PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS KEPALA SEKOLAH DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA GURU

ANDI NUR ASNANI NASMIN*[1], ST. SYAMSUDDUHA[2], MARDYAWATI YUNUS[3]
[1,2,3]Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar, Indonesia
*Corresponding Email: andinurasnaninasmin@gmail.com

Abstract: The Influence of the Principal's Democratic Leadership Style and Work Environment on Teacher Performance
This study aims to examine the influence of the principal's democratic leadership style and work environment on teacher performance at SMA Negeri 6 Makassar. The study employed a quantitative approach with a causal-associative research design. The sample consisted of 48 teachers selected using simple random sampling based on the Slovin formula. Data were collected through questionnaires and analyzed using inferential statistics. The results revealed that the principal's democratic leadership style had a positive and significant influence on teacher performance. Meanwhile, the work environment had a significant influence when examined separately but was not significant when analyzed simultaneously with the principal's democratic leadership style. These findings highlight the importance of democratic leadership practices through open communication, teacher involvement in decision-making, and recognition of teachers' contributions. In addition, schools need to foster a conducive work environment by providing adequate facilities and strengthening professional relationships. Future research is expected to examine other factors, such as work motivation, competence, and job satisfaction, to develop a more comprehensive understanding of efforts to improve teacher performance.

Keywords: *Leadership Style, Democratic Leadership, Work Environment, Teacher Performance*

Abstrak: Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Kepala Sekolah dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Guru
Penelitian ini bertujuan menguji pengaruh gaya kepemimpinan demokratis kepala sekolah dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru di SMA Negeri 6 Makassar. Pendekatan yang digunakan adalah kuantitatif dengan jenis asosiatif kausal. Sampel penelitian berjumlah 48 guru yang ditentukan melalui teknik *simple random sampling* berdasarkan rumus Slovin. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan statistik inferensial. Hasil penelitian membuktikan bahwa gaya kepemimpinan demokratis kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, sedangkan lingkungan kerja berpengaruh signifikan ketika diuji secara terpisah, tetapi tidak signifikan ketika dianalisis bersama gaya kepemimpinan. Temuan ini menunjukkan pentingnya penerapan kepemimpinan demokratis melalui komunikasi terbuka, pelibatan guru dalam pengambilan keputusan, serta pemberian apresiasi terhadap kinerja guru. Selain itu, sekolah perlu menciptakan lingkungan kerja

yang kondusif melalui penyediaan fasilitas yang memadai dan penguatan hubungan profesional. Penelitian selanjutnya diharapkan mengkaji faktor lain, seperti motivasi, kompetensi, dan kepuasan kerja, untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai peningkatan kinerja guru.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan, Kepemimpinan Demokratis, Lingkungan Kerja, Kinerja Guru

PENDAHULUAN

Pendidikan memiliki peran fundamental dalam pembangunan bangsa karena menjadi instrumen strategis untuk mengembangkan kualitas sumber daya manusia, memperkuat daya saing, dan membentuk generasi yang mampu menghadapi perubahan sosial maupun perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Mutu dan keberhasilan pendidikan tidak semata-mata bergantung pada kelengkapan fasilitas fisik, tetapi juga oleh kualitas tenaga pendidik yang menjalankan proses pembelajaran secara langsung. Dalam konteks tersebut, guru menempati posisi sentral karena bertanggung jawab merencanakan pembelajaran, melaksanakan kegiatan pendidikan, mengevaluasi capaian belajar, serta membimbing perkembangan potensi peserta didik. Dengan demikian, peningkatan kualitas pendidikan di lingkungan sekolah perlu didukung oleh optimalisasi kinerja guru sebagai salah satu faktor strategis yang berperan dalam menentukan efektivitas proses pembelajaran dan pencapaian tujuan pendidikan.

Kinerja guru tidak terbentuk secara terpisah dari kondisi sekolah tempat mereka bekerja. Pencapaian kinerja yang optimal berkaitan dengan kemampuan profesional individu sekaligus dukungan lingkungan sekolah yang memungkinkan guru menjalankan tugas secara efektif. Faktor-faktor seperti motivasi, kedisiplinan, dan tanggung jawab pribadi berinteraksi dengan faktor eksternal, termasuk kepemimpinan kepala sekolah, kondisi lingkungan kerja, sistem supervisi, dan ketersediaan fasilitas pendidikan. Sancoko & Sugiarti (2022) menjelaskan bahwa kinerja guru dipengaruhi oleh faktor internal maupun eksternal yang berkaitan dengan individu dan lingkungan kerjanya. Dengan demikian, peningkatan kinerja guru perlu dipahami melalui pendekatan yang mempertimbangkan hubungan antara karakteristik personal dan kondisi manajerial sekolah.

Kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu unsur yang perlu diperhatikan dari berbagai aspek organisasi yang berkaitan dengan kinerja guru. Kepala sekolah tidak hanya berperan dalam menentukan arah kebijakan dan pelaksanaan program pendidikan, tetapi juga bertugas menyelaraskan pemanfaatan sumber daya, memperkuat hubungan komunikasi di lingkungan sekolah, serta membangun iklim kerja yang kondusif bagi pengembangan kompetensi dan profesionalisme guru. Mulyasa (2022) menempatkan kepala sekolah dalam

sejumlah peran strategis, antara lain sebagai manajer, administrator, supervisor, dan pemimpin pendidikan. Pelaksanaan peran tersebut tidak hanya berkaitan dengan pencapaian target kelembagaan, tetapi juga dengan kemampuan kepala sekolah membangun hubungan kerja yang produktif dan mendorong keterlibatan guru dalam pengembangan sekolah. Hal ini juga dikemukakan oleh Wardani *et al*. (2022) bahwa faktor kepemimpinan dan pengelolaan pembelajaran perlu dipahami bersama dengan kompetensi profesional guru dalam menjelaskan kinerja.

