

KESIAPAN GURU MENGEMBAN KEPEMIMPINAN DI SEKOLAH: TINJAUAN LITERATUR KOMPARATIF PADA KONTEKS INDONESIA, JEPANG DAN INTERNASIONAL

Maria Maya Mayesta Sareng, Erni Murniarti*

Program Studi Magister Administrasi Pendidikan, Universitas Kristen Indonesia

*Corresponding author email: emurniarti@uki.ac.id

Article History

Received: 30 April 2026

Revised: 22 May 2026

Published: 31 May 2026

ABSTRACT

This study aims to examine teacher readiness to assume leadership roles in schools and to formulate a contextual strengthening model for school improvement. The study used a semi-systematic literature review with comparative content analysis. The review covered 23 scholarly sources selected from an initial pool of 78 documents identified through Google Scholar, SINTA/GARUDA, Scopus, academic publisher websites, and international organization reports. Selection was conducted through duplicate removal, title and abstract screening, full-text eligibility assessment, and relevance mapping based on predefined inclusion and exclusion criteria. The findings show that teacher leadership readiness is a multidimensional construct consisting of cognitive, affective-motivational, socio-collaborative, and structural-institutional dimensions. Critical synthesis indicates that readiness cannot be formed through individual training alone because it depends on the interaction between teacher self-efficacy, professional experience, collaborative culture, principal support, mentoring opportunities, and continuous professional development policies. Comparative analysis shows that Indonesia has policy momentum through Kurikulum Merdeka and Guru Penggerak, but still faces hierarchical and structural barriers. Japan provides an instructive example through kenkyushunin and lesson study, where teacher leadership grows from school-based inquiry and reflective professional routines. This article contributes a layered strengthening model that integrates individual capacity development, professional learning communities, transformational and instructional principal leadership, and institutional policy support.

Keywords: *Teacher Leadership, Teacher Readiness, Professional Development, Transformational Leadership, Lesson Study.*

Copyright © 2026, The Author(s).

How to cite: Sareng, M. M., & Murniarti, E. (2026). Kesiapan Guru Mengemban Kepemimpinan Di Sekolah: Tinjauan Literatur Komparatif Pada Konteks Indonesia, Jepang dan Internasional. *NUSRA : Jurnal Penelitian Dan Ilmu Pendidikan*, 7(2), 1034–1044. <https://doi.org/10.55681/nusra.v7i2.6263>



This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.

LATAR BELAKANG

Perubahan pendidikan kontemporer menempatkan guru sebagai aktor utama dalam perbaikan mutu sekolah. Guru tidak lagi hanya menjalankan pembelajaran di kelas, tetapi juga diharapkan mampu memengaruhi arah perubahan, mengembangkan praktik pedagogis, mendampingi rekan sejawat, dan membangun budaya belajar yang reflektif. Dalam kerangka tersebut, kepemimpinan guru atau teacher leadership menjadi penting karena peningkatan mutu sekolah tidak cukup bertumpu pada kepala sekolah, melainkan memerlukan keterlibatan profesional guru dalam proses pengambilan keputusan dan pengembangan pembelajaran (Aliu et al., 2024; Ghamrawi, Shal, et al., 2024).

Perhatian terhadap kepemimpinan guru juga sejalan dengan perubahan tuntutan profesi guru di tingkat global. TALIS 2024 menempatkan partisipasi guru dalam pengambilan keputusan sekolah sebagai salah satu indikator agency profesional guru (OECD, 2025). Artinya, kualitas pendidikan tidak hanya ditentukan oleh kebijakan kurikulum, tetapi juga oleh sejauh mana guru diberi ruang untuk berinisiatif, berkolaborasi, dan memimpin perbaikan pembelajaran secara bertanggung jawab.

Kesiapan guru mengemban kepemimpinan merupakan persoalan yang lebih luas daripada kesediaan menerima tugas tambahan. Kesiapan tersebut mencakup pemahaman tentang kepemimpinan, efikasi diri, kemampuan berkomunikasi, kecakapan berkolaborasi, pengalaman profesional, dan dukungan lingkungan sekolah. Dalam pendidikan calon guru, Ngo et al. (2024) menunjukkan bahwa kompetensi kepemimpinan sering belum diintegrasikan secara jelas dalam kurikulum pendidikan

guru. Hal ini memperlihatkan bahwa kesiapan kepemimpinan perlu dibentuk melalui pengalaman belajar, pembiasaan reflektif, dan kultur organisasi yang mendukung.

