

## **RELASI KEPEMIMPINAN DAN KULTUR SEKOLAH**

Oleh: Rohmat  
IAIN Purwokerto

**Abstrak:** Dinamisasi sekolah memiliki keterkaitan yang sangat kuat dengan kepemimpinan. Faktor dominan untuk membentuk sekolah yang berkarakter dan memiliki keunggulan kompetitif dalam bidang akademik adalah bergantung pada kemampuan kepala sekolah dalam menciptakan kultur sekolah. Pembentukan kultur sekolah dimulai dari membangun pola pikir semua personel sekolah untuk melakukan perubahan yang dilakukan, terlebih dahulu oleh kepala sekolah melalui inovasi yang terus berkelanjutan. Pembentukan kultur sekolah yang efektif membutuhkan durasi waktu yang panjang dan dilakukan secara simultan dari semua aspek yang dimiliki sekolah dan motivator serta penggerak utamanya adalah kepala sekolah. Akhirnya kepemimpinan memiliki relasi yang sangat kuat dalam membentuk kultur sekolah, tanpa pengembangan kepemimpinan tidak akan terjadi perubahan iklim akademik yang berarti dan sekolah akhirnya statis pada rutinitas pasif.

**Kata Kunci:** kepemimpinan, perubahan, kultur sekolah

**Abstract:** Dynamism school has very strong links with leadership. The dominant factor to form a school of character and has a competitive advantage in the academic field is dependent on the ability of the principal in creating a school culture. Establishment of school culture begins from building mindset all school personnel to make changes is passed, first by the principal through ongoing innovation. Establishment of an effective school culture requires a long duration and carried simultaneously on all aspects of the schools and motivator as well as the main mover was the headmaster. Finally, the leadership has a very strong relationship in a set up a school culture, without development leadership climate change will not happen meaningful academic and school finally passive static routine.

**Keywords:** leadership, change, school culture

### **Pendahuluan**

Struktur, sistem, dan kultur dapat menjadi hambatan perubahan daripada berfungsi sebagai fasilitator. Tingkat kepentingan yang tinggi dalam sebuah institusi sekolah membantu terealisasinya semua tahap proses transformasi sekolah, jika tingkat perubahan eksternal terus berkembang, maka tingkat kepentingan menjadi dominan. Dengan demikian posisi organisasi menghadapi

tuntuan perkembangan sehingga kepemimpinan dan perubahan sistem maupun kultur sekolah menjadi relasi yang sangat linear.

Tingkat kepentingan yang lebih tinggi dalam insititusi sekolah seperti tingginya target capaian mutu lulusan yang unggul akan memicu proses dinamisasi kepemimpinan dan kultur sekolah yang lebih kreatif dan inovatif. Peningkatan urgensi kepemimpinan pendidikan juga membutuhkan sistem informasi kinerja yang jauh lebih unggul daripada apa sekedar rutinitas. Sistem penyediaan informasi kinerja dalam layanan informasi data yang valid dan orisinalitas tentang kinerja berdampak positif terhadap dinamika kepemimpinan dan penciptaan kultur sekolah yang efektif.

Dinamisasi kepemimpinan akan di topang dengan adanya sistem informasi tentang kepuasan peserta didik yang dikumpulkan secara akurat. Aktifitas kepemimpinan yang ideal selalu meningkatkan intensitas melihat dan mendengar keluhan para pelanggan (customer pendidikan) khususnya mereka yang tidak puas terhadap layanan pendidikan. Untuk menciptakan sistem dan memanfaatkan output secara produktif perlu membangun kultur sekolah yang dapat dimulai dengan penanaman nilai-nilai kejujuran, menyusun regulasi yang adaptif terhadap pembentukan kultur sekolah serta menghilangkan rutinitas kinerja yang tidak efektif . Perubahan kultur sekolah dimulai dari kepemimpinan yang akan memberikan pengaruh terhadap beberapa personel sekolah melalui contoh perilaku yang dapat membentuk kultur sekolah sehingga menghasilkan beberapa prestasi sekolah.

Peningkatan kepuasan kerja personel sekolah memberikan kontribusi signifikan terhadap perubahan kultur. Fenomena kelas-kelas unggulan bertaraf internasional merupakan kultur adaptif terhadap lajunya peradaban. Sedangkan fenomena tersebut dibutuhkan fiqur kepemimpinan yang inovatif dan kreatif. Dengan demikian terdapat relasi yang sangat kuat antara kepemimpinan dan terbentuknya kultur sekolah yang kondusif. Kerja dalam tim sekolah sangat diperlukan untuk menghadapi transformasi secara periodik. Proses kepemimpinan dan pembentukan kultur sekolah membutuhkan tertatanya struktur kelembagaan yang sistematis mulai dari penetapan visi dan misi lembaga.

## **Pengembangan Kepemimpinan**

Pada abad ke duapuluh organisasi termasuk sekolah memfokuskan pada penataan manajemen yaitu bagaimana proses merencanakan, menganggarkan, mengorganisasi, menata staf, mengontrol dan menyelesaikan masalah. Pada akhir abad ke duapuluh terjadi perubahan paradigma kepemimpinan. Pengembangan kepemimpinan menyarankan leader yang dapat menciptakan dan mengkomunikasikan visi dan strategi secara efektif. Efektifitas manajemen terkait dengan status quo sedangkan kepemimpinan lebih banyak terkait dengan perubahan institusi. Pada perkembangan berikutnya sekolah lebih memerlukan leader daripada manajer, tidak hanya sebatas kepemimpinan, visi, komunikasi, dan pemberdayaan merupakan bagian penting bagi organisasi sekolah yang efektif.

Pengembangan kepemimpinan tidak dapat dilakukan dalam waktu yang relatif singkat. Pengembangan kepemimpinan membutuhkan *skill* tertentu untuk meningkatkannya perlu belajar terus-menerus. Sebagian besar pengembangan kepemimpinan dapat diperoleh melalui pengalaman dalam dunia kerja atau dinamika organisasi. Pengalaman kerja sangat besar implikasinya terhadap penguasaan teknikal kepemimpinan. Tingginya intensitas kepemimpinan mendorong dan membantu untuk mengembangkan *skill* kepemimpinan, akhirnya akan dapat mengembangkan potensi kepemimpinan.

Kontrol organisasi yang tinggi tanpa memberi kesempatan seseorang berkembang dan aktualisasi diri menghambat pengembangan kepemimpinan. Organisasi yang menjalankan sistem birokrasi yang kuat memiliki kecenderungan membatasi personel organisasi yang berpotensi untuk mengembangkan kepemimpinan, bahkan kadang terdapat sangsi jika membuat lompatan-lompatan inovatif dan menentang status quo.

