

**Supervisi Pembelajaran sebagai Implementasi
Keterlaksanaan Kepemimpinan Pembelajaran
Di MTs Nurul Huda Kota Bogor**

***Learning Supervision ss Implementation of
Learning Leadership at Mts Nurul Huda Bogor City***

Gunarti Sukriyatun

Kapala SMP Negeri 14 Kota Bogor

email: gunartisukriyatun@gmail.com.

ABSTRACT

Teachers as determinants of the success of the learning process in schools/madrasahs have a very important role. In its activities the teacher must carry out several efforts so that the planned learning objectives are achieved. Various plans and preparations made in the learning process must be evaluated programmatically and continuously. One of the evaluation methods is the supervision of learning carried out by the principal/madrasah. With the supervision of learning, it is possible to know the problems that arise as well as find ways to solve the problems that exist in learning. Learning supervision is carried out as well as the implementation of learning leadership carried out by the principal/madrasah. From the results of the performance assessment of the head of Madrasah Tsanawiyah (MTs) Nurul Huda Bogor City, it was found that the supervision of teachers and education staff obtained a score of 42 out of a maximum score of 44 or 95.45%. The performance indicators of the head of madrasa in carrying out supervision are met with complete data support. Thus efforts to make changes in learning towards improvement will be realized.

Keyword: *supervision; learning; Islamic school; leadership.*

ABSTRAK

Guru sebagai penentu keberhasilan proses pembelajaran di sekolah/madrasah memiliki peran yang sangat penting. Dalam kegiatannya guru harus melaksanakan beberapa upaya agar tujuan pembelajaran yang direncanakan tercapai. Berbagai perencanaan dan persiapan yang dilakukan dalam proses pembelajaran harus dilakukan evaluasi secara terprogram dan terus menerus. Salah satu cara evaluasi yang dilakukan adalah supervisi pembelajaran yang dilakukan oleh kepala sekolah/madrasah. Dengan supervisi pembelajaran dapat diketahui permasalahan yang muncul sekaligus ditemukan cara penyelesaian masalah yang ada dalam pembelajaran. Supervisi pembelajaran yang dilaksanakan sekaligus sebagai implementasi kepemimpinan pembelajaran yang dilaksanakan oleh kepala sekolah/madrasah. Dari hasil penilaian kinerja kepala Madrasah Tsanawiyah (Mts) Nurul Huda Kota Bogor diperoleh hasil bahwa supervisi kepada guru dan tenaga kependidikan memperoleh skor 42 dari skor maksimal 44 atau 95,45%. Indikator kinerja kepala madrasah dalam melakukan supervisi terpenuhi dengan dukungan

data yang lengkap. Dengan demikian upaya melakukan perubahan dalam pembelajaran menuju perbaikan akan terwujud.

Kata kunci: *supervisi; pembelajaran; madrasah; kepemimpinan.*

PENDAHULUAN

Kepala sekolah/madrasah memiliki peran strategis untuk membuat perubahan di Sekolah. Kepala sekolah sebagai pemimpin dituntut memiliki alternatif solusi yang tepat untuk memperbaiki kondisi sekolah yang ada. Namun demikian, jika seorang kepala sekolah melakukan perubahan di sekolah, hal itu bisa menjadi sebuah masalah besar baik bagi kepala sekolah sendiri, guru, staf, dinas pendidikan, dan masyarakat luas. Oleh karena itu, kepala sekolah perlu memahami konsep, prinsip, dan prosedur untuk melaksanakan perubahan di sekolah, sehingga perubahan itu bisa berjalan dengan baik dan alamiah. Perubahan di sekolah diarahkan pada tiga sasaran, yaitu penguatan supervisi akademik di sekolah, pengembangan kapasitas tenaga kependidikan di sekolah, dan pengembangan kurikulum di sekolah. Oleh karena itu, materi kepemimpinan perubahan ini dipadukan dengan kepemimpinan pembelajaran.

Landasan yuridis tentang kepemimpinan pembelajaran adalah Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Permendiknas) No. 35 tahun 2010 tentang *Petunjuk Teknis Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya*, bahwa efektivitas kepala sekolah dinilai angka keditnya dalam kompetensi: (1) kepribadian dan Sosial; (2) kepemimpinan pembelajaran; (3) pengembangan sekolah dan madrasah; (4) manajemen sumber daya; (5) kewirausahaan sekolah/madrasah; dan (6) supervisi pembelajaran. Ada banyak rumusan tentang arti kepemimpinan pembelajaran, tetapi fokus dan ketajamannya masih berbeda-beda.

Di lapangan banyak kepala sekolah/madrasah yang belum melaksanakan kepemimpinan pembelajaran dengan baik. Banyak guru mengajar tanpa persiapan, metode mengajar menjenuhkan, alat peraga minim, media seadanya, dan lainnya. Hal ini disebabkan di antara kepala sekolah/ madrasah kurang memahami dan tidak menerapkan kepemimpinan pembelajaran dengan baik. Kepala sekolah/madrasah sering disibukkan dengan urusan rapat dan koordinasi lainnya dengan pejabat daerah/kementerian yang seharusnya bisa diwakilkan.

Dengan kepemimpinan pembelajaran di sekolah, diharapkan dapat sebagai upaya untuk menciptakan kondisi baru yang lebih baik, sehingga siswa mau belajar dan bisa belajar dengan lebih baik, dan guru bisa memfasilitasi pembelajaran siswa dengan lebih baik, serta kepala sekolah bisa membuat guru mampu memenuhi perannya dengan lebih baik lagi. Jika kepemimpinan pembelajaran bisa diwujudkan di sekolah, maka budaya lama akan tergantikan dengan budaya baru. Pola pikir lama akan digantikan oleh pola pikir baru. Perilaku lama akan diubah menjadi perilaku baru. Bahkan kebiasaan lama akan digantikan oleh kebiasaan baru. Hasilnya, sekolah menjadi berwajah baru. Sekolah yang melahirkan generasi baru lebih baik dan semakin baik dari waktu ke waktu seiring dengan perkembangan zaman dan teknologi.

METODE PENELITIAN

Metodologi penelitian menggunakan penelitian ekspos fakto hasil dari Penilaian Kinerja Kepala Madrasah di Madrasah Tsanawiyah (MTs) Nurul Huda Kota Bogor.

Tempat penelitian di MTs Nurul Huda Kota Bogor. Waktu pelaksanaan dari bulan Januari sampai Juni 2021. Subyek penelitian terdiri dari kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, komite sekolah, kepala tata usaha, dan siswa.

Pengumpulan data menggunakan instrumen kuisisioner Penilaian Kinerja Madrasah Tsanawiyah. Instrumen diisi oleh kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, komite sekolah, kepala tata usaha, dan siswa.

Analisis data menggunakan analisis deskriptif kualitatif dan deskriptif kuantitatif, dimana hasil perolehan masing-masing indikator dijelaskan berdasarkan kriteria.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Konsep Kepemimpinan Pembelajaran

Daresh dan Playco (1985) mendefinisikan kepemimpinan pembelajaran sebagai upaya memimpin para guru agar mengajar lebih baik, yang pada gilirannya dapat memperbaiki prestasi belajar siswanya. Definisi ini belum menyeluruh, karena hanya memfokuskan pada guru. Ahli lain, Petterson (1993), mendefinisikan kepemimpinan pembelajaran yang efektif adalah sebagai berikut:

- a. Makna visi sekolah melalui berbagai pendapat atau urun rembug dengan warga sekolah serta mengupayakan agar visi dan misi sekolah tersebut hidup subur dalam implementasinya.
- b. Kepala sekolah melibatkan para pemangku kepentingan dalam pengelolaan sekolah (manajemen partisipatif).
- c. Kepala sekolah memberikan dukungan terhadap pembelajaran.
- d. Kepala sekolah melakukan pemantauan terhadap proses belajar mengajar untuk memahami lebih mendalam dan menyadari apa yang sedang berlangsung di dalam sekolah.
- e. Kepala sekolah berperan sebagai fasilitator sehingga dengan berbagai cara dia dapat mengetahui kesulitan pembelajaran dan dapat membantu guru dalam mengatasi kesulitan belajar tersebut.

