



KEPEMIMPINAN PERUBAHAN

(MPPKS - PIM)

**DIREKTORAT PEMBINAAN TENAGA KEPENDIDIKAN
DIREKTORAT JENDERAL GURU DAN TENAGA KEPENDIDIKAN
KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
2019**

**MODUL PELATIHAN
PENGUATAN KEPALA SEKOLAH**

**KEPEMIMPINAN PERUBAHAN
(MPPKS - PIM)**

Pengarah:

Direktur Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan
Sekretaris Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan
Direktur Pembinaan Tenaga Kependidikan

Tim Penyusun:

Drs. Yuli Cahyono, M.Pd. (081314987809)
Joko Priyadi, S.Pd. (081318017131)
Drs. Toto Basuki, M.Pd. (082173065428)

Reviewer:

Intan Rahima Sary, S.St.Pi., M.Si. (081322118626)
Samsuri, M.Pd. (085229213226)
Dr. Syarifuddin, M.Pd. (087878950972)

Diterbitkan oleh Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan

Copyright © 2019

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Dilarang memperbanyak sebagian atau keseluruhan isi buku ini untuk kepentingan komersial tanpa izin tertulis dari Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.

SAMBUTAN

Direktur Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan

Gelombang peradaban keempat yang saat ini dikenal dengan era pendidik 4.0 memaksa kita menyesuaikan seluruh kerangka sendi dan perangkat kerja pada setiap segmen kehidupan, termasuk pengelolaan sekolah. Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi sangat pesat menuntut kepala sekolah untuk mengembangkan kompetensinya secara berkelanjutan. Inovasi menjadi kunci paling utama di era industri 4.0 yang menuntut kepala sekolah membentuk peserta didik memiliki kompetensi abad 21 yang mampu berfikir kritis, kreatif, kolaboratif, dan komunikatif. Peserta didik yang berkualitas merupakan keluaran (*output*) dari sistem persekolahan yang baik. Kepala sekolah menjadi aktor utama yang mengelola masukan (*input*), proses, dan keluaran (*output*) dengan berpedoman pada Standar Nasional Pendidikan (SNP).

Salah satu kebijakan prioritas Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan adalah peningkatan kompetensi kepala sekolah yang mampu berpikir visioner dalam memimpin dan mengelola sekolahnya. Target utamanya adalah membangun tata kelola dan budaya mutu di sekolah yang berdaya saing tinggi.

Kepemimpinan abad 21 bagi kepala sekolah dapat dilakukan dengan beberapa strategi. Pertama, kepala sekolah harus mampu melihat peluang dan potensi yang ada dengan mengidentifikasi masalah di sekolahnya sebagai dasar pengembangan sekolah. Yang terpenting bagi kepala sekolah adalah pelibatan secara aktif pemangku kepentingan (*stakeholders*) sekolah yaitu guru, tenaga kependidikan, peserta didik dan orangtua serta pihak terkait di luar sekolah untuk menyelesaikan persoalan sekolah. Kedua, kepala sekolah dalam perannya sebagai supervisor harus mampu berperan sebagai pemimpin instruksional dalam merancang dan melaksanakan pembelajaran abad 21 sesuai dengan konsep pendekatan

keterampilan berpikir tingkat tinggi (*higher order thinking skills*). Ketiga, kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan abad 21 harus mampu mengajak seluruh pemangku kepentingan pendidikan di sekolah baik guru, tenaga kependidikan, maupun orangtua untuk bersama-sama mewujudkan pendidikan yang dinamis sesuai dengan perkembangan industri 4.0. Keempat, kepala sekolah harus memberikan dukungan semangat dan penghargaan kepada guru, tenaga kependidikan, dan peserta didik yang telah mencapai hasil atas prestasi, inovasi, dan pencapaian lain yang membanggakan.

Modul ini berisi panduan sekaligus salah satu referensi yang dapat digunakan untuk memandu kepala sekolah dalam pengembangan kompetensi dan profesinya pada pelaksanaan pelatihan penguatan kepala sekolah sebagai salah satu syarat untuk menduduki jabatan kepala sekolah. Saya mengapresiasi upaya semua pihak sehingga modul pelatihan penguatan kepala sekolah ini dapat terselesaikan. Modul ini terbuka untuk mendapatkan koreksi dan masukan-masukan konstruktif sebagai penyempurnaan di masa yang akan datang.

Saya mengucapkan terima kasih atas segala kontribusi yang telah didedikasikan untuk meningkatkan mutu pendidikan. Semoga modul ini memberikan nilai tambah dan manfaat bagi semua pihak yang terkait dalam pengelolaan pendidikan di tanah air.

