

## **KEPEMIMPINAN INSTRUKSIONAL KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN EFEKTIFITAS PEMBELAJARAN**

**Yudo Dwiyono<sup>1</sup>, Warman Warman<sup>2</sup>, Dydik Kurniawan<sup>3</sup>, A. A. Bagus Surya Atmaja<sup>4</sup>, Lorensius Lorensius<sup>5</sup>**

<sup>123</sup>*Universitas Mulawarman, Indonesia*

<sup>4</sup>*SMP Negeri 38 Samarinda; Indonesia*

<sup>5</sup>*STKPK Bina Insan Samarinda; Indonesia*

Email: [amonlorensius@gmail.com](mailto:amonlorensius@gmail.com)

**Abstract:** The study of the role of the principal's instructional leadership in the learning process is a critical factor in increasing the effectiveness of learning. This study aims to investigate the role of school principals' instructional leadership in increasing the effectiveness of learning in Samarinda Public Middle Schools, with a focus on how school principals formulate and communicate the vision, mission, and goals of the school, plan and coordinate curriculum, and carry out instructional supervision in increasing learning effectiveness. This study used a qualitative interview design involving eight participants: two teachers, three vice principals, two school committee members, and one school principal. Interview data were analyzed interactively and thematically. The results of this study indicate that the principal's strategy is to formulate the school's vision, mission, and goals together with teachers, school committees, and stakeholders. The active involvement of all stakeholders is one of the keys to realizing the school's vision and mission. The principal encourages teachers' creative efforts in learning so that learning constraints are in the classroom. Efforts to develop and improve teacher quality and transparent and objective evaluation are necessary, and evaluation is the final activity of management processes and actions. The obstacles faced were that teachers could not use interactive with students freely, the delivery of student character was partially not fulfilled, counselling guidance was not optimal, and extracurricular activities were not optimal. Efforts that have been made to overcome these obstacles are to maintain students' enthusiasm always to be active in learning, solicit learning feedback from students, and evaluate together.

**Keywords:** Instructional Leadership; Learning Effectiveness.

### **PENDAHULUAN**

Studi tentang peran kepemimpinan instruksional kepala sekolah dalam peningkatan efektifitas proses pembelajaran menjadi topik kajian yang menarik dewasa ini. Studi terbaru (Kelkay, 2020) melaporkan bahwa peran kepala sekolah telah mengalami perubahan besar, menjadi lebih kompleks, dan bergeser dari peran membangun manajer hingga menjadi pemimpin instruksional visioner. Dalam hal peningkatan efektifitas pembelajaran, studi yang dilakukan (Lochmiller & Mancinelli, 2019) berkontribusi pada badan penelitian global yang memeriksa pemberlakuan wacana dan langkah kebijakan kepala sekolah menuju peningkatan otonomi kepala sekolah. Seperti banyak negara di dunia, sistem sekolah Australia berlomba, meningkatkan prestasi siswa melalui ujian nasional dan internasional (Drummer et al., 2018). Liebowitz & Porter (Liebowitz & Porter, 2019) menyatakan bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin sekolah memegang posisi yang memiliki peran besar dalam menjaga dan

meningkatkan kualitas pembelajaran di sekolah. Kepala sekolah yang bekerja sebagai pemimpin pembelajaran memastikan bahwa kualitas pengajaran adalah prioritas utama di sekolah.

Kepala sekolah dipandang sebagai faktor kunci untuk meningkatkan efektifitas dan performa sekolah (Day et al., 2016). Peran kepala sekolah dalam posisi ini menjadi unik karena berada di antara wilayah publik dan internal sekolah (Tolo et al., 2020), sehingga kepala sekolah dalam menjalankan fungsi kepemimpinannya memerlukan dukungan, kepercayaan, dan keterlibatan aktif seluruh komponen (Bryk, 2010; Heck & Hallinger, 2009; Sebastian et al., 2019), serta kreativitas dalam berinovasi dan memajukan sekolah dan meningkatkan hasil belajar siswa (Pietsch et al., 2019; Zhang et al., 2018).

Kepemimpinan instruksional tertuju pada inti persekolahan, yaitu proses belajar mengajar (Bush & Glover, 2016; Gawlik, 2018). Mestry et al., (Mestry et al., 2013) mendefinisikan kepemimpinan instruksional sebagai semua tindakan yang diambil kepala sekolah, atau didelegasikan kepada orang lain, untuk mendorong pertumbuhan dalam pembelajaran siswa. Kepemimpinan instruksional berfokus pada perilaku para pemimpin sekolah, terutama kepala sekolah, karena mereka terlibat dalam aktivitas yang secara positif mempengaruhi pekerjaan guru dan prestasi siswa. Sejak awal, kepemimpinan instruksional kepala sekolah secara tradisional dianggap berkaitan dengan satu pemimpin tunggal di sekolah (Bush, 2013; S. Liu & Hallinger, 2018). Kepala sekolah dipandang sebagai sumber utama keahlian, kekuasaan, dan otoritas pendidikan di sekolah. Oleh karena itu, pada dekade terakhir ini, gaya kepemimpinan instruksional menjadi perhatian dalam menentukan masa depan sekolah menghadapi inovasi disruptif dan kebutuhan dunia usaha dan industri akan *knowledge worker*.

