

# PERANAN KEPEMIMPINAN INSTRUKSIONAL DALAM PENDIDIKAN: KONSEP DAN APLIKASINYA DALAM PENDIDIKAN DI INDONESIA

**Audra Febriandini Logho**

Mahasiswa Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Sanata Dharma  
Alamat Korespondensi: Kampus II, Jl. Affandi, Mrican Tromol Pos 29, Sleman, Yogyakarta  
Email: *nona.audra0102@gmail.com*

## ABSTRACT

*This paper is the result of library research, aims at answering for main questions as follow (1) What is instructional leadership? (2) What variables in instructional leadership? (3) Why instructional leadership is important to be implemented in Indonesia? (4) How to implement instructional leadership strategies? The results of this study are (1) Instructional leadership is the leadership to focus on improving the quality of learning and teaching, (2) Instructional leadership strategies should be applied in Indonesia include modeling, monitoring, professional dialogue, and discussion.*

**Keywords:** *kepemimpinan instruksional, konsep dan aplikasi kepemimpinan instruksional.*

## 1. PENDAHULUAN

Kata *leadership* pertama kali muncul pada tahun 1700-an. Sejak 1993, sudah terdapat 221 definisi kepemimpinan yang ditulis di dalam 587 publikasi ilmiah. Pada tahun 2005, Amazon.com telah mendaftar 18.299 buku kepemimpinan. *Google Scholar* mendaftar 16.800 buku kepemimpinan dan sekitar 386.000 kutipan kepemimpinan menurut Bass & Bass, dalam Usman (2015).

Selain itu juga menurut Ritchie and Deakin Crick (2007) dalam Friar, 2014 "*Leadership is about vision, often through co-constructing a view of a preferred future in collaboration with others and building on shared values. It is therefore about bringing about change for improvement*". (p.38) "kepemimpinan itu menyangkut visi yang dibangun melalui memandang atau melihat masa depan dan bekerja sama dengan orang lain serta membangun nilai-nilai bersama. Sehingga dapat dikatakan kepemimpinan itu membawa perubahan untuk perbaikan".

Menurut Bush (2008: 4), pemimpin adalah orang yang menentukan tujuan-tujuan, memotivasi, dan menindak bawahannya. Pemimpin sekolah adalah orang yang memimpin, memberdayakan guru dan tenaga administrasi sekolah, mewakili sekolah, mengarahkan, memotivasi, dan menginspirasi bawahannya.

Definisi lain oleh Yukl 2002: 3 bahwa Kepemimpinan melibatkan proses pengaruh sosial yang mana disengaja diberikan oleh satu orang [atau kelompok] atas orang lain [atau kelompok] untuk struktur kegiatan dan hubungan dalam kelompok atau organisasi. Definisi ini lebih menunjukkan bahwa kepemimpinan itu proses mempengaruhi orang atau kelompok.

Di Indonesia telah banyak dilakukan penelitian tentang peran kepemimpinan Budiono dan Wibowo (2014) merupakan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan komunikasi organisasi (adjusted  $r^2 = 48,1\%$ ), kecerdasan emosi (adjusted  $r^2 = 55,3\%$ ) dan pengambilan keputusan (adjusted  $r^2 = 63,6\%$ ) terhadap implementasi peran kepemimpinan kepala sekolah dasar se-kecamatan Wonosari kabupaten Gunungkidul, dan secara bersama-sama pengaruhnya (adjusted  $R^2$ ) sebesar 66,5%. Selain itu, ada penelitian tentang peran kepala sekolah yang dilakukan oleh Diyati dan Muhyadi (2014) bahwa peran kepemimpinan kepala sekolah dicapai dengan: (1) usaha menggerakkan warga sekolah dalam penyusunan kurikulum yang menjadi dasar dalam mengembangkan pendidikan, (2) menumbuhkan hubungan yang harmonis semua warga sekolah, (3) menciptakan kekompakan tim kerja, (4) menjaga komitmen warga sekolah, dan (5) melaksanakan

supervisi klinis. Penelitian ini menunjukkan bahwa pentingnya peran seorang pemimpin.

Terdapat 11 model kepemimpinan menurut Bush (2008) dan Friar (2014) yaitu (1) kepemimpinan instruksional, (2) kepemimpinan transformasional, (3) kepemimpinan moral, (4) kepemimpinan partifipasif, (5) kepemimpinan manajemen, (6) kepemimpinan *post modern*, (7) kepemimpinan interpersonal, (8) kepemimpinan kontigensi, (9) kepemimpinan transaksional, (10) kepemimpinan distribusi, dan (11) kepemimpinan emosional. Dalam penulisan ini penulis mengambil salah satu dari model kepemimpinan yaitu kepemimpinan instruksional.

Sekalipun demikian belum ada penelitian mengenai peranan kepemimpinan instruksional di Indonesia. Kepemimpinan instruksional adalah pemimpin yang sangat peduli terhadap proses mengajar dan belajar, termasuk proses belajar profesional guru serta pertumbuhan siswa (Southworth, 2002: 79). Kepemimpinan instruksional ini sangat penting diterapkan dalam dunia pendidikan Indonesia karena berdasarkan hasil penelitian jika seorang kepala sekolah menggunakan kepemimpinan instruksional maka kepemimpinan kepala sekolah tersebut mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap prestasi belajar siswa (Pramudia, 2012). Peranan kepemimpinan instruksional dalam meningkatkan profesionalisme guru sudah lama diakui sebagai suatu faktor penting dalam organisasi sekolah, terutama terkait tanggung jawabnya dalam meningkatkan kualitas pembelajaran di sekolah (Gorton, 1991; Hallinger & Leithwood, 1994 dalam Kusmintardjo, 2015).

Dikatakan juga bahwa kepemimpinan instruksional mempunyai peran yang sentral dalam menciptakan kondisi dan lingkungan sekolah yang dapat mendorong pencapaian prestasi siswa yang optimal. Fakta lain menunjukkan bahwa kebijakan menaikkan kualitas pendidikan tidak dapat dipisahkan dari beberapa faktor utama seperti proses pembelajaran siswa, proses mengajar guru dan kepemimpinan di tingkat sekolah. Bagaimana pemimpin melaksanakan dan guru mengajar serta siswa belajar akan mempengaruhi kualitas pendidikan. Kepala sekolah tidak hanya pemimpin di tingkat sekolah, tetapi kepala sekolah juga dapat menentukan kinerja guru dan mempengaruhi kondisi sekolah yaitu iklim sekolah (Rathana, 2013).