Brundrett dan Davies (2010) menyatakan dimensi kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran yaitu menetapkan visi, misi, dan tujuan sekolah, mengelola program pembelajaran, dan mempromosikan iklim belajar yang positif. Penetapan misi sekolah meliputi: penancangan misi yang jelas di sekolah; berpusat pada pengembangan akademik yang sesuai bagi warga sekolah; penetapan prioritas misi untuk kinerja guru; penyampaian visi dan misi yang harus diketahui oleh guru; misi disampaikan, dengan aktif didukung, dan diberi contoh oleh kepala sekolah.

Kepala sekolah mengelola program pembelajaran, yaitu melakukan supervisi dan melakukan evaluasi pembelajaran, mengkoordinasikan kurikulum, dan memantau perkembangan siswa serta mengelola iklim belajar di sekolah yang kondusif. Misalnya melindungi waktu belajar, mengupayakan pengembangan profesional, memelihara dan memperbaiki performa sekolah, menyediakan dana bagi

pengembangan guru untuk memenuhi standar, dan menyediakan dana untuk pembelajaran. Berdasar tujuan sekolah, Kepala sekolah mengelola sumber daya manusia, sarana prasarana dan pembudayaan iklim belajar yang positif untuk pencapaian prestasi siswa agar meningkat.

Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Materi Diklat Implementasi Kurikulum 2013 untuk kepala sekolah menyebutkan tugas kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran adalah sebagai berikut:

- a. Pengembangan sekolah dengan dukungan pengambilan keputusan berbasis data.
- b. Menyelaraskan hubungan kerja.
- c. Meningkatkan kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan.
- d. Meningkatkan motivasi warga sekolah

Keempat tugas kepala sekolah tersebut memperjelas deskripsi Brundrett dan Davies (2010). Pengambilan keputusan untuk menentukan misi sekolah tentu saja harus berdasarkan data. Sedangkan mengelola pembelajaran tentu harus dimaknai dengan menyelaraskan hubungan kerja. Hubungan kerja antara pendidik dan tenaga kependidikan yang selaras dan memiliki peluang untuk meningkatkan kompetensi, akan menjadi modal tumbuhnya iklim belajar yang positif di sekolah. Jika iklim belajar di sekolah positif tentu akan meningkatkan motivasi warga sekolah untuk semakin mengembangkan sekolah. Dampaknya hasil belajar siswa akan meningkat.

Seorang pemimpin adalah orang yang melihat lebih dari yang orang lain lihat, yang melihat lebih jauh daripada yang orang lain lihat dan yang melihat sebelum orang lain melihat, menurut Leroy Eimes, penulis dan pakar kepemimpinan. Tidak semua warga sekolah dan *stakeholder* sadar tentang kondisi yang sekarang. Tidak semuanya tahu dan mampu mencapai kondisi yang diinginkan. Ada yang memandang begitu muram terhadap kondisi pendidikan dan sekolah sekarang ini sehingga kondisi buruk itu dibiarkan saja dan bahkan dihindari (*fixed mindset*). Tapi ada juga yang memandang kondisi buruk itu sebagai sebuah tantangan yang harus dihadapi dan diatasi (*growth mindset*). Sebagai contoh, banyak siswa mengeluh karena sekolah mereka tidak nyaman. Guru-guru terus mengawasi mereka. Belajar di sekolah membuat mereka frustrasi, terpinggirkan, dan tidak menginspirasi. Guru mengeluh ketidaksetaraan kualitas dan fasilitas antara sekolah terpencil dan perkotaan sehingga membuat mereka malas mengajar dan menjadikan alasan bagi mereka untuk mengajar dengan apa adanya. Sekolah mengeluh karena kekurangan guru sehingga harus bekerja keras mengupayakan adanya guru honorer. Orang tua siswa mengeluh kerepotan dengan sistem *online* dan merugikan mereka. Kepala sekolah mengeluh karena dana BOS telat cair sehingga harus bekerja keras mengendalikan keterlaksanaan dan ketercapaian program kerja mereka. Kepala daerah pun mengeluh karena banyak guru yang tidak kompeten berambisi jadi kepala sekolah sehingga jabatan kepala sekolah akan diberikan ke pejabat lain.

Ada juga yang melihat kondisi saat ini justru sebagai tantangan untuk berbuat lebih baik, lebih banyak. Mereka memandangnya sebagai ladang untuk beramal baik. Semua kondisi tersebut mengisyaratkan betapa pentingnya kepemimpinan perubahan dalam pembelajaran. Kepemimpinan perubahan, secara khusus dalam

bidang pendidikan, bisa dimaknai sebagai upaya untuk menciptakan kondisi-kondisi baru agar hubungan antara guru dan siswa berkembang (Ken Robinson: 2015: 72).

Agar kondisi baru di atas tercipta, fokus kepemimpinan pembelajaran harus mengacu pada efektivitas kinerja kepala sekolah dalam kegiatan pembelajaran di Sekolah. Bagaimanakah menjadi kepala sekolah yang efektif dalam menerapkan kepemimpinan pembelajaran? Untuk memahami hal ini, perhatikan ilustrasi di bawah ini!

“Pak Bagus baru saja dipindah di sebuah sekolah. Saat melakukan supervisi, dia menemukan beberapa kenyataan yang kurang efektif sebagai berikut:

- a. Pembelajaran di sekolah itu tidak begitu menggembirakan. Hal ini ditandai dengan nilai ujian nasional yang dicapai dari tahun ke tahun rendah.
- b. Cara mengajar guru tidak kreatif dan inovatif. Semangat belajar siswa rendah. Banyak guru dan siswa yang datang terlambat ke sekolah. Disiplin siswa rendah.
- c. Lingkungan sekolah gersang, catnya buram, dan kotor.
- d. Semangat guru untuk mengembangkan sekolah itu rendah. Tidak ada kerja sama di antara mereka. Semua urusan dipegang dan ditentukan oleh salah satu wakil kepala sekolah.
- e. Tidak ada kewirausahaan di sekolah itu.
- f. Belum pernah dilakukan supervisi berkelanjutan dan secara utuh sebelum ini.
- g. Banyak guru yang belum memanfaatkan media pembelajaran padahal di setiap kelas tersedia LCD Projector dan fasilitas *wifi*.”

Melalui kepemimpinan pembelajaran dan perubahan yang dilakukan Pak Bagus, sekolah ini menjadi sekolah yang memperoleh Adiwiyata pertama di Kabupaten. Sekolah ini memperoleh predikat Adiwiyata selama tiga tahun berturut-turut dan menjadi Adiwiyata Lestari. Lingkungan dan lembaga lain memperoleh manfaat dari sekolah yang dipimpin Pak Bagus. Pak Bagus sering mendapat penghargaan di tingkat nasional dan beberapa kali diundang ke Istana Negara untuk menerima penghargaan. Prestasi demi prestasi terus diraih siswa, guru, dan sekolah ini. Sekolah ini banyak dikunjungi oleh sekolah dan lembaga lain, dari seluruh Indonesia, bahkan beberapa negara lain juga berkunjung untuk studi banding ke sekolah ini. Bagaimana ini bisa terjadi?

