima. Endaryono *et al.* (2021: 364) menyatakan bahwa evaluasi program dalam kepemimpinan demokratis harus dilakukan secara berkala, objektif, dan kontinyu, sehingga kebijakan yang diterapkan dapat berjalan efektif dan selaras dengan tujuan organisasi. Oleh karena itu, sistem evaluasi yang lebih sistematis dan berkala perlu diterapkan untuk memastikan bahwa setiap gagasan yang diterima dapat dimonitor implementasinya dan ditingkatkan jika diperlukan.

2. Manajemen dan Fasilitasi

a. Melakukan Perencanaan Dan Pengorganisasian Yang Sistematis

Menurut kepala sekolah Kasrani, S.Pd. yang menyatakan bahwa program pemberdayaan guru penggerak di SMP Negeri 3 Welahan sebagai penggerak komunitas praktisi sekolah dilakukan secara sistematis, program disusun melalui proses analisis kebutuhan yang melibatkan kepala sekolah, guru penggerak, dan tim manajemen sekolah (Wawancara 4 Februari 2025). Menurut guru penggerak Sri Ismah, S.Pd. bahwa program pemberdayaan guru penggerak disusun berdasarkan analisis kebutuhan yang melibatkan berbagai pemangku kepentingan, mencakup pelatihan, pendampingan, dan sistem

evaluasi yang terukur (Wawancara 25 Februari 2025). Kepala sekolah lebih menguatkan pendapat Sri Ismah, S.Pd. dengan pendapatnya bahwa pengorganisasian sumber daya untuk mendukung peran guru penggerak sebagai penggerak komunitas praktisi sekolah dilakukan sesuai dengan kebutuhan. Kepala sekolah mengelola berbagai sumber daya, termasuk sumber daya manusia (guru penggerak dan guru lainnya), fasilitas pendukung (ruang diskusi dan perangkat IT), serta anggaran kegiatan. Distribusi sumber daya dilakukan secara proporsional berdasarkan prioritas program, mempertimbangkan jumlah peserta, tujuan program, serta efektivitas pemanfaatannya. Kepala sekolah juga melakukan pemantauan berkala untuk memastikan optimalisasi penggunaan sumber daya. (Wawancara 26 Februari 2025). Guru penggerak Nora S, S.Pd. dan Supardi, S.Pd. menyatakan bahwa penyusunan program pemberdayaan guru penggerak yang dilakukan oleh kepala sekolah dilakukan berdasarkan analisis kebutuhan yang komprehensif dengan melibatkan berbagai pemangku kepentingan. Program ini dirancang secara holistik, mencakup pelatihan fasilitasi yang dibimbing oleh pemateri ahli, pendampingan teknis yang berkelanjutan, serta sistem monitoring dan evaluasi yang terukur guna memastikan efektivitas pelaksanaannya. Setiap tahapan dalam program disesuaikan dengan karakteristik serta kebutuhan spesifik sekolah (Wawancara 10 Februari 2025).

Berdasarkan hasil observasi pada kegiatan rapat koordinasi implementasi program komunitas praktisi sekolah (11 Februari 2025) menunjukkan bahwa kepala sekolah menyediakan ruang rapat yang nyaman serta fasilitas pendukung. Kepala sekolah juga menawarkan dukungan administrasi dan anggaran untuk implementasi program komunitas praktisi sekolah. Hasil studi dokumentasi pada dokumen struktur organisasi komunitas praktisi sekolah (10 Februari 2025) sudah menunjukkan pembagian kerja yang jelas dengan jalur komunikasi yang sistematis. Dokumen program komunitas praktisi sekolah juga memuat perencanaan yang detail dengan jadwal kegiatan, penanggung jawab, indikator keberhasilan, dan alokasi anggaran yang realistis.

