

## **IMPLEMENTASI KEPEMIMPINAN PEMBELAJARAN KEPALA MADRASAH DI MADRASAH ALIYAH PEMBANGUNAN**

**Rusli**

UIN Syarif Hidayatullah Jakarta

Email: rusli@uinjkt.ac.id

### **ABSTRACT**

This paper discusses the learning leadership of the Madrasah Principal in Madrasah Aliyah (MA) Pembangunan. The principal of the madrasah as a leader is responsible for the course of the learning process in schools. A successful learning process will increase learning achievement and student satisfaction and motivation to learn higher.

The principal as a learning leader is leadership that emphasizes components that are closely related to learning, including curriculum, teaching and learning processes, assessment, assessment, teacher development, excellent service in learning, and building learning communities in schools. The main objective of learning leadership is to provide excellent service to all students so that they are able to develop their potential, talents, interests and needs.

Learning leadership is also aimed at facilitating learning so that student learning achievement increases, learning satisfaction is higher, learning motivation is higher, curiosity is realized, creativity is fulfilled, innovation is realized, an entrepreneurial spirit is formed, and awareness for lifelong learning because of science and technology and art developing rapidly growing well. Learning leadership if applied in schools will be able to build learning communities for its citizens and even be able to make the school a learning school.

**Keywords :** Leadership, Learning, Principal

## ABSTRAK

Tulisan ini membahas tentang kepemimpinan pembelajaran Kepala Madrasah di Madrasah Aliyah (MA) Pembangunan. Kepala madrasah sebagai pemimpin bertanggung jawab terhadap jalannya proses pembelajaran di sekolah. Proses pembelajaran yang berhasil akan meningkatkan prestasi belajar dan kepuasan serta motivasi belajar peserta didik semakin tinggi.

Kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran adalah kepemimpinan yang menekankan pada komponen-komponen yang terkait erat dengan pembelajaran, meliputi kurikulum, proses belajar mengajar, asesmen, penilaian, pengembangan guru, layanan prima dalam pembelajaran, dan pembangunan komunitas belajar di sekolah. Tujuan utama kepemimpinan pembelajaran adalah memberikan layanan prima kepada semua siswa agar mereka mampu mengembangkan potensi, bakat, minat dan kebutuhannya.

Kepemimpinan pembelajaran ditujukan juga untuk memfasilitasi pembelajaran agar siswa prestasi belajar siswa meningkat, kepuasan belajar semakin tinggi, motivasi belajar semakin tinggi, keingintahuan terwujudkan, kreativitas terpenuhi, inovasi terealisasi, jiwa kewirausahaan terbentuk, dan kesadaran untuk belajar sepanjang hayat karena ilmu pengetahuan dan teknologi serta seni berkembang dengan pesat tumbuh dengan baik. Kepemimpinan pembelajaran jika diterapkan di sekolah akan mampu membangun komunitas belajar warganya dan bahkan mampu menjadikan sekolahnya sebagai sekolah belajar (*learning school*).

**Kata kunci:** Kepemimpinan, Pembelajaran, Kepala Sekolah

## PENDAHULUAN

Paradigma perkembangan madrasah kini menunjukkan dinamika yang positif dan progresif. Deregulasi yang diarahkan untuk kemajuan madrasah sudah diupayakan oleh Kementerian Agama RI secara maksimal. Hal ini dapat dicermati dari munculnya beberapa PMA yang bersentuhan dengan madrasah, misalnya: Peraturan Menteri Agama (PMA) No 28 Tahun 2010 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Madrasah, PMA No 4 Tahun 2012 tentang Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Teknis di Lingkungan Kementerian Agama”, dan PMA No 58 Tahun 2017 sebagai pengganti PMA No 29 Tahun 2014 tentang Kepala Madrasah.

Kepala madrasah merupakan suatu posisi yang strategis untuk melakukan perubahan-perubahan di madrasah masing-masing. Sekaligus sebagai ujung tombak maju mundurnya suatu madrasah. Hal ini dapat dimaklumi, karena tugas kepala madrasah meliputi dua bidang utama, yaitu meningkatkan keunggulan madrasah dalam bidang tugas manajerial dan akademik. Bidang keunggulan manajerial berada dalam tugas pokok dan fungsi merencanakan strategi, mengimplementasikan strategi, dan mengevaluasi keterlaksanaan dan ketercapaian target strategi dalam mewujudkan keunggulan madrasah dalam memenuhi delapan standar nasional pendidikan.