## **Arah Kebijakan Institusi Pendidikan**

Banyak dari jenis atribut organisasi yang diperlukan untuk mengembangkan kepemimpinan dan pemberdayaan personel institusi sekolah. Fokus tugas

kepemimpinan lebih berorientasi pada pengembangan organisasi sedangkan beberapa tugas cukup administratif didelegasikan kepada para manajer tingkat yang lebih rendah sebagai bentuk tanggungjawab.

Institusi yang banyak melakukan pendelegasian tugas kepada manajer, memiliki keunggulan dalam melakukan manajemen. Sehingga personel sekolah diberdayakan menangani tanggung jawab dengan baik. Namun pada umumnya praktek kepemimpinan kurang melakukan pemberdayaan terhadap personel organisasi. Sekolah dituntut mengikuti dinamika perubahan struktur masyarakat yang relatif cepat. Penciptaan praktek-praktek kepemimpinan pendidikan yang efektif akan menuju sekolah yang efektif, sehingga dapat menciptakan kultur sekolah yang adaptif terhadap semua ide konstruktif. Regulasi yang bersifat kaku dalam institusi sekolah kebanyakan menjadi hambatan untuk melakukan perubahan. Kultur sekolah dapat menjadi faktor pendorong terjadinya komunitas belajar jika nilai-nilai tersebut mengakar pada semua personel sekolah.

Penciptaan kultur sekolah adalah merupakan transformasi kepemimpinan pendidikan melalui aktifitas: meningkatkan urgensi pengembangan organisasi, menciptakan *networking*, dsb. Adapun arah perubahan institusi sekolah pada paradigma baru meliputi:

#### Struktur

- a. Non birokratis, dengan meminimalisasi regulasi yang kaku.
- b. Terorganisir dan arah kebijakan menghasilkan saling ketergantungan internal yang dibutuhkan untuk melayani masyarakat sebagai pengguna jasa pendidikan.

Adapun sistem bergantung pada beberapa hal:

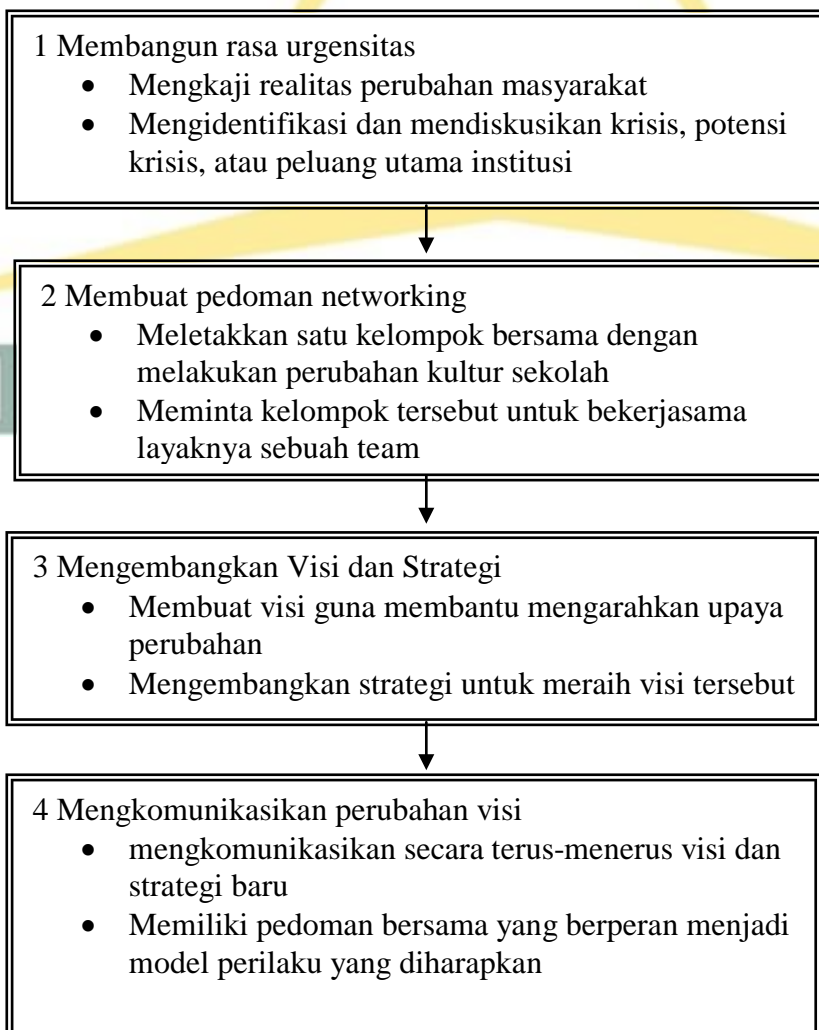
- a. Tergantung pada banyak sistem informasi kinerja.
- b. Adanya data kinerja yang dapat di akses secara luas.
- c. Adanya pelatihan manajemen dan sistem pendukung bagi Personel sekolah.
- d. Berorientasi eksternal.

