

The Democratic Leadership Model of School Principals in Improving Educational Quality

Model kepemimpinan Demokratis Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan

*Maliya Rahma Nur Fatikha¹, Nurul Latifatul Inayati²

^{1,2}Universitas Muhammadiyah Surakarta, Indonesia

Correspondence Email: g000220201@student.ums.ac.id

Article History: Submission: 2026-02-13 || Accepted: 2026-03-19 || Published: 2026-03-30

Sejarah Artikel: Penyerahan: 2026-02-13 || Diterima: 2026-03-19 || Dipublikasi: 2026-03-30

Abstract

This study aims to examine the implementation of a democratic leadership model of school principals in improving educational quality at SMK Negeri 3 Klaten and to identify its challenges. The study employed a qualitative approach with a single case study design. Data were collected through observation, interviews, and documentation, and analyzed using data reduction, data display, and conclusion drawing with triangulation techniques. The results show that the principal applies democratic leadership through participatory decision-making, stakeholder involvement, strengthening teacher professionalism through SIM-PKB and training, and creating a conducive and accountable school climate. This implementation contributes to improved learning quality and public trust. However, challenges include hierarchical school culture, differing stakeholder interests, administrative burdens, and limited external support.

Keywords: Democratic leadership, School principal, Educational quality, School management, Case study.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan mengkaji penerapan model kepemimpinan demokratis kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMK Negeri 3 Klaten serta mengidentifikasi kendala implementasinya. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus tunggal. Data dikumpulkan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi, kemudian dianalisis melalui reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan dengan teknik triangulasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah menerapkan kepemimpinan demokratis melalui keterbukaan pengambilan keputusan, pelibatan warga sekolah, penguatan profesionalisme guru melalui SIM-PKB dan pelatihan, serta penciptaan iklim sekolah yang kondusif dan akuntabel. Implementasi ini berkontribusi terhadap peningkatan mutu pembelajaran dan kepercayaan masyarakat. Kendala yang dihadapi meliputi budaya sekolah yang masih hierarkis, perbedaan kepentingan pemangku kepentingan, beban administratif, serta keterbatasan dukungan eksternal.

Kata kunci: Kepemimpinan demokratis, Kepala sekolah, Mutu pendidikan, Manajemen sekolah, Studi kasus.

This is an open access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license



I. PENDAHULUAN

Mutu pendidikan pada tingkat satuan pendidikan sangat dipengaruhi oleh efektivitas kepemimpinan kepala sekolah sebagai aktor kunci dalam pengelolaan dan pengembangan sekolah. Dalam paradigma manajemen berbasis sekolah, kepala sekolah tidak hanya berperan sebagai administrator, tetapi juga sebagai instructional leader yang menentukan arah kebijakan akademik, membangun budaya organisasi, serta mengendalikan kualitas proses pembelajaran. Sejumlah kajian menunjukkan bahwa variasi mutu antar sekolah lebih banyak dipengaruhi oleh kualitas kepemimpinan dibandingkan faktor sarana atau kurikulum semata, sehingga kepemimpinan menjadi variabel strategis dalam peningkatan mutu pendidikan. Secara teoritis, salah satu model kepemimpinan yang relevan dalam konteks pendidikan adalah kepemimpinan demokratis. Model ini, sebagaimana dikemukakan oleh Kurt Lewin, menekankan partisipasi anggota dalam pengambilan keputusan, komunikasi dua arah, serta pembagian tanggung jawab secara kolektif. Dalam konteks sekolah, kepemimpinan demokratis diyakini mampu meningkatkan motivasi guru, memperkuat kolaborasi, serta menciptakan iklim organisasi yang partisipatif dan kondusif. Namun demikian, efektivitas model ini sangat bergantung pada konteks organisasi, karena setiap sekolah memiliki karakteristik struktural dan budaya yang berbeda sehingga memerlukan pendekatan implementasi yang adaptif.

Secara empiris, berbagai penelitian telah menunjukkan kontribusi kepemimpinan demokratis dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Penelitian sebelumnya menemukan bahwa kepemimpinan demokratis berpengaruh terhadap efektivitas kerja guru, peningkatan profesionalisme, serta penguatan proses pengambilan keputusan berbasis musyawarah yang berdampak positif terhadap mutu pendidikan. Meskipun demikian, sebagian besar studi tersebut masih berfokus pada sekolah umum, seperti SMP dan SMA, serta cenderung mengkaji dampak kepemimpinan pada variabel tunggal, seperti motivasi atau kinerja guru, tanpa mengaitkannya secara komprehensif dengan mutu pendidikan sebagai sistem yang mencakup pembelajaran, tata kelola, dan hubungan eksternal.

