

UPAYA PENINGKATAN MUTU SEKOLAH MELALUI PENGUATAN PERAN KEPEMIMPINAN PEMBELAJARAN OLEH KEPALA SEKOLAH

Raden Bambang Sumarsono

Jurusan Administrasi Pendidikan
Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Malang
Jl. Semarang 5 Kota Malang Jawa Timur
E-mail:raden.bambang.fip@um.ac.id

Abstrak: Strategi yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah dalam menjalankan kepemimpinan pembelajaran yang efektif, diantaranya yaitu: (1) kepala sekolah harus banyak berdialog dan berdiskusi untuk mengembangkan keprofesionalitas berkelanjutan guru; (2) kepala sekolah senantiasa memantau atau mengobservasi proses pembelajaran di kelas dan memberikan upaya tindak lanjut yang harus dilakukan oleh guru; dan (3) kepala sekolah harus dapat melayani guru dan siswa dalam menggunakan sarana dan prasarana pembelajaran. Keberhasilan kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran antara lain: (1) sebagai penyedia sumber daya; (2) sebagai sumber instruksional terlihat dalam memajukan kondisi kelas yang efektif untuk menunjang hasil belajar, mendorong guru untuk menggunakan berbagai macam metode dan strategi pembelajaran; (3) sebagai komunikator, dapat menyampaikan visi dan misi secara jelas, memahami tujuan sekolah serta mampu menerjemahkan, membina hubungan yang efektif dengan para pemangku kepentingan; dan (4) kehadirannya bermakna artinya bahwa kepala sekolah mampu berinteraksi dan mampu mempengaruhi seluruh warga sekolah.

Kata kunci: kepemimpinan pembelajaran, peran, kepala sekolah, mutu sekolah

Abstract: Strategies that can be done by the principal in implementing effective instructional leadership, among which: (1) the principal should be a lot of dialogue and discussion to develop a sustainable professionalism of teachers; (2) the principal constantly monitor or observe the learning process in the classroom and provide follow up that effort should be made by the teacher; and (3) the principal should be able to serve teachers and students in the use of learning facilities and infrastructure. The success of principals as instructional leaders, among others: (1) as a provider of resources; (2) partially visible instructional resources in promoting the conditions for effective classroom to support learning outcomes, encouraging teachers to use a variety of methods and learning strategies; (3) as a communicator, able to convey the vision and mission clearly, understand the goals of the school and be able to translate, to build effective relationships with stakeholders; and (4) a significant presence means that principals are able to interact and can affect the entire school community.

Keywords: instructional leadership, roles, principals, school quality

Terbentuknya Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) tahun 2015, maka sudah tentu harus disiapkan sumber daya manusia (SDM) yang baik, terutama dalam menyiapkan kualitas siswa yang cemerlang maka potensi kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran perlu dikembangkan. Menghadapi komunitas masyarakat ASEAN, tidak menutup kemungkinan

peluang terhadap terjadinya mobilitas tenaga kerja antar negara termasuk di sektor pendidikan. Persaingan yang kompetitif dalam pasar tenaga kerja mensyaratkan anggota komunitas menyediakan produk yang berkualitas dengan harga yang bersaing (Wangke, 2014). Pertanyaan besar yang patut kita pikirkan, sudah siapkah SDM kita untuk bersaing di kawasan ASEAN?

Berdasarkan data dari *global competitiveness index* tahun 2013, Indonesia berada di urutan ke-38 dari 148 negara. Dari data tersebut sebenarnya Indeks Pembangunan Manusia (IPM) Indonesia telah meningkat dibandingkan tahun-tahun sebelumnya. Namun masih dalam kategori rendah bila dibandingkan dengan Negara-negara lainnya, khususnya ASEAN. Sektor pendidikan diharapkan sebagai penopang terbentuknya SDM unggul dan meningkatnya IPM, utamanya di jenjang pendidikan dasar dan menengah yang berperan sebagai peletak dasar struktur keilmuan, sikap, dan tindakan atau perilaku luhur yang dapat bersaing. Oleh sebab itu dunia pendidikan sejak awal seharusnya sudah mempersiapkan diri terutama para pendidik untuk mempunyai kualitas dan kapabilitas bukan sebatas wilayah regional namun sampai pada tingkat nasional bahkan internasional.

Peran kepala sekolah sebagai agen pembelajaran, sangat strategis sebagai upaya meningkatkan kualitas pendidikan untuk menghasilkan SDM yang memiliki keunggulan kompetitif dan komparatif. Profesi kepala sekolah sebagai pemimpin dapat dianalogikan sebagai elemen kunci yang harus menjamin dapat membukakan “pintu” bagi sekolah yang dipimpinnya menjadi sebuah sekolah yang bermutu tinggi. Dengan demikian kepala sekolah bukanlah suatu “posisi” atau jabatan yang prestisius, akan tetapi sebagai seorang pemimpin ia diharapkan dapat melakukan suatu tindakan nyata yang mengarah kepada pencapaian tujuan sekolah.