Jakarta, April 2019

Direktur Jenderal
Guru dan Tenaga Kependidikan,



Dr. Supriano, M.Ed.
NIP. 19620816 1991031001

DAFTAR ISI

SAMBUTAN.....	v
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL.....	ix
DAFTAR GAMBAR.....	x
PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang	1
B. Target Kompetensi	2
C. Indikator Pencapaian Kompetensi	2
D. Ruang Lingkup dan Pengorganisasian Pembelajaran.....	3
E. Cara Penggunaan Modul	4
KEGIATAN PEMBELAJARAN 1: KEPALA SEKOLAH SEBAGAI AGEN PERUBAHAN	5
A. Tujuan Pembelajaran.....	5
B. Indikator Pencapaian Tujuan	5
C. Materi	5
D. Aktivitas Pembelajaran	20
F. Rangkuman	25
G. Refleksi dan Tindak Lanjut.....	26
H. Evaluasi.....	26
KEGIATAN PEMBELAJARAN 2: KEPALA SEKOLAH SEBAGAI PEMIMPIN PEMBELAJARAN.....	27
A. Tujuan Pembelajaran.....	27
B. Indikator Pencapaian tujuan	27
C. Materi	27
D. Aktivitas Pembelajaran	35

E. Penguatan	65
F. Rangkuman	65
G. Refleksi dan Tindak Lanjut	66
H. Evaluasi	66
KEGIATAN PEMBELAJARAN 3: MENCIPTAKAN KEPEMIMPINAN PERUBAHAN	67
A. Tujuan Pembelajaran	67
B. Indikator Pencapaian Tujuan	67
C. Materi	67
D. Aktivitas Pembelajaran	76
E. Penguatan	78
F. Rangkuman	78
G. Refleksi dan Tindak Lanjut	79
H. Evaluasi	80
PENUTUP	83
DAFTAR PUSTAKA	85
BAHAN BACAAN	86

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Perbedaan Tugas dan Fungsi Manajer sebagai Pemimpin	33
a. Data Guru Tahun 2016 (Tabel 2)	39
b. Data Jumlah Peserta Didik per Tahun (Tabel 3)	39
c. Data Rombel Peserta Didik Tahun 2015/2016 (Tabel 4)	39
d. Data Alat Permainan Edukatif Indoor (Tabel 5)	40
e. Data Alat Permainan Edukatif Outdoor (Tabel 6)	40

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Pengorganisasian Pembelajaran	3
Gambar 2. Karakteristik Kepemimpinan Perubahan	17
Gambar3.Tahapan Proses Kepemimpinan Perubahan dalam Pengembangan Sekolah.....	71
Gambar 4. Kurva S.....	74
Gambar 5. Kurva Lintasan Perubahan	75

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Modul ini memberikan pemahaman kepada peserta diklat mengenai kepemimpinan perubahan, manfaat kepala sekolah mempelajari kepemimpinan perubahan dan langkah melakukan kepemimpinan perubahan agar pembelajaran di sekolah menjadi lebih baik.

Kepemimpinan perubahan adalah sebuah upaya untuk menciptakan revolusi dalam perubahan organisasi, sehingga membawa perubahan yang menjadikan semua komponen dalam organisasi itu menyatu dan saling berempati untuk membawa perubahan agar lebih bermanfaat dan memiliki nilai positif terhadap organisasi.

Kepala sekolah memiliki peran strategis untuk membuat perubahan di sekolah. Kepala sekolah sebagai pemimpin dituntut memiliki alternatif solusi yang tepat untuk memperbaiki kondisi sekolah yang ada. Namun demikian, untuk melakukan perubahan memerlukan pertimbangan dan cara yang tepat. Jika seorang kepala sekolah melakukan perubahan di sekolah dengan cara yang tidak tepat, bisa menjadi sebuah masalah besar baik bagi kepala sekolah sendiri, guru, staf, dinas pendidikan dan masyarakat luas. Oleh karena itu, kepala sekolah perlu memadukan konsep, prinsip dan prosedur untuk melaksanakan perubahan di sekolah, sehingga perubahan itu bisa berjalan dengan baik dan alamiah. Perubahan di sekolah diarahkan pada 3 sasaran, yakni penguatan supervisi akademik di sekolah, pengembangan kapasitas tenaga kependidikan di sekolah dan pengembangan kurikulum di sekolah. Oleh karena itu materi kepemimpinan perubahan ini dipadukan dengan kepemimpinan pembelajaran.

