# MODEL KEPEMIMPINAN DISTRIBUTIF UNTUK PENGATURAN OTONOMI TIM DAN KENDALI STRATEGIS KEPALA SEKOLAH

**Didit Darmawan[1], Burhani Nubuwah[2], Rizka Mar'atus Soleha[3], Rahayu Mardikaningsih[4], Aisatul Mufarrohah[5]**

[1,2,3,4,5]*Universitas Sunan Giri Surabaya*
E-mail : dr.dititdarmawan@gmail.com

**ABSTRACT**

This article develops a conceptual discussion of distributive leadership in schools, focusing on structured delegation of authority to senior teachers, subject coordinators, and school development teams. The paper argues that leadership should be understood as a set of interrelated functions distributed across several organisational actors while the principal maintains strategic control. Key elements examined include the design of role structures, mechanisms for coordination among leadership units, and forms of collective accountability. The article also elaborates on the balance between team autonomy in operational decisions and the principal's responsibility for overall direction. Organisational culture, information flows, workload arrangements, and ethical considerations are identified as crucial conditions for sustaining distributive leadership practices. By synthesising insights from management and educational leadership literature, the proposed framework aims to guide schools in redesigning their leadership arrangements so that decision making, innovation, and quality assurance are shared more widely, thereby enhancing organisational effectiveness and supporting long term leadership capacity building.

**Keywords :** *Distributive Leadership, School Leadership, Authority Delegation, Role Structure, Coordination Mechanisms, Collective Accountability, Organisational Culture*

**ABSTRAK**

Artikel ini mengembangkan diskusi konseptual tentang kepemimpinan distributif di sekolah, dengan fokus pada pendelegasian wewenang yang terstruktur kepada guru senior, koordinator mata pelajaran, dan tim pengembangan sekolah. Makalah ini berpendapat bahwa kepemimpinan harus dipahami sebagai serangkaian fungsi yang saling terkait yang didistribusikan di beberapa aktor organisasi sementara kepala sekolah mempertahankan kendali strategis. Elemen kunci yang diteliti meliputi desain struktur peran, mekanisme koordinasi antar unit kepemimpinan, dan bentuk akuntabilitas kolektif. Artikel ini juga menguraikan keseimbangan antara otonomi tim dalam keputusan operasional dan tanggung jawab kepala sekolah atas arahan keseluruhan. Budaya organisasi, aliran informasi, pengaturan beban kerja, dan pertimbangan etis diidentifikasi sebagai kondisi penting untuk mempertahankan praktik kepemimpinan distributif. Dengan mensintesis wawasan dari literatur manajemen dan kepemimpinan pendidikan, kerangka kerja yang diusulkan bertujuan untuk membimbing sekolah dalam mendesain ulang pengaturan kepemimpinan mereka sehingga pengambilan keputusan, inovasi, dan jaminan kualitas dibagi secara lebih luas, sehingga meningkatkan efektivitas organisasi dan mendukung pembangunan kapasitas kepemimpinan jangka panjang.

**Kata Kunci :** *Kepemimpinan Distributif, Kepemimpinan Sekolah, Pendelegasian Wewenang, Struktur Peran, Mekanisme Koordinasi, Akuntabilitas Kolektif, Budaya Organisasi*

## PENDAHULUAN

Perubahan dalam dunia pendidikan menuntut cara baru untuk memaknai kepemimpinan di sekolah. Lembaga pendidikan tidak lagi bergerak sebagai organisasi yang bergantung sepenuhnya pada figur tunggal di puncak struktur. Kompleksitas tuntutan kurikulum, pengelolaan sumber daya, hubungan dengan orang tua, dan akuntabilitas publik menjadikan kepala sekolah menghadapi spektrum tugas yang sangat luas (Altrichter, 2023). Manajemen pendidikan yang efektif pada dasarnya memerlukan koordinasi yang rapi agar seluruh tujuan organisasi tercapai secara maksimal (Akmal *et al*., 2015). Dalam keadaan seperti ini, cara memimpin yang bertumpu pada sentralisasi keputusan akan cepat menampakkan keterbatasannya. Sekolah membutuhkan pola kepemimpinan yang mengajak banyak orang terlibat secara sadar dalam pengambilan keputusan, pengelolaan program, dan pemantauan mutu. Kepemimpinan distributif muncul sebagai gagasan yang memandang wewenang dan tanggung jawab dapat disebarkan secara terstruktur kepada berbagai aktor di dalam organisasi, sehingga potensi kolektif dapat dimobilisasi dengan lebih terarah, sementara kepala sekolah tetap memegang arah strategis lembaga (Xiao-fen, 2011).

Di dalam praktik sehari-hari, banyak sekolah sebenarnya telah mengenal pembagian tugas, misalnya melalui penunjukan guru senior sebagai ketua program studi, koordinator bidang, atau pengelola kegiatan tertentu. Namun, pembagian ini sering berlangsung secara pragmatis, tanpa kerangka kepemimpinan yang jelas. Wewenang diberikan secara terbatas, ruang pengambilan keputusan kurang tegas, dan hubungan antara koordinator dengan kepala sekolah lebih menyerupai pelaksana instruksi (Gómez-Hurtado et al., 2020). Kondisi ini sering kali dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang diterapkan, di mana pendekatan tertentu memiliki peran besar untuk membentuk kedisiplinan serta budaya kerja di lingkungan pendidikan (Al Laisty et al., 2024). Pada saat yang sama, guru senior yang memiliki pengalaman panjang dan kapasitas kepemimpinan informal tumbuh di berbagai unit kerja. Mereka menjadi rujukan rekan sejawat dalam banyak hal, meskipun belum diikat dalam sistem kepemimpinan yang disadari bersama. Penguatan kinerja guru di lapangan pun tidak terlepas dari pengaruh motivasi serta pengawasan yang konsisten dari pimpinan sekolah (Anam & Darmawan, 2024). Keadaan ini menunjukkan adanya energi kepemimpinan yang tersebar di sekolah, tetapi belum seluruhnya dimanfaatkan melalui pengaturan peran, mekanisme koordinasi, dan pola akuntabilitas yang tertata.

Kepemimpinan distributif dalam pengertian yang lebih konseptual berbicara mengenai bagaimana otoritas, pengaruh, dan tanggung jawab penyelenggaraan sekolah dialirkan melalui jaringan peran formal dan informal (Sol, 2021). Kepala sekolah tidak mundur dari fungsi kepemimpinan, tetapi mengatur cara berbagi tugas dengan guru senior, koordinator bidang, dan tim pengembang sekolah, sehingga pekerjaan manajerial dan pengembangan mutu tidak menumpuk pada satu meja. Penerapan gaya kepemimpinan yang tepat serta terciptanya lingkungan kerja yang mendukung terbukti memberikan dampak positif terhadap profesionalisme dan hasil kerja para pendidik (Bashor et al., 2024). Pembagian wewenang dilakukan dengan desain yang sadar, bukan sekadar penugasan administratif. Dalam pembagian ini, setiap pemegang mandat kepemimpinan memperoleh batas tanggung jawab, ruang keputusan, dan kewajiban pelaporan yang terang. Semangat kerja dan kompetensi yang dimiliki oleh setiap individu merupakan modal utama untuk meraih prestasi kerja yang lebih baik (Darmawan, 2014). Proses ini menuntut kejelasan struktur, komunikasi yang ajek, dan kepercayaan yang dibangun dari waktu ke waktu.

