

IMPLEMENTASI KEPEMIMPINAN PEMBELAJARAN DI SATUAN PENDIDIKAN

Indah Puspitaningtyas, Rachmat Satria, Maisyaroh, Raden Bambang Sumarsono

Universitas Negeri Malang, Jalan Semarang 5 Malang 65145

E-mail: indahpuspitaningtyas0302@gmail.com

Abstrak: Kepala sekolah sebagai pemimpin di sekolah diharapkan mampu menciptakan suasana dan lingkungan yang efektif. Lingkungan yang efektif yang dimaksud adalah lingkungan yang mendukung peningkatan kualitas pembelajaran peserta didik dan peningkatan kualitas guru. Melalui kepemimpinan instruksional kepala sekolah dapat memfokuskan tujuannya dalam mencapai tujuan belajar peserta didik yang optimal. Artikel ini disusun dengan tujuan untuk mengungkap konsep, peran, dan implementasi dari kepemimpinan instruksional kepala sekolah di sekolah. Metode penelitian ini adalah dengan studi kepustakaan. Melalui studi kepustakaan, peneliti melakukan kajian dengan memulai dari kepustakaan yang paling baru, dilanjutkan dengan sumber-sumber sebelumnya, membaca ringkasan, atau abstrak, memahami gagasan-gagasan utama isi sumber, membuat catatan langsung untuk memudahkan dalam penyusunan artikel, dan menulis data-data sumber pustaka atau referensi secara lengkap setiap sumber yang diperoleh. Hasil dari penelitian ini adalah kepemimpinan instruksional memiliki peran yang penting dalam peningkatan kualitas pembelajaran di sekolah. Melalui kepemimpinan ini diharapkan dapat meningkatkan mutu profesionalisme guru, meningkatkan motivasi, inovasi, kreativitas guru untuk tujuan utama pencapaian prestasi peserta didik.

Kata kunci: instruksional, pembelajaran, prestasi peserta didik

Seorang pemimpin diharapkan memiliki daya kemampuan untuk mengarahkan serta mempengaruhi pola perilaku orang lain dalam melaksanakan tugasnya dalam sebuah organisasi, sehingga para anggota organisasi yang dipimpinya tersebut dapat memahami tugas-tugas yang harus dikerjakannya. Begitu pula halnya dalam dunia pendidikan dimana peranan seorang pemimpin diorientasikan pada daya kemampuan seorang kepala sekolah dalam mencapai tujuan lembaga pendidikan yang dipimpinya tersebut. Seorang kepala sekolah dituntut untuk memahami dengan baik pola-pola kepemimpinan terutama dalam dunia pendidikan, kepemimpinan dimaknai sebagai suatu kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap peranan kepala sekolah. Kepemimpinan adalah suatu tindakan proses dalam mempengaruhi sosial individu maupun kelompok agar terstruktur dalam kegiatan maupun hubungan dalam kelompok organisasi (Yulk, 1998; Gunawan dan Benty, 2017).

Lebih lanjut, kepemimpinan adalah suatu proses yang ditujukan untuk mempengaruhi perilaku individu maupun kelompok dalam mencapai tujuan (Plunkett & Attner, 1983; Edginton & William, 1985). Ditinjau dari segi kepemimpinan dalam pendidikan, Anwar (2003) mendefinisikan bahwa kepemimpinan pendidikan adalah pola seorang pemimpin melalui serangkaian kegiatan dalam memberikan bimbingan dan memengaruhi para tenaga pendidik dan tenaga kependidikan guna tercapainya tujuan pendidikan. Dengan makna lain kepemimpinan dalam pendidikan upaya mempengaruhi pola perilaku individu maupun kelompok melalui kegiatan pembinaan dalam melaksanakan tugasnya sehingga tercapainya tujuan lembaga pendidikan secara efektif dan efisien.