Bidang tugas utama kepala madrasah yang kedua adalah membangun keunggulan akademik yang mencakup tugas supervisi perencanaan, implementasi, dan evaluasi penerapan kurikulum. Bidang tugas ini lebih fokus dalam pengendalian pemenuhan target pada lima standar yaitu SKL, isi, proses, penilaian, dan tenaga pendidik. Sasaran pengembangan tugas ini mengutamakan pada kemampuan kepala madrasah dalam mengendalikan pengembangan , pelaksanaan, evaluasi keterlaksanaan dan ketercapaian target kurikulum yang diintegrasikan dengan perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi peningkatan mutu kinerja pendidik dan siswa.

Efektivitas tugas utama kepala madrasah dalam bidang pengembangan akademik diperlukan kapasitas dan kualitas kepala madrasah yang mencerminkan sebagai pemimpin pembelajaran. Kapasitas kepala madrasah terlihat dari potensinya sebagai menjalin komunikasi, kerja sama, mengarahkan dan memotivasi warga madrasah dalam mengintegrasikan diri menjadi tim yang solid sehingga dengan kekuatannya dapat merealisasikan visi-misi ke dalam aksi dan realisasi.

Kapasitas kepala madrasah sebagai pemimpin pembelajaran tercermin dalam pengembangan kapasitas diri untuk menjadi teladan. Indikator operasional yang terkait dengan kapasitas diri sebagai teladan atau panutan terlihat pada disiplin kepala madrasah berpakaian, memelihara kebersihan diri, menunaikan kewajiban beribadat kepada Allah SWT, tingkat kehadiran di madrasah, datang tepat waktu, cara memanfaatkan waktu di madrasah, cara berkomunikasi yang santun dan menghargai semua orang.

Di samping itu keberadaannya di madrasah untuk menyemangati tim kerja, memperlihatkan sebagai pembaca yang epektif, cara memanfaatkan sumber daya di madrasah, menghargai pendapat orang-orang, keterbukaan dalam berkomunikasi dengan semua orang, menghargai prestasi yang dicapai,

menyatakan pujian dengan jujur terhadap prestasi yang baik, dan bersikap transparan dalam pengambilan keputusan.

Kualitas kepala madrasah sebagai pemimpin pembelajaran terlihat dalam kemampuannya menguasai ilmu pengetahuan dan terampil menerapkan ilmu pengetahuannya. Ia memiliki kemampuan yang luas. Hal ini terlihat dalam keterampilan mengolah data, informasi, fakta yang ditunjang dengan penguasaan teori, prinsip, prosedur yang ditunjang dengan keterampilan berpikir ilmiah serta mampu memecahkan masalah. Kapasitas dirinya terlihat pula dalam kecakapan menerapkan teori dengan prosedur ilmiah sehingga mampu memecahkan masalah yang sekolah hadapi dengan solusi yang cerdas, inspiratif, dan inovatif. Daya inovasinya terlihat dalam kualitas dirinya dalam menghasilkan gagasan baru dalam mengelola pembaharuan.

Produktivitasnya ditandai dengan adanya ide-ide baru yang menghasilkan rencana baru, teknik baru, metode baru, proses baru, sumber belajar baru, bentuk pelayanan baru yang dapat meningkatkan kesetaraan peluang untuk berprestasi sehingga mengurangi kesenjangan prestasi antara semua orang. Produktivitas penguasaan ilmu pengetahuan dan keterampilan kepala madrasah adalah keunggulan kepala madrasah dalam mewujudkan prestasi dan kemampuan menghasilkan mutu lulusan yang terbaik dibanding lulusan madrasah lainnya.

Kepala madrasah sebagai pemimpin pembelajaran adalah kepemimpinan yang menekankan pada komponen-komponen yang terkait erat dengan pembelajaran, meliputi kurikulum, proses belajar mengajar, asesmen, penilaian, pengembangan guru, layanan prima dalam pembelajaran, dan pembangunan komunitas belajar di madrasah.

Tujuan utama kepemimpinan pembelajaran adalah memberikan layanan prima kepada semua siswa agar mereka mampu mengembangkan potensi, bakat, minat dan kebutuhannya.

Kepemimpinan pembelajaran ditujukan juga untuk memfasilitasi pembelajaran agar prestasi belajar meningkat, kepuasan belajar semakin tinggi, motivasi belajar semakin tinggi, keingintahuan terwujudkan, kreativitas terpenuhi, inovasi terealisasi, jiwa kewirausahaan terbentuk, dan kesadaran untuk belajar sepanjang hayat karena ilmu pengetahuan dan teknologi serta seni berkembang dengan pesat tumbuh dengan baik. Kepemimpinan pembelajaran jika diterapkan di sekolah akan mampu membangun komunitas belajar warganya dan bahkan mampu menjadikan madrasah sebagai madrasah belajar (*learning school*).

