

KEPALA SEKOLAH DAN PERANANNYA DALAM MENGELOLA DIMENSI INTERNAL SEKOLAH UNTUK MENINGKATKAN PEMBELAJARAN

Kusmintardjo

Jurusan Administrasi Pendidikan
Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Malang
Jl. Semarang 5 Kota Malang Jawa Timur
E-mail: kustar_um@yahoo.co.id

Abstrak: Keberhasilan sekolah mencapai tujuan, terutama tujuan pembelajaran, tidak dapat dilepaskan dari peran yang harus dimainkan kepala sekolah. Kepala sekolah harus mampu tampil tidak sekedar sebagai penatalaksana sekolah, namun harus mampu berperanan sebagai pemimpin yang menakhodahi sekolah sebagai lembaga yang bermisi dan menjemput masa depan. Peran penting kepala sekolah dalam membina profesionalisme guru seharusnya memiliki implikasi bahwa kepemimpinan kepala sekolah perlu mengalihkan perhatian dari sekedar melakukan pembinaan administratif menjadi pembinaan profesional dengan pusat perhatian pada peningkatan kinerja pembelajaran di sekolah. Berkenaan dengan peran kepala sekolah dalam meningkatkan pembelajaran, ada dimensi-dimensi internal sekolah yang perlu mendapatkan perhatian kepala sekolah.

Kata kunci: kepala sekolah, dimensi internal sekolah, pembelajaran

Abstract: The success of schools achieving goals, especially learning objectives, can not be separated from the role a school principal. Principals should be able to perform not only as penatalaksana school, but should be able to play a role as a leader who menakhodahi school as an institution whose mission and pick up the future. Important role in fostering professionalism of principals, teachers should have the implication that school leadership should distract from just doing administrative guidance into professional development with the focus on improving learning performance in school. With regard to the principal's role in improving learning, there are internal dimensions of schools that need attention principals.

Keywords: principal, school internal dimensions, learning

Beberapa penelitian tentang keefektifan sekolah menyatakan bahwa sekolah kepala sekolah yang tangguh (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 peran yang harus dimainkan kepala sekolah.

Namun kenyataan di lapangan saat ini menunjukkan bahwa peran penting kepala sekolah ini nampaknya belum diimbangi dengan kepemilikan kemampuan profesional

yang memadai. Hasil kajian Beeby (1980), dan juga oleh Samani (1997) menunjukkan bahwa pola manajemen kepala sekolah, khususnya sekolah negeri, cenderung bersifat administratif dan sekedar melaksanakan kebijakan dari atas, dan tidak risau apakah kebijakan itu sesuai atau tidak dengan tujuan dan target pengembangan sekolahnya. Hal ini sesuai dengan analisis Joni (1998) bahwa kepala sekolah lebih tampil sebagai penatalaksana sekolah daripada sebagai pemimpin yang menakhodahi sekolah sebagai lembaga yang bermisi dan menjemput masa depan. Tampaknya budaya birokrasi pada umumnya yang hanya menjaga agar tidak berbuat salah, dan bukan untuk berprestasi juga terjadi di sekolah-sekolah (Osborne dan Gaebler, 1997)

Peran penting kepala sekolah dalam membina profesionalisme guru seharusnya memiliki implikasi bahwa kepemimpinan kepala 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, kepala 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. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peranan kepemimpinan 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 kepala sekolah lebih bersifat transaksional yang dicirikan dengan pemuasan mengenai kebutuhan para guru dan murid berdasarkan tujuan yang disepakati bersama.

Tulisan ini bermaksud memberikan gambaran tentang dimensi-dimensi internal sekolah yang harus dikelola kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja dan hasil pembelajaran di sekolah.

