

**KEPEMIMPINAN TERDISTRIBUSI DAN DAMPAKNYA TERHADAP SEKOLAH:
TINJAUAN LITERATUR**

Ina Marlina¹, Yudi Ekka Suryapriadi², Asep Priatna³
yudi.upi13@gmail.com ¹, aseppriatna064gmail.com ², inamarlinaa211@gmail.com ³
Universitas Mandiri Subang

ABSTRACT

This literature review synthesizes recent empirical research on distributed leadership and its impact on schools, with a focus on student achievement, teacher outcomes, and organizational effectiveness. A narrative review approach was used to provide a thematic synthesis of findings and theoretical developments. Data were retrieved from the Scopus database using the search strings TITLE (distributed AND leadership) AND TITLE (school), yielding 197 peer-reviewed journal articles. After applying inclusion criteria focusing on English-language publications and journal articles, 35 studies were selected for in-depth qualitative analysis. The review differentiates between structural and functional distributed leadership and finds that a functional approach emphasizing collaboration and shared decision-making produces more consistently positive outcomes. Evidence suggests that distributed leadership improves student performance and teacher professional growth through mediating factors such as teacher collaboration, organizational trust, and professional learning communities. However, challenges remain, including unclear role boundaries, resistance to authority changes, and cultural barriers within hierarchical school systems. The review highlights the need for context-sensitive implementation supported by professional development and a collaborative organizational culture. Future research should expand longitudinal and cross-cultural studies to better understand how distributed leadership develops over time and operates in diverse educational contexts.

Keywords: Distributed leadership, shared leadership, school leadership, teacher collaboration, educational leadership

ABSTRAK

Tinjauan pustaka ini mensintesis penelitian empiris terkini tentang kepemimpinan terdistribusi dan dampaknya terhadap sekolah, dengan fokus pada prestasi siswa, hasil guru, dan efektivitas organisasi. Pendekatan tinjauan naratif digunakan untuk memberikan sintesis tematik temuan dan perkembangan teoretis. Data diperoleh dari basis data Scopus menggunakan string pencarian TITLE (terdistribusi DAN kepemimpinan) DAN TITLE (sekolah), yang menghasilkan 197 artikel jurnal yang telah melalui tinjauan sejawat. Setelah menerapkan kriteria inklusi yang berfokus pada publikasi dan artikel jurnal berbahasa Inggris, 35 studi dipilih untuk analisis kualitatif mendalam. Tinjauan ini membedakan antara kepemimpinan terdistribusi struktural

dan fungsional, dan menemukan bahwa pendekatan fungsional yang menekankan kolaborasi dan pengambilan keputusan bersama menghasilkan hasil positif yang lebih konsisten. Bukti menunjukkan bahwa kepemimpinan terdistribusi meningkatkan kinerja siswa dan pertumbuhan profesional guru melalui faktor-faktor mediasi seperti kolaborasi guru, kepercayaan organisasi, dan komunitas pembelajaran profesional. Namun, tantangan tetap ada, termasuk batasan peran yang tidak jelas, resistensi terhadap perubahan wewenang, dan hambatan budaya dalam sistem sekolah hierarkis. Tinjauan ini menyoroti perlunya implementasi yang peka terhadap konteks yang didukung oleh pengembangan profesional dan budaya organisasi yang kolaboratif. Penelitian di masa mendatang harus memperluas studi longitudinal dan lintas budaya untuk lebih memahami bagaimana kepemimpinan terdistribusi berkembang seiring waktu dan beroperasi dalam konteks pendidikan yang beragam.

Kata Kunci: Kepemimpinan terdistribusi, kepemimpinan bersama, kepemimpinan sekolah, kolaborasi guru, kepemimpinan pendidikan

A. Pendahuluan

Dalam lanskap pendidikan kontemporer, kepemimpinan sekolah telah mengalami transformasi fundamental dari model hierarkis tradisional menuju pendekatan yang lebih kolaboratif dan inklusif. Pergeseran ini merespons tantangan pendidikan abad ke-21 yang semakin kompleks, menuntut respons kepemimpinan yang lebih adaptif, responsif, dan demokratis. Kepemimpinan terdistribusi telah muncul sebagai salah satu konsep paling berpengaruh dalam kepemimpinan pendidikan, menawarkan kerangka kerja alternatif yang menekankan kolaborasi, pemberdayaan, dan tanggung jawab bersama dalam mengelola dan memimpin sekolah (Harris, 2022; Leithwood dkk., 2020).

Konsep kepemimpinan terdistribusi pertama kali diperkenalkan secara komprehensif oleh Spillane dkk. (2001) melalui karya-karya penting

mereka yang mengembangkan perspektif teoretis baru untuk memahami praktik kepemimpinan. Berbeda dengan pandangan tradisional yang memosisikan kepemimpinan sebagai domain eksklusif individu yang memegang jabatan formal, kepemimpinan terdistribusi memandang kepemimpinan sebagai fenomena yang muncul dari interaksi antara pemimpin, pengikut, dan konteks situasional (Spillane, 2006; Diamond & Spillane, 2016). Pendekatan ini mengakui bahwa kepemimpinan bukan sekadar atribut pribadi yang melekat pada kepala sekolah atau administrator, melainkan praktik kolektif yang didistribusikan di antara berbagai pemangku kepentingan dalam komunitas sekolah.

Penelitian empiris selama dua dekade tentang kepemimpinan terdistribusi telah menghasilkan bukti yang semakin kuat tentang dampak positifnya terhadap hasil sekolah dan pembelajaran siswa. Tinjauan sistematis oleh Harris (2022) terhadap

literatur dari tahun 2011-2021 menegaskan bahwa kepemimpinan terdistribusi dapat memberikan pengaruh positif terhadap peningkatan organisasi dan prestasi siswa jika diterapkan dalam kondisi yang tepat. Studi longitudinal Heck dan Hallinger (2009) menemukan dampak langsung yang signifikan dari kepemimpinan terdistribusi terhadap perubahan kapasitas akademik sekolah dan dampak tidak langsung terhadap tingkat pertumbuhan siswa dalam matematika selama periode empat tahun di 195 sekolah dasar. Temuan serupa dilaporkan oleh Kılınc dkk. (2022) menggunakan data PISA dan TALIS 2018, yang menegaskan peran kepuasan kerja guru dan iklim disiplin dalam memediasi dampak kepemimpinan terdistribusi terhadap prestasi siswa di sekolah menengah atas Turki.

Landasan teoretis kepemimpinan terdistribusi berasal dari berbagai tradisi intelektual, termasuk teori kognisi terdistribusi, teori aktivitas, dan perspektif sosiokultural tentang pembelajaran. Spillane dkk. (2004) berpendapat bahwa untuk memahami praktik kepemimpinan, penting untuk tidak hanya mempertimbangkan peran, strategi, dan karakteristik individu yang menduduki posisi kepemimpinan formal, tetapi juga menyelidiki bagaimana praktik kepemimpinan diterapkan di seluruh pemimpin, pengikut, serta artefak material dan simbolis dalam situasi tertentu. Perspektif ini menekankan bahwa kepemimpinan merupakan fenomena yang dikonstruksi secara sosial melalui

interaksi dan praktik sehari-hari di sekolah (Harris & Spillane, 2008).