Madrasah belajar memiliki perilaku-perilaku sebagai berikut: memberdayakan warga madrasah seoptimal mungkin, memfasilitasi warga madrasah untuk belajar terus dan belajar ulang, mendorong kemandirian setiap warga madrasah, memberi kewenangan dan tanggungjawab kepada warga madrasah, mendorong warga madrasah untuk mempertanggungjawabkan proses dan hasil kerjanya, mendorong teamwork yang kompak, cerdas, dinamis, harmonis, dan lincah/cepat tanggap terhadap pelanggan utama yaitu siswa,

mengajak warga madrasahnyanya untuk menjadikan madrasahnyanya berfokus pada layanan prima kepada siswa, mengajak warga madrasahnyanya, untuk siap dan akrab menghadapi perubahan, mengajak warga madrasahnyanya untuk berpikir sistem, mengajak warga madrasahnyanya untuk komit terhadap keunggulan mutu, dan mengajak warga madrasahnyanya untuk melakukan perbaikan secara terus-menerus.

Berdasarkan deskripsi di atas, peneliti tertarik untuk meneliti Implementasi Kepemimpinan Pembelajaran Kepala Madrasah di Madrasah Aliyah Pembangunan yang beralamat di Jl. Ibnu Taimiyah IV, Komplek Dosen UIN Jakarta, Ciputat, Tangerang Selatan.

Penelitian tentang Implementasi kepemimpinan pembelajaran ini mengacu pada dua belas kompetensi kepemimpinan pembelajaran yang dikeluarkan oleh Direktorat Tenaga Kependidikan Kemendikbud RI.

## **KAJIAN TEORI**

### **1. Implementasi**

Implementasi dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia artinya pelaksanaan atau penerapan. Implementasi dapat diartikan sebagai suatu penerapan ide, konsep, kebijakan atau inovasi dalam suatu tindakan praktis, sehingga memberikan dampak, baik berupa perubahan, pengetahuan, keterampilan, maupun nilai dan sikap (Muhammad Firdaus, 2017).

Implementasi adalah bermuara pada aktivitas, aksi, tindakan, atau adanya mekanisme suatu sistem. Implementasi bukan sekedar aktivitas, tetapi suatu kegiatan yang terencana dan untuk mencapai tujuan kegiatan (Nurdin Usman, 2002: 70).

Dari dua pengertian implementasi yang dikemukakan di atas, dapat dikatakan bahwa dalam implementasi ada tiga unsur proses implementasi, yaitu pertama, adanya program atau kebijakan yang dilaksanakan, kedua kelompok sasaran, yaitu guru dan siswa, dan ketiga adalah pelaksanaan yang terencana untuk mencapai tujuan.

### **2. Kepemimpinan**

Kepemimpinan menurut Wirawan sebagai proses pemimpin menciptakan visi, mempengaruhi sikap, perilaku, pendapat, nilai-nilai, norma dan sebagainya dari pengikut untuk merealisasikan visi (Wirawan, 2006: 19). Sedangkan Agus Dharma mengartikan kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi aktivitas seseorang atau kelompok orang untuk mencapai tujuan (Agus Dharma, 1995: 99).

Menurut Soepardi, seperti dikutip E. Mulyasa, mengartikan kepemimpinan adalah kemampuan untuk menggerakkan, mempengaruhi, memotivasi, mengajak, mengarahkan, menasehati, membimbing, menyuruh, memerintah, melarang dan bahkan menghukum, serta membina dengan maksud agar manusia sebagai media manajemen mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan administrasi secara efektif dan efisien (E. Mulyasa: 2004: 107).

Dasar kepemimpinan menurut Ristiyanti adalah pengaruh antarpribadi, yaitu usaha pemimpin untuk mempengaruhi perilaku pengikutnya. Tujuan dari pengaruh itu adalah untuk mencapai tujuan tertentu (Ristiyanti, 2006:10). Berpijak atas dasar itu, Ristiyanti kemudian menyimpulkan bahwa kepemimpinan mempunyai unsur-unsur:

- (a) Adanya hubungan antarmanusia,
- (b) Hubungan itu berdasarkan posisi, kekuasaan, kemampuan, atau factor-faktor lain,
- (c) Tujuan dari penyelenggaraan hubungan itu adalah pencapaian tujuan tertentu,
- (d) Hubungan itu melibatkan individu atau kelompok,
- (e) Hubungan itu dilakukan dalam situasi tertentu,
- (f) Hubungan itu dilakukan dengan berbagai macam gaya yang ditentukan oleh sifat-sifat pemimpin, sifat-sifat pengikut dan situasi dimana proses kepemimpinan itu terjafi,
- (g) Bahwa dalam keseluruhan kepemimpinan, komunikasi merupakan esensi keberhasilan kepemimpinan.