Dengan demikian, kepemimpinan bukan monopoli jabatan tertentu, tetapi menjadi praktik yang disangga oleh banyak individu yang bekerja saling berkait.

Di sekolah, koordinator bidang studi dan tim pengembang sekolah berpotensi menjadi simpul utama dalam kepemimpinan distributif. Koordinator bidang tidak hanya mengatur jadwal dan administrasi, melainkan menggerakkan diskusi akademik, merancang program peningkatan kualitas pembelajaran, dan memfasilitasi kolaborasi antar guru (Shava & Tlou, 2018). Pengambilan keputusan perlu menyesuaikan dengan situasi yang ada agar setiap kebijakan tetap relevan (Darmawan, 2024a). Tim pengembang sekolah mengelola inovasi kurikulum, pengembangan budaya sekolah, serta pelaksanaan program prioritas jangka menengah. Pendekatan kepemimpinan yang melayani juga memiliki hubungan erat dengan peningkatan performa staf di sekolah (Darmawan, 2024b). Apabila kedua kelompok ini diberi kejelasan mandat, ruang pengambilan inisiatif, dan dukungan kepala sekolah, maka keputusan penting mengenai pembelajaran, pengembangan guru, dan layanan siswa lahir dari proses kolektif yang terarah. Di mana interaksi sosial yang sehat di lingkungan sekolah turut mendukung perkembangan emosional seluruh anggota organisasi (Gani, 2025). Di sini, kepala sekolah berperan mengikat berbagai pusat kepemimpinan tersebut ke dalam satu garis kebijakan yang sejalan dengan visi dan rencana strategis lembaga, sambil tetap membuka ruang tumbuhnya gagasan baru dari bawah.

Dalam gambaran ideal, kepemimpinan distributif menampilkan organisasi sekolah sebagai jaringan peran yang saling menguatkan. Kepala sekolah memusatkan perhatiannya pada penetapan arah, pembangunan jejaring eksternal, dan penguatan kultur organisasi, sementara banyak keputusan operasional diserahkan kepada tim yang memiliki kedekatan langsung dengan proses pembelajaran. Kepemimpinan situasional menjadi salah satu cara untuk meningkatkan performa tim, terutama dalam lingkungan kerja yang memiliki latar belakang beragam (Gardi et al., 2024). Guru senior memimpin komunitas belajar sejawat, koordinator mengoordinasikan pelaksanaan program dan pemantauan capaian, tim pengembang sekolah mengelola inovasi, dan berbagai komite lain mengurus program tematik (Shava & Tlou, 2018). Kesadaran bersama dan perubahan perilaku yang berkelanjutan perlu ditumbuhkan melalui proses edukasi yang terencana (Gautama & Mardikaningsih, 2022). Masing-masing unit mempunyai otonomi tertentu untuk mengatur cara kerja, namun tetap terkait melalui mekanisme koordinasi resmi yang terjadwal. Loyalitas kerja sering kali muncul apabila terdapat keselarasan antara budaya organisasi dengan pola kepemimpinan yang dijalankan (Hariani & Irfan, 2022). Akuntabilitas bersifat kolektif, karena keberhasilan sekolah dipandang sebagai hasil kerja bersama, bukan keberhasilan individu semata. Pola seperti ini diyakini mendorong efektivitas organisasi, sebab tanggung jawab kepemimpinan tidak terpusat pada figur tunggal yang berisiko mengalami kelelahan.

Walaupun demikian, ketika gagasan kepemimpinan distributif dibawa ke ranah praktik, sejumlah permasalahan segera muncul. Pertama, pembagian wewenang yang tidak dirancang secara cermat dapat menimbulkan tumpang tindih peran dan kebingungan garis komando. Guru senior, koordinator bidang, dan tim pengembang sekolah bisa saja menerima mandat yang mirip, tanpa kejelasan batas (Harris & DeFlaminis, 2016). Dalam kondisi demikian, keputusan dari satu unit dapat berbenturan dengan keputusan unit lain, atau bahkan bertentangan dengan keinginan kepala sekolah. Guru yang berada di lapangan merasa bingung harus mengikuti arahan siapa dalam situasi tertentu. Kekaburan ini melemahkan efektivitas kerja dan mengikis kepercayaan pada desain kepemimpinan distributif. Ketika terjadi kegagalan program, sulit menelusuri siapa yang bertanggung jawab, karena struktur akuntabilitas tidak pernah disepakati secara tertulis sejak awal.

Kemampuan individu untuk mengembangkan perannya merupakan faktor penting untuk membangun kekuatan psikologis (Hariani & Mardikaningsih, 2026).

Permasalahan lain muncul ketika kepemimpinan distributif diartikan sebatas pelimpahan tugas tanpa pemberian ruang otonomi yang layak. Di beberapa sekolah, guru senior atau koordinator bidang dibebani berbagai tugas tambahan, namun setiap keputusan penting tetap harus menunggu persetujuan kepala sekolah pada setiap tahap. Situasi seperti ini menciptakan rasa jenuh dan keletihan pada mereka yang diberi tanggung jawab, karena kewenangan yang menyertai tugas sangat terbatas. Pembagian peran hanya tampak pada struktur kertas, sedangkan praktik yang berjalan di lapangan masih bersifat terpusat. Di sisi lain, kepala sekolah merasa terbebani karena masih harus mengendalikan rincian kegiatan yang sebenarnya bisa diserahkan kepada tim. Ketidakseimbangan antara pelimpahan tugas dan kepercayaan pengambilan keputusan tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan distributif belum dipahami sebagai pengaturan ulang struktur wewenang, melainkan hanya penambahan lapisan birokrasi (Sugrue, 2015).

Dalam keadaan seperti itu, urgensi kajian konseptual mengenai kepemimpinan distributif di lingkungan sekolah menjadi semakin terasa. Lembaga pendidikan memerlukan panduan yang menerangkan bagaimana pembagian wewenang dapat dirancang secara sistematis, sehingga peran kepala sekolah, guru senior, koordinator bidang, dan tim pengembang sekolah saling melengkapi. Kajian ini diharapkan memberikan gambaran mengenai prinsip prinsip yang perlu dipegang agar koordinasi antarpemegang peran berjalan tertib, akuntabilitas kolektif terjaga, dan otonomi tim berkembang tanpa mengaburkan kendali strategis kepala sekolah (Mifsud, 2023). Tanpa penjelasan teoretis yang terstruktur, istilah kepemimpinan distributif mudah dipakai sebagai slogan, sementara praktek organisasi tetap terjebak pada pola lama yang berpusat pada figur tunggal.

Berpijak pada uraian di atas, rumusan masalah yang diajukan dalam tulisan ini diringkas dalam satu pertanyaan ilmiah, yaitu bagaimana merancang model kepemimpinan distributif di sekolah yang mengatur pembagian wewenang secara terstruktur kepada guru senior, koordinator bidang, dan tim pengembang sekolah melalui mekanisme koordinasi yang jelas, akuntabilitas kolektif yang terjaga, serta keseimbangan antara otonomi tim dengan kendali strategis kepala sekolah. Pertanyaan ini menggariskan unsur unsur pokok yang hendak dibahas, yakni pengaturan struktur peran, desain koordinasi, sistem pertanggungjawaban, dan hubungan antara ruang gerak tim dengan kewenangan kepala sekolah sebagai pemimpin utama.