PEMBAHASAN

Dimensi-Dimensi Internal Kepemimpinan Pembelajaran

Kepemimpinan pembelajaran yang efektif memerlukan adanya hubungan yang sangat kompleks antara kepala sekolah yang memiliki keyakinan dan pengalaman-pengalaman dengan lingkungan sekitar sekolah. Dengan perkataan lain, sebagai pemimpin

pembelajaran, kepala sekolah harus mempertimbangkan keberadaan harapan masyarakat dan konteks kelembagaan dimana sekolah itu berada.

Dimensi internal yang berkaitan dengan kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah dapat dibagi ke dalam empat faktor atau dimensi, yang secara langsung maupun tidak langsung, mempengaruhi kinerja guru dan hasil belajar siswa (*student outcomes*). Dimensi-dimensi kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah tersebut meliputi: (1) pertama, menetapkan misi sekolah (*defining the school's mission*), (2) menata pembelajaran (*instructional organization*), (3) meningkatkan praktek pembelajaran (*instructional practice*), dan (4) menciptakan iklim sekolah yang positif (*positive school climate*). Keempat dimensi internal kepemimpinan kepala sekolah tersebut berkaitan dengan peningkatan kinerja guru dan hasil belajar siswa di sekolah. Dengan demikian, secara teoritik perilaku kepemimpinan kepala sekolah 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 sekolah yang positif.

Dalam kaitannya dengan dimensi internal sekolah tersebut, sebagai pemimpin pembelajaran di sekolah, 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. Dengan perkataan lain, dimensi-dimensi internal tersebut harus dikelola secara baik oleh kepala sekolah dalam upaya meningkatkan kinerja dan hasil pembelajaran.

Peranan Kepala Sekolah Dalam Mengelola Dimensi Internal Untuk Meningkatkan Pembelajaran

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).

Berkenaan dengan misi sekolah tersebut di atas, ada dua hal yang dilakukan kepala sekolah, yaitu mengkomunikasi misi sekolah, dan merealisasikan misi sekolah dalam kegiatan pembelajaran. Upaya mengkomunikasikan misi sekolah dimaksudkan untuk mensosialisasikan misi sekolah dikalangan warga sekolah. Upaya ini dilakukan kepala sekolah di antaranya dengan menjelaskan misi sekolah kepada semua guru, staf sekolah dan wali murid, baik pada pertemuan-pertemuan resmi yang diselenggarakan sekolah maupun pada pertemuan-pertemuan informal yang terjadi di sekolah. Hal ini dilakukan dengan maksud agar misi tersebut dipahami dan dipedomani oleh para guru dan staf

sekolah dalam melaksanakan kegiatan pendidikan di sekolah, baik yang berkaitan langsung maupun tidak langsung dengan kegiatan pembelajaran.

Untuk merealisasikan misi sekolah tersebut, berbagai upaya dilakukan oleh kepala sekolah, baik melalui peningkatan kegiatan intrakurikuler maupun ekstrakurikuler. Upaya dan tindakan nyata untuk merealisasikan visi dan misi sekolah, antara lain: (a) menumbuhkan sikap disiplin kepada guru, staf sekolah, dan siswa dengan cara memberikan teladan kedisiplinan, (b) menaruh perhatian yang tinggi pada prestasi belajar siswa (*students outcome*) dengan cara mengintensifkan kegiatan intrakurikuler dan ekstrakurikuler, (c) meletakkan harapan yang tinggi pada kinerja guru dan staf sekolah dengan cara melakukan pembinaan profesional dan pemberian kesejahteraan yang memadai, (d) mengintensifkan penyelenggaraan evaluasi kemajuan belajar siswa, diantaranya dengan menyelenggarakan *ulangan harian dan ulangan cawu* secara kontinyu dan melaporkan hasilnya kepada orang tua murid.

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).