## **Proses Perubahan Menuju Pembentukan Kultur Sekolah**

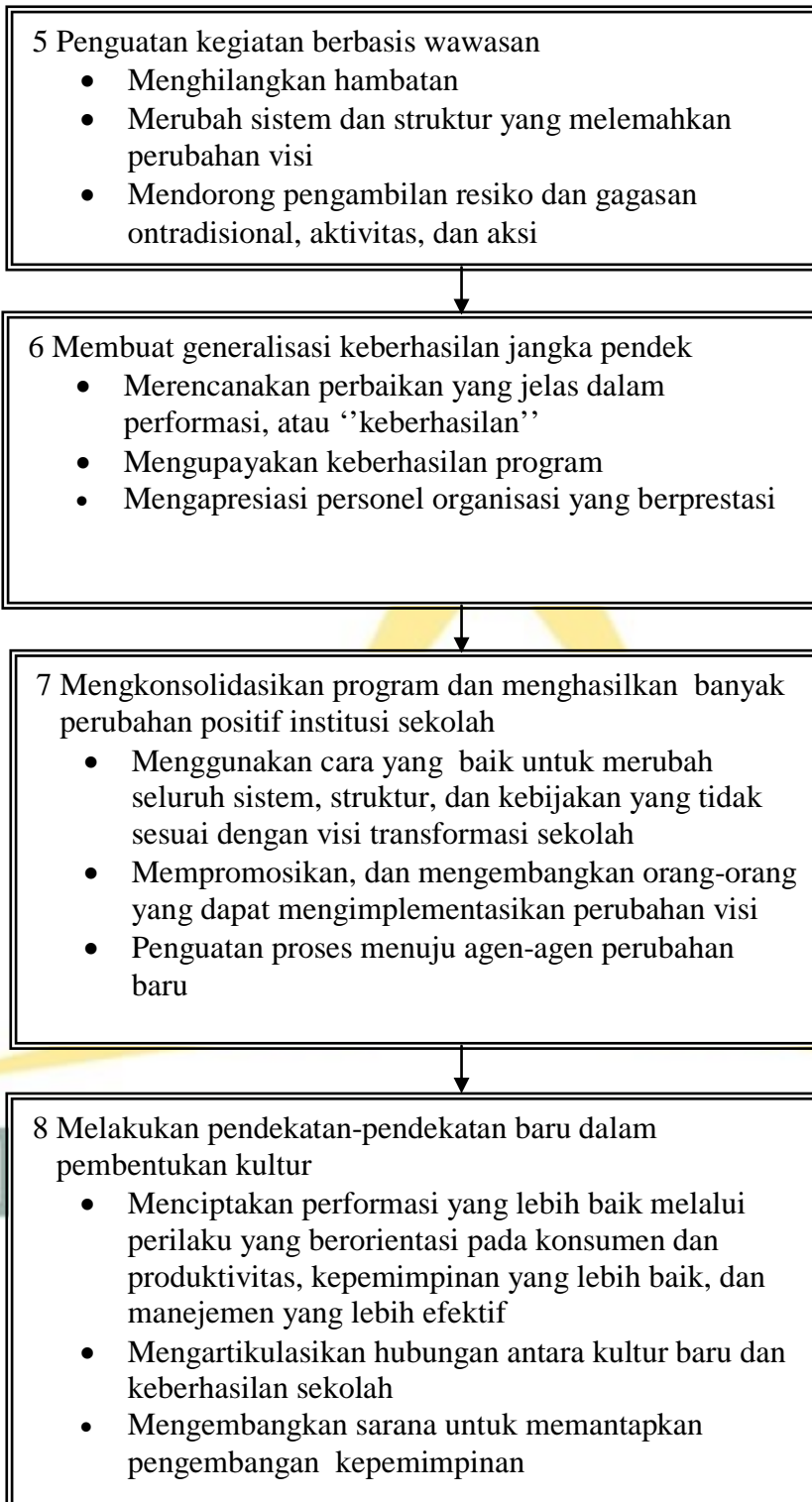
Metode yang digunakan dalam transformasi yang efektif didasarkan pada satu pemahaman fundamental: bahwa perubahan besar tidak akan terjadi dengan mudah karena berbagai alasan.

- a. Tahap pertama dalam proses transformasi kepemimpinan termasuk dalam pendidikan yaitu mengurai status quo yang kuat. Jika perubahannya mudah, tidak membutuhkan banyak energi untuk perubahan.
- b. Tahap kedua mengintrodusir banyak hal yang bersifat praktis menjadi esensial.
- c. Tahap ketiga melakukan perubahan kultur institusi untuk melakukan penguatan lembaga.

Selain tahap diatas, terdapat delapan tahap proses menciptakan perubahan besar yang dapat dilakukan dengan cara sbb:







*Diadopsi dari Jhon Kotter: leading challenge (Kotter,2013:92).*

Gerakan reformasi pendidikan nasional yang berubah dengan cepat untuk memenuhi harapan dan tuntutan perkembangan abad ke-21, sementara masih banyak institusi sekolah berkuat hanya dengan menyusun langkah untuk meningkatkan prestasi siswa. Kepemimpinan pendidikan semestinya diharapkan dapat melakukan berbagai peran, misalnya sebagai mediator, visioner, fasilitator, pengembang kurikulum, pengembang sumber daya manusia, analisis anggaran, dan sebagai motor penggerak untuk mengumpulkan sumber dana. (Diane P Whitehead, 2009:2).

Kepemimpinan dan pendidikan sangat diperlukan satu sama lain. Kepemimpinan pendidikan baik dari jenjang pra sekolah, pendidikan dasar, pendidikan menengah atau pendidikan tinggi, menjadi kunci bagi anak didik untuk dapat mencapai tujuan yang diharapkan. Kepemimpinan pendidikan yang efektif merupakan faktor yang menentukan keberhasilan pendidikan atau kegagalan pendidikan.

Temuan hasil riset tentang kepemimpinan banyak menyimpulkan bahwa sedikit para pemimpin pendidikan yang dapat melakukan pengembangan kepemimpinan yang efektif. Kondisi tuntutan perubahan teknologi, dan era global yang memberikan dampak yang eksponensial terhadap pendidikan sebagian besar belum di respon dengan baik oleh seorang kepala sekolah dalam melakukan perubahan kultur seskolah. Posisi Kepemimpinan pendidikan menjadi semakin lebih kompleks, dengan beban dan tuntutan perubahan yang terus dinamis. Dengan demikian kepemimpinan pendidikan tidak hanya sebatas berorientasi pada prestasi akademik sekolah, namun sangat diperlukan melakukan perubahan kultur dalam rangka memacu terinternalisasinya nilai-nilai peradaban. Hal tersebut dapat dilakukan dengan memulai indentifikasi potensi yang dimiliki sekolah.

Sumber daya sekolah mendukung dalam memperbaiki kualitas pendidikan dan kultur sekolah. Perubahan dan tantangan bagi pemimpin pendidikan yaitu dengan tingginya harapan yang dibebankan pada institusi sekolah dan semakin banyak tuntutan masyarakat yang mendesak telah merubah secara drastis peran kepemimpinan pendidikan.

Pada Agustus 2008, hasil riset tentang kepemimpinan yang dipaparkan dalam laporan yang dikeluarkan oleh Organisasi Kerjasama Ekonomi dan Pembangunan (OECD) yang berjudul "Meningkatkan Kepemimpinan." Laporan OECD menggambarkan sebuah krisis kepemimpinan di banyak negara yang menggambarkan sangat terbatas pengembangan kepemimpinan, sebagian besar aktifitas kepemimpinan hanya mempertahankan status quo dan menjalankan rutinitas administrasi tanpa melakukan inovasi dan pengembangan lembaga. (McCauley,1998:83).