Peran Kepala Sekolah dalam Kepemimpinan Pembelajaran

Kita pasti yakin bahwa kondisi di sekolah itu harus dan pasti bisa diubah. Perubahan ini harus dipimpin oleh kepala sekolah. Sebuah penelitian membuktikan bahwa kehadiran dan kepemimpinan seorang kepala sekolah memiliki peranan yang sangat besar dan berarti bagi kemajuan sekolah. Alam mengajarkan kita, bahwa kalau memilih ikan itu segar atau tidak, maka periksalah kepalanya. Ikan segar dapat kita ketahui dari kondisi kepalanya yang segar, dan demikian juga sebaliknya. Lalu, bagaimana perubahan di sekolah itu dilakukan? Berikut ini akan dibahas satu demi satu peran kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran di sekolah sesuai dengan kompetensi kepala sekolah.

a. Peran Kepala Sekolah dalam Kepemimpinan Pembelajaran Sebagai Katalis Budaya (*Cultural Catalist*)

Jantung sekolah ada pada pembelajaran. Bila pembelajaran berhenti, berhenti pula hakikat sekolah. Pembelajaran yang dilakukan *asal-asalan* akan meluluskan

siswa yang biasa-biasa saja. Dari studi kasus di atas, kita dapat mengetahui bahwa pembelajaran di sekolah Pak Bagus tidak begitu menggembirakan. Hal ini ditandai oleh nilai ujian nasional yang dicapai dari tahun ke tahun rendah.

Pak Bagus mencoba mengundang ahli pembelajaran. *Pertama*, dilakukan workshop tentang cara mengajar guru kreatif dan inovatif. Di luar dugaan, tanggapan guru cukup baik. Mereka menjadi bersemangat dalam mengajar. Guru yang dahulu mengajar dengan berceramah saja, mulai mencoba metode mengajar yang baru. Tentu saja ini harus disesuaikan dengan kompetensi yang ingin dikembangkan. Berikutnya, dilakukan workshop tentang pendalaman materi. Guru-guru diajak kembali mendalami materi sesuai dengan mata pelajaran yang diampu. Hal ini menjadi pembelajaran semakin sesuai dengan tuntutan kurikulum. Semangat guru untuk mencari ilmu menjadi meningkat. Berikutnya, Pak Bagus meminta ketuntasan belajar dan menambah jam pengayaan. Tentu saja, Pak Bagus juga memikirkan apresiasi bagi guru yang memberi jam pengayaan dengan bekerja sama dengan komite sekolah. Dalam waktu singkat, ternyata nilai rata-rata ujian nasional sekolah itu naik signifikan.

Pengembangan kurikulum di sekolah itu menjadi salah satu fokus bagi kepemimpinan perubahan. Pengembangan KTSP mengacu pada Standar Nasional Pendidikan, Kerangka Dasar dan Struktur Kurikulum, dan pedoman implementasi kurikulum. KTSP dikembangkan oleh sekolah dengan melibatkan komite sekolah, dan kemudian disahkan oleh kepala dinas pendidikan sesuai dengan kewenangannya. Pengembangan RPP dilakukan sebelum awal semester atau awal tahun pelajaran dimulai, namun selalu diperbaharui sebelum pembelajaran dilaksanakan. Pengembangan RPP dilakukan oleh guru secara mandiri dan/atau berkelompok di sekolah dikoordinasi, difasilitasi, dan disupervisi oleh kepala sekolah. Pengembangan kurikulum sekolah dilakukan melalui kepemimpinan perubahan dengan pendekatan dan metode baru.

b. Peran Kepala Sekolah dalam Kepemimpinan Pembelajaran Melalui Pengembangan Sekolah Sebagai Pembangun Komunitas (*Community Builder*)

Abraham H. Maslow pernah menyatakan, "Jika Anda sengaja membiarkan diri Anda menjadi kurang dari apa yang sebenarnya mampu Anda capai, Anda akan tidak bahagia seumur hidup". Tidak hanya diri sendiri yang dikembangkan, secara kelembagaan, sekolah juga harus dikembangkan. Banyak sekolah yang berdiri lama, tetapi minim prestasi. Itulah sebabnya, harus dilakukan perubahan secara kelembagaan. Kepala sekolah hendaknya memimpin warga sekolah dan komite untuk merumuskan visi dan misi sekolah. Mereka tidak hanya merumuskan, tetapi bagaimana menyiapkan langkah dan kegiatan nyata untuk mencapai visi dan misi sekolah.

Kebetulan, sekolah tempat Pak Bagus bertugas adalah sekolah yang letaknya di desa. Siswa yang bersekolah di sana adalah anak-anak yang nilai ujian nasionalnya rendah. Sementara mereka yang nilai ujian nasionalnya tinggi memilih di sekolah lain. Ditambah dengan suasana sekolah yang tidak menyenangkan dan kinerja guru seperti yang diceritakan di atas. Salah satu kelebihan sekolah itu adalah tanahnya masih agak luas. Melihat peluang ini, Pak Bagus bersama warga sekolah mencoba untuk mencanangkan *green and clean school*. Gerakan ini dimulai dari membuat taman sekolah. Selain untuk keindahan sekolah, taman ini dibuat untuk belajar di luar

kelas. Ternyata tempat ini menjadi titik penting dalam pengembangan sekolah. Warna kelas dicat dengan warna yang indah dan berbeda dengan sebelumnya. Kamar kecil dibuat kering, bersih, dan wangi.

Sejak saat itu mulai ada kesadaran pada warga sekolah akan keindahan dan kebersihan. Target ini ditingkatkan lagi untuk menjadi sekolah Adiwiyata. Dengan *menggandeng* Dinas Lingkungan Hidup, mulai terbuka wawasan tentang pentingnya pelestarian alam melalui pendidikan. Semua pembelajaran diarahkan untuk pencapaian Adiwiyata. Tidak semua warga sekolah setuju pada awalnya. Namun seiring dengan berjalannya waktu dan perubahan yang diciptakan, yang tadinya tidak setuju secara perlahan berubah menjadi pelaku perubahan. Taman-taman dan koleksi tumbuhan mulai diperluas. Semua sudut sekolah menjadi indah. Disediakan tempat mencuci tangan, di muka kelas. ada juga kolam ikan. Tidak hanya pembangunan fisik dan pembelajaran, tetapi di sekolah ini juga dilakukan pembiasaan, melalui program Gerakan Jumat Bersih.

Usaha ini tidak sia-sia. Sekolah ini menjadi sekolah pertama yang mendapatkan Adiwiyata di kabupaten. Tahun berikutnya, tidak hanya mempertahankan, tetapi secara terus menerus dilakukan berbagai usaha untuk meningkatkan sarana, pembelajaran, pembiasaan, dan pengimbasan. Tahun kedua, kembali sekolah ini mendapatkan adiwiyata. Demikian juga untuk tahun ketiga, sehingga sekolah ini mendapatkan Adiwiyata Lestari.

Banyak lembaga dan sekolah lain yang belajar ke sekolah ini. Tidak hanya dari kota dan kabupaten lain, tetapi juga dari provinsi lain. Beberapa negara asing juga berkunjung, melakukan studi banding Adiwiyata di sekolah ini. Pak Bagus menjadi sering diundang sebagai narasumber di berbagai forum untuk berbagi pengalaman.

c. Peran Kepala Sekolah dalam Kepemimpinan Pembelajaran melalui Supervisi Pembelajaran Sebagai Penantang yang Bersahabat (*Friendly Challenger*)

Kualitas kepemimpinan terkait dengan standar nasional pendidikan yang harus dipenuhi oleh sekolah agar dapat menghasilkan mutu pendidikan yang lebih baik. Upaya untuk meningkatkan kualitas pembelajaran bisa dilakukan dengan peningkatan kualitas profesional kepala sekolah dan guru, penciptaan iklim yang inovatif di sekolah, dan upaya lain yang bisa dilakukan adalah melalui supervisi akademik yang secara terus menerus dilakukan secara berkelanjutan. Sadar akan hal itu, Pak Bagus melakukan upaya pengembangan kualitas pembelajaran di sekolah melalui kepemimpinan perubahan dengan melakukan kegiatan supervisi akademik yang berkelanjutan untuk semua guru di semua kelas. Tidak itu saja, Pak Bagus juga melakukan supervisi manajerial untuk meningkatkan kualitas pelayanan tenaga administrasi sekolah, perpustakaan, tenaga kebersihan dan keamanan, dan juga guru bimbingan konseling yang ada di sekolah itu. Bagi Pak Bagus, mengamati bagaimana mereka bekerja dan mengarahkannya bila mana mereka bekerja tidak sesuai dengan harapannya adalah pekerjaan rutin. Pak Bagus yakin bahwa dengan cara seperti itu, maka semua warga di sekolah akan semakin baik bekerja dan memberikan pelayanan yang semakin baik dan semakin baik lagi dari waktu ke waktu. Sebuah kesalahan bukan untuk dimarahi dan disalahkan tetapi untuk dikoreksi dan diperbaiki. Maka mengarahkan, mengajari, mengingatkan, menasehati, membimbing semua warga di sekolah adalah pintu bagi peningkatan kualitas baik pembelajaran maupun pelayanan

di sekolah. Pak Bagus adalah tempat bagi mereka untuk bertanya dan belajar setiap saat.

