



Strategi Kepala Sekolah dalam Memberdayakan Guru melalui Delegasi Wewenang

Didit Darmawan¹, Khurin 'Ain², Heni Mega Prastutik³, Rahayu Mardikaningsih^{4*}, Indana Zulfa⁵
^{1,2,3,4,5}Universitas Sunan Giri Surabaya

*Email: dr.diditdarmawan@gmail.com, ainkhurin52@gmail.com, henimegaprastutik@gmail.com,
rahayumardikaningsih@gmail.com, indanazulfa@gmail.com

Abstract

Teacher empowerment is a strategic aspect that must be considered in efforts to improve the quality of education within educational institutions. School heads play a central role in creating a working environment that supports the process of teacher empowerment. This study aims to examine strategies that school heads can implement to empower teachers through the delegation of authority and responsibility. The method used in this study is a literature review, which involves collecting and analysing various sources of information relevant to the topic. The findings indicate that applicable strategies include thorough planning, the selection of suitable teachers, the clear assignment of tasks, the provision of adequate support, and constructive supervision and evaluation. The implementation of these strategies will enhance teachers' autonomy, motivation, and performance, thereby improving the quality of education delivered in schools.

Keywords: Teacher empowerment, delegation of authority, delegation of responsibility, headteachers, educational management, teacher performance, quality of education.

Abstrak

Pemberdayaan guru menjadi aspek strategis yang perlu diperhatikan dalam upaya peningkatan mutu pendidikan di satuan pendidikan. Kepala sekolah memiliki peran sentral untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung terjadinya proses pemberdayaan guru. Kajian ini bertujuan untuk mengkaji strategi yang dapat diterapkan oleh kepala sekolah untuk memberdayakan guru melalui delegasi wewenang dan tanggung jawab. Metode yang digunakan dalam kajian ini adalah studi literatur yang mengumpulkan dan menganalisis berbagai sumber informasi yang relevan dengan topik kajian. Hasil kajian menunjukkan bahwa strategi yang dapat diterapkan meliputi perencanaan yang matang, pemilihan guru yang tepat, penyampaian tugas yang jelas, pemberian dukungan yang memadai, serta pengawasan dan evaluasi yang konstruktif. Penerapan strategi tersebut akan meningkatkan kemandirian, motivasi, dan kinerja guru, sehingga kualitas pendidikan yang diselenggarakan di sekolah dapat semakin meningkat.

Kata Kunci: Pemberdayaan guru, delegasi wewenang, delegasi tanggung jawab, kepala sekolah, manajemen pendidikan, kinerja guru, mutu pendidikan.

PENDAHULUAN

Pemberdayaan guru menjadi salah satu aspek strategis yang perlu diperhatikan dalam upaya peningkatan mutu pendidikan di satuan pendidikan. Guru yang diberdayakan akan memiliki kemampuan, kepercayaan diri, dan motivasi yang tinggi untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pendidik. Keberhasilan proses pembelajaran di kelas sangat bergantung pada kualitas kinerja guru, sehingga upaya pemberdayaan yang dilakukan akan memberikan dampak langsung terhadap hasil belajar peserta didik. Hal ini menunjukkan bahwa peran pendidikan dapat mendorong mobilitas sosial anak dari berbagai latar belakang ekonomi (Hartono & Sulisty, 2022). Kepala sekolah sebagai pemimpin tertinggi di satuan pendidikan memiliki peran sentral untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung terjadinya proses pemberdayaan guru (Aimang *et al.*, 2024). Kualitas kepemimpinan tersebut juga menjadi faktor penentu dalam membangun budaya disiplin serta profesionalisme di lingkungan pendidikan (Al Laisty *et al.*, 2024; Bashor *et al.*, 2024). Berbagai langkah strategis perlu direncanakan dan dilaksanakan oleh kepala sekolah untuk memastikan bahwa setiap guru dapat mengembangkan potensi yang dimiliki secara optimal dan memberikan kontribusi terbaik bagi kemajuan sekolah.

Delegasi wewenang dan tanggung jawab merupakan salah satu pendekatan yang dapat digunakan oleh kepala sekolah dalam upaya memberdayakan guru. Pendekatan ini memungkinkan kepala sekolah untuk memberikan kewenangan kepada guru untuk mengambil keputusan dan melaksanakan tugas tertentu sesuai dengan bidang keahlian dan tanggung jawab yang diemban. Langkah pendelegasian yang efektif juga dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan situasional guna meningkatkan kinerja tim dalam organisasi yang beragam (Gardi *et al.*, 2024). Melalui pendelegasian, guru akan memiliki ruang yang lebih luas untuk berkreasi, berinovasi, dan

mengembangkan kemampuan yang dimiliki untuk melaksanakan tugasnya. Pemanfaatan teknologi digital pun ikut mendorong terciptanya budaya inovatif dan keterlibatan kreatif dari sumber daya manusia dalam dunia pendidikan (Rojak, 2025). Penerapan pendelegasian yang tepat akan menciptakan rasa memiliki dan tanggung jawab yang lebih besar pada diri guru terhadap keberhasilan tugas yang dilaksanakan (Berhanu, 2025). Hal ini juga akan mendorong guru untuk terus meningkatkan kompetensi yang dimiliki agar dapat melaksanakan tugas yang diberikan dengan baik dan memberikan hasil yang optimal.

Penerapan pendelegasian wewenang dan tanggung jawab membutuhkan kesiapan dan kemampuan dari kedua belah pihak, baik dari kepala sekolah sebagai pihak yang mendelegasikan maupun dari guru sebagai pihak yang menerima delegasi. Kepala sekolah perlu memiliki kemampuan untuk menentukan tugas yang tepat untuk didelegasikan, memilih guru yang sesuai dengan kualifikasi dan kemampuan yang dibutuhkan, serta memberikan bimbingan dan pengawasan yang memadai selama proses pelaksanaan tugas berlangsung. Selain itu, pengawasan yang baik dari kepala sekolah terbukti berhubungan erat dengan peningkatan motivasi kerja serta kinerja guru secara keseluruhan (Anam & Darmawan, 2024). Sementara itu, guru perlu memiliki kesiapan untuk menerima tanggung jawab yang diberikan, memiliki kemampuan untuk mengambil keputusan yang tepat, dan berkomitmen untuk melaksanakan tugas yang diberikan dengan sebaik-baiknya (Surbakti *et al.*, 2023). Dalam proses ini, keteladanan guru menjadi bagian dari ekosistem pembentukan motivasi yang kuat bagi seluruh warga sekolah (Darmawan & Pernaningtik, 2026). Proses pendelegasian yang dilakukan dengan cara yang tepat akan menciptakan hubungan kerja yang saling menguntungkan antara kepala sekolah dan guru, serta meningkatkan efektivitas pengelolaan sekolah secara keseluruhan.