Kepemimpinan perubahan yang terintegrasi dengan kepemimpinan pembelajaran adalah upaya untuk menciptakan kondisi baru yang lebih baik. Jika kepemimpinan perubahan dapat diwujudkan di sekolah, maka budaya lama akan tergantikan dengan budaya baru. Pola pikir lama akan digantikan oleh pola pikir

baru. Perilaku lama akan diubah menjadi perilaku baru. Kebiasaan lama akan digantikan oleh kebiasaan baru. Sekolah menjadi berwajah baru. Sekolah yang melahirkan generasi baru lebih baik dan semakin baik dari waktu ke waktu.

B. Target Kompetensi

Setelah mempelajari modul kepemimpinan perubahan ini, Saudara mampu:

- 1) Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumberdaya sekolah/ madrasah secara optimal
- 2) Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah menuju organisasi pembelajar yang efektif.

C. Indikator Pencapaian Kompetensi

- 1) Permasalahan sekolah yang memerlukan intervensi kepemimpinan perubahan dianalisis dengan komprehensif.
- 2) Kepemimpinan perubahan dalam menyelesaikan permasalahan di sekolah dirancang dengan tepat.
- 3) Tindakan kepemimpinan pembelajaran yang dilakukan oleh kepala sekolah disusun dalam rangka menuju organisasi pembelajar yang efektif secara menyeluruh.
- 4) Tindakan kepemimpinan perubahan untuk mendukung peningkatan kualitas sekolah disusun berdasarkan sumber daya sekolah secara optimal.

D. Ruang Lingkup dan Pengorganisasian Pembelajaran

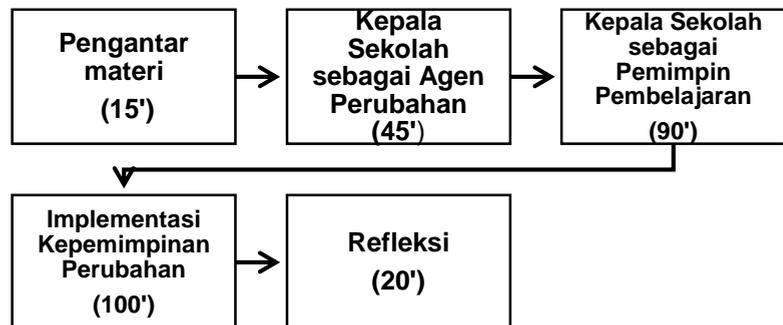
1) Ruang lingkup

Ruang lingkup modul kepemimpinan perubahan meliputi:

- a) kepala sekolah sebagai agen perubahan;
- b) kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran; dan
- c) implementasi kepemimpinan perubahan.

2) Pengorganisasian pembelajaran

Melalui modul ini, Saudara bersama peserta yang lain akan melakukan kegiatan secara berkelompok melalui curah pendapat dan diskusi. Pada setiap kegiatan pembelajaran, Saudara akan melakukan aktivitas yang berbeda. Seluruh kegiatan dalam modul ini disajikan selama 6 JP @ 45 menit atau (270 menit) dengan langkah-langkah pembelajaran sebagai berikut:



Gambar 1. Pengorganisasian Pembelajaran

E. Cara Penggunaan Modul

- 1) Modul ini terdiri atas 3 bagian utama, yaitu Pendahuluan, Kegiatan Pembelajaran dan Penutup.
- 2) Kegiatan Pembelajaran mencakup: (a). Kegiatan Pembelajaran: Kepala Sekolah sebagai Agen Perubahan, (b). Kegiatan Pembelajaran: Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Pembelajaran, dan (c). Kegiatan Pembelajaran: Implementasi Kepemimpinan Perubahan.
- 3) Setiap kegiatan pembelajaran menyajikan informasi tentang: (a). tujuan pembelajaran; (b). indikator pencapaian tujuan; (c). materi pembelajaran dan sumber belajar; (d). aktivitas pembelajaran; (e). penguatan; (f). rangkuman; (g). refleksi dan tindak lanjut; dan (h). evaluasi.
- 4) Waktu untuk mempelajari modul ini adalah 6 jam pelajaran, satu jam pelajaran setara dengan 45 menit.
- 5) Untuk melakukan kegiatan pembelajaran, Saudara harus mulai dengan membaca pendahuluan, mengikuti tahap demi tahap kegiatan pembelajaran secara sistematis dan mengerjakan perintah-perintah kegiatan pembelajaran pada Lembar Kerja (LK). Untuk melengkapi pemahaman, Saudara dapat membaca bahan bacaan dan sumber-sumber lain yang relevan.
- 6) Aktivitas pembelajaran dilaksanakan melalui berbagai strategi seperti berpikir reflektif, tanya jawab, diskusi, studi dokumen, studi kasus, kerjasama tim, presentasi laporan, refleksi dan kegiatan lain yang relevan.
- 7) Modul ini disusun dengan mengintegrasikan kecakapan abad 21, yakni literasi, PPK, 4C (*critical thinking, creativity, collaborative, and communication*) dan Keterampilan Berpikir Tingkat Tinggi (HOTS).

