



MANAJEMEN DAN KEPEMIMPINAN SEKOLAH

BAHAN AJAR IMPLEMENTASI KURIKULUM 2013 UNTUK KEPALA SEKOLAH



**PUSAT PENGEMBANGAN TENAGA KEPENDIDIKAN
BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
DAN PENJAMINAN MUTU PENDIDIKAN
KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
2014**

PELATIHAN IMPLEMENTASI KURIKULUM 2013
BAGI KEPALA SEKOLAH



MANAJEMEN DAN
KEPEMIMPINAN SEKOLAH



PUSAT PENGEMBANGAN TENAGA KEPENDIDIKAN
BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA PENDIDIKAN
DAN PENJAMINAN MUTU PENDIDIKAN
KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
TAHUN 2014

Pusat Pengembangan Tenaga Kependidikan

Komplek Kemdikbud Gedung D Lantai 17, Jln. Jenderal Sudirman, Senayan, Jakarta Pusat, 10270

Telp.(021) 57946110, Fax. (021) 57946110

Kampus Pusbangtendik Jln. Raya Cinangka Km. 19 Bojongsari, Depok, 16517

Telp. (021) 7490411, Fax. (021) 7491174

website: <http://bpsdmpk.kemdikbud.go.id/pusbangtendik>

email: tendik@kemdikbud.go.id

SAMBUTAN

KEPALA BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN DAN PENJAMINAN MUTU PENDIDIKAN

Pengawas sekolah, kepala sekolah, dan guru merupakan tiga pilar penting dalam mewujudkan implementasi Kurikulum 2013. Efektivitasnya sangat bergantung pada kesesuaian kompetensi ketiganya dengan kebutuhan mewujudkan target yang diharapkan pada tingkat satuan pendidikan. Peningkatan kompetensi melalui penyelenggaraan pelatihan merupakan kegiatan strategis yang perlu disertai dengan langkah penjaminan bahwa ketiga pilar mutu pelaksanaan kurikulum yang terukur dan sistematis.

Implementasi kurikulum 2013 berimplikasi terhadap kebutuhan peningkatan sikap, pengetahuan, dan keterampilan tiga pilar penjamin mutu. Untuk merespon kebutuhan itu Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pendidikan dan Kebudayaan dan Penjaminan Mutu Pendidikan (Badan PSDMPK dan PMP) melalui Pusat Pengembangan Tenaga Kependidikan telah menyusun Materi Pelatihan Implementasi Kurikulum 2013 bagi Kepala Sekolah dan Pengawas Sekolah.

Materi yang tersusun diharapkan menjadi referensi utama bagi fasilitator dan peserta pelatihan dalam penyelenggaraan Pelatihan Implementasi Kurikulum 2013 bagi Kepala Sekolah dan Pengawas Sekolah. Materi Pokok Pelatihan Implementasi Kurikulum 2013 bagi Kepala Sekolah terdiri atas Manajemen Implementasi Kurikulum 2013, Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah, Supervisi Akademik Implementasi Kurikulum 2013, dan Kepramukaan. Sedangkan Materi Pokok Pelatihan Implementasi Kurikulum 2013 bagi Pengawas Sekolah terdiri atas Supervisi Manajerial Implementasi Kurikulum 2013, Manajemen Implementasi Kurikulum 2013, Supervisi Akademik Implementasi Kurikulum 2013, dan Kepramukaan.

Pada kesempatan ini saya mengucapkan terima kasih serta penghargaan atas dedikasi tinggi para penyusun materi dan penelaah materi. Terima kasih saya sampaikan kepada pejabat dan staf BPSDMPK dan PMP, widyaiswara, dosen perguruan tinggi, pengawas sekolah, dan kepala sekolah yang telah berpartisipasi aktif sehingga terselesaikan materi tersebut.

Semoga keberadaan materi dan seluruh perangkat pelatihan lainnya dapat berkontribusi positif terhadap efektivitas penyelenggaraan Pelatihan Implementasi Kurikulum 2013 bagi Kepala Sekolah dan Pengawas Sekolah.

Jakarta, Januari 2014
Kepala Badan PSDMPK dan PMP

Prof. Dr. Syawal Gultom, M.Pd.
NIP 196202031987031002

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kehadirat Allah SWT atas selesainya penyusunan materi pelatihan kepala sekolah dan pengawas sekolah dalam pelaksanaan Kurikulum 2013. Materi pelatihan merupakan muatan wajib yang digunakan oleh nara sumber, instruktur nasional dan kepala sekolah serta pengawas sekolah sasaran dalam meningkatkan kompetensi sesuai dengan tujuan pelatihan yang meliputi sikap, pengetahuan, dan keterampilan. Materi pelatihan kepala sekolah meliputi manajemen implementasi kurikulum 2013, supervisi akademik, manajemen kepemimpinan sekolah dan kepramukaan. Sedangkan materi pelatihan pengawas sekolah meliputi manajemen implementasi kurikulum 2013, supervisi akademik, supervisi manajerial dan kepramukaan.

Materi pelatihan ini merupakan salah satu sumber belajar sehingga peserta pelatihan diharapkan dapat memperkaya diri dengan referensi lain yang relevan. Materi yang disusun ini telah diupayakan untuk menjawab beberapa prinsip dan tujuan utama. *Pertama*, materi ini diharapkan dapat menunjang pengembangan kompetensi pengawas sekolah yang diturunkan dari kebutuhan pelaksanaan kurikulum 2013 pada seluruh level satuan pendidikan. *Kedua*, setiap materi menunjang sikap keberterimaan, pengetahuan, dan keterampilan serta menumbuhkan daya inisiatif untuk merencanakan strategi dan implementasi perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pengawasan dan pembinaan sekolah sesuai kebutuhan khas implementasi kurikulum 2013. *Ketiga*, materi yang dipelajari dapat mengurangi resistensi pada implementasi kurikulum pada tingkat satuan pendidikan. *Keempat*, seluruh materi pelatihan dapat berkontribusi positif terhadap pembentukan sikap, pengetahuan dan keterampilan yang menunjang kompetensi kepala sekolah dan pengawas sekolah dalam mengimplementasikan kurikulum 2013. *Kelima*, menyelaraskan seluruh kompetensi yang dikembangkan untuk menunjang penjaminan mutu kompetensi lulusan, isi, proses pembelajaran, dan penilaian sesuai dengan karakteristik kurikulum 2013.

Pada kesempatan ini saya mengucapkan terima kasih serta penghargaan atas dedikasi tinggi para tim pengembang materi, penyusun Prosedur Operasional Standar dan pengembang perangkat pelatihan lainnya. Terima kasih pula saya sampaikan kepada seluruh pejabat dan staf BPSDMPK dan PMP, widyaiswara, dosen perguruan tinggi, konsultan, pengawas sekolah, dan kepala sekolah yang telah berpartisipasi aktif dalam penyusunan materi ini.

Semoga materi pelatihan ini dapat membantu nara sumber, instruktur nasional, kepala sekolah dan pengawas sekolah dalam mengimplementasikan kurikulum 2013 dan secara khusus bermanfaat sebagai referensi bagi nara sumber dan instruktur pada pelatihan implementasi kurikulum 2013.

Jakarta, Januari 2014
Kepala Pusbangtendik

Dr. Muhammad Hatta, M.Ed.
NIP.195507201983031003

Daftar Isi

SAMBUTAN	II
KATA PENGANTAR	III
DAFTAR ISI	IV
PETA KONSEP	VI
MANAJEMEN PERUBAHAN	3
A. DESKRIPSI MATERI.....	3
B. TUJUAN PEMBELAJARAN.....	3
C. URAIAN MATERI.....	3
1. <i>Konsep Manajemen Perubahan</i>	<i>3</i>
2. <i>Ruang Lingkup Perubahan.....</i>	<i>8</i>
3. <i>Tujuan Perubahan.....</i>	<i>12</i>
4. <i>Strategi Mencapai Perubahan</i>	<i>13</i>
5. <i>Penjaminan Proses dan Hasil Perubahan</i>	<i>16</i>
6. <i>Aktivitas Pembelajaran.....</i>	<i>18</i>
7. <i>Penilaian.....</i>	<i>18</i>
D. RANGKUMAN	19
E. REFLEKSI	20
MENGEMBANGKAN BUDAYA SEKOLAH	23
A. DESKRIPSI MATERI.....	23
B. TUJUAN PELATIHAN.....	23
C. URAIAN MATERI.....	23
1. <i>Konsep Budaya Sekolah.....</i>	<i>23</i>
2. <i>Tujuan Pengembangan Budaya Sekolah.....</i>	<i>25</i>
3. <i>Kerangka Pengembangan Budaya Sekolah.....</i>	<i>26</i>
4. <i>Model Strategi Pengelolaan Budaya Sekolah.....</i>	<i>29</i>
5. <i>Penjaminan Keterlaksanaan dan Keberhasilan Pengembangan Budaya Sekolah.....</i>	<i>32</i>
D. AKTIVITAS PEMBELAJARAN.....	34
E. PENILAIAN	34
F. RANGKUMAN	35
G. REFLEKSI	35

KEPEMIMPINAN PEMBELAJARAN	39
A. DESKRIPSI MATERI.....	39
B. TUJUAN PELATIHAN.....	39
C. URAIAN MATERI.....	39
1. <i>Konsep Kepemimpinan Pembelajaran.....</i>	<i>40</i>
2. <i>Tujuan Kepemimpinan Pembelajaran.....</i>	<i>41</i>
3. <i>Strategi Pelaksanaan Program Pembelajaran.....</i>	<i>43</i>
4. <i>Keberhasilan Kepala Sekolah Efektif Sebagai Pemimpin Pembelajaran.....</i>	<i>49</i>
D. AKTIVITAS PEMBELAJARAN.....	49
E. PENILAIAN	49
F. RANGKUMAN	50
G. REFLEKSI	51
DAFTAR PUSTAKA	52

Peta Konsep





Manajemen dan Kepemimpinan Sekolah

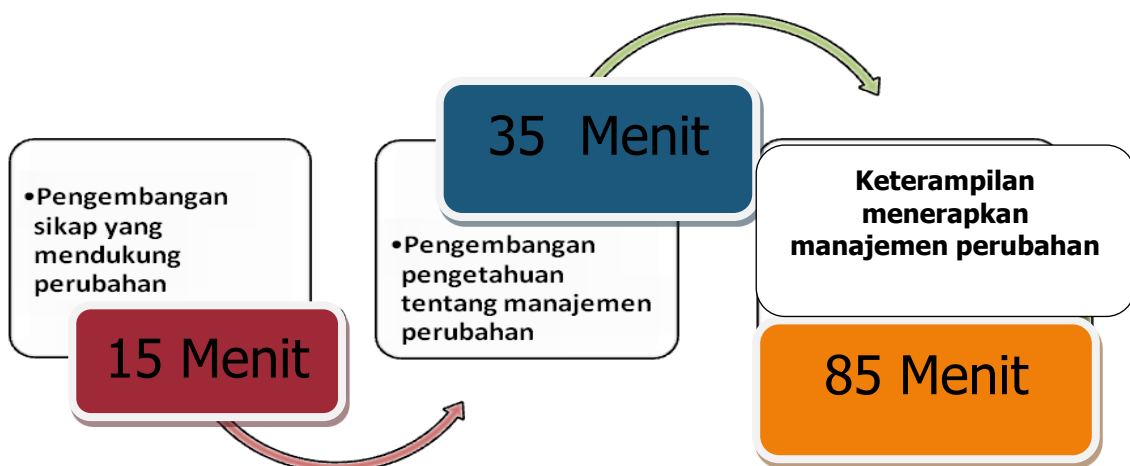
Bagian I Manajemen Perubahan

*Bahan Ajar
Implementasi Kurikulum 2013
Untuk Kepala Sekolah*



Manajemen Perubahan : 3 JPL (135 menit)

LANGKAH KEGIATAN INTI



MANAJEMEN PERUBAHAN

A. Deskripsi Materi

Materi pelatihan kompetensi kepala sekolah meliputi Manajemen Perubahan, Manajemen Budaya Sekolah dan Manajemen Kepemimpinan Pembelajaran. Manajemen perubahan, terdiri atas:

1. Konsep manajemen perubahan
2. Ruang lingkup perubahan (4 SNP dalam kurikulum 2013)
3. Tujuan perubahan
4. Strategi mencapai perubahan
5. Penjaminan proses dan hasil perubahan

B. Tujuan Pembelajaran

Kepala sekolah mampu mengelola sumber daya yang dimiliki sekolah secara efektif dalam menjamin terwujudnya keunggulan pemenuhan standar kompetensi lulusan dalam melaksanakan kurikulum 2013 melalui penerapan manajemen perubahan di sekolah.

C. Uraian Materi

1. Konsep Manajemen Perubahan

Menurut Tim Creacev, *Direktor of Research and Development Prosci Research* (2011) manajemen perubahan diartikan sebagai berikut,

"Change management: the process, tools and techniques to manage the people-side of change to achieve a required business outcome.

Ultimately, the goal of change is to improve the organization by altering how work is done".

Manajemen perubahan adalah suatu proses, alat dan teknik untuk mengelola orang-orang untuk berubah dalam rangka mencapai tujuan bisnis yang telah ditentukan. Tujuan utama dari perubahan itu adalah untuk meningkatkan kinerja organisasi dengan cara mengubah bagaimana cara mengerjakan pekerjaan yang lebih baik.

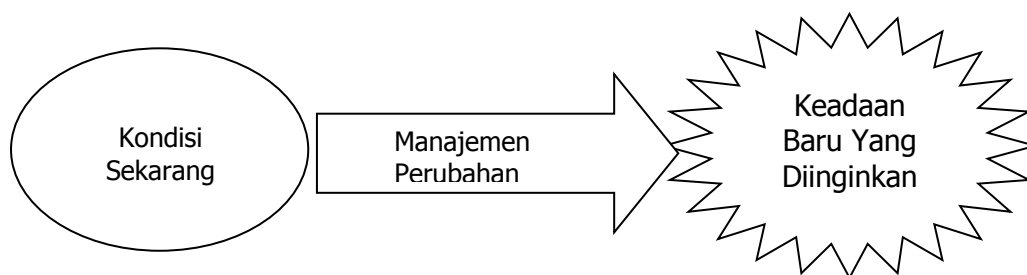
Wikipedia (2012) menyatakan bahwa, "*Change management is an approach to shifting/transitioning individuals, teams, and organizations from a*

**Perubahan
kurikulum
2013, perlu!**



current state to a desired future state". Manajemen perubahan adalah suatu pendekatan untuk mengubah individu, tim dan organisasi dari keadaan sekarang menuju keadaan masa depan. Selanjutnya dalam *English Collins Dictionary*, dinyatakan bahwa "*Change management is a systematic approach to dealing with change, both from the perspective of an organization and on the individual level (English Collins Dictionary)*". Manajemen perubahan adalah pendekatan yang sistematis yang berkenaan dengan perubahan, baik dari perspektif individu maupun organisasi.

Berdasarkan beberapa definisi tersebut, dapat dikemukakan bahwa, manajemen perubahan adalah suatu pendekatan, alat, teknik dan proses pengelolaan sumber daya untuk membawa organisasi dari keadaan sekarang menuju keadaan baru yang diinginkan, agar kinerja organisasi menjadi lebih baik. Dalam organisasi, perubahan itu meliputi individu, tim, organisasi, struktur, proses, pola pikir dan budaya kerja. Hal ini dapat digambarkan seperti gambar 2.1 berikut,



Gambar 2.1. Konsep Dasar Manajemen Perubahan

Berdasarkan gambar 2.1 diatas, terlihat bahwa manajemen perubahan adalah proses pengelolaan sumber daya untuk membawa keadaan sekarang ini menuju keadaan baru yang diharapkan. Kalau dikaitkan dengan organisasi sekolah, maka dapat dinyatakan bahwa, manajemen perubahan sekolah adalah proses pengelolaan sumber daya sekolah untuk membawa keadaan sekolah sekarang, sekolah dengan kurikulum 2006 menuju keadaan sekolah yang diinginkan yaitu sekolah dengan kurikulum tahun 2013.

Kepala sekolah menghadapi tantangan perubahan penerapan kurikulum 2013. Kesiapan yang perlu dicermati adalah mengenali elemen perubahan dengan sikap terbuka, meningkatkan pengetahuan dan keterampilan agar dapat mengelola perubahan sehingga menjadi sekolah yang adaptif terhadap perubahan.

