

Kepemimpinan Pembelajaran dalam Implementasi Kebijakan *Digital School*

Meila Hayudiyani¹, Ibrahim Bafadal², Raden Bambang Sumarsono³
^{1,2,3}Manajemen Pendidikan-Universitas Negeri Malang

INFO ARTIKEL

Riwayat Artikel:

Diterima: 13-12-2021
Disetujui: 08-02-2022

Kata kunci:

learning leadership;
policy implementation;
digital school;
kepemimpinan pembelajaran;
implementasi kebijakan;
digital school

ABSTRAK

Abstract: The purpose of this study is to reveal the principal's learning leadership in implementing digital school policies. This study uses a qualitative approach with a constant comparative multi-site design to reveal the focus of the research at SMPN 1 Sumenep and SMPN 1 Ambunten. Data collection techniques used are observation, interviews, and documentation. The results show that the school principal is in the implementation of digital school policies at the planning, implementation, and evaluation stages. The orientation of the principal's behavior as a learning leader leads to technical, symbolic, human relations, and educational behavior. The principal's learning leadership is related to internal factors, namely the determination of the school's mission, the arrangement of learning, and the creation of a learning climate. While the external factors are the values and expectations of the community as well as the institutional structure of the school.

Abstrak: Tujuan penelitian ini yaitu untuk mengungkapkan kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah dalam mengimplementasikan kebijakan *digital school*. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan rancangan multisitus komparatif konstan untuk mengungkap fokus penelitian di SMPN 1 Sumenep dan SMPN 1 Ambunten. Teknik pengambilan data yang digunakan adalah observasi, wawancara, dan dokumentasi. Hasilnya menunjukkan bahwa kepala sekolah sebagai dalam implementasi kebijakan *digital school* pada tahap perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi. Orientasi perilaku kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran mengarah pada perilaku teknis, simbolik, hubungan manusia, dan edukasional. Kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah berkaitan dengan faktor internal yaitu penetapan misi sekolah, penataan pembelajaran, dan penciptaan iklim pembelajaran. Sedangkan faktor eksternalnya adalah nilai dan harapan masyarakat juga struktur kelembagaan sekolah.

Alamat Korespondensi:

Meila Hayudiyani
Manajemen Pendidikan
Universitas Negeri Malang
Jalan Semarang.5 Malang
E-mail: meila.hayudiyani@um.ac.id

Dewasa ini, teknologi sangat berpengaruh dalam kehidupan manusia, tidak terkecuali di bidang pendidikan yang berperan dalam proses belajar dan pembelajaran. Tuntutan global pada dunia pendidikan untuk selalu mengikuti dan menyesuaikan perkembangan teknologi dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan. Oleh karena itu, pendidikan itu sendiri juga harus menggunakan teknologi untuk mempermudah pembelajaran (Lestari, 2018). Teknologi tidak lagi menjadi larangan untuk peserta didik di sekolah, namun menjadi sesuatu yang dibutuhkan. Akan tetapi, diperlukan aturan dan pengawasan yang ekstra dalam penggunaan teknologi di sekolah. Teknologi adalah hasil kreativitas manusia, sehingga tentu ada kekurangan atau efek negatifnya (Lestari, 2018). Sekolah harus bisa memikirkan dampak tidak baik dari teknologi untuk perkembangan setiap peserta didik. Oleh karena itu, dibutuhkan kebijakan pendidikan yang mampu menghadapi tuntutan perubahan dan keadaan zaman.

Pemerintah daerah Kabupaten Sumenep membuat gebrakan kebijakan baru untuk meningkatkan mutu pendidikan di Sumenep, khususnya di kalangan sekolah dasar dan sekolah menengah pertama. Program kebijakan yang dicanangkan oleh Dinas Pendidikan Kabupaten Sumenep adalah program sekolah digital yang biasa disebut dengan *Digital school*. Program ini sebagai sarana untuk sekolah dalam menghadapi era globalisasi. *Digital school* merupakan pola pembelajaran yang diterapkan di ruang kelas dengan pemanfaatan teknologi (*Hand Phone/HP*, *laptop*, *Personal Computer/PC*, dan sejenisnya) peserta didik yang dikoneksikan pada server melalui mode pesawat.

