

PRAKTIK KEPEMIMPINAN PEMBELAJARAN: KASUS DI PERGURUAN TINGGI SWASTA DI TANGERANG SELATAN

Akhirudin^{1*} dan Aeng Muhidin¹

Universitas Pamulang, Kota Tangerang Selatan, Banten¹

*Korespondensi: dosen01754@unpam.ac.id

Email : aengmuhidin@unpam.ac.id

Abstrak

Kepemimpinan instruksional (KI) telah lama dipandang sebagai faktor penting dalam peningkatan kualitas pendidikan tinggi. Namun, dalam konteks perguruan tinggi swasta di Indonesia, praktik instructional leadership masih jarang diteliti secara mendalam. Penelitian ini bertujuan mengeksplorasi persepsi dosen terkait praktik instructional leadership di Universitas Pamulang. Menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus, data dikumpulkan melalui wawancara semi-terstruktur terhadap lima dosen dari berbagai fakultas. Hasil analisis menunjukkan bahwa praktik instructional leadership muncul dalam bentuk pengambilan keputusan instruksional, pendampingan dosen baru, pengembangan kurikulum, serta upaya menghubungkan kegiatan akademik dengan kebutuhan masyarakat. Namun, sebagian besar dosen belum sepenuhnya terlibat dalam dimensi yang lebih luas seperti peningkatan pengaruh kebijakan akademik dan profesionalisasi dosen secara sistemik. Penelitian ini menghasilkan model konseptual berbasis konteks lokal yang merepresentasikan praktik instructional leadership di Universitas Pamulang.

Kata Kunci: Praktik Kepemimpinan, pembelajaran, Perguruan Tinggi

Abstract

Instructional leadership (IL) has long been regarded as a crucial factor in improving the quality of higher education. However, within the context of private universities in Indonesia, instructional leadership practices remain underexplored. This study aims to explore lecturers' perceptions of instructional leadership practices at Universitas Pamulang. Employing a qualitative approach with a case study design, data were collected through semi-structured interviews with five lecturers from various faculties. The findings reveal that instructional leadership practices are manifested in instructional decision-making, mentoring of new lecturers, curriculum development, and efforts to link academic activities with community needs. Nevertheless, most lecturers have not been fully engaged in broader dimensions of instructional leadership, such as influencing academic policy and the systemic professionalization of lecturers. This study proposes a conceptual model grounded in the local context that represents instructional leadership practices at Universitas Pamulang.

Keywords: *Instructional Leadership Practices, Learning, Higher Education*

Pendahuluan

Peningkatan mutu pendidikan tinggi menjadi fokus utama dalam menghadapi tantangan globalisasi dan revolusi industri 4.0. Salah satu faktor yang menentukan keberhasilan institusi pendidikan tinggi adalah kepemimpinan instruksional (*instructional leadership*), yang menekankan peran pimpinan akademik maupun dosen dalam mengarahkan, membimbing, dan meningkatkan kualitas pembelajaran. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan instruksional mampu memperbaiki iklim akademik, meningkatkan kompetensi pengajar, dan mendukung pencapaian mahasiswa (Hallinger, 2005). Namun, sebagian besar penelitian masih berfokus pada sekolah dasar dan menengah, sementara pada level perguruan tinggi, terutama di Indonesia, kajian ini masih terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini mencoba mengisi kesenjangan tersebut dengan mengeksplorasi praktik instructional leadership di Universitas Pamulang.

Peningkatan mutu pendidikan tinggi menjadi fokus utama dalam menghadapi tantangan globalisasi dan revolusi industri 4.0. Salah satu faktor kunci yang menentukan keberhasilan institusi pendidikan tinggi adalah kepemimpinan instruksional (*instructional leadership*), yang menekankan peran pimpinan akademik maupun dosen dalam mengarahkan, membimbing, dan meningkatkan kualitas pembelajaran. Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kepemimpinan instruksional dapat memperbaiki iklim akademik, meningkatkan kompetensi pengajar, serta mendukung pencapaian mahasiswa (Hallinger, 2005).

