

PENINGKATAN KOMPETENSI KEPEMIMPINAN PEMBELAJARAN KEPALA SEKOLAH MELALUI PENDEKATAN PAKEM

(Metode Studi Kasus pada Diklat Penguatan Kompetensi Kepala Sekolah di Pptk Bisnis dan Pariwisata Tahun 2010)

Oleh: Dra. Ratna Suminar,MM.
Ratnasuminar2255@gmail.com

Abstrak

Peningkatan kualitas pendidikan melalui peningkatan kualitas pembelajaran merupakan salah satu cara yang dapat ditempuh dalam upaya meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah. Peningkatan kualitas pembelajaran yang juga memiliki makna strategis dan berdampak positif, berupa: (1) peningkatan kemampuan dalam menyelesaikan masalah pendidikan dan pembelajaran yang dihadapi secara nyata, (2) peningkatan kualitas masukan, proses dan hasil belajar, (3) peningkatan keprofesionalan pendidik, dan (4) penerapan prinsip pembelajaran berbasis penelitian (Mastur, 2006:50).

Kata Kunci: Kompetensi, Kepemimpinan, Pariwisata

A.LATAR BELAKANG

Kompetensi kepemimpinan pembelajaran pada penguatan kompetensi kepala sekolah difokuskan pada fenomena empirik permasalahan kepemimpinan yang terjadi di sekolah. Materi kepemimpinan pembelajaran ini sangat kompleks karena terkait dengan perkembangan pengajaran guru yang dipimpin, senantiasa terus menerus berkembang sejalan perkembangan teknologi dan informasi. Kepemimpinan pembelajaran yang memerhatikan kwadran/karakter guru, akan memudahkan kepala sekolah dalam memecahkan masalah pengajaran bagi guru di sekolah. Untuk mengatasi kesulitan pemahaman tersebut, maka perlu ada upaya-upaya pendekatan pengajaran yaitu dengan penugasan pada setiap kegiatan belajar/sesi diklat dan memecahkan studi kasus

³ Dosen Program Studi Sekretari Fakultas Ekonomi Universitas Pamulang

mengenai masalah kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah, sehingga kepala sekolah dalam membimbing guru mengelola pembelajaran menjadi lebih baik dan dapat menciptakan situasi pembelajaran kondusif, yang pada akhirnya prestasi belajar siswa dapat ditingkatkan.

Berdasarkan rekap hasil evaluasi awal/pre-test menurut mata Diklat kepemimpinan pembelajaran, ternyata hanya 4 orang dari 24 peserta Diklat (20 %) yang dinyatakan kompeten, sedangkan sisanya sebanyak 20 orang (80%) dinyatakan belum kompeten. Kenyataan bahwa rendahnya hasil pre-test peserta Diklat Manajemen Kepala Sekolah PPPPTK Bisnis dan pariwisata Periode: 13 oktober s.d 20 November 2010 menunjukkan bahwa nilai dilat Kepemimpinan Pembelajaran masih jauh dari standar kompeten dalam proses diklat yang menunjukkan pula bahwa penguasaan terhadap peserta diklat pada materi diklat Kepemimpinan pembelajaran yang dilatihkan widyaiswara/fasilitator tidak mencapai 50%nya, apalagi memenuhi standar kompetensi belajar yang telah ditetapkan.

Hal ini jelas menunjukkan bahwa diperlukan adanya upaya-upaya peningkatan hasil belajar melalui diklat Kepemimpinan pembelajaran pada peserta diklat kepala sekolah khususnya pada diklat yang dilaksanakan oleh PPPPTK Bisnis dan Pariwisata Jakarta. Penerapan PAKEM dan penugasan dengan studi kasus tentang Kepemimpinan Pembelajaran terhadap peserta diklat Kepala Sekolah dalam oengelolaan pembelajaran. Kepemimpinan pembelajaran menjadi sangat penting agar kepala sekolah benar-benar dapat memahami dan menerapkan konsep serta tehnik kepemimpinan yang sesuai bagi setiap kwadran/karakter guru yang akan dipimpin. Atas dasar latar belakang masalah di atas, maka penelitian ini dilaksanakan dengan judul: **“Peningkatan Kompetensi Kepemimpinan Pembelajaran Kepala Sekolah. Melalui Pendekatan Pakem (Metode Studi Kasus Pada Diklat Penguatan Kompetensi Kepala Sekolah di Pppptk Bisnis dan Pariwisata Tahun 2010)**

B. IDENTIFIKASI MASALAH

Berdasarkan latar belakang masalah maka dapat diidentifikasi masalah penelitian adalah sebagai berikut:

1. Mengapa kompetensi kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah rendah?
2. Mengapa kompetensi kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah perlu ditingkatkan?
3. Faktor-faktor apa yang menyebabkan kompetensi kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah rendah?
4. Bagaimana caranya agar kompetensi kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah dapat meningkat?
5. Apakah melalui pendekatan PAKEM, kompetensi kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah akan meningkat?

C. PEMBATAAN MASALAH

Karena cakupan kompetensi kepala sekolah yang begitu luas dan meliputi berbagai aspek, maka kami hanya membatasi penelitian pada peningkatan kompetensi kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah melalui pendekatan pakem (metode studi kasus pada diklat penguatan kompetensi kepala sekolah di PPPPTK Bisnis dan Pariwisata Tahun 2010.)

D. TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN

1. Tujuan penelitian

Tujuan penelitian ini adalah: untuk meningkatkan kompetensi kepala sekolah dalam tugasnya sebagai supervisor dalam penerapan kepemimpinan pembelajaran bagi kepala sekolah sebagai peserta diklat penguatan kepala sekolah di PPPPTK Bisnis dan Pariwisata.

2. Manfaat Penelitian

Penelitian ini dapat memberikan manfaat terutama: (1) bagi kepala sekolah, dalam rangka mendapatkan metode yang efektif dalam melakukan tugas

sebagai supervisor sesuai dengan kwadran guru yang dipimpin. (2) bagi para guru, dalam rangka meningkatkan kompetensi mereka melalui tindak lanjut kepemimpinan oleh kepala sekolah, (3) bagi sekolah dan pendidikan pada umumnya, untuk meningkatkan kinerja sekolah.

E. LANDASAN TEORI DAN KERANGKA PEMIKIRAN

1. Kepemimpinan Pendidikan

Ada bermacam-macam konsep kepemimpinan. Dresh, 1989, Glickman, et al. 2007 memberi pengertian kepemimpinan pembelajaran adalah serangkaian kegiatan membantu guru mengembangkan kemampuannya mengelola proses pembelajaran untuk mencapai tujuan pembelajaran. Sebagai usaha dari petugas-petugas lainnya salan memperbaiki pengajaran, termasuk menstimulaso, menyelesaikan pertumbuhan jabatan dan perkembangan guru-guru serta merevisi tujuan-tujuan pendidikan. Boardman (dalam Ahmad Rohani dan Abu Ahmadi ,1990: 68), menjelaskan kepemimpinan sebagai suatu kegiatan menstimulir, mengkoordinasi dan membimbing secara konitinyu pertumbuhan guru-guru sekolah, baik secara individual maupun secara kolektif, agar lebih mengerti dan lebih efektif dalam mewujudkan seluruh fungsi pengajaran, sehingga dengan demikian mereka mampu dan lebih berpartisipasi dalam masyarakat modern.

Pendapat lain dikemukakan oleh Ngalim Purwanto (1997: 76) bahwa kepemimpinan adalah segala bantuan dari para pemimpin sekolah, yang tertuju kepada perkembangan kepemimpinan guru-guru dan personel sekolah lainnya di dalam mencapai tujuan-tujuan pendidikan. Kepemimpinan berupa dorongan, bimbingan dan kesempatan dalam usaha dan pelaksanaan pembaharuan-pembaharian dalam pendidikan dan pengajaran, pemilihan alat-alat pelajaran dan metode-metode mengajar yang lebih baik, cara-cara penilaian yang sistematis terhadap frase seluruh proses pengajaran dan sebagainya.

Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah suatu aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai sekolah lainnya dalam melakukan pekerjaan mereka secara efektif.

2. Tujuan Kepemimpinan Pendidikan

Tujuan Kepemimpinan Pendidikan menurut Suharsimi Arikunto (1993:154) adalah pembinaan yang diberikan kepada seluruh staff sekolah, khususnya guru, agar mereka dapat meningkatkan kemampuan untuk mengembangkan situasi belajar mengajar dengan lebih baik. Ahmad Rohani dan Abu Ahmadi (1990: 69) berpendapat bahwa tujuan Kepemimpinan Pendidikan ialah untuk mengetahui situasi dan mengukur tingkat perkembangan kegiatan sekolah dalam usahanya mencapai tujuan.