Dalam konteks Indonesia, isu ini semakin relevan seiring dengan implementasi Kurikulum Merdeka, penguatan komunitas belajar, dan Program Guru Penggerak. Guru diharapkan tidak hanya memahami perangkat ajar, tetapi juga mampu menjadi pemimpin pembelajaran, penggerak komunitas praktisi, coach bagi rekan sejawat, serta agen perubahan budaya sekolah (Sibagariang et al., 2021). Namun, praktik di sekolah masih menghadapi hambatan berupa budaya kerja yang hierarkis, beban administrasi, keterbatasan mentoring, dan belum meratanya ruang kepemimpinan bagi guru.

Pengalaman Jepang memberi perbandingan yang bernilai. Praktik *kenkyushunin* atau guru kepala penelitian sekolah menunjukkan bahwa kepemimpinan guru dapat tumbuh melalui lesson study, penelitian berbasis sekolah, diskusi pedagogis, dan pendampingan sejawat (Yonezawa et al., 2023). Model ini menunjukkan bahwa kepemimpinan guru tidak selalu harus berbentuk jabatan struktural, tetapi dapat dikembangkan melalui rutinitas profesional yang terarah dan berbasis refleksi.

Kebaruan kajian ini terletak pada penyusunan kerangka kesiapan kepemimpinan guru secara multidimensional melalui empat dimensi, yaitu kognitif, afektif-motivasi, sosial-kolaboratif, dan struktural-kelembagaan. Kajian ini juga secara komparatif membaca konteks Indonesia, Jepang, dan literatur internasional agar menghasilkan model penguatan yang

lebih sesuai bagi sekolah Indonesia. Dengan demikian, artikel ini diarahkan untuk menjawab tiga pertanyaan: bagaimana konstruksi kesiapan guru dalam mengemban kepemimpinan di sekolah, faktor apa saja yang mendukung dan menghambat kesiapan tersebut, serta model penguatan seperti apa yang relevan bagi konteks Indonesia.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan literature review semi-sistematis. Pendekatan ini dipilih karena tujuan kajian bukan menguji hubungan antarvariabel melalui data primer, melainkan menyintesis temuan ilmiah yang telah dipublikasikan untuk membangun pemahaman konseptual dan komparatif mengenai kesiapan guru mengemban kepemimpinan di sekolah. Literature review dipandang sebagai metode penelitian yang dapat dipertanggungjawabkan apabila dilakukan melalui penelusuran, seleksi, kategorisasi, dan sintesis yang eksplisit (Snyder, 2019; Xiao & Watson, 2019).

Penelusuran literatur dilakukan pada Google Scholar, SINTA/GARUDA, Scopus, laman penerbit akademik, dan dokumen organisasi internasional. Kata kunci yang digunakan meliputi teacher leadership, teacher readiness, kepemimpinan guru, kesiapan guru, instructional leadership, professional development, lesson study, Guru Penggerak, dan Kurikulum Merdeka. Rentang utama publikasi adalah 2020-2025, sedangkan literatur metodologis yang lebih awal digunakan secara selektif karena masih relevan sebagai dasar prosedural.

Proses seleksi mengadaptasi prinsip PRISMA 2020 secara proporsional. Dari 78 dokumen yang teridentifikasi pada tahap awal, 11 dokumen dikeluarkan karena duplikasi atau informasi publikasi tidak jelas.

Sebanyak 67 dokumen kemudian disaring berdasarkan judul dan abstrak. Pada tahap ini, 27 dokumen dikeluarkan karena tidak berhubungan langsung dengan kepemimpinan guru, kesiapan guru, pengembangan profesional, atau konteks sekolah. Sebanyak 40 dokumen ditelaah secara penuh, dan 17 dokumen dikeluarkan karena tidak menyediakan informasi konseptual atau empiris yang memadai untuk menjawab fokus kajian. Dengan demikian, 23 sumber ilmiah digunakan sebagai bahan analisis akhir.

Kriteria inklusi dalam kajian ini adalah: (1) membahas kepemimpinan guru, kesiapan guru, pengembangan profesional guru, atau kepemimpinan kepala sekolah yang berhubungan dengan kesiapan guru; (2) diterbitkan dalam jurnal ilmiah, prosiding akademik, atau laporan lembaga bereputasi; (3) relevan dengan konteks sekolah; dan (4) menyediakan informasi metodologis atau konseptual yang dapat ditelusuri. Kriteria eksklusi meliputi artikel populer non-akademik, tulisan tanpa identitas publikasi yang jelas, tulisan yang tidak berkaitan dengan pendidikan sekolah, serta kajian kepemimpinan kepala sekolah yang tidak menghubungkannya dengan guru.

Data dianalisis melalui analisis isi kualitatif dengan pola komparatif. Setiap sumber dibaca untuk mengidentifikasi konsep utama, konteks penelitian, faktor pendukung, faktor penghambat, dan implikasi penguatan kesiapan kepemimpinan guru. Temuan kemudian dikoding ke dalam empat dimensi, yaitu kognitif, afektif-motivasional, sosial-kolaboratif, dan struktural-kelembagaan. Analisis komparatif dilakukan dengan membandingkan pola temuan dari konteks Indonesia, Jepang, dan literatur internasional.

