

## Implementasi Kepemimpinan Instruksional Kepala sekolah DI SMP Negeri 2 Warungasem

Kundiastuti, Darojah\*, Tumiyati, Nurkolis  
Universitas PGRI Semarang, Indonesia  
\*darojahdj144@gmail.com

### Abstract

*Instructional leadership is a key factor that influences the quality of the teaching and learning process. This study examines the implementation of instructional leadership in SMP Negeri 2 Warungasem. The purpose of this study is to find out how the implementation of learning leadership is carried out, the challenges faced by the principal, and the impact on the quality of learning in the application of instructional leadership. The research method used is descriptive qualitative approach, with data collection through interview, observation, and document study. The results showed that instructional leadership plays an important role in the formulation and implementation of the school's vision and mission, as well as the management of curriculum and learning programs. However, there are some challenges in its implementation, including limited resources and lack of collaboration with external stakeholders. This research is expected to provide insights into the importance of effective leadership in improving the quality of education in schools and to provide guidance for the development of more effective and innovative learner-centered education policies.*

**Keywords: Implementation; Leadership; Instructional**

### Abstrak

Kepemimpinan instruksional menjadi faktor kunci yang memengaruhi kualitas proses belajar mengajar. Penelitian ini mengkaji implementasi kepemimpinan pembelajaran di SMP Negeri 2 Warungasem. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana implementasi kepemimpinan pembelajaran dilakukan, tantangan yang dihadapi kepala sekolah, serta dampaknya terhadap kualitas pembelajaran dalam penerapan kepemimpinan instruksional. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif deskriptif, dengan pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan studi dokumen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan pembelajaran berperan penting dalam perumusan dan penerapan visi dan misi sekolah, serta pengelolaan kurikulum dan program pembelajaran. Meskipun demikian, terdapat beberapa tantangan dalam implementasinya, termasuk keterbatasan sumber daya dan kurangnya kolaborasi dengan pemangku kepentingan eksternal. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan tentang pentingnya kepemimpinan yang efektif dalam meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah, serta dapat memberikan panduan untuk pengembangan kebijakan pendidikan yang lebih efektif dan inovatif yang berfokus pada peserta didik.

**Kata Kunci: Implementasi; Kepemimpinan; Instruksional**

### Pendahuluan

Kepemimpinan pembelajaran atau *instructional leadership* menjadi salah satu faktor kunci dalam meningkatkan kualitas pembelajaran di sekolah sehingga berdampak pada peningkatan hasil belajar peserta didik. Kepala sekolah yang memiliki

kepemimpinan pembelajaran yang kuat mampu membangun budaya belajar yang positif, mendorong inovasi dalam pembelajaran, serta memastikan bahwa setiap guru memiliki kesempatan untuk berkembang secara profesional. Kepemimpinan yang efektif dalam pembelajaran memiliki dampak langsung pada pencapaian siswa jika pemimpin aktif terlibat dalam perencanaan, pemantauan, dan evaluasi pembelajaran (Robinson et al., 2018). Sedangkan Hallinger (2021) mengembangkan model kepemimpinan instruksional yang melibatkan tiga komponen utama, membangun visi dan tujuan pembelajaran, membimbing dan mendukung guru dalam praktek pembelajaran, dan memantau serta mengevaluasi kualitas pembelajaran dan hasil siswa. Menurutnya, kepala sekolah harus mampu menciptakan iklim sekolah yang memungkinkan adanya perubahan positif dalam praktik instruksional. Walaupun sering disamakan, namun terdapat perbedaan antara kepemimpinan pembelajaran dengan kepemimpinan instruksional.

Kepemimpinan instruksional lebih berfokus pada peran kepala sekolah dalam mengarahkan dan mengelola proses pembelajaran di sekolah, sedangkan kepemimpinan pembelajaran memiliki cakupan yang lebih luas, melibatkan guru dan seluruh elemen sekolah dalam menciptakan lingkungan belajar yang efektif. Jadi penekanan dari kepemimpinan pembelajaran pada dasarnya tidak hanya berfokus pada kepemimpinan kepala sekolah yang cenderung instruktif pada guru, namun juga melibatkan guru dan seluruh elemen sekolah.

Hal ini sesuai yang diasampaikan Gronn dan Spillane dalam David (2019) menegaskan bahwa kepemimpinan instruksional tidak hanya menjadi tanggung jawab kepala sekolah, tetapi juga harus melibatkan peran serta guru dalam mengembangkan strategi pembelajaran yang efektif. Pendapat ini memperjelas bahwa kepemimpinan pembelajaran dan kepemimpinan instruksional selain memiliki kesamaan dalam fokus pengembangan yaitu peningkatan kualitas pembelajar, juga melibatkan guru dan elemen sekolah dalam peningkatan kualitas pembelajaran.

Beberapa ahli memiliki definisi kepemimpinan yang beragam tetapi tetap berlandaskan pada konsep yang sama dan saling melengkapi. Fahmi (2017) mendefinisikan kepemimpinan merupakan suatu ilmu yang menguji secara komprehensif tentang bagaimana mengarahkan, mempengaruhi, dan mengawasi orang lain untuk mengerjakan tugas sesuai dengan perintah yang direncanakan. Definisi ini menyoroti hubungan kekuasaan seorang pemimpin dalam menggerakkan individu melalui perencanaan yang sistematis.

Sementara itu menurut Terry (2018) mengartikan kepemimpinan adalah hubungan yang ada dalam diri seseorang atau pemimpin, aktivitas mempengaruhi orang-orang untuk bekerja sama secara sadar dalam hubungan tugas, berusaha untuk mencapai tujuan kelompok secara sukarela. Pendapat ini menekankan bahwa kerja sama dalam kepemimpinan harus dilakukan dengan kesadaran dan tanpa paksaan. Selanjutnya, Bedu & Djafri (2017) yang menyatakan bahwa kepemimpinan adalah upaya untuk mempengaruhi orang lain dengan memberikan dorongan dan bimbingan dalam bekerja sama untuk mengejar tujuan yang telah disepakati bersama. Pengertian lain tentang kepemimpinan *instructional* ini juga didapatkan dalam platform rapor pendidikan.