Berbagai tantangan dapat muncul dalam proses penerapan delegasi wewenang dan tanggung jawab di lingkungan sekolah. Kepala sekolah mungkin mengalami kesulitan untuk menentukan tugas yang tepat untuk didelegasikan, kekhawatiran terhadap risiko yang mungkin timbul akibat kesalahan yang dilakukan oleh guru, atau kurangnya kepercayaan terhadap kemampuan yang dimiliki oleh guru. Tantangan ini kian nyata di tengah isu kesenjangan akses pendidikan yang masih menjadi perhatian dalam strategi solusi di negara berkembang (Rojak & Khayru, 2022). Sementara itu, guru mungkin mengalami kesulitan untuk menyesuaikan diri dengan tugas dan tanggung jawab baru yang diberikan, merasa tidak percaya diri untuk mengambil keputusan, atau merasa terbebani dengan tugas tambahan yang diberikan (Nadarajan & Yunus, 2024). Untuk itu, upaya membangun kolaborasi melalui komunikasi yang inklusif sangat diperlukan guna menciptakan lingkungan pendidikan yang saling mendukung (Sajjapong *et al.*, 2025). Pemahaman mengenai strategi yang tepat untuk mengatasi berbagai tantangan tersebut menjadi hal yang sangat penting bagi kepala sekolah untuk menerapkan pendelegasian sebagai upaya pemberdayaan guru.

Pembahasan mengenai strategi kepala sekolah untuk memberdayakan guru melalui delegasi wewenang dan tanggung jawab dalam kajian ini didasarkan pada Teori Pemberdayaan Organisasi yang dikembangkan oleh Spreitzer dan Doneson (2021). Teori ini menjelaskan bahwa pemberdayaan dalam organisasi dapat dicapai melalui proses pendelegasian wewenang yang memungkinkan anggota organisasi untuk memiliki otonomi untuk melaksanakan tugasnya, serta memiliki akses terhadap sumber daya dan informasi yang dibutuhkan untuk mengambil keputusan yang tepat. Penciptaan lingkungan sekolah yang positif, juga turut berperan dalam pembentukan karakter serta etos kerja (Darmawan & Mahbubah, 2026). Menurut teori ini, pemberdayaan yang diberikan kepada

anggota organisasi akan meningkatkan motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja yang dihasilkan. Kesadaran bersama dalam lingkungan sosial ini pun krusial untuk mendorong perubahan perilaku yang berkelanjutan di sekolah (Gautama & Mardikaningsih, 2022). Teori ini juga menekankan bahwa keberhasilan proses pemberdayaan sangat bergantung pada kemampuan pemimpin untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, memberikan kepercayaan, dan memberikan dukungan yang dibutuhkan oleh anggota organisasi (Berhanu, 2025).

Teori Pemberdayaan Organisasi yang dijelaskan sebelumnya memberikan kerangka berpikir yang relevan untuk menganalisis bagaimana kepala sekolah dapat menerapkan delegasi wewenang dan tanggung jawab sebagai upaya pemberdayaan guru (Dee *et al.*, 2003). Penerapan teori ini menunjukkan bahwa pendelegasian tidak hanya berarti memberikan tugas tambahan kepada guru, tetapi juga mencakup pemberian wewenang yang cukup untuk mengambil keputusan untuk melaksanakan tugas tersebut, serta penyediaan sumber daya dan dukungan yang dibutuhkan. Dukungan lingkungan interaksi sosial seperti ini sangat mempengaruhi perkembangan sosio-emosional para individu di dalamnya (Gani, 2025). Teori ini juga menekankan bahwa proses pendelegasian harus dilakukan dengan mempertimbangkan kemampuan dan kesiapan yang dimiliki oleh guru, serta diikuti dengan pengawasan dan evaluasi yang berkelanjutan untuk memastikan bahwa tugas yang dilaksanakan berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan proses pendelegasian sangat bergantung pada kemampuan kepala sekolah untuk mengelola proses tersebut dengan baik.

Masih terdapat keterbatasan pemahaman mengenai strategi yang spesifik yang dapat diterapkan oleh kepala sekolah untuk menerapkan delegasi wewenang dan tanggung jawab sebagai upaya pemberdayaan guru. Hal

ini menjadi perhatian penting karena kepemimpinan kepala sekolah yang tepat sangat menentukan dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan di sekolah (Ismaya *et al.*, 2023). Sebagian kajian hanya membahas mengenai konsep pemberdayaan dan delegasi secara umum tanpa menjelaskan secara rinci langkah-langkah yang dapat dilakukan dalam praktik pengelolaan sekolah. Sementara itu, sebagian kajian lain membahas mengenai pentingnya delegasi dalam pengelolaan organisasi tanpa mengaitkannya secara langsung dengan tujuan pemberdayaan guru di lingkungan pendidikan. Selain itu, keterlibatan aktif tenaga pendidik dalam pengembangan budaya akademik juga dipengaruhi oleh berbagai faktor pendukung di lingkungan instansi (Rojak, 2023). Keterbatasan ini menimbulkan kesulitan bagi kepala sekolah untuk memahami langkah-langkah yang perlu dilakukan untuk menerapkan pendelegasian secara efektif dan mencapai tujuan pemberdayaan yang diharapkan.

Permasalahan lain yang muncul adalah kurangnya pemahaman mengenai bagaimana kepala sekolah dapat mengatasi berbagai hambatan yang mungkin muncul dalam proses penerapan delegasi wewenang dan tanggung jawab. Meskipun pendelegasian dianggap memiliki banyak manfaat untuk meningkatkan kinerja organisasi dan memberdayakan anggota organisasi, namun penerapannya dalam praktik seringkali menghadapi berbagai tantangan yang membutuhkan penanganan yang tepat. Peran kepemimpinan yang kuat sangat diperlukan untuk menumbuhkan motivasi kerja yang mendukung peningkatan kinerja guru (Hariani *et al.*, 2016). Kurangnya panduan yang jelas mengenai cara mengatasi berbagai hambatan tersebut membuat kepala sekolah kesulitan untuk menerapkan pendelegasian secara konsisten dan berkelanjutan. Hal ini berpotensi menimbulkan kesalahpahaman, ketidakpuasan, atau bahkan kegagalan dalam proses pemberdayaan yang dilakukan melalui pendelegasian wewenang dan tanggung jawab.

Strategi kepemimpinan yang efektif menjadi kunci utama bagi sekolah dalam meraih keberhasilan pendidikan (Ismaya *et al.*, 2023).