Sebagaimana diberitakan, pada tahun 2013 lalu sudah beberapa sekolah negeri maupun swasta

di Bali, Surabaya, Jawa Tengah, Bekasi, Jawa Barat, Jakarta, Daerah Istimewa Yogyakarta, dan sebagainya yang tidak lagi beroperasi. Sekolah-sekolah yang semula diincar konsumen lantaran unggul dan jaminan kualitas, menjadi jatuh terpuruk dan sepi peminat. Sebaliknya sekolah yang semula hanya biasa-biasa saja, berubah menjadi idola dan diminati masyarakat (Wibowo, 2014). Inilah fenomena yang terjadi pada sekolah kita yang penyebabnya bukan saja karena sumber daya dan fasilitas yang minim melainkan sumber daya manusia dan sarana prasarana. Sumber daya manusia yang dimaksud salah satunya adalah kepala sekolah. Peran kepala sekolah sangat diperlukan sebagai penggerak manajemen sekolah.

Situasi seperti di atas sangat membutuhkan pemimpin yang sungguh-sungguh peduli terhadap bagaimana caranya meningkatkan kualitas pembelajaran di sekolah dan bukan pemimpin yang fungsinya menyelesaikan tugas-tugas administratif dan manajerial. Cara untuk meningkatkan kualitas pembelajaran di sekolah pada mulanya diarahkan kepada seorang guru. Keberhasilan seorang guru dalam meningkatkan kualitas pembelajaran di sekolah salah satu faktor utama yang mendukung adalah seorang kepala sekolah. Fungsi dan tugas serta tanggung jawab guru yang memiliki tugas tambahan sebagai seorang kepala sekolah telah diatur dalam Undang-Undang nomor 28 Tahun 2010 tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah/Madrasah. Dalam Undang-Undang tersebut telah diatur bahwa kepala sekolah mempunyai tugas tambahan yaitu memimpin sekolahnya. Sebelum diangkat menjadi kepala sekolah, ia akan melewati beberapa seleksi sehingga yang kompeten akan dilatih dalam persiapan menjadi seorang kepala sekolah. Pendidikan dan pelatihan calon kepala sekolah/madrasah adalah suatu tahapan dalam proses penyiapan calon kepala sekolah/madrasah melalui pemberian pengalaman pembelajaran teoretik maupun praktik tentang kompetensi kepala sekolah/madrasah. Pendidikan diakhiri dengan penilaian sesuai standar nasional dan sertifikat kepala sekolah/madrasah adalah bukti formal sebagai pengakuan yang diberikan kepada guru bahwa yang bersangkutan telah memenuhi kualifikasi dan kompetensi untuk mendapat tugas tambahan sebagai kepala sekolah/madrasah.

Untuk itu, penulis tertarik untuk mengkaji bagaimana peran kepemimpinan instruksional

di Indonesia. Secara rinci, tujuan penulisan ini ialah untuk mengetahui: (1) Apakah kepemimpinan instruksional itu? (2) Apa saja variabel dalam kepemimpinan instruksional? (3) Mengapa kepemimpinan instruksional penting untuk diterapkan di Indonesia? (4) Bagaimana strategi menerapkan kepemimpinan instruksional?

## 2. LANDASAN TEORI

### 2.1 Konsep Kepemimpinan Instruksional

Kepemimpinan instruksional atau bisa juga disebut dengan kepemimpinan pembelajaran (*instructional leadership*) disebut juga *education leadership, school leadership, visionary leadership, and teaching, learning leadership, and supervision leadership* (Huber, 2010) memiliki sejarah penemuan yang panjang. Berawal pada tahun 1960, para kepala sekolah meningkatkan mutu pembelajaran dengan melakukan observasi ke kelas-kelas. Pada 1970 ketika Amerika Utara, Inggris, dan Australia menerapkan sistem inspeksi terhadap pembelajaran, peranan kepala sekolah sangat ditekankan. Pada tahun 1970-an sampai awal 1980-an, buku teks administrasi pendidikan difokuskan pada supervisi. Beberapa literatur mengungkapkan bahwa supervisi dapat meningkatkan mutu pembelajaran di kelas. Kepala sekolah adalah orang yang paling bertanggung jawab terhadap kepemimpinan pembelajaran dan pengembangan kurikulum (Gurr & Drysdale, 2008 dalam Usman dan Raharjo, 2013). Sejak tahun 1970 definisi kepemimpinan pembelajaran masih membingungkan. Kepemimpinan pembelajaran mencapai puncaknya di Amerika Utara pada tahun 1980 dan fokus kepemimpinan pada peran kepala sekolah dalam kepemimpinan pembelajaran (Murphy, 1990 dalam Usman dan Raharjo, 2013). Kepemimpinan instruksional telah dilaksanakan atau digunakan di Indonesia ketika Direktorat Tenaga Kependidikan Ditjen Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan mulai mengadakan pelatihan kepala sekolah pada tahun 2010.

“Instruksional” berasal dari Bahasa Inggris dengan kata dasar “*Instruct*” yang artinya “ajar”. Sehingga istilah instruksional yang artinya “pengajaran” atau “proses mengajar sesuatu”. Hal ini merujuk kepada suatu proses, bentuk atau cara penyampaian sesuatu kepada orang lain. Kata

pengajaran merujuk kepada bentuk arahan, menunjukkan cara, penerangan secara lisan maupun tulisan dengan tujuan agar orang lain memahami. Dengan kata lain instruksional mengarahkan kepada bagaimana (*how*) cara atau strategi atau aksi pengajaran yang terlibat semasa pelaksanaan. Seperti yang dikatakan oleh Mauritz (1967) dalam Eng dan Ramaniah (2012) bahwa instruksi merupakan interaksi yang terjadi antara pengajar dan muridnya.

Leithwood et al 1999, p.8 dalam Bush dan Glover (2003) mengemukakan bahwa kepemimpinan instruksional merupakan pemimpin harus fokus memperhatikan perilaku guru karena mereka terlibat dalam kegiatan langsung mempengaruhi pertumbuhan siswa. Hal tersebut ditegaskan ulang oleh Kleine-Kracht (1993) kepemimpinan pembelajaran dapat terjadi secara langsung (*direct instructional leadership*) dan tidak langsung (*indirect instructional leadership*). Kepala sekolah bertindak sebagai *direct instructional leaders* bilamana mereka bekerja dengan guru-guru dan staf lainnya untuk mengembangkan belajar siswa. Tindakan-tindakan seperti merencanakan pengajaran, observasi guru, mengadakan pertemuan balikan dengan guru, atau pemilihan materi pembelajaran adalah merupakan tindakan *direct instructional leadership* dari kepala sekolah. Sebaliknya, kepala sekolah juga dapat bertindak sebagai *indirect instructional leaders* dengan cara memberikan kemudahan-kemudahan atas kepemimpinan orang lain dengan membangun kondisi-kondisi yang mendukung pelaksanaan pengajaran, membantu menyusun standar penetapan materi pelajaran, seleksi guru, dan mengatur lingkungan internal dan eksternal sekolah.