Gambar 1. Alur seleksi literatur (adaptasi PRISMA 2020)

Identifikasi: 78 dokumen ditemukan melalui Google Scholar, SINTA/GARUDA, Scopus, laman penerbit akademik, dan laporan organisasi internasional.
Deduplikasi dan pemeriksaan awal: 11 dokumen dikeluarkan karena duplikasi atau identitas publikasi tidak jelas; 67 dokumen tersisa.
Penyaringan judul dan abstrak: 27 dokumen dikeluarkan karena tidak sesuai dengan fokus kepemimpinan guru, kesiapan guru, atau konteks sekolah; 40 dokumen tersisa.
Penilaian kelayakan full-text: 17 dokumen dikeluarkan karena tidak menyediakan informasi konseptual/empiris yang memadai; 23 dokumen tersisa.
Sumber akhir yang dianalisis: 23 sumber ilmiah digunakan dalam sintesis komparatif.

Tabel 1. Ringkasan prosedur kajian literatur

Aspek	Keterangan
Desain	Literature review semi-sistematis dengan analisis isi komparatif.
Sumber pencarian	Google Scholar, SINTA/GARUDA, Scopus, laman penerbit akademik, dan dokumen organisasi internasional.
Rentang tahun	Utamanya 2020-2025; literatur metodologis digunakan secara selektif bila masih relevan.
Kata kunci	teacher leadership, teacher readiness, kepemimpinan guru, kesiapan guru, instructional leadership, professional development, lesson study, Guru Penggerak, Kurikulum Merdeka.
Jumlah sumber akhir	23 sumber ilmiah.
Kriteria inklusi	Publikasi akademik yang membahas kepemimpinan guru, kesiapan guru, kepemimpinan kepala sekolah yang terkait dengan guru, atau pengembangan profesional guru.
Kriteria eksklusi	Sumber non-akademik, artikel tanpa informasi publikasi yang jelas, tulisan tidak terkait konteks sekolah, dan artikel kepemimpinan kepala sekolah tanpa kaitan dengan guru.
Teknik analisis	Koding tematik, kategorisasi dimensi kesiapan, dan perbandingan konteks Indonesia, Jepang, serta internasional.

Tabel 2. Daftar sumber utama yang dianalisis

No	Sumber	Konteks	Kontribusi terhadap kajian
1	Aliu & Kaçaniku (2023)	Internasional	Kesiapan calon guru dalam memahami kepemimpinan guru.
2	Aliu et al. (2024)	Internasional	Konseptualisasi dan dampak teacher leadership.
3	Amin & Sumiati (2023)	Indonesia	Kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi, dan kinerja guru.
4	Azni et al. (2021)	Internasional	Instructional leadership dan kesiapan guru menghadapi perubahan.
5	Bucatcat et al. (2025)	Internasional	Kesiapan kepemimpinan calon kepala sekolah.
6	Fosco et al. (2023)	Internasional	Teacher leadership dan kesejahteraan guru.
7	Geesa et al. (2020)	Internasional	Kemitraan kepemimpinan pendidikan dan dukungan profesional.
8	Ghamrawi et al. (2024a)	Internasional	Teacher leadership dalam pendidikan tinggi.
9	Ghamrawi et al. (2024b)	Internasional	Model pengembangan profesional transformatif.
10	Makuachukwu (2023)	Internasional	Pengaruh pengembangan profesional terhadap keterampilan kepemimpinan guru.
11	Mansor et al. (2021)	Internasional	Skala kesiapan guru dan analisis demografis.
12	Murniarti & Sihotang (2024)	Indonesia	Efikasi diri, literasi digital, dan komitmen profesi guru.
13	Murniarti et al. (2023)	Indonesia	Komunikasi organisasi dan komitmen guru.
14	Murniarti et al. (2021)	Indonesia	Pembelajaran HOTS dan problem based learning.

