

Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran

Ahmad Yusuf Sobri

Universitas Negeri Malang, Jl. Semarang 5 Malang 65145 *E-mail*: yusufsobri@gmail.com

Abstract: This research aims to describe the role of a principal as instructional leader, motivator, and supervisor. The research approach was qualitative multicase design. Researcher conducted non-participative and participative observation. The data were collected through interview, observation and documentation. The informants of the research were defined through snowball sampling, and data were analyzed by individual and intercases. It found: (1) principal as an instructional leader is required to have a broad sense on teaching and learning; (2) as motivator, school principal build work satisfaction, morale and conducive organization climate for teachers, (3) as supervisor, school principal supervise teachers to increase teachers' professionalism in group and individual settings.

Keywords: Principal, Learning quality

Kepemimpinan merupakan salah satu aspek manajerial penting dalam kehidupan organisasi. Seorang pemimpin berperan sebagai penyelaras dalam proses kerja sama antar manusia dalam organisasi ke arah pencapaian tujuan (Hoy & Miskel, 1987; Sujak, 1991). Kartono (1994) menyatakan keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang ingin diraihnya bergantung kepada kepemimpinan yang mampu untuk menggerakkan semua sumberdaya manusia, sumberdaya alam, sarana, dana dan waktu secara efektif dan efisien serta terpadu dalam proses manajemen.

Kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran memiliki peran dan tanggung jawab yang besar pada keberhasilan sekolahnya (DeRoche, 1985). Kepala sekolah diharapkan dapat menciptakan iklim sekolah yang kondusif sehingga memungkinkan terselenggaranya proses pembelajaran optimal di sekolah. Beberapa penelitian membuktikan sekolah yang sukses mempersyaratkan kepemimpinan kepala sekolah yang handal, disamping karakteristik lainnya, seperti harapan yang tinggi pada

prestasi siswanya, iklim yang kondusif bagi proses belajar mengajar, dan monitoring terhadap kemajuan belajar mengajar (DeRoche, 1985; Davis & Thomas, 1989; Smith & Andrew, 1989). Namun kenyataan di lapangan menunjukkan bahwa peran kepala sekolah tersebut masih belum diimbangi dengan kemampuan profesional yang memadai dari kepala sekolah. Pola manajemen kepala sekolah cenderung bersifat administratif dan melaksanakan tugas yang telah ditetapkan. Peran tersebut menjadikan kepala sekolah hanya sebagai penatalaksana sekolah (Joni, 1998).

Peran kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran seharusnya dapat mengembangkan lingkungan kerja yang kondusif sehingga dapat meningkatkan hasil belajar siswa (Davis & Thomas, 1989; Gorton & Schneider, 1990). Beberapa penelitian menyatakan peran kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran berpengaruh terhadap prestasi siswa melalui perbaikan iklim dan budaya sekolah, peningkatan kepuasan guru, dan pengelolaan dan praktek pembelajaran (Smith & Andrew, 1989; Ubben & Hughes, 1992).

Berdasarkan hal tersebut, peran kepala sekolah sangat strategis dalam mengembangkan pendidikan di sekolah terutama dalam peningkatan kualitas pembelajaran. Peningkatan kualitas pembelajaran juga menjadi perhatian yang serius sekolah-sekolah di Kabupaten Bayuwangga. Penelitian ini dilakukan pada sekolah dasar yang memiliki kategori baik kualitas pembelajarannya di Kabupaten Bayuwangga, yaitu SD Widada, SD Mawar, dan SD Iman.

SD Widada adalah sekolah negeri yang terletak di daerah kota kabupaten. Sekolah ini telah banyak memperoleh prestasi akademik dan nonakademik dan sekolah penerima proyek *Managing Basic Education* (MBE). Pengelompokan siswa berdasarkan prestasi belajar siswa di kelas dimana setiap kelas dibagi menjadi dua kelas (prestasi tinggi dan prestasi kurang).

SD Mawar adalah sekolah negeri yang berada di daerah pedesaan dan sekolah marger dari tiga SD. SD Mawar adalah salah satu sekolah *pilot project* dari *school-based management*. Sekolah ini memiliki prestasi akademik dan nonakademik yang

beragam. Sekolah menerapkan sistem kelas rotasi yang dimulai dari kelas tiga, dengan satu kelas unggulan.

SD Iman adalah sekolah swasta yang terletak di kota kabupaten berdekatan dengan SD Widada. Sekolah ini memadukan pembelajaran agama dan umum. Sekolah ini dikategorikan sekolah yang baik dengan ditunjukkan berbagai prestasi akademik dan nonakademik. Pengelompokan siswa berdasarkan kemampuan siswa dimana setiap kelas terdiri dari kemampuan siswa tinggi, sedang dan kurang.

Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif untuk mengungkap dan mendeskripsikan fokus penelitian melalui pengamatan yang mendalam pada situasi yang wajar atau alamiah dengan menggunakan pendekatan kualitatif (Bogdan & Biklen, 1998; Denzin & Lincoln, 1994; Lincoln & Guba, 1985) sehingga diperoleh gambaran yang holistik, integral, dan komprehensif tentang peran kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas pembelajaran.

Penelitian ini menggunakan desain studi multikasus (*multicase studies*) dengan metode fenomenologi dimana peneliti berupaya menemukan gejala dan peristiwa sosial yang tampak didasarkan pada pemahaman subjek terteliti dari sudut pandang subjek peneliti dan tidak terikat oleh isu teoretik (Bogdan & Biklen, 1998; Dimiyati, 2000). Peneliti bertindak sebagai instrumen sekaligus sebagai pengumpul data (Guba & Lincoln, 1985; Bogdan & Biklen, 1998). Peneliti melakukan pengamatan nonpartisipasi dan pengamatan partisipasi pasif (Spradley, 1980).