Program *digital school* tidak membutuhkan internet dalam penggunaannya, sehingga tidak terbatas wilayah geografis dalam menerapkannya. Selain membatasi anak didik dari internet, program ini juga merupakan jawaban dari kesenjangan pendidikan di wilayah Kepulauan Kabupaten Sumenep. Sekolah di wilayah Kepulauan yang sulit mendapatkan akses internet dapat menerapkan *digital school* sebagai upaya peningkatan mutu pendidikan di sekolah. Berjalannya kebijakan pendidikan di

sekolah tidak lepas dari peran kepala sekolah yang memimpinya. Program *digital school* di Sumenep pada saat ini mencakup pembelajaran dan penilaian peserta didik yang awalnya non-digital menjadi digital. Untuk menjalankan kebijakan ini tentunya kepala sekolah harus mempunyai kepemimpinan pembelajaran.

Kepemimpinan pembelajaran merupakan salah satu model kepemimpinan yang memfokuskan pada kegiatan pembelajaran dengan memberdayakan guru agar dapat memaksimalkan pembelajaran yang diterapkan pada peserta didik. Kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah berperan utama dalam mencapai keberhasilan proses dan hasil pembelajaran yang dilakukan guru kepada peserta didik (Iriyanti, 2015). Kepala sekolah mengawasi proses pendidikan dan pembelajaran untuk memperoleh pemahaman yang mendalam tentang apa yang terjadi di sekolah (Kusumaningrum dkk, 2020). Kepala sekolah yang menerapkan kepemimpinan pembelajaran memerlukan adaptasi yang cepat terhadap perubahan, sehingga adanya suatu perubahan atau kebijakan baru dipandang sebagai sesuatu yang diperlukan setiap waktu. Hal ini karena ilmu pengetahuan, teknologi, dan tantangan kehidupan terus berjalan mengikuti perkembangan jaman. Melalui perannya sebagai pemimpin pembelajaran, kepala sekolah dapat mendorong dan membimbing guru untuk mengambil langkah-langkah yang tepat untuk perubahan (Bafadal, 2017).

METODE

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif dengan rancangan studi multisitus komparatif konstan. Hal ini dilakukan untuk mengungkapkan fokus penelitian di dua situs yakni SMPN 1 Sumenep dan SMPN 1 Ambunten. Peneliti merupakan instrumen kunci dalam proses pengumpulan data dengan langsung hadir ke lapangan agar dapat memahami fakta sesuai dengan konteks penelitian. Data penelitian yang digunakan adalah hasil dari observasi di lingkungan SMPN 1 Sumenep dan SMPN 1 Ambunten. Selain itu, data juga didapatkan melalui wawancara dengan informan kunci yaitu kepala sekolah dan informan pendukung yakni guru dan wali murid. Data penelitian juga diperoleh melalui dokumentasi sekolah dan analisis data yang didapat.

Teknik analisis data penelitian dilakukan dengan dua tahap yaitu analisis data dalam situs menggunakan model Miles dan Huberman dan analisis data lintas situs dengan memadukan temuan-temuan yang diperoleh dari dua situs. Pengecekan keabsahan data penelitian dilakukan dengan uji kredibilitas, dependabilitas, transferabilitas, dan konfirmabilitas.

HASIL

Peran Pemimpin Pembelajaran dalam Implementasi Kebijakan

Peran pemimpin pembelajaran dalam implementasi kebijakan *digital school* terbagi menjadi tiga tahapan, yaitu peran pemimpin pembelajaran pada tahap perencanaan, peran pemimpin pembelajaran pada tahap pelaksanaan, dan peran pemimpin pembelajaran pada tahap evaluasi program *digital school*. Peran kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran pada tahap perencanaan proses pembelajaran adalah sebagai: a) komunikator, kepala sekolah melakukan sosialisasi pembelajaran *digital school* kepada murid, guru, dan orang tua; b) penyedia sarana dan prasarana yang akan digunakan, di antaranya menyediakan ruang lab komputer dengan komputer-komputer beserta jaringannya, membenahi komputer yang rusak atau mengalami *error*, menambah daya listrik sekolah untuk penggunaan lab komputer; c) memberikan pembinaan kepada guru berupa pelatihan penggunaan program *digital school*.

