

KAJIAN EFEKTIVITAS PERILAKU KEPEMIMPINAN PEMBELAJARAN KEPALA SEKOLAH

Sri Surachmi

Universitas PGRI Banyuwangi (UNIBA), Jl. Ikan Tongkol No. 22 Banyuwangi
Email: uniba.akademik@gmail.com

Abstract: A Study on Effectiveness of Principal's Instructional Leadership Behaviours. This study aimed at analyzing the effectiveness of principal's instructional leadership behaviours at SMP Negeri 2 Banyuwangi. It was an evaluative descriptive case study utilizing an ex-post facto design. The samples were drawn based on a purposive sampling technique, involving related variables, like aspects of instructional leadership of the headmaster supporting the school effectiveness with the following indicators, such as: technical behaviours, human-relation behaviours, educational behaviours, symbolic behaviours, and cultural behaviours. The data were collected by using questionnaires based on Likert scale model distributed to 140 participants. The analysis was made descriptively. The results indicated that the aspects of instructional leadership behaviours of the headmaster pertained very effective to the management of education at SMP Negeri 2 Banyuwangi. The percentage figures shown in every indicators were like: technical behaviour: 87.23%; human-relation behaviour: 90.60%; educational behaviour: 87.04%; symbolic behaviour: 91.13%; and cultural behaviour: 92.89% respectively. The average effectiveness of the principal's instructional behaviours was about 89.78%.

Abstrak: Kajian Efektivitas Perilaku Kepemimpinan Pembelajaran Kepala Sekolah. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis efektivitas perilaku kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah di SMP Negeri 2 Banyuwangi. Penelitian ini menggunakan rancangan penelitian evaluatif-deskriptif dengan pendekatan *ex post facto* dalam bentuk studi kasus. Pemilihan sampel dilakukan secara *purposive sampling*. Variabel penelitian adalah aspek kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah yang mendukung terciptanya sekolah efektif, yang terdiri dari lima indikator, yaitu: perilaku teknis, perilaku hubungan antar manusia, perilaku edukasional, perilaku simbolik, dan perilaku kultural. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner model skala Likert terhadap 140 orang partisipan, dan data dianalisis menggunakan analisis deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa efektivitas aspek perilaku kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah terhadap pengelolaan pendidikan di SMP Negeri 2 Banyuwangi, dilihat dari lima indikator, tergolong sangat efektif. Persentase efektivitas dari indikator perilaku teknis, indikator perilaku hubungan antarmanusia, indikator perilaku edukasional, indikator perilaku simbolik, dan indikator perilaku kultural adalah berturut-turut: 87,23%; 90,60%; 87,04%; 91,13%; dan 92,89%. Rata-rata efektivitas perilaku kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah adalah sebesar 89,78%.

Kata-kata Kunci: efektivitas perilaku, kepemimpinan pembelajaran, perilaku kepemimpinan pembelajaran

Kebijakan umum Departemen Pendidikan Nasional, khususnya yang berkenaan dengan SMP, diarahkan pada peningkatan mutu SMP melalui peningkatan proses pembelajaran di kelas, penyediaan buku pelajaran, pengadaan alat pelajaran, dan pelaksanaan lomba peningkatan

mutu pendidikan tingkat nasional dan internasional. Namun, hasil kajian Samani (1999) menunjukkan bahwa berbagai upaya kebijakan pendidikan, terutama yang dirancang dan dikendalikan dari pusat, seperti penataran guru, pengadaan peralatan dan buku, bahkan sampai pada

perubahan kurikulum, tampaknya sangat kecil dampaknya pada proses pembelajaran di kelas. Hasil kajian Soegiono (1997) menunjukkan bahwa sebagian besar guru kurang memiliki kemampuan dan kemauan untuk menyusun perangkat kegiatan belajar-mengajar, serta menggunakannya sebagai acuan dalam menyelenggarakan kegiatan belajar-mengajar di kelas. Diungkapkan pula bahwa belum semua kepala sekolah mampu mempengaruhi dan menggerakkan guru untuk merasa sadar dan bertanggung jawab bahwa perangkat kegiatan belajar-mengajar merupakan kebutuhan yang wajib disusun dan digunakan secara konsisten dan tepat untuk mencapai tujuan pembelajaran secara efektif dan efisien.