Namun, terdapat sejumlah temuan penelitian terbaru yang menunjukkan bahwa dalam berbagai konteks Indonesia, kepemimpinan instruksional memang berpengaruh, tetapi efek, praktik, dan variabel pendukungnya masih sangat kontekstual dan belum selalu konsisten. Meskipun demikian, studi-studi terbaru ini masih banyak yang terbatas pada konteks sekolah menengah ke bawah (SMA, madrasah, pesantren), variasi budaya sekolah dasar, dan sebagian besar menggunakan metodologi kuantitatif. Sedikit yang mengkaji secara mendalam praktik kepemimpinan instruksional dalam konteks perguruan tinggi di Indonesia—baik dari sisi pimpinan akademik, dosen, maupun interaksi antara ketiga dimensi: misi, supervisi instruksional / manajemen instruksional, dan iklim belajar positif.

Untuk mengisi kesenjangan tersebut, penelitian ini berupaya mengeksplorasi praktik kepemimpinan instruksional di Universitas Pamulang. Kajian ini diharapkan memberikan kontribusi teoretis dalam memperkaya literatur instructional leadership di perguruan tinggi Indonesia, serta praktis dalam mendukung upaya peningkatan mutu pendidikan tinggi pada era revolusi industri 4.0.

Tinjauan Pustaka

Konsep kepemimpinan instruksional (KI) pertama kali dikembangkan dalam konteks sekolah (Hallinger, 2005; Hallinger & Murphy, 1985) dan menekankan tiga fungsi utama: mendefinisikan misi sekolah, mengelola program instruksional, dan mendorong iklim akademik yang positif. Studi-studi lanjutan menunjukkan bahwa peran pemimpin tidak hanya terbatas pada kepala sekolah, tetapi juga mencakup guru, dosen, dan koordinator akademik. Dalam konteks perguruan tinggi, KI lebih menekankan pengembangan kurikulum, inovasi pembelajaran, mentoring dosen baru, serta keterlibatan dalam kebijakan akademik (Knight & Trowler, 2001). Namun, faktor struktural, budaya organisasi, dan dukungan institusi sangat mempengaruhi sejauh mana praktik ini dapat berkembang (Bolden et al., 2009).

Penelitian ini menggunakan kerangka teori Hallinger's *Instructional Leadership Model*. Model ini dipilih karena relevan untuk mengeksplorasi praktik KI di level universitas, dengan adaptasi sesuai konteks Indonesia. Model KI mencakup tiga dimensi penting yang saling berkaitan dalam mewujudkan kualitas pendidikan. Pertama, *defining the mission* menekankan pada penetapan tujuan akademik yang jelas dan berorientasi pada kualitas. Seorang pemimpin pendidikan perlu merumuskan visi dan misi yang terarah, sehingga seluruh komponen sekolah atau perguruan tinggi memiliki acuan bersama dalam meningkatkan mutu pembelajaran. Kejelasan misi ini menjadi pedoman dalam setiap kebijakan dan strategi pengembangan akademik. Kedua, *managing the instructional program* berfokus pada pengelolaan proses pembelajaran secara sistematis. Hal ini meliputi supervisi untuk memastikan metode mengajar dosen atau guru sesuai dengan standar, koordinasi kurikulum agar relevan dengan kebutuhan peserta didik dan perkembangan zaman, serta monitoring hasil belajar guna menilai efektivitas proses pembelajaran. Dengan pengelolaan yang baik, kualitas output pendidikan dapat ditingkatkan secara berkelanjutan. Ketiga, *promoting a positive learning climate* menekankan pentingnya membangun iklim akademik yang positif. Pemimpin pendidikan dituntut untuk mendorong kolaborasi antarpendidik, memotivasi peserta didik untuk terus berkembang, serta menciptakan suasana belajar yang kondusif dan menyenangkan. Iklim yang positif tidak hanya meningkatkan motivasi belajar, tetapi juga membangun rasa kebersamaan dan tanggung jawab kolektif terhadap keberhasilan akademik.