Kepemimpinan merupakan salah satu kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang kepala sekolah. Dalam rangka mewujudkan peran kepala sekolah yang strategis, kepala sekolah harus memiliki kompetensi seperti yang tertuang dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Permendiknas) Nomor 35 Tahun 2010. Salah satu implementasi dari kompetensi kepala sekolah adalah kepemimpinan pembelajaran. Landasan yuridis tentang kepemimpinan pembelajaran adalah Permendiknas Nomor 35 Tahun 2010 tentang Petunjuk Teknis Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya bahwa efektivitas kepala sekolah dinilai angka kreditnya dalam kompetensi: (1) kepribadian dan sosial; (2) kepemimpinan pembelajaran; (3) pengembangan sekolah/madrasah; (4) manajemen sumber daya; (5) kewirausahaan sekolah/madrasah; dan (6) supervisi pembelajaran.

Kepemimpinan pembelajaran yang efektif dan optimal dari kepala sekolah, akan mewujudkan *atmosphere academic* yang mendukung ketercapaian tujuan sekolah. Atmosfir akademik yang sehat akan meningkatkan semangat guru dan tenaga kependidikan lainnya dalam bekerja (Southword, 202). Untuk membangun atmosfir atau iklim sekolah yang sehat, oleh Sergiovani (1991) diperlukan perilaku-perilaku kepemimpinan pembelajaran yang dapat dipilah menjadi perilaku *technical, human, educational, symbolic, and cultural behavior*. Perilaku-perilaku kepemimpinan pembelajaran tersebut merupakan satu kesatuan yang integral. Pengembangan iklim akademik yang positif di sekolah memerlukan dasar struktur organisasi yang baik dan kuat, dan ini dapat ditingkatkan melalui partisipasi aktif dari seluruh warga sekolah dan para orang tua murid (Heck, et.al., 1990).

Perilaku-perilaku kepemimpinan pembelajaran yang kemungkinan dapat diimplementasi di sekolah oleh Halinger (2003), meliputi: (1) memberdayakan warga sekolah seoptimal mungkin; (2) memfasilitasi warga sekolah untuk belajar terus dan berulang-ulang; mendorong kemandirian setiap warga sekolahnya; (3) memberi kewenangan dan tanggungjawab kepada warga sekolahnya; (4) mendorong warga sekolah untuk akuntabel terhadap proses dan hasil kerjanya; (5) mendorong *teamwork* yang (kompak, cerdas, dinamis, harmonis, dan lincah/cepat tanggap terhadap pelanggan utama yaitu siswa); (6) mengajak warga sekolah untuk menjadikan sekolah berfokus pada layanan siswa; (7) mengajak warga sekolah untuk siap dan akrab menghadapi perubahan, mengajak warga sekolah untuk berpikir sistem; dan (8) mengajak warga sekolah untuk komitmen terhadap keunggulan mutu, dan mengajak warga sekolah untuk melakukan perbaikan secara terus-menerus.

Tulisan ini berupaya untuk memberikan gambaran kongkrit tentang apa dan bagaimana kepemimpinan pembelajaran di sekolah, dan peranannya utama dalam upaya peningkatan mutu pendidikan.

PEMBAHASAN

Konsep dan Tujuan Kepemimpinan Pembelajaran

Kepemimpinan pembelajaran adalah suatu tindakan dari kepala sekolah yang memfokuskan atau menekankan pada pembelajaran di sekolah. Komponen-komponen kepemimpinan pembelajaran meliputi kurikulum, proses belajar mengajar, penilaian, pengembangan guru, layanan prima dalam pembelajaran, dan pembangunan komunitas

belajar di sekolah. Soutworth (2002) menyatakan bahwa kepemimpinan pembelajaran adalah perhatian yang kuat terhadap pengajaran dan pembelajaran, termasuk pembelajaran profesional guru sesuai perkembangan siswa. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kepemimpinan pembelajaran pada dasarnya untuk memperbaiki program pengajaran di sekolah dalam upaya untuk meningkatkan profesionalitas guru dan juga meningkatkan hasil belajar siswa yang bermuara pada pencapaian mutu sekolah.

Berkaitan dengan hal tersebut Uben and Huges (1992) memberikan ulasan bahwa motif utama kepemimpinan pembelajaran untuk meningkatkan: (1) ketrampilan guru; (2) pelaksanaan kurikulum; (3) struktur organisasi; (4) dan kerja sama sekolah dengan orang tua siswa dan masyarakat. Lebih lanjut dikatakan bahwa yang mendasari motif utama tersebut adalah iklim dan kultur sekolah yang sangat diperlukan dalam mendukung keempat motif tersebut. Sementara itu McEwan (2002) mengartikan kepemimpinan pembelajaran sebagai suatu tindakan yang dilakukan kepala sekolah dengan maksud mengembangkan lingkungan kerja yang produktif dan memuaskan bagi guru, serta pada akhirnya mampu menciptakan kondisi belajar siswa meningkat.

Kepemimpinan pembelajaran dapat terjadi secara langsung (*direct instructional leadership*) dan tidak langsung (*indirect instructional leadership*). Kepala sekolah bertindak *direct instructional leadership* manakala mereka bekerja dengan guru-guru dan staf lainnya untuk mengembangkan belajar siswa. Tindakan-tindakan kepala sekolah yang tergolong *direct instructional leadership* seperti merencanakan pengajaran, observasi guru, mengadakan pertemuan balikan dengan guru, atau pemilihan materi pembelajaran. Sementara itu tindakan-tindakan kepala sekolah seperti memberikan 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, merupakan perwujudan dari *indirect instructional leadership* (Kleine-Kracht, 1993). Oleh sebab itu, Heck, et.al. (1990) menyatakan bahwa kepemimpinan pembelajaran adalah suatu *multidimensional construct*, yang berkenaan dengan bagaimana kepala sekolah dapat mengorganisasikan dan mengkoordinir kehidupan kerja disekolah yang tidak hanya berbentuk pengalaman-pengalaman belajar dan prestasi siswa, namun juga lingkungan di mana pekerjaan dilaksanakan.