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan studi dokumentasi, dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah telah melakukan perencanaan dan pengorganisasian yang sistematis dengan dukungan fasilitas dan koordinasi rutin, sehingga program dapat berjalan dengan baik. Namun, masih ditemukan kendala dalam keterlaksanaan program/kegiatan komunitas praktisi sekolah akibat keterbatasan waktu karena begitu padatnya jadwal kegiatan sekolah dan sumber daya yang tersedia, yang dapat menghambat pencapaian target komunitas praktisi sekolah secara optimal.

Hasil penelitian ini sudah sejalan dengan Chaerudin (2019: 97-98) yang menyatakan bahwa kepemimpinan demokratis memiliki karakteristik terbukanya saluran aspirasi bagi seluruh elemen organisasi, serta berkembangnya budaya saling menghargai antar anggota. Irdyanti, Ansar, & Wahira (2023) juga menyatakan bahwa pengambilan keputusan dalam kepemimpinan demokratis mengakomodasi masukan dan gagasan dari berbagai pihak, sehingga setiap anggota merasa memiliki peran dalam penyusunan kebijakan. Menurut Andani *et al.* (2024), kepemimpinan demokratis yang efektif membutuhkan keaktifan pemimpin dalam berinteraksi dengan seluruh anggota serta pemberian ruang yang cukup bagi anggota untuk berkontribusi. Oleh karena itu, beberapa langkah berikut perlu diterapkan untuk meningkatkan efektivitas pelaksanaan sistem penerimaan dan tindak lanjut masukan: 1) Meningkatkan sistem dokumentasi masukan dan tindak lanjut, seperti pencatatan ide dalam notulen resmi serta penggunaan platform digital untuk merekam dan memantau gagasan yang diajukan.

b. Memberikan Alternatif Prosedur Kerja Melalui Diskusi Kelompok

Menurut Kasrani, S.Pd., kepala sekolah mengembangkan mekanisme diskusi dalam komunitas praktisi sekolah dengan pendekatan partisipatif melalui forum diskusi dan survei kebutuhan. Diskusi ini melibatkan guru penggerak, guru sasaran, serta tim

manajemen sekolah. Pola diskusi yang digunakan mencakup kelompok kecil dan pleno untuk menggali berbagai perspektif. Hasil diskusi menjadi dasar dalam penyusunan program pengembangan komunitas praktisi secara berkelanjutan (Wawancara 5 Februari 2025). Hal ini sesuai pendapat Nora S, S.Pd salah satu guru penggerak yang menjadi informan penelitian bahwa mekanisme diskusi untuk analisis kebutuhan belajar difasilitasi kepala sekolah dalam beragam format seperti *focus group discussion* tematik, *world café method*, dan forum digital asinkronus. Pola diskusi yang dikembangkan sangat adaptif, melibatkan tidak hanya guru penggerak dan guru sasaran, tapi juga tim manajemen sekolah, perwakilan komite sekolah, dan bahkan ahli pendidikan eksternal ketika dibutuhkan untuk mendapatkan perspektif yang lebih komprehensif (Wawancara 22 Februari 2025).

Kepala sekolah lebih lanjut menguraikan variasi pendekatan dirancang dalam pembimbingan dan berbagi pengetahuan komunitas praktisi sekolah melalui diskusi kelompok dengan memadukan metode *mentoring*, *coaching*, dan konsultasi. Pemilihan pendekatan disesuaikan dengan karakteristik anggota komunitas praktisi sekolah, tingkat pengalaman, serta kebutuhan pengembangan kompetensi. Pendekatan ini bertujuan untuk meningkatkan efektivitas pengembangan komunitas praktisi serta membangun kolaborasi yang lebih kuat antar tenaga pendidik (Wawancara 5 Februari 2025). Hal ini didukung oleh guru informan Sri Ismah, S.Pd. yang menyampaikan “kepala sekolah melakukan pendekatan pembimbingan mencakup *mentoring*, *coaching* individual, dan konsultasi untuk kasus-kasus tertentu”. (Wawancara 10 Februari 2025).