d. Peran Kepala Sekolah dalam Kepemimpinan Pembelajaran Teknologi dan Informasi (*Technological Influencer*)

Clayton Christensen, tokoh administrasi bisnis dari *Harvard Business School* menyebutkan bahwa era sekarang merupakan era disrupsi yang dalam bahasa sederhananya berarti gangguan atau mengganggu (*disrupt*). Disrupsi dapat diartikan pula sebagai kekacauan (*chaos*), ketika dalam beberapa kasus linearitas tidak terjadi pada variabel atau peubah, misalnya saja pergerakan dunia industri dan persaingan kerja tidak lagi linear. Perubahan dalam banyak situasi yang semestinya *smoothing*, halus, dan berevolusi rapi, mendadak harus berubah penuh kejutan disertai inovasi-inovasi baru.

Era disrupsi yang dipenuhi kemajuan teknologi informasi yang sedemikian pesatnya adalah sebuah keniscayaan bahwa guru harus menguasai teknologi untuk kemudian digunakan sebagai media pendukung dalam kegiatan pembelajaran.

Di dalam pembelajaran, pemanfaatan media pembelajaran sangat penting dilakukan guru untuk dapat menyampaikan materi pembelajaran kepada siswa dengan baik. Kemajuan teknologi dewasa ini dapat dijadikan sebagai sarana untuk menyelesaikan masalah-masalah pembelajaran.

Berdasarkan kasus di atas, ditemukan guru yang tidak memanfaatkan media pembelajaran dengan baik, padahal di sekolah tersebut tersedia LCD projector dan fasilitas *wifi*. Setelah diidentifikasi ternyata guru-guru tersebut belum menguasai TIK. Melihat kenyataan ini, Pak Bagus sebagai kepala sekolah merasa sadar betul bahwa salah satu keterampilan yang harus dikuasai oleh guru pada abad XXI ini adalah *literasi digital*. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kompetensi TIK para guru, Pak Bagus mengundang narasumber yang kompeten untuk melatih para guru dalam pembuatan *power point*, pemanfaatan internet, dan *e-learning*. Hasilnya, guru-guru merasa senang dan dengan pelatihan tersebut dapat menguasai TIK yang akhirnya dapat memudahkan dalam menyampaikan materi. Selain itu, dengan tuntutan implementasi Kurikulum 2013 di mana siswa harus dapat mencari sumber belajar lain selain guru, kegiatan ini sangat membantu. Guru membimbing siswa untuk mencari sumber belajar lain melalui internet dengan fasilitas *wifi* yang disediakan oleh sekolah.

Karakteristik Kepemimpinan Pembelajaran

Karakteristik kepemimpinan pembelajaran menurut Hellinger dan Murphy (1985), serta menurut Weber (1996) sebagaimana yang dikutip Pusat Pengembangan Tenaga Kependidikan (2011: 13-14) antara lain:

- a. Mengembangkan misi dan tujuan.
- b. Mengelola program pembelajaran.
- c. Mendorong iklim pembelajaran akademis.
- d. Mengembangkan fungsi produksi pendidikan.
- e. Mengembangkan lingkungan kerja yang kondusif.

Brundrett dan Davies (2010) menyatakan bahwa pemimpin harus mampu berkreasi, memberi motivasi dan bekerja dalam keseimbangan tim. Kepemimpinan pembelajaran harus bergeser dari kepemimpinan *top-down* ke kepemimpinan dengan pendekatan tim. Kepemimpinan ini mengutamakan keseimbangan perhatian pada pembelajaran dan peran tim, serta pengembangan tim.

Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (2015) dalam *Peningkatan Kompetensi Kepala Sekolah dan Pengawas Sekolah dalam Mengelola Implementasi Kurikulum 2013: Manajemen dan Kepemimpinan Sekolah* Materi Diklat Implementasi Kurikulum 2013 untuk kepala sekolah menyebutkan tugas kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran adalah mengembangkan sekolah dengan berbasis data, menyelaraskan hubungan kerja, meningkatkan kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan, dan meningkatkan motivasi warga sekolah.

Pengambilan keputusan untuk menentukan misi sekolah harus berdasarkan data. Sedangkan dalam mengelola pembelajaran tentu harus disertai dengan menyelaraskan hubungan kerja. Hubungan kerja antara pendidik dan tenaga kependidikan yang selaras dan memiliki peluang untuk meningkatkan kompetensi, akan menjadi modal tumbuhnya iklim belajar yang positif di sekolah. Jika iklim belajar di sekolah positif tentu akan meningkatkan motivasi warga sekolah untuk semakin mengembangkan sekolah. Dampaknya hasil belajar siswa akan meningkat. Senge (2000) menyebutkan bahwa seorang pemimpin memfasilitasi dan mendorong suasana untuk kebebasan bertindak. Keyakinan, ide, pendapat dan perilaku pemimpin adalah penanda budaya belajar yang harus dilakukan dalam lingkungan sekolah.

Dalam mengimplementasikan kepemimpinan pembelajaran di sekolah atau madrasah, peran kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran menjadi hal yang sangat penting. Kepemimpinan pembelajaran atau kepemimpinan instruksional adalah kepemimpinan yang menekankan pada komponen-komponen yang terkait erat dengan pembelajaran, meliputi kurikulum, proses belajar mengajar, penilaian, pengembangan guru, layanan prima dalam pembelajaran, dan pembangunan komunitas belajar di sekolah. Dengan tujuan utama adalah memberikan layanan prima kepada semua siswa agar mereka mampu mengembangkan potensi, bakat, minat, dan kebutuhannya, maka kepemimpinan pembelajaran menjadi hal sangat mutlak untuk dilaksanakan. Selain itu juga untuk memfasilitasi pembelajaran agar siswa prestasi belajar meningkat, kepuasan belajar semakin tinggi, motivasi belajar semakin tinggi, keingintahuan terwujud, kreativitas terpenuhi, inovasi terealisasi, jiwa kewirausahaan terbentuk, dan kesadaran untuk belajar sepanjang hayat karena ilmu pengetahuan dan teknologi serta seni berkembang pesat dan tumbuh dengan baik.

Berkaitan dengan implementasi kepemimpinan pembelajaran di sekolah, maka seorang kepala sekolah harus memiliki beberapa kompetensi utama yaitu :

- a. Merumuskan dan mengartikulasikan tujuan pembelajaran

Secara bersama-sama, kepala sekolah dan guru merumuskan tujuan pembelajaran yang akan dicapai, menyusun kesepakatan cara-cara yang akan ditempuh untuk mencapai tujuan pembelajaran dan melaksanakannya secara konsisten untuk mencapai tujuan pembelajaran.

