

KINERJA KEPALA SEKOLAH SEBAGAI INSTRUCTIONAL LEADER

Oleh:
Endang Herawan (Jurusan Adpend)

Abstrak

Salah satu tugas yang harus dilakukan oleh seorang kepala sekolah adalah sebagai pemimpin. Untuk mewujudkan pembelajaran yang berkualitas, kepala sekolah dalam menjalankan kepemimpinannya hendaknya berorientasi atau focus pada pembelajaran. Pemimpin belajar dalam melaksanakan tugasnya ditujukan pada aspek kurikulum, PBM, penilaian hasil belajar, pengembangan guru, menciptakan suasana yang kondusif yang memungkinkan guru dan murid bisa melaksanakan pembelajaran dengan baik. Untuk dapat melaksanakan kepemimpinan pembelajaran diperlukan seperangkat kompetensi, yaitu merumuskan tujuan pembelajaran, mengarahkan dan membimbing pengembangana kurikulum, melakukan perbaikan PBM, mengevaluasi kinerja guru dan mengembangkannya, membangun komunitas pembelajaran serta melakukan perbaikan berkesinambungan dan membangun komunitas pembelajar

Pendahuluan

Masyarakat dewasa ini menghendaki setiap sekolah mampu memberikan layanan pembelajaran yang berkualitas kepada siswanya. Untuk dapat memenuhi harapan tersebut kepala seyogyanya dalam menjalankan fungsi kepemimpinan hendaknya berorientasi pada masalah pembelajaran, Artinya adalah aspek pembelajaran menjadi focus utama dari kepemimpinan kepala sekolah. Dengan demikian untuk mewujudkan pembelajaran yang bermutu di sekolah, kepala sekolah selain menjalankan fungsi sebagai manajer, hendaknya berperan sebagai *instructional leader* atau kepemimpinan pembelajaran

Kepala sekolah yang melaksanakan kepemimpinan pembelajaran sebagian besar waktunya akan difokuskan pada kegiatan yang bisa meningkatkan mutu pembelajaran, seperti: dalam pengembangan kurikulum, perbaikan dan pengembangan PBM, evaluasi dan pengembangan kinerja guru, membangun komunitas pembelajaran

dan melakukan perbaikan terus-menerus kurikulum, Kepemimpinan pembelajaran, merupakan model kepemimpinan yang tepat dilakukan oleh kepala sekolah, hal ini sesuai dengan fungsi dan misi utama sekolah adalah melaksanakan pembelajaran, yaitu untuk mendidik semua siswa dan memberikan kesempatan kepada mereka untuk tumbuh, dengan memerikan kesempatan pada siswa untuk memperoleh pengetahuan, keterampilan, dan nilai-nilai yang diperlukan, yang bisa dijadikan bekal dalam kehidupan mereka pada waktu yang akan datang yang penuh dengan tantangan. Memperhatikan fungsi utama sekolah seperti itu maka setiap kepala sekolah sebaiknya melaksanakan model kepemimpinan pembelajaran.

Konsep Kepemimpinan Pembelajaran

Seorang kepala sekolah jika dalam menjalankan fungsi kepemimpinannya berorientasi kepada masalah pembelajaran, ini menunjukkan bahwa ia sedang menjalankan peran sebagai pemimpin pembelajaran.

Oleh karena itu dalam menjalankan peran ini kepala sekolah akan menaruh perhatian yang tinggi pada masalah kurikulum, proses belajar mengajar, penilaian hasil belajar serta pengembangan guru. Menurut Daresh dan Playco (dalam Daryanto, 2011) mendefinisikan kepemimpinan pembelajaran sebagai upaya memimpin para guru agar mengajar lebih baik, yang pada gilirannya dapat memperbaiki prestasi belajar siswa. Menurut Daryanto (2011) Kepemimpinan pembelajaran atau kepemimpinan instruksional adalah kepemimpinan yang memfokuskan/menekankan pada pembelajaran yang komponen-komponennya meliputi kurikulum, proses belajar mengajar, asesmen (penilaian hasil belajar), penilaian serta pengembangan guru, layanan prima dalam pembelajaran, dan pembangunan komunitas belajar di sekolah. Petterson (Daryanto,2011) memberikan definisi yang komprehensif tentang kepemimpinan pembelajaran, yaitu:(1) kepala sekolah mensosialisasikan dan menanamkan isi dan makna visi sekolahnya dengan baik (2) kepala sekolah melibatkan pemangku kepentingan dalam pengelolaan sekolah (3) kepala sekolah memberikan dukungan kepada pembelajaran (4) kepala sekolah melakukan pemantuan terhadap proses belajar mengajar dan (5) kepala sekolah berperan sebagai fasilitator. MenurutDaryanto(2011) tujuan utama kepemimpinan pembelajaran adalah:” memberikan layanan prima kepada semua siswa agar mereka mampu mengembangkan potensi kualitas dasar dan kualitas instrumentalnya untuk menghadapi masa depan yang belum diketahui dan sarat dengan tantangan yang sangat turbulen.”Lebih lanjut