KEGIATAN PEMBELAJARAN 1: KEPALA SEKOLAH SEBAGAI AGEN PERUBAHAN

A. Tujuan Pembelajaran

Melalui aktivitas pembelajaran yang dikembangkan dalam modul ini, Saudara mampu:

- 1) menjelaskan konsep dan karakteristik kepemimpinan perubahan;
- 2) menganalisis contoh kasus kepemimpinan perubahan
- 3) merancang langkah-langkah perubahan berdasarkan pada konsep dan karakteristik kepemimpinan perubahan dan kepemimpinan pembelajaran.

B. Indikator Pencapaian Tujuan

- 1) Menjelaskan konsep kepemimpinan perubahan
- 2) Menjelaskan karakteristik kepemimpinan perubahan
- 3) Menjelaskan konsep kepemimpinan pembelajaran
- 4) Menganalisis permasalahan pada kasus yang disajikan
- 5) Menyusun langkah-langkah perubahan berdasarkan konsep dan karakteristik kepemimpinan perubahan dan kepemimpinan pembelajaran

C. Materi

1) Konsep Kepemimpinan Perubahan

Dunia selalu berubah. Bila perubahan itu ke arah kebaikan, kita perlu menyambut perubahan dengan suka cita. Kalau tidak mau berubah, kita bisa ditinggalkan. Beruntunglah kita kalau hari ini lebih baik dari kemarin. Kita akan celaka kalau hari ini lebih buruk dari kemarin. Kita akan rugi kalau hari ini sama saja dengan kemarin. Sejarah mencatat, adanya sebuah

perusahaan raksasa di bidang telekomunikasi yang akhirnya bangkrut karena terlambat atau tidak mau melakukan perubahan. Sebaliknya, perusahaan dan lembaga yang dulu kita kenal kecil, sekarang menjadi besar karena selalu melakukan perubahan di semua bidang.

Pesatnya kemajuan kehidupan masyarakat kita sekarang ini di segala bidang dan sendi kehidupan, berdampak luas terhadap pendidikan. Sekolah sebagai satuan pendidikan terkecil yang menjadi ujung tombak pendidikan nasional, termasuk organisasi juga harus mengalami perubahan. Perubahan organisasi di sekolah misalnya perubahan dalam hal teknologi, struktur organisasi, kebijakan, sumberdaya manusia, dan fisik akan membutuhkan pengetahuan dan keterampilan serta budaya baru.

Kepemimpinan perubahan adalah sebuah upaya untuk menciptakan sebuah perubahan dalam organisasi, sehingga membawa perubahan yang menjadikan semua komponen dalam organisasi itu menyatu dan saling berempati untuk membawa perubahan yang dibuatnya agar lebih bermanfaat dan memiliki nilai positif terhadap organisasi. Perubahan sistem kepemimpinan di sekolah seharusnya dapat menjadikan mutu sekolah dalam melayani pendidikan masyarakat lebih baik dari waktu ke waktu. Kepemimpinan perubahan dalam bidang organisasi adalah tindakan beralihnya suatu organisasi dari kondisi yang berlaku kini menuju ke kondisi masa yang akan datang menurut yang diinginkan guna meningkatkan keefektifannya (Winardi, 2005: 2).

“Seorang pemimpin adalah orang yang melihat lebih dari yang orang lain melihat, yang melihat lebih jauh daripada yang orang lain melihat dan yang melihat sebelum orang lain melihat.” (Leroy Eimes, penulis dan pakar kepemimpinan). Tidak semua warga sekolah dan *stakeholder* sadar tentang kondisi yang sekarang. Tidak semuanya tahu dan mampu mencapai kondisi yang diinginkan. Ada yang memandang begitu muram terhadap kondisi pendidikan dan sekolah sekarang ini, sehingga kondisi buruk itu dibiarkan saja dan bahkan dihindari (*fixed mindset*). Tapi ada juga yang memandang kondisi buruk itu sebagai

sebuah tantangan yang harus hadapi dan diatasi (*growth mindset*).