Menjadi kepala sekolah profesional memerlukan daya adaptasi terhadap perubahan dengan menjadi kepala sekolah pembelajar, sehingga memandang perubahan kurikulum sebagai sesuatu yang seharusnya. Alasannya jelas, karena

Kepala sekolah dalam dinamika iptek adaptif terhadap perubahan kurikulum



ilmu pengetahuan, teknologi, dan tantangan hidup terus berubah, maka kebutuhan siswa pun terus berubah menyesuaikan dengan kebutuhan zamannya. Lebih dari itu, pengalaman kita bekerja membuktikan bahwa apa yang dihasilkan terdahulu selalu memerlukan perbaikan, sehingga perubahan merupakan keharusan.

Tugas kepala sekolah pada konteks ini amat strategis. Kepala Sekolah menjadi penentu utama keberhasilan sekolahnya. Tugas memimpin perubahan ada di tangannya. Selain sebagai pendidik, pengajar, pelatih, pembimbing, ia juga berperan sebagai pemimpin pembelajaran, manajer perubahan, dan pengembang budaya sekolah.

Dalam menyongsong pelaksanaan perubahan, kepala sekolah perlu belajar dari pengalaman menerapkan kurikulum 2006. Pengalaman dapat menunjukkan fakta keberhasilan maupun kegagalan. Berangkat dari pengalaman diri sendiri, maupun belajar dari pengalaman rekan sejawat, kepala sekolah dapat merancang rencana tindakan yang akan diperkannya dalam menerapkan kurikulum 2013. E. Mulyasa (2013) perubahan-perubahan yang perlu dicermati oleh kepala sekolah dalam implementasi kurikulum 2013 adalah sebagai berikut:

- a. Kerangka Dasar dan Struktur Kurikulum
- b. Pedoman Implementasi Kurikulum 2013
- c. Pedoman Pengelolaan Kurikulum 2013
- d. Pedoman Evaluasi Kurikulum
- e. Standar Kompetensi Lulusan
- f. Kompetensi Inti dan Kompetensi Dasar
- g. Buku Guru
- h. Buku Siswa
- i. Silabus dan RPP
- j. Standar Proses dan Model Pembelajaran
- k. Standar Penilaian
- l. Pedoman penilaian dan Rapor
- m. Buku Pedoman Bimbingan dan Konseling

Karena itu, mengenali data atau fakta tentang keberhasilan atau ketidakberhasilan sebelumnya merupakan input yang berharga dalam dalam pelatihan ini. Daya analisisnya dikuatkan dengan kemampuan menggunakan teori sehingga dapat memilah data yang sudah sesuai dengan yang tidak sesuai dalam menunjang pembelajaran yang efektif.

Pada gambar 2.2 dapat dikemukakan bahwa, sebelum proses pengelolaan sumber daya dilakukan, maka terlebih dulu diketahui keadaan sekarang (*existing condition*) secara lengkap, akurat dan obyektif. Setelah kondisi sekarang ditetapkan, maka selanjutnya ditentukan arah kondisi yang diinginkan juga ditetapkan. Dengan mengetahui secara pasti kondisi sekarang dan kondisi yang akan datang, maka kegiatan pengelolaan sumber daya (manajemen) untuk mencapai tujuan perubahan dapat dilakukan.

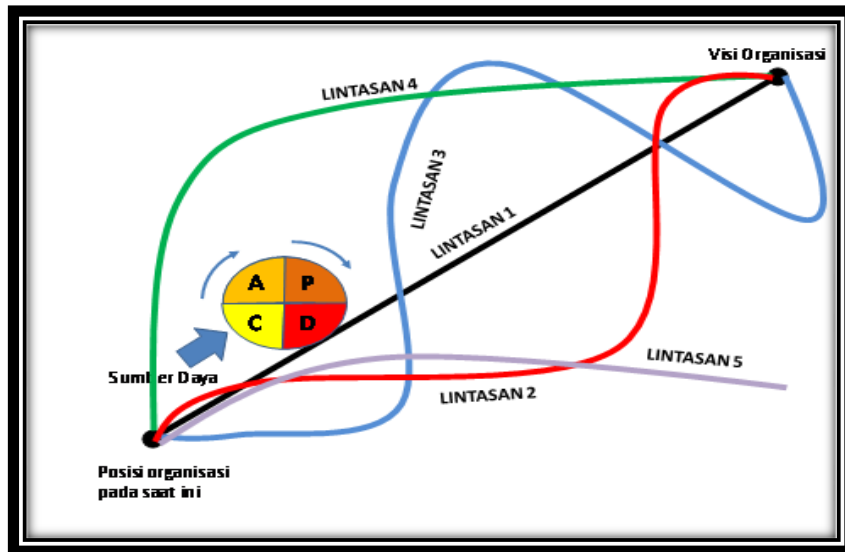
SUMBER DAYA	FUNGSI MANAJEMEN			
	Planning	Organizing	Leading	Controlling
Man	1	8	15	22
Money	2	9	16	23
Materials	3	10	17	24
Methods	4	11	18	25
Machines	5	12	19	26
Market	6	13	20	27
Minute	7	14	21	28

Sugiyono

Gambar 2.2. Ruang lingkup manajemen perubahan.

Manajemen perubahan sering disebut dengan manajemen transisi dan manajemen inovasi. Dikatakan manajemen transisi, karena mengelola keadaan yang bersifat transisi dari kondisi lama menuju kondisi baru. Dikatakan manajemen inovasi, karena tujuan dari perubahan adalah untuk pembaharuan, dari yang lama ke yang baru supaya lebih baik

Perbedaan utama antara manajemen perubahan dengan manajemen yang konvensional/biasa adalah terletak pada adanya faktor-faktor kuat yang menghambat perubahan. Faktor-faktor penghambat tersebut perlu dikelola agar berubah menjadi faktor pendorong perubahan. Karena adanya hambatan, maka kemungkinan perjalanan dalam mencapai tujuan perubahan ditunjukkan pada gambar 2.3. Berdasarkan gambar 2.3 terlihat bahwa, pencapaian perubahan yang efektif ditunjukkan dalam lintasan 1. Lintasan 1 merupakan garis lurus, garis yang terpendek untuk mencapai visi perubahan. Lintasan 2, 3, dan 4, adalah suatu lintasan untuk mencapai visi yang tidak efisien, karena harus berbelok-belok baru mencapai tujuan. Lintasan 5, adalah suatu contoh manajemen perubahan yang tidak mencapai sasaran.



Gambar 2.3. Berbagai kemungkinan dalam mencapai visi perubahan

Setiap perubahan, baik fisik maupun sosial dan budaya berada pada konteks hambatan dan daya dorong. Pada gambar di atas menunjukkan bahwa setiap terjadi perubahan (bergerak atau direm mendadak) badan akan melakukan perjalanan.

Berdasarkan tingkat kedalaman perubahan dan metodenya, jenis perubahan meliputi perubahan rutin, darurat, mutu, radikal, dan kondisi makro:

- Perubahan rutin hampir selalu dihadapi setiap hari
- Perubahan darurat yaitu perubahan yang sangat mendadak dan tidak terduga sebelumnya
- Perubahan dalam hal mutu yaitu perubahan yang terjadi tentang mutu produk
- Perubahan radikal yaitu perubahan sistem manajemen atau struktur organisasi karena adanya perundang-undangan baru.
- Perubahan kondisi makro yaitu perubahan kondisi perekonomian, politik dan keamanan, kondisi lingkungan.

Manajemen perubahan sering diartikan sebagai manajemen transisi dan transformasi. Kata transformasi berasal dari kata *to transform*, yang bermakna mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk lain yang berbeda, misalnya mengubah struktur organisasi sekolah, kultur sekolah, tugas-tugas, teknologi, dan perilaku warga sekolah (Manning & Curtis, 2003). Oleh karena itu model kepemimpinan yang sesuai adalah kepemimpinan transformasional.

Kepemimpinan transformasional ialah kepemimpinan yang memiliki visi jauh ke depan dan mampu mengidentifikasi perubahan lingkungan serta mampu mentransformasi perubahan tersebut ke dalam organisasi; memelopori perubahan dan memberikan motivasi dan inspirasi kepada individu-individu

karyawan untuk kreatif dan inovatif, serta membangun *team work* yang solid; membawa pembaharuan dalam etos kerja dan kinerja manajemen; berani dan bertanggung jawab memimpin dan mengendalikan organisasi (Bass,1985). Esensi kepemimpinan transformasional adalah *sharing of power* dengan melibatkan bawahan secara bersama-sama untuk melakukan perubahan. Dalam merumuskan perubahan biasanya digunakan pendekatan transformasional yang manusiawi, dimana lingkungan kerja yang partisipatif dengan model manajemen yang kolegial penuh keterbukaan dan kebersamaan dalam mengambil keputusan. Dengan demikian kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang mampu menciptakan perubahan yang mendasar dan dilandasi oleh nilai-nilai agama, sistem dan budaya untuk menciptakan inovasi dan kreativitas pengikutnya dalam rangka mencapai visi yang telah ditetapkan.

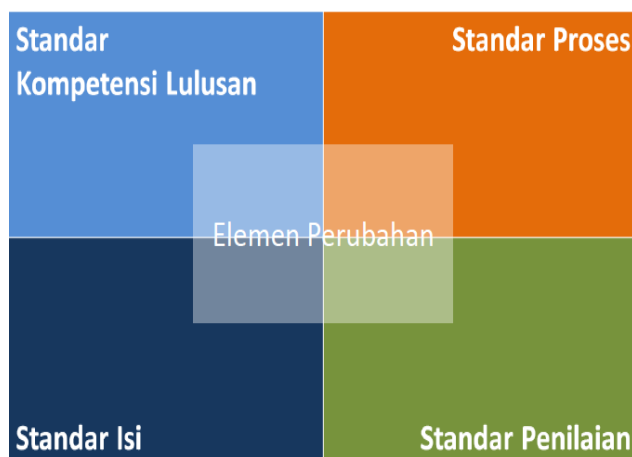
Dalam menyikapi perubahan diperlukan agen perubahan (*agent of change*), yaitu individu atau kelompok yang terlibat dalam merencanakan perubahan dan mengimplementasikannya. Agen perubahan terdiri atas pimpinan organisasi (sebuah keharusan) dan pegawai-pegawai yang "dipilih" berdasarkan kriteria tertentu. Adapun peran agen perubahan adalah sebagai berikut :

- a. **Katalis** adalah peran kepala sekolah sebagai pemimpin untuk meyakinkan pendidik dan tenaga kependidikan di masing-masing sekolah yang dipimpinnya bahwa perubahan yang dilakukan akan membuat sekolah menjadi lebih baik.
- b. **Pemberi Solusi** adalah peran kepala sekolah sebagai pemimpin dapat memberi jalan keluar untuk pemecahan masalah yang dialami warga sekolah dalam melakukan perubahan.
- c. **Mediator** adalah peran kepala sekolah sebagai pemimpin untuk membantu melancarkan proses perubahan.
- d. **Penghubung Sumber Daya** adalah peran kepala sekolah sebagai pemimpin untuk menghubungkan pegawai yang ada di dalam satu sekolah.

2. Ruang Lingkup Perubahan

Pelaksanaan perubahan kurikulum 2006 menjadi Kurikulum 2013. Berdasarkan PP Nomor 32 Tahun 2013, fokus utama perubahan kurikulum 2013 meliputi empat Standar Nasional Pendidikan, yaitu: (1) Standar Kompetensi Lulusan, (2) Standar Isi, (3) Standar Proses, dan (4) Standar Penilaian. Ruang lingkup perubahan terdapat pada irisan keempat standar seperti terlihat pada diagram berikut:

Adapun pergeseran dari kurikulum 2006 ke kurikulum 2013 dapat digambarkan dalam matrik di bawah ini.



a. Pergeseran dalam Standar Kompetensi Lulusan (SKL)

Yang Lalu	Elemen Perubahan
<p>1. Terstruktur:</p> <ul style="list-style-type: none"> • SKL, • SK, • KD, dan • Indikator Pencapaian Kompetensi 	<p>Terstruktur dalam:</p> <ul style="list-style-type: none"> • SKL • Kompetensi Inti (KI) • Kompetensi Dasar <p>Kompetensi inti meliputi:</p> <p>KI-1 : Kompetensi inti sikap spiritual .</p> <p>KI-2: Kompetensi inti sosial.</p> <p>KI-3: Kompetensi inti pengetahuan</p> <p>KI-3: Kompetensi inti keterampilan</p>
<p>2. Lebih menitik beratkan pada pengembangan kompetensi dimensi kognitif.</p>	<p>Menunjukkan perilaku yang mencerminkan sikap orang beriman, berahlak mulia, percaya diri, dan bertanggung jawab dalam berinteraksi secara efektif dengan lingkungan</p> <p>Memiliki kemampuan pikir serta tindak yang efektif dan kreatif.</p> <p>Memiliki pengetahuan faktual, konseptual, dan prosedural yang berwawasan kemanusiaan, lingkungan, kebangsaan, kenegaraan, peradaban.</p> <p>Pembelajaran mengembangkan kemampuan menguasai fakta, konsep, prosedur, metakognitif.</p> <ul style="list-style-type: none"> • SD: menguasai fakta dan konsep • SMP: menguasai fakta, konsep, dan prosedur.

Yang Lalu	Elemen Perubahan
	<ul style="list-style-type: none"> SMA/SMK: menguasai fakta, konsep, prosedur, dan metakognitif.
3. SKL pada tiap mata pelajaran dikembangkan secara lepas	SKL dikembangkan menjadi kompetensi inti sebagai pengikat dan acuan bagi pengembangan kompetensi dasar.

b. Pergeseran dalam Standar Isi

Yang Lalu	Elemen Perubahan
1. Kurikulum masih belum optimal memberikan kepada peserta didik untuk mempelajari permasalahan di lingkungan masyarakatnya dan mengaplikasikannya dalam kehidupan sehari-hari.	Kurikulum holistik dan integratif yang berfokus pada alam, sosial, dan budaya
2. Pembelajaran tematik di SD diberikan hanya di kelas I, II dan III saja.	Pendekatan pembelajaran tematik terpadu pada semua jenjang kelas.
3. Dalam pembelajaran siswa pada umumnya hanya menerima apa yang diberikan guru saja, sehingga daya inisiatif dan kreativitas berkarya yang tidak optimal.	<p>Pembelajaran menggunakan pendekatan saintifik, sehingga memiliki perilaku khas yang berkaitan dengan kebutuhan siswa pada hidupnya, meliputi;</p> <p>Domain sikap: menerima, menjalankan, menghargai, menghayati, dan mengamalkan.</p> <p>Domain pengetahuan: mengingat, memahami, menerapkan, Menganalisis, mengevaluasi</p> <p>Domain keterampilan: mengamati, menanya, mencoba, menalar, menyaji, dan mencipta.</p>
4. Jumlah mata pelajaran untuk SD sebanyak 10 mata pelajaran 5. Jumlah mata pelajaran SMP 12 mata pelajaran	<p>Jumlah mata pelajaran dikurangi, tetapi jam belajar untuk setiap mata pelajaran maupun keseluruhan ditambah.</p> <p>Jumlah mata pelajaran di SD kelas 1 s.d kelas 3 adalah 6 mata pelajaran, kelas 4 s.d kelas 6 adalah 8 mata pelajaran.</p> <p>Jumlah mata pelajaran di SMP adalah 10 mata pelajaran</p>

Yang Lalu	Elemen Perubahan
6. Jam belajar di SD untuk kelas I, II, III masing masing 26, 27, dan 28 jam, dan untuk kelas IV, V dan VI masing-masing 32 Jam Pelajaran, dengan catatan boleh nambah masing-masing 4 jam/minggu	Jam belajar di SD untuk kelas I, II, III masing masing 30, 32, dan 34 jam, dan untuk kelas IV,V dan VI adalah 36 Jam Pelajaran
7. Pembelajaran di kelas masing-masing berdiri sendiri (parsial)	Khusus untuk mata pelajaran IPA dan IPS, di SMP pembelajaran terpadu dengan menggunakan tema
8. TIK merupakan salah satu mata pelajaran.	TIK menjadi media semua mata pelajaran di SMP

c. Pergeseran dalam Standar Proses

Yang Lalu	Elemen Perubahan
1. Pembelajaran berpusat pada guru. Guru ceramah dan siswa mendengar dan menyimak, dan menulis.	Pembelajaran berpusat pada siswa . Memperhatikan siswa berinteraksi, beragumen, berdebat, dan berkolaborasi. Guru Sebagai fasilitator.
2. Pembelajaran satu arah, guru mengajari siswa.	Pembelajaran interkatif (multi arah), siswa dengan guru, siswa dengan siswa, siswa dengan objek pembelajaran.
3. Pembelajaran menerapkan model isolasi, sebelumnya siswa bertanya kepada guru dan berguru pada buku yang ada di dalam kelas semata	Pembelajaran dalam konteks jejaring. Siswa menimba ilmu dari berbagai sumber; dari siapa saja, dari mana saja, dari internet, dari perpustakaan sekolah, dari hasil praktik di luar dan di dalam kelas.
4. Pembelajaran disampaikan secara verbal dan abstrak. Contoh-contoh diberikan guru yang artifisial (buatan atau bukan diangkat dari fakta yang sesungguhnya).	Pembelajaran menggunakan contoh yang diperoleh dari analisis bacaan, dari kenyataan pada kehidupan sehari-hari hasil pengamatan dan pengalaman belajar siswa.
5. pembelajaran mengembangkan kapasitas tiap individu.	Pembelajaran berbasis tim. Guru mengembangkan kapasitas belajar individu melalui kerja sama dalam kelompok. Belajar merupakan proses interaksi sosial dengan sesama siswa yang saling

Yang Lalu	Elemen Perubahan
	mengasah, saling membantu untuk meraih keberhasilan kelompok dan keberhasilan individu.
6. Proses pembelajaran menstimulasi indra lihat dan dengar.	Pembelajaran menstimulasi seluruh panca indra, komponen jasmani dan rohani terlibat aktif dalam kegiatan belajar.
7. Proses pembelajaran merujuk pada referensi yang dipilih guru	Pembelajaran merujuk pada buku guru dan buku siswa yang telah ditetapkan.
8. Pembelajaran bahasa Indonesia disetarakan dengan mata pelajaran lain.	Pembelajaran bahasa Indonesia berbasis teks dan menjadi penghela mata pelajaran lainnya.

d. Pergeseran dalam Standar Penilaian

YANG LALU	ELEMEN PERUBAHAN
1. Penilaian dilakukan berorientasi pada hasil,	Penilaian otentik mulai proses sampai hasil mencakup tiga aspek, yaitu sikap, pengetahuan dan keterampilan. Pendekatan penilaian yang digunakan adalah Penilaian Acuan Kriteria (PAK)
	Penilaian sikap meliputi: observasi, penilaian diri, penilaian antar peserta didik dan jurnal Penilaian pengetahuan meliputi : Tes tertulis, tes lisan dan penugasan. Penilaian keterampilan meliputi : tes praktik, proyek dan portofolio.