Ketiga dimensi instructional leadership tersebut saling mendukung dalam membentuk KI yang efektif. Kejelasan misi memberikan arah strategis bagi lembaga pendidikan, pengelolaan instruksional yang terarah memastikan implementasi kurikulum berjalan optimal, dan iklim belajar yang positif menjadi fondasi bagi terciptanya motivasi serta kolaborasi akademik. Sinergi dari ketiganya diyakini mampu menciptakan lingkungan pendidikan yang produktif, inovatif, dan berorientasi pada kualitas akademik unggul. Namun, berbagai penelitian sebelumnya menunjukkan adanya kesenjangan penelitian (*research gap*). Sejumlah studi cenderung hanya menyoroti satu aspek, seperti supervisi atau manajemen kurikulum, sementara keterpaduan antara dimensi misi,

program instruksional, dan iklim belajar belum banyak dieksplorasi secara komprehensif. Selain itu, sebagian besar penelitian berfokus pada konteks sekolah di negara maju, sehingga masih minim bukti empiris dalam konteks perguruan tinggi di Indonesia yang memiliki tantangan berbeda, seperti keterbatasan sumber daya, budaya akademik yang beragam, serta kebutuhan peningkatan mutu secara berkelanjutan. Kekosongan inilah yang membuka peluang penelitian lebih lanjut untuk mengkaji bagaimana ketiga dimensi KI, bila diimplementasikan secara terpadu, dapat meningkatkan efektivitas pembelajaran dan mutu akademik, khususnya dalam konteks pendidikan tinggi di Indonesia. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memberikan kontribusi teoritis, tetapi juga praktis bagi pengembangan kepemimpinan instruksional di tingkat lokal.

Metodologi

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus di Universitas Pamulang. Partisipan penelitian terdiri atas lima dosen dari tiga fakultas berbeda yang dipilih dengan teknik *purposive sampling*. Kriteria pemilihan meliputi pengalaman mengajar minimal tiga tahun dan keterlibatan dalam aktivitas akademik di luar kelas, seperti pengembangan kurikulum atau pembimbingan mahasiswa. Data dikumpulkan melalui wawancara semi-terstruktur berdurasi 60–90 menit, didukung dengan observasi terbatas dan analisis dokumen (RPS dan kurikulum). Validitas data dijaga melalui triangulasi sumber, *member checking*, dan deskripsi tebal (*thick description*). Data dianalisis dengan teknik coding tematik menggunakan kerangka teori Hallinger sebagai acuan.

Hasil dan Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dosen di Universitas Pamulang mempraktikkan KI dalam empat bentuk utama sebagai berikut:

Pengambilan Keputusan Instruksional

Dosen menunjukkan inisiatif dalam menyesuaikan strategi pembelajaran dengan kebutuhan mahasiswa. Mereka tidak hanya mengandalkan metode ceramah, tetapi juga menggunakan diskusi kelompok, proyek berbasis riset, dan pembelajaran berbasis teknologi. Hal ini sejalan dengan dimensi managing the instructional program (Hallinger, 2003). Hasil wawancara dengan salah satu dosen mengungkapkan:

“Kami berusaha mengombinasikan metode tradisional seperti ceramah dengan pendekatan yang lebih interaktif. Misalnya, untuk mata kuliah metodologi penelitian, saya mendorong mahasiswa melakukan mini-riset dan

mempresentasikan hasilnya. Dengan begitu, mereka tidak hanya memahami teori, tetapi juga belajar menerapkannya secara langsung.” (Wawancara, Dosen A, 2025).

Kutipan serupa juga muncul dari dosen lain yang menekankan pentingnya integrasi teknologi:

“Sejak pandemi, penggunaan Learning Management System (LMS) sudah menjadi kebiasaan. Sekarang saya memanfaatkan LMS untuk memberikan kuis formatif, forum diskusi, dan bahan bacaan tambahan. Mahasiswa terlihat lebih aktif ketika diberikan ruang berdiskusi secara daring.” (Wawancara, Dosen B, 2025).