- b. Mengarahkan dan membimbing pengembangan kurikulum

Kepala sekolah harus dapat mengarahkan dan membimbing para guru dalam mengembangkan kurikulum, mulai dari: perumusan visi, misi, dan tujuan sekolah; pengembangan struktur dan muatan kurikulum; dan pembuatan kalender akademik sekolah. Kegiatan perumusan visi misi dan tujuan sekolah ini dilakukan pada awal tahun pelajaran dalam suatu kegiatan workshop. Hasil dari kegiatan workshop disusun menjadi sebuah rencana pengembangan kurikulum sekolah. Personel yang terlibat dalam pengembangan kurikulum harus seluruh warga sekolah, bahkan dilengkapi dengan komite atau dewan pendidikan.

c. Membimbing pengembangan dan perbaikan proses belajar mengajar (PBM)

Dalam kepemimpinan pembelajaran, kepala sekolah harus memiliki kemampuan dalam membimbing dan memfasilitasi perbaikan proses belajar mengajar yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pembelajaran serta pengelolaan kelas (Sulisworo: 2013). Perencanaan berupa penyusunan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran yang merupakan pedoman bagi seorang guru untuk melaksanakan pembelajaran. Pelaksanaan pembelajaran dengan berpedoman pada RPP yang telah disusun harus dipantau dengan supervisi oleh kepala sekolah agar kesalahan dan kelemahan dalam proses pembelajaran yang tidak sesuai dengan rencana dapat diketahui dan dilakukan perbaikan. Demikian juga dengan pelaksanaan evaluasi pembelajaran yang harus dilakukan guru dalam setiap kompetensi dasar yang harus dikuasai peserta didik. Demikian juga dengan pengelolaan kelas, kepala sekolah harus selalu memantau dan membimbing agar semua guru mengerjakan semua tugas pokoknya dengan benar sesuai dengan rencana yang telah disusunnya.

d. Mengevaluasi kinerja guru dan mengembangkannya

Secara periodik, kepala sekolah melakukan evaluasi kinerja guru untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan kinerja guru. Hasil kinerja guru digunakan untuk mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan pengembangan keprofesian berkelanjutan guru. Kebutuhan Kegiatan peningkatan keprofesian guru sangat ditentukan oleh hasil dari penilaian kinerja guru yang dilakukan. Kegiatan workshop atau pendidikan dan pelatihan guru dilakukan berdasarkan kebutuhan guru yang dapat dijangkau dalam proses penilaian kinerjanya. Penilaian Kinerja Guru (PKG) dilakukan secara formatif atau sumatif dan disusun laporannya pada akhir tahun anggaran. Hasil PKG menjadi acuan perolehan nilai angka kredit guru untuk keperluan kenaikan pangkat dan golongannya.

e. Membangun komunitas pembelajaran

Dalam kepemimpinan pembelajaran, kepala sekolah atau madrasah harus bisa membangun komunitas pembelajaran di sekolah. Komunitas pembelajaran adalah suatu komunitas (warga sekolah) yang memiliki kesamaan nilai-nilai pembelajaran yang dianut sebagai sumber penggalangan konformisme sikap dan perilaku bagi warga sekolah dalam rangka untuk mencapai tujuan pembelajaran. Saat ini sedang digalakkan kegiatan sekolah penggerak dan guru penggerak. Sekolah penggerak ini merupakan wujud dari kepemimpinan pembelajaran dimana sekolah harus memiliki program kegiatan yang unggulan. Sedangkan guru penggerak harus mampu

menggerakkan rekan guru yang lainnya untuk sama-sama dapat berubah ke arah yang lebih baik. Berkaitan dengan sekolah penggerak ini juga, maka kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran harus memiliki kemampuan membangun komunitas pembelajaran di sekolahnya. Dengan demikian komunitas ini akan bekerjasama dan bersama-sama dalam meningkatkan kualitas pembelajaran di sekolah yang pada akhirnya akan memunculkan peningkatan kualitas pembelajaran.

f. Menerapkan kepemimpinan visioner dan situasional

Kepala sekolah atau madrasah sebagai pemimpin pembelajaran harus mampu menerapkan kepemimpinan visioner dan situasional sekaligus. Kepemimpinan visioner adalah kepemimpinan yang mendasarkan pada visi yang ingin dicapai di masa depan. Visi ini dikemas sedemikian rupa dengan beberapa misi dan strategi pencapaiannya. Sedangkan kepemimpinan situasional adalah kepemimpinan yang mempertimbangkan situasi yang sedang dihadapi, misalnya situasi pandemi covid 19 dan sebagainya. Kombinasi dari kedua jenis kepemimpinan tersebut akan mampu memberi inspirasi baru yang sesuai dengan situasi terkini dan mendorong terjadinya pembelajaran yang futuristik dan kontekstual sekaligus.

g. Melayani siswa dengan prima

Implementasi kepemimpinan pembelajaran yang dilakukan kepala sekolah atau madrasah adalah bahwa kepala sekolah harus mampu mengajak guru dan karyawan untuk memberikan layanan pembelajaran kepada siswa secara prima. Hal ini dilakukan karena siswa merupakan pelanggan utama sekolah yang harus menjadi fokus perhatian seluruh warga sekolah, terutama pada radius terdekatnya adalah mendapatkan dari perhatian guru. Apalagi bagi guru yang mendapatkan tugas tambahan sebagai wali kelas tentu saja harus lebih memberikan perhatian kepada siswa tidak hanya dalam pembelajaran namun juga dalam pendidikan karakter dan pelatihan keterampilannya. Dalam hal ini seorang kepala sekolah harus mampu memberikan motivasi dan dorongan yang kuat agar semua guru dapat menjalankan fungsinya dengan baik.

h. Melakukan perbaikan secara terus menerus

Perbaikan secara terus menerus dalam bidang pembelajaran dilakukan mengikuti perkembangan dan situasi terkini. Sebagai pemimpin pembelajaran kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk melakukan perbaikan secara terus menerus dengan tahapan yang tepat. Perbaikan secara terus menerus dimulai dari perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, refleksi, dan revisi terhadap perencanaan berikutnya. Agar hasilnya maksimal, maka perbaikan secara terus menerus harus dilaksanakan secara rutin dengan siklus yang diulang-ulang. Siklus minimal dua kali sehingga dapat diketahui perubahan dan perkembangan hasilnya, seperti layaknya sebuah penelitian tindakan untuk memperbaiki atau menyelesaikan masalah yang ada.

i. Menerapkan karakteristik kepala sekolah efektif

Pemimpin pembelajaran identik dengan pembelajaran efektif. Kepala sekolah atau madrasah harus selalu menerapkan karakteristik kepala sekolah yang efektif. Kepala sekolah efektif melakukan hal-hal yang simpel namun dapat

memperoleh hasil yang maksimal. Diantara tindakan efektif yang harus dilakukan kepala sekolah atau madrasah adalah tindakan luwes dalam pengendalian, membangun *teamwork* di sekolahnya, adanya komitmen kuat terhadap pencapaian visi dan misi sekolah, menghargai guru dan karyawan atas dedikasinya, memecahkan masalah secara kolaboratif, melakukan delegasi secara efektif, dan fokus pada proses belajar mengajar (pembelajaran).

j. Membangun warga sekolah agar pro-perubahan

Kepala sekolah harus menguasai beberapa model kepemimpinan. Dalam kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah harus memiliki visi dan misi yang jelas. Untuk mencapai visinya maka kepala sekolah merumuskan beberapa misi yang harus dijalankan. Yang lebih penting lagi adalah memiliki cara-cara untuk menggerakkan warga sekolahnya agar seiring dan seirama dalam mencapai visinya. Untuk itu, kepala sekolah harus mampu mengarahkan, membimbing, memotivasi, mempengaruhi, memberi inspirasi, dan mendukung prakarsa-prakarsa baru, kreativitas, inovasi, dan inisiasi dalam pengembangan pembelajaran. Dengan demikian kepala sekolah mengkondisikan semua warga sekolah untuk mengikuti perubahan yang akan diraih.