Pada tahap pelaksanaan pembelajaran *digital school*, kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran berperan sebagai (a) pemantau pembelajaran *digital school*, (b) pemberi tugas pada tim IT untuk mendampingi guru yang mengalami kesulitan saat melakukan pembelajaran menggunakan *digital school*, (c) meminta laporan tim IT sekolah terhadap perkembangan pembelajaran *digital school*. Dan peran pemimpin pembelajaran pada tahap evaluasi program *digital school* adalah sebagai (a) koordinator pembelajaran, kepala sekolah melakukan koordinasi dengan tim IT untuk membahas setiap kendala yang ditemukan pada saat pembelajaran *digital school*, (b) evaluator, kepala sekolah mengadakan rapat dengan semua guru untuk mengevaluasi program sekolah, termasuk *digital school*.

Orientasi Perilaku Pemimpin Pembelajaran Kepala Sekolah dalam Implementasi Kebijakan

Orientasi perilaku kepala sekolah di dua sekolah ini mengarah pada perilaku teknis, simbolik, hubungan antar manusia, dan edukasional. Perilaku kepala sekolah yang mencerminkan pada perilaku teknis adalah kepala sekolah telah menata aspek-aspek teknis pembelajaran, seperti merencanakan, mengkoordinasi, mengevaluasi program pembelajaran *digital school*.

Perilaku simbolik kepala sekolah dapat dilihat dari cara kepala sekolah memberikan teladan yang baik kepada warga sekolah. Komunikasi kepala sekolah dengan warga sekolah dikembangkan secara baik, sehingga warga sekolah senantiasa berbagi cerita dengan rasa aman. Kepala sekolah selalu turut serta dalam kegiatan sekolah dengan memimpin acara sekolah. Selain itu, perilaku kepala sekolah yang mengarah pada perilaku simbolik adalah memberikan dorongan semangat pada guru untuk bersama-sama menyatukan visi dan misi, sehingga tujuan yang diinginkan dapat terwujud.

Perilaku kepala sekolah dengan perilaku mengarah pada hubungan antar manusia adalah terampil dalam berhubungan dengan warga sekolah. Kepala sekolah membangun semangat kerja guru dengan menghargai dan tidak membeda-bedakan perilakunya pada setiap guru. Adapun perilaku kepala sekolah yang mencerminkan perilaku edukasional adalah kepala sekolah

melakukan evaluasi pada setiap program sekolah, khususnya *digital school*. Kepala sekolah menjalankan perannya sebagai supervisor secara rutin untuk meningkatkan kualitas pembelajaran. Selain itu, Kepala sekolah mengembangkan kemampuan guru menggunakan program PKB (pengembangan keprofesian berkelanjutan) yaitu mengikutkan guru pada program MGMP (musyawarah guru mata pelajaran), *workshop*, dan melanjutkan studi ke jenjang yang lebih tinggi.

Faktor Internal dan Faktor Eksternal yang Berkaitan dengan Kepemimpinan Pembelajaran Kepala Sekolah dalam Impelementasi Kebijakan

Kepala sekolah dalam menjalankan perannya sebagai pemimpin pembelajaran dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal. Adapun faktor internal yang mempengaruhi perilaku kepala sekolah adalah (1) penetapan misi sekolah, dimana visi dan misi sekolah sejalan dengan tujuan diadakannya *digital school* dan kepala sekolah mengkomunikasikan visi dan misi sekolah kepada stakeholder; (2) menata pembelajaran dengan memperhatikan teknis pembelajaran *digital school* dan melakukan supervisi secara teratur dan terjadwal; (3) menciptakan iklim pembelajaran yang positif dengan menjaga keamanan dan ketertiban sekolah, memperhatikan kemampuan guru untuk memaksimalkan pengalaman belajar siswa, mengembangkan komunikasi yang baik dan membangun ikatan positif warga sekolah melalui berbagai program sekolah.

