



---

## Pemberdayaan Guru Melalui Otonomi Profesional dan Penguatan Kompetensi di Lingkungan Sekolah

Rahayu Mardikaningsih<sup>1</sup>, Nur Farida Adzawiyah<sup>2</sup>, Rifda Arifa Sani<sup>3</sup>, Didit Darmawan<sup>4</sup>, Mila Hariani<sup>5</sup>

Universitas Sunan Giri Surabaya, Indonesia<sup>1-3</sup>

Email Korespondensi : [rahayumardikaningsih@gmail.com](mailto:rahayumardikaningsih@gmail.com)

---

Article received: 20 Maret 2026, Review process: 29 Maret 2026,

Article Accepted: 20 April 2026, Article published: 17 Juni 2026

---

### ABSTRACT

*This article develops a conceptual discussion of teacher empowerment, focusing on autonomy, competence, and their consequences for motivation, innovation, and job satisfaction. Teacher empowerment is understood as the deliberate allocation of decision making authority and professional discretion within a clear framework of responsibility and support. The paper first clarifies the dimensions of instructional, curricular, and organisational autonomy that may be granted to teachers. It then explores how empowerment strengthens intrinsic motivation, encourages pedagogical innovation, and enhances job satisfaction when combined with systematic capacity building and fair accountability procedures. Attention is given to the role of school leadership in designing structures, communication patterns, and professional development that enable responsible empowerment rather than superficial delegation. The discussion highlights the need for gradual, differentiated empowerment according to teachers' readiness, and for collegial collaboration to prevent fragmentation. The proposed framework is intended as a normative reference for schools and policy makers seeking to organise teacher empowerment as an integral element of human resource management and school improvement efforts.*

**Keywords:** teacher empowerment, teacher autonomy, professional competence, motivation, innovation, job satisfaction, school leadership

### ABSTRAK

*Artikel ini mengembangkan pembahasan konseptual pemberdayaan guru, dengan fokus pada otonomi, kompetensi, dan konsekuensinya terhadap motivasi, inovasi, dan kepuasan kerja. Pemberdayaan guru dipahami sebagai alokasi wewenang pengambilan keputusan dan kebijaksanaan profesional secara sengaja dalam kerangka tanggung jawab dan dukungan yang jelas. Makalah ini pertama-tama memperjelas dimensi otonomi pengajaran, kurikuler, dan organisasi yang dapat diberikan kepada guru. Laporan ini kemudian mengeksplorasi bagaimana pemberdayaan memperkuat motivasi intrinsik, mendorong inovasi pedagogi, dan meningkatkan kepuasan kerja bila dikombinasikan dengan pengembangan kapasitas sistematis dan prosedur akuntabilitas yang adil. Perhatian diberikan pada peran kepemimpinan sekolah dalam merancang struktur, pola komunikasi, dan pengembangan profesional yang memungkinkan pemberdayaan yang bertanggung jawab daripada pendelegasian yang dangkal. Diskusi ini menyoroti perlunya pemberdayaan yang bertahap dan terdiferensiasi sesuai dengan kesiapan guru, dan kolaborasi kolegial untuk mencegah fragmentasi. Kerangka kerja yang diusulkan ini dimaksudkan sebagai acuan normatif bagi sekolah dan pengambil kebijakan yang berupaya menyelenggarakan pemberdayaan guru*

---

*sebagai elemen integral dalam pengelolaan sumber daya manusia dan upaya peningkatan sekolah.*

**Kata Kunci:** pemberdayaan guru, otonomi guru, kompetensi profesional, motivasi, inovasi, kepuasan kerja, kepemimpinan sekolah

## PENDAHULUAN

Sekolah merupakan organisasi pembelajar yang kehidupan sehari-harinya banyak ditopang oleh kerja guru di ruang kelas, ruang guru, dan berbagai forum profesional. Guru hadir bukan sekadar sebagai pelaksana kurikulum, tetapi sebagai perancang pengalaman belajar, pengelola suasana kelas, dan penghubung antara dunia sekolah dengan kehidupan peserta didik. Dalam menjalankan multiperan ini, kapabilitas guru dipengaruhi oleh konvergensi antara penguasaan materi, pemanfaatan ekosistem digital, serta stimulasi eksternal yang menggerakkan semangat menuntut ilmu (Akmal et al., 2025). Dalam menjalankan semua itu, guru berhadapan dengan tuntutan administratif, standar penilaian, ekspektasi orang tua, dan kebijakan yang sering berubah. Tantangan tersebut menuntut pemahaman mendalam mengenai bagaimana kualitas dasar pendidik berkorelasi langsung dengan capaian akhir yang diperoleh oleh peserta didik (Alam & Darmawan, 2025). Di tengah berbagai tuntutan tersebut, muncul pertanyaan mengenai sejauh mana guru memiliki ruang otonomi dan kewenangan untuk mengambil keputusan penting terkait pembelajaran. Dimensi ini mencakup bagaimana efektivitas pengajaran dikonstruksi melalui perpaduan daya kreatif individu, dorongan internal, dan pemenuhan standar baku kompetensi (Alfaaza & Darmawan, 2025). Di banyak lembaga, struktur hierarkis dan regulasi yang ketat berisiko menempatkan guru terutama sebagai pelaksana instruksi, bukan sebagai pengambil keputusan profesional (Holloway & Parcerisa, 2024). Di sinilah gagasan pemberdayaan guru mendapatkan arti, yakni bagaimana memberi ruang dan kepercayaan agar guru dapat menggunakan kompetensinya secara penuh tanpa kehilangan akuntabilitas terhadap tujuan pendidikan.

Dalam pengalaman harian, guru merasakan pemberdayaan ketika pendapat mereka didengar dalam penyusunan program sekolah, ketika diberi keleluasaan memilih metode dan bahan ajar yang sesuai dengan karakter siswa, serta ketika didukung untuk mengembangkan gagasan inovatif. Atmosfer pemberdayaan ini dapat diakselerasi melalui pengawasan kepala sekolah yang konstruktif guna memicu gairah kerja yang optimal (Anam & Darmawan, 2024). Guru yang merasa dipercaya cenderung menunjukkan inisiatif lebih tinggi, bersemangat mencoba pendekatan baru, dan siap menanggung risiko profesional yang terukur. Kesiapan inovasi tersebut bertumbuh subur seiring dengan kemudahan akses terhadap pemanfaatan teknologi terkini serta kecakapan digital yang relevan (Arifin & Sulisty, 2021). Sebaliknya, guru yang pengalamannya diwarnai intervensi berlebihan, persetujuan berlapis untuk hal teknis, atau koreksi yang merendahkan atas keputusan pembelajaran akan merasa ruang gerak sempit. Institusi wajib menyediakan program penguatan kapasitas yang terstruktur untuk membantu guru mengadaptasi kurikulum baru secara mandiri (Arum et al., 2024). Dalam

---

suasana semacam itu, kemauan untuk berinovasi menurun, dan pekerjaan guru tergeser menjadi pelaksanaan prosedur. Stabilitas dan keberlanjutan iklim ini sangat bergantung pada sinergi antara corak kepemimpinan pimpinan sekolah, profesionalisme individu, dan kondusivitas lingkungan fisik tempat mereka mengabdikan (Bashor et al., 2024). Pemberdayaan karena itu berkaitan erat dengan cara organisasi menata batas antara pengaturan yang perlu demi keseragaman dasar dan kebebasan profesional yang diperlukan demi mutu pembelajaran (Ahmadi & Arief, 2022).