k. Membangun *teamwork* yang kompak

Dalam mencapai visi dan misi yang direncanakan, diperlukan kerjasama dalam tim yang solid. Pemimpin pembelajaran harus mampu membangun *teamwork* yang kompak, cerdas, dinamis, harmonis, dan lincah. Keterlibatan seluruh warga sekolah, partisipasi, dan dedikasi warga sekolah sangat diperlukan dalam rangka membangun *teamwork* yang dimaksud. Dengan *teamwork* yang kompak niscaya mudah mencapai visi dan misi yang direncanakan.

l. Memberi contoh dan menginspirasi warga sekolah

Pemimpin pembelajaran juga harus dapat memberikan contoh terbaik untuk warga sekolahnya, sehingga tindakan yang belum tepat dari warga sekolah lambat laun akan terkikis. Memberi contoh yang dapat dilakukan adalah dalam berbagai hal misalnya komitmen, disiplin, nyaman terhadap perubahan, kasih sayang terhadap siswa, semangat kerja, dan lain sebagainya. Pemberian contoh dan teladan merupakan bagian penting dari karakteristik seorang pemimpin pembelajaran. Di samping itu, seorang pemimpin pembelajaran selalu memberi inspirasi kepada guru, karyawan, dan terutama siswanya untuk mempelajari dan menikmati hal-hal yang belum diketahui, dan mampu membangun kondisi rasa keingintahuan dari seluruh warga sekolahnya. Dengan memberikan inspirasi, maka seluruh warga sekolah lebih termotivasi untuk selalu berubah.

Selain beberapa kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah/madrasah, dalam kepemimpinan pembelajaran terdapat beberapa cara yang dapat dilakukan sebagai berikut:

- a. Memfasilitasi penyusunan tujuan pembelajaran dan standar pembelajaran.
- b. Melakukan sosialisasi tujuan pembelajaran dan standar pembelajaran.

- c. Memfasilitasi pembentukan kelompok kerja guru.
- d. Menerapkan ekspektasi yang tinggi.
- e. Melakukan evaluasi kinerja guru dan tindak lanjut pengembangannya.
- f. Membentuk kultur sekolah yang kondusif bagi pembelajaran.
- g. Membangun *learning person dan learning school*.
- h. Menyediakan sebagian besar waktu untuk pembelajaran dan selalu mempunyai waktu untuk guru dan siswanya
- i. Melayani dengan prima kepada guru, siswa, dan orang tua siswa.
- j. Melakukan koordinasi terhadap guru, siswa, dan orang tua siswa.
- k. Melakukan monitoring dan evaluasi terhadap keberhasilan pembelajaran.

Secara umum, ada beberapa hal yang menjadi substansi manajemen pengembangan lembaga pendidikan Islam, yaitu manajemen kurikulum dan pembelajaran, manajemen personalia, manajemen peserta didik, manajemen administrasi sekolah/madrasah, manajemen sarana dan prasarana, manajemen keuangan atau pembiayaan, serta manajemen partisipasi masyarakat (Baharuddin, 2010). Berkaitan dengan hal tersebut, kepemimpinan pembelajaran juga diperlukan dalam pengembangan sebuah madrasah.

Kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru diakui sebagai salah satu faktor yang sangat penting dalam organisasi sekolah, terutama tanggung jawabnya dalam meningkatkan kualitas pembelajaran di sekolah

Beberapa pendapat (Gorton & Schneider, 1991). berikut menunjukkan bahwa sekolah yang efektif merupakan hasil dari tindakan kepala sekolah yang efektif. Kepala sekolah adalah pemimpin yang akan membawa perubahan kepada semua yang dipimpin di sekolahnya.

Dalam hadits Sahih Riwayat Al-Bukhari dijelaskan:

عَنْ عَبْدِ اللَّهِ، قَالَ النَّبِيُّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: ((كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ. فَالْإِمَامُ رَاعٍ وَهُوَ مَسْئُولٌ، وَالرَّجُلُ رَاعٍ عَلَى أَهْلِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ، وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ عَلَى بَيْتِ زَوْجِهَا وَهِيَ مَسْئُولَةٌ، وَالْعَبْدُ رَاعٍ عَلَى مَالِ سَيِّدِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ. أَلَا فَكُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ))

“Setiap kalian adalah pemimpin, dan setiap kalian akan dimintai pertanggungjawabannya. Seorang imam adalah pemimpin dan akan dimintai pertanggungjawabannya. Seorang laki-laki adalah pemimpin atas keluarganya dan ia akan dimintai pertanggungjawabannya. Seorang wanita adalah pemimpin atas rumah suaminya, dan ia pun akan dimintai pertanggungjawabannya. Seorang budak juga pemimpin atas hartanya dan ia juga akan dimintai pertanggungjawabannya. Sungguh setiap kalian adalah pemimpin dan setiap kalian akan dimintai pertanggungjawabannya.”

Rasulullah selalu memberi contoh yang baik, karena praktik pembelajaran dengan pemberian contoh yang baik merupakan pembelajaran yang sangat efektif. Praktik baik ini antara lain dinarasikan dalam Al Quran Surat Al Ahzab Ayat 21.

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَذِكْرٍ

“Sungguh, telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari Kiamat dan yang banyak mengingat Allah.”

Rasulullah dalam mengajarkan pembelajaran akhlak dengan metode ceramah dan tanya jawab, namun dalam pemberian ceramah runtut, jelas, dan mudah dipahami, agar menjadi jelas sering diulang ulang. Bukan semata karena mereka haus akan ajaran dari beliau, tapi juga karena Rasulullah sangat baik dalam menyampaikan materi ceramahnya. Hal ini dibuktikan dengan hadis yang diriwayatkan oleh Aisyah Umm Al-Mukminin yang artinya:

Telah menceritakan kepada kami Utsman dan Abu Bakr ibn Abi Syaibah bahwa Waki' menyampaikan hadis yang berasal dari Sufyan, dari Usamah dari Al-Zuhri dan Urwah, dari Aisyah beliau berkata: *Perkataan Rasulullah itu adalah perkataan yang jelas yang mudah dipahami oleh setiap orang yang mendengarkannya.* (H.R. Ibnu Majah)

Hadis ini menerangkan bahwa Rasulullah sangat baik dalam berkomunikasi secara verbal. Bahasanya tertata, dan penyampaiannya sangat jelas. Sehingga setiap yang mendengarkan dengan mudah dapat memahaminya. Di samping itu, beliau juga tidak tergesa-gesa dalam berceramah. Dan bahkan, agar benar-benar dapat dipahami ajaran yang disampaikan, beliau mengulanginya hingga tiga kali

Di sisi lain, hasil dari penelitian tentang kepemimpinan, menunjukkan keefektifan sekolah membuktikan bahwa sekolah efektif (*effective schools*) mempersyaratkan kepemimpinan pembelajaran yang tangguh (*strong instructional leadership*) dari kepala sekolahnya, di samping karakteristik-karakteristik lainnya, seperti harapan yang tinggi dari prestasi siswa, iklim sekolah yang positif bagi kegiatan belajar mengajar, dan monitoring kemajuan belajar mengajar yang berkelanjutan (Davis & Tomas, 1989, Smith & Andrew, 1989). Dari hasil penelitian tersebut mengindikasikan bahwa munculnya sekolah berprestasi, yang juga sering disebut sebagai sekolah yang berhasil (*successful schools*), atau sekolah unggul, tidak dapat dipisahkan dari peran yang dimainkan oleh kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran.

McEwan (2002) mengembangkan konsep kepemimpinan pembelajaran yang lebih operasional dengan tujuh langkah kepemimpinan pembelajaran lengkap dengan indikatornya seperti berikut ini.

a. Menetapkan tujuan pembelajaran dengan jelas

- 1) Melibatkan guru-guru dalam mengembangkan dan menerapkan tujuan dan sasaran pembelajaran sekolah.
- 2) Mengacu kurikulum yang telah ditetapkan oleh pemerintah/sistem pendidikan dalam mengembangkan program pembelajaran.
- 3) Memastikan aktivitas sekolah dan kelas konsisten dengan tujuan pembelajaran.
- 4) Mengevaluasi kemajuan pencapaian tujuan pembelajaran

b. Menjadi narasumber bagi staf

- 1) Bekerja sama dengan guru untuk memperbaiki program pembelajaran di dalam kelas sesuai dengan kebutuhan siswa.