Penataan pembelajaran yang dilakukan kepala sekolah meliputi penataan program intrakurikuler dan program ekstrakurikuler. Pada penataan program intrakurikuler, kepala sekolah harus mengacu pada kebijakan kurikulum yang berlaku dan mengembangkannya menjadi program-program yang sesuai dengan kebutuhan siswa dan kemampuan sekolah. Dalam hal ini, kepala sekolah dapat memilah penataan program intrakurikuler menjadi dua yakni program umum dan program khusus. Program intrakurikuler yang umum merupakan program yang diperuntukkan bagi seluruh siswa. Jadi program umum ini wajib diikuti oleh semua siswa, yang antara lain dimaksudkan untuk meningkatkan kemampuan, sikap, ketrampilan, dan minat siswa pada program secara tuntas serta sebagai dasar untuk mengikuti program pembelajaran pada tingkat berikutnya. Sementara program intrakurikuler khusus dimaksudkan untuk mempersiapkan siswa melanjutkan pada jenjang pendidikan yang lebih tinggi. Program ini diselenggarakan di kelas akhir terutama untuk

menghadapi ujian akhir sehingga memiliki dprestasi yang dapat dipergunakan untuk melanjutkan ke jenjang pendidikan berikutnya.

Penataan program intrakurikuler harus melibatkan semua sumberdaya yang ada di sekolah secara maksimal, baik sumber daya manusia maupun sumber daya non manusia. Keberhasilan program intrakurikuler di sekolah tidak saja ditentukan oleh guru-guru yang memiliki komitmen dan kompetensi di bidangnya, namun juga harus didukung ketersediaan fasilitas-fasilitas pembelajaran yang memadai, seperti laboratorium, perpustakaan, media pembelajaran, dan fasilitas lainnya. Di samping itu, komponen pembelajaran lain yang perlu mendapatkan perhatian kepala sekolah adalah evaluasi pembelajaran. Kepala harus mendorong guru-guru untuk melaksanakan evaluasi pembelajaran secara kontinyu, dan menginformasikan hasilnya kepada siswa dan para orang tua murid. Untuk itu, sekolah harus menyediakan sumber daya (sebagai *resource provider*) yang diperlukan seperti penggandaan soal, dan tentu saja, hal ini membutuhkan dana yang relatif besar. Dengan perkataan lain, untuk meningkatkan kegiatan intrakurikuler di sekolah, kepala sekolah harus mampu: (a) meningkatkan kualitas perencanaan pembelajaran, (b) meningkatkan ketertiban dan disiplin guru, (c) meningkatkan kualitas performansi guru dalam pembelajaran, (d) mengoptimalkan kegiatan *team-teaching* dalam pembelajaran. (e) mengoptimalkan penggunaan sarana dan prasarana pembelajaran yan ada, (f) mengefektifkan kegiatan guru ganti atau piket (jika ada) apabila ada guru yang berhalangan hadir di sekolah, (g) mengefektifkan kegiatan supervisi kelas, dan (h) mengefektifkan penggunaan *multi-methode* dalam pembelajaran.

Penataan program ekstrakurikuler merupakan kegiatan yang diselenggarakan di luar jam pelajaran yang tercantum dalam susunan program pengajaran sesuai dengan keadaan dan kebutuhan sekolah. Kegiatan ekstrakurikuler dimaksudkan untuk mengkaitkan antara pengetahuan yang diperoleh siswa dalam program intrakurikuler dengan keadaan dan kebutuhan peminatan siswa. Program ini dapat berupa kegiatan yang berkaitan langsung dengan program intrakurikuler, seperti Program Pelajaran Tambahan (PPT) yang meliputi program pengajaran perbaikan (*remedial teaching*) dan program pengajaran pengayaan (*enrichment teaching*). Program ini juga dapat berupa kegiatan-kegiatan yang mengarah pada upaya untuk memantapkan pengajaran pembentukan kepribadian siswa, seperti kegiatan olah raga dan kesenian sesuai dengan minat dan bakat siswa. Selain itu, masih ada jenis kegiatan ekstrakurikuler seperti kelompok belajar (*study club*) siswa sesuai dengan bidang studi yan diminati siswa. Dalam hal ini, untuk