Hal tsb sangat urgen karena kepemimpinan yang efektif berdampak besar dalam masyarakat, namun sebaliknya yang terjadi krisis kepemimpinan. Sebuah laporan dari Yayasan Wallace pada tahun 2004 berjudul "Bagaimana Pengaruh Kepemimpinan terhadap Belajar siswa," yang masih cukup relevan, menekankan betapa pentingnya kepemimpinan yang kuat dalam masyarakat dalam memengaruhi belajar siswa. Laporan tersebut juga menekankan fakta bahwa para pemimpin pendidikan tidak memberikan dampak langsung terhadap pencapaian prestasi siswa namun memiliki pengaruh besar terhadap penciptaan kultur sekolah.

Krisis kepemimpinan di dalam pendidikan, sangat berpengaruh terhadap keberhasilan pendidikan, hal ini merupakan masalah yang mendesak perlu di perbaiki dalam dunia pendidikan. Aktifitas pemimpin untuk menetapkan arah, menetapkan tujuan, memotivasi guru, prestasi siswa, dan menangani problem kontemporer yang mempengaruhi pendidikan dan masyarakat. Sehingga para pemimpin visioner dalam kepemimpinan pendidikan sangat dibutuhkan. Pengembangan kepemimpinan pendidikan sebagaimana disebutkan Robertson:

*All members of an education community can therefore contribute to the leadership energy needed to achieve its vision and goal. This concept of leadership, as that which can be contributed to and constructed by many "leaders" in the institution, is synergistic, in that is developed by those who choose to take up leadership roles. Many teacher do not view themselves as "educational leaders" even though they guide and facilitate the growth of learning for large groups of students on a daily basis. Providing effectively for learning, and the knowledge management it entails, requires educational leadership.*

(Jan Robertson, 2008: 20).



Semua personel pendidikan dapat memberikan kontribusi kekuatan terhadap kepemimpinan yang diperlukan untuk mencapai visi dan tujuan. Konsep kepemimpinan merupakan sesuatu yang dapat disumbangkan dan dibangun oleh banyak pemimpin dalam semua lini didalam sebuah institusi menuju relasi kerja yang sinergis yang dikembangkan terhadap optimalisasi peran kepemimpinan. Realitanya sebagian guru tidak menyadari bahwa mereka sebagai tokoh pendidikan sebagai figur panutan, meskipun mereka membimbing dan memfasilitasi pertumbuhan pembelajaran siswa setiap hari. Sehingga kepala sekolah maupun guru menjadi satu kesatuan utuh dalam proses kepemimpinan pendidikan yang terjebak dalam rutinitas administratif tanpa melakukan inovasi sekolah.

### **Guru Sebagai Pemimpin Instruksional**

Kurtz menggambarkan relasi kepemimpinan, pembelajaran dan pengajaran adalah menjadi keterkaitan antara kepemimpinan yang dilakukan oleh seorang leader dalam institusi pendidikan maupun guru sebagai sebagai leader bagi anak didiknya. Adapun organisasi pendidikan disebutkan sbb:

*Education organization are different from commercial organizations because teacher perform multiple roles...an important factor in distinguishing school from other organization. echoing this, shipman reminds us that educational leadership and management cannot be confined to the classroom and staff room 'and call for a' a syynotic view of management' where:*

- 1. Promoting learning is focus of management*
- 2. Management training improves teaching quality and raise levels of attainment*
- 3. School management has an evidence base from studies of school excellence which can support improvement*
- 4. Managing teaching and learning through the curriculum involves paying attention to breadth, balance, continuity and progression*

*(Kurtz, 2009: 7)*

Institusi pendidikan berbeda dari organisasi komersial karena guru melakukan peran ganda dan institusi pendidikan merupakan faktor penting yang membedakan sekolah dari organisasi lainnya. Shipman (2010:87) mengingatkan

bahwa kepemimpinan dan manajemen pendidikan tidak dapat dibatasi ruang kelas dan ruang guru serta manajemen ditingkat sekolah harus melakukan beberapa hal sbb:

- a. Mempromosikan sekolah merupakan fokus manajemen pendidikan.
- b. Peningkatan kualitas pengajaran dan peningkatkan tingkat pencapaian program sekolah.
- c. Peningkatan manajemen sekolah dapat dengan cara studi banding tentang keunggulan sekolah yang dapat mendukung peningkatan prestasi.
- d. Pengelolaan pendidikan dapat melalui desain kurikulum yang memperhatikan keluasan, keseimbangan, kesinambungan dan kemajuan.

Selanjutnya, kepala sekolah berarti sebuah aktifitas untuk memenuhi tantangan dan perubahan sedangkan guru mempertahankan komitmen untuk peningkatan prestasi siswa. Sekolah melakukan perubahan untuk dapat bersaing dalam persaingan global sehingga sekolah perlu menanamkan nilai-nilai multikultural dan menggunakan program multibahasa. Pengembangan skill kepemimpinan dan pengetahuan bagi kepala sekolah diperlukan untuk memenuhi tantangan tsb.

Perry Wiseman (2011:88) menyebutkan bahwa: kepemimpinan seharusnya memiliki tujuan tidak hanya menumbuhkan eksistensi pendidikan, tetapi untuk membuat sekolah berkembang dalam menghadapi tantangan baru dengan orientasi yang jelas. Wiseman menjelaskan skill kepemimpinan membantu para pemimpin membangun sebuah institusi. Pendidikan memiliki sifat yang kompleks sehingga model kepemimpinan instruksional memiliki kecenderungan banyak diterapkan pada komunitas pendidikan. Guru membantu memimpin melakukan proses perubahan institusi sekolah dengan melakukan pembelajaran kondusif, dan para pemimpin pendidikan perlu mengembangkan guru sebagai pemimpin instruksional bagi anak didiknya. Guru tetap mempertahankan komitmen untuk meningkatkan pembelajaran yang kondusif.

Perubahan besar melalui pembelajaran kondusif dan kultur sekolah tidak berhasil jika tingkat kepuasan sekolah terhadap keberhasilan yang dicapai rendah. Target program sekolah yang tinggi akan mendorong tahap proses transformasi

sekolah. Target program yang lebih tinggi tidak berarti selalu institusi pendidikan dalam keadaan disharmonisasi. Target program yang tinggi jika diatur dengan mekanisme yang benar oleh seorang kepala sekolah menjadikan kultur sekolah efektif.