Dalam konteks implementasi praktis, kepemimpinan terdistribusi menuntut perubahan mendasar dalam struktur organisasi dan budaya sekolah. Penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi bergantung pada beberapa faktor kunci, termasuk menetapkan visi bersama, memperjelas peran dan tanggung jawab, pengambilan keputusan partisipatif, pembentukan komunitas pembelajaran kolaboratif, pengembangan profesional berkelanjutan, komunikasi yang efektif, pengakuan kontribusi, dan kepemimpinan adaptif (Azorin dkk., 2024). Sebuah studi kasus dari Project LIFT di Charlotte menunjukkan bagaimana model Budaya Peluang menciptakan peran Pemimpin Multi-Kelas (MCL) yang memberdayakan guru-guru unggul untuk memperluas dampak mereka sambil tetap berada di kelas, menghasilkan peningkatan signifikan dalam kesejahteraan guru dan prestasi siswa (Bain & Company, 2023).

Dampak kepemimpinan terdistribusi terhadap guru sebagai agen perubahan di sekolah juga telah terdokumentasi dengan baik. Penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan terdistribusi meningkatkan komitmen organisasi, kepuasan kerja, kolaborasi profesional, dan retensi guru (Liu & Printy, 2017; Sun & Xia, 2018). Ketika guru terlibat dalam proses kepemimpinan dan pengambilan keputusan, mereka mengembangkan

rasa agensi yang lebih kuat dan motivasi intrinsik yang lebih tinggi untuk mencapai tujuan pembelajaran dan kelembagaan (Khan & Aurangzeb, 2024). Lebih lanjut, kepemimpinan terdistribusi memfasilitasi pengembangan profesional guru dengan memberikan kesempatan untuk mengambil berbagai peran kepemimpinan, mengembangkan keterampilan kepemimpinan, dan memperoleh pengalaman berharga yang meningkatkan kualitas mengajar mereka (Azorin dkk., 2020).

Dalam konteks kelas, penerapan kepemimpinan terdistribusi juga menunjukkan potensi transformatif. Ling dkk. (2023) mengeksplorasi penerapan kepemimpinan terdistribusi di kelas-kelas sekolah menengah, dan menemukan bahwa pendekatan ini dapat meningkatkan antusiasme dan inisiatif siswa, mendorong pembelajaran mandiri dan regulasi diri, serta meningkatkan prestasi akademik. Dengan memposisikan siswa sebagai pusat praktik kepemimpinan terdistribusi, guru dapat menciptakan lingkungan belajar yang suportif di mana siswa memiliki otonomi untuk memilih konten pembelajaran mereka sendiri, yang menghasilkan peningkatan minat dan hasil belajar.

Penerapan kepemimpinan terdistribusi menghadirkan beberapa tantangan, termasuk resistensi terhadap perubahan dari individu yang terbiasa dengan sistem hierarkis (Azorin dkk., 2024), ambiguitas peran dan tanggung jawab yang dapat menyebabkan ketegangan di antara

staf (Harris, 2022), dan kesulitan dalam membangun kepercayaan dalam komunitas sekolah. Meskipun kepemimpinan terdistribusi telah dipelajari selama lebih dari dua dekade, masih terdapat kesenjangan substansial, terutama dalam penelitian empiris yang secara langsung menghubungkan kepemimpinan terdistribusi dengan efektivitas sekolah (International Journal of Research and Innovation in Social Science, 2025). Lebih lanjut, investigasi lebih lanjut diperlukan untuk memahami pola distribusi mana yang paling efektif di berbagai konteks, sebagaimana disoroti oleh Leithwood dkk. (2020) bahwa meskipun kepemimpinan terdistribusi dapat memengaruhi hasil sekolah dan siswa secara positif, dampaknya bergantung pada bagaimana kepemimpinan dibagikan dan diimplementasikan. Oleh karena itu, tinjauan pustaka ini berupaya mensintesis studi terbaru dari tahun 2020 hingga 2025 tentang kepemimpinan terdistribusi dengan mengklarifikasi fondasi konseptualnya, memeriksa praktik implementasi dan pengaruhnya terhadap hasil sekolah termasuk prestasi siswa, pertumbuhan profesional guru, dan efektivitas organisasi, sambil juga mengidentifikasi hambatan yang terus-menerus dan area untuk penelitian masa depan untuk memperkuat perannya sebagai pendekatan transformatif dalam kepemimpinan pendidikan.

B. Metode Penelitian

2.1 Pendekatan Penelitian

Studi ini mengadopsi pendekatan tinjauan pustaka naratif untuk mengeksplorasi bagaimana kepemimpinan terdistribusi telah dikonseptualisasikan dan diselidiki secara empiris dalam konteks efektivitas sekolah. Tinjauan naratif memungkinkan sintesis dan interpretasi berbagai studi teoretis dan empiris tanpa struktur prosedural yang ketat seperti tinjauan sistematis (Baumeister & Leary, 1997). Pendekatan ini dipilih untuk memungkinkan pemahaman yang lebih mendalam tentang beragam perspektif teoretis, orientasi metodologis, dan temuan kontekstual terkait praktik kepemimpinan terdistribusi di lembaga pendidikan.

Menurut Green, Johnson, dan Adams (2006), tinjauan naratif tepat digunakan ketika tujuannya adalah untuk mengintegrasikan pengetahuan, mengidentifikasi hubungan konseptual, dan menghasilkan wawasan interpretatif, alih-alih untuk mengagregasi temuan secara statistik. Dalam studi ini, metode naratif memberikan fleksibilitas untuk menganalisis kepemimpinan terdistribusi tidak hanya sebagai pendekatan manajemen tetapi juga sebagai konstruksi budaya dan pedagogis yang membentuk peningkatan mutu sekolah, kolaborasi guru, dan pembelajaran organisasi.

2.2 Strategi Basis Data dan Pencarian

Pencarian literatur dilakukan secara eksklusif melalui basis data Scopus, yang dikenal luas karena cakupannya yang komprehensif terhadap jurnal akademik yang telah melalui tinjauan sejawat dan berdampak tinggi di bidang ilmu pendidikan dan manajemen. Scopus dipilih karena menyediakan akses ke metadata yang tervalidasi, pelacakan sitasi yang andal, dan pengindeksan lintas disiplin, yang penting untuk memastikan kedalaman dan kualitas sumber yang diulas.

Pencarian dilakukan menggunakan kueri Boolean berikut, dibatasi pada bidang judul untuk memastikan relevansi dan ketepatan konseptual:

JUDUL (didistribusikan DAN kepemimpinan) DAN JUDUL (sekolah)

Pencarian menghasilkan total 197 dokumen. Catatan-catatan ini diekspor ke perangkat manajemen referensi dan disaring secara manual untuk memastikan akurasi dan menghilangkan duplikasi. Judul dan abstrak dibaca untuk menentukan apakah studi-studi tersebut secara eksplisit membahas kepemimpinan terdistribusi dalam konteks sekolah. Hanya publikasi yang paling relevan dan telah melalui tinjauan sejawat yang disimpan untuk sintesis akhir.

2.3 Kriteria Inklusi dan Eksklusi

Untuk memastikan relevansi dan ketelitian akademis, kriteria inklusi dan eksklusi berikut diterapkan.

