

KONSEP KEPALA MADRASAH SEBAGAI *INSTRUCTIONAL LEADER* (Suatu Kajian Teoritis)

Oleh : Kusumawati

(Mahasiswa Pascasarjana UIN Raden Fatah Angkatan 2014)

Abstrak:

Kepala sekolah/madrasah merupakan sentral pendidikan. Kepala sekolah sebagai fasilitator bagi pengembangan pendidikan dan juga sebagai pelaksana suatu tugas yang sarat dengan harapan dan pembaruan. Peran kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan sangat diperlukan. Pengembangan madrasah maupun pembelajaran mengalami kemajuan yang sangat signifikan, salah satu penyebabnya mungkin telah mengimplementasikan konsep *instructional leader* oleh kepala madrasah. Karena hal tersebut, Paper ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana konsep kepala madrasah sebagai *instructional leader* dalam meningkatkan kualitas pembelajaran. Kepala sekolah sebagai *Instructional Leader* dapat mencapai tujuan untuk meningkatkan pembelajaran dan keberhasilan siswa dengan cara pertama, membantu mengalihkan perhatian dari mengajar untuk

belajar; kedua, menciptakan sebuah tujuan bersama diantara para guru tentang semangat siswa ketiga, menggunakan data dengan tujuan supaya guru mampu mengembangkan pendidikan siswa baik sebagai individu maupun kelompok, keempat, memberikan dukungan kepada guru dengan memberikan pelatihan, media pembelajaran dan dukungan yang dibutuhkan untuk membantu siswa dalam mencapai keberhasilan. dan kelima, menyelaraskan kurikulum, pengajaran dan penilaian.

Kata-Kata Kunci: Kepala Sekolah, *Instructional Leader*

Abstract:

Headmaster of school / madrasah is central to education. Headmaster as a facilitator for the development of education as well as executing a task laden with hope and renewal. The role of headmaster of an educational leader is indispensable. Madrasah development and learning is progressing very

significant, one cause may have been implementing the concept of instructional leader by the headmaster. Because of this, this paper aims to determine how the concept headmaster as instructional leader in improving the quality of learning. The school headmaster as instructional leader can achieve the goal of improving student learning and success in the first way, helping to divert attention from teaching to learning; second, creating a shared goal among teachers about the spirit of third student, using the data with the aim that the teacher is able to develop the education of students both as individuals and groups, fourth, providing support to teachers by providing training, instructional media and support needed to help students in achieve success. and fifth, align curriculum, instruction and assessment.

Keywords: Headmaster, Instructional Leader

Pendahuluan

Secara umum, sekolah atau lembaga pendidikan adalah suatu lingkungan masyarakat kecil yang menjadi pusat pengembangan peserta didik yang didalamnya terdapat aktivitas proses pelayanan jasa. Peserta didik datang untuk

mendapatkan pelayanan, sementara kepala sekolah/madrasah, guru dan tenaga lain adalah para profesional yang terus-menerus akan berinovasi memberikan pelayanan yang terbaik untuk kemajuan sekolah/madrasah (Mulyono:2009), hlm.144). Sekolah atau madrasah terbagi menjadi dua yaitu sekolah/madrasah negeri dan swasta. Sekolah/madrasah negeri adalah sekolah yang dikelola pemerintah, sedangkan swasta dikelola oleh yayasan, hal tersebut sebagai pendekatan penyelenggaraan pendidikan dari sentralistik menjadi desentralistik yang menekankan pada peningkatan partisipasi masyarakat(Nizar: 2010: hlm.212).

Kepala sekolah/madrasah merupakan sentral pendidikan. Kepala sekolah sebagai fasilitator bagi pengembangan pendidikan dan juga sebagai pelaksana suatu tugas yang sarat dengan harapan dan pembaruan. Kemas cita-cita mulia pendidikan secara tidak langsung diserahkan kepada kepala sekolah. Begitu pula optimisme orang tua yang terkondisikan pada kepercayaan menyekolahkan anak-anaknya pada sekolah tertentu, tidak lain karena menggantungkan cita-citanya pada kepala sekolah.

Peran kepala madrasah sebagai kepemimpinan pembelajaran yang efektif menurut McEwan yaitu dengan mengembangkan konsep kepemimpinan pembelajaran yang lebih operasional, diantaranya menerapkan tujuan pembelajaran dengan jelas, menjadi nara sumber bagi staf, menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif bagi pembelajaran, mengkomunikasikan visi dan misi sekolah ke staf, mengondisikan staf untuk mencapai cita-cita profesional tinggi, mengembangkan kemampuan profesional guru dan bersikap positif terhadap siswa, staf dan orang tua (Muliati, hlm.3-5).

Pemimpin dalam Islam diberikan tugas diantara untuk menunaikan amanat-amanat dan tanggungjawab yang besar. Dalam hadist tentang kepemimpinan yang diriwayatkan Al-Bukhari, yang artinya: Artinya: Abdullah bin Umar, dia berkata: Rasulullah bersabda “Kalian semua adalah pemimpin dan bertanggung jawab terhadap rakyat yang dipimpinnya. Seorang raja memimpin rakyatnya dan akan ditanya tentang kepemimpinannya itu. Seorang suami memimpin keluarganya, dan

akan ditanya kepemimpinannya itu. Seorang ibu memimpin rumah suaminya dan anak-anaknya, dan dia akan ditanya tentang kepemimpinannya itu. Seorang budak mengelola harta majikannya dan akan ditanya tentang pengelolaannya. Ingatlah bahwa kalian semua memimpin dan akan ditanya pertanggung jawabannya atas kepemimpinannya itu.” (al-Bukhari:1992, hlm.444).

Peran kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan sangat diperlukan. Sebagaimana diketahui bahwa kepala madrasah disamping fungsinya sebagai administrator juga berfungsi sebagai supervisor (Depag RI: 2005,hlm.27). Pengembangan madrasah maupun pembelajaran mengalami kemajuan yang sangat signifikan, salah satu penyebabnya mungkin telah mengimplementasikan konsep *instructional leader* oleh kepala madrasah. *Instructional leader* diartikan sebagai kepemimpinan pembelajaran yaitu tindakan yang dilakukan kepala sekolah dengan maksud mengembangkan lingkungan kerja yang produktif dan memuaskan bagi guru, serta pada akhirnya mampu menciptakan

kondisi belajar siswa meningkat (Muliati, hlm.6). Berdasarkan latar belakang tersebut, paper ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana konsep kepala madrasah sebagai *instructional leader* dalam meningkatkan kualitas pembelajaran.