Dalam dekade terakhir, sejumlah institusi pendidikan telah mengambil langkah penting dalam menciptakan kinerja personel sekolah. Untuk menciptakan sistem dan memanfaatkan output secara produktif, kultur sekolah pada abad ke dua puluh satu dimulai dengan menanamkan nilai-nilai kejujuran yang terintegrasi dalam pendidikan karakter. Hal tersebut juga membutuhkan peran guru melalui pembelajaran kondusif .

Agar guru dapat melakukan pembelajaran kondusif dan menjadi seorang pemimpin instruksional bagi siswa, harus ada kerjasama dan pemahaman bersama semua personel sekolah dalam melakukan perubahan. Reformasi pendidikan menjadikan guru-guru melakukan perubahan kultur sekolah melalui pembelajaran kondusif. Guru dapat menjadi kunci keberhasilan pendidikan dalam mencapai tujuan peningkatan prestasi siswa.

Konsep kepemimpinan instruksional telah berkembang dari waktu ke waktu. Pada 1990-an bergeser menjadi paradigma baru bahwa para pemimpin pendidikan yang efektif bekerja sama dengan guru untuk menciptakan masyarakat belajar dalam membentuk relasi yang setara dalam pembelajaran yang kondusif antara guru dan siswa. Model kepemimpinan instruksional banyak diterapkan dalam komunitas pendidikan bagi kepala sekolah, pengawas dan guru. Distribusi tugas dalam model instruksional tidak sebatas pembagian kerja di dalam hirarki tradisional kepemimpinan. Guru berperan sebagai pemimpin instruksional yang saling kebergantungan dan bekerjasama dalam melakukan pembelajaran kondusif menuju kultur sekolah efektif. Secara rutinitas, pekerjaan guru berpusat pada kelas, membantu anak-anak untuk belajar. Walaupun para guru yang menjadi pelaku pemimpin instruksional, namun masih memfokuskan sebagian besar energi mereka di kelas.

Gerakan-gerakan reformasi pendidikan, seperti restrukturisasi dan manajemen pendidikan, telah menjadikan guru melakukan peningkatan

partisipasi dan kepemimpinan serta sebagai pelaku administrasi pendidikan. Dalam pandangan Kepemimpinan instruksional, guru sebagai pemimpin instruksional mempunyai enam peran dalam menciptakan pembelajaran kondusif yaitu:

- a. Membuat siswa terbiasa dalam kegiatan akademik yang kondusif .
- b. Menetapkan kinerja.
- c. Menciptakan kultur pembelajaran yang berkesinambungan untuk siswa.
- d. Menggunakan beberapa sumber data untuk evaluasi keberhasilan siswa.
- e. Mengaktifkan dukungan masyarakat untuk keberhasilan pendidikan.

( Kurtz, 2009: 12)

Teresa dan Gerald Bailey (199:75). telah mengidentifikasi tujuh kompetensi profesional yang ada dalam pemimpin instruksional. Kompetensi ini adalah mutlak digunakan bagi pemimpin dan administrator pendidikan yang efektif serta guru profesional dibandingkan dengan pemimpin lainya yaitu:

- a. Kepemimpinan visioner adalah memiliki visi yang jelas tentang masa depan dan rencana yang fleksibel untuk mencapai visi tersebut.
- b. Perencanaan strategis yaitu proaktif dengan mengakui apa yang sekarang terjadi dan mampu mengantisipasi perubahan dan mengadakan perbaikan program yang inovatif .
- c. Sebagai agen perubahan yaitu memahami tahapan-tahapan perubahan dan menyadari adanya penghambat perubahan.
- d. Menjadi seorang komunikator dengan berkomunikasi dengan kejelasan makna program.
- e. Sebagai figur bagi personel sekolah dalam menciptakan kultur sekolah.
- f. Mampu menumbuhkan kultur sekolah yang positif di mana guru dan siswa merasa nyaman dalam suasana akademik.
- g. Perubahan dilakukan berkelanjutan dan perkembangan institusi sekolah adalah suatu kebutuhan.

Kepemimpinan instruksional telah berkembang, peran guru sebagai pemimpin instruksional juga berevolusi. Guru saat ini menduduki fungsi

kepemimpinan seperti sebagai mentor, pemimpin tim, pengembang kurikulum, pengembangan staf penyedia, dan kreator proses penilaian. Kepemimpinan bagi guru adalah menciptakan pembelajaran kondusif melalui pendidikan kolaboratif Guru sebagai agen perubahan karena beberapa alasan. Pertama, mereka memiliki kepentingan dalam menciptakan kultur akademik. Mereka peduli dengan apa yang mereka lakukan dan mengatur perencanaan tentang bagaimana melakukannya dan agar dapat mempengaruhi belajar siswa menuju peningkatan prestasi. Kedua, guru juga melakukan aktifitas untuk menanamkan nilai-nilai dan sikap.

Guru sebagai pemimpin instruksional umumnya bekerja bersama-sama dengan rekan-rekan mereka. Sebagai seorang pemimpin instruksional dalam pembelajaran, guru selalu mencari cara-cara baru untuk menemukan model, strategi instruksional baru, berbagi pengetahuan dan bidang keahlian yang lain, memulai program-program baru, dan membuat keputusan pengajaran yang didasarkan pada apa yang terbaik bagi siswa. Guru dapat menginspirasi ide-ide dan wacana di antara siswa dan personel sekolah yang lain.

Guru di hormati siswa, orang tua dan rekan-rekan anggota staf dengan kecerdasannya, dedikasi dan etos kerjanya. Guru memotivasi dan memberikan yang terbaik bagi siswa dalam rangka menumbuhkan kejujuran dan ketulusan. Guru sebagai pemimpin instruksional melakukan aktifitas membantu orang lain dalam memecahkan masalah dengan mengidentifikasi dan mengenali masalah-masalah, namun cenderung diabaikan. Guru memecahkan masalah dan menemukan cara untuk mengatasinya. Mereka sebagai kunci keberhasilan pendidikan dalam mencapai tujuan instruksional bagi siswa. Guru sebagai administrator pendidikan yang efektif dan mengenali pentingnya berbagi tanggung jawab untuk mengembangkan visi, membuat keputusan, dan pelaksanaan program pembelajaran. Ketika para guru berpartisipasi dalam peningkatan pendidikan, perubahan kultur sekolah akan cepat teralisasi. Guru yang mengajar serta memberi inspirasi akan memberi pengaruh yang kuat terhadap reformasi sekolah. Proses untuk menjadi seorang pemimpin instruksional, guru memerlukan penguasaan



kompetensi. Sehingga pemimpin pendidikan perlu memberikan motivasi dan inisiatif, serta dukungan dan kesempatan yang diberikan untuk guru.