meningkatkan program ekstrakurikuler kepala sekolah dapat melakukan beberapa upaya sebagai berikut: (a) memperbanyak jenis kegiatan ekstrakurikuler yang dapat diikuti siswa, (b) menampilkan hasil kegiatan ekstrakurikuler melalui unjuk gelar secara periodik, (c) mengkomunikasikan hasil kegiatan ekstrakurikuler kepada masyarakat untuk memperoleh dukungan, (d) mengikutsertakan para peserta program ekstrakurikuler dalam berbagai lomba yang ada di luar sekolah, dan (e) mempersiapkan pembina kegiatan ekstrakurikuler yang berkualitas dan dana yang memadai.

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). Kepemimpinan kepala sekolah yang berkaitan dengan praktek pembelajaran tercermin dari cara-cara yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan praktek pembelajaran di kelas.

Kepala sekolah 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). Adapun beberapa cara yang dapat dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan praktek pembelajaran adalah supervisi kunjungan kelas, musyawarah guru mata pelajaran (MGMP), kunjungan ke sekolah lain untuk studi banding, dan mengirimkan guru ke beberapa pelatihan yang berkaitan dengan pembelajaran. Dengan perkataan lain, sebagai pemimpin pembelajaran, kepala sekolah lebih banyak memerankan fungsi supervisi pengajaran dalam rangka meningkatkan mutu praktek pembelajaran dan hasil belajar siswa di sekolah.

Supervisi kunjungan kelas (dengan pendekatan klinis) sebaiknya dilakukan atas inisiatif kepala sekolah untuk semua guru sesuai dengan kebutuhannya. Hal ini didasarkan atas asumsi bahwa semua guru membutuhkan bantuan untuk memecahkan masalah-masalah pembelajaran. Hanya saja untuk sekolah-sekolah yang jumlah gurunya cukup banyak. Dalam hal ini, kepala sekolah selain dapat memberdayakan wakil kepala sekolah atau guru senior untuk melakukan supervisi kunjungan kelas, juga yang penting adalah kepala sekolah membuat skala prioritas dalam melaksanakan supervisi kunjungan kelas sesuai dengan kadar permasalahan pembelajaran yang dihadapi masing-masing guru.

Perlunya supervisi kunjungan kelas dapat didasarkan atas capaian hasil belajar siswa. Sebagai contoh, apabila kepala sekolah menemukan data bahwa nilai rata-rata siswa untuk mata pelajaran tertentu atau di kelas tertentu (untuk SD) pencapaiannya rendah maka kepala sekolah dapat melakukan pendekatan dengan guru mata pelajaran atau guru kelas yang bersangkutan untuk dilakukan supervisi kunjungan kelas.

Upaya lain yang dapat dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan praktek pembelajaran adalah dengan mengefektifkan forum-forum pertemuan guru mata pelajaran sejenis (MGMP) atau kelompok kerja guru (KKG) untuk sekolah dasar. Forum ini bertujuan mendiskusikan permasalahan yang dihadapi guru dalam melaksanakan tugas mengajarnya sehari-hari serta mencari penyelesaian masalah. Hal ini dimaksudkan untuk menumbuhkan kegairahan guru untuk selalu meningkatkan kemampuan dan ketrampilannya dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi kegiatan pembelajaran di kelas.