3. Tujuan Perubahan

Tujuan manajemen perubahan adalah mengupayakan agar proses transformasi berlangsung dalam waktu yang relatif cepat dengan kesulitan-kesulitan yang seminimal mungkin, bersikap positif terhadap perubahan

(mengurangi resistensi), meningkatnya daya inisiatif dalam melakukan perubahan, meningkatnya motivasi, berinisiatif dengan harapan yang tinggi.

Dengan demikian, jika manajemen perubahan ini dikelola dengan baik, yaitu direncanakan dengan matang, dilaksanakan sesuai program, serta dievaluasi, maka akan sangat bermanfaat bagi sekolah dan seluruh warga sekolah, serta bagi warga masyarakat sebagai pengguna pendidikan.

Manfaat perubahan diantaranya adalah sebagai berikut :

- a. Sekolah mampu beradaptasi dengan perubahan dalam lingkungan internal maupun eksternal untuk pembangunan berkelanjutan dan menjadikan sekolah yang efektif.
- b. Sekolah mampu berprestasi dan dapat meningkatkan kemampuan guru dan peserta didik untuk mencapai tujuan.
- c. Dapat menjaga iklim di sekolah menjadi lebih terbuka dan jujur warga sekolah sekolah merasa puas dan bangga.
- d. Pola pemeliharaan dapat mempertahankan loyalitas dan membuat seseorang menjadi kebanggaan di sekolah mereka sendiri. Ini merupakan tradisi yang baik untuk membuat seseorang ingin menjadi orang yang terbaik.

4. Strategi Mencapai Perubahan

Pelaksanaan manajemen perubahan dapat dilakukan dengan berbagai teknik / strategi seperti berikut :

- a. Pendidikan dan Komunikasi.
 - 1) Teknik/strategi yang diberikan dengan memberikan penjelasan secara tuntas tentang latar belakang, tujuan, dan akibat adanya perubahan.
 - 2) Mengomunikasikan berbagai perubahan dalam berbagai bentuk dan kesempatan, ini digunakan bila ada kekurangan atau ketidaktepatan informasi dan analisis
- b. Partisipasi.

Teknik yang digunakan dengan mengajak semua pihak untuk mengambil keputusan. Pimpinan hanya bertindak sebagai fasilitator dan motivator. Hal ini digunakan bila inisiator tidak mempunyai informasi yg dibutuhkan untuk merancang perubahan dan sedangkan orang lainnya mempunyai kekuasaan untuk menolak.
- c. Memberikan kemudahan dan dukungan.

Jika pegawai takut atau cemas, lakukan konsultasi atau bahkan terapi. Beri keterampilan yg mempermudah dan mendukung proses perubahan. Taktik ini digunakan bila penolakan berkembang sebagai hasil ketidakmampuan adaptasi

d. **Negosiasi dan persetujuan**

Membangun inisiatif perubahan dengan bersedia menyesuaikan perubahan dengan kebutuhan dan kepentingan para penolak aktif atau potensial. Cara ini biasa dilakukan jika yang menentang mempunyai kekuatan yang cukup besar.

e. **Manipulasi dan Kooptasi.**

Manipulasi adalah menutupi kondisi yg sesungguhnya. Misalnya memelintir (*twisting*) fakta agar tampak lebih menarik, tidak mengutarakan hal yang negatif, dsb.. Kooptasi dilakukan dengan cara memberikan kedudukan penting kepada pimpinan penentang perubahan dalam mengambil keputusan. Teknik ini digunakan bila taktik lain tidak akan berhasil atau mahal

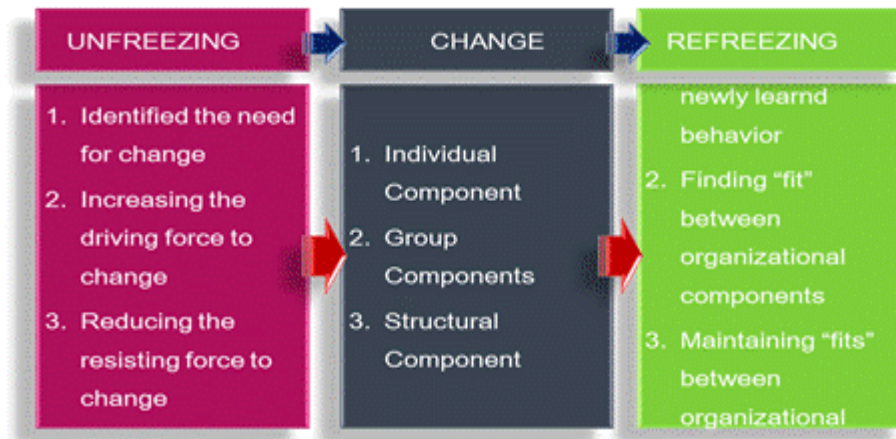
f. **Paksaan.**

- 1) Berikan ancaman dan jatuhkan hukuman bagi siapapun yang menentang dilakukannya perubahan.
- 2) Bila kecepatan adalah esensial, dan inisiator perubahan mempunyai kekuasaan cukup besar.
- 3) Mengelola Perubahan Sekolah

Terdapat beberapa model manajemen perubahan yang berisi langkah-langkah dalam melakukan perubahan organisasi, termasuk organisasi sekolah sebagai berikut. Model yang akan dikemukakan, adalah model Kurt Lewin (Bapak manajemen perubahan); Mike Green; ADKAR; Julian Randall.

a. **Model Kurt Lewin.**

Kurt Lewin dalam Chung and Megginson (1990) mengemukakan langkah-langkah dalam pengembangan organisasi ditunjukkan pada gambar 2.10 berikut. Manajemen perubahan organisasi yang dikemukakan oleh Kurt Lewin menggunakan konsep ilmu fisika dan teknik, di mana suatu benda misalnya besi, bila akan dirubah bentuknya, maka harus dicairkan (*unfreezing*) terlebih dulu agar mudah dibentuk. Setelah benda yang akan dibentuk dicairkan maka, selanjutnya dimasukkan dalam cetakan sehingga diharapkan diperoleh bentuk baru seperti yang diinginkan. Setelah besi cair dimasukkan dalam cetakan (*change*), maka selanjutnya didinginkan (*refreezing*) sehingga akan diperoleh bentuk baru yang permanen.



Gambar 2.10.

Langkah-langkah Manajemen Perubahan Organisasi, menurut Kurt Lewin

Langkah-langkah manajemen perubahan yang dikemukakan oleh Kurt Lewin (1990) adalah sebagai berikut.

- 1) Pada tahap pertama, dinamakan tahap pencairan. Pada tahap ini yang dilakukan pimpinan adalah menjelaskan tentang arti pentingnya perubahan, memperkuat dorongan untuk berubah, dan mengurangi hambatan perubahan.
Terkait dengan manajemen perubahan sekolah, karena terjadinya perubahan dari kurikulum 2006 menuju kurikulum 2013, maka pada tahap ini kepala sekolah perlu menjelaskan tentang pentingnya perubahan dari kurikulum 2006 menuju kurikulum 2013, mencari dan memperkuat dukungan untuk berubah, dan mengurangi hambatan dan memperkecil adanya penolakan terhadap perubahan dari kurikulum 2006 ke kurikulum 2013.
- 2) Pada tahap kedua dinamakan tahap mengubah. Pada tahap ini yang dilakukan adalah mengubah *Individual Component*, *Group Components* *Structural Component*. Komponen individu, kelompok dan struktur.
- 3) Pada tahap ketiga tahap pembekuan atau tahap pemeliharaan agar perubahan yang terjadi bisa lebih permanen. Pada tahap ini yang dilakukan adalah, *reinforcing the newly learned behavior* (memberi dorongan kepada perilaku baru) *finding "fit" between organizational components* (penyesuaian antar komponen organisasi), *maintaining "fits" between organizational components*, memelihara antar komponen organisasi yang telah sesuai.

b. Model ADKAR

Proci, pengembangan manajemen perubahan yang sederhana disingkat dengan ADKAR, merupakan singkatan dari *Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement*.

- 1) **Kesadaran**: pimpinan meningkatkan kesadaran para anggotanya tentang pentingnya dan rencana perubahan yang akan dilakukan.
- 2) **Harapan**, pimpinan mengajak dan mendorong para anggotanya agar mau mendukung dan melaksanakan perubahan
- 3) **Ilmu pengetahuan**, para anggota organisasi ditingkatkan pengetahuan agar memiliki bekal untuk melaksanakan perubahan yang telah ditentukan
- 4) **Keterampilan**, meningkatkan kemampuan para anggota agar dapat mengimplementasikan perubahan yang telah ditetapkan.
- 5) **Penguatan**, pimpinan memberikan dorongan dan motivasi kepada seluruh anggota organisasi secara terus menerus agar hasil perubahan yang telah dicapai dapat dijaga dan dipertahankan.

Perubahan yang telah dilaksanakan harus dikontrol, agar rencana perubahan yang telah ditetapkan dapat dilaksanakan dan hasilnya tercapai. Hussey (2000) menyatakan terdapat paling tidak 10 (sepuluh) penyebab kegagalan dalam melaksanakan perubahan sebagai berikut:

- 1) Implementasi memerlukan waktu lebih lama dari yang diperkirakan
- 2) Banyak masalah yang tidak teridentifikasi sebelumnya
- 3) Aktivitas perubahan tidak cukup terorganisir
- 4) Aktivitas dan krisis bersaing memecahkan perhatian sehingga keputusan dan rencana tidak dilaksanakan sebagaimana mestinya
- 5) Manajer kurang memiliki kapabilitas untuk melakukan perubahan
- 6) Instruksi dan pelatihan yang diberikan kepada sub-ordinat tidak cukup.
- 7) Faktor eksternal yang tidak terkendali berdampak serius terhadap implementasi perubahan
- 8) Manajer unit kerja tidak cukup dalam memberikan arahan dan lemah dalam kepemimpinan
- 9) Tugas pokok implementasi tidak terdefiniskan secara rinci.
- 10) Sistem informasi yang tersedia tidak cukup untuk memonitor implementasi

5. Penjaminan Proses dan Hasil Perubahan

Pada dasarnya penjaminan proses dan hasil perubahan merupakan rangkaian dari kegiatan manajemen perubahan. Kegiatan ini dilakukan dalam rangka memastikan bahwa proses perubahan berjalan sesuai dengan program

yang telah ditetapkan. Adapun bentuk dari penjaminan proses dan hasil perubahan ini bisa berupa kegiatan monitoring/pengawasan dan evaluasi keterlaksanaan program perubahan yang telah ditentukan.

Lebih lanjut, dalam rangka melaksanakan kegiatan penjaminan tersebut di atas kepala sekolah perlu membentuk tim monitoring dan evaluasi yang beranggotakan sekurang-kurangnya empat orang berasal dari unsur pendidik, perwakilan Komite Sekolah dan Pengawas Sekolah sebagai pembina teknis. Untuk memenuhi kelengkapan pelaksanaan kegiatan ini kepala sekolah perlu memimpin tim untuk menyusun instrument monitoring dan evaluasi program perubahan. Berikut ini contoh format instrument monitoring/evaluasi program perubahan sekolah.

**PELAKSANAAN MONITORING/EVALUASI *)
HASIL PERUBAHAN**

Nama sekolah :
Kecamatan :
Kota /Kabupaten :

Hari/ Tgl	Program	Sasaran	Target	Hasil	Hambatan
7 Maret 2014	Pelaksanaan proses pembelajaran dengan pendekatan saintifik	Pendidik di kelas sasaran pelaksana kurikulum 2013	Seluruh proses pembelajaran di kelas sasaran pelaksana kurikulum 2013 dilaksanakan dengan pendekatan saintifik sesuai karakteristik materi pembelajaran	Baru sekitar 30 % kelas sasaran kurikulum 2013 melaksanakan kegiatan pembelajaran menggunakan pendekatan saintifik	Pendidik di kelas sasaran kurang mampu secara optimal untuk melaksanakan kegiatan pembelajaran dengan pendekatan pembelajaran saintifik
<p>Kesimpulan dan Rekomendasi : Pelaksanaan pembelajaran saintifik di kelas sasaran belum terlaksana sesuai target . yang diprogramkan. Perlu adanya penguatan bagi pendidik di kelas sasaran agar lebih memahami dan mampu melaksanakan kegiatan pembelajaran dengan pendekatan saintifik.</p>					

Mengetahui Pengawas Pembina,2014

Pelaksana Monitoring/Evaluasi

Keterangan : *) Coret yang tidak perlu

Pengawasan/monitoring ini dilakukan untuk mengetahui tingkat pelaksanaan rencana perubahan sesuai program dan tujuan. Sedangkan evaluasi dilakukan untuk mengetahui ketercapaian program dan tujuan yang

telah dilaksanakan. Dengan adanya pengawasan dan evaluasi ini, akan dapat diketahui hambatan, dan kelemahan dalam melaksanakan perubahan. Berdasarkan kelemahan dan hambatan tersebut, selanjutnya dianalisis untuk mencari sebab-sebab timbulnya hambatan. Berdasarkan sebab-sebab tersebut selanjutnya ditentukan tindak lanjut untuk mengatasinya.