Disisi lain menurut Southworth (2002) kepemimpinan instruksional sangat berkaitan dengan proses belajar mengajar, termasuk pembelajaran profesional oleh guru sesuai perkembangan siswa. Pernyataan ini didukung oleh Hallinger (2003) menyatakan bahwa kepemimpinan instruksional merupakan pemimpin yang fokus pada kurikulum dan pembelajaran sedangkan menurut Bush dan Glover (2003) mengemukakan bahwa pemimpin fokus pada pengajaran, pembelajaran dan perilaku guru. Sehingga dari pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan instruksional merupakan proses memimpin yang dilakukan oleh seseorang dalam hal ini kepala sekolah melalui Guru kepada anak didik. Proses

yang dimaksud terdiri dari proses pembelajaran, proses pengajaran, perilaku guru, dan kurikulum. Dengan kata lain kepemimpinan instruksional merupakan kepemimpinan yang fokus pada peningkatan mutu pembelajaran anak didik melalui guru.

## **2.2 Strategi Kepemimpinan Instruksional**

Strategi dalam kepemimpinan pembelajaran yang efektif menurut beberapa ahli yaitu, Hallinger (1993) dalam Wardani & Indriayu (2015) mendefinisikan kepemimpinan instruksional yang efektif sebagai berikut: (1) Memaknai visi sekolah melalui berbagi pendapat dengan warga sekolah serta mengupayakan agar visi dan misi sekolah tersebut hidup subur dalam implementasinya; (2) Kepala sekolah melibatkan para pemangku kepentingan dalam pengelolaan sekolah (manajemen partisipatif); (3) Kepala sekolah memberikan dukungan terhadap pembelajaran; (4) Kepala sekolah melakukan pemantauan terhadap proses belajar mengajar untuk memahami lebih mendalam dan menyadari apa yang sedang berlangsung di dalam sekolah; (5) Kepala sekolah berperan sebagai fasilitator sehingga dengan berbagai cara dia dapat mengetahui kesulitan pembelajaran dan dapat membantu guru dalam mengatasi kesulitan belajar tersebut.

Menurut Southworth (2002), strategi kepemimpinan instruksional untuk meningkatkan pembelajaran secara efektif yang ditemukan dalam penelitian dengan pendekatan kualitatifnya pada Kepala Sekolah Dasar di Inggris dan Wales ada tiga strategi yaitu: (1) *modeling*; (2) *monitoring*; dan (3) *professional dialog and discussion*. *Modelling* artinya keteladanan kepala sekolah menjadi contoh atau model yang ditiru oleh guru di sekolah yang dipimpinnya. *Monitoring* artinya melakukan pemantauan kinerja guru ke kelas saat guru melaksanakan proses pembelajaran di kelas serta memanfaatkan hasil pemantauan tersebut untuk pembinaan lebih lanjut. *Professional dialog and discussion* artinya berarti membicarakan secara aktif, interaktif, efektif, aspiratif, inspiratif, produktif, demokratis dan ilmiah tentang hasil penilaian kinerja dan rencana tindak lanjut peningkatan mutu proses dan hasil pembelajaran siswa.

Di sisi lain, menurut Usman dan Raharjo (2013) menyatakan strategi kepemimpinan instruksional

meliputi empat kategori yaitu: (1) keteladanan; (2) pembelajaran di kelas dan di luar kelas; (3) kultur (budaya) sekolah; dan (4) penguatan. *Keteladanan* yang dimaksud adalah ucapan, bahasa tubuh, sikap, dan tindakan positif yang dapat dicontoh oleh orang lain. Keteladanan sebagai pemimpin instruksional ditunjukkan oleh gejala-gejala (fenomena) yang tampak secara fisik yaitu: guru produktif. Guru produktif disini adalah guru yang memiliki komitmen dan tanggung jawab yang tinggi terhadap mutu proses dan hasil pembelajaran. Sebagai kepala sekolah kepemimpinan instruksional melakukan tugasnya dengan: (1) memotivasi guru, (2) memfasilitasi guru untuk meningkatkan mutu proses dan hasil pembelajaran, (3) memberi contoh yang baik dalam menyiapkan, melaksanakan, dan menilai pembelajaran (4) sering berdialog dan berdiskusi dengan guru permasalahan mutu pembelajaran serta upaya penyelesaiannya, (5) Sering memantau proses pembelajaran di kelas dengan cara tidak mengganggu proses pembelajaran, (6) memantau kinerja guru (mensupervisi guru), (7) menilai kinerja guru, (8) melaksanakan pengaturan pendampingan dan pelatihan, (9) melaksanakan pengembangan keprofesian berkelanjutan guru, (10) mengkoordinasi kerja tim, dan (11) mengkoordinasikan pembelajaran kolaboratif.

Arti kata "*pembelajaran*" adalah kegiatan eksplorasi, elaborasi, dan konfirmasi untuk mentransformasikan, melestarikan, dan mengkritisi iptek dan kultur yang dilakukan di dalam dan di luar kelas. Pembelajaran di kelas antara lain ditunjukkan oleh gejala-gejala: pembelajaran dilaksanakan melalui proses belajar setiap materi pelajaran atau kegiatan yang dirancang khusus. Setiap kegiatan belajar mengembangkan kemampuan dalam ranah kognitif, afektif, dan psikomotor sedangkan pembelajaran di luar kelas dilaksanakan melalui kegiatan kokurikuler dan ekstrakurikuler.

"*Kultur sekolah*" adalah keyakinan-keyakinan, nilai-nilai, norma-norma, tradisi bersama yang mengikat kebersamaan seluruh warga sekolah. Strategi yang terakhir "*penguatan*" yang mana merupakan usaha-usaha profesional yang dilakukan untuk meningkatkan mutu hasil dan proses pembelajaran di dalam dan di luar kelas. Dari ketiga ahli diatas penulis mengambil kesimpulan dengan menggunakan arti kata menurut Southworth (2002) bahwa pada dasarnya untuk menciptakan strategi

kepemimpinan instruksional yang efektif ada tiga cara yaitu (1) *modeling* yang artinya keteladanan kepala sekolah menjadi contoh atau model yang ditiru oleh guru di sekolah yang dipimpinnya, (2) *monitoring* artinya melakukan pemantauan kinerja guru ke kelas saat guru melaksanakan proses pembelajaran di kelas serta memanfaatkan hasil pemantauan tersebut untuk pembinaan lebih lanjut, (3) *professional dialog and discussion* artinya berarti membicarakan secara aktif, interaktif, efektif, aspiratif, inspiratif, produktif, demokratis dan ilmiah tentang hasil penilaian kinerja dan rencana tindak lanjut peningkatan mutu proses dan hasil pembelajaran siswa. Di bawah ini penulis menyajikan sebuah intisari dari masing-masing strategi kepemimpinan instruksional adalah sebagai berikut.