Terdapat banyak model-model kepemimpinan yang dapat menjadi pedoman bagi seorang pemimpin yang dipandang cocok dan efektif dalam menjalankan tugasnya, salah satu model kepemimpinan yang dapat diterapkan yaitu model *instructional leadership* (kepemimpinan pembelajaran). Adapun model *instructional leadership* ini dipandang

mampu membangkitkan serta merangsang daya kinerja guru untuk dapat menjalankan tugasnya masing-masing secara lebih optimal. Daresh dan Playco (1995) mendefinisikan kepemimpinan pembelajaran sebagai bentuk dalam memimpin para tenaga pengajar agar melakukan kinerja lebih baik sehingga dapat memperbaiki prestasi hasil belajar para peserta didik. Sementara Southworth (2002) menjelaskan bahwa kepemimpinan instruksional adalah proses kepemimpinan yang berkaitan dengan proses kegiatan belajar mengajar secara profesional oleh guru yang disesuaikan dengan perkembangan peserta didik. Fokus utama dari *instructional leadership* dalam kepemimpinan membantu dalam merekonstruksi hasil prestasi belajar peserta didik menjadi lebih baik dalam upaya peningkatan mutu pendidikan di sekolah. Penerapan kepemimpinan pembelajaran dinilai memberikan kesempatan bagi peserta didik untuk memperoleh pengetahuan, keterampilan, dan nilai-nilai dalam menghadapi tantangan di masa depan.

Hasil penelitian banyak menunjukkan bahwa kepemimpinan pembelajaran efektif dalam peningkatan hasil belajar. *Instructional leadership* berfokus pada implementasi kurikulum dan pembelajaran (Hallinger, 2003). Hasil belajar dapat ditingkatkan dengan menekankan kepemimpinan dalam proses pembelajaran di sekolah. Kepemimpinan yang baik dapat menentukan tujuan dan sasaran yang tepat bagi keberhasilan program-program pendidikan. Maka selayaknya kepala sekolah harus memahami tugas, fungsi dan perannya dalam menjalankan kepemimpinan di sekolah, hal tersebut diaplikasikan untuk mewujudkan tujuan visi dan misi lembaga pendidikan. Kepribadian dari seorang pemimpin dapat menentukan arah kebijakan yang baik bagi organisasi yang dipimpinnya tersebut, baik itu faktor internal maupun eksternal yang harus dimiliki oleh seorang visioner.

METODE

Penelitian ini tidak menggunakan perlakuan apapun dalam pengambilan datanya. Artikel ini disusun dengan cara studi kepustakaan. Peneliti menelaah sumber yang relevan dengan kajian pandangan kognitif dan penerapannya dalam pembelajaran. Kegiatan menelaah dilakukan terhadap buku-buku, jurnal, atau internet (Wiyono, 2007). Kajian kepustakaan dimulai dari sumber pustaka yang paling mutakhir pada bidang yang diteliti. Untuk menghemat waktu dapat ditelaah atau dilihat dari bagian ringkasan sumber pustaka tersebut terlebih dahulu. Dengan kegiatan ini akan diperoleh informasi yang sesuai dengan topik penelitian dengan cepat.

Secara garis besar beberapa langkah yang dilakukan peneliti dalam melakukan kajian kepustakaan ini adalah: (1) memulai dari kepustakaan yang paling baru, dilanjutkan dengan sumber-sumber sebelumnya; (2) membaca ringkasan atau abstrak, untuk mengidentifikasi relevansi sumber dengan topik penelitian secara cepat; (3) memahami gagasan-gagasan utama isi sumber, dilanjutkan dengan bagian-bagiannya; (4) membuat catatan langsung pada kartu catatan untuk memudahkan dalam penyusunan; dan (5) menulis data-data sumber pustaka atau referensi secara lengkap setiap sumber yang diperoleh (Wiyono, 2007). Dengan langkah tersebut, informasi diperoleh untuk selanjutnya disusun, dilihat hasilnya, dan dibahas pada artikel ini.

