PERAN KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENDORONG INOVASI PEMBELAJARAN GURU: *SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW*

Arman[1], Sahrul Syawal[2], Ansar[3]

Administrasi Pendidikan, Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Negeri Makassar

[1]Alamat e-mail : armansorsel2017@gmail.com

ABSTRACT

Principals are expected to drive instructional change, yet evidence on how their leadership translates into teacher innovation remains scattered across national and international journals. This systematic literature review examined which principal leadership styles are linked to teachers' learning innovation, through which mechanisms, and which concrete practices support or hinder it. Following PRISMA 2020, articles published from 2021 to 2026 were retrieved from Crossref, OpenAlex, and targeted web searches of Scopus- and SINTA-indexed journals, supplemented by a manual search of the Pendas journal archive. Of 178 records, 34 empirical studies met the eligibility criteria (23 quantitative, 8 qualitative, 3 mixed methods), 22 of them from Indonesia. Study quality was appraised with the Mixed Methods Appraisal Tool, and findings were synthesized thematically. Transformational, distributed, instructional, and learning-centred leadership were studied most often and were generally positively associated with teachers' innovative behavior. The effect, however, ran largely through indirect pathways, especially professional collaboration, teacher self-efficacy and autonomy, and work engagement. Three studies found no significant direct effect, and digital leadership showed the weakest evidence. Qualitative studies pointed to recurring practices: role modeling, structured training and teacher working groups, participatory decision-making, supervision with feedback, protected time and resources, and lighter administrative load. Teacher resistance, limited facilities, and workload were common barriers. Indonesian evidence relied mostly on small single-site samples and simple regression, which limits causal claims. Principals appear to foster innovation best by building collaborative structures rather than by issuing directives. Longitudinal and multilevel studies in Indonesian elementary schools are needed.

***Keywords**: innovative work behavior, learning innovation, principal leadership, systematic literature review, teacher collaboration*

ABSTRAK

Kepala sekolah diharapkan menggerakkan perubahan pembelajaran, tetapi bukti tentang cara kepemimpinannya menghasilkan inovasi guru masih tersebar di jurnal nasional dan internasional. Kajian literatur sistematis ini menelaah gaya kepemimpinan kepala sekolah yang berkaitan dengan inovasi pembelajaran guru, mekanisme yang menjembatani keduanya, serta praktik konkret yang mendukung dan menghambatnya. Mengikuti PRISMA 2020, artikel terbitan 2021 sampai 2026 dihimpun dari Crossref, OpenAlex, dan penelusuran web terarah pada jurnal terindeks Scopus dan SINTA, ditambah penelusuran manual arsip jurnal Pendas.

Dari 178 rekaman, 34 studi empiris memenuhi kriteria kelayakan (23 kuantitatif, 8 kualitatif, 3 metode campuran), dengan 22 studi berasal dari Indonesia. Kualitas studi dinilai memakai Mixed Methods Appraisal Tool, lalu temuan disintesis secara tematik. Kepemimpinan transformasional, distributif, instruksional, dan berpusat pada pembelajaran paling sering dikaji dan umumnya berhubungan positif dengan perilaku inovatif guru. Pengaruh tersebut sebagian besar berjalan melalui jalur tidak langsung, terutama kolaborasi profesional, efikasi diri dan otonomi guru, serta keterlibatan kerja. Tiga studi tidak menemukan pengaruh langsung yang signifikan, dan kepemimpinan digital memiliki bukti paling lemah. Studi kualitatif menunjukkan praktik yang berulang, yaitu keteladanan, pelatihan terstruktur dan kelompok kerja guru, pengambilan keputusan partisipatif, supervisi disertai umpan balik, penyediaan waktu dan sumber daya, serta pengurangan beban administrasi. Resistensi guru, keterbatasan fasilitas, dan beban kerja menjadi hambatan yang sering muncul. Bukti dari Indonesia masih bertumpu pada sampel kecil satu lokasi dan regresi sederhana, sehingga klaim kausal perlu dibatasi. Kepala sekolah tampaknya paling efektif mendorong inovasi ketika membangun struktur kolaborasi, bukan sekadar memberi perintah. Penelitian longitudinal dan multilevel di sekolah dasar Indonesia masih diperlukan.

Kata Kunci: inovasi pembelajaran, kepemimpinan kepala sekolah, kolaborasi guru, perilaku kerja inovatif, *systematic literature review*

A. Pendahuluan

Kurikulum Merdeka menuntut guru merancang pembelajaran berdiferensiasi dan berbasis proyek, sementara platform digital makin menjadi bagian dari tugas harian guru. Di sinilah posisi kepala sekolah menentukan. Permendikbudristek Nomor 40 Tahun 2021 menempatkan beban kerja kepala sekolah sepenuhnya pada tugas manajerial, pengembangan kewirausahaan, dan supervisi kepada guru dan tenaga kependidikan (Kementerian Pendidikan Kebudayaan Riset dan Teknologi, 2021), sehingga kepala sekolah diharapkan terlibat langsung dalam pembinaan pembelajaran.

Inovasi guru dalam kajian ini dipahami sebagai perilaku. Janssen (2000) memerinci perilaku kerja inovatif (*innovative work behavior*) ke dalam tiga tahap, yaitu memunculkan gagasan, memperjuangkan gagasan, dan mewujudkannya dalam praktik. Di sekolah, tahap terakhir tampak pada guru yang mengganti ceramah dengan pembelajaran berbasis proyek, memakai Quizizz atau Canva untuk asesmen formatif, atau merancang modul STEM bersama rekan sejawat (Noviko et al., 2025; Yuliawati et al., 2025).