Otonomi guru yang sehat bukan kebebasan tanpa arah, melainkan keleluasaan mengambil keputusan di dalam kerangka tanggung jawab yang jelas. Guru memerlukan ruang untuk menyesuaikan strategi pengajaran dengan kebutuhan kelas, mengembangkan proyek, serta mengatur ritme kegiatan belajar (Torres, 2025). Fleksibilitas ini krusial mengingat hasil belajar siswa juga dipengaruhi oleh interaksi kompleks antara kompetensi pendidik, kenyamanan atmosfer belajar, dan pengelolaan tekanan psikologis siswa (Bayhaqi & Darmawan, 2025a, 2025b). Ketika otonomi ini didukung oleh kejelasan tujuan pembelajaran dan standar mutu, maka keputusan guru berpotensi lebih kreatif dan relevan. Implementasi otonomi yang bertanggung jawab ini mensyaratkan adanya keselarasan antara kedisiplinan personal dengan kecakapan pedagogik yang mapan (Bayhaqi et al., 2025). Pemberdayaan dalam arti ini mensyaratkan pengakuan terhadap kompetensi guru sebagai profesional yang mampu menimbang berbagai pilihan pedagogis. Untuk menjamin mutu keputusan tersebut, kehadiran sistem evaluasi yang terstruktur dalam program pembimbingan dan pengembangan karier menjadi mutlak diperlukan (Chada, 2023). Namun, tidak semua lembaga mampu menyeimbangkan antara keinginan mengendalikan proses melalui regulasi dan kebutuhan untuk mempercayai guru. Di sinilah pembahasan teori dan praktik pemberdayaan menjadi penting, agar kebijakan yang diambil tidak sekadar menambah kebebasan tanpa arah, atau sebaliknya, menambah aturan yang justru menderikan inisiatif.

Pemberdayaan guru juga menyentuh dimensi psikologis yang berkaitan dengan motivasi kerja. Guru yang merasakan kepercayaan, pengakuan kompetensi, dan ruang partisipasi lebih luas cenderung mengembangkan motivasi intrinsik. Semangat kerja dan otonomi inilah yang menjadi stimulator utama dalam mengonversi potensi guru menjadi prestasi kerja yang nyata (Darmawan, 2014). Mereka merasakan bahwa usahanya membawa pengaruh nyata pada kehidupan kelas dan perkembangan sekolah (Gultekin & Acar, 2014). Kondisi psikologis yang positif ini terwujud secara riil ketika lembaga mampu menyelaraskan penilaian kinerja, kondisi lingkungan kerja, dan sistem kompetensi yang adil (Darmawan et al., 2021). Motivasi semacam ini mendorong kesiapan belajar berkelanjutan, baik melalui membaca, pelatihan, maupun diskusi sejawat. Pemimpin institusi dituntut mahir mengaplikasikan kepemimpinan situasional agar proses pengambilan keputusan di dalam organisasi yang dinamis dapat berjalan secara adaptif (Darmawan, 2024a). Penerapan gaya kepemimpinan melayani (*servant leadership*) juga terbukti memberikan dampak signifikan terhadap optimalisasi kinerja tenaga

---

pendidik (Darmawan, 2024b). Sebaliknya, ketika guru diperlakukan sebagai pelaksana teknis, motivasi mudah bergeser ke dorongan eksternal seperti kewajiban administrasi dan penilaian kinerja semata. Akibatnya, energi untuk berinovasi melemah. Dengan demikian, pemberdayaan tidak hanya berkaitan dengan pembagian kewenangan, tetapi berhubungan erat dengan kualitas pengalaman subjektif guru untuk memaknai profesinya.

Dari sudut pandang organisasi, pemberdayaan guru yang terkelola dengan baik dapat menjadi sumber inovasi dan peningkatan mutu yang berkelanjutan (Mokhlis & Abdullah, 2025). Keputusan pembelajaran yang diambil dekat dengan ruang kelas memungkinkan respons yang lebih peka terhadap kebutuhan siswa. Kompetensi profesional guru dalam mengelola pembelajaran ini memegang peranan vital untuk memicu motivasi belajar sekaligus membentuk kedisiplinan siswa (Darmawan & Haq, 2026). Ketika guru memiliki ruang untuk menyusun pendekatan baru, mengadaptasi materi, dan mengusulkan perubahan prosedur, sekolah memperoleh aliran gagasan yang berasal dari pengalaman langsung. Iklim pengajaran yang progresif tersebut pada akhirnya berkontribusi positif bagi penciptaan atmosfer religiusitas lembaga serta mendukung pembentukan karakter anak didik (Darmawan & Mahbubah, 2026). Namun, pemberdayaan juga membawa tuntutan baru, yakni perlunya sistem dukungan agar kewenangan yang diberikan dapat dijalankan secara bertanggung jawab. Dukungan ini dibentuk melalui ekosistem motivasi yang mengintegrasikan keteladanan guru di sekolah dan pendampingan orang tua di rumah (Darmawan & Pernaningtik, 2026). Hal ini mencakup kejelasan peran, ketersediaan informasi, serta forum refleksi bersama. Melalui keterpaduan kompetensi pedagogik guru dan motivasi belajar yang dikelola dengan baik, efektivitas pencapaian hasil belajar dapat diwujudkan secara optimal (Darmawan, Al Madury, & Najibah, 2026). Tanpa itu, pemberdayaan berisiko menambah beban tanpa menambah kapasitas, sehingga menimbulkan kelelahan dan kebingungan.

Permasalahan utama yang muncul dalam wacana pemberdayaan guru adalah adanya jarak antara gagasan normatif dan praktik kelembagaan. Banyak dokumen kebijakan menekankan pentingnya otonomi dan partisipasi guru, namun prosedur harian di sekolah tetap sangat terpusat. Ketimpangan ini menjadi nyata jika metode pembelajaran yang diterapkan tidak adaptif terhadap kebutuhan kelas, meskipun kompetensi guru dinilai memadai (Darmawan, Andini, & Sholihah, 2026). Keputusan mengenai pemilihan bahan ajar, penilaian alternatif, atau penyesuaian jadwal sering harus melewati rantai persetujuan panjang. Guru mengisi berbagai formulir untuk mengajukan gagasan, tetapi jarang menerima umpan balik bermakna. Dalam mereduksi hambatan ini, perhatian orang tua dan lingkungan pergaulan sebaya juga perlu diselaraskan agar penguatan karakter dan otonomi guru berjalan beriringan (Firmansyah et al., 2024). Dalam suasana seperti ini, istilah pemberdayaan terdengar sebagai slogan yang kurang menyentuh kenyataan. Padahal, stimulasi sosio-emosional di lingkungan interaksi sosial sangat menentukan keberhasilan pembentukan karakter dan kemandirian berpikir anak didik (Gani, 2025). Guru belajar bahwa lebih aman mengikuti pola yang sudah ada

---

daripada memperjuangkan inovasi yang belum tentu didukung. Institusi pendidikan mengemban tanggung jawab moral untuk menuntun orientasi perubahan perilaku publik yang berkelanjutan melalui basis edukasi yang terencana (Gautama & Mardikaningsih, 2022). Akibatnya, potensi kreatif yang sesungguhnya ada pada banyak guru tidak menemukan lahan subur untuk tumbuh.