Ngalim Purwanto (1997: 77) berpendapat bahwa tujuan Kepemimpinan Pendidikan yaitu: 1) membangkitkan dan merangsang semangat guru-guru dan pegawai sekolah lainnya dalam menjalankan tugasnya masing-masing dengan sebaik-baiknya, 2) berusaha mengadakan dan melengkapi alat-alat perlengkapan termasuk macam-macam media instruksional yang diperlukan bagi kelancaran jalannya proses belajar mengajar yang lebih baik, c) membina kerja sama yang baik dan harmonis antara guru, murid, dan pegawai sekolah, antara lain dengan mengadakan workshop, seminar, inservice-training atau up-grading.

Kata kunci dari Kepemimpinan ialah memberikan layanan dan bantuan kepada guru-guru; oleh karena itu, tujuan kepemimpinan adalah memberikan layanan dan bantuan untuk mengembangkan situasi belajar-mengajar yang dilakukan guru di kelas yang pada gilirannya meningkatkan kualitas belajar siswa. Pendapat ini diuraikan oleh Sahertian (2000: 19) yang menyatakan bahwa tujuan kepemimpinan pendidikan ialah: 1) mengembangkan kurikulum yang sedang dilaksanakan di sekolah, 2) meningkatkan proses belajar mengajar di sekolah, 3) mengembangkan kinerja seluruh staff sekolah termasuk para guru.

3. Fungsi Kepemimpinan Pendidikan

Ahmad Rohani dan Abu Ahmadi (1990:70) menjelaskan secara singkat bahwa fungsi atau tugas supervisor ialah 1) menjalankan aktivitas untuk mengetahui situasi administrasi pendidikan, sebagai kegiatan pendidikan di sekolah dalam segala bidang, 2) menentukan syarat-syarat yang diperlukan untuk menciptakan situasi pendidikan di sekolah, 3) menjalankan aktivitas untuk mempertinggi hasil dan untuk menghilangkan hambatan-hambatan. Dalam penjelasan rinci, dikemukakan bahwa Kepemimpinan mempunyai beberapa fungsi yaitu 1) fungsi pelayanan, yaitu kegiatan pelayanan untuk peningkatan profesionalnya, 2) fungsi penelitian, yaitu untuk memperoleh data yang obyektif dan relevan, misalnya untuk menemukan hambatan belajar, 3) fungsi kepemimpinan, yaitu usaha memengaruhi orang lain agar di kepemimpinan dapat memecahkan masalah sendiri sesuai dengan tanggung jawab profesionalnya, 4) fungsi manajemen, yaitu kepemimpinan dilakukan sebagai control atau pengarah, sebagai aspek manajemen, 5) fungsi evaluasi, yaitu kepemimpinan dilakukan untuk mengevaluasi hasil atau kemajuan yang diperoleh, 6) fungsi bimbingan, 7) fungsi pendidikan dalam jabatan (*inservice education*) khususnya bagi para guru muda.

Ngalim Purwanto (1997: 86) menjelaskan secara rinci fungsi-fungsi kepemimpinan pendidikan yang penting diketahui, yaitu sebagai berikut: pertama, dalam bidang kepemimpinan: (a) menyusun rencana dan kebijaksanaan bersama, (b) mengikutsertakan anggota-anggota kelompok (guru-guru, pegawai) dalam berbagai kegiatan, (c) memberikan bantuan kepada anggota kelompok dalam menghadapi dan memecahkan masalah, (d) membangkitkan dan memupuk semangat kelompok atau memupuk moral yang tinggi kepada anggota kelompok, (e) mengikutsertakan semua anggota dalam menetapkan putusan-putusan, (f) membagi dan mendelegasikan wewenang dan tanggung jawab kepada anggota sesuai dengan fungsi-fungsi dan kecakapan masing-masing, (g) mempertinggi daya kreatif pada anggota kelompok, (h) menghilangkan rasa malu dan rasa rendah diri pada anggota kelompok sehingga mereka berani mengemukakan pendapat demi

kepentingan bersama. Kedua, dalam hubungan kemanusiaan: (a) memanfaatkan kekeliruan yang dialaminya untuk dijadikan pelajaran demi perbaikan selanjutnya, bagi diri sendiri maupun bagi anggota kelompoknya, (b) membantu mengatasi kekurangan atau kesulitan yang dihadapi anggota kelompok, seperti dalam hal kemalasan, merasa rendah diri, acuh tak acuh, pesimis (c) mengarahkan anggota kelompok kepada sikap-sikap yang demokratis, (d) memupuk rasa saling menghormati di antara sesama anggota kelompok dan sesama manusia,

(e) menghilangkan rasa curiga-mencurigai antara anggota kelompok. Ketiga, dalam pembinaan proses kelompok: (a) mengenai masing-masing pribadi anggota kelompok, (b) memelihara sikap saling mempercayai, (c) memukup sikap saling menolong, (d) memperbesar tanggung jawab, (e) bertindak bijaksana dalam menyelesaikan pertentangan atau perselisihan pendapat diantara anggota kelompok, (f) menguasai teknik memimpin rapat dan pertemuan. Keempat, dalam bidang administrasi personel: (a) memilih personel yang memenuhi syarat untuk suatu pekerjaan, (b) menempatkan personel pada tempat dan tugas yang sesuai dengan kemampuan, (c) mengusahakan susunan kerja yang menyenangkan dan meningkatkan daya kerja serta hasil maksimal. Kelima, dalam bidang evaluasi: (a) menguasai dan memahami tujuan-tujuan pendidikan secara khusus dan terinci, (b) menguasai dan memiliki normat/ukuran yang akan digunakan sebagai kriteria penilaian, (c) menguasai teknik pengumpulan data, (d) menafsirkan dan menyimpulkan hasil penilaian sehingga dapat digunakan untuk perbaikan.

Sehertian (2000:21) menyebutkan beberapa fungsi kepemimpinan pendidikan dari para ahli yaitu: (a) perbaikan dan peningkatan kualitas pengajaran, (b) membina program pengajaran yang ada sebaik-baiknya sehingga selalu ada usaha, perbaikan, (c) menilai dan memperbaiki faktor-faktor yang memengaruhi proses pembelajaran peserta didik, (d) mengkoordinasi, menstimulasi dan mendorong ke arah pertumbuhan profesi guru, (e) memperbaiki situasi belajar mengajar dalam arti yang luas.

4. Kepemimpinan yang Efektif

Agus Dharma (2000: 13) menyebutkan bahwa para supervisor bertanggung jawab atas kualitas kinerja para personel/karyawan yang dipimpinnya.

Dapat dinyatakan bahwa kemampuan supervisor untuk bawahannya akan sangat memengaruhi produktivitas unit kerjanya, efektifitas kepemimpinan seorang supervisor diukur oleh dua faktor utama, yaitu faktor keluaran (*output*) dan faktor manusia.

Faktor keluaran adalah tingkat hasil yang di capai di unit kerja yang merupakan petunjuk seberapa baik pencapaian sasaran yang telah direncanakan. Faktor output ini mencakup produktivitas, kualitas, kemampulabaan (*profitability*) dan efektivitas biaya.

Faktor manusia menunjukkan tingkat kerja sama di kalangan karyawan dan kepuasan bekerja di perusahaan/instansi yang bersangkutan. Ini termasuk kadar kegairahan, jumlah dan jenis komunikasi, tinggi rendahnya motivasi, komitmen terhadap tujuan perusahaan/instansi, serta tingkat konflik antar pribadi dan antar kelompok.

Agar dapat memimpin secara efektif, seorang supervisor harus mampu berkomunikasi dengan jelas, mengharapkan yang terbaik dari orang-orangnya, berpegang pada tujuan dan berusaha memperoleh komitmen.