Berdasarkan uraian di atas, kepemimpinan pembelajaran pada dasarnya mencakup perilaku-perilaku kepala sekolah dalam merumuskan dan mengkomunikasikan tujuan

sekolah, memantau, mendampingi, dan memberikan umpan balik dalam pembelajaran, membangun iklim akademik, dan memfasilitasi terjadinya komunikasi antar staf. Adapun tujuan kepemimpinan pembelajaran pada hakikatnya adalah untuk memfasilitasi pembelajar, agar terjadi peningkatan prestasi belajar, kepuasan belajar, motivasi belajar, dan kesadaran untuk belajar. Kepemimpinan pembelajaran sangat penting untuk diterapkan disekolah karena mampu: (1) meningkatkan prestasi belajar siswa secara signifikan; (2) mendorong dan mengarahkan warga sekolah untuk meningkatkan prestasi belajar siswa; (3) memfokuskan kegiatan-kegiatan warga sekolah untuk menuju pencapaian visi, misi, dan tujuan sekolah; dan (4) membangun komunitas belajar warga dan bahkan mampu menjadikan sekolahnya sebagai sekolah belajar (*learning school*).

Strategi Implementasi Kepemimpinan Pembelajaran

Peran penting yang seharusnya ditunjukkan kepemimpinan pembelajaran dalam membina profesionalitas guru seharusnya memiliki implikasi bahwa kepemimpinan sekolah perlu mengalihkan perhatian dari sekedar melakukan pembinaan administratif menjadi pembinaan profesionalitas guru dengan pusat perhatian pada peningkatan kinerja pembelajaran di sekolah. Kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran yang tangguh, sudah selayaknya menetapkan harapan yang tinggi (*high expectation*) pada kualitas kinerja guru dan siswa, memahami dengan baik program pengajaran, memahami apa yang menjadi kebutuhan guru dalam proses pembelajaran, dan sering tampak di kelas untuk mengobservasi guru mengajar serta memberikan *feed back* kepada guru dalam memperbaiki permasalahan dalam pembelajaran (Gorton and Schneider, 1991). Tugas utama yang diemban oleh seorang kepala sekolah adalah memimpin jalannya proses pembelajaran di sekolah menuju pencapaian hasil belajar yang maksimal.

Kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalitas guru diakui sebagai salah satu faktor yang sangat penting dalam organisasi sekolah, terutama tanggung jawabnya dalam meningkatkan proses pembelajaran di sekolah (Gorton and Schneider, 1991). Kenyataan di lapangan jika kita cermati dengan baik, menunjukkan bahwa peran penting kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran tampaknya belum diimbangi dengan kemampuan profesional yang memadai.

Kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran harus menunjukkan serangkaian perilaku kepemimpinan yang khusus, yang oleh Sergiovani (1991) perilaku-perilaku kepemimpinan pembelajaran yaitu *technical behaviors*, *human relation behaviors*,

educational behaviors, symbolic behaviors, and cultural behavior. Berikut diuraikan beberapa perilaku tersebut.

1. *Technical behaviors*, perilaku ini berkaitan dengan aspek-aspek teknis dari kepemimpinan kepala sekolah. Sebagai seorang pemimpin pembelajaran, kepala sekolah mengekspresikan perilaku ini menjadi gagasan-gagasan atau ide-ide yang mampu mewujudkan manajemen sekolah yang efektif dan efisien. Perilaku ini mencakup penerapan teknik-teknik perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengawasan, serta termasuk juga penetapan sasaran atau tujuan yang tepat;
2. *Human relation behaviors*, merupakan perilaku kepala sekolah yang berkenaan dengan aspek-aspek manusia dari kepemimpinannya. Perilaku ini mencakup, penguasaan teknik motivasi, penerapan ketrampilan hubungan antar manusia, serta kemampuan dalam membangun semangat (morale) kerja yang tinggi dalam organisasi sekolah. Perilaku ini memberikan kontribusi yang besar dalam penciptaan iklim yang kondusif di sekolah;
3. *Educational behaviors*, merupakan perilaku yang berkenaan dengan aspek-aspek yang berhubungan dengan pengetahuan dan keahlian tentang pendidikan dan persekolahan. Kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran harus memiliki pengetahuan dan kemampuan mendiagnosis permasalahan pendidikan dan pembelajaran di sekolah, mengembangkan staf, menerapkan supervise klinis, serta mengevaluasi dan mengembangkan pembelajaran yang sesuai dengan kebutuhan siswa;
4. *Symbolic behavior*, merupakan perilaku yang berkenaan dengan aspek-aspek simbolik dari kepemimpinan kepala sekolah. Tindakan-tindakan simbolik dapat diekspresikan melalui pemodelan kepala sekolah dalam menekan perilaku yang ia inginkan. Bila kepala sekolah mengajarkan tentang kebersihan lingkungan di sekolah misalnya, maka ia harus bisa memberikan contoh pada guru dan seluruh warga sekolah. Kepala sekolah melihat ada bungkus permen yang terjatuh di lantai sekolah, maka dengan sigap ia akan mengambil bungkus tersebut untuk selanjutnya dimasukkan dalam bak sampah.
5. *Cultural behavior*, merupakan perilaku kepala sekolah yang berkenaan dengan aspek-aspek budaya sekolah. Kepala sekolah berupaya membangun tradisi atau budaya sekitar sekolah menjadi bernilai lebih tinggi.