Kriteria inklusi:

1. Artikel yang ditulis dalam bahasa Inggris;
2. Diterbitkan dalam jurnal yang ditinjau sejawat;
3. Secara eksplisit berfokus pada kepemimpinan terdistribusi dalam konteks sekolah atau lembaga pendidikan;
4. Diterbitkan antara tahun paling awal yang tersedia dan 2024, memastikan cakupan waktu yang komprehensif.

Kriteria eksklusi:

1. Bahan non-jurnal seperti makalah konferensi, buku, editorial, atau disertasi;
2. Studi yang ditulis dalam bahasa selain bahasa Inggris;
3. Penelitian yang berfokus pada sektor non-pendidikan atau kerangka kerja kepemimpinan yang tidak terkait dengan kepemimpinan terdistribusi.

Setelah menerapkan kriteria ini, diperoleh kumpulan data artikel jurnal yang telah disempurnakan, yang menjadi landasan empiris dan teoretis bagi sintesis naratif. Setiap studi terpilih dianalisis secara cermat untuk mengidentifikasi tema-tema yang berulang, kerangka konseptual, dan implikasi bagi kepemimpinan sekolah dan efektivitas organisasi.

Pendekatan metodologis ini memastikan transparansi, replikasi, dan validitas akademis tinjauan sambil mempertahankan kedalaman interpretatif yang konsisten dengan

tujuan penyelidikan naratif (Snyder, 2019).

C. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

3.1. Kejelasan Konseptual dan Landasan Teoretis

Analisis literatur terkini menunjukkan upaya berkelanjutan untuk mencapai kejelasan konseptual terkait kepemimpinan terdistribusi. Penelitian pemetaan sains oleh Adams dkk. (2025) mengidentifikasi empat kluster tematik utama yang mendominasi penelitian kepemimpinan terdistribusi dari tahun 1988 hingga 2023: kepemimpinan terdistribusi dan hasil, peningkatan dan perubahan sekolah, faktor kontekstual, dan peran dalam kepemimpinan terdistribusi. Pengelompokan ini menunjukkan sifat kepemimpinan terdistribusi yang multifaset, baik sebagai kerangka teoretis maupun pendekatan praktis dalam manajemen sekolah.

Perbedaan teoretis yang krusial telah muncul antara perspektif struktural dan fungsional tentang kepemimpinan terdistribusi. Tucaliuc dkk. (2025) membedakan antara kepemimpinan terdistribusi struktural (SDL), yang mengacu pada alokasi formal peran kepemimpinan kepada banyak guru dalam struktur sekolah hierarkis, dan kepemimpinan terdistribusi fungsional (FDL), yang mengonseptualisasikan kepemimpinan sebagai praktik yang muncul di mana berbagai fungsi kepemimpinan dipenuhi oleh banyak individu tanpa

memandang status formal. Perbedaan ini krusial, karena penelitian menunjukkan bahwa kedua perspektif ini menghasilkan hasil yang sangat berbeda. Meskipun SDL dapat melemahkan dukungan kepemimpinan dan mengurangi identifikasi organisasi jika diterapkan dengan buruk, FDL secara konsisten menunjukkan hubungan positif dengan pemberdayaan guru, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi (Tucaliuc dkk., 2025).

Lebih lanjut, Hulsbos dkk. (2025) mengidentifikasi empat manifestasi berbeda dari kepemimpinan terdistribusi yang berbeda dalam dua dimensi: fokus tematik (dari tetap ke muncul) dan penyelarasan aktivitas (dari struktural ke relasional). Manifestasi struktural, seperti rumah belajar dan kelompok kerja yang terorganisir secara formal, membutuhkan kepemimpinan transaksional untuk mengelola tujuan yang telah ditentukan sebelumnya dan pengaturan hierarkis. Sebaliknya, manifestasi relasional muncul dari kolaborasi yang diinisiasi oleh guru dan membutuhkan kepemimpinan transformasional untuk memfasilitasi pemecahan masalah organik dan pengembangan tujuan. Tipologi ini memajukan pemahaman tentang bagaimana kepemimpinan terdistribusi beroperasi dalam praktik dan menyoroti pentingnya menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan manifestasi spesifik kepemimpinan terdistribusi yang sedang diterapkan.

3.2. Dampak terhadap Prestasi Siswa dan Efektivitas Sekolah

Hubungan antara kepemimpinan terdistribusi dan prestasi siswa telah menerima perhatian empiris yang substansial, dengan semakin banyak bukti yang mendukung hubungan positif. Kılınc dkk. (2024) menunjukkan melalui pemodelan efek termediasi multilevel menggunakan data PISA Turki bahwa kepuasan kerja kepala sekolah dan praktik kepemimpinan terdistribusi berpengaruh positif terhadap prestasi siswa melalui peningkatan hubungan guru-siswa dan iklim disiplin kelas. Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan terdistribusi beroperasi melalui berbagai jalur untuk memengaruhi hasil belajar siswa, alih-alih hanya memberikan efek langsung.

Mekanisme mediasi yang memengaruhi prestasi siswa melalui kepemimpinan terdistribusi telah dieksplorasi secara ekstensif. Penelitian secara konsisten mengidentifikasi faktor-faktor di tingkat guru sebagai mediator penting. Hammond dkk. (2024) menemukan bahwa sekolah yang menunjukkan pertumbuhan pendidikan yang luar biasa bagi siswa Bahasa Inggris sebagai Bahasa Tambahan (EAL) menerapkan model kepemimpinan terdistribusi yang mengakui dan mendukung pengetahuan profesional yang mendalam di antara para guru. Bentuk kepemimpinan terdistribusi ini memungkinkan guru untuk menjalankan agensi yang sesungguhnya dalam pengambilan

keputusan instruksional, yang secara langsung berkontribusi pada peningkatan hasil belajar siswa. Studi ini menekankan bahwa kepemimpinan terdistribusi yang autentik—yang dicirikan oleh distribusi kekuasaan yang sesungguhnya, alih-alih sekadar pendelegasian tugas—sangat penting bagi keberhasilan pendidikan.

Mengenai efektivitas sekolah secara lebih luas, tinjauan sistematis telah mengidentifikasi efektivitas sekolah sebagai salah satu hasil kepemimpinan terdistribusi yang paling banyak diteliti. Namun, studi empiris yang secara eksplisit mengkaji hubungan langsung antara kepemimpinan terdistribusi dan efektivitas sekolah masih relatif jarang, menunjukkan bahwa area ini memerlukan investigasi lebih lanjut (Adams dkk., 2025). Bukti yang tersedia menunjukkan bahwa kepemimpinan terdistribusi berkontribusi terhadap efektivitas sekolah terutama melalui jalur tidak langsung yang dimediasi oleh budaya organisasi, pengembangan profesional guru, dan praktik kolaboratif.

3.3. Hasil Pembelajaran Guru: Komitmen, Kolaborasi, dan Inovasi

Dampak kepemimpinan terdistribusi terhadap hasil di tingkat guru merupakan salah satu temuan paling kuat dalam literatur terkini. Zhao dkk. (2025) meneliti peran mediasi berantai dari komitmen dan kolaborasi guru dalam hubungan antara kepemimpinan terdistribusi dan praktik inovatif guru menggunakan data TALIS 2018 dari sekolah-sekolah di Tiongkok.

