

KULIAH 10 KEPEMIMPINAN INSTRUKSIONAL

A. Konsep Kepemimpinan Instruksional

Cuban (1988) meringkas istilah kekepalasekolahan meliputi variasi peran dalam politik, manajerial, sosial, dan instruksional sebagai deskripsi tugas kepala sekolah. Dia menyimpulkan bahwa keefektifan kepala sekolah dicapai melalui **Kepemimpinan** penemuannya keseimbangan peran tersebut. Selama tahun 1970-an sampai 1980-an, penekanan meluas pada pengembangan sekolah efektif secara melembaga. Fokus kepada kepemimpinan menjadi populer, peningkatan kemampuan kepala sekolah diubah dari masa kini menuju masa yang akan datang. Kepemimpinan instruksional adalah kepemimpinan yang dibutuhkan di abad 21 selain kepemimpinan *visionary* dan kepemimpinan masyarakat (Hale & Moorman, 2003). Sekolah adalah tempat belajar jadi kepemimpinan yang cocok adalah kepemimpinan instruksional. Kepala sekolah adalah orang kunci yang menentukan gagal atau berhasilnya sekolah mencapai tujuannya. Sejumlah penelitian membuktikan bahwa sekolah yang efektif dipimpin oleh kepala sekolah yang efektif pula.

Kepemimpinan instruksional merupakan katalis atau perantara untuk meningkatkan mutu proses dan hasil belajar siswa. Kepemimpinan instruksional adalah kepemimpinan yang fokus pada mutu proses dan hasil belajar siswa melalui pemberdayaan guru. Fokus pengembangan kepemimpinan sebagai hasil perubahan kebijakan eksternal sekolah menuju ke perubahan praktik kepemimpinan di sekolah (Hallinger & Wimpelberg, 1992). Dari usaha ini

muncul istilah model sekolah efektif (marsh, 1992). Esensi kepemimpinan instruksional adalah: (1) mengubah pola pikir, (2) menetapkan dan mencapai visi belajar serta jaringan kerja sma, (3) memantau dan menilai kinerja guru, (4) menindaklanjuti hasil monitoring dan evaluasi pembelajar, (5) membina jaringan kerja sama, dan (6) menciptakan budaya belajar.

Kepemimpinan sekolah harus berakar dari pengembangan kurikulum. Penelitian kepemimpinan berbasis pengembangan kurikulum ternyata tidak berhasil dan segera setelah itu ditetapkan manfaat jangka Panjang ditekankan pada kepemimpinana instruksional (Lynch, 2012: 18).

Konsep Kepemimpinan Instruksional

Beberapa model kepemimpinan instruksional sudah ditemukan oleh Leitwood & Montgomery (1982), Hallinger & Murphy (1985), Andrews & Soder (1987), Leitwood, Begley, & Cousins (1990). Tetapi model Hallinger & Murphy (1985) yang paling populer dan paling banyak dipakai para ahli dengan tiga dimensi yaitu:

- (1) pendefinisikan misi sekolah,
- (2) pengelolaan program sekolah, dan
- (3) peningkatan iklim pembelajaran yang positif di sekolah.

Contoh pendefinisian misi sekolah yang efektif adalah:

- (1) misi fokus pada akademik dan dukungan yang cukup oleh administrator untuk memenuhi kebutuhan siswa di sekolah;

- (2) visi dan misi sekolah diumumkan dan diberi contoh cara mencapainya, ditulis dan ditempelkan di tempat strategis, semua warga sekolah memiliki pemahaman yang sama dalam mendiskusikan prioritas akademik;
- (3) misi diterima sebagai prioritas dalam membuat Rencana Pelaksanaan pembelajaran (RPP) dan diimplementasikan; dan
- (4) tujuan dicapai dengan baik, kegiatan didukung, dan diteladani oleh kepala sekolah.

Selanjutnya, kepala sekolah harus mampu menjabarkan misi sekolah menjadi tujuan sekolah. Ketika membuat tujuan sekolah, kepala sekolah bertanya dalam hati:

- (1) apakah tujuan jelas dan mudah dipahami?
- (2) apakah ditulis dan dipahami setiap warga sekolah?
- (3) apakah kegiatan pencapaian tujuan dilakukan tiap hari di sekolah?
- (4) apakah kepala sekolah terus-menerus dan mendukung secara aktif dalam mencapai tujuan sekolah?
- (5) Apakah tujuan sekolah memiliki dukungan dan sandaran sekolah?