Berdasarkan hasil observasi pada kegiatan komunitas praktisi sekolah (OKD/15/02/2025), kegiatan berlangsung sesuai jadwal yang telah ditetapkan. Kepala sekolah hadir namun tidak mendominasi kegiatan, melainkan memfasilitasi kebutuhan teknis bersama tim penggerak tanpa mengambil alih peran koordinator kegiatan. Interaksi antaranggota berjalan dinamis dan kolaboratif dengan pembahasan materi yang relevan dengan kebutuhan guru dan pembelajaran. Studi dokumentasi terhadap notulen rapat koordinasi implementasi program komunitas praktisi sekolah (DKD/11/02/2025) menunjukkan adanya koordinasi rutin yang dilakukan untuk memastikan program berjalan sesuai target dan prosedur kerja yang disepakati.

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan studi dokumentasi, dapat disimpulkan bahwa pemberian alternatif prosedur kerja melalui diskusi kelompok sudah terimplementasi dengan baik. Kepala sekolah memfasilitasi prosedur kerja melalui diskusi kelompok yang partisipatif dan adaptif, melibatkan guru penggerak, guru sasaran, serta tim manajemen sekolah. Kegiatan diskusi berjalan dinamis dengan pola kelompok kecil dan pleno untuk memastikan berbagai perspektif dapat dipertimbangkan. Namun, terjadi fenomena "pengabaian suara minoritas" dalam proses pengambilan keputusan. Hal ini membatasi potensi inovasi dan perspektif alternatif, menghambat proses demokratisasi pengambilan keputusan, dan berpotensi menciptakan ketidakpuasan dan alienasi di antara anggota komunitas praktisi sekolah.

Hasil penelitian sejalan pendapat Zainal (2017), dalam kepemimpinan demokratis, prosedur kerja harus ditentukan melalui diskusi kelompok dengan masukan teknis dari pemimpin sebagai bahan pertimbangan alternatif. Hal ini menunjukkan bahwa diskusi kelompok berperan penting dalam menciptakan prosedur kerja yang lebih kolaboratif dan berbasis kebutuhan nyata. Namun, penelitian juga menemukan bahwa terdapat fenomena "pengabaian suara minoritas" dalam proses pengambilan keputusan. Hal ini dapat membatasi potensi inovasi serta perspektif alternatif yang lebih luas, sehingga menghambat proses demokratisasi pengambilan keputusan, dan berpotensi menciptakan ketidakpuasan dan alienasi di antara anggota komunitas praktisi sekolah. Untuk mengatasi kendala tersebut, beberapa langkah yang dapat diterapkan oleh

kepala sekolah antara lain: Memastikan setiap anggota kelompok memiliki kesempatan yang sama untuk berpartisipasi dalam diskusi dan penyusunan prosedur kerja, sehingga tidak ada suara yang terabaikan. Menurut Tambunan (2015), kepemimpinan demokratis menekankan keterlibatan anggota dalam pengambilan keputusan, mendorong partisipasi dalam penentuan metode dan sasaran kerja, serta memanfaatkan umpan balik sebagai sarana pengembangan. Amyadi (2024) juga menegaskan bahwa kepemimpinan demokratis mendorong komunikasi dua arah yang terbuka dan partisipasi penuh dari seluruh anggota, yang berarti setiap individu harus diberikan ruang yang sama dalam diskusi kelompok.