Kajian mengenai strategi kepala sekolah untuk memberdayakan guru melalui delegasi wewenang dan tanggung jawab dilakukan untuk memberikan pemahaman yang komprehensif mengenai topik tersebut. Upaya ini diharapkan mampu memperkuat budaya akademik dan cara implementasinya di lembaga pendidikan (Rojak, 2023). Kajian ini juga diharapkan dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai langkah-langkah yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah untuk menerapkan pendelegasian sebagai upaya pemberdayaan guru. Hasil kajian ini diharapkan dapat menjadi acuan bagi kepala sekolah untuk menjalankan tugas kepemimpinannya, serta menjadi bahan pertimbangan bagi lembaga pendidikan untuk menyusun program pengembangan kepemimpinan bagi calon kepala sekolah. Kombinasi antara kepemimpinan yang baik dan motivasi kerja yang tinggi akan membawa dampak positif bagi perkembangan profesionalisme guru (Hariani *et al.*, 2016). Pemahaman mengenai strategi yang tepat akan membantu kepala sekolah untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pemberdayaan guru dan meningkatkan kualitas pendidikan yang diselenggarakan di sekolah.

Berdasarkan uraian yang telah disampaikan, maka rumusan masalah dalam kajian ini adalah strategi apa saja yang dapat diterapkan oleh kepala sekolah untuk memberdayakan guru melalui delegasi wewenang dan tanggung jawab, serta bagaimana strategi tersebut dapat diimplementasikan secara efektif di lingkungan sekolah. Tujuan dari kajian ini adalah untuk mengkaji berbagai strategi yang dapat diterapkan oleh kepala sekolah untuk memberdayakan guru melalui delegasi wewenang dan tanggung jawab, serta menganalisis cara yang dapat dilakukan untuk mengimplementasikan strategi tersebut secara efektif di lingkungan sekolah. Kajian ini juga

bertujuan untuk mengidentifikasi berbagai hambatan yang mungkin muncul dalam proses penerapan strategi tersebut dan mencari solusi yang tepat untuk mengatasinya. Hasil kajian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan di bidang manajemen pendidikan dan kepemimpinan pendidikan, serta memberikan manfaat praktis bagi kepala sekolah untuk menjalankan tugas kepemimpinannya.

METODE

Kajian ini dilaksanakan dengan menggunakan metode studi literatur yang berfungsi untuk menghimpun, menelaah, serta mensintesis berbagai sumber ilmiah yang relevan sehingga diperoleh pemahaman yang menyeluruh dan sistematis mengenai topik penelitian. Pemilihan metode ini dilakukan karena memberikan peluang bagi peneliti untuk meninjau penelitian terdahulu yang membahas pemberdayaan guru, pendelegasian wewenang dan tanggung jawab, serta manajemen pendidikan. Melalui pendekatan tersebut, peneliti dapat menelusuri beragam perspektif, temuan, dan konsep yang berkembang, khususnya mengenai strategi kepala sekolah untuk memperkuat peran guru melalui mekanisme delegasi. Metode ini dinilai sesuai dengan tujuan kajian yang berfokus pada penyusunan rangkuman dan analisis dari penelitian sebelumnya, sehingga mampu menghadirkan gambaran yang lebih jelas mengenai fenomena yang diteliti.

Data yang digunakan dalam kajian ini bersumber dari literatur ilmiah yang relevan dengan tema penelitian. Literatur tersebut mencakup buku teks yang membahas manajemen pendidikan, kepemimpinan pendidikan, pemberdayaan sumber daya manusia, serta psikologi organisasi. Selain itu, peneliti juga menggunakan artikel ilmiah yang diterbitkan dalam jurnal akademik terindeks, laporan penelitian dari lembaga pendidikan yang

kredibel, serta publikasi ilmiah lain yang menyoroti praktik delegasi wewenang dan tanggung jawab dalam pengelolaan organisasi pendidikan.

Seluruh sumber literatur dipilih berdasarkan tingkat kredibilitas dan kualitas akademik yang tinggi. Sumber-sumber tersebut telah melalui proses penelaahan yang ketat sehingga informasi yang diperoleh dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah. Dengan demikian, data yang digunakan menjadi landasan yang kuat untuk analisis dan sintesis yang akurat untuk menjawab rumusan masalah penelitian.

Teknik analisis data dalam kajian ini menggunakan pendekatan analisis tematik. Informasi yang diperoleh dari berbagai literatur dikelompokkan ke dalam tema-tema utama sesuai dengan fokus penelitian. Proses analisis dilakukan dengan menelaah gagasan pokok dari setiap sumber, mengorganisasikannya ke dalam kategori yang relevan, lalu menyusunnya menjadi uraian yang sistematis dan terstruktur. Dengan cara ini, peneliti dapat membandingkan serta mengontraskan pandangan yang berbeda, sekaligus menyusun sintesis yang menyeluruh mengenai strategi kepala sekolah untuk memberdayakan guru melalui pendelegasian wewenang dan tanggung jawab.

Pendekatan analisis tematik dipandang efektif karena mampu mengorganisir informasi secara logis dan memudahkan identifikasi pola yang muncul dari berbagai literatur. Nazir (2019) menekankan bahwa teknik ini dapat digunakan untuk menyusun data secara teratur sehingga peneliti lebih mudah menemukan keterkaitan antar gagasan. Selain itu, analisis tematik juga memungkinkan peneliti untuk mengembangkan pemahaman yang lebih mendalam terhadap fenomena yang diteliti.

Pandangan serupa dikemukakan oleh Moleong (2018) yang menegaskan bahwa analisis tematik memberikan peluang bagi peneliti untuk menyajikan penjelasan yang komprehensif mengenai topik kajian. Dengan

mengelompokkan data ke dalam tema-tema yang relevan, peneliti dapat menghasilkan uraian yang lebih terarah dan mendukung pencapaian tujuan penelitian. Pendekatan ini pada akhirnya memperkuat validitas hasil kajian karena informasi yang digunakan telah melalui proses pengorganisasian yang sistematis dan kritis.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pemberdayaan guru merupakan proses pengembangan kemampuan, peningkatan kepercayaan diri, dan pemberian ruang bagi guru untuk berpartisipasi secara aktif dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan tugasnya. Proses ini bertujuan agar guru memiliki kemandirian untuk melaksanakan tugas, bertanggung jawab atas hasil kerja yang dihasilkan, dan mampu mengembangkan potensi yang dimiliki secara optimal. Kompetensi dan semangat kerja yang tinggi merupakan fondasi utama dalam pencapaian prestasi kerja guru di sekolah (Darmawan, 2014). Melalui pemberdayaan, guru tidak hanya bertindak sebagai pelaksana kebijakan yang telah ditetapkan, tetapi juga berperan sebagai mitra kerja yang memiliki kontribusi signifikan untuk menentukan arah dan kebijakan pendidikan di sekolah (Anrianus *et al.*, 2018). Kondisi ini akan menciptakan lingkungan kerja yang dinamis, di mana guru merasa dihargai dan memiliki motivasi yang tinggi untuk memberikan kinerja terbaiknya bagi kemajuan sekolah dan peningkatan kualitas pendidikan yang diselenggarakan. Kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan kerja yang positif menjadi pendorong utama dalam meningkatkan motivasi guru tersebut (Musthofa & Darmawan, 2024).