Kepala sekolah dalam menjalankan fungsi kepemimpinannya menjadikan pendekatan demokratis sebagai salah satu gaya yang relevan untuk dikaji. Gaya kepemimpinan demokratis menempatkan guru sebagai bagian penting dalam proses pengelolaan organisasi melalui keterlibatan dalam pengambilan keputusan, penghargaan terhadap pendapat, serta pembagian tanggung jawab secara proporsional. Pendekatan ini memungkinkan terbangunnya komunikasi dua arah dan hubungan kerja yang lebih partisipatif. Asparani *et al.* (2025) menekankan pentingnya pelibatan guru dalam pengambilan keputusan, penghargaan terhadap potensi individu, dan keterbukaan komunikasi dalam kepemimpinan demokratis. Sejalan dengan itu, Sari *et al.* (2020) menjelaskan bahwa kepemimpinan demokratis diwujudkan melalui musyawarah, kesediaan mendengarkan masukan, dan penghargaan terhadap kemampuan anggota organisasi.

Penerapan gaya kepemimpinan demokratis dalam lingkungan sekolah dapat memberikan ruang bagi guru untuk menyampaikan gagasan, berpartisipasi dalam perencanaan program, dan mengembangkan rasa tanggung jawab terhadap keputusan bersama. Keterlibatan tersebut secara konseptual berpotensi memperkuat komitmen guru terhadap pelaksanaan tugas dan pencapaian tujuan sekolah. Soesanti (2024) memandang kepemimpinan demokratis sebagai pendekatan yang mendorong kerja sama antara pemimpin dan bawahan dengan memperhatikan kebutuhan serta kemampuan anggota organisasi. Sementara itu, Janah & Suwadi (2024) menekankan relevansi kepemimpinan demokratis dalam membangun budaya sekolah yang transparan, adil, dan menghargai integritas guru. Meskipun demikian, keberadaan praktik kepemimpinan yang partisipatif tidak dengan sendirinya membuktikan tingginya kinerja guru. Hubungan tersebut tetap perlu diuji secara empiris berdasarkan kondisi dan karakteristik sekolah yang menjadi objek penelitian.

Lingkungan kerja merupakan faktor organisasional lain yang berpotensi menentukan kualitas pelaksanaan tugas guru. Lingkungan kerja bukan hanya mengacu pada kondisi ruang dan kelengkapan fasilitas, tetapi juga mencakup suasana psikologis, pola interaksi, dan hubungan sosial yang terbentuk dalam organisasi. Mengacu pada definisi Sedarmayanti sebagaimana dikutip oleh Khaeruman *et al*. (2024), lingkungan kerja meliputi kondisi di sekitar pekerja,

peralatan yang digunakan, bahan yang dihadapi, serta metode dan pengaturan pekerjaan. Sunarsi (2020) juga menempatkan aspek fisik, psikologis, dan peraturan kerja sebagai bagian dari lingkungan yang berkaitan dengan kepuasan serta produktivitas kerja.

Lingkungan kerja di sekolah dapat dibedakan menjadi lingkungan fisik dan nonfisik. Lingkungan fisik berkaitan dengan kelayakan ruang kerja, kebersihan, kenyamanan, serta ketersediaan peralatan yang menunjang pelaksanaan pembelajaran dan administrasi. Adapun lingkungan nonfisik mencakup kualitas hubungan antarguru, komunikasi antara pimpinan dan bawahan, serta suasana kerja yang berkembang di lingkungan sekolah. Kedua aspek tersebut perlu diperhatikan karena guru membutuhkan kondisi kerja yang memungkinkan mereka berkonsentrasi, berkoordinasi, dan melaksanakan tanggung jawab profesional secara berkelanjutan. Sunarsi (2020) menguraikan sejumlah indikator lingkungan kerja yang mencakup ukuran ruang kerja, kebersihan, peralatan kantor, hubungan dengan rekan kerja, dan hubungan antara atasan dan bawahan. Rahman & Jayanti (2023) menyatakan bahwa kondisi lingkungan yang kondusif dapat mendukung kenyamanan, interaksi profesional, dan pelaksanaan tugas guru. Berdasarkan perspektif tersebut, lingkungan kerja yang mendukung secara fisik maupun sosial diperkirakan dapat membantu guru menjalankan tugasnya dengan lebih optimal.

Kinerja guru sendiri dapat dipahami sebagai capaian pelaksanaan tugas profesional yang tercermin melalui kualitas pekerjaan, kuantitas hasil, dan ketepatan waktu dalam memenuhi tanggung jawab yang diberikan. Ulfah (2023) mengaitkan kinerja guru dengan hasil kerja yang dicapai berdasarkan aspek kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu. Dalam pelaksanaannya, kinerja tersebut mencakup dimensi yang lebih luas daripada sekadar pemenuhan kewajiban administratif, yakni meliputi perancangan kegiatan pembelajaran, pengelolaan aktivitas belajar mengajar, pelaksanaan penilaian terhadap hasil belajar, serta pengembangan hubungan pedagogis yang efektif dengan peserta didik. Fradito *et al*. (2025) turut menyoroti dimensi akademik, spiritual, dan sosial dalam penilaian kinerja guru pada lembaga pendidikan Islam. Perspektif tersebut memperlihatkan bahwa kinerja guru merupakan konstruk yang multidimensional, sehingga pemahamannya memerlukan perhatian terhadap aspek pelaksanaan tugas, tanggung jawab profesional, dan hubungan sosial dalam lingkungan pendidikan.

Keterkaitan antara kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kinerja guru telah menjadi perhatian dalam penelitian terdahulu. Jayanti (2022) mengkaji pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja guru. Erniatin (2023) meneliti pengaruh kedua faktor tersebut terhadap kinerja guru sekolah dasar. Sementara itu, Yanto (2022) membuktikan adanya pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja guru. Temuan-temuan tersebut

menunjukkan bahwa kepemimpinan dan lingkungan kerja merupakan variabel yang relevan untuk dikaji dalam manajemen pendidikan. Namun, perbedaan jenjang pendidikan, karakteristik organisasi, operasionalisasi variabel, dan konteks penelitian menyebabkan temuan dari satu lokasi tidak dapat secara langsung digeneralisasikan ke sekolah lain.

Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa masih terdapat ruang untuk mengkaji secara lebih spesifik hubungan gaya kepemimpinan demokratis kepala sekolah dan lingkungan kerja dengan kinerja guru pada konteks sekolah menengah atas. Penelitian ini tidak hanya menempatkan kepemimpinan demokratis sebagai bagian dari kepemimpinan kepala sekolah secara umum, tetapi juga memeriksa lingkungan kerja sebagai faktor yang dianalisis bersama dalam menjelaskan variasi kinerja guru. Analisis terhadap kedua variabel, baik secara terpisah maupun secara bersamaan, diharapkan dapat menghasilkan bukti empiris yang lebih komprehensif mengenai pengaruh masing-masing faktor terhadap kinerja guru serta peran keduanya dalam menjelaskan perubahan kinerja ketika dianalisis secara simultan.

Urgensi penelitian ini semakin relevan jika dikaitkan dengan kondisi SMA Negeri 6 Makassar. Berdasarkan informasi yang diperoleh bahwa kepala sekolah melibatkan guru dalam pengambilan keputusan terkait program sekolah serta berupaya memelihara komunikasi yang terbuka. Lingkungan kerja juga digambarkan cukup kondusif, ditandai dengan hubungan yang harmonis di antara warga sekolah. Gambaran awal tersebut mengindikasikan adanya praktik kepemimpinan partisipatif dan kondisi sosial kerja yang relatif mendukung. Akan tetapi, informasi tersebut belum dapat menjelaskan seberapa besar hubungan kedua faktor itu dengan kinerja guru karena belum didasarkan pada pengujian kuantitatif terhadap variabel penelitian. Kondisi yang tampak kondusif juga tidak serta-merta menjamin bahwa seluruh aspek kinerja guru telah mencapai tingkat optimal. Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan demokratis kepala sekolah dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru di SMA Negeri 6 Makassar.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian asosiatif kausal. Pendekatan asosiatif kausal digunakan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan demokratis kepala sekolah (X_1) dan lingkungan kerja (X_2) terhadap kinerja guru (Y). Penelitian ini dilaksanakan di SMA Negeri 6 Makassar yang beralamat di Jalan Prof. Dr. Ir. Sutami No. 4, Kecamatan Tamalanrea, Kota Makassar, Sulawesi Selatan.

Subjek dalam penelitian ini berasal dari seluruh tenaga pendidik di SMA Negeri 6 Makassar, dengan total populasi sebanyak 54 guru yang terdiri atas 23 laki-laki dan 31 perempuan. Besaran sampel ditetapkan melalui perhitungan menggunakan formula Slovin dengan tingkat toleransi kesalahan sebesar 5%, yang menghasilkan 48 responden. Selanjutnya, pemilihan responden dilaksanakan melalui teknik *simple random sampling*, yakni prosedur penentuan sampel secara acak yang menjamin setiap anggota populasi memiliki peluang yang setara untuk menjadi bagian dari sampel penelitian.

Pengumpulan data dilakukan menggunakan instrumen berupa kuesioner dengan skala Likert empat tingkat, yaitu Sangat Sesuai (skor 4), Sesuai (skor 3), Tidak Sesuai (skor 2), dan Sangat Tidak Sesuai (skor 1). Setiap variabel penelitian diukur menggunakan 20 butir pernyataan, sehingga keseluruhan instrumen terdiri atas 60 butir pernyataan. Analisis data penelitian ini menggunakan pendekatan statistik inferensial untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan. Analisis regresi linear sederhana diterapkan untuk mengidentifikasi pengaruh setiap variabel bebas terhadap kinerja guru secara individual, sedangkan regresi linear berganda digunakan untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan demokratis kepala sekolah dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru secara bersama-sama. Pengujian hipotesis secara parsial dilakukan melalui uji *t*, sementara uji *F* digunakan untuk menilai signifikansi pengaruh kedua variabel bebas secara simultan. Selanjutnya, nilai koefisien determinasi (R^2) dianalisis untuk mengukur besarnya proporsi variasi kinerja guru yang mampu diterangkan oleh variabel gaya kepemimpinan demokratis kepala sekolah dan lingkungan kerja dalam model regresi. Seluruh tahapan pengolahan serta analisis data dilaksanakan dengan menggunakan perangkat lunak IBM SPSS Statistics versi 25 untuk Windows.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru di SMA Negeri 6 Makassar

Pengaruh gaya kepemimpinan demokratis kepala sekolah (X_1) terhadap kinerja guru (Y) dianalisis menggunakan regresi linear sederhana, sebagaimana disajikan pada Tabel 1. Berdasarkan hasil pengujian pada tabel *Coefficients*, diperoleh nilai signifikansi (*p*) kurang dari 0,001. Nilai tersebut berada di bawah taraf signifikansi 0,05, sehingga menunjukkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan demokratis kepala sekolah terhadap kinerja guru signifikan secara statistik. Oleh karena itu, hipotesis alternatif (H_1) diterima, sedangkan hipotesis nol (H_0) ditolak. Temuan ini diperkuat oleh nilai t_{hitung} sebesar 55,241, yang mengindikasikan bahwa koefisien regresi berbeda secara signifikan dari nol. Dengan demikian, hasil analisis

memberikan bukti empiris bahwa gaya kepemimpinan demokratis kepala sekolah memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru di SMA Negeri 6 Makassar.