Faktor eksternal dipengaruhi oleh nilai dan harapan masyarakat dan juga struktur kelembagaan sekolah. Poin penting yang berkenaan dengan faktor eksternal adalah (1) Masyarakat, khususnya orang tua yang menyekolahkan anak mereka di dua sekolah ini menganggap sekolah ini adalah sekolah yang bagus dan mampu mewujudkan harapan mereka; (2) Kepala sekolah mengakomodasikan harapan masyarakat dalam bentuk program-program sekolah; (3) Kepala sekolah memberdayakan masyarakat untuk mendukung kelancaran setiap program yang ada di sekolah; (4) Kepala sekolah mengkomunikasikan program-program sekolah dan hasil belajar pada orang tua siswa; (5) Kepala sekolah berkoordinasi dengan dinas pendidikan Sumenep dalam penyelenggaraan proses pembelajaran; (6) Kepala sekolah menjalankan perannya sebagai pengelola dan kepala sekolah dengan bimbingan dari dinas pendidikan.

PEMBAHASAN

Peran Pemimpin Pembelajaran dalam Implementasi Kebijakan

Kepemimpinan kepala sekolah dalam menjalankan peran dan tugasnya menentukan keberhasilan organisasi sekolah. Peran adalah seperangkat sikap dan tindakan yang harus dilakukan seseorang berkenaan dengan tanggung jawab dan wewenangnya berdasarkan posisinya dalam organisasi (Direktorat Tenaga Kependidikan, 2007). Peran kepala sekolah dalam kepemimpinan pembelajaran penting dalam menentukan arah sekolah (Kusumaningrum dkk, 2020). Peran yang dilakukan oleh kepala sekolah bukan hanya karena ia memiliki kewenangan sebagai administrator sekolah, tetapi juga karena ia ingin memaksimalkan potensi yang dimiliki oleh peserta didik sesuai dengan yang diharapkan.

Penelitian di SMPN 1 Sumenep dan SMPN 1 Ambunten menjelaskan bahwa kepala sekolah berperan sebagai komunikator. Kepala sekolah melakukan sosialisasi kepada warga sekolah dan wali murid mengenai kebijakan *digital school*. Kepala sekolah juga mengkomunikasikan visi dan misi dari sekolah sebagai suatu cara untuk mencapai tujuan sekolah dengan memastikan semua *stakeholder* dapat bekerjasama. Kepala sekolah harus menyampaikan dan menerjemahkan visi, misi, dan tujuan sekolah secara jelas, membina hubungan yang baik dengan para pemangku kepentingan, baik secara lisan maupun tulisan (Robinson dkk, 2008). Sebagai pemimpin pembelajaran, kepala sekolah berperan sebagai penyedia sarana dan prasarana yang dibutuhkan oleh guru dan peserta didik. Salah satu aspek komponen yang difokuskan dalam kepemimpinan pembelajaran adalah fasilitas sarana dan prasarana pembelajaran (Puspitaningtyas dkk, 2019). Hal ini dilakukan untuk memberdayakan dan mendukung siswa untuk terus belajar dan bersikap mandiri.

Pemimpin pembelajaran mempunyai tanggungjawab untuk meningkatkan kualitas pembelajaran dan meningkatkan profesionalisme guru, sehingga menurut Cameron & Green (2008) pemimpin pembelajaran dikatakan efektif apabila terlibat dalam urusan kurikulum dan pembelajaran dan hal tersebut yang dapat mempengaruhi prestasi belajar siswa. Salah satu pihak yang terlibat secara langsung dalam penerapan kepemimpinan pembelajaran adalah guru (Ubaidillah dkk, 2019). Guru merupakan pionir di dalam kelas, sehingga guru harus mampu memahami apa yang akan dilakukan dalam mencapai tujuan pembelajaran menggunakan *digital school*. Karena jika guru sebagai praktisi pedagogik tidak dapat melaksanakan pembelajaran yang ditunjukkan oleh program, maka hasil pedagogis tidak akan baik (Sumarsono, 2010). Berkaitan dengan hal ini, kepala sekolah dari dua situs penelitian telah berperan dalam melakukan beberapa langkah, yaitu (1) mengkoordinasikan pembelajaran dengan baik untuk meningkatkan pengalaman belajar siswa, (2) memotivasi guru untuk menyiapkan pembelajaran dengan matang, (3) memberikan pelatihan dan pendampingan bagi guru yang mengalami kesulitan saat proses pembelajaran berlangsung, (4) melakukan evaluasi pembelajaran sebagai upaya meningkatkan kualitas pembelajaran.