Permasalahan lain berkaitan dengan ketidakseimbangan antara pemberian keleluasaan dan penguatan kompetensi. Di beberapa lembaga, upaya memberi otonomi kepada guru tidak diiringi dengan program pengembangan kemampuan pedagogis, manajerial kelas, dan evaluasi yang memadai. Peningkatan kinerja guru mutlak membutuhkan integrasi yang kokoh antara motivasi kerja individu dan kepemimpinan transformasional dari atasan (Hariani et al., 2016). Guru didorong mengambil inisiatif, namun dukungan berupa pelatihan, mentoring, dan sarana masih terbatas. Keterbatasan orientasi multidisiplin ini berisiko menghambat pertumbuhan kompetensi sosial yang esensial dalam ekosistem pendidikan (Hariani et al., 2021). Hal ini dapat menimbulkan rasa tertekan, terutama saat hasil pembelajaran belum sesuai harapan. Fenomena tersebut menegaskan bahwa peran pendidikan sosial sangat krusial dalam membentuk kesadaran global peserta didik di era modern (Hariani & Mardikaningsih, 2022). Di sisi lain, ada pula kekhawatiran dari pihak manajemen bahwa peningkatan otonomi guru akan menyulitkan koordinasi dan mengurangi keseragaman standar. Apalagi di era digital, dinamika pembelajaran sangat bergantung pada keahlian para pengajar dalam mengadopsi kemajuan teknologi (Hariani & Mendrika, 2023). Kekhawatiran ini kadang memunculkan resistensi terhadap kebijakan pemberdayaan, sehingga kebijakan berjalan setengah hati. Eskalasi prestasi siswa secara empiris berakar pada kualitas kompetensi guru yang didukung secara total oleh lingkungan sekolah (Hariani & Putra, 2024). Ketegangan antara kebutuhan kendali dan keinginan mempercayai guru menjadi sumber ketidakjelasan arah. Dalam mengurai ketegangan tata kelola tersebut, institusi pendidikan memerlukan sistem pengukuran kinerja organisasi yang andal melalui implementasi indikator kinerja utama (*key performance indicators*) yang dirancang secara efektif dan akuntabel (Darmawan & Mardikaningsih, 2012).

Urgensi kajian mengenai pemberdayaan guru terletak pada kebutuhan untuk menemukan dasar konseptual yang seimbang antara otonomi, kompetensi, motivasi, inovasi, dan kepuasan kerja. Kepemimpinan melayani terbukti bertindak sebagai mekanisme utama yang memicu pembentukan modal psikologis bagi seluruh staf akademik (Hariani & Wardoyo, 2024). Di tengah perubahan kurikulum, tuntutan akuntabilitas publik, dan perkembangan teknologi pembelajaran, sekolah memerlukan guru yang mampu mengambil keputusan cepat dan kontekstual di kelas. Integrasi kepemimpinan transformasional, partisipasi aktif, dan komunikasi digital menjadi pilar utama tata kelola manajemen hijau di institusi pendidikan (Hariani et al., 2025). Hal itu mustahil dicapai bila semua keputusan bersifat terpusat. Sinergi antara praktik *job crafting* dan budaya pembelajaran organisasi bertindak sebagai prediktor kuat dalam memperkuat modal psikologis staf (Hariani & Mardikaningsih, 2026). Di sisi lain, lembaga tetap harus menjaga mutu

dan arah pendidikan secara keseluruhan sebagai instrumen mobilisasi sosial, khususnya bagi kelompok masyarakat marginal (Hartono & Sulisty, 2022). Kajian yang mengurai hubungan antara tingkat otonomi yang diberikan, kompetensi yang dimiliki, dan dampaknya terhadap motivasi, inovasi, serta kepuasan kerja diharapkan menawarkan pijakan bagi perancangan strategi pemberdayaan yang bertanggung jawab. Strategi ini mensyaratkan analisis mendalam terhadap pengaruh kompetensi guru, motivasi, dan atmosfer lingkungan belajar secara simultan (Hidayat et al., 2025). Dengan pijakan teoretis yang komprehensif, kepuasan kerja dan iklim organisasi dapat dikelola secara optimal (Irfan & Hariani, 2022). Pada akhirnya, integrasi antara kebijakan pengupahan yang adil, iklim sekolah yang kondusif, serta strategi kepemimpinan kepala sekolah yang visioner akan memungkinkan sekolah bergerak secara adaptif meningkatkan mutu pendidikan nasional tanpa kehilangan arah (Irfan et al., 2023; Ismaya et al., 2023; Latif, Darmawan, & El Yunusi, 2024).

Tujuan penulisan ini adalah menyusun uraian konseptual yang sistematis mengenai pemberdayaan guru dengan menitikberatkan pada dimensi otonomi, kompetensi, dan dampaknya terhadap motivasi, inovasi, serta kepuasan kerja. Secara khusus, tulisan ini bertujuan menjelaskan karakter pemberdayaan guru yang relevan bagi lembaga pendidikan, menggambarkan hubungan konseptual antara pemberian kewenangan dengan dinamika motivasi dan perilaku inovatif guru, serta merumuskan prinsip-prinsip strategi pemberdayaan yang bertanggung jawab dalam kerangka pengelolaan sekolah. Dari sudut teoritis, kajian ini diharapkan memperkaya pembahasan tentang kepemimpinan dan manajemen sumber daya manusia di dunia pendidikan. Dari sudut praktis, uraian konseptual yang dihasilkan diharapkan dapat dijadikan rujukan bagi kepala sekolah dan pengambil kebijakan untuk merancang kebijakan pemberdayaan yang lebih terarah dan berkelanjutan.

## METODE

Kajian mengenai pemberdayaan guru dalam tulisan ini disusun melalui studi literatur kualitatif. Metodologi kualitatif dalam ilmu sosial memberikan peluang untuk mengkaji secara rinci gagasan, konsep, dan hubungan antar-komponen yang termuat dalam berbagai sumber tertulis. Pendekatan ini tidak berorientasi pada perhitungan numerik, melainkan pada penataan pemahaman konseptual melalui pembacaan kritis dan interpretasi yang terarah. Pickard (2013) menegaskan bahwa metode kualitatif relevan ketika peneliti berupaya memahami proses dan pemaknaan, termasuk dalam isu seperti otonomi profesional dan pemberdayaan di lingkungan kerja. Berdasarkan pemikiran tersebut, penelitian ini tidak menghimpun data lapangan, melainkan mengorganisasi temuan konseptual dari buku, artikel jurnal, dan dokumen kebijakan yang berkaitan dengan pemberdayaan guru, otonomi, kompetensi, motivasi, inovasi, serta kepuasan kerja, kemudian menyusunnya menjadi kerangka argumen yang sistematis.

Agar pembahasan pemberdayaan guru tetap berpijak pada realitas organisasi sekolah, rujukan pada literatur manajemen dan organisasi digunakan

---

sebagai lensa pelengkap. Khasanah *et al.* (2010) dalam pengantar manajemen bisnis menekankan arti penting struktur, pembagian kewenangan, dan sistem penghargaan untuk mengarahkan perilaku anggota organisasi; prinsip tersebut relevan ketika sekolah dipandang sebagai lembaga kerja kolektif. Akmal *et al.* (2015) memaparkan manajemen pendidikan sebagai pengelolaan terpadu sumber daya manusia, sarana, dan prosedur untuk mencapai tujuan pendidikan, sehingga pengaturan otonomi dan kewenangan guru perlu dipahami sebagai bagian dari desain kelembagaan. Studi literatur ini diarahkan untuk menyusun argumentasi konseptual mengenai rancangan pemberdayaan guru yang bertanggung jawab dalam organisasi sekolah.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Pemberdayaan guru dapat dipahami sebagai proses yang menempatkan guru sebagai subjek yang memiliki kewenangan, kapasitas, dan kesempatan untuk memengaruhi keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan profesionalnya (Nagabhooshanam, 2022). Dalam kerangka ini, otonomi bukan sekadar kebebasan memilih metode, melainkan pengakuan bahwa guru memiliki penilaian profesional yang patut dipercaya. Pemberdayaan mencakup akses terhadap informasi yang relevan, kesempatan berpartisipasi dalam perumusan kebijakan pembelajaran, serta dukungan ketika mengambil keputusan yang berani untuk kepentingan pembelajaran. Tanpa unsur-unsur tersebut, istilah pemberdayaan berisiko menjadi wacana normatif tanpa dampak nyata terhadap kehidupan kerja guru.