15	Ngo et al. (2024)	Internasional	Kesiapan guru terhadap kompetensi kepemimpinan.
16	OECD (2025)	Internasional	TALIS 2024 dan agency profesional guru.
17	Page et al. (2021)	Metodologis	Panduan pelaporan PRISMA 2020.
18	Rofi'ah et al. (2024)	Indonesia	Kesiapan guru dalam penerapan Kurikulum Merdeka.
19	Sibagariang et al. (2021)	Indonesia	Peran Guru Penggerak dalam Merdeka Belajar.
20	Sihotang et al. (2023)	Indonesia	Wawasan kepemimpinan guru dalam implementasi Kurikulum Merdeka.
21	Simatupang et al. (2025)	Indonesia	Kepemimpinan transformasional dan kesiapan guru untuk berubah.
22	Simbolon et al. (2021)	Indonesia	Kepala sekolah, budaya sekolah, dan kinerja guru.
23	Yonezawa et al. (2023); Yokota (2024)	Jepang	Kenkyushunin, lesson study, dan manajemen sekolah berbasis kolaborasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Konstruksi Kesiapan Guru dalam Mengemban Kepemimpinan

Sintesis literatur menunjukkan bahwa kesiapan guru mengemban kepemimpinan tidak dapat dipersempit sebagai kesiapan menerima tugas tambahan. Kesiapan tersebut merupakan keadaan profesional ketika guru memiliki pengetahuan kepemimpinan, keyakinan diri, kemampuan berkolaborasi, pengalaman reflektif, dan ruang kelembagaan untuk memengaruhi perbaikan pembelajaran. Dengan demikian, kesiapan kepemimpinan guru harus dibaca sebagai hasil pertemuan antara kapasitas pribadi guru dan kualitas ekosistem sekolah.

Dimensi kognitif berkaitan dengan pemahaman guru mengenai makna kepemimpinan. Literatur menunjukkan bahwa sebagian calon guru masih memahami kepemimpinan sebagai jabatan formal atau kemampuan mengendalikan kelas (Aliu & Kaçaniku, 2023). Pemahaman tersebut perlu diperluas karena teacher leadership mencakup kemampuan berbagi praktik baik, menginisiasi inovasi, membantu rekan sejawat, dan menjadi rujukan pedagogis. Secara kritis, kelemahan utama pada dimensi ini bukan sekadar kurangnya teori, melainkan belum kuatnya pengalaman belajar yang mempertemukan guru dengan praktik kepemimpinan nyata.

Dimensi afektif-motivasional mencakup efikasi diri, motivasi, keberanian mengambil inisiatif, dan kemauan menerima tanggung jawab profesional. Guru yang memiliki efikasi diri tinggi lebih siap berperan dalam komunitas belajar dan pengambilan keputusan sekolah. Namun, kesiapan ini tidak dapat dilepaskan dari rasa aman psikologis. Jika sekolah masih memandang inisiatif guru sebagai pelanggaran hierarki, maka motivasi memimpin cenderung melemah. Dengan demikian, kesiapan afektif guru memerlukan dukungan budaya sekolah yang menghargai suara profesional guru.

Dimensi sosial-kolaboratif menempatkan kepemimpinan guru sebagai praktik relasional. Kepemimpinan tidak terjadi ketika guru bekerja sendiri, tetapi ketika guru mampu membangun komunikasi, mengelola diskusi profesional, mendampingi sejawat, dan menggerakkan pembelajaran kolektif. Temuan Siregar et al. (2022) menunjukkan bahwa kepemimpinan guru berhubungan dengan prestasi belajar peserta didik, sedangkan Murniarti et al. (2023) menegaskan pentingnya komunikasi organisasi terhadap komitmen guru. Sintesis

ini memperlihatkan bahwa kepemimpinan guru memiliki dampak pedagogis dan organisasional sekaligus.

Dimensi struktural-kelembagaan menunjuk pada dukungan kepala sekolah, kebijakan sekolah, ruang partisipasi, sistem apresiasi, dan kesempatan pengembangan profesional. Dimensi ini menjadi titik kritis karena guru yang memiliki kemampuan memimpin belum tentu dapat mengaktualisasikannya jika sekolah tidak menyediakan ruang. Karena itu, kesiapan kepemimpinan guru tidak cukup dinilai melalui atribut individu, tetapi perlu dilihat dari kebijakan dan kultur sekolah yang memungkinkan guru memimpin secara kolegal.

Tabel 3. Dimensi kesiapan kepemimpinan guru

Dimensi	Makna	Indikator	Implikasi penguatan
Kognitif	Pemahaman tentang konsep dan fungsi kepemimpinan guru.	Memahami teacher leadership, agency, kolaborasi, dan inovasi pembelajaran.	Integrasi materi kepemimpinan dalam LPTK dan pelatihan guru.
Afektif-motivasio nal	Motivasi dan efikasi diri untuk memimpin perubahan.	Percaya diri, berinisiatif, dan berani mengambil tanggung jawab profesional.	Mentoring, coaching, dan pengalaman kepemimpinan bertahap.
Sosial-kolaboratif	Kemampuan memengaruhi dan menggerakkan komunitas profesional.	Mampu memfasilitasi diskusi, berbagi praktik baik, dan mendampingi sejawat.	Penguatan komunitas belajar, peer coaching, dan lesson study.
Struktural-kelembagaan	Dukungan kebijakan, budaya sekolah, dan kepemimpinan kepala sekolah.	Ada ruang partisipasi, delegasi, apresiasi, dan dukungan sumber daya.	Kebijakan sekolah yang mengakui peran kepemimpinan guru.