Di sisi lain, konteks sekolah menengah kejuruan (SMK) memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan sekolah umum. SMK berorientasi pada penguatan kompetensi keahlian, kesesuaian dengan kebutuhan dunia industri (*link and match*), serta kesiapan kerja lulusan. Konsekuensinya, kepala sekolah tidak hanya mengelola pembelajaran akademik, tetapi juga menjalin kemitraan dengan industri, mengelola sertifikasi kompetensi, serta meningkatkan kompetensi guru produktif. Kompleksitas ini menuntut model kepemimpinan yang mampu mengintegrasikan berbagai kepentingan secara efektif. Dalam konteks tersebut, kepemimpinan demokratis berpotensi menjadi pendekatan yang relevan karena dapat mendorong kolaborasi lintas bidang keahlian, memperkuat koordinasi pengembangan kurikulum berbasis industri, serta meningkatkan partisipasi warga sekolah dalam program peningkatan mutu. Namun demikian, partisipasi yang luas juga berpotensi menimbulkan tantangan, seperti lambatnya pengambilan keputusan dan munculnya perbedaan kepentingan antar pemangku kepentingan.

Meskipun memiliki potensi strategis, kajian mengenai implementasi kepemimpinan demokratis dalam konteks SMK masih relatif terbatas, khususnya yang mengkaji keterkaitan antara praktik kepemimpinan dengan peningkatan mutu pendidikan secara menyeluruh serta kendala struktural dan kultural yang menyertainya. Hal ini menunjukkan adanya kesenjangan penelitian (*research gap*) yang perlu diisi melalui kajian yang lebih kontekstual dan komprehensif. SMK Negeri 3 Klaten sebagai salah satu sekolah vokasi menghadapi dinamika tersebut, dengan tuntutan pengembangan kurikulum berbasis industri, peningkatan kompetensi guru, serta pemenuhan standar mutu pendidikan. Kompleksitas pengelolaan ini menempatkan kepala sekolah sebagai aktor kunci dalam mengintegrasikan berbagai tuntutan administratif, profesional, dan kolaboratif melalui pendekatan kepemimpinan yang tepat.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi model kepemimpinan demokratis kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMK Negeri 3 Klaten, mengkaji relevansinya dalam konteks pendidikan vokasi, serta mengidentifikasi kendala struktural dan kultural yang dihadapi dalam penerapannya. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan kajian kepemimpinan pendidikan vokasi serta kontribusi praktis bagi pengelolaan SMK yang berorientasi pada mutu dan keberlanjutan.

II. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus tunggal (*single case study*) yang berfokus pada SMK Negeri 3 Klaten sebagai kasus instrumental untuk memahami secara mendalam praktik kepemimpinan demokratis dalam konteks sekolah menengah kejuruan. Pemilihan desain ini didasarkan pada karakteristik sekolah vokasi yang kompleks, penerapan pengambilan keputusan partisipatif, serta tujuan penelitian yang menekankan pemahaman kontekstual, bukan generalisasi statistik. Penelitian dilaksanakan pada tahun akademik berjalan di lokasi penelitian. Informan penelitian dipilih menggunakan teknik *purposive sampling* dengan mempertimbangkan keterlibatan langsung dalam proses kepemimpinan dan pengelolaan mutu sekolah. Informan terdiri atas kepala sekolah (1 orang), wakil kepala sekolah bidang kurikulum dan kesiswaan (2 orang), guru dari berbagai bidang (6 orang), serta tenaga kependidikan (2 orang), dengan total 11 informan untuk memperoleh perspektif yang beragam.