Faktor yang diindikasikan berpengaruh terhadap keefektifan pembelajaran adalah penilaian guru tentang perilaku kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah. Penilaian ini tidak hanya penting bagi sekolah, tetapi juga penting bagi kepala sekolah yang bersangkutan, sebagai umpan balik terhadap berbagai hal, seperti kemampuan, kelebihan, kekurangan, dan potensi yang pada akhirnya bermanfaat dalam pengembangan karier dan kualitas kepemimpinan. Untuk meningkatkan dan mempertinggi kinerja guru diperlukan pelaku organisasi yang piawai sehingga mampu mengelola diri sendiri dan organisasi sesuai dengan fungsinya untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Dalam hal ini, kepala sekolah mempunyai peranan sangat penting dalam meningkatkan kualitas guru dan terus menerus membina kinerja guru, sehingga dapat melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya. Kunci keberhasilan sekolah pada hakikatnya terletak pada efisiensi dan efektivitas seorang kepala sekolah.

Berdasarkan kenyataan yang ada, masih banyak lembaga penyelenggara atau pengelola pendidikan yang belum memenuhi persyaratan minimal sebagaimana yang ditetapkan pemerintah sehingga dukungan proses pembelajaran dan pelayanan kepada peserta didik belum maksimal. Masih banyak penyelenggara atau pengelola pendidikan belum mengetahui atau memahami

“Manajemen Kepemimpinan Pembelajaran” yang menyebabkan kurangnya informasi tentang kriteria minimal, aspek-aspek dan indikator-indikator yang menjadi dasar acuan kepemimpinan pembelajaran yang efektif. Oleh karena itu, identifikasi perilaku kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah yang dikaitkan secara langsung dengan proses dan hasil pembelajaran di sekolah menjadi sangat penting dan menarik untuk dijadikan fokus penelitian.

Beberapa penelitian tentang 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 pada prestasi murid, iklim sekolah yang positif bagi kegiatan belajar-mengajar, dan monitoring kemajuan belajar mengajar yang berkelanjutan (Davis & Thomas, 1989; De Roche, 1985; Rossow, 1990; Smith & Andrew, 1989; Gorton & Schneider, 1991). Hasil penelitian tersebut mengindikasikan bahwa munculnya sekolah berprestasi, yang juga sering disebut sebagai sekolah yang berhasil (*successful schools*), atau sekolah yang baik (*good schools*), tidak dapat dilepaskan dari peranan yang dimainkan kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran.

Kepemimpinan pembelajaran adalah suatu *multidimensional construct* (Heck, dkk., 1990) yang berkenaan dengan bagaimana kepala sekolah dapat mengorganisir dan mengkoordinir kehidupan kerja (*the work life*) di sekolah yang tidak hanya berbentuk pengalaman-pengalaman belajar dan prestasi belajar siswa, tetapi juga lingkungan tempat kegiatan itu dilaksanakan. Hal yang senada dinyatakan oleh Bradshaw (1999) bahwa kepemimpinan pembelajaran adalah peran kepemimpinan kepala sekolah dalam memperbaiki pembelajaran dan perfomansi siswa (*to improve instruction and student performance*). Dalam hal ini, sebagai seorang pemimpin, kepala sekolah dituntut memiliki visi dan misi yang jelas, serta kemandirian dan kreativitas untuk mewujudkan visi dan misi tersebut. Kepala

sekolah dituntut mampu mensinergikan potensi-potensi yang dimilikinya dengan sumber-sumber yang terdapat di lingkungannya sehingga dapat menampilkan kinerja yang optimal, terutama di bidang pembelajaran.

Keyakinan (*belief*) kepala sekolah tentang kemampuan siswa dalam belajar sangat penting. Hasil penelitian sekolah efektif (Ubben & Hughes, 1992; Heck, dkk., 1990; Rossow, 1990) menunjukkan bahwa kepala sekolah pada sekolah efektif memiliki *strong beliefs and commitment* pada kemampuan siswa dalam belajar, tanpa peduli dengan ras, kondisi sosial, atau gender siswa-siswanya. Dengan demikian, nilai, keyakinan, dan pengalaman kepala sekolah memiliki pengaruh yang kuat terhadap perilaku kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah, terutama dalam menciptakan iklim dan kultur sekolah. Sebagai pemimpin pembelajaran, kepala sekolah harus menunjukkan serangkaian perilaku kepemimpinan yang khusus. Menurut Sergiovanni (1991), ada beberapa perilaku yang ada pada seorang kepala sekolah, yaitu: *technical, human, educational, symbolic, dan cultural behaviors*.

Perilaku teknis (*technical behaviors*) berkenaan dengan aspek-aspek teknis dari kepemimpinan kepala sekolah. Perilaku teknis ini mencakup: penerapan teknik-teknik perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengawasan secara baik. Termasuk juga praktik manajemen kantor yang baik, teknik penjadwalan yang baik, penetapan sasaran dan tujuan yang tepat. Perilaku teknis pada dasarnya merupakan sesuatu yang akan memastikan bagi terwujudnya manajemen sekolah yang efektif dan efisien (Ubben & Hughes, 1992).