- 2) Membuat program pengembangan pembelajaran yang didasarkan atas hasil penelitian dan praktik yang baik.
- 3) Menerapkan prosedur formatif yang baik dalam mengevaluasi program pembelajaran.

c. Menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif bagi pembelajaran

- 1) Menciptakan kelas-kelas inklusif yang memberi kesan bahwa di dalamnya semua siswa boleh belajar.
- 2) Menyediakan waktu yang lebih panjang untuk belajar (dalam kelas tersebut) bagi siswa-siswa yang membutuhkannya.
- 3) Mendorong agar guru berperilaku positif dalam kelas sehingga membuat iklim pembelajaran baik dan tertib dalam kelas.
- 4) Menyampaikan pesan-pesan kepada siswa dengan berbagai cara bahwa mereka bisa sukses
- 5) Membuat kebijakan yang berkaitan dengan kemajuan belajar siswa (pekerjaan rumah, penilaian, pemantauan kemajuan belajar, remediasi, laporan hasil belajar, kenaikan/tinggal).

d. Mengkomunikasikan visi dan misi sekolah ke staf

- 1) Melakukan komunikasi dua arah secara sistematis dengan staf tentang tujuan dan sasaran lembaga (sekolah).
- 2) Menetapkan, mendukung, dan melaksanakan aktivitas yang mengkomunikasikan kepada siswa tentang nilai dan arti belajar.
- 3) Mengembangkan dan gunakan saluran-saluran komunikasi dengan orang tua untuk menyampaikan tujuan-tujuan sekolah yang telah ditetapkan.

e. Mengondisikan staf untuk mencapai cita-cita profesional yang tinggi

- 1) Melibatkan diri mengajar secara langsung di kelas.
- 2) Membantu guru-guru dalam mengupayakan dan mencapai keinginan profesionalnya yang berkaitan dengan pembelajaran sekolah dan memantau agar keinginannya itu terwujud.
- 3) Melakukan observasi terhadap semua kelas secara teratur, baik secara informal atau formal.
- 4) Melibatkan diri dalam persiapan observasi kelas.
- 5) Melibatkan diri dalam rapat-rapat yang membahas hasil observasi terutama yang menyangkut perbaikan pembelajaran.
- 6) Melakukan evaluasi yang mendalam, bertanggung jawab, mengarahkan, dan memberi rekomendasi bagi pengembangan pribadi dan profesi sesuai dengan kebutuhan individu.

f. Mengembangkan kemampuan profesional guru

- 1) Membuat jadwal, rencana, atau fasilitasi berbagai rapat (perencanaan, pemecahan masalah, pengambilan keputusan, atau pelatihan dalam jabatan) guru yang membicarakan isu-isu pembelajaran.

- 2) Memberi kesempatan guru untuk mengikuti pelatihan tentang kolaborasi, membuat keputusan bersama, coaching, mentoring, pengembangan kurikulum, dan presentasi.
- 3) Memberi motivasi dan sumber daya pada guru untuk berpartisipasi dalam aktivitas pengembangan profesional.

g. Bersikap positif terhadap siswa, staf, dan orang tua

- 1) Melayani siswa dan berkomunikasi dengan mereka mengenai berbagai aspek kehidupan sekolah mereka.
- 2) Berkomunikasi dengan dengan semua staf dilakukan secara terbuka dengan menghormati perbedaan pendapat yang ada.
- 3) Menunjukkan perhatian terhadap masalah-masalah siswa, guru, dan staf dan melibatkan diri dalam pemecahan masalah mereka seperlunya.
- 4) Menunjukkan kemampuan hubungan interpersonal dengan semua pihak.
- 5) Selalu menjaga moral yang baik.
- 6) Selalu tanggap terhadap apa yang menjadi perhatian staf, siswa, dan orang tua.
- 7) Mengakui/memuji keberhasilan/kemampuan orang lain.

Tugas utama yang diemban oleh seorang kepala sekolah adalah memimpin jalannya proses belajar mengajar di sekolah menuju pencapaian hasil belajar yang maksimal. Sebagai pemimpin pembelajaran, kepala sekolah bertanggung jawab atas prestasi atau hasil belajar siswa di sekolah yang dipimpinnya. Dalam kajian mengenai sekolah yang efektif, tanggung jawab langsung untuk memajukan dan meningkatkan pembelajaran di sekolah adalah kepala sekolah.

Tujuh langkah kepemimpinan pembelajaran yang efektif menurut McEwan (2002) dengan mengembangkan konsep kepemimpinan pembelajaran yang lebih operasional lengkap dengan indikatornya seperti tersebut diatas dapat diimplementasikan di sekolah atau madrasah sehingga visi dan misi sekolah/madrasah dapat tercapai secara optimal.

Hasil Penelitian

Berdasarkan data hasil Penilaian Kinerja Kepala Madrasah khususnya pada bagian Supervisi diperoleh kondisi sebagai berikut:

A. Menyusun Program Supervisi Akademik dalam Rangka Peningkatan Profesionalisme Guru

NO	INDIKATOR KINERJA	HASIL KINERJA
1	Mengidentifikasi masalah yang guru hadapi dalam pelaksanaan pembelajaran	4
2	Merumuskan tujuan yang dilengkapi dengan target pencapaian yang terukur	4
3	Mengembangkan instrumen supervisi	4
Jumlah Skor		12

B. Melaksanakan Supervisi Akademik Terhadap Guru dengan Menggunakan Pendekatan dan Teknik Supervisi yang Tepat

NO	INDIKATOR KINERJA	HASIL KINERJA
1	Mengadakan pertemuan awal untuk menjaring data rencana pembelajaran dan menetapkan fokus kegiatan supervisi	4
2	Melaksanakan kegiatan pemantauan pembelajaran dan membuat catatan yang obyektif dan selektif sebagai bahan pemecahan masalah supervisi	3
3	Melakukan pertemuan refleksi, menganalisis catatan hasil observasi dan menyimpulkan hasil observasi	3
4	Bersama guru menyusun rekomendasi tindak lanjut perbaikan dalam bentuk kegiatan analisis butir soal remedial dan pengayaan	4
Jumlah Skor		14

C. Menilai dan Menindaklanjuti Kegiatan Supervisi Akademik dalam Rangka Meningkatkan Profesionalisme Guru

NO	INDIKATOR KINERJA	HASIL KINERJA
1	Memfasilitasi guru dalam merencanakan tindak lanjut perbaikan sistem penilaian hasil belajar	4
2	Mengecek ulang keterlaksanaan rekomendasi oleh guru	4
3	Melaksanakan pembinaan dan pengembangan guru sebagai tindak lanjut kegiatan supervisi	4
4	Menggunakan data hasil supervisi untuk pemetaan ketercapaian	4
Jumlah Skor		16

Hasil Pengolahan Data

Berdasarkan data yang diperoleh dari hasil observasi, supervisi, dan wawancara yang dilakukan di MTs Nurul Huda Kota Bogor diperoleh gambaran beberapa indikator ketercapaian peranan kepala madrasah dalam melaksanakan kepemimpinan pembelajaran sebagai berikut:

Pertama, kepala madrasah telah menyusun Program Supervisi Akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.

Dari hasil penelitian diperoleh skor 12 dari 3 indikator yang menunjukkan perolehan skor maksimal. Hal ini menunjukkan bahwa kepala madrasah telah 100% melakukan kegiatan mengidentifikasi masalah yang dihadapi guru dalam melaksanakan pembelajaran, merumuskan tujuan supervisi yang dilakukan terhadap guru, dan mengembangkan instrumen supervisi yang sesuai untuk menyelesaikan permasalahan yang dihadapi guru.