Orientasi Perilaku Pemimpin Pembelajaran Kepala Sekolah dalam Implementasi Kebijakan

Beberapa perilaku yang terdapat dalam diri seorang kepala sekolah menurut Sergiovanni (1991) dibagi menjadi perilaku yang mengarah pada teknis, hubungan manusia, pendidikan, simbolik, dan kultural. Perilaku yang mengarah pada teknis berkaitan dengan aspek-aspek teknis yang dilakukan oleh kepala sekolah. Perilaku teknis berkenaan dengan teknik manajemen yang baik, yaitu teknik perencanaan, pengorganisasian, pengoordinasian, dan pengawasan. Selain itu, praktik manajemen kantor yang baik, teknik penjadwalan yang teratur, penetapan sasaran dan tujuan yang tepat juga termasuk dalam ciri-ciri perilaku teknis kepala sekolah.

Di dua sekolah ini, kepala sekolah telah menata aspek-aspek teknis pembelajaran, yaitu merencanakan pembelajaran *digital school* dengan baik, melakukan koordinasi dengan tim IT dan operator sekolah untuk membantu kesulitan guru, memberikan fasilitas yang dibutuhkan guru dan siswa, mengadakan *workshop* untuk memudahkan pemahaman guru dalam melakukan pembelajaran, dan melakukan evaluasi terhadap perkembangan pembelajaran *digital school*.

Perilaku pemimpin pembelajaran kepala sekolah yang berkaitan dengan aspek-aspek simbolik adalah memberikan teladan yang baik pada guru dan siswa, mengembangkan komunikasi yang baik dengan warga sekolah, selalu turut serta untuk memimpin acara di sekolah, memberikan dorongan semangat pada guru untuk menyatukan visi dan misi yang ingin dicapai. Perilaku simbolik pemimpin pembelajaran yang dijelaskan oleh Sergiovanni (1991) yaitu perilaku yang berkenaan dengan pemberian contoh dan nilai-nilai yang dianggap penting di sekolah. Seorang pemimpin pembelajaran harus memberikan contoh yang baik, seperti kedisiplinan, komitmen, cepat beradaptasi dengan perubahan, memberikan pelayanan yang baik, antusiasme dan bertanggungjawab dalam melakukan pekerjaan (Wayne & Miskel, 2008).

Beberapa perilaku kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran yang berkenaan dengan perilaku hubungan antar manusia adalah terampil dalam berhubungan dengan warga sekolah, khususnya guru sehingga mereka merasa nyaman di sekolah dan membangun semangat kerja guru dengan menghargai dan tidak membedakan perilakunya pada setiap guru. Hal ini dilakukan karena kepala sekolah menaruh harapan yang tinggi pada guru-guru dalam melaksanakan proses pembelajaran. Perilaku hubungan antar manusia merupakan orientasi perilaku yang berkaitan dengan aspek-aspek manusiawi (Sergiovanni, 1991).

Perilaku edukasional menurut Sergiovanni (1991) adalah perilaku yang menekankan pada aspek-aspek kepemimpinan yang berhubungan dengan pengetahuan tentang dunia pendidikan dan persekolahan. Beberapa perilaku kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran yang mencerminkan perilaku edukasional adalah melakukan evaluasi pada setiap program sekolah, khususnya *digital school*; menjalankan perannya sebagai supervisor; mengembangkan kemampuan guru menggunakan program PKB (pengembangan keprofesian berkelanjutan) yaitu mengikutkan guru pada program MGMP (musyawarah guru mata pelajaran), *workshop*, dan melanjutkan studi ke jenjang yang lebih tinggi.

Faktor Internal dan Faktor Eksternal yang Berkaitan dengan Kepemimpinan Pembelajaran Kepala Sekolah dalam Impelementasi Kebijakan

Faktor Internal

Pada dasarnya visi dan misi sekolah adalah rumusan cita-cita yang diinginkan oleh sekolah untuk dicapai di masa depan. Visi dan misi sekolah menjadi dasar dibentuknya program-program sekolah. Oleh karena itu, tujuan program sekolah harus relevan dengan visi sekolah. Sehingga, adanya program sekolah dapat memperbesar tercapainya visi yang diinginkan oleh sekolah.