Analisis terhadap temuan ini menunjukkan bahwa pengambilan keputusan instruksional dilakukan secara adaptif dan responsif terhadap kebutuhan mahasiswa. Strategi pembelajaran tidak dipilih secara tunggal, melainkan dengan mempertimbangkan karakteristik mata kuliah, tingkat kesiapan mahasiswa, serta ketersediaan teknologi pendukung. Hal ini sejalan dengan konsep instructional leadership yang menempatkan dosen sebagai pengelola utama proses instruksional. Lebih jauh, temuan ini memperkuat argumen bahwa dosen berperan sebagai pengambil keputusan instruksional yang mampu menyeimbangkan antara *content delivery* dan *student engagement*. Praktik ini menunjukkan adanya upaya nyata dalam mengimplementasikan *managing the instructional program*, yang pada gilirannya berkontribusi terhadap peningkatan kualitas pembelajaran di perguruan tinggi.

Pendampingan Dosen Baru

Beberapa dosen senior terlibat dalam mentoring informal bagi dosen baru, terutama dalam hal penyusunan Rencana Pembelajaran Semester (RPS) dan penggunaan metode pembelajaran aktif. Namun, praktik mentoring ini masih belum terstruktur, sehingga memerlukan penguatan melalui kebijakan institusional (Murphy, 2005). Hasil wawancara menunjukkan bahwa dosen baru merasa terbantu dengan adanya pendampingan tersebut:

“Saya sering berdiskusi dengan dosen senior mengenai bagaimana menyusun RPS yang sesuai dengan capaian pembelajaran. Mereka memberikan contoh yang sudah teruji, sehingga saya lebih percaya diri ketika mengajar.” (Wawancara, Dosen Baru A, 2025).

Sementara itu, dosen senior menegaskan bahwa mentoring dilakukan lebih banyak atas inisiatif pribadi:

“Biasanya kami membantu dosen baru secara informal, misalnya dengan berbagi bahan ajar atau mengundang mereka ikut observasi kelas. Sayangnya, belum ada program resmi dari institusi, jadi sifatnya sukarela.” (Wawancara, Dosen Senior B, 2025).

Analisis dari temuan ini menunjukkan bahwa praktik mentoring dosen baru masih berada pada tahap inisiatif individual, sehingga kontinuitas dan kualitasnya belum dapat terjamin. Padahal, dalam literatur kepemimpinan instruksional, pendampingan terstruktur dianggap sebagai salah satu mekanisme penting dalam membangun kapasitas pengajar dan memperkuat budaya akademik.

Dengan demikian, ada kebutuhan mendesak untuk merumuskan kebijakan institusional terkait program mentoring dosen baru. Hal ini dapat berupa pembentukan tim mentor resmi, penyediaan modul pendampingan, maupun insentif bagi dosen senior yang terlibat. Pendekatan yang lebih sistematis diyakini akan meningkatkan efektivitas transfer pengetahuan dan keterampilan pedagogis, sekaligus memperkuat mutu pembelajaran di perguruan tinggi.

Pengembangan Kurikulum dan Kegiatan Akademik

Dosen berperan aktif dalam revisi kurikulum dan pelaksanaan kegiatan akademik seperti seminar mahasiswa. Inisiatif ini menunjukkan adanya keterlibatan dalam defining the mission melalui perumusan visi akademik yang sesuai dengan kebutuhan pasar kerja (Bush, 2013). Wawancara dengan dosen mengungkapkan bahwa revisi kurikulum dilakukan dengan mempertimbangkan perkembangan kebutuhan kompetensi lulusan:

“Setiap tahun kami meninjau kembali mata kuliah yang ada. Misalnya, beberapa mata kuliah kami sesuaikan dengan tren industri agar mahasiswa lebih siap menghadapi dunia kerja. Jadi kurikulum tidak hanya mengikuti aturan formal, tapi juga harus relevan dengan kebutuhan pasar.” (Wawancara, Dosen C, 2025).

Selain itu, keterlibatan dosen dalam kegiatan akademik juga terlihat dalam penyelenggaraan seminar mahasiswa:

“Kami mendorong mahasiswa untuk aktif mempresentasikan hasil riset kecil mereka dalam seminar internal. Tujuannya agar mereka terbiasa berpikir kritis sekaligus melatih kemampuan komunikasi ilmiah.” (Wawancara, Dosen D, 2025).