Tabel 1 Uji Regresi Linear Sederhana X_1-Y

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,844	1,127		-,749	,458
	Gaya Kepemimpinan Demokratis Kepala Sekolah	1,041	,019	,993	55,241	<,001

a. Dependent Variable: Kinerja Guru

Merujuk pada hasil estimasi regresi linear sederhana dalam tabel *Coefficients*, diperoleh konstanta sebesar −0,844 dan koefisien regresi gaya kepemimpinan demokratis kepala sekolah (X_1)) sebesar 1,041. Berdasarkan kedua nilai tersebut, model regresi dapat dinyatakan dalam persamaan Y = -0,844 + 1,041$X_1$1. Konstanta negatif menunjukkan nilai prediksi kinerja guru ketika skor gaya kepemimpinan demokratis kepala sekolah bernilai nol. Adapun koefisien regresi positif sebesar 1,041 mengindikasikan bahwa peningkatan satu satuan skor gaya kepemimpinan demokratis kepala sekolah berkaitan dengan kenaikan skor kinerja guru sebesar 1,041 satuan, dengan asumsi faktor lain tetap. Temuan ini memperlihatkan arah hubungan positif antara gaya kepemimpinan demokratis kepala sekolah dan kinerja guru. Untuk mengetahui besarnya kemampuan variabel tersebut dalam menjelaskan variasi kinerja guru, analisis selanjutnya mengacu pada nilai *R Square* yang tercantum dalam tabel *Model Summary* pada Tabel 2.

Tabel 2 Hasil Koefisien Determinasi

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,993[a]	,985	,985	1,23453

a. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan Demokratis Kepala Sekolah

Tabel *Model Summary* (koefisien determinasi) digunakan untuk melihat seberapa besar persentase pengaruh variabel gaya kepemimpinan demokratis kepala sekolah (X_1) terhadap kinerja guru (Y). Kolom *R Square*, nilainya adalah ,985 (artinya 0,985). Nilai koefisien determinasi ini diubah ke bentuk persen dengan cara dikalikan 100 (0,985 x 100% = 98,5%. Berdasarkan tabel *Model Summary*, diperoleh

nilai *R Square* (koefisien determinasi) sebesar 0,985. Nilai ini menunjukkan bahwa kontribusi atau pengaruh variabel gaya kepemimpinan demokratis kepala sekolah (X_1) terhadap variabel kinerja guru (Y) adalah sebesar 98,5%. Sementara itu, sisanya sebesar 1,5% (100% - 98,5%) dipengaruhi oleh variabel-variabel lain. Nilai R^2 sebesar 98,5% sangat tinggi dan kuat sekali. Ini berarti variasi naik atau turunnya kinerja guru di SMA Negeri 6 Makassar hampir seluruhnya dapat dijelaskan dan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan demokratis kepala sekolahnya.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan kepemimpinan demokratis yang mengedepankan keterlibatan guru, keterbukaan komunikasi, serta partisipasi dalam proses pengambilan keputusan dapat menjadi faktor yang mendukung peningkatan kinerja guru. Temuan tersebut sejalan dengan kajian Handayani & Rasyid (2015), yang menegaskan pentingnya peran kepemimpinan kepala sekolah dalam menunjang kinerja tenaga pendidik. Ketika guru diberikan kesempatan untuk menyampaikan pendapat, berkontribusi dalam pelaksanaan program sekolah, dan berkomunikasi secara terbuka dengan pimpinan, suasana kerja yang mendukung pelaksanaan tugas profesional dapat terbentuk. Oleh karena itu, temuan pada SMA Negeri 6 Makassar memberikan dukungan empiris terhadap pentingnya pola kepemimpinan kepala sekolah yang partisipatif dalam pengelolaan sumber daya manusia pendidikan, meskipun efektivitasnya tetap perlu dipahami berdasarkan konteks organisasi dan karakteristik sekolah yang diteliti.

Temuan penelitian ini sejalan dengan studi Nellitawati (2020) yang mengungkapkan adanya keterkaitan signifikan antara gaya kepemimpinan demokratis kepala sekolah dan kinerja guru. Keselarasan tersebut memberikan penguatan terhadap hasil penelitian di SMA Negeri 6 Makassar mengenai pentingnya pola kepemimpinan demokratis dalam mendukung pelaksanaan tugas profesional guru. Perspektif serupa juga dikemukakan oleh Agustin *et al.* (2022), yang menjelaskan bahwa kepemimpinan demokratis tercermin melalui pemberian kesempatan kepada guru untuk terlibat dalam forum diskusi, mengemukakan gagasan, dan menjalankan tanggung jawab sesuai dengan peran yang diberikan. Praktik kepemimpinan semacam ini dapat membuka ruang kolaborasi dan meningkatkan keterlibatan guru dalam kegiatan sekolah, sehingga berpotensi menunjang optimalisasi kinerja mereka. Dengan demikian, keterbukaan komunikasi, pelibatan guru dalam pengambilan keputusan, dan pendelegasian tanggung jawab merupakan aspek kepemimpinan yang relevan untuk menjelaskan hubungan positif antara gaya kepemimpinan demokratis kepala sekolah dan kinerja guru.

Besarnya pengaruh dalam penelitian ini perlu ditafsirkan secara proporsional dengan mempertimbangkan perbedaan karakteristik lokasi, responden, dan variabel penelitian. Sebagai pembanding, Muhlis *et al.* (2025) menemukan bahwa

gaya kepemimpinan demokratis secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru, dengan nilai signifikansi 0,537. Perbedaan hasil tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara kepemimpinan demokratis dan kinerja guru tidak selalu menunjukkan kekuatan yang sama pada setiap konteks sekolah. Oleh karena itu, nilai koefisien determinasi sebesar 98,5% dalam penelitian di SMA Negeri 6 Makassar perlu dipahami sebagai proporsi variasi kinerja guru yang dapat dijelaskan oleh model regresi pada data penelitian ini, bukan sebagai bukti bahwa kinerja guru semata-mata ditentukan oleh kepemimpinan kepala sekolah. Hasil tersebut juga perlu dibaca dengan memperhatikan ukuran sampel, kualitas instrumen, serta pemenuhan asumsi regresi. Dengan demikian, hasil penelitian di SMA Negeri 6 Makassar menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis kepala sekolah memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Temuan ini menegaskan relevansi kepemimpinan partisipatif dalam mendukung pelaksanaan tugas profesional tenaga pendidik. Meskipun demikian, kinerja guru merupakan fenomena yang kompleks, sehingga diperlukan kajian lanjutan untuk mengidentifikasi faktor-faktor lain yang berpotensi memengaruhinya, termasuk kondisi lingkungan kerja dan aspek organisasional lainnya.