Delegasi wewenang dan tanggung jawab menjadi salah satu instrumen utama yang dapat digunakan oleh kepala sekolah dalam proses pemberdayaan guru. Pendekatan ini memungkinkan kepala sekolah untuk memberikan kewenangan kepada guru untuk

mengambil keputusan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas yang diberikan, serta membebaskan tanggung jawab atas hasil pelaksanaan tugas tersebut. Penerapan kepemimpinan transformasional di lembaga pendidikan terbukti memiliki hubungan yang erat dengan peningkatan komitmen organisasi (Rojak, 2024a). Penerapan pendelegasian yang tepat akan memberikan kesempatan bagi guru untuk mengembangkan kemampuan untuk mengambil keputusan, menyelesaikan masalah, dan mengelola sumber daya yang tersedia (Saputra, 2020). Kombinasi antara kepemimpinan yang efektif, disiplin, dan motivasi kerja menjadi faktor penting dalam upaya meningkatkan kinerja guru secara berkelanjutan (Saputra & Darmawan, 2023). Hal ini akan mendorong guru untuk berpikir kritis, berkreasi, dan berinovasi untuk melaksanakan tugasnya, sehingga kinerja yang dihasilkan akan semakin meningkat dan sesuai dengan kebutuhan perkembangan pendidikan yang terus berubah.

Keberhasilan penerapan delegasi wewenang dan tanggung jawab sebagai upaya pemberdayaan guru sangat bergantung pada kemampuan kepala sekolah untuk merencanakan dan melaksanakan proses tersebut dengan baik. Kepala sekolah perlu memahami bahwa pendelegasian bukan sekadar pemindahan tugas dari pimpinan kepada bawahan, tetapi merupakan proses yang melibatkan pemberian wewenang, dukungan, dan pengawasan yang memadai. Dalam organisasi yang dinamis, penerapan kepemimpinan situasional sangat diperlukan dalam proses pengambilan keputusan yang tepat (Darmawan, 2024a). Kepala sekolah juga perlu mempertimbangkan berbagai faktor yang memengaruhi keberhasilan pendelegasian, seperti kemampuan dan kesiapan guru, jenis tugas yang akan didelegasikan, serta lingkungan kerja yang ada di sekolah (Banywana, 2025). Selain itu, gaya kepemimpinan pelayan atau *servant leadership* juga memberikan pengaruh

positif terhadap peningkatan kinerja guru di sekolah (Darmawan, 2024b). Pemahaman mengenai faktor-faktor tersebut akan membantu kepala sekolah untuk menentukan strategi yang tepat untuk menerapkan pendelegasian secara efektif dan mencapai tujuan pemberdayaan yang diharapkan.

Salah satu strategi utama yang dapat diterapkan oleh kepala sekolah untuk memberdayakan guru melalui delegasi wewenang dan tanggung jawab adalah dengan melakukan analisis tugas secara cermat sebelum proses pendelegasian dilakukan. Analisis tugas bertujuan untuk mengidentifikasi tugas-tugas apa saja yang dapat didelegasikan, ruang lingkup tugas, serta wewenang yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas tersebut. Kepemimpinan dan iklim organisasi yang sehat berperan besar dalam mendukung kelancaran pelaksanaan tugas-tugas tersebut (Mardikaningsih, 2023). Melalui analisis ini, kepala sekolah dapat memastikan bahwa tugas yang didelegasikan sesuai dengan kemampuan dan tanggung jawab yang dapat diemban oleh guru. Hal ini sesuai dengan pandangan yang diuraikan oleh E. Mulyasa (2019) yang menyatakan bahwa perencanaan yang matang merupakan langkah awal yang menentukan keberhasilan proses pendelegasian dalam organisasi pendidikan. Selain itu, kebijakan yang mendukung iklim sekolah turut memberikan kontribusi nyata terhadap capaian kinerja guru (Irfan *et al.*, 2023).

Strategi lain yang dapat diterapkan adalah dengan melakukan penilaian terhadap kemampuan dan kesiapan guru sebelum menentukan guru yang akan menerima delegasi. Penilaian ini bertujuan untuk memastikan bahwa guru yang dipilih memiliki kualifikasi, pengalaman, dan kemampuan yang sesuai dengan tugas yang akan didelegasikan. Kompetensi pedagogik yang dimiliki oleh guru merupakan faktor penentu bagi keberhasilan hasil belajar siswa (Romli & Darmawan, 2025). Kepala sekolah juga perlu mempertimbangkan

minat dan motivasi yang dimiliki oleh guru, karena hal ini akan memengaruhi kesediaan dan komitmen guru untuk melaksanakan tugas yang diberikan (Banywana, 2025). Peningkatan kinerja ini seringkali dipengaruhi oleh aspek internal seperti motivasi diri, konsep diri, serta efikasi diri dari tenaga pendidik (Pramudya & Mardikaningsih, 2021). Pemilihan orang yang tepat merupakan faktor kunci yang menentukan keberhasilan proses pendelegasian dan pemberdayaan anggota organisasi.

Penyampaian tugas, wewenang, dan tanggung jawab secara jelas dan rinci kepada guru yang menerima delegasi juga menjadi strategi yang penting untuk diterapkan. Kepala sekolah perlu menjelaskan secara rinci mengenai tujuan yang ingin dicapai, ruang lingkup tugas, wewenang yang dimiliki, standar hasil yang diharapkan, serta batasan-batasan yang perlu diperhatikan untuk melaksanakan tugas tersebut. Komunikasi kerja yang baik antara pimpinan dan staf menjadi elemen penting dalam mewujudkan kepuasan kerja di lingkungan pendidikan (Putra & Sinambela, 2021). Penyampaian yang jelas akan menghindari terjadinya kesalahpahaman yang dapat menimbulkan kesalahan dalam pelaksanaan tugas. Hal ini sesuai dengan pendapat yang disampaikan oleh Wahjosumidjo (2002) yang menyatakan bahwa komunikasi yang efektif dalam proses pendelegasian akan memastikan bahwa setiap pihak memahami dengan jelas apa yang diharapkan dari tugas yang akan dilaksanakan. Kepemimpinan transformasional serta komunikasi digital yang baik juga menjadi pendukung utama dalam implementasi manajemen sekolah yang modern (Hariani *et al.*, 2025).