Murphy (1990), mengembangkan empat dimensi kepemimpinan yang selanjutnya diurai menjadi 16 peran atau perilaku. Kerangka kerja (model) tersebut dirangkum pada Tabel 1.

Tabel 1. Dimensi dan Peran atau Perilaku

Dimensi	Peran atau Perilaku
Pengembangan misi dan tujuan	1. Merumuskan tujuan sekolah
	2. Mengkomunikasikan tujuan sekolah
Pengembangan fungsi produksi pendidikan	1. Mendorong pembelajaran bermutu
	2. Mensupervisi pembelajaran
	3. Mengontrol alokasi waktu pembelajaran
	4. Mengkoordinasikan kurikulum
	5. Memonitor kemajuan pembelajaran siswa
Pendorong iklim pembelajaran akademis	1. Membangun standar harapan positif
	2. Memfokuskan pencapaian visi
	3. Menyediakan insentif bagi guru dan siswa
	4. Mendorong pengembangan profesi
Pengembangan lingkungan kerja yang mendukung	1. Menciptakan lingkungan kerja yang tertib dan aman
	2. Memberikan kesempatan kepada siswa untuk terlibat secara bermakna
	3. Mengembangkan kolaborasi dan ikatan kohesif diantara staf
	4. Menjamin sumber-sumber dari luar mendukung pencapaian tujuan sekolah
	5. Membangun ikatan antara sekolah dengan keluarga siswa

Dari perilaku tersebut dapat dijadikan strategi bagi kepala sekolah dalam melaksanakan kepemimpinan pembelajaran. Ada beberapa cara atau strategi yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah dalam menjalankan kepemimpinan pembelajaran yang efektif. Willison (2008) merumuskan tiga strategi untuk menjalankan kepemimpinan pembelajaran, yaitu: (1) *talk the talk*, kepala sekolah harus banyak berdialog dan berdiskusi untuk mengembangkan keprofesian berkelanjutan guru; (2) *walk the walk*, kepala sekolah senantiasa memantau atau mengobservasi proses pembelajaran di kelas; dan (3) *be the caddy*, kepala sekolah harus dapat melayani guru dan siswa dalam menggunakan sarana dan prasarana pembelajaran.

Strategi lain yang dapat dilakukan untuk menjalankan kepemimpinan pembelajaran oleh kepala sekolah dalam melakukan pembinaan profesionalisme guru, menurut Kunandar (2009:134) yaitu:

1. Mendengarkan (*listening*), mengandung makna bahwa kepala sekolah harus bisa mendengarkan apa saja yang dikemukakan oleh guru, bisa berupa kelemahan, kesulitan, kesalahan, permasalahan dan apa saja yang dialami oleh guru, termasuk yang ada kaitannya dengan peningkatan profesionalisme guru;
2. Mengklarifikasi (*clarifying*), kepala sekolah harus bisa memberikan penjelasan terhadap apa yang diinginkan atau dimaksudkan oleh guru, dengan menanyakan kepadanya;
3. Mendorong (*encouraging*), kepala sekolah mendorong kepada guru agar mau mengemukakan kembali mengenai sesuatu hal bilamana masih dirasakan belum jelas;
4. Mempresentasikan, kepala sekolah mencoba mengemukakan persepsinya mengenai apa yang dimaksud guru;
5. Memecahkan masalah (*problem solving*), kepala sekolah bersama guru bisa memecahkan permasalahan yang sedang dihadapi guru;
6. Negosiasi (*negotiating*) atau berunding, kepala sekolah dan guru membangun kesepakatan-kesepakatan mengenai tugas yang harus dilakukan masing-masing atau bersama-sama;
7. Mendemonstrasikan, kepala sekolah mendemonstrasikan tampilan tertentu dengan maksud agar dapat diamati dan ditirukan oleh guru;
8. Mengarahkan (*directing*), kepala sekolah mengarahkan kepada guru agar melakukan hal-hal tertentu yang berkenaan dengan pembelajaran;
9. Menstandarkan (*standardization*), kepala sekolah mengadakan penyesuaian-penyesuaian bersama dengan guru; dan
10. Memberi penguatan (*reinforcing*), kepala sekolah memberikan penguatan atas apa yang telah dicapai oleh guru

Sementara itu Mulyasa, (2005:103) mengemukakan bahwa kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif, memberikan kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.

Kepemimpinan Pembelajaran yang Efektif

Kepemimpinan pembelajaran efektif berkaitan dengan masalah kepala sekolah dalam meningkatkan kesempatan mengadakan pertemuan secara efektif dengan para guru dalam situasi yang kondusif. Sebagai pemimpin pembelajaran, kepala sekolah bertanggung jawab atas prestasi atau hasil belajar siswanya di sekolah yang dipimpinnya.