Kepemimpinan Kepala Madrasah

Konsep kepemimpinan merupakan komponen fundamental di dalam menganalisis proses dan dinamika dalam organisasi. Sebuah organisasi bisa berjalan dengan baik apabila dalam kepemimpinan terpenuhi komponen-komponen atau kualitas seseorang sebagai pemimpin. Menurut Katz dan Khan yang dikutip Watkin berbagai definisi kepemimpinan pada dasarnya dapat diklasifikasikan menjadi tiga komponen besar yakni “sebagai atribut atau kelengkapan dari suatu kedudukan, sebagai karakteristik seseorang, dan sebagai kategori perilaku”(Watkins:2002, hlm.23).

Menurut teori genesis menyatakan bahwa pemimpin itu tidak dibuat, akan tetapi lahir jadi pemimpin oleh bakat-bakat alami yang luar biasa sejak lahirnya. Seorang pemimpin dilahirkan

sebagai pemimpin dalam situasi dan kondisi yang membentuk jiwa seorang pemimpin(Kartono:1988, hlm.29).

Henry Pratt Fairclid menyatakan bahwa pemimpin dalam arti luas adalah seorang yang memimpin, dengan jalan memprakarsai tingkah laku sosial dengan mengatur, mengarahkan, mengorganisir atau mengontrol usaha/upaya orang lain, atau melalui prestise, kekuasaan atau posisi. Dalam pengertian yang terbatas pemimpin ialah seorang yang membimbing dan memimpin dengan bantuan kualitas-kualitas persuasifnya dan akseptensi/penerimaan secara sukarela oleh pengikutnya (Firchild:1960, hlm.174).

Kepemimpinan yang terbatas di lingkungan sekolah merupakan tugas kepala sekolah atau madrasah. Menurut Black dalam Samsudin mengatakan bahwa: “Kepala madrasah dapat diartikan sebagai pemimpin madrasah/sekolah atau suatu lembaga yang menjadi tempat proses pembelajaran berlangsung” (Samsuddin:2006, hlm.287). Wahjosumidjo mengartikan kepala sekolah adalah seorang tenaga

fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran (Wahdjosumidjo:2002, hlm.83).

Kepala sekolah/madrasah mempunyai tugas yang sangat strategis dalam mewujudkan madrasah yang unggul. Kepala sekolah/madrasah mempunyai tugas yang sangat strategis dalam mewujudkan madrasah yang unggul. Menurut Wahjosumidjo (Wahdjosumidjo:2002, hlm.97). bahwa tugas-tugas kepala sekolah adalah:

- a. Kepala sekolah bekerja dengan dan melalui orang lain. Kepala sekolah berperilaku sebagai saluran komunikasi di lingkungan sekolah
- b. Kepala sekolah bertanggungjawab dan mempertanggungjawabkan. Ia bertindak dan bertanggungjawab atas segala tindakan yang dilakukan oleh bawahan. Perbuatan yang dilakukan oleh guru, siswa, staf dan orang tua siswa tidak dapat dilepaskan dari tanggungjawabnya. Dengan

waktu dan sumber yang terbatas kepala sekolah harus mampu menghadapi berbagai persoalan. Dengan segala keterbatasan kepala sekolah harus dapat mengatur pemberian tugas secara cepat serta dapat memprioritaskan apabila terjadi konflik antar kepentingan bawahan dan sekolah

- c. Kepala sekolah harus berfikir analitik dan konseptual.
- d. Kepala sekolah adalah seorang mediator dan juru penengah
- e. Kepala sekolah adalah seorang politisi
- f. Kepala sekolah adalah seorang diplomat
- g. Kepala sekolah adalah pengambil keputusan yang sulit.

Dalam melaksanakan tugas, kepala sekolah perlu memiliki keterampilan untuk menyukseskan kepemimpinannya. *Pertama*, keterampilan konseptual, yaitu kemampuan untuk memahami dan mengoperasikan organisasi. *Kedua*, keterampilan manusiawi, yaitu keterampilan untuk bekerjasama, memotivasi dan memimpin. *Ketiga*, keterampilan teknis, yaitu keterampilan dalam menggunakan pengetahuan, metode, teknik, serta perlengkapan untuk menyelesaikan

tugas tertentu (Mulyono:2008, hlm.151).

Agar kepemimpinan seorang kepala sekolah sukses dan merata di sekolah/madrasah Indonesia, pemerintah mengeluarkan standar kompetensi yang harus dimiliki kepala sekolah. Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah (Permendiknas No.13, 2007). menyebutkan bahwa dimensi kompetensi kepala sekolah/madrasah adalah sebagai berikut :

a. Dimensi Kompetensi

Kepribadian

Pada kompetensi ini yang harus dimiliki diantaranya: 1) berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di sekolah/madrasah, 2) memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin, 3) memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah/madrasah, 4) bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi, 5) mengendalikan diri

dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah/madrasah, 6) memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.

b. Dimensi Kompetensi Manajerial

Pada kompetensi ini yang harus dimiliki diantaranya, 1) menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan, 2) mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan, 3) memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal, 4) mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif, 5) menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik, 6) mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal, 7) mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal, 8) mengelola hubungan sekolah/madrasah dan

masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/madrasah, 9) mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/madrasah, 10) mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik, 11) mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional, 12) mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien, 13) mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah, 14) mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah, 15) mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan, 16)

memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah, 17) melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.

c. Dimensi Kompetensi

Kewirausahaan

Pada kompetensi ini yang harus dimiliki diantaranya 1) menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah /madrasah, 2) bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah/madrasah sebagai organisasi pembelajaran yang efektif, 3) memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah/madrasah, 4) memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah/madrasah sebagai sumber belajar peserta didik.

d. Dimensi Kompetensi Supervisi

Pada kompetensi ini yang harus dimiliki diantaranya 1) merencanakan program supervisi

akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru, 2) melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknis supervisi yang tepat, 3) menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.

e. Dimensi Kompetensi Sosial

Pada kompetensi ini yang harus dimiliki diantaranya 1) bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah/madrasah, 2) berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan, 3) memiliki kepekaan sosial terhadap orang tua kelompok lain.