Penyediaan dukungan dan sumber daya yang dibutuhkan oleh guru untuk melaksanakan tugas yang didelegasikan juga merupakan strategi yang tidak dapat diabaikan. Kepala sekolah perlu memastikan bahwa guru memiliki akses terhadap informasi, fasilitas, dan dukungan lain yang diperlukan untuk

melaksanakan tugas dengan baik (Sebigan & Gallardo, 2025). Dukungan ini mencakup pembentukan modal psikologis bagi staf melalui mekanisme kepemimpinan yang melayani (Hariani & Wardoyo, 2024). Dukungan yang diberikan dapat berupa bimbingan, pelatihan, atau bantuan teknis yang dibutuhkan oleh guru. Hal ini sesuai dengan pandangan yang disampaikan oleh Sudjana (2004) yang menyatakan bahwa pemberian dukungan yang memadai akan meningkatkan kemampuan dan kepercayaan diri guru untuk melaksanakan tugas yang diberikan, sehingga proses pemberdayaan dapat berjalan dengan baik. Pemberian bimbingan yang terstruktur bertindak sebagai katalis dalam pengembangan kompetensi profesional tenaga pendidik (Rojak, 2024b).

Pemberian kepercayaan kepada guru untuk melaksanakan tugas yang didelegasikan dengan cara yang dianggap paling tepat juga menjadi strategi yang penting dalam proses pemberdayaan. Kepala sekolah perlu menghindari pengawasan yang berlebihan yang dapat menghambat kreativitas dan kemandirian guru untuk melaksanakan tugasnya. Kepercayaan ini membantu meningkatkan keterikatan guru terhadap tujuan organisasi dan kepuasan mereka dalam bekerja (Sahid & Darmawan, 2024). Pemberian kepercayaan akan membuat guru merasa dihargai dan memiliki tanggung jawab yang lebih besar terhadap hasil kerja yang dihasilkan (Ahmadi & Arief, 2022). Hal ini akan mendorong guru untuk berusaha semaksimal mungkin untuk melaksanakan tugasnya dan mengembangkan kemampuan yang dimiliki secara optimal, sehingga proses pemberdayaan yang diharapkan dapat tercapai dengan baik. Perasaan dihargai ini merupakan bagian dari hubungan emosional dan pengabdian yang mendalam dalam profesi pendidikan (Samsiroh *et al.*, 2024).

Pelaksanaan pengawasan dan evaluasi secara berkala terhadap pelaksanaan tugas yang didelegasikan juga perlu dilakukan oleh kepala sekolah. Pengawasan yang dilakukan bertujuan

untuk memantau perkembangan pelaksanaan tugas, memberikan masukan yang diperlukan, dan mengidentifikasi masalah yang mungkin muncul selama proses pelaksanaan tugas berlangsung (Meiring, 2016). Evaluasi yang objektif terhadap kompetensi dan kondisi kerja sangat diperlukan untuk mewujudkan kepuasan kerja guru (Darmawan *et al.*, 2021). Evaluasi yang dilakukan bertujuan untuk menilai hasil kerja yang dihasilkan, mengidentifikasi kelebihan dan kekurangan yang ada, serta menentukan langkah perbaikan yang perlu dilakukan di masa mendatang. Proses pengawasan dan evaluasi yang dilakukan dengan cara yang konstruktif akan membantu guru untuk meningkatkan kinerja yang dihasilkan dan mengembangkan kemampuan yang dimiliki secara berkelanjutan. Hal ini juga berkaitan erat dengan bagaimana kepemimpinan dan iklim organisasi mampu memengaruhi kepuasan kerja staf secara keseluruhan (Irfan & Hariani, 2022).

Pemberian umpan balik yang konstruktif kepada guru mengenai hasil pelaksanaan tugas yang telah dilakukan juga merupakan strategi yang penting dalam proses pemberdayaan. Kepala sekolah perlu menyampaikan apresiasi terhadap keberhasilan yang telah dicapai oleh guru, serta memberikan masukan yang membangun untuk perbaikan di masa mendatang. Hubungan antara kepemimpinan kepala sekolah, motivasi, dan kinerja guru menunjukkan perlunya apresiasi yang konsisten di lingkungan sekolah (Rahmawati & Darmawan, 2024). Umpan balik yang disampaikan dengan cara yang baik dan objektif akan membuat guru merasa dihargai dan termotivasi untuk terus meningkatkan kinerja yang dihasilkan (Berhanu, 2025). Hal ini juga akan membantu guru untuk memahami kelebihan dan kekurangan yang dimiliki, sehingga dapat melakukan perbaikan dan pengembangan diri yang diperlukan untuk meningkatkan kemampuan yang dimiliki. Budaya belajar dalam organisasi dan desain

pekerjaan yang kreatif menjadi faktor penentu modal psikologis di kalangan mereka (Hariani & Mardikaningsih, 2026).

Penyediaan kesempatan bagi guru untuk mengembangkan kemampuan yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas yang didelegasikan juga menjadi strategi yang perlu diperhatikan. Kepala sekolah dapat memfasilitasi guru untuk mengikuti berbagai kegiatan pengembangan profesi, seperti pelatihan, seminar, atau studi lanjut yang sesuai dengan kebutuhan tugas yang akan dilaksanakan. Inovasi dalam pendidikan dan penguatan profesionalisme guru merupakan langkah krusial untuk menghadapi tantangan zaman (Sinambela *et al.*, 2014). Kesempatan yang diberikan akan membantu guru untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki, sehingga dapat melaksanakan tugas yang diberikan dengan lebih baik (Saputro, 2024). Hal ini juga akan mendorong guru untuk terus belajar dan mengembangkan diri, sehingga proses pemberdayaan yang dilakukan akan memberikan hasil yang berkelanjutan dan bermanfaat bagi kemajuan sekolah. Pengembangan budaya organisasi yang berbasis pada kesehatan mental juga menjadi strategi penting untuk meningkatkan performa mereka (Rojak *et al.*, 2025).