Meskipun sebagian para ahli masih belum sepakat terkait pola kepemimpinan instruksional, tetapi saat ini mayoritas telah sepakat mengenai tugas pokok seorang kepala sekolah (Bush, 2013; Fancera & Bliss, 2013). Awalnya kepemimpinan kepala sekolah hanya fokus pada hasil belajar siswa saja (Al-Mahdy et al., 2018). Seiring dengan perkembangan zaman, paradigma kepemimpinan kepala sekolah juga mengalami transformasi. Perubahan paradigma kepemimpinan instruksional mencakup tiga ranah utama, yaitu: (1) perubahan dari kepemimpinan sebagai posisi menjadi suatu aktivitas; (2) perubahan dari individu dengan satu tugas pokok menjadi bersifat kolektif dengan berbagi tanggung jawab; dan (3) perubahan dari kepemimpinan sebagai sebuah keterampilan generik menjadi kepemimpinan sebagai tujuan dalam konteks yang spesifik (Gronn, 2002; Spillane, 2004; Swaffield & Macbeath, 2006). Seluruh perubahan tersebut menyebabkan konsepsi konvensional kepemimpinan instruksional yang selama ini hanya fokus pada frase “belajar-mengajar,” berkembang dengan mulai menekankan pada transformasi kepemimpinan terhadap efektifitas pembelajaran, kondisi tempat belajar, pengembangan profesional guru, visi sekolah, organisasi sekolah, variasi sikap guru, serta

lingkungan sekolah yang berdampak terhadap peningkatan efektifitas sekolah (Abonyi & Sofu, 2019; Al-Mahdy et al., 2018; Knapp, 2020).

Konsep peran kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran menurut Philip Hallinger & Murphy (Hallinger & Murphy, 1985), ada tiga dimensi dan 10 fungsi sebagai berikut: Pertama, definisi misi sekolah, yang terdiri dari dua fungsi, yakni: (a) membingkai tujuan sekolah, dan (b) mengkomunikasikan tujuan sekolah. Kedua, mengelola program instruksional, terdiri dari tiga fungsi, yakni: (a) fungsi mengkoordinasikan kurikulum, (b) fungsi pengawasan dan evaluasi instruksi, dan (c) fungsi memantau kemajuan siswa. Ketiga, mengembangkan iklim pembelajaran sekolah yang positif, yang terdiri dari lima fungsi, yakni: (a) fungsi melindungi waktu instruksional, (b) fungsi memberikan insentif untuk guru, (c) fungsi memberikan insentif untuk belajar, (d) mempromosikan pengembangan profesional, dan (e) menjaga visibilitas tinggi. Dari konsep kepemimpinan instruksional di sekolah menengah di atas, dalam penelitian ini dibatasi pada model yang sesuai dengan konteks Indonesia.

Kepala sekolah menjalankan peran kepemimpinan instruksional memahami bahwa salah satu tugas mereka adalah mendorong para guru dan anggota sekolah lainnya untuk bergabung dalam upaya mereka dan memusatkan energinya pada tujuan sekolah. Salah satu faktor yang membantu kepala sekolah dalam mencapai misi sekolah adalah memiliki tujuan akademik sekolah yang jelas, terukur dan dapat dicapai. Kepala sekolah sebagai pemimpin instruksional memainkan peran kunci dalam menentukan bidang di mana staf pengajar akan memfokuskan perhatian dan sumber daya mereka selama tahun tertentu (Gawlik, 2018; Harris & Jones, 2017). Agar pembelajaran berlangsung efektif, misi dan tujuan sekolah tidak perlu ditentukan secara sepihak oleh kepala sekolah. Sebaliknya, tujuan sekolah harus dikembangkan dalam kerjasama dengan anggota sekolah lainnya, terutama guru, untuk merangsang energi dan komitmen mereka terhadap pencapaian mereka (Hallinger, 2005).

Meskipun peran kunci kepala sekolah dalam membuat pembelajaran lebih berhasil di sekolah, penelitian lain, terutama di negara berkembang, menunjukkan bahwa peran kepala sekolah dalam proses belajar mengajar sangat terbatas (Hallinger & Lee, 2013; Hoadley et al., 2009; Naidoo & Petersen, 2016; Taole, 2013). Hasil studi komparatif di tingkat internasional melaporkan bahwa sekolah selama ini tidak menunjukkan performa seperti yang diharapkan (Knapp, 2020). Ada kesulitan bagi kepala sekolah dalam melaksanakan kepemimpinan instruksional di sekolah (Bush & Glover, 2016; Hallinger & Lee, 2014; Oplatka, 2004), padahal keterampilan manajemen organisasi, kepemimpinan sekolah, dan distribusinya sangat memengaruhi luaran sekolah dan meningkatkan perbaikan iklim dan efektifitas pembelajaran (Abonyi & Sofu, 2019; Y. Liu & Werblow, 2019; Sebastian et al., 2019). Beberapa peneliti telah mencoba menjelaskan kepemimpinan instruksional kepala sekolah. Namun, masih sedikit studi empiris yang menyelidiki kepemimpinan instruksional kepala sekolah dalam meningkatkan

efektivitas pembelajaran di sekolah, khususnya di Kota Samarinda, Provinsi Kalimantan Timur, maka penelitian ini dilakukan di Sekolah Menengah Pertama Negeri 5 Kota Samarinda.

## **METODE**

### **Desain Penelitian**

Penelitian ini menggunakan desain pendekatan kualitatif dari Miles & Huberman (2014a) yang bertujuan menyelidiki peran kepemimpinan instruksional kepala sekolah dalam peningkatan efektivitas pembelajaran di Sekolah Menengah Pertama (SMP) dengan rumusan masalah: (1) bagaimana kepala sekolah merumuskan dan mengkomunikasikan visi, misi dan tujuan sekolah, dalam peningkatan efektifitas pembelajaran?, (2) bagaimana kepala sekolah merencanakan dan mengkoordinasikan kurikulum, dalam peningkatan efektifitas pembelajaran?, dan (3) bagaimana kepala sekolah melakukan pengawasan instruksional dalam peningkatan efektifitas pembelajaran? Kegiatan penelitian akan dilakukan pada bulan Maret sampai dengan bulan Oktober 2022 di SMP Samarinda, Indonesia.

### **Partisipan**

Penelitian ini melibatkan delapan partisipan, yang terdiri satu orang kepala sekolah, tiga orang wakil kepala sekolah, dari dua orang guru, satu orang tata usaha, satu orang ketua komite, lima orang bergelar “sarjana” dan tiga orang bergelar “magister”. Mereka terdiri dari 3 pria, 5 wanita; pengalaman mengajar 10 - 35 tahun, pernah mengikuti pelatihan dan sudah menerapkan kurikulum 2013 (K-13). Setiap partisipan diminta mengisi formulir persetujuan dan diberi pengarahan tentang proses penelitian dan manfaatnya. Demikian halnya jika partisipan tidak bersedia dapat mengundurkan diri (Matobobo & Bankole, 2020).