Pengelolaan program sekolah dilakukan dengan fokus koordinasi dan pelaksanaan kurikulum serta semua elemen yang menyangkut pembelajaran. Pengelolaan program sekolah membutuhkan tiga fungsi kepemimpinan yaitu:

- (1) pengsupervian dan pengevaluasian pembelajaran;
- (2) pengkoordinasian kurikulum, dan
- (3) pemantauan kemajuan belajar siswa.

Peningkatan iklim pembelajaran yang positif di sekolah:

- (1) perlindungan waktu instruksional;

- (2) peningkatan pengembangan keprofesian;
- (3) pemeliharaan yang tinggi terhadap hasil kerja yang tampak mata oleh administrator;
- (4) pemberian insentif bagi guru yang sukses;
- (5) pengembangan standar yang tinggi; dan
- (6) pemberian insentif untuk pembelajaran kepada siswa.

Temuan umum penelitian kepemimpinan instruksional menurut Lynch (2012: 24) adalah:

- (1) pengaruh yang disebut *personal antecedents* seperti jender, pengalaman, perhatian, dan konteks sekolah;
- (2) pengaruh kepemimpinan instruksional terhadap misi, tujuan, harapan, kurikulum, mengajar, dan belajar, dan motivasi siswa;
- (3) dampak langsung dan tidak langsung kepemimpinan instruksional terhadap prestasi belajar siswa, dan dampak terhadap sekolah lainnya;
- (4) kepemimpinan instruksional dan kepribadian;
- (5) keefektifan sekolah dan kepemimpinan instruksional; dan
- (6) kepemimpinan instruksional dan gaya kepemimpinan lainnya.

Tiga model yang ditemukan menghasilkan tiga perbedaan yaitu model:

- (1) *direct effect*,
- (2) *mediated effect*, dan
- (3) *reciprocal effect*.

Direct effect adalah model mencoba menunjukkan secara langsung hubungan antara praktik kepemimpinan instruksional kepala sekolah dengan dampaknya terhadap sekolah. *Mediated effect* model mencoba menunjukkan

bahwa hubungan antara praktik kepemimpinan instruksional kepala sekolah dikondisikan oleh faktor budaya atau organisasi sekolah. *Reciprocal effect* model mencoba menunjukkan hubungan antara praktik kepemimpinan instruksional kepala sekolah dengan dampaknya terhadap sekolah ditentukan oleh interaksi perilaku kepala sekolah dengan lingkungannya.

Ahli pembuat kebijakan menyarankan agar fungsi kepala sekolah sebagai pemimpin instruksional yang efektif. Dalam mengembangkan keterampilan kepemimpinan instruksional, kepala sekolah membutuhkan untuk mengidentifikasi tipe kepemimpinan instruksional.

Tipe Kepemimpinan Instruksional

Pemimpin instruksional dapat dikarakteristikan sebagai seorang tiga tipe:

- (1) visioner,
- (2) pengembang, dan
- (3) rasional.

Visioner adalah orang yang terbuka dan memiliki intuisi yang tajam. Ia mentransfer Visi menjadi Misi, Tujuan, Sasaran (VTSM), meningkatkan keefektifan, dan secara teoretis memotivasi pengikut untuk melakukan yang terbaik. Pengembang adalah pemimpin yang meyakinkan pengikutnya untuk bekerja yang benar (efektif) dan logis. Pengembang mentransfer gagasannya untuk bekerja yang benar. Rasional adalah pemimpin yang mengatur emosinya menjadi masuk akal dan memimpin secara pragmatis. Rasional mentransfer pikirannya melalui aturan, prosedur, atau langkah. Ketiga tipe ini dibutuhkan

oleh pemimpin instruksional secara utuh dan saling melengkapi dalam menciptakan suasana belajar yang kondusif.

