

# KEPEMIMPINAN PEMBELAJARAN OLEH KEPALA SEKOLAH

Kusmintardjo

E-mail: kustar\_um@yahoo.co.id  
Universitas Negeri Malang, Jl. Semarang 5 Malang 65145

**Abstract:** One of the must-have characteristics of effective schools is leadership formidable learning. Leadership learning is a multidimensional construct (multidimensional construct) with respect to how the principal organizing and coordinating the work life (the work life) in school. Leadership effective learning requires synergistic relationship between external factors school with learning leadership behavior, especially the behavior of school leaders in directing the internal dimensions of the school towards improving learning performance. External factors related to the school principal's leadership includes learning the values and expectations of society (community values and expectations), and institutional structures (institutional structure) in which the school is located.

**Abstrak:** Salah satu karakteristik yang harus dimiliki sekolah efektif adalah kepemimpinan pembelajaran yang tangguh. Kepemimpinan pembelajaran merupakan suatu konstruk multidimensi (*multidimensional construct*) yang berkenaan dengan bagaimana kepala sekolah mengorganisir dan mengkoordinir kehidupan kerja (*the work life*) di sekolah. Kepemimpinan pembelajaran yang efektif memerlukan hubungan yang sinergis antara faktor eksternal sekolah dengan perilaku kepemimpinan pembelajaran, khususnya perilaku pemimpin sekolah dalam mengarahkan dimensi-dimensi internal sekolah kearah peningkatan kinerja pembelajaran. Faktor eksternal sekolah yang berkaitan dengan kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah meliputi nilai-nilai dan harapan masyarakat (*community values and expectations*), serta struktur kelembagaan (*institutional structure*) di mana sekolah itu berada.

**Kata kunci:** kepemimpinan pembelajaran, kepala sekolah

Peranan kepemimpinan pembelajaran (*instructional leadership*) dalam meningkatkan profesionalisme guru sudah lama diakui sebagai suatu faktor penting dalam organisasi sekolah, terutama terkait tanggungjawabnya dalam meningkatkan kualitas pembelajaran di sekolah (Gorton, 1991; Hallinger & Leithwood, 1994). Beberapa penelitian tentang keefektifan sekolah membuktikan bahwa sekolah efektif (*effective schools*) mempersyaratkan kepemimpinan pembelajaran yang tangguh (*strong instructional leadership*), di samping karakteristik-karakteristik lainnya, seperti: harapan yang tinggi pada prestasi murid, iklim sekolah yang kondusif bagi aktivitas belajar-mengajar, dan monitoring yang terus-menerus pada kemajuan murid dan guru (Rossow, 1990; Smith and Andrew, 1989; Gorton and Schneider, 1991). Nampaknya hasil-hasil penelitian yang ada mengindikasikan bahwa munculnya sekolah berprestasi, yang seringkali disebut sebagai sekolah yang berhasil (*successful school*) atau sekolah yang baik (*good school*), tidak dapat dilepaskan dari peranan yang

dimainkan (kepala sekolah sebagai) pemimpin pembelajaran.

Peran penting kepemimpinan pembelajaran dalam membina profesionalisme guru seharusnya memiliki implikasi bahwa kepemimpinan sekolah perlu mengalihkan perhatian dari sekedar melakukan pembinaan administratif menjadi pembinaan profesional dengan pusat perhatian pada peningkatan kinerja pembelajaran di sekolah. Sebagai pemimpin pembelajaran yang tangguh, pimpinan sekolah harus "mematok" harapan yang tinggi (*high expectations*) pada kualitas kinerja guru dan siswa, memahami dengan baik program pengajaran, dan mereka sering tampak (*visible*) di kelas mengobservasi guru mengajar serta memberikan balikan (*feed back*) kepada guru dalam memperbaiki masalah-masalah pembelajaran (Davis and Thomas, 1989; De Roche, 1985; Gorton and Schneider, 1991). Hasil penelitian menunjukkan bahwa peranan pemimpin pembelajaran memiliki pengaruh terhadap pertumbuhan prestasi belajar siswa melalui

peningkatan kepuasan guru tentang pelaksanaan peranan profesionalnya (Smith and Andrew, 1989), melalui perbaikan iklim dan budaya sekolah, serta organisasi dan praktek pembelajaran (Heck, Larsen, and Marcoulides, 1990; Ubben and Hughes, 1992). Dengan perkataan lain, kepemimpinan pembelajaran lebih bersifat transaksional yang dicirikan dengan pemuasan mengenai kebutuhan para guru dan murid berdasarkan tujuan yang disepakati bersama.

Tulisan ini berupaya untuk memberikan gambaran kongkrit tentang apa dan bagaimana kepemimpinan pembelajaran di sekolah, dan peranannya terutama dalam rangka meningkatkan kinerja pembelajaran di sekolah.

### KONSEP KEPEMIMPINAN PEMBELAJARAN

Kepemimpinan pembelajaran (*instructional leadership*) adalah tindakan yang dilakukan dengan maksud mengembangkan lingkungan kerja yang produktif dan memuaskan bagi guru, serta mengembangkan kondisi dan hasil belajar yang diinginkan siswa (Greenfield, 1987; Gorton and Schneider, 1990). Definisi ini memiliki cakupan yang sangat luas, namun secara implisit mengandung maksud bahwa fokus kepemimpinan pembelajaran adalah pada perbaikan dan pengembangan pembelajaran (Gorton & Schneider, 1991; Smith & Andrew, 1989). Adapun motif utamanya untuk meningkatkan: (1) ketrampilan guru, (2) pelaksanaan kurikulum, (3) struktur organisasi, dan (4) kerja sama sekolah dengan orang tua siswa dan masyarakat (Ubben dan Hughes, 1992).