Dimensi otonomi dalam pemberdayaan guru perlu diurai menjadi beberapa lapisan. Lapisan pertama adalah otonomi di tingkat kelas, yang mencakup kebebasan guru mengatur strategi pembelajaran, variasi media, dan bentuk penilaian sesuai tujuan. Lapisan kedua berupa otonomi kurikuler terbatas, seperti kesempatan mengusulkan penyesuaian urutan materi atau menambahkan tema yang relevan dengan kebutuhan lokal. Lapisan ketiga adalah otonomi organisasi, berupa keterlibatan guru dalam perencanaan program sekolah dan pengambilan keputusan yang menyentuh tata kelola pembelajaran secara luas. Semakin banyak lapisan ini diakses guru dengan dukungan kompetensi yang cukup, semakin kuat rasa memiliki terhadap lembaga, yang selanjutnya berdampak pada motivasi dan komitmen.

Hubungan antara pemberdayaan dan motivasi kerja guru dapat dijelaskan melalui konsep makna dan pengaruh. Guru yang merasa bahwa suaranya berpengaruh pada kebijakan, dan bahwa tindakannya di kelas tidak sekadar menjalankan instruksi, akan memaknai pekerjaannya sebagai sesuatu yang berharga (Rothinam *et al.*, 2024). Rasa berpengaruh ini memperkuat motivasi intrinsik, karena keberhasilan pembelajaran dipandang sebagai buah keputusan dan usaha sendiri, bukan semata hasil pelaksanaan prosedur orang lain. Dalam domain efisiensi kerja, motivasi yang berakar dari pengakuan atas profesionalisme, kompetensi, dan etos kerja terbukti menjadi penentu utama dalam mendorong performa guru secara makro (Mardikaningsih *et al.*, 2022). Sebaliknya, ketika keputusan penting diambil sepenuhnya dari atas, motivasi guru mudah tereduksi

---

menjadi kepatuhan. Dalam keadaan demikian, inovasi cenderung dianggap sebagai beban tambahan, bukan kesempatan aktualisasi.

Pemberdayaan juga berkaitan erat dengan keberanian guru untuk berinovasi. Inovasi pembelajaran mengandung risiko, misalnya kemungkinan kelas menjadi kurang terkontrol pada tahap awal atau hasil penilaian belum memuaskan (Mokhlis & Abdullah, 2025). Ketakutan akan risiko ini kerap diperparah oleh kesenjangan akses pendidikan yang dipicu oleh determinan sosio-struktural di negara berkembang (Rojak & Khayru, 2022). Guru yang merasa didukung dan dipercaya lebih siap mengambil risiko tersebut, karena yakin bahwa pimpinan melihat inovasi sebagai proses jangka panjang, bukan sekadar hasil sesaat. Pada tingkat korporasi akademik, pemanfaatan teknologi digital terbukti bertindak sebagai roda penggerak utama dalam membangun budaya inovatif sekaligus meningkatkan keterlibatan kreatif sumber daya manusia (Rojak, 2025). Pemberdayaan menyediakan payung psikologis yang melindungi guru dari rasa takut berlebihan terhadap kegagalan awal. Untuk itu, institusi harus berfokus pada agenda inovasi pendidikan dan penguatan profesionalisme guru guna meminimalkan hambatan teknis di lapangan (Sinambela et al., 2014). Dengan demikian, pemberdayaan berfungsi sebagai prasyarat bagi terciptanya budaya inovasi di sekolah.

Kepuasan kerja guru juga sangat dipengaruhi oleh tingkat pemberdayaan. Ketika guru memiliki ruang otonomi, dukungan, dan kesempatan berkembang, kepuasan kerja cenderung meningkat (Assaf & Antoun, 2024). Kepuasan kerja ini berkorelasi linier dengan corak kepemimpinan dan kondusivitas iklim organisasi yang dibangun oleh pihak manajemen (Mardikaningsih, 2023). Mereka merasakan bahwa lembaga menghargai kompetensi dan keunikan kontribusi masing-masing. Rasa dihargai ini memicu motivasi diri, konsep diri yang positif, serta efikasi diri yang tinggi, yang pada gilirannya mendongkrak kinerja fungsional guru (Pramudya & Mardikaningsih, 2021a). Sebaliknya, lingkungan kerja yang sangat mengontrol, memerinci prosedur hingga hal kecil, dan sedikit memberi ruang partisipasi dapat menimbulkan rasa terasing dalam pekerjaan. On titik tertentu, guru mungkin menjalankan tugas dengan benar secara administratif, tetapi kehilangan kegembiraan profesional. Pemberdayaan yang dirancang dengan baik membantu menjaga agar keselarasan antara tuntutan organisasi dan kebutuhan psikologis guru tetap terpelihara.

Agar pemberdayaan guru berlangsung bertanggung jawab, aspek kompetensi tidak dapat diabaikan. Otonomi tanpa kompetensi yang memadai berisiko menurunkan mutu pembelajaran. Strategi pemberdayaan perlu selalu disertai penguatan kapasitas. Penguatan ini mencakup kemampuan pedagogis, pengelolaan kelas, perancangan kurikulum tingkat kelas, dan penggunaan asesmen formatif. Dukungan ini sangat krusial karena kompetensi kepribadian pendidik yang dikombinasikan dengan daya kreativitas siswa terbukti berkontribusi nyata pada peningkatan hasil belajar (Mardikaningsih & Hariani, 2016). Program pengembangan profesional yang sistematis memberi landasan bagi guru untuk menggunakan kewenangan secara bijak. Melalui program peningkatan efikasi diri,

---

keterlibatan guru dalam agenda pengembangan profesional berkelanjutan dapat diakselerasi dengan lebih konsisten (Pramudya & Mardikaningsih, 2021b). Di sini, pemberdayaan bukan berarti melepas guru sendiri, melainkan menyediakan sumber daya agar guru mampu berdiri kokoh dalam kemandiriannya. Peningkatan kemampuan siswa hanya akan terwujud melalui integrasi yang padu antara profesionalisme kerja dan kompetensi guru yang terus diperbarui (Putra et al., 2017).