Tujuan pembelajaran *digital school* sejalan dengan visi dan misi sekolah di Kabupaten Sumenep, khususnya SMPN 1 Sumenep dan SMPN 1 Ambunten. Tingkat keberhasilan visi dan misi sekolah yang dituangkan ke dalam program sekolah ditentukan dengan seberapa kooperatif kepala sekolah dan warga sekolah dalam menjalankannya. Karena menurut Zahro (2016) visi, misi, kebijakan, tujuan dan sasaran menjadi komitmen bersama warga sekolah yang dapat dilihat dari tindakan nyata untuk mencapainya. Oleh karena itu, kepala sekolah mengkomunikasikan visi dan misi sekolah kepada stakeholder sebagai langkah strategis dalam mencapai tujuan sekolah. Kepala sekolah berperan penting sebagai pemimpin pembelajaran dalam menyusun dan mengkomunikasikan visi dan misi sekolah kepada pihak-pihak terkait, baik secara formal dan informal (Surachmi, 2015).

Penataan pembelajaran menurut Rossow (1990) merujuk pada aspek-aspek teknis program sekolah. Kepala sekolah dari dua sekolah dalam penelitian ini memperhatikan teknis pembelajaran *digital school*, seperti perencanaan pembelajaran dengan memberikan arahan kepada guru dan pengorganisasian pembelajaran *digital school* dengan operator dan tim IT sekolah untuk memenuhi kebutuhan guru dan siswa. Menurut Zahro (2016) salah satu faktor penentu yang harus diperhatikan dari iklim sekolah adalah kelengkapan fasilitas dan sumber belajar. Begitu juga dengan pendapat Ubben dkk (2001) bahwa perilaku kepemimpinan pembelajaran menunjuk pada pengelolaan struktur kerja siswa dan guru, seperti menetapkan sumber pembelajaran yang dibutuhkan, dan melaksanakan evaluasi secara berkesinambungan.

Kepala sekolah juga melakukan supervisi secara teratur dan terjadwal, baik pembelajaran dengan menggunakan *digital school* maupun pembelajaran yang lain. Surachmi (2015) mengatakan bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran cenderung lebih banyak berperan dalam fungsi supervisi pengajaran untuk meningkatkan kualitas pembelajaran yang mengarah pada peningkatan hasil belajar siswa.

Iklim sekolah berperan penting dalam menyediakan suasana sekolah yang positif. Menurut Surachmi (2015) iklim sekolah diperlukan dalam meningkatkan keefektifan organisasi sekolah, khususnya keefektifan proses pembelajaran di kelas. Di dua situs penelitian ini, kepala sekolah menjaga keamanan dan ketertiban sekolah, baik gangguan dari dalam maupun dari luar sekolah. Hal ini agar siswa dan wali murid merasa aman dan nyaman saat siswa berada di sekolah. Menurut pendapat Alamsyah & Mulyani (2020) bahwa Iklim organisasi yang positif adalah lingkungan yang membuat perasaan senang, aman, dan nyaman. Jika staf sekolah menganggap iklim sekolah menyenangkan maka mereka akan memberikan kontribusi positif terhadap pencapaian tujuan sekolah, sedangkan jika staf sekolah merasa iklim sekolah tidak menyenangkan maka tentu saja mereka akan menunjukkan sikap acuh tak acuh terhadap semua kegiatan sekolah (Sumarsono, 2010).

Selain itu, kepala sekolah memperhatikan kemampuan guru untuk memaksimalkan pengalaman belajar siswa. Menurut Stichter (2008) skala faktor iklim adalah pengalaman pembelajaran, pengalaman keseluruhan, komunikasi informasi, dan lingkungan sekolah. Karena berhasil tidaknya program sekolah, khususnya pembelajaran *digital school* bergantung pada kemampuan guru dalam merealisasikan kebijakan tersebut di kelas. Salah satu faktor penentu yang harus diperhatikan dari iklim sekolah menurut Zahro (2016) adalah kemampuan profesional guru yang juga harus memiliki kemampuan personal dan kemampuan sosial dalam melaksanakan tugasnya.