Lebih lanjut, Ubben dan Hughes (1992), menjelaskan bahwa yang mendasari motif utama tersebut adalah iklim dan kultur sekolah yang sangat diperlukan dalam mendukung keempat motif tersebut untuk berfungsi secara baik. Mengingat tujuan akhir perbaikan dan pengembangan pembelajaran adalah peningkatan hasil belajar siswa, maka kepemimpinan pembelajaran juga dapat diartikan sebagai tindakan untuk meningkatkan pertumbuhan belajar siswa. Hal ini sesuai dengan pendapat DeBevoise (1984:14-15) yang mengatakan bahwa kepemimpinan pembelajaran adalah *those actions that a principal takes, or delegates to others, to promote growth in student learning*. Hal yang sama diungkapkan oleh Gorton (1990); David dan Thomas (1989), bahwa tujuan utama

kepemimpinan pembelajaran adalah memperbaiki hasil belajar siswa, walaupun tujuan yang lebih dekat adalah untuk memperbaiki program pengajaran. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kepemimpinan pembelajaran pada dasarnya bertujuan memperbaiki program pengajaran di sekolah, tentu saja, dalam upaya untuk meningkatkan hasil belajar siswa.

Menurut Kleine-Kracht (1993) kepemimpinan pembelajaran dapat terjadi secara langsung (*direct instructional leadership*) dan tidak langsung (*indirect instructional leadership*). Kepala sekolah bertindak sebagai *direct instructional leaders* bilamana mereka bekerja dengan guru-guru dan staf lainnya untuk mengembangkan belajar siswa. Tindakan-tindakan seperti merencanakan pengajaran, observasi guru, mengadakan pertemuan balikan dengan guru, atau pemilihan materi pembelajaran adalah merupakan tindakan *direct instructional leadership* dari kepala sekolah. Sebaliknya, kepala sekolah juga dapat bertindak sebagai *indirect instructional leaders* dengan cara memberikan kemudahan-kemudahan atas kepemimpinan orang lain dengan membangun kondisi-kondisi yang mendukung pelaksanaan pengajaran, membantu menyusun standar penetapan materi pelajaran, seleksi guru, dan mengatur lingkungan internal dan eksternal sekolah.

Kepemimpinan pembelajaran adalah suatu *multidimensional construct* (Heck, et.al., 1990) yang berkenaan dengan bagaimana kepala sekolah dapat mengorganisir dan mengkoordinir kehidupan kerja (*the work life*) di sekolah yang tidak hanya berbentuk pengalaman-pengalaman belajar dan prestasi belajar siswa, namun juga lingkungan di mana pekerjaan ini dilaksanakan. Apalagi dengan akan diterapkannya otonomi daerah, khususnya bidang pendidikan (pasal 11, ayat 2 Undang Undang Nomor 22 Tahun 1999), dan pendekatan manajemen berbasis sekolah (*school-based management*), maka akan terjadi pengalihan beberapa kewenangan pengambilan keputusan ke tingkat sekolah. Dalam pada itu, pemimpin pembelajaran diharapkan memiliki kemampuan dan kemandirian dalam menentukan arah pengembangan sekolah dengan mensinergikan potensi-potensi yang dimilikinya dengan sumber-sumber yang terdapat di lingkungannya sehingga dapat menampilkan kinerja yang optimal, terutama di bidang pembelajaran.

**PERANAN KEPEMIMPINAN PEMBELAJARAN DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEMBELAJARAN**

Berdasarkan beberapa pandangan tentang kepemimpinan pembelajaran di sekolah maka dapat dikembangkan kerangka berpikir teoretik tentang kepemimpinan pembelajaran dalam meningkatkan pembelajaran di sekolah.

Gambar 1 menggambarkan bahwa kepemimpinan pembelajaran yang efektif memerlukan hubungan yang sinergis antara faktor eksternal sekolah dengan perilaku kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah, khususnya perilaku kepala sekolah dalam mengarahkan dimensi-dimensi internal sekolah kearah peningkatan kinerja guru dan hasil belajar siswa (Ubben dan Hughes, 1992; Rossow, 1990; dan Heck, et al., 1990)

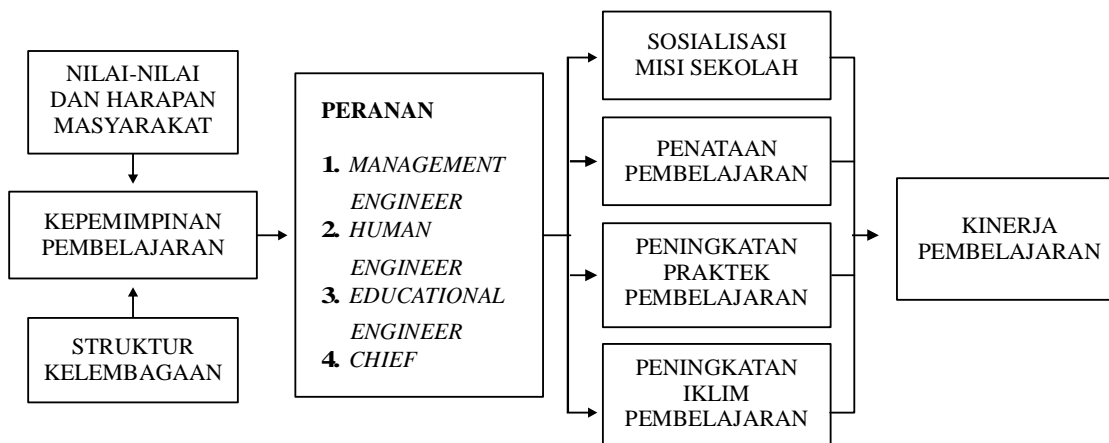
Faktor eksternal sekolah yang berkaitan dengan kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah meliputi nilai-nilai dan harapan masyarakat (*community values and expectations*), serta struktur kelembagaan (*institutional structure*) di mana sekolah itu berada. Sedangkan perilaku kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah diwujudkan dalam bentuk kemampuan kepala sekolah dalam menetapkan misi sekolah (*defining the school's mission*), menata pembelajaran (*instructional organization*), meningkatkan praktek pembelajaran, (*improving instructional practices*), dan menciptakan iklim pembelajaran yang positif (*promoting a positive instructional climate*).