Hubungan antara pemberdayaan dan akuntabilitas sering menimbulkan kekhawatiran di kalangan manajemen. Ada anggapan bahwa semakin besar otonomi guru, semakin sulit pengawasan (Skerritt, 2020). Padahal, pemberdayaan dapat justru memperjelas akuntabilitas bila kerangka kerja dirancang dengan tepat. Misalnya, tujuan pembelajaran dan indikator mutu disepakati bersama, sementara jalur pencapaiannya diserahkan kepada kreativitas guru. Evaluasi kemudian berfokus pada pencapaian tujuan dan refleksi terhadap proses, bukan pada kepatuhan terhadap langkah-langkah rinci. Peningkatan kinerja guru dapat dicapai secara efektif melalui kepemimpinan yang suportif, disiplin kerja yang tegas, dan motivasi kerja yang terarah (Saputra & Darmawan, 2023). Dengan demikian, guru bertanggung jawab atas hasil dan pembelajaran dari proses, sementara organisasi menyediakan umpan balik dan dukungan. Langkah ini sejalan dengan strategi penguatan kinerja pendidik yang mengedepankan kombinasi antara kepatuhan regulatif dan motivasi intrinsik (Sulipah & Mardikaningsih, 2023).

Strategi pemberdayaan yang bertanggung jawab juga menuntut adanya komunikasi dua arah yang kuat antara pimpinan dan guru. Kepala sekolah perlu secara teratur menyampaikan ruang kewenangan yang tersedia, batas kebijakan yang sudah baku, dan peluang inisiatif yang terbuka (Sebastian et al., 2016). Guru perlu didorong menyampaikan gagasan, keraguan, dan kebutuhan dukungan. Kualitas komunikasi kerja ini, bersama dengan kepemimpinan yang terbuka, menjadi variabel kunci dalam menumbuhkan kepuasan kerja para staf akademik (Putra & Sinambela, 2021). Pertemuan rutin yang mengundang laporan singkat mengenai inovasi di kelas, kesulitan yang dihadapi, dan rencana perbaikan dapat menjadi wadah praktik pemberdayaan yang nyata. Dalam forum semacam itu, guru belajar bahwa suara mereka direspons, bukan sekadar didengar. Komunikasi yang sehat ini juga memperkuat keterlibatan pengajar dalam pengembangan budaya akademik serta implementasi tridharma perguruan tinggi secara komprehensif (Rojak, 2023).

Pemberdayaan guru juga memiliki dimensi kolegal. Pemberian otonomi tidak diarahkan pada guru sebagai individu yang terpisah, melainkan sebagai anggota komunitas profesional (Hyslop-Margison & Sears, 2010). Strategi pemberdayaan perlu menguatkan kerja sama antar-guru melalui kelompok kerja, tim mata pelajaran, atau komunitas praktik. Melalui pengkondisian ini, guru didorong untuk membangun kesiapan adaptasi dan resiliensi yang kokoh dalam menavigasi dinamika dunia profesi pendidikan (Liwak et al., 2023). Guru yang saling berbagi pengalaman inovasi, saling mengamati kelas, dan memberi umpan balik konstruktif akan lebih siap memanfaatkan otonomi. Kolegalitas ini juga

---

menjadi basis penting dalam proses rekonstruksi masa depan komunitas melalui model pendidikan non-formal yang partisipatif dan inklusif (Warin, 2022). Dalam suasana kolegal yang kuat, pemberdayaan tidak mengarah pada fragmentasi, tetapi pada sinergi, karena inisiatif individu dirangkai dalam visi bersama (Gates & Watkins, 2010).

Dalam merancang pemberdayaan, penting pula memperhatikan variasi tingkat kesiapan guru. Ada guru yang telah matang secara profesional dan siap memanfaatkan kewenangan luas, ada yang masih memerlukan bimbingan lebih intensif. Pendekatan pemberdayaan yang peka terhadap perbedaan ini tidak menerapkan pola seragam untuk semua orang (Ibrahim et al., 2024). Misalnya, guru yang baru memasuki profesi dapat diberi otonomi bertahap yang disertai mentoring. Program pendampingan terstruktur (*structured mentoring*) ini bertindak sebagai katalisator krusial dalam mempercepat pengembangan kompetensi profesional fungsional (Rojak, 2024b). Seiring waktu dan perkembangan kompetensi, ruang kewenangan diperluas. Dengan cara ini, pemberdayaan menjadi proses bertahap, bukan pemberian hak sekaligus tanpa pertimbangan kesiapan. Adaptasi guru yang terkelola dengan baik ini pada gilirannya akan membantu lembaga dalam menumbuhkan kedisiplinan dan partisipasi aktif siswa di ruang kelas (Rozikin et al., 2023).

Peran kepemimpinan kepala sekolah dalam pemberdayaan guru sangat strategis (Short et al., 1999). Kepala sekolah berfungsi sebagai perancang struktur, penjaga budaya, dan fasilitator pembelajaran profesional. Keputusan mengenai delegasi kewenangan, pembentukan tim kerja, dan penyusunan prosedur evaluasi banyak ditentukan oleh kepala sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah yang dikombinasikan dengan lingkungan kerja yang kondusif terbukti menjadi faktor pendorong utama motivasi kerja guru (Musthofa & Darmawan, 2024). Sikap pribadi kepala sekolah terhadap kepercayaan, risiko kegagalan, dan nilai inovasi akan tercermin dalam kebijakan kelembagaan. Hubungan timbal balik antara motivasi kerja, gaya kepemimpinan kepala sekolah, dan kinerja guru membentuk mata rantai kualitas yang saling mengikat (Rahmawati & Darmawan, 2024). Kepala sekolah yang bersedia mengakui keterbatasan, mengapresiasi usaha meski belum sempurna, dan memberi ruang dialog akan lebih mudah membangun iklim pemberdayaan yang sehat.

Budaya sekolah yang mendukung pemberdayaan dicirikan oleh penghargaan terhadap inisiatif, toleransi terhadap percobaan yang belum berhasil, dan penekanan pada pembelajaran kolektif. Dalam budaya semacam ini, guru merasa tidak sendirian ketika mencoba pendekatan baru. Kegagalan awal dibahas secara terbuka sebagai bahan evaluasi, bukan sebagai alasan untuk menyalahkan (Buckner & McDowelle, 2000). Budaya organisasi yang sehat dan berorientasi pada nilai kesehatan mental terbukti mampu mendongkrak performa tenaga kerja secara masif di institusi pendidikan (Rojak, Darmawan, & Marsal, 2025). Kepala sekolah dapat memperkuat budaya ini dengan menonjolkan contoh konkret inovasi yang lahir dari inisiatif guru dan memberi kesempatan bagi guru untuk mempresentasikan pengalaman mereka kepada rekan. Pengakuan publik semacam

---

ini mengirim pesan bahwa organisasi menghargai upaya perbaikan yang bersumber dari bawah.

Di samping itu, pemberdayaan guru memiliki kaitan erat dengan manajemen karier. Guru yang diberi kesempatan memimpin proyek, terlibat dalam tim perumus kebijakan, atau menjadi narasumber pelatihan sejawat akan merasakan jalur pengembangan karier yang tidak selalu bergantung pada jabatan struktural. Penguatan komitmen organisasi ini dapat diwujudkan secara konkret melalui sinergi kebijakan pengembangan karier dan profesionalisme karyawan (Putra & Darmawan, 2022). Pemberdayaan membuka ruang bagi bentuk kepemimpinan fungsional, di mana guru dapat mengembangkan pengaruh positif melalui keahlian. Hal ini dapat meningkatkan kepuasan kerja dan mencegah kejenuhan, karena guru melihat adanya ragam peluang kontribusi dalam lembaga.