Sejalan dengan rumusan tersebut, tujuan penulisan ini adalah menyusun uraian konseptual mengenai kepemimpinan distributif di lembaga pendidikan, dengan penekanan pada pengelolaan pembagian wewenang kepada berbagai aktor kunci. Tulisan ini bertujuan menjelaskan prinsip prinsip dasar pembagian wewenang yang terstruktur, menggambarkan mekanisme koordinasi yang mendukung kerja kolektif, serta merinci bentuk akuntabilitas bersama yang sejalan dengan otonomi tim dan kendali strategis kepala sekolah. Selain itu, uraian diarahkan untuk menawarkan model berpikir yang dapat dimanfaatkan pengambil kebijakan di tingkat sekolah untuk merancang struktur organisasi, pola kerja tim, dan prosedur pelaporan. Dari sisi teoretis, kajian ini diharapkan menambah penjelasan mengenai kepemimpinan distributif di dunia pendidikan, sedangkan dari sisi praktis, dapat menjadi rujukan awal untuk merancang kebijakan pembagian wewenang secara lebih sadar dan terencana.

## METODE

Studi ini sebagai studi literatur kualitatif yang menggunakan pendekatan utama untuk menyusun pemikiran mengenai kepemimpinan distributif di sekolah. Patel dan Patel (2019) menekankan bahwa pilihan metode harus sejalan dengan sifat pertanyaan penelitian, sehingga untuk pertanyaan konseptual semacam ini, penelusuran terhadap gagasan dalam karya ilmiah terdahulu menjadi landasan yang logis. Barry et al. (2022) menguraikan langkah langkah yang teratur untuk menyusun tinjauan, mulai dari perumusan fokus, penentuan kriteria seleksi, hingga perangkuman temuan. Snyder (2024) yang menyoroti pentingnya desain tinjauan agar sumbangannya terhadap pengembangan ilmu jelas. Matos et al. (2023) menunjukkan bagaimana metodologi penelitian dalam pendidikan dapat diajarkan melalui telaah sistematis terhadap publikasi yang relevan, yang dalam kajian ini mengilhami cara penulis mengelompokkan referensi mengenai kepemimpinan, organisasi, dan struktur sekolah.

Dalam tahap berikutnya, penulis menata pemilihan bahan bacaan dengan memperhatikan dimensi organisasi sekolah sebagai lembaga yang diatur oleh struktur dan perilaku kolektif. Khasanah et al. (2010) memberikan kerangka untuk memahami pembagian tugas, pelimpahan wewenang, dan mekanisme koordinasi dalam organisasi secara umum. Pemikiran tersebut kemudian diselaraskan dengan uraian Darmawan (2013) tentang prinsip perilaku organisasi, yang menjelaskan dinamika hubungan antar individu, pengaruh struktur terhadap interaksi, dan proses pembentukan norma kerja. Sementara itu, Smela et al. (2023) menjelaskan bagaimana kajian cepat terhadap literatur dapat tetap menjaga ketelitian selama peneliti menetapkan fokus dan prosedur seleksi yang jelas. Berbekal acuan tersebut, penulis menyusun langkah kerja yang meliputi penentuan kata kunci, pemilahan artikel, pembacaan kritis, pengelompokan tema mengenai pembagian wewenang, koordinasi, akuntabilitas, dan otonomi tim, kemudian menyatukannya dalam uraian normatif. Hasilnya dipresentasikan sebagai rangkaian argumen konseptual mengenai kepemimpinan distributif di sekolah, tanpa melibatkan pengumpulan data lapangan.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pembahasan mengenai penerapan kepemimpinan distributif di sekolah dapat dimulai dari penataan struktur peran yang jelas dan terdokumentasi dengan baik, karena tanpa struktur yang jelas, upaya pendistribusian kepemimpinan hanya akan menjadi wacana tanpa implementasi nyata (Johnson et al., 2016). Struktur yang dimaksud adalah bagan organisasi statis yang menggambarkan hirarki formal disertai penggambaran yang rinci dan operasional mengenai siapa memegang wewenang atas keputusan apa, di wilayah mana wewenang tersebut dapat dijalankan, serta sejauh mana ruang inisiatif atau kebebasan bertindak yang dimiliki oleh setiap pemegang peran. Kepala sekolah dalam struktur kepemimpinan distributif diposisikan sebagai penjaga arah umum lembaga yang memastikan seluruh aktivitas tetap selaras dengan visi dan misi sekolah, sebagai penentu prioritas strategis yang mengalokasikan sumber daya terbatas ke program program yang paling penting, serta sebagai penghubung utama dengan pemangku kepentingan eksternal seperti dinas pendidikan, orang tua siswa, dan masyarakat luas. Di bawah koordinasi kepala sekolah, para guru senior yang memiliki pengalaman dan kematangan profesional, koordinator bidang studi yang memahami secara mendalam karakteristik mata pelajaran tertentu, serta tim pengembang sekolah yang bertugas melakukan kajian strategis, diberikan mandat yang jelas untuk mengelola ranah ranah tertentu secara mandiri, misalnya ranah pengembangan

pembelajaran yang meliputi inovasi metode mengajar, ranah penjaminan mutu yang meliputi monitoring dan evaluasi hasil belajar, atau ranah program inovasi yang meliputi uji coba pendekatan pendidikan baru. Setiap mandat yang diberikan perlu disertai dengan uraian tertulis yang menjelaskan secara spesifik tugas tugas yang menjadi tanggung jawab pemegang mandat, batasan batasan wewenang yang tidak boleh dilampaui tanpa konsultasi, serta pola pelaporan yang harus diikuti secara berkala kepada kepala sekolah. Dengan pengaturan struktur peran yang sistematis dan terdokumentasi seperti ini, distribusi kepemimpinan tidak lagi sekedar slogan atau wacana yang menginspirasi, tetapi benar benar tercermin dalam pembagian tugas yang dapat dibaca dan dipahami oleh seluruh warga sekolah dari berbagai tingkatan.

Aspek berikut yang perlu diulas secara mendalam dalam kerangka kepemimpinan distributif ialah desain pembagian wewenang kepada guru senior, karena kelompok ini memiliki potensi besar untuk berkontribusi secara signifikan namun seringkali kurang dimanfaatkan secara optimal (Naicker & Mestry, 2013). Guru senior umumnya memiliki penguasaan materi ajar yang lebih mendalam dan komprehensif dibandingkan dengan guru pemula, pengalaman yang kaya untuk mengelola dinamika kelas yang kompleks, serta pengenalan terhadap kultur sekolah, nilai nilai yang dianut, dan sejarah lembaga yang lebih baik karena mereka telah menjadi bagian dari komunitas sekolah dalam jangka waktu yang panjang. Dalam model kepemimpinan distributif, kapasitas dan aset profesional ini disadari sebagai modal berharga untuk memimpin pengembangan akademik di unit atau lingkup tanggung jawab masing masing, bukan hanya sebagai sumber pengetahuan yang pasif. Sebagai contoh konkret, guru senior dapat diberi kewenangan formal untuk memimpin sebuah tim kecil yang terdiri dari beberapa guru lain, di mana tim ini bertugas merancang perangkat pembelajaran baru untuk mata pelajaran tertentu, menguji metode pengajaran yang belum pernah dicoba sebelumnya melalui eksperimen terbatas, atau melakukan kegiatan pendampingan sejawat kepada guru guru yang masih pemula atau yang mengalami kesulitan dalam aspek tertentu. Kepala sekolah dalam pengaturan ini memberikan garis besar sasaran yang ingin dicapai, misalnya meningkatkan hasil belajar siswa pada kompetensi tertentu atau mengurangi varians kualitas mengajar antar kelas, sementara detail mengenai pelaksanaan teknis, jadwal kegiatan, dan pembagian tugas internal disusun secara mandiri oleh tim yang dipimpin oleh guru senior. Agar hubungan antara kepala sekolah dan pemegang peran dapat berjalan secara seimbang dan tidak menimbulkan friksi, kepala sekolah perlu menyediakan forum berkala, misalnya pertemuan setiap dua minggu atau setiap bulan, yang dihadiri oleh semua pemegang peran kepemimpinan dari berbagai bidang untuk melaporkan perkembangan program yang sedang dijalankan, berdiskusi secara terbuka mengenai hambatan atau kendala yang muncul di lapangan, serta menyelaraskan langkah langkah yang diambil dengan rencana strategis sekolah secara keseluruhan. Pola kerja yang kolaboratif namun tetap terstruktur ini secara bertahap akan menumbuhkan rasa kepemilikan yang kuat terhadap program program sekolah di kalangan guru senior, tanpa sekaligus melepaskan orientasi lembaga yang harus tetap terarah pada tujuan bersama.