Selain kompetensi diatas, kepala sekolah harus memiliki strategi manajemen pendidikan secara utuh yang berorientasi pada mutu. Strategi ini dikenal dengan manajemen mutu terpadu (MMT). Hal ini merupakan usaha sistematis dan terkoordinasi untuk secara terus menerus memperbaiki kualitas pelayanan. Sedikitya terdapat lima sifat layanan yang harus diwujudkan oleh kepala sekolah agar stakeholder puas, yakni

layanan sesuai yang dijanjikan (*reability*), mampu menjamin kualitas pembelajaran (*assurance*), iklim sekolah yang kondusif (*tangible*), memberikan perhatian penuh kepada peserta didik (*emphaty*), dan cepat tanggap terhadap kebutuhan peserta didik (*responsiveness*)(Mania:2011, hlm.63).

Jika seorang kepala sekolah memiliki standar kompetensi dan strategi manajemen pendidikan yang baik, maka kepala sekolah tersebut akan menjadi kepala sekolah yang profesional. Kepala sekolah yang profesional memberikan dampak positif dan perubahan yang cukup mendasar dalam pembaharuan sistem pendidikan di sekolah. Dampak tersebut antara lain terhadap efektifitas pendidikan, kepemimpinan sekolah yang kuat, pengelolaan tenaga pendidikan yang efektif, budaya mutu, *teamwork* yang kompak, cerdas dan dinamis, kemandirian, partisipasi warga sekolah dan masyarakat, keterbukaan (transparansi) manajemen, kemauan untuk berubah (psikologis dan fisik), evaluasi dan perbaikan berkelanjutan, responsive dan

antisipatif terhadap kebutuhan, akuntabilitas, dan sustainabilitas (Mulyasa:2007, hlm.89).

Selain itu, kepala sekolah yang profesional dapat menciptakan sekolah yang efektif baik yang berkaitan dengan internal sekolah maupun eksternal sekolah. Internal sekolah yaitu berkaitan dengan manajemen, kurikulum maupun penganggaran yang tepat, sedangkan dari eksternal adalah dapat menjalin hubungan dengan instansi secara kondusif dan komunikatif. Adapun kriteria sekolah yang efektif yaitu: (1) mempunyai standar kerja yang tinggi dan jelas tentang pengetahuan dan pengerjaan siswa, (2) mendorong aktivitas, pemahaman multibudaya, kesetaraan gender, dan mengembangkan secara tepat pembelajaran menurut standar potensi yang dimiliki oleh para pengajar, (3) mengharapkan para siswa untuk mengambil peran tanggungjawab dalam belajar dan perilaku dirinya, (4) mempunyai instrument evaluasi dan penilaian prestasi belajar siswa yang terkait dengan standar pelajar, menentukan umpan balik yang bermakna untuk siswa, keluarga, staf, dan

lingkungan tentang pembelajaran siswa, (5) menggunakan metode pembelajaran yang berakar pada penelitian pendidikan dan suara praktik profesional, (6) mengorganisasikan sekolah dan kelas untuk mengkreasikan lingkungan yang bersifat memberi dukungan bagi kegiatan pembelajaran, (7) pembuatan keputusan secara demokratis dan akuntabilitas untuk kesuksesan siswa dan kepuasan pengguna, (8) menciptakan rasa aman, sifat saling menghargai, dan mengakomodasikan lingkungan secara efektif, (9) mempunyai harapan yang tinggi kepada semua staf untuk menumbuhkan kemampuan profesional dan meningkatkan keterampilan praktisnya, (10) secara aktif melibatkan keluarga di dalam membantu siswa untuk mencapai sukses, dan (11) bekerjasama dengan masyarakat dan pihak-pihak lain untuk mendukung siswa dan keluarganya (Danim: 2006, hlm.61-62).

Kepemimpinan Instruksional

Pada umumnya, kepemimpinan didefinisikan dalam hal sifat, perilaku, peran dan proses. Menurut

Yukl, kepemimpinan melibatkan proses dimana pengaruh yang sengaja diberikan oleh satu orang atas orang lain untuk membimbing, menyusun dan memfasilitasi kegiatan yang berhubungan dalam kelompok atau organisasi.(Alig dan Mielcarek, hlm.13) Sedangkan menurut Hoy dan Miskel menyatakan bahwa kepemimpinan harus didefinisikan secara luas sebagai suatu proses sosial dimana anggota dari kelompok atau organisasi mempengaruhi interpretasi peristiwa internal dan eksternal, pilihan tujuan atau hasil yang diinginkan, aktifitas organisasi kerja, motivasi dan kemampuan individu, hubungan kekuasaan, dan orientasi bersama. (Alig dan Mielcarek, hlm.13)

Menurut Van de Griff dan Houtveen membatasi kepemimpinan pendidikan sebagai kemampuan kepala sekolah untuk memulai perbaikan sekolah, untuk menciptakan iklim pendidikan dan mengawasi guru untuk melaksanakan tugas dengan efektif. Kepemimpinan pembelajaran terdiri dari perilaku utama yang menetapkan harapan yang tinggi dan tujuan yang jelas bagi siswa dan kinerja guru, memantau dan

memberikan umpan balik mengenai inti teknis (pengajaran dan pembelajaran) dari sekolah, menyediakan dan meningkatkan pertumbuhan profesional untuk semua anggota staff, dan membantu menciptakan dan mempertahankan keunggulan sekolah. Selanjutnya Hoy Hoy mengatakan bahwa diatas semuanya, kepala sekolah harus mengkomunikasikan visi yang jelas pada keunggulan pembelajaran dan pengembangan profesional berkelanjutan sesuai dengan tujuan peningkatan pengajaran dan pembelajaran, (Alig dan Mielcarek, hlm.13).