Perilaku hubungan antarmanusia (*human relations behaviors*) merupakan perilaku yang berkenaan dengan aspek-aspek manusiawi dari kepemimpinan. Sebagai pemimpin pembelajaran, kepala sekolah mengekspresikan kekuatan ini menjadi gagasan-gagasan sebagaimana yang dituntut dari seorang *human engineer*, yaitu perilaku yang menekankan pada: penerapan keterampilan hubungan antar manusia (*human*

relations skills), penguasaan teknik motivasi yang baik, dan kemampuan membangun semangat (*morale*) kerja yang tinggi dalam organisasi (Sergiovanni, 1991). Penggunaan *participatory management* yang tepat merupakan bagian integral dari perilaku ini. Keterampilan ini memberikan kontribusi besar, terutama bagi penciptaan iklim yang kondusif di sekolah (Ubben & Hughes, 1992).

Perilaku edukasional (*educational behaviors*) merupakan perilaku yang berkenaan dengan aspek-aspek kepemimpinan yang berhubungan dengan pengetahuan keahlian tentang pendidikan dan persekolahan. Sebagai pemimpin pembelajaran, kepala sekolah dituntut untuk dapat mengekspresikan kekuatan ini dengan memainkan peran sebagai *clinical practitioner* (Sergiovanni, 1991). Dalam hal ini, sebagai pemimpin pembelajaran, kepala sekolah harus memiliki pengetahuan dan kemampuan mendiagnosis masalah-masalah pendidikan dan pembelajaran di sekolah, melaksanakan fungsi supervisi klinis, mengembangkan staf, serta mengevaluasi dan mengembangkan program pembelajaran yang sesuai dengan kebutuhan siswa (Ubben & Hughes, 1992).

Perilaku simbolik (*symbolic behaviors*) merupakan perilaku yang berkenaan dengan aspek-aspek simbolik dari kepemimpinan. Apabila mengekspresikan kekuatan ini, sebagai pemimpin pembelajaran, kepala sekolah memainkan peranan sebagai *chief* (Sergiovanni, 1991). Perilaku ini menekankan pada pemodelan (*modelling*) tujuan dari perilaku, serta isyarat-isyarat lain tentang apa yang penting dan bernilai di sekolah. Dalam hal ini, kepala sekolah berusaha menyatukan visi dan misi sekolah melalui penggunaan kata-kata dan tindakan-tindakan yang tepat.

Perilaku simbolik melibatkan *purposing* yang diartikan sebagai tindakan yang berkelanjutan dari seorang pemimpin formal organisasi yang akibatnya dapat mempengaruhi kejelasan, konsensus, dan komitmen yang berkenaan dengan tujuan pokok organisasi. Menurut Sergiovanni (1991), tindakan-tindakan simbolik

juga dapat diekspresikan oleh pemodelan (*modelling*) kepala sekolah dalam menekankan perilaku yang diinginkan.

Perilaku kultural (*cultural behaviors*) mengacu pada aspek-aspek kultural dari kepemimpinan. Fungsi kepala sekolah sebagai pemimpin kultural adalah sebagai *high priest* di sekolah (Sergiovanni, 1991). Dalam memainkan perannya sebagai pemimpin kultural, kepala sekolah mengidentifikasi diri dengan kekuatan nilai-nilai (*values*) dan keyakinan-keyakinan (*beliefs*) tentang sekolah yang membuat sekolah menjadi unik. Pemimpin kultural berusaha membangun tradisi-tradisi sekitar sekolah menjadi lebih bernilai tinggi. Ia bertukar pikiran dengan orang lain tentang apa yang lebih bernilai di sekolah dengan menceritakan sejarah keberhasilan sekolah di masa lalu untuk menguatkan tradisi-tradisi tersebut (Ubben & Hughes, 1992).

Faktor penentu efektivitas kepemimpinan pembelajaran dapat dilihat melalui beberapa indikator, yaitu: memiliki visi yang jelas, dan bertindak sesuai dengan visi tersebut, menaruh harapan yang tinggi pada kinerja para guru, staf, dan siswa, memberikan perhatian yang tinggi pada aktivitas akademik di sekolah, memonitor kemajuan belajar siswa secara berkelanjutan, menilai kinerja guru dan staf, menciptakan iklim pembelajaran yang sehat di sekolah, melaksanakan pengembangan staf, membantu guru-guru menetapkan strategi pembelajaran yang tepat, membangun dan mendorong pengambilan keputusan kooperatif bidang pembelajaran, melaksanakan supervisi pengajaran, dan menetapkan standar keefektifan pengajaran di sekolah.