5. pengembangan model kepemimpinan

Sahertian (2000) lebih lanjut menyebutkan bahwa model-model kepemimpinan terdiri dari: model konvensional, model ilmiah, model klinis dan model artistik.

a. Model kepemimpinan yang konvensional (tradisional)

Model ini adalah model kepemimpinan yang hanya untuk mengoreksi kesalahan seseorang yang dilakukan supervisor adalah hanya untuk mencari kesalahan dalam membimbing, namun demikian model ini sangat bertentangan dengan prinsip dan tujuan kepemimpinan pendidikan.

b. Model kepemimpinan yang bersifat ilmiah

Kepemimpinan yang bersifat ilmiah memiliki ciri-ciri: dilaksanakan secara berencana dan kontinu, sistematis dan menggunakan prosedur serta teknik tertentu, menggunakan instrument pengumpulan data dan ada data yang obyektif yang diperoleh dari kesalahan yang riil.

c. Model kepemimpinan klinis

Kepemimpinan klinis adalah bentuk kepemimpinan yang difokuskan pada peningkatan mengajar dengan melalui siklus yang sistematis, dalam perencanaan, pengamatan serta analisis yang intensif dan cermat tentang penampilan mengajar yang nyata, serta bertujuan mengadakan perubahan dengan cara yang rasional. Kepemimpinan klinis adalah proses membantu guru-guru memperkecil kesenjangan antara tingkah laku mengajar yang nyata dengan tingkah laku mengajar yang ideal. Berdasarkan pendapat-pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan klinis adalah suatu proses pembimbing dalam pendidikan yang bertujuan membantu pengembangan profesional guru dalam pengenalan mengajar melalui observasi dan analisis data secara objektif, teliti sebagai dasar untuk usaha mengubah perilaku mengajar guru.

Adapun ciri-ciri kepemimpinan klinis adalah:

- 1) Dalam kepemimpinan klinis, bantuan yang diberikan bukan bersifat instruksi atau memerintah. Tetapi tercipta hubungan manusiawi, sehingga guru-guru memiliki rasa aman. Dengan timbulnya rasa aman diharapkan adanya kesediaan untuk menerima perbaikan.

- 2) Apa saja yang akan di kepemimpinan itu timbul dari harapan dan dorongan dari guru sendiri karena dia memang membutuhkan bantuan itu.
- 3) Satuan tingkah laku mengajar yang dimiliki guru merupakan satuan yang terintegrasi. Harus dianalisis sehingga terlihat kemampuan apa, keterampilan apa yang spesifik yang harus diperbaiki.
- 4) Suasana dalam pemberian kepemimpinan adalah suasana yang penuh kehangatan, kedekatan dan keterbukaan.
- 5) Kepemimpinan yang diberikan tidak saja pada keterampilan mengajar tapi mengenai aspek-aspek kepribadian guru, misalnya motivasi terhadap gairah mengajar.
- 6) Instrument yang digunakan untuk observasi disusun atas dasar kesepakatan antara supervisor dan guru.
- 7) Balikan yang diberikan harus secepat mungkin dan sifatnya obyektif.
- 8) Dalam percakapan balikan seharusnya datang dari pihak guru lebih dulu, bukan dari supervisor.

d. Model kepemimpinan Artistik

Mengajar adalah suatu pengetahuan (*knowledge*), mengajar itu suatu keterampilan (*skill*), tapi mengajar juga suatu kiat (*art*). Sejalan dengan tugas mengajar kepemimpinan juga sebagai kegiatan mendidik. Dapat dikatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu pengetahuan, suatu keterampilan juga suatu kiat.

Kepemimpinan itu menyangkut bekerja untuk orang lain (*working for the others*), bekerja dengan orang lain (*working with the others*), bekerja melalui orang lain (*working through the others*). Dalam hubungan bekerja dengan orang lain maka suatu rantai hubungan kemanusiaan adalah unsur utama. Hubungan manusia dapat tercipta bila ada kerelaan untuk menerima orang lain sebagaimana adanya hubungan itu dapat tercipta bila ada unsur kepercayaan. Saling percaya saling mengerti, saling menghormati, saling mengakui, saling menerima seseorang sebagaimana adanya, hubungan tampak melalui pengungkapan bahasa, yaitu kepemimpinan lebih banyak menggunakan bahasa penerimaan ketimbang bahasa penolakan. Supervisor yang mengembangkan model artistik akan menampak dirinya dalam relasi dengan guru-guru yang dibimbing sedemikian baiknya sehingga para guru merasa diterima.

Adanya perasaan aman dan dorongan positif untuk berusaha untuk maju. Sikap seperti mau belajar mendengarkan perasaan orang lainm mengerti orang lain dengan problema-problema yang dikemukakan,

menerima orang lain sebagaimana adanya, sehingga orang dapat menjadi dirinya sendiri. Itulah kepemimpinan artistik (Sahertian, 2000: 34-44)

6. Pendekatan Kepemimpinan Pendidikan

Pendekatan yang digunakan dalam menerapkan kepemimpinan modern didasarkan pada prinsip-prinsip psikologis. Suatu pendekatan atau teknik pemberian kepemimpinan, sangat bergantung kepada prototipe guru. Ada satu paradigma yang dikemukakan Glickman untuk memilah-milah guru dalam empat prototipe guru. Ia mengemukakan setiap guru memiliki dua kemampuan dasar, yaitu berpikir abstrak dan komitmen serta kepedulian. Pendekatan dan perilaku serta teknik yang diterapkan dalam memberi kepemimpinan kepada guru-guru berdasarkan prototipe guru seperti yang disebut di atas. Bila guru profesional maka pendekatan yang digunakan adalah non-direktif.

Perilaku supervisor 1) mendengarkan, 2) memberanikan, 3) menjelaskan, 4) menyajikan, 5) memecahkan masalah. Teknik yang di terapkan dialog dan mendengarkan aktif. Bila gurunya tukang kritik atau terlalu sibuk, maka pendekatan yang diterapkan adalah kolaboratif. Perilaku kepemimpinan 1) menyajikan, 2) menjelaskan, 3) mendengarkan, 4) memecahkan masalah, 5) negoisasi. Teknik yang digunakan percakapan pribadi, dialog menjelaskan. Bila gurunya tidak bermutu, maka pendekatan yang digunakan adalah direktif. Perilaku supervisor 1) menjelaskan, 2) menyajikan, 3) mengarahkan, 4) memberi contoh, 5) menetapkan tolok ukur dan 6) menguatkan.

Berdasarkan uraian singkat paradigma kategori di atas, maka dapat diterapkan sebagai pendekatan teknik dan perilaku kepemimpinan berdasarkan data mengenai guru yang sebenarnya yang memerlukan pelayanan kepemimpinan. Berikut ini akan disajikan beberapa pendekatan supervisor. Diantaranya yaitu:

1. Pendekatan Langsung (Direktif)

Pendekatan direktif adalah cara pendekatan terhadap masalah yang bersifat langsung. Supervisor memberikan arahan langsung. Sudah tentu pengaruh perilaku supervisor lebih dominan, pendekatan direktif ini berdasarkan pemahaman terhadap psikologi behaviorisme. Prinsip behaviorisme ialah bahwa segala perbuatan berasal dari refleks, yaitu respons terhadap rangsangan/stimulus.

Oleh karena guru ini mengalami kekurangan, maka perlu diberikan rangsangan agar ia bisa bereaksi. Supervisor dapat menggunakan penguatan (*reinforcement*) atau hukuman (*punishment*). Pendekatan seperti ini dapat dilakukan dengan perilaku supervisor adalah: menjelaskan, menyajikan, mengarahkan, memberi contoh, menetapkan tolok ukur dan menguatkan.

1. Pendekatan Tidak Langsung (Non-direktif)

Pendekatan tidak langsung (non-direktif) adalah cara pendekatan terhadap permasalahan yang sifatnya tidak langsung. Perilaku supervisor tidak secara langsung menunjukkan permasalahan, tapi ia terlebih dulu mendengarkan secara aktif apa yang dikemukakan guru0guru. Ia memberi kesempatan sebanyak mungkin kepada guru untuk mengemukakan permasalahan yang mereka alami. Pendekatan non-direktif ini berdasarkan pemahaman psikologis humanistik. Psikologi humanistik sangat menghargai orang yang akan dibantu, oleh karena pribadi guru yang dibina begitu dihormati, maka ia lebih banyak mendengarkan permasalahan yang dihadapi guru-guru. Guru mengemukakan masalahnya supervisor mencoba mendengarkan, memahami, apa yang dialami guru-guru. Perilaku supervisor dalam pendekatan non-direktif adalah: mendengarkan, memberi penguatan, menjelaskan, menyajikan dan memecahkan masalah.

2. Pendekatan Kolaboratif

Yang dimaksud dengan pendekatan kolaboratif adalah cara pendekatan yang memadukan cara pendekatan direktif dan non-direktif menjadi pendekatan baru.

Pada pendekatan ini baik supervisor maupun guru bersama-sama, bersepakat untuk menetapkan struktur, proses dan kriteria dalam melaksanakan proses percakapan terhadap masalah yang dihadapi guru. Pendekatan ini didasarkan pada psikologi kognitif. Psikologi kognitif

beranggapan bahwa belajar adalah hasil paduan antara kegiatan individu dengan lingkungan pada gilirannya nanti berpengaruh dalam pembentukan aktivitas individu.