### **Analisis Data**

Hasil wawancara kelompok dianalisis, kemudian dilanjutkan wawancara terbuka secara individual, berulang-ulang, untuk menggali secara detail (Evans & Jones, 2011) tentang bagaimana kepala sekolah merumuskan dan mengkomunikasikan visi, misi dan tujuan sekolah, dalam peningkatan efektifitas pembelajaran 2 (dua) pertanyaan pokok, bagaimana kepala sekolah merencanakan dan mengkoordinasikan kurikulum, dalam peningkatan efektifitas pembelajaran 4 (empat) pertanyaan pokok, dan bagaimana kepala sekolah melakukan pengawasan instruksional dalam peningkatan efektifitas pembelajaran 3 (tiga) pertanyaan pokok, yang masing-masing akan dikembangkan berdasarkan kondisi di lapangan.

Wawancara akan dilakukan secara daring dan luring (Zhang et al., 2018), secara individu dan tidak terstruktur, dengan alat bantu catatan lapangan dan transkrip rekaman suara selama tiga puluh menit setiap partisipan, dan dimungkinkan wawancara bisa berlanjut dengan

menggunakan media WhatsApp. Wawancara dirancang dalam suasana kekeluargaan, di ruangan yang aman, berbahasa Indonesia, selama tiga puluh menit setiap partisipan, dan wawancara bisa berlanjut dengan menggunakan media *WhatsApp*. Data yang terkumpul dianalisis dengan model tematik interaktif (Miles & Huberman, 2014b).

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Strategi Kepala Sekolah dalam Merumuskan Visi, Misi dan Tujuan Sekolah**

Visi dapat dikatakan sebagai cita-cita bersama warga sekolah dan segenap pihak yang berkepentingan pada masa yang akan datang. Berdasarkan studi dokumentasi terhadap Rencana Kerja Sekolah Menengah Pertama Negeri 5 Samarinda diketahui bahwa visi sekolah ini adalah “Menciptakan lulusan yang berprestasi dalam Bidang Akademik dan Non Akademik yang berwawasan Iman dan Takwa serta menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi.” Visi tersebut dijabarkan dalam misi sekolah, yakni: (1) Mewujudkan pendidikan yang menghasilkan lulusan yang cerdas, terampil, beriman, dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, (2) Mewujudkan perangkat kurikulum yang lengkap, mutakhir, (3) Melaksanakan kegiatan ekstrakurikuler yang dibutuhkan siswa, (4) Mewujudkan fasilitas sekolah yang lengkap dan mutakhir, (5) Mewujudkan Pendidikan dan tenaga kependidikan yang mampu berkomitmen tinggi, dan (6) Menciptakan sekolah bersih, sehat, aman dan nyaman.

Dari hasil studi dokumentasi di atas dapat dipahami bahwa Sekolah Menengah Pertama Negeri 5 Samarinda memiliki rumusan visi dan misi dalam menjalankan organisasi sekolah. Rumusan visi dan misi tentunya perlu dirumuskan secara bersama oleh kepala sekolah, guru, komite sekolah dan semua pemangku kepentingan sekolah. Keterlibatan secara aktif dari semua pemangku kepentingan adalah salah satu kunci keberhasilan untuk mewujudkan visi dan misi sekolah tersebut. Keterlibatan mereka harus diupayakan dari sejak awal yaitu dari perumusan visi dan misi sekolah, sehingga mereka ikut terlibat dalam menganalisis kondisi sekolah, merumuskan harapan harapannya terlibat dalam pelaksanaan program-program kerja sekolah.

Menyangkut keterlibatan guru, komite sekolah dan pemangku kepentingan dalam perumusan visi dan misi sekolah, informan menjelaskan bahwa proses perumusan visi dan misi sekolah melibatkan segenap pihak sekolah dan pemangku kepentingan, sehingga visi dan misi yang ada sudah mencerminkan standar keunggulan dan cita-cita yang ingin dicapai bersama, baik kepala sekolah, guru, komite maupun masyarakat di sekitar sekolah. Dengan adanya pelibatan segenap pihak, sekolah ini jelas bahwa visi dan misi tersebut sudah sesuai dengan kondisi dan tantangan nyata yang ada. Alasan utama dirumuskannya visi dan misi sekolah adalah adanya prinsip kebersamaan dan keterbukaan yang dimiliki oleh kepala

sekolah dalam menjalankan sekolah, sehingga dalam perumusan visi dan misi sekolah, kepala sekolah mampu melibatkan semua warga sekolah untuk terlibat dalam merumuskannya.

Selanjutnya untuk sosialisasi dari visi dan misi kepada guru, komite dan masyarakat, kepala sekolah telah melakukan sosialisasi terhadap rumusan visi dan misi sekolah. Studi dokumentasi terhadap sarana sekolah memang menunjukkan adanya papan informasi yang memuat profil sekolah termasuk visi dan misi sekolah. Kepala sekolah telah melakukan sosialisasi terhadap rumusan visi dan misi sekolah. Sosialisasi itu dilakukan melakukan penyampaian secara lisan maupun dengan menulisnya pada papan informasi sekolah. Sosialisasi ini menjadikan rumusan visi dan misi sekolah sudah diketahui oleh semua pemangku kepentingan di sekolah. Berangkat dari hasil wawancara dan studi dokumentasi di atas dapat dipahami bahwa sekolah mereka memiliki rumusan visi dan misi yang disusun bersama antar kepala sekolah, guru dan komite sekolah.