Berikut uraian singkat tentang faktor-faktor yang berkaitan dengan kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja pembelajaran, sebagaimana telah diungkapkan di atas.

**Kepemimpinan Pembelajaran Berkaitan dengan Faktor Eksternal Sekolah**

Ada dua faktor eksternal yang berkaitan dengan kepemimpinan pembelajaran yaitu: (1) nilai-nilai dan harapan masyarakat, dan (2) struktur kelembagaan sekolah (Ubben & Hughes, 1992; Rossow, 1990). Nilai-nilai dan harapan yang berkembang di masyarakat dapat memberikan pengaruh yang kuat pada perilaku kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah (Ubben & Hughes, 1992; Rossow, 1990). Kepala sekolah di sekolah-sekolah pusat kota (*inner-city schools*), menghabiskan sebagian besar waktunya untuk memenuhi tuntutan dan harapan masyarakat atas prestasi belajar siswa yang tinggi. Sebaliknya, di sekolah pedesaan (*rural schools*), kepala sekolah menghabiskan sebagian besar waktunya untuk menangani masalah-masalah perilaku siswa sebagai dampak dari kemiskinan dan kesadaran pendidikan yang rendah dari para orang tua murid. Dalam hal ini, angka kriminalitas, pengangguran, dan kemiskinan yang tinggi berpengaruh pada nilai-nilai dan harapan-harapan masyarakat terhadap sekolah.

Masyarakat juga mempengaruhi perilaku kepala sekolah melalui kemampuan dan kemauannya mendukung secara langsung pengadaan sumber-sumber belajar yang diperlukan sekolah, baik dalam bentuk dana maupun layanan-layanan. Oleh karena itu, minat dan tradisi-tradisi yang hidup di masyarakat selalu menjadi perhatian sekolah dalam menyusun program-program pendidikan. Minat dan tradisi masyarakat dalam olah raga misalnya, seringkali dijadikan salah satu kegiatan yang disajikan pada program ekstrakurikuler di sekolah. Dengan demikian, sebagai pemimpin pembelajaran, kepala sekolah



**Gambar 1** Kepemimpinan Pembelajaran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Pembelajaran.

diharapkan dapat memanfaatkan minat dan tradisi masyarakat dengan mengambil keuntungan dari kelebihan-kelebihan yang ada pada masyarakat untuk meningkatkan kualitas pembelajaran.

Di samping itu, setiap sekolah dipengaruhi oleh organisasi di mana mereka menjadi anggotanya. Pengaruh kelembagaan tersebut seringkali dapat ditemukan pada ketersediaan sumber-sumber yang dibutuhkan sekolah, baik sumber material, dana, maupun sumber daya manusia. Struktur kelembagaan sekolah menunjuk pada bagai-mana kepala sekolah berinteraksi dengan lembaga-lembaga yang menaungi sekolahnya, seperti Dinas Pendidikan dan Kebudayaan kota/kabupaten dan propinsi, Pengawas Sekolah, KKKS (Kelompok Kerja Kepala Sekolah), dan/atau yayasan yang membawahkan suatu sekolah (khusus sekolah swasta).

Lembaga-lembaga lain yang juga dipandang berpengaruh pada prestasi sekolah, di antaranya adalah Komite Sekolah, Dewan Pendidikan Kota, dan MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran). Oleh karena itu, bagaimana kepala sekolah memanfaatkan dukungan dan masukan-masukan yang diberikan oleh lembaga-lembaga tersebut, akan sangat menentukan keberhasilan pencapaian tujuan pembelajaran di sekolah. Dalam hal ini, sebagai pemimpin pembelajaran, kepala sekolah dituntut bersikap proaktif dan kooperatif terhadap kecenderungan-kecenderungan yang berkembang di masyarakat, khususnya institusi-institusi yang secara kelembagaan memiliki kaitan erat dengan upaya peningkatan pembelajaran di sekolah.