Studi mereka mengungkapkan bahwa kepemimpinan terdistribusi secara signifikan terkait dengan praktik pengajaran inovatif guru, dengan komitmen dan kolaborasi guru menunjukkan efek mediasi berantai yang signifikan. Temuan ini menggarisbawahi bahwa kepemimpinan terdistribusi meningkatkan inovasi tidak hanya melalui pengaruh langsung, tetapi dengan mendorong keterlibatan profesional yang berkelanjutan dan struktur kolaboratif yang menghasilkan sumber daya profesional tambahan.

Penjelasan teoretis untuk jalur mediasi ini bersumber dari teori Konservasi Sumber Daya (COR), yang menyatakan bahwa kepemimpinan terdistribusi berfungsi sebagai mekanisme orkestrasi sumber daya yang strategis. Dalam konteks pendidikan, kepemimpinan terdistribusi beroperasi melalui peran kelembagaan seperti pemimpin kelompok penelitian-pengajaran dan koordinator mata pelajaran, yang menanamkan kolaborasi ke dalam struktur organisasi. Sumber daya kondisional ini berinteraksi dengan sumber daya pribadi—seperti komitmen guru—untuk membentuk spiral perolehan sumber daya, di mana guru yang berkomitmen berpartisipasi lebih aktif dalam kegiatan kolaboratif, yang pada gilirannya menghasilkan energi emosional, efikasi diri, dan kapasitas kreatif yang mendorong praktik inovatif (Zhao dkk., 2025).

Kolaborasi guru muncul sebagai hal yang sangat krusial dalam kerangka

kepemimpinan terdistribusi. Penelitian mengidentifikasi pengembangan profesional kolaboratif, dukungan sebaya, pengajaran bersama, berbagi materi ajar, dan diskusi bersama tentang pengajaran dan pembelajaran sebagai manifestasi kunci kolaborasi guru yang efektif (Zhao dkk., 2025). Namun, kualitas dan keaslian kolaborasi sangatlah penting. Studi dari Tiongkok menyoroti ketegangan antara platform kolaborasi yang terstruktur secara formal seperti Teaching Research Groups (TRGs) dan praktik kolaboratif yang autentik. Meskipun TRGs secara teoritis memfasilitasi pengembangan profesional dan praktik kolektif, strukturnya yang sangat diawasi dan top-down dapat mengakibatkan kolaborasi yang dangkal, formalisasi yang berlebihan, dan otonomi yang terbatas, terutama dalam konteks yang ditandai dengan inspeksi administratif yang intensif dan beban kerja yang berlebihan (Zhao dkk., 2025).

3.4. Budaya dan Iklim Organisasi sebagai Faktor Mediasi

Budaya organisasi sekolah telah diidentifikasi sebagai variabel mediasi penting dalam hubungan antara kepemimpinan terdistribusi dan efektivitas inovasi sekolah. Lu dan Chen (2025) melakukan studi komprehensif yang mengkaji bagaimana kepemimpinan terdistribusi kepala sekolah memengaruhi efektivitas manajemen inovatif sekolah melalui budaya organisasi sekolah di SMP Taiwan. Temuan mereka mengungkapkan bahwa budaya

organisasi sekolah sepenuhnya memediasi hubungan antara kepemimpinan terdistribusi dan efektivitas manajemen inovatif, tanpa efek langsung yang signifikan setelah memperhitungkan mediasi budaya. Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan terdistribusi membentuk hasil sekolah terutama dengan menumbuhkan budaya organisasi yang suportif, kolaboratif, dan inovatif, alih-alih melalui mekanisme administratif langsung.

Dalam budaya organisasi sekolah, beberapa dimensi tertentu menunjukkan efek mediasi yang sangat kuat. Lu dan Chen (2025) menemukan bahwa kepercayaan dan rasa hormat terhadap profesionalisme paling kuat memengaruhi efektivitas manajemen inovatif sekolah, yang menyoroti peran penting dalam membina lingkungan profesional yang suportif dan saling menghormati. Selain itu, dimensi berbagi dan dukungan, membangun konsensus, dan kerja sama kolaboratif semuanya menunjukkan pengaruh langsung yang signifikan terhadap hasil manajemen inovatif. Temuan ini menggarisbawahi bahwa kepemimpinan terdistribusi yang efektif harus secara sengaja menumbuhkan elemen-elemen budaya yang mendukung pengambilan keputusan bersama, otonomi profesional, dan tanggung jawab kolektif.

Erdoğan dkk. (2025) mengeksplorasi lebih lanjut hubungan antara budaya sekolah yang suportif, kepemimpinan yang terdistribusi, dan hasil belajar guru dalam sebuah studi

lintas negara. Penelitian mereka menunjukkan bahwa budaya sekolah yang suportif secara signifikan meningkatkan kapasitas inovasi guru melalui efek langsung maupun jalur tidak langsung yang memperkuat keterkaitan dan kompetensi guru. Sekolah yang mengembangkan budaya yang kondusif untuk pengambilan risiko dan keterlibatan dalam kegiatan eksploratif menghasilkan guru dengan kapasitas yang lebih tinggi untuk praktik pengajaran yang inovatif. Studi ini menekankan bahwa budaya sekolah yang suportif harus dicirikan oleh dinamika interpersonal yang menyerupai struktur keluarga, di mana inovasi dihargai, peluang dieksplorasi, dan lingkungan yang aman dan tertata dengan baik dipertahankan.

3.5. Variasi Kontekstual dan Pertimbangan Budaya

Penelitian semakin mengakui bahwa implementasi dan efektivitas kepemimpinan terdistribusi sangat bervariasi di berbagai konteks budaya dan kelembagaan. Zhao dkk. (2025) menyoroti tantangan spesifik yang dihadapi kepemimpinan terdistribusi di Tiongkok, di mana tata kelola pendidikan yang sangat tersentralisasi memposisikan guru sebagai penerima pasif arahan dari atas ke bawah, sehingga membatasi keterlibatan mereka dalam pengambilan keputusan di tingkat sekolah. Lebih lanjut, tradisi budaya Konfusianisme yang mengakar kuat memperkuat norma-norma hierarkis dan otoritas yang berpusat pada kepala sekolah, sehingga

menghambat pengembangan praktik kepemimpinan bersama dan kolaboratif. Hambatan struktural dan budaya ini menciptakan tantangan implementasi yang berbeda secara signifikan dari konteks pendidikan Barat tempat banyak penelitian kepemimpinan terdistribusi berasal.

Penelitian perbandingan lintas negara telah mengungkapkan variasi regional yang signifikan dalam adopsi kepemimpinan terdistribusi. Menurut penelitian yang disintesis oleh Zhao dkk. (2025), distribusi tanggung jawab kepemimpinan di antara para pemangku kepentingan lebih umum di sekolah-sekolah Eropa dan Amerika Selatan, sementara sekolah-sekolah di Asia dan Amerika Utara menunjukkan tingkat distribusi kepemimpinan yang lebih rendah. Perbedaan regional ini menunjukkan bahwa adopsi kepemimpinan terdistribusi tidak hanya bergantung pada desain kebijakan, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh struktur kelembagaan yang lebih luas, model tata kelola, dan orientasi budaya terhadap otoritas dan hierarki.