Kepala sekolah menurut Wahjosumidjo adalah seorang pemimpin. Sebagai pemimpin, kepala sekolah hendaknya mempraktekkan fungsi-fungsi kepemimpinan di dalam kehidupan sekolah (Wahjosumidjo, 2001: 108), yaitu: *Pertama*, kepala sekolah bertanggung jawab untuk memenuhi atau menyediakan dukungan yang diperlukan oleh para guru, staf, dan siswa baik berupa dana, peralatan, waktu, bahkan suasana yang mendukung. *Kedua*, kepala sekolah berperan sebagai katalisator, dalam arti mampu menimbulkan dan menggerakkan semangat para para guru, staf dan siswa dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. *Ketiga*, kepala sekolah harus dapat menciptakan rasa aman di dalam lingkungan sekolah. *Keempat*, kepala sekolah harus menjaga integritasnya, selalu terpercaya, dihormati baik sikap, perilaku maupun perbuatannya, dan *kelima*, kepala sekolah harus dapat menghargai dan selalu membangkitkan semangat, percaya diri terhadap para guru, staf dan siswa.

### 3. Pembelajaran

Pembelajaran adalah proses interaksi peserta didik dengan pendidik dan sumber belajar pada suatu lingkungan belajar. Pembelajaran merupakan kegiatan belajar mengajar yang diberikan pendidik agar dapat terjadi proses mendapatkan ilmu dan pengetahuan, penguasaan keterampilan dan pembentukan sikap serta kepercayaan pada peserta didik. Dengan kata lain, pembelajaran adalah proses untuk membantu peserta didik agar dapat belajar dengan baik.

Menurut Duffy dan Roehler, pembelajaran merupakan usaha yang sengaja melibatkan dan menggunakan pengetahuan profesional yang dimiliki guru untuk mencapai tujuan kurikulum. Sedangkan Gagne dan Brigs mengartikan pembelajaran adalah suatu sistem yang bertujuan untuk membantu proses belajar siswa yang berisi serangkaian peristiwa, yang dirancang disusun sedemikian rupa untuk mempengaruhi dan mendukung terjadinya proses belajar siswa yang bersifat internal (Nurochim, 2013: 17).

Pembelajaran merupakan proses dasar dari pendidikan, dari sanalah lingkup terkecil secara formal yang menentukan pendidikan berjalan baik atau tidak. Pembelajaran merupakan suatu proses menciptakan kondisi yang kondusif agar terjadi interaksi komunikasi belajar mengajar antar guru, peserta didik, dan komponen pembelajaran lainnya untuk mencapai tujuan pembelajaran. (Rusman, 2015: 16).

Dalam pembelajaran, terjadi interaksi antara guru dan peserta didik. Interaksi ini bertujuan agar peserta didik dapat menguasai isi pelajaran baik dalam aspek pengetahuan (kognitif), perubahan sikap (afektif) dan keterampilan (psikomotor).

#### 4. Kepemimpinan Pembelajaran

Kepemimpinan pembelajaran (*instructional leadership*) adalah kepemimpinan yang memfokuskan/menekankan pada pembelajaran yang komponen-komponennya meliputi kurikulum, proses belajar mengajar, asesmen (penilaian hasil belajar), penilaian serta pengembangan guru, layanan prima dalam pembelajaran, dan pembangunan komunitas belajar di sekolah. Tujuan utama kepemimpinan pembelajaran adalah meningkatnya prestasi belajar peserta didik.

Kepemimpinan pembelajaran ditujukan juga untuk memfasilitasi pembelajaran agar prestasi belajar peserta didik meningkat, kepuasan belajar semakin tinggi, motivasi belajar semakin tinggi, keingintahuan terwujud, kreativitas terpenuhi, inovasi terealisasi, jiwa kewirausahaan terbentuk, dan kesadaran untuk belajar sepanjang hayat karena ilmu pengetahuan dan teknologi serta seni berkembang dengan pesat tumbuh dengan baik. Kepemimpinan pembelajaran jika diterapkan di sekolah akan mampu membangun komunitas belajar warganya dan bahkan mampu menjadikan sekolahnya sebagai sekolah belajar.