Bukti empiris tentang hubungan kepemimpinan kepala sekolah dan inovasi guru ternyata tidak seragam.

Kepemimpinan transformasional menjelaskan 42,5% variasi kreativitas guru SMP swasta di Sukabumi (Burhanudin et al., 2022) tetapi kepemimpinan distributif tidak memprediksi inovasi mengajar secara langsung pada 527 guru di Tiongkok (Ma & Zhang, 2025), dan kepemimpinan digital tidak berpengaruh terhadap perilaku kerja inovatif guru di Manado (Tanan & Purbojo, 2025). Motivasi kerja guru bahkan dilaporkan berpengaruh lebih besar daripada kepemimpinan kepala sekolah (Setyaningrum et al., 2024). Kajian yang ada juga lebih sering menautkan kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru. Dalam penelusuran kajian ini saja, 33 dari 84 rekaman yang dikeluarkan pada tahap skrining menjadikan kinerja sebagai variabel hasil. Padahal guru bisa berkinerja baik dengan mengulang cara mengajar yang sama setiap tahun, sedangkan inovasi menuntut keberanian mengambil risiko pedagogis.

Celah tersebut menunjukkan perlunya tinjauan sistematis yang memusatkan perhatian pada inovasi pembelajaran sebagai hasil, menggabungkan bukti nasional dan internasional, dan menimbang kualitas setiap studi. Kajian ini bertujuan menyintesis bukti empiris terbitan 2021 sampai 2026 dengan tiga pertanyaan penelitian. RQ1 menelaah gaya atau praktik kepemimpinan kepala sekolah yang dikaji dan arah hubungannya dengan inovasi guru. RQ2 menelaah mekanisme yang menjembatani keduanya. RQ3 menelaah praktik konkret kepala sekolah yang mendukung inovasi beserta hambatannya.

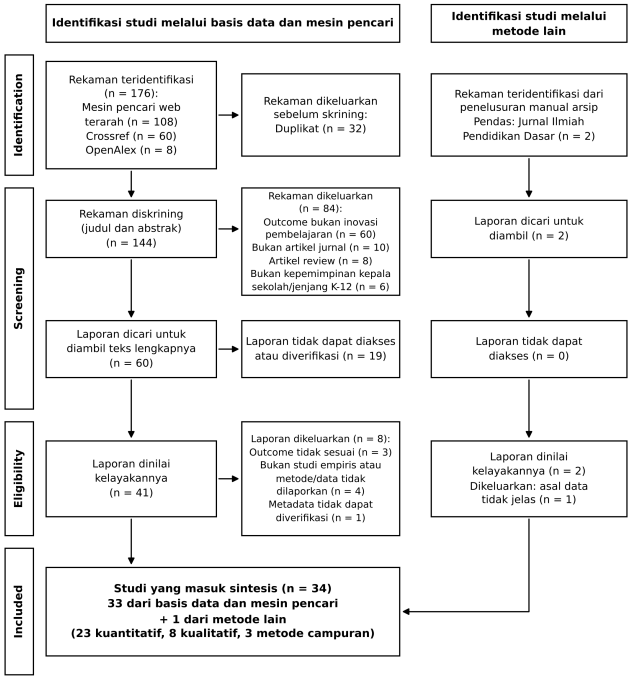
B. Metode Penelitian

Kajian ini menggunakan desain *systematic literature review* yang dilaporkan mengikuti PRISMA 2020 (Page et al., 2021). Kriteria kelayakan disusun dengan kerangka SPIDER: sampel guru dan kepala sekolah jenjang pendidikan dasar dan menengah; fenomena berupa gaya, praktik, atau dukungan kepala sekolah; desain empiris kuantitatif, kualitatif, atau campuran; serta variabel hasil berupa perilaku kerja inovatif, inovasi pengajaran, inovativitas, kreativitas guru dalam pembelajaran, atau integrasi teknologi pembelajaran. Artikel harus terbit pada 2021 sampai 2026, berbahasa Indonesia atau Inggris, dan memiliki teks lengkap atau abstrak yang

memuat desain, sampel, dan temuan. Artikel review, skripsi, tesis, disertasi, prosiding, studi PAUD atau perguruan tinggi, studi yang menempatkan inovasi sebagai prediktor kinerja, dan studi yang metadatanya tidak dapat diverifikasi dikeluarkan.

Penelusuran dilakukan pada 16 Oktober 2026. Akses langsung ke Scopus dan Web of Science tidak tersedia, sehingga artikel terindeks Scopus dan SINTA dijaring melalui tiga jalur. Jalur pertama adalah Crossref dengan kueri judul *kepemimpinan kepala sekolah perilaku inovatif kreativitas guru* (50 rekaman teratas) dan dua kueri penjajakan, *kepemimpinan kepala sekolah inovasi pembelajaran guru* serta *principal leadership teacher innovative work behavior* (masing-masing 5 rekaman). Jalur kedua adalah OpenAlex dengan kueri *"principal leadership" "teacher innovation"* dan *kepemimpinan kepala sekolah inovasi pembelajaran* (8 rekaman). Jalur ketiga adalah 12 untai penelusuran web terarah, misalnya *distributed leadership principal teachers innovative behavior* dan *"kepemimpinan transformasional" kepala sekolah "perilaku inovatif" guru*, dengan sembilan hasil teratas per untai (108 rekaman). Penelusuran manual arsip Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar menambahkan dua rekaman.