Hasil penelitian (Kusmintardjo, 2003) mengungkapkan bahwa peranan kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah yang berkaitan dengan faktor eksternal sekolah adalah kepala sekolah harus mampu menjadi mediator yang mengakomodasikan nilai-nilai dan harapan masyarakat, serta mampu berkoordinasi dengan pemerintah, dan/atau yayasan penyelenggara pendidikan sehingga memperoleh dukungan dalam meningkatkan kualitas proses dan hasil pembelajaran di sekolah. Secara lebih rinci peranan kepemimpinan pembelajaran adalah sebagai berikut: (a) pemimpin pembelajaran mampu mengakomodasikan nilai-nilai dan harapan masyarakat melalui peningkatan kualitas pembelajaran, seperti peningkatan disiplin kerja guru dan siswa dalam KBM, evaluasi hasil belajar yang berkelanjutan, dan pengaturan pemberian *private lesson* (oleh guru) di luar jam sekolah,

sehingga dapat meningkatkan kepercayaan dan dukungan masyarakat; (b) pemimpin pembelajaran mampu berkoordinasi secara baik dengan instansi-instansi terkait, seperti Dinas Pendidikan, dan/atau yayasan penyelenggara pendidikan, pengawas sekolah, ikatan alumni, dan masyarakat, baik melalui pertemuan formal maupun informal, sehingga tercipta saling pengertian dan kepercayaan guna kelancaran kegiatan pembelajaran di sekolah; dan (c) pemimpin pembelajaran mampu memanfaatkan isu-isu kebijakan pemerintah dan/atau yayasan di bidang pembelajaran untuk mendorong guru-guru untuk meningkatkan kualitas kegiatan belajar-mengajar di sekolah.

### **Perilaku Kepemimpinan Pembelajaran Kepala Sekolah (*Principal's Instructional Leadership Behaviors*)**

Nilai-nilai (*values*) dan keyakinan-keyakinan (*beliefs*) pribadi kepala sekolah dan pengalaman-pengalaman (*experiences*) sebelumnya akan mempengaruhi keputusan dan tindakannya sebagai seorang pemimpin pembelajaran (Rossow, 1990; Ubben & Hughes, 1992). Kepala sekolah dengan latar belakang konseling misalnya, mungkin lebih tangkas dalam mendengarkan pendapat staf sebelum mengambil suatu keputusan. Begitupun pengalaman kepala sekolah sebagai siswa dan guru, dan pengalaman-pengalaman lainnya sebelum menjadi kepala sekolah, akan memberikan kontribusi yang kuat pada sistem nilai (*value system*) personalnya. Kepala sekolah yang memiliki bermacam-macam pengalaman di luar pendidikan akan memiliki sistem nilai yang berbeda daripada kepala sekolah yang tidak pernah bekerja di luar bidang pendidikan. Begitupun, kepala sekolah yang menjunjung tinggi nilai-nilai demokrasi akan menunjukkan perilaku kepemimpinan yang berbeda dengan kepala sekolah yang tidak terlalu hirau terhadap nilai-nilai demokrasi.

Keyakinan (*belief*) kepala sekolah tentang kemampuan siswa dalam belajar juga sangat penting. Hasil penelitian sekolah efektif (Ubben & Hughes, 1992; Heck, et al., 1990; Rossow, 1990) menunjukkan bahwa kepala sekolah pada sekolah efektif memiliki *strong beliefs and commitment* pada kemampuan siswa dalam belajar, tanpa peduli dengan ras, kondisi sosial, atau jender siswa-siswanya. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa nilai, keyakinan, dan pengalaman kepala

sekolah ini memiliki pengaruh yang kuat terhadap perilaku kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah, terutama dalam menciptakan iklim dan kultur sekolah. Sebagai pemimpin pembelajaran, kepala sekolah harus menunjukkan serangkaian perilaku kepemimpinan yang khusus. Menurut Sergiovanni (1991), ada beberapa perilaku yang ada pada seorang kepala sekolah, yaitu: *technical, human, educational, symbolic, and cultural behaviors*.

Perilaku teknis (*technical behaviors*) berkenaan dengan aspek-aspek teknis dari kepemimpinan kepala sekolah. Sebagai pemimpin pembelajaran, kepala sekolah mengekspresikan perilaku ini menjadi gagasan-gagasan atau ide-ide sebagaimana yang ditampilkan oleh seorang *management engineer*, yakni mampu mewujudkan manajemen sekolah yang efektif dan efisien (Sergiovanni, 1991; Ubben & Hughes, 1992). Perilaku teknis ini mencakup: penerapan teknik-teknik perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengawasan secara baik. Termasuk juga dalam perilaku teknis ini adalah praktek manajemen kantor yang baik, teknik penjadwalan yang baik, penetapan sasaran dan tujuan yang tepat. Dengan perkataan lain, perilaku teknis ini pada dasarnya merupakan sesuatu yang akan memastikan bagi terwujudnya manajemen sekolah yang efektif dan efisien (Ubben & Hughes, 1992).

Perilaku hubungan antar manusia (*human relations behaviors*) merupakan perilaku yang berkenaan dengan aspek-aspek manusiawi dari kepemimpinan. Sebagai pemimpin pembelajaran, kepala sekolah mengekspresikan kekuatan ini menjadi gagasan-gagasan sebagaimana yang dituntut dari seorang *human engineer*, yaitu perilaku yang menekankan pada: (a) penerapan ketrampilan hubungan antar manusia (*human relations skills*), (b) penguasaan teknik motivasi yang baik, dan (c) kemampuan membangun semangat (*morale*) kerja yang tinggi dalam organisasi (Sergiovanni, 1991). Penggunaan *participatory management* yang tepat merupakan bagian integral dari perilaku ini. Ketrampilan ini memberikan kontribusi besar, terutama bagi penciptaan iklim yang kondusif di sekolah (Ubben & Hughes, 1992).