Jenis data dalam penelitian ini meliputi transkrip wawancara, catatan lapangan hasil pengamatan, dokumen-dokumen resmi, fotografis, arsip, dan data statistik yang berkaitan dengan fokus penelitian. Penentuan “sampel” dilakukan dengan teknik *purposive sampling* (Bogdan & Biklen, 1998) menurut prinsip *funnel design* dan teknik *snowball sampling*. Informan penelitian ini adalah kepala sekolah pada tiga sekolah dasar yang dijadikan latar penelitian, wali kelas, komite sekolah, dan orang tua siswa yang tergabung dalam paguyuban kelas.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Analisis data dilakukan melalui dua macam analisis, yaitu analisis data kasus individu, dan analisis data lintas kasus. Agar diperoleh temuan hasil penelitian dengan interpretasi yang absah dari data yang dikumpulkan, peneliti melakukan uji kredibilitas, dependabilitas, dan konfirmabilitas data (Lincoln & Guba, 1985; Moleong, 2002). Tahap penelitian dilakukan melalui lima tahap: studi orientasi konteks dan latar penelitian, eksplorasi umum, eksplorasi terfokus, pemeriksaan hasil dan pengecekan keabsahan temuan penelitian, dan penulisan laporan penelitian.

Hasil

Temuan Penelitian Kasus 1: SD Widada

Peran Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Pembelajaran

Pemahaman praktik pembelajaran kepala sekolah dilakukan melalui kelompok kerja kepala sekolah, mengikuti kegiatan pelatihan, membeli buku yang berkaitan dengan peningkatan mutu pembelajaran. Kepala sekolah dan guru berbagi pengetahuan untuk memperoleh dukungan dan masukan bagi pengembangan program pembelajaran. Kepala sekolah memberi kebebasan guru melakukan praktik pembelajaran untuk memenuhi kebutuhan dan minat siswa. Praktik pembelajaran oleh guru meliputi: pembelajaran individualisasi, metode belajar tuntas, pengelompokan siswa berdasar prestasi, pusat sumber belajar, pembelajaran tim, studi bebas, pembelajaran sebaya, metode pembelajaran langsung, modifikasi perilaku, metode pemecahan masalah, mengevaluasi belajar, pembelajaran kooperatif, dan penggunaan orang ahli.

Keberhasilan program pembelajaran sekolah melalui diskusi dengan guru, mendiagnosis program pembelajaran menerus, membantu guru memecahkan masalah pembelajaran. Kepala sekolah membantu guru dalam mengidentifikasi tujuan pembelajaran, memberi kewenangan guru mengembangkan silabus pembelajaran dan menerapkan berbagai model pembelajaran. Kepala sekolah mencari topik

pembelajaran melalui literatur dan hasil pelatihan, berdiskusi dengan guru secara informal, membangun perpustakaan pembelajaran, memajang karya guru dan siswa.

Kepala sekolah memfasilitasi guru melakukan penelitian tindakan kelas untuk mengevaluasi pembelajaran guru. Sekolah mengadakan kerjasama dengan berbagai lembaga untuk mengembangkan dan meningkatkan program sekolah. Sekolah juga melibatkan komite sekolah dalam penyusunan perencanaan anggaran pendapatan dan belanja sekolah dan perencanaan program pembelajaran.

Peran Kepala Sekolah dalam Memotivasi Guru

Kepemimpinan kepala sekolah mempengaruhi semangat kerja dan kepuasan guru. Kepala sekolah memperhatikan kepuasan kerja guru dan iklim kerja yang kondusif di sekolah dengan menjalin komunikasi yang harmonis, mendukung dan peduli pada pekerjaan guru, menghormati pekerjaan guru, memadukan program pembelajaran sekolah dengan praktik pembelajaran guru di kelas. Kepala sekolah menerapkan strategi untuk memberi motivasi guru dan semangat kerja guru melalui pengembangan kerjasama dan tanggung jawab tim. Kepala sekolah membentuk tim penasehat guru yang terdiri dari guru senior untuk memberikan masukan kepada kepala sekolah dalam mengefektifkan pengambilan keputusan pembelajaran.

Kepala sekolah memberi penghargaan pada guru yang berprestasi dalam membina siswa bidang akademik dan nonakademik. Kepuasan kerja dan semangat kerja guru juga dilakukan kepala sekolah dengan mengadakan pertemuan informal untuk berdiskusi masalah pembelajaran. Kepala sekolah memberikan layanan kepada guru melalui penyediaan bahan, dan peralatan pembelajaran.

Peran Kepala Sekolah dalam Mensupervisi Guru

Kepala sekolah melakukan teknik supervisi yang bersifat individual dan kelompok, meliputi kunjungan kelas, pertemuan pribadi, rapat rutin, kunjungan antar sekolah, pertemuan kelompok kerja, pelatihan dan penataran. Kepala sekolah mengadakan kunjungan kelas baik secara terjadwal dan tidak terjadwal.

Pertemuan pribadi dilakukan tergantung kesepakatan kepala sekolah dan guru. Pertemuan pribadi juga dilakukan untuk membantu guru baru menguasai keahlian mengajar dan memahami perilaku siswa. Pertemuan rutin kepala sekolah dan guru dilakukan minimal sebulan sekali untuk mengevaluasi pelaksanaan pembelajaran. Pertemuan rutin juga dilakukan dengan komite sekolah minimal sebulan sekali untuk pengembangan pendidikan. Kepala sekolah melibatkan komite sekolah dalam penyusunan rencana anggaran pendapatan dan belanja sekolah dan perencanaan program pembelajaran.