Sampai saat ini masih tampak terjadi kesenjangan antara "*das Sein* dan *das Solen*", yaitu efektivitas perilaku kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah yang dicapai SMP Negeri 2 Banyuwangi sudah efektif tetapi belum maksimal. Penelitian ini mencoba menemukan pemecahannya pada aspek yang belum maksimal, sehingga mendapat hasil yang memenuhi aspek-aspek dan indikator-indikator perilaku kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah.

Kondisi dan efektivitas perilaku kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah SMP Negeri 2 Banyuwangi sampai saat ini dapat terlaksana dengan baik tetapi belum maksimal sesuai dengan harapan. Dikatakan demikian karena sudah memenuhi kriteria kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah efektif tetapi belum maksimal. Penelitian ini mencoba menemukan pemecahannya pada aspek yang belum maksimal, sehingga mendapat hasil yang memenuhi aspek-aspek dan indikator-indikator perilaku kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah. Penelitian ini dibatasi pada salah satu aspek saja, yaitu aspek wujud perilaku kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru, yang meliputi: (1) perilaku teknis, (2) perilaku hubungan antar-manusia, (3) perilaku edukasional, (4) perilaku simbolik, dan (5) perilaku kultural. Dengan demikian, tujuan penelitian ini adalah menganalisis efektivitas perilaku kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah di SMP Negeri 2 Banyuwangi yang meliputi deskripsi tentang kelima wujud perilaku kepemimpinan di atas.

METODE

Penelitian ini menggunakan rancangan penelitian evaluatif-deskriptif dengan pendekatan *ex post facto* dalam bentuk studi kasus. Sampel penelitian adalah guru-guru, pegawai, komite sekolah, dan OSIS, yang merupakan narasumber atau partisipan. Pemilihan sampel dilakukan secara *purposive (nonprobability sampling)*, yaitu berdasarkan pertimbangan-pertimbangan tertentu karena dianggap mengetahui efektivitas fungsi dari aspek-aspek, serta indikator-indikator pendidikan yang berpengaruh terhadap penciptaan sekolah efektif di SMP Negeri 2 Banyuwangi. Total partisipan adalah 140 orang yang terdiri dari 43 orang guru, 15 orang pegawai, 15 orang komite sekolah, dan 67 orang OSIS. Penelitian dilaksanakan pada bulan Desember 2009.

Variabel yang diteliti adalah aspek kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah

yang mendukung terciptanya sekolah efektif. Variabel tersebut merujuk kepada aspek wujud perilaku kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah yang efektif, dengan indikatornya: (a) perilaku teknis, (b) perilaku hubungan antar manusia, (c) perilaku edukasional, (d) perilaku simbolik, dan (e) perilaku kultural.

Wujud perilaku kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah adalah perilaku kepala sekolah dalam menerapkan prinsip dan teknik manajemen bidang pembelajaran, teknik-teknik motivasi, serta kemampuan mendiagnosis masalah-masalah pembelajaran dan tindakan-tindakan inovatif dengan melibatkan seluruh komunitas sekolah. Karakteristik perilaku kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah tersebut yaitu: (1) menerapkan tehnik-tehnik perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengawasan di bidang pembelajaran untuk memperlancar pelaksanaan tugas guru mengelola kegiatan pembelajaran di kelas, (2) menerapkan teknik motivasi dan komunikasi antarpribadi, serta pendekatan kekeluargaan dan keagamaan dalam upaya membangun moral kerja yang tinggi di antara personal sekolah, khususnya guru dalam menjalankan tugas mengajarnya di kelas, (3) mendiagnosis masalah-masalah pembelajaran dan melakukan tindakan-tindakan inovatif untuk meningkatkan kualitas proses dan hasil pembelajaran di sekolah, (4) menampilkan dirinya sebagai sosok pimpinan (*chief*) yang selalu siap mendiskusikan masalah-masalah pembelajaran dengan guru-guru dan siswa untuk kualitas proses dan hasil pembelajaran di sekolah (*role model*), dan (5) membangun citra masyarakat tentang sekolah berprestasi melalui kepiawaiannya mengartikulasikan tujuan dan misi sekolah, serta memainkan simbol-simbol untuk meningkatkan kualitas proses dan hasil pembelajaran di sekolah.