Perilaku edukasional (*educational behaviors*) merupakan perilaku yang berkenaan dengan aspek-aspek kepemimpinan yang berhubungan dengan pengetahuan keahlian tentang pendidikan dan persekolahan. Sebagai

pemimpin pembelajaran, kepala sekolah dituntut untuk dapat mengekspresikan kekuatan ini dengan memainkan peran sebagai *clinical practitioner* (Sergiovanni, 1991). Dalam hal ini, sebagai pemimpin pembelajaran, kepala sekolah harus memiliki pengetahuan dan kemampuan mendiagnosis masalah-masalah pendidikan dan pembelajaran di sekolah, melaksanakan fungsi supervisi klinis, mengembangkan staf, serta mengevaluasi dan mengembangkan program pembelajaran yang sesuai dengan kebutuhan siswa (Ubben & Hughes, 1992).

Perilaku simbolik (*symbolic behaviors*) merupakan perilaku yang berkenaan dengan aspek-aspek simbolik dari kepemimpinan. Apabila mengekspresikan kekuatan ini, sebagai pemimpin pembelajaran, kepala sekolah memainkan peranan sebagai *chief* (Sergiovanni, 1991). Tindakan-tindakan simbolik dapat diekspresikan oleh pemodelan (*modelling*) kepala sekolah dalam menekankan perilaku yang ia inginkan (Sergiovanni, 1991). Bila kepala sekolah mengajarkan tentang kedisiplinan di kelas misalnya, maka ia memberi tekanan dengan memberi contoh tentang pentingnya disiplin dalam kehidupan. Oleh karena itu, kepala sekolah perlu menciptakan suatu sistem informasi yang memudahkan para staf sekolah dan siswa mengetahui tentang apa yang bernilai di sekolah, serta mendorong mereka untuk memanfaatkannya untuk peningkatan motivasi dan kinerja mereka.

Perilaku kultural (*cultural behaviors*) ini mengacu pada aspek-aspek kultural dari kepemimpinan. Fungsi kepala sekolah sebagai pemimpin kultural adalah sebagai *high priest* di sekolah (Sergiovanni, 1991). Dalam memainkan perannya sebagai pemimpin kultural, kepala sekolah mengidentifikasi diri dengan kekuatan nilai-nilai (*values*) dan keyakinan-keyakinan (*beliefs*) tentang sekolah yang membuat sekolah menjadi unik. Pemimpin kultural berusaha membangun tradisi-tradisi sekitar sekolah menjadi lebih bernilai tinggi. Ia bertukar pikiran dengan orang lain tentang apa yang lebih bernilai di sekolah dengan menceritakan sejarah keberhasilan sekolah di masa lalu untuk menguatkan tradisi-tradisi tersebut (Ubben & Hughes, 1992).

Hal yang harus diingat adalah bahwa kehidupan kultural di sekolah merupakan realitas yang dapat dibangun, dan oleh karena itu sebagai pemimpin pembelajaran, kepala sekolah diharapkan dapat memainkan peranan penting dalam membangun realitas ini. Aktivitas-aktivitas

kepemimpinan yang berhubungan dengan *cultural behaviors* di antaranya adalah mengartikulasikan tujuan dan misi sekolah, mensosialisasikan staf baru di sekolah, memelihara tradisi-tradisi sekolah yang bernilai tinggi, mengembangkan dan memainkan sistem simbol-simbol, serta memberikan penghargaan terhadap siapa saja warga sekolah yang mampu merefleksikan kultur sekolah pada pelaksanaan tugasnya di sekolah.

Dari uraian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa perilaku kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah, yaitu perilaku teknis, hubungan antar manusia, edukasional, simbolik, dan perilaku kultural, merupakan suatu kesatuan yang integral. Dalam hal ini, Rossow (1990) mengatakan bahwa meskipun nampak adanya hubungan antara perilaku teknis, hubungan antar manusia, dan perilaku edukasional, namun hal ini bukanlah jaminan bagi keunggulan suatu sekolah jika tidak juga didukung oleh perilaku simbolik dan kultural dari kepala sekolahnya. Dalam pada itu, perilaku-perilaku kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah yang dimaksud dapat mempengaruhi struktur internal sekolah, yang pada akhirnya mampu meningkatkan hasil pembelajaran di sekolah (Ubben & Hughes, 1992).

Hasil penelitian (Kusmintardjo, 2003) mengungkapkan peranan kepala sekolah yang berkaitan dengan perilaku kepemimpinan pembelajaran dalam meningkatkan pembelajaran di sekolah adalah bahwa kepala sekolah diharapkan mampu menerapkan prinsip dan teknik manajemen bidang pembelajaran, teknik-teknik motivasi, serta diharapkan mampu mendiagnosa masalah-masalah pembelajaran dan tindakan-tindakan inovatif dengan melibatkan seluruh komunitas sekolah sehingga tercipta *image* masyarakat tentang sekolah berprestasi, khususnya kualitas proses dan hasil pembelajaran.