Kunjungan antar sekolah bertujuan membekali pengetahuan guru mengenai praktik pembelajaran. Pembentukan kelompok kerja bertujuan mendiskusikan masalah pembelajaran dan mengembangkan silabus dan perencanaan pembelajaran. Kepala sekolah membuat program pengembangan kompetensi melalui program latihan inservice dan kualifikasi tenaga guru dengan memfasilitasi guru untuk mengikuti studi lanjut.

Kepala sekolah melibatkan guru senior untuk membantu guru mengatasi masalah pembelajaran. Setiap guru melaksanakan evaluasi formatif dan evaluasi sumatif serta melaporkannya kepada kepala sekolah. Performansi pembelajaran guru dapat dinilai oleh kepala sekolah melalui evaluasi pembelajaran sehingga dapat diberikan tindak lanjut perbaikan performansi guru dengan pembinaan.

Temuan Penelitian Kasus 2: SD Mawar

Peran Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Pembelajaran

Kepala sekolah memajukan sekolah melalui perumusan tujuan pembelajaran, berpartisipasi dalam program pembelajaran, mengharap pekerjaan terbaik guru dan siswa, mengontrol kurikulum dan program sekolah. Kepala sekolah memberi kebebasan dan kewenangan guru membuat perencanaan pembelajaran.

Kepala sekolah mengusahakan ketersediaan bahan dan media pembelajaran bagi guru. Kepala sekolah meningkatkan keunggulan pembelajaran dengan berdiskusi dengan guru mengenai program pembelajaran, memecahkan masalah pembelajaran

guru di kelas dan mendiagnosis program pembelajaran berkelanjutan, melakukan diskusi dengan guru. Kepala sekolah bersama personel sekolah bertanggung jawab dan berkomitmen pada pelaksanaan peningkatan program pembelajaran.

Kepala sekolah memberi kewenangan guru menerapkan berbagai model, media dan metode pembelajaran yang baru dan inovatif untuk meningkatkan prestasi siswa. Kepala sekolah berperan sebagai partner kerja guru saling berbagi pengalaman pembelajaran. Praktik pembelajaran yang dilakukan guru SD Mawar: pembelajaran individualisasi, pembelajaran kooperatif, metode belajar tuntas, pusat sumber belajar, pengelompokan siswa berdasar pada prestasi, pembelajaran tim, studi bebas, pembelajaran teman sebaya, metode pembelajaran langsung, metode pemecahan masalah, mengevaluasi pembelajaran, dan penggunaan narasumber profesional.

Peningkatan pembelajaran dilakukan kepala sekolah dengan memberikan guru metode, materi dan evaluasi pembelajaran dari berbagai hasil penelitian dan literatur. Kepala sekolah menciptakan budaya gemar membaca di kalangan guru dengan membangun perpustakaan yang berisi buku pembelajaran inovatif.

Peran Kepala Sekolah dalam Memotivasi Guru

Kepala sekolah menciptakan kepuasan kerja guru dan iklim kerja yang kondusif bagi pembelajaran melalui komunikasi yang terbuka, memberi dukungan dan kepercayaan pada pekerjaan guru, keterpaduan program sekolah dengan pembelajaran yang dilakukan guru di kelas. Kepala sekolah memberikan insentif bila guru menyelesaikan pekerjaan di luar tugasnya, dan memberi penghargaan kepada guru berprestasi. Selain itu strategi kepala sekolah untuk memotivasi guru melalui pengembangan konsep kerjasama tim.

Penciptaan kepuasan kerja dan iklim yang kondusif bagi pembelajaran dilakukan kepala sekolah melalui pengelolaan administrasi sekolah yang efektif dan efisien. Dukungan layanan kepala sekolah secara moril dan materiil yang memadai membantu guru melaksanakan tugasnya. Kepala sekolah mengadakan pertemuan formal dan informal dengan guru untuk saling terbuka dalam mengevaluasi diri.

Peran Kepala Sekolah dalam Mensupervisi Guru

Kepala sekolah melakukan supervisi dengan teknik supervisi individual dan kelompok: kunjungan kelas, pertemuan pribadi, rapat rutin, kunjungan antar sekolah, pertemuan kelompok kerja, pelatihan dan penataran. Kunjungan kelas dilakukan secara terjadwal karena kesibukan kepala sekolah. Kepala sekolah tidak menjadwalkan pertemuan pribadi dengan guru. Pertemuan pribadi juga ditujukan untuk membantu guru baru menguasai keahlian mengajar, menerapkan dasar-dasar manajemen kelas, membuat perencanaan pembelajaran dan melaksanakan evaluasi pembelajaran.

Pertemuan rutin kepala sekolah dan guru dilakukan sebulan sekali untuk membahas program pembelajaran. Kepala sekolah melibatkan guru dalam setiap pengambilan keputusan. Pertemuan rutin sekolah dengan komite sekolah juga dilakukan sebulan sekali untuk membahas program pembelajaran dan penyusunan rencana anggaran pendapatan dan belanja sekolah.

Sekolah mengadakan studi banding untuk memperkaya pengalaman guru dalam praktik dan inovasi pembelajaran. Kepala sekolah memfasilitasi guru dengan memberdayakan kelompok kerja untuk mengembangkan program pembelajaran mengembangkan silabus dan perencanaan pembelajaran.