Pengumpulan data dilakukan melalui observasi partisipatif moderat, wawancara semi-terstruktur secara mendalam, dan dokumentasi. Observasi difokuskan pada rapat koordinasi, supervisi akademik, dan interaksi kepemimpinan. Wawancara digunakan untuk menggali praktik pengambilan keputusan, strategi peningkatan mutu, partisipasi warga sekolah, serta kendala

implementasi. Dokumentasi meliputi program kerja, notulen rapat, dokumen supervisi, serta laporan pengembangan profesional guru sebagai data pendukung. Analisis data menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña (2014) melalui tahapan open coding, axial coding, dan selective coding untuk menghasilkan tema-tema utama, seperti pengambilan keputusan partisipatif, penguatan profesionalisme guru, iklim kolaboratif, serta kendala struktural dan kultural. Data kemudian disajikan secara naratif tematik dan diverifikasi melalui perbandingan antar sumber. Keabsahan data dijamin melalui triangulasi sumber dan teknik, member checking, serta peer debriefing guna meningkatkan kredibilitas, konsistensi, dan keandalan temuan penelitian.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

Temuan hasil penelitian sebagaimana diuraikan di atas menunjukkan bahwa penerapan kepemimpinan demokratis di SMK Negeri 3 Klaten tidak hanya berdampak pada aspek partisipasi dan hubungan interpersonal, tetapi juga berimplikasi langsung terhadap peningkatan mutu pendidikan, khususnya dalam konteks relevansi pembelajaran dengan kebutuhan dunia industri. Hasil ini mengindikasikan adanya hubungan yang kompleks antara praktik kepemimpinan, keterlibatan guru, inovasi pembelajaran, serta capaian kinerja sekolah. Oleh karena itu, temuan-temuan tersebut perlu dianalisis lebih lanjut melalui perspektif teoritis dan dibandingkan dengan hasil penelitian terdahulu untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai peran kepemimpinan demokratis dalam konteks pendidikan vokasi. Dengan demikian, bagian pembahasan berikut akan mengkaji secara mendalam keterkaitan antara temuan empiris dan kerangka teori yang relevan, sekaligus mengidentifikasi kontribusi serta implikasi penelitian ini terhadap pengembangan kajian kepemimpinan pendidikan.

1. Penerapan Kepemimpinan Demokratis dalam Pengelolaan Sekolah

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah SMK Negeri 3 Klaten menerapkan kepemimpinan demokratis melalui keterbukaan, transparansi, serta pelibatan aktif seluruh warga sekolah dalam pengambilan keputusan. Praktik ini terlihat dalam berbagai forum formal seperti rapat penyusunan program kerja dan evaluasi sekolah. Kepala sekolah tidak menetapkan kebijakan secara sepihak, melainkan membuka ruang dialog dan musyawarah, sebagaimana disampaikan oleh informan (KS):

"Saya tidak ingin keputusan hanya berasal dari saya. Kalau menyangkut pembelajaran, guru yang lebih memahami kebutuhan di lapangan. Peran saya adalah mengarahkan agar tetap sesuai visi sekolah."

Pernyataan tersebut diperkuat oleh informan guru (G1):

"Sekarang kami lebih berani menyampaikan pendapat. Dulu biasanya keputusan langsung ditentukan pimpinan, sekarang kami dilibatkan sejak awal."

Data dokumentasi notulen rapat menunjukkan bahwa dari 12 program prioritas sekolah, sebanyak 8 program merupakan hasil usulan guru yang kemudian disepakati bersama. Temuan ini menunjukkan bahwa partisipasi bukan sekadar formalitas, tetapi benar-benar memengaruhi kebijakan sekolah. Selain itu, kepala sekolah juga menekankan hubungan interpersonal yang harmonis sebagai bagian dari praktik kepemimpinan demokratis. Kepala sekolah berupaya membangun suasana kerja yang nyaman melalui komunikasi yang terbuka dan empatik. Informan (WK1) menyatakan:

"Kepala sekolah selalu membuka ruang diskusi, bahkan untuk hal-hal kecil. Kami merasa dihargai dan dilibatkan."

Pendekatan ini berdampak pada meningkatnya rasa memiliki (sense of belonging) terhadap program sekolah serta memperkuat kolaborasi antar guru dan tenaga kependidikan.

2. Dampak Kepemimpinan Demokratis terhadap Mutu Pendidikan

Penerapan kepemimpinan demokratis berdampak pada peningkatan mutu pendidikan yang dapat dilihat melalui indikator kinerja sekolah. Data dokumentasi menunjukkan bahwa tingkat kelulusan siswa dalam tiga tahun terakhir mencapai 100%, dengan sekitar 78%

lulusan terserap di dunia kerja dan industri dalam waktu kurang dari enam bulan. Selain itu, sekolah juga mengalami peningkatan jumlah siswa yang diterima melalui jalur kerja sama industri serta prestasi dalam kompetisi kejuruan, seperti perolehan juara pada Lomba Kompetensi Siswa (LKS) tingkat provinsi. Dari sisi proses pembelajaran, keterlibatan guru dalam penyusunan kurikulum berbasis industri meningkatkan relevansi materi pembelajaran. Informan guru produktif (G2) menyampaikan:

"Setelah kami dilibatkan dalam penyusunan kurikulum berbasis industri, materi praktik menjadi lebih sesuai dengan kebutuhan dunia kerja. Siswa juga lebih siap saat praktik kerja lapangan."