6. Aktivitas Pembelajaran

Aktivitas pembelajaran dikembangkan dengan pendekatan saintifik, model pembelajaran berbasis aktivitas (*lesson learning*), pembelajaran berbasis tugas (*learning based project*). Langkah kegiatan pembelajaran dilakukan pada beberapa langkah berikut:

1. Membaca, mendengar, menyimak, melihat bahan ajar materi Manajemen Perubahan
2. Menyusun beberapa pertanyaan tentang informasi yang tidak dipahami dari apa yang diamati atau pertanyaan untuk mendapatkan informasi tambahan tentang apa yang diamati
3. Mengumpulkan beberapa informasi dengan mengamati video tentang pelaksanaan manajemen perubahan. Mengumpulkan beberapa fakta tentang perubahan yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan.
4. Mengolah informasi yang sudah dikumpulkan baik terbatas dari hasil kegiatan mengumpulkan/eksperimen mau pun hasil dari kegiatan mengamati dan kegiatan mengumpulkan informasi dari tayangan video.
5. Menyampaikan hasil pengamatan, kesimpulan berdasarkan hasil analisis secara lisan, tertulis, atau media lainnya

7. Penilaian

Penilaian Otentik dengan instrument pengamatan

Indikator Pencapaian

1. Sikap

- a. Kedisiplinan : hadir tepat waktu, menyelesaikan tugas tepat waktu
- b. Kerjasama : memiliki tanggung jawab untuk menyelesaikan tugas dengan baik
- c. Tanggung jawab : Mampu bekerjasama dalam menyelesaikan tugas dan bersama-sama mencari solusit erhadap permasalahan yang dihadapi kelompok

2. Pengetahuan

Tes Tulis : Pre dan Post tes

3. Keterampilan

- a. Keterampilan berpikir
- b. Keterampilan reaktif
- c. Keterampilan interaktif
- d. Keterampilan kontribusi dalam kelompok
- e. Keterampilan memimpin

D. Rangkuman

Manajemen perubahan adalah proses pengelolaan sumber daya untuk membawa keadaan sekarang menuju keadaan baru yang diharapkan, sesuai dengan kurikulum tahun 2013.

Berdasarkan tingkat kedalaman perubahan dan metodenya maka jenis perubahan yang dihadapi meliputi perubahan rutin, darurat, mutu radikal dan kondisi makro.

Keberhasilan mengembangkan budaya sekolah ditentukan dengan efektivitas komunikasi dan interaksi kepala sekolah dengan pemangku kepentingan sehingga membangkitkan kepatuhan, disiplin, dan motif berpartisipasi untuk mewujudkan keunggulan.

Dengan adanya kurikulum 2013, maka perubahan yang utama adalah merubah model kepemimpinan dari model konvensional, berubah menjadi kepemimpinan perubahan. Kepala sekolah harus menjadi agen perubahan di sekolah, mampu merubah pola pikir pendidik dan tenaga kependidikan yang ada di sekolah yang dipimpinnya, memberi motivasi sehingga menjadi daya dorong untuk melaksanakan perubahan. Sebagai pimpinan, kepala sekolah juga harus berperan sebagai manajer yang berfungsi mengelola perubahan melalui pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen sekolah dalam rangka perubahan sekolah.

Dengan perubahan kurikulum sekolah dari kurikulum 2006 menjadi kurikulum 2013, maka elemen perubahan di kelas yang inti adalah proses pembelajaran. Pada kurikulum sebelumnya proses pembelajaran menekankan pada "guru memberi tahu" maka proses pembelajaran berubah menjadi model pembelajaran "siswa mencari tahu".

Proses pelatihan menggunakan pendekatan saintifik dan metode *action learning* dan *learning based project*. Metode *action learning* (belajar berbasis karya) untuk membangun dan mengimplementasikan ide inovatif dalam pengembangan keunggulan sekolah berdasarkan fakta empiris. Metode pembelajaran berbasis proyek untuk menghasilkan rancangan model penerapan manajemen perubahan.

E. Refleksi

Setelah kegiatan pembelajaran, Bapak/ Ibu dapat melakukan refleksi dengan menjawab pertanyaan berikut ini:

1. Apa yang Bapak/Ibu pahami setelah mempelajari materi manajemen perubahan ?
2. Pengalaman penting apa yang Bapak/Ibu peroleh setelah mempelajari materi manajemen perubahan?
3. Apa manfaat materi manajemen perubahan terhadap tugas Bapak/Ibu sebagai kepala sekolah?
4. Apa rencana tindak lanjut Bapak/Ibu lakukan setelah kegiatan pelatihan ?
5. Untuk mencapai mutu lulusan yang unggul, perubahan apa yang akan dilakukan oleh Bapak/Ibu?



Manajemen dan Kepemimpinan Sekolah

Bagian II **Budaya Sekolah**

*Bahan Ajar
Implementasi Kurikulum 2013
Untuk Kepala Sekolah*

LANGKAH KEGIATAN INTI



MENGEMBANGKAN BUDAYA SEKOLAH

A. Deskripsi Materi

Materi pelatihan kepala sekolah tentang budaya sekolah dalam persiapan pelaksanaan kurikulum 2013 meliputi:

1. Konsep budaya sekolah
2. Tujuan pengembangan budaya sekolah
3. Kerangka pengembangan budaya sekolah
4. Model strategi pengembangan budaya sekolah
5. Penjaminan keterlaksanaan dan keberhasilan budaya sekolah

B. Tujuan Pelatihan

Kepala sekolah mampu peningkatan kompetensi SDM yang ada di sekolah secara efektif dalam menjamin terwujudnya keunggulan pemenuhan Standar Kompetensi Lulusan pada pelaksanaan kurikulum 2013 melalui pengembangan budaya sekolah.

C. Uraian Materi

1. Konsep Budaya Sekolah

Kebudayaan menurut Koentjaraningkat (1987) merupakan keseluruhan sistem gagasan, tindakan, dan hasil karya manusia dalam rangka kehidupan masyarakat yang dijadikan miliknya melalui belajar.

Budaya sekolah adalah nilai-nilai dominan yang didukung oleh sekolah atau falsafah yang menuntun kebijakan sekolah terhadap semua unsur dan komponen sekolah termasuk stakeholders pendidikan, seperti cara melaksanakan pekerjaan di sekolah serta asumsi atau kepercayaan dasar yang dianut oleh warga sekolah. Budaya sekolah merujuk pada suatu sistem nilai, kepercayaan dan norma-norma yang diterima secara bersama, serta dilaksanakan dengan penuh kesadaran sebagai perilaku alami, yang dibentuk oleh lingkungan yang menciptakan pemahaman yang sama diantara seluruh unsur dan stakeholder sekolah baik itu kepala sekolah, pendidik, tenaga kependidikan, peserta didik dan jika perlu membentuk opini masyarakat yang sama dengan sekolah

Budaya sekolah sangat erat kaitanya dengan pembentukan suasana sekolah yang kondusif. Efektivitas pengembangan kondisi sekolah mengacu pada materi diskusi Partnership For Global Learning (2012) harus memenuhi 6 indikator sebagai berikut:

- a. Memusatkan fokus pembelajaran pada hasil belajar peserta didik.

- b. Menjamin keseimbangan antara kegiatan belajar individual, kolaborasi, dan belajar dalam interaksi sosial.
- c. Selaras dengan kebutuhan pengembangan motivasi peserta didik.
- d. Sensitif terhadap perbedaan individu
- e. Menantang peserta didik dengan tidak memberikan lebih dari kapasitasnya.

Belum semua sekolah memahami pentingnya budaya sekolah. Hal ini terlihat pada fakta bahwa belum semua sekolah memiliki program pengembangannya. Kondisi ini terjadi karena sebagian kepala sekolah belum memahami dan terampil dalam merencanakan, melaksanakan pengembangan, dan mengukur efektivitas pengembangan budaya sekolah. Hal itu tidak berarti kepala sekolah tidak memperhatikan pengembangannya. Pada kenyataannya banyak kepala sekolah yang sangat memperhatikan akan pentingnya membangun suasana sekolah, suasana kelas, membangun hubungan yang harmonis untuk menunjang terbentuknya norma, keyakinan, sikap, karakter, dan motif berprestasi sehingga tumbuh menjadi sikap berpikir warga sekolah yang positif. Hanya saja kenyataan itu sering tidak tampak pada dokumen program pengembangan budaya.

Penyebaran dan perkembangannya berproses seiring dengan perkembangan kehidupan. Stolp dan Smith (1994) menyatakan budaya sekolah berkembang bersamaan dengan sejarah sekolah. Wujudnya dalam bentuk norma, nilai-nilai, keyakinan, tata upacara, ritual, tradisi, mitos yang dipahami oleh seluruh warga sekolah. Karena perbedaan tingkat keyakinan, norma, dan nilai-nilai yang diyakini oleh warga sekolah telah menyebabkan sekolah memiliki tradisi berbeda-beda.

Data menunjukkan meskipun terdapat beberapa sekolah yang memiliki sumber keuangan yang sama besar, namun penampilan fisik dan prestasinya berbeda. Lebih dari itu, bisa terjadi sekolah dalam satu kompleks, didukung dengan lingkungan masyarakat yang sama, latar belakang pendidikan kepala sekolah dan guru-gurunya sama, namun karena memiliki budaya sekolah yang berbeda, iklim sekolah berbeda, maka prestasinya menjadi berbeda.

Tingkat pemahaman dan kepatuhan pada norma, nilai-nilai, keyakinan, ritual, tradisi, mite yang sekolah miliki menyebabkan tradisi, penampilan fisik, dan prestasi sekolah berbeda beda.

Keberhasilan mengembangkan budaya sekolah ditentukan dengan efektivitas komunikasi dan interaksi kepek dengan pemangku kepentingan sehingga membangkitkan kepatuhan, disiplin, dan motif berpartisipasi untuk mewujudkan keunggulan.

Tingkat pemahaman dan kepatuhan pada norma, nilai, dan keyakinan sekolah diperoleh melalui proses belajar. Maka jadikanlah sekolah sebagai organisasi pembelajar

Perbedaan tersebut dipengaruhi oleh pemahaman dan kepatuhan warga sekolah terhadap norma, nilai-nilai, dan keyakinan yang mereka junjung. Makin kuat keyakinan dan kepatuhan warga terhadap norma dan nilai-nilai semakin tinggi pula keterikatannya pada sekolah, semakin besar rasa memiliki, dan makin kuat motif belajarnya.

Berkenaan dengan itu, Stolp dan Smith (1994: xiii) menyatakan bahwa, bagaimanapun keadaannya, perubahan budaya lingkungan sebenarnya menjadi tantangan yang berat. Sekolah berada dalam kondisi ketidakpastian. Karena itu, sekolah memerlukan perhatian pimpinan yang cerdas, yang pandai memecahkan masalah yang kompleks pada gelombang perubahan yang arahnya serba tidak pasti.

Homer Dixon yang dikutip oleh Fullan (2001: hal 4) menyatakan bahwa kepala sekolah menghadapi tantangan dalam mengelola masalah yang makin kompleks. Ketidakpastian menyebabkan krisis datang tanpa aba-aba. Daya kendalinya selalu memerlukan dukungan pemikiran yang handal. Gelombang masalah yang datang selalu berbeda. Karena itu kepala sekolah harus selalu membaharui idenya secara inovatif untuk mendukung kebijakan dan tindakan yang efektif atau mencapai tujuan.

Tantangan utama kepala sekolah dalam mengembangkan budaya sekolah adalah membangun suasana sekolah yang kondusif melalui pengembangan komunikasi dan interaksi yang sehat antara kepala sekolah dengan peserta didik, pendidik, tenaga kependidikan, orang tua peserta didik, masyarakat, dan pemerintah. Komunikasi dan interaksi yang sehat memiliki dua indikator yaitu tingkat keseringan dan kedalaman materi yang dibahas. Di samping itu, kepala sekolah perlu mengembangkan komunikasi multi arah untuk mengintegrasikan seluruh sumber daya secara optimal.

Kepala sekolah menghadapi masalah yang berubah dan krisis silih berganti. Untuk itu diperlukan ide yang terbaru dan inovatif

2. Tujuan Pengembangan Budaya Sekolah

Tujuan pengembangan budaya sekolah adalah untuk membangun suasana sekolah yang kondusif melalui pengembangan komunikasi dan interaksi yang sehat antara kepala sekolah dengan peserta didik, pendidik, tenaga kependidikan, orang tua peserta didik, masyarakat, dan pemerintah.

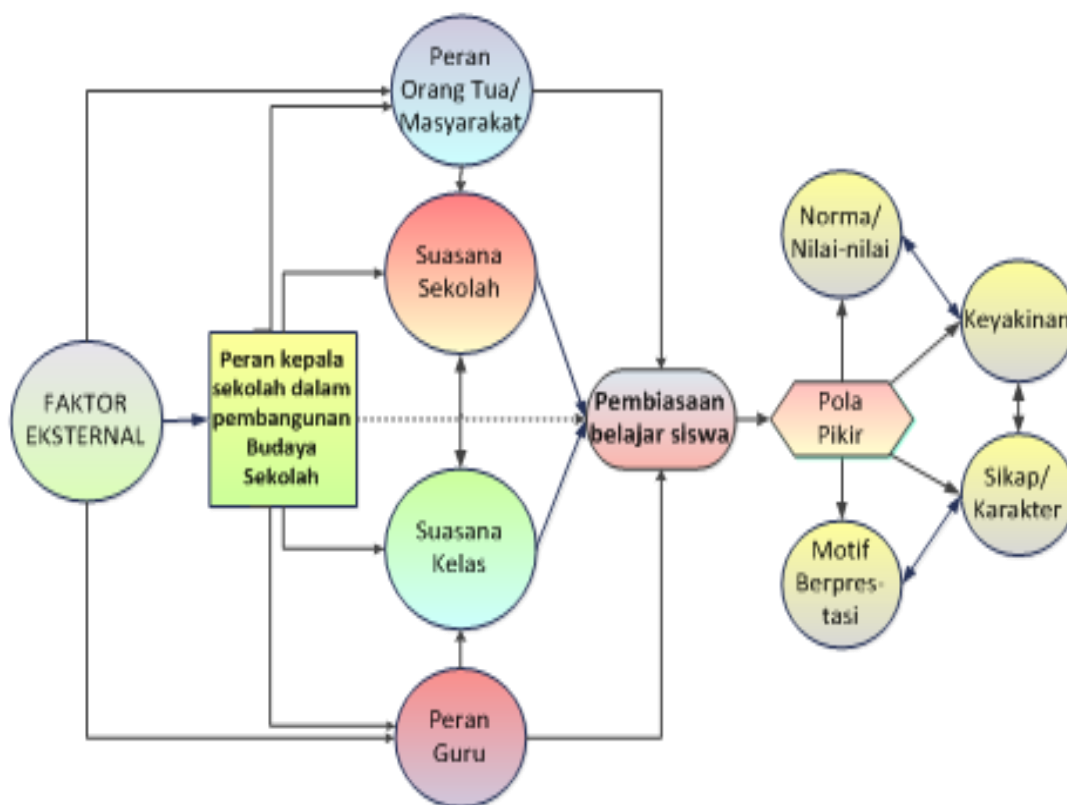
Beberapa manfaat yang bisa diambil dari upaya pengembangan budaya sekolah, diantaranya : (1) menjamin kualitas kerja yang lebih baik; (2) membuka seluruh jaringan komunikasi dari segala jenis dan level baik komunikasi vertikal maupun horizontal; (3) lebih terbuka dan transparan; (4) menciptakan kebersamaan dan rasa saling memiliki yang tinggi; (5) meningkatkan solidaritas dan rasa kekeluargaan; (6) jika menemukan

kesalahan akan segera dapat diperbaiki; dan (7) dapat beradaptasi dengan baik terhadap perkembangan IPTEK.