Faktor Pendukung dan Penghambat Kesiapan Kepemimpinan Guru

Faktor pendukung paling kuat adalah kepemimpinan kepala sekolah. Kepala sekolah dapat menjadi pembuka ruang bagi kepemimpinan guru melalui delegasi, dukungan individual, komunikasi terbuka, dan pengakuan terhadap inisiatif guru. Kepemimpinan transformasional berkaitan dengan kesiapan guru untuk berubah (Simatupang et al., 2025), sedangkan kepemimpinan dan budaya sekolah berhubungan dengan kinerja guru (Simbolon et al., 2021). Secara kritis, temuan ini menegaskan bahwa kepemimpinan guru tidak tumbuh dengan cara menggantikan kepala sekolah, tetapi melalui kepemimpinan sekolah yang mendistribusikan kepercayaan.

Budaya kolaborasi profesional menjadi faktor kedua. Kepemimpinan guru berkembang lebih kuat di sekolah yang memiliki komunitas belajar, forum refleksi, dan pertukaran praktik baik. Ghamrawi, Shal, et al. (2024) menunjukkan bahwa pengembangan profesional transformatif dapat menjadikan guru sebagai pelatih bagi guru lain. Hal ini memperlihatkan bahwa kepemimpinan guru lebih mudah terbentuk melalui pengalaman kolektif yang berulang daripada melalui pelatihan yang bersifat satu arah.

Faktor ketiga adalah pengalaman profesional dan mentoring. Pengalaman kerja memberi guru kesempatan memahami persoalan pembelajaran secara lebih utuh, tetapi pengalaman saja belum cukup jika tidak didampingi refleksi dan umpan balik. Mentoring diperlukan agar guru belajar memimpin secara bertahap, mulai dari memfasilitasi diskusi kecil, mengelola praktik berbagi, hingga memimpin program perbaikan sekolah.

Hambatan yang paling menonjol adalah kultur sekolah yang hierarkis, beban administratif, minimnya kepercayaan dari pimpinan, keterbatasan kesempatan mentoring, dan belum jelasnya pengakuan terhadap kepemimpinan informal guru. Hambatan ini menunjukkan bahwa kesiapan guru tidak boleh dilihat sebagai kekurangan personal semata. Banyak guru sebenarnya memiliki potensi memimpin, tetapi potensinya tidak berkembang karena sekolah belum menyediakan struktur dan budaya yang mendukung partisipasi profesional.

Komparasi Konteks Indonesia, Jepang, dan Internasional

Komparasi literatur memperlihatkan bahwa bentuk kesiapan kepemimpinan guru sangat dipengaruhi oleh sistem pendidikan dan budaya sekolah. Di Indonesia, momentum kebijakan melalui Kurikulum Merdeka dan Guru Penggerak telah membuka wacana guru sebagai pemimpin pembelajaran. Namun, penerjemahan kebijakan ke dalam praktik sekolah belum selalu konsisten. Sebagian sekolah masih menempatkan guru sebagai pelaksana administratif, bukan sebagai penggerak refleksi dan inovasi pedagogis.

Di Jepang, praktik *kenkyushunin* menunjukkan bahwa kepemimpinan guru dapat dilembagakan melalui rutinitas profesional seperti *lesson study* dan penelitian berbasis sekolah (Yonezawa et al., 2023). Kekuatan model ini terletak pada pembiasaan refleksi, bukan pada penambahan jabatan semata. Guru belajar memimpin karena diberi ruang untuk meneliti pembelajaran, mendiskusikan praktik, dan membimbing rekan sejawat dalam komunitas sekolah.

Literatur internasional menekankan hubungan antara *teacher leadership*, *agency*, pengembangan profesional, dan perbaikan sekolah. Namun, definisi *teacher leadership*

masih beragam sehingga diperlukan kerangka kesiapan yang lebih jelas. Kajian ini menegaskan bahwa konteks Indonesia dapat mengambil prinsip dari Jepang dan literatur internasional, tetapi tidak perlu menyalin struktur secara mekanis. Hal yang lebih penting adalah membangun budaya refleksi, memperkuat komunitas belajar, dan memberikan pengakuan kelembagaan terhadap peran kepemimpinan guru.