Untuk sekolah-sekolah yang memiliki kelas paralel dalam jumlah besar, maka ada 2 jenis MGMP, yaitu MGMP antar sekolah (gugus) yang diikuti oleh guru-guru dari berbagai sekolah dalam suatu wilayah, dan MGMP internal sekolah yang hanya diikuti oleh guru-guru di suatu sekolah. MGMP antar sekolah dikoordinasikan oleh Dinas Pendidikan, dan operasionalnya di bawah koordinasi pengawas sekolah. Mengingat MGMP antar sekolah beranggotakan guru-guru dari berbagai sekolah, maka hambatan utamanya selain pada koordinasi waktu pelaksanaannya sehingga berdampak pada guru-guru harus meninggalkan tugas mengajarnya untuk mengikuti MGMP, juga kesesuaian permasalahan yang dihadapi dengan kondisi sekolah masing-masing. Hal ini berbeda dengan MGMP internal sekolah, selain aktivitasnya sesuai dengan kebutuhan sekolah juga guru-guru tidak mengorbankan jam mengajarnya karena penyusunan jadwal pelaksanaan MGMP diintegrasikan dalam penyusunan jadwal pelajaran sekolah.

Untuk meningkatkan praktek pembelajaran, kepala sekolah juga dapat menyelenggarakan seminar atau pelatihan di sekolah dengan mendatangkan nara sumber dari lembaga pendidikan tinggi terdekat. Selain itu, kepala sekolah juga dapat mengirimkan guru-guru untuk mengikuti seminar atau pelatihan di luar sekolah dengan biaya sekolah atau biaya sendiri dari guru. Dalam hal ini, kepala sekolah harus juga mempertimbangkan relevansi kegiatan-kegiatan seminar atau pelatihan tersebut dengan kebutuhan guru atau kebutuhan sekolah. Kegiatan lain yang dapat dilakukan kepala sekolah untuk meningkatkan praktek pembelajaran adalah mengajak guru-guru untuk melakukan

kunjungan ke sekolah lain dalam rangka studi banding. Tujuan kunjungan ini adalah untuk memperluas wawasan guru-guru di bidang pendidikan, khususnya bidang pembelajaran, sehingga guru-guru termotivasi untuk selalu meningkatkan kualitas pembelajaran.

Dengan demikian, untuk meningkatkan praktek pembelajaran di sekolah, ada beberapa upaya yang dapat dilakukan kepala sekolah, antara lain: (a) berkoordinasi dengan para wakil kepala sekolah atau guru-guru senior untuk mengefektifkan pelaksanaan supervisi kunjungan kelas (pendekatan klinis) yang ramah guru dan berbasis kebutuhan guru; (b) sasaran supervisi kunjungan kelas difokuskan pada masalah-masalah yang dihadapi masing-masing guru dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran; (3) mengefektifkan forum MGMP, baik MGMP internal maupun MGMP antar sekolah, dengan bekerja sama dengan koordinator dengan Dinas Pendidikan dan pengawas sekolah; dan (4) menyelenggarakan kegiatan seminar atau pelatihan dengan mendatangkan nara sumber dari luar sekolah dengan tema yang relevan dengan permasalahan pembelajaran di sekolah.

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

Iklim sekolah sangat diperlukan untuk meningkatkan keefektifan organisasi sekolah, terutama keefektifan kegiatan pembelajaran di kelas. 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.

Untuk mempertahankan dan memperbaiki iklim sekolah yang sehat, kepala sekolah dapat melakukan upaya-upaya sebagai berikut: (a) menciptakan lingkungan sekolah yang nyaman yang memungkinkan diterapkannya pendekatan-pendekatan informal dalam menyelesaikan suatu tugas atau permasalahan pembelajaran, (b) meng-upayakan kesejahteraan yang memadai bagi guru-guru dan staf sekolah lainnya sesuai dengan kemampuan sekolah, (c) memberikan pengakuan atas prestasi guru, pegawai, dan siswa dengan menerapkan sistem penghargaan yang memadai; (d) mengkomunikasikan setiap prestasi sekolah atau siswa untuk meningkatkan dukungan atau partisipasi orang tua murid terhadap program pembelajaran di sekolah; (e) menyediakan fasilitas bagi guru-guru yang ingin meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan yang menunjang pembelajaran; dan (f) menerapkan sistem pengawasan terbuka (*open control*) terutama berkenaan dengan kehadiran guru dan siswa di sekolah.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

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).