3. Kerangka Pengembangan Budaya Sekolah

Hubungan antara unsur dalam peran kepala sekolah terhadap penguatan budaya sekolah dapat dilihat dalam gambar berikut:

Diagram Arah Pengembangan Budaya Sekolah

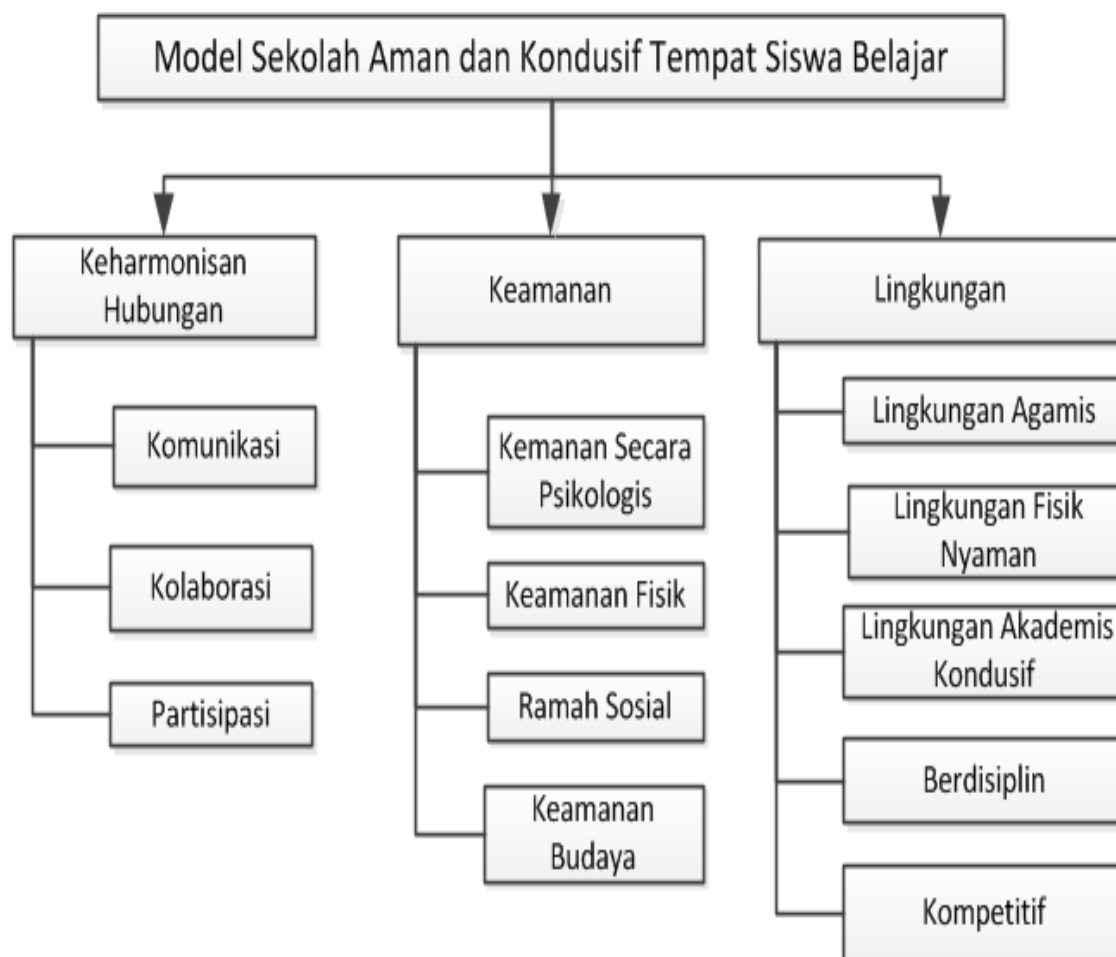


Pada diagram pengembangan budaya sekolah, kepala sekolah bertugas mengembangkan kondisi sekolah yang kondusif. Kondisi itu memerlukan komunikasi dan interaksi antara kepala sekolah dengan pendidik, orang tua peserta didik, tenaga kependidikan dan peserta didik harmonis. Kerja sama yang baik semua pihak diharapkan dapat menunjang pengembangan interaksi yang positif menumbuhkan pola pikir dan pola tindak dalam bentuk terhadap norma, nilai-nilai yang sekolah junjung. Di samping itu, diharapkan pula dengan dukungan sekolah yang kondusif para pemangku kepentingan memiliki keyakinan bahwa sekolahnya dapat mewujudkan prestasi terbaik karena ditunjang dengan motif berprestasi yang tinggi.

Untuk lebih memahami bidang garapan yang menjadi tantangan membangun sekolah yang kondusif tergambar pada diagram dibawah ini.

Dalam gambar terlihat jelas bahwa tugas kepala sekolah meliputi tiga bidang utama, yaitu:

- a. mengembangkan keharmonisan hubungan yang direalisasikan dalam komunikasi, kolaborasi untuk meningkatkan partisipasi.



- b. mengembangkan keamanan baik secara psikologis, fisik, sosial, dan keamanan kultural. Sekolah menjaga agar setiap warga sekolah nyaman dalam komunitasnya.
- c. mengembangkan lingkungan sekolah yang agamis, lingkungan fisik sekolah yang bersih, indah, dan nyaman, mengembangkan lingkungan sekolah yang kondusif secara akademik. Pendidik dan peserta didik memiliki motif berprestasi serta keyakinan yang tinggi untuk mencapai target belajar yang bernilai dengan suasana yang berdisiplin dan kompetitif.

Untuk mendukung ini kepala sekolah hendaknya memperhatikan kemampuan diri dalam mengendalikan kepribadian, prilaku, dan sikap kepemimpinan kepala sekolah yang mendukung sehingga semua pihak dapat menjaga harmoni kerja sama yang baik. Keterampilan lain yang diperlukan adalah membangun kreasi dalam memberikan pelayanan agar memenuhi

harapan semua pihak. Dan, ini merupakan bagian terpenting dalam kepemimpinan (Celtus R. Bulach, 2011).

Tinggi rendahnya semangat kerja sama, kepatuhan terhadap norma atau nilai-nilai yang baik, kebiasaan baik, keyakinan yang tinggi, motif berprestasi guru dan siswa sangat bergantung pada karakter kepemimpinan kepala sekolah. Dalam menunjang pengembangan budaya sekolah, Fullan (2001) menyatakan bahwa kepala sekolah hendaknya menegakkan lima prinsip berikut :

- 1) selalu berorientasi pada pencapaian tujuan; mengembangkan visi dengan jelas dan kandungannya menjadi milik bersama.
- 2) menerapkan kepemimpinan partisipatif dengan memperluas peran pendidik dalam pengambilan keputusan.
- 3) berperan sebagai kepala sekolah yang inovatif dengan meningkatkan keyakinan bahwa pendidik dapat mengembangkan perilaku yang mendukung perubahan.
- 4) memerankan kepemimpinan yang meyakinkan pendidik sehingga mereka berpersepsi bahwa kepala sekolahnya "benar" menunjang efektivitas mereka bekerja.
- 5) mengembangkan kerja sama yang baik antar pendidik dalam interaksi formal maupun informal.

Bagi kepala sekolah aspek mana pun kembali ke pemikiran awal yang menyatakan bahwa seluruh unsur kebudayaan berkembang melalui proses belajar. Oleh karena itu inti dari pengembangan kultur adalah membangun hubungan yang baik, meningkatkan keamanan sekolah secara fisik maupun psikologis, meningkatkan lingkungan yang kondusif. Untuk itu kepala sekolah dan seluruh pemangku kepentingan perlu terus belajar karena konteks budaya sekolah terus berubah tanpa henti.

Relevan dengan kondisi itu, Peter Senge menyatakan bahwa kepala sekolah perlu memerankan diri sebagai teladan yang ditunjukkan dengan indikator :

- 1) Menjadi personal yang bersiplin tinggi dalam memfokuskan energi dalam mewujudkan visi-misi, bersabar, dan memahami fakta secara objektif.
- 2) Menjadi mental model dalam mempengaruhi dan memahami keadaan sekitar dan serta dapat merespon dengan tepat.
- 3) Mengembangkan visi-misi bersama sebagai dasar untuk mengembangkan komitmen yang berkembang secara berkelanjutan sehingga kepala sekolah tidak hanya mengembangkan kepatuhan.

Kepala sekolah yang efektif mendukung pengembangan budaya sekolah:

- Visioner, tujuan terukur dan objektif
- Pemimpin partisipatif, mengambil keputusan bersama
- Inovatif dan yakin guru dan siswa dapat berprestasi
- Membangun persepsi dia pemimpin "benar".
- Mengembangkan kerja sama pendidik secara formal dan nonformal

- 4) Mengembangkan tim pembelajar yang dialogis, mengembangkan kapasitas tim, mengganti asumsi dengan pemikiran bersama.
- 5) Mengembangkan berpikir sistem yang mengintegrasikan dengan keempat disiplin di atas.

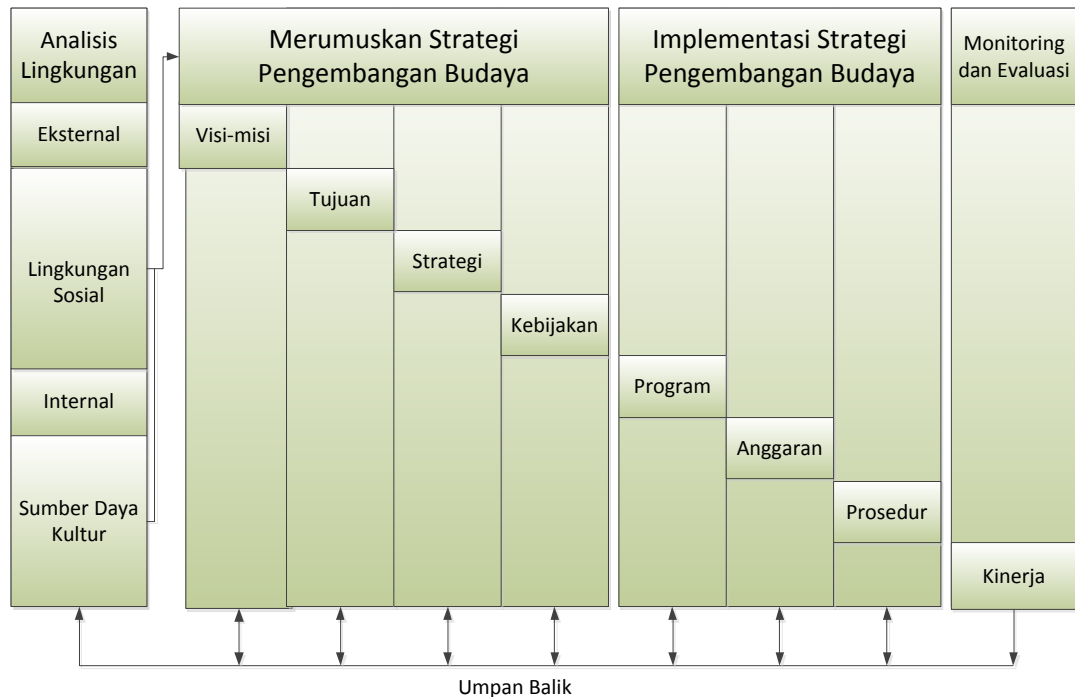
Dari uraian itu dapat disimpulkan bahwa keberhasilan pengembangan budaya sekolah menjadi penentu keberhasilan meningkatkan lulusan yang bermutu. Karena itu, kepala sekolah penting memperhatikan berbagai prinsip utama sebagai berikut:

- 1) Budaya merupakan norma, nilai, keyakinan, ritual, gagasan, tindakan, dan karya sebagai hasil belajar.
- 2) Perubahan budaya mencakup proses pengembangan norma, nilai, keyakinan, dan tradisi sekolah yang dipahami dan dipatuhi warga sekolah yang dikembangkan melalui komunikasi dan interaksi sehingga mengukuhkan partisipasi.
- 3) Untuk dapat mengubah budaya sekolah memerlukan pemimpin inspiratif dan inovatif dalam mengembangkan perubahan perilaku melalui proses belajar
- 4) Efektivitas perubahan budaya sekolah dapat terwujud dengan mengembangkan sekolah sebagai organisasi pembelajar melalui peran kepala sekolah menjadi teladan.
- 5) Mengembangkan budaya sekolah memerlukan ketekunan, keharmonisan, dan perjuangan tiada henti karena budaya di sekitar sekolah selalu berubah ke arah yang tidak selalu sesuai dengan harapan sekolah.

4. Model Strategi Pengelolaan Budaya Sekolah

Pengembangan budaya sekolah tidak lepas dari budaya masyarakat di sekitarnya. Oleh karena itu pengembangan budaya sebaiknya berdasarkan kebutuhan sekolah yang di dalamnya terdapat kepala sekolah, pendidik, dan peserta didik yang terintegrasi pada budaya yang berkembang di lingkungannya. Di samping budaya sekolah merupakan bagian dari budaya lingkungan sekitarnya, sekolah harus dapat berfungsi sebagai agen pengembang budaya lingkungan.

Sekolah dalam fungsinya sebagai agen perubahan budaya perlu merumuskan rencana, strategi pengembangan, dan monitoring dan evaluasi pembangunan budaya sekolah dengan menggunakan model pengembangan sebagai berikut:



Langkah pertama adalah Analisis Lingkungan eksternal dan internal. Pada tahap ini apabila dilihat dari model analisis lingkungan adalah mengidentifikasi peluang dan ancaman yang datang dari budaya sekitar sekolah. Di samping itu analisis lingkungan diperlukan untuk mengidentifikasi kekuatan kelemahan dari dalam. Dari analisis lingkungan akan diperoleh sejumlah masalah yang sekolah perlu selesaikan.

Langkah Kedua adalah merumuskan strategi yang meliputi penetapan visi-misi yang menjadi arah pengembangan, tujuan pengembangan, strategi pengembangan, dan penetapan kebijakan. Arah pengembangan dapat dijabarkan dari visi-dan misi menjadi indikator pada pencapaian tujuan. Contoh dalam pengembangan keyakinan akan dibuktikan dengan sejumlah target yang tinggi pada setiap indikator pencapaian. Contoh ini dapat dijabarkan lebih lanjut pada model operasional penguatan nilai kerja sama dan yang kompetitif. Misalnya sekolah membagi kelompok kerja dengan semangat kebersamaan, namun antar kelompok dikondisikan agar selalu berkompetisi untuk mencapai target yang terbaik. Oleh karena itu, sekolah secara internal tidak mengembangkan model kompetisi individual karena dapat mengurangi makna pengembangan nilai kebersamaan dan kekompakan. Program kerja berbasis kolaborasi pada model ini dapat dikukuhkan melalui penetapan kelompok kerja yang ditetapkan dalam surat tugas dari kepala sekolah sebagai pemangku kebijakan.

Selanjutnya sekolah dapat mengembangkan model lain yang dipandang lebih inovatif dan sesuai dengan kebutuhan sekolah.

Langkah ketiga; Implementasi strategi, langkah ini harus dapat menjawab bagaimana caranya sekolah melaksanakan program. Jika pada model

pertama sekolah berencana untuk mengembangkan nilai kebersamaan melalui pelaksanaan kegiatan kolaboratif dan kompetitif, maka sekolah hendaknya menyusun strategi pada kegiatan yang mana yang dapat dikolaborasikan dan dikompetisikan.

Sekolah dapat memilih bidang yang akan dikolaborasikan bersifat kompetitif dari berbagai bidang kegiatan sebagaimana yang telah dipelajari pada diagram di bab 2. Contoh, sekolah berencana untuk mengembangkan lingkungan fisik sekolah yang nyaman. Pada kegiatan ini diperkukan nilai kebersamaan, semangat berkolaborasi, semangat berpartisipasi dari seluruh pemangku kepentingan di sekolah. Pengembangan nilai harus diwujudkan dalam kepatuhan atas kesepakatan yang dituangkan dalam peraturan. Oleh karena itu pengembangan budaya sekolah sangat erat kaitannya dengan peraturan dan kepatuhan seluruh warga sekolah pada pelaksanaan kegiatan sehari-hari di sekolah.

Pada langkah ketiga, peran kepala sekolah yang penting adalah;

- 1) menetapkan kebijakan atas kesepakatan bersama;
- 2) Merealisasikan strategi.
- 3) Melaksanakan perbaikan proses berdasarkan data yang diperoleh dari pemantauan.
- 4) Melakukan evaluasi kegiatan berbasis data hasil pemantauan.

Memperhatikan kelima langkah kegiatan yang penting dalam pelaksanaan strategi mengisyaratkan bahwa kepala sekolah perlu memahami benar tentang: (1) kebutuhan pengembangan budaya sekolah, (2) tujuan pelaksanaan, (3) indikator dan target keberhasilan, (4) memastikan bahwa rencana dapat diimplementasikan, (5) memastikan bahwa proses pelaksanaan dan hasil pengembangan budaya sekolah sesuai dengan yang diharapkan.

Langkah keempat adalah monitoring dan evaluasi. Langkah ini merupakan bagian dari sistem penjaminan mutu. Kepala sekolah melalui monitoring memenuhi kewajiban untuk memastikan bahwa proses pelaksanaan kegiatan sesuai dengan rencana. Jadwal pelaksanaan memenuhi target waktu. Tahap pelaksanaan sesuai dengan yang direncanakan. Lebih dari itu hasil yang diharapkan sesuai dengan target.

Jika dalam proses pelaksanaan dan hasil yang dicapai meleset dari target maka kepala sekolah segera melakukan perbaikan proses agar hasil akhir yang dicapai sesuai dengan yang diharapkan.

Perhatikan data elemen perubahan yang menjadi tantangan kepala sekolah dalam mengubah kebiasaan pendidik dalam mengendalikan proses pembelajaran. Terdapat tradisi yang melekat pada pelaksanaan pembelajaran dan ini dapat dilihat dalam banyak pengalaman guru mengajar di dalam kelas. Pembelajaran berpusat pada guru. Tantangan baru mengubah tradisi itu menjadi pembelajaran berpusat pada peserta didik.

Upaya pengembangan budaya sekolah seyogyanya mengacu kepada beberapa prinsip berikut ini.