Erdoğan dkk. (2025) meneliti bagaimana faktor budaya nasional dan sekolah memengaruhi hubungan antara kepemimpinan terdistribusi dan efektivitas sekolah di berbagai negara. Temuan mereka menunjukkan bahwa efektivitas praktik kepemimpinan terdistribusi bervariasi bergantung pada konteks budaya, dengan budaya kolektif berpotensi mengalami dinamika implementasi yang berbeda dibandingkan budaya individualis. Variasi ini menggarisbawahi

pentingnya pendekatan yang responsif secara budaya terhadap kepemimpinan terdistribusi yang mempertimbangkan norma, nilai, dan struktur tata kelola lokal, alih-alih mengasumsikan penerapan universal model-model yang berasal dari Barat.

3.6. Tantangan dan Hambatan Implementasi

Meskipun terdapat bukti substansial yang mendukung manfaat kepemimpinan terdistribusi, implementasinya menghadapi tantangan yang signifikan. Tucaliuc dkk. (2025) mengidentifikasi jebakan kritis yang terkait dengan pendekatan struktural terhadap kepemimpinan terdistribusi. Ketika kepemimpinan terdistribusi hanya mencerminkan perpecahan dalam diferensiasi hierarkis—di mana berbagai kutub kekuasaan formal hidup berdampingan tanpa koordinasi yang jelas—fungsi motivasi, identitas, dan dukungan kepemimpinan menjadi terdilusi. Penelitian mereka menunjukkan bahwa SDL, jika dirancang dengan buruk, justru mengurangi dukungan kepemimpinan, identifikasi organisasi, dan pemberdayaan guru dibandingkan dengan sekolah yang dipimpin oleh satu kepala sekolah. Temuan ini menantang asumsi normatif bahwa segala bentuk kepemimpinan terdistribusi secara otomatis menghasilkan hasil yang positif.

Penelitian oleh Tucaliuc dkk. (2025) menekankan bahwa administrator sekolah harus merancang struktur organisasi dengan cermat untuk menghindari fragmentasi

wewenang hierarkis yang melemahkan efektivitas kepemimpinan. Sekadar menugaskan beberapa peran kepemimpinan formal kepada guru tidak menjamin hasil yang lebih baik dan dapat terbukti kontraproduktif jika menimbulkan kebingungan tentang jalur pelaporan, melemahkan akuntabilitas, atau memecah wewenang pengambilan keputusan. Implementasi yang efektif membutuhkan definisi dan alokasi tanggung jawab kepemimpinan yang jelas, pelatihan kepemimpinan yang memadai bagi administrator dan guru-pemimpin, serta pembinaan struktur kolaboratif yang disengaja untuk mendukung, alih-alih melemahkan, arahan sekolah yang koheren.

Tantangan implementasi tambahan yang diidentifikasi dalam penelitian terbaru meliputi resistensi terhadap perubahan dari para pemangku kepentingan yang terbiasa dengan struktur hierarki tradisional, ambiguitas peran ketika tanggung jawab kepemimpinan tidak jelas, dan kesulitan membangun kepercayaan yang diperlukan untuk kolaborasi yang autentik. Hulsbos dkk. (2025) mencatat bahwa implementasi yang sukses dari manifestasi relasional kepemimpinan terdistribusi membutuhkan pengembangan 'percakapan kolejal' yang dicirikan oleh komunikasi yang jujur, dialog yang konsekuen, pengambilan risiko, dan kepercayaan—kualitas yang sangat kontras dengan 'percakapan yang ramah' yang dangkal yang berfokus pada menghindari konflik dan mempertahankan status quo.

Mengembangkan wacana profesional semacam itu membutuhkan kerja budaya yang disengaja dan tidak dapat diamanatkan melalui perubahan struktural saja.

3.7. Integrasi Gaya Kepemimpinan dan Efek Sinergis

Penelitian terbaru telah mulai mengeksplorasi bagaimana kepemimpinan terdistribusi berinteraksi dengan dan melengkapi pendekatan kepemimpinan lainnya. Tariq (2025) menyelidiki efek sinergis kepemimpinan terdistribusi dan kepemimpinan pelayan terhadap komitmen organisasi di sekolah-sekolah Pakistan, dan menemukan bahwa interaksi antara gaya kepemimpinan ini memperkuat efek positif terhadap kesejahteraan dan antusiasme guru. Studi ini menunjukkan bahwa dampak positif kepemimpinan pelayan terhadap kepuasan dan kesejahteraan guru meningkat dalam kondisi kepemimpinan terdistribusi yang tinggi, menunjukkan bahwa pendekatan kepemimpinan ini beroperasi secara komplementer, alih-alih terpisah.

Temuan ini memiliki implikasi teoretis yang penting, menunjukkan bahwa kepemimpinan terdistribusi tidak boleh dikonseptualisasikan sebagai model kepemimpinan yang berdiri sendiri, melainkan sebagai karakteristik organisasi yang dapat ditingkatkan atau ditingkatkan oleh praktik kepemimpinan lainnya. Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan sekolah yang efektif dalam konteks kontemporer kemungkinan besar

memerlukan integrasi berbagai kerangka kerja kepemimpinan—kepemimpinan terdistribusi menyediakan mekanisme struktural untuk pengambilan keputusan bersama dan pemberdayaan guru, sementara pendekatan pelengkap seperti kepemimpinan pelayan, transformasional, atau instruksional menyediakan elemen relasional dan penentu visi yang diperlukan untuk arahan sekolah yang koheren.

3.8. Implikasi terhadap Praktik dan Kebijakan

Bukti yang terkumpul memberikan beberapa implikasi yang jelas bagi praktik dan kebijakan pendidikan. Pertama, para pemimpin sekolah harus bergerak melampaui penerapan kepemimpinan terdistribusi yang dangkal, yang hanya mendistribusikan ulang tugas tanpa pemberdayaan yang nyata. Lu dan Chen (2025) menekankan bahwa kepala sekolah harus menghindari pendekatan yang sepenuhnya *laissez-faire* dan sebagai gantinya mengembangkan atmosfer yang berorientasi pada nilai-nilai yang mendukung partisipasi guru yang bermakna dalam pengambilan keputusan. Hal ini mengharuskan kepala sekolah untuk berpikir strategis tentang perubahan lingkungan eksternal, mengadaptasi pendekatan kepemimpinan yang sesuai, dan mendorong iklim inovasi.

Kedua, implementasi yang sukses membutuhkan investasi substansial dalam pengembangan profesional, baik bagi administrator maupun guru. Tucaliuc dkk. (2025) menganjurkan

mandat program pengembangan profesional bagi para pemimpin pendidikan untuk membekali mereka dengan keterampilan mendelegasikan tanggung jawab kepemimpinan secara efektif dan menerapkan praktik partisipatif yang meningkatkan agensi guru. Demikian pula, guru yang mengemban peran kepemimpinan membutuhkan persiapan untuk memenuhi tanggung jawab mereka yang semakin luas secara efektif tanpa mengalami beban kerja yang berlebihan atau kebingungan peran.

Ketiga, kerangka kebijakan harus memperhitungkan variasi budaya dan kontekstual dalam implementasi kepemimpinan terdistribusi. Bukti adanya perbedaan lintas negara yang substansial menunjukkan bahwa kebijakan pendidikan yang mendorong kepemimpinan terdistribusi seharusnya memberikan fleksibilitas untuk adaptasi lokal, alih-alih memaksakan model standar. Zhao dkk. (2025) merekomendasikan bahwa dalam konteks dengan tradisi pendidikan hierarkis, implementasi harus berfokus pada penciptaan peluang terstruktur untuk kolaborasi autentik, sekaligus memperluas agensi guru dalam pengambilan keputusan secara bertahap seiring dengan perkembangan norma budaya.