Sebagai contoh, banyak siswa mengeluh karena sekolah mereka tidak nyaman. Guru-guru terus mengawasi mereka. Belajar di sekolah membuat mereka frustrasi, terpinggirkan, dan tidak menginspirasi. Guru mengeluh ketidaksetaraan kualitas dan fasilitas antara sekolah terpencil dan perkotaan sehingga membuat mereka malas mengajar dan menjadikan alasan bagi mereka untuk mengajar dengan apa adanya. Sekolah mengeluh karena kekurangan guru sehingga harus bekerja keras mengupayakan adanya guru honorer. Orang tua siswa mengeluh kerepotan dengan sistem *online* dan merugikan mereka. Kepala sekolah mengeluh karena dana BOS telat cair sehingga harus bekerja keras mengendalikan keterlaksanaan dan ketercapaian program kerja mereka. Kepala daerah pun mengeluh karena banyak guru yang tidak kompeten berambisi jadi kepala sekolah sehingga jabatan kepala sekolah akan diberikan ke pejabat lain.

Ada juga yang melihat kondisi saat ini justru sebagai tantangan untuk berbuat lebih baik, lebih banyak. Mereka memandangnya sebagai ladang untuk beramal baik. Semua kondisi tersebut mengisyaratkan betapa pentingnya kepemimpinan perubahan. Kepemimpinan perubahan, secara khusus dalam bidang pendidikan, bisa dimaknai sebagai upaya untuk menciptakan kondisi-kondisi baru agar hubungan antara guru dan siswa berkembang (Ken Robinson, 2015: 72).

Agar kondisi baru di atas tercipta, fokus kepemimpinan perubahan harus mengacu pada keefektifan kinerja kepala sekolah. Lalu bagaimanakah kita bisa menjadi kepala sekolah yang efektif? Untuk memahami hal tersebut, perhatikan ilustrasi di bawah ini.

“Pak Bagus baru saja dipindah di sebuah sekolah. Saat melakukan supervisi, dia menemukan beberapa kenyataan yang kurang efektif sebagai berikut:

- a) Pembelajaran di sekolah itu tidak begitu menggembirakan. Hal ini ditandai dengan nilai ujian nasional yang dicapai dari tahun ke tahun rendah.*
- b) Cara mengajar guru tidak kreatif dan inovatif. Semangat belajar siswa rendah. Banyak guru dan siswa yang datang terlambat ke sekolah. Disiplin siswa rendah.*
- c) Lingkungan sekolah gersang, catnya buram, dan kotor.*
- d) Semangat guru untuk mengembangkan sekolah itu rendah. Tidak ada kerja sama di antara mereka. Semua urusan dipegang dan ditentukan oleh salah satu wakil kepala sekolah.*
- e) Tidak ada kewirausahaan di sekolah itu.*
- f) Belum pernah dilakukan supervisi berkelanjutan dan secara utuh sebelum ini.*
- g) Banyak guru yang belum memanfaatkan media pembelajaran padahal di setiap kelas tersedia LCD Projector dan fasilitas wifi.*

Melalui kepemimpinan dan perubahan yang dilakukan Pak Bagus, sekolah ini menjadi sekolah yang memperoleh Adiwiyata pertama di Kabupaten. Sekolah ini memperoleh predikat Adiwiyata selama tiga tahun berturut-turut dan menjadi Adiwiyata Lestari. Lingkungan dan lembaga lain memperoleh manfaat dari sekolah yang dipimpin Pak Bagus. Pak Bagus sering mendapat penghargaan di tingkat nasional dan beberapa kali diundang ke Istana Negara untuk menerima penghargaan. Prestasi demi prestasi terus diraih siswa, guru, dan sekolah ini. Sekolah ini banyak dikunjungi oleh sekolah dan lembaga lain, dari seluruh Indonesia, bahkan beberapa negara lain juga berkunjung untuk studi banding ke sekolah ini. Bagaimana ini bisa terjadi?”

Kita pasti yakin bahwa kondisi di sekolah itu harus dan pasti bisa diubah. Perubahan ini harus dipimpin oleh kepala sekolah.

Sebuah penelitian membuktikan bahwa kehadiran dan kepemimpinan seorang kepala sekolah memiliki peranan yang sangat besar dan berarti bagi kemajuan sekolah. Bagaimana perubahan di sekolah itu dilakukan? Berikut ini akan dibahas satu demi satu peran kepala sekolah sebagai agen perubahan di sekolah sesuai dengan kompetensi kepala sekolah.

a) Peran Kepala Sekolah dalam Perubahan Kepribadian dan Sosial (Memanusiakan/Humanizer)

"Mulailah dari diri sendiri", begitu kata orang bijak. Sebelum melakukan perubahan di sekolahnya, seorang kepala sekolah harus mau memulai perubahan dari diri sendiri dan sosialnya.