dikemukakan pada dasarnya kepemimpinan pembelajaran untuk memfasilitas pembelajaran, agar siswanya bisa meningkatkan prestasi belajarnya, meningkatnyakepuasan belajarnya, meningkat motivasi belajar, meningkat keingintahuannya, kreativitasnya, inovasinya, jiwa kewirausahaannya, dan meningkat kesadarannya untuk belajar secara terus-menerus sepanjang hayat karena ilmu pengetahuan dan teknologi serta seni berkembang dengan pesat.

Pentingnya Kepemimpinan Pembelajaran

Banyak tugas yang harus dilakukan oleh kepala sekolah penanggung jawab penyelenggaraan pendidikan di sekolah, yaitu sebagai manajer, supervisor dan sebagai pemimpin.Mengingat tugas yang bersifat administrasi dan manajerial begitu banyak yang harus dilakukan oleh kepala sekolah, maka sebagian besar waktu dan tenaganya tercurah untuk menyelesaikan tugas yang terkait dengan masalah manajerial tersebut.Hasil penelitian Stronge (dalam Daryanto,2011) menunjukkan bahwa seluruh dari pekerjaan yang harus dilaksanakan oleh kepala sekolah hanya 10% persen yang dialokasikan untuk kepemimpinan pembelajaran.Alasannya diantaranya adalah banyak kegiatan administrates yang dilaksanakan. Padahal kepemimpinan yang berfokus pada pembelajaran saat ini perlu mendapatkan perhatian, hal ini karena pada umumnya masyarakat senantiasa menuntut layanan pembelajaran yang berkualitas yang diberikan oleh sekolah, melalui kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh para guru.

Banyak hasil penelitian yang menunjukkan pentingnya kepemimpinan

pembelajaran dalam menciptakan sekolah efektif, seperti dikemukakan oleh Buffie (Kemdiknas,2011) yang menyatakan:*If our school are to improve, we must redefine the principal's role and move instructional leadership to the forefront*”Demikian Hallinger dan Heck (Kemdiknas 2011) yang mengemukakan beberapa penelitian empiric tentang peran kepemimpinan pembelajaran dalam menghasilkan capaian lulusan yang baik. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa walaupun kepemimpinan pembelajaran tidak secara langsung berkaitan dengan kegiatan pembelajaran namun berpengaruh besar terhadap hasil pembelajaran. Dalam kepemimpinan pembelajaran yang dilakukan oleh kepala sekolah diwujudkan dalam bentuk perilaku, seperti merumuskan dan mengkomunikasikan tujuan, memantau, mendampingi dan memberikan umpan balik dalam pembelajaran, membangun iklim akademik yang kondusif serta memfasilitas yang memungkinkan terjadi komunikasi antar staf yang ada di sekolah.

Meperhatikan berbagai pendapat dan hasil penelitian, tampaknya tidak bisa dipungkiri bahwa kepemimpinan pembelajaran sangat penting untuk ditetrapkan di sekolah karena disebut sebelumnya bahwa kepemimpinan pembelajaran berkontribusi sangat signifikan terhadap peningkatan prestasi belajar siswa. Kepemimpinan pembelajaran mampu memberikan dorongan dan arah terhadap warga sekolah untk meningkatkan prestasi belajar siswanya. Kepemimpinan pembelajaran juga mampu memfokuskan kegiatan-kegiatan warganya untuk menuju pencapaian visi, misi, dan tujuan sekolah. Kepemimpinan

pembelajaran penting diterapkan disekolah karena kemampuannya dalam membangun komunitas belajar warganya dan bahkan mampu menjadikan sekolahnya sebagai sekolah belajar (*Learnig School*). Seperti telah dikemukakan di atas Kepemimpinan pembelajaran yang dilakukan oleh kepala sekolah tidak secara langsung berhubungan dengan kegiatan belajar di kelas, tetapi perilaku yang dilakukan oleh kepala bisa memberikan pengaruh yang besar terhadap efektivitas belajar siswa, yang pada gilirannya akan menghasilkan hasil belajar siswa yang baik, Untuk itu sudah selayaknya peran kepemimpinan pembelajaran memperoleh porsi waktu yang lebih besar dibandingkan dengan peran-peran lain. Peran-peran yang lain bukan tidak penting, akan tetapi peran kepemimpinan pembelajaran peru mendapat perhatian yang lebih.