Visi dan misi yang dimiliki sekolah benar-benar merupakan hasil rumusan sendiri sehingga sesuai dengan kondisi dan tantangan nyata yang ada di sekolah. Alasan dirumuskannya sendiri visi dan misi tersebut adalah karena diperlukannya kebersamaan dan keterbukaan dalam pengelolaan sekolah sehingga semua unsur atau warga sekolah harus terlibat di dalamnya. Kepala sekolah juga telah mensosialisasikan visi dan misi tersebut kepada guru, komite sekolah dan masyarakat yaitu dengan jalan pemberitahuan lisan sewaktu rapat dan dengan jalan membuat visi dan misi tersebut pada papan informasi sekolah.

Mestry et al., (2013) tujuan adalah sesuatu (apa) yang akan dicapai atau dihasilkan dalam jangka waktu 1 sampai dengan 5 tahunan dalam kerangka mewujudkan misi serta visi sekolah. Tujuan ditetapkan dengan rujukan pernyataan visi dan misi serta didasarkan pada isu-isu dan analisis strategis yang telah dilakukan. Selanjutnya tujuan ini akan mengarahkan pada perumusan sasaran, kebijakan, program dan kegiatan dalam rangka merealisasikan misi sekolah. Tujuan menjadi tantangan utama yang akan dicapai sekolah dalam kurun waktu ke depan. Penetapan tujuan sekolah ini bertujuan untuk dijadikan pedoman dalam menyusun program dan kegiatan yang akan dilakukan dalam waktu tertentu guna merealisasikan alternatif pemecahan tantangan yang telah dirumuskan, atau dengan kata lain tujuan menggambarkan arahan yang jelas bagi sekolah dalam melaksanakan berbagai kegiatan sekolah.

Berdasarkan studi dokumentasi terhadap Rencana Kerja Sekolah Menengah Pertama Negeri 5 Samarinda diketahui bahwa tujuan sekolah ini adalah; (1) Membentuk peserta didik memiliki keimanan dan ketaqwaan, akhlak mulia, serta budi pekerti luhur; (2) Mempersiapkan peserta didik mampu menghadapi era globalisasi; (3) Membekali siswa

penguasaan ilmu pengetahuan, teknologi, sosial, budaya dan seni untuk bekal menghadapi kehidupan masa depan; (4) Mengembangkan kemampuan peserta didik dalam berpikir logis, kreatif, inovatif, berprakarsa dan mandiri; (5) Membekali siswa memiliki wawasan kewirausahaan dan kemauan bekerja keras untuk pengembangan diri di masa depan; (6) Membekali siswa pengetahuan dalam kegiatan olimpiade baik lokal, nasional maupun internasional; (7) Memiliki kemampuan mengapresiasi seni dan budaya baik lokal, nasional maupun internasional; dan (8) Mengembangkan etos kerja dan profesionalitas penyelenggara pendidikan.

Tujuan yang menjadi arah kebijakan sekolah di Sekolah Menengah Pertama Negeri 5 Samarinda, sudah sesuai dan sejalan dengan keinginan serta harapan dan sejalan dengan visi dan misi sekolah. Banyak tujuan yang harus diwujudkan oleh sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan. Namun karena keterbatasan sekolah seperti keterbatasan dalam sumber daya manusia, pendanaan, fasilitas dan sebagainya, maka sekolah sebaiknya memfokuskan diri pada beberapa tujuan yang memiliki pengaruh besar pada kinerja sekolah secara keseluruhan. Tujuan inilah yang disebut tujuan utama atau prioritas. Penetapan tujuan utama ini tentunya tergantung kepada kebijakan sekolah serta masukan berbagai pihak yang berkepentingan seperti guru, komite sekolah, dan masyarakat.

Tujuan yang ditetapkan di Sekolah Menengah Pertama Negeri 5 Samarinda sudah merupakan cita-cita atau keinginan bersama yang akan dicapai warga sekolah, sesuai dan selaras dengan visi dan misi sekolah dengan mengakomodasi masukan guru, komite, dan masyarakat. Kepala sekolah, guru dan komite sekolah juga sudah memfokuskan tujuan tersebut pada beberapa tujuan yang memiliki pengaruh besar pada kinerja sekolah secara keseluruhan, sehingga dalam pencapaian tujuan sekolah memiliki pengaruh pada kinerja sekolah.

### **Strategi Kepala Sekolah Merencanakan dan Mengkoordinasikan Kurikulum**

Mengacu kepada Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2007 tentang Standar Nasional Pendidikan (SNP), maka Sekolah Menengah Pertama Negeri 5 Samarinda telah menerapkan Kurikulum 2013 dan Kurikulum merdeka. Adapun usaha meningkatkan mutu kurikulum kepala sekolah mengadakan penambahan jam pelajaran dan memilih guru-guru yang sesuai dengan latar belakang pendidikannya.

Kepala sekolah juga menghendaki agar kurikulum yang digunakan disusun dengan baik dan lengkap sesuai dengan ketentuan Standar Nasional Pendidikan (SNP). Untuk ini, peneliti menanyakan upaya kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan. Pada tahun-tahun mendatang pengembangan kurikulum sangat mungkin dilakukan selaras dengan kebutuhan kurikulum yang baru. Saat ini sekolah juga telah melakukan

pengembangan kurikulum secara bertahap dan terprogram terutama yang menyangkut 4 aspek, yaitu: 1) Perangkat pembelajaran, 2) Model dan metode pembelajaran, 3) Teknik-teknik evaluasi hasil belajar dan bentuk pelaporannya 4) Model-model pengembangan dan penyesuaian dengan perkembangan teori-teori pembelajaran baru yang berkembang di dunia pendidikan (Dokumen Prog. Kerja Kepala Sekolah) Adapun untuk pembelajaran, kepala sekolah menekankan pentingnya usaha untuk mengacu kepada pencapaian (1) Standar isi (2) Standar proses (3) Standar kompetensi lulusan, jadi untuk memenuhinya dengan cara melengkapi perangkat pembelajaran sebagaimana ditentukan dalam peraturan yang berlaku.