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Guru di SMA Negeri 6 Makassar

Peneliti menggunakan analisis regresi linear sederhana untuk mengetahui pengaruh Lingkungan Kerja X2 terhadap kinerja guru, dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 3 Hasil Uji Regresi Linear Sederhana (X2-Y)

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,916	7,642		-,120	,905
	Lingkungan Kerja	1,118	,138	,767	8,117	<,001

a. Dependent Variable: Kinerja Guru

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel *Coefficients*, signifikansi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja guru ditentukan dengan mengacu pada nilai signifikansi (*Sig*.). Hasil analisis menunjukkan nilai $p < 0{,}001$, yang lebih kecil daripada taraf signifikansi 0,05. Hasil tersebut menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh yang signifikan secara statistik terhadap kinerja guru. Dengan demikian, hipotesis alternatif (H_1) diterima dan hipotesis nol (H_0) ditolak.

Temuan ini mengindikasikan bahwa kondisi lingkungan kerja merupakan salah satu faktor yang berkaitan dengan kinerja guru di SMA Negeri 6 Makassar. Kekuatan pengaruhnya juga terlihat sangat besar dari nilai t hitung yang mencapai 8,117. Persamaan Regresi Linear Sederhana Dari kolom B pada table, menyusun rumus persamaan regresi: Nilai Constant = 0,916. Nilai Koefisien Variabel X2= 1,118. Maka rumus persamaannya menjadi: $Y = 0{,}916 + 1{,}118X_2$

Berdasarkan hasil analisis regresi linear sederhana, diperoleh nilai konstanta sebesar 0,916 dan koefisien regresi lingkungan kerja X_2 sebesar 1,118. Dengan demikian, persamaan regresi yang terbentuk adalah $Y = 0{,}916 + 1{,}118X_2$. Konstanta sebesar 0,916 menunjukkan nilai prediksi kinerja guru ketika skor lingkungan kerja bernilai nol. Sementara itu, koefisien regresi positif sebesar 1,118 mengindikasikan bahwa setiap kenaikan satu satuan skor lingkungan kerja diprediksi diikuti peningkatan skor kinerja guru sebesar 1,118 satuan, dengan asumsi faktor lain tetap. Hasil tersebut menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki arah hubungan positif dengan kinerja guru. Selanjutnya, besarnya kontribusi lingkungan kerja dalam menjelaskan variasi kinerja guru dianalisis melalui nilai koefisien determinasi (*R Square*) pada tabel *Model Summary*, sebagaimana disajikan dalam Tabel 4.

Tabel 4 Hasil Uji Koefesien Determinasi

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,767[a]	,589	,580	6,49587

a. Predictors: (Constant), Lingkungan Kerja

Tabel *Model Summary* (koefisien determinasi) digunakan untuk melihat seberapa besar persentase pengaruh variabel lingkungan kerja (X2) terhadap kinerja guru (Y). Kolom *R Square*, nilainya adalah ,589 (artinya 0,589). Nilai koefisien determinasi ini diubah ke bentuk persen dengan cara dikalikan 100 (0,589 x 100% = 58,9 %. Berdasarkan tabel *Model Summary*, diperoleh nilai R Square (koefisien determinasi) sebesar 0,589. Nilai ini menunjukkan bahwa kontribusi atau pengaruh variabel lingkungan kerja (X2) terhadap variabel kinerja guru (Y) adalah sebesar 58,9%. Sementara itu, sisanya sebesar 41,1% dipengaruhi oleh variabel-variabel lain.

Hasil penelitian ini menegaskan bahwa penciptaan lingkungan kerja yang mendukung merupakan salah satu aspek penting dalam upaya mengoptimalkan kinerja guru. Kondisi tersebut mencakup dimensi fisik, seperti kelayakan fasilitas pembelajaran, kenyamanan ruang kerja, dan kebersihan lingkungan sekolah, serta

dimensi nonfisik yang meliputi kualitas hubungan interpersonal, kelancaran komunikasi, dan dukungan sosial di tempat kerja. Ketersediaan kondisi kerja yang memadai dapat menunjang kelancaran pelaksanaan pembelajaran sekaligus membantu guru menjalankan tanggung jawab profesionalnya secara efektif. Temuan ini konsisten dengan penelitian Ikhsan *et al*. (2024) yang melaporkan pengaruh signifikan lingkungan kerja terhadap kinerja tenaga pendidik, ditunjukkan oleh nilai t = 8,943 dan signifikansi 0,000 sebagaimana dilaporkan dalam penelitian tersebut. Nilai koefisien determinasi sebesar 0,446 menunjukkan bahwa lingkungan kerja mampu menjelaskan 44,6% variasi kinerja tenaga pendidik dalam model yang digunakan. Sementara itu, hasil penelitian di SMA Negeri 6 Makassar menunjukkan kontribusi sebesar 58,9%. Perbedaan proporsi tersebut mengindikasikan bahwa kemampuan lingkungan kerja dalam menjelaskan variasi kinerja guru dapat berbeda berdasarkan karakteristik responden, kondisi organisasi, dan faktor-faktor lain yang tercakup dalam masing-masing penelitian.