Menurut Daresh dan Playco yang dikutip Dirjend Tenaga Pendidikan Kemendiknas mendefinisikan kepemimpinan pembelajaran sebagai upaya memimpin para guru agar mengajar lebih baik, yang pada gilirannya dapat memperbaiki prestasi belajar siswa (Direktorat Tenaga Kependidikan: 2013, hlm.10). Secara lebih komprehensif kepemimpinan pembelajaran atau kepemimpinan intruksional adalah kepemimpinan yang menfokuskan/menekankan pada pembelajaran yang komponen-komponennya meliputi kurikulum,

proses belajar mengajar, asesmen (penilaian hasil belajar), penilaian serta pengembangan guru, layanan prima dalam pembelajaran, dan pembangunan komunitas belajar di sekolah (Direktorat Tenaga Kependidikan:2013, hlm.11).

Kepemimpinan intruksional mempunyai standar yang telah dikembangkan oleh para akademisi dan praktisi dalam Komisi Redesain Kepemimpinan Pembelajaran Kepala Sekolah di Tennessee, USA pada tahun 2007 yang diketuai oleh Mary Jo ((Direktorat Tenaga Kependidikan: 2013, hlm.24-29). Standar-standar tersebut yaitu sebagai berikut:

Peningkatan secara berkelanjutan

Melaksanakan pendekatan yang sistematis dan koheren untuk menuju peningkatan secara berkelanjutan dalam prestasi akademik seluruh siswa dengan indikator-indikator, yaitu:

- a. melibatkan pemangku kepentingan pendidikan dalam mengembangkan visi, misi dan tujuan sekolah yang menekankan pada kegiatan pembelajaran bagi seluruh siswa dan konsisten dengan apa yang dilakukan oleh

Dinas Pendidikan Kabupaten/kota,

- b. memfasilitasi pelaksanaan strategi yang jelas untuk mencapai visi, misi, dan tujuan yang menekankan pada kegiatan pembelajaran bagi seluruh siswa dan mengedepankan layanan pembelajaran siswa,
- c. menciptakan struktur organisasi yang kondusif untuk mendukung pencapaian visi, misi dan tujuan sekolah yang menekankan pada kegiatan pembelajaran bagi seluruh siswa,
- d. memfasilitasi pengembangan, implementasi, evaluasi, dan revisi data yang menginformasikan rencana peningkatan sekolah secara luas untuk kepentingan peningkatan sekolah secara berkelanjutan,
- e. mengembangkan kerjasama antara kepala sekolah, guru, orang tua siswa, dan masyarakat sekitar dalam rangka peningkatan secara berkelanjutan,
- f. mengkomunikasikan dan menyelenggarakan sekolah berdasarkan keyakinan yang kuat bahwa seluruh siswa dapat mencapai kesuksesan akademik, dan

- g. menggunakan data untuk merencanakan pengembangan sekolah secara berkelanjutan.

Kultur Pembelajaran

Menciptakan kultur pembelajaran yang progresif/kondusif di sekolahnya agar hasil belajar siswa dapat ditingkatkan setinggi-tingginya dengan indikator-indikator, yaitu:

- a. mengembangkan kultur sekolah secara berkelanjutan berdasarkan pada etika, perbedaan, persamaan, dan nilai solidaritas,
- b. mendampingi, melatih, dan memimpin dalam pengembangan kultur sekolah agar kondusif untuk belajar siswa,
- c. mengembangkan dan memelihara lingkungan yang disiplin belajar dengan aman, tertib, tenteram, dan nyaman,
- d. memimpin seluruh staf (guru dan karyawan) dan siswa dalam mengembangkan disiplin diri dan setia dalam menjalankan tugas dan fungsinya,
- e. memimpin dan memelihara kultur sekolah yang dapat memaksimalkan waktu untuk belajar,
- f. mengembangkan kepemimpinan kelompok, yang dirancang untuk tanggungjawab dan kepemilikan bersama untuk mencapai misi sekolah,
- g. memimpin warga sekolah dalam membangun hubungan erat antar warganya agar menghasilkan lingkungan belajar yang produktif,
- h. mendorong dan memimpin perubahan yang menantang berdasarkan hasil penelitian,
- i. membangun dan memelihara hubungan kekeluargaan yang kuat dan mendukung,
- j. mengenali dan merayakan keberhasilan sekolah dan mencegah kegagalan, dan
- k. menjalin tali komunikasi yang kuat dengan guru, orangtua, siswa dan pemangku kepentingan.

Kepemimpinan Pembelajaran dan Penilaian Hasil Belajar (Asesmen)

Memfasilitasi peningkatan mutu pembelajaran di sekolahnya berdasarkan hasil evaluasi dan dilakukan secara terus menerus dalam rangka untuk meningkatkan hasil belajar siswa seoptimal mungkin dengan indikator-

indikator, yaitu:

- a. memimpin proses penilaian siswa secara sistematis dan evaluasi program yang menggunakan data kualitatif dan kuantitatif,
- b. memimpin komunitas belajar profesional dalam menganalisis dan meningkatkan mutu kurikulum dan mutu pembelajaran,
- c. menjamin aksesibilitas terhadap kurikulum dan dukungan yang diperlukan oleh siswa untuk mencapai hasil maksimum yang diharapkan,
- d. memiliki keterampilan hitungan sederhana yang terkait dengan penilaian hasil belajar (asesmen) dalam memfasilitasi peningkatan mutu pembelajaran terutama guru, dan
- e. menggunakan praktek-praktek yang baik (*best practice*) berdasarkan hasil penelitian dalam mengembangkan, merencanakan, dan melaksanakan kurikulum, pembelajaran, dan penilaian hasil belajar.

Pengembangan Profesionalisme Guru secara Terus Menerus
Melakukan pengembangan

profesionalisme warga sekolahnya terutama guru yang dilakukan secara terus-menerus dalam rangka untuk meningkatkan hasil belajar siswa seoptimal mungkin dengan indicator-indikator, yaitu:

- a. menyelia dan mengevaluasi secara sistematis mata pelajaran dan guru,
- b. mendorong, memfasilitasi, dan mengevaluasi pengembangan profesionalisme guru,
- c. mengembangkan model pembelajaran yang berkesinambungan dan melibatkan diri dalam pengembangan profesionalisme guru,
- d. memberikan kesempatan kepemimpinan kepada komunitas belajar profesional dan mendorong serta memfasilitasi terciptanya kepemimpinan aspiratif,
- e. bekerja bersama-sama dengan warga sekolah untuk merencanakan dan melaksanakan pengembangan kualitas profesional yang tinggi dan yang dievaluasi dengan dampak belajar siswa, dan
- f. menyediakan sumberdaya yang diperlukan oleh guru dan karyawan sekolah agar mereka

dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik dan berhasil dengan sukses.