- 1) Berfokus pada Visi, Misi dan Tujuan Sekolah
- 2) Penciptaan Komunikasi Formal dan Informal.
- 3) Memperhitungkan resiko karena setiap perubahan mengandung resiko yang harus ditanggung.
- 4) Menggunakan strategi yang jelas dan terukur
- 5) Memiliki komitmen yang kuat
- 6) Mengevaluasi keterlaksanaan dan keberhasilan budaya sekolah

Selain mengacu kepada sejumlah prinsip di atas, upaya pengembangan budaya sekolah juga seyogyanya berpegang pada asas-asas berikut ini:

- 1) Kerjasama tim (team work).
- 2) Menunjuk pada kemampuan untuk mengerjakan tugas dan tanggung jawab.
- 3) Keinginan merujuk pada kemauan atau kerelaan untuk melakukan tugas dan tanggung jawab untuk memberikan kepuasan terhadap peserta didik dan masyarakat
- 4) Kegembiraan (happiness). Nilai kegembiraan ini harus dimiliki oleh seluruh personil sekolah dengan harapan kegembiraan yang kita miliki akan berimplikasi pada lingkungan dan iklim sekolah yang ramah dan menumbuhkan perasaan puas, nyaman, bahagia dan bangga sebagai bagian dari personil sekolah.
- 5) Rasa hormat merupakan nilai yang memperlihatkan penghargaan kepada siapa saja baik dalam lingkungan sekolah maupun dengan stakeholders pendidikan lainnya.
- 6) Kejujuran merupakan nilai yang paling mendasar dalam lingkungan sekolah, baik kejujuran pada diri sendiri maupun kejujuran kepada orang lain.
- 7) Disiplin merupakan suatu bentuk ketaatan pada peraturan dan sanksi yang berlaku dalam lingkungan sekolah
- 8) Empati adalah kemampuan menempatkan diri atau dapat merasakan apa yang dirasakan oleh orang lain namun tidak ikut larut dalam perasaan itu.
- 9) Pengetahuan dan kesopanan para stakeholder sekolah yang disertai dengan kemampuan untuk memperoleh kepercayaan dari siapa saja akan memberikan kesan yang meyakinkan bagi orang lain.

5. Penjaminan Keterlaksanaan dan Keberhasilan Pengembangan Budaya Sekolah

Setiap program kegiatan perlu ada penjaminan keterlaksanaan dan keberhasilan. Hal ini dimaksudkan sebagai kontrol agar kegiatan dapat dilaksanakan sesuai dengan perencanaan. Proses penjaminan bisa berupa kegiatan monitoring/pengawasan dan evaluasi keterlaksanaan program perubahan yang telah ditentukan. Demikian juga dengan penjaminan keterlaksanaan dan keberhasilan pengembangan budaya sekolah.

Selanjutnya, seperti halnya manajemen perubahan, untuk melaksanakan proses penjaminan keberhasilan budaya sekolah pun kepala sekolah perlu membentuk tim monitoring dan evaluasi yang beranggotakan sekurang-kurangnya empat orang berasal dari unsur pendidik, Komite Sekolah dan Pengawas Sekolah sebagai Pembina teknis. Untuk memenuhi kelengkapan pelaksanaan kegiatan ini kepala sekolah perlu memimpin tim untuk menyusun instrument monitoring dan evaluasi program perubahan. Berikut ini contoh format instrumen monitoring/evaluasi program perubahan sekolah.

**PELAKSANAAN MONITORING/EVALUASI *)
HASIL PERUBAHAN**

Nama sekolah :
Kecamatan :
Kab/Kota :

Hari/ Tgl	Program	Sasaran	Target	Hasil	Hambatan
Kesimpulan:					

Mengetahui Pengawas Pembina,2014
Pelaksana Monitoring/Evaluasi

Keterangan : *) Coret yang tidak perlu

Pengawasan/monitoring ini dilakukan untuk mengetahui tingkat keterlaksanaan rencana pengembangan budaya dilaksanakan sesuai program dan tujuan. Sedangkan evaluasi dilakukan untuk mengetahui ketercapaian

program dan tujuan yang telah dilaksanakan. Dengan adanya pengawasan dan evaluasi ini, akan dapat diketahui hambatan, dan kelemahan dalam melaksanakan program pengembangan budaya sekolah. Berdasarkan kelemahan dan hambatan tersebut, selanjutnya dianalisis untuk mencari sebab-sebab timbulnya hambatan. Berdasarkan sebab-sebab tersebut, ditentukan tindak lanjut untuk mengatasinya.

D. Aktivitas Pembelajaran

Aktivitas pembelajaran dikembangkan dengan pendekatan saintifik, model pembelajaran berbasis aktivitas (lesson learning), pembelajaran berbasis tugas (learning based project). Langkah kegiatan pembelajaran dilakukan pada beberapa langkah berikut:

- a. Membaca, mendengar, menyimak, melihat bahan ajar materi Budaya Sekolah
- b. Menyusun beberapa pertanyaan tentang informasi yang tidak dipahami dari apa yang diamati atau pertanyaan untuk mendapatkan informasi tambahan tentang apa yang diamati
- c. Mengumpulkan beberapa informasi dengan mengamati video tentang pelaksanaan budaya sekolah. Mengumpulkan beberapa fakta tentang budaya sekolah yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan.
- d. Mengolah informasi yang sudah dikumpulkan baik terbatas dari hasil kegiatan mengumpulkan/eksperimen maupun hasil dari kegiatan mengamati dan kegiatan mengumpulkan informasi dari tayangan video.
- e. Menyampaikan hasil pengamatan, kesimpulan berdasarkan hasil analisis secara lisan, tertulis, atau media lainnya

E. Penilaian

Indikator Pencapaian:

Penilaian Otentik dengan instrument pengamatan

1. Sikap

- a. Kedisiplinan : hadir tepat waktu, menyelesaikan tugas tepat waktu
- b. Kerjasama : memiliki tanggung jawab untuk menyelesaikan tugas dengan baik
- c. Tanggung jawab : Mampu bekerjasama dalam menyelesaikan tugas dan bersama-sama mencari solusit erhadap permasalahan yang dihadapi kelompok

2. Pengetahuan

Tes Tulis : Pre dan Post tes

3. Keterampilan

- a. Keterampilan berpikir
- b. Keterampilan reaktif
- c. Keterampilan interaktif
- d. Keterampilan kontribusi dalam kelompok
- e. Keterampilan memimpin

F. Rangkuman

Tantangan utama kepala sekolah dalam mengembangkan budaya sekolah adalah membangun suasana sekolah yang kondusif melalui pengembangan komunikasi dan interaksi yang sehat antara kepala sekolah dengan peserta didik, pendidik, staf, orang tua siswa, masyarakat, dan pemerintah. Komunikasi dan interaksi yang sehat memiliki dua indikator yaitu intensitas dan kedalaman materi yang dibahas. Di samping itu, kepala sekolah perlu mengembangkan komunikasi multi arah untuk mengintegrasikan seluruh sumber daya secara optimal.

Dalam menunjang pengembangan budaya sekolah kepala sekolah hendaknya menegakkan lima prinsip sebagai berikut:

1. selalu berorientasi pada pencapaian tujuan; mengembangkan visi misi dengan jelas
2. menerapkan kepemimpinan partisipatif dengan memperluas peran pendidik dalam pengambilan keputusan.
3. berperan sebagai kepala sekolah yang inovatif dengan meningkatkan keyakinan bahwa pendidik dapat mengembangkan perilaku yang mendukung perubahan.
4. memerankan kepemimpinan yang meyakinkan pendidik sehingga mereka berpendapat bahwa kepala sekolahnya "benar" menunjang efektivitas mereka bekerja.

mengembangkan kerja sama yang baik antar pendidik dalam interaksi formal maupun informal.

Keberhasilan mengembangkan budaya sekolah ditentukan dengan efektivitas komunikasi dan interaksi kepala sekolah dengan pemangku kepentingan sehingga membangkitkan kepatuhan, disiplin, dan motif berpartisipasi untuk mewujudkan keunggulan.

G. Refleksi

Setelah kegiatan pembelajaran, Bapak/Ibu dapat melakukan refleksi dengan menjawab pertanyaan berikut ini !

1. Apa yang Bapak/Ibu pahami tentang budaya sekolah?
2. Pengalaman penting apa yang Bapak/Ibu peroleh setelah mempelajari materi budaya sekolah?
3. Apa manfaat materi budaya sekolah terhadap tugas Bapak /Ibu sebagai kepala sekolah?
4. Apa rencana tindak lanjut yang akan Bapak/Ibu lakukan setelah kegiatan pelatihan ?

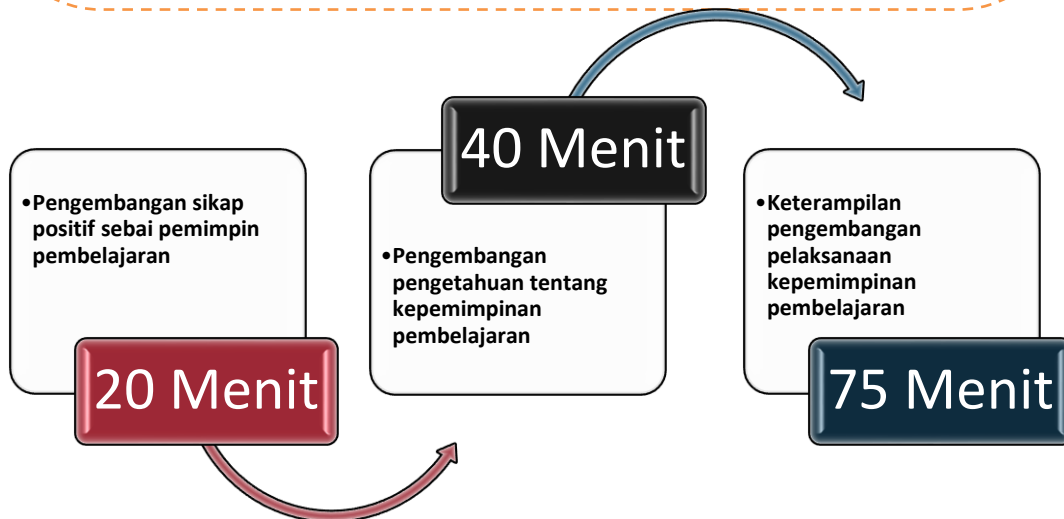


Manajemen dan Kepemimpinan Sekolah

Bagian III Kepemimpinan Pembelajaran

*Bahan Ajar
Implementasi Kurikulum 2013
Untuk Kepala Sekolah*

LANGKAH KEGIATAN INTI



KEPEMIMPINAN PEMBELAJARAN

A. Deskripsi Materi

Materi pelatihan kepemimpinan kepala sekolah dalam persiapan pelaksanaan kurikulum 2013 meliputi:

1. Konsep kepemimpinan pembelajaran
2. Tujuan kepemimpinan pembelajaran
3. Strategi pelaksanaan program kepemimpinan pembelajaran
4. Evaluasi keberhasilan kepala sekolah dalam peranannya sebagai pemimpin pembelajaran

B. Tujuan Pelatihan

Kepala sekolah mampu melaksanakan kepemimpinan pembelajaran dan merancang rencana tindakan pembelajaran sesuai dengan kurikulum 2013 untuk meningkatkan hasil belajar peserta didik.

C. Uraian Materi

Keberhasilan kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya banyak ditentukan oleh kepemimpinan kepala sekolah. Kepemimpinan merupakan faktor yang paling penting dalam menunjang tercapainya tujuan organisasi sekolah. Keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola kantor, mengelola sarana prasarana sekolah, membina guru, atau mengelola kegiatan sekolah lainnya banyak ditentukan oleh kepemimpinan kepala sekolah. Apabila kepala sekolah mampu menggerakkan, membimbing, dan mengarahkan anggota secara tepat, segala kegiatan yang ada dalam organisasi sekolah akan bisa terlaksana secara efektif. Sebaliknya, bila tidak bisa menggerakkan anggota secara efektif, tidak akan bisa mencapai tujuan secara optimal. Untuk memperoleh gambaran yang jelas, bagaimana peranan kepemimpinan dalam pengelolaan sekolah, maka perlu diuraikan tentang konsep dasar kepemimpinan kepala sekolah.

Kepemimpinan kepala sekolah yang baik dapat membuat anggota menjadi percaya, loyal, dan termotivasi untuk melaksanakan tugas-tugas organisasi secara optimal. Untuk itu, keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah dapat dilihat dari performansi anggota. Salah satu faktor yang menunjukkan performansi anggota adalah semangat kerjanya.

Kepemimpinan kepala sekolah sangat berpengaruh dalam meningkatkan semangat kerja guru dalam melaksanakan tugas. Hasil penelitian Hersey menunjukkan bahwa ada sepuluh faktor yang mempengaruhi semangat kerja seseorang dalam melaksanakan tugas, yaitu kesiapan kerja, kondisi kerja,

organisasi kerja, kepemimpinan, gaji, kesempatan mengemukakan ide, kesempatan mempelajari tugas, jam kerja, dan kemudahan kerja (Tiffin, 1952). Di sisi lain, hasil penelitian Sylvia dan Hutchison juga menemukan bahwa ada enam faktor yang mempengaruhi turunnya semangat kerja pegawai, khususnya guru, yaitu: (1) dukungan teman sejawat, (2) hubungan dengan pimpinan, (3) gaji, (4) pekerjaan dan tanggung jawab, (5) kurangnya kesempatan berkembang, (6) kondisi dan beban kerja yang berlebihan (Gorton, 1991). Secara lebih jelas, Mc Laughtin menemukan bahwa ada tiga faktor yang menyebabkan rendahnya semangat kerja guru, yaitu: (1) kurangnya input dalam pengambilan keputusan, (2) kurangnya hubungan teman sejawat, (3) dan kurangnya pengakuan prestasi.

Berdasarkan landasan tersebut, dapat digarisbawahi bahwa kepemimpinan sangat berperan dalam meningkatkan semangat kerja guru dalam melaksanakan tugas. Tinggi rendahnya semangat kerja guru banyak dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala sekolah. Semakin baik kepala sekolah menerapkan kepemimpinan, semakin tinggi semangat kerja pendidik dalam melaksanakan tugas. Sebaliknya, semakin rendah kepala sekolah menerapkan kepemimpinan, semakin rendah pula semangat kerja peserta didik dalam melaksanakan tugas-tugas di sekolah.

1. Konsep Kepemimpinan Pembelajaran

Kepemimpinan pembelajaran adalah tindakan yang dilakukan kepala sekolah untuk mengembangkan lingkungan kerja yang produktif dan memuaskan bagi pendidik, serta pada akhirnya mampu menciptakan kondisi belajar peserta didik. (Eggen & Kauchak 2004). Secara implisit definisi ini mengandung maksud bahwa kepemimpinan pembelajaran merupakan tindakan yang mengarah pada terciptanya iklim sekolah yang mampu mendorong terjadinya proses pembelajaran yang optimal.

Thomas Sergiovanni mengusulkan salah satu model pertama dari kepemimpinan pembelajaran. Dia mengidentifikasi lima unsur yang mempengaruhi gaya kepemimpinan, yaitu: (1) teknis/keterampilan, (2) manusia, (3) pendidikan, (4) simbolik, dan (5) budaya.

Ada sejumlah penjelasan tentang makna kepemimpinan pembelajaran telah disampaikan oleh para ahli. Namun pada dasarnya dapat disarikan bahwa kepemimpinan pembelajaran merupakan *tindakan kepala sekolah yang mengarah pada terciptanya iklim sekolah yang mampu mendorong terjadinya peningkatan mutu pengelolaan internal sekolah sehingga memungkinkan terselenggaranya proses pembelajaran yang merangsang para siswa untuk mencapai prestasi belajar yang tinggi*. Pemimpin pembelajaran yang efektif terlibat dalam masalah-masalah kurikuler dan pembelajaran, yang kesemuanya itu mempengaruhi prestasi belajar siswa (Cotton, 2003).

2. Tujuan Kepemimpinan Pembelajaran

Tujuan kepemimpinan pembelajaran adalah untuk memfasilitasi pembelajar agar terjadi peningkatan prestasi belajar, kepuasan belajar, motivasi belajar, keingintahuan, kreativitas, inovasi, jiwa kewirausahaan, dan kesadaran untuk belajar sepanjang hayat, karena ilmu pengetahuan dan teknologi serta seni berkembang dengan pesat.