Sebagian besar guru melakukan eksplorasi terhadap peluang-peluang pertumbuhan dan pengembangan profesional dirinya dalam meningkatkan kualifikasi dan kredibilitas sebagai seorang pemimpin instruksional. Guru menjadi pemimpin instruksional aktif di dalam pendidikan. Guru yang ingin menjadi pemimpin instruksional yang efektif tidak hanya bersifat pasif untuk membuat perubahan, namun harus proaktif dalam meningkatkan kompetensi.

Seringkali guru tidak punya kepercayaan diri sebagai agen perubahan atau pemimpin instruksional. Kurangnya kepercayaan ini didorong oleh isolasi yang inheren dalam mengajar. Guru sering menjadi pemimpin instruksional setelah menyadari tentang perubahan adalah kebutuhan dan selanjutnya barulah melakukan peningkatan kompetensi. Kebutuhan perubahan dalam diri guru dapat dipengaruhi dari masyarakat untuk masyarakat, dari pendidikan ke pendidikan, dan dari kelas ke kelas. Guru perlu menjalin kerjasama dengan teman sejawat untuk mendiskusikan tentang perbaikan yang diperlukan. Agar guru menjadi pemimpin instruksional mereka membutuhkan dukungan dari kepala sekolah dan guru lainnya, serta dari luar profesi. Dukungan yang lebih banyak akan membantu guru menjadi pemimpin instruksional yang sukses.

### **Organisasi Sekolah dan Kultur Belajar**

Seluruh personel sekolah dan institusi sekolah sama-sama belajar, pengetahuan adalah keniscayaan untuk dapat melakukan perubahan kultur sekolah. Sekolah kadang mengesampingkan bahwa siswa dapat belajar secara individual dengan cara mengarahkan kultur akademik yang baik. Dengan demikian siswa akan termotivasi dengan belajar mandiri. Belajar secara individual bagi siswa perlu didukung insitusi sekolah. Faktor yang sangat penting dalam menumbuhkan kultur sekolah adalah perlu membangun pemahaman bahwa proses transfer pengetahuan dalam organisasi belajar supaya terjadi secara simultan. Hubungan antara belajar secara individual dan organisasi belajar merupakan faktor keberhasilan dalam membentuk kultur sekolah yang efektif.

Kim (2013:79). menunjukkan definisi belajar, belajar adalah memperoleh pengetahuan atau keterampilan. Belajar memiliki dua makna yaitu memperoleh pengetahuan dan keterampilan. Pengetahuan adalah bagian konseptual dari belajar, mengetahui tentang mengapa sesuatu terjadi. Keterampilan adalah tahu tentang bagaimana sesuatu terjadi dan kemampuan adalah tahu- mengapa, yang membuat sesuatu terjadi.

Cara menuju pembelajaran yang kondusif sering terhalang oleh konsepsi secara umum yang salah. Berikut adalah beberapa konsepsi yang kurang tepat tentang makna belajar yang perlu dikritisi:

- a. Belajar paling efektif terjadi di ruang kelas yang terhindar dari gangguan lebih baik daripada belajar yang diperoleh di tempat kerja dan pengalaman riil. Didalam ruang kelas peserta didik dapat menerima keilmuan dari seorang guru dan memiliki kesempatan untuk mendemonstrasikan penguasaan materi yang baru dengan melalui menjawab pertanyaan pada tes yang diberikan guru.
- b. Belajar adalah aktivitas seorang individu dan sebagian besar aktivitas pasif dari siswa. Hal ini senada dengan anggapan bahwa informasi yang ditransfer dari satu pikiran ke yang lain, mirip dengan file yang disalin dari satu komputer ke komputer lain.
- c. Hal yang paling penting bagi siswa untuk belajar, dari sudut pandang organisasi belajar adalah adanya aturan eksplisit, prosedur operasional, dan kebijakan-kebijakan sekolah.

Selanjutnya Kim (2013:25). berpendapat bahwa pembelajaran yang paling efektif terjadi pengalaman riil melalui *contextual teaching learning* dan bukan di dapat dalam kelas. Cara paling efektif belajar adalah melalui kontak sosial yang aktif, bukan individual dan pasif. Hal yang paling penting bagi personel sekolah untuk menciptakan belajar yang kondusif bukan berorientasi pada peraturan eksplisit, prosedural. Pembelajaran yang paling efektif, terutama untuk orang dewasa, adalah hasil dari sebuah siklus yang terus-menerus dari pengalaman empiris. Belajar dari pengalaman empiris akan memungkinkan terjadi perubahan sbb:

- a. Merefleksikan pengalaman-pengalaman, mencoba memahami apa yang terjadi dan mengapa terjadi.
- b. Membentuk konsep dan generalisasi berdasarkan pengalaman-pengalaman.
- c. Mengetahui konsep dan generalisasi melalui pengalaman baru.
- d. Kemudian siklus akan terjadi berulang, mirip dengan perputaran roda (disebut roda belajar).

Daniel Kim menunjukkan bahwa proses belajar adalah sebagai sebuah roda yang terus berputar-putar. Konsep-konsep terjadi dari pengalaman konkret. Pengetahuan yang kita peroleh saat roda pembelajaran berbalik tidak akan hilang. Memori otak dapat menyimpan dalam ingatan pengetahuan tentang asumsi, pengertian, dan teori. Asumsi, pengertian, dan teori-teori oleh Kim disebut "model mental."

Model mental tidak hanya dibentuk oleh putaran roda belajar tetapi juga dibentuk bagaimana dan kapan roda berubah, dan seberapa cepat perubahan terjadi karena proses belajar. Kim mengamati bahwa model mental seseorang bergantung pada luasnya wacana yang dimiliki, termasuk pemahaman eksplisit dan implisit tentang fenomena. Model mental menyediakan konteks di mana untuk melihat dan menafsirkan materi baru dan menentukan bagaimana informasi baru akan disimpan relevan dengan berbagai situasi. Secara harfiah *controlling* dalam diri seseorang akan mengarahkan apa yang kita lihat, dengar, dan yang diperhatikan. Hal ini mempengaruhi penafsiran kita tentang kejadian dan peristiwa, dengan demikian model mental sebagai pengaruh belajar akan semakin baik.