Program peningkatan profesionalisme guru dilakukan kepala sekolah melalui pengembangan kompetensi guru (pelatihan) dan kualifikasi guru (studi lanjut). Agar pelaksanaan supervisi efektif kepala sekolah melibatkan guru senior.

Pembelajaran remedi diberikan kepada anak yang memiliki keterbatasan dalam pemerolehan belajar melalui pengayaan materi pelajaran dan tambahan pelajaran. Guru melakukan evaluasi formatif dan evaluasi sumatif dan melaporkan hasilnya kepada kepala sekolah untuk melihat perkembangan kemajuan siswa.

Temuan Penelitian Kasus 3: SD Iman

Peran Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Pembelajaran

Upaya kepala sekolah untuk memahami praktik pembelajaran dilakukan melalui: mengikuti kegiatan ilmiah, pengadaan buku pembelajaran, dan studi banding ke sekolah berprestasi. Program pembelajaran yang dirancang sekolah disesuaikan

dengan kebutuhan, karakteristik dan minat siswa dalam belajar sehingga kepala sekolah memberikan kebebasan kepada guru dalam melakukan praktik pembelajaran. Praktik pembelajaran guru SD Iman: pembelajaran kooperatif, pembelajaran individualisasi, metode belajar tuntas, pengelompokan siswa berdasar prestasi, pusat sumber belajar, studi bebas, pembelajaran sebaya, modifikasi perilaku, metode pemecahan masalah, mengevaluasi belajar, dan penggunaan narasumber profesional.

Kepala sekolah meningkatkan keberhasilan program pembelajaran melalui penekanan program pembelajaran unggul, berdiskusi dan memecahkan masalah pembelajaran guru. Bantuan kepala sekolah kepada guru dalam pembelajaran adalah mengidentifikasi tujuan pembelajaran. Kepala sekolah memberi kewenangan guru menerapkan model, metode, media pembelajaran dan pengembangan silabus serta perencanaan pembelajaran yang digunakan di dalam kelas.

Sekolah menjalin kerjasama dengan berbagai lembaga untuk mengembangkan misi sekolah. Sekolah melibatkan komite sekolah dalam penyusunan program pembelajaran dan anggaran pendapatan dan belanja sekolah untuk mensukseskan program sekolah.

Kepala sekolah memperbaharui bahan pembelajaran melalui pengumpulan bahan pembelajaran dari berbagai sumber dan hasil pelatihan, mendiskusikan topik pembelajaran dalam pertemuan individu dan kelompok secara formal dan informal, mendorong guru memanfaatkan bahan pembelajaran, membeli media pembelajaran, mendorong guru saling kunjung, meringkas hasil penelitian pembelajaran dan dibahas pada pertemuan guru; mengundang narasumber dari luar.

Peran Kepala Sekolah dalam Memotivasi Guru

Kepala sekolah memperhatikan kepuasan kerja guru dan iklim kerja melalui kewenangan dan kepercayaan pada pekerjaan guru, menciptakan komunikasi diantara warga sekolah, dan keterpaduan program pembelajaran sekolah dan praktik guru di kelas. Kepala sekolah selalu terbuka dan memberi kesempatan yang luas pada guru untuk berbagi memecahkan persoalan pembelajaran melalui pertemuan informal.

Setiap keputusan adalah hasil kesepakatan guru dan kepala sekolah. Kepala sekolah memberi penghargaan kepada guru yang berkomitmen dalam menjalankan kewajibannya, memiliki akhlakul karimah, dan berprestasi memimpin pembelajaran dan pembina perlombaan. Kepala sekolah juga memberi layanan terbaik bagi guru melalui penataan administrasi sekolah yang tertib. Kepala sekolah memberi kesempatan guru menyampaikan saran dan kritik secara langsung bila tidak puas dengan kinerja kepala sekolah.

Peran Kepala Sekolah dalam Mensupervisi Guru

Kepala SD Iman melakukan teknik pembinaan guru meliputi: kunjungan kelas, pertemuan pribadi, rapat rutin, kunjungan antar sekolah, pertemuan dalam kelompok kerja, pelatihan dan penataran. Kepala sekolah secara rutin mengadakan kunjungan kelas sebulan sekali secara terjadwal dan tidak terjadwal. Pertemuan pribadi dilakukan berdasar kesepakatan kepala sekolah dan guru. Pertemuan pribadi juga bertujuan membantu guru baru agar berhasil melakukan tugasnya.

Pertemuan rutin kepala sekolah dan guru dilakukan sebulan sekali untuk mengevaluasi pembelajaran. Pertemuan rutin juga dilakukan kepala sekolah dengan komite sekolah untuk membahas program pembelajaran dan penyusunan rencana anggaran pendapatan dan belanja sekolah. Studi banding dilakukan untuk memberi wawasan guru tentang praktik pembelajaran sehingga guru dapat menciptakan inovasi praktik pembelajaran. Pertemuan kelompok kerja berfungsi memecahkan masalah pembelajaran guru.

Program peningkatan profesionalisme guru dilakukan melalui pengembangan kompetensi guru dan kualifikasi tenaga guru. Kepala sekolah memfasilitasi guru melakukan penelitian tindakan kelas untuk memperbaiki pembelajaran. Keterlibatan guru senior dalam supervisi membantu guru memecahkan masalah secara terbuka.