Mari kita analisis kasus di atas.

Untuk mengubah kondisi sekolahnya, Pak Bagus segera bekerja sama dengan komite, orang tua, guru, siswa dan ahli pendidikan. Hal ini dimulai dari diri sendiri. Pak Bagus berada di sekolah 30 menit sebelum jam pelajaran dimulai. Beliau adalah orang pertama yang datang di sekolah. Pak Bagus menyambut siapa saja yang datang, baik guru maupun siswa, di gerbang sekolah. Beliau juga pulang paling akhir. Setiap program yang dia rancang, dia terlebih dulu melaksanakannya. Pak Bagus tidak segan-segan untuk mengunjungi tokoh masyarakat, kepala desa, rumah guru, komite, dan mengajak berbicara dengan siswa untuk mengetahui ide, keinginan, dan masalah yang selama ini mereka hadapi.

b) Peran Kepala Sekolah dalam Perubahan Pembelajaran (Katalis Budaya/Cultural Catalist)

Jantung sekolah ada pada pembelajaran. Bila pembelajaran berhenti, berhenti pula hakikat sekolah. Pembelajaran yang dilakukan *asal-asalan* akan meluluskan siswa yang biasa-biasa saja. Dari studi kasus di atas, kita dapat mengetahui bahwa pembelajaran di sekolah Pak Bagus tidak begitu menggembirakan. Hal ini ditandai oleh nilai ujian nasional yang dicapai dari tahun ke tahun rendah.

Pak Bagus mencoba mengundang ahli pembelajaran. *Pertama*, dilakukan workshop tentang cara mengajar guru kreatif dan inovatif. Di luar dugaan, tanggapan guru cukup baik. Mereka menjadi bersemangat dalam mengajar. Guru yang dahulu mengajar dengan berceramah saja, mulai mencoba metode mengajar yang baru. Tentu saja ini harus disesuaikan dengan kompetensi yang ingin dikembangkan. Berikutnya, dilakukan *workshop* tentang pendalaman materi. Guru-guru diajak kembali mendalami materi sesuai dengan mata pelajaran yang diampu. Hal ini menjadi pembelajaran semakin sesuai dengan tuntutan kurikulum. Semangat guru untuk mencari ilmu menjadi meningkat. Berikutnya, Pak Bagus meminta ketuntasan belajar dan menambah jam pengayaan. Tentu saja, Pak Bagus juga memikirkan apresiasi bagi guru yang memberi jam pengayaan dengan bekerja sama dengan komite sekolah. Dalam waktu singkat, ternyata nilai rata-rata ujian nasional sekolah itu naik signifikan.

Pengembangan kurikulum di sekolah pak Bagus menjadi salah satu fokus kepemimpinan perubahan. Pengembangan KTSP mengacu pada Standar Nasional Pendidikan, Kerangka Dasar dan Struktur Kurikulum, serta pedoman implementasi kurikulum. KTSP dikembangkan oleh sekolah dengan melibatkan komite sekolah dan kemudian disahkan oleh kepala dinas pendidikan sesuai dengan kewenangannya. Pengembangan RPP dilakukan sebelum awal semester atau awal tahun pelajaran dimulai, namun selalu diperbaharui sebelum pembelajaran dilaksanakan. Pengembangan RPP dilakukan oleh guru secara mandiri dan/atau berkelompok di sekolah serta dikoordinasi, difasilitasi, dan disupervisi oleh kepala sekolah. Pengembangan kurikulum sekolah dilakukan melalui kepemimpinan perubahan dengan pendekatan dan metode baru.

c) Peran Kepala Sekolah dalam Perubahan Pengembangan Sekolah (Pembangun Komunitas/Community Builder)

“Jika Anda sengaja membiarkan diri Anda menjadi kurang dari apa yang sebenarnya mampu Anda capai, Anda akan tidak bahagia seumur hidup” (Abraham H. Maslow).

Tidak hanya diri sendiri yang dikembangkan, secara kelembagaan, sekolah juga harus dikembangkan. Banyak sekolah yang berdiri lama, namun minim prestasi. Itulah sebabnya, harus dilakukan perubahan secara kelembagaan. Kepala sekolah hendaknya memimpin warga sekolah dan komite untuk merumuskan visi dan misi sekolah. Mereka tidak hanya merumuskan, tetapi juga menyiapkan langkah dan kegiatan nyata untuk mencapai visi dan misi sekolah.