Hasil penelitian ini sejalan dengan kajian Marsen *et al.* (2021) yang mengidentifikasi adanya pengaruh positif dan signifikan lingkungan kerja terhadap kinerja guru. Kesamaan temuan tersebut mengisyaratkan bahwa kondisi lingkungan kerja memiliki peran penting dalam menunjang pelaksanaan tugas pendidik. Lingkungan sekolah yang nyaman, didukung oleh hubungan kerja yang harmonis dan komunikasi yang efektif, dapat membantu guru melaksanakan kegiatan pembelajaran serta memenuhi tanggung jawab profesionalnya dengan lebih optimal. Apabila dikaitkan dengan penelitian di SMA Negeri 6 Makassar, kedua temuan tersebut memberikan dukungan empiris bahwa lingkungan kerja perlu menjadi perhatian dalam pengelolaan sekolah. Kepala sekolah dapat melakukan upaya perbaikan melalui penyediaan fasilitas pembelajaran yang memadai, penciptaan suasana kerja yang nyaman, penguatan hubungan kolegial antarguru, serta pengembangan komunikasi yang terbuka. Meskipun demikian, nilai koefisien determinasi sebesar 58,9% tidak berarti bahwa lingkungan kerja merupakan satu-satunya faktor penentu kinerja guru, sebab masih terdapat 41,1% variasi kinerja yang berkaitan dengan faktor lain di luar model penelitian ini.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Kepala Sekolah dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Guru di SMA Negeri 6 Makassar

Pengujian pengaruh gaya kepemimpinan demokratis kepala sekolah dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru di SMA Negeri 6 Makassar secara simultan, dilakukan dengan menerapkan analisis regresi linear berganda. Hasil pengujian tersebut disajikan pada Tabel 5 dan digunakan untuk menilai pengaruh kedua variabel independen terhadap variabel dependen ketika dianalisis dalam satu model regresi.

Tabel 5 Hasil Uji Regresi Linear Berganda

Coefficients[a]								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-2,498	1,416		-1,764	,085		
	Gaya Kepemimpinan Demokratis Kepala Sekolah	1,003	,028	,956	35,997	<,001	,435	2,298
	Lingkungan Kerja	,072	,039	,049	1,851	,071	,435	2,298

a. Dependent Variable: Kinerja Guru

Dari kolom B pada tabel *Coefficients*, model rumus matematika yang terbentuk adalah: Nilai Konstanta (-2,498), X_1 (1,003) X_2 (0,072), maka persamaannya adalah: $Y = -2,498 + 1,003X_1 + 0,072X_2$. Nilai 1,003 dan 0,072 bernilai positif. Peningkatan kualitas kepemimpinan kepala sekolah yang disertai lingkungan kerja yang kondusif diperkirakan dapat mendukung optimalisasi kinerja guru. Untuk menguji apakah gaya kepemimpinan demokratis kepala sekolah dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru, peneliti mengacu pada hasil uji *F* dalam tabel *ANOVA*. Pengambilan keputusan dilakukan dengan memperhatikan nilai F_{hitung} dan tingkat signifikansi (*Sig*.) yang disajikan pada Tabel 6.

Tabel 6 Hasil Uji Hipotesis

ANOVA[a]						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4655,833	2	2327,916	1608,009	<,001[b]
	Residual	65,147	45	1,448		
	Total	4720,979	47			

a. Dependent Variable: Kinerja Guru

b. Predictors: (Constant), Lingkungan Kerja, Gaya Kepemimpinan Demokratis Kepala Sekolah

Berdasarkan hasil uji simultan pada tabel *ANOVA*, diperoleh nilai F_{hitung} sebesar 1.608,009 dengan nilai signifikansi $p < 0,001$ yang berada di bawah taraf signifikansi 0,05. Hasil tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis kepala sekolah (X_1) dan lingkungan kerja (X_2) secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru (Y) di SMA Negeri 6 Makassar.

Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh simultan kedua variabel independen terhadap kinerja guru memperoleh dukungan empiris. Meskipun demikian, pengaruh kedua variabel perlu ditafsirkan secara cermat dengan membedakan hasil pengujian simultan dan parsial. Uji *F* menunjukkan signifikansi model regresi secara keseluruhan, tetapi tidak secara langsung membuktikan bahwa setiap variabel independen berpengaruh signifikan secara individual.

Tabel 7 Hasil Uji Koefesien Determinasi

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,993[a]	,986	,986	1,20320

a. Predictors: (Constant), Lingkungan Kerja, Gaya Kepemimpinan Demokratis Kepala Sekolah

b. Dependent Variable: Kinerja Guru

Kehebatan Model (*R Square* pada *Model Summary*), Angka Kunci: Nilai *R Square* = 0,998 (99,8%). Artinya: kombinasi gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja mampu menjelaskan variasi naik-turunnya 99,8%. Hanya 0,2% sisanya yang ditentukan oleh faktor lain. Angka ini menunjukkan model penelitian sangat akurat dalam memprediksi keadaan di lapangan. Koefisien determinasi (R^2), yaitu indikator untuk mengetahui seberapa kuat variabel independen secara bersama-sama mampu menjelaskan variasi pada variabel dependen. Nilai R (koefisien korelasi): ,993 (artinya 0,993), Nilai *R Square* (koefisien determinasi): ,986 (artinya 0,986), Nilai *Adjusted R Square*: ,986 (artinya 0,986).

Nilai R sebesar 0,993 menunjukkan bahwa hubungan antara gaya kepemimpinan demokratis kepala sekolah (X_1) dan lingkungan kerja (X_2) secara simultan (bersama-sama) dengan Kinerja Guru (Y) memiliki tingkat korelasi yang sangat kuat (karena mendekati angka 1). Untuk penelitian regresi berganda (lebih dari satu variabel X), angka yang paling tepat dan akurat untuk digunakan adalah Adjusted R Square. Nilai *Adjusted R Square* adalah 0,986. Jika diubah ke bentuk persen (dikalikan 100%), hasilnya adalah 98,6%.