Kepemimpinan instruksional di artikan sebagai tingkat kepemimpinan yang mendukung perbaikan kualitas pembelajaran, dilihat dari penjabaran visi-misi, penyusunan program pembelajaran dan pengembangan kurikulum satuan pendidikan. Untuk itu kepemimpinan instruksional yang visioner tentunya harus mengacu pada visi-misi satuan pendidikan secara konsisten termasuk mengkomunikasikan visi-misi kepada warga satuan pendidikan sehingga perencanaan, praktik dan asesmen pembelajaran berorientasi peningkatan hasil belajar peserta didik melalui dukungan program, sistem insentif atau sumber daya yang memadai yang berdampak pada membudayanya guru

melakukan refleksi dan perbaikan pembelajaran. Untuk itu dalam praktiknya, kepemimpinan pembelajaran yang diterapkan kepala sekolah dapat diwujudkan dengan berbagai strategi, seperti membimbing guru dalam merancang pembelajaran yang menarik, memberikan kesempatan pengembangan profesional bagi guru, serta menciptakan budaya refleksi dan kolaborasi antar tenaga pendidik.

Meskipun tuntutan ideal bagi terwujudnya kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah yang visioner tersebut, namun dalam implemenasinya terkait kepemimpinan pembelajaran yang dilakukan kepala sekolah masih banyak ditemukan berbagai permasalahan dalam penerapan kepemimpinan pembelajaran oleh kepala sekolah. Kebanyakan kepala sekolah lebih fokus pada aspek manajerial dan administratif dibandingkan pada peningkatan kepemimpinan pembelajaran, tentunya hal ini berdampak pada kualitas pembelajaran guru yang belum sesuai harapan. Selain itu, masih terdapat guru yang kurang mendapatkan bimbingan dalam mengadaptasi metode pembelajaran yang inovatif, sehingga proses pembelajaran di kelas masih bersifat konvensional dan kurang melibatkan siswa secara aktif.

Kondisi tersebut juga ditemukan di SMP Negeri 2 Warungasem terkait kepemimpinan pembelajaran yang dilaksanakan kepala sekolah. Menurut Bhakti Setyanta selaku wakil kepala sekolah memberikan informasi sebagai berikut, a) dalam penyusunan visi misi sekolah disusun belum melibatkan warga sekolah, b) sosialisasi visi misi belum optimal hanya dipasang beberapa tempat, c) visi misi tidak pernah di review sehingga tidak mengalami perubahan, d) supervisi akademik dilaksanakan namun belum berdampak pada peningkatan kualitas pembelajaran, e) guru penggerak dan pengajar praktik juga belum memberi dampak pada transformasi pembelajaran guru, f) sekolah juga belum secara optimal meningkatkan kompetensi guru dan staf TU, g) budaya refleksi belum terbangun dengan baik, dan lain sebagainya (Wawancara, 11 Maret 2025).

Berdasarkan data tersebut, perlu kiranya dilakukan kajian secara obyektif melalui penelitian untuk mengetahui implementasi kepemimpinan pembelajaran, mengetahui tantangan yang dihadapi kepala sekolah dalam menerapkan kepemimpinan instruksional, serta mengetahui bagaimana dampak kepemimpinan instruksional kepala sekolah terhadap kualitas pembelajaran di SMP Negeri 2 Warungasem. Kajian ini diharapkan dapat memberikan wawasan lebih dalam mengenai peran kepala sekolah dalam mendukung pembelajaran yang lebih inovatif dan berpusat pada peserta didik, sehingga dapat menjadi acuan dalam pengembangan kebijakan pendidikan yang lebih efektif di masa mendatang.

## **Metode**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode observasi dan wawancara untuk menganalisis implementasi kepemimpinan Instruksional di SMP Negeri 2 Warungasem. Jenis penelitian ini cocok untuk memahami fenomena sosial dan interaksi di dalam implementasi kepemimpinan instruksional. Pengumpulan data dilakukan melalui dua teknik utama, yaitu observasi untuk mengamati secara langsung interaksi, kegiatan, dan dinamika yang terjadi di lingkungan sekolah terkait dengan kepemimpinan pembelajaran. Metode observasi adalah teknik penelitian yang melibatkan pengamatan langsung terhadap fenomena atau perilaku subjek penelitian dalam lingkungan alaminya guna memperoleh data yang objektif. Sedangkan metode wawancara mendalam adalah teknik pengumpulan data kualitatif dengan cara melakukan percakapan langsung secara tatap muka antara peneliti dan informan untuk menggali informasi yang lebih mendalam mengenai suatu fenomena. Dalam penelitian ini, wawancara mendalam bertujuan untuk memahami pandangan, pengalaman, serta strategi yang digunakan oleh kepala sekolah dalam mengimplementasikan kepemimpinan

instruksional. Data kualitatif yang terhimpun kemudian diinterpretasikan untuk mengidentifikasi tantangan serta dampak kepemimpinan instruksional kepala sekolah terhadap kualitas pembelajaran di SMP Negeri 2 Warungasem.

## **Hasil dan Pembahasan**

Salah satu peran kepala sekolah selaku pemimpin pembelajar di sekolah, adalah menggerakkan guru dalam meningkatkan kinerjanya melalui pembelajaran yang berpusat pada peserta didik. Hal ini sesuai dengan pendapat Mulyasa (2015) yang menyatakan bahwa kepala sekolah adalah manajer dan pemimpin pendidikan yang bertanggung jawab dalam menciptakan suasana belajar yang kondusif. Ia menyebutkan bahwa kepala sekolah harus mampu menyusun visi dan misi sekolah, mengelola kurikulum dan pembelajaran, mengembangkan tenaga pendidik, dan meningkatkan mutu lulusan melalui pengelolaan yang efektif. Dengan kepemimpinan tersebut maka kepala sekolah akan dapat menjalankan perannya secara optimal dalam menggerakkan dan memberdayakan warga sekolah untuk meningkatkan kualitas sekolah yang lebih baik. Wahjosumidjo (2021) juga menyatakan bahwa kepala sekolah harus menjalankan fungsi kepemimpinan transformasional, yakni mampu memotivasi warga sekolah untuk bergerak ke arah perubahan positif, serta menjadi jembatan antara kebijakan pemerintah dengan praktik pembelajaran di sekolah. Dengan demikian, kepemimpinan kepala sekolah yang berkualitas dapat meningkatkan mutu pendidikan di satuan pendidikan.