Tabel 4. Matriks komparatif kesiapan kepemimpinan guru

Konteks	Ciri utama	Kekuatan	Tantangan/implikasi
Indonesia	Kesiapan guru dipengaruhi Kurikulum Merdeka, Guru Penggerak, komunitas belajar, dan kepemimpinan kepala sekolah.	Ada momentum kebijakan nasional dan penguatan guru sebagai pemimpin pembelajaran.	Perlu mengurangi kultur hierarkis, memperkuat mentoring, dan memperjelas pengakuan kepemimpinan guru.
Jepang	Kepemimpinan guru berkembang melalui <i>kenkyushunin</i> , <i>lesson study</i> , dan penelitian berbasis sekolah.	Kepemimpinan tumbuh melalui praktik reflektif dan kolaborasi profesional.	Perlu adaptasi kontekstual agar Indonesia mengambil prinsip, bukan sekadar meniru struktur.
Internasional	<i>Teacher leadership</i> dikaitkan dengan <i>agency</i> , <i>instructional leadership</i> , dan <i>school improvement</i> .	Kerangka konseptual dan bukti empiris semakin kuat.	Definisi <i>teacher leadership</i> masih beragam sehingga perlu klarifikasi dimensi kesiapan.

Model Penguatan Kesiapan Kepemimpinan Guru

Berdasarkan sintesis kritis tersebut, kajian ini merumuskan model penguatan berlapis. Model ini berpijak pada gagasan bahwa kesiapan kepemimpinan guru tidak dibentuk oleh pelatihan individual semata, tetapi oleh keterhubungan antara kapasitas pribadi, komunitas profesional, dukungan kepala sekolah, dan kebijakan kelembagaan.

Lapisan pertama adalah penguatan kapasitas individual. Guru perlu memperoleh pemahaman konseptual tentang teacher leadership, latihan refleksi profesional, penguatan efikasi diri, dan kesempatan menjalankan micro-leadership task. Bentuknya dapat berupa memimpin diskusi pembelajaran, menyusun praktik baik, atau mendampingi rekan sejawat dalam lingkup kecil.

Lapisan kedua adalah komunitas profesional. Sekolah perlu memperkuat komunitas belajar, lesson study, peer coaching, dan forum berbagi praktik baik. Lapisan ini menjadi ruang latihan kepemimpinan yang paling dekat dengan kehidupan guru sehari-hari karena guru belajar memimpin melalui dialog dan praktik, bukan hanya melalui instruksi formal.

Lapisan ketiga adalah dukungan kepala sekolah. Kepala sekolah perlu memberi ruang delegasi, menyediakan sumber daya, memberi umpan balik, dan menjaga iklim psikologis yang aman. Tanpa dukungan ini, kepemimpinan guru mudah berhenti sebagai konsep normatif karena tidak memiliki ruang aktualisasi.

Lapisan keempat adalah dukungan kebijakan. Dinas pendidikan, yayasan, kementerian, dan LPTK perlu mengembangkan jalur kepemimpinan guru non-struktural, pelatihan mentoring, serta pengakuan terhadap guru yang

menggerakkan komunitas belajar. Kebijakan semacam ini penting agar kepemimpinan guru tidak bergantung pada inisiatif personal yang sporadis, tetapi menjadi bagian dari sistem pengembangan profesi.

Tabel 5. Model penguatan berlapis kesiapan kepemimpinan guru

Lapisan	Fokus penguatan	Strategi utama	Aktor kunci
Individual	Pemahaman, efikasi diri, dan motivasi kepemimpinan.	Materi teacher leadership, refleksi profesional, micro-leadership task.	Guru, dosen LPTK, fasilitator pelatihan.
Komunitas profesional	Kolaborasi dan pembelajaran sejawat.	Komunitas belajar, lesson study, peer coaching, berbagi praktik baik.	Guru, koordinator mata pelajaran, Guru Penggerak.
Sekolah	Iklim dan struktur yang memberi ruang kepemimpinan.	Delegasi, mentoring, forum keputusan bersama, apresiasi inisiatif.	Kepala sekolah, wakil kepala sekolah, tim manajemen.
Kebijakan	Pengakuan dan keberlanjutan peran kepemimpinan guru.	Jalur karier non-struktural, pelatihan kepemimpinan guru, insentif profesional.	Dinas pendidikan, yayasan, kementerian, LPTK.

Implikasi bagi Pengembangan Pendidikan di Indonesia

Implikasi teoretis dari kajian ini adalah perlunya memandang teacher leadership readiness sebagai konstruk multidimensional. Kajian tentang kepemimpinan guru di Indonesia tidak cukup hanya menilai apakah guru bersedia memimpin, tetapi perlu mengkaji kesiapan kognitif, afektif-motivasional, sosial-kolaboratif, dan struktural-kelembagaan secara terpadu.