Duplikat dibuang berdasarkan kesamaan DOI dan judul. Skrining judul dan abstrak serta penilaian teks lengkap dilakukan oleh satu peninjau dengan kriteria yang sama sejak awal, dan setiap artikel yang lolos diverifikasi melalui halaman penerbit atau DOI. Alur seleksi disajikan pada Gambar 1.



Gambar 1 Diagram Alir PRISMA 2020 Proses Seleksi Studi

Kualitas studi dinilai dengan *Mixed Methods Appraisal Tool* (MMAT) versi 2018 (Hong et al., 2018). Jumlah kriteria yang terpenuhi dari lima kriteria per kategori dikelompokkan menjadi tinggi (4 sampai 5), sedang (3), dan rendah (0 sampai 2). Untuk artikel berbayar, penilaian bertumpu pada abstrak dan informasi metode di halaman penerbit. Skor kualitas tidak dipakai untuk mengeluarkan studi, tetapi untuk menimbang bobot temuan. Meta-analisis tidak dilakukan karena ukuran efek dilaporkan dalam bentuk beragam (koefisien jalur, *r*, R^2) dan sebagian studi tidak melaporkannya. Sintesis dilakukan secara tematik mengikuti (Braun & Clarke, 2006), dilengkapi penghitungan arah temuan per kelompok gaya kepemimpinan.

C. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Karakteristik Studi

Penelusuran menghasilkan 178 rekaman. Setelah 32 duplikat dibuang, 144 rekaman diskrining dan 84 dikeluarkan, 60 di antaranya karena variabel hasilnya bukan inovasi pembelajaran. Sebanyak 19 laporan tidak dapat diakses, 8 dikeluarkan pada penilaian teks lengkap, dan 1 laporan dari arsip Pendas dikeluarkan karena asal datanya tidak jelas, sehingga 34 studi masuk sintesis. Sebanyak 22 studi berasal dari Indonesia, enam dari Tiongkok, dua

dari Turki, masing-masing satu dari Jerman, Malaysia, dan Filipina, serta satu analisis TALIS 2018 dari 33 negara (Lin, 2022). Terdapat 23 studi kuantitatif, 8 kualitatif, dan 3 metode campuran. Sembilan studi dilakukan di SD atau MI, lima belas di jenjang menengah, empat di gabungan jenjang, dan enam tidak menyebutkan jenjang (Tabel 1).

Tabel 1 Karakteristik dan Penilaian Kualitas (MMAT) Studi yang Disintesis

No	Penulis (Tahun)	Negara; jenjang	Desain; sampel	Kepemimpinan → hasil	Temuan utama	MMAT
1	Johari et al. (2021)	Malaysia; SMP/SMA	Survei; 354 guru	Dukungan kepala sekolah → IWB	Positif (β kecil); kerja tim terkuat (β = 0,398)	Sedang
2	Saputra et al. (2021)	Indonesia; tidak dilaporkan	Kualitatif multisitus	Kepemimpinan pembelajaran → inovasi saintifik religius	Kepala sekolah merancang model integratif dan menggalang dukungan masyarakat	Tinggi
3	Lin (2022)	33 negara (TALIS); SMP	SEM; 132.376 guru	Distributif → inovativitas	Langsung β = 0,370; tidak langsung via kolaborasi dan otonomi	Tinggi
4	Burhanudin et al. (2022)	Indonesia; SMP	Survei regresi; 134 guru	Transformasional → kreativitas guru	r^2 = 0,425; komunikasi interpersonal lebih kuat	Sedang
5	Agustina et al. (2022)	Indonesia; SMK	Survei regresi; 51 guru	Transformasional → IWB	Positif signifikan bersama keadilan organisasi	Sedang
6	Meyer et al. (2023)	Jerman; SMP/SMA	Kualitatif longitudinal; 50 wawancara	Praktik kepemimpinan → inovasi sekolah via kolaborasi	Struktur tim dan pelibatan guru menentukan keberhasilan inovasi	Tinggi
7	Samosir et al. (2023)	Indonesia; SD	Survei regresi; 91 guru	Kepemimpinan → kreativitas guru	R^2 = 0,191; motivasi lebih kuat	Rendah
8	Bao (2024)	Tiongkok; SD/SMP	Survei tiga gelombang; 295 guru	Transformasional → perilaku inovatif	Langsung β = 0,131; mediasi makna kerja	Sedang
9	Mo et al. (2024)	Tiongkok; SMP	Survei; 671 guru	Inklusif → perilaku inovatif	Langsung dan via efikasi guru	Sedang
10	Rasdiana et al. (2024)	Indonesia; SMA	PLS-SEM; 257 guru	Digital → keterampilan inovasi	Tidak langsung; via komunitas belajar (47,4%)	Tinggi
11	Setyaningrum et al. (2024)	Indonesia; SMA	Survei; 50 guru satu sekolah	Transformasional → perilaku inovatif	Signifikan; motivasi lebih kuat	Rendah
12	Arifin et al. (2024)	Indonesia; SD	Survei regresi; 106 guru	Kepemimpinan → kreativitas guru	Menjelaskan 47,6% variasi	Sedang