Data dikumpulkan menggunakan kuesioner “langsung dan tertutup” dari partisipan, dengan menggunakan kuesioner model Skala Likert yang dimaksudkan untuk memperoleh gambaran tentang besaran efektivitas aspek yang diteliti. Jenis instrumen yang digunakan untuk

mengungkap efektivitas aspek kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah, disusun dengan menggunakan alternatif jawaban yang bersifat majemuk dan terdiri atas empat pilihan jawaban, yaitu Selalu (SL) diberi skor 4, Sering (SR) diberi skor 3, Jarang (JR) diberi skor 2, dan Tidak Pernah (TP) diberi skor 1. Instrumen yang dipergunakan terlebih dahulu dilakukan uji validitas dan reliabilitas.

Untuk memperoleh dan mengetahui besaran efektivitas dari aspek dan indikatornya adalah dengan mencari perbandingan antara skor yang diperoleh dengan skor yang diharapkan dikali 100% (Depdiknas, 2002). Penghitungan skor dikerjakan dengan menggunakan program aplikasi Excel dengan menggunakan skala empat. Menurut Riduwan (2006), kriteria interpretasi skor efektivitas aspek dan indikator: (1) angka 25% - 43,75% = Tidak Efektif (TE); (2) angka 43,76% - 62,5% = Kurang Efektif (KE); (3) angka 62,51% - 81,25% = Efektif (EF); dan (4) angka 81,26% - 100% = Sangat Efektif (SE).

Data dianalisis secara deskriptif. Analisis ini mengutamakan teknik induksi dan argumentasi, yaitu data diklarifikasi dan dideskripsikan sesuai dengan masalah yang dipecahkan dan sesuai dengan tujuan penelitian. Analisis statistik deskriptif digunakan pada data yang berupa skor aspek wujud perilaku kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah, yang terdiri atas lima indikator, yang merupakan faktor-faktor pendukung dari terwujudnya kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah yang efektif.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Indikator aspek wujud perilaku kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah yang menjadi fokus penelitian ini adalah: (1) perilaku teknis kepala sekolah yang ditampilkan sebagai *management engineer*, (2) perilaku hubungan antarmanusia yang ditampilkan sebagai *human engineer*, (3) perilaku edukasional yang ditampilkan sebagai *clinical practitioner*, (4) perilaku simbolik yang ditampilkan sebagai *chief and*

modelling, dan (5) perilaku kultural yang ditampilkannya sebagai *high priest*. Data aspek perilaku kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah di atas, secara ringkas disajikan pada Tabel 01.

Tabel 01. Aspek Perilaku Kepemimpinan Pembelajaran Kepala Sekolah

N	Indikator/Subkomponen	Jumlah Skor	Efektivitas (%)
1.	Perilaku Teknis	488,5	87,23
2.	Perilaku Hubungan antarmanusia	507,3	90,60
3.	Perilaku Edukasional	487,4	87,04
4.	Perilaku Simbolik	510,3	91,13
5.	Perilaku Kultural	520,2	92,89
Jumlah		2513,7	448,89
Rata-rata		502,7	89,78

Perilaku Teknis Kepemimpinan Pembelajaran Kepala Sekolah

Indikator perilaku teknis terdiri atas empat pernyataan dalam kuesioner. Pernyataan tersebut mencakup: penerapan teknik-teknik perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengawasan secara baik. Termasuk juga dalam perilaku teknis ini adalah praktik manajemen kantor yang baik, teknik penjadwalan yang baik, penetapan sasaran dan tujuan yang tepat. Total skor dari 140 partisipan tentang indikator ini terhadap kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah efektif adalah 488,5 atau persentase efektivitas sebesar 87,23%. Tingginya partisipasi indikator perilaku teknis kepala sekolah ini disebabkan oleh kepala sekolah mampu menerapkan prinsip dan teknik manajemen bidang pembelajaran, termasuk praktik manajemen kantor yang baik, teknik penjadwalan yang baik, penetapan sasaran dan tujuan yang tepat.

Hasil analisis data tentang aspek perilaku teknis kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah menunjukkan bahwa terdapat 12,77% (100% - 87,23%) indikator penetapan perilaku teknis kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah yang belum memberikan dukungan sepenuhnya terhadap dimensi perilaku kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah di SMP Negeri 2 Banyuwangi. Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah belum mampu sepenuhnya menerapkan

teknik-teknik perencanaan, pengkoordinasian, dan pengawasan di bidang pembelajaran untuk memperlancar pelaksanaan tugas guru mengelola kegiatan pembelajaran di kelas (*management engineer*).