Koordinator bidang studi menempati posisi yang sangat sentral dalam struktur kepemimpinan distributif karena mereka berfungsi sebagai jembatan penghubung antara kebijakan strategis yang ditetapkan oleh kepala sekolah dan tim pengembang sekolah dengan praktik nyata yang dilakukan oleh guru di dalam kelas setiap harinya (Hackmann & Wanat, 2008). Dalam kerangka kepemimpinan distributif, peran koordinator bidang studi tidak boleh dipandang semata mata sebagai petugas administrasi yang hanya mengatur jadwal mengajar atau mengumpulkan laporan penilaian dari para guru, melainkan sebagai pemimpin pembelajaran yang aktif di lingkup

bidang studinya masing masing. Sebagai pemimpin pembelajaran, koordinator bidang studi berwenang untuk memfasilitasi pertemuan rutin, misalnya setiap minggu atau setiap dua minggu, di mana para guru dalam bidang yang sama berkumpul untuk membahas rancangan pembelajaran secara kolaboratif, menyusun agenda pengembangan profesional yang sesuai dengan kebutuhan spesifik bidang studi tersebut, serta menyepakati standar mutu minimal yang hendak dicapai bersama oleh seluruh guru dalam bidang tersebut. Kepala sekolah perlu memberikan ruang yang cukup bagi koordinator untuk mengambil keputusan tertentu secara mandiri tanpa harus selalu meminta persetujuan terlebih dahulu, misalnya dalam hal penataan program pengayaan bagi siswa yang memiliki kemampuan di atas rata rata, pengaturan tugas proyek antar kelas yang disesuaikan dengan kondisi sumber daya yang tersedia, atau penetapan bentuk evaluasi bersama yang akan digunakan oleh semua guru dalam satu bidang studi untuk mengukur pencapaian kompetensi tertentu. Agar akuntabilitas atau pertanggungjawaban tetap terjaga meskipun wewenang didistribusikan, maka hasil dari setiap keputusan yang diambil oleh koordinator bidang studi harus didokumentasikan secara tertulis dalam notulen rapat atau dokumen resmi lainnya, dan hasil tersebut harus dikomunikasikan secara terbuka kepada semua guru yang berada di bawah koordinasinya serta kepada pimpinan sekolah melalui laporan berkala. Dengan mekanisme dokumentasi dan komunikasi yang terbuka ini, wewenang koordinator dapat berkembang secara bertahap seiring dengan meningkatnya kapasitas dan kepercayaan, namun tetap terikat pada mekanisme pelaporan yang jelas sehingga kepala sekolah dapat memantau dan memberikan arahan apabila diperlukan.

Tim pengembang sekolah dalam model kepemimpinan distributif dapat diposisikan secara strategis sebagai laboratorium kebijakan internal yang bertugas melakukan kajian dan eksperimen sebelum suatu kebijakan baru diterapkan secara menyeluruh di seluruh sekolah (Harris & Spillane, 2013). Tim ini idealnya terdiri atas perwakilan dari berbagai kelompok yang ada di sekolah, termasuk perwakilan guru dari berbagai jenjang dan mata pelajaran, perwakilan tenaga kependidikan seperti staf tata usaha atau pustakawan, dan dalam konteks tertentu mungkin juga melibatkan perwakilan orang tua siswa atau pihak lain yang relevan dengan pengembangan sekolah, sehingga perspektif yang dihadirkan dalam pengambilan keputusan menjadi lebih kaya dan tidak bias. Tugas utama dari tim pengembang sekolah mencakup beberapa aktivitas kunci, yaitu merumuskan draf rencana pengembangan sekolah untuk periode jangka menengah misalnya empat tahun ke depan, menelaah secara sistematis kebutuhan perubahan kurikulum berdasarkan evaluasi terhadap kurikulum yang sedang berjalan, mengkaji usulan usulan inovasi pembelajaran yang diajukan oleh guru atau pihak lain, serta menyiapkan rekomendasi kebijakan yang dilengkapi dengan justifikasi dan analisis dampak untuk dipertimbangkan oleh kepala sekolah. Untuk dapat menjalankan tugas tugas tersebut secara efektif, tim pengembang memerlukan ruang otonomi yang memadai untuk menggali gagasan tanpa rasa takut, melakukan kajian dokumen secara mendalam, serta menyusun alternatif alternatif kebijakan yang mungkin berbeda dari cara pandang kepala sekolah. Kepala sekolah kemudian berperan untuk menimbang dengan cermat hasil kerja tim pengembang, memilih dan menetapkan prioritas berdasarkan pertimbangan sumber daya dan waktu yang tersedia, serta mengesahkan kebijakan yang akan diimplementasikan setelah melalui proses diskusi dan revisi jika diperlukan. Hubungan antara tim pengembang dan kepala sekolah dalam model ini menampilkan keseimbangan yang ideal antara otonomi tim untuk memproses gagasan secara bebas dan kreatif dengan kewenangan kepala sekolah untuk menentukan arah final dan mengambil keputusan akhir yang mengikat. Hasil dari hubungan yang seimbang ini adalah keputusan strategis yang lahir dari kombinasi antara inisiatif kolektif yang berasal dari bawah dan

pertimbangan kepemimpinan puncak yang melihat gambaran besar, sehingga keputusan tersebut lebih mungkin untuk diterima dan diimplementasikan dengan baik oleh seluruh warga sekolah.

Mekanisme koordinasi menjadi kunci agar berbagai pusat kepemimpinan yang tersebar itu tidak berjalan sendiri-sendiri. Koordinasi memerlukan ruang pertemuan formal yang terjadwal, misalnya rapat manajemen yang mempertemukan kepala sekolah, guru senior kunci, koordinator bidang, dan wakil dari tim pengembang. Pertemuan tersebut digunakan untuk menyampaikan laporan singkat mengenai program yang sedang berjalan, menyesuaikan jadwal, mengatasnamakan sekolah dalam keputusan lintas unit, serta menyepakati tindak lanjut yang memerlukan keterlibatan beberapa pihak sekaligus. Pola komunikasi dijaga agar bersifat dua arah, bukan sekadar kepala sekolah memberi instruksi. Komunikasi kerja yang efektif dan kepemimpinan yang terbuka terbukti memberikan dampak signifikan terhadap kepuasan kerja bagi para tenaga pendidik (Putra & Sinambela, 2021). Setiap pihak diberi kesempatan menyampaikan perkembangan dan kebutuhan, sementara kepala sekolah mengaitkan informasi tersebut ke tujuan besar lembaga. Dengan koordinasi seperti ini, distribusi kepemimpinan menghasilkan keterpaduan, bukan fragmentasi.