Kompetensi kepemimpinan pembelajaran menurut Direktorat Tenaga Kependidikan (2009) terdiri dari: (1) mengartikulasikan pentingnya visi, misi, dan tujuan sekolah yang menekankan pada pembelajaran, (2) mengarahkan dan membimbing pengembangan kurikulum, (3) membimbing pengembangan dan perbaikan proses belajar mengajar yang meliputi perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi pembelajaran serta pengelolaan kelas, (4) mengevaluasi kinerja guru dan mengembangkannya, (5) membangun komunitas pembelajaran, (6) menerapkan kepemimpinan visioner dan situasional, (7) melayani kegiatan siswa, (8) melakukan perbaikan secara terus menerus, (9) menerapkan karakteristik kepala sekolah efektif, (10) memotivasi, mempengaruhi, dan mendukung prakarsa, kreativitas, inovasi, dan inisiasi pengembangan pembelajaran, (11) membangun teamwork yang kompak, dan (12) menginspirasi dan memberi contoh.

#### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif. Menurut Nana Syaodih Sukmadinata, "Penelitian kualitatif adalah suatu pendekatan yang ditujukan untuk mendeskripsikan dan menganalisa

fenomena peristiwa, aktivitas sosial, sikap, kepercayaan, persepsi, pemikiran orang secara individual maupun kelompok (Nana Syaodih, 2010: 60).

Menurut Bog dan Taylor, “Penelitian kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang atau lisan dari orang-orang atau perilaku yang dapat diamati”. (Lexy J. Moleong, 2004: 3)

Berdasarkan definisi di atas, penelitian kualitatif merupakan sebuah proses inkuiri untuk menganalisis fenomena dan permasalahan sosial yang hasilnya berupa data deskriptif. Penelitian kualitatif deskriptif merupakan metode penelitian yang sifatnya naturalistik dan bertujuan untuk mendapat gambaran faktual. Untuk itu, peneliti meninjau langsung ketempat penelitian untuk mendapatkan data-data riil (nyata) yang dibutuhkan dalam penelitian.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh dari wawancara kepada kepala madrasah, pendidik dan peserta didik. Disamping itu, ditambah dengan hasil observasi dan dokumentasi.

## **PEMBAHASAN**

Sebagai seorang pemimpin, kepala madrasah harus menetapkan visi, misi dan program sekolah termasuk mengawal proses kegiatan pembelajaran. E. Mulyasa berpendapat, “Kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong sekolah untuk dapat mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran sekolahnya melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap (E. Mulyasa, 2004: 90).

Dalam membahas implementasi kepemimpinan pembelajaran Kepala Madrasah di Madrasah Aliyah Pembangunan ini, penulis menggunakan sepuluh dari dua belas indikator kompetensi kepemimpinan pembelajaran yang dikeluarkan oleh Direktorat Tenaga Kependidikan Kemendikbud (2009), yaitu:

### **1. Mengartikulasikan pentingnya visi, misi dan tujuan madrasah yang menekankan pada pembelajaran.**

Visi, misi dan tujuan madrasah telah dibuat dan disosialisasikan kepada warga sekolah. Mulai dari guru, peserta didik, tenaga kependidikan (staf), satpam, dan pembantu kebersihan. Tujuannya agar semua warga sekolah bertindak sesuai dengan visi, misi dan tujuan madrasah. Sosialisasi visi, misi dan tujuan madrasah juga dilakukan dihadapan komite madrasah dan orang tua siswa.

Kepala madrasah membuat indikator-indikator keberhasilan pembelajaran yang harus dicapai guru melalui kelompok guru bidang studi. Masing-masing kelompok guru bidang studi membuat program yang disampaikan di awal tahun pelajaran. Program kelompok guru bidang studi

yang terkait dengan pembelajaran di evaluasi setiap seminggu sekali dalam sebuah forum yang dinamakan briefing guru.

## **2. Mengarahkan dan membimbing pengembangan kurikulum**

Kepala madrasah telah menetapkan ciri khas (trade mark) sebagai landasan dalam menentukan target yang kemudian diimplemetasikan dalam bentuk proses pembelajaran di kelas. Trade mark tersebut meliputi penekanan pada akhlakul karimah, basic sains, dan bahasa. Dengan penetapan trade mark tersebut membawa konsekwensi logis dalam menentukan kebijakan lembaga tentang menyusun struktur kurikulum.