Manfaat kepemimpinan instruksional yaitu berubahnya pola pikir, rasa, tindak kepala sekolah dari kepemimpinan administratif ke kepemimpinan instruksional, memotivasi dan memfasilitasi guru dalam meningkatkan kualitas pembelajaran, dan menyadarkan kepala sekolah akan pentingnya kepemimpinan instruksional.

Mutu perilaku kepemimpinan instruksional ditunjukkan oleh traits yang sangat mempengaruhi prestasi siswa yaitu:

- (1) pemimpin sebagai penyedia sumber daya;
- (2) pemimpin sebagai sumber instruksional;
- (3) pemimpin sebagai komunikator yang efektif; dan
- (4) pemimpin sebagai teladan di sekolah (Hallinger, 2005).

Strategi kepemimpinan instruksional yaitu:

- (1) keteladanan;
- (2) berdialog dengan guru;
- (3) komunikasi efektif;
- (4) memfasilitasi guru;
- (5) supervisi efektif;
- (6) melaksanakan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB).

Peranan kepemimpinan instruksional yaitu:

- (1) mendefinisikan dan mengkomunikasikan misi sekolah,
- (2) mengkoordinasikan kurikulum,
- (3) mensupervisi guru,

- (4) memantau kemajuan siswa,
- (5) memelihara iklim positif dalam kelas, dan
- (6) melakukan kolaborasi dengan *stakeholders* sekolah (Cunningham & Cordeiro, 2009: 144 & Lynch, 2012: 20-21).

Tanggung jawab kepemimpinan instruksional yaitu:

- (1) dukungan, pengevaluasian, dan pengembangan mutu guru sebagai kunci keberhasilan siswa;
- (2) pengaturan tujuan sekolah untuk kinerja siswa;
- (3) penggunaan strategi sumber daya yang fokus pada pembelajaran; kemitraan dengan masyarakat, lembaga-lembaga profesi yang relevan, dan universitas untuk pengembangan siswa secara menyeluruh (Anonim, 2012: 19).

Karakteristik kepemimpinan instruksional efektif yaitu:

- (1) memantau kinerja guru terus-menerus;
- (2) menilai kinerja guru; (3) melaksanakan pendampingan dan pelatihan guru;
- (4) merencanakan PKB;
- (5) mengkoordinasikan kerja tim, dan
- (6) mengkoordinasikan pembelajaran kolaboratif (OECD, 2009).

Menurut Sergiovanni (2006: 51), “*Ideally principals should be instructional leaders who focus on improving student achievement.*” (Secara ideal, kepala sekolah harus menjadi pemimpin instruksional yang fokus pada peningkatan hasil belajar siswa). Ditambahkan pula oleh Sergiovanni (2006: 51), “*One key development is that to be successful this approach requires that superintendents, too, be instructional leaders.*” (Satu kunci pengembangan adalah mensukseskan pendekatan yang membutuhkan pengawas, juga, yang

menjadi pemimpin instruksional). Jadi, baik kepala sekolah maupun pengawas keduanya seharusnya menjadi pemimpin instruksional sehingga mampu meningkatkan mutu proses dan hasil belajar siswa.

Langkah-langkah Kepemimpinan instruksional

Langkah-langkah kepemimpinan instruksional adalah:

- (1) *bartering*,
- (2) *building*,
- (3) *binding*, dan
- (4) *bonding* (Lynch, 2012: 19).

Bartering adalah kepala sekolah mengajak bertukar keinginannya dengan keinginan guru dalam melaksanakan kepemimpinan instruksional. Contoh: kepala sekolah ingin menyiapkan materi pelajaran di rumah, tetapi kepala sekolah minta dikerjakan bersama di sekolah dengan memberi tambahan makan siang atau kemudahan lainnya.

Building diawali dengan menyamakan tujuan dan usaha mencapai tujuan. Kepala sekolah yang efektif mampu membangun kepercayaan dan menyiapkan dukungan kerja untuk guru dan tenaga kependidikan. *Building* adalah langkah kepemimpinan instruksional yang tampak mata dan tidak tampak mata seperti memberikan motivasi ekstrinsik dan intrinsik, tanggung jawab, dan meningkatkan kompetensi. *Binding* terjadi ketika kepala sekolah, guru, dan tenaga kependidikan terikat kebersamaan menentukan nilai bersama, hubungan kerja sama dalam mencapai tujuan pembelajaran di sekolah. *Bonding* adalah level tertinggi kepemimpinan. *Bonding* terjadi jika semua warga sekolah terikat bersama dalam mengembangkan sekolah menjadi pandangan hidup.