Kepemimpinan pembelajaran yang efektif menurut Soutworth (2002) adalah kepala sekolah yang mampu memainkan perannya sebagai: (1) pemantau kinerja guru; (2) penilai kinerja guru, salah satu peran kepala sekolah yang objektif dan cermat dalam melakukan evaluasi kinerja guru; (3) peran kepala sekolah dalam melakukan supervisi; (4) perencana pengembangan keprofesian berkelanjutan guru; (5) peran kepala sekolah dalam meningkatkan profesional guru secara berkelanjutan; (6) pengkoordinasian pembelajaran efektif, kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran di sekolah mengupayakan agar guru dapat melaksanakan pembelajaran yang efektif.

Agar kepala sekolah dapat berperan secara optimal dalam kepemimpinan pembelajaran, Wilson (2008) menyarankan ada berbagai program dan kegiatan yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah, yaitu:

1. Memberikan keteladanan dalam setiap kata, sikap, tindakan, dan perilaku bagi komunitas sekolah untuk mencapai visi dan misi sekolah serta kemajuan pendidikan yang berdaya saing tinggi;
2. Mendorong guru untuk meningkatkan kualitas akademik sesuai dengan bidang studinya;
3. Memperkuat peran kelompok kerja guru, musyawarah guru matapelajaran melalui program pendidikan dan pelatihan, studi banding, *field trip*, penelitian, workshop serta meningkatkan budaya menulis di kalangan guru;
4. Melaksanakan tinjauan perangkat pembelajaran yang meliputi rencana persiapan pembelajaran secara periodik;
5. Melaksanakan supervisi pembelajaran secara terjadwal dan kontinyu;
6. Melaksanakan penilaian kinerja guru dan tindakan perbaikan untuk mencapai sasaran yang ditentukan;
7. Meningkatkan ketersediaan dan kelayakan sarana dan prasarana pembelajaran;
8. Melakukan pemantauan proses pembelajaran di kelas serta merencanakan tindakan perbaikan;
9. Membantu guru yang mengalami kesulitan dalam melaksanakan pembelajaran yang efektif; dan

10. Mengoptimalkan fungsi perpustakaan sekolah untuk menciptakan *habit reading* di lingkungan sekolah, baik guru maupun siswa.

Kepemimpinan pembelajaran yang efektif menurut McEwan (2002) dengan mengembangkan konsep kepemimpinan pembelajaran yang lebih operasional dengan tujuh langkah kepemimpinan pembelajaran lengkap dengan indikatornya, sebagaimana divisualisasikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Tujuh Langkah Kepemimpinan Pembelajaran yang Efektif

Langkah Kepemimpinan Pembelajaran	Indikator
Menetapkan tujuan pembelajaran dengan jelas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melibatkan guru dalam mengembangkan dan menetapkan tujuan dan sasaran pembelajaran di sekolah; 2. Mengacu pada kurikulum yang telah ditetapkan oleh pemerintah dalam mengembangkan program pembelajaran; 3. Memastikan aktivitas sekolah dan kelas konsisten dengan tujuan pembelajaran; dan 4. Mengevaluasi kemajuan pencapaian tujuan pembelajaran.
Menjadi Narasumber bagi staf	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bekerjasama dengan guru memperbaiki program pembelajaran di dalam kelas sesuai dengan kebutuhan siswa; 2. Membuat program pengembangan pembelajaran yang didasarkan atas hasil penelitian dan <i>best practice</i>; dan 3. Menetapkan prosedur normative yang baik dalam mengevaluasi program pembelajaran.
Menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif bagi pembelajaran	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menciptakan kelas-kelas inklusif; 2. Menyediakan waktu yang panjang bagi siswa-siswa yang membutuhkan; 3. Mendorong agar guru berperilaku positif dalam kelas 4. Menyampaikan pesan-pesan kepada siswa dengan berbagai cara bahwa mereka bisa meraih sukses; dan 5. Membuat kebijakan berkaitan dengan kemajuan belajar siswa.
Mengkomunikasikan visi dan misi sekolah ke staf	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan komunikasi dua arah secara sistematis dengan para staf tentang tujuan dan sasaran sekolah; 2. Menetapkan, mendukung, dan melaksanakan aktivitas yang mengkomunikasikan kepada siswa tentang nilai dan arti belajar; dan 3. Mengembangkan dan menggunakan saluran-saluran komunikasi dengan orang tua. 4. Menjamin sumber-sumber dari luar mendukung pencapaian

Langkah Kepemimpinan Pembelajaran	Indikator
Mengkondisikan staf untuk mencapai professional tinggi	tujuan sekolah 5. Membangun ikatan antara sekolah dengan keluarga siswa 1. Melibatkan diri untuk mengajar di kelas; 2. Membantu guru-guru dalam meujudkan profesionalitasnya; 3. Melakukan observasi terhadap semua kelas secara teratur 4. Melibatkan diri dalam persiapan observasi kelas; 5. Membahas hasil observasi kelas; dan 6. Melakukan evaluasi dan memberi rekomendasi bagi pengembangan pribadi dan profesi guru sesuai dengan kebutuhannya.
Mengembangkan kemampuan professional guru	1. Membuat jadwal, rencana, dan fasilitas dalam berbagai rapat guru yang membicarakan isu-isu pembelajaran; 2. Memberikan kesempatan pada guru untuk mengikuti pelatihan; dan 3. Memberikan motivasi dan sumberdaya pada guru untuk berpartisipasi dalam aktivitas pengembangan profesionalitas.
Bersikap positif terhadap siswa, staf, dan orang tua	1. Melayani siswa dan berkomunikasi; 2. Berkomunikasi dengan semua staf secara terbuka; 3. Menunjukkan perhatian terhadap masalah-masalah siswa, guru, staf dan libatkan diri mereka dalam pemecahan masalah; 4. Menunjukkan kemampuan melakukan hubungan interpersonal dengan semua pihak; 5. Selalu menjaga moral dengan baik; dan 6. Selalu tanggap apa yang menjadi kebutuhan siswa, staf, dan orang tua.