Struktur kurikulum MA Pembangunan UIN Jakarta meliputi kegiatan Habitual Kurikulum, kegiatan PBM, dan kegiatan pembinaan. Kegiatan habitual kurikulum bertujuan untuk membekali siswa dalam menyongsong kehidupan di masyarakat dengan keterampilan praktik keagamaan.

Penyusunan struktur kurikulum didasarkan atas standar kompetensi lulusan dan standar kompetensi mata pelajaran yang telah ditetapkan oleh BSNP. Penyusunan struktur ini kemudian dipadukan dengan surat edaran Dirjen Kelembagaan Agama Islam Departemen Agama Islam Republik Indonesia dan kurikulum lokal Madrasah Pembangunan UIN Jakarta. Hal ini menyebabkan pergeseran dan perubahan jumlah jam tatap muka.

Muatan lokal riset ini mulai di ajarkan kepada siswa kelas 10 Tahun Pelajaran 2016/2017. Tujuan yang hendak dicapai agar budaya riset menjadi bagian dari budaya akademik yang berkembang di MA Pembangunan UIN Jakarta.

Hasil yang diharapkan dari berkembangnya budaya riset dikalangan siswa MA Pembangunan UIN Jakarta adalah termotivasinya siswa untuk melakukan penelitian pada berbagai bidang ilmu sesuai dengan minat dan bakatnya, berkembangnya budaya penelitian dalam diri siswa, dan lahirnya produk penelitian siswa MA Pembangunan UIN Jakarta yang bisa menjuarai dalam lomba LKIR tingkat nasional dan internasional.

## **3. Membimbing pengembangan dan perbaikan proses belajar mengajar yang meliputi perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi pembelajaran serta pengelolaan kelas**

Di forum briefing guru yang dilaksanakan setiap Jum'at, kepala madrasah menerima laporan guru-guru bidang studi dan guru BK tentang kegiatan belajar mengajar selama satu minggu. Bila ditemukan adanya proses kegiatan belajar mengajar (KBM) yang tidak lancar, maka didiskusikan untuk dicari solusinya.

Kepala madrasah melakukan peningkatan kualitas guru dengan memberikan pelatihan kepada guru-guru untuk menguasai model-model pembelajaran yang menyenangkan peserta didik. Kepala madrasah juga melakukan survisi dalam rangka membina guru dalam meningkatkan mutu proses pembelajaran.

#### 4. Mengevaluasi kinerja guru dan mengembangkannya

Penilaian kinerja guru dilakukan setiap tahun bagi guru-guru yang akan mendapatkan kenaikan pangkat atau golongan. Penilaian kinerja guru diambil dari hasil penilaian:

- a. Absensi/kehadiran selama 2 tahun terakhir
- b. Pembuatan administrasi pembelajaran
- c. Supervisi kelas
- d. Prilaku kerja

Pengembangan dan peningkatan kualitas guru dilakukan dengan mengirimkan guru-guru untuk mengikuti pelatihan, workshop dan seminar yang terkait dengan peningkatan kualitas pembelajaran.

#### 5. Membangun komunitas pembelajaran

Komunitas pembelajaran dibangun melalui konsorsium bidang studi yang meliputi; konsorsium bidang studi umum, agama, MIPA dan bahasa. Di kalangan peserta didik, komunitas pembelajaran bisa dilihat dari adanya kelompok ilmiah remaja (KIR), Program Tutorial Service Time (TST) sebagai persiapan ujian akhir, komunitas pencinta bahasa Jepang, dan komunitas Sosial Research.

#### 6. Menerapkan kepemimpinan visioner dan situasional

Kepemimpinan visioner (*visionary leadership*) dapat diartikan sebagai kemampuan pemimpin dalam mencipta, merumuskan, mengkomunikasikan, mensosialisasikan, mentransformasikan, dan mengimplementasikan pemikiran-pemikiran ideal yang berasal dari dirinya atau sebagai hasil interaksi sosial di antara anggota organisasi dan *stakeholders* yang diyakini sebagai cita-cita.

Kepemimpinan visioner memiliki ciri-ciri: memiliki wawasan akan masa depan, keberanian dalam melangkah, kemampuan mengakomodir dengan baik, Visi yang jelas dan mimpi yang terealisasi, implementasi visi kepada aksi, nilai spiritual yang kuat, *Relationship* yang efektif, inovatif dan inisiatif, integritas tinggi, dan strategis dan sistematis.