HASIL DAN PEMBAHASAN

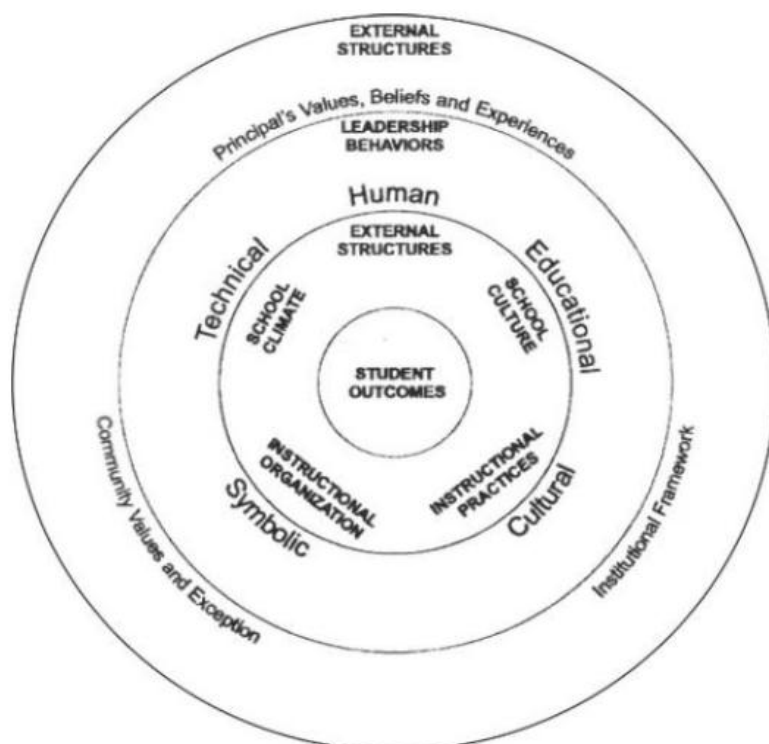
Hasil yang didapatkan dari penelitian studi kepustakaan ini adalah kepemimpinan instruksional dikenal juga dengan kepemimpinan pembelajaran. Kepemimpinan ini memiliki fokus dan peran pada peningkatan kualitas akademik sekolah. Peningkatan akademik berlangsung pada proses belajar mengajar, prestasi peserta didik, kurikulum dan penilaian, serta pengembangan program pembelajaran. Kepemimpinan instruksional

memiliki peran yang penting dalam peningkatan kualitas pembelajaran di sekolah. Kepala sekolah berupaya untuk menjadi pemimpin yang efektif. Kepala sekolah berusaha meningkatkan mutu profesionalisme guru, meningkatkan motivasi, inovasi, kreativitas guru untuk tujuan utama pencapaian prestasi peserta didik. Implementasi kepemimpinan instruksional ini menekankan pada aspek pembelajaran. Seperti pengembangan sistem, struktur dan muatan kurikulum, asesmen hasil belajar, pengembangan kompetensi guru, layanan pembelajaran, perangkat pembelajaran, serta sarana prasarana sekolah.

Konsep teori kepemimpinan instruksional biasa juga disebut dengan kepemimpinan pembelajaran. Konsep lain dalam Bahasa Inggris juga disebut dengan *instructional leadership*, *school leadership*, *educational leadership*, *visionary leadership*, *learning leadership*, dan *supervision leadership* (Huber, 2010; Logho, 2016). Beberapa konsep tersebut sama, hanya istilahnya yang berbeda. Istilah instruksional sendiri berasal dari Bahasa Inggris dengan kata dasarnya "*instruct*" yang memiliki makna "ajar", sehingga instruksional memiliki makna "pengajaran atau proses mengajar sesuatu". Konsep kepemimpinan instruksional atau kepemimpinan pembelajaran memiliki fokus terhadap peningkatan kualitas mutu akademik, bukan pada penanganan administrasi sekolah.

Kepemimpinan pembelajaran juga langsung berfokus pada proses belajar mengajar, peningkatan prestasi peserta didik, kurikulum dan penilaian, serta pengembangan program pembelajaran (Sergiovani, dkk., 2009). Kepemimpinan instruksional memiliki sejarah dalam proses penemuannya. Awal mulanya pada tahun 1960 kepala sekolah mulai melakukan peningkatan mutu pembelajaran dengan melakukan observasi ke kelas-kelas. Kemudian pada tahun 1970 kepala sekolah melakukan kunjungan mendadak terhadap pembelajaran yang dikenal dengan kegiatan supervisi pembelajaran. Hingga pada tahun 1980 kepemimpinan instruksional mencapai puncaknya di Amerika Utara dan berfokus pada peran kepala sekolah dalam kepemimpinan pembelajaran.