Dengan demikian pendekatan dalam kepemimpinan berhubungan pada dua arah. Dari atas ke bawah dan dari bawah ke atas. Perilaku supervisor adalah sebagai berikut: menyajikan, menjelaskan, mendengarkan, memecahkan masalah dan negosiasi. (Sahertoan, 2000: 44-52).

7. Teknik-Teknik Kepemimpinan Pendidikan

Suharsimi Arikunto (1993: 172) menjelaskan tahap-tahap dalam teknik kepemimpinan untuk pemecahan masalah sebagai berikut: (a) identifikasi masalah, yaitu mengidentifikasi celah antara keadaan yang sekarang ada dengan keadaan yang diharapkan, (b) diagnosis penyebab, yaitu penelitian mengenai kemungkinan sebab-sebab timbulnya masalah dengan cara menguji faktor-faktor penghambat maupun faktor penunjang, (c) mengembangkan rencana kegiatan, yaitu mengembangkan strategi untuk bertindak dengan secara rinci menelaah setiap alternative yang ada, mengantisipasi akibat-akibat yang mungkin timbul, mempertimbangkan untuk kemudian memilih salah satu untuk dilaksanakan, (d) melaksanakan kegiatan yang telah direncanakan dengan menerjemahkan setiap langkah perencanaan dengan prosedur khusus, (e) mengevaluasi rencana kegiatan, yaitu melihat kembali keterlaksanaan dan lain-lain yang perlu dipertimbangkan di dalam pelaksanaan nanti. Ahmad Rohani dan Abu Ahmadi (1990: 79) menjelaskan secara operasional teknik-teknik kepemimpinan yang lazim dan secara teratur dapat dilakukan oleh setiap sekolah yaitu: rapat sekolah, kunjungan kelas, musyawarah, atau pertemuan perseorangan Sahertian (2000: 52) menyebutkan teknik-teknik kepemimpinan pendidikan secara garis besar menjadi dua bagian yaitu teknik yang bersifat individual dan teknik yang bersifat kelompok. Teknik yang bersifat individual yaitu: (a) kunjungan kelas, (b) observasi kelas, (c) percakapan pribadi, (d) saling mengunjungi kelas (intervosotasi), (e) penyeleksi berbagai sumber materi untuk mengajar, (f) menilai diri sendiri. Adapun teknik yang bersifat

kelompok, yaitu teknik yang digunakan bersama-sama oleh supervisor dengan umlah guru dalam satu kelompok yaitu: teknik yang digunakan bersama-sama oleh supervisor dengan sejumlah guru dalam satu kelompok yaitu: (a) pertemuan orientasi bagi guru baru, (b) panitia penyelenggara, (c) rapat guru, (d) studi kelompok antar guru, (e) diskusi sebagai proses kelompok, (f) tukar menukar pengalaman, (g) lokakarya (workshop), (h) diskusi panel, (i) symposium, (j) demonstrasi mengajar, (k) perpustakaan jabatan, (l) bulletin kepemimpinan, (m) membaca langsung, (n) mengikuti kursus, (o) organisasi jabatan, (p) laboratorium kurikulum, (q) perjalanan sekolah untuk anggota staf.

8. Kepemimpinan Pembelajaran

Kepala sekolah yang memfokuskan kepemimpinan pembelajaran menghasilkan prestasi belajar siswa yang lebih baik dari pada kepala sekolah yang kurang memfokuskan pada kepemimpinan pembelajaran. Ironisnya, kebanyakan kepala sekolah tidak menerapkan model kepemimpinan pembelajaran. Kepemimpinan pembelajaran sangat cocok diterapkan di sekolah karena misi utama sekolah adalah mendidik semua siswa dan memberikan kesempatan kepada mereka untuk memperoleh pengetahuan, keterampilan dan nilai-nilai yang diperlukan untuk menjadi orang dewasa yang sukses dalam menghadapi masa depan yang belum diketahui dan yang sarat dengan tantangan-tantangan yang sangat turbulen.

Misi inilah yang kemudian menuntut sekolah sebagai organisasi harus memfokuskan pada pembelajaran, yang meliputi kurikulum, proses belajar mengajar dan penilaian hasil belajar. Pentingnya kepemimpinan pembelajaran yang kuat agar sekolah menjadi efektif, diulas oleh Hallinger dan Heck (1993). Mereka mereview mengenai beberapa penelitian empirik peran kepemimpinan pembelajaran dalam menghasilkan capaian lulusan yang baik, menyimpulkan bahwa meskipun kepemimpinan pembelajaran, namun pengaruhnya kepada pencapaian hasil dapat terjadi secara tidak langsung. Kepemimpinan pembelajaran mencakup perilaku-perilaku kepala sekolah

dalam merumuskan dan mengkomunikasikan tujuan sekolah, memantau, mendampingi dan memberikan umpan balik dalam pembelajaran, membangun iklim akademik dan memfasilitasi terjadinya komunikasi antar staff.

Pengaruh kepemimpinan pembelajaran (instructional leadership) terhadap peningkatan hasil belajar siswa sudah tidak diragukan lagi. Sejumlah ahli pendidikan telah melakukan penelitian tentang pengaruh kepemimpinan pembelajaran terhadap peningkatan hasil belajar. Mereka menyimpulkan bahwa: *if our schools are to improve, we must redefine the principal's role and move instructional leadership to the forefront* (Buffie, 1989). **If a school is to be an effective one, it will be because of the instructional leadership of the principal** (Findley, 1992). *Effective principals are expected to be effective instructional leaders the principal must be knowledgeable about curriculum development, teachers and instructional effectiveness, clinical supervision, staff development and teacher evaluation* (Hanny, 1987).

Dari kutipan-kutipan tersebut di atas dapat disarikan bahwa peningkatan hasil belajar siswa sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan pembelajaran. Artinya, jika hasil belajar siswa ingin dinaikkan, maka kepemimpinan yang menekankan pada pembelajaran harus diterapkan. Untuk lebih jelasnya, berikut dibahas tentang arti, tujuan, pentingnya kepemimpinan pembelajaran, butir-butir penting kepemimpinan pembelajaran dan kontribusi kepemimpinan pembelajaran terhadap hasil belajar.

a. Arti Kepemimpinan Pembelajaran

Kepemimpinan pembelajaran adalah kepemimpinan yang memfokuskan/menekankan pada pembelajaran yang komponen-komponenya meliputi kurikulum, proses belajar mengajar, asesmen, penilaian, pengembangan guru, layanan prima dalam pembelajaran dan pembangunan komunitas belajar di sekolah.

b. Tujuan Kepemimpinan Pembelajaran

Tujuan utama kepemimpinan pembelajaran adalah memberikan layanan prima kepada semua siswa agar mereka mampu mengembangkan potensinya untuk menghadapi masa depan yang belum diketahui dan sarat dengan tantangan-tantangan yang sangat turbulen. Dengan kata lain, tujuan kepemimpinan pembelajaran adalah untuk memfasilitasi pembelajaran agar siswanya meningkat: prestasi belajarnya, kepuasan belajarnya, motivasi belajarnya, keingintahuannya, kreativitasnya, inovasinya, jiwa

kewirausahaannya dan kesadaran untuk belajar sepanjang hayat karena ilmu pengetahuan dan teknologi serta seni berkembang dengan pesat.

c. Pentingnya Kepemimpinan Pembelajaran

Kepemimpinan pembelajaran sangat penting untuk diterapkan di sekolah karena mampu: (1) meningkatkan prestasi belajar siswa secara signifikan; (2) memberikan dorongan dan arahan terhadap warga sekolah untuk meningkatkan prestasi belajar siswanya; (3) memfokuskan kegiatan-kegiatan warganya untuk menuju pencapaian visi, misi dan tujuan sekolah dan (4) membangun komunitas belajar warganya dan bahkan mampu menjadikan sekolahnya sebagai sekolah belajar (*learning school*).