Implementasi Kepemimpinan Pembelajaran

Sekolah merupakan salah satu tempat dilaksanakannya kegiatan pembelajaran. Kegiatan pembelajaran yang dilaksanakan di sekolah ditujukan untuk meningkatkan dan mengembangkan pengetahuan, keterampilan maupun sikap. Keberhasilan sekolah dalam menyelenggarakan proses pembelajaran yang berkualitas tidak dapat dipisahkan dari kepemimpinan yang dilakukan oleh kepala sekolah, karena kepala sekolah merupakan administrator yang bertanggung jawab penuh terhadap keberhasilan belajar setiap peserta didiknya, dengan menyediakan fasilitas, lingkungan belajar, dan program pembelajaran yang memungkinkan siswa bisa berkembang dengan baik.

Sebagai pemimpin pendidikan, kepala sekolah seyogyanya banyak menaruh perhatian terhadap masalah pembelajaran, karena fungsi utama sekolah adalah melayani siswa dalam kegiatan belajar dan keberhasilan belajar siswa tidak bisa dipisahkan dari kepemimpinan kepala sekolah, bahkan dalam salah standar kerja kepala sekolah yang ditetapkan oleh ISLLC (*The Interstate School Leaders Licensure Consortium*)

(Richard Gordon, Judy A. Alston dan Petra Snowden, 2007) menyatakan:

“A school administrator is an educational leader who promotes the success of all students by advocating, nurturing, and sustaining a school culture and instructional program conducive to student learning and staff professional growth.”

Mengingat tanggung jawab kepala sekolah begitu besar terhadap keberhasilan belajar siswa, maka kepala sekolah hendaknya menaruh perhatian yang tinggi terhadap masalah ini, kepala sekolah dituntut untuk menjadi pemimpin yang memiliki orientasi terhadap masalah pembelajaran, yaitu pemimpin yang mempunyai perhatian yang tinggi, terhadap proses dan hasil belajar siswa, untuk mewujudkan hal ini masalah mengajar dan belajar hendaknya menjadi perhatian utama kepala sekolah, di samping aspek manajerial sekolah. Untuk menilai apakah seorang kepala sekolah dapat diukur dengan mengajukan beberapa pertanyaan, seperti yang dikemukakan oleh Ronald W. Rebores dan Angela L.E. Walmsley (2007), yaitu:

1. Apakah administrator memulai dengan melakukan analisis kerja siswa atau test prestasi. Hasil test akan dijadikan dasar

dalam melihat metoda-metoda mana yang mungkin perlu dilakukan perubahan.

2. Apakah administrator menetapkan seperangkat rencana perbaikan pengajaran yang meliputi tujuan, harapan dan batas waktu
3. Apakah rencana ini mencakup cara-cara yang tepat untuk menganalisis data tentang bagaimana pengajaran harus diubah
4. Apakah administrator atau pemimpin pembelajaran menolong guru dalam penetapan model pembelajaran ?
5. Apakah administrator menaruh perhatian terhadap saran-saran dan rencana-rencana untuk memperbaiki strategi pembelajaran di sekolah? Apakah administrator menaruh perhatian dalam evaluasi terhadap guru?
6. Apakah administrator menjelaskan atau mendiskusikan data atau hasil belajar siswa dengan guru untuk menunjukkan bagaimana evaluasi pengajaran diperbaiki?
7. Pada akhir tahun akademik, administrator mencurahkan perhatian dengan menyediakan secara personal untuk mengarahkan atau mengembangkan guru dalam mengajar?
8. Pada akhir tahun akademik berapa banyak waktu digunakan administrator untuk bekerja yang diarahkan pada perbaikan dan pengembangan kurikulum
9. Seberapa sering administrator mengobservasi guru dalam menoca metoda pembelajaran yang baru atau melakukan monitoring terhadap keseluruhan kegiatan di kelas yang dapat memberikan gambaran menyeluruh

mengenai kegiatan belajar di sekolah.

Sejalan dengan pendapat di atas, seorang kepala sekolah yang menerapkan kepemimpinan pembelajaran, dapat dilihat dari beberapa aktivitas berikut:

1. Memfasilitas penyusunan tujuan pembelajaran dan standar pembelajaran
2. Melakukan sosialisasi tujuan pembelajaran dan standar pembelajaran
3. Memfasilitasi pembentukan kelompok kerja guru
4. Menerapkan ekspektasi yang tinggi
5. Melakukan evaluasi kinerja guru dan tindak lanjut pengembangannya
6. Membentuk kultur sekolah yang kondusif bagi pembelajaran
7. Membangun *learning person dan learning school*
8. Menyediakan sebagian besar waktu untuk pembelajaran dan selalu mempunyai waktu untuk guru dan siswanya
9. Melayani dengan prima kepada guru, siswa dan orang tua
10. Melakukan koordinasi terhadap guru, siswa dan orang tua siswa
11. Melakukan monitoring dan evaluasi terhadap keberhasilan pembelajaran akibat penerapan kepemimpinan pembelajaran. (Daryanto,2011)