Manajemen Sekolah

Memfasilitasi warga sekolah (guru, siswa, karyawan) agar menjadi pembelajar yang baik dan mengembangkan pembelajaran yang efektif melalui pemanfaatan berbagai sumber belajar yang tersedia dan yang perlu disediakan jika belum ada dengan indicator-indikator, yaitu:

- a. mengembangkan seperangkat prosedur operasi standar dan prosedur standar pekerjaan rutin yang dipahami dan diikuti oleh semua guru dan karyawan sekolah,
- b. memfokuskan kegiatan sehari-hari sekolah yang diarahkan pada pencapaian prestasi akademik seluruh siswa,
- c. mengalokasikan sumberdaya pendidikan (guru, karyawan, peralatan, perlengkapan, bahan, dan uang) dalam rangka untuk mencapai visi, misi, dan tujuan sekolah yang telah disepakati,
- d. menyelenggarakan proses pendidikan yang efisien dan menggunakan anggaran pendidikan yang dapat

dipertanggungjawabkan, dan melibatkan warga sekolah secara efektif berdasarkan kemampuan, relevansi, dan batas-batas yurisdiksi yang berlaku,

- e. menggalang sumberdaya-sumberdaya yang tersedia di masyarakat untuk mendukung pencapaian visi, misi, dan tujuan sekolah,
- f. mengidentifikasi permasalahan potensial dan strategis dan menanggapinya dengan perencanaan yang proaktif, dan
- g. melaksanakan program pengembangan guru dan karyawan serta pengembangan pembelajaran berdasarkan aturan main yang menjamin kesetaraan, keadilan, etika, dan integritas.

Etika

Memfasilitasi peningkatan secara berkelanjutan dalam meningkatkan keberhasilan belajar siswa melalui proses pembelajaran yang sesuai dengan standar etika paling tinggi dan mendorong pendampingan berupa tindakan politis apabila diperlukan dengan indicator-indikator, yaitu:

- a. melaksanakan pertanggungjawaban secara profesional dengan menjunjung tinggi asas integritas dan keadilan,
 - b. menjadi contoh dan memberikan dukungan profesional dalam menerapkan kode etik profesional dan nilai-nilai yang menjadi acuannya,
 - c. membuat keputusan dalam konteks etika dan menghormati harga diri semua pihak,
 - d. mendampingi warga sekolah (jika diperlukan) ketika terjadi perubahan-perubahan kebijakan pendidikan, sosial, atau politik dalam rangka untuk meningkatkan hasil belajar siswa,
 - e. membuat keputusan yang mendukung peningkatan mutu pembelajaran siswa dan yang sejalan dengan visi, misi, dan tujuan sekolah,
 - f. mempertimbangkan aspek yuridis, moral, dan etika ketika membuat keputusan, dan
 - g. bertindak dengan tidak menyalahi peraturan perundang-undangan, standar, kriteria, dan prosedur yang berlaku beserta peraturan-peraturan pelaksanaannya.
- Perbedaan**
- Memfasilitasi toleransi terhadap perbedaan latar belakang siswa, baik dari suku, agama, ras, jenis kelamin, dan asal usul dengan indicator-indikator, yaitu:
- a. Menghargai perbedaan latar belakang setiap siswa dan berkomitmen tinggi untuk meningkatkan prestasi belajarnya berdasarkan atas perbedaan kebutuhan setiap siswa, yang dilaksanakan melalui berbagai upaya, baik secara personal, sosial, ekonomi, yuridis, dan/atau kultural dan yang disampaikan secara umum baik di kelas, sekolah, maupun di masyarakat setempat.
 - b. Merekrut, menyeleksi, dan mengangkat guru dan karyawan yang mampu melayani kebutuhan siswa atas dasar kebinekaan/perbedaan individu,
 - c. memahami dan menanggapi secara efektif terhadap keanekaragaman budaya dan etnik siswa melalui kebersamaan antara sekolah dan masyarakat,
 - d. berinteraksi secara efektif terhadap perbedaan individu dan kelompok dengan

- menggunakan kecakapan komunikasi interpersonal yang variatif sesuai dengan situasi yang dihadapi,
- e. mengenal dan mengidentifikasi perbedaan-perbedaan latar belakang siswa termasuk kepribadian dan kemampuannya sebagai dasar untuk pembuatan keputusan, terutama yang bersifat akademis, dan
 - f. membangun komunitas kekeluargaan yang mencakup guru, karyawan, dan orangtua siswa dalam rangka untuk mempererat pergaulan dan meningkatkan mutu pendidikan anak-anaknya.
 - d. Mengevaluasi kinerja guru dan pengembangannya
 - e. Membangun komunitas pembelajaran
 - f. Menerapkan kepemimpinan visioner dan situasional
 - g. Melayani siswa dengan prima
 - h. Melakukan perbaikan secara terus menerus
 - i. Menerapkan karakteristik kepala sekolah efektif
 - j. Membangun warga sekolah yang pro-perubahan
 - k. Membangun teamwork yang kompak
 - l. Memberi contoh dan menginspirasi warga sekolah

Dalam modul pemimpin pembelajaran yang diterbitkan Direktur jendral Pendidik dan Tenaga Kependidikan, kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran lebih disederhanakan menjadi sebagai berikut:

- a. Merumuskan dan mengartikulasikan tujuan pembelajaran
- b. Mengarahkan dan membimbing pengembangan kurikulum
- c. Membimbing pengembangan dan perbaikan proses belajar mengajar

Model Instructional Leader

Ada tiga model kepemimpinan instruksional, yaitu (1) Model Hallinger dan Murphy (1985), (2) Model Murphy (1990), dan (3) Model Weber (1996). Ketiga Model tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Model Hallinger dan Murphy (1985)

Model yang dikembangkan oleh Hallinger dan Murphy tersebut dilatarbelakangi dari sebuah observasi manajemen pembelajaran dengan melihat

perilaku kepemimpinan pembelajaran dari sepuluh kepala SD dari tinjauan efektivitas sekolah. Informasi tersebut dikumpulkan dari kepala sekolah, staf sekolah dan pengawas. Dari informasi organisasi tersebut Hallinger dan