Pemberdayaan guru tidak meniadakan kebutuhan akan struktur dan aturan. Sekolah tetap memerlukan panduan kurikulum, kebijakan evaluasi, dan standar etika. Pemberdayaan bekerja di dalam kerangka yang jelas ini, bukan di luar. Justru dengan adanya kerangka yang dipahami dan disepakati, guru dapat menggunakan otonomi untuk mencari cara terbaik mencapai tujuan (Smith-Tong, 2025). Kepemimpinan transformasional dari pimpinan lembaga berkontribusi besar dalam memperkuat komitmen organisasi seluruh staf (Rojak, 2024a). Keseimbangan antara batas dan kebebasan menjadi tugas desain organisasi yang tidak sederhana. Kajian konseptual membantu memberi bahasa dan pola pikir bagi lembaga agar tidak jatuh pada ekstrem regulasi kaku atau kebebasan tanpa arah.

Hubungan antara pemberdayaan guru dan kepuasan kerja telah dijelaskan sebelumnya, namun perlu ditegaskan kembali dalam kaitannya dengan keberlanjutan organisasi. Guru yang merasa diberdayakan cenderung lebih loyal terhadap sekolah, karena mereka melihat lembaga sebagai tempat yang mengakui kemampuan dan memberi ruang berkembang (Juma, 2024). Tingkat kepuasan kerja yang tinggi dan budaya organisasi yang positif merupakan kunci utama untuk mengunci komitmen jangka panjang guru terhadap yayasan (Sahid & Darmawan, 2024). Loyalitas ini tidak identik dengan ketiadaan kritik, justru tercermin dalam kesediaan guru berjuang memperbaiki lembaga dari dalam. Di sisi lain, pemberdayaan yang diabaikan berisiko mendorong guru berbakat mencari lingkungan kerja lain yang memberi ruang aktualisasi lebih besar.

Pemberdayaan juga mempengaruhi hubungan guru dengan siswa. Guru yang memiliki otonomi untuk merancang pembelajaran dapat lebih leluasa menyesuaikan aktivitas dengan kebutuhan peserta didik (Meinking & Hall, 2020). Keleluasaan pendidik dalam menata lingkungan belajar dan memaksimalkan kompetensi pedagogiknya terbukti ampuh dalam menumbuhkan minat belajar siswa (Mardikaningsih & Darmawan, 2021). Mereka dapat mengembangkan proyek yang relevan, mengubah ritme penyampaian materi, atau menggunakan pendekatan diferensiasi. Fleksibilitas ini berdampak langsung pada pencapaian hasil belajar, terutama pada bidang studi kejuruan yang menuntut aplikasi praktis (Romli & Darmawan, 2025). Sebaliknya, ketika guru merasa terikat ketat oleh prosedur yang kaku, interaksi di kelas berisiko menjadi rutin dan kurang responsif

---

terhadap dinamika siswa. Kondisi ini menegaskan bahwa interaksi hasil belajar siswa senantiasa berakar pada jalinan antara kompetensi guru, atmosfer lingkungan, serta tingkat motivasi belajar (Yanti & Darmawan, 2016). Dengan demikian, pemberdayaan guru berdampak tidak hanya pada diri guru, tetapi juga pada pengalaman belajar siswa.

Aspek lain yang perlu diperhatikan adalah kecocokan antara pemberdayaan dan nilai-nilai lembaga. Sekolah dengan tradisi tertentu mungkin memiliki kekhawatiran bahwa peningkatan otonomi guru akan mengaburkan identitas. Sebagai contoh, integrasi nilai budaya lokal dan kompetensi pengajar terbukti sangat efektif dalam membentuk fondasi karakter dan moral peserta didik (Mahmud & Darmawan, 2025). Dalam hal ini, dialog mengenai nilai inti lembaga menjadi penting. Pemberdayaan dapat dirancang untuk memperkuat nilai tersebut melalui kebebasan guru menemukan cara kreatif mewujudkannya, bukan melalui pembatasan yang mereduksi nilai menjadi prosedur. Penguatan nilai moral ini juga disokong oleh kompetensi kepribadian guru agama dalam membentuk akhlak karimah siswa (Niswatin & Darmawan, 2025). Melalui sinergi kompetensi guru dan pola asuh orang tua, motivasi belajar siswa dapat diarahkan untuk menangkal pengaruh negatif dari stereotip sosial dan ketimpangan di masyarakat (Musyaibin & Darmawan, 2024; Sajjapong et al., 2022). Dengan pendekatan demikian, pemberdayaan dan identitas lembaga tidak diposisikan sebagai dua hal yang saling meniadakan, melainkan saling menguatkan.

Pemberdayaan guru perlu dipandang sebagai proses berkelanjutan yang memerlukan pemantauan dan penyesuaian. Sekolah dapat secara berkala meninjau sejauh mana kebijakan pemberdayaan berjalan sesuai harapan, misalnya melalui diskusi reflektif atau survei pengalaman guru. Temuan dari proses ini digunakan untuk memperbaiki desain kewenangan, dukungan, dan mekanisme akuntabilitas. Dengan demikian, pemberdayaan tidak berhenti sebagai program sesaat, tetapi menjadi bagian dari pola pengelolaan mutu yang terus diperbarui.

## SIMPULAN

Pemberdayaan guru merupakan proses pengelolaan otonomi, kompetensi, dan kewenangan secara terencana agar sejalan dengan tujuan pembelajaran dan pengembangan organisasi sekolah. Pemberdayaan yang sehat menempatkan guru sebagai profesional yang dipercaya, memiliki ruang pengambilan keputusan di kelas dan lembaga, sekaligus didukung oleh penguatan kapasitas dan kerangka akuntabilitas yang jelas. Hubungan antara pemberdayaan dengan motivasi, inovasi, dan kepuasan kerja terlihat kuat; guru yang merasa diberi ruang dan dukungan cenderung lebih bersemangat, kreatif, dan terikat pada lembaga. Sebaliknya, pemberdayaan yang semu atau tanpa dukungan dapat menimbulkan kebingungan dan kelelahan. Oleh karena itu, strategi pemberdayaan perlu dirancang sebagai bagian integral dari manajemen sumber daya manusia dan kepemimpinan sekolah, dengan penekanan pada keseimbangan antara kebebasan profesional dan arahan kelembagaan.

Implikasi normatif dari kajian ini mengarah pada pentingnya sekolah dan pemangku kebijakan pendidikan menyusun kebijakan pemberdayaan guru yang eksplisit, terstruktur, dan berkelanjutan. Penyusunan kerangka kewenangan guru, program pengembangan kompetensi yang selaras dengan perluasan otonomi, serta mekanisme komunikasi dua arah yang mendorong partisipasi guru dalam pengambilan keputusan menjadi beberapa langkah kunci. Otoritas pendidikan dapat mempertimbangkan memasukkan indikator pemberdayaan dalam standar mutu sekolah, sehingga perhatian terhadap aspek ini memperoleh pengakuan formal. Saran bagi penelitian lanjutan adalah pelaksanaan studi empiris mengenai praktik pemberdayaan guru di berbagai jenis sekolah, termasuk dampaknya terhadap motivasi, inovasi, dan kepuasan kerja, guna menguji dan menyempurnakan kerangka konseptual yang telah disusun. Dengan demikian, pemberdayaan guru diharapkan menjadi pilar penting dalam upaya membangun lembaga pendidikan yang adaptif, manusiawi, dan berorientasi mutu.