Sekolah belajar memiliki perilaku-perilaku sebagai berikut: memberdayakan warga sekolah seoptimal mungkin, memfasilitasi warga sekolah untuk belajar terus dan belajar ulang, mendorong kemandirian setiap warga sekolahnya, memberi kewenangan dan tanggungjawab kepada warga sekolahnya, mendorong warga sekolah untuk akuntabilitas terhadap proses dan hasil kerjanya, mendorong teamwork yang (kompak, cerdas, dinamis, harmonis, dan lincah/cepat tanggap terhadap pelanggan utama yaitu siswa), mengajak warga sekolahnya untuk menjadikan sekolahnya berfokus pada layanan siswa, mengajak warga sekolahnya untuk siap dan akrab menghadapi perubahan, mengajak warga sekolahnya untuk berpikir sistem, mengajak warga sekolahnya untuk komitmen

terhadap keunggulan mutu, dan mengajak warga sekolahnya untuk melakukan perbaikan secara terus-menerus.

d. Kontribusi Kepemimpinan pembelajaran terhadap Hasil Belajar

Pada tahun 1995, melalui penelitiannya, laboratorium pendidikan wilayah North West USA memperbaharui keefektifan pelaksanaan pembelajaran di sekolah yang akhirnya menjadi rujukan luas dari hasil penelitian tersebut. Penelitian tersebut menghasilkan daftar perilaku kepala sekolah yang terbaik dalam mengarahkan dan membimbing program pembelajaran di sekolah (Cotton, 1995). Menurut sintesis penelitian yang dilakukan diperoleh hasil bahwa perilaku kepala sekolah (pemimpin pembelajaran), guru, dan staf memberikan kontribusi yang sangat signifikan terhadap peningkatan efektivitas pembelajaran di sekolah, yang meliputi hal-hal berikut: 1) meyakini dengan sungguh-sungguh bahwa semua siswa dapat belajar dan sekolah membuat perbedaan antara yang berhasil dan yang gagal, 2) menegaskan bahwa

belajar sebagai alasan utama terhadap keberasaan seseorang disekolah, termasuk penekanan terhadap penting dan berharganya pencapaian yang tinggi terhadap kemampuan berbicara dan menulis, 3) memiliki pemahaman yang jelas terhadap visi dan misi sekolah dan mampu menyatakannya secara langsung, dalam ungkapan yang konkrit, membangun dan memfokuskan pembelajaran sebagai sumber penyatuan berpikir, sikap dan tindakan warga sekolah 4) mencari, merekrut dan menggaji anggota staf yang mendukung visi dan misi sekolah dan berkontribusi terhadap keefektifannya, 5) mengetahui dan mampu menerapkan prinsip-prinsip pembelajaran yang baik, 6) menyebarluaskan praktik-praktik proses belajar mengajar yang efektif terhadap guru-guru lain, 7) mengetahui tentang penelitian pendidikan, menekankan pentingnya penelitian bagi perbaikan seklah, urun rembuk, dan menerapkannya dalam pemecahan masalah, 8) mencari program-program yang inovatif, amati dan libatkan staf untuk berpartisipasi dalam mengadopsi dan mengadaptasi program tersebut, 9) terapkan harapan atau target kualitas kurikulum melalui penggunaan standar dan petunjuk-petunjuk yang diberikan, cek secara berkala kesesuaian, kurikulum dengan pembelajaran dan penilaian, tetapkan kegiatan kurikulum yang diprioritaskan dan monitor pelaksanaan kurikulum, 10) cek kemajuan siswa secara berkala berdasarkan data kinerja yang ada, dan publikasikan kepada para guru agar mereka dapat melihat kesenjangan antara standar yang telah ditetapkan dengan kinerja yang dicapai oleh siswa, 11) milikilah harapan yang tinggi terhadap seluruh guru untuk melaksanakan pembelajaran dengan standar yang tinggi melalui kesepakatan model yang dibuat bersama oleh guru, lakukan kunjungan kelas untuk mengamati pembelajaran, dan persiapan serta monitor kegiatan-kegiatan pengembangan guru dan 12) komunikasikan harapan anda bahwa program pembelajaran yang telah disepakati sesuai dengan rencana, strategi peningkatan yang sistematis, prioritas kegiatan yang jelas, dan pendekatan-pendekatan baru, harus dilaksanakan dengan baik.

9. kompetensi

a. Pengertian Kompetensi

kompetensi adalah sebuah pernyataan atas kemampuan seseorang di tempat kerja untuk mendemonstrasikan pengetahuannya (*knowledge*) keterampilannya (*skill*) serta sikap (*attitude*) sesuai dengan standar yang dipersyaratkan. Jadi dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah sebuah pernyataan terhadap apa yang seseorang harus

lakukan di tempat kerja untuk menunjukkan pengetahuannya, keterampilannya dan sikap sesuai dengan standar yang dipersyaratkan, di samping itu juga harus mencakup lima dimensi dari kompetensi: 1) *Task skills* – mampu melakukan tugas per tugas. 2) *Task managemeny skills* – mampu mengelola beberapa tugas yang berbeda dalam pekerjaan , 3) *Contingency management skills* – tanggap terhadap adanya kelainan dan kerusakan pada rutinitas kerja. 4) *Environment skills/job role* – mampu menghadapi tanggung jawab dan harapan dari lingkungan kerja/ beradaptasi dengan lingkungan. 5) *Transfer skills* – mampu mentransfer kompetensi yang dimiliki dalam setiap situasi yang berbeda (situasi yang baru/ temoat. Inti dari definisi kompetensi yang dipahami selama ini adalah mencakup penguasaan terhadap 3 jenias kemampuan, yaitu: pengetahuan (*knowledge, science*), keterampilan teknis (*skill, technology*) dan sikap perilaku (*attitude*). Masih menurut Yaslis Ilyas (2001), deskripsi kinerja menyangkut 3 (tiga) komponen penting yaitu tujuan, ukuran dan penilaian, penentuan tujuan sari setiap unit organisasi merupakan n strategi untuk meningkatkan kinerja. Tujuan ini akan memberikan arah dan memengaruhi bagaimana seharusnya perilaku kerja yang diharapkan organisasi terhadap setiap personil. Walaupun demikian, penentuan setiap tujuan saja tidaklah cukup, sebab itu dibutuhkan ukuran apakah seorang personil telah mencapai kinerja yang diharapkan. untuk itu ukurah kuantitatif dan kualitatif standar kinerja untuk setiap tugas dan jabatan personil memegang peranan penting.

Berdasarkan Permen Diknas no 13 tahun 2007 kompetensi kepala sekolah dijabarkan dalam lima dimensi kompetensi yaitu: 1) Kepribadian, 2) managerial, 3) Kewirausahaan, 4) Sosial dan 5) Kepemimpinan. Untuk kompetensi kepala sekolah dalam bidang kepemimpinan meliputi: (a) Merencanakan program kepemimpinan pembelajaran dalam rangka peningkatan profesionalisme guru. (b) melaksanakan kepemimpinan pembelajaran terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik kepemimpinan yang tepat. (c) Menindaklanjuti hasil kepemimpinan pembelajaran terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.

Beberapa hal yang dapat merangsang tumbuhnya motivasi belajar aktif pada diri peserta didik, antara lain: 1) Penampilan guru yang hangat dan menumbuhkan partisipasi positif. Sikap guru tampil hangat, bersemangat, penuh percaya diri dan antusias, serta dimulai dan pola pandang bahwa peserta didik adalah manusia-manusia

cerdas berpotensi, merupakan faktor penting yang akan meningkatkan partisipasi aktif peserta didik. Segala bentuk penampilan guru akan membias mewarnai

sikap para peserta didiknya. Bila tampilan guru sudah tidak bersemangat maka jangan harap akan tumbuh sikap aktif pada diri peserta didik. Karena itu hendaknya seorang guru dapat selalu menunjukkan keseriusannya terhadap pelaksanaan proses belajar mengajar, serta dapat meyakinkan bahwa materi pelajaran serta kegiatan yang dilakukan merupakan hal yang sangat penting bagi peserta didik, sehingga akan tumbuh minat yang kuat pada diri para peserta didik yang bersangkutan. 2) guru memberitahu maksud dan tujuan pembelajaran. Bila peserta didik telah mengetahui tujuan dari pembelajaran yang sedang mereka ikuti, maka mereka akan terdorong untuk melaksanakan kegiatan tersebut secara aktif. Oleh karena itu pada setiap awal kegiatan guru berkewajiban memberi penjelasan kepada peserta didik tentang apa dan untuk apa materi pelajaran itu harus mereka pelajari serta apa keuntungan yang akan mereka peroleh. Selain itu hendaknya guru tidak lupa untuk mengadakan kesepakatan bersama dengan para peserta didiknya mengenai tata tertib belajar yang berlaku agar kegiatan pembelajaran dapat berlangsung lebih efektif. 3) guru menyiapkan fasilitas, sumber belajar, dan lingkungan yang mendukung. Bila di dalam kegiatan pembelajaran telah tersedia fasilitas dan sumber belajar yang “menarik” dan “cukup” untuk mendukung kelancaran kegiatan belajar mengajar maka hal itu juga akan menumbuhkan semangat belajar peserta didik. Begitu pula halnya dengan faktor situasi dan kondisi lingkungan yang juga penting untuk diperhatikan, jangan sampai faktor itu memperlunak semangat dan keaktifan peserta didik dalam mengikuti kegiatan belajar. 4) adanya prinsip pengakuan penuh atas pribadi setiap peserta didik. Agar kesadaran akan potensi, eksistensi, dan percaya diri pada diri peserta didik dapat terus tumbuh, maka guru berkewajiban menjaga situasi interaksi agar dapat berlangsung dengan berlandaskan prinsip pengakuan atas pribadi setiap individu. Sehingga kemampuan individu, pendapat atau gagasan, maupun keberadaannya perlu diperhatikan dan dihargai.