Proses pembelajaran yang sarat materi menjadikan pembelajaran sering menjenuhkan para siswa dan guru. Untuk mengantisipasi hal tersebut kepala sekolah mendorong upaya-upaya kreatif guru dalam pembelajaran sehingga kendala tersebut dapat diatasi. Untuk mengatasinya pembelajaran di kelas hendaknya dielaborasikan dengan sumber-sumber lain atau media pembelajaran. Terkait dengan uraian di atas sesuai dengan pengamatan peneliti, kegiatan pembelajaran tertib dan menyenangkan dan kepala sekolah menekankan agar setiap guru menguasai teknologi yang berhubungan dengan media pembelajaran, untuk itu pada saat-saat hari libur misalnya libur semester selama dua hari dilakukan pelatihan komputer oleh instruktur yang ada di sekolah agar setiap guru dapat menguasai power point atau program komputer lainnya dengan tujuan agar setiap guru dalam menyampaikan materi pelajaran menggunakan media tersebut.

### **Strategi Pengawasan Instruksional dalam Pengangkatan Efektifitas Pembelajaran**

Upaya dalam mengembangkan dan meningkatkan mutu guru, evaluasi secara transparan dan objektif mutlak diperlukan, dan evaluasi merupakan kegiatan akhir dari proses dan tindakan manajemen. Evaluasi atau penilaian terhadap guru biasanya lebih difokuskan pada prestasi individu guru terutama dalam kegiatan proses belajar mengajar, dan peran sertanya dalam kegiatan pendidikan di sekolah. Kepala sekolah selalu mengadakan penilaian dan evaluasi terhadap guru terutama menyangkut mutu guru di sekolah. Untuk melihat perkembangan mutu guru, terutama dalam proses belajar mengajar di kelas dan kinerja guru di sekolah. Kepala sekolah selalu memantau dan menilai guru dengan melakukan supervisi terhadap guru.

Penilaian terhadap guru yang dilakukan kepala sekolah untuk mengetahui hal-hal yang menyangkut pribadi, status, pekerjaan, prestasi kerja maupun perkembangan guru sehingga dapat dikembangkan pertimbangan nilai objektif dalam mengambil tindakan terhadap seorang tenaga, khusus yang diperlukan untuk mempertimbangkan; kenaikan pangkat, gaji berkala, penghargaan, pemindahan jabatan (promosi), perpindahan wilayah

kerja (mutasi).

Seorang evaluator dalam hal ini kepala sekolah selalu bersikap objektif dalam melakukan penilaian terhadap guru agar mudah untuk membina dan meningkatnya. Sasaran penilaian terhadap guru yang dilakukan sepala sekolah adalah meninjau kembali catatan-catatan dalam kelas seperti prestasi dan perkembangan siswa, hasil tes, dan rencana pembelajaran. Hal ini seperti dijelaskan oleh kepala sekolah.

**Tabel 1.** Strategi Pengawasan Instruksional Kepala Sekolah

No	Kesimpulan	Analisis Akar Masalah	Rekomendasi	Waktu Pelaksanaan	Tindak lanjut
1	5% siswa tidak memiliki akses internet	Beberapa siswa tidak mengikuti daring dikarenakan gawai yang digunakan bermasalah, harus bergantian dengan orang tuanya, kurang pengawasan orang tua karena berkerja dan kondisi orang tua yang kurang paham teknologi.	Mengundang orangtua dan siswa yang bermasalah dengan daring untuk menemukan solusinya.	Terjadwal setiap hari, pagi pukul 09.00 dan siang pukul 13.00 mulai bulan agustus 2020	Bagi siswa yang bermasalah di gawai, diperbolehkan daring di lab komputer (Max 6 siswa)  Bagi orang tua lebih aktif mengontrol kegiatan daring anaknya di rumah dengan masuk di akun google classroom
2	5 % siswa belum memahami teknologi yang digunakan guru untuk melaksanakan daring melalui aplikasi <i>google classroom</i> , <i>google forms</i> , <i>zoom</i> , <i>google meet</i> dan <i>quizzes</i> .	Terkait dengan pengiriman tugas siswa Di google classroom kadang siswa tidak bisa mengirim/upload tugas dikarenakan google drive siswa penuh, handphone tidak support serta tidak punya paket data.	Pemanggilan siswa yang bermasalah oleh wali kelas	Sesuai dengan jadwal yang ditentukan oleh wali kelas	Bagi siswa yang google drive penuh, di arahkan untuk menghapus data di dalam drive. Untuk siswa yang tidak punya paket data mengerjakan di lab komputer sekolah. Bila google classroom tidak bisa digunakan untuk

					pengiriman tugas bisa mengirim tugas melalui <i>WhatsApp</i>
3	Beberapa guru belum maksimal dalam memanfaatkan media pembelajaran	Guru enggan belajar sendiri dalam memanfaatkan media pembelajaran	Tutor sebaya bersama MGMPs	Oktober - Desember	Bimtek peningkatan kompetensi
4	Masih ada siswa yang tidak aktif dan tidak disiplin dalam mengikuti daring	Handphone tidak support, terkendala sinyal dan sulit menerima materi jika tidak diterangkan langsung.	Mengundang siswa dan orang tua	Terjadwal	Memfasilitasi siswa untuk daring dari sekolah
5	Guru masih menemui kendala yaitu siswa yang kurang aktif mengikuti daring.	Permasalahan sinyal dan kesulitan memahami materi daring.	Mengundang siswa yang bermasalah	Terjadwal	Menambahkan materi dalam bentuk video. Memfasilitasi siswa untuk daring dari lab sekolah secara terjadi.

Kendala utama yang dihadapi guru adalah guru tidak bisa interaktif dengan siswa secara leluasa; penyampaian karakter siswa sebagian tidak terpenuhi; bimbingan konseling tidak maksimal; dan kegiatan ekstrakurikuler tidak maksimal. Upaya-upaya yang telah dilakukan adalah menjaga semangat peserta didik untuk selalu aktif belajar, memotivasi peserta didik untuk tetap belajar dari rumah, meminta *feedback* pembelajaran dari peserta didik, memotivasi siswa untuk lebih bersemangat dalam pembelajaran daring.