Dalam kurikulum merdeka gambaran mutu pendidikan diindikasikan dengan meningkatnya kualitas hasil belajar siswa dan terwujudnya pembelajaran yang mampu menciptakan *student wellbeing*. Hal ini dapat dicapai manakala kepala sekolah mampu mengimplementasikan kepemimpinan pembelajaran di sekolahnya, lingkungan belajar yang aman, nyaman dan kondusif perlu diciptakan, pemberdayaan guru dalam melaksanakan transformasi pembelajaran di kelas perlu dioptimalkan, dukungan psikologis perlu diintensifkan. Dengan demikian visi misi yang sudah ditetapkan dapat dilaksanakan sehingga dapat berdampak pada meningkatnya kualitas pembelajaran yang dilakukan guru. Untuk itu, agar dapat memberikan gambaran konkret mengenai peran kepala sekolah dalam implementasi kepemimpinan pembelajaran di sekolah, diperlukan kajian yang holistik dan komprehensif. Setelah dilakukan pengumpulan data penelitian bulan Maret 2025, berikut disajikan hasil temuan penelitian yang telah dilakukan di SMP Negeri 2 Warungasem pada tahun ajaran 2024/2025. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan studi dokumen. Wawancara dilakukan dengan responden yang terdiri dari kepala sekolah dan guru.

Fokus penelitian ini adalah mendeskripsikan peran kepala sekolah dalam implementasi kepemimpinan pembelajaran di sekolah. Dalam penelitian ini, peran kepala sekolah dianalisis berdasarkan empat dimensi kepemimpinan pembelajaran yang menjadi tugas utamanya, yaitu (a) perumusan visi dan misi satuan pendidikan, (b) penciptaan iklim pembelajaran yang positif, (c) pengelolaan program pembelajaran, dan (d) pemberian dukungan untuk refleksi guru. Adapun hasil penelitian yang diperoleh sebagai berikut:

### **1. Kepemimpinan Pembelajaran Dalam Perumusan dan Penerapan Visi dan Misi Sekolah**

Visi satuan pendidikan merupakan gambaran ideal tentang masa depan sekolah yang ingin dicapai dalam jangka panjang. Visi berfungsi sebagai tujuan yang hendak diwujudkan oleh satuan pendidikan di masa mendatang, sehingga dapat dijadikan sebagai pedoman atau peta jalan dalam mencapai cita-cita serta harapan sekolah. Menurut

Rangkuti (2020) visi merupakan pandangan jauh ke depan tentang arah dan tujuan organisasi yang ingin dicapai di masa depan. Visi harus mampu memberikan arah dan menjadi sumber motivasi, sedangkan misi menjelaskan apa yang dilakukan organisasi, untuk siapa, dan bagaimana cara melakukannya. Misi menjadi dasar dalam merumuskan strategi dan kebijakan.

Sebagai gambaran ideal tentang masa depan sekolah, kepala sekolah dan seluruh warga sekolah harus memahami serta mampu mewujudkan visi melalui implementasi misi yang telah disusun secara bersama-sama. Terwujudnya visi dan misi satuan pendidikan sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan pembelajaran yang diterapkan oleh kepala sekolah di institusi pendidikan yang dipimpinnya. Sehubungan dengan kepemimpinan pembelajaran yang diterapkan oleh kepala sekolah di SMP Negeri 2 Warungasem, perlu diketahui dulu bahwa pada saat penelitian ini dilaksanakan, kepala sekolah baru menjabat selama satu semester.

Kepala sekolah ini tergolong belum memiliki banyak pengalaman dalam mengelola sekolah, sebagaimana ditunjukkan oleh masa pengabdianya sebagai kepala sekolah yang baru mencapai tiga tahun. Sebelumnya, kepala sekolah bertugas di sekolah yang lebih kecil, yaitu SMP Negeri 2 Warungasem. Selain itu, dalam usia pengalaman yang masih terbatas, kepala sekolah juga diberikan tugas tambahan sebagai pelaksana tugas di SMP Negeri 2 Warungasem. Minimnya pengalaman kepemimpinan, ditambah dengan tanggung jawab di sekolah lain, menyebabkan implementasi kepemimpinan pembelajaran yang diterapkan belum optimal.

Kepemimpinan pembelajaran dalam perumusan dan penerapan visi serta misi sekolah yang telah dilakukan oleh kepala sekolah di SMP Negeri 2 Warungasem pada dasarnya sudah dijalankan dengan baik, meskipun mekanisme penyusunannya masih perlu disempurnakan. Hal ini dikonfirmasi melalui data hasil wawancara dengan kepala sekolah, guru, serta studi dokumen berupa notulen rapat dan hasil observasi di SMP Negeri 2 Warungasem pada tanggal Selasa, 11 Maret 2025 di ruang kepala sekolah. Menurut Lukmono Dwiananto selaku kepala sekolah menjelaskan bahwa visi dan misi sekolah telah disusun oleh kepala sekolah sebelumnya, sehingga kepala sekolah yang baru hanya melanjutkan implementasi yang telah ada. Informasi ini perlu dikonfirmasi melalui wawancara yang lebih mendalam dengan guru untuk mendapatkan perspektif yang lebih komprehensif.