#### DAFTAR RUJUKAN

- 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>
- Akmal, D., Kurniawan, D., Darmawan, D., & Wardani, A. (2015). *Manajemen Pendidikan*. IntiPresindo Pustaka, Bandung.
- Akmal, M. N. A. M. N., Bandar, A. B. A. M. A., Majid, A., & Darmawan, D. D. D. (2025). Pengaruh Kompetensi Guru, Penggunaan Internet, dan Motivasi Belajar terhadap Hasil Belajar Siswa di MTs Unggulan Al-Jadid Waru Sidoarjo. *Jurnal Serambi Ilmu*, 26(2), 250-264.
- Alam, M. B., & Darmawan, D. (2025). Pengaruh kompetensi guru terhadap hasil belajar peserta didik di Madrasah Ibtidaiyah. *NUSRA: Jurnal Penelitian dan Ilmu Pendidikan*, 6(1), 48-59.
- Alfaaza, M. F., & Darmawan, D. (2025). Pengaruh Motivasi Belajar, Kreativitas Belajar, dan Kompetensi Guru terhadap Prestasi Belajar Akidah Akhlak Siswa. *Atta'dib Jurnal Pendidikan Agama Islam*, 6(2), 166-186.
- 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.
- Arifin, S., & Darmawan, D. (2021). Technology Access and Digital Skills: Bridging the Gaps in Education and Employment Opportunities in the Age of Technology 4.0. *Journal of Social Science Studies*, 1(1), 163-168.
- Arum, D. S., Hardiyanti, M. T., Noor, T., Wibowo, A., Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2024). Penguatan Kompetensi Guru dalam Penyusunan Modul Ajar Kurikulum Merdeka. *Ekspresi: Publikasi Kegiatan Pengabdian Indonesia*, 1(3), 25-34.
- Assaf, J., & Antoun, S. (2024). *Impact of job satisfaction on teacher well-being and education quality*. <https://doi.org/10.29333/pr/14437>

- 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.
- Bayhaqi, H. N., & Darmawan, D. (2025a). Do Teacher Competence, Learning Environment, and Academic Stress Significantly Influence Student Learning Outcomes in Islamic Junior High Schools?. *Prima Magistra: Jurnal Ilmiah Kependidikan*, 6(3), 396-412.
- Bayhaqi, H. N., & Darmawan, D. (2025b). Factors Influencing Student Learning Outcomes: Teacher Competence, Learning Environment, and Learning Stress. *At-Taqaddum*, 17(1), 46-67.
- Bayhaqi, H. N., Rafsanjani, M. Z., & Darmawan, D. (2025). Pengaruh Kedisiplinan Belajar dan Kompetensi Guru terhadap Prestasi Belajar Siswa. *FONDATIA*, 9(2), 393-408.
- Buckner, K. G., & McDowelle, J. O. (2000). Developing Teacher Leaders: Providing Encouragement, Opportunities, and Support. *NASSP Bulletin*, 84(616), 35-41. <https://doi.org/10.1177/019263650008461607>
- Chada, N. S. (2023). Structured Evaluation in Mentoring Programs for Student Career Development in Higher Education. *Bulletin of Science, Technology and Society*, 2(3), 64-71.
- Darmawan, D., & Mardikaningsih, R. (2012). Pengukuran Kinerja Organisasi Melalui Key Performance Indicators yang Efektif. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 2(2), 59-72.
- 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., & Haq, M. I. (2026). Kompetensi Profesional Guru PAI dalam Pembelajaran Memotivasi dan Pembentukan Disiplin Siswa MTS. *Al Yasini: Jurnal Keislaman, Sosial, hukum dan Pendidikan*, 11(2), 334-334.
- 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., Al Madury, N. S. S. S., & Najibah, M. A. (2026). Pengaruh Kompetensi Pedagogik Guru dan Motivasi Belajar Terhadap Hasil Belajar Pendidikan Agama Islam Setingkat Sekolah Menengah Pertama. *Didaktik: Jurnal Ilmiah PGSD STKIP Subang*, 12(01), 61-88.

- 
- Darmawan, D., Andini, H., & Sholihah, P. F. (2026). Pengaruh Kompetensi Guru dan Metode Pembelajaran terhadap Hasil Belajar pada Siswa Mts. *Didaktik: Jurnal Ilmiah PGSD STKIP Subang*, 12(01), 188-208.
- 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.
- Darmawan, D., Mardikaningsih, R., Sinambela, E. A., Arifin, S., Putra, A. R., Hariani, M., Irfan, M., Al Hakim, Y. R., & Issalillah, F. (2020). The Quality of Human Resources, Job Performance and Employee Loyalty. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(3), 2580 sampai 2592.
- Firmansyah, B., Aliyah, N. D., & Darmawan, D. (2024). Pengaruh kompetensi guru PAI, perhatian orang tua, dan pergaulan teman sebaya terhadap pembentukan karakter siswa di MA Unggulan Nur Al-Jadid Waru Sidoarjo. *TEACHING: Jurnal Inovasi Keguruan Dan Ilmu Pendidikan*, 4(3), 203-214.
- Gani, A. (2025). Character Education and Children's Socio-Emotional Development in the Social Interaction Environment. *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 5(1), 103-116.
- Gates, G. S., & Watkins, M. (2010). The Place of Autonomy in School Community: Taking a Closer Look at Teacher Collaboration. *The Journal of School Leadership*, 20(3), 272-303. <https://doi.org/10.1177/105268461002000302>
- Gautama, E. C., & Mardikaningsih, R. (2022). Driving Sustainable Behavior Change Through Education and Public Awareness. *Journal of Social Science Studies*, 2(1), 259-264.
- Gultekin, H., & Acar, E. (2014). The Intrinsic and Extrinsic Factors for Teacher Motivation. *Revista De Cercetare Si Interventie Sociala*, 47(47), 291-306.
- Hariani, M., & Mardikaningsih, R. (2022). The Social Education Role in Shaping Students' Global Awareness in Higher Education. *Journal of Social Science Studies*, 2(1), 55-60.
- 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., & Mendrika, V. (2023). Online Learning Dynamics and Lecturers' Competence in Technology. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 3(3), 39-42.
- Hariani, M., & Putra, A. R. (2024). Peningkatan prestasi siswa berdasarkan kompetensi guru dan lingkungan sekolah. *Jurnal Pendidikan, Penelitian, dan Pengabdian Masyarakat*, 4(1), 29-40.
- 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).
- Hariani, M., Safira, M. E., & Wahyuni, S. (2021). Multidisciplinary education and the growth of social competence in children. *Journal of Social Science Studies*, 1(2), 253-258.
- Hartono, R., & Sulisty, B. (2022). The Role of Education in the Social Mobility of Poor Children in Urban Settings. *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 2(1), 109-126.
- Hidayat, L., Abimanyu, I., Darmawan, D., & Al Mursyidi, B. M. (2025). Hasil Belajar Siswa: Analisis Pengaruh Kompetensi Guru, Motivasi Belajar, dan Lingkungan Belajar. *PESHUM: Jurnal Pendidikan, Sosial dan Humaniora*, 5(1), 1605-1619.
- Holloway, J., & Parcerisa, L. (2024). Teacher collaboration: how conditions of accountability shape teachers' autonomy, responsibilities, and relationships. *Teachers and Teaching*, 1-15. <https://doi.org/10.1080/13540602.2024.2436028>
- Hyslop-Margison, E. J., & Sears, A. (2010). Enhancing Teacher Performance: The Role of Professional Autonomy. *Interchange*, 41(1), 1-15. <https://doi.org/10.1007/S10780-010-9106-3>
- Ibrahim, N., Safitri, D., Sujarwo, S., Marini, A., & Zahari, M. (2024). Pemberdayaan Kelompok Guru dalam Membuat Instrumen Pembelajaran Berdiferensiasi. *Jurnal Kabar Masyarakat*, 2(3), 176-183. <https://doi.org/10.54066/jkb.v2i3.2305>
- 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.
- Juma, A. A. (2024). The State of Teacher Empowerment in Schools: A Review of Retention Challenge and Strategies. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*. <https://doi.org/10.38124/ijisrt/ijisrt24mar1854>
- Khasanah, H., Arum, S., & Darmawan, D. (2010). *Pengantar Manajemen Bisnis*. Spektrum Nusa Press, Jakarta.
- Latif, A., Darmawan, D., & El Yunusi, M. Y. M. (2024). Pengaruh Lingkungan Sekolah, Kompetensi Guru dan Pola Asuh Orang Tua Terhadap Motivasi