Perilaku Hubungan Antarmanusia Kepemimpinan Pembelajaran Kepala Sekolah

Indikator perilaku hubungan antarmanusia terdiri atas tiga pernyataan dalam kuesioner yang mencakup tentang penerapan teknik motivasi dan komunikasi interpersonal dalam membangun moral kerja guru. Total skor dari 140 partisipan tentang indikator ini terhadap kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah efektif adalah 507,3 atau persentase efektivitas sebesar 90,60%. Ini berarti bahwa efektivitas indikator ini terhadap kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah efektif, sangat tinggi. Tingginya partisipasi indikator perilaku hubungan antarmanusia kepala sekolah ini menurut pengamatan peneliti antara lain disebabkan oleh: (1) penerapan keterampilan hubungan antarmanusia (*human relations skills*), (2) penguasaan teknik motivasi yang baik, dan (3) kemampuan membangun semangat (*morale*) kerja yang tinggi dalam organisasi.

Hanya 9,40% perilaku hubungan antarmanusia kepala sekolah di SMP Negeri 2 Banyuwangi yang belum mendukung kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah yang efektif. Hal itu menunjukkan bahwa masih adanya ketidakmampuan menerapkan teknik motivasi untuk membangun semangat kerja yang tinggi warga sekolah dan memanfaatkan *participatory management* yang tepat untuk menciptakan iklim yang kondusif di sekolah.

Perilaku Edukasional Kepala Sekolah

Indikator perilaku edukasional terdiri atas lima pernyataan dalam kuesioner. Pernyataan tersebut mencakup antara lain: mendiagnosis masalah-masalah pembelajaran dan mengembangkan program pembelajaran sesuai dengan kebutuhan. Total skor tentang indikator "Perilaku Edukasional Kepala Sekolah" terhadap

kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah efektif berjumlah 487,4 atau persentase efektivitas 87,07%. Ini berarti bahwa efektivitas indikator ini terhadap kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah efektif, sangat tinggi. Tingginya partisipasi indikator perilaku edukasional kepala sekolah ini antara lain disebabkan oleh kepala sekolah: (1) memiliki pengetahuan dan kemampuan mendiagnosis masalah-masalah pendidikan dan pembelajaran di sekolah, (2) melaksanakan fungsi supervisi klinis, (3) mengembangkan staf, dan (4) mengevaluasi dan mengembangkan program pembelajaran yang sesuai dengan kebutuhan siswa.

Data di atas juga menunjukkan bahwa masih ada 12,96% perilaku edukasional kepala sekolah di SMP Negeri 2 Banyuwangi yang belum mendukung kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah yang efektif. Hal tersebut menunjukkan masih adanya keterbatasan kepala sekolah mendiagnosis masalah-masalah pembelajaran, diantaranya melalui supervisi kunjungan kelas, serta keterbatasan menyelenggarakan program *inservice*, baik dalam bentuk *off the job training* maupun *on the job training* sesuai dengan kebutuhan guru-guru, serta keterbatasan kepala sekolah memanfaatkan hasil belajar siswa dan keterbatasan kepala sekolah mendorong guru-guru untuk memanfaatkan sumber-sumber pembelajaran yang ada secara optimal.

Perilaku Simbolik Kepala Sekolah

Indikator ini terdiri atas tiga pernyataan yang antara lain mencakup tentang peran kepala sekolah sebagai *chief* dan pemodelan (*modelling*). Hasil analisis data menunjukkan bahwa indikator ini memiliki jumlah skor *sangat tinggi*, sebesar 510,30, atau persentase efektivitas 91,31%. Tingginya partisipasi indikator perilaku simbolik kepala sekolah ini menurut pengamatan peneliti antara lain disebabkan oleh kepala sekolah mampu menampilkan diri sebagai sosok pimpinan yang siap mendiskusikan masalah pembelajaran dengan guru dan siswa.

Hanya 8,87% perilaku simbolik kepala sekolah belum mendukung kepemimpinan pem-

belajaran kepala sekolah yang efektif. Hal ini menunjukkan masih adanya keterbatasan kepala sekolah menampilkan dirinya sebagai sosok pimpinan (*chief*) yang selalu siap mendiskusikan masalah-masalah pembelajaran dengan guru-guru dan siswa untuk meningkatkan kualitas proses dan hasil pembelajarain di sekolah (*role model*).

Perilaku Kultural Kepala Sekolah

Pernyataan dalam kuesioner mengenai perilaku kultural kepala sekolah, antara lain mencakup tentang: mengartikulasikan tujuan dan misi sekolah, mensosialisasikan staf baru di sekolah, memelihara tradisi-tradisi sekolah yang bernilai tinggi, mengembangkan dan memainkan sistem simbol-simbol, serta memberikan penghargaan terhadap siapa saja warga sekolah yang mampu merefleksikan kultur sekolah pada pelaksanaan tugasnya di sekolah.