## 4. PEMBAHASAN

### 4.1 Pentingnya Kepemimpinan Instruksional Di Indonesia

Pendidikan pada hakikatnya adalah proses pematangan kualitas hidup. Melalui proses tersebut diharapkan manusia dapat memahami apa arti dan hakikat hidup, serta untuk apa dan bagaimana menjalankan tugas hidup dan kehidupan secara benar. Karena itulah fokus pendidikan diarahkan pada pembentukan kepribadian unggul dengan menitikberatkan pada proses pematangan kualitas logika, hati, akhlak, dan keimanan. Puncak pendidikan adalah tercapainya titik kesempurnaan kualitas hidup. Selain itu juga pendidikan merupakan jalan perbaikan untuk masa depan, yang mana ada berbagai pihak salah satunya PGRI (Persatuan Guru

Tabel 1: Intisari Strategi Kepemimpinan Instruksional

<i>Modeling</i>	<i>Monitoring</i>	<i>Professional Dialog and Discussion</i>
Kepala sekolah berperan sebagai fasilitator sehingga dengan berbagai cara dia dapat mengetahui kesulitan pembelajaran dan dapat membantu guru dalam mengatasi kesulitan belajar tersebut	Kepala sekolah memberikan dukungan dan memotivasi Guru terhadap pembelajaran	Memaknai visi sekolah melalui berbagai pendapat dengan warga sekolah serta mengupayakan agar visi dan misi sekolah tersebut hidup subur dalam implementasinya
Memberi contoh yang baik dalam menyiapkan, melaksanakan, dan menilai pembelajaran	Memantau kinerja guru (mensupervisi guru)	Kepala sekolah melibatkan para pemangku kepentingan dalam pengelolaan sekolah (manajemen partisipatif)
Membangun kultur sekolah	Pembelajaran di dalam kelas dan di luar kelas	Sering berdialog dan berdiskusi dengan guru permasalahan mutu pembelajaran serta upaya penyelesaiannya

## 3. METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kepustakaan, di mana peneliti mendapat informasi dari buku-buku literatur baik dari dalam negeri maupun dari luar negeri, begitupun dengan jurnal bahkan thesis maupun disertasi. Selain itu juga informasi yang didapatkan dari berita-berita online dan peraturan perundang-undangan hukum Indonesia.

Republik Indonesia) yang telah merespon atau menanggapi keadaan ini dengan cara memikirkan dan merancang perubahan untuk pendidikan yang terdapat dalam buku "*Pendidikan untuk Transformasi Bangsa*", harapan dari PGRI adalah pemerintah dapat mempertimbangkan dan merancang sistem pendidikan nasional dengan baik.

Sebagai suatu proses, pendidikan dimaknai sebagai semua tindakan yang mempunyai efek pada perubahan watak, kepribadian pemikiran dan

perilaku. Dengan demikian, pendidikan bukan sekedar pengajaran dalam kegiatan mentransfer ilmu, teori, dan fakta-fakta akademik semata; atau bukan sekedar ujian saja. Pendidikan pada hakikatnya merupakan proses pembebasan peserta didik dari ketidaktahuan, ketidakmampuan, ketidakberdayaan, ketidakbenaran, ketidakjujuran, dan dari buruknya hati, aklak, dan keimanan.

Untuk melakukan proses pembebasan peserta didik dari ketidaktahuan, ketidakmampuan, ketidakberdayaan, ketidakbenaran, ketidakjujuran, dan dari buruknya hati, akhlak, dan keimanan pada zaman sekarang ini bukanlah hal yang sulit karena telah didukung oleh perkembangan teknologi yang begitu pesat. Faktanya penggunaan internet terbesar di Indonesia berasal dari kalangan anak-anak dan remaja yang merupakan generasi penerus bangsa kita. Penggunaan internet dikalangan anak dan remaja mencapai 30 juta jiwa, data tersebut didapat dari penelitian yang dilakukan oleh lembaga PBB untuk anak-anak, UNICEF bersama para mitra termasuk Kementerian Komunikasi dan Informatika dan Universitas Harvard, AS dengan rincian dapat sebagai berikut 98 persen dari anak-anak dan remaja mengaku tahu tentang internet dan 79,5 persen diantaranya adalah pengguna internet. Selain itu juga terdapat perbedaan anatara pengguna internet di daerah perkotaan, hanya 13 persen dari anak dan remaja yang tidak menggunakan internet, sementara di daerah pedesaan ada 87 persen anak dan remaja tidak menggunakan internet (Harian Kompas, 19/02/2014).

Salah satu fakta diatas merupakan fakta buruk bagi perkembangan anak zaman sekarang yang sangat peduli terhadap perkembangan teknologi maupun internet. Bukan hanya perbedaan penggunaan internet antara anak kalangan kota dan pedesaan, pendidikan yang didapatkan anak kota dan desapun berbeda. Contoh anak kota dan desa yang dimaksud adalah anak-anak yang berada di daerah Indonesia Timur dan Indonesia Barat mendapatkan pendidikan yang berbeda. Hal tersebut jelas terjadi dan juga telah dirasakan oleh penulis ketika masih bersekolah di salah satu Sekolah Menengah Atas di daerah pedalaman Papua yang sekiranya bisa dijangkau oleh transportasi udara. Pendidikan yang didapat memiliki perbedaan yang sangat signifikan. Mengapa demikian? Banyak faktor yang mendukung perbedaan tersebut antara lain, fasilitas perpustakaan baik gedung maupun buku-buku tidak tersedia di

sana, biaya sekolah yang sangat mahal sehingga banyak orang tua memutuskan agar anaknya tidak melanjutkan studi sampai ke jenjang Sekolah Menengah Atas, minimalnya tenaga pendidikan yang ahli pada bidangnya, sangat banyak terjadi jika seorang guru yang ahli pada bidang Kimia mengajarkan Matematika. Faktor lain ialah kurangnya kontrol dan tindak lanjut dari pemerintah terhadap hasil kinerja kepala sekolah sehingga dari tahun ke tahun tidak terjadinya perubahan jika masa kepemimpinan kepala sekolah yang sama.

Di sisi lain kurikulum pendidikan di Indonesia terus berganti seiringan bergantinya menteri pendidikan kita, mulai dari kurikulum tahun 1994 sampai saat ini yang masih diuji cobakan yaitu kurikulum 13. Hal ini menunjukkan belum adanya kesiapan dari pemimpin kita tentang perubahan zaman dan perubahan karakter anak yang semakin hari semakin tidak jelas kemana arah perubahan yang terjadi. Dampak dari perubahan kurikulum sangat dirasakan oleh sekolah sebagai pelaksana pendidikan, kepala sekolah, tenaga kependidikan dan peserta didik.