Ciri utama dari kepemimpinan pembelajaran yang efektif menurut Ubben & Hughes (dalam Arifin, 2016) adalah: (1) mampu mengoordinasi program pembelajaran; (2) lebih menekankan pada prestasi; (3) melakukan evaluasi peserta didik secara teratur; (4) menciptakan iklim belajar yang kondusif; (5) dan mampu menyusun strategi pembelajaran. Selanjutnya Ubben & Hughes juga mengajukan model kepemimpinan pembelajaran memiliki empat rangkaian yang mempengaruhi hasil belajar peserta didik, yakni: (1) lingkungan eksternal meliputi nilai, harapan, keyakinan, dan kemampuan kepemimpinan pembelajaran; (2) perilaku dan kemampuan pemimpin; (3) struktur internal yang menciptakan pemimpin dan pendidik mencapai target belajar; dan (4) hasil belajar. Gambar 1 mengilustrasikan rangkaian kepemimpinan pembelajaran.



Gambar 1 Rangkaian Kepemimpinan Pembelajaran

Sumber: Ubben & Hughes (1992)

Ke empatnya ini saling mempengaruhi. Hasil lulusan peserta didik dapat memberikan umpan balik pada harapan, nilai, keyakinan pada pemimpin, lembaga, dan masyarakat. Tujuan utama dari kepemimpinan instruksional adalah untuk memperbaiki hasil belajar dan prestasi peserta didik dengan cara memperbaiki proses belajar mengajar (Gorton, 1976). Dalam hal ini, yang menjadi perbaikan dari adanya kepemimpinan instruksional adalah penguatan keterampilan guru, sistematika kurikulum, perbaikan struktur organisasi, serta keterlibatan orang tua serta warga sekitar sekolah dalam kegiatan kemitraan sekolah (Tanama, dkk., 2019; Usman, 2015).

Kepemimpinan memainkan peran penting dalam mempengaruhi kualitas mengajar dan pembelajaran dalam pendidikan (Rathana, 2013). Peranan kepemimpinan pembelajaran dalam pendidikan yakni sebagai peningkat profesionalisme guru dan peningkat kualitas pembelajaran di sekolah dengan terwujudnya peningkatan hasil belajar peserta didik. Perilaku kepemimpinan instruksional kepala sekolah terdiri dari karakteristik seperti pengawasan dan evaluasi, koordinasi kurikulum, dan pemantauan perkembangan peserta didik (Parlar & Ramazan, 2017).

Ada tiga dimensi dalam kerangka kepemimpinan instruksional yakni yang mendefinisikan misi sekolah, mengelola program pengajaran, dan mempromosikan iklim belajar di sekolah (Ismail, dkk., 2018). Setiap dimensi memiliki beberapa fungsi tugas khusus yang melibatkan keragaman perilaku dan praktik kepala sekolah. Dalam upaya mendefinisikan misi sekolah, para pemimpin merencanakan sekolah bertujuan dengan staf dan orang tua untuk menentukan area yang akan ditingkatkan di sekolah selain menetapkan tujuan untuk setiap area. Tujuan mempromosikan iklim belajar di sekolah adalah cara para pemimpin membagikan pentingnya kesamaan tujuan sekolah dengan staf, orang

tua, dan peserta didik. Ini dapat dicapai melalui komunikasi formal dan informal agar tercapai iklim sekolah yang kondusif dalam mendukung pembelajaran peserta didik.