Indikator perilaku kultural memiliki jumlah skor *sangat tinggi*, sebesar 520,2, atau persentase efektivitas sebesar 92,89%. Tingginya partisipasi indikator perilaku kultural kepala sekolah ini menurut pengamatan peneliti antara lain disebabkan oleh kepala sekolah: (1) mampu mengartikulasikan tujuan dan misi sekolah, dan (2) mampu memainkan simbol-simbol dalam meningkatkan kualitas pembelajaran.

Masih ada 7,11% perilaku kultural kepala sekolah yang belum mendukung kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah yang efektif. Hal itu menunjukkan bahwa masih adanya keterbatasan kepala sekolah memelihara tradisi-tradisi sekolah yang bernilai tinggi, mengembangkan dan memainkan sistem simbol-simbol, serta memberikan penghargaan terhadap siapa saja warga sekolah yang mampu merefleksikan kultur sekolah pada pelaksanaan tugasnya di sekolah.

Tabel 01 di atas juga menunjukkan bahwa kelima indikator aspek perilaku kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah memiliki rata-rata skor sebesar 502,74 atau persentase efektivitas rata-rata sebesar 89,78%. Rata-rata persentase efektivitas ini tergolong sangat tinggi terhadap kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah

efektif di SMP Negeri 2 Banyuwangi. Hanya rata-rata 10,22% masih ada aspek perilaku kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah belum memberikan dukungan sepenuhnya terhadap kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah yang efektif.

Pendalaman terhadap faktor penyebab terhadap belum optimalnya kepemimpinan pembelajaran SMPN 2 Banyuwangi adalah sebagai berikut: (1) keterbatasan kepala sekolah menerapkan teknik-teknik perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengawasan di bidang pembelajaran untuk memperlancar pelaksanaan tugas guru mengelola kegiatan pembelajaran di kelas (*management engineer*); (2) keterbatasan menerapkan teknik motivasi untuk membangun semangat kerja yang tinggi warga sekolah dan memanfaatkan *participatory management* yang tepat untuk menciptakan iklim yang kondusif di sekolah; (3) keterbatasan kepala sekolah mendiagnosis masalah-masalah pembelajaran di antaranya melalui supervisi kunjungan kelas, serta keterbatasan menyelenggarakan program *inservice*, baik dalam bentuk *off the job training* maupun *on the job training* sesuai dengan kebutuhan guru-guru; (4) keterbatasan kepala sekolah memanfaatkan hasil belajar siswa; dan keterbatasan kepala sekolah mendorong guru-guru untuk memanfaatkan sumber-sumber pembelajaran yang ada secara optimal; (5) keterbatasan kepala sekolah menampilkan dirinya sebagai sosok pimpinan (*chief*) yang selalu siap mendiskusikan masalah-masalah pembelajaran dengan guru-guru dan siswa untuk meningkatkan kualitas proses dan hasil pembelajarain di sekolah (*role model*); dan (6) keterbatasan kepala sekolah memelihara tradisi-tradisi sekolah yang bernilai tinggi, mengembangkan dan memainkan sistem simbol-simbol, serta memberikan penghargaan terhadap siapa saja warga sekolah yang mampu merefleksikan kultur sekolah pada pelaksanaan tugasnya di sekolah. Keterbatasan-keterbatasan yang dipaparkan di atas perlu memperoleh perhatian untuk mengoptimalkan perilaku kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah SMPN 2 Banyuwangi.

Beberapa hal yang perlu dipertimbangkan untuk lebih mengefektifkan perilaku kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah dari temuan penelitian ini adalah: (1) mengefektifkan pelaksanaan supervisi kunjungan kelas sebagai sarana pembinaan kemampuan profesional, sosial, dan personal guru yang lebih berorientasi pada kebutuhan guru, tidak hanya didasarkan atas inisiatif kepala sekolah yang cenderung berorientasi pada kebutuhan sebagaimana dilihat oleh kepala sekolahnya; (2) meningkatkan wawasan guru-guru melalui kunjungan studi banding ke sekolah-sekolah yang dipandang baik dan berprestasi (*inter-school visitation*) guna mempelajari aspek-aspek pengelolaan sekolah, khususnya pengelolaan kegiatan pembelajaran; dan (3) selain ditentukan oleh komitmen guru, potensi siswa, dan sarana pembelajaran, faktor penentu keberhasilan sekolah juga ditentukan oleh kemampuan kepala sekolah dalam menjalankan perannya sebagai pemimpin pembelajaran. Dalam hal ini, peranan para penyelenggara pendidikan menjadi sangat penting, khususnya dalam rekrutmen kepala sekolah yang berorientasi pada peningkatan kualitas pembelajaran di sekolah.