Kepemimpinan pembelajaran sangat penting untuk diterapkan di sekolah karena mampu: (1) meningkatkan prestasi belajar peserta didik secara signifikan; (2) mendorong dan mengarahkan warga sekolah untuk meningkatkan prestasi belajar peserta didik; (3) memfokuskan kegiatan-kegiatan warga sekolah untuk menuju pencapaian visi, misi, dan tujuan sekolah; dan (4) membangun komunitas belajar warga dan bahkan mampu menjadikan sekolahnya sebagai sekolah pembelajar (*learning school*).

Kepemimpinan pembelajaran dapat terjadi secara langsung (*direct instructional leadership*) ataupun tidak langsung (*indirect instructional leadership*) (Kleine-Kracht, 1993:12, dalam Sulistyorini). Kepemimpinan pembelajaran secara langsung terjadi ketika kepala sekolah bekerja dengan para guru dan staf lainnya untuk mengembangkan proses belajar mengajar. Sebagai contoh, ketika kepala sekolah melakukan kegiatan supervisi pendidik di kelas, kegiatan diskusi untuk memberi umpan balik terhadap proses pembelajaran yang telah dilaksanakan seorang guru, dan pemberian contoh pelaksanaan pembelajaran. Sedangkan kepemimpinan pembelajaran secara tidak langsung terjadi ketika kepala sekolah, antara lain memberikan sejumlah kemudahan dan mendorong para guru dan staf untuk mengembangkan diri, melakukan pengambilan keputusan secara bersama-sama (*sharing on decision making*), dan mengubah tata nilai serta visi sekolah yang mengarah kepada peningkatan kualitas pembelajaran.

Beberapa ahli pendidikan mengajukan istilah kepemimpinan kependidikan (*educational leadership*) untuk menggantikan istilah kepemimpinan pembelajaran. Hal ini dilatarbelakangi oleh pendapat bahwa istilah kepemimpinan pembelajaran cenderung fokus kepada kepala sekolah sebagai pusat kekuasaan dan otoritas. Sementara kepemimpinan kependidikan dinilai memiliki makna yang lebih luas dan komprehensif. (Gurr, Drysdale, dan Mulford, 2007: 3).

Pembaharuan kurikulum selalu menjadi tantangan dari waktu ke waktu. Pergantian menjadi keharusan. Kini kepala sekolah menghadapi tantangan perubahan, untuk menerapkan kurikulum 2013. Kesiapan yang perlu dicermati oleh kepala sekolah adalah mengenali elemen perubahan dengan sikap terbuka, meningkatkan pengetahuan dan keterampilan agar dapat mengelola perubahan

Kepala sekolah dalam dinamika iptek adaptif terhadap perubahan kurikulum



sehingga menjadi sekolah yang adaptif terhadap perubahan.

Menjadi kepala sekolah profesional memerlukan daya adaptasi terhadap perubahan dengan menjadi kepala sekolah pembelajar sehingga memandang perubahan kurikulum sebagai sesuatu yang seharusnya. Alasannya jelas, karena ilmu pengetahuan, teknologi, dan tantangan kehidupan terus berubah, maka kebutuhan siswa pun terus berubah menyesuaikan dengan kebutuhan zamannya. Lebih dari itu, kenyataan dari pengalaman kita bekerja membuktikan bahwa apa yang kita hasilkan terdahulu selalu memerlukan perbaikan sehingga perubahan merupakan keharusan.

Tugas kepala sekolah pada konteks ini amat strategis. Kepala Sekolah menjadi penentu utama keberhasilan sekolahnya. Tugas memimpin perubahan ada di tangannya. Selain sebagai pendidik, pengajar, pelatih, pembimbing, ia juga berperan sebagai pemimpin pembelajaran, manajer perubahan, dan pengembang budaya sekolah.

Hubungan fungsional antara kepemimpinan pembelajaran, manajemen perubahan, pengembangan kultur sekolah yang bersinergi dengan manajemen pembelajaran terlihat pada gambar di bawah ini.

Diagram Hubungan Kepemimpinan Pembelajaran, Manajemen Perubahan, dan Budaya Sekolah

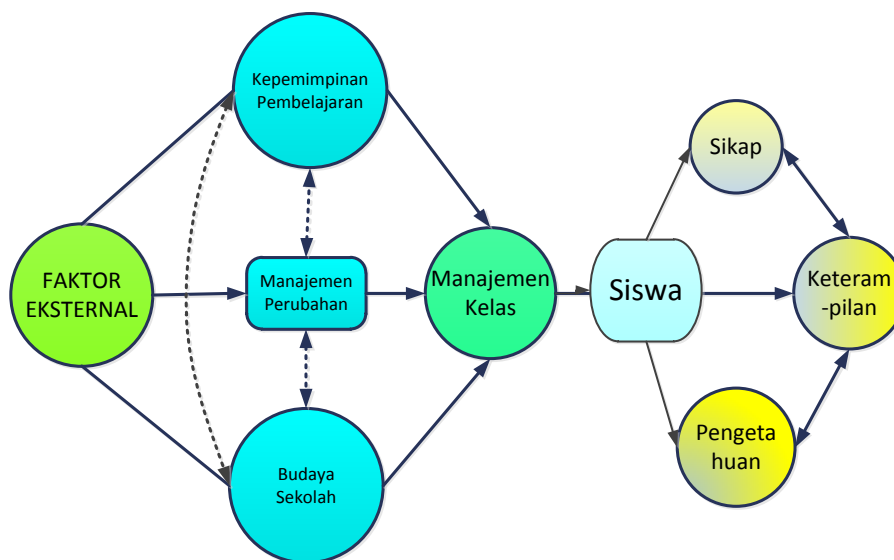


Diagram menjelaskan bahwa peran pemimpin pembelajaran, manajer perubahan, dan pengembang budaya sekolah merupakan input terhadap efektivitas pelaksanaan pembelajaran. Semakin berdaya peran kepala sekolah dalam ketiga hal tadi akan meningkatkan efektivitas pendidik dalam melaksanakan pembelajaran.

3. Strategi Pelaksanaan Program Pembelajaran

Pembelajaran dalam pelatihan untuk meningkatkan peran kepemimpinan pembelajaran, pengelolaan perubahan, dan peningkatan budaya sekolah agar dapat menjadi sekolah yang kondusif sebagai wahana transformasi nilai dalam peningkatan strategi pembelajaran seperti yang tergambar di bawah ini.



Pada gambar di atas terlihat jelas bahwa konteks pembelajaran interaktif merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari kepentingan mengembangkan yang terintegrasi pada sistem nilai lokal, nasional, dan global. Pembelajaran memerlukan dukungan interaksi sosial yang sehat dalam internal sekolah serta dalam hubungan peserta didik dengan lingkungan sekitar.

Persoalan kritis di sini, sebagian kepala sekolah masih saja mengharapkan masa depan sekolahnya menjadi lebih baik dengan mempertahankan strategi yang sama dengan yang dilakukan sebelumnya. Pernyataan itu menegaskan bahwa untuk perbaikan mutu sekolah di masa depan memerlukan kepala sekolah yang inovatif.

Tugas utama kepala sekolah adalah mewujudkan keunggulan sekolah yang dipimpinnya. Ciri keunggulan utama sekolah adalah keunggulan mutu lulusan yang memenuhi bahkan melebihi standar. Berkaitan dengan itu, secara sistem efektivitas kepala sekolah ditentukan dengan keunggulannya dalam meningkatkan kompetensi guru dalam memberikan kemudahan belajar peserta didik. Keunggulan pendidik ditentukan dengan motivasi dan kreasi dalam belajarnya, terutama belajar dari pengalaman melaksanakan tugas dalam melakukan perbaikan berkelanjutan.

Tugas utama kepala sekolah : mewujudkan keunggulan!

Pelatihan ini difokuskan pada pengembangan kompetensi pengetahuan dan keterampilan yang menunjang kepemimpinan yang bersifat terbuka terhadap inovasi dan kolaborasi dalam memfasilitasi pendidik melaksanakan perubahan yang berdampak pada membaiknya proses pelaksanaan dan hasil belajar peserta didik. Ketajamannya diasah melalui komunikasi dan kolaborasi dengan teman sejawat sehingga berkembang inspirasi, menemukan ide-ide baru, memperbaiki strategi dan mempertajam daya analisis peserta untuk memecahkan masalah melalui pengambilan keputusan bersama.

Menjadi pemimpin fasilitatif, interaktif, kolaboratif, inspiratif, dan membuat keputusan bersama .

Setelah pelatihan diharapkan kepala sekolah membawa bekal pengetahuan dan ketrampilan baru yang dapat digunakan kepala sekolah dalam merencanakan tindakan pada proses penerapan kurikulum 2013.

Sekolah adalah tempat siswa dapat belajar. Oleh karena itu, tugas utama seluruh pemangku kewenangan adalah memastikan bahwa setiap peserta didik dapat belajar di sekolah, memastikan bahwa sekolah sebagai tempat belajar yang aman dan kondusif untuk seluruh peserta didik, memastikan bahwa seluruh peserta didik mendapat pelayanan belajar yang bermutu sehingga peserta didik mengembangkan potensi dan prestasinya dirinya secara alamiah untuk meraih keunggulan yang optimal.

Sekolah adalah tempat siswa dapat belajar.



Kepala sekolah memiliki tanggung jawab menjamin seluruh siswa belajar dan pendidik melaksanakan tugas pendidik dalam mendidik, mengajar, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik. Strategi pembelajaran berkembang sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, sosial, ekonomi yang semakin cepat. Fokus belajar menguatkan sikap, pengetahuan, dan keterampilan peserta didik secara berimbang. Teknik pembelajaran makin efektif seiring dengan penggunaan teknologi sesuai kebutuhan siswa bersaing pada konteks lokal, nasional, dan global.

Tanggung jawab kepala sekolah: menjamin guru efektif mengajar dan siswa belajar.



Dalam tantangan yang amat kompleks, Kotter (1990) membedakan antara kepala sekolah sebagai pemimpin dan sebagai manajer. Tugas pemimpin adalah: (1) menentukan arah pengembangan sekolah, mengembangkan visi masa depan, strategi jangka panjang yang menghasilkan perubahan sesuai dengan visi, (2) menyelaraskan hubungan orang-orang – berkomunikasi dalam mengembangkan kerja sama, menciptakan kerja sama untuk lebih memahami visi dan

membangun komitmen untuk mewujudkannya, (3) Memotivasi dan menginspirasi pendidik, tenaga kependidikan, dan peserta didik dapat bergerak ke arah yang sesuai tujuan.

Tugas kepala sekolah adalah mengawal pengelolaan pembelajaran, pada tiga kelompok tugas, yaitu, (1) mengembangkan perencanaan dan anggaran, (2) mengembangkan organisasi, struktur organisasi dan pembagian tugas, meningkatkan kapasitas staf, dan mengisi struktur dengan mempertimbangkan kemampuan individu, mengkomunikasikan rencana, dan mengembangkan sistem monitor pelaksanaan, (3) mengontrol kegiatan dan memecahkan masalah dalam kegiatan formal seperti dalam rapat atau dalam pertemuan informal.

Pengaruh kepala sekolah ditentukan dengan peningkatan integritas diri, berdisiplin, dan menjadi personal pembelajar. Ia mendapat pengakuan dan perlakuan sebagai pemimpin. Pengaruhnya ditentukan dengan pengambilan keputusan yang diharapkan pendidik, peserta didik, dan pemangku kepentingan lainnya. Semakin tinggi tingkat kesesuaian dan pengakuan semakin kuat pengaruhnya. Dalam situasi seperti itu tumbuh kepatuhan kepada pemimpin.

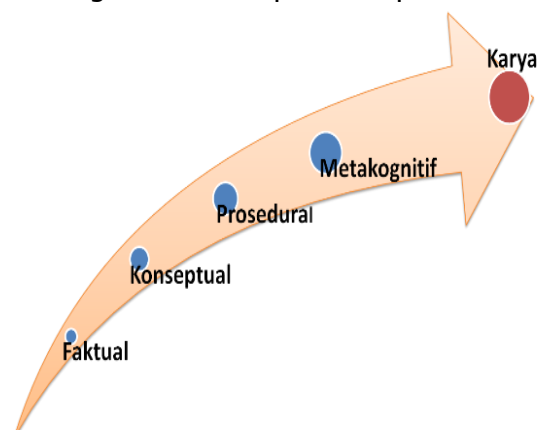
Kuatnya kepemimpinan kepala sekolah bergantung pada pengambilan keputusan berlandaskan data. Ia pandai memecahkan masalah karena tidak hanya mengandalkan pikirannya sendiri, melainkan pandai memfasilitasi pemikiran bersama.

Pembaharu budaya sekolah merupakan sisi penting yang tidak kalah menentukan keberhasilan. Pemahamannya tentang nilai, pola pikir, keyakinan, motivasi, semangat berinovasi warga sekolah sangat penting untuk terus menerus dicermati. Pemahaman ini menjadi dasar dalam memperjelas visi-misi, tujuan sekolah, mutu proses, dan output yang diharapkan menjadi salah satu pendukung efektivitas peran kepala sekolah dalam ***pengembangan budaya berkarya***.

Keberhasilan dalam menerapkan kurikulum 2013 akan sangat ditentukan dengan keberhasilan kepala sekolah mengembangkan budaya yang direalisasikan dalam kebiasaan berpikir, bertindak dan berkarya. Keterampilan berpikir ilmiah

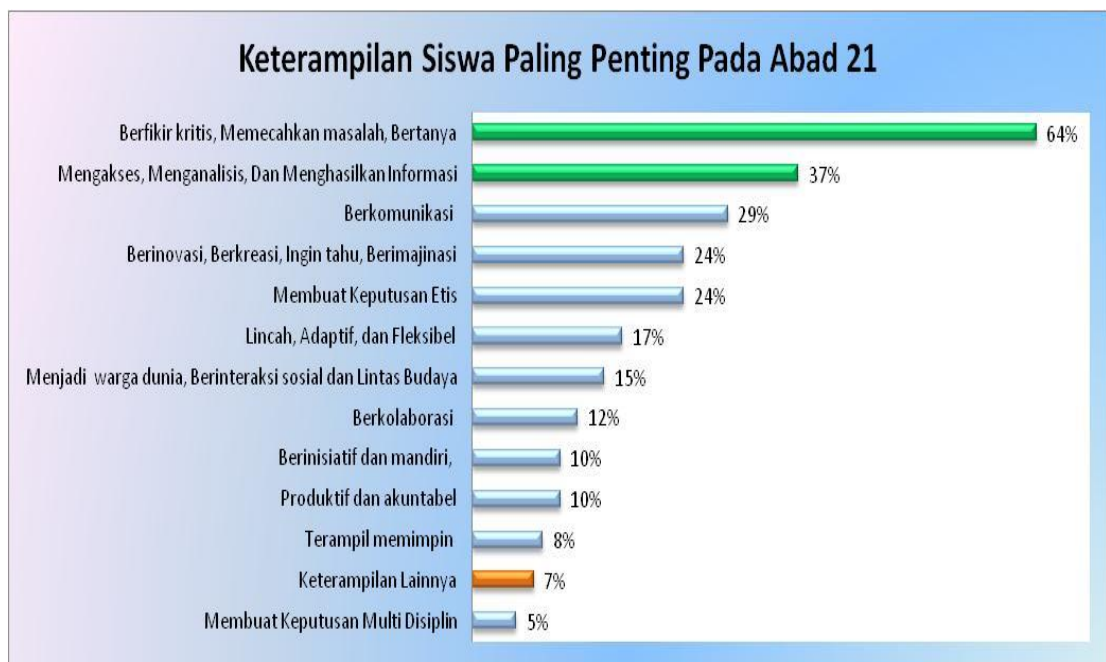
Tugas kepala sekolah sebagai perencana kegiatan dan anggaran, meningkatkan kapasitas SDM, dan pemantau perkembangan kegiatan.

Budaya sekolah yang baik diraih dari kebiasaan belajar; berpikir logis: faktual, konseptual, prosedural; percaya diri, dan berkarya.



serta terampil pada berpikir level tinggi akan tumbuh jika sekolah mengembangkannya melalui strategi pengembangan pembiasaan dalam aktivitas sekolah sehari-hari. Belajar menerapkan berpikir ilmiah tidak hanya dalam batas interaksi belajar di dalam kelas, tetapi dilakukan di luar kelas. Pendidik dan peserta didik berinteraksi dalam penguasaan keterampilan menggunakan: (1) fakta, (2) konsep, (3) prosedur, dan (4) metakognitif.

Bagaimana mengembangkan siswa yang berahlak,
hernendatahuan dan herketerampilan?