Dimensi mengelola program pengajaran, melibatkan upaya dengan guru dalam kurikulum dan instruksi. Di antara tugas-tugas tersebut adalah mengawasi dan mengevaluasi instruksi kelas yang terdiri dari materi pembelajaran yang didukung, memantau instruksi kelas melalui kunjungan informal ke kelas dan mengoordinasikan praktik ruang kelas sesuai dengan tujuan sekolah yang ditetapkan dalam dimensi pertama. Tugas koordinasi kurikulum mengacu pada kegiatan yang memungkinkan staf untuk bekerja sama dan memformalkan standar pengajaran yang telah ditetapkan dan tes prestasi sudah disiapkan (Ismail, dkk., 2018).

Strategi kepemimpinan pembelajaran agar berjalan efektif antara lain: (1) keteladanan; (2) pembelajaran di kelas dan luar kelas; (3) iklim kondusif; (4) budaya kondusif; (5) penguatan kepemimpinan kepala sekolah; (6) kepala sekolah menjadi model; (7) banyak berdiskusi dengan guru tentang peningkatan mutu pembelajaran; (8) mendampingi guru; (9) menetapkan sasaran mutu; (10) membuat program pelaksanaan kegiatan untuk mencapai sasaran mutu; (11) monitoring dan evaluasi (monev) pelaksanaan program; dan (12) menindaklanjuti hasil monev (Usman, 2015; Sisman, 2016).

Kepala sekolah memiliki kualifikasi tertentu sebagai pemimpin instruksional. Kepala sekolah harus mengetahui tentang pembelajaran baru dan strategi guru, menjelaskan strategi pengajaran yang efektif untuk kelompok umur yang berbeda, mengembangkan staf dan membimbing mereka dalam pengajaran, menilai kurikulum dengan mempertimbangkan hasil belajar peserta didik, membuat evaluasi mengenai apakah tujuan tercapai atau tidak, memberi tahu staf tentang evaluasi ini, memahami pentingnya peserta didik belajar, memantau pencapaian tujuan, dan membimbing peserta didik (Parlar & Ramazan, 2017).

Kepemimpinan pembelajaran memberikan layanan bagi peserta didik dalam mengembangkan potensi kualitas dan keterampilan untuk menghadapi perubahan tantangan zaman khususnya dalam bidang pendidikan. Tujuan utama dari *instructional leadership* agar mampu memfasilitasi pembelajaran agar mengalami peningkatan prestasi belajar. Kepemimpinan pembelajaran merupakan proses memimpin yang dilakukan oleh kepala sekolah melalui tenaga pengajar kepada para peserta didik, hal ini senada dengan pandangan Bush & Glover (2003) bahwa proses kepemimpinan berfokus pada proses pengajaran, pembelajaran serta perilaku pengajar. Dengan kata lain kepemimpinan pembelajaran merupakan kepemimpinan yang berfokus pada peningkatan mutu pembelajaran peserta didik melalui peranan guru.

Implementasi *instructional leadership* lebih menekankan pada aspek komponen-komponen dalam pembelajaran seperti pengembangan sistem, struktur dan muatan kurikulum, asesmen hasil belajar, asesmen pengembangan keterampilan guru, layanan pembelajaran, metode dan media pembelajaran serta fasilitas sarana dan prasarana pembelajaran. Adapun hasil yang diharapkan dari penerapan kepemimpinan pembelajaran ini diantaranya yaitu: (1) memberdayakan serta memfasilitasi warga sekolah untuk terus belajar dan bersikap mandiri; (2) memberikan tanggungjawab bagi setiap warga sekolah terhadap proses dan hasil kinerja; dan (3) membangun teamwork warga sekolah agar komitmen melakukan perbaikan secara terus-menerus dalam meningkatkan mutu sekolah. Senada dengan pandangan yang dikemukakan oleh Blase & Blase's (dalam Usman, 2014) terdapat tiga aspek efektivitas kepemimpinan pembelajaran, diantaranya: (1) mengefektifkan diskusi dengan para guru; (2) mengefektifkan pengembangan berkelanjutan terhadap profesionalisme guru; dan (3) mengefektifkan peranan guru dalam

proses pembelajaran. Dengan makna lain bahwa, guru berperan menjadi model dalam proses pembelajaran di kelas yang dimaksudkan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran peserta didik.