Hasil observasi supervisi akademik juga menunjukkan adanya peningkatan penggunaan model pembelajaran berbasis proyek (project-based learning) di beberapa kompetensi keahlian. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan demokratis mendorong inovasi pembelajaran yang berdampak langsung pada kualitas proses belajar.

3. Pengembangan Profesional Guru sebagai Dampak Kepemimpinan

Kepala sekolah juga mengimplementasikan kepemimpinan demokratis melalui penguatan profesionalisme guru, salah satunya melalui sistem pengembangan keprofesian berkelanjutan (SIM-PKB). Berdasarkan data dokumentasi, dalam dua tahun terakhir terdapat 9 guru yang mengikuti pelatihan nasional, 4 guru menyusun publikasi ilmiah internal, dan 3 guru mengembangkan perangkat pembelajaran berbasis industri. Tidak hanya itu, terdapat mekanisme diseminasi hasil pelatihan kepada guru lain melalui forum internal sekolah. Informan guru informatika (G3) menyatakan:

"Setelah mengikuti pelatihan AI, saya diminta mempresentasikan materi kepada guru lain. Jadi ilmunya tidak berhenti di saya saja."

Selain itu, beberapa guru juga mengikuti pelatihan berbasis industri, seperti pelatihan teknik kuliner internasional dan penguatan kompetensi kecantikan. Dukungan kepala sekolah terhadap pengembangan ini diakui oleh informan (G4):

"Setiap kami mengajukan pelatihan, kepala sekolah selalu mendukung, selama itu relevan dengan kebutuhan kompetensi."

Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan demokratis tidak hanya berorientasi pada partisipasi, tetapi juga pada pemberdayaan dan pengembangan kapasitas sumber daya manusia.

4. Kendala dalam Implementasi Kepemimpinan Demokratis

Meskipun memiliki dampak positif, implementasi kepemimpinan demokratis juga menghadapi beberapa kendala. Secara kultural, masih terdapat guru yang belum sepenuhnya aktif dalam forum partisipatif. Informan wakil kepala sekolah (WK2) menyatakan:

"Masih ada beberapa guru yang cenderung menunggu instruksi. Tidak semua langsung aktif berdiskusi."

Hasil observasi menunjukkan bahwa dalam forum rapat, hanya sekitar 60% peserta yang aktif menyampaikan pendapat. Hal ini menunjukkan adanya residu budaya organisasi yang masih bersifat hierarkis. Selain itu, perbedaan kepentingan antar program keahlian juga menjadi tantangan, terutama dalam alokasi sumber daya. Informan (G5) menyampaikan:

"Kami merasa setiap jurusan punya kebutuhan yang sama penting, tetapi anggaran terbatas, sehingga sering terjadi perdebatan."

Di sisi lain, tuntutan administratif dari pihak eksternal juga menjadi kendala dalam penerapan kepemimpinan demokratis. Informan kepala sekolah (KS) menyatakan:

"Dalam beberapa kondisi, saya harus mengambil keputusan cepat karena deadline dari dinas. Tidak semua bisa dimusyawarahkan panjang."

Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan demokratis memiliki keterbatasan dalam konteks regulasi yang ketat dan kebutuhan pengambilan keputusan yang cepat.

5. Model Konseptual Temuan

Berdasarkan keseluruhan hasil penelitian, hubungan antara kepemimpinan demokratis dan mutu pendidikan di SMK Negeri 3 Klaten tidak bersifat langsung, melainkan berlangsung melalui mekanisme mediasi yang kompleks dan bertahap. Kepemimpinan demokratis yang ditunjukkan melalui keterbukaan, partisipasi, dan komunikasi dua arah mendorong terbentuknya ruang kolaboratif dalam organisasi sekolah. Dalam konteks ini, guru tidak hanya berperan sebagai pelaksana kebijakan, tetapi sebagai aktor aktif dalam proses pengambilan keputusan dan pengembangan program sekolah.