Menurut Thoriq selaku guru menyatakan bahwa penyusunan atau perumusan visi dan misi sekolah di SMP Negeri 2 Warungasem dilakukan oleh kepala sekolah dan tim penyusun kurikulum dalam proses penyusunan kurikulum satuan pendidikan (KSP) serta rencana kerja tahunan (RKT) tanpa melibatkan warga sekolah dan pemangku kepentingan lainnya. Hal ini juga diperkuat oleh temuan dalam studi dokumen, di mana tidak ditemukan dokumen undangan, daftar hadir, atau notulen rapat yang menunjukkan adanya proses penyusunan atau tinjauan ulang terhadap visi dan misi sekolah. Minimnya partisipasi warga sekolah dalam perumusan visi dan misi berpotensi menyebabkan kurangnya rasa memiliki terhadap visi serta rendahnya pemahaman terhadap tujuan strategis sekolah (Wawancara, 13 Maret 2025).

Meskipun visi dan misi sekolah telah tersusun dengan baik, sosialisasi terhadap warga sekolah belum dilakukan secara masif dan intensif. Hal ini terlihat dari hasil wawancara dengan beberapa guru dan siswa, di mana sebagian besar tidak mengetahui ataupun menghafal visi dan misi sekolah. Visi dan misi telah dipasang di tempat strategis, namun tidak ditemukan dalam setiap ruang belajar maupun ruang kantor. Selain itu, dalam implementasi pembelajaran, kepala sekolah mendorong peningkatan kualitas pembelajaran melalui rapat guru dengan tujuan meningkatkan capaian literasi dan numerasi.

Sebagai bentuk implementasi kepemimpinan pembelajaran, kepala sekolah melakukan supervisi akademik dengan melibatkan guru senior sebagai mitra dalam pembinaan. Namun, dalam pelaksanaan supervisi akademik, terdapat beberapa aspek yang masih perlu ditingkatkan. Kepala sekolah memilih guru senior yang memiliki kompetensi mengajar yang baik untuk melakukan supervisi, namun tidak memberikan pembekalan khusus sebelum pelaksanaan supervisi. Prosedur supervisi juga tidak dilakukan secara sistematis, di mana tahap praobservasi tidak dilaksanakan, sementara tahap pasca observasi sudah diterapkan tetapi belum berjalan secara optimal.

Pendekatan ini dapat mengurangi efektivitas supervisi akademik dalam meningkatkan kualitas pembelajaran di sekolah. Sebagaimana telah disebutkan sebelumnya, visi dan misi satuan pendidikan ini merupakan produk dari kepemimpinan kepala sekolah sebelumnya. Ketika ditanya mengenai proses tinjauan ulang atau refleksi terhadap visi dan misi sekolah, kepala sekolah menyatakan bahwa visi dan misi telah disusun dengan baik sehingga tidak perlu dilakukan peninjauan kembali di akhir tahun. Sikap ini berisiko menyebabkan visi dan misi sekolah menjadi statis serta kurang responsif terhadap perubahan kebutuhan peserta didik dan dinamika pendidikan yang terus berkembang.

Berdasarkan hasil penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan pembelajaran yang diterapkan kepala sekolah di SMP Negeri 2 Warungasem masih menghadapi berbagai tantangan, terutama dalam optimalisasi implementasi visi dan misi sekolah. Minimnya pengalaman kepala sekolah serta kurangnya keterlibatan warga sekolah dalam penyusunan visi dan misi menyebabkan lemahnya pemahaman serta penerapan visi di lingkungan sekolah. Selain itu, supervisi akademik yang dilakukan belum berjalan secara optimal karena kurangnya sistematisasi dalam pelaksanaannya.

## **2. Kepemimpinan Pembelajaran Dalam Menciptakan Iklim Pembelajaran Yang Positif**

Kepemimpinan pembelajaran memiliki peran strategis dalam menciptakan iklim pembelajaran yang positif, terutama dalam upaya kepala sekolah memfasilitasi guru agar dapat melaksanakan pembelajaran yang lebih bermakna dan menyenangkan bagi peserta didik. Penciptaan iklim pembelajaran yang positif dapat dilakukan melalui berbagai strategi, antara lain menciptakan lingkungan yang aman dan nyaman, mendorong budaya belajar yang kolaboratif, mengembangkan profesionalisme guru, serta meningkatkan keterlibatan orang tua dan komunitas. Oleh karena itu, penelitian ini berfokus pada bagaimana kepala SMP Negeri 2 Warungasem menjalankan kepemimpinan pembelajaran dalam membangun iklim pembelajaran yang kondusif melalui keempat aspek tersebut.

Menurut Supriyadi selaku kepala urusan sarana prasarana menyatakan bahwa kepala sekolah SMP Negeri 2 Warungasem telah berupaya menciptakan lingkungan pembelajaran yang aman dan nyaman melalui berbagai kebijakan, seperti pembinaan guru dan staf tata usaha, penyediaan sarana dan prasarana yang memadai, serta program kebersihan sekolah melalui kegiatan jumat bersih. Selain itu, kepala sekolah juga aktif dalam menanamkan nilai-nilai disiplin dan karakter melalui pembinaan dalam upacara hari senin, terutama terkait gerakan menolak tiga dosa besar pendidikan, yaitu intoleransi, perundungan, dan kekerasan seksual (Wawancara, 13 Maret 2025). Meskipun telah dilakukan sosialisasi, namun peneliti menemukan data bahwa kasus perundungan masih terjadi di sekolah. Berdasarkan informasi Rina Kusumawardani selaku guru BK dengan melihat dokumen catatan Bimbingan Konseling, kasus perundungan yang ditangani oleh guru BK masih cukup banyak (Study Dokumentasi, 13 Maret 2025). Hal ini disebabkan belum adanya regulasi atau kebijakan dalam bentuk program sekolah ramah anak yang terstruktur.