Implikasi praktisnya, sekolah perlu mengembangkan kepemimpinan yang lebih terdistribusi. Kepala sekolah tetap berperan strategis, tetapi keberhasilan perbaikan sekolah akan lebih kuat apabila guru diberi ruang untuk memimpin komunitas belajar, melakukan refleksi pembelajaran, dan mengembangkan inovasi pedagogis. Dalam konteks Kurikulum Merdeka, peran ini relevan dengan pembelajaran berdiferensiasi, proyek penguatan profil pelajar, dan pengembangan komunitas praktisi.

Implikasi kebijakan yang dapat ditarik adalah perlunya program pengembangan profesional guru yang memasukkan kepemimpinan secara eksplisit. Pelatihan guru tidak cukup hanya membahas perangkat ajar dan administrasi kurikulum, tetapi juga perlu melatih komunikasi organisasi, coaching, pengambilan keputusan berbasis data, dan pengelolaan komunitas belajar.

KESIMPULAN

Kajian ini menyimpulkan bahwa kesiapan guru mengemban kepemimpinan merupakan konstruk multidimensional yang terdiri atas dimensi kognitif, afektif-motivasional, sosial-kolaboratif, dan struktural-kelembagaan. Kontribusi utama artikel ini adalah penyusunan kerangka kesiapan tersebut dan model penguatan berlapis yang relevan bagi konteks sekolah Indonesia.

Sintesis komparatif menunjukkan bahwa kesiapan kepemimpinan guru tidak dapat dibangun hanya melalui pelatihan individual. Indonesia membutuhkan dukungan kepala sekolah, komunitas belajar yang hidup, mentoring bertahap, serta kebijakan yang mengakui kepemimpinan guru secara formal maupun informal. Praktik Jepang melalui *kenkyushunin* dan *lesson study* memberi pelajaran bahwa

kepemimpinan guru paling kuat ketika dilekatkan pada rutinitas refleksi dan penelitian berbasis sekolah.

Artikel ini merekomendasikan agar LPTK mengintegrasikan *teacher leadership* dalam pendidikan guru, sekolah menyediakan ruang delegasi dan mentoring, serta pemerintah mengembangkan jalur kepemimpinan guru non-struktural. Penelitian berikutnya perlu menguji kerangka ini secara empiris pada berbagai jenjang dan konteks sekolah di Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

- Aliu, J., & Kaçaniku, F. (2023). An exploration of teacher leadership: Are future teachers ready to lead? *Center for Educational Policy Studies Journal*, 13(4), 37-62. <https://doi.org/10.26529/cepsj.1634>
- Aliu, J., Kaçaniku, F., & Saqipi, B. (2024). Teacher leadership: A review of literature on the conceptualization and outcomes of teacher leadership. *International Journal of Educational Reform*, 33(4), 388-408. <https://doi.org/10.1177/10567879241268114>
- Amin, A., & Sumiati. (2023). Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi terhadap kinerja guru. *Ideguru: Jurnal Karya Ilmiah Guru*, 8(2), 226-231. <https://doi.org/10.51169/ideguru.v8i2.537>
- Azni, N., Aziz, A., Asimiran, S., & Hassan, A. (2021). A conceptual framework on the role of instructional leadership and teachers' change readiness in education. *Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry*, 12(6), 9435-9443.
- Bucacat, A. P., Casiano, R. Q., Jr., Macairan, M. L., & Guinto, J. G. (2025). Leadership preparedness of aspiring school heads in Samar. *International Journal of Advanced Multidisciplinary Studies*, 5(6), 130-141.