Instructional leadership memainkan peranan penting bagi kegiatan pembelajaran di sekolah dimana fungsi utama kepemimpinan kepala sekolah menciptakan kondisi interaksi belajar antara guru dan peserta didik dengan baik (Deddy & Taty, 2009) ataupun sebagai school administrator (Wirawan, 2013). Lebih lanjut dikemukakan Suharsaputra (2010) dimana konsep *instructional leadership* difokuskan pada peningkatan mutu akademik sekolah. Contoh kasus, dampak perubahan kurikulum pendidikan di Indonesia yang telah mengalami perubahan dari waktu ke waktu yang diakibatkan oleh perkembangan masyarakat secara global, Kurikulum 2013 menyebabkan banyak timbulnya problematika penyelenggaraan pendidikan yang dinilai tergesa-gesa dalam pelaksanaannya, maka kepemimpinan pembelajaran menjadi solusi alternatif dalam menghadapi problematika dari implementasi kurikulum tersebut. Menurut Ahmad (2014) bahwa *instructional leadership* menjadi solusi efektif dalam menghadapi pelaksanaan kurikulum 2013, dimana kepemimpinan memprioritaskan pada sistem belajar-mengajar (akademik) yang diorientasikan dalam bentuk-bentuk pelatihan bagi guru dalam mengimplementasikan kurikulum 2013 di sekolah. Artinya, peranan ini akan menentukan pengalokasian sumberdaya yang jelas bagi pencapaian tujuan yang meliputi pengurusan kurikulum, *lesson plans* serta evaluasi kinerja anggota melalui bentuk pendelegasian kepada guru untuk meningkatkan pembelajaran siswa.

Kepala sekolah berdampak besar dalam meningkatkan mutu profesionalisme guru guna mendorong dan membangun daya kreativitas guru yang kreatif, inovatif dan profesional, kepemimpinan pembelajaran menempatkan tenaga pengajar sebagai komponen utama pencapaian prestasi peserta didik. Lingard, dkk., (2003) mengelompokkan beberapa strategi implementasi dalam kepemimpinan pembelajaran pengembangan kemampuan guru bagi keberhasilan belajar peserta didik, diantaranya: (1) observasi secara langsung dalam melakukan penilaian; (2) rapat pembinaan guru mengenai informasi penilaian hasil belajar; (3) melibatkan guru dalam pelatihan pendidikan, seminar, dan penataran; dan (4) mengaktifkan kegiatan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) guna membantu guru dalam melakukan *problem solving* dalam mengajar.

Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin pembelajaran tentunya bertanggungjawab dalam meningkatkan hasil belajar peserta didik, maka kepemimpinan pembelajaran dikatakan efektif berkaitan erat dengan kepemimpinan dengan meningkatkan maupun mengadakan pertemuan-pertemuan dengan para guru dalam menyelesaikan permasalahan dalam proses pembelajaran. Soutworth (2002) mengelompokkan peran kepemimpinan pembelajaran yang efektif, diantaranya kepala sekolah berperan: (1) mengawasi kinerja guru; (2) memberikan penilaian terhadap kinerja guru; (3) supervisi; (4) pengembangan profesionalisme guru; (5) peningkatan profesionalisme guru; dan (6) pengkoordinasian pembelajaran efektif. Di samping itu, Wilson (2008) menyarankan program kepala sekolah dalam mengambil peranannya dalam mengelola kepemimpinan pembelajaran yang efektif, diantaranya: (1) menunjukkan sikap keteladanan dalam tindakan dan perilaku bagi warga sekolah dalam mencaai visi dan misi sekolah; (2) meningkatkan kualitas akademik guru; (3) memperkuat peran kelompok kerja guru; (4) memantau proses pembelajaran serta merencanakan upaya tindakan perbaikan; dan (5) membina guru yang mengalami kesulitan dalam proses pembelajaran.