Meskipun telah dilakukan deklarasi sekolah ramah anak dan pembentukan satuan tugas (Satgas), kepala sekolah belum memberdayakan Satgas tersebut secara optimal. Kurangnya implementasi kebijakan yang jelas mengakibatkan belum adanya dampak yang signifikan dalam upaya pencegahan dan penanganan kasus perundungan. Kondisi seperti ini dapat berdampak pada iklim pembelajaran yang kurang kondusif. Selain menciptakan lingkungan yang aman, kepala sekolah juga memiliki peran dalam mendorong budaya belajar yang kolaboratif melalui pembentukan komunitas belajar (Kombel).

Namun, peneliti mendapatkan data informasi dari guru bahwa Kombel di sekolah masih kurang aktif. Sejak diperkenalkan oleh pengawas satuan pendidikan, kombel hanya sebatas dibentuk tanpa adanya fasilitasi lebih lanjut dari kepala sekolah. Guru-guru tidak didorong untuk aktif berpartisipasi dalam Kombel sebagai sarana berbagi dan bekerjasama dalam meningkatkan kompetensi mengajar. Akibatnya, transformasi pembelajaran yang berpusat pada siswa belum berjalan optimal meskipun terdapat guru penggerak (GP) dan pengajar praktik (PP) di sekolah yang berpotensi menjadi agen perubahan. Ketidakterlibatan kepala sekolah dalam pemberdayaan GP dan PP juga berdampak pada kurangnya inovasi dalam pembelajaran. Dalam dokumen hasil supervisi akademik disebutkan bahwa, mayoritas guru masih menerapkan metode ceramah dan pembelajaran yang berpusat pada guru (*teacher-centered*). Meskipun guru telah menyadari kelemahan dalam praktik mengajar guru dan mengusulkan pelatihan melalui kegiatan *In House Training* (IHT), namun usulan tersebut belum direspon secara positif oleh kepala sekolah. Kendala utama yang dihadapi adalah keterbatasan anggaran Bantuan Operasional Sekolah (BOS) yang tidak mencukupi. Kebijakan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Batang juga tidak mengizinkan adanya pungutan atau sumbangan dari orang tua, sehingga sekolah kesulitan membiayai pelatihan bagi guru. Selain kurangnya fasilitasi terhadap guru, kepala sekolah juga belum secara optimal melibatkan orang tua dalam mendukung penciptaan iklim pembelajaran yang positif.

Saat ini, keterlibatan orang tua hanya terbatas pada pengambilan rapor dan rapat pleno awal tahun. Minimnya partisipasi orang tua dalam proses pendidikan menyebabkan kurangnya sinergi antara sekolah dan keluarga dalam mendukung perkembangan akademik dan karakter peserta didik. Banyak orang tua yang masih memiliki pola pikir bahwa tanggung jawab pendidikan sepenuhnya berada di tangan sekolah, sehingga mereka cenderung menyerahkan segala aspek pendidikan anak kepada pihak sekolah tanpa keterlibatan aktif. Berdasarkan hasil temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah SMP Negeri 2 Warungasem dalam menciptakan iklim pembelajaran yang positif masih berada dalam kategori cukup, namun perlu ditingkatkan di berbagai aspek.

### **3. Kepemimpinan Pembelajaran Dalam Pengelolaan Program Pembelajaran**

Kepemimpinan pembelajaran dalam pengelolaan program pembelajaran memiliki keterkaitan langsung dengan kompetensi kepala sekolah dalam melaksanakan supervisi akademik terhadap guru di satuan pendidikan. Pelaksanaan supervisi akademik di SMP Negeri 2 Warungasem yang merupakan tugas utama kepala sekolah dalam membantu guru meningkatkan kualitas pembelajaran, belum optimal dilaksanakan. Sebelum adanya Penilaian Kinerja Guru (PKG) dalam Platform Merdeka Mengajar (PMM), supervisi akademik dilakukan secara rutin oleh kepala sekolah sebanyak satu kali dalam satu tahun, mencakup tahap perencanaan, pelaksanaan, serta evaluasi tindak lanjut. Namun, sejak adanya PKG dalam PMM, kepala sekolah tidak lagi melaksanakan supervisi akademik secara mandiri dengan pertimbangan bahwa supervisi akademik telah terintegrasi dalam kegiatan Penilaian Kinerja Guru (PKG) melalui observasi kinerja guru di kelas.

Dalam observasi kinerja guru, kepala sekolah memulai kegiatan dengan tahap praobservasi. Pada tahap ini, kepala sekolah melakukan diskusi dengan guru terkait rencana pembelajaran yang akan dilaksanakan di kelas, menyepakati indikator yang akan diamati, serta menanyakan skenario pembelajaran yang akan diterapkan. Selama proses observasi di kelas, kepala sekolah mencatat berbagai temuan yang muncul selama pembelajaran berlangsung. Selanjutnya, pasca observasi, kepala sekolah mengadakan diskusi reflektif dengan guru untuk mengevaluasi proses pembelajaran yang telah dilaksanakan. Seluruh tahapan observasi ini dilaksanakan secara sistematis dan sesuai prosedur.

Namun demikian, menurut Lukmono Dwiananto selaku kepala sekolah, menyatakan bahwa terdapat fenomena yang menunjukkan selama observasi kinerja guru di kelas yang sedang berlangsung, guru cenderung menampilkan pembelajaran yang inovatif dengan metode yang bervariasi. Hal ini disebabkan oleh kesiapan guru yang lebih matang karena mengetahui bahwa mereka sedang diamati dan dinilai langsung oleh kepala sekolah. Akan tetapi, dalam kegiatan pembelajaran sehari-hari, guru kembali menerapkan metode mengajar yang konvensional (Wawancara, 13 Maret 2025). Fenomena ini menunjukkan bahwa observasi kinerja guru di kelas yang dilakukan kepala sekolah belum memberikan dampak yang signifikan terhadap perubahan berkelanjutan dalam praktik pembelajaran guru.