Partisipasi guru yang tinggi kemudian menjadi faktor kunci dalam mendorong inovasi pembelajaran, khususnya dalam pengembangan kurikulum berbasis industri dan penerapan model pembelajaran yang lebih kontekstual, seperti *project-based learning*. Keterlibatan langsung guru dalam merancang pembelajaran meningkatkan relevansi materi dengan kebutuhan dunia kerja, yang pada akhirnya memperkuat kesiapan siswa dalam menghadapi praktik kerja lapangan maupun dunia industri. Selain itu, partisipasi ini juga berkontribusi terhadap meningkatnya motivasi intrinsik guru, karena mereka merasa memiliki peran dan tanggung jawab terhadap keberhasilan program yang dijalankan. Selanjutnya, peningkatan partisipasi dan inovasi pembelajaran berdampak pada penguatan profesionalisme guru, yang tercermin dalam keterlibatan aktif dalam program pengembangan keprofesian berkelanjutan, produksi karya ilmiah, serta pengembangan perangkat pembelajaran inovatif. Proses ini menunjukkan bahwa kepemimpinan demokratis tidak hanya menciptakan ruang partisipatif, tetapi juga mendorong terbentuknya *learning organization* di lingkungan sekolah, di mana terjadi proses berbagi pengetahuan dan peningkatan kapasitas secara kolektif.

Pada tahap akhir, peningkatan profesionalisme guru dan kualitas pembelajaran secara simultan berkontribusi terhadap peningkatan mutu lulusan, yang ditandai dengan tingginya tingkat kelulusan, meningkatnya serapan lulusan di dunia kerja, serta capaian prestasi siswa dalam kompetisi kejuruan. Dengan demikian, mutu pendidikan dalam konteks ini dipahami sebagai hasil dari interaksi dinamis antara kepemimpinan, partisipasi, inovasi, dan profesionalisme. Namun demikian, hubungan tersebut tidak berlangsung dalam ruang yang bebas hambatan, melainkan dipengaruhi oleh beberapa faktor moderasi. Budaya organisasi yang masih menyisakan pola hierarkis menjadi salah satu faktor yang membatasi tingkat partisipasi sebagian guru. Selain itu, tuntutan regulasi dan beban administratif yang tinggi seringkali mengharuskan kepala sekolah mengambil keputusan secara cepat, sehingga mengurangi ruang deliberasi partisipatif. Keterbatasan sumber daya, khususnya dalam hal anggaran dan fasilitas, juga memunculkan dinamika negosiasi antar unit kerja yang berpotensi memengaruhi efektivitas implementasi kepemimpinan demokratis.

Secara konseptual, temuan ini dapat dirumuskan dalam suatu model hubungan sebagai berikut: kepemimpinan demokratis berperan sebagai variabel penggerak utama (*driving force*) yang memengaruhi mutu pendidikan melalui mediasi partisipasi guru, inovasi pembelajaran, dan profesionalisme guru, dengan pengaruh yang dimoderasi oleh budaya organisasi, regulasi, dan ketersediaan sumber daya. Model ini menegaskan bahwa keberhasilan kepemimpinan demokratis tidak hanya ditentukan oleh gaya kepemimpinan itu sendiri, tetapi juga oleh kemampuan kepala sekolah dalam mengelola konteks organisasi secara adaptif, sehingga proses partisipatif dapat berjalan efektif tanpa mengabaikan tuntutan struktural yang ada.

B. Pembahasan

Temuan penelitian ini secara umum menguatkan teori kepemimpinan demokratis yang dikemukakan oleh Kurt Lewin, yang menekankan pentingnya partisipasi anggota, komunikasi dua arah, serta pelibatan kolektif dalam proses pengambilan keputusan. Dalam konteks SMK Negeri 3 Klaten, praktik kepemimpinan demokratis tidak hanya diwujudkan dalam forum musyawarah, tetapi juga dalam distribusi peran dan tanggung jawab yang mendorong keterlibatan aktif guru dalam pengembangan program sekolah. Hal ini sejalan dengan perspektif *distributed leadership*, yang memandang kepemimpinan sebagai proses kolektif yang tersebar

di antara anggota organisasi, bukan terpusat pada satu individu. Dengan demikian, kepemimpinan demokratis dalam penelitian ini tidak hanya bersifat normatif, tetapi berkembang menjadi praktik kepemimpinan yang operasional dan kontekstual.