Evaluasi belajar siswa dilakukan guru melalui evaluasi formatif dan evaluasi sumatif. Pembelajaran remedi diberikan kepada siswa yang memiliki kemampuan kurang. Kepala sekolah juga memberi bantuan kepada guru yang memiliki tingkat performansi rendah melalui pembinaan di sekolah maupun di luar sekolah.

Pembahasan

Peran Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Pembelajaran

Kepemimpinan kepala sekolah secara luas dipandang sebagai faktor kunci keberhasilan sekolah dalam program pembelajaran. Kepala sekolah yang efektif diharapkan dapat menjadi pemimpin pembelajaran yang efektif. Peran penting kepala sekolah adalah sebagai administrator, agen perubahan (*agent of change*), dan pemimpin pembelajaran (Smith & Andrews, 1989).

Hasil penelitian menunjukkan membuktikan bahwa sekolah yang efektif mempersyaratkan kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah yang kuat, harapan yang tinggi pada prestasi belajar siswa, iklim sekolah yang kondusif bagi proses pembelajaran, dan monitoring terhadap kemajuan guru dan siswa (Davis & Thomas, 1989; DeRoche, 1985; Gorton & Schneider, 1991; Smith & Andrews, 1989).

Sedangkan menurut Murphy dan Hallinger (1988), LaRocque dan Coleman (1990), Cawelti dan Protheroe (2001), Togneri dan Anderson (2003) kepemimpinan kepala sekolah yang sukses adalah mengkaji kebijakan dan strategi masa yang telah lalu dan masa kini untuk meningkatkan prestasi siswa.

Kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran pada tiga sekolah dasar yang menjadi subyek penelitian ini pada awal tugasnya mengevaluasi diri mengenai pemahaman pembelajaran di sekolah yang meliputi praktik pembelajaran, peralatan pembelajaran, asesmen pembelajaran, dan program pembelajaran. Aktivitas kepala sekolah untuk meningkatkan pemahaman praktik pembelajaran melalui kegiatan kelompok kerja kepala sekolah, penelitian, dan mengikuti berbagai pertemuan ilmiah.

Kepala sekolah menggunakan hasil evaluasi diri untuk membuat program pembelajaran dan menciptakan inovasi pembelajaran dengan menciptakan dan menerapkan berbagai model, metode, materi dan evaluasi pembelajaran dari berbagai literatur, hasil penelitian maupun berbagai seminar dan pelatihan. Kepala sekolah memberi kewenangan dan kepercayaan kepada guru melakukan tugasnya. Menurut DeRoche (1985) dukungan kepala sekolah kepada guru penting untuk mendorong

guru mencoba beragam metode dan media pembelajaran untuk mengasesmen pembelajaran dan pertumbuhan siswa.

Aktivitas lain kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran adalah membantu guru mengidentifikasi tujuan pembelajaran, mendorong guru berbagi gagasan mengenai kurikulum dan pembelajaran, mendorong dan meningkatkan penghargaan bagi prestasi siswa, memiliki pengharapan tinggi pada kinerja guru dan prestasi siswa, meningkatkan keberhasilan program sekolah dalam memenuhi kebutuhan dan minat siswa, memajukan keseluruhan program dan kemajuan guru, memberi bantuan pembelajaran bagi guru, melakukan berbagai model pembelajaran, berpartisipasi dalam program dan aktivitas kelas. Peningkatan berbagai keberhasilan program pembelajaran dilakukan kepala sekolah melalui program pembelajaran unggul, mendiagnosis program pembelajaran secara berkelanjutan, berdiskusi dengan guru dan membantu guru memecahkan masalah pembelajaran. Kepala sekolah dan guru bertanggungjawab dan berkomitmen pada keberhasilan pembelajaran (Brookover & Lezotte, 1977)

Dukungan masyarakat kepada sekolah dilakukan melalui pelibatan komite sekolah dalam penyusunan program sekolah dan perencanaan anggaran pendapatan dan belanja sekolah. Ini dilakukan guna meningkatkan kualitas pembelajaran, dimana menurut Ditdasmen (1997) terdapat lima komponen penentu kualitas pendidikan: kegiatan belajar mengajar, manajemen pendidikan yang efektif dan efisien, buku dan sarana belajar yang memadai dan selalu dalam kondisi siap pakai, fisik dan penampilan sekolah yang baik, serta partisipasi aktif masyarakat.

Peran Kepala Sekolah dalam Memotivasi Guru

Kepala sekolah dituntut selalu memotivasi dan memberi kepercayaan terhadap pekerjaan guru. Menurut DeRoche (1985) untuk memotivasi guru, kepala sekolah harus memperhatikan kepuasan guru yang berhubungan dengan pekerjaan dan iklim kerjanya. Kepala sekolah dengan gaya kepemimpinan, performansi, dan perilakunya memiliki pengaruh yang besar pada semangat kerja dan kepuasan guru. Semangat kerja merupakan faktor utama hubungan guru dan siswa, staf administrasi dan guru,

serta sekolah dan masyarakat. Semangat kerja dan kepuasan guru mempengaruhi karakter sekolah dan gambaran masyarakat mengenai sekolah, membantu siswa belajar, dan mengembangkan pengetahuan, keterampilan, sikap, dan nilai akademik serta psikososialnya. Parks (1983) menyatakan semangat kerja dan kepuasan guru yang tinggi akan meningkatkan produktivitas kerja.