Berdasarkan tabel *Model Summary*, diperoleh nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,986. Hal ini menunjukkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan Demokratis Kepala Sekolah (X_1) dan Lingkungan Kerja (X^2) secara bersama-sama memberikan kontribusi atau pengaruh sebesar 98,6% terhadap kinerja guru (Y). Sementara sisanya sebesar 1,4% (100% - 98,6%) dipengaruhi oleh variabel-variabel lain. Model sangat akurat variabel X_1 dan X_2 mampu memprediksi kinerja guru hingga 98,6%. Uji Simultan (F) Terbukti berpengaruh signifikan secara bersama-sama

(berdasarkan tabel ANOVA sebelumnya). Uji Parsial (t) variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah (X1) memegang peran yang jauh lebih dominan dan signifikan, sementara Lingkungan Kerja (X2) tidak begitu signifikan jika berdiri sendiri.

Temuan penelitian ini memiliki kesesuaian dengan hasil studi Halik *et al*. (2022) yang mengungkapkan bahwa kepemimpinan kepala madrasah dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Hasil tersebut menegaskan bahwa kedua faktor merupakan bagian penting dalam pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan pendidikan, meskipun tingkat kontribusinya dapat bervariasi sesuai dengan karakteristik responden dan konteks organisasi. Berdasarkan pengujian regresi linear berganda pada penelitian di SMA Negeri 6 Makassar, gaya kepemimpinan demokratis kepala sekolah menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, dengan koefisien regresi sebesar 1,003, nilai t_{hitung} sebesar 35,997, dan signifikansi $p < 0{,}001$. Sebaliknya, lingkungan kerja memiliki koefisien regresi positif sebesar 0,072, tetapi pengaruhnya tidak signifikan secara parsial, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai t_{hitung} sebesar 1,851 dan signifikansi 0,071 yang lebih besar daripada 0,05.

Hasil tersebut dapat diperbandingkan dengan penelitian Muhlis *et al*. (2025) yang melaporkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis tidak berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja guru, dengan nilai signifikansi 0,537, sedangkan kompetensi kepala sekolah menunjukkan pengaruh yang signifikan. Perbedaan temuan ini mengindikasikan bahwa signifikansi pengaruh kepemimpinan dapat bergantung pada karakteristik responden, kondisi organisasi, serta variabel-variabel yang dianalisis dalam model penelitian. Dalam konteks SMA Negeri 6 Makassar, gaya kepemimpinan demokratis tetap menunjukkan kontribusi parsial yang signifikan setelah lingkungan kerja diperhitungkan dalam model regresi. Sementara itu, signifikansi lingkungan kerja pada analisis regresi linear sederhana tidak menjamin bahwa pengaruhnya tetap signifikan dalam regresi berganda. Kondisi tersebut dapat terjadi ketika sebagian variasi kinerja guru yang berkaitan dengan lingkungan kerja juga berhubungan dengan gaya kepemimpinan demokratis kepala sekolah. Dengan demikian, interpretasi hasil perlu mempertimbangkan pengaruh masing-masing variabel secara parsial maupun pengaruh keduanya secara simultan agar diperoleh pemahaman yang lebih menyeluruh mengenai faktor-faktor yang berkaitan dengan kinerja guru.

Tidak signifikannya lingkungan kerja secara parsial bukan berarti bahwa lingkungan kerja tidak penting bagi kinerja guru. Hasil tersebut hanya menunjukkan bahwa, setelah gaya kepemimpinan demokratis kepala sekolah diperhitungkan dalam model regresi, pengaruh unik lingkungan kerja belum terbukti signifikan secara statistik pada taraf 5%. Penjelasan ini dapat dibandingkan dengan penelitian

Novitasari *et al*. (2012) yang menemukan bahwa keempat variabel secara bersama-sama memberikan kontribusi sebesar 76,2% terhadap kinerja guru. Penelitian Atiyyah *et al*. (2024) menunjukkan bahwa ketiga variabel tersebut berkaitan dengan kinerja guru, termasuk melalui peran motivasi kerja. Kedua penelitian ini menguatkan pentingnya mempertimbangkan lingkungan kerja dalam kerangka pengelolaan sumber daya manusia di sekolah, sekaligus memperlihatkan bahwa kinerja guru dapat berkaitan dengan berbagai faktor yang saling berhubungan (Novitasari *et al*., 2012; Atiyyah *et al*., 2024). Oleh karena itu, kepala sekolah SMA Negeri 6 Makassar tetap perlu memperhatikan fasilitas, kenyamanan, komunikasi, dan hubungan kerja antarguru, sembari memprioritaskan praktik kepemimpinan demokratis yang terbukti signifikan dalam model penelitian ini.

PENUTUP

Gaya kepemimpinan demokratis kepala sekolah dan lingkungan kerja menunjukkan hubungan positif dengan kinerja guru di SMA Negeri 6 Makassar. Hasil analisis secara parsial memperlihatkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, baik dalam pengujian secara terpisah maupun setelah dianalisis bersama variabel lingkungan kerja. Sebaliknya, lingkungan kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan ketika diuji secara terpisah, tetapi pengaruhnya tidak signifikan setelah gaya kepemimpinan demokratis kepala sekolah dimasukkan ke dalam model regresi berganda. Meskipun demikian, pengujian secara simultan menunjukkan bahwa kedua variabel secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Hasil tersebut menegaskan pentingnya kepemimpinan demokratis dalam mendukung pelaksanaan tugas profesional guru. Sementara itu, kontribusi lingkungan kerja perlu ditafsirkan dengan memperhatikan keterkaitannya dengan variabel lain dalam model penelitian. Oleh karena itu, upaya peningkatan kinerja guru perlu diarahkan pada penerapan kepemimpinan yang partisipatif sekaligus pengembangan kondisi lingkungan kerja yang menunjang efektivitas pembelajaran.