Namun demikian, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dalam konteks pendidikan vokasi, kepemimpinan demokratis mengalami perluasan makna menjadi kepemimpinan partisipatif-strategis, di mana kepala sekolah tetap memegang peran sebagai pengambil keputusan akhir dalam situasi tertentu, terutama ketika berhadapan dengan tuntutan regulasi dan keterbatasan waktu. Temuan ini sejalan dengan konsep instructional leadership yang menekankan bahwa kepala sekolah harus mampu menjaga keseimbangan antara partisipasi dan kontrol strategis untuk memastikan tercapainya tujuan pembelajaran. Dengan kata lain, kepemimpinan demokratis yang efektif bukan berarti tanpa arah, tetapi tetap memerlukan ketegasan dalam pengambilan keputusan yang bersifat strategis.

Dari sisi dampak terhadap mutu pendidikan, penelitian ini memperluas temuan penelitian terdahulu yang umumnya menekankan pada peningkatan motivasi dan kinerja guru (Setyaningsih, 2023; Widiyanto, 2023). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dalam konteks SMK, dampak paling signifikan dari kepemimpinan demokratis justru terletak pada peningkatan relevansi kurikulum terhadap kebutuhan industri (link and match). Keterlibatan guru dalam penyusunan kurikulum berbasis industri memungkinkan terjadinya penyesuaian materi pembelajaran dengan perkembangan dunia kerja, sehingga siswa memiliki kesiapan yang lebih baik dalam menghadapi praktik kerja lapangan maupun dunia industri. Temuan ini menguatkan teori vocational education yang menekankan pentingnya keselarasan antara pendidikan dan kebutuhan pasar kerja sebagai indikator utama mutu pendidikan vokasi.

Selain itu, temuan mengenai penguatan profesionalisme guru melalui mekanisme partisipasi dan pengembangan keprofesian berkelanjutan sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa kepemimpinan demokratis dapat meningkatkan kompetensi dan profesionalisme guru. Namun, penelitian ini memberikan kontribusi baru dengan menunjukkan bahwa profesionalisme tersebut tidak hanya berdampak pada kualitas pengajaran, tetapi juga pada kemampuan guru dalam melakukan inovasi pembelajaran yang relevan dengan konteks industri. Dengan demikian, profesionalisme guru dalam penelitian ini tidak hanya dipahami sebagai kompetensi pedagogik, tetapi juga sebagai kemampuan adaptif terhadap dinamika kebutuhan eksternal.

Di sisi lain, penelitian ini juga mengungkap bahwa implementasi kepemimpinan demokratis memiliki keterbatasan yang perlu dipertimbangkan secara kritis. Pertama, proses pengambilan keputusan yang partisipatif cenderung membutuhkan waktu yang lebih panjang dibandingkan dengan pendekatan otoritatif, sehingga berpotensi menghambat respons cepat terhadap tuntutan eksternal. Kedua, keterlibatan banyak pihak dalam proses pengambilan keputusan memunculkan potensi konflik kepentingan antar program keahlian, terutama dalam konteks alokasi sumber daya yang terbatas. Ketiga, efektivitas kepemimpinan demokratis sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi, di mana residu budaya hierarkis dapat menghambat partisipasi aktif sebagian anggota. Temuan ini sejalan dengan literatur yang menyatakan bahwa keberhasilan kepemimpinan partisipatif sangat bergantung pada kesiapan budaya organisasi dan kapasitas individu dalam berkolaborasi. Dengan demikian, kepemimpinan demokratis dalam konteks SMK tidak dapat diposisikan sebagai model ideal yang bebas dari kelemahan, melainkan sebagai pendekatan yang efektif apabila dikombinasikan dengan ketegasan strategis (strategic decisiveness) dari kepala sekolah. Kombinasi antara partisipasi dan kontrol ini menjadi kunci dalam menjaga keseimbangan antara kebutuhan deliberatif internal dan tuntutan struktural eksternal.