Selain melakukan supervisi, metode yang dipakai untuk menilai kondisi dan perkembangan guru baik kinerja dan kompetensinya adalah dengan membuat format penilaian yang sudah dibakukan oleh pemerintah untuk menilai kinerja guru dan staf di lingkungan Departemen Pendidikan yaitu Daftar Penilaian Kinerja (DP3). Penilaian ini biasanya dilakukan di setiap akhir tahun.

Pernyataan kepala sekolah dan wakil kepala sekolah di atas sesuai dengan hasil pengamatan selama melakukan penelitian dimana kepala sekolah, setiap pagi selalu berkeliling sekolah untuk mengecek satu persatu ruang kelas untuk memastikan apakah ada ruang kelas yang kosong/guru yang tidak masuk kelas. Terkait dengan hal ini, kepala sekolah terlihat bolak-balik mengelilingi seluruh kelas yang ada di Sekolah Menengah

Pertama Negeri 5 Samarinda.

Hasil wawancara, studi dokumentasi dan pengamatan yang dilakukan tentang strategi kepala sekolah melaksanakan monitoring dan evaluasi peningkatan mutu guru Sekolah Menengah Pertama Negeri 5 Samarinda, menunjukkan bahwa dalam meningkatkan mutu guru, Kepala Sekolah Menengah Pertama Negeri 5 Samarinda mengadakan evaluasi terhadap perkembangan guru. Evaluasi yang dilakukan adalah dengan melakukan supervisi pendidikan terhadap para guru. Teknik supervisi yang digunakan ada tiga yaitu: teknik kunjungan kelas; pembicaraan pribadi dan diskusi kelompok. Sedangkan untuk pendekatan yang digunakan adalah secara langsung (*direktif*) dan tidak langsung (*non-direktif*).

Sasaran maupun aspek yang dievaluasi adalah kehadiran guru (*presensi*), kinerja guru, prestasi dan perkembangan siswa, catatan kelas dalam hal ini adalah tes harian, mingguan, bulanan hingga semesteran, silabus dan RPP guru. Selanjutnya ketika ada guru yang mempunyai masalah, kepala sekolah memanggil secara pribadi masalah apa yang sedang dihadapi guru tersebut, kemudian dicarikan pemecahannya. Dalam mengevaluasi guru secara kelompok adalah diadakannya forum silaturahmi para guru yang diikuti oleh kepala sekolah, komite dan tenaga kependidikan secara bergiliran setiap tiga bulan untuk melakukan koordinasi dan pemecahan masalah yang ada. Evaluasi tersebut diharapkan dapat membantu menyelesaikan permasalahan yang ada dan untuk membina serta meningkatkan kinerja guru ke depan sesuai dengan kebutuhan masyarakat.

Kepala sekolah telah melaksanakan peran kepemimpinan instruksional dengan baik. Mereka memilih target capaian akademik untuk siswa-siswa mereka dan mengkomunikasikan kepada guru dan orang tua murid. Mereka juga mengelola pengajaran dan juga kurikulum agar relevan dan mendukung penapaian target akademik yang telah ditetapkan. Mereka juga berupaya menciptakan iklim pembelajaran yang kondusif seperti mendorong diskusi profesional guru di sekolah dan juga memberikan penghargaan atau apresiasi kepada siswa berprestasi. Namun demikian, praktik kepemimpinan tersebut belum maksimal. Hasil penelitian ini selaras dengan hasil penelitian sebelumnya bahwa banyak praktik kepemimpinan instruksional masih lemah di negara-negara berkembang (Bush & Glover, 2016; Hallinger & Lee, 2014; Oplatka, 2004).

Terdapat beberapa kendala dalam pelaksanaan kepemimpinan instruksional. Kendala tersebut berkaitan dengan waktu dan pekerjaan administratif yang tinggi. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian sebelumnya. Tugas manajemen sehari-hari sering kali menghabiskan waktu kepala sekolah sehingga mereka tidak bisa menjalankan perannya sebagai pemimpin instruksional (Hallinger & Murphy, 1985). Di Afrika Selatan, misalnya, kepala sekolah sibuk dengan manajemen keuangan, manajemen sumber daya manusia, dan pembuatan kebijakan sekolah (Taole, 2013; Warman et al., 2022).

Kondisi serupa terlihat di Turki dan Amerika Serikat (Gümüş et al., 2021). Keterampilan mengajar kepala sekolah umumnya lemah dengan skor terendah pada dimensi pengembangan staf. Menurut para guru, penyebabnya adalah fokus kepala sekolah yang tinggi pada pekerjaan manajerial (Gümüş et al., 2021). Di Ghana, kepala sekolah sering disibukkan dengan proyek pengembangan fasilitas, kebersihan sekolah, serta manajemen layanan medis dan pertolongan pertama (Anggal et al., 2019; Zame et al., 2012) Oleh karena itu, tidak mengherankan bahwa kepala sekolah merasa tanggung jawab mereka lebih ke arah pekerjaan administrasi dan logistik seperti yang dirasakan oleh kepala sekolah di Australia (Snilstveit et al., 2017).

Tanggung jawab mengajar juga sering mengakibatkan kepemimpinan instruksional kepala sekolah menjadi lemah. Di Ghana, kepala sekolah tidak memiliki waktu untuk menyupervisi guru. Mereka tidak memberikan umpan balik yang bermakna setelah melakukan observasi kelas karena beban kerja mengajarnya yang tinggi. Observasi lazimnya dilaksanakan hanya sebentar sekadar untuk memenuhi persyaratan yang diminta atasan (Abonyi & Sofu, 2019). Dalam menghadapi kendala tersebut, muncul berbagai strategi kepemimpinan instruksional, misalnya: memantau dan memotivasi belajar siswa atau meningkatkan dukungan orang tua; memodifikasi materi pelajaran disesuaikan dengan kemampuan siswa. Hasil penelitian ini selaras dengan pandangan banyak ahli bahwa kepemimpinan instruksional kontekstual, dipengaruhi oleh (Beauchamp et al., 2021; Fu & Clarke, 2019).