Murphy menciptakan kerangka manajemen pembelajaran dengan tiga dimensi dan sebelas uraian pekerjaan. Kerangka tersebut dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1. Konsep manajemen pembelajaran Hallinger dan Murpy (1985) (Alig- Mielcarek, hlm. 38)

Mendefinisikan Misi	Mengatur Program Pembelajaran	Mendukung Suasana Sekolah
• Kerangka tujuan Sekolah • Mengkomunikasikan tujuan Sekolah	• Supervisi dan Evaluasi Pembelajaran • Koordinasi Kurikulum • Memantau kemajuan siswa	• Melindungi waktu Pembelajaran Mendukung pengembangan Professional • Menjaga visibilitas tinggi • Memberikan insentif bagi Guru • Menegakkan standar Akademis • Memberikan insentif bagi Siswa

Misi sekolah ini merupakan pekerjaan kepala sekolah untuk dijelaskan dalam tujuan sekolah. Kepala sekolah menyusun tujuan sekolah dengan mengkomunikasikan dengan orang tua dan staf untuk mengidentifikasi perbaikan dan mengembangkan tujuan sekolah. Fungsi tujuan sekolah harus diketahui untuk staf, orang tua, penggunaan komunikasi formal dan informal (misalnya: buku panduan, rapat staf, dewan sekolah, papan pengumuman dan pertemuan) (Alig- Mielcarek, hlm.39).

Kepala sekolah dalam mengelola program pengajaran yang berkaitan dengan kurikulum dan pengajaran harus melibatkan guru secara langsung, dengan cara mengawasi dan mengevaluasi pembelajaran, koordinasi kurikulum dan memonitor kemajuan siswa. Pengawasan dan evaluasi pembelajaran meliputi kegiatan-kegiatan yang memberikan dukungan pengajaran untuk guru, memantau pembelajaran kelas melalui kunjungan kelas informal dan menyelaraskan

praktek kelas dengan tujuan sekolah (Alig- Mielcarek, hlm.40).

2. Model Murphy (1990)

Murphy memberikan tinjauan sistematis dan komprehensif kepemimpinan pembelajaran dalam sintesi hasil penelitian dari sekolah yang efektif, perbaikan sekolah, pengembangan staf dan studi pustaka perubahan organisasi. Menggunakan penjelasan ini, ia membangun kerangka kepemimpinan pembelajaran yang mencakup kajian dan temuan. Kerangka kerja ini terdiri dari empat dimensi kepemimpinan pembelajaran yang dipecah menjadi enam belas peran atau perilaku yang berbeda. Keempat dimensi kepemimpinan pembelajaran mengembangkan misi dan tujuan, mengelola fungsi hasil pendidikan, mempromosikan suasana pembelajaran akademis, dan mengembangkan lingkungan kerja yang mendukung. Dibawah ini menggambarkan berbagai peran pemimpin pembelajaran atau perilaku yang membentuk dimensi itu (Alig- Mielcarek, hlm.42).

Pengelolaan fungsi pendidikan sekolah adalah

dimensi kedua Murphy. Dimensi ini menekankan perilaku manajemen kepala sekolah. Pemimpin pembelajaran memajukan kualitas pembelajaran dengan melakukan pertemuan dengan guru dan evaluasi, mengunjungi ruang kelas, memberikan saran yang detail dan umpan balik pada proses pembelajaran, dan menentukan tugas guru dalam kepentingan mewujudkan belajar siswa yang terbaik. Selain itu, kepala sekolah mengalokasikan dan melindungi waktu pembelajaran dengan kebijakan dan prosedur sekolah. Pemimpin pembelajaran sering memantau kemajuan siswa dengan menggunakan data penilaian untuk menetapkan tujuan dan mengevaluasi pembelajaran.

Dimensi terakhir dari Murphy yaitu mengembangkan lingkungan kerja yang mendukung, menunjukkan bagaimana seorang pemimpin

pembelajaran menetapkan struktur organisasi dan proses yang mendukung belajar mengajar. Contoh dimensi ini adalah menciptakan lingkungan belajar yang aman dan tertib, memberikan kesempatan kepada siswa untuk belajar bermakna. Mengembangkan kerjasama staf dalam kekompakan, mengamankan sumberdaya dari luar untuk mendukung tujuan sekolah, dan membentuk hubungan antara rumah dan sekolah.

Kerangka kepemimpinan pembelajaran secara komprehensif Murphy diilustrasikan melalui tabel dibawah, namun kerangka ini dikembangkan melalui sintesis literature belum diuji secara empiris. Hal ini tidak jelas bahwa seorang pemimpin yang menunjukkan perilaku dari semua dimensi memiliki dampak pada tujuan dasar sekolah yakni prestasi siswa yang tinggi

Table 2. Kerangka komprehensif kepemimpinan pembelajaran Murphy (Alig- Mielcarek, hlm.43).

Mengembangkan misi dan tujuan	Mengelola manfaat hasil pendidikan	Mengembangkan iklim belajar Akademik	Mengembangkan lingkungan kerja yang mendukung
Kerangka □ tujuan Sekolah □ Penyampaian tujuan sekolah	□ Mempromosikan pembelajaran berkualitas □ Mengawasi dan mengevaluasi pembelajaran □ Mengalokasikan dan melindungi waktu belajar □ Mengkoordinasikan kurikulumnya □ Pemantauan kemajuan siswa	□ Menetapkan harapan dan standar yang Positif □ Menjaga high Visibility □ Memberikan insentif bagi guru dan siswa □ Meningkatkan Pengembangan Profesionalitas	□ Menciptakan lingkungan kerja yang aman dan tertib □ Memberikan kesempatan bagi keterlibatan siswa yang berarti □ Mengembangkan kerjasama staf dan kekompakan □ Mengamankan sumberdaya dari luar untuk mendukung tujuan sekolah • Menjaga hubungan rumah dan sekolah

3. Model Weber (1996)

Weber mengidentifikasi lima domain penting dalam kepemimpinan intruksional: mengidentifikasi misi sekolah,

mengelola kurikulum dan pengajaran, menciptakan pembelajaran yang positif, mengamati dan meningkatkan pengajaran dan menilai program

pembelajaran. Weber menggambarkan misi sekolah sebagai proses dinamis tentang kerjasama dan berfikir reflektif untuk membuat misi yang jelas dan jujur. Misi sekolah harus mengikat staff, siswa dan orangtua untuk visi bersama. Pemimpin intruksional memberikan kesempatan kepada stakeholder untuk mendiskusikan nilai-nilai dan harapan untuk sekolah yang dikemas dalam misi bersama.