Secara konseptual, penelitian ini memberikan beberapa kontribusi penting. Pertama, penelitian ini menghasilkan model kepemimpinan demokratis berbasis konteks vokasi yang menempatkan partisipasi sebagai mekanisme utama dalam meningkatkan relevansi kurikulum terhadap kebutuhan industri. Kedua, penelitian ini menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan demokratis dimediasi oleh partisipasi guru dan profesionalisme, serta dimoderasi oleh faktor kontekstual seperti budaya organisasi, regulasi, dan sumber daya. Ketiga, penelitian ini memperluas teori kepemimpinan demokratis dengan menambahkan dimensi

kontekstual pendidikan vokasi, di mana orientasi pada dunia kerja menjadi faktor pembeda utama dibandingkan dengan konteks pendidikan umum. Dengan demikian, temuan penelitian ini tidak hanya memperkuat teori kepemimpinan demokratis, tetapi juga memberikan perspektif baru bahwa dalam konteks pendidikan vokasi, kepemimpinan demokratis berfungsi sebagai mekanisme adaptif yang menjembatani kebutuhan internal sekolah dengan tuntutan eksternal dunia industri.

IV. SIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan demokratis kepala sekolah di SMK Negeri 3 Klaten efektif dalam meningkatkan mutu pendidikan bukan semata karena prinsip keterbukaan dan partisipasi, tetapi karena kemampuannya mentransformasikan partisipasi menjadi strategi peningkatan relevansi pembelajaran vokasional. Kekuatan utama model ini terletak pada pelibatan guru dalam pengambilan keputusan kurikulum berbasis kebutuhan industri serta adanya mekanisme transfer pengetahuan pascapelatihan yang berdampak sistemik terhadap kualitas pembelajaran. Dalam konteks sekolah vokasi, kepemimpinan demokratis bekerja melalui jalur mediasi berupa profesionalisme guru dan inovasi pembelajaran yang berorientasi pada link and match industri. Namun, efektivitasnya dipengaruhi oleh faktor pembatas seperti budaya organisasi yang masih hierarkis, tekanan administratif, dan dinamika kepentingan internal, sehingga diperlukan keseimbangan antara partisipasi kolektif dan ketegasan strategis dalam pengambilan keputusan. Dengan demikian, penelitian ini menghasilkan model kepemimpinan demokratis yang bersifat kontekstual-adaptif, di mana partisipasi menjadi instrumen utama dalam menjaga relevansi industri dan keberlanjutan mutu pendidikan.

DAFTAR RUJUKAN

- Ali, M., & Istanto, Y. (2018). Implementasi manajemen berbasis sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 6(2), 112–120.
- Andila, M., & Nasution, I. (2025). Peran komunikasi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja sekolah. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 8(2), 851–861.
- Azainil, A., & Noviyanti, W. (2023). Servant leadership kepala sekolah dalam penguatan manajemen mutu pendidikan. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 12(3), 4168–4176.
- Braun, V., & Clarke, V. (2021). *Thematic analysis: A practical guide*. SAGE Publications.
- Bush, T. (2011). *Theories of educational leadership and management* (4th ed.). Sage Publications.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Elmanisar, V., & Sabandi, A. (2024). Optimalisasi SIM-PKB dalam pengembangan profesional guru di era transformasi digital. *Jurnal Kependidikan*, 5(2), 2582–2587.
- Fahrudin. (2021). Kolaborasi stakeholder dalam meningkatkan mutu pendidikan sekolah. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, 11(2), 145–156.
- Fitriani, D., & Sulastri, L. (2022). Democratic leadership and teacher performance in vocational high schools. *Jurnal Pendidikan Vokasi*, 12(1), 45–56.
- Hallinger, P. (2011). Leadership for learning: Lessons from 40 years of empirical research. *Journal of Educational Administration*, 49(2), 125–142.
<https://doi.org/10.1108/09578231111116699>
- Hidayat, R., & Nurhayati, S. (2021). School leadership and organizational culture in improving educational quality. *Journal of Educational Management*, 9(3), 210–223.