Keempat, sistem penilaian dan akuntabilitas sekolah harus mengintegrasikan ukuran kualitas kepemimpinan terdistribusi dan agensi guru. Kerangka kerja akuntabilitas yang ada saat ini biasanya berfokus pada kepemimpinan kepala sekolah secara

individual dan struktur hierarki tradisional. Memasukkan penilaian praktik kepemimpinan kolaboratif, partisipasi guru dalam pengambilan keputusan, dan kualitas komunitas pembelajaran profesional akan mendorong penerapan kepemimpinan terdistribusi yang autentik dan menyediakan data untuk perbaikan berkelanjutan.

3.9. Arah Penelitian Masa Depan

Meskipun terdapat kemajuan substansial dalam penelitian kepemimpinan terdistribusi, beberapa kesenjangan kritis masih ada. Pertama, bidang ini membutuhkan lebih banyak studi longitudinal yang mengkaji bagaimana kepemimpinan terdistribusi berkembang seiring waktu dan dampak berkelanjutannya terhadap hasil sekolah. Sebagian besar penelitian yang ada menggunakan desain potong lintang yang tidak dapat membangun hubungan sebab akibat atau melacak lintasan perkembangan implementasi kepemimpinan terdistribusi. Penelitian longitudinal akan menjelaskan bagaimana sekolah bertransisi dari struktur hierarki tradisional ke model kepemimpinan terdistribusi, dengan mengidentifikasi tahapan, tantangan, dan faktor-faktor pendukung dalam proses transformasi ini.

Kedua, penelitian harus terus membedakan antara kepemimpinan terdistribusi struktural dan fungsional sambil mengeksplorasi efek interaksinya. Tucaliuc dkk. (2025) menunjukkan bahwa perspektif ini menghasilkan hasil yang berbeda, tetapi masih terdapat pertanyaan

tentang kombinasi optimal dan apakah pengaturan struktural tertentu lebih mendukung kemunculan kepemimpinan terdistribusi fungsional. Desain eksperimental dan kuasi-eksperimental yang memanipulasi pengaturan struktural sambil mengamati praktik kepemimpinan emergen dapat memberikan wawasan berharga.

Ketiga, penelitian kepemimpinan terdistribusi membutuhkan perhatian yang lebih besar terhadap dimensi kesetaraan dan inklusi. Penelitian saat ini belum cukup mengkaji bagaimana kepemimpinan terdistribusi memengaruhi kelompok-kelompok yang secara tradisional terpinggirkan di sekolah, termasuk ras dan etnis minoritas, guru dari latar belakang sosial ekonomi rendah, dan pendidik di sekolah-sekolah dengan sumber daya terbatas. Penelitian yang mengeksplorasi apakah kepemimpinan terdistribusi mengurangi atau berpotensi memperburuk ketimpangan yang ada akan memberikan informasi bagi strategi implementasi yang lebih adil.

Keempat, penelitian tentang kepemimpinan terdistribusi dalam konteks non-Barat perlu diperluas. Meskipun penelitian di Tiongkok, Turki, dan negara-negara non-Barat lainnya telah berkembang, studi perbandingan sistematis yang mengkaji bagaimana dimensi budaya memengaruhi implementasi dan hasil kepemimpinan terdistribusi masih terbatas. Penelitian semacam itu sebaiknya menggunakan metodologi yang responsif terhadap

budaya dan melibatkan peneliti lokal untuk memastikan temuan mencerminkan konteks budaya yang autentik, alih-alih memaksakan kerangka interpretatif Barat.

Kelima, penelitian harus mengkaji kepemimpinan terdistribusi dalam kaitannya dengan tantangan pendidikan spesifik yang dihadapi sekolah-sekolah kontemporer, termasuk integrasi teknologi, respons terhadap gangguan pendidikan (seperti yang dialami selama pandemi COVID-19), mengatasi hilangnya pembelajaran, dan mendukung kesejahteraan guru di tengah meningkatnya tuntutan profesional. Memahami bagaimana kepemimpinan terdistribusi memfasilitasi atau menghambat respons terhadap tantangan-tantangan ini akan meningkatkan relevansi praktis.

D. Kesimpulan

Tinjauan pustaka ini merangkum penelitian terbaru tentang kepemimpinan terdistribusi dan dampaknya terhadap sekolah, yang mengungkapkan kemajuan signifikan dalam pengembangan konseptual, validasi empiris, dan penerapan praktis. Bukti menunjukkan bahwa ketika diimplementasikan secara autentik, kepemimpinan terdistribusi dapat meningkatkan prestasi siswa, pertumbuhan profesional guru, budaya organisasi, dan efektivitas sekolah secara keseluruhan, meskipun keberhasilannya sangat bergantung pada kualitas implementasi, konteks

budaya, dan koherensi dengan praktik kepemimpinan lainnya. Bidang ini telah berkembang dalam membedakan antara perspektif struktural dan fungsional, mengidentifikasi berbagai manifestasinya, dan mengklarifikasi mekanisme mediasi seperti kolaborasi guru, budaya organisasi, dan komunitas pembelajaran profesional. Integrasi perspektif teoretis termasuk kognisi terdistribusi, teori aktivitas, dan pandangan berbasis sumber daya semakin memperkaya pemahaman tentang bagaimana kepemimpinan terdistribusi beroperasi dalam lingkungan pendidikan yang kompleks. Meskipun demikian, tantangan tetap ada, terutama terkait kualitas implementasi, adaptasi kontekstual, dan kesetaraan. Praktik yang tidak efektif, seperti pendelegasian tugas yang dangkal tanpa pemberdayaan, batasan peran yang samar, atau wewenang yang terfragmentasi, dapat menyebabkan hasil yang kontraproduktif. Mengatasi masalah ini membutuhkan pengembangan profesional yang berkelanjutan, pengembangan budaya organisasi yang kolaboratif, dan kerangka kerja kebijakan yang mendukung. Penelitian di masa mendatang harus terus menyempurnakan kejelasan konseptual, mengeksplorasi variasi kontekstual, dan mengkaji pola perkembangan jangka panjang. Seiring sistem pendidikan menghadapi tantangan yang semakin kompleks dan adaptif, kepemimpinan terdistribusi muncul sebagai paradigma yang menjanjikan untuk mendorong keahlian kolektif, tanggung jawab bersama, dan

peningkatan mutu sekolah yang berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adams, D., Hadijah, S., Yusuf, RM, & Samah, NA (2025). Pemetaan ilmiah basis pengetahuan kepemimpinan terdistribusi di sekolah 1988 hingga 2023. *Administrasi & Kepemimpinan Manajemen Pendidikan*. Publikasi daring lanjutan. <https://doi.org/10.1177/17411432241289769>
- Amels, J., Krüger, ML, Suhre, CJM, & van Veen, K. (2020). Pengaruh kepemimpinan terdistribusi dan pembelajaran berbasis inkuiri terhadap kapasitas guru sekolah dasar untuk berubah: Menguji model. *Efektivitas Sekolah dan Peningkatan Sekolah*, 31 (3), 468-485. <https://doi.org/10.1080/09243453.2020.1746363>
- Amels, J., Krüger, ML, Suhre, CJM, & van Veen, K. (2020). Pengaruh kepemimpinan terdistribusi dan pembelajaran berbasis inkuiri terhadap kapasitas guru sekolah dasar untuk berubah: Menguji model. *Efektivitas Sekolah dan Peningkatan Sekolah*, 31 (3), 468-485. <https://doi.org/10.1080/09243453.2020.1746363>
- Azorín, C., Harris, A., & Jones, M. (2024). Kepemimpinan terdistribusi dalam konteks