Dan yang penting lagi guru hendaknya rajin memberikan apresiasi atau pujian bagi para peserta didik, antara lain dengan mengumumkan hasil prestasi, mengajak peserta didik yang lain memberikan selamat atau tepuk tangan, memajang hasil karyanya di kelas atau bentuk penghargaan lainnya. 5) adanya konsistensi dalam penerapan aturan atau perlakuan oleh guru di dalam proses belajar mengajar. Perlu diingat bahwa bila terjadi kesalahan dalam hal perlakuan oleh guru di dalam pengelolaan kelas pada waktu yang lalu maka hal itu berpengaruh negatif terhadap kegiatan selanjutnya.

Penerapan peraturan yang tidak konsisten, tidak adil atau kesalahan perlakuan lain akan menimbulkan kekecewaan dari para peserta didik, dan hal ini akan berpengaruh terhadap tingkat keaktifan belajar peserta didik. Karena itu dalam memberikan sanksi harus sesuai dengan ketentuannya, memberi nilai sesuai kriteria, dan memberi pujian tidak pilih kasih. 6) adanya pemberian “penguatan” dalam proses belajar-mengajar. Penguatan adalah pemberian respon dalam proses interaksi belajar mengajar baik berupa pujian maupun sanksi. Pemberian penguatan ini dimaksudkan untuk lebih meningkatkan keaktifan belajar dan mencegah berulangnya kesalahan dari peserta didik. Penguatan yang sifatnya positif dapat dilakukan dengan kata-kata; bagus! Baik!, betul!, hebat!

Dan sebagainya, atau dapat juga dengan gerak; acungan jempolm tepuk tangan, menepuk-nepuk bahu, menjabat tangan dan lain-lain. Ada pula dengan cara memberi hadiah seperti buku, benda kenangan atau diberi hadiah khusus berupa; boleh pulang duluan atau pemberian perlakuan menyenangkan lainnya. 7) jenis kegiatan pembelajaran menarik atau menyenangkan dan menantang. Agar peserta didik dapat tetap aktif dalam mengikuti kegiatan atau melaksanakan tugas pembelajaran perlu dipilih jenis kegiatan atau tugas yang sifatnya menarik atau menyenangkan bagi peserta didik di samping juga bersifat menantang.

Pelaksanaan kegiatan hendaknya bervariasi, tidak selalu harus di dalam kelas, diberikan tugas yang dikerjakan di luar kelas seperti di perpustakaan, dan lain-lain. Penerapan model “belajar sambil bekerja” (*learning by doing*) sangat dianjurkan, di jenjang sekolah dasar antara lain dilakukan belajar sambil bernyanyi atau belajar sambil bermain. Untuk lebih mengaktifkan peserta didik secara merata dapat diterapkan pemberian tugas pembelajaran secara individu atau kelompok belajar (*group learning*) yang didukung adanya fasilitas/sumber belajar yang cukup. Sekiranya tersedia dianjurkan penggunaan media pembelajaran sehingga pelaksanaan pembelajaran dapat lebih efektif. 8) penilaian hasil belajar dilakukan serius, objektif, teliti dan terbuka. Penilaian hasil belajar yang tidak serius akan sangat mengecewakan peserta didik dan hal itu akan memperlemah semangat belajar. karena itu, agar kegiatan penilaian dapat membangun semangat belajar para peserta didik maka hendaknya dilakukan serius, sesuai dengan ketentuannya, jangan sampai terjadi manipulasi, sehingga hasilnya dapat obyektif. Hasil penilaiannya diumumkan secara terbuka atau yang lebih baik dibuatkan daftar kemajuan hasil belajar yang ditempel di kelas. Dari daftar kemajuan belajar tersebut setiap peserta didik dapat melihat prestasi mereka masing-masing tahap per tahap.

10. Pakem

PAKEM atau pembelajaran Aktif, Kreatif, Efektif dan menyenangkan, pertama kali diperkenalkan menyertai program Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) yang dikembangkan UNICEF – UNESCO pemerintah RI (kompas, 8 Desember 2003). PAKEM adalah pembelajaran yang membuat siswa aktif dan kreatif sehingga menjadi efektif tetapi tetap menyenangkan. Model ini dikembangkan untuk menciptakan situasi pembelajaran yang dialami para siswa lebih menggairahkan dan memotivasi siswa untuk melakukan kegiatan belajar secara aktif yang pada akhirnya mencapai hasil belajar yang optimal.

Pembelajaran efektif adalah pembelajaran yang mampu “membawa” para siswa menguasai kemampuan yang diharapkan di akhir proses pembelajaran. Keefektifan pembelajaran dapat dilihat dari dua sisi, yaitu dari sisi guru yang melaksanakan pembelajaran dan dari sisi siswa yang belajar.

Dilihat dari sisi guru, pembelajaran dikatakan efektif apabila pembelajaran mampu menstimulasi aktifitas siswa secara optimal untuk melakukan kegiatan belajar dan

seluruh atau sebagian besar aktifitas yang direncanakan dapat terlaksana. Sementara bila dilihat dari sisi siswa, pembelajaran dikatakan efektif apabila pembelajaran tersebut dapat mendorong siswa untuk melakukan berbagai kegiatan belajar secara aktif, dan di akhir pembelajaran para siswa mampu menguasai seluruh atau sebagian besar tujuan pembelajaran yang ditetapkan, dan penguasaan pengetahuan tersebut dapat bertahan dalam waktu yang relatif lama. Melalui seluruh proses pembelajaran di atas, diharapkan pembelajaran yang dialami siswa menjadi menyenangkan. Pembelajaran yang menyenangkan tidak identik dengan pembelajaran yang gaduh, berisik, dan tidak terkendali. Pembelajaran yang menyenangkan adalah pembelajaran yang dilakukan oleh siswa secara sukarela, tanpa ada unsur paksaan dari luar; siswa melakukan aktifitasnya dengan hati yang senang dan tidak tertekan. Pembelajaran yang menyenangkan akan terjadi apabila situasi pembelajaran terbuka, demokratis, dan menantang. Para siswa memiliki kesempatan untuk melakukan berbagai aktifitas tanpa harus takut salah dan dimarahi oleh siapapun. Melalui pembelajaran yang menyenangkan, siswa akan dapat mencurahkan perhatiannya secara penuh pada belajar sehingga waktu surah perhatiannya (time on task) tinggi. Menurut berbagai hasil penelitian, tingginya time on task terbukti meningkatkan hasil belajar.

Untuk dapat mengenali pembelajaran aktif, kreatif, efektif dan menyenangkan dapat mencermati ciri-cirinya sebagaimana dikemukakan oleh Lynne Hill, yaitu: Pembelajaran tersebut direncanakan dengan baik,

yang didasarkan pada hasil identifikasi tujuan dan kemampuan awal siswa, dan mencakup urutan pembelajaran, pengorganisasian kelas, pengelolaan sumber belajar, dan cara penilaian yang akan digunakan.