Adapun beberapa tokoh yang sedang menggunakan gaya kepemimpinan intruksional di Indonesia antara lain Presiden Joko Widodo yang sekarang sungguh menegaskan bahwa masing-masing menteri merancang dan membuat anggarannya sendiri agar dapat dipertanggungjawabkan, dengan demikian akan mengurangi peluang korupsi. Setelah perencanaan keuangan dirancang, ditindak lanjuti dengan pengontrolan yang ketat sehingga pengeluaran menjadi transparan. Contoh lain adalah bapak Ki Hajar Dewantara yang sungguh merancang pendidikan Indonesia yang mandiri yang tidak ikut-ikutan dan mau lepas dari negara asing, serta dengan semboyannya yang masih didengar sampai saat ini yaitu "*ing ngarsa sung tuladha, ing madya mangun karsa, tut wuri handayani*".

Dalam rangka mewujudkan peran kepala sekolah yang strategis, kepala sekolah harus memiliki kompetensi seperti yang tertuang dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Permendiknas) Nomor 13 Tahun 2007 (Wibowo, 2014). Salah satu implementasi dari kompetensi kepala sekolah adalah kepemimpinan pembelajaran, yang dianalogikan sebagai organ jantung dalam tubuh manusia yang memiliki fungsi sangat penting dalam kehidupan manusia. Kepemimpinan pembelajaran yang efektif dan optimal dari kepala sekolah, akan mewujudkan

*atmosphere academic* yang mendukung ketercapaian tujuan sekolah. Selain itu juga menurut Wibowo (2014) bahwa model kepemimpinan bagi kepala sekolah masa depan selanjutnya adalah kepemimpinan intruksional, yang mana fokus dari kepemimpinan ini ialah pada pembelajaran dan mengajar ketimbang bertindak sebagai manajer. Untuk itu kepemimpinan intruksional ini sangat dibutuhkan pada masa mendatang. Selain itu juga berdasarkan hasil penelitian Davis dan Tomas (1989) dalam Wibowo (2014) bahwa sekolah efektif mempersyaratkan kepemimpinan pembelajaran yang tangguh dari kepala sekolahnya. Sedangkan menurut Usman (2012) dalam Wibowo (2014) bahwa kepemimpinan instruksional ini bermanfaat bagi anak didik, guru, sekolah yang menggunakan kepemimpinan instruksional, orang tua, pengguna lulusan dan juga kepala sekolah itu sendiri.

Manfaat bagi anak didik adalah (1) meningkatkan mutu pelayanan pembelajaran dan (2) meningkatkan hasil belajar anak didik. Manfaat bagi guru yaitu (1) meningkatkan kompetensi guru, dan (2) meningkatkan kinerja guru. Bagi sekolah (1) meningkatkan mutu lulusan dan (2) meningkatkan mutu serta akreditasi sekolah. Manfaat lain bagi kepala sekolah ialah (1) memfokuskan perhatian kepala sekolah pada pembelajaran anak didik dan (2) dapat meningkatkan kinerja kepala sekolah. Manfaat lain dirasakan oleh orang tua yaitu (1) dapat meningkatkan kepercayaan orang tua terhadap sekolah dan (2) meningkatkan kepuasan orang tua terhadap sekolah. Sementara bagi pengguna lulusan memiliki manfaat (1) meningkatkan kepercayaan terhadap mutu lulusan sebuah sekolah dan (2) meningkatkan pelamar pekerjaan yang bermutu.

#### 4.2 Strategi Menerapkan Kepemimpinan Instruksional

Di bawah ini penulis menawarkan langkah-langkah penerapan strategi kepemimpinan instruksional yang sebaiknya dilakukan oleh kepala sekolah.

1) Kepala sekolah berperan sebagai fasilitator yaitu sebagai penyedia fasilitas. Penyedia fasilitas bukanlah sebagai orang yang menyediakan sarana prasarana untuk guru melainkan menyediakan fasilitas dalam mengembangkan kemampuan profesional guru dengan langkah-langkah sebagai berikut (McEwan, 2002 dalam Wibowo, 2014):

- a) Membuat jadwal, rencana, atau fasilitas berbagai rapat (perencanaan, pemecahan masalah, pengambilan keputusan, atau pelatihan dalam jabatan) guru yang membicarakan isu-isu pembelajaran;
  - b) Memberi kesempatan guru untuk mengikuti pelatihan tentang kolaborasi, membuat keputusan bersama, coaching, mentoring, pengembangan kurikulum dan presentasi;
  - c) Memberi motivasi dan sumberdaya pada guru untuk berpartisipasi dalam aktivitas pengembangan profesional.
- 2) Memberi contoh yang baik dalam menyiapkan, melaksanakan, dan menilai pembelajaran yaitu sebagai berikut:
- a) Mendesain pembelajaran dengan melibatkan guru-guru agar secara bersama-sama dapat mengembangkan dan menerapkan tujuan serta sasaran pembelajaran yang hendak dicapai sekolah (Yaumi, 2013);
  - b) Desain pembelajaran yang dilakukan secara bersama harus mengacu pada kurikulum yang telah ditetapkan oleh pemerintah atau sistem pendidikan dalam mengembangkan program pembelajaran (McEwan (2002) dalam Wibowo, 2014);
  - c) Menganalisis pembelajaran apakah aktivitas sekolah dan kelas konsisten dengan tujuan pembelajaran. Rumusan tujuan pembelajaran mengacu pada standar kompetensi (SK) dan kompetensi dasar (KD) yang secara nasional dirumuskan melalui Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 23 Tahun 2006 Tanggal 23 Mei 2006 tentang Standar Kompetensi Lulusan (SKL) (Yaumi, 2013);
  - d) Mengevaluasi pencapaian tujuan pembelajaran. Untuk membantu mengevaluasi Gagne dan Briggs (1979) dalam Yaumi (2013) memberikan beberapa pertanyaan yang mencakup: (1) Sejauh mana tujuan pembelajaran yang dikembangkan memenuhi kriteria?; (2) Dengan cara apa dan pada tingkat yang mana produk atau sistem pembelajaran yang dikembangkan lebih baik dibandingkan dengan produk lain yang sudah ada?; (3) Apa dampak tambahan yang mungkin tidak diantisipasi yang timbul selama implementasi dan

sejauh mana tingkat kebaikan atau keburukan produk dibandingkan dengan produk lain yang tersedia?