Peningkatan kepuasan kerja guru dan iklim kerja yang kondusif dilakukan melalui penciptaan komunikasi yang terbuka dan harmonis diantara personel sekolah, menghormati dan memberi kepercayaan kepada pekerjaan guru, memadukan program pembelajaran sekolah dengan praktik pembelajaran guru di kelas. Sebagai seorang komunikator, kepala sekolah melakukan enam kegiatan (Smith & Andrews, 1989), yaitu mendemonstrasikan kemampuan mengevaluasi dan berhubungan dengan orang lain secara efektif, berbicara dan menulis secara jelas dan terang, menggunakan keterampilan dan strategi manajemen konflik yang memuaskan, memfasilitasi kelompok dalam memecahkan masalah, menunjukkan kemampuan menggunakan beragam keterampilan proses kelompok dalam interaksi dengan staf, orang tua dan siswa, serta mendemonstrasikan keterampilan dalam bekerja sebagai anggota tim.

Untuk meningkatkan motivasi guru dan semangat kerja guru, kepala sekolah menerapkan strategi dengan mengembangkan kerjasama tim dimana seluruh tim bertanggungjawab menciptakan iklim belajar yang kondusif di sekolah. Kepala sekolah bersama tim penasehat juga bertugas mengamati penyebab rendahnya semangat kerja guru. Kepala sekolah dan guru saling terbuka untuk mengevaluasi diri. Evaluasi bertujuan untuk menilai kepuasan kerja guru. Menurut DeRoche (1985) pengembangan kerjasama tim dan jalinan komunikasi yang harmonis diantara personel sekolah dapat memotivasi guru dan meningkatkan semangat kerja guru.

Kepemimpinan kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran pada dasarnya bertujuan memperbaiki dan meningkatkan proses belajar mengajar di sekolah dan memberikan kepuasan guru untuk melaksanakan tugasnya dengan baik. Menurut Smith dan Andrews (1989) kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah dapat meningkatkan kepuasan guru dalam melaksanakan peranan profesionalnya di sekolah

dan mempunyai pengaruh terhadap peningkatan hasil belajar siswa. Ketiga kepala sekolah dalam meningkatkan kepuasan kerja dan semangat kerja guru dilakukan dengan memberi insentif bagi guru yang menyelesaikan pekerjaan di luar tugasnya, memberi penghargaan kepada guru yang memiliki komitmen dalam menjalankan kewajibannya dan memiliki prestasi dalam memimpin pembelajaran di kelas. Selain itu penghargaan diberikan kepada guru pembina siswa.

Kepala sekolah menyediakan berbagai bahan dan peralatan pembelajaran yang diperlukan guru untuk mendukung kelancaran program pembelajaran. Administrasi sekolah yang tertib, efektif dan efisien telah menciptakan kepuasan kerja guru dan iklim kerja yang kondusif. Menurut Sumarti (1995) bila kita ingin suatu organisasi tumbuh dan berkembang maka salah satu cara yang dilakukan adalah memberikan perhatian yang tinggi terhadap kebutuhan karyawan. Sedangkan Waugh (2000) menyatakan ada beberapa kondisi yang dapat meningkatkan kinerja guru: komitmen, usaha dan kepuasan kerja guru.

Performansi di tempat kerja misalnya keefektifan guru dalam kelasnya merupakan akumulasi kapasitas dari guru, motivasi dan komitmen personel sekolah, lokasi mereka bekerja dan lingkungan eksternal. Pemimpin berperan penting mengidentifikasi dan mendukung pembelajaran, menyusun struktur latar sosial dan menjadi mediator tuntutan eksternal (Rowan, 1996). Hal tersebut merupakan upaya untuk meningkatkan keefektifan organisasi. Kriteria keefektifan organisasi meliputi produktivitas, kemangkiran, keuntungan, kepuasan kerja, pencapaian tujuan, proses manajemen, iklim organisasi, adaptasi lingkungan, prestasi, dan minat hidup utama (Robbins, 1991; Krakower, 1988; Hoy & Miskel, 1987).

Peran Kepala Sekolah dalam Mensupervisi Guru

Guru sebagai tenaga pelaksana pembelajaran utama di sekolah seharusnya memiliki kemampuan profesional. Salah satu sarana utama peningkatan kemampuan profesional guru melalui supervisi atau pembinaan profesional guru. Pembinaan profesional guru adalah pemberian bantuan kepada guru terutama bantuan yang berwujud bimbingan profesional oleh kepala sekolah, pengawas, guru atau pembina

lainnya untuk meningkatkan proses dan hasil belajar mengajar serta meningkatkan profesionalisme guru (Depdikbud, 1994; Mantja, 2002; Wiles, 1987).

Ketiga kepala sekolah dalam mensupervisi berdasarkan pada aturan, membantu pertumbuhan jabatan, saling menghormati dan untuk meningkatkan profesionalisme guru. Implementasi supervisi tersebut sesuai dengan prinsip-prinsip pelaksanaan supervisi, yaitu ilmiah, demokratis, kooperatif, konstruktif, dan kreatif (Amatembun, 1881; Sahertian, 2000). Keberhasilan supervisi dipengaruhi budaya dan perkembangan masyarakat. Prinsip yang mengacu pada perkembangan masyarakat saat ini diasumsikan sebagai prinsip supervisi yang efektif (Wiyono, 2004).