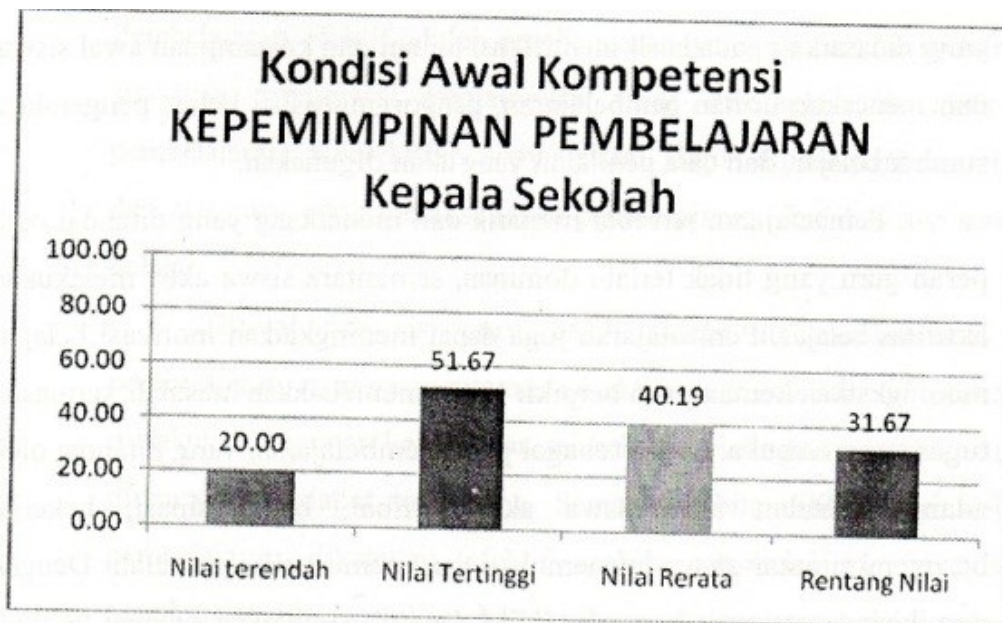
Pembelajaran tersebut menarik dan menantang yang ditandai oleh peran guru yang tidak terlalu dominan, sementara siswa aktif melakukan aktifitas belajar. Pembelajaran juga dapat meningkatkan motivasi belajar, meningkatkan kemampuan berpikir kritis, memecahkan masalah, termasuk tugas-tugas terbuka. Siswa sebagai pusat pembelajaran, yang ditandai oleh adanya tuntutan agar siswa aktif terlibat, berpartisipasi, bekerja, berinteraksi antar siswa, menemukan dan memecahkan masalah. Dengan demikian secara garis besar, PAKEM dapat digambarkan sebagai berikut: 1) siswa terlibat dalam berbagai kegiatan yang mengembangkan pemahaman dan kemampuan mereka dengan penekanan pada belajar melalui berbuat. 2) guru

menggunakan berbagai alat bantu dan berbagai cara dalam membangkitkan semangat, termasuk menggunakan lingkungan sebagai sumber belajar untuk menjadikan pembelajaran menarik, menyenangkan dan cocok bagi siswa. 3) guru mengatur kelas dengan memajang buku-buku dan bahan belajar yang lebih menarik dan menyediakan 'pojok baca' 4) guru menerapkan cara mengajar yang lebih kooperatif dan interaktif, termasuk cara belajar kelompok. 5) guru mendorong siswa untuk menemukan caranya sendiri dalam pemecahan suatu masalah, untuk mengungkapkan gagasannya dan melibatkan siswa dalam menciptakan lingkungan sekolahnya (Depdiknas, 2005, 77).

F. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. Deskripsi Kondisi awal

Kondisi awal kemampuan kepemimpinan akademis kepala sekolah pada diklat penguatan kemampuan kepala sekolah di PPPPTK Bisnis dan Pariwisata adalah seperti pada gambar 3.



Gambar 3. Kondisi awal kemampuan kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah.

2. Deskripsi Siklus 1

Mata diklat kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah dilaksanakan selama 8 jam pelajaran, apersepsi yang diberikan adalah menggunakan pohon harapan, menyampaikan materi kepemimpinan pembelajaran menggunakan pendekatan PAKEM metode studi kasus dan ditutup dengan kesimpulan. Pelaksanaan tindakan siklus 1 yaitu peneliti melakukan observasi kepada kepala sekolah dengan melakukan kegiatan diskusi yang diawali dengan pemberian tugas studi kasus mengenai kepemimpinan pembelajaran. Adapun hasil tes kemampuan kepemimpinan pembelajaran pada siklus 1 yaitu dapat dilihat pada gambar 4

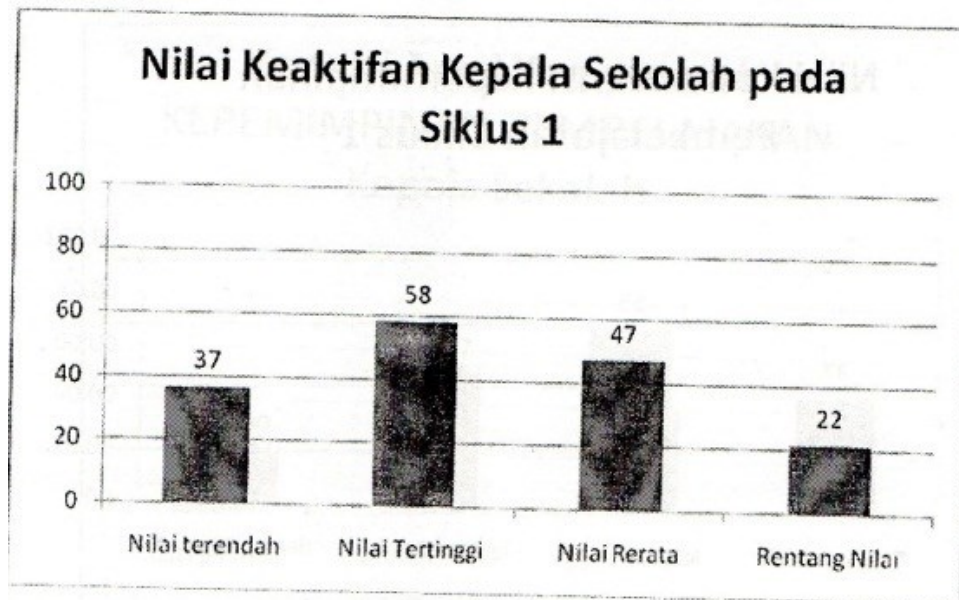


Gambar 4. Kompetensi kepala sekolah pada siklus 1

3. Deskripsi Siklus 2

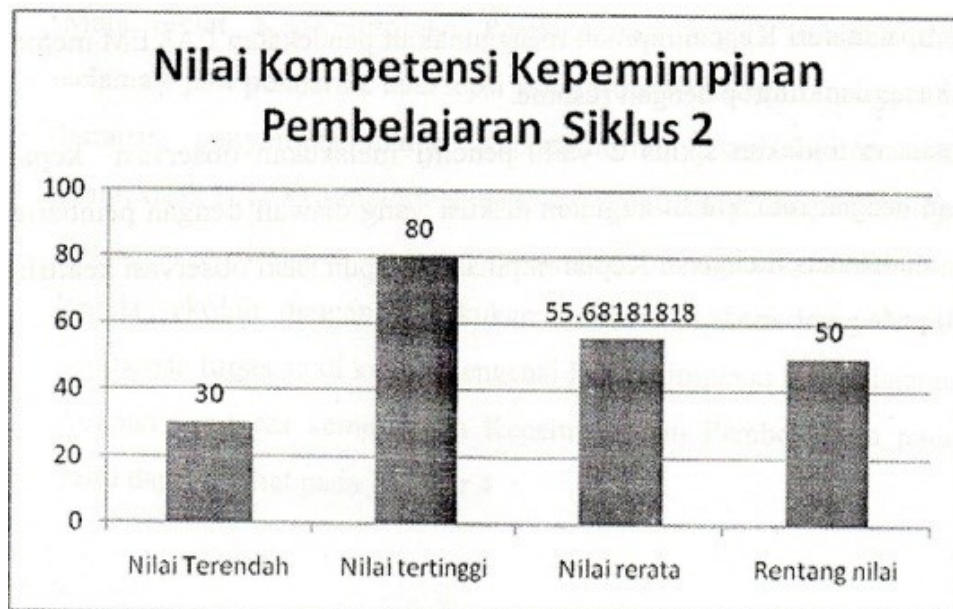
Mata diklat kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah dilaksanakan selama 8 JP, apersepsi yang diberikan adalah menggunakan pohon harapan, penyampaian materi kepemimpinan menggunakan pendekatan PAKEM metode studi kasus dan ditutup dengan resume.

Pelaksanaan tindakan siklus 2 yaitu peneliti melakukan observasi kepala sekolah dengan melakukan kegiatan diskusi yang diawali dengan pemberian tugas, studi kasus mengenai kepemimpinan. Adapun hasil observasi keaktifan seperti pada gambar 5.



Gambar 5. Keaktifan kepala sekolah pada siklus 1

Adapun hasil tes kompetensi kepemimpinan pembelajaran siklus 2 seperti pada gambar 6.