Analisis menunjukkan bahwa dosen memiliki kesadaran tinggi akan pentingnya kurikulum yang adaptif terhadap perubahan sosial, ekonomi, dan teknologi. Dengan terlibat langsung dalam proses revisi kurikulum, dosen tidak hanya bertindak sebagai pelaksana, tetapi juga sebagai perumus visi akademik. Sementara itu, keterlibatan dalam seminar mahasiswa memperlihatkan peran dosen dalam membangun tradisi akademik yang partisipatif dan berorientasi pada pengembangan keterampilan abad ke-21.

Temuan ini menegaskan bahwa defining the mission pada level perguruan tinggi bukan hanya tanggung jawab struktural pimpinan, tetapi juga bagian integral dari kontribusi dosen dalam membangun arah akademik institusi. Dengan demikian,

keterlibatan aktif dosen dalam pengembangan kurikulum dan kegiatan akademik menjadi fondasi penting bagi peningkatan mutu pendidikan tinggi.

Menghubungkan Akademik dengan Masyarakat

Beberapa dosen berupaya mengintegrasikan kegiatan pengabdian masyarakat dengan pembelajaran. Misalnya, mahasiswa dilibatkan dalam proyek kewirausahaan berbasis komunitas. Hal ini mencerminkan upaya untuk memperluas dampak pembelajaran ke luar kampus (Knight & Trowler, 2001).

Hasil wawancara dengan salah satu dosen menjelaskan:

“Kami mendorong mahasiswa untuk membuat program kewirausahaan sosial di desa mitra. Mereka bukan hanya belajar teori bisnis, tetapi juga langsung mengaplikasikan ide dalam bentuk produk dan layanan yang bermanfaat bagi masyarakat.” (Wawancara, Dosen E, 2025).

Mahasiswa pun mengonfirmasi manfaat dari kegiatan tersebut:

“Dengan ikut program pengabdian, kami bisa memahami bagaimana teori kewirausahaan diterapkan di lapangan. Tantangannya nyata, seperti berhadapan dengan pasar lokal dan keterbatasan modal, tapi pengalaman ini membuat kami lebih siap.” (Wawancara, Mahasiswa A, 2025).

Analisis dari temuan ini menunjukkan bahwa integrasi antara pembelajaran dan pengabdian masyarakat mampu menghasilkan pengalaman belajar yang lebih kontekstual dan bermakna. Model ini memperluas fungsi akademik tidak hanya sebagai pusat transfer ilmu, tetapi juga sebagai agen perubahan sosial. Dosen yang memfasilitasi kegiatan semacam ini memainkan peran strategis dalam membangun jembatan antara dunia akademik dan kebutuhan masyarakat.

Lebih jauh, praktik tersebut juga sejalan dengan paradigma engaged university, di mana keberhasilan perguruan tinggi tidak hanya diukur dari mutu lulusan dan publikasi ilmiah, tetapi juga dari kontribusi nyata terhadap masyarakat sekitar. Dengan demikian, integrasi pengabdian masyarakat ke dalam pembelajaran menjadi salah satu bentuk implementasi instructional leadership yang berorientasi pada relevansi dan keberlanjutan.

Namun, penelitian juga menemukan sejumlah keterbatasan. Dimensi promoting a positive learning climate masih terhambat oleh beban administratif yang tinggi, keterbatasan sumber daya, serta kurangnya sistem insentif bagi dosen yang berperan sebagai instructional leader. Selain itu, peran dosen dalam memengaruhi kebijakan akademik di tingkat universitas masih minim (Bolden et al., 2009).

Seorang dosen mengungkapkan:

“Sering kali kami ingin mencoba metode pembelajaran baru, tapi waktu banyak tersita oleh laporan administrasi. Akhirnya, ruang untuk inovasi jadi terbatas.” (Wawancara, Dosen F, 2025).

Hal serupa juga disampaikan oleh dosen lain terkait insentif:

“Kami memang didorong untuk aktif dalam kegiatan akademik, tapi apresiasi atau penghargaan bagi dosen yang berinovasi dalam pembelajaran belum jelas. Itu membuat motivasi sebagian dosen menurun.” (Wawancara, Dosen G, 2025).