Oleh karena itu, kepala sekolah perlu menciptakan mekanisme diskusi yang inklusif dan terbuka, di mana setiap guru penggerak merasa memiliki ruang yang setara dalam menyampaikan pendapat. 2) Membuka jalur komunikasi tambahan seperti forum diskusi daring atau sesi konsultasi individu untuk mengakomodasi pendapat yang belum tersampaikan dalam diskusi kelompok. Iswahyudi *et al.* (2024) menyatakan bahwa kepemimpinan demokratis yang efektif harus membangun komunikasi terbuka melalui berbagai sarana seperti rapat rutin, forum diskusi, dan pertemuan individu. Dalam konteks sekolah, kepala sekolah dapat memanfaatkan platform digital dan forum komunikasi daring agar setiap anggota tetap dapat menyampaikan ide mereka di luar pertemuan formal. Lippit & White (dalam Aulia & Fakhri, 2019) juga menyebutkan bahwa kebijakan kelompok harus diambil melalui diskusi dengan dorongan dan dukungan pemimpin, yang mengimplikasikan pentingnya menyediakan berbagai jalur komunikasi agar setiap pendapat dapat dipertimbangkan. 3) Menerapkan mekanisme pemantauan dan evaluasi prosedur kerja yang telah disepakati, dengan melibatkan semua anggota dalam proses refleksi. Syahril, Said, & Abidin (2023) menyatakan bahwa langkah-langkah implementasi kepemimpinan demokratis, diantaranya adalah melakukan evaluasi kinerja secara berkala dan memberikan umpan balik konstruktif untuk perbaikan. Endaryono *et al* (2021) juga menegaskan bahwa evaluasi program dalam kepemimpinan demokratis harus dilakukan secara berkala, objektif, dan berkelanjutan untuk memastikan efektivitas kebijakan yang diterapkan. Dengan demikian, kepala sekolah perlu mengembangkan proses refleksi dan dokumentasi hasil evaluasi, agar setiap prosedur kerja yang telah ditetapkan dapat diukur dampaknya dan diperbaiki jika diperlukan.

Kesimpulan

Kepala SMP Negeri 3 Welahan telah menerapkan pengambilan keputusan partisipatif yang memberdayakan guru khususnya guru penggerak dalam forum diskusi, rapat koordinasi, dan musyawarah terbuka. Meskipun demikian, penelitian menemukan bahwa belum semua guru penggerak berpartisipasi aktif dalam forum diskusi dan pengambilan keputusan strategis. Selain itu, belum terdapat mekanisme evaluasi jangka panjang untuk memastikan program yang disusun menjawab kebutuhan komunitas praktisi sekolah dalam jangka menengah dan panjang. Kepala SMP Negeri 3 Welahan telah menyusun program pemberdayaan guru penggerak diantaranya analisis kebutuhan, memberikan alternatif prosedur kerja melalui diskusi kelompok, dan mengelola sumber daya untuk mendukung komunitas praktisi sekolah. Namun demikian penelitian menemukan adanya keterbatasan waktu dan sumber daya yang menghambat pencapaian target komunitas praktisi sekolah secara optimal. Fenomena "pengabaian suara minoritas" juga teridentifikasi dalam proses pengambilan keputusan, yang berpotensi membatasi inovasi dan menciptakan ketidakpuasan di antara anggota komunitas.