### **1. Pemahaman Tentang Proses Belajar - Mengajar**

Kesulitan menentukan hubungan karakteristik guru dan siswa dalam studi fungsi produksi rasional. Model rasional mengasumsikan bahwa tujuan yang jelas harus diartikulasikan dalam hirarki yang terintegrasi untuk memenuhi efisiensi tujuan belajar-mengajar. Model hubungan proses belajar – mengajar yang efektif, memungkinkan pencapaian tujuan pembelajaran.

Prinsip dasar proses belajar-mengajar didasarkan pada perbedaan persepsi dari sikap guru terhadap siswa dan sikap siswa terhadap tugas belajar (Devaney dan Sykes 1988:64). Konsep model rasional dalam teknologi pendidikan adalah kegiatan pembelajaran yang direncanakan secara rasional, organisasi terprogram, dan dilakukan berdasarkan prosedur operasional yang standar. Model ini juga berasumsi jika guru mengajar dalam suasana kondusif akan menghasilkan out put tinggi daripada guru melakukan pembelajaran yang terlalu banyak dibatasi dengan aturan.

## **2. Kepemimpinan Pendidikan dan Kultur Organisasi Belajar**

Relatif sedikit studi yang menyelidiki dampak dari kepemimpinan bersama perbaikan pendidikan dan pembentukan organisasi belajar. Studi longitudinal ini meneliti efek dari kepemimpinan terhadap perbaikan pendidikan dan perkembangan prestasi siswa di 195 pendidikan dasar di satu negara selama 4 tahun. Penggunaan analisis dengan memakai perubahan laten bertingkat, penelitian ini menemukan pengaruh langsung yang signifikan pada perubahan kepemimpinan pendidikan. Kemampuan akademis dan efek tidak langsung pada tingkat perkembangan siswa dalam studi matematika. Studi ini mendukung perspektif tentang kepemimpinan terdistribusi bertujuan membangun kapasitas akademis sebagai sarana untuk meningkatkan hasil pembelajaran siswa.

Penelitian Ogawa dan Bossen menguji konseptualisasi kepemimpinan pendidikan sebagai bukti empiris perbaikan pendidikan (Ogawa & Bossen, 1995:17). Penelitian tersebut dilakukan sebelum riset empiris mengenai pengaruh kepemimpinan pendidikan yang menggambarkan hubungan pada satu titik waktu. Pendekatan efek waktu dalam hubungan antara variabel tidak dapat menjelaskan bagaimana kepemimpinan memberikan kontribusi untuk perbaikan pendidikan. Jika ingin meningkatkan pendidikan secara sistematis, langkah yang dilakukan dengan mengumpulkan informasi data yang akurat tentang proses dan hasil pendidikan dari waktu ke waktu adalah sangat penting. (Ronald H Heck, Philip Hallinger, 2009:659).

Kepemimpinan pendidikan mempelajari efek adanya struktur organisasi bertingkat dalam organisasi pendidikan. Usulan model kepemimpinan pendidikan harus menjelaskan bagaimana kegiatan pendidikan di berbagai tingkat sekolah kemudian seberapa pengaruh terhadap belajar siswa secara individual. Ada banyak indikator pendidikan dan proses-proses akademik, serta pengaruh yang dapat digunakan untuk menjelaskan perkembangan siswa dalam belajar sebagai lengkap secara teoritis.

Perbaikan kepemimpinan pendidikan menyiratkan adanya suatu hubungan sebab-akibat antara pemimpin, strategi, kegiatan perbaikan pendidikan, guru, kelas praktek, dan perkembangan prestasi siswa. Asumsi bahwa kepemimpinan memberikan dampak dominan terhadap perbaikan pendidikan dan para pemimpin mempengaruhi perilaku lingkungan dan kultur sekolah menjadi topik aktual dalam riset kepemimpinan pendidikan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa efek kepemimpinan pendidikan yang ditimbulkan mempengaruhi inferensi kausal pendidikan.

Studi tentang kepemimpinan pendidikan pada riset sebelumnya pada umumnya menyoroti peran kepemimpinan pendidikan, studi ini berfokus pada kepemimpinan model kepemimpinan yang didistribusikan. Hal ini mengacu pada bentuk-bentuk kerjasama yang dilakukan oleh kepala sekolah, guru, dan anggota tim perbaikan pendidikan dalam peningkatan organisasi belajar. Alasan distribusi kepemimpinan pendidikan didasarkan pada konsep perubahan berkelanjutan (Fullan, 2001:25). Kepemimpinan harus membuat perubahan yang dianut dan dimiliki oleh para guru sebagai aktor yang bertanggung jawab untuk pelaksanaan instruksional di ruang kelas (Fullan, 2006; Hall & Keras, 2001:41).

Kepemimpinan sebagai suatu proses mempengaruhi para personel sekolah dalam rangka menentukan komitmen program sekolah, memotivasi staf, dan mengkoordinasikan perkembangan ke arah strategi perbaikan dalam mengajar dan belajar. efek dari kepemimpinan pendidikan sebagian besar ditujukan ke arah prestasi dan kultur sekolah

Efek kepemimpinan terhadap sekolah secara tidak langsung berpengaruh terhadap personel sekolah, struktur, dan proses pendidikan. Perubahan dalam



kepemimpinan akan mempengaruhi perubahan dalam kemampuan akademik secara langsung dan *socio-curricular* dan pertumbuhan belajar siswa. Perubahan dalam kapasitas akademik mempengaruhi pertumbuhan organisasi, kultur sekolah dan pembelajaran siswa.

Efektivitas kepemimpinan pendidikan berkontribusi secara bermakna mengurangi kesenjangan dalam belajar siswa. Perbaikan pendidikan merupakan sebuah proses dinamis yang melibatkan perubahan dalam keadaan organisasi dari waktu ke waktu. Perubahan dalam kepemimpinan memberikan kapasitas akademik yang lebih maju. Dampak kepemimpinan memberikan perbaikan pendidikan. Kapasitas kepemimpinan membawa perubahan dalam prestasi akademik. Kemampuan akademis dan *socio-curricular* berfungsi sebagai mediator antara kepemimpinan dan perkembangan siswa. Efek kepemimpinan secara tidak langsung juga berpengaruh terhadap pertumbuhan belajar siswa (Calsyn, Winter, & Burger, 2005:18). Perubahan dalam kapasitas akademik secara langsung dan secara signifikan berkaitan dengan (a) pertumbuhan belajar siswa dan (b) persepsi siswa. Perubahan dalam kepemimpinan pendidikan akan tergantung pada komposisi dan pemimpin pendidikan serta stabilitas siswa.