Dampak dari kurang optimalnya supervisi akademik terlihat dalam hasil dokumen Rapor Pendidikan tahun 2025, di mana dimensi kualitas pembelajaran mengalami penurunan dari tahun 2024 sebesar 70,69, pada tahun 2025 sebesar 60.00 dengan perdistrik sedang. Salah satu faktor penyebab menurunnya kualitas pembelajaran adalah kurang efektifnya kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah. Seperti yang telah diuraikan sebelumnya, kepala sekolah memiliki pemahaman bahwa observasi kinerja guru di kelas dalam kegiatan PMM sudah termasuk dalam supervisi akademik. Oleh karena itu, mereka menganggap tidak perlu lagi melakukan supervisi akademik secara rutin.

Agar kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah dapat lebih optimal, diperlukan pemahaman yang lebih jelas bahwa observasi kinerja guru di kelas dalam kegiatan PMM tidak dapat disamakan dengan supervisi akademik. Supervisi akademik memiliki fungsi yang lebih luas, yaitu tidak hanya menilai kinerja guru, tetapi juga memberikan pendampingan berkelanjutan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran. Oleh karena itu, kepala sekolah perlu diberikan pembekalan dan pelatihan mengenai supervisi akademik agar dapat menjalankan perannya secara lebih efektif.

Dengan demikian, supervisi akademik dapat benar-benar menjadi instrumen dalam meningkatkan kompetensi guru dan kualitas pembelajaran di satuan pendidikan. Perbedaan utama antara penilaian kinerja guru melalui observasi kinerja guru di kelas dalam Platform Merdeka Mengajar (PMM) dan supervisi akademik terletak pada tujuan, pendekatan, dan hasil akhirnya. Adapapun perbedaan dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Aspek	Observasi Kelas di PMM	Supervisi Akademik
Tujuan	Memberikan umpan balik formatif untuk meningkatkan kualitas pembelajaran sesuai dengan prinsip Merdeka Belajar.	Menilai dan membimbing guru dalam melaksanakan tugas profesionalnya untuk meningkatkan kompetensi pedagogik dan profesional.
Pendekatan	Berbasis refleksi diri dan pengembangan berkelanjutan. Observasi dilakukan sebagai bagian dari pengembangan guru.	Pendekatan administratif dan pembinaan, yang bisa bersifat evaluatif dan formatif.

Aspek	Observasi Kelas di PMM	Supervisi Akademik
Pelaksana	Bisa dilakukan oleh kepala sekolah, rekan sejawat, atau pemangku kepentingan pendidikan yang relevan.	Dilakukan oleh kepala sekolah, pengawas sekolah, atau pihak yang berwenang dalam supervisi pendidikan.
Fokus	Mengobservasi praktik pembelajaran dan menganalisisnya berdasarkan rubrik pengajaran yang efektif.	Menilai perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pembelajaran serta aspek profesionalisme guru.
Instrumen	Menggunakan instrumen observasi yang tersedia dalam PMM, yang lebih bersifat eksploratif dan mendukung refleksi guru.	Menggunakan rubrik supervisi akademik yang sudah ditetapkan oleh dinas pendidikan atau sekolah.
Hasil Akhir	Guru mendapatkan umpan balik untuk refleksi dan peningkatan kompetensi secara mandiri.	Guru mendapatkan rekomendasi dari supervisor, yang bisa berpengaruh terhadap evaluasi kinerja.

Jadi dapat disimpulkan observasi kelas dalam platform Merdeka Mengajar lebih berorientasi pada pengembangan profesional guru dengan pendekatan reflektif dan formatif. Sementara itu, supervisi akademik memiliki cakupan yang lebih luas dan bersifat pembinaan serta evaluasi terhadap kinerja guru dalam mengajar.

#### 4. Kepemimpinan Pembelajaran Dalam Memberikan Dukungan Untuk Refleksi Guru

Suprpto dan Rahayu Ikawati selaku guru penggerak menyapaikan bahwa kepemimpinan pembelajaran yang dilakukan kepala sekolah dalam memberikan dukungan untuk refleksi guru masih belum optimal. Sebenarnya kepala sekolah memahami pentingnya refleksi guru, namun kurang memiliki inisiatif dan strategi dalam mendorong praktik refleksi yang berkelanjutan di sekolah. Selama ini yang tampak kepala sekolah dengan pengalaman tiga tahun masih berfokus pada tugas-tugas administratif dibandingkan dengan pengembangan profesional guru. Meskipun sekolah telah membentuk komunitas belajar guru (KBG), keterlibatan kepala sekolah dalam mendukung refleksi guru masih terbatas. Kepala sekolah cenderung hanya mengarahkan secara umum tanpa menyediakan mekanisme yang jelas untuk mendukung refleksi guru dalam komunitas belajar yang sudah terbentuk. Akibatnya, komunitas belajar yang ada kurang aktif dan tidak berjalan sebagaimana mestinya. Lebih lanjut guru yang diwawancarai juga menyatakan bahwa meskipun komunitas belajar telah dibentuk, pertemuan yang dilakukan tidak rutin dan sering kali hanya bersifat formalitas.

Kepala sekolah tidak memberikan arahan yang jelas terkait refleksi dalam komunitas tersebut sehingga guru merasa kurang mendapat dukungan dalam mengembangkan praktik refleksi yang efektif. Beberapa guru berinisiatif melakukan refleksi secara mandiri atau dalam kelompok kecil, tetapi tanpa panduan yang sistematis dari kepala sekolah. Selain itu, hasil observasi menunjukkan bahwa dalam sesi komunitas belajar yang diadakan, diskusi reflektif kurang berkembang karena tidak adanya fasilitasi yang baik dari kepala sekolah. Guru cenderung berbagi pengalaman secara umum tanpa adanya analisis mendalam tentang efektivitas strategi pembelajaran yang mereka gunakan.