Kedua, kepala madrasah telah melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat dan memperoleh skor 14 dari skor maksimal 16 dari 4 indikator atau sebesar 87,5%. Dalam hal ini kepala madrasah telah melaksanakan supervisi dengan diawali pertemuan pendahuluan dengan guru untuk menjaring data rencana pembelajaran dan menetapkan fokus kegiatan supervisi. Terdapat data hasil pertemuan awal seperti catatan masalah, tujuan, fokus utama supervise, dan instrumen yang disepakati berupa program supervisi pembelajaran, jadwal supervisi, daftar hadir, notulen, foto

pertemuan awal supervisi. Kegiatan supervisi yang dilakukan dilengkapi dengan catatan yang obyektif dan selektif sebagai bahan pemecahan masalah supervisi dan didukung dengan dokumen berupa catatan hasil rekomendasi dan laporan hasil supervisi namun belum terdapat rencana tindak lanjut dari hasil supervisi yang dilakukan. Kepala madrasah juga melaksanakan pertemuan refleksi, menganalisis catatan hasil supervise, dan menyimpulkan hasil supervisi. Dokumen pendukung pertemuan refleksi lengkap berupa analisis hasil supervisi pembelajaran, catatan rekomendasi, daftar hadir, foto pertemuan refleksi, namun belum didokumentasikan hal-hal apa yang dibicarakan dari awal sampai akhir pertemuan atau notulensi. Kepala madrasah bersama guru juga menyusun rekomendasi tindak lanjut perbaikan dalam bentuk kegiatan analisis butir soal, remedial, dan pengayaan.

Ketiga, menilai dan menindaklanjuti kegiatan supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru telah dilakukan oleh kepala MTs Nurul Huda dengan memberikan fasilitas terhadap guru dalam merencanakan tindak lanjut perbaikan sistem penilaian hasil belajar, mengecek ulang keterlaksanaan rekomendasi yang diberikan dan dilaksanakan guru, melaksanakan tindak lanjut berupa pengembangan dan pembinaan guru serta memanfaatkan data hasil supervisi untuk memetakan ketercapaian program sebagai dasar perbaikan siklus berikutnya. Indikator tersebut dilaksanakan dengan disertai dokumen pendukung yang sangat lengkap sehingga diperoleh skor maksimal sebesar 16 dari total 4 indikator dengan nilai maksimal 4 untuk setiap indikator. Dengan kata lain, indikator kinerja peran kepala madrasah dalam hal ini mencapai 100% atau sangat meyakinkan.

Dari ketiga komponen indikator supervisi pembelajaran tersebut diperoleh skor total 42 dari skor maksimal 44 atau tercapai 95,45% dengan dukungan data dan dokumen yang lengkap dan meyakinkan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kegiatan supervisi pembelajaran yang dilakukan oleh kepala MTs Nurul Huda Kota Bogor tahun 2020 menjadi tolok ukur keterlaksanaan kepemimpinan pembelajaran yang diterapkan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa tujuan kepemimpinan pembelajaran adalah untuk memfasilitasi pembelajaran agar terjadi peningkatan prestasi belajar, kepuasan belajar, motivasi belajar, keingintahuan, kreativitas, inovasi, jiwa kewirausahaan, dan kesadaran untuk belajar sepanjang hayat. Dengan demikian, kepemimpinan pembelajaran memfokuskan/menekankan pada pembelajaran dengan komponen-komponennya meliputi kurikulum, proses belajar mengajar, penilaian, pengembangan guru, layanan prima dalam pembelajaran, dan pembangunan komunitas belajar di sekolah.

Kepemimpinan pembelajaran sangat penting untuk diterapkan di sekolah 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*).

Sekolah belajar memiliki perilaku-perilaku sebagai berikut: memberdayakan warga sekolah seoptimal mungkin; memfasilitasi warga sekolah untuk belajar terus dan berulang-ulang; mendorong kemandirian setiap warga sekolahnya; memberi

kewenangan dan tanggung jawab kepada warga sekolahnya; mendorong warga sekolah untuk akuntabel terhadap proses dan hasil kerjanya; mendorong *teamwork* yang (kompak, cerdas, dinamis, harmonis, dan lincah/cepat tanggap terhadap pelanggan utama yaitu siswa); mengajak warga sekolah untuk menjadikan sekolah berfokus pada layanan siswa; mengajak warga sekolah untuk siap dan akrab menghadapi perubahan, mengajak warga sekolah untuk berpikir sistem; mengajak warga sekolah untuk komitmen terhadap keunggulan mutu, dan mengajak warga sekolah untuk melakukan perbaikan secara terus-menerus.

Pengaruh dari pelaksanaan kepemimpinan pembelajaran tidak langsung bekerja pada proses pembelajaran di kelas, namun dengan kepemimpinan pembelajaran akan terbangun iklim akademik yang positif, komunikasi yang baik antar staf, perumusan tuntutan akademik yang tinggi, dan tekad untuk mencapai tujuan sekolah.

Kepemimpinan pembelajaran dalam pendidikan Islam sejalan dengan kepemimpinan Rasulullah yaitu beliau memberi contoh yang baik dengan mempengaruhi, menggerakkan dan mengembangkan dan memberdayakan umatnya dengan kasih sayang, model pembelajaran yang beliau ajarkan dengan berbagai model, baik ceramah, tanya jawab, dan metode praktik.

Kepala sekolah diharapkan menjadi pemimpin pembelajaran sehingga para guru dalam melaksanakan pembelajaran menjadi aktif inovatif, kreatif dan menyenangkan yang akhirnya tercapailah *student wellbeing* prestasi siswa meningkat. Tulisan ini menjadi masukan untuk para pemangku kebijakan, sehingga menghasilkan keputusan yang mendorong terlaksananya kepemimpinan pembelajaran yang efektif.

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, Roseno Aji. 2014. *Revolution of Hopes*. Jakarta: Renebook.
- Baharuddin dan Makin, Muhammad. 2010. *Manajemen Pendidikan Islam: Transformasi Menuju Sekolah/Mandrasah Unggul*. Malang: UIN-Malang Press.
- Brundrett and Davies. 2010. *Researching Educational Leadership and Management*. Toronto USA: Sage Ltd.
- Cotton, David. 2016. *The Smart Solution Book*. UK: Pearson Education Limited.
- Danim, Sudarman. 2005. *Menjadi Komunitas Pembelajar: Kepemimpinan Transformasional dalam Komunitas Organisasi Pembelajaran*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Dareesh, J. and M. Playco. 1985. Alternatif Career Formation Perspectives: Lessons for Educational Leadership From Law, Medicine, and Friestood. *Paper Presented at The Annual Meeting of The University Council for Educational Administration, Salt Lake City*.
- Davis and Tomas. 1989. *The Journal of American folklore*- Volumes 101-107 page 524.
- Dirjen PMPTK. 2007. *Kepemimpinan Pembelajaran yang efektif*. Jakarta: Kemdiknas.
- Direktorat Tenaga Kependidikan Direktorat Jendral Peningkatan Mutu Pendidik dan Kependidikan Kemendiknas. 2010. *Kewirausahaan: Materi Pelatihan Penguatan Kepala Sekolah*. Jakarta: Kemdikbud.

Reslaj: Religion Education Social Laa Roiba Journal

Volume 4 Nomor 1 (2022) 65-84 P-ISSN 2656-274x E-ISSN 2656-4691

DOI: 10.47476/reslaj.v4i1.514

<https://sulisworo.wordpress.com/2013/10/26/kepala-sekolah-sebagai-pemimpin-pembelajaran/>.

Robinson, Ken and Aronica, Lou. 2015. *Creative Schools*. Allen Lane: Penguin Random House: UK.

Tim Penyusun. 2018. *Kepemimpinan Perubahan*. Jakarta: Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan RI, Lembaga Pengembangan dan Pemberdayaan Kepala Sekolah (LPPKS).

Winardi. 2005. *Manajemen Perubahan*. Jakarta: Prenada.