Berdasarkan uraian tersebut maka dapat disimpulkan bahwa keberhasilan kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran antara lain: *pertama*, sebagai penyedia sumber daya; *kedua*, sebagai sumber instruksional terlihat dalam memajukan kondisi kelas yang efektif untuk menunjang hasil belajar, mendorong guru untuk menggunakan berbagai macam metode dan strategi pembelajaran; *ketiga*, sebagai komunikator, menyampaikan visi dan misi secara jelas, memahami tujuan sekolah serta mampu menerjemahkan, membina hubungan yang efektif dengan para pemangku kepentingan; dan *keempat*, kehadirannya bermakna artinya bahwa kepala sekolah mampu berinteraksi dan mampu mempengaruhi seluruh warga sekolah.

Mutu Sekolah

Sekolah yang efektif atau bermutu menjadi impian semua pemangku kepentingan pendidikan, baik pemerintah, pengelola sekolah, orang tua, maupun masyarakat. Dalam rangka mewujudkan sekolah yang bermutu, sekolah membutuhkan kepemimpinan kepala sekolah yang cerdas dan berkomitmen tinggi.

Konsep mutu atau *quality* dapat ditinjau dari dua perspektif . Konsep *pertama* tentang mutu bersifat absolut atau mutlak dan konsep *kedua* adalah konsep yang bersifat relatif (Sallis, 1993). Dalam konsep absolut, mutu menunjukkan kepada sifat yang menggambarkan derajat “baik” nya suatu barang atau jasa yang diproduksi atau dipasok oleh suatu lembaga tertentu. Sebagai lawan dari konsep absolut adalah konsep mutu yang bersifat relatif. Dalam konsep mutu yang bersifat relatif, derajat mutu itu bergantung pada penilaian pelanggan atau yang memanfaatkan barang atau jasa itu.

Konsep mutu dalam konteks pendidikan sebenarnya merupakan sebuah konsep yang sulit untuk didefinisikan. Olehkarena hal itu menyangkut beberapa aspek dalam sistem pendidikan. James & Peter (1998) menyatakan, bahwa kesulitan memaknai mutu pendidikan disebabkan karena lembaga pendidikan (sekolah) tidak dianggap sebagai organisasi yang menciptakan produk yang berupa barang, akan tetapi dikategorikan dalam organisasi yang memberikan layanan jasa.

Mutu dalam pendidikan juga tidak terlepas dari upaya mewujudkan lingkungan yang terdiri dari pendidik, orang tua, pemerintah, masyarakat dan para pemangku kepentingan lainnya guna bekerjasama dalam menyiapkan peserta didik untuk mencapai kebutuhan mereka di masa yang akan datang, baik itu kebutuhan akademik maupun kebutuhan lainnya. Oleh sebab itu, sebuah lembaga pendidikan dalam hal ini sekolah dalam konteks kenegaraan Indonesia, dapat dikatakan bermutu jika telah memenuhi Standar Nasional Pendidikan.

Sekolah yang bermutu berdasarkan PP Nomor 19 Tahun 2005 jo PP Nomor 32 Tahun 2013, harus memenuhi standar sebagai berikut, yaitu: (1) standar isi, yang meliputi kerangka dasar dan struktur kurikulum, beban belajar, kurikulum 2013, dan kalender pendidikan yang telah ditetapkan sesuai jenjang pendidikan; (2) standar proses; (3) standar kompetensi lulusan; (4) standar pendidik dan tenaga kependidikan; (5) standar sarana dan prasarana; (6) standar pengelolaan; (7) standar pembiayaan; dan (8) standar penilaian pendidikan. Dengan semikian apabila sekolah dapat memenuhi ke

delapan standar tersebut, dapat dikatakan bahwa sekolah telah memenuhi kriteria sebagai sekolah yang bermutu.

Sekolah yang bermutu menurut McLaughlin yang dikutip oleh Alwasilah (2002), memiliki karakteristik sebagai berikut: (1) memiliki misi yang jelas; (2) memiliki kepemimpinan yang kuat; (3) memiliki lingkungan yang aman dan nyaman untuk belajar; (4) memiliki budaya meraih prestasi yang tinggi; (5) memberikan kesempatan yang luas untuk belajar dan menyelesaikan tugas; (6) selalu memonitor kemajuan siswa; dan (7) adanya hubungan sekolah-rumah yang positif.

Indikator atau karakteristik sekolah yang bermutu menurut Lezotte (2004) adalah (1) adanya upaya penciptaan kultur sekolah; (2) dikelola dengan menerapkan *site-based management*; (3) selalu melakukan pengumpulan data dan menganalisisnya; (4) melakukan perencanaan pengembangan sekolah; (5) mengelola sekolah untuk siswa; serta (6) membangun hubungan dengan masyarakat. Sementara itu Dagget (2005) menyatakan, bahwa sekolah yang bermutu memiliki karakteristik sebagai berikut: (1) komitmen terhadap harapan prestasi tinggi; (2) lingkungan sekolah yang kondusif; (3) struktur pembelajaran yang diminati siswa; (4) pengembangan pembelajaran dilakukan secara profesional; (5) menghubungkan pengalaman pembelajaran di luar sekolah dengan pembelajaran di dalam kelas; (6) terdapat bimbingan karir dan pendidikan lanjutan; (7) pembelajaran yang fleksibel dan relevan; (8) mengevaluasi apa yang telah dicapai siswa; (9) memiliki hubungan yang baik dengan pendidikan tinggi; dan (10) mendukung hubungan dan komunikasi dengan orang tua dan masyarakat.