Keefektifan supervisi pendidikan sangat ditentukan ketepatan penggunaan teknik supervisi (Humphrey, 1980). Teknik supervisi yang dilakukan oleh ketiga kepala sekolah bersifat kelompok dan individual. Teknik supervisi tersebut, meliputi kunjungan kelas, pertemuan pribadi, rapat rutin, kunjungan antar sekolah, pertemuan dalam kelompok kerja, pelatihan dan penataran. Menurut Gwynn (1963) dan Depdikbud (1994) ada dua macam teknik supervisi yang bisa diterapkan: (1) teknik supervisi kelompok: kepanitiaan, kursus, laboratorium kurikulum, membaca terarah, demonstrasi mengajar, karya wisata, ceramah, diskusi panel, perpustakaan jabatan, organisasi jabatan, buletin supervisi, pertemuan guru, dan lokakarya, (2) teknik supervisi individual: observasi kelas, kunjungan kelas, saling mengunjungi, konferensi, dan evaluasi diri sendiri.

Proses supervisi ketiga kepala sekolah dilakukan melalui tiga tahap: perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi. Sedangkan pendekatan supervisi yang digunakan adalah supervisi pengembangan, seperti yang disarankan Glickman (1981) meliputi: pendekatan direktif, pendekatan nondirektif dan pendekatan kolaboratif. Pendekatan supervisi tersebut dilaksanakan berdasarkan karakteristik guru. Model ini hampir sama dengan model Glathorn (1990) dan Sergiovanni (1991) yaitu supervisi diferensial (*differentiated supervision*) yang menekankan perlunya menggunakan pendekatan berbeda dalam situasi yang berbeda. Pendekatan supervisi diferensial meliputi pengembangan intensif, pengembangan profesional kooperatif atau supervisi

kolegial, pengembangan diri sendiri atau profesional secara individual. Penggunaan supervisi diferensiasi berdasar perspektif: (1) guru, perlu diberdayakan agar berkembang dengan memberi berbagai pilihan layanan supervisi sesuai karakteristik dan kebutuhannya, (2) organisasi, sekolah efektif menekankan sistem kolegalitas yang memberikan kesempatan berinteraksi dan menciptakan harapan dukungan yang besar, (3) supervisor, lebih memfokuskan pada usaha sadar secara tepat sesuai dengan karakteristik dan kebutuhan guru. (Wiyono, 2004)

Setiap guru pada setiap sekolah dasar dari subyek penelitian memiliki karakteristik dan kebutuhan yang berbeda. Namun kepala sekolah dalam melakukan supervisi didahului dengan kesepakatan dengan guru mengenai supervisi yang akan dilakukan. Pelaksanaan supervisi lebih banyak berdasarkan atas inisiatif guru, karena guru merasa supervisi merupakan sarana dan kesempatan untuk mengembangkan diri menuju profesionalisme. Oleh karena itu menurut Wiyono (2004) kerjasama yang baik antara guru, kepala sekolah dan penilik sekolah harus terjalin dengan baik. Sehingga setiap guru dirancang secara tepat dalam program pembinaan guru yang disesuaikan dengan kondisi sekolah masing-masing. Hasil penelitian White (1992) menunjukkan kesempatan guru untuk terlibat dalam pengambilan keputusan di sekolah berpengaruh terhadap pertumbuhan jabatan guru.

Kesimpulan

Berdasarkan fokus penelitian, paparan data, temuan penelitian, analisis dan pembahasan lintas kasus, maka hasil penelitian dapat disimpulkan: (1) peran kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran. Sebagai pemimpin pembelajaran, kepala sekolah dituntut memiliki pengetahuan dan wawasan pembelajaran yang luas, (2) peran kepala sekolah dalam memotivasi guru. Kepala sekolah menciptakan kepuasan kerja dan semangat kerja guru serta iklim kerja yang kondusif untuk memotivasi guru melakukan tugasnya dengan baik, (3) peran kepala sekolah dalam mensupervisi guru. Kepala sekolah mensupervisi guru untuk meningkatkan profesionalisme guru. Teknik supervisi pendidikan yang dilakukan oleh kepala sekolah: kunjungan kelas,

pertemuan pribadi kepala sekolah dan guru, rapat rutin kepala sekolah dan guru, kunjungan antar sekolah, pemberdayaan kelompok kerja guru, program pengembangan kompetensi guru, pelibatan guru senior dalam supervisi sejawat, dan evaluasi pembelajaran siswa.

Saran

Berdasarkan kesimpulan hasil penelitian di atas, maka disarankan kepada: (1) Kepala SD untuk: mempertahankan dan meningkatkan prestasi akademik dan nonakademik siswa; memperketat penerimaan siswa sesuai dengan standar yang diberlakukan; pengelompokan siswa dilakukan sesuai dengan bakat, minat dan prestasi siswa; meningkatkan kompetensi, wawasan dan keterampilan pembelajaran yang luas; memotivasi guru dalam melakukan tugas dengan memberi penghargaan; meningkatkan berbagai teknik supervisi, (2) pemerintah atau dinas pendidikan Kabupaten agar: mempersyaratkan kepemimpinan kepala sekolah yang profesional; pembinaan profesional guru selain oleh kepala sekolah juga dilakukan oleh penilik sekolah yang berfungsi sebagai supervisor; mengoptimalkan partisipasi masyarakat dalam penyelenggaraan program pembelajaran, (3) Lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan (LPTK) khususnya jurusan Administrasi Pendidikan untuk: menyelenggarakan program khusus Kekepalasekolahan; memantapkan program-program di jurusan Administrasi Pendidikan khususnya kepemimpinan kepala, (4) peneliti lain untuk: mengadakan penelitian serupa pada kasus yang berbeda untuk mendukung dan memperkuat hasil penelitian ini; mengadakan penelitian lanjutan dengan menggunakan pendekatan yang berbeda.