Akuntabilitas kolektif dalam kepemimpinan distributif menuntut cara baru untuk memahami pertanggungjawaban. Keberhasilan atau kegagalan sekolah tidak dihubungkan hanya pada kinerja kepala sekolah, tetapi dibaca sebagai hasil interaksi banyak unit yang memiliki wewenang tertentu. Penerapan mekanisme kepemimpinan yang melayani berperan penting untuk membangun modal psikologis yang kuat bagi seluruh staf di lembaga pendidikan (Hariani & Wardoyo, 2024). Untuk itu, sistem akuntabilitas perlu dirancang pada dua tingkat. Pertama, akuntabilitas personal, di mana setiap pemegang mandat kepemimpinan, seperti koordinator atau ketua tim, melaporkan pelaksanaan tugasnya secara berkala. Laporan ini mencakup kegiatan yang telah dilakukan, tujuan yang tercapai, dan hal yang perlu dukungan. Strategi kepemimpinan yang tepat dari seorang kepala sekolah merupakan faktor penentu dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan secara berkelanjutan (Ismaya et al., 2023). Kedua, akuntabilitas kolektif, di mana tim manajemen memeriksa keterkaitan antara berbagai laporan dan menilai capaian umum sekolah berdasarkan indikator yang telah disepakati bersama. Cara ini mendorong budaya saling menanggung hasil, sebab setiap unit menyadari bahwa kinerjanya berdampak pada gambaran lembaga secara keseluruhan.

Dalam mempertahankan keseimbangan antara otonomi tim dan kendali strategis kepala sekolah, diperlukan prinsip yang disepakati sejak awal. Salah satu prinsip ialah bahwa tim dan koordinator memiliki otonomi untuk menentukan cara mencapai sasaran yang telah ditetapkan bersama, sementara kepala sekolah menjaga agar sasaran itu selaras dengan visi dan aturan eksternal. Kepemimpinan transformatif dan komunikasi digital yang baik di lingkungan pendidikan turut mendukung implementasi manajemen yang berwawasan lingkungan dan berkelanjutan (Hariani et al., 2025). Dengan demikian, kepala sekolah tidak mengatur semua langkah teknis, melainkan menetapkan standar hasil dan nilai dasar yang perlu dijaga. Di ruang otonomi itulah tim mengembangkan cara kerja, membagi tugas internal, dan menyesuaikan pendekatan dengan kondisi nyata. Pemberian otonomi ini juga sejalan dengan upaya meningkatkan motivasi guru melalui lingkungan kerja yang mendukung dan inspiratif (Musthofa & Darmawan, 2024). Apabila dalam pelaksanaan ditemukan penyimpangan dari garis kebijakan, kepala sekolah melakukan koreksi melalui dialog dan penyesuaian struktur, bukan dengan menarik kembali seluruh wewenang ke puncak.

Pembahasan mengenai kepemimpinan distributif perlu pula menggarisbawahi pentingnya kapasitas individu yang diberi wewenang. Guru senior dan koordinator yang menerima mandat kepemimpinan perlu memiliki kecakapan manajerial dasar, seperti kemampuan merencanakan, memfasilitasi pertemuan, memonitor pelaksanaan, dan menyampaikan laporan dengan lugas. Pendidikan yang bersifat multidisiplin sangat membantu untuk menumbuhkan kompetensi sosial bagi setiap individu di lingkungan sekolah (Hariani et al., 2021). Sekolah perlu merancang program pengembangan kepemimpinan yang tertuju kepada kelompok ini, sehingga distribusi wewenang disertai peningkatan kesiapan. Kesiapan adaptasi dan ketahanan mental bagi guru, terutama mereka yang baru memulai karier, sangat diperlukan untuk menghadapi dinamika dunia profesi (Liwak et al., 2023). Kepala sekolah berperan sebagai pembina, yang tidak hanya menyerahkan tugas, tetapi juga menyediakan bimbingan, umpan balik, dan kesempatan belajar. Ketika kapasitas pemimpin menengah meningkat, kualitas keputusan yang lahir dari berbagai unit juga cenderung membaik, dan kepercayaan kepala sekolah untuk memberi ruang otonomi menjadi lebih kuat.

Dimensi budaya organisasi menjadi penopang penting bagi berjalannya kepemimpinan distributif. Budaya yang mendorong keterbukaan, saling menghargai, dan kemauan berbagi informasi memudahkan penyebaran wewenang. Sebaliknya, budaya yang kaku, sarat curiga, atau mengagungkan figur tunggal menimbulkan kesulitan. Iklim organisasi dan gaya kepemimpinan memiliki kaitan yang sangat erat untuk menentukan tinggi rendahnya kinerja para guru (Mardikaningsih, 2023). Kepala sekolah menumbuhkan budaya pendukung melalui teladan sehari-hari, misalnya dengan mengundang pandangan guru sebelum mengambil keputusan, memberi pengakuan atas inisiatif tim, dan menghindari sikap yang mengklaim semua keberhasilan sebagai hasil kerja pribadi. Budaya akademik yang kuat menuntut keterlibatan aktif dari seluruh elemen organisasi guna mencapai kemajuan bersama (Rojak, 2023). Praktik seperti ini mengirim pesan bahwa kepemimpinan adalah proses bersama. Dalam suasana demikian, guru senior dan koordinator bidang lebih bersemangat menerima tanggung jawab, karena merasa dihargai dan dipercaya.

Hubungan kepala sekolah dengan pemegang peran kepemimpinan menengah idealnya bercorak kemitraan yang bertanggung jawab. Kepala sekolah tidak kehilangan kewibawaan, namun juga tidak bersikap otoriter. Kepemimpinan transformatif yang mampu menggerakkan perubahan sosial sering kali menjadi agen penting untuk memperbaiki sistem nilai (Rojak et al., 2022). Pertemuan rutin dimanfaatkan sebagai forum konsultasi dua arah, di mana kepala sekolah menjelaskan arah kebijakan, sementara para pemimpin menengah menyampaikan kondisi lapangan. Dalam diskusi ini, keputusan sering lahir dari pertukaran pandangan, bukan perintah sepihak. Komitmen organisasi akan tumbuh lebih kuat apabila pimpinan mampu menerapkan gaya kepemimpinan transformatif yang menginspirasi (Rojak, 2024a). Kepala sekolah tetap memegang hak akhir untuk memutuskan, tetapi keputusan itu dibentuk oleh informasi dan pemikiran yang mengalir dari bawah. Dengan cara ini, kepemimpinan distributif tidak mengaburkan garis komando, melainkan mengisi garis itu dengan dialog yang berkelanjutan.