Kepala sekolah mengembangkan komunikasi yang baik dan membangun ikatan positif warga sekolah melalui berbagai program sekolah. Komunikasi yang baik akan menciptakan ikatan yang baik pula. Menurut Zahro, (2016) sekolah dengan iklim yang baik umumnya memiliki komunikasi yang baik, terutama antar warga sekolah. Komunikasi yang baik akan membentuk teamwork yang kompak dan kuat, sehingga berbagai program sekolah dapat terselenggara dengan baik oleh semua warga sekolah.

Faktor Eksternal

Salah satu faktor yg mendorong masyarakat dalam menentukan suatu sekolah untuk menjadi tempat anak-anak mereka memperoleh pendidikan apabila sekolah tersebut bisa mengakomodasi nilai-nilai dan harapan mereka. Masyarakat cenderung mempunyai persepsi bahwa sekolah yang baik adalah sekolah yang mampu membawa lulusannya ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi. Adapun yang mempengaruhi persepsi masyarakat adalah latar belakang sosial, ekonomi, dan kultur masyarakat (Ubben, dkk 2001; Reigeluth & Carr-Chellman (2009). Sedangkan, Yusanto dkk (2014) berpendapat bahwa tren sosial yang mendefinisikan sekolah dipengaruhi oleh pemahaman masyarakat tentang makna pendidikan dan tujuan sebenarnya.

Menurut hasil penelitian di dua situs ini, beberapa pandangan masyarakat tentang sekolah adalah (1) dua sekolah ini dianggap sekolah yang bagus; (2) SMPN 1 Sumenep merupakan sekolah favorit dan no. 1 di Kota Sumenep dan SMPN 1 Ambunten merupakan sekolah yang bagus di kecamatan Ambunten. Alasan yang mendorong orangtua untuk menyekolahkan anak mereka di dua sekolah ini, yaitu (1) untuk mendapatkan ilmu dan bimbingan yang baik; (2) mempunyai program sekolah yang bagus; (3) dianggap sekolah yang mampu mengantar anak mereka ke sekolah favorit pada jenjang selanjutnya.

Harapan dan persepsi masyarakat inilah yang membuat sekolah terus berupaya memaksimalkan potensi-potensi yang dimiliki oleh sekolah untuk mewujudkan harapan masyarakat. Hal ini juga yang mempengaruhi peran kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran dalam melaksanakan perannya, khususnya dalam mengimplementasikan program pembelajaran *digital school*. Karakteristik struktur kelembagaan sekolah merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kepala sekolah SMPN 1 Sumenep dan SMPN 1 Ambunten dalam menjalankan perannya. Sebagaimana yang dijelaskan oleh Reigeluth & Carr-Chellman (2009) bahwa setiap lembaga sekolah dipengaruhi oleh organisasi atau lembaga yang menaunginya dimana sekolah tersebut menjadi anggota dari lembaga tersebut.

Pengaruh dari struktur kelembagaan biasanya ditemukan pada regulasi-regulasi dari organisasi tersebut, kurikulum yang diterapkan di sekolah, dan sumber manusianya. Oleh karena itu, kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran dituntut untuk mampu menjalin hubungan yang baik dengan pihak terkait yang dapat mendukung bagi kelancaran setiap program pembelajaran di sekolah. Dari beberapa temuan tentang kelembagaan di SMPN 1 Sumenep dan SMPN 1 Ambunten dapat diketahui bahwa secara kelembagaan, kedua sekolah tersebut memiliki kewenangan penuh dalam mengelola sekolah, baik di bidang kurikulum (dalam arti mengembangkannya), keuangan, kepegawaian, dan sarana prasarana sekolah.

Hubungan kedua sekolah dengan dinas pendidikan Sumenep berlangsung secara baik. Begitupun hubungan sekolah dengan komite sekolah juga berlangsung secara baik. Hal ini karena anggapan bahwa pendidikan merupakan tanggung jawab bersama antara sekolah dan orang tua. Kepala sekolah SMPN 1 Sumenep dan SMPN 1 Ambunten secara terus menerus melakukan koordinasi dengan dinas pendidikan Sumenep dalam penyelenggaraan proses pembelajaran.