Pengorganisasian kurikulum dan pengajaran harus konsisten dengan misi sekolah, melalui praktek pembelajaran dan supervisi kelas dalam rangka untuk peningkatan sumberdaya guru. Pemimpin intruksional membantu guru dalam menggunakan penelitian dalam praktek dan strategi pembelajaran yang baik untuk mencapai tujuan sekolah dalam meningkatkan kinerja siswa.

Table 3. Model Weber dalam Pemimpin Intruksional (Alig- Mielcarek, hlm.46).

Mendefinisakan Misi Sekolah	Pengelolaan Kurikulum dan Pembelajaran	Mempromosikan Iklim Pembelajaran yang Positif	Mengamati Dan meningkatkan pembelajaran	Menilai Program Pembelajaran
Pemimpin intruksional kolaboratif yaitu mengembangkan visi dan tujuan bersama untuk sekolah dan pemangku kepentingan	Pemimpin intruksional memonitor kelas, menyelaraskan praktek dengan misi sekolah, menyediakan sumberdaya	Pemimpin intruksional mempromosikan iklim belajar yang positif dengan mengkomunikasikan tujuan, harapan, dan membangun	Pemimpin intruksional mengamati dan meningkatkan pembelajaran Melalui observasi kelas Dan kesempatan pengembangan	Pemimpin intruksional memberikan kontribusi dalam perencanaan, perancangan, administrasi dan analisis untuk

	dan dukungan dalam penggunaan praktek pembelajaran dan model serta menyediakan dukungan dalam penggunaan data untuk mendorong pembelajaran	lingkungan belajar dan tertib	Professional	efektifitas evaluasi kurikulum
--	--	-------------------------------	--------------	--------------------------------

Kepala Madrasah Sebagai Instructional Leader menggunakan pengetahuan, pengalaman dan sifat kepemimpinan. Kepala sekolah sebagai *leader* harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah dan mendelegasikan tugas (Mulyasa, hl.115). Dalam kaitan tugas kepala sekolah sebagai pemimpin terdapat empat tugas penting (1) mendefinisikan misi dan peranan organisasi, (2) seorang pemimpin sebagai pengejawantahan tujuan organisasi, (3) mempertahankan keutuhan organisasi, dan (4) mengendalikan konflik internal yang terjadi di dalam organisasi (Wahjosumidjo, hlm, 42-47).

Kepemimpinan pendidikan dalam hal ini kepala sekolah harus mempunyai keterampilan dalam kepemimpinannya, selain menggunakan pengetahuan, pengalaman dan sifat kepemimpinannya. Diantara keterampilan kepemimpinan pendidikan yaitu (1) keterampilan memimpin, (2) keterampilan menjalin hubungan kerja dengan sesama manusia, (3) keterampilan menguasai kelompok, (4) keterampilan mengelola administrasi personalia, dan (5) keterampilan menilai (Indrafachrudi:1993, hlm.34).

Pergeseran fokus pengajaran dari mengajar untuk belajar membentuk kolaboratif struktur dan proses untuk bekerjasama dalam meningkatkan pengajaran, dan memastikan pengembangan profesional berlangsung. Salah satu tugas kepala sekolah yaitu menjadi pemimpin intruksional yang menfokuskan pada pembelajaran.

Kepala sekolah dapat mencapai ini dengan (1) focus pada pembelajaran (2) semangat kolaborasi (3) menggunakan data untuk peningkatan pembelajaran (4) memberikan dukungan, dan (5) menyelaraskan kurikulum, pengajaran dan penilaian (Lunenburg:2010, hlm.1).

Menurut Peter dan Austin yang dikutip Edward Sallis (2010, hlm.170-171). memberi pertimbangan spesifik pada kepemimpinan pendidikan, mereka memandang bahwa pemimpin pendidikan membutuhkan perspektif-perspektif berikut:

1. Visi dan symbol-simbol. Kepala sekolah harus mengkomunikasikan nilai-nilai institusi kepada para staf, para pelajar dan kepada komunitas yang lebih luas
2. MBWA (*manajemen by walking about*/ manajemen dengan melaksanakan) adalah gaya kepemimpinan yang dibutuhkan bagi sebuah institusi
3. 'Untuk Para Pelajar'. Istilah ini sama dengan 'dekat dengan pelanggan' dalam pendidikan. Ini memastikan bahwa institusi memiliki focus yang jelas

terhadap pelanggan utamanya

4. Otonomi, eksperimental dan antisipasi terhadap kegagalan. Pemimpin pendidikan harus melakukan inovasi diantara staf-stafnya dan bersiap-siap mengantisipasi kegagalan yang mengiringi inovasi tersebut
5. Menciptakan rasa 'kekeluargaan'. Pemimpin harus menciptakan rasa kekeluargaan diantara para pelajar, orang tua, guru dan staf institusi
6. Ketulusan, kesabaran, semangat, intensitas, dan antusiasme'. Sifat-sifat tersebut merupakan mutu personal esensial yang dibutuhkan pemimpin lembaga pendidikan.

Menurut Kenneth dkk. untuk mewujudkan kepala sekolah yang sukses dibutuhkan hal-hal berikut (1) menciptakan dan mempertahankan sekolah yang kompetitif, (2) memberdayakan orang lain untuk membuat keputusan yang signifikan, (3) memberikan bimbingan pembelajaran, (4) mengembangkan dan melaksanakan rencana perbaikan strategi sekolah (Leithwood:2004, hlm.26-27).