Pembagian tugas dan wewenang yang adil dan proporsional kepada seluruh guru juga merupakan strategi yang penting untuk diterapkan. Kepala sekolah perlu memastikan bahwa setiap guru mendapatkan kesempatan yang sama untuk menerima delegasi tugas dan wewenang sesuai dengan kemampuan dan tanggung jawab yang dapat diemban. Pembagian yang adil akan menciptakan rasa keadilan dan kepuasan kerja di antara guru, sehingga setiap guru akan merasa memiliki kesempatan yang sama untuk mengembangkan potensi yang dimiliki (Fiah & Hamid, 2020). Keadilan dalam pembagian tugas ini berkaitan erat dengan tingkat kepuasan kerja serta kuatnya komitmen organisasi yang terbentuk di lingkungan sekolah (Sahid & Darmawan, 2024).

Hal ini akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan mendukung terjadinya proses pemberdayaan secara merata kepada seluruh guru yang ada di lingkungan sekolah. Kondisi kerja yang dirasakan adil oleh guru terbukti menjadi salah satu variabel kunci dalam mewujudkan kebahagiaan dan kepuasan profesional mereka (Darmawan *et al.*, 2021).

Penciptaan lingkungan kerja yang mendukung dan kondusif bagi pelaksanaan tugas yang didelegasikan juga menjadi strategi yang tidak dapat diabaikan. Kepala sekolah perlu menciptakan suasana kerja yang terbuka, saling menghormati, dan saling mendukung di antara seluruh warga sekolah. Suasana kerja yang harmonis tersebut sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan kepala sekolah serta iklim organisasi yang dibangun secara konsisten (Musthofa & Darmawan, 2024; Mardikaningsih, 2023). Lingkungan kerja yang kondusif akan membuat guru merasa nyaman untuk melaksanakan tugas yang diberikan, berani untuk menyampaikan pendapat dan ide yang dimiliki, serta berani untuk mengambil keputusan yang diperlukan untuk melaksanakan tugasnya (Sariwardani, 2025). Selain itu, kebijakan sekolah yang memperhatikan kenyamanan lingkungan kerja memberikan pengaruh signifikan terhadap peningkatan performa kerja guru (Irfan *et al.*, 2023). Hal ini akan mendorong guru untuk berkreasi dan berinovasi untuk melaksanakan tugasnya, sehingga proses pemberdayaan yang diharapkan dapat berjalan dengan baik dan memberikan hasil yang optimal.

Penyelesaian masalah atau konflik yang mungkin muncul selama proses pelaksanaan tugas yang didelegasikan juga perlu dilakukan dengan cara yang adil dan bijaksana. Kepala sekolah perlu berperan sebagai penengah yang membantu guru untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi dengan cara yang mengedepankan musyawarah dan kesepakatan bersama. Kemampuan pemimpin dalam mengambil keputusan yang bijak di tengah

dinamika organisasi sangat menentukan stabilitas lingkungan pendidikan (Darmawan, 2024a). Penyelesaian masalah yang dilakukan dengan cara yang baik akan mencegah terjadinya kesalahpahaman yang berkelanjutan dan memastikan bahwa pelaksanaan tugas dapat berjalan dengan lancar (Wanzare & Costa, 2018). Hal ini juga akan membantu guru untuk mengembangkan kemampuan untuk menyelesaikan masalah, sehingga kemandirian dan tanggung jawab yang dimiliki akan semakin meningkat. Pendekatan kepemimpinan yang melayani dapat menjadi solusi efektif dalam menangani berbagai kendala interpersonal yang menghambat kinerja (Darmawan, 2024b).

Peningkatan keterampilan komunikasi dan hubungan kerja yang baik antara kepala sekolah dan guru juga menjadi strategi yang penting dalam proses pemberdayaan melalui pendelegasian. Kepala sekolah perlu memiliki kemampuan untuk berkomunikasi dengan baik, mendengarkan dengan penuh perhatian, dan menghargai pendapat yang disampaikan oleh guru. Komunikasi yang efektif dan kepemimpinan yang komunikatif terbukti mampu meningkatkan kepuasan kerja secara nyata (Putra & Sinambela, 2021). Hubungan kerja yang baik akan memudahkan terjadinya pertukaran informasi yang lancar, sehingga setiap pihak dapat memahami dengan jelas apa yang diharapkan dan apa yang menjadi kendala yang dihadapi. Penguatan kualitas hubungan kerja ini menjadi katalis penting bagi pengembangan kompetensi profesional guru di masa depan (Rojak, 2024b). Hal ini akan membantu untuk menyelesaikan masalah yang muncul dengan cepat dan memastikan bahwa pelaksanaan tugas yang didelegasikan dapat berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Penerapan delegasi wewenang dan tanggung jawab merupakan strategi yang efektif

yang dapat digunakan oleh kepala sekolah dalam upaya memberdayakan guru. Proses ini memungkinkan guru untuk memiliki ruang yang lebih luas untuk melaksanakan tugas, mengembangkan kemampuan yang dimiliki, dan memiliki tanggung jawab yang lebih besar terhadap hasil kerja yang dihasilkan. Berbagai strategi yang dapat diterapkan meliputi perencanaan yang matang, pemilihan guru yang tepat, penyampaian tugas yang jelas, pemberian dukungan yang memadai, serta pengawasan dan evaluasi yang konstruktif. Penerapan strategi tersebut akan meningkatkan kemandirian, motivasi, dan kinerja guru, sehingga kualitas pendidikan yang diselenggarakan di sekolah dapat semakin meningkat.

Hasil kajian ini memberikan implikasi bagi kepala sekolah untuk menjadikan delegasi wewenang dan tanggung jawab sebagai bagian dari strategi pengelolaan sekolah yang berkelanjutan. Kepala sekolah perlu mengembangkan kemampuan untuk merencanakan, melaksanakan, dan mengawasi proses pendelegasian dengan baik. Lembaga pendidikan juga dapat menggunakan hasil kajian ini sebagai bahan untuk menyusun program pelatihan dan pengembangan kepemimpinan bagi calon kepala sekolah. Penerapan strategi yang tepat akan membantu kepala sekolah untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pemberdayaan guru dan meningkatkan kualitas pendidikan yang diselenggarakan di sekolah.

Penelitian selanjutnya dapat melakukan kajian empiris untuk mengukur efektivitas penerapan strategi delegasi wewenang dan tanggung jawab untuk memberdayakan guru di berbagai jenis sekolah yang memiliki karakteristik yang berbeda. Kajian tersebut dapat mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan penerapan strategi tersebut dan memberikan gambaran mengenai dampaknya terhadap kinerja guru dan kualitas pendidikan. Penelitian juga dapat membandingkan efektivitas berbagai strategi yang diterapkan, sehingga dapat memberikan

rekomendasi yang lebih spesifik bagi kepala sekolah untuk menentukan strategi yang paling sesuai dengan kondisi yang dihadapi.