## **KESIMPULAN**

Kepala sekolah telah melaksanakan peran kepemimpinan instruksional dengan baik yakni dengan memilih target capaian akademik untuk siswa-siswa mereka dan mengkomunikasikan kepada guru dan orang tua murid. Kepala sekolah juga mengelola pengajaran dan juga kurikulum agar relevan dan mendukung penapaian target akademik yang telah ditetapkan, dan terus berupaya menciptakan iklim pembelajaran yang kondusif seperti mendorong diskusi profesional guru di sekolah dan juga memberikan penghargaan atau apresiasi kepada siswa berprestasi.

Mengacu kepada Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2007 tentang Standar Nasional Pendidikan (SNP), maka Sekolah Menengah Pertama Negeri 5 Samarinda telah menerapkan Kurikulum 2013 dan Kurikulum merdeka. Kepala sekolah merencanakan dan mengoordinasikan kurikulum, dalam peningkatan efektifitas pembelajaran dengan melakukan pengembangan kurikulum secara bertahap dan terprogram terutama yang menyangkut 4 aspek, yaitu: 1) Perangkat pembelajaran, 2) Model dan metode pembelajaran, 3) Teknik-teknik evaluasi hasil belajar dan bentuk pelaporan 4) Model-model

pengembangan dan penyesuaian dengan perkembangan teori-teori pembelajaran baru yang berkembang di dunia pendidikan. Berdasarkan hal tersebut maka kegiatan pembelajaran dapat terlaksana dengan tertib dan menyenangkan. Kepala sekolah menekankan agar setiap guru menguasai teknologi yang berhubungan dengan media pembelajaran, untuk itu pada saat-saat hari libur semester dilakukan pelatihan komputer oleh instruktur yang ada di sekolah agar setiap guru dapat menguasai power point atau program komputer lainnya dengan tujuan agar setiap guru dalam menyampaikan materi pelajaran menggunakan media tersebut.

## **BIBLIOGRAFI**

- Abonyi, U. K., & Sofu, F. (2019). Exploring instructional leadership practices of leaders in Ghanaian basic schools. *International Journal of Leadership*, 1–17. <https://doi.org/10.1080/13603124.2019.1629628>
- Al-Mahdy, Y. F. H., Emam, M. M., & Hallinger, P. (2018). Assessing the contribution of principal instructional leadership and collective teacher efficacy to teacher commitment in Oman. *Teaching and Teacher Education*, 69, 191–201. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2017.10.007>
- Anggal, N., Kristianus, K., & Lio, Z. D. (2019). Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru. *Gaudium Vestrum: Jurnal Kateketik Pastoral*, 3(1), 14–25.
- Beauchamp, G., Hulme, M., Clarke, L., Hamilton, L., & Harvey, J. A. (2021). ‘People miss people’: A study of school leadership and management in the four nations of the United Kingdom in the early stage of the COVID-19 pandemic. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(3), 375–392.
- Bryk, A. S. (2010). Organizing Schools for Improvement. *Phi Delta Kappan*, 91(7), 23–30. <https://doi.org/10.1177/003172171009100705>
- Bush, T. (2013). Instructional leadership and leadership for learning: global and South African perspectives. *Education as Change*, 17(sup1), S5–S20. <https://doi.org/10.1080/16823206.2014.865986>
- Bush, T., & Glover, D. (2016). School leadership and management in South Africa. *International Journal of Educational Management*, 30(2), 211–231. <https://doi.org/10.1108/IJEM-07-2014-0101>
- Day, C., Gu, Q., & Sammons, P. (2016). The impact of leadership on student outcomes. *Educational Administration Quarterly*, 52(2), 221–258. <https://doi.org/10.1177/0013161X15616863>
- Drummer, J., Hakimov, G., Joldoshev, M., Köhler, T., & Udartseva, S. (2018). *Vocational Teacher Education in Central Asia Developing Skills and Facilitating Success*.
- Evans, J., & Jones, P. (2011). The walking interview: Methodology, mobility and place. *Applied Geography*, 31(2), 849–858. <https://doi.org/10.1016/j.apgeog.2010.09.005>

- Fancera, S. F., & Bliss, J. R. (2013). Instructional Leadership Influence on Collective Teacher Efficacy to Improve School Achievement. *Leadership in Schools, 10*(3), 349–370.
- Fu, G., & Clarke, A. (2019). Teachers' moral agency under neo-liberal influences: what is educationally desirable in China's curriculum reform? *Educational Review, 71*(1), 51–66. <https://doi.org/10.1080/00131911.2019.1524205>
- Gawlik, M. (2018). Instructional leadership and the charter school principal. *School Leadership and Management, 38*(5), 539–565. <https://doi.org/10.1080/13632434.2018.1439467>
- Gronn, P. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis. *Leadership Quarterly, 13*(4), 423–451. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00120-0](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00120-0)
- Gümüş, S., Hallinger, P., Cansoy, R., & Bellibaş, M. Ş. (2021). Instructional leadership in a centralized and competitive educational system: a qualitative meta-synthesis of research from Turkey. *Journal of Educational Administration.*
- Hallinger, P. (2005). Instructional Leadership and the School Principal: A Passing Fancy that Refuses to Fade Away. *Leadership and Policy in Schools, 4*(3), 221–239. <https://doi.org/10.1080/15700760500244793>
- Hallinger, P., & Lee, M. (2013). Exploring principal capacity to lead reform of teaching and learning quality in Thailand. *International Journal of Educational Development, 33*(4), 305–315. <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2012.03.002>
- Hallinger, P., & Lee, M. (2014). Mapping instructional leadership in Thailand. *Educational Management Administration & Leadership, 42*(1), 6–29. <https://doi.org/10.1177/1741143213502196>
- Hallinger, P., & Murphy, J. (1985). Assessing the Instructional Management Behavior of Principals. *The Elementary School Journal, 86*(2), 217–247. <https://doi.org/10.1086/461445>
- Harris, A., & Jones, M. (2017). Leading in context: putting international comparisons into perspective. *School Leadership & Management, 37*(5), 431–433. <https://doi.org/10.1080/13632434.2017.1368864>
- Heck, R. H., & Hallinger, P. (2009). Assessing the contribution of distributed leadership to school improvement and growth in math achievement. *American Educational Research Journal, 46*(3), 659–689. <https://doi.org/10.3102/0002831209340042>
- Hoadley, U., Christie, P., & Ward, C. L. (2009). Managing to learn: Instructional leadership in South African secondary schools. *School Leadership and Management, 29*(4), 373–389. <https://doi.org/10.1080/13632430903152054>
- Kelkay, A. D. (2020). School principals' and supervisors' leadership practices in teachers' continuous professional development program: in secondary school of Bahir Dar city, Ethiopia. *International Journal of Leadership in Education, 23*(4), 415–427. <https://doi.org/10.1080/13603124.2018.1524933>