Melihat ciri-ciri kepemimpinan visioner di atas, Kepala Madrasah MA Pembangunan dapat dikatakan sebagai pemimpin yang visioner. Hal ini bisa dilihat dari beberapa indikator yang ditemukan:

- a. Mampu memperdayakan pendidik dan tenaga kependidikan untuk mewujudkan proses pembelajaran yang baik, lancar dan produktif.
- b. Dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan secara tepat waktu dan tepat sasaran.
- c. Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan madrasah dan pendidikan.
- d. Mampu menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan pendidik dan tenaga kependidikan lain di madrasah.

- e. Bekerja secara kolaboratif dengan tim manajemen.
- f. Berhasil mewujudkan tujuan madrasah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.

## 7. Melayani kegiatan siswa

Kegiatan siswa dilakukan melalui kegiatan pengembangan diri. Pengembangan diri diarahkan untuk pengembangan karakter peserta didik yang ditujukan untuk mengatasi persoalan dirinya, persoalan masyarakat di lingkungan sekitarnya, dan persoalan kebangsaan.

Sekolah memfasilitasi kegiatan pengembangan diri sebagai berikut:

- a. pengembangan diri yang dilaksanakan sebagian besar di dalam kelas (intrakurikuler) dengan alokasi waktu 1 jam tatap muka, yaitu:
  - 1) Bimbingan konseling, mencakup hal-hal yang berkenaan dengan pribadi, kemasyarakatan, belajar, dan karir peserta didik.
  - 2) Pengembangan diri yang dilaksanakan sebagian besar di luar kelas (ekstrakurikuler) diasuh oleh guru pembina.
- b. Program pembiasaan mencakup kegiatan yang bersifat pembinaan karakter peserta didik yang dilakukan secara rutin, spontan, dan keteladanan. Pembiasaan ini dilaksanakan sepanjang waktu belajar di sekolah. Seluruh guru ditugaskan untuk membina program yang telah ditetapkan oleh sekolah. Penilaian kegiatan pengembangan diri bersifat kualitatif. Potensi, ekspresi, perilaku, dan kondisi psikologis peserta didik merupakan portopolio yang digunakan untuk penilaian.

## 8. Melakukan perbaikan secara terus menerus

Upaya perbaikan secara terus menerus dilakukan dengan mengevaluasi setiap program/kegiatan yang sudah dilakukan, baik kegiatan akademik maupun non akademik. Upaya perbaikan ini sekaligus sebagai kontrol kualitas. Kegiatan evaluasi program sudah terjadwal dengan baik.

## 9. Menerapkan karakteristik kepala sekolah efektif

Edmons dan Weber mencirikan sekolah efektif antara lain memiliki kepemimpinan yang jelas, konsisten dan adil (Caldwell dan Spink, 1992: 53). Kepala Madrasah Aliyah Pembangunan dikatan sebagai kepala sekolah efektif karena terdapat ciri-ciri berikut ini:

- a. Memiliki komitmen yang kuat terhadap pendidikan.
- b. Cepat dan tepat dalam mengupayakan kebutuhan-kebutuhan sekolah
- c. Sangat antusias dan menerima tanggung jawab.
- d. Memiliki sifat sebagai ahli strategi (*strategist*).
- e. Mampu beradaptasi dengan baik.
- f. Memiliki kemampuan bekerja sama dengan orang lain.
- g. Menekankan tanggung jawabnya terhadap penyelesaian masalah-masalah yang dihadapi para muridnya.

## 10. Membangun teamwork yang kompak

Teamwork berfungsi sebagai cara untuk membuat suatu pekerjaan atau target bisa tercapai lebih cepat dan mendapatkan hasil yang baik, berkat dukungan para individu yang terlibat di dalamnya. Teamwork tidaklah harus bersifat fisik, tetapi bisa juga berupa buah pikiran atau gagasan yang didiskusikan bersama. Ada kalanya suatu pekerjaan bisa dilakukan oleh satu orang saja, tetapi ternyata akan mampu memberikan hasil yang lebih baik bila dilakukan bersama-sama. Nah, itulah salah satu bagian dari kerjasama tim atau teamwork.

Kepala Madrasah MA Pembangunan membangun teamwork yang kompak dan solid. Semua guru dan tenaga kependidikan diberdayakan sesuai dengan kompetensinya. Setiap kegiatan, kepanitian dibuat dengan melibatkan semua unsur warga sekolah. Ketua panitia digilir, sehingga semua merasakan duduk sebagai ketua. Semua ide dan gagasan guru diterima, dianalisa dan diputuskan bersama. Sehingga dalam setiap pelaksanaan kegiatan, semua unsur yang terlibat bekerjasama karena sudah merasa memiliki tanggung jawab bersama.