Secara rinci peranan kepala sekolah tersebut meliputi: (a) pemimpin pembelajaran diharapkan mampu menerapkan teknik-teknik perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengawasan di bidang pembelajaran sehingga memperlancar pelaksanaan tugas guru mengelola kegiatan pembelajaran di kelas (*management engineer*); (b) pemimpin pembelajaran diharapkan mampu menerapkan teknik motivasi dan komunikasi antar pribadi, serta pendekatan kekeluargaan dan keagamaan dalam upaya membangun moral kerja yang tinggi di antara personil sekolah, khususnya guru dalam menjalankan tugas mengajarnya di kelas

(*comunicator*); (c) pemimpin pembelajaran diharapkan mampu mendiagnosa masalah-masalah pembelajaran dan melakukan tindakan-tindakan inovatif dalam rangka meningkatkan kualitas proses dan hasil pembelajaran di sekolah (*clinical practitioner*); (d) pemimpin pembelajaran diharapkan mampu menampilkan dirinya sebagai sosok pimpinan (*chief*) yang selalu siap mendiskusikan masalah-masalah pembelajaran dengan guru-guru dan siswa dalam rangka meningkatkan kualitas proses dan hasil pembelajaran di sekolah (*role model*); dan (e) pemimpin pembelajaran diharapkan mampu membangun kesan (*image*) masyarakat tentang sekolah berprestasi melalui kepiawaiannya mengartikulasikan tujuan dan misi sekolah, serta memainkan simbol-simbol dalam rangka meningkatkan kualitas proses dan hasil pembelajaran di sekolah (*high priest*).

#### **Kepemimpinan Pembelajaran Kepala Sekolah yang Berkaitan dengan Dimensi-Dimensi Internal Sekolah**

Dimensi-dimensi internal kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah dalam meningkatkan pembelajaran adalah merupakan perwujudan dari perilaku kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran (Heck, et al., 1990; Ubben & Hughes, 1992). Dengan perkataan lain, implementasi perilaku kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah dapat dilihat dari kemampuannya mengelola dimensi-dimensi internal sekolah sehingga guru-guru terdorong untuk meningkatkan kinerjanya. Dimensi-dimensi internal sekolah tersebut meliputi: penetapan misi sekolah (*defining the school's mission*), penataan pembelajaran (*instructional organization*), peningkatan praktek pembelajaran (*improving instructional practice*), dan peningkatan iklim pembelajaran yang positif di sekolah (*promoting positive school climate*) (Hallinger, et al., 1983; Rossow, 1990; Ubben & Hughes, 1992). Berikut uraian tentang peranan kepala sekolah tersebut.

#### **Menetapkan Misi Sekolah (*Defining the School's Mission*)**

Pada dasarnya visi dan misi sekolah merupakan rumusan tentang "sekolah ini ingin menjadi apa" (*what the school can be*), dan tentang "apa yang mereka inginkan untuk dicapai" (*what they want to accomplish*) di masa datang (Davis & Thomas, 1989; Sinamo, 1998). Dalam

pada itu, Hallinger, et al. (1983) menegaskan bahwa misi sekolah efektif adalah *improving student achievement*.

Sebagai pemimpin pembelajaran, kepala sekolah memiliki peranan penting, terutama dalam penyusunan (*framing*) dan pengkomunikasian (*communicating*) visi dan misi sekolahnya kepada pihak-pihak terkait, baik pada situasi formal maupun informal. Bagaimana visi dan misi sekolah dikembangkan, Archilles (dalam Davis & Thomas, 1989) mengatakan bahwa visi sekolah dapat dikembangkan dengan: (a) membaca literatur tentang sekolah efektif, terutama tentang visi kepala sekolahnya, dan (b) mengunjungi sekolah efektif dan belajar tentang apa yang terjadi pada kepemimpinan yang efektif.

Oleh karena itu, sebagai pemimpin pembelajaran, kepala sekolah pada sekolah efektif seharusnya memiliki: (1) visi yang jelas tentang apa yang ingin dicapai sekolah, (2) kemampuan menetapkan tujuan dan sasaran sekolah sesuai dengan visi tersebut dan menyampaikannya kepada warga sekolah, (3) kemampuan untuk memantau kemajuan sekolah secara kontinyu sesuai dengan visi sekolah, dan (4) sikap suportif dan korektif bila ada penyimpangan pelaksanaan kegiatan yang tidak mengarah pada visi sekolah (Rutherford, dalam Smith & Andrews, 1989).

#### **Menata Pembelajaran (*Instructional Organization*)**

Penataan pembelajaran menunjuk pada aspek-aspek teknis dari program sekolah (Rossow, 1990). Sebagai contoh, penyusunan rancangan dan tujuan pembelajaran, pengelompokan guru dalam tim guru bidang studi, pengelompokan siswa dalam kelas, ukuran kelas (*class size*), penataan struktur jadwal, penetapan sistem penyediaan dan pengiriman sumber-sumber pembelajaran yang dibutuhkan guru (Heck, et al., 1990; Rossow, 1990; Ubben & Hughes, 1992).

#### **Meningkatkan Praktek Pembelajaran (*Instructional Practice*)**

Praktek pembelajaran berkenaan dengan metode apa yang digunakan guru, dan bagaimana metode tersebut digunakannya dalam mengajar di kelas (DeRoche, 1987). Pemimpin pembelajaran perlu memelihara hubungan yang akrab (*close contact*) dengan pelaksanaan mengajar guru di kelas dengan sering melakukan kunjungan kelas untuk mengobservasi guru mengajar dan

mendiskusikan hasil observasi dengan guru untuk meningkatkan proses pembelajaran di kelas (Hallinger, et al., 1983; Ubben & Hughes, 1992; Rossow, 1990). Dengan perkataan lain, sebagai pemimpin pembelajaran, kepala sekolah lebih banyak memerankan fungsi super-*visi* pengajaran dalam rangka meningkatkan mutu praktek pembelajaran dan hasil belajar siswa di sekolah.