Kebetulan, sekolah tempat Pak Bagus bertugas adalah sekolah yang letaknya di desa. Siswa yang bersekolah di sana adalah anak-anak yang nilai ujian nasionalnya rendah. Sementara mereka yang nilai ujian nasionalnya tinggi memilih di sekolah lain. Ditambah dengan suasana sekolah yang tidak menyenangkan dan kinerja guru seperti yang diceritakan di atas. Salah satu kelebihan sekolah itu adalah tanahnya masih agak luas. Melihat peluang ini, Pak Bagus bersama warga sekolah mencoba untuk mencanangkan *green and clean school*. Gerakan ini dimulai dari membuat taman sekolah. Selain untuk keindahan sekolah, taman ini dibuat untuk belajar di luar kelas. Ternyata tempat ini menjadi titik penting dalam pengembangan sekolah. Warna kelas dicat dengan warna yang indah dan berbeda dengan sebelumnya. Kamar kecil dibuat kering, bersih dan wangi. Sejak saat itu mulai ada kesadaran pada warga sekolah akan keindahan dan kebersihan. Target ini ditingkatkan lagi untuk menjadi sekolah Adiwiyata. Dengan *menggandeng* Dinas Lingkungan Hidup, mulai terbuka wawasan tentang pentingnya pelestarian alam melalui pendidikan. Semua pembelajaran diarahkan untuk pencapaian Adiwiyata. Tidak semua warga sekolah setuju pada awalnya. Namun seiring

dengan berjalannya waktu dan perubahan yang diciptakan, yang tadinya tidak setuju secara perlahan berubah menjadi pelaku perubahan. Taman-taman dan koleksi tumbuhan mulai diperluas. Semua sudut sekolah menjadi indah. Disediakan tempat mencuci tangan di muka kelas, ada juga kolam ikan. Tidak hanya pembangunan fisik dan pembelajaran, tetapi di sekolah ini juga dilakukan pembiasaan melalui program Gerakan Jumat Bersih. Usaha ini tidak sia-sia. Sekolah ini menjadi sekolah pertama yang mendapatkan Adiwiyata di kabupaten. Tahun berikutnya, tidak hanya mempertahankan, tetapi secara terus menerus dilakukan berbagai usaha untuk meningkatkan sarana, pembelajaran, pembiasaan, dan pengimbasan. Tahun kedua, kembali sekolah ini mendapatkan adiwiyata. Demikian juga untuk tahun ketiga, sehingga sekolah ini mendapatkan Adiwiyata Lestari. Banyak lembaga dan sekolah lain yang belajar ke sekolah ini. Tidak hanya dari kota dan kabupaten lain, tetapi juga dari provinsi lain. Beberapa negara asing juga berkunjung melakukan studi banding Adiwiyata di sekolah ini. Pak Bagus menjadi sering diundang sebagai narasumber di berbagai forum untuk berbagi pengalaman.

- d) Peran Kepala Sekolah dalam Perubahan Manajemen Sumberdaya (Pembuat Kerangka Kerja/Framework Maker) Peningkatan mutu dan produktivitas tenaga kependidikan merupakan bagian integral dari pengembangan manajemen sumberdaya manusia di sebuah organisasi. Keberadaan tenaga kependidikan di sekolah merupakan aset yang berharga bagi pengembangan sekolah. Keberhasilan sekolah ditentukan dari kualitas orang-orang yang berada di dalamnya. Mengubah sekolah adalah mengubah manusia-manusia yang ada di dalamnya. Tenaga kependidikan akan bekerja secara optimal jika kepala sekolah mendukung kemajuan karir mereka dengan melihat apa sebenarnya kompetensi mereka. Biasanya, pengembangan tenaga kependidikan berbasis kompetensi akan meningkatkan produktivitas kerja sehingga kualitas kerja menjadi lebih

tinggi dan berujung pada kepuasan *stakeholder* sekolah, serta sekolah sebagai satuan pendidikan diuntungkan. Pengembangan kapasitas tenaga kependidikan bisa dilakukan melalui kepemimpinan perubahan di sekolah dengan budaya kerja yang baru.

Menyadari hal ini, Pak Bagus mencoba untuk mengembangkan sekolah dengan memperhatikan sumberdaya manusia yang ada di sekolahnya. Hubungan guru yang semula tidak akrab dijalin melalui kegiatan *outbond* untuk guru dan tenaga kependidikan. Setiap tiga bulan sekali diadakan arisan keluarga yang diadakan anjang sana di rumah guru dan tenaga kependidikan. Semua guru dan tenaga kependidikan diwajibkan ikut kegiatan *emotional spiritual quetion* (ESQ). Ada perubahan struktur wakil kepala sekolah, koordinator, dan wali kelas. Semua kegiatan yang semula hanya dikendalikan oleh satu orang, kini didistribusikan. Semua orang merasa bertanggung jawab, semua orang ikut memajukan sekolah.

e) Peran Kepala Sekolah dalam Perubahan Kewirausahaan Sekolah (Perantara Keunggulan/Power Broker)

Kewirausahaan harus dirintis dan dibelajarkan di sekolah. Ini merupakan aset untuk menjadikan bangsa Indonesia menjadi bangsa yang mandiri dan berdaya saing. Kewirausahaan tidak hanya diajarkan, tetapi juga dipraktikkan dan dibiasakan. Jiwa kewirausahaan juga harus ditumbuhkan.