Kepala sekolah berupaya secara efektif dalam melakukan dialog dan diskusi untuk mengembangkan keprofesian guru secara berkelanjutan, memantau proses pembelajaran di

kelas serta melayani guru dalam menggunakan sarana prasarana pembelajaran. Menurut Kusmintardjo (2014) kepemimpinan pembelajaran yang efektif meliputi hubungan yang sinergis antara faktor internal dan eksternal sekolah, *instructional leadership* merupakan konstruk multidimensi kepala sekolah dalam mengorganisir serta mengkoordinir warga sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah merupakan aspek yang strategis dalam kegiatan belajar mengajar, peranan yang dominan dari kepala sekolah mendorong upaya-upaya inovasi dalam sistem pembelajaran di sekolah.

SIMPULAN

Kepemimpinan intruksional atau kepemimpinan pembelajaran memiliki fokus pada peningkatan kualitas pembelajaran. Kepala sekolah yang efektif dapat menerapkan kepemimpinan ini dengan tujuan untuk memperbaiki hasil belajar dan prestasi peserta didik dengan cara memperbaiki proses belajar mengajar. Ciri utama kepemimpinan pembelajaran ini adalah: (1) mampu mengoordinasi program pembelajaran; (2) lebih menekankan pada prestasi; (3) melakukan evaluasi peserta didik secara teratur; (4) menciptakan iklim belajar yang kondusif; dan (5) mampu menyusun strategi pembelajaran.

Kepemimpinan memainkan peran penting dalam mempengaruhi kualitas mengajar dan pembelajaran dalam pendidikan. Peranan kepemimpinan pembelajaran dalam pendidikan yakni sebagai peningkat profesionalisme guru dan peningkat kualitas pembelajaran di sekolah dengan terwujudnya peningkatan hasil belajar peserta didik. Tujuan utama dari *Instructional Leadership* agar mampu memfasilitasi pembelajaran agar mengalami peningkatan prestasi belajar, kepemimpinan pembelajaran merupakan kepemimpinan yang berfokus pada peningkatan mutu pembelajaran peserta didik melalui peranan guru.

Implementasi *instructional leadership* lebih menekankan pada aspek komponen-komponen dalam pembelajaran seperti pengembangan sistem, struktur dan muatan kurikulum, asesmen hasil belajar, asesmen pengembangan keterampilan guru, layanan pembelajaran, metode dan media pembelajaran serta fasilitas sarana dan prasarana pembelajaran. Kepemimpinan pembelajaran dikatakan efektif berkaitan erat dengan kepemimpinan dengan meningkatkan maupun mengadakan pertemuan-pertemuan dengan para guru dalam menyelesaikan permasalahan dalam proses pembelajaran.

DAFTAR RUJUKAN

- Ahmad, S. 2014. Problematika Kurikulum 2013 dan Kepemimpinan Instruksional Kepala Sekolah. *Majelis Pendidikan Daerah Aceh, Jurnal Pencerahan*, 8(2), 98-108. (Online). (<http://www.jurnal.unsyiah.ac.id/JPP/article/view/2158>), diakses 15 April 2019.
- Anwar, M. I. 2003. *Administrasi Pendidikan dan Manajemen Biaya Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Arifin, I. 2016. *Kepemimpinan Pembelajaran Kepala Sekolah dalam Menerapkan Pendidikan Karakter pada Era Masyarakat Ekonomi Asean*. (Online). (<http://ap.fip.um.ac.id/wp-content/uploads/2016/03/52-Imron-Arifin.pdf>), diakses 9 April 2019.
- Bush, & Glover. 2003. School Leadership: Concepts and Evidence. *National College for School Leadership (NCSL)*. (Online). (https://dera.ioe.ac.uk/5119/14/dok217-eng-School_Leadership_Concepts_and_Evidence_Redacted.pdf), diakses 14 April 2019.