Bafadal (2015) memberikan kerangka konseptual sekolah dasar yang bermutu secara sistemik dan sistematis, dimulai dari pelatikan landasan filosofis, psikologi, sosiologis, histori dan yuridis formal untuk memperkuat pilar-pilar manajemen sekolah sebagai sebuah investasi dalam penyelenggaraan system persekolahan. Sehingga kinerja sekolah bisa diketahui melalui kegiatan pembelajaran dengan cakupannya meliputi Pembelajaran Aktif, Kreatif, Efektif, dan Menyenangkan (PAKEM) melalui pendekatan tematik intergartif, ilmiah, da kolaboratif, serta berbasis teknologi; penilaian berbasis kompetensi dengan penilaian otentik dan portofolio berbasis acuan patokan; dan diorientasikan kepada pendidikan karakter.

Sementara itu pengelolaan sekolah diarahkan pada manajemen berbasis sekolah, manajemen yang demokratis, efektif, efisien, transparan, dan akuntabel. Kegiatan bimbingan konseling diupayakan sebagai kegiatan pencegahan terhadap kemungkinan

permasalahan yang akan timbul dan lebih menekankan pada pola pengasuhan anak di sekolah dengan menciptakan sekolah ramah anak. Budaya sekolah yang kondusif dalam rangka pembiasaan siswa dengan perilaku baik sebagai upaya pembentukan karakter siswa. Kondisi seperti itu akan menghasilkan insan Indonesia cerdas dan komparatif (insan kamil/insan paripurna) sesuai dengan visi besar Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Tahun 2025.

kerangka konseptual sekolah dasar yang bermutu secara sistemik dan sistematis sebagaimana disajikan pada Gambar 1.



Sumber: Bafadal, 2015

Gambar 1 Kerangka Konseptual Sekolah Bermutu

Sekolah yang berhasil (*successful school*) atau sekolah bermutu tentunya tidak dapat dipisahkan dari peran yang dimainkan oleh kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran. Hasil penelitian membuktikan bahwa sekolah efektif (*effective schools*) mempersyaratkan kepemimpinan pembelajaran yang tangguh (*strong instructional leadership*) dari kepala sekolahnya, di samping karakteristik-karakteristik lainnya, seperti: (1) harapan tinggi dari prestasi siswa; (2) iklim sekolah yang kondusif bagi terselenggaranya proses pembelajaran; dan (3) monitoring kemajuan pembelajaran yang berkelanjutan (Davis and Thomas, 1989).

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, karakteristik atau indikator sekolah bermutu dapat diklasifikasikan dalam tiga perspektif, yaitu: (1) keberadaan organisasi sekolah yang dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal; faktor internal mencakup

kepemimpinan kepala sekolah, profesionalisme guru, dukungan staf yang kompeten, pembiayaan yang memadai, sarana dan prasarana yang baik, serta iklim sekolah yang kondusif; adapun faktor eksternal meliputi dukungan masyarakat, orang tua, dewan sekolah, dan para pemangku pendidikan lainnya; (2) proses seluruh aktivitas atau proses pembelajaran yang bermuara pada tujuan pendidikan, didalamnya melibatkan guru yang terampil, kurikulum, kesiapan peserta didik, serta fasilitas pembelajaran yang memadai; dan (3) prestasi hasil belajar peserta didik, yang diukur dari capaian prestasi akademik, non-akademik, perilaku, religi, dan kepribadian peserta didik.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Peran kepala sekolah sebagai agen pembelajaran, sangat strategis sebagai upaya meningkatkan kualitas pendidikan untuk menghasilkan SDM yang memiliki keunggulan kompetitif dan komparatif. Profesi kepala sekolah sebagai pemimpin dapat dianalogikan sebagai elemen kunci yang harus menjamin dapat membukakan “pintu” bagi sekolah yang dipimpinnya menjadi sebuah sekolah yang bermutu tinggi.

Peran penting yang seharusnya ditunjukkan kepemimpinan pembelajaran dalam membina profesionalitas guru seharusnya memiliki implikasi bahwa kepemimpinan sekolah perlu mengalihkan perhatian dari sekedar melakukan pembinaan administratif menjadi pembinaan profesionalitas guru dengan pusat perhatian pada peningkatan kinerja pembelajaran di sekolah

Ada beberapa cara atau strategi yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah dalam menjalankan kepemimpinan pembelajaran yang efektif, diantaranya yaitu: (1) kepala sekolah harus banyak berdialog dan berdiskusi untuk mengembangkan keprofesian berkelanjutan guru; (2) kepala sekolah senantiasa memantau atau mengobservasi proses pembelajaran di kelas dan memberikan upaya tindak lanjut yang harus dilakukan oleh guru; dan (3) kepala sekolah harus dapat melayani guru dan siswa dalam menggunakan sarana dan prasarana pembelajaran.