Daftar Pustaka

- Amyadi, M. (2024). *Kepemimpinan Pendidikan Visioner: Konsep, Model dan Pengaruhnya Bagi Lembaga Pendidikan*. Indramayu: Adab Indonesia.
- Andani, H., Fira Putri Renggani, Ryan Seftiansyah, Zahra Yeza Sabila, & Afmi Afrilian. (2024). Indikator Keberhasilan Gaya Kepemimpinan Demokratis, *Karimah Tauhid*, 3(2), 1932-1940.
- Aulia, V. & Mahendra Fakhri. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Penerapan Prinsip Good Corporate Governance, *Jurnal Ecodemica*, 3(1), 66-75.
- Chaerudin, A. (2019). *Manajemen Pendidikan dan Pelatihan SDM*. Sukabumi: Jejak.
- Endaryono, B. T., Iim Wasliman, Yosol Iriantara, & Uyun Supyan Sauri. (2021). Gaya Kepemimpinan Demokratis Kepala SMK dalam Meningkatkan Mutu Lulusan Berdaya Saing di SMK Bina Mandiri dan SMK Karya Guna 2 Kota Bekasi, *Journal of Applied Business and Economics (JABE)*, 7(3), 357-366.
- Handrian, A. F. & M. Ichsan Iwari. (2022). Implementasi Gaya Kepemimpinan Demokratis Pada Suatu Organisasi, *Nusantara: Jurnal Ilmu Pengetahuan Sosial*, 9(2), 707-711.
- Irdayanti, Ansar, & Wahira. (2023). Kepemimpinan Demokratis (Studi Pada Kepemimpinan Kepala Dinas Pendidikan Kota Makassar), *Jurnal Administrasi, Kebijakan, dan Kepemimpinan Pendidikan (JAK2P)*, 4(1), 27-44.
- Iswahyudi, M. S, Umalihayati, Kasanusi, Fatma Sarie, Mohammad Subhan, Zulkifli, Hasmirati, I Nyoman Gejir, I Putu Suraoka, & Rusdin Djibu. (2024). *Gaya Kepemimpinan*. Batam: Yayasan Cendikia Mulia Mandiri.
- Khasanah, J. S. N. & Akbar Jaya. (2023). *Pengantar Manajemen*. Lamongan: Nawa Litera Publishing.
- Kemendikbud RI. (2020). *Belajar di Komunitas Praktisi: Panduan Membangun Komunitas Praktisi bagi Guru Penggerak*. Jakarta.
- Kemendikbud RI. (2020). *Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 22 Tahun 2020 Tentang Rencana Strategis Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Tahun 2020-2024*. Jakarta.
- Kemendikbudristek RI. (2022). *Panduan Komunitas Praktisi di Sekolah Penggerak*. Jakarta.
- Kemendikbudristek RI. (2023). *Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia Nomor 52 Tahun 2023 Tentang Pendidikan Guru Penggerak*. Jakarta.
- Mahendra, H. (2022). *Gaya Kepemimpinan Demokratis Kepala Madrasah Aliyah Alam Panjang Kecamatan Rumbio Jaya Kabupaten Kampar*. (Doctoral Dissertation, Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau).
- Rachmadhani, S. & Leonard Adrie Manafe. (2023). Analisis Gaya Kepemimpinan Demokratis, *DEMAAnD: Digital Economic, Management and Accounting Knowledge Development*, 5(1), 82-98.
- Robani, R. & Triono Ali Mustofa. (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.
- Sijabat, O. P., Maria Marta Manao, Asima Rohana Situmorang, Agusmanto Hutauruk, & Simon Panjaitan. (2022). Mengatur Kualitas Guru Melalui Program Guru Penggerak, *Journal of Educational Learning and Innovation (ELIa)*, 2(1), 130-144.
- Sirajuddin, S. (2017). *Analisis Data Kualitatif*. Bandung: Pustaka Ramadhan.

- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Bandung: Alfabeta.
- Susanto, A. 2016. *Konsep, Strategi, dan Implementasi Manajemen Peningkatan Kinerja Guru*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Syahril, M, M. Mas'ud Said, & Agus Zainal Abidin. (2023). Implementasi Gaya Kepemimpinan Demokratis Dalam Meningkatkan Kinerja Pelayanan Publik (Studi Pada Kantor Kecamatan Sape Kabupaten Bima Nusa Tenggara Barat), *Jurnal Respon Publik*, 17(8), 58-66.
- Tambunan, T. S. (2015). *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Utomo, A. P. Y., Ngabiyanto, Isnarto, Didi Pramono, Arka Yanitama, & Galih Suci Pratama. (2023). Bentuk Optimalisasi Guru Penggerak di Sekolah Dasar Negeri 3 Sadeng, *Jurnal Pengabdian Masyarakat Sains dan Teknologi*, 2(3), 181-196.
- Zainal, V. R. (2017). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi Bisnis*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.