No	Penulis (Tahun)	Negara; jenjang	Desain; sampel	Kepemimpinan → hasil	Temuan utama	MMAT
13	Sulastri et al. (2024)	Indonesia; SD	Survei regresi; 200 responden	Gaya kepemimpinan → digitalisasi pembelajaran	R^2 = 0,948 (perlu kehati-hatian)	Rendah
14	Fahma et al. (2024)	Indonesia; MI	Studi kasus; kepala madrasah	Visioner → perubahan inovatif	RPP ringkas, rekrutmen selektif; resistensi guru	Rendah
15	Wang & Bai (2025)	Tiongkok; tidak dilaporkan	SEM (TALIS); 3.149 guru	Distributif → inovasi mengajar	Mediasi berantai otonomi dan efikasi	Tinggi
16	Ma & Zhang (2025)	Tiongkok; SD/SMP	Survei mediasi; 527 guru	Distributif → inovasi mengajar	Tidak ada efek langsung; via kolaborasi	Sedang
17	Gong (2025)	Tiongkok; SMP	SEM (TALIS); 3.976 guru	Distributif → inovasi mengajar	Langsung β = 0,11; 52% tidak langsung	Tinggi
18	Lu et al. (2025)	Tiongkok; SD/SMP	Survei; 508 guru	Autentik (moderator) → IWB	Memperkuat jalur status orang dalam	Tinggi
19	Tuang & Quintos (2025)	Filipina; SMP/SMA	Metode campuran; 129 guru	Inovatif → IWB dan komitmen	Keterampilan interpersonal prediktor kuat	Sedang
20	Lasrin et al. (2025)	Indonesia; SMA	Metode campuran; 205 guru	Transformasional → inovativitas	Jalur 0,327; hambatan waktu dan administrasi	Sedang
21	Suhastuti et al. (2025)	Indonesia; SD	Satu kelompok pra-pascates; 17 guru	Peran inovator → inovasi pengajaran	Positif signifikan bersama budaya sekolah	Rendah
22	Yuliawati et al. (2025)	Indonesia; SMP/SMA	Studi kasus	Peran kepala sekolah → inovasi HOTS/STEM	Inspirator, perancang pelatihan, administrator, supervisor	Tinggi
23	Rahmani et al. (2025)	Indonesia; SMP	Analisis jalur; 220 guru	Transformasional → IWB	Positif signifikan bersama efikasi diri	Tinggi
24	Noviko et al. (2025)	Indonesia; SMA	Korelasional; 35 guru	Transformasional → inovasi digital	r = 0,399	Rendah
25	Tanan & Purbojo (2025)	Indonesia; tidak dilaporkan	PLS-SEM; 63 guru	Digital → IWB	Tidak signifikan; budaya sekolah signifikan	Sedang
26	Amri & Suhardi (2025)	Indonesia; SMA	Studi kasus	Inovatif berbasis moral → pengembangan pembelajaran	Teknologi dan proyek; supervisi kolaboratif	Sedang
27	Amruzziyad & Citriadin (2025)	Indonesia; tidak dilaporkan	Studi kasus; 4 informan	Adaptif → kreativitas guru (PjBL)	Pelatihan, waktu, sumber daya, partisipasi	Sedang

No	Penulis (Tahun)	Negara; jenjang	Desain; sampel	Kepemimpinan → hasil	Temuan utama	MMAT
28	Kasim & Surya (2025)	Indonesia; SD	Survei korelasional; 32 kepala sekolah, 61 guru	Digital → integrasi teknologi	Positif, dominan untuk komunikasi dan administrasi	Sedang
29	Dolapcı & Uluğ (2026)	Turki; tidak dilaporkan	SEM; 812 guru	Instruksional → IWB	Efek tidak langsung via komitmen dan kolaborasi lebih kuat	Tinggi
30	Arslan et al. (2026)	Turki; SD/SMP/SMA	SEM; 405 guru	Berpusat pada pembelajaran → praktik inovatif	Langsung dan via berbagi pengetahuan	Tinggi
31	Poobos & Sudibjo (2026)	Indonesia; tidak dilaporkan	PLS-SEM; 60 guru	Transformasional → IWB	Via keterlibatan kerja; iklim tidak memediasi	Sedang
32	Tarno et al. (2026)	Indonesia; SD	Metode campuran; 42 guru, 5 kepala sekolah	Praktik kepemimpinan → kreativitas guru	R^2 = 0,384; tema inovasi instruksional	Sedang
33	Freti et al. (2026)	Indonesia; SD	Kualitatif deskriptif	Fungsi manajemen → kreativitas guru	Perencanaan partisipatif, KKG, supervisi	Sedang
34	Junaidi et al. (2024)	Indonesia; SD	Studi kasus	Kebijakan kepala sekolah → pembelajaran inovatif	Pengembangan profesional, teknologi, budaya kolaboratif	Tinggi

Keterangan: IWB = *innovative work behavior*; SEM = *structural equation modeling*; PLS-SEM = *partial least squares SEM*; TALIS = *Teaching and Learning International Survey*; PjBL = *project-based learning*; KKG = Kelompok Kerja Guru. Kategori MMAT: tinggi = 4 sampai 5 kriteria, sedang = 3, rendah = 0 sampai 2.

Dua belas studi berkualitas tinggi, enam belas sedang, dan enam rendah. Tujuh dari dua belas studi internasional berkualitas tinggi, umumnya dengan sampel besar dan pemodelan persamaan struktural. Di Indonesia hanya lima dari 22 studi yang berkualitas tinggi, karena banyak memakai sampel satu sekolah atau satu kecamatan dengan regresi sederhana. Samosir et al. (2023) menjumlahkan R^2 tiga model terpisah menjadi 98,2%, dan Sulastri et al. (2024) melaporkan R^2 94,8%, angka yang jarang muncul pada data persepsi guru.