Saran

Keberhasilan kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran antara lain: *pertama*, sebagai penyedia sumber daya; *kedua*, sebagai sumber instruksional terlihat dalam memajukan kondisi kelas yang efektif untuk menunjang hasil belajar, mendorong guru

untuk menggunakan berbagai macam metode dan strategi pembelajaran; *ketiga*, sebagai komunikator, menyampaikan visi dan misi secara jelas, memahami tujuan sekolah serta mampu menerjemahkan, membina hubungan yang efektif dengan para pemangku kepentingan; dan *keempat*, kehadirannya bermakna artinya bahwa kepala sekolah mampu berinteraksi dan mampu mempengaruhi seluruh warga sekolah.

Indikator sekolah yang bermutu (1) memiliki misi yang jelas; (2) memiliki kepemimpinan yang kuat; (3) memiliki lingkungan sekolah yang aman dan nyaman untuk belajar; (4) memiliki budaya meraih prestasi yang tinggi; (5) memberikan kesempatan yang luas untuk belajar dan menyelesaikan tugas; (6) selalu memonitor kemajuan siswa; (7) adanya hubungan sekolah-rumah yang positif; (8) adanya upaya penciptaan kultur sekolah; (9) dikelola dengan menerapkan *site-based management*; (10) melakukan perencanaan pengembangan sekolah; (11) komitmen terhadap harapan prestasi tinggi; dan (12) pengembangan pembelajaran dilakukan secara profesional;

DAFTAR RUJUKAN

- Alwasilah. A.C. 2011. *Tujuh Ayat Sekolah Unggul*, (Online), (<https://kutadahome.wordpress.com/2011/07/19/tujuh-ayat-sekolah-unggul/>), diakses 26 Desember 2014.
- Bafadal, I. 2015. Pembinaan Mutu Sekolah Dasar. Makalah. Disampaikan dalam acara Workshop Penyusunan Panduan SD Pembina yang diselenggarakan Direktorat Pembinaan Sekolah Dasar Ditjen Dikdasmen Kemdikbud pada tanggal 5-8- Mei 2015 di Hotel Alium Kota Tangerang Banten.
- Dagett, W. R. 2005. *Successful School: From Research to Action Plan*. (Online). (http://www.quality.cr.k12.ia.us/Resources/SuccessfulSchools_Daggett_05.pdf). diakses 15 Februari 2015.
- Davis, G A. & Thomas, M. A. 1989. *Effective Schools and Effective Teachers*. Boston: Allyn and Bacon.
- Gorton, R. A. & Schneider, G. T. 1991. *School-Based Leadership: Challenges and Opportunities*. Dubuque: Wim. C. Brown Company Publisher.
- Halinger, P. 2003. Leading Education Change: Reflections on the Practice of Instructional Leadership. *Cambridge Journal of Education*. 33 (3). 35-70.

- 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.
- James, C. F. & Peter, P. 1998. "The Practice of Educational Marketing in School." dalam *Educational Management Strategy, Quality, and Resources*. Ed. Philadelphia: Open University Press.
- Klaine-Kracht, S.P. 1993. Indirect Instructional Leadership: An Administrator's Choice. *Educational Administration Quarterly*, 29 (2): 187-212.
- Kunandar. 2009. *Guru Profesional Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan dan Sukses dalam Sertifikasi Guru*. Jakarta: Rajawali Press.
- Lezotte, L. W. 1988. *Revolutionary and Evaluationary: The Effective Schools Movement*. (Online), (<https://www.edutopia.org/edutopia.org-closing-achievement-RevEv.pdf>). Diakses 10 Maret 2015.
- McEwan, E. K. 2002. *7 Steps to Effective Instructional Leadership*. California: Corwin Press.
- Murphy, J. 1990. Preparing school Administrators for the twenty-first century: The reform agenda. In B. Mitchell & L. L. Cuningham (Eds). *Educational Leadership and changing Contexts of families, Communities, and Schools*. Chicago: University of Chicago Press.
- Mulyasa, E. (2005). *Menjadi Guru Profesional*. PT. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan*. Bandung: Citra Umbara.
- Peraturan Pemerintah Nomor 32 Tahun 2013 Tentang Standar Nasional Pendidikan*. 2014. (Online). (<http://www.fkep.undad.ac.id/in/peraturan/permendikbud/pp-no-32-thn-2013-s-n-p>). Diakses 14 Desember 2014.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 35 Tahun 2010 Tentang Petunjuk Teknis Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya*.
- Sallis, E. 1993. *Total Quality Management In Education*. London: Kogan Page Ltd.
- Sergiovani, T. J. 1991. *The Principalship: A Reflective Practice Perspective*. Boston: Allyn and Bacon.
- Soutworth, G. 2002. Instructional Leadership in School: Reflection and Empirical Evidence. *School Leadership and Management*, 22 (1), 73-92.

- Uben, G. C. & Hughes, L. W. 1992. *The Principal: Creative Leadership for Effective School*. Boston: Allyn and Bacon.
- Wangke, H. 2014. Peluang Indonesia dalam MEA. *Info Singkat Hubungan Internasional*. 6 (10). 5-8.
- Wangke, H. 2014. Peluang Indonesia dalam MEA 2015. *Info Singkat Hubungan Internasional*. 6 (10). 5-8..
- Wilson, R. 2008. What Make an Instructional Leader. *Phi Delta Kappan*, Nov 2010. 92 (3). 66-69