Tanpa adanya bimbingan dan dorongan dari kepala sekolah, refleksi yang dilakukan dalam komunitas belajar tidak memiliki dampak yang signifikan terhadap peningkatan kualitas pengajaran. Selain itu juga diperoleh data tentang kurangnya mekanisme tindak lanjut setelah guru melakukan refleksi. Kepala sekolah jarang melakukan supervisi yang berbasis refleksi, sehingga refleksi guru tidak diintegrasikan ke dalam perencanaan pembelajaran yang lebih baik. Guru yang telah melakukan refleksi tidak mendapatkan umpan balik yang konkret, sehingga mereka kesulitan menerapkan perubahan dalam praktik mengajar mereka secara lebih sistematis. Kepala sekolah juga kurang aktif dalam memfasilitasi komunitas belajar juga tidak menyediakan pelatihan khusus terkait metode refleksi yang efektif. Akibatnya, banyak guru yang masih bingung tentang bagaimana melakukan refleksi yang mendalam dan berbasis data untuk meningkatkan kualitas pembelajaran mereka (Wawancara, 14 Maret 2025). Kondisi yang demikian disebabkan oleh kurangnya pengalaman kepala sekolah dalam mengelola komunitas belajar di sekolah. Sehingga di sini komunitas belajar hanya berfungsi sebagai forum diskusi biasa tanpa ada sistem yang mendukung keberlanjutannya.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah memiliki peran penting dalam meningkatkan kualitas pembelajaran di sekolah. Kepala sekolah yang efektif mampu menggerakkan guru dalam meningkatkan kinerjanya, menciptakan lingkungan belajar yang kondusif, serta mendukung inovasi pembelajaran. Dalam penelitian ini, peran kepala sekolah dianalisis berdasarkan empat dimensi utama kepemimpinan pembelajaran, yaitu perumusan visi dan misi, penciptaan iklim pembelajaran yang positif, pengelolaan program pembelajaran, serta pemberian dukungan untuk refleksi guru. Dalam perumusan dan penerapan visi dan misi sekolah, kepala sekolah masih cenderung melanjutkan visi dan misi yang sudah ada tanpa melakukan refleksi dan penyesuaian. Minimnya partisipasi warga sekolah dalam proses ini menyebabkan kurangnya rasa memiliki terhadap visi tersebut, yang berakibat pada rendahnya pemahaman dan penerapan visi dalam lingkungan sekolah. Selain itu, sosialisasi visi dan misi kepada seluruh warga sekolah belum berjalan optimal, sehingga pemahaman terhadap arah dan tujuan pendidikan di sekolah masih terbatas.

Dalam upaya menciptakan iklim pembelajaran yang positif, kepala sekolah telah melakukan berbagai langkah, seperti pembinaan guru, penyediaan sarana dan prasarana, serta pembentukan Satgas sekolah ramah anak. Namun, kasus perundungan masih terjadi akibat kurangnya kebijakan dan implementasi program sekolah ramah anak yang lebih sistematis. Selain itu, komunitas belajar guru (Kombel) yang telah dibentuk belum berjalan optimal karena kurangnya fasilitasi dari kepala sekolah. Keterlibatan orang tua dalam mendukung pembelajaran juga masih terbatas, sehingga sinergi antara sekolah dan keluarga belum maksimal dalam menciptakan lingkungan belajar yang kondusif.

Dalam pengelolaan program pembelajaran, supervisi akademik belum optimal karena kepala sekolah menganggap observasi kinerja guru dalam Platform Merdeka Mengajar (PMM) sudah cukup menggantikan supervisi akademik. Hal ini berdampak pada efektivitas supervisi yang kurang terarah, di mana guru hanya menampilkan pembelajaran inovatif saat observasi tetapi kembali ke metode konvensional dalam kesehariannya. Selain itu, tidak adanya tindak lanjut dari hasil supervisi akademik menyebabkan kurangnya dampak terhadap peningkatan kualitas pembelajaran di sekolah. Terkait pemberian dukungan untuk refleksi guru, kepala sekolah sebenarnya memahami pentingnya refleksi dalam meningkatkan kompetensi guru, tetapi belum memberikan strategi konkret dalam implementasinya. Komunitas belajar guru yang seharusnya menjadi wadah refleksi dan pengembangan profesionalisme masih kurang aktif dan hanya berfungsi sebagai forum diskusi biasa tanpa adanya mekanisme yang mendukung keberlanjutannya. Tidak adanya tindak lanjut yang sistematis dari refleksi guru

menyebabkan kesulitan dalam menerapkan perubahan yang signifikan dalam praktik pembelajaran, sehingga berdampak pada penurunan kualitas pembelajaran. Dengan demikian, kepemimpinan kepala sekolah dalam mendukung refleksi guru masih perlu ditingkatkan agar dapat memberikan dampak terhadap kualitas pendidikan di sekolah.

### **5. Kendala-Kendala Dalam Implementasi Kepemimpinan Instruksional di SMP Negeri 2 Warungasem**

Kepala sekolah menghadapi beberapa kendala dalam mengimplementasikan kepemimpinan pembelajaran secara optimal.

- a. Refleksi dan penyesuaian terhadap visi dan misi sekolah masih minim, sehingga mengakibatkan kurangnya pemahaman dan keterlibatan warga sekolah dalam menjalankan tujuan pendidikan.
- b. Penciptaan iklim pembelajaran yang positif masih menemui hambatan, terutama dalam penanganan kasus perundungan yang belum memiliki kebijakan dan program yang sistematis. Kurangnya fasilitasi kepala sekolah terhadap komunitas belajar guru juga menjadi kendala dalam meningkatkan profesionalisme pendidik.
- c. Pengelolaan program pembelajaran, kepala sekolah masih belum optimal dalam melaksanakan supervisi akademik karena adanya persepsi bahwa observasi dalam Platform Merdeka Mengajar (PMM) sudah cukup menggantikan supervisi akademik. Hal ini menyebabkan supervisi akademik tidak berjalan secara sistematis, sehingga hasilnya tidak berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan mutu pembelajaran.
- d. Dalam memberikan dukungan terhadap refleksi guru, kepala sekolah belum memiliki strategi konkret, sehingga komunitas belajar guru yang telah dibentuk tidak berkembang secara optimal. Tanpa adanya mekanisme tindak lanjut, refleksi guru tidak menghasilkan perbaikan dalam praktik pembelajaran secara berkelanjutan.