- 3) Membangun kultur sekolah. Kultur yang dibangun adalah perilaku kultur atau (*cultural behaviors*) yang mengacu pada aspek-aspek kultur dari kepemimpinan. Fungsi kepala sekolah sebagai pemimpin kultur adalah sebagai *high priest* di sekolah (Sergiovani, 1991 dalam Kusmintardjo, 2015). Dalam memainkan perannya sebagai pemimpin kultur kepala sekolah mengidentifikasi diri dengan kekuatan nilai-nilai (*values*) dan keyakinan-keyakinan (*beliefs*) tentang sekolah yang membuat sekolah menjadi unik. Pemimpin kultur berusaha membangun tradisi-tradisi sekitar sekolah menjadi lebih bernilai tinggi (Ubben dan Hughes, 1992 dalam Kusmintardjo, 2015). Perilaku kultur yang dimaksudkan dalam hal ini yaitu menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif bagi pembelajaran, yaitu dengan cara:

- a) Menciptakan suasana kelas yang layak bagi anak didik untuk belajar;
- b) Mendorong agar guru berperilaku positif dalam kelas sehingga membuat iklim pembelajaran baik dan tertib didalam kelas;
- c) Menyampaikan pesan yang memotivasi anak didik untuk sukses;
- d) Membuat kebijakan yang berkaitan dengan kemajuan belajar siswa (pekerjaan rumah, penilaian, pemantauan kemajuan belajar, remedial, laporan hasil belajar, kenaikan/tinggal kelas) meliputi: (1) Menetapkan sasaran prestasi anak didik yang akan dikomunikasikan secara langsung dengan anak didik, guru dan orang tua; (2) Menetapkan aturan yang jelas mengenai waktu penggunaan kelas untuk pembelajaran dan monitor waktu efektif penggunaannya; (3) Menetapkan, melaksanakan, dan mengevaluasi prosedur serta aturan untuk menangani dan menegakkan masalah-masalah disiplin, bersama dengan guru dan anak didik.

- 4) Menjadi motivator. Sebagai seorang motivator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada

para guru. Adapun langkah- langkah untuk menumbuhkan motivasi melalui:

- a) Pengaturan lingkungan fisik (ruang kerja, ruang belajar, ruang perpustakaan, ruang laboratorium, bengkel) yang kondusif (nyaman dan menyenangkan);
  - b) Pengaturan suasana kerja yang tenang dan menyenangkan. Misalnya kepala sekolah harus mampu menciptakan hubungan hubungan kerja yang harmonis antar sesama guru;
  - c) Kepala sekolah menanamkan disiplin kepada semua bawahan. Untuk mewujudkan sikap disiplin ini sebaiknya kepala sekolah (1) membantu guru dalam mengembangkan pola perilakunya; (2) membantu guru meningkatkan standar perilakunya; (3) melaksanakan semua aturan yang telah disepakati bersama;
  - d) Kepala sekolah mendorong guru agar bekerja lebih giat apabila kegiatan yang dilakukan oleh guru menarik dan menyenangkan;
  - e) Memberikan penghargaan kepada guru untuk meningkatkan profesionalisme guru.
- 5) Melakukan supervisi kepada guru. Salah satu tugas kepala sekolah adalah menjadi supervisor, yaitu mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan. Supervisi merupakan suatu proses yang dirancang secara khusus untuk membantu para guru dan supervisor dalam mempelajari tugas sehari-hari di sekolah; agar dapat menggunakan pengetahuan dan kemampuannya untuk memberikan layanan yang lebih baik pada orang tua peserta didik dan sekolah, serta berupaya menjadikan sekolah sebagai masyarakat belajar yang lebih efektif (Sergiovani dan Starrat, 1993 dalam Mulyasa, 2007). Salah satu supervisi akademik yang digunakan adalah supervisi klinis. Adapun karakteristik dari supervisi ini adalah sebagai berikut:
- a) Supervisi yang diberikan adalah berupa bantuan bukan perintah, sehingga inisiatif diharapkan tetap ada pada guru;
  - b) Aspek yang disupervisi berdasarkan usul dari guru, yang dikaji bersama kepala sekolah sebagai supervisor untuk dijadikan kesepakatan;

- c) Instrumen dan metode observasi dikembangkan secara bersama oleh guru dan kepala sekolah;
  - d) Mendiskusikan dan menafsirkan hasil pengamatan dengan mendahulukan interpretasi guru;
  - e) Supervisi dilakukan dalam suasana terbuka, tatap muka, dan supervisor lebih banyak mendengarkan serta menjawab pertanyaan guru dari pada memberi saran dan pengarahan;
  - f) Supervisi klinis memiliki tiga tahapan yaitu pertemuan awal, pengamatan dan umpan balik;
  - g) Supervisi dilakukan secara berkelanjutan untuk meningkatkan suatu keadaan dan memecahkan suatu masalah.
- 6) Dengan Pembelajaran dalam kelas dan luar kelas. Temuan penelitian tentang pembelajaran di dalam dan di luar kelas mendukung pernyataan Soutworth (2002), Hallinger (2003), dan Bush & Glover (2003) dalam Usman dan Raharjo (2013) yang menyatakan kepemimpinan pembelajaran adalah kepemimpinan yang fokus pada pembelajaran. Pembelajaran di sini meliputi pembelajaran di kelas dan di luar kelas. Proses pembelajaran tidak hanya menyangkut eksplorasi, elaborasi, dan konfirmasi tetapi juga meningkatkan kompetensi siswa dalam melakukan observasi (menyimak, melihat, membaca, mendengar), bertanya, asosiasi, menyimpulkan, mengkomunikasikan baik secara lisan, tertulis, maupun bahasa tubuh) (Bahan Uji Publik Kurikulum 2013). Hasil penelitian Usman dan Raharjo (2013) menunjukkan bahwa kebanyakan anak didik di Indonesia mudah mendapatkan informasi dari kelas dan luar kelas, dari guru, dari buku, dari berbagai sumber lainnya tetapi belum mampu meramunya dalam bentuk karya ilmiah. Kultur baca siswa kita masih rendah karena waktunya tersita oleh sinetron di TV, Short Message (SMS), main game, melihat hal-hal yang tidak perlu di internet, dan berkomunikasi lewat telepon. Siswa kita dapat dikatakan sebagai pendengar yang “baik” karena masih berkultur diam. Siswa takut bertanya pada hal belajar adalah bertanya karena ingin tahu. Kemampuan menyimpulkan masih rendah karena belum mampu menyimpulkan berbagai informasi. Siswa cenderung belum mampu mengkomunikasikan pikirannya baik secara tertulis, bahasa tubuh, mau pun lisan karena kurang menguasai substansi, dan bahasa Indonesia. Adapun cara yang digunakan kepala sekolah melalui guru atau kepala sekolah secara langsung mengajar didalam kelas, dalam menciptakan pembelajaran yang kreatif, profesional dan menyenangkan yaitu sebagai berikut (Mulyasa, 2007):
- a) Menggunakan keterampilan bertanya kepada anak didik;
  - b) Memberikan respon kepada anak didik yang menanggapi pertanyaan dari guru;
  - c) Memberikan variasi metode pengajaran agar tidak terkesan monoton dalam belajar;
  - d) Membimbing diskusi kelompok kecil maupun kelompok besar;
  - e) Mengelola kelas dengan baik.
- 7) Memaknai visi dan misi sekolah. Kepala sekolah memiliki peranan penting dalam penyusunan dan pengkomunikasian visi serta misi sekolah kepada pihak-pihak terkait. Menurut Archilles dalam Davis dan Thomas (1989) dalam Kusmintardjo. (2015) visi sekolah dapat dikembangkan dengan membaca literatur tentang sekolah efektif dan mengunjungi sekolah efektif serta belajar dari sekolah tersebut. Oleh karena itu penulis menyajikan dibawah ini langkah-langkah untuk memaknai visi sekolah:
- a) Memiliki visi yang jelas tentang apa yang ingin dicapai oleh sekolah secara bersama-sama;
  - b) Dapat menetapkan dan menyampaikan visi serta sasaran kepada warga sekolah;
  - c) Memiliki kemampuan untuk memantau kemajuan sekolah secara kontinyu sesuai dengan visi sekolah;
  - d) Memiliki sikap sportif dan korektif bila ada penyimpangan pelaksanaan kegiatan yang tidak mengarah pada visi sekolah
- 8) Melibatkan para pemangku kepentingan dalam pengelolaan sekolah dalam hal ini dewan pendidikan dan komite sekolah. Adapun peran dari dewan pendidikan dan komite sekolah adalah sebagai berikut (Mulyasa, 2007):