Gaya Kepemimpinan dan Arah Hubungannya (RQ1)

Kepemimpinan transformasional paling sering dikaji (delapan studi) dan semuanya melaporkan hubungan positif, termasuk di SMP negeri Banjarbaru dan SMK Muhammadiyah 7 Gondanglegi (Rahmani et al., 2025;

Agustina et al., 2022). Besarnya bervariasi: koefisien jalur 0,327 pada guru SMA swasta di Bogor (Lasrin et al., 2025), korelasi 0,399 di SMAN 2 Sipora (Noviko et al., 2025), dan efek langsung hanya 0,131 pada studi tiga gelombang di Shenzhen dan Beijing (Bao, 2024). Hubungan itu nyata, tetapi porsi yang dijelaskan langsung tidak besar.

Kepemimpinan distributif dikaji dalam empat studi. Efek langsungnya mencapai β = 0,370 pada data 33 negara (Lin, 2022), tetapi hanya 0,11 di Shanghai dengan 52% efek total berjalan tidak langsung (Gong, 2025), dan tidak signifikan pada studi Ma & Zhang (2025). Kepemimpinan instruksional dan berpusat pada pembelajaran di Turki menunjukkan pola serupa; efek tidak langsungnya lebih kuat daripada efek langsung (Dolapcı & Uluğ, 2026), meski Arslan et al. (2026)menemukan keduanya signifikan.

Gaya relasional juga berhubungan positif. Kepemimpinan inklusif berpengaruh langsung terhadap perilaku inovatif guru SMP di Guangxi (Mo et al., 2024), kepemimpinan autentik memperkuat jalur status orang dalam (Lu et al., 2025), dan keterampilan interpersonal kepala sekolah menjadi prediktor kuat di Filipina (Tuang & Quintos, 2025). Di Malaysia, dukungan kepala sekolah berbobot jauh lebih kecil daripada kerja tim (Johari et al., 2021). Kepemimpinan digital memiliki bukti paling lemah: dua dari tiga studi tidak menemukan efek langsung (Rasdiana et al., 2024; Tanan & Purbojo, 2025), dan studi ketiga mendapati teknologi lebih banyak dipakai guru untuk komunikasi dan administrasi daripada pembelajaran (Kasim & Surya, 2025).

Studi SD di Indonesia umumnya mengukur kepemimpinan secara umum. Kepemimpinan menjelaskan 47,6% variasi kreativitas guru SD negeri di Kendal (Arifin et al., 2024) dan 38,4% pada studi metode campuran dengan 42 guru (Tarno et al., 2026), tetapi hanya 19,1% di Sibolga Selatan, kalah dari motivasi kerja yang menjelaskan 50,2% (Samosir et al., 2023). Peran kepala sekolah sebagai inovator juga dilaporkan berpengaruh di SDN 49 Mandau (Suhastuti et al., 2025), meski desain satu kelompok dengan 17 guru membatasi kesimpulannya.

Mekanisme yang Menjembatani (RQ2)

Temuan paling konsisten adalah bahwa kepala sekolah lebih sering

memengaruhi inovasi guru secara tidak langsung. Kolaborasi profesional menjadi jalur yang paling sering teruji. Kepemimpinan distributif meningkatkan kolaborasi (β = 0,360), lalu kolaborasi meningkatkan inovativitas (β = 0,212) (Lin, 2022). Di Makassar, kepemimpinan digital baru berpengaruh terhadap keterampilan inovasi guru melalui komunitas belajar profesional, dengan efek tidak langsung 47,4% (Rasdiana et al., 2024). Jalur serupa muncul melalui berbagi pengetahuan (Arslan et al., 2026) serta kolaborasi dan komitmen guru (Dolapcı & Uluğ, 2026).

Jalur kedua menyangkut ruang gerak dan keyakinan guru. Otonomi mengajar menjadi mediator terkuat pada 3.149 guru Tiongkok (Wang & Bai, 2025), dan efikasi guru memediasi pengaruh kepemimpinan inklusif (Mo et al., 2024), walaupun di Shanghai otonomi baru bermakna jika diteruskan melalui efikasi diri (Gong, 2025). Jalur ketiga bersifat psikologis, yaitu makna kerja (Bao, 2024), keterlibatan kerja (Poobos & Sudibjo, 2026), dan status orang dalam (Lu et al., 2025). Iklim sekolah tidak memediasi hubungan di Toraja Utara, sedangkan budaya sekolah berpengaruh lebih kuat daripada kepemimpinan digital di Manado (Tanan & Purbojo, 2025).

Praktik Konkret dan Hambatan (RQ3)

Studi kualitatif memperlihatkan lima praktik yang berulang. Pertama, keteladanan: kepala sekolah di Lembang mengikuti forum inovasi pembelajaran internasional, merancang pelatihan STEM, dan ikut menyupervisinya (Yuliawati et al., 2025). Kedua, pengembangan profesional terstruktur, seperti lokakarya dan KKG di SD Inpres 2 Besusu (Freti et al., 2026), pelatihan teknologi di SD Muhammadiyah 19 Kemlayan (Juniarsih et al., 2026), serta perancangan model pembelajaran saintifik religius bersama masyarakat (Saputra et al., 2021). Ketiga, pelibatan guru dalam keputusan, yang membuat inovasi terasa relevan (Meyer et al., 2023) dan menambah kepercayaan diri guru matematika mencoba pembelajaran berbasis proyek (Amruzziyad & Citriadin, 2025). Keempat, supervisi dengan umpan balik (Amri & Suhardi, 2025). Kelima, pengurangan beban administrasi; kepala MI Taskombang di Klaten mengizinkan RPP yang sangat ringkas agar guru fokus mengajar (Fahma et al., 2024).