KEPUSTAKAAN ACUAN

- Ahmadi, R., & Arief, N. F. (2022). *Teacher Empowerment to Improve the Quality of Education and School Progress*. 6(2), 431–439.
<https://doi.org/10.29062/edu.v6i2.498>
- Aimang, H. A., Judijanto, L., Mufarrihah, A., Suprayitno, D., & Susanti, M. (2024). Empowering Educational Leadership: The Role of Principal in Enhancing Learning Quality and Teacher Performance. *Al-Tanzim : Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 8(3), 1028–1042.
<https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v8i3.8354>
- Al Laisty, M. D., Darmawan, D., & Fajar, A. S. M. (2024). The Role of Leadership Style in Building a Discipline Culture in Pesantren: Facing the Challenges of Social and Technological Change. *Bulletin of Science, Technology and Society*, 3(3), 62–68.
- Anam, R. C., & Darmawan, D. (2024). Pengaruh supervisi kepala sekolah dan motivasi kerja terhadap kinerja guru di MTS Nurul Ikhlas Sidoarjo. *Sulawesi Tenggara Educational Journal*, 4(3), 86–92.
- Anrianus, A., Chiar, M., & Sukmawati, S. (2018). *Empowerment of Elementary School Teacher in Border Area*. 3(1), 172–177.
<https://doi.org/10.26737/JETL.V3I1.745>
- Banywana, A. (2025). *Effective Delegation Techniques for School Administrators*. 4(1), 13–16.
<https://doi.org/10.59298/rijciam/2025/411316>
- Bashor, M., El-Yunusi, M. Y. M., & Darmawan, D. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Profesionalisme Guru, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo. *Journal on Education*, 7(1), 2427–2451.
- Berhanu, K. Z. (2025). *Strategies principals used to develop teachers' psychological empowerment in primary schools, Ethiopia: qualitative study*.
<https://doi.org/10.1007/s12144-025-07566-9>
- Darmawan, D. (2014). Pengaruh kompetensi dan semangat kerja terhadap prestasi kerja guru. *Jurnal Ilmiah Manajemen Pendidikan Indonesia*, 1(1), 1–14.
- Darmawan, D. (2024a). Application of Situational Leadership in Decision Making in Dynamic Organizations. *Journal of Social Science Studies*, 4(1), 499–504.
- Darmawan, D. (2024b). Pengaruh Servant Leadership Terhadap Kinerja Guru. *Tarunaedu: Journal of Education and Learning*, 2(2), 80–97.
- Darmawan, D., & Mahbubah, S. M. (2026). Iklim Religius Madrasah dan Pembentukan Karakter Siswa MI (Madrasah Religious Climate and Character Formation of MI Students). *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 12(3. C), 245–270.
- Darmawan, D., & Pernaningtik, N. A. (2026). Ekosistem Pembentukan Motivasi: Keteladanan Guru dan Pendampingan Orang Tua pada Siswa Madrasah. *Pahlawan Jurnal Pendidikan-Sosial-Budaya*, 22(1), 89–112.
- Darmawan, D., Mardikaningsih, R., Arifin, S., Sinambela, E. A., & Putra, A. R. (2021). Studi tentang Peranan Variabel Kompetensi, Penilaian Kinerja, dan Kondisi Kerja terhadap Perwujudan Kepuasan Kerja Guru. *Jurnal Pendidikan dan Kewirausahaan*, 9(2), 516–530.
- Dee, J. R., Henkin, A. B., & Duemer, L. (2003). Structural antecedents and psychological

- correlates of teacher empowerment. *Journal of Educational Administration*, 41(3), 257–277. <https://doi.org/10.1108/09578230310474412>
- Fiah, Y. M. A., & Hamid, A. H. A. (2020). Implementation of Distributive Leadership into Teacher Competency Empowerment and Job Satisfaction. *The International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(6), 916–926. <https://doi.org/10.6007/IJARBS/V10-I6/7461>
- Gani, A. (2025). Character Education and Children's Socio-Emotional Development in the Social Interaction Environment. *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 5(1), 103–116.
- Gardi, B., Ali, R., & Darmawan, D. (2024). Implementing Situational Leadership to Improve Team Performance in Multicultural Organizations. *Journal of Social Science Studies*, 4(1), 61–66.
- Gautama, E. C., & Mardikaningsih, R. (2022). Driving Sustainable Behavior Change Through Education and Public Awareness. *Journal of Social Science Studies*, 2(1), 259–264.
- Grottola, S. P. (2026). *Literature Review and Analytical Framework*. 1–54. https://doi.org/10.1007/978-3-658-50660-5_1
- Hariani, M., & Mardikaningsih, R. (2026). Job Creafting dan Organizational Learning Culture Sebagai Prediktor Modal Psikologis di Kalangan Staf Universitas. *Jurnal Ilmiah Satyagraha*, 9(1), 129–145.
- Hariani, M., & Wardoyo, D. T. W. (2024). Servant Leadership Mechanisms Enabling Psychological Capital Formation for Academic Staff in Higher Education. *Journal of Science, Technology and Society (SICO)*, 5(2), 45–58.
- Hariani, M., D. Darmawan, & Y. Yuli. (2016). Motivasi Kerja dan Kepemimpinan untuk Mengembangkan Kinerja Guru, *Jurnal Ilmiah Manajemen Pendidikan Indonesia*, 3(2), 67–76.
- Hariani, M., Mardikaningsih, R., Darmawan, D., Nuraini, R., & Halizah, S. N. (2025, October). Transformational leadership, student participation, and campus digital communication: A systematic review of green management implementation in higher education. In *Proceeding of International Management Conference and Progressive Papers* (Vol. 3, No. 1).
- Hartono, R., & Sulistyo, B. (2022). The Role of Education in the Social Mobility of Poor Children in Urban Settings. *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 2(1), 109–126.
- Irfan, M., & Hariani, M. (2022). Pengaruh Kepemimpinan dan Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Dosen. *Jurnal Pendidikan, Penelitian, dan Pengabdian Masyarakat*, 2(1), 27–36.
- Irfan, M., Kurniawan, Y., Darmawan, D., & Prasetyo, J. (2023). Studi Empiris tentang Kajian Peran Kebijakan Penggajian dan Iklim Sekolah terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Pendidikan, Penelitian, dan Pengabdian Masyarakat*, 3(2), 21–34.
- Ismaya, B., Sutrisno, S., Darmawan, D., Jahroni, J., & Kholis, N. (2023). Strategy for leadership: how principals of successful schools improve education quality. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 7(1), 247.
- Mardikaningsih, R. (2023). Pengaruh Kepemimpinan dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Pendidikan, Penelitian, dan Pengabdian Masyarakat*, 3(1), 45–56.
- Mardikaningsih, R., Darmawan, D., & Hariani, M. (2015). Otonomi Pengelolaan Sekolah dalam Rangka Peningkatan Prestasi Akademik Peserta Didik. *Jurnal Ilmiah Manajemen Pendidikan Indonesia*, 2(2), 85–96.