- pendidikan: Katalisator untuk peningkatan mutu sekolah. *Heliyon*, 10 (3), e24799. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e24799>
- Bain & Company. (2023). *Transformasi sekolah: Bagaimana kepemimpinan terdistribusi dapat menciptakan lebih banyak sekolah berprestasi tinggi*. <https://www.bain.com/insights/transforming-schools/>
- Baumeister, RF, & Leary, MR (1997). Menulis tinjauan pustaka naratif. *Tinjauan Psikologi Umum*, 1 (3), 311–320. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.1.3.311>
- Diamond, J., & Spillane, J. (2016). Kepemimpinan dan manajemen sekolah dari perspektif terdistribusi: Sebuah retrospektif dan prospektif tahun 2016. *Manajemen dalam Pendidikan*, 30 (4), 147-154. <https://doi.org/10.1177/0892020616665938>
- Erdoğan , U., Abdurakhmanova , G., Ermiş , Ü. F., & Genç , İ. K. (2025). Bagaimana faktor budaya nasional dan sekolah memengaruhi hubungan antara kepemimpinan terdistribusi dan pengajaran kreatif guru: Sebuah studi lintas negara. *European Journal of Education*, 60 (2), e12711. <https://doi.org/10.1111/ejed.12711>
- Evers, AT, De Pater, IE, & Van der Heijden, BIJM (2024). Kepemimpinan terdistribusi dan perilaku kerja inovatif: Peran mediasi motivasi intrinsik dan peran moderasi keamanan psikologis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 33 (3), 332-344. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2023.2301208>
- Green, BN, Johnson, CD, & Adams, A. (2006). Menulis tinjauan pustaka naratif untuk jurnal peer-review: Rahasia perdagangan. *Jurnal Kedokteran Chiropraktik*, 5 (3), 101–117. [https://doi.org/10.1016/S0899-3467\(07\)60142-6](https://doi.org/10.1016/S0899-3467(07)60142-6)
- Gronn , P. (2002). Kepemimpinan terdistribusi sebagai unit analisis. *The Leadership Quarterly*, 13 (4), 423-451. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00120-0](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00120-0)
- Hammond, J., Gibbons, P., & Michell, M. (2024). Praktik efektif dalam pendidikan EAL: Menerapkan kepemimpinan sekolah terdistribusi. *Bahasa dan Pendidikan*, 38 (4), 339-357. <https://doi.org/10.1080/09500782.2023.2257943>
- Harris, A. (2008). Kepemimpinan sekolah terdistribusi: Mengembangkan pemimpin masa depan. *Manajemen dalam Pendidikan*, 22 (1), 31-34. <https://doi.org/10.1177/0892020607085623>

- Harris, A. (2014). Kepemimpinan terdistribusi itu penting: Perspektif, kepraktisan, dan potensi. *Corwin Press* .
- Harris, A. (2022). Kepemimpinan terdistribusi: Melihat secara retrospektif dan kontemporer basis bukti. *Kepemimpinan & Manajemen Sekolah*, 42 (5), 438-453.
<https://doi.org/10.1080/13632434.2022.2109620>
- Harris, A., & Spillane, J. (2008). Kepemimpinan terdistribusi melalui kaca pembesar. *Manajemen dalam Pendidikan*, 22 (1), 31-34.
<https://doi.org/10.1177/0892020607085623>
- Heck, RH, & Hallinger , P. (2009). Menilai kontribusi kepemimpinan terdistribusi terhadap peningkatan dan pertumbuhan prestasi matematika di sekolah. *American Educational Research Journal*, 46 (3), 659-689.
<https://doi.org/10.3102/0002831209340042>
- Hulpia , H., Devos, G., & Van Keer , H. (2011). Hubungan antara kepemimpinan sekolah dari perspektif terdistribusi dan komitmen organisasi guru: Menelaah sumber fungsi kepemimpinan. *Educational Administration Quarterly*, 47 (5), 728-771.
<https://doi.org/10.1177/0013161X11402065>
- Hulsbos , FA, Evers, AT, & Kessels , JWM (2025). Kepemimpinan terdistribusi dalam praktik: Berbagai manifestasi dan apa yang dituntut dari para pemimpin sekolah yang ditugaskan secara formal. *British Educational Research Journal*, 51 (4), 1649-1668.
<https://doi.org/10.1002/berj.4142>
- Jurnal Internasional Riset dan Inovasi Ilmu Sosial. (2025). Hubungan antara kepemimpinan terdistribusi dan efektivitas sekolah: Sebuah tinjauan sistematis. *IJR/ISS*, 9 (6), 2991-3012.
<https://rsisinternational.org/journals/ijriss/>
- Javed , B., Fatima, T., Khan, AK, & Bashir, S. (2020). Dampak kepemimpinan inklusif terhadap perilaku kerja inovatif : Peran efikasi diri kreatif. *Jurnal Perilaku Kreatif* , 55 (3), 769-782.
<https://doi.org/10.1002/jocb.487>
- Khan, MI, & Aurangzeb, W. (2024). Analisis kritis hubungan antara kepemimpinan terdistribusi dan hasil pendidikan. *Jurnal Internasional Ilmu Sosial dan Bisnis*, 3 (1), 150-166.
- Kılınc , A. Ç., Özdemir , N., Bakioğlu , F., & Adams, D. (2024). Kepuasan kerja kepala sekolah, kepemimpinan terdistribusi, hubungan guru-siswa, dan prestasi siswa di Turki: Model