- Knapp, M. (2020). Between legal requirements and local traditions in school improvement reform in Austria. *Journal of Education*, 1–14. <https://doi.org/10.1111/ejed.12390>
- Liebowitz, D. D., & Porter, L. (2019). The Effect of Principal Behaviors on Student, Teacher, and School Outcomes: A Systematic Review and Meta-Analysis of the Empirical Literature. *Review of Educational Research*, 89(5), 785–827. <https://doi.org/10.3102/0034654319866133>
- Liu, S., & Hallinger, P. (2018). Principal Instructional Leadership, Teacher Self-Efficacy, and Teacher Professional Learning in China: Testing a Mediated-Effects Model. *Educational Administration Quarterly*, 54(4), 501–528. <https://doi.org/10.1177/0013161X18769048>
- Liu, Y., & Werblow, J. (2019). The operation of distributed leadership and the relationship with organizational commitment and job satisfaction of principals and teachers: A multi-level model and meta-analysis using the 2013 TALIS data. *International Journal of Educational Research*, 96, 41–55. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2019.05.005>
- Lochmiller, C. R., & Mancinelli, J. L. (2019). Principals' instructional leadership under statewide teacher evaluation reform. *International Journal of Educational Management*, 33(4), 629–643. <https://doi.org/10.1108/IJEM-06-2017-0151>
- Matobobo, C., & Bankole, F. (2020). *Is the Impact of Human-Computer Interaction in Religious Organisations a Hype or Crossword?*
- Mestry, R., Moonsammy-Koopasammy, I., & Schmidt, M. (2013). The instructional leadership role of primary school principals. *Education as Change*, 17(1), 37–41. <https://doi.org/10.1080/16823206.2014.865990>
- Miles, & Huberman, M. (2014a). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. Sage Publications.
- Miles, M., & Huberman, A. M. (2014b). Qualitative data analysis: A sourcebook of new methods. In *Qualitative data analysis: a sourcebook of new methods*.
- Naidoo, P., & Petersen, N. (2016). Towards a leadership programme for primary school principals as instructional leaders. *Journal of Childhood Education*, 5(3), 1–8. <https://doi.org/10.4102/sajce.v5i3.371>
- Oplatka, I. (2004). The principalship in developing countries: context, characteristics and reality. *Comparative Education*, 40(3), 427–448. <https://doi.org/10.1080/0305006042000274872>
- Pietsch, M., Tulowitzki, P., & Hartig, J. (2019). Examining the effect of principal turnover on teaching quality: a study on organizational change with repeated classroom observations. *School Effectiveness*, 1–23. <https://doi.org/10.1080/09243453.2019.1672759>
- Sebastian, J., Allensworth, E., Wiedermann, W., Hochbein, C., & Cunningham, M. (2019). Principal Leadership and School Performance: An Examination of Instructional Leadership and Organizational Management. *Leadership and Policy in Schools*, 18(4), 591–613.

<https://doi.org/10.1080/15700763.2018.1513151>

- Snilstveit, B., Gallagher, E., Phillips, D., Vojtkova, M., Eysers, J., Skaldiou, D., Stevenson, J., Bhavsar, A., & Davies, P. (2017). PROTOCOL: Interventions for improving learning outcomes and access to education in low- and middle-income countries: a systematic review. *Campbell Systematic Reviews*, 13(1), 1–82. <https://doi.org/10.1002/cl2.176>
- Spillane, J. P. (2004). Distributed Leadership: What's all the hoopla? *Institute for Policy Research, Northwestern University*, 1–10.
- Swaffield, S., & Macbeath, J. (2006). Embedding learning how to learn in school policy: The challenge for leadership. *Research Papers in Education*, 21(2), 201–215. <https://doi.org/10.1080/02671520600615703>
- Taole, M. J. (2013). Teachers' Conceptions of the Curriculum Review Process. *International Journal of Educational Sciences*, 5(1), 39–46. <https://doi.org/10.1080/09751122.2013.11890059>
- Tolo, A., Lillejord, S., Flórez Petour, M. T., & Hopfenbeck, T. N. (2020). Intelligent accountability in schools: A study of how school leaders work with the implementation of assessment for learning. *Journal of Educational Change*, 21(1), 59–82. <https://doi.org/10.1007/s10833-019-09359-x>
- Warman, W., Poernomo, S. A., Januar, S., & Amon, L. (2022). Leadership Style and Principal Supervision in Improving Teacher Performance at State High Schools in Kutai Kartanegara Regency, East Kalimantan Province, Indonesia. *EduLine: Journal of Education and Learning Innovation*, 2(1), 17–24.
- Zame, M. Y., Hope, W. C., & Repress, T. (2012). The Leadership for Learning Ghana Programme. *International Journal of Educational Management*, 22(2), 115–128.
- Zhang, Q., Siribanpitak, P., & Charoenkul, N. (2018). Creative leadership strategies for primary school principals to promote teachers' creativity in Guangxi, China. *Kasetsart Journal of Social Sciences*. <https://doi.org/10.1016/j.kjss.2018.08.007>



© 2022 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License (CC BY NC) license (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>).