- Meiring, A. (2016). To delegate or not to delegate. *Professional Nursing Today*, 20(4), 37–39.
- Moleong, L. J. (2018). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E. (2019). *Manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Musthofa, M. A. R., & Darmawan, D. (2024). School Principal Leadership And Work Environment: Driving Teacher Motivation At The Tanbihul Ghofilin Al Mustofa Sidoraharjo Kedamean Foundation. *Hikamatzu| Journal of Multidisciplinary*, 1(2), 46-61.
- Nadarajan, U., & Yunus, J. N. (2024). Distributive leadership: issues and challenges in malaysian schools. *International Journal of Education, Psychology and Counseling*, 9(55), 264–275. <https://doi.org/10.35631/ijepc.955017>
- Nazir, M. (2019). *Metode penelitian*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Pramudya, G., & Mardikaningsih, R. (2021). Peningkatan Kinerja Guru Melalui Motivasi Diri, Konsep Diri Dan Efikasi Diri (Studi Pada SMAN 1 Gondang Kabupaten Mojokerto). *Jurnal Pendidikan, Penelitian, dan Pengabdian Masyarakat*, 1(1), 9-20.
- Putra, A. R., & Sinambela, E. A. (2021). Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Dosen. *Jurnal Simki Pedagogia*, 4(1), 58-67.
- Rahmawati, Y., & Darmawan, D. D. (2024). Research on The Relationship Between Work Motivation, School Principal Leadership, and Teacher Performance in Madrasah Ibtidaiyah At Taufiq Lakarsantri Surabaya. *International Journal of Islamic Thought and Humanities*, 3(1), 59-69.
- Rojak, J. A. (2023). Factors Affecting Lecturer Involvement in Academic Culture Development and How Academic Culture Implements Higher Education. *Journal of Social Science Studies*, 3(1), 29-34.
- Rojak, J. A. (2024a). The relationship of transformational leadership and organizational commitment in higher education. *Bulletin of Science, Technology and Society*, 3(1), 14-20.
- Rojak, J. A. (2024b). Structured Mentoring as a Catalyst for Developing Professional Competencies Among University Students. *Journal of Social Science Studies*, 4(2), 87-92.
- Rojak, J. A. (2025). Digital Technology as a Driver of Innovative Culture and Creative Engagement of Higher Education Human Resources. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 7(3), 11-17.
- Rojak, J. A., & Khayru, R. K. (2022). Disparities in access to education in developing countries: Determinants, impacts, and solution strategies. *Journal of Social Science Studies*, 2(1), 31-38.
- Rojak, J. A., Darmawan, D., & Marsal, A. P. (2025, October). Strategic development of mental health-based organizational culture to improve institutional workforce performance in higher education. In *Proceeding of International Management Conference and Progressive Papers* (Vol. 3, No. 1).
- Romli, A. B. S., & Darmawan, D. (2025). Pengaruh kompetensi pedagogik guru terhadap hasil belajar siswa setingkat menengah kejuruan. *Jurnal Manajemen dan Pendidikan Agama Islam*, 3(2), 130-146.
- Sahid, S., & Darmawan, D. (2024). Level Of Job Satisfaction And Organizational Culture: The Key To Teacher Commitment At The Al Jahidiyah Foundation, Geger, Bangkalan. *Hikamatzu| Journal of Multidisciplinary*, 1(1), 320-336.

- Sajjapong, T., Irfan, M., & Rojak, J. A. (2025). Fostering Multicultural Collaboration in Higher Education Through Inclusive Communication. *Journal of Science, Technology and Society (SICO)*, 6(1), 25–38.
- Samsiroh, S., Aliyah, N. D., & Hariani, M. (2024). Neuroscience in Islamic Education: A Systematic Review of Implications for Memorization, Devotion, and Faith. *Journal of Social Science Studies*, 4(2), 195–206.
- Saputra, H. A. (2020). Principal Leadership For School-Based Management. *Social Science Research Network*. <https://doi.org/10.2139/SSRN.3635107>
- Saputra, R. T., & Darmawan, D. (2023). Improving teacher performance through effective leadership, work discipline, and work motivation. *Bulletin of Science, Technology and Society*, 2(2), 31–36.
- Saputro, Y. N. (2024). The Strategic Role of School Principals in Enhancing Teacher Professionalism. *Elementary Education Journal*, 3(2), 60–66. <https://doi.org/10.53088/eej.v3i2.1767>
- Sariwardani, A. (2025). The instructional leadership of school principals in improving teacher performance. *Cakrawala Pedagogik*, 9(2), 327–339. <https://doi.org/10.51499/cp.v9i2.800>
- Sebigan, A. L., & Gallardo, R. (2025). *Managing Deferred Responsibilities: Insights from School Heads' Experiences*. 904–907. <https://doi.org/10.38124/ijisrt/25jun808>
- Sinambela, E.A., R. Mardikaningsih & D. Darmawan. (2014). *Inovasi Pendidikan dan Profesionalisme Guru*, IntiPresindo Pustaka, Bandung.
- Spreitzer, G. M., & Doneson, D. (2021). Empowerment in Organizations: A Review, Synthesis, and Research Agenda. *Journal of Management*, 47(6), 1741–1773. <https://doi.org/10.1177/0149206320977910>
- Sudjana, N. (2004). *Manajemen Program Pendidikan untuk Pendidikan Dasar dan Menengah*. Remaja Rosdakarya.
- Surbakti, F. B., Ritonga, D. I., & Amarta, M. A. (2023). *Principal Management in Improving Teacher Competency*. 3(2), 338–343. <https://doi.org/10.62361/ikamas.v3i2.51>
- Wahjosumidjo. (2002). *Kepemimpinan kepala sekolah: Tinjauan teoritik dan permasalahannya* (Edisi 1). Jakarta: Rajawali Pers.
- Walliman, N. (2026). *Finding and reviewing the literature*. 88–109. <https://doi.org/10.4324/9781003641308-7>
- Wanzare, Z., & Costa, J. L. (2018). *Rethinking Instructional Leadership Roles of the School Principal: Challenges and Prospects*. 35(3), 269–296. <https://doi.org/10.55016/ojs/jet.v35i3.52748>