Hambatan yang berulang adalah keterbatasan waktu dan beban administrasi (Lasrin et al., 2025), resistensi guru (Fahma et al., 2024; Juniarsih et al., 2026), serta fasilitas dan kompetensi digital yang belum merata (Kasim & Surya, 2025). Di Jerman, visi kepala sekolah yang jelas tetap gagal ketika guru tidak yakin akan relevansi inovasi (Meyer et al., 2023).

Pembahasan

Hasil sintesis menunjukkan bahwa peran kepala sekolah dalam inovasi pembelajaran lebih banyak bekerja melalui kondisi yang ia ciptakan. Kepala sekolah jarang mengubah praktik kelas secara langsung. Ia membentuk struktur kolaborasi, memberi ruang otonomi, dan menumbuhkan rasa aman untuk mencoba. Pola ini menjelaskan mengapa sebagian studi tidak menemukan efek langsung (Ma & Zhang, 2025; Rasdiana et al., 2024); pengaruhnya berpindah ke variabel perantara yang jarang diukur dalam regresi sederhana. Dalam kerangka Janssen (2000), gagasan baru biasanya lahir dari guru, tetapi tahap memperjuangkan dan mewujudkannya membutuhkan waktu, forum, dan perlindungan dari beban administrasi, dan di tahap inilah kepala sekolah paling menentukan.

Angka determinasi yang tinggi pada sebagian studi nasional perlu dibaca hati-hati karena bisa mencerminkan kesamaan sumber data, sebab variabel bebas dan terikat diisi oleh guru yang sama. Sumbangan khas studi nasional justru datang dari studi kualitatif yang memotret praktik sehari-hari kepala SD dan madrasah.

Bagi sekolah dasar di Indonesia, KKG dan komunitas belajar dapat dijadikan saluran utama inovasi, asalkan jadwalnya dijaga dan dibahas dengan masalah pembelajaran nyata. Pengadaan perangkat dan pelatihan aplikasi tanpa forum berbagi praktik tampaknya hanya mengubah cara guru berkomunikasi dan mengurus administrasi (Kasim & Surya, 2025).

Kajian ini memiliki keterbatasan. Tanpa akses langsung ke Scopus dan Web of Science, penjaringan bertumpu pada Crossref, OpenAlex, dan hasil teratas penelusuran web, dan 19 laporan tidak dapat diakses, termasuk beberapa artikel internasional yang relevan dari judulnya. Skrining dan penilaian kualitas dilakukan oleh satu peninjau, sebagian hanya berdasarkan abstrak.

Dominasi desain potong lintang dengan data laporan diri juga membatasi klaim kausal.

D. Kesimpulan

Kepemimpinan kepala sekolah berhubungan positif dengan inovasi pembelajaran guru pada sebagian besar dari 34 studi yang disintesis. Gaya transformasional, distributif, instruksional, dan berpusat pada pembelajaran memiliki dukungan bukti paling kuat, sedangkan kepemimpinan digital paling lemah. Pengaruh tersebut sebagian besar berjalan melalui kolaborasi profesional, otonomi dan efikasi diri guru, serta makna dan keterlibatan kerja. Praktik yang paling sering dikaitkan dengan inovasi adalah keteladanan, pelatihan terstruktur dan KKG, pengambilan keputusan partisipatif, supervisi dengan umpan balik, dan pengurangan beban administrasi.

Kepala sekolah dan pengawas disarankan menjadikan pembangunan struktur kolaborasi guru sebagai strategi utama. Penelitian selanjutnya perlu memakai desain longitudinal dan multilevel di sekolah dasar Indonesia, instrumen perilaku kerja inovatif yang tervalidasi, serta menguji kolaborasi dan efikasi guru sebagai mediator. Studi intervensi tentang dampak pengurangan beban administrasi terhadap inovasi guru juga layak dikembangkan.

DAFTAR PUSTAKA

Agustina, M., Churiyah, M., Agustina, Y., & Arief, M. (2022). Analisis innovative work behavior guru SMK Muhammadiyah 7 Gondanglegi Kabupaten Malang melalui organizational justice dan gaya kepemimpinan transformasional. *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran*, *7*(2), 132–146. https://doi.org/10.17509/jpm.v7i2.45096

Amri, A., & Suhardi, M. (2025). Kepemimpinan inovatif kepala sekolah berbasis moral dalam pengembangan pembelajaran. *SECONDARY: Jurnal Inovasi Pendidikan Menengah*, *5*(2), 65–77. https://doi.org/10.51878/secondary.v5i2.4757

Amruzziyad, & Citriadin, Y. (2025). Kepemimpinan adaptif kepala sekolah untuk meningkatkan kreativitas guru matematika dalam pembelajaran yang berbasis proyek. *GeoScienceEd*, *6*(1), 184–186. https://doi.org/10.29303/goescienceed.v6i1.627