#### **Menciptakan Iklim Pembelajaran yang Positif di Sekolah (*Positive School climate*)**

Iklim sekolah sangat diperlukan untuk meningkatkan keefektifan organisasi sekolah, terutama keefektifan kegiatan belajar-mengajar di kelas. Untuk membangun iklim sekolah yang positif diperlukan perilaku-perilaku kepemimpinan pembelajaran yang dapat dipilah menjadi perilaku *technical, human, educational, symbolic, and cultural behaviors* (Sergiovanni, 1991).

Pengembangan iklim belajar yang positif di sekolah memerlukan dasar struktur organisasi yang baik, dan ini dapat ditingkatkan melalui partisipasi aktif dari seluruh komunitas sekolah dan para orang tua murid (Heck, et al., 1990; Ubben & Hughes, 1992). Iklim pembelajaran yang baik seharusnya lebih menekankan pada keyakinan bahwa semua anak dapat belajar, dan dengan mengembangkan struktur hadiah (*reward structure*) untuk mendorong aktivitas belajar siswa.

Iklim sekolah menunjuk pada karakter sekolah secara keseluruhan, dan juga berkenaan dengan bagaimana persepsi guru dan siswa terhadap sekolahnya (Rossow, 1990). Iklim sekolah juga mencakup aspek-aspek fisik dan sosial dalam suatu keseluruhan sekolah. Iklim sekolah dapat diubah mulai dari perubahan warna tembok sekolah, penambahan atau pengurangan waktu istirahat, dan sampai pada aturan hubungan interpersonal di antara warga sekolah. Tugas kepala sekolah adalah menciptakan iklim yang menyampaikan kepada para staf sekolah dan siswa bahwa sekolah adalah tempat yang menyenangkan dan dapat membantu mereka mencapai sukses dalam kegiatan belajar-mengajar di sekolah.

Akhirnya, perlu disadari bahwa tidak satupun dari empat dimensi kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah, yakni: penetapan visi dan misi sekolah, penataan pembelajaran, peningkatan praktek pembelajaran, dan penciptaan iklim pembelajaran yang positif, yang satu lebih penting dari yang lainnya. Usaha-usaha untuk menerapkan

satu dimensi berpengaruh pada tiga dimensi yang lain. Sebagai contoh, implementasi sistem ganjaran (*reward system*) pada dimensi praktek pembelajaran diarahkan pada perbaikan iklim belajar. Bila sistem ganjaran ini diorganisasikan dengan baik dan ditingkatkan secara memadai, maka akan melembaga dan menjadi bagian dari kultur sekolah (Bossert, 1983).

Dalam kerangka berpikir teoretik kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah, keempat dimensi internal kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah tersebut berkaitan dengan peningkatan kinerja guru dan hasil belajar siswa di sekolah. Dengan perkataan lain, secara teoretik perilaku kepemimpinan pembelajaran dalam meningkatkan kinerja guru dan hasil belajar siswa dapat diwujudkan melalui kemampuannya menetapkan visi dan misi sekolah, menata pembelajaran, meningkatkan praktek pembelajaran, dan menciptakan iklim pembelajaran yang positif di sekolah.

Hasil penelitian Kusmintardjo (2003) mengungkapkan peranan kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah yang berkaitan dengan dimensi-dimensi internal sekolah adalah bahwa kepala sekolah harus mampu mengaktualisasikan perilaku kepemimpinan pembelajaran pada aktivitas-aktivitas yang terkait dengan sosialisasi misi sekolah, penataan pembelajaran, peningkatan praktek pembelajaran, dan penciptaan iklim pembelajaran yang sehat di sekolah. Secara rinci peranan kepemimpinan pembelajaran tersebut meliputi: (a) pemimpin mampu mengkomunikasikan visi dan misi sekolah, serta merealisasikannya ke dalam tujuan dan program sekolah serta kebijakan-kebijakan substantif bidang pembelajaran dalam upaya meningkatkan kegiatan pembelajaran di sekolah; (b) pemimpin mampu mengorganisasikan kegiatan pembelajaran, baik intrakurikuler maupun ekstrakurikuler, melalui manajemen partisipatif dan kegiatan inovatif bidang pembelajaran sehingga proses dan hasil pembelajaran meningkat; (c) pemimpin menaruh harapan tinggi pada kinerja guru dan prestasi belajar siswa melalui penetapan standar akademik siswa yang tinggi dan kegiatan

evaluasi belajar siswa yang obyektif dan berkelanjutan, sehingga mendorong terjadinya peningkatan kinerja guru dan siswa, serta partisipasi orang tua murid; (d) pemimpin mampu mendiagnosis masalah-masalah pembelajaran di antaranya melalui supervisi kunjungan kelas, serta menyelenggarakan program *in-service*, baik dalam bentuk *off the job training* maupun *on the job training* sesuai dengan kebutuhan guru-guru; (e) pemimpin mampu memanfaatkan hasil belajar siswa, dan mendorong guru-guru untuk memanfaatkan sum-ber-sumber pembelajaran yang ada secara optimal dalam upaya mengefektifkan pencapaian hasil pembelajaran di sekolah; (f) pemimpin mampu menciptakan mekanisme kerja yang dapat mendorong terjadinya diskusi-diskusi formal dan informal tentang isu-isu pembelajaran dengan guru-guru dan siswa di sekolah; (g) pemimpin mampu menciptakan sistem penghargaan (*reward*) terhadap prestasi sehingga menciptakan iklim kompetitif serta memberikan kepuasan bagi personil sekolah dalam melaksanakan tugasnya.