Stakeholders sekolah bekerja sama sebagai sebuah unit dengan nilai, tujuan, dan dampak pendidikan.

Teknik kepemimpinan instruksional ada tiga yaitu: tradisional, hubungan manusiawi, dan *binding*. Kepala sekolah menggunakan teknik tradisional berperan seperti manajer atau sebagai bos dengan tindakan seperti yang dilakukan manajer pada Kuliah 2. Tabel 2.2. Kepala sekolah menggunakan teknik hubungan manusia lihat tindakan yang dilakukan *leader* pada Kuliah 2 Tabel 2.2. Kepala sekolah menggunakan teknik *binding* lihat penjelasan *binding* di atas.

Tujuh cara praktis untuk menerapkan kepemimpinan instruksional adalah:

- (1) menetapkan visi belajar,
- (2) membangun kerja tim yang kompak,
- (3) mewujudkan budaya positif,
- (4) mengkomunikasikan visi belajar dan cara mencapainya,
- (5) melaksanakan PKB guru,
- (6) membangun dukungan internal dan eksternal, dan
- (7) memfokuskan pada pembelajaran (Levin, 2012: 177).

Empat pertanyaan yang perlu dijawab kepala sekolah sebelum mempraktikkan kepemimpinan instruksional:

- (1) Apakah kepala sekolah menyediakan waktu yang banyak dan sering untuk domain intruksional yang berbda (misalnya melakukan supervise pembelajaran di kelas)?

- (2) Apakah domain perilaku kepemimpinan instruksional dapat digunakan secara signifikan untuk meningkatkan prestasi siswa dan kinerja akademik guru?
- (3) Bagaimana memperlakukan variabel kontekstual seperti latar belakang status sosial ekonomi siswa, besar kelas, prestasi belajar siswa?
- (4) Apa pengaruh pengetahuan antara perilaku kepemimpinan instruksional kepala sekolah dalam meramalkan prestasi siswa dan kinerja?

Halverson et al. (2006) menyiapkan enam fungsi yang menggambarkan model modern kepemimpinan instruksional yaitu: persyaratan data, refleksi data, pengaturan program, disain program, umpan balik normatif, dan persiapan tes.

Kekuatan kepemimpinan instruksional adalah:

- (1) digunakan untuk mengantisipasi kebutuhan kepemimpinan pendidikan abad 21 yang lebih focus pada akademik daripada administratif;
- (2) berpengaruh langsung dan tidak langsung terhadap utu proses dan hasil belajar siswa; dan
- (3) cenderung otoriter karena selalu mendesak guru dan tenaga kependidikan untuk fokus pada pembelajaran.

Kelemahan kepemimpinan instruksional adalah:

- (1) definisi kepemimpinan instruksional jarang diteliti menurut persepsi pelakunya (kepala sekolah);
- (2) traits yang terdapat dalam kepemimpinan instruksional terisolasi trait personal seperti *locus of control* dan gaya kepemimpinan yang

berhubungan dengan sekolah efektif tanpa factor konteks dalam sekolah;
dan

- (3) guru saat ini masih lebih disibukkan administratif daripada akademik sehingga kurang fokus pada instruksional di kelas.

B. Soal

- (1) Bagaimana kepemimpinan instruksional dapat meningkatkan hasil belajar siswa?
- (2) Mengapa kepemimpinan instruksional cenderung otoriter?
- (3) Kepala sekolah adalah sebagai manajer, bagaimana hubungannya dengan kepemimpinan instruksional?
- (4) Apa tujuan kepemimpinan instruksional?
- (5) Bagaimana peranan kepala sekolah dalam kepemimpinan instruksional?
- (6) Apa manfaat kepemimpinan instruksional?
- (7) Mengapa kepala sekolah lebih cenderung berperilaku kepemimpinan administratif daripada instruksional?
- (8) Bagaimana menciptakan suasana atau iklim belajar yang mendukung kepemimpinan instruksional?
- (9) Bagaimana cara mengembangkan kepemimpinan instruksional?