## **Simpulan**

Terdapat banyak faktor yang turut mendukung terbentuknya kultur sekolah yang dinamis. Sekolah bukanlah sekedar tempat transfer ilmu pengetahuan namun lebih dari hal tsb, sekolah adalah sebagai institusi untuk menginternalisasikan nilai-nilai positif yang dapat membentuk karakter dan kepribadian anak. Cerdas dalam intelektual tanpa di barengi dengan kecerdasan emotional menjadikan siswa tidak bisa eksis dalam kehidupan dan untuk dapat mewujudkan hal tersebut dibutuhkan kultur sekolah yang kondusif .

Kepemimpinan menjadi sangat urgen dalam membangun kultur sekolah, pengembangan kepemimpinan akan dapat menumbuhkan kultur akademik yang produktif. Ada langkah yang perlu di perhatikan dalam menciptakan kultur sekolah antara lain:

1. Melakukan pengembangan kepemimpinan

2. Membuat arah kebijakan institusi sekolah yang sistematis
3. Melakukan proses perubahan secara berkelanjutan
4. Memposisikan guru sebagai seorang pemimpin instruksional
5. Mengembangkan kultur belajar yang kondusif

### **Daftar Pustaka**

- Eddy Junaidi. (2005). *Kontribusi gaya kepemimpinan, pengembangan tim dan pemberdayaan kegiatan belajar mengajar oleh pemimpin pendidikan terhadap mutu pembelajaran di lingkungan pendidikan dasar negeri kecamatan cimahi tengah*. Diambil pada tanggal 10 Mei 2006, dari [http://www.pages\\_your\\_favorite.com/ppsupi/Abstrak Adpen.2005.html](http://www.pages_your_favorite.com/ppsupi/Abstrak_Adpen.2005.html).
- Fullan.2006. *Management: Skills and application*. San Francisco, Mc Graw-Hill.
- Hadari Nawawi, & Martini Hadari. (1995). *Kepemimpinan yang efektif*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Imarah , Muhammad. 2001. *Islam dan pluralitas, perbedaan dan kemajemukan dalam bingkai persatuan* , terj Abul hayii al kattani. Jakarta : Gema Insani.
- Ismail Rodeyah. (2005). *Pengaruh kinerja kepemimpinan pendidikandan kinerja guru terhadap prestasi akademik siswa di pendidikan*. Diambil pada tanggal 10 Mei 2006, dari [http://www.pages\\_yourfavorite.com/ppsupi/Abstrak Adpen. 2005.html](http://www.pages_yourfavorite.com/ppsupi/Abstrak_Adpen.2005.html).
- Kim, Daniel. 2013. *Leaders who make a difference: Essential strategies for meeting the nonprofit challenge*. San Francisco: Josey-Bass.
- Kotter, Jhon.2013. *Leading Change*. London: sage publication.
- McCauley.1998. *Leadership means always working to meet challenges of changing world* Sacramento: Sep/Oct 2009. Vol. 39, Edisi 1; pg. 7, 1
- Miffen, F.J., & Miffen, S.C. (1986). *Sosiologi pendidikan* (terjemahan Joost Kullit) Canada: Detselig Enter Prises Ltd (buku asli diterbitkan tahun 1982). Bandung: Tarsito
- Muhammad Nasir. (2004). *Akuntabilitas kepemimpinan manajerial pemimpin pendidikandasar pada era otonomi daerah (Studi Kasus di Kabupaten bengkalis propinsi riau tahun 2003/2004 )*. Diambil pada tanggal 10 Mei 2006, dari [http://www.pages\\_your\\_favorite.com/ppsupi/Abstrak Adpen.2005.html](http://www.pages_your_favorite.com/ppsupi/Abstrak_Adpen.2005.html).

- Ogawa, Bossen.1995. *Assessing the Contribution of Distributed Leadership to School Improvement and Growth in Math Achievement* . American Educational Research Journal. Washington: Sep 2009. Vol. 46, Edisi 3; pg. 659, 31 pgs
- Robertson,Jan. 2008. *Childhood Education. Leadership Matters* Olney: Vol. 86, Edisi 1; pg. 32B, 2 pgs
- Ronald H Heck, Philip Halinger. *Leadership. Great leaders for Great schools* Sacramento: Sep/Oct 2009. Vol. 39, Edisi 1; pg. 659, 4 pgs
- Sadler, P. (1997). *Leadership*. London: Tottenham Court Road.
- Saunders, R., Philips, R.C., & Johnson, H.J., (1965). *A theory of educational leadership*. Columbus: Charles E Merrill Books, Inc.
- Shelly Kurtz. 2009 *Leadership*. Sacramento: Sep/Oct 2009. Vol. 39, Edisi 1; pg. 12, 4. pgs)
- Suharsimi Arikunto. (1993). *Manajemen pengajaran secara manusiawi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sutarto. (1991). *Dasar-dasar kepemimpinan administrasi*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Sykes, Devaney.1988. *Organizational behavior*. (9<sup>th</sup> ed.) Englewood Cliff: Prentice-Hall inc.
- Teresa, Gerald Bailey.1999.*Organizational behavior and management*. (5<sup>th</sup> ed.) San Francisco: Mc Graw. Hill.
- Tim Penulis, Depdiknas. (2001). *Manajemen peningkatan mutu berbasis pendidikan: Konsep dan pelaksanaan* (buku D). Jakarta:.
- Valdez, G. (2006). *Critical issue: Technology leadership: Enhancing positive educational change*. Diambil pada tanggal 14 juli 2006, dari <http://www.nrcel.org/sdrs/pathwayg.html>
- Wahjosumdjo. (2002). *Kepemimpinan pemimpin pendidikan: Tinjauan teoritis dan permasalahannya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Wayan Koster. (1999). *Analisis komparatif antara pendidikan efektif dengan pendidikan tidak efektif*. Diambil pada tanggal 13 September 2001, dari [http://www.pdk.go.id/jurnal/31/analisis\\_komparatif\\_antara\\_pendidikan.htm](http://www.pdk.go.id/jurnal/31/analisis_komparatif_antara_pendidikan.htm)
- Whitehead, Dianne.2000. *Leading the self – managing school*. Washington: the falmer press.

Wiseman.2011. Crafting coherence: How schools strategically manage multiple, external demands, *Educational Researcher*,33, 16-30.

Yukl, G. (2002), *Leadership an organization*. (5<sup>th</sup> ed.) Englewood Cliffs: Prentice-Hall inc.