Analisis temuan ini memperlihatkan adanya ketidakseimbangan antara ekspektasi dan dukungan institusional. Beban administratif yang berlebihan menekan ruang kreativitas dosen, sementara minimnya insentif menyebabkan inovasi pembelajaran tidak berkelanjutan. Di sisi lain, terbatasnya partisipasi dosen dalam proses pengambilan keputusan di tingkat universitas menunjukkan bahwa instructional leadership masih dipandang sebagai aktivitas individual, bukan bagian dari kebijakan strategis.

Dengan demikian, kendala-kendala ini mengindikasikan perlunya reformasi manajerial di perguruan tinggi, khususnya dalam hal distribusi beban kerja, penyediaan sumber daya, dan sistem penghargaan. Hal serupa juga disampaikan oleh dosen lain terkait insentif:

“Kami memang didorong untuk aktif dalam kegiatan akademik, tapi apresiasi atau penghargaan bagi dosen yang berinovasi dalam pembelajaran belum jelas. Itu membuat motivasi sebagian dosen menurun.” (Wawancara, Dosen G, 2025).

Selain itu, ditemukan pula fenomena terkait stratifikasi peran dalam menanggung beban administratif maupun teknis pengajaran.

“Kadang kami yang statusnya dosen tidak tetap diminta membantu mengerjakan administrasi atau menyiapkan bahan ajar, sementara dosen tetap lebih banyak terlibat di tingkat kebijakan.” (Wawancara, Dosen H, 2025).

Analisis menunjukkan bahwa ketergantungan dosen senior pada dosen junior memperlihatkan adanya ketidakseimbangan distribusi beban kerja. Praktik ini berpotensi menghambat upaya menciptakan iklim belajar positif, karena dosen senior menjadi terbebani pekerjaan teknis sehingga tidak optimal dalam mengembangkan kapasitas instruksionalnya. Sementara itu, dosen senior kehilangan kesempatan untuk terlibat langsung dalam inovasi pembelajaran di kelas. Dengan demikian, kendala-kendala ini tidak hanya terkait faktor struktural (administrasi, sumber daya, insentif), tetapi juga mencerminkan dinamika internal antar-dosen. Untuk memperkuat instructional leadership, dibutuhkan kebijakan yang lebih adil dalam pembagian peran, pengakuan kontribusi dosen ring 2, serta mekanisme kolaborasi yang sehat antara dosen senior dan junior.

Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa praktik KI di Universitas Pamulang sudah mulai terlihat, terutama dalam pengambilan keputusan instruksional, mentoring dosen baru, pengembangan kurikulum, dan keterhubungan dengan masyarakat. Namun, peran ini masih terbatas pada level mikro (kelas dan fakultas) dan belum sepenuhnya terintegrasi ke dalam kebijakan universitas. Untuk memperkuat instructional leadership, perlu strategi institusional seperti program mentoring formal, pelatihan kepemimpinan akademik, serta mekanisme penghargaan bagi dosen yang aktif memimpin inovasi pembelajaran. Temuan ini memberikan kontribusi bagi pengembangan model instructional leadership berbasis konteks lokal dalam pendidikan tinggi Indonesia.

Daftar Pustaka

Bolden, R., Petrov, G., & Gosling, J. (2009). Distributed leadership in higher education. *Educational Management Administration & Leadership*, 37(2), 257–277. <https://doi.org/10.1177/1741143208100301>

Hallinger, P. (2003). Leading Educational Change: Reflections on the practice of instructional and transformational leadership. *Cambridge Journal of Education*, 33(3), 329–351. <https://doi.org/10.1080/0305764032000122005>

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., & Murphy, J. (1985). Assessing the Instructional Management Behavior of Principals. <Https://Doi.Org/10.1086/461445>, 86(2), 217–247. <https://doi.org/10.1086/461445>

Knight, P. T., & Trowler, P. R. (2001). *Departmental Leadership in Higher Education* (1st ed.). Open University Press.

Murphy, Joseph. (2005). *Connecting teacher leadership and school improvement* (1st ed.). Corwin Press.