- efek termediasi multilevel. *Studi Pendidikan Irlandia*, 43 (2), 281-299.
<https://doi.org/10.1080/03323315.2023.2269138>
- Lakomski , G. (2008). Fungsional memadai tetapi kausal mengganggu: Kepemimpinan terdistribusi ke mana ? *Jurnal Administrasi dan Sejarah Pendidikan*, 40 (2), 159-171.
<https://doi.org/10.1080/00220620802210905>
- Leithwood , K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Tujuh klaim kuat tentang kepemimpinan sekolah yang sukses ditinjau kembali. *Kepemimpinan & Manajemen Sekolah*, 40 (1), 5-22.
<https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>
- Ling, X., Bai, YJ, Li, BB, & Yang, Z. (2023). Penerapan kepemimpinan terdistribusi di kelas sekolah menengah. *Frontiers in Education*, 8 , 1200792.
<https://doi.org/10.3389/feduc.2023.1200792>
- Liu, H., Gao, S., Xing, H., Xu, L., Wang, Y., & Yu, Q. (2021). Kepemimpinan bersama dan perilaku inovatif dalam tim riset ilmiah: Perspektif psikologi ganda. *Studi Manajemen Tiongkok*, 16 (2), 466-492.
<https://doi.org/10.1108/CMS-02-2020-0070>
- Liu, Y., & Printy , S. (2017). Kepemimpinan terdistribusi dan komitmen organisasi: Peran mediasi efikasi diri kepemimpinan dan efikasi kolektif. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 55 (6), 622-638.
<https://doi.org/10.1108/JEA-04-2016-0044>
- Lu, S.-H., & Chen, C.-C. (2025). Kepemimpinan terdistribusi kepala sekolah dan efektivitas manajemen inovasi sekolah: Peran mediasi budaya organisasi sekolah. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 63 (2), 129-143.
<https://doi.org/10.1108/JEA-04-2024-0109>
- Mayrowetz , D. (2008). Memahami kepemimpinan terdistribusi: Menjelajahi berbagai penggunaan konsep ini di lapangan. *Educational Administration Quarterly*, 44 (3), 424-435.
<https://doi.org/10.1177/0013161X07309480>
- Mifsud, D. (2023). Kepemimpinan pendidikan sebagai praksis: Tinjauan kritis penelitian tentang kepemimpinan terdistribusi. *Administrasi Manajemen Pendidikan & Kepemimpinan*, 51 (6), 1336-1354.
<https://doi.org/10.1177/17411432211035466>
- Ofte , I. (2022). Pembuatan makna kolektif dalam percakapan kolejal: Pembicaraan pendidik guru tentang tulisan akademis siswa. *Education Inquiry*, 15 (2),

- 260-278.
<https://doi.org/10.1080/20004508.2022.2096840>
- Patrick, SK (2022). Mengorganisir sekolah untuk pembelajaran kolaboratif: Kepemimpinan sekolah dan keterlibatan guru dalam kolaborasi. *Educational Administration Quarterly*, 58 (4), 638-673.
<https://doi.org/10.1177/0013161X221091925>
- Potužníková , E., Wiegerová , A., Tillerová , E., Gavora , P., & Doležalová , J. (2025). Peran mediasi lingkungan umpan balik formatif dalam hubungan antara kepemimpinan terdistribusi dan kepuasan kerja guru: Apakah ukuran sekolah berpengaruh? *Administrasi & Kepemimpinan Manajemen Pendidikan* . Publikasi daring lanjutan.
<https://doi.org/10.1177/17411432241294446>
- Printy , S., & Liu, Y. (2021). Kepemimpinan terdistribusi secara global: Sifat interaktif kepemimpinan kepala sekolah dan guru di 32 negara. *Educational Administration Quarterly*, 57 (2), 290-325.
<https://doi.org/10.1177/0013161X20927915>
- Selkrig , M., & Keamy , K. (2015). Mendorong kesediaan untuk bertanya: Beralih dari percakapan yang ramah menjadi percakapan kolegial yang mendorong refleksi mendalam dan kritis bagi para pendidik guru. *Guru dan Pengajaran*, 21 (4), 421-436.
<https://doi.org/10.1080/13540602.2014.969104>
- Siemsen , E., Roth, A., & Oliveira, P. (2010). Bias metode umum dalam model regresi dengan efek linear, kuadratik, dan interaksi. *Metode Penelitian Organisasi*, 13 (3), 456-476.
<https://doi.org/10.1177/1094428109351241>
- Snyder, H. (2019). Tinjauan Pustaka sebagai Metodologi Penelitian: Tinjauan dan Panduan. *Jurnal Riset Bisnis*, 104 , 333–339.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Spillane, JP (2005). Kepemimpinan Terdistribusi. *Forum Pendidikan*, 69 (2), 143-150.
<https://doi.org/10.1080/00131720508984678>
- Spillane, JP (2006). *Kepemimpinan terdistribusi* . Jossey-Bass.
- Spillane, JP, Halverson, R., & Diamond, JB (2001). Menyelidiki praktik kepemimpinan sekolah: Perspektif terdistribusi. *Educational Researcher*, 30 (3), 23-28.
<https://doi.org/10.3102/0013189X030003023>
- Spillane, JP, Halverson, R., & Diamond, JB (2004). Menuju teori praktik kepemimpinan: Perspektif terdistribusi. *Jurnal Studi Kurikulum*, 36 (1), 3-34.

- <https://doi.org/10.1080/0022027032000106726>
- Sun, J., & Xia, J. (2018). Kolaborasi guru dan pengembangan profesional di sekolah: Perspektif jejaring sosial. *Jurnal Internasional Manajemen Pendidikan*, 32 (5), 696-709. <https://doi.org/10.1108/IJEM-12-2016-0372>
- Tariq, MN (2025). Efek sinergis antara kepemimpinan terdistribusi dan kepemimpinan pelayan terhadap komitmen organisasi guru: Efek mediasi kepuasan dan kesejahteraan guru serta peran moderasi pemberdayaan psikologis. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 12 (1), 1-18. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14594730>
- Tepper, BJ, Dimotakis , N., Lambert, LS, Koopman, J., Matta, FK, Park, HM, & Goo, W. (2018). Menelaah respons pengikut terhadap kepemimpinan transformasional dari perspektif kesesuaian individu-lingkungan yang dinamis. *Academy of Management Journal*, 61 (4), 1343-1368. <https://doi.org/10.5465/amj.2015.1064>
- Thorpe, R., Gold, J., & Lawler, J. (2011). Menemukan kepemimpinan terdistribusi. *Jurnal Internasional Tinjauan Manajemen*, 13 (3), 239-250. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00303.x>
- Tian, M., Risku , M., & Collin, K. (2016). Meta-analisis kepemimpinan terdistribusi dari tahun 2002 hingga 2013: Pengembangan teori, bukti empiris, dan fokus penelitian ke depan. *Administrasi Manajemen Pendidikan & Kepemimpinan*, 44 (1), 146-164. <https://doi.org/10.1177/1741143214558576>
- Tucaliuc , M., Ratiu , L., Curseu , PL, & Muntean , AF (2025). Sisi terang dan gelap kepemimpinan terdistribusi di sekolah: Perspektif struktural dan fungsional gabungan tentang kepemimpinan terdistribusi, kinerja kerja, dan kepuasan kerja. *Ilmu Pendidikan*, 15 (4), 481. <https://doi.org/10.3390/educsci15040481>
- Van de Mierop , A., Christiaens , E., Vanlommel , K., Van Gasse , R., & Meredith, C. (2020). Peran tokoh kunci dalam PLC dan peran kunci pemimpin sekolah: Memahami variasi PLC. *Administrasi & Kepemimpinan Manajemen Pendidikan*, 48 (6), 1086-1102. <https://doi.org/10.1177/1741143219884702>
- Wu, H., & Shen, J. (2022). Bagaimana kepemimpinan terdistribusi berhubungan dengan iklim sekolah di sekolah-sekolah Tiongkok: Peran mediasi partisipasi guru dalam pengambilan keputusan.

Efektivitas Sekolah dan Peningkatan Sekolah, 33 (2), 313-331.

<https://doi.org/10.1080/09243453.2021.2006960>

Zhao, Y., Li, X., & Kang, H. (2025). Menghubungkan kepemimpinan terdistribusi dengan inovasi guru: Peran mediasi berantai dari komitmen dan kolaborasi di sekolah-sekolah Tiongkok. *PLOS ONE*, 20 (9), e0333118. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0333118>