Kepemimpinan distributif juga berkaitan secara erat dengan pengelolaan informasi di lingkungan sekolah, karena ketika wewenang dan tanggung jawab tersebar ke berbagai pihak, maka arus informasi harus berjalan secara lancar dan merata agar setiap unit atau setiap pemegang peran memiliki gambaran yang cukup dan akurat mengenai keadaan sekolah secara keseluruhan (Bennett, 2008). Sistem informasi internal yang dirancang dengan baik, seperti laporan berkala yang disusun setiap bulan atau setiap semester, buletin organisasi yang memuat perkembangan

program dan pencapaian sekolah, atau pertemuan koordinasi rutin yang melibatkan semua pemegang peran kepemimpinan, menjadi medium yang sangat penting untuk menyebarkan keputusan strategis yang telah ditetapkan, perkembangan program yang sedang berjalan, serta perubahan kebijakan yang mungkin mempengaruhi cara kerja berbagai unit. Transparansi dalam berbagi informasi, di mana setiap pihak yang berkepentingan memiliki akses terhadap informasi yang relevan dengan tugas dan tanggung jawab mereka, mengurangi kemungkinan munculnya kelompok kecil informal yang bekerja dengan agenda tersembunyi yang tidak sejalan dengan arah resmi lembaga. Sebaliknya, ketika informasi terkunci hanya di lingkaran sempit tertentu yang terdiri dari segelintir orang yang memiliki akses istimewa, maka model kepemimpinan distributif yang seharusnya membuka peluang bagi banyak orang rentan berubah menjadi kumpulan clique atau kelompok eksklusif yang sulit diawasi dan cenderung mengutamakan kepentingan kelompok di atas kepentingan organisasi. Oleh karena itu, kepala sekolah perlu menetapkan secara eksplisit prinsip keterbukaan yang sehat, yaitu keterbukaan yang tetap memperhatikan aspek kerahasiaan untuk informasi yang memang bersifat sensitif, serta membangun sarana komunikasi yang mendukung, misalnya papan pengumuman digital, grup diskusi daring, atau sistem manajemen dokumen bersama.

Perspektif jangka panjang terhadap penerapan kepemimpinan distributif di sekolah menempatkan model ini sebagai upaya strategis untuk menyiapkan regenerasi pemimpin di masa depan, sehingga sekolah tidak terus menerus bergantung pada faktor eksternal untuk mengisi posisi posisi kepemimpinan yang kosong (Heikka et al., 2013). Guru senior dan koordinator bidang studi yang terbiasa mengelola program secara mandiri, terbiasa mengambil keputusan dalam lingkup wewenang yang diberikan, serta terbiasa mempertanggungjawabkan hasil keputusan tersebut kepada kepala sekolah dan kepada rekan sejawat, secara bertahap akan mengembangkan kompetensi kepemimpinan yang sangat dibutuhkan untuk menjalankan organisasi yang kompleks. Kompetensi yang berkembang melalui pengalaman nyata ini meliputi kemampuan merencanakan program secara sistematis, kemampuan mengoordinasi kerja tim, kemampuan berkomunikasi secara efektif dengan berbagai pihak, serta kemampuan menyelesaikan konflik dan masalah yang muncul dalam pelaksanaan tugas. Kompetensi kompetensi tersebut kelak akan sangat diperlukan apabila para guru senior dan koordinator ini dipercaya untuk memegang jabatan struktural yang lebih tinggi, misalnya sebagai wakil kepala sekolah atau bahkan sebagai kepala sekolah di kemudian hari. Dengan adanya proses kaderisasi yang berlangsung secara alami melalui praktik kepemimpinan distributif, sekolah tidak perlu lagi bergantung pada pencarian pemimpin dari luar yang mungkin tidak memahami lingkup lokal, kultur sekolah, dan dinamika internal yang sudah terbentuk selama bertahun tahun. Proses kaderisasi internal ini secara signifikan mengurangi potensi terjadinya kekosongan kepemimpinan yang dapat mengganggu kelancaran operasional sekolah pada saat terjadi pergantian kepala sekolah, misalnya karena mutasi, pensiun, atau berakhirnya masa jabatan, karena sudah tersedia jajaran pemimpin menengah yang memahami secara utuh arah pengembangan sekolah, struktur organisasi yang berlaku, serta tradisi dan nilai nilai yang dijunjung tinggi oleh komunitas sekolah melalui pengalaman nyata mengelola wewenang yang diberikan kepada mereka.

Dalam kaitannya dengan pengelolaan hubungan eksternal sekolah, penerapan kepemimpinan distributif dapat memperluas daya jangkau lembaga secara signifikan karena sekolah dapat hadir di berbagai forum dan kegiatan tanpa harus membebani kepala sekolah sebagai satu satunya wakil yang berwenang (Nadeem, 2024). Kepala sekolah tidak harus hadir secara fisik di setiap pertemuan dengan mitra kerja, baik mitra dari dunia pendidikan seperti perguruan tinggi

atau dinas pendidikan, maupun mitra dari dunia usaha, lembaga non pemerintah, atau komunitas masyarakat, karena koordinator bidang studi tertentu atau ketua tim tertentu dapat diberi mandat yang jelas untuk mewakili sekolah dalam forum forum tersebut. Sebagai contoh ilustratif, pertemuan kerjasama yang membahas pengembangan kurikulum dengan perguruan tinggi dapat dihadiri oleh ketua tim pengembang kurikulum yang memiliki pengetahuan teknis yang relevan, sedangkan forum komunikasi dengan komunitas lokal yang membahas tentang pemanfaatan fasilitas umum untuk kegiatan siswa dapat dihadiri oleh koordinator kegiatan kesiswaan yang memahami secara mendalam jadwal dan kebutuhan kegiatan siswa. Kepala sekolah dalam pengaturan ini berperan untuk menyusun garis besar pesan atau posisi resmi sekolah mengenai isu isu tertentu yang akan dibawa ke forum eksternal, sementara perwakilan yang ditunjuk bertugas untuk membawa isu isu yang lebih teknis dan spesifik sesuai dengan bidang garap masing masing, sehingga diskusi dengan mitra dapat berlangsung pada tingkat kedalaman yang memadai. Setelah kegiatan eksternal selesai, setiap perwakilan yang ditunjuk memiliki kewajiban untuk menyampaikan laporan tertulis atau lisan kembali kepada kepala sekolah, mencakup informasi tentang hasil pertemuan, kesepakatan yang telah dicapai, komitmen yang perlu ditindaklanjuti, serta rekomendasi untuk langkah selanjutnya. Mekanisme pelimpahan wewenang perwakilan ini memungkinkan sekolah untuk hadir secara aktif dan simultan di berbagai forum eksternal yang berbeda tanpa harus menuntut kehadiran seorang tokoh tunggal di semua tempat pada waktu yang bersamaan, sehingga pengelolaan waktu dan energi kepala sekolah serta para pemimpin lainnya menjadi lebih rasional dan efisien. Selain itu, mekanisme ini juga memberikan pengalaman berharga bagi para guru dan koordinator yang ditunjuk sebagai perwakilan, karena mereka belajar untuk berkomunikasi secara profesional dengan pihak eksternal dan belajar untuk mempertanggungjawabkan hasil kegiatan yang mereka lakukan.

Pengaturan beban kerja dalam kepemimpinan distributif menjadi aspek praktis yang tidak boleh diabaikan. Guru senior dan koordinator yang diberi mandat memimpin unit atau program tertentu harus memperoleh penyesuaian atas tugas mengajar atau tugas tambahan lain. Jika tidak, mereka mengalami kelelahan dan kualitas kepemimpinan menurun. Kepuasan kerja guru sangat dipengaruhi oleh iklim sekolah serta kebijakan pimpinan yang adil (Irfan & Hariani, 2022). Sekolah dapat mengalokasikan pengurangan jam mengajar, bantuan administratif, atau bentuk dukungan lain bagi pemegang mandat kepemimpinan. Kebijakan mengenai beban kerja dan iklim sekolah yang kondusif terbukti menjadi faktor pendukung utama dalam peningkatan kinerja tenaga pendidik (Irfan et al., 2023). Kepala sekolah perlu mengkomunikasikan dengan jernih kepada warga sekolah bahwa penyesuaian beban kerja tersebut merupakan pengakuan terhadap tanggung jawab yang mereka pikul, sehingga tidak menimbulkan kecemburuan. Pengaturan ini menunjukkan bahwa distribusi wewenang diikuti distribusi beban secara adil.