Gambar 6. Kompetensi kepala sekolah pada siklus 2

4. Pembahasan Tiap Siklus Antar Siklus

Adapun pembahasan tiap siklus antar siklus dapat dilihat pada tabel 2. Tabel 2. Pembahasan tiap siklus

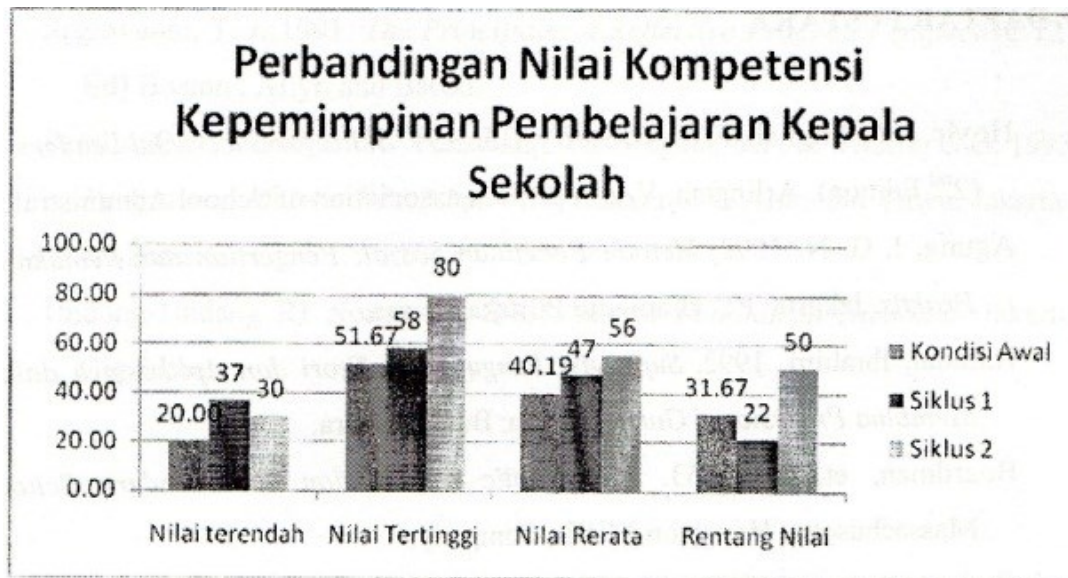
No	Kondisi awal	Siklus 1	Siklus 2	Refleksi Kondisi awal ke kondisi akhir
1.	Masih banyak kepala sekolah yang pasif,	Kepala sekolah yang pasif agak banyak	Kepala sekolah yang pasif sedikit	Kepala sekolah yang pasif berkurang dari banyak menjadi sedikit
2.	Sebagian guru tidak berani bertanya	Sebagian kecil guru tidak berani bertanya	Sangat sedikit kepala sekolah tidak berani bertanya	Guru tidak Berani bertanya berkurang dari sebagian menjadi sangat sedikit.
3.	Keaktifan kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi kepemimpinan pembelajaran masih rendah	Keaktifan kepala sekolah dalam meningkatkan kepemimpinan pembelajaran agak tinggi	Keaktifan kepala sekolah dalam belajar tinggi	Keaktifan kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi kepemimpinan pembelajaran meningkat dari rendah menjadi tinggi
4.	Kemampuan kepemimpinan pembelajaran pada kondisi	Kemampuan kepemimpinan pembelajaran pada siklus 1: kemampuan...	Kemampuan kepemimpinan pembelajaran pada siklus 2: kemampuan	Dari kondisi awal ke kondisi akhir terdapat peningkatan kemampuan

No	Kondisi Awal	Siklus 1	Siklus 2	Refleksi kondisi awal ke kondisi akhir
.	Awal: Kemampuan Terendah 20. Kemampuan Tertinggi 51,6 Kemampuan Rerata 40,19	Terendah 37. Kemampuan.... Tertinggi 58 Kemampuan rerata 47	Terendah 30 Kemampuan Teryinggi 80 Kemampuan... Rerata 55,68	Kepemimpinan pembelajaran dari rata-rata 40,19 menjadi 55,68 Meningkat Sebesar 16 persen

Sampel penelitian ini adalah 42 orang kepala SMK dan 2 orang kepala SMA, yang mengikuti diklat penguatan kemampuan kepala sekolah yang dilaksanakan pada periode 13 oktober sampai 20 november 2010, di PPPPTK Bisnis dan Pariwisata. Adapun maya diklat yang diberikan berkaitan dengan peningkatan kompetensi kepala sekolah dalam bidang kepemimpinan pembelajaran, yang meliputi lima kegiatan belajar: (1) konsep kepemimpinan pembelajaran, (2) konsep perencanaan program kepemimpinan pembelajaran, (3) teknik-teknik kepemimpinan pembelajaran, (4) konsep kepemimpinan klinis, dan (5) tindak lanjut kepemimpinan pembelajaran terhadap guru.

Pengukuran peningkatan keaktifan kepala sekolah dilakukan dengan observasi dengan membandingkan nilai pada siklus 1 dan siklus 2 seperti pada gambar 8.

Pengukuran peningkatan kompetensi kepala sekolah dilakukan dengan membandingkan nilai pada kondisi awal, siklus 1 dan siklus 2 seperti pada gambar 8.



Gambar 8 Perbandingan kompetensi kondisi awal, siklus 1 dan siklus 2

G. KESIMPULAN DAN PENUTUP

1. Simpulan

melalui penerapan pendekatan PAKEM metode studi kasus dapat meningkatkan kompetensi kepemimpinan kepala sekolah dari kondisi awal keaktifan yang rendah ke kondisi akhir keaktifan kepala sekolah yang tinggi. Melalui pendekatan PAKEM metode studi kasus dapat meningkatkan kompetensi kepemimpinan pembelajaran bagi kepala sekolah dari kondisi awal kemampuan rata-rata 40,19 ke kondisi akhir rata-rata 56 meningkat sebesar 16 persen.

2. Saran

Perkembangan teknologi dan pesatnya arus informasi menuntut lembaga diklat untuk lebih inovatif terutama dalam menyampaikan informasi khususnya dalam penyelenggaraan pembelajaran diklat, berbagai metoda yang ada perlu ditetapkan dalam proses diklat dengan harapan akan mencapai optimalisasi hasil penyelenggaraan diklat.

DAFTAR PUSTAKA

- Hoyle, J.R., English, F.W., & Steffy, B.E. 199. *Skills for Successful Leaders* (2nd Edition). Arlington, VA. American association of School Administrators
- Agung, I. G. N. 1992, *Metode Penelitian Sosial: Pengertian dan Pemakaian Praktis*. Jakarta PT. Gramedia Pustakan Utama.
- Bafadal, Ibrahim. 1992. *Supervisi Pengajaran: Teori dan Aplikasinya bdalam Membina Profesional Guru*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Boardman, et. Al. 1953. *Democratic Supervision In Scondary School*. Massachusetts: Houghton Mifflin Company.
- Carl D.Glickman (2002). *Leadership for Learning, How to Help Teacher Succeed*: ASCD VirginiaUSA.
- Carr, W., & Kemmis, S. (1986). *Becoming critical: education, Knowledge and action research*. Brighton, sussex: Falmer Press.
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan. 1998. *Alat Penilaian Kemampuan Guru*. Jakarta: Dirjen Pendidikan dasar dan Menengah.
- Fatah, N. 1996. *Landasan Manajemen Pendidikan Bandung*: Remaja Rosdakarya.
- Hadikusmo, Kunaryo., Sadjad Sayuti, Achmad Rifai, Agus Salim dan Budiyo. 1995. *Pengantar Pendidikan*. Semarang: IKIP Semarang Press
- Hamalik, Oemar. 1992. *Administrasi dan Suoervisi Pengembangan Kurikulum*. Bandung: CV. Mandar Maju.
- Imron Ali: 1995. *Pembinaan Guru di Indonesia*. Malang: Pustaka Jaya.
- Kember, D. 2000. *Action Learning and action research: Improving the quality of teaching and learning*. London: Kogan Page.
- Kemmis, S. And R McTaggart, 1988. *Action Research –some ideas from The Action Research Planner, Third edition*, ed. Daekin University.
- Sahertian,Piet. 1994. *Profil Pendidikan Profesional*.Yogyakarta: Andi Offset.
- Sahertian, Piet. 2000. *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan dalam rangka Pengembangan Sumberdaya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Samana A. 1994. *Profesionalisme Keguruan*. Yogyakarta: Kanisius.

- Segiovanni, T. J. 1991. *The Principals: A Reflective Practice Perspective*. (2nd Ed) Boston: Allyn and Bacon.
- Sevilla, C.G., Ochave, J.A., Punsalan, T.G., Regala, B.P. & Uriarte, G.G. 1993. *Pengaturan Metode Penelitian*. Alih Bahasa oleh Alimudin Tuwu. Jakarta: UI Press.
- Undang-undang RI Nomor 20. 2003. *Sistem Pendidikan Nasional*. Jakarta: Depdiknas.