- Daresh, J. W., & Playco. 1995. *Supervision as a Proactive Process*. Illinois: Waveland Press, Inc.
- Deddy, & Taty. 2009. *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Edginton, C. R., & William, J. G. 1985. *Productive Management of Leisure Service Organizations; a Behavioral Approach*. New York: Macmillan Publishing House.
- Gorton, R. A., & Schneider, G. T. 1991. *Schools Based Leadership: Challenge and Opportunities*. Debuque, Iowa: Wim C Brown Company Publisher.
- Gunawan, I., dan Benty, D. D. N. 2017. *Manajemen Pendidikan: Suatu Pengantar Praktik*. Bandung: Alfabeta.
- Hallinger, P. 2003. Leading Educational Change: Reflections on the Practice of Instructional and Transformational Leadership. *Cambridge Journal of Education*, 33(3), 35-70. (Online), (<https://eric.ed.gov/?id=EJ770849>), diakses 9 April 2019.
- Hanifi, P., & Cansoy, R. 2017. Examining the Relationship between Instructional Leadership and Organizational Health. *Journal of Education and Training Studies*, 5(4), (Online). (<https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1133837.pdf>), diakses 8 April 2019.
- Ismail, S. N., Don, Y., Husin, F., & Khalid, R. 2018. Instructional Leadership and Teachers' Functional Competency across the 21st Century Learning. *International Journal of Instruction*, 11(3), (Online). (<https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1183348.pdf>), diakses 8 April 2019.
- Kusmintardjo. 2014. Kepemimpinan Pembelajaran Oleh Kepala Sekolah. *Manajemen Pendidikan*, 24(3), 203-212. (Online). (<http://ap.fip.um.ac.id/wp-content/uploads/2015/05/volume-24-no.-327-36.pdf>), diakses 17 April 2019.
- Lingard, B., Hayes, D., Mills, M., & Christie, P. 2003. *Leading Learning*. Philadelphia: Open University Press.
- Logho, A. F. 2016. Peranan Kepemimpinan Instruksional dalam Pendidikan: Konsep dan Aplikasinya dalam Pendidikan di Indonesia. *Jurnal Penelitian*, 20(1), (Online). (<http://e-journal.usd.ac.id/index.php/JP/article/view/857/659>), diakses 8 April 2019.
- Plunkett, W. R., & Attner, R. F. 1983. *Introduction to Management*. Boston, Massachusetts: Kent Publishing Company.
- Rathana, L. 2013. *Pengaruh Kepemimpinan Instruksional Kepala Sekolah dan Iklim Sekolah terhadap Kinerja Mengajar Guru pada Sekolah Menengah Pertama Se Bandung Utara*. Tesis tidak diterbitkan. Bandung: Universitas Pendidikan Indonesia. (online). Dari (http://repository.upi.edu/2172/4/T_AD_P_1107061_Chapter1.pdf), diakses 8 April 2019.
- Sergiovanni, T. J., McCarthy, M., Fowler, M., & Frances, C. 2009. *Educational Governance and Administration*. New York: Person Education, Inc.
- Sisman, M. 2016. Factors Related to Instructional Leadership Perception and Effect of Instructional Leadership on Organizational Variables: A Meta-Analysis. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 16(5), (Online). (<https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1115077.pdf>), diakses 8 April 2019.
- Southworth, G. 2002. Instructional Leadership In Schools: Reflections and Emperical Evidence. *Journal National College for School Leadership*. (Online). (<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.138.534&rep=rep1&type=pdf>), diakses 11 April 2019.
- Suharasaputra, U. 2010. *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Refika Aditama.

- Tanama, Y. J., Bafadal, I., & Degeng, I. N. 2019. *Pentingnya Kepemimpinan Pembelajaran di Sekolah*. (Online). (<https://adoc.tips/pentingnya-kepemimpinan-pembelajaran-di-sekolah.html>), diakses 9 April 2019.
- Ubben, G. C., & Hughes, L. W. 1992. *The Principal: Creative Leadership for Effective School*. Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- Usman, H. 2015. Model Kepemimpinan Instruksional Kepala Sekolah. *Cakrawala Pendidikan*, 34(3), (online). (<https://journal.uny.ac.id/index.php/cp/article/view/7338/pdf>), diakses 8 April 2019.
- Usman, H. 2014. *Manajemen*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Wilson, R. 2008. *What Make an Instructional Leader*. New York: Phi Delta Kappan.
- Wiwaran. 2013. *Kepemimpinan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Yulk, G. 1998. *Leadership in Organizations*. London: Prentice-Hall International.