Guru yang sebelumnya terbiasa bekerja dengan arahan langsung dari kepala sekolah mungkin merasa canggung ketika harus menyesuaikan diri dengan keputusan koordinator atau ketua tim. Di sisi lain, pemimpin menengah yang baru diberi wewenang mengalami kesulitan untuk mengelola relasi dengan rekan sejawat yang kini menjadi bagian dari unit kepemimpinannya. Peningkatan kinerja guru dapat dicapai melalui penguatan motivasi diri, konsep diri yang positif, serta efikasi diri yang tinggi (Pramudya & Mardikaningsih, 2021). Untuk mengurangi gesekan, penting disusun pedoman perilaku yang menggariskan norma kerja, tata cara perbedaan pendapat, dan prosedur penyelesaian sengketa internal. Kepemimpinan yang efektif, disiplin kerja yang konsisten, dan motivasi yang terjaga merupakan kunci utama untuk memperbaiki mutu pelayanan pendidikan (Saputra & Darmawan, 2023). Kepala sekolah bertugas

mengawal agar perbedaan pandangan di antara pemimpin menengah tidak berkembang menjadi konflik pribadi yang merusak kerja kolektif.

Aspek etika jabatan dalam kepemimpinan distributif juga layak mendapat perhatian. Setiap pemegang mandat wewenang perlu menyadari bahwa kekuasaan yang dimiliki, meskipun terbatas, harus digunakan untuk kepentingan organisasi, bukan untuk keuntungan pribadi atau kelompok kecil. Penerapan etika kepemimpinan dan tanggung jawab sosial sangat diperlukan dalam setiap praktik manajerial organisasi (Rojak & Darmawan, 2021). Transparansi dalam penggunaan sumber daya, kejelasan kriteria penunjukan anggota tim, dan keadilan dalam pembagian kesempatan pengembangan profesional menjadi penanda utama integritas pemimpin menengah. Kepemimpinan yang didasarkan pada nilai-nilai etika membantu menciptakan lingkungan kerja yang jujur dan bermartabat (Rojak, 2024b). Kepala sekolah menegaskan standar etika ini melalui aturan tertulis dan teladan nyata. Ketika terjadi pelanggaran, mekanisme penegakan disiplin harus berjalan dengan adil, tanpa menimbulkan kesan pilih kasih. Dengan demikian, kepemimpinan distributif tampak sebagai sistem yang menuntut tanggung jawab, bukan hanya menyebarkan kekuasaan.

Pada ranah pembelajaran, kepemimpinan distributif berpotensi meningkatkan kualitas proses belajar mengajar di kelas. Keputusan mengenai pengembangan metode, pemilihan bahan ajar, dan penilaian formatif dibahas dalam kelompok kecil yang dipimpin koordinator atau guru senior. Inovasi pendidikan dan profesionalisme guru merupakan dua hal yang saling berkaitan erat untuk menciptakan perubahan positif di sekolah (Sinambela et al., 2014). Pertukaran gagasan berlangsung lebih intensif karena jumlah peserta terbatas dan berbagi pengalaman nyata. Kompetensi pedagogik yang dimiliki guru secara langsung berdampak pada pencapaian hasil belajar siswa di jenjang pendidikan menengah (Romli & Darmawan, 2025). Hasil diskusi kemudian dilembagakan sebagai kesepakatan bidang studi, bukan kebijakan yang dipaksakan dari atas. Dengan cara ini, inovasi di kelas berakar pada refleksi kolektif guru, sementara kepala sekolah berfungsi menyiapkan dukungan struktural, seperti penyediaan sarana, penyesuaian jadwal, atau hubungan dengan pihak luar yang relevan.

Keberhasilan kepemimpinan distributif sangat bergantung pada konsistensi pelaksanaan dan kesediaan untuk terus meninjau struktur yang telah dibentuk. Sekolah menjadwalkan penilaian berkala terhadap sistem kepemimpinan, misalnya setiap akhir tahun ajaran. Kepuasan kerja dan budaya organisasi yang sehat merupakan kunci utama untuk membangun komitmen jangka panjang para guru terhadap lembaga (Sahid & Darmawan, 2024). Dalam penilaian itu, kepala sekolah, pemimpin menengah, dan perwakilan guru menelaah apakah pembagian wewenang sudah berjalan sesuai rencana, bagian mana yang menimbulkan beban berlebihan, dan peluang apa yang belum digarap. Pemanfaatan teknologi digital juga berperan sebagai pendorong budaya inovatif dan keterlibatan kreatif bagi sumber daya manusia di institusi pendidikan (Rojak, 2025). Hasil telaah dapat berujung pada penyesuaian struktur, perbaikan prosedur koordinasi, atau penguatan program pengembangan kapasitas. Proses ini mencerminkan bahwa kepemimpinan distributif dikelola secara reflektif, bukan sesuatu yang statis.

Pendidikan memiliki peran strategis untuk mendorong mobilitas sosial bagi anak-anak, terutama di lingkungan perkotaan (Hartono & Sulistyo, 2022). Meski terdapat tantangan berupa kesenjangan akses pendidikan di negara berkembang, strategi solusi yang tepat harus tetap diupayakan (Rojak & Khayru, 2022). Kolaborasi multikultural melalui komunikasi yang inklusif di lingkungan pendidikan tinggi maupun menengah pun menjadi hal yang mendesak untuk dikembangkan (Sajjapong et al., 2025). Selain itu, penerapan prinsip-prinsip ilmu saraf dalam

pendidikan Islam memberikan pemahaman baru mengenai proses hafalan dan penguatan iman (Samsiroh et al., 2024). Langkah-langkah ini juga didukung melalui upaya rekonstruksi masa depan masyarakat melalui pendidikan non-formal yang partisipatif (Warin, 2022). Di sisi lain, penciptaan iklim religius di madrasah terbukti mampu membentuk karakter siswa secara efektif (Darmawan & Mahbubah, 2026). Kinerja guru yang baik pun sangat dipengaruhi oleh variabel kompetensi, penilaian kinerja, dan kondisi kerja yang memadai (Darmawan et al., 2021). Hubungan antara motivasi kerja dan kepemimpinan kepala sekolah menjadi faktor pendorong utama bagi prestasi guru di madrasah (Rahmawati & Darmawan, 2024). Pada akhirnya, pembentukan motivasi belajar yang kuat memerlukan sinergi antara keteladanan guru di sekolah dan pendampingan orang tua di rumah (Darmawan & Pernaningtik, 2026). Pengembangan budaya organisasi berbasis kesehatan mental juga menjadi strategi penting untuk meningkatkan performa tenaga kerja di institusi pendidikan (Rojak et al., 2025). Keseluruhan elemen tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan pendidikan tidak hanya bergantung pada satu aspek saja, melainkan hasil dari kerja sama yang erat antara kepemimpinan yang kuat, lingkungan kerja yang sehat, serta keterlibatan aktif dari seluruh warga sekolah dan orang tua.