Menurut Fred C. Lunenburg

bahwa tanggungjawab kepala sekolah adalah untuk meningkatkan pembelajaran dan keberhasilan siswa. Kepala sekolah sebagai *Instructional Leader* dapat mencapai tujuan tersebut dengan cara: *pertama*, fokus pada belajar yaitu membantu mengalihkan perhatian dari mengajar untuk belajar; *kedua*, mendorong kolaborasi yaitu sebagai tugas utama kepala sekolah adalah untuk menciptakan sebuah tujuan bersama diantara para guru tentang semangat siswa, artinya kepala sekolah perlu meningkatkan rasa kolektif guru tentang belajar siswa; *ketiga*, menggunakan data untuk meningkatkan belajar yaitu bagaimana sekolah dapat mengukur kemajuan siswa dalam mencapai keberhasilan pembelajaran dengan menggunakan data dengan tujuan supaya guru mampu mengembangkan pendidikan siswa baik sebagai individu maupun kelompok sehingga kelebihan dan kelemahan dapat diketahui; *keempat*, memberikan dukungan yaitu guru perlu diberikan pelatihan, media pembelajaran dan dukungan yang dibutuhkan untuk membantu siswa dalam mencapai keberhasilan. Secara khusus

dukungan tersebut dapat berupa panduan kurikulum, buku teks, atau pelatihan khusus yang berhubungan dengan kurikulum sekolah; dan *kelima*, menyelaraskan kurikulum, pengajaran dan penilaian. Kepala sekolah perlu memastikan bahwa penilaian siswa sesuai dengan kurikulum dan pengajaran guru (Lunenburg :2010, hlm11).

Kesimpulan

Peran kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan sangat diperlukan. Kepala madrasah disamping fungsinya sebagai administrator juga berfungsi sebagai supervisor. Dalam melaksanakan tugas, kepala sekolah perlu memiliki keterampilan untuk menyukseskan kepemimpinannya dan harus memiliki 6 standar kompetensi, yaitu kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan social. kepemimpinan pendidikan sebagai kemampuan kepala sekolah untuk memulai perbaikan sekolah, untuk menciptakan iklim pendidikan dan mengawasi guru untuk melaksanakan tugas dengan efektif.

Kepemimpinan pembelajaran terdiri dari perilaku utama yang menetapkan harapan

yang tinggi dan tujuan yang jelas bagi siswa dan kinerja guru, memantau dan memberikan umpan balik mengenai inti teknis (pengajaran dan pembelajaran) dari sekolah, menyediakan dan meningkatkan pertumbuhan profesional untuk semua anggota staff, dan membantu menciptakan dan mempertahankan keunggulan sekolah. Ada tiga model kepemimpinan instruksional yang dapat diterapkan oleh kepala sekolah/madrasah, yaitu Model Hallinger dan Murphy (1985), Model Murphy (1990), dan Model Weber (1996) dimana masing-masing model mempunyai kelebihan dan kekurangan tersendiri. Kepala sekolah sebagai *Instructional Leader* dapat mencapai tujuan untuk meningkatkan pembelajaran dan keberhasilan siswa dengan cara *pertama*, membantu mengalihkan perhatian dari mengajar untuk belajar; *kedua*, menciptakan sebuah tujuan bersama diantara para guru tentang semangat siswa *ketiga*, menggunakan data dengan tujuan supaya guru mampu mengembangkan pendidikan siswa baik sebagai individu maupun kelompok, *keempat*, memberikan

dukungan kepada guru dengan memberikan pelatihan, media pembelajaran dan dukungan yang dibutuhkan untuk membantu siswa dalam mencapai keberhasilan. dan *kelima*, menyelaraskan kurikulum, pengajaran dan penilaian.

Referensi

- Al-Iman Abu Abdullah Muhammad bin Ismail Al Bukhari. 1992. *Shahih Bukhari Juz VII*, Beirut: Darul Ulmiyah.
- Danim, Sudarwan. 2006. *Visi Baru Manajemen Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Departemen Agama. 2005. *Standar Pelayanan Minimal Madrasah Ibtidaiyah*. Jakarta: Direktorat Jenderal Kelembagaan Islam.
- Direktorat Tenaga Kependidikan. 2010.
- Modul: *Kepemimpinan Pembelajaran Materi Pelatihan Penguatan Kemampuan Kepala Sekolah*. Jakarta: Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.

- Fairchild, Henry Pratt. 1960. *Dictionary Of Sociology and related Sciens*. New Jersey: Littlefield Adam & Co. Peterson.
- Indrafachrudi, Soekarto. 1999. *Mengantar Bagaimana Memimpin Sekolah yang Baik*. Jakarta: Galia Indonesia.
- Kartono, Kartini. 1998. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT. Grafindo Persada.
- Lampiran Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 tanggal 17 April 2007
- Leithwood, Kenneth et.al. 2004. *Review of research How Leadership Inflences Student*. The Wallace Fundation.
- Lunenburg, Fred C. *The Principal as Instructional Leader*. National Forum of Educational and Supervision Journal, Volume 27, Number 4, 2010.
- Mania, Sitti. Jurnal: *Profesionalitas Kepala Sekolah : Analisis antara Idealita dan Realita*. Lentera Pendidikan, Vol. 14 No.1 Juni 2011.
- Michelle, Jana Alig-Mielcarek. 2003. *Dissertation : A Model of School: Intructional Leadership, Academic Press, and Student Achievement*. The Ohio State University.
- Muliati. *Kepemimpinan Pembelajaran yang Efektif bagi Kepala Sekolah*. Melalui <http://www.lpmpsulsel.net/v2/attachments/201%20Kepemimpinan%20Pembelajaran%20yang%20efektif.pdf>. diakses tanggal 01/10/15.
- Mulyasa. 2013. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2007.
- Mulyono. 2008. *Manajemen Administrasi & Organisasi Pendidikan*. Malang: Ar-Ruzz Media.
- Nizar, Samsul & Muhammad Syaifudin. 2010. *Isu-isu Kontemporer tentang Pendidikan Islam*. Jakarta:

- Kalam Mulia.
- Sallis, Edward. 2010. *Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan*. Jogjakarta: IRCiSoD.
- Samsudin, S. 2006. *Manajemen: a Guide to executive command*. Bandung: CV. Pustaka Setia.
- Watkins, Peter., 2002. *A Critical Review of Leadership Concepts and Research: The Implication For Educational Administration*. Geelong: Deakin University Press.
- Wahdjosumidjo. 2002. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