Memperhatikan berbagai pendapat dan hasil penelitian, seperti yang telah dikemukakan pada bagian awal tulisan ini, tampak bahwa kepemimpinan instruksional yang dilakukan oleh kepala sekolah memberikan kontribusi yang signifikan terhadap keberhasilan belajar siswa, oleh karena sudah saatnya kepala sekolah menyediakan waktu dan tenaga yang lebih banyak untuk melaksanakan

model kepemimpinan ini. Untuk melaksanakan kepemimpinan instruksional dengan baik tidak bisa dilakukan secara tergesa-gesa, sebab jika dilakukan seperti itu tidak memberikan manfaat bagi peningkatan hasil belajar siswa. Karena itu Mc Ewan menyarakan tujuh langkah untuk melaksanakan kepemimpinan instruksional yang efektif, yaitu: (1) *Establish clear instructional goal* (2) *Be there for your staff* (3) *Create a school and climate conducive to learning;*(4) *Communicate the vision and mission of your school* (5) *Set high expectations for your staf* (6) *Develop teacher leaders* (7) *Maintain positive attitude toward students, staff and parents*

Kompetensi Kepemimpinan Pembelajaran

Memperhatikan kegiatan yang dilakukan oleh kepala sekolah yang melaksanakan kepemimpinan pembelajaran, maka untuk melakukan kepemimpinan tersebut seorang kepala sekolah harus memiliki kompetensi yang terkait dengan pembelajaran. Ia hendaknya memiliki pengetahuan dan keterampilan yang mendalam terkait dengan proses pembelajaran. Kompetensi ini sangat penting karena kegiatan utama di sekolah adalah melaksanakan pembelajaran. Untuk itu sudah saatnya seorang kepala dalam menjalankan fungsinya tidak cukup hanya memiliki komtensi manajerial, juga memiliki kompetensi kepemimpinan yang di fokuskan pada masalah pembelajaran.

Kompetensi kepala sekolah pada dasarnya berkaitan pengetahuan, kemampuan dan keterampilan yang perlu dimiliki

kepala sekolah. Menurut Daryanto (2013) kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran adalah sebagai berikut:

1. Merumuskan dan Mengartikulasikan Tujuan Pembelajaran
2. Mengarahkan dan Membimbing Pengembangan Kurikulum
3. Membimbing Pengembangan dan Perbaikan Proses Belajar Mengajar
4. Mengevaluasi Kinerja Guru dan Mengembangkannya
5. Membangun Komunitas Pembelajaran
6. Menerapkan Kepemimpinan Visioner dan Situasional
7. Melayani Siswa Dengan Prima
8. Melakukan Perbaikan secara Terus-menerus
9. Menerapkan Karakteristik Kepala Sekolah Efektif
10. Membangun Warga Sekolah agar Pro-Perubahan
11. Membangun *Teamwork* yang Kompak
12. Memberi Contoh dan Menginspirasi Warga Sekolah

Kesimpulan

Kepemimpinan pembelajaran merupakan kepemimpinan yang berorientasi pada peningkatan mutu pembelajaran. Dalam melaksanakan kepemimpinan pembelajaran, kepala sekolah akan menyediakan sebagian besar waktunya untuk perbaikan dan pengembangan mutu pembelajaran. Kegiatan yang dilakukan diantaranya ditujukan pada perbaikan dan pengembangan kurikulum, PBM, mengevaluasi dan mengembangkan kinerja guru, memfasilitas dan melayani guru dan siswa dengan baik, mengembangkan

budaya yang kondusif bagi pembelajaran, serta melakukan koordinasi dengan guru, siswa dan orang tua dalam upaya perbaikan mutu pembelajaran.

Daftar Bacaan

- Daryanto (2011) Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Pembelajaran, Penerbit Gava Media, Yogyakarta.
- Gordon, Richard, Alson, Judi A and Snowden (2007) *School Leadership & Administration*. McGraw Hill.
- Kementrian Pendidikan Nasional (2011) Kepemimpinan Pembelajaran: Materi Penguatan Kompetensi Kepala Sekolah, Jakarta.
- Lunenburg, Fred C (2006) *The Principalsip: Vision to Action*, Wadsworth Cengage Learning
- McEwan (2002) *Seven Steps to Effective Instructional Leadership*. Second Edition. TheMcEwan-Adkins Group.
- Rebore, Ronald W and E. Walmsley, Angela L (2007) *An Evidence-Based Approach to the Practice Of Educational Leadership*. Pearson.