## KESIMPULAN

Kepemimpinan distributif di sekolah bukan sekadar pelimpahan tugas, melainkan pengaturan ulang wewenang dan tanggung jawab yang dirancang dengan sadar. Kepala sekolah tetap memegang kendali strategis, namun menjalankan kepemimpinan bersama guru senior, koordinator bidang, dan tim pengembang sekolah melalui struktur peran yang jelas, mekanisme koordinasi yang teratur, dan sistem akuntabilitas kolektif. Otonomi tim dipelihara dalam batas sasaran dan nilai lembaga, sementara kapasitas pemimpin menengah dikembangkan melalui pembinaan berkelanjutan. Budaya organisasi, tata kelola informasi, etika jabatan, dan pengaturan beban kerja menjadi unsur pendukung yang memastikan distribusi wewenang tidak mengakibatkan kekacauan, melainkan menghasilkan kerja sama yang selaras. Dengan demikian, kepemimpinan distributif tampil sebagai pendekatan yang berpotensi meningkatkan efektivitas organisasi sekolah melalui mobilisasi kekuatan kolektif secara terencana.

Implikasi dari kajian ini mengarah pada kebutuhan bagi sekolah untuk menata struktur dan prosedur kepemimpinan secara lebih eksplisit. Penyusunan uraian tugas bagi pemegang mandat kepemimpinan, pengaturan forum koordinasi rutin, dan pembentukan sistem pelaporan yang terukur menjadi langkah awal yang patut dipertimbangkan. Program pengembangan kapasitas untuk guru senior dan koordinator perlu dirancang agar mereka siap mengelola wewenang yang diterima. Di level kebijakan, otoritas pendidikan dapat mendukung dengan memberikan ruang keleluasaan struktur organisasi di sekolah, sehingga distribusi kepemimpinan dapat terwujud sesuai karakter lembaga. Peneliti selanjutnya dapat menguji berbagai model kepemimpinan distributif di lingkungan sekolah yang berbeda, mengamati dinamika yang muncul, serta menyusun pedoman praktis yang lebih rinci. Langkah langkah ini diharapkan membantu sekolah bergerak menuju pengelolaan kepemimpinan yang lebih partisipatif, efektif, dan selaras dengan tuntutan organisasi pendidikan modern.

## DAFTAR PUSTAKA


Akmal, D. Kurniawan, D. Darmawan, & A. Wardani. (2015). *Manajemen Pendidikan*. Intipresindo Pustaka, Bandung.

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.

Altrichter, H. (2023). *Principals' work in public schools*. 304–314. https://doi.org/10.1016/b9780-12-818630-5.05012-0

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.

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.

Bennett, N. (2008). Distributed leadership and IT. In *International handbook of information technology in primary and secondary education* (pp. 597-613). Boston, MA: Springer US.

Darmawan, D. (2013). *Prinsip Prinsip Perilaku Organisasi*. Surabaya: Pena Semesta - PT. JePe Press Media Utama.

Darmawan, D. (2014). Pengaruh kompetensi dan semangat kerja terhadap prestasi kerja guru. *Jurnal Ilmiah Manajemen Pendidikan Indonesia*, *1*(1), 1-14.

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. (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-SosialBudaya*, *22*(1), 89-112.

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.

Gómez-Hurtado, I., González-Falcón, I., Coronel-Llamas, J. M., & García-Rodríguez, M. del P. (2020). Distributing Leadership or Distributing Tasks? The Practice of Distributed Leadership by Management and Its Limitations in Two Spanish Secondary Schools. *Education Sciences*, *10*(5), 122. https://doi.org/10.3390/EDUCSCI10050122

Hackmann, D. G., & Wanat, C. L. (2008). The role of the educational leadership program coordinator: A distributed leadership perspective. *International Journal of Educational Reform*, *17*(1), 64-88.

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.

Hariani, M., & Irfan, M. (2022). The Influence of Leadership and Work Culture on Employee Work Loyalty. *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 2(1), 39-48.

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., 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., & Mardikaningsih, R. (2026). Job Creafting dan Organizational Learning Culture Sebagai Prediktor Modal Psikologis di Kalangan Staf Universitas. *Jurnal Ilmiah Satyagraha*, *9*(1), 129-145.

Harris, A., & Spillane, J. (2013). *Distributed school leadership: Developing tomorrow's leaders*. Routledge.

Harris, A., & DeFlaminis, J. (2016). Distributed leadership in practice Evidence, misconceptions and possibilities. *Management in Education*, *30*(4), 141–146. https://doi.org/10.1177/0892020616656734

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.

Heikka, J., Waniganayake, M., & Hujala, E. (2013). Contextualizing distributed leadership within early childhood education: Current understandings, research evidence and future challenges. *Educational Management Administration & Leadership*, *41*(1), 30-44.

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.

Johnson, G., Dempster, N., & Wheeley, E. (2016). Distributed leadership: Theory and practice dimensions in systems, schools, and communities. In *Leadership in diverse learning contexts* (pp. 3-31). Cham: Springer International Publishing.

Khasanah, H., Arum, S., & Darmawan, D. (2010). *Pengantar Manajemen Bisnis*. Jakarta: Spektrum Nusa Press.

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.

Mardikaningsih, R. (2023). Pengaruh Kepemimpinan dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Pendidikan, Penelitian, dan Pengabdian Masyarakat*, *3*(1), 45-56.

Matos, J. F., Piedade, J., Freitas, A., Pedro, N., Dorotea, N., Pedro, A., & Galego, C. (2023). Teaching and learning research methodologies in education: A systematic literature review. *Education Sciences*, 13(2), 173.

Mifsud, D. (2023). A systematic review of school distributed leadership: exploring research purposes, concepts and approaches in the field between 2010 and 2022. *Journal of Educational Administration and History*, 1–26. https://doi.org/10.1080/00220620.2022.2158181

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.

Nadeem, M. (2024). Distributed leadership in educational contexts: A catalyst for school improvement. *Social Sciences & Humanities Open*, *9*, 100835.

Naicker, S. R., & Mestry, R. (2013). Teachers' reflections on distributive leadership in public primary schools in Soweto. *South African Journal of Education*, *33*(2), 1-15.

Patel, M., & Patel, N. (2019). Exploring research methodology. *International Journal of Research and Review*, 6(3), 48-55.

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., & Darmawan, D. (2021). Ethical Leadership and Social Responsibility in Organisational Managerial Practice. *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 1(2), 187-204.

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., D. Darmawan, & R. K. Khayru. (2022). Transformational Leadership as an Agent of Social Change in Organizational Value Systems, *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 2(1), 191-212.

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., 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, 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.

Shava, G. N., & Tlou, F. N. (2018). Distributed leadership in education, contemporary issues in educational leadership. *African Educational Research Journal*, *6*(4), 279–287. https://doi.org/10.30918/AERJ.64.18.097

Sinambela, E.A., R. Mardikaningsih & D. Darmawan. (2014). *Inovasi Pendidikan dan Profesionalisme Guru*, IntiPresindo Pustaka, Bandung.

Smela, B., Toumi, M., Świerk, K., Francois, C., Biernikiewicz, M., Clay, E., & Boyer, L. (2023). Rapid literature review: definition and methodology. *Journal of Market Access & Health Policy*, 11(1), 2241234.

Snyder, H. (2024). Designing the literature review for a strong contribution. *Journal of Decision Systems*, 33(4), 551-558.

Sol, K. (2021). *Distributed Leadership in School: A Brief Review of the Literature*. https://doi.org/10.62037/cjer.2021.01.01.11

Sugrue, C. (2015). *More Leaders: Dissipated or Distributed Leadership?* 175–199. https://doi.org/10.1007/978-94-017-9433-6_8

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.

Xiao-fen, Z. (2011). Distributed Leadership: Development, Concept, and Implementation. *Comparative Education Review*.