Kepala sekolah dalam memerankan dirinya sebagai pemimpin pembelajaran hendaknya dapat memenuhi enam prinsip, yaitu: (1) membangun tujuan bersama, (2) meningkatkan kreasi dan inovasi dalam mengembangkan kurikulum, (3) mengembangkan motivasi pendidik dalam mengembangkan kompetensi, (4) menjamin pelaksanaan mutu proses pembelajaran melalui pelaksanaan monitoring atau supervise, (5) mengembangkan sistem penilaian dalam memantau perkembangan belajar peserta didik, dan (6) mengambil keputusan berbasis data.

Dalam menunjang efektivitas pengambilan keputusan kepala sekolah hendaknya menghimpun data dengan menggunakan strategi berikut:

- a. menjadi pendengar,
- b. berbagi pengalaman,
- c. menggunakan contoh,

- d. memberikan peluang untuk memilih,
- e. menyikapi dengan arif kebijakan terdahulu
- f. mendorong pendidik berani mengambil resiko
- g. menyediakan sumber belajar untuk pengembangan keprofesian berkelanjutan ;

Dalam tugas utama memantau atau melaksanakan supervisi, menurut Joseph Blase and Jo Blase (1999), dalam kegiatan sehari-hari kepala sekolah melakukan strategi berikut:

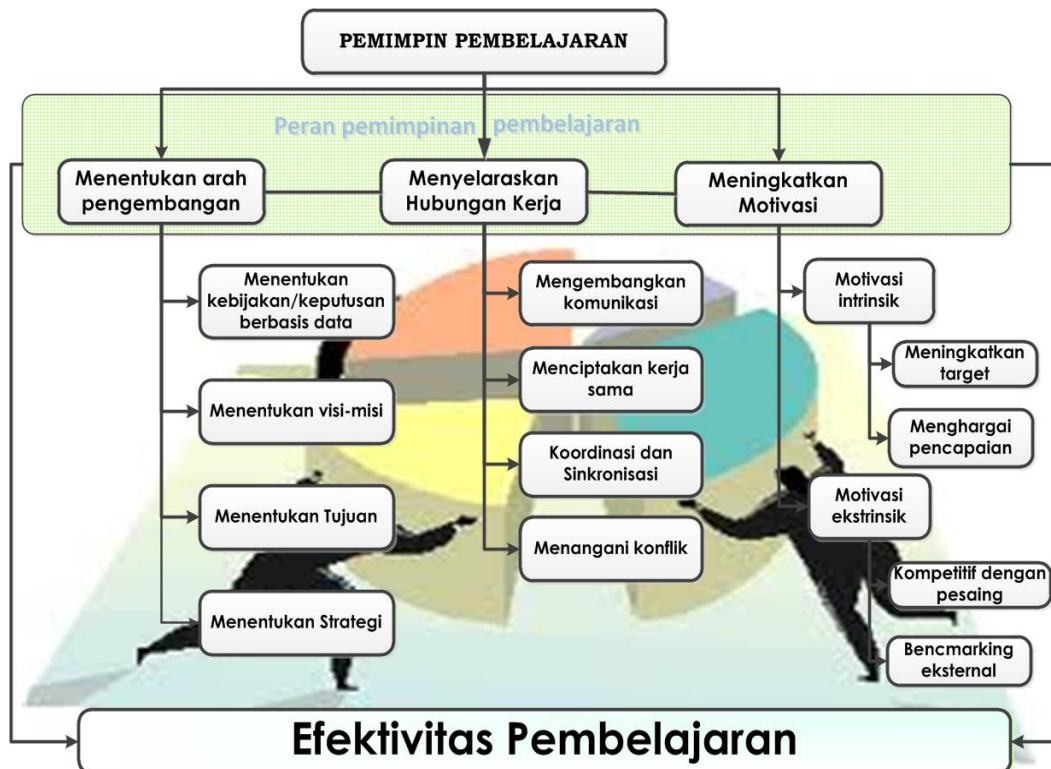
- a. Memberikan saran;
- b. Memberikan umpan balik terhadap aktivitas pendidik;
- c. Mengembangkan model;
- d. Menggunakan hasil riset,
- e. Meminta pendapat;
- f. Memberikan pujian atau penghargaan.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa tugas kepala sekolah dalam perannya sebagai pemimpin pembelajaran adalah mengembangkan daya inisiatif dan interaktif dengan seluruh pemangku kepentingan untuk mencapai tujuan. Kepala sekolah membangun kekuatan moral yang terintegrasi dengan nilai-nilai, tujuan, dan keyakinan bersama dalam merencanakan, melaksanakan, mensupervisi, dan mengevaluasi program.

Agar dapat mengembangkan moral kebersamaan kepala sekolah perlu bertindak efektif yang ditunjukkan dalam aktivitas sebagai berikut;

- a. Meminta pendapat
- b. Mendengarkan saran atau gagasan
- c. Memberikan umpan balik
- d. Berbagi pengalaman
- e. Mengembangkan contoh atau model
- f. Memberi peluang untuk memilih
- g. Menyikapi kebijakan baru dengan arif
- h. Memberi peluang kepada guru berani mengambil resiko
- i. Menyediakan sumber belajar
- j. Memberi pujian atau menghargai.

Konsep di atas memandu para kepala sekolah dalam memerankan diri sebagai pemimpin pembelajaran meliputi tiga bidang tugas yaitu menentukan arah pengembangan sekolah, menyelaraskan hubungan kerja, dan meningkatkan motivasi pendididik, peserta didik, dan tenaga kependidikan lainnya. Hubungan antara ketiganya dapat dilihat pada gambar berikut :



Peran pertama kepala sekolah adalah menentukan arah pengembangan sekolah. Peran penting kepemimpinannya terefleksikan dalam tugas menetapkan keputusan berbasis data dan penetapan kebijakan sekolah. Dampak lanjutannya kepala sekolah memfasilitasi satuan pendidikan menentukan visi-misi, tujuan, dan strategi dalam meningkatkan efektivitas perannya sebagai kepala sekolah.

Tugas penting berikutnya adalah menyelaraskan hubungan kerja antar personal seluruh pemangku kepentingan.

Hubungan yang harmonis antar pendidik, antar peserta didik, antar tenaga kependidikan serta hubungan antara para pemangku kepentingan merupakan prasyarat tercapainya tujuan. Hubungan yang efektif perlu dikembangkan melalui komunikasi, penciptaan kerja sama, koordinasi, dan sinkronisasi antar komponen sistem internal sekolah.

Tugas berikutnya adalah meningkatkan motivasi para pemangku kepentingan. Pengembangan menggunakan dua strategi yaitu motivasi internal dan eksternal. Motivasi dari dalam kepala sekolah dapat mengembangkan melalui penentuan target yang lebih tinggi dari pada pencapaian sebelumnya dan memberikan penghargaan kepada para pemangku kepentingan yang mencapai target mutu. Sedangkan peningkatan motivasi eksternal kepala sekolah dapat melakukan melalui pengembangan semangat berkompetisi dan penetapan *benchmarking* sekolah pesaing yang sejenis.

4. Keberhasilan Kepala Sekolah Efektif Sebagai Pemimpin Pembelajaran

Keberhasilan kepala sekolah efektif sebagai pemimpin pembelajaran sebagai berikut: (1) sebagai penyedia sumber daya, menunjukkan kemampuan dan manajemen waktu dan sumber daya yang secara efektif, menunjukkan kondisi kelas sebagai master pengubah, dan mampu mengenal dan memotivasi anggota staf sekolah, (2) sebagai sumber instruksional terlihat dan memajukan kondisi kelas yang efektif untuk menunjang hasil belajar, mendorong staf pengajar untuk menggunakan berbagai macam materi pengajaran dan strategi belajar mengajar, memberikan perhatian dan mampu mengembangkan gagasan inovatif, (3) sebagai komunikator, menyampaikan visi sekolah secara jelas, memahami tujuan sekolah serta mampu menerjemahkan, membina hubungan yang efektif dengan stakeholders, jelas dalam menyampaikan sesuatu, baik lisan maupun tulisan. (4) kehadirannya bermakna; mampu berinteraksi dan mempengaruhi seluruh lingkungan sekolah (pendidik, tenaga kependidikan, peserta didik dan petugas lainnya).

D. Aktivitas Pembelajaran

Aktivitas pembelajaran dikembangkan dengan pendekatan saintifik, model pembelajaran berbasis aktivitas (*lesson learning*), pembelajaran berbasis tugas (*learning based project*). Langkah kegiatan pembelajaran dilakukan pada beberapa langkah berikut:

1. Membaca, mendengar, menyimak, melihat bahan ajar materi Kepemimpinan Pembelajaran
2. Menyusun beberapa pertanyaan tentang informasi yang tidak dipahami dari apa yang diamati atau pertanyaan untuk mendapatkan informasi tambahan tentang apa yang diamati
3. Mengumpulkan beberapa informasi dengan mengamati video tentang pelaksanaan Kepemimpinan Pembelajaran. Mengumpulkan beberapa fakta tentang perubahan yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan.
4. Mengolah informasi yang sudah dikumpulkan baik terbatas dari hasil kegiatan mengumpulkan/eksperimen maupun hasil dari kegiatan mengamati dan kegiatan mengumpulkan informasi dari tayangan video.
5. Menyampaikan hasil pengamatan, kesimpulan berdasarkan hasil analisis secara lisan, tertulis, atau media lainnya
6. Refleksi

E. Penilaian

1. Sikap

- a. Kedisiplinan : hadir tepat waktu, menyelesaikan tugas tepat waktu
- b. Kerjasama : memiliki tanggung jawab untuk menyelesaikan tugas dengan baik

- c. Tanggung jawab : Mampu bekerjasama dalam menyelesaikan tugas dan bersama-sama mencari solusit erhadap permasalahan yang dihadapi kelompok

2. Pengetahuan

Tes Tulis : Pre dan Post tes

3. Keterampilan

- a. Keterampilan berpikir
- b. Keterampilan reaktif
- c. Keterampilan interaktif
- d. Ketersmpilan kontibusi dalam kelompok
- e. Keterampilan memimpin

F. Rangkuman

Kepemimpinan pembelajaran merupakan tindakan kepala sekolah yang mengarah pada terciptanya iklim sekolah yang mampu mendorong terjadinya peningkatan mutu pengelolaan internal sekolah sehingga memungkinkan terselenggaranya proses pembelajaran yang merangsang para siswa untuk mencapai prestasi belajar yang tinggi. Pemimpin pembelajar yang efektif terlibat dalam masalah-masalah kurikuler dan pembelajaran, yang kesemuanya itu mempengaruhi prestasi belajar siswa (Cotton, 2003).

Tujuan kepemimpinan pembelajaran adalah untuk memfasilitasi pembelajaran agar terjadi peningkatan prestasi belajar, kepuasan belajar, motivasi belajar, keingintahuan, kreativitas, inovasi, jiwa kewirausahaan, dan kesadaran untuk belajar sepanjang hayat - karena ilmu pengetahuan dan teknologi serta seni berkembang dengan pesat. Kepemimpinan pembelajaran sangat penting untuk diterapkan di sekolah karena mampu: (1) meningkatkan prestasi belajar siswa secara signifikan; (2) mendorong dan mengarahkan warga sekolah untuk meningkatkan prestasi belajar siswa; (3) memfokuskan kegiatan-kegiatan warga sekolah untuk menuju pencapaian visi, misi, dan tujuan sekolah; dan (4) membangun komunitas belajar warga dan bahkan mampu menjadikan sekolahnya sebagai sekolah pembelajar (*learning school*).

Kepala sekolah memiliki tanggung jawab menjamin seluruh siswa belajar dan guru melaksanakan tugas pendidik dalam mendidik, mengajar, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi siswa. Strategi pembelajaran berkembang sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, sosial, ekonomi yang semakin cepat. Fokus belajar menguatkan sikap, pengetahuan,

dan keterampilan siswa secara berimbang. Teknik pembelajaran makin efektif seiring dengan penggunaan teknologi sesuai kebutuhan siswa bersaing pada konteks lokal, nasional, dan global. Pengaruh kepala sekolah dalam kepemimpinan pembelajaran dipengaruhi dari integritas diri, disiplin dan cerdas dalam pengambilan keputusan.

Tugas kepala sekolah dalam perannya sebagai pemimpin pembelajaran adalah mengembangkan daya inisiatif dan interaktif dengan seluruh pemangku kepentingan untuk mencapai tujuan. Kepala sekolah membangun kekuatan moral yang terintegrasi dengan nilai-nilai, tujuan, dan keyakinan bersama dalam merencanakan, melaksanakan, mensupervisi, dan mengevaluasi program.

G. Refleksi

Setelah kegiatan pembelajaran, Bapak/Ibu dapat melakukan refleksi dengan menjawab pertanyaan berikut ini !

1. Apa yang, Bapak/Ibu pahami setelah mempelajari materi kepemimpinan pembelajaran ?
1. Pengalaman penting apa yang, Bapak/Ibu peroleh setelah mempelajari materi kepemimpinan pembelajaran ?
2. Apa manfaat materi kepemimpinan pembelajaran terhadap tugas, Bapak/Ibu sebagai kepala sekolah?
3. Apa rencana tindak lanjut yang akan, Bapak/Ibu lakukan setelah kegiatan pelatihan?

DAFTAR PUSTAKA

- Anderson, D. & Anderson, LA 2001. *Beyon Change Management: Advanced Strategies for Today's Transformational Leaders*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bradford, D.L. and Burke, W.W. 2005. *Reinventing Organization Development. New Approaches to Change in Organizations* San Francisco, CA: Pfeiffer.
- Celtus R. Bulach, Fred C. Lunenburg, and Les Potter, 2011. *High-Performing School: A comprehensive Approach to School Reform, Dropout Prevention, and Bullying Behavior*, Second Edition, Rowman & Littlefield education, USA.
- Fullan Michael, 2001. *Leading in A Culture of Change*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Glickman, C.D., Gordon, S.P. and Ross-Gordon, J.M. 1995. *Supervision of Instruction: A Developmental Approach*, 3rd ed., Allyn and Bacon, Boston, MA.
- Gordon Mitchell. 1999. *Change Management: Best Practice in Whole School Development*, Danida, Denmark.
- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. 2013. *Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 54 Tahun 2013 Tentang Standar Kompetensi Lulusan Pendidikan Dasar Dan Menengah*. Jakarta : Kemendikbud.
- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. 2013. *Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 65 Tahun 2013. Tentang Standar Proses Pendidikan Dasar Dan Menengah*. Jakarta : Kemdikbud
- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. 2013. *Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 66 Tahun 2013. Tentang Standar Penilaian Pendidikan*. Jakarta : Kemdikbud
- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. 2013. *Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 67 Tahun 2013. Tentang Kerangka Dasar Dan Struktur Kurikulum Sekolah Dasar/Madrasah Ibtidaiyah*. Jakarta : Kemdikbud
- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. 2013. *Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 68 Tahun 2013. Tentang Kerangka Dasar Dan Struktur Kurikulum Sekolah Menengah Pertama/Madrasah Tsanawiyah*. Jakarta : 2013
- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. 2013. *Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 69 Tahun 2013. Tentang Kerangka Dasar Dan Struktur Kurikulum Sekolah Menengah Atas/Madrasah Aliyah*. Jakarta : Kemdikbud
- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. 2013. *Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 70 Tahun 2013. Tentang Kerangka Dasar*

Dan Struktur Kurikulum Sekolah Menengah Kejuruan/Madrasah Aliyah Kejuruan.
Jakarta : Kemdikbud

Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. 2013. *Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 81 A Tahun 2013. Tentang Implementasi Kurikulum.* Jakarta : Kemdikbud

Koentjaraningrat. 1987. *Kebudayaan, Mentalitas, dan Pembangunan,* Gramedia. Jakarta.

Kooter, John P. 1990. *A Force For Change: How Leaders Differs From Management.* The Free Press. New York.

MacGregor Burns, James. 1978. *Leadership,* Harper & Row, London.

Senge, Peter M. 1990, *The Fifth Discipline,* Doubleday/Currency,

Sergiovanni, T.J. 1996. *Moral Leadership,* Jossey-Bass, San Francisco, CA

Stanley Gordon. 2006. *Seven Principles fo Change Management,* Faculty of Education and Social Work, University of Sydney, Australia.

Stolp, Stephen .1994. *Leadership for School Culture,* Eric Digest. USA



**PUSAT PENGEMBANGAN TENAGA KEPENDIDIKAN
BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
DAN PENJAMINAN MUTU PENDIDIKAN
KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
TAHUN 2014**