Agar kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah dapat lebih optimal, beberapa rekomendasi dapat diterapkan.

- a. Kepala sekolah perlu melakukan peninjauan dan refleksi terhadap visi dan misi sekolah secara berkala dengan melibatkan seluruh pemangku kepentingan, termasuk guru, siswa, dan orang tua, agar tujuan pendidikan lebih relevan dengan kebutuhan dan perkembangan zaman.
- b. Dalam menciptakan iklim pembelajaran yang positif, kepala sekolah perlu mengimplementasikan kebijakan sekolah ramah anak secara lebih sistematis, termasuk memperkuat Satgas sekolah ramah anak dan meningkatkan koordinasi dengan guru BK dalam menangani kasus perundungan.
- c. Pengelolaan program pembelajaran, kepala sekolah perlu memahami bahwa supervisi akademik tidak dapat digantikan sepenuhnya oleh observasi dalam PMM. Oleh karena itu, supervisi akademik harus dilakukan secara rutin dan sistematis dengan pendekatan reflektif yang lebih membimbing guru dalam meningkatkan kualitas pembelajaran.
- d. Kepala sekolah harus lebih aktif dalam memfasilitasi komunitas belajar guru dengan menyediakan forum diskusi yang terstruktur, memberikan pelatihan refleksi berbasis data, serta mengembangkan mekanisme tindak lanjut yang lebih jelas.
- e. Dalam mendukung refleksi guru, kepala sekolah perlu menerapkan strategi yang lebih konkret dengan mengadakan sesi refleksi yang terjadwal dan didukung dengan pendampingan yang lebih sistematis. Melalui pendekatan ini, guru dapat mengembangkan praktik reflektif yang berdampak pada perbaikan kualitas pembelajaran secara berkelanjutan.

Dengan implementasi rekomendasi ini, diharapkan kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah dapat lebih efektif dalam meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah.

## Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan pembelajaran memiliki peran yang sangat penting dalam perumusan dan penerapan visi serta misi sekolah. Visi yang jelas dan inspiratif menjadi pedoman bagi seluruh elemen sekolah dalam mencapai tujuan pendidikan. Selain itu, kepemimpinan yang efektif berkontribusi terhadap pengelolaan kurikulum, pembelajaran, pengembangan karakter peserta didik, serta kerja sama dengan masyarakat. Implementasi kepemimpinan pembelajaran yang baik juga berdampak positif terhadap iklim sekolah, motivasi guru, serta keterlibatan orang tua dalam mendukung program sekolah. Faktor-faktor seperti komunikasi yang efektif, kepemimpinan yang partisipatif, dan kebijakan yang berpihak pada peningkatan kualitas pendidikan menjadi kunci keberhasilan dalam penerapan visi dan misi sekolah. Namun demikian, masih terdapat beberapa tantangan dalam proses implementasi, seperti keterbatasan sumber daya, kurangnya pelatihan bagi tenaga pendidik, serta hambatan dalam kolaborasi dengan pemangku kepentingan eksternal.

## Daftar Pustaka

- Angesti, R., & Karwanto. (2021). Kepemimpinan Pembelajaran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Hasil Belajar Peserta Didik. *Jurnal Inspirasi Manajemen Pendidikan*, 9(4), 1036-1051.
- Badu, S. Q., & Djafri, N. (2017). *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi*. Gorontalo: Ideas Publishing.
- David, N. F. S. (2019). *Instructional Leadership And Leadership For Learning: Understanding Theories Of Leading*. Singapore: Nanyang Technological University.
- Fahmi, I. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori Dan Aplikasi*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Hallinger, P. (2021). *Leading Educational Change: A Review Of The Literature On Leadership And Instructional Improvement*. In M. A. W. McMillan (Ed.), *Educational Leadership: Perspectives, Strategies, And Practices*. London: Routledge.
- Huong, V. T. M. (2020). Factors Affecting Instructional Leadership in Secondary Schools to Meet Vietnam's General Education Innovation. *International Education Studies*, 13(2), 48-60.
- Mulyasa, E. (2015). *Manajemen Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Rangkuti, F. (2020). *Manajemen Strategik: Konsep dan Implementasi*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Perilaku Organisasi Buku 1*. Jakarta: Salemba Empat.
- Robinson, V. M. J., Hohepa, M., & Lloyd, C. (2018). *School Leadership And Student Outcomes: Identifying What Works And Why*. Winmalee: Australian Council for Educational Leaders.
- Sembiring, T. B., Irmawati, S. S., Sabir, M., & Tjahyadi, I. (2024). *Buku Ajar Metodologi Penelitian (Teori dan praktik)*. Karawang: CV Saba Jaya Publisher.
- Siti, L., Hanafi, S., & Sudadio, S. (2023). Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Sekolah Dasar Negeri. *Jurnal Educatio Fkip Unma*, 9(2), 599-606.

- Sustiyo, W., Nurharsono, T., & Raharjo, A. (2013). Pembinaan Prestasi Ekstrakurikuler Olahraga Di SMA Karangturi Kota Semarang. *ACTIVE: Journal of Physical Education, Sport, Health and Recreation*, 2(8), 524-535.
- Terry, G. R. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Usman, H. (2015). Model Kepemimpinan Instruksional Kepala Sekolah. *Jurnal Cakrawala Pendidikan*, 34(3), 322-333.
- Wahjosumidjo, S. (2021). *Kepemimpinan Transformasional Dalam Pendidikan*. Jakarta: Kencana.
- Zakaria. (2014). Optimalisasi Kepemimpinan Kepala Sekolah Sebagai Manajer Pendidikan Dalam Implementasi Kurikulum 2013. *Makalah Seminar Nasional Program Studi Magister Administrasi Pendidikan FKIP Unib*.