- Belajar Siswa MA Al Fatich Tambak Osowilangun Surabaya. *Jurnal Ilmu Pendidikan Islam*, 23(2), 290-299.
- Liwak, S., Darmawan, D., & El-Yunusi, M. Y. M. (2023). Adaptation Readiness and Resilience Building of Novice Teachers in Navigating the World of Education Professional Work. *Journal of Social Science Studies*, 3(1), 213-222.
- Mahmud, A., & Darmawan, D. (2025). Pengaruh Budaya Pesantren dan Kompetensi Pengajar Terhadap Pembentukan Karakter Peserta Didik di Pesantren An-Nur Ha Jember. *Nusantara: Jurnal Ilmu Pengetahuan Sosial*, 12(5), 2212-2220.
- Mardikaningsih, R. & D. Darmawan. (2021). Peran Kompetensi Pedagogik Guru dan Lingkungan Belajar untuk Meningkatkan Minat Belajar Siswa, *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Pendidikan Indonesia*, 8(1), 33-39.
- Mardikaningsih, R. & M. Hariani. (2016). Peningkatan Hasil Belajar Siswa Dengan Kontribusi dari Kompetensi Kepribadian Guru serta Kreativitas Siswa. *Jurnal Ilmiah Manajemen Pendidikan Indonesia*, 3(1), 1-12.
- Mardikaningsih, R. (2023). Pengaruh Kepemimpinan dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Pendidikan, Penelitian, dan Pengabdian Masyarakat*, 3(1), 45-56.
- Mardikaningsih, R., Sinambela, E. A., & Mendrika, V. (2022). The role of work motivation, competency, and professionalism on teacher performance. *Ekonomi, Keuangan, Investasi Dan Syariah (EKUITAS)*, 4(1), 250-255.
- Meinking, K. A., & Hall, E. E. (2020). Co-Creation in the Classroom: Challenge, Community, and Collaboration. *College Teaching*, 68(4), 189-198. <https://doi.org/10.1080/87567555.2020.1786349>
- Mokhlis, S., & Abdullah, A. H. (2025). The impact of teacher empowerment on schools' innovation climate. *Journal of Education and Learning*, 19(1), 322-329. <https://doi.org/10.11591/edulearn.v19i1.21633>
- Musthofa, M. A. R., & Darmawan, D. (2024). School PrincSchool 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.
- Musyaibin, M., & Darmawan, D. (2024). Unraveling The Impact Of Teacher Competence And Parenting Styles On Student Motivation At MA Nw Kotaraja, East Lombok, NTB. *Hikamatzu | Journal of Multidisciplinary*, 1(1), 355-371.
- Nagabhooshanam, J. (2022). Teacher empowerment towards professional development and effectiveness-concept, need and importance. *EPRA International Journal of Research & Development*, 141-144. <https://doi.org/10.36713/epra11351>
- Niswatin, K., & Darmawan, D. (2025). Pengaruh Kompetensi Kepribadian Guru PAI Terhadap Akhlak Setingkat Sekolah Menengah Pertama. *TSAQOFAH Ученые: Darul Yasin Al Sys*, 5(1), 40-54.
- Pickard, A. J. (2013). *Research Methods in Information*. Facet Publishing.

- 
- Pramudya, G., & Mardikaningsih, R. (2021a). 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.
- Pramudya, G., & Mardikaningsih, R. (2021b). Teacher Self-Efficacy and Engagement in Professional Development. *Journal of Social Science Studies*, 1(1), 233-238.
- Putra, A. R., & Darmawan, D. (2022). Penguatan Komitmen Organisasi melalui Kebijakan Pengembangan Karir dan Profesionalisme Karyawan. *Jurnal Ilmiah Satyagraha*, 5(2), 45-55.
- Putra, A. R., & Sinambela, E. A. (2021). Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Dosen. *Jurnal Simki Pedagogia*, 4(1), 58-67.
- Putra, A. R., D. Darmawan & R. Mardikaningsih. (2017). Peningkatan Kemampuan Siswa dengan Profesionalisme dan Kompetensi Guru, *Jurnal Ilmiah Manajemen Pendidikan Indonesia*, 3(3), 139-150.
- 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.
- Rothinam, N., Samuel, S. I., Vengasalem, R., & Naidu, S. (2024). Systematic literature review on factors influencing teacher motivation. *Edelweiss Applied Science and Technology*. <https://doi.org/10.55214/25768484.v8i5.1981>

- Rozikin, M. Z., Ghozali, S., & Darmawan, D. (2023). Teacher Adaptation and the Role of Educational Institutions to Foster Learner Discipline and Participation in the Classroom. *Journal of Social Science Studies*, 3(1), 199-212.
- 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., Darmawan, D., & Marsal, A. P. (2022). The Role of Social Stereotypes in Shaping Opportunities and Inequalities in Society: Their Impact on Education, Employment, and Intergroup Interactions. *Bulletin of Science, Technology and Society*, 1(1), 44-49.
- 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.
- Sebastian, J., Allensworth, E., & Huang, H. (2016). The Role of Teacher Leadership in How Principals Influence Classroom Instruction and Student Learning. *American Journal of Education*, 123(1), 69-108. <https://doi.org/10.1086/688169>
- Short, P. M., Rinehart, J. S., & Eckley, M. (1999). The Relationship of Teacher Empowerment and Principal Leadership Orientation. *Educational Research Quarterly*, 22(4), 45.
- Sinambela, E.A., R. Mardikaningsih & D. Darmawan. (2014). *Inovasi Pendidikan dan Profesionalisme Guru*, IntiPresindo Pustaka, Bandung.
- Skerritt, C. (2020). School autonomy and the surveillance of teachers. *International Journal of Leadership in Education*, 1-28. <https://doi.org/10.1080/13603124.2020.1823486>
- Smith-Tong, S. (2025). *Teacher Autonomy*. <https://doi.org/10.4324/9781003532729>
- Sulipah, S., & Mardikaningsih, R. (2023). Strategies to Improve Teacher Performance through Motivation and Work Discipline. *Bulletin of Science, Technology and Society*, 2(3), 37-43.
- Torres, L. (2025). *Teacher Autonomy and Its Influence on Instructional Innovation in the Classroom*. 1(1), 38-48. <https://doi.org/10.63803/prisma.v1n1.04>
- Warin, A. K. (2022). Reconstructing Community Futures Through Non-Formal Education for Participatory and Inclusive Social Advancement. *Journal of Social Science Studies*, 2(1), 183-188.
- Yanti, Y., & D. Darmawan. (2016). Pengaruh Kompetensi Guru dan Lingkungan Belajar terhadap Hasil Belajar melalui Motivasi Belajar Sebagai Variabel Intervening, *Jurnal Ilmiah Manajemen Pendidikan Indonesia*, 2(4), 269-286.