## KESIMPULAN

Kepemimpinan pembelajaran ditujukan untuk memberikan layanan prima kepada peserta didik. Tujuannya agar prestasi belajar peserta didik meningkat dan hasil akhirnya terciptanya lulusan yang berkualitas.

Kepemimpinan pembelajaran menjadi syarat mutlak yang wajib diterapkan oleh setiap kepala madrasah karena dapat melibatkan warga madrasah untuk sama-sama membangun komunitas belajar di lingkungan madrasah. Komunitas belajar terbentuk dan berjalan manakala kepala madrasah mampu membangun sekolahnya sebagai sekolah belajar (*learning school*).

Sekolah belajar memiliki budaya sekolah sebagai berikut: memberdayakan warga madrasah dalam berbagai kegiatan, baik kegiatan akademik maupun non akademik, memfasilitasi warga madrasah untuk terus belajar, menciptakan kemandirian, dan memberi kewenangan dan tanggungjawab kepada warga madrasah.

Ada dua belas kompetensi dalam kepemimpinan pembelajaran, yaitu:

1. Mengartikulasikan pentingnya visi, misi, dan tujuan sekolah yang menekankan pada pembelajaran.
2. Mengarahkan dan membimbing pengembangan kurikulum.
3. Membimbing pengembangan dan perbaikan proses belajar mengajar yang meliputi perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi pembelajaran serta pengelolaan kelas.
4. Mengevaluasi kinerja guru dan mengembangkannya.
5. Membangun komunitas pembelajaran.
6. Menerapkan kepemimpinan visioner dan situasional.
7. Melayani kegiatan siswa.
8. Melakukan perbaikan secara terus menerus.
9. Menerapkan karakteristik kepala sekolah efektif.

10. Memotivasi, mempengaruhi, dan mendukung prakarsa, kreativitas, inovasi, dan inisiasi pengembangan pembelajaran.
11. Membangun teamwork yang kompak, dan
12. Menginspirasi dan memberi contoh.

Sepuluh kompetensi kepemimpinan pembelajaran yang diimplementasikan Kepala Madrasah Aliyah Pembangunan, antara lain; telah disosialisasikan visi, misi dan tujuan madrasah kepada guru, komite madrasah, dan orang tua peserta didik, melakukan pengembangan kurikulum, melakukan survisi dalam rangka membina guru dalam meningkatkan mutu proses pembelajaran, penilaian kinerja guru, dukungann terhadap komunitas belajar, kepemimpinan yang visioner, dan efektif, adanya layanan terhadap peserta didik, adanya perbaikan secara terus menerus, dan team work yang solid.

Kepemimpinan pembelajaran yang efektif dari Kepala Madrasah MA Pembangunan, juga dapat dilihat dari terlaksananya pencapaian program setiap tahun ajaran, proses kegiatan belajar baik di kelas maupun di luar kelas berjalan dengan baik, supervisi yang dilaksanakan dengan teratur dan terjadwal, tercapainya hasil evaluasi belajar peserta didik yang memuaskan, diterimanya lulusan MA Pembangunan di berbagai Perguruan Tinggi Negeri (PTN) pavorit, terciptanya budaya belajar di kalangan peserta didik dan guru, dan adanya partisipasi warga madrasah dalam setiap kegiatan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agus Dharma, *Manajemen Perilaku Organisasi*, Jakarta: Erlangga, 1995.
- Direktorat Tenaga Kependidikan Kemendikbud, Jakarta, 2009.
- E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2004).
- Firdaus, Muhamad, *Implementasi Program Adiwiyata di SMA Negeri 1 Sragi Kabupaten Pekalongan*, UNNES, 2017.
- <https://www.finansialku.com/kepemimpinan-visioner-visionary-leadership/>, 28 desember 2020.
- Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, Bandung, : PT. Remaja Rosdakarya, 2004.
- Nurochim, *Perencanaan Pembelajaran Ilmu-Ilmu Sosial*, PT. Raja grafindo persada, 2013.
- Prasetyo, Ristiyanti, *Kepemimpinan*, Yogyakarta: Andi, 2006.
- Rusman, *Belajar dan Pembelajaran Berbasis Teknologi Informasi dn Komunikasi*, Jakarta: PT. Rajawali Pers, 2015.
- Syaodih Sukmadinata, Nana, *Metode Penelitian Pendidikan*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2010.
- Usman, Nurdin, *Konteks Implementasi Berbasis Kurikulum*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2002,
- Wirawan, *Teori Kepemimpinan*, Jakarta: Uhamka Press, Jilid 1, 2006.