Peranan kepemimpinan 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 kepala sekolah adalah sebagai berikut: (a) kepala sekolah harus 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) kepala sekolah harus 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 sumber-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; dan (g) pemimpin mampu menciptakan sistem penghargaan (*reward*) terhadap prestasi sehingga menciptakan iklim kompetitif serta memberikan kepuasan bagi personil sekolah dalam melaksanakan tugasnya.

Saran

Dalam meningkatkan kinerja dan hasil pembelajaran, kepala sekolah diharapkan mampu mengelola dimensi-dimensi internal yang berkaitan dengan pembelajaran, di antaranya melalui aktivitas-aktivitas sebagai berikut: (1) kepala sekolah selalu memanfaatkan setiap pertemuan sekolah, baik yang bersifat formal maupun informal, untuk mengkomunikasikan visi dan misi sekolah kepada seluruh warga sekolah dengan harapan agar visi dan misi sekolah dipahami dengan baik yang pada akhirnya menjadi komitmen dan tanggungjawab bersama untuk merealisasikannya; (2) kepala sekolah selalu berusaha memaksimalkan pelaksanaan program intrakurikuler dan ekstrakurikuler dengan mengoptimalkan potensi sumber daya yang tersedia di sekolah dengan memberikan kemudahan-kemudahan guru dan siswa dalam memanfaatkan sumber daya pembelajaran; (3) kepala sekolah selalu berusaha meningkatkan kualitas praktek pembelajaran dengan melakukan pembinaan guru berupa supervisi kunjungan kelas, mengintensifkan MBMP sebagai forum musyawarah guru, dan menyelenggarakan seminar dan pelatihan, baik di internal sekolah maupun di luar sekolah; dan (4) kepala sekolah selalu menyediakan layanan-layanan yang dibutuhkan guru, staf sekolah, dan siswa, baik layanan akademik,

administratif, dan layanan konsultasi sehingga tercipta iklim sekolah kondusif bagi pencapaian tujuan pembelajaran di sekolah.

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.
- Davis, G.A. and 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. and Schneider G.T. 1991. *Schools-Based Leadership: Challenges and Opportunities*. Dubuque: Wim C. Brown Publisher.
- Hallinger, P. and 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.
- Heck, R.H.; Larsen, T.J., and Marcoulides, G.A. 1990. Instructional Leadership and School Achievement: Validation of a Causal Model. *Educational Administration Quarterly*, 26(2): 94-125.
- Joni, T.R. 2000. *Kata Pengantar (dalam rangka penerbitan disertasi Imron Arifin sebagai buku)*. Malang: Tanpa Penerbit.
- Kleine-Kracht, S.P. 1993. Indirect Instructional Leadership: An Administrator's Choice. *Educational Administration Quarterly*, 29(2): 187-212.
- Osborn, D. dan Gaebler, T. 1997. *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. Terjemahan oleh Abdul Rosjid. Jakarta: PT Pustaka Binaman Pressindo.
- Rossow. L.F. 1990. *The Principalship: Dimensions in Instructional Leadership*. Boston: Allyn and Bacon.
- Samani, M. 1997. *Profil Kepala Sekolah di Indonesia: Hasil Ujicoba Instrumen Kinerja Kepala Sekolah*. Jakarta: Dit. Dikmenum, Depdikbud.

- Sinamo, J.H. 1998. Menciptakan Visi Inovatif (In Search and Powerful Vision).
Manajemen: Majalah Bagi Manajer, Agustus, nomor 120:4-9.
- Smith W.F. and Andrews, R.L. 1989. *Instructional Leadership: How Principals Make A Difference*. Washington: ASCD Publications.
- Ubben, G.C., & Hughes, L.W. 1992. *The Principal: Creative Leadership for Effective Schools*. Boston: Allyn and Bacon.