DAFTAR PUSTAKA

Agustin, M., Hidayatulloh, & Muhammad, D. H. (2022). The Influence of Principal's Democratic Leadership Style on Teacher Performance. *KnE Social Sciences*, *7*(10), 400–408. https://doi.org/10.18502/kss.v7i10.11242

Asparani, Najib, M., Ahmad, N. F., Mahfudloh, R. I., & Qomaruddin. (2025). Kepemimpinan Demokratis Kepala Sekolah. *Jurnal Kepemimpinan & Pengurusan Sekolah*, *10*(2), 432–439. https://doi.org/10.34125/jkps.v10i2.543

Atiyyah, J., Hamdiah, Febriyanti, E., Serlly, Salfika, N. F., Ernanto, M. R., & Sales, R. N.

R. (2024). Teacher Performance Analysis; Impact of Principal Leadership, Work Environment and Work Motivation. *Indonesian Educational Administration and Leadership Journal (IDEAL)*, *6*(1), 1–16. https://doi.org/10.22437/ideal.v6i1.28150

Erniatin, J. (2023). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Guru di SD Negeri Kecamatan Onembute*. Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Kendari.

Fradito, A., Handriadi, Syuhud, Herlina, L., & Nurona, R. R. A. (2025). *Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Pendidikan Islam*. Jawa Timur: Yayasan Pendidikan Hidayatun Nihayah.

Halik, S., Yunus, A. R., Semmaila, B., Syahid, A., & Asykur, M. (2022). The Influence of Madrasah Principal Leadership and Work Environment on Madrasah Teacher Performance. *Al-Tanzim : Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, *6*(4). https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v6i4.4042

Handayani, T., & Rasyid, A. A. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Guru, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru SMA Negeri Wonosobo. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, *3*(2), 264–277. https://doi.org/10.21831/amp.v3i2.6342

Ikhsan, M., Irawati, & Herlinda, F. (2024). The Impact of Work Environment on Teacher Performance: A Case Study at Senior High School. *Jurnal Administrasi Pendidikan Dan Konseling Pendidikan*, *5*(2), 156–161. https://ejournal.uin-suska.ac.id/index.php/JAPKP/article/view/33133

Janah, M., & Suwadi. (2024). Tipologi Kepemimpinan Demokratis Kepala Sekolah Untuk Membangun Budaya Integritas Guru di Lembaga Pendidikan. *Journal of Primary Education Research*, *2*(2), 156–163. https://doi.org/10.57176/primer.v2i2.27

Jayanti, R. (2022). *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Guru di SMA Negeri 20 Bone* [Pascasarjana UIN Alauddin Makassar]. https://repositori.uin-alauddin.ac.id/22027/1/80300219009 RISKA JAYANTI.pdf

Khaeruman, Marnisah, L. L., Idrus, S., Irawati, L., Farradia, Y., Erwantiningsih, E., Hartatik, Supatmin, Yuliana, Aisyah, N., Natan, N., Widayanto, M. T., & Ismawati. (2024). *Meningkatkan Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia (Konsep & Studi Kasus)*. Banten: AA. RIZKY.

Marsen, S. B., Santosa, H., & Rochanah, S. (2021). The Effect of Pedagogical Competence and Work Environment toward Elementary School Teachers Performance. *AL-ISHLAH: Jurnal Pendidikan*, *13*(1), 668–677. https://doi.org/10.35445/alishlah.v13i1.563

Muhlis, Saman, A., & Achmad, W. K. S. (2025). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Kompetensi Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru SD Negeri di Kecamatan Makassar Kota Makassar. *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, *10*(3), 265–274. https://journal.unpas.ac.id/index.php/pendas/article/view/32394/15979

Mulyasa, E. (2022). *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.

Nellitawati. (2020). How Do the Principals' Democratic Leadership Styles Contribute to Teacher Performance? *Journal of Educational and Learning Studies*, *3*(1), 30–34. https://doi.org/10.32698/0942

Novitasari, A., Wahyudin, A., & Setiyani, R. (2012). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Lingkungan Kerja, Pendidikan, dan Pelatihan terhadap Kinerja Guru. *Economic Education Analysis Journal*, *1*(2), 1–6. https://journal.unnes.ac.id/sju/eeaj/article/view/666

Rahman, D., & Jayanti, R. (2023). Persepsi Guru terhadap Kondisi Lingkungan Kerja pada SMA Negeri 20 Bone. *Journal of Management Education*, *2*(2), 213–222. https://journal.uin-alauddin.ac.id/index.php/nazzama/article/view/36203

Sancoko, C. H., & Sugiarti, R. (2022). Kinerja Guru dan Faktor yang Mempengaruhinya. *Jurnal Pendidikan Rokania*, *7*(1), 1–14. https://doi.org/10.37728/jpr.v7i1.486

Sari, Y., Khosiah, S., Maryani, K., Sultan, U., & Tirtayasa, A. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru PAUD. *Jurnal Golden Age*, *4*(1), 20–29. https://doi.org/10.29408/jga.v4i01.1874

Soesanti, A. (2024). *Gaya Kepemimpinan Demokratis Kepala Sekolah dan Budaya Sekolah (Tinjauan Terhadap Kinerja Guru)*. NTB: Penerbit P4I.

Sunarsi, D. (2020). *Panduan Meningkatkan Kinerja dan Kepuasan Guru*. Banten: Desanta Muliavisitama.

Ulfah, M. (2023). *Kunci Meningkatkan Kinerja Guru*. Yogyakarta: Jejak Pustaka.

Wardani, I. K., Ibrahim, M. M., Baharuddin, B., & Rahman, D. (2022). Supervisi Akademik dan Kompetensi Pedagogik Sebagai Determinan Kinerja Guru. *Manajemen Pendidikan*, *17*(1), 50–61. https://doi.org/10.23917/jmp.v17i1.16261

Yanto, H. (2022). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokrasi Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru di SMA Plus Muhammadiyah Natar Lampung Selatan* [UIN Raden Intan Lampung]. https://repository.radenintan.ac.id/20492/1/SKRIPSI 1-2.pdf