Arifin, S. A., Nurkolis, N., & Haryati, T. (2024). Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, komitmen guru, dan budaya sekolah terhadap kreativitas guru. *Jurnal Inovasi Pembelajaran Di Sekolah*, *5*(2),

473–484. https://doi.org/10.51874/jips.v5i2.245

Arslan, K., Savaş, G., & Kılınç, A. Ç. (2026). Enhancing teacher innovative practices through principal learning-centred leadership and teacher knowledge sharing. *British Educational Research Journal*, *52*(2), 1574–1594. https://doi.org/10.1002/berj.70067

Bao, Y. (2024). The effect of principal transformational leadership on teacher innovative behavior: The moderator role of uncertainty avoidance and the mediated role of the sense of meaning at work. *Frontiers in Education*, *9*, 1378615. https://doi.org/10.3389/feduc.2024.1378615

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, *3*(2), 77–101. https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa

Burhanudin, H., Retnowati, R., & Laihad, G. H. (2022). Kreativitas guru ditinjau dari kepemimpinan tranformasional kepala sekolah dan komunikasi interpersonal. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, *10*(1), 30–36. https://doi.org/10.33751/jmp.v10i1.5062

Dolapcı, E., & Uluğ, F. (2026). How instructional leadership influences teachers' innovative work behavior: Understanding the mediating role of teacher commitment and professional collaboration. *Research in Educational Administration & Leadership*, *11*(3), 576–615. https://doi.org/10.30828/real.1865188

Fahma, N., Kusuma, A. A. S., Prayitno, H. J., Soemardjoko, B., & Narimo, S. (2024). Strategi perubahan inovatif dalam kepemimpinan visioner kepala sekolah Muhammadiyah. *Ideguru: Jurnal Karya Ilmiah Guru*, *9*(3), 1345–1350. https://doi.org/10.51169/ideguru.v9i3.975

Freti, F., Gagaramusu, Y. B. M., Rahmawati, D., Rizal, & Purnamasari, D. I. (2026). Principal management practices direct teacher creativity and discipline in elementary schools. *Academia Open*, *11*(1), 14621. https://doi.org/10.21070/acopen.11.2026.14621

Gong, J. (2025). The effects of distributed leadership on teaching innovation in Shanghai, China: The mediating roles of teacher autonomy, teacher collaboration, and teacher self-efficacy. *Frontiers in Psychology*, *16*, 1562838. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1562838

Hong, Q. N., Fàbregues, S., Bartlett, G., Boardman, F., Cargo, M., Dagenais, P., Gagnon, M.-P., Griffiths, F., Nicolau, B., O'Cathain, A., Rousseau, M.-C., Vedel, I., & Pluye, P. (2018). The Mixed Methods Appraisal Tool (MMAT) version 2018 for information professionals and researchers. *Education for Information*, *34*(4), 285–291. https://doi.org/10.3233/EFI-180221

Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *73*(3), 287–302. https://doi.org/10.1348/09631790

0167038

Johari, A. B., Abdul Wahat, N. W., & Zaremohzzabieh, Z. (2021). Innovative work behavior among teachers in Malaysia: The effects of teamwork, principal support, and humor. *Asian Journal of University Education*, *17*(2), 72–84. https://eric.ed.gov/?id=EJ1304344

Junaidi, R., Anwar, K., & Islam Negeri Sulthan Thaha Saifuddin Jambi, U. (2024). Hubungan Budaya Organisasi Terhadap Inovasi Pendidikan. In *IQRO: Journal of Islamic Education Juli-2024* (Vol. 7, Number 1). http://ejournal.iainpalopo.ac.id/index.php/iqro

Juniarsih, W., Yuliani, F., Halimah, S., Darsinah, & Rohmah, W. (2026). Implementasi kebijakan kepala sekolah dalam mendorong pembelajaran inovatif: Studi kasus di sekolah dasar. *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, *11*(2), 218–231. https://doi.org/10.23969/jp.v11i02.51162

Kasim, M., & Surya, P. (2025). Dampak Kepemimpinan Digital Kepala Sekolah terhadap Integrasi Teknologi Guru di Sekolah Dasar. *Jurnal Pendidikan Dan Kebudayaan*, *10*(1), 1–18. https://doi.org/10.24832/jpnk.v10i1.5662

Kementerian Pendidikan Kebudayaan Riset dan Teknologi. (2021). *Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Nomor 40 Tahun 2021 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah*. Kemendikbudristek.

Lasrin, H., Rubini, B., & Novita, L. (2025). The effect of transformational leadership and teacher motivation on teacher innovation in secondary schools. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, *9*(6), 5997–6007. https://doi.org/10.47772/IJRISS.2025.906000459

Lin, Q. (2022). The relationship between distributed leadership and teacher innovativeness: Mediating roles of teacher autonomy and professional collaboration. *Frontiers in Psychology*, *13*, 948152. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.948152

Lu, C., Xu, Z., & Tian, Q. (2025). Teachers' well-being and innovative work behavior: A moderated mediation model of perceived insider status and principal authentic leadership. *Behavioral Sciences*, *15*(10), 1419. https://doi.org/10.3390/bs15101419

Ma, X., & Zhang, P. (2025). How distributed leadership shapes Chinese teachers' teaching innovation behavior: Mediating roles of teacher collaboration and teachers' social-emotional learning beliefs. *The Asia-Pacific Education Researcher*, *34*(6), 1977–1989. https://doi.org/10.1007/s40299-025-01006-9