- Fosco, S. L. D., Rutten, L., & Schussler, D. L. (2023). Understanding the relationships between teacher leadership and teacher wellbeing: A narrative review of theoretical and empirical literature. *International Journal of Teacher Leadership*, 8(1), 1-23.
- Geesa, R. L., Mayes, R. D., Lowery, K. P., Quick, M. M., Boyland, L. G., Kim, J., Elam, N. P., & McDonald, K. M. (2020). Increasing partnerships in educational leadership and school counseling: A framework for collaborative school principal and school counselor preparation and support. *International Journal of Leadership in Education*, 1-24. <https://doi.org/10.1080/13603124.2020.1787525>
- Ghamrawi, N., Abu-Shawish, R. K., Shal, T., & Ghamrawi, N. A. R. (2024). Teacher leadership in higher education: Why not? *Cogent Education*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/2331186X.2024.2366679>
- Ghamrawi, N., Shal, T., & Ghamrawi, N. A. R. (2024). Cultivating teacher leadership: Evidence from a transformative professional development model. *School Leadership & Management*, 44(4), 413-441. <https://doi.org/10.1080/13632434.2024.2328056>
- Makuachukwu, S. (2023). A study on the effects of professional development on teacher leadership skills. *Journal of Asian Multicultural Research for Educational Study*, 4(2), 16-22. <https://doi.org/10.47616/jamres.v4i2.405>
- Mansor, A. N., Zabarani, N. H., Jamaludin, K. A., Nor, M. Y. M., Alias, B. S., & Mansor, A. Z. (2021). Home-based learning teacher readiness scale: Instrument development and demographic analysis. *Sustainability*, 13(4), 2228. <https://doi.org/10.3390/su13042228>
- Murniarti, E., & Sihotang, H. (2024). Analysis of teacher professional commitment with self-efficacy and digital literacy perfective. *Advances in Social Sciences Research Journal*, 11(6), 98-108. <https://doi.org/10.14738/assrj.116.16993>
- Murniarti, E., Kailola, L. G., & Saian, G. D. A. (2023). Pengaruh komunikasi organisasi terhadap komitmen organisasi guru sekolah menengah pertama se-Kecamatan Pondok Melati. *Attractive: Innovative Education Journal*, 5(3). <https://doi.org/10.51278/aj.v5i3.920>
- Murniarti, E., Sirait, S., & Sihotang, H. (2021). Implementation of HOTS-based learning and problem based learning during the pandemic of COVID-19 in SMA Budi Mulia Jakarta. *Advances in Social Sciences Research Journal*, 8(2), 296-305. <https://doi.org/10.14738/assrj.82.9727>
- Ngo, N., Tran, T., Ngo, H., Nguyen, V. T., Nguyen, D., & Nguyen, L. (2024). Teacher readiness for teacher leadership competences. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 8, 9784. <https://doi.org/10.24294/jipd9784>
- OECD. (2025). Results from TALIS 2024: The state of teaching. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/90df6235-en>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., McGuinness, L. A., Stewart, L. A., Thomas, J., Tricco, A. C., Welch, V., Whiting, P., & Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372, n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>

- Rofi'ah, A. M., Shobirin, M., Fadlillah, M., Farah, N., Warti'ah, Kunaifi, M. H., & Wahyudi, M. F. (2024). Analisis kesiapan guru dalam penerapan Kurikulum Merdeka di sekolah menengah pertama. *Journal Educatione: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 1(2), 189-204. <https://doi.org/10.32678/ibtidai.v1i1i2.11158>
- Sibagariang, D., Sihotang, H., & Murniarti, E. (2021). Peran guru penggerak dalam pendidikan Merdeka Belajar di Indonesia. *Jurnal Dinamika Pendidikan*, 14(2), 88-99. <https://doi.org/10.51212/jdp.v14i2.53>
- Sihotang, H., Murniarti, E., & Yokoyama, Y. (2023). Empowering teachers: Unveiling teacher leadership insights for independent learning curriculum implementation at secondary education units in Toraja Utara district. *JUPI (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia)*, 9(4), 108-117. <https://doi.org/10.29210/0202312905>
- Simatupang, M., Ratnaningtyas, A., Respati, W. S., Widiastuti, M., & Susanti, Y. (2025). Peran kepemimpinan transformasi terhadap kesiapan untuk berubah pada guru di Indonesia. *Jurnal Diversita*, 11(1), 46-52. <https://doi.org/10.31289/diversita.v1i1i1.14496>
- Simbolon, B. R., Murniarti, E., & Situmorang, R. (2021). The relationships between school principals' suitability and school culture in relation to teacher performance. *Proceedings of the 2nd Annual Conference on Blended Learning, Educational Technology and Innovation (ACBLETI 2020)*, 73-77. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.210615.015>
- Siregar, J., Murniarti, E., Sihotang, H., & Rosnawati. (2022). The influence of middle school teacher leadership and students' interests on learning achievement. *Al-Ishlah: Jurnal Pendidikan*, 14(2), 1339-1350. <https://doi.org/10.35445/alishlah.v14i2.1133>
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333-339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Utami, N. I., Sabandi, M., & Susi. (2024). Peran kepemimpinan kepala sekolah dan kompetensi kewirausahaan guru dalam mewujudkan kesiapan peserta didik menghadapi dunia usaha. *As-Syirkah: Islamic Economics & Financial Journal*, 3(2), 522-530. <https://doi.org/10.56672/assyrirkah.v4i4.522>
- Xiao, Y., & Watson, M. (2019). Guidance on conducting a systematic literature review. *Journal of Planning Education and Research*, 39(1), 93-112. <https://doi.org/10.1177/0739456X17723971>
- Yokota, H. (2024). Dissecting the school management rubric in a Japanese reform-oriented municipality. *Education Sciences*, 14(7), 724. <https://doi.org/10.3390/educsci14070724>
- Yonezawa, T., Watanabe, T., & Yamasaki, A. (2023). Middle leaders as teacher educators: The case of the kenkyushunin (chief teacher of school research) in Japan. *Frontiers in Education*, 8, 998550. <https://doi.org/10.3389/educ.2023.998550>