Pak Bagus berusaha mengembangkan kewirausahaan melalui apa yang sudah dicapai selama ini, yaitu Sekolah Adiwiyata. Pak Bagus mencoba mengembangkan kewirausahaan melalui penanaman bibit, pelatihan Sekolah Adiwiyata, dan pengolahan sampah. Tidak hanya Pak Bagus, guru dan siswa sering diundang untuk memberikan pelatihan. Ada salah satu siswa yang dapat membuat topeng dari kayu. Ini juga dikembangkan menjadi kerajinan khas dari sekolah ini dan menjadi bibit jiwa kewirausahaan. Topeng kayu ini, diberikan kepada tamu yang datang ke sekolah sebagai cinderamata.

f) Peran Kepala Sekolah dalam Perubahan Supervisi Pembelajaran (Penantang yang Bersahabat/Friendly Challenger)

Kualitas kepemimpinan terkait dengan standar nasional pendidikan yang harus dipenuhi oleh sekolah agar dapat menghasilkan mutu pendidikan yang lebih baik. Upaya untuk meningkatkan kualitas pembelajaran bisa dilakukan dengan peningkatan kualitas profesional kepala sekolah dan guru, penciptaan iklim yang inovatif di sekolah, serta melalui supervisi akademik yang secara terus menerus dilakukan secara berkelanjutan.

Pak Bagus melakukan upaya pengembangan kualitas pembelajaran di sekolah melalui kepemimpinan perubahan dengan melakukan kegiatan supervisi akademik yang berkelanjutan untuk semua guru di semua kelas. Tidak itu saja, Pak Bagus juga melakukan supervisi manajerial untuk meningkatkan kualitas pelayanan tenaga administrasi sekolah, perpustakaan, tenaga kebersihan dan keamanan dan juga guru bimbingan konseling yang ada di sekolah. Bagi pak Bagus, mengamati bagaimana mereka bekerja dan mengarahkannya bila mana mereka bekerja tidak sesuai dengan harapan adalah pekerjaan rutin. Pak Bagus yakin bahwa dengan cara seperti itu, semua warga di sekolah akan semakin baik bekerja dan akan memberikan pelayanan yang semakin baik dari waktu ke waktu. Sebuah kesalahan bukan untuk dimarahi dan disalahkan tetapi untuk dikoreksi dan diperbaiki. Maka mengarahkan, mengajari, mengingatkan, menasehati, membimbing semua warga di sekolah adalah pintu bagi peningkatan kualitas baik pembelajaran maupun pelayanan di sekolah.

g) Peran Kepala Sekolah dalam Perubahan Teknologi dan Informasi (Technological Influencer)

Clayton Christensen, tokoh administrasi bisnis dari *Harvard Business School* menyebutkan bahwa era sekarang merupakan era disrupsi yang dalam bahasa sederhananya berarti gangguan atau mengganggu (*disrupt*). Era disrupsi yang dipenuhi kemajuan teknologi informasi yang sedemikian pesatnya adalah sebuah keniscayaan bahwa guru harus menguasai teknologi untuk kemudian digunakan sebagai media pendukung dalam kegiatan pembelajaran.

Di dalam pembelajaran, pemanfaatan media pembelajaran sangat penting dilakukan oleh guru untuk dapat menyampaikan materi pembelajaran kepada siswa dengan baik. Kemajuan teknologi dewasa ini dapat dijadikan sebagai sarana untuk menyelesaikan masalah-masalah pembelajaran.

Berdasarkan kasus pak Bagus, ditemukan guru yang tidak memanfaatkan media pembelajaran dengan baik, padahal di sekolah tersebut tersedia LCD projector dan fasilitas *wifi*. Setelah diidentifikasi ternyata guru-guru tersebut belum menguasai TIK. Melihat kenyataan ini, Pak Bagus sebagai kepala sekolah merasa sadar betul bahwa salah satu keterampilan yang harus dikuasai oleh guru pada abad XII ini adalah *literasi digital