Meyer, A., Hartung-Beck, V., Gronostaj, A., Krüger, S., & Richter, D. (2023). How can principal leadership practices promote teacher collaboration and organizational change? A longitudinal multiple case study of three school improvement initiatives. *Journal of Educational Change*, *24*, 425–455. https://doi.org/10.1007/s10833-

022-09451-9

Mo, D., Kadir, S. A., Hassan, R., & Kang, E. K. M. S. (2024). The relationship between principal inclusive leadership, teacher efficacy and teachers' innovative behavior. *International Journal of Evaluation and Research in Education*, *13*(6), 4338–4345. https://doi.org/10.11591/ijere.v13i6.29187

Noviko, H., Maksum, H., & Novaliendry, D. (2025). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap inovasi guru melalui pemanfaatan teknologi pembelajaran digital. *MANAJERIAL: Jurnal Inovasi Manajemen Dan Supervisi Pendidikan*, *5*(4), 1276–1286. https://doi.org/10.51878/manajerial.v5i4.8013

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., … Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, *372*, n71. https://doi.org/10.1136/bmj.n71

Poobos, U. J., & Sudibjo, N. (2026). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif guru melalui iklim sekolah dan keterlibatan kerja sebagai variabel mediasi di Sekolah XYZ Toraja Utara. *Polyglot: Jurnal Ilmiah*, *22*(2), 31–57. https://doi.org/10.19166/pji.v22i2.11001

Rahmani, A., Aslamiah, A., & Ngadimun, N. (2025). Principal transformational leadership, self-efficacy, and OCB on teachers innovative work behavior. *Curricula: Journal of Curriculum Development*, *4*(2), 1123–1138. https://doi.org/10.17509/curricula.v4i2.87405

Rasdiana, R., Nurhadi, T., Akbar B., M. I., Salim, F. A., Novitasari, A. T., Cholidah, R. N., Susanto, K., Ma'rifatin, S., Rawe, N. S. H. A., Paranoan, C. A. C., Sartika, R. P., Kadju, M. D. P., & Habibah, L. B. (2024). The effect of digital leadership in nurturing teachers' innovation skills for sustainable technology integration mediated by professional learning communities. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, *8*(10), 8480. https://doi.org/10.24294/jipd.v8i10.8480

Samosir, L. H., Sulasmi, E., & Prasetia, I. (2023). Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, profesional guru dan motivasi kerja terhadap kreativitas guru. *Jurnal Manajemen Pendidikan Dasar, Menengah Dan Tinggi*, *4*(2), 119–128. https://doi.org/10.30596/jmp-dmt.v4i2.14705

Saputra, B. R., Arifin, I., & Sobri, A. Y. (2021). Kepemimpinan kepala sekolah dalam inovasi pembelajaran saintifik religius. *Kelola: Jurnal Manajemen Pendidikan*, *8*(1), 94–102. https://doi.org/10.24246/j.jk.2021.v8.i1.p94-102

Setyaningrum, R., Taufiqulloh, T., & Habibi, B. (2024). Pengaruh kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan motivasi kerja terhadap perilaku inovatif guru SMA. *Journal of Education Research*, *5*(3), 3827–3839. https://doi.org/10.37985/jer.v5i3.

1477

Suhastuti, S., Masrul, M., & Putra, K. E. (2025). Pengaruh peran kepala sekolah sebagai inovator dan budaya sekolah terhadap inovasi pengajaran guru di SDN 49 Mandau. *Journal of Education Research*, *6*(4), 1250–1257. https://doi.org/10.37985/jer.v6i4.3305

Sulastri, S., Nurkolis, N., & Kusumaningsih, W. (2024). Pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja guru terhadap digitalisasi pembelajaran di sekolah dasar negeri. *Jurnal Inovasi Pembelajaran Di Sekolah*, *5*(1), 329–337. https://doi.org/10.51874/jips.v5i1.230

Tanan, D., & Purbojo, R. (2025). Pengaruh persepsi guru tentang budaya sekolah dan gaya kepemimpinan digital terhadap perilaku kerja inovatif guru di Sekolah XYZ Manado. *Kelola: Jurnal Manajemen Pendidikan*, *12*(1), 31–46. https://doi.org/10.24246/j.jk.2025.v12.i1.p31-46

Tarno, T., Karim, K., Erniati, E., Farisatma, F., & Nursufika, N. (2026). Principal leadership practices and their effects on teacher creativity and performance in elementary schools. *Jurnal Eduscience*, *13*(5), 1691–1706. https://doi.org/10.36987/jes.v13i5.9811

Tuang, J. F., & Quintos, S. B. (2025). Innovative leadership of school principals and the teachers' work behavior and level of commitment. *American Journal of Multidisciplinary Research and Innovation*, *4*(6), 17–30. https://doi.org/10.54536/ajmri.v4i6.5950

Wang, G., & Bai, H. (2025). How does distributed leadership promote teachers' teaching innovation in China? A chain-mediated model of teaching autonomy and teaching efficacy. *The Asia-Pacific Education Researcher*. https://doi.org/10.1007/s40299-025-01014-9

Yuliawati, N., Suryadi, E., Ahman, E., & Santoso, B. (2025). The role of principal leadership in encouraging teacher innovation in higher order thinking skills (HOTS) based learning. *Mimbar Pendidikan*, *10*(1), 48–59. https://doi.org/10.17509/mimbardik.v10i1.81023