- a) Memberi pertimbangan dalam mememberdayakan masyarakat dan lingkungan sekolah, serta menentukan dan melaksanakan kebijakan pendidikan;
  - b) Mendukung kerja sama sekolah dengan masyarakat, secara finansial maupun non finansial;
  - c) Mengontrol kerja sama sekolah dan masyarakat;
  - d) Mediator anatar sekolah, pemerintah, dewan perwakilan daerah (DPRD) dengan masyarakat;
  - e) Mendorong tumbuhnya perhatian dan komitmen masyarakat terhadap penyelenggaraan pendidikan yang bermutu;
  - f) Melakukan kerja sama dengan masyarakat dana dunia kerja, pemerintah dan DPRD dalam rangka penyelenggaraan pendidikan yang berkualitas;
  - g) Menampung dan menganalisis aspirasi, ide, tuntutan dan berbagai kebutuhan masyarakat terhadap pendidikan;
  - h) Memberikan masukan, pertimbangan dan rekomendasi kepada pemerintah daerah dan DPRD berkaitan dengan kebijakan dan program pendidikan, kriteria kinerja pendidikan di daerahnya, kriteria guru termasuk kepala sekolah, dan kriteria sarana dan prasarana serta kebijakan pendidikan;
  - i) Mendorong orang tua dan masyarakat untuk secara aktif dan berpartisipasi dalam pendidikan;
  - j) Melakukan evaluasi dana pengawasan terhadap perencanaan, pelaksanaan kebijakan, program dan output pendidikan.
- 9) Berdialog dan berdiskusi dengan guru mengenai permasalahan mutu pembelajaran serta upaya penyelesaiannya. Salah satu upaya peningkatan mutu pendidikan di Indonesia adalah dengan menggunakan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), yang dalam hal ini Menteri Pendidikan Nasional telah mencanangkan "Gerakan Peningkatan Mutu Pendidikan" pada tanggal 2 Mei 2002; dan lebih terfokus lagi telah diamanatkan dalam Undang-Undang Sisdiknas (2003) bahwa tujuan pendidikan nasional adalah untuk mencerdaskan kehidupan bangsa (Mulyasa, 2007). Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) merupakan strategi untuk mewujudkan sekolah yang efektif dan produktif, dengan karakteristik dasar MBS menurut Saud (2002) dalam Mulyasa (2007) yaitu:
- a) Pemberian otonomi luas kepala sekolah. MBS memberikan otonomi yang luas kepada sekolah dengan tanggung jawab pengelolaan sumber daya dan pengembangan strategi sesuai dengan kondisi setempat. Disisi lain sekolah diberikan kewenangan dan kekuasaan untuk mengembangkan program-program kurikulum dan pembelajaran sesuai dengan kondisi dan kebutuhan peserta didik serta tuntutan masyarakat.
  - b) Partisipasi masyarakat dan orang tua. Dukungan yang diberikan masyarakat dan orang tua bukan saja dalam hal keuangan melainkan melalui komite sekolah dan dewan pendidikan merumuskan dan mengembangkan program-program yang dapat meningkatkan kualitas sekolah. selain itu juga masyarakat dan orang tua menjalin kerja sama untuk membantu sekolah sebagai nara sumber berbagai kegiatan sekolah untuk meningkatkan kualitas pembelajaran.
  - c) Kepemimpinan yang demokratis dan profesional. Kepala sekolah adalah manajer pendidikan profesional yang direkrut komite sekolah untuk mengelola segala kegiatan sekolah berdasarkan kebijakan yang ditetapkan. Guru-guru yang direkrut oleh sekolah adalah pendidik profesional dalam bidangnya masing-masing. Dalam proses pengambilan keputusan, kepala sekolah mengimplementasikan proses "*bottom-up*" secara demokratis, sehingga semua pihak memiliki tanggung jawab terhadap keputusan yang diambil beserta pelaksanaannya.
  - d) *Team-work* yang kompak dan transparan. Contohnya dewan pendidikan dan komite sekolah bekerja sama secara harmonis sesuai dengan posisinya masing-masing untuk mewujudkan sekolah yang dibanggakan. Contoh lain dalam pelaksanaan program

pihak-pihak terkait bekerja sama secara profesional untuk mencapai target yang disepakati bersama.

## 5. KESIMPULAN

Dari penelitian ini ditemukan bahwa kepemimpinan instruksional merupakan kepemimpinan yang fokus pada peningkatan mutu pembelajaran anak didik melalui guru serta merupakan kepemimpinan yang sangat bermanfaat bagi banyak pihak mulai dari sekolah itu sendiri, kepala sekolah, anak didik, guru bahkan bagi pengguna lulusan yang menggunakan kepemimpinan instruksional ini. Adapun strategi kepemimpinan instruksional

yang sebaiknya diterapkan di Indonesia adalah *modeling*, *monitoring* dan *professional dialog and discussion*. (1) *Modeling* yang artinya keteladanan kepala sekolah menjadi contoh atau model yang ditiru oleh guru di sekolah yang dipimpinnya, (2) *Monitoring* artinya melakukan pemantauan kinerja guru ke kelas saat guru melaksanakan proses pembelajaran di kelas serta memanfaatkan hasil pemantauan tersebut untuk pembinaan lebih lanjut, (3) *Professional dialog and discussion* artinya berarti membicarakan secara aktif, interaktif, efektif, aspiratif, inspiratif, produktif, demokratis dan ilmiah tentang hasil penilaian kinerja dan rencana tindak lanjut peningkatan mutu proses dan hasil pembelajaran siswa.