SIMPULAN

Kepala sekolah menjalankan perannya sebagai pemimpin pembelajaran dalam mengimplementasikan kebijakan *digital school*. Adapun peran kepala sekolah dalam pembelajaran *digital school* dilakukan mulai dari perencanaan, pelaksanaan, sampai dengan evaluasi program *digital school* di sekolah. Sebagai pemimpin pembelajaran di sekolah, kepala sekolah mempunyai beberapa orientasi perilaku dalam menjalankan perannya yaitu orientasi perilaku yang mengarah pada teknis, simbolik, hubungan manusia, dan edukasional. Selain itu, kepala sekolah dalam menjalankan perannya sebagai pemimpin pembelajaran dipengaruhi

oleh faktor internal dan eksternal. Adapun faktor internal yang berkaitan dengan kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah adalah penetapan misi sekolah, menata pembelajaran dan menciptakan iklim pembelajaran yang positif, sedangkan faktor eksternalnya adalah nilai dan harapan masyarakat, serta struktur kelembagaan sekolah.

DAFTAR RUJUKAN

- Alamsyah, R. Z., & Mulyani, S. (2020). Hubungan antara dimensi-dimensi iklim organisasi sekolah dengan burnout pada guru SMP di Kecamatan Pagentan, Banjarnegara, Jawa Tengah. *Jurnal Ecopsy*, 7(1). <https://doi.org/10.20527/ecopsy.-v7i1.8424>
- Cameron, E., & Green, M. (2008). *Making sense of leadership: Exploring the five key roles used by effective leaders*. Kogan Page Publishers.
- Bafadal, I. I. (2017, August). School Principal as Leader of Change: Autoethnography on How to Make School Principals to be Effective Change Leader in Good School. In *2nd International Conference on Educational Management and Administration (CoEMA 2017)* (pp. 152-159). Atlantis Press.
- Iriyanti, I. (2015). Kepemimpinan Pembelajaran Kepala Sekolah dalam Implementasi Kurikulum 2013. *Manajer Pendidikan*, 9(2).
- Kusumaningrum, D. E., Sumarsono, R. B., & Gunawan, I. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Pembelajaran, Kepemimpinan Perubahan, Kepemimpinan Spiritual, Budaya Sekolah, dan Etika Profesi terhadap Kinerja Mengajar Guru. *JMSP (Jurnal Manajemen dan Supervisi Pendidikan)*, 4(3), 198-219. <https://doi.org/10.17977/um025v4i32020p198>
- Lestari, S. (2018). Peran teknologi dalam pendidikan di era globalisasi. *Edureligia: Jurnal Pendidikan Agama Islam*, 2(2), 94-100. <https://doi.org/10.33650/edureligia.v2i2.459>
- Puspitaningtyas, I., Satria, R., Maisyaroh, M., & Sumarsono, R. B. (2019). Implementasi kepemimpinan pembelajaran di satuan pendidikan. *Revitalisasi Manajemen Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD) di Era Revolusi Industri 4.0*.
- Reigeluth, C. M., & Carr-Chellman, A. A. (2009). Instructional-design theories and models. In *Instructional-Design Theories and Models* (Vol. 3). <https://doi.org/10.4324/9780203872130>
- Robinson, V. M. J., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2008). The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types. *Educational Administration Quarterly*, 44(5). <https://doi.org/10.1177/0013161-X08321509>
- Stichter, K. (2008). Student School Climate Perceptions as a Measure of School District Goal Attainment. *Journal of Educational Research & Policy Studies*, 8(1), 44-66.
- Sumarsono, R. B. (2012). Iklim Sekolah, Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Guru. *Manajemen Pendidikan*, 23(6), 532-539.
- Surachmi, S. (2011). Efektivitas Dimensi Internal Kepala Sekolah dalam Kepemimpinan Pembelajaran. *Jurnal Cakrawala Pendidikan*, 3(3). <https://doi.org/10.2Yusanto, M. I., Kurnia M. R., Rosadi, M. R., Yunus, M. A., Jati, M. S. P.>
- Widjajakusuma, M. (2014). *Menggagas Pendidikan Islami* (4th ed.). Al-Azhar.
- Zahro, L. (2015). Urgensi Pembinaan Iklim dan Budaya Sekolah. *Jurnal Pendidikan Agama Islam (Journal of Islamic Education Studies)*, 3(1), 157-186.