- Jimea, I., Mea, I., & Rembang, U. Y. (2025). Analisis kinerja guru: Kompetensi, motivasi, lingkungan kerja, dan disiplin kerja. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, dan Akuntansi)*, 9(2), 669–683.
- Kadir, A. (2021). Strategi pembinaan karakter melalui penegakan disiplin di sekolah. *Jurnal Pendidikan Karakter*, 12(1), 45–56.
- Kurniawan, A., & Pratama, R. (2023). Link and match policy implementation in vocational education: Leadership perspective. *Jurnal Pendidikan Teknologi dan Kejuruan*, 29(2), 150–162.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 271–299.
<https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>
- Ma'arif, M. S. (2023). Sistem informasi manajemen pengembangan keprofesian berkelanjutan dalam peningkatan mutu guru. *Jurnal Kajian Pendidikan Islam*, 13(1), 76–83.
<https://doi.org/10.15642/jkpi.2023.13.1.76-83>
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2016). *Qualitative research: A guide to design and implementation* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Sage Publications.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Mutya Ayu. (2025). Partisipasi guru dalam pengambilan keputusan untuk pengembangan organisasi sekolah. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Pendidikan*, 2(1), 329–337.
- Nurroyan. (2025). Keterlibatan komite sekolah dalam pengambilan keputusan berbasis partisipatif. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 8(2), 849–860.
- Purwanto, A., & Purbonuswanto, W. (2025). Pengaruh kompetensi guru dan disiplin kerja terhadap prestasi kerja guru SMK. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 7(3), 201–214.
- Ramadhan, F., Istiqamah, F., & Jannah, M. Z. (2025). Peran kepala sekolah dalam pengambilan keputusan strategis satuan pendidikan. *Jurnal Kepemimpinan Pendidikan*, 3(6), 112–125.
- Rina, N., Mirsa, P., Herawati, B., & Widiyan, A. P. (2024). Kepemimpinan demokratis dalam pengambilan keputusan lingkungan sekolah. *Jurnal Administrasi dan Manajemen Pendidikan*, 4(4), 820–830.
- Saldaña, J. (2021). *The coding manual for qualitative researchers* (4th ed.). SAGE Publications.
- Setyaningsih, K. (2023). Kepemimpinan demokratis kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru. *Jurnal Pendidikan*, 8(1), 67–75.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. SAGE Publications.
- Susanti, S., Uman, A. F., Ridwan, A. F., & Ma'ulah, S. (2023). Manajemen peran kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan.
- Susanto, E. (2015). Sistem poin sebagai strategi pembinaan disiplin siswa. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 9(2), 98–105.
- Tracy, S. J. (2020). *Qualitative research methods: Collecting evidence, crafting analysis, communicating impact* (2nd ed.). Wiley-Blackwell.

- Trisnawati, T., & Mahfudhoh, S. (2022). Manajemen kesiswaan dalam meningkatkan kedisiplinan peserta didik. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 14(1), 33–41.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.
- Wahyuni, B. S., Lestari, R. J., Zuailan, Z., Sumiarni, N., & Nurhasan, A. K. (2025). Strategi Guru dalam Pengelolaan Kelas di Madrasah Ibtidaiyah Negeri. *Ainara Journal (Jurnal Penelitian Dan PKM Bidang Ilmu Pendidikan)*, 6(2), 331–340. <https://doi.org/10.54371/ainj.v6i2.875>
- Waruwu, S. Y., Zalukhu, I. F. N., Zalukhu, Y., & Harefa, H. O. N. (2025). Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kualitas Pembelajaran di Sekolah. *Ainara Journal (Jurnal Penelitian Dan PKM Bidang Ilmu Pendidikan)*, 6(2), 293–301. <https://doi.org/10.54371/ainj.v6i2.841>
- Widiyanto. (2023). Pengaruh kepemimpinan demokratis terhadap mutu pendidikan di sekolah berbasis keagamaan. *Jurnal Pendidikan Islam*, 12(2), 201–214.
- Windriati. (2025). Peran kepemimpinan kepala sekolah dalam membentuk iklim organisasi sekolah. *Jurnal Kependidikan dan Manajemen*, 10(1), 55–68.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson Education.
- Yuliana, E., & Hartono, B. (2022). Instructional leadership and school quality improvement in vocational education. *International Journal of Educational Leadership*, 6(2), 88–101.
- Yuniarti, N. F., & Sirozi, M. (2024). Perencanaan berbasis kearifan lokal untuk peningkatan kompetensi guru pendidikan agama Islam. *Ainara Journal (Jurnal Penelitian dan PKM Bidang Ilmu Pendidikan)*, 5(3), 336–341. <https://doi.org/10.54371/ainj.v5i3.568>
- Zakiyah, A. N. A., & Pratikno, A. S. (2024). Pembentukan karakter disiplin melalui pembiasaan shalat dhuha (studi pada siswa kelas VIII SMP). *Ainara Journal (Jurnal Penelitian dan PKM Bidang Ilmu Pendidikan)*, 5(3), 255–261. <https://doi.org/10.54371/ainj.v5i3.480>