## DAFTAR PUSTAKA

- Budiono dan Wibowo. 2014. *Pengaruh Komunikasi Organisasi, Kecerdasan Emosi Dan Pengambilan Keputusan Terhadap Implementasi Peran Kepemimpinan Kepala SD*. Diunduh dari [www.journal.uny.ac.id](http://www.journal.uny.ac.id) pada tanggal 11 Mei 2016.
- Bush dan Glover. 2003. "School Leadership: Concepts and Evidence". Dalam *National College for School Leadership (NCSL)*. Diunduh dari <http://www.ncsl.org.uk/literaturereviews>, pada tanggal 30 Juni 2016.
- Bush, T. 2008. *Leadership and Management Development in Education*. London: Sage. Diunduh dari [http://www.dphu.org/uploads/attachments/books/books\\_5057\\_0.pdf](http://www.dphu.org/uploads/attachments/books/books_5057_0.pdf) pada tanggal 16 Mei 2016.
- Diyati, H dan Muhyadi. 2014. "Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Pengembangan Budaya Sekolah Di Sdn Kwayuhan, Kecamatan Minggir, Sleman". Dalam *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*. Diunduh dari <http://journal.uny.ac.id/index.php/jamp/article/view/2407> pada tanggal 11 Mei 2016.
- Eng & Ramaniah. 2012. *Kepemimpinan Instruksional*. BS PRINT (M)SDN.BHD. Kuala Lumpur. Diunduh dari <https://books.google.co.id/books>, pada tanggal 30 Juni 2016.
- Friar, Phil. 2014. *Leadership Theory and Practice in a Highly Demanding and Changing Educational Environment*. Diunduh dari [www.educationalleaders.govt.nz](http://www.educationalleaders.govt.nz) pada tanggal 09 Mei 2016.
- Hallinger, Philip. 2003. "Leading Educational Change: Reflections on the Practice of Instructional and Transformational Leadership". Dalam *Cambridge Journal of Education*. Vol. 33, No. 3, November, p. 35-70. Diunduh dari <http://eric.ed.gov/?id=EJ770849>, pada tanggal 30 Juni 2016.
- Huber, G. S. 2010. *School Leadership International Perspective*. London: Springer. Diunduh dari [http://bildungsplanung.de/pdf/PubsHuber/1\\_4/HuberMujis-2010-SchoolLeadershipEffectivenessTheGrowingInsight%20intheImportance.pdf](http://bildungsplanung.de/pdf/PubsHuber/1_4/HuberMujis-2010-SchoolLeadershipEffectivenessTheGrowingInsight%20intheImportance.pdf), pada tanggal 09 Mei 2016.
- Kleine-Kracht, S.P. 1993. "Indirect Instructional Leadership: An Administrator's Choice". *Educational Administration Quarterly*, 29(2): 187-212. Diunduh dari <http://eaq.sagepub.com/content/29/2/187>, pada tanggal 30 Juni 2016.
- Kusmintardjo. 2015. *KEPEMIMPINAN PEMBELAJARAN OLEH KEPALA SEKOLAH*. Diunduh dari <http://ap.fip.um.ac.id/wp-content/uploads/2015/05/volume-24-no.-327-36.pdf>, pada tanggal 15 Mei 2016.

- Mulyasa. 2007. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. PT Remaja Rosdakarya: Bandung.
- Mulyasa. 2007. *Menjadi Guru Profesional Menciptakan Pembelajaran Kreatif Dan Menyenangkan*. PT Remaja Rosdakarya: Bandung.
- Panji, Aditya. 2014. "Hasil Survey Pemakaian Internet Remaja Indonesia". *Harian Kompas* di unduh dari <http://tekno.kompas.com/read/2014/02/19/1623250/Hasil.Survei.Pemakaian.Internet.Remaja>, pada tanggal 17 Juni 2016.
- Pramudia. 2012. "Pengaruh Kepemimpinan Pembelajaran (Instructional Leadership) Terhadap Prestasi Belajar Siswa Di Sma Negeri 2 Indramayu", Dalam *Thesis*. Diunduh dari <http://lib.ui.ac.id/file?file=digital/20290389-T%2029579Pengaruh%20kepemimpinan-full%20text.pdf> pada tanggal 20 Mei 2016.
- Rahatna, Ly. 2013. "Pengaruh Kepemimpinan Instruksional Kepala Sekolah Dan Iklim Sekolah Terhadap Kinerja Mengajar Guru Pada SMP se-Bandung Utara". Dalam *Thesis*. Diunduh dari [http://repository.upi.edu/2172/4/T\\_AD\\_P\\_1107061\\_Chapter1.pdf](http://repository.upi.edu/2172/4/T_AD_P_1107061_Chapter1.pdf) pada tanggal 20 Mei 2016.
- Southworth, Geoff. 2002. "Instructional Leadership In Schools: Reflections and Emperical Evidence". Dalam *Journal National College for School Leadership*. Diunduh dari <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.138.534&rep=rep1&type=pdf> pada tanggal 09 Mei 2016.
- Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2010. "Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah/ Madrasah". Diunduh dari [http://jatim.kemenag.go.id/file/file/peraturan\\_tentangPNS/dxoc1413864218.pdf](http://jatim.kemenag.go.id/file/file/peraturan_tentangPNS/dxoc1413864218.pdf) pada tanggal 20 Juni 2016.
- Usman, H dan Rahajo.N.E. 2013. *Strategi Kepemimpinan Pembelajaran Menyongsong Implementasi Kurikulum 2013*. Diunduh dari <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:CXR4jqpmhFkJ:journal.uny.ac.id/index.php/cp/article/download/1253/pdf+&cd=2&hl=en&ct=clnk&gl=id> pada tanggal 30 Juni 2016.
- Usman, Husaini. 2015. "Model Kepemimpinan Instruksional Kepala Sekolah". Diunduh dari cakrawala pendidikan dalam [www.journal.uny.ac.id](http://www.journal.uny.ac.id) diakses pada tanggal 08 Mei 2016.
- Wardani, D.K & Indriayu, M. 2015. "Kepemimpinan Pembelajaran Kepala Sekolah Untuk Meningkatkan Profesionalisme Guru Menghadapi Masyarakat Ekonomi Asean". Dalam *Prosiding Seminar Nasional 9 Mei 2015*, di unduh dari <http://eprints.uny.ac.id/21973/1/61%20Dewi%20Kusuma%20Wardani%20%26%20Mintasih%20Indriayu.pdf> pada tanggal 20 Mei 2016.
- Wibowo, A. 2014. *Manager dan Leader Sekolah Masa Depan*. Pustaka Pelajar: Yogyakarta.
- Yaumi, M. 2013. *Prinsip-Prinsip Desain Pembelajaran Disesuaikan Dengan Kurikulum 2013*. Kencana: Jakarta.
- Yulk, Gary. 1998. *Leadership in Organizations*. London: Prentice-Hall International. Diunduh dari <http://corenet.org.pk/js/Gary-Yukl-Leadership-in-Organizations.pdf> pada tanggal 08 Mei 2016.