SIMPULAN

Aspek perilaku kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah, dengan lima indikator, yaitu: perilaku teknis, perilaku hubungan antarmanusia, perilaku edukasional, perilaku simbolik, dan perilaku kultural tergolong sangat efektif terhadap pengelolaan pendidikan di SMP Negeri 2 Banyuwangi, dengan persentase efektivitas rata-rata perilaku kepemimpinan kepala sekolah sebesar 89,78%. Masih terdapat sebesar 10,22% aspek perilaku kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah yang belum memberikan dukungan sepenuhnya terhadap kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah yang efektif dari kelima indikator perilaku tersebut yang disebabkan oleh: (1) kepala sekolah belum mampu sepenuhnya menerapkan teknik-teknik perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan

pengawasan di bidang pembelajaran untuk memperlancar pelaksanaan tugas guru mengelola kegiatan pembelajaran di kelas; (2) ketidakmampuan menerapkan teknik motivasi untuk membangun semangat kerja yang tinggi warga sekolah dan memanfaatkan *participatory management* yang tepat untuk menciptakan iklim yang kondusif di sekolah; (3) keterbatasan kepala sekolah mendiagnosis masalah-masalah pembelajaran, menyelenggarakan program *inservice*, memanfaatkan hasil belajar siswa, dan mendorong guru-guru untuk memanfaatkan sumber-sumber pembelajaran yang ada secara optimal; (4) keterbatasan kepala sekolah menampilkan dirinya sebagai sosok pimpinan yang selalu siap mendiskusikan masalah-masalah pembelajaran dengan guru-guru dan siswa untuk meningkatkan kualitas proses dan hasil pembelajaran di sekolah; dan (5) keterbatasan kepala sekolah memelihara tradisi-tradisi sekolah yang bernilai tinggi, mengembangkan dan memainkan sistem simbol-simbol, serta memberikan penghargaan terhadap siapa saja warga sekolah yang mampu merefleksikan kultur sekolah pada pelaksanaan tugasnya di sekolah.

DAFTAR RUJUKAN

- Bradshaw, L. K. 1999. Opportunities for Instructional Leadership at Rolling Ridge Middle School. *The Journal Of Cases in Educational Leadership*. (Online), 2(3), (<http://www.ucea.org/cases/V2-Iss3/rollin.html>, diakses 4 Maret 2010).
- Davis, G. A & Thomas, M. A. 1989. *Effective School and Effective Teachers*. Boston: Allyn and Bacon Inc.
- De Roche, E. F. 1985. *An Administrator's Guide for Evaluating Programs and Personnel: An Effective Schools Approach*. Boston: Allyn and Bacon Inc.
- Depdiknas. 2002. *Penyelenggaraan School Reform dalam Konteks MPMBS di Sekolah*. Jakarta: Dirjen Dikdasmen.
- Gorton, R. A., & Schneider, G.T. 1991. *Schools-Based Leadership: Challenges and Opportunities*. Dubuque, Iowa: Wim C. Brown Company Publisher.
- Heck, R. H., Larsen, T. J. & Marcoulides, G. A. 1990. Instructional Leadership and School Achievement: Validation of a Causal Model. *Educational Administration Quarterly*; 26(2): 94-125.
- Riduwan. 2006. *Metode dan Teknik Menyusun Tesis*. Bandung: Alfabeta.
- Rossow, L. F. 1990. *The Principals: Dimensions in Instructional Leadership*. Boston: Allyn and Bacon.
- Samani, M. 1999. *School-Based Management: Strategi Pemberdayaan Sekolah Dalam Kerangka Desentralisasi Pendidikan Menuju Pendidikan yang Berkualitas*. Makalah disajikan dalam Seminar Nasional Formula Manajemen Pendidikan dalam Kerangka Otonomi Daerah di Malang, 23 Agustus.
- Sergiovanni, T. J. 1991. *The Principalship: A Reflective Practice Perspective*. Boston: Allyn and Bacon.
- Smith W. F., & Andrews, R. L. 1989. *Instructional Leadership: How Principals Make A Difference*. Washington, DC: ASCD Publications.
- Soegiono. 1997. *Perangkat Kegiatan Belajar Mengajar dan Upaya Kepala Sekolah Agar Setiap Guru menyiapkan Perangkat Kegiatan Belajar Mengajar (KB)*. Makalah disajikan dalam Rapat Kerja Kepala SMP-SMU Negeri dan Swasta se Jawa Timur Tahun Pelajaran 1997/1998. Batu, Malang, Juli 1997.
- Ubben, G. C. & Hughes, L. W. 1992. *The Principal: Creative Leadership for Effective School*. Boston: Allyn and Bacon Inc.