#### KESIMPULAN

Berdasarkan uraian di atas maka dapat dirumuskan kesimpulan sebagai berikut. Pertama, sebagai kepemimpinan pembelajaran, kepala sekolah diharapkan mampu mengekspresikan perilaku-perilaku kepemimpinan pembelajaran yang dicirikan dengan peranan dan fungsinya sebagai *management engineer, communicator, clinical practioner, role model, dan sebagai high priest*. Kedua, sebagai pemimpin pembelajaran, kepala sekolah harus mempertimbangkan faktor eksternal dalam upayanya meningkatkan pembelajaran, yakni: faktor nilai-nilai dan harapan masyarakat, dan faktor struktur kelembagaan sekolah. Ketiga, sebagai pemimpin pembelajaran, ada empat dimensi internal sekolah yang perlu dipertimbangkan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja pembelajaran, yakni sosialisasi visi dan misi sekolah, penataan pembelajaran, peningkatan praktek pembelajaran, dan penciptaan iklim pembelajaran yang sehat.

#### DAFTAR RUJUKAN

- Beeby, C.E. 1979. *Pendidikan di Indonesia: Penilaian dan Pedoman Perencanaan*. Terjemahan oleh BP3k dan YIIS. 1981. Jakarta: LP3ES.
- Bossert, S.T., Dwyer, D.C., Rowan, B., & Lee, G.V. 1982. The Instructional Management Role of the Principal. *Educational Administration Quarterly*, 18(3): 34-64.



- Bradshaw, L.K. 1999. Opportunities for Instructional Leadership at Rolling Ridge Middle School. *The Journal of Cases in Educational Leadership*, (Online), Volume 2, Number 3, (<http://www.ucea.org/cases/V2-Iss3/rolling.html>, diakses 1 April 2000).
- Brookover, W.B., & Lezotte, L.W. 1982. *Creating Effective School: An In-service Program for Enhancing School Learning Climate and Achievement*. Holmes Beach, Florida: Learning Publicity, Inc.
- Davis, G.A., & Thomas, M.A. 1989. *Effective Schools and Effective Teachers*. Boston: Allyn and Bacon.
- DeRoche, E.F. 1987. *An Administrator's Guide for Evaluating Programs and Personnel: An Effective Schools Approach*. Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- Gorton, R.A., & Schneider, G.T. 1991. *Schools-Based Leadership: Challenges and Opportunities*. Dubuque, Iowa: Wim C. Brown Company Publisher.
- Greenfield, W.D. 1987. *Instructional Leadership: Concepts, Issue, and Controversies*. Boston: Allyn and Bacon.
- Hackman, D.G. 1999. Interviewing for The Principalship. *The Journal of Cases in Educational Leadership*, (Online), Volume 2, Number 2, (<http://www.ucea.org/cases/V2-Iss2/princip1.html>, diakses 1 April 2000).
- Hallinger, P., & Leithwood, K. 1994. Introduction: Exploring the Impact to Principal Leadership. *School Effectiveness and School Improvement: An International Journal of Research, Policy, and Practice*. September, 5(3): 206—218.
- Hersey, P., & Blanchard, K.H. 1977. *Management of Organizational Behavior*. Englewood Cliffs, N J: Prentice-Hall, Inc.
- Heck, R.H.; Larsen, T.J., & Marcoulides, G.A. 1990. Instructional Leadership and School Achievement: Validation of a Causal Model. *Educational Administration Quarterly*, 26(2): 94-125.
- Hoy, W.K., & Miskel, C.G. 1982. *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*. Second Edition. New York: Random House, Inc.
- Kleine-Kracht, S.P. 1993. Indirect Instructional Leadership: An Administrator's Choice. *Educational Administration Quarterly*, 29(2): 187-212.
- Kimbrough R.B., & Burkett, C.W. 1990. *The Principalship: Concept and Practice*. Englewood Cliffs, N J: Prentice Hall.
- Kusmintardjo. 2003. *Kepemimpinan Pembelajaran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru*. Disertasi Tidak Diterbitkan. Malang: PPS UM.
- Lambert, L. 1998. *Building Leadership Capacity in Schools*. Alexandria, Virginia USA: Association for Supervision and Curriculum Development (ASCD).
- Osborn, D., & Gaebler, T. 1997. *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. Terjemahan oleh Abdul Rosjid. Jakarta: PT Pustaka Binaman Pressindo.
- Owen, R.G. 1987. *Organizational Behavior in Education*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc.
- Renihan, F.I., & Renihan, P.J. 1984. Effective Schools, Effective Administration, and Institutional Image. *The Canadian Administrator, Departemen of Educational Administration, The University of Alberta*, 24(3): 1-6.
- Robbins, S.P. 1998. *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Rossow, L.F. 1990. *The Principalship: Dimensions in Instructional Leadership*. Boston: Allyn and Bacon.
- 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, DC: ASCD Publications.
- Tilaar, H.A.R. 1991a. *Regional Development, Quality of Regional University and Secondary School Preparation in Indonesia*. Makalah disajikan pada Conference on Improving Quality in Higher Education: Indonesia as a Case, University of California, Berkeley, April 1-3.
- Townsend, T. 1994a. Goals for Effectiveness Schools: The View from the Field. *School Effectiveness and School Improvement: An International Journal of Research, Policy, and Practice*. 5(2): 127—148.

Ubben, G.C., & Hughes, L.W. 1992. *The Principal: Creative Leadership for Effective Schools*. Boston: Allyn and Bacon.

Yukl, G.A. 1989. *Leadership in Organizations*. Englewood Cliffs, N J: Prentice-Hall, Inc.