Daftar Rujukan

- Ametembun, N.A., 1981. *Supervisi Pendidikan, Penuntun bagi Para Penilik, Pengawass, Kepala Sekolah, dan Guru-guru*. Bandung: Penerbit Suri.
- Bogdan, R.C. & Biklen, S.K. 1998. *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods*. Boston: Allyn and Bacon, Inc.

- Brookover, W.B. & Lezotte, L.W. 1977. *Changes in School Characteristics Coincident with Changes in Student Achievement*. East Lansing, Michigan: Michigan State University, College of Urban Development.
- Cawelti, G. & Protheroe, N. 2001. *High Student Achievement: How Six School Districts Changed into High-Performance Systems*. Arlington, VA: Educational Research Service.
- Davis, G.A. & Thomas, M.A. 1989. *Effective Schools and Effective Teachers*. Boston: Allyn and Bacon.
- Denzin, N.K. & Lincoln, Y.S. 1994. *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oak, California: Sage Publications, Inc.
- Depdikbud. 1994. *Petunjuk Peningkatan Mutu Pendidikan di Sekolah Dasar*. Jakarta: Depdikbud Ditjen Dikdasmen.
- DeRoche, E.F. 1985. *How School Administrators Solve Problems*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc.
- Dimiyati, 2000. *Penelitian Kualitatif: Paradigma, Epistemologi, Pendekatan, Metode dan Terapan*. Malang: PPS UM.
- Direktorat Pendidikan Dasar. 1997. *Pola dan Strategi Pembinaan Pendidikan*. Jakarta: Direktorat Pendidikan Dasar.
- Glathorn, A.A. 1990. *Supervisory Leadership: Introduction to Instructional Supervision*. New York: Harper Collins Publishers.
- Glickman, C.D. 1981. *Developmental Supervision: Alternatif for Helping Teacher Improve Instruction*. Virginia, Alexandria: ASCD.
- Gorton, R.A. & Schneider, G.T. 1991. *School-Based Leadership: Challenges and Opportunities*. Dubuque, Iowa: Wm. C. Brown Company.
- Guba, E.G. & Lincoln, Y.S. 1981. *Effective Evaluation: Improving the Usefulness of Evaluation Result through Responsive and Naturalistic Approaches*. San Francisco, California: Jossey-Bass, Inc., Publisher.
- Gwynn, J.M. 1963. *Theory and Practice of Supervision*. New York: Dood Mead Company.
- Hoy, W.K., & Miskel, C.G. 1987. *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*. New York: Random House.
- Humphrey, J. 1980. *Principles and Techniques of Supervision in Physical Education*. New Jersey: Princeton Book Company.
- Joni, T.R. 1998. *Kata Pengantar: dalam rangka Penerbitan Disertasi Imron Arifin*. Malang: tidak diterbitkan.
- Kartono, K. 1994. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT. Grafindo Persada
- Krakower, J.Y. 1988. *Assessing Organizational Effectiveness: Considerations and Prosedure*. Boulders, Colorado: NCHEMS.
- LaRocque, L. & Coleman, P. 1990. Quality Control: School Accountability and District Ethos. In M. Holmes, K. Leithwood, & D. Musella (Eds.), *Educational Policy for Effective Schools*. p.168-191. Toronto, ON: OISE Press.

- Lincoln, Y.S. dan Guba, E.G.L. 1985. *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hill, California: Sage Publications, Inc.
- Mantja, W. 2002. *Manajemen Pendidikan dan Supervisi Pendidikan*. Malang: Wineka Media.
- Moleong, L.J. 2002. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Murphy, J., & Hallinger, P. 1988. Characteristics of Instructionally Effective School Districts. *Journal of Educational Research*, 81(3), 175-181.
- Park, D. 1983. Leadership in Times of Austerity. *Educational Leadership*. (February), 40, 11-13.
- Robbins, S.P. 1991. *Essentials of Organizational Behavior*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Rowan, B. 1996. Standards as Incentives for Instructional Reform. In S.H. Fuhrman & J. O'Day (Eds.), *Rewards and Reform Creating Educational Incentives that Work*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sahertian, P.A. 2000. *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta/
- Sergiovanni, T.J. 1991. *The Principalship: A Reflective Practice Perspective*. Boston: Allyn and Bacon.
- Smith, W.F. & Andrews, R.L. 1989. *Instructional Leadership: How Principals Make a Difference*. Washington: ASCD.
- Spradley, J.P. 1980. *Participant Observation*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Sujak, A. 1990. *Kepemimpinan Manajer: Eksistensinya dalam Perilaku Organisasi*. Jakarta: Rajawali Press.
- Sumarti. 1995. *Motivasi Kerja Para Dosen Tetap di Universitas Swasta Se-Kota Administratif Jember*. Tesis tidak dipublikasikan. Malang: PPS IKIP Malang.
- Togneri, W. & Anderson, S. E. 2003. *Beyond Islands of Excellence: What Districts can do to Improve Instruction and Achievement in All Schools*. Washington, D.C.: The Learning First Alliance and the ASCD.
- Ubben, G.C & Hughes, L.W. 1992. *The Principal: Creative Leadership for Effective Schools*. Boston: Allyn and Bacon.
- White, P.A. 1992. Teacher Empowerment Under Ideal School Site Autonomy. *Educational and Policy Analysis*. 14 (1): 69-82.
- Wiles, K. 1987. *Supervision for Better School*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Wiyono, B.B. 2004. Supervisi Berbasis Sekolah. Dalam Maisyaroh, Burhanuddin, & Imron, A. (Ed.). *Perspektif Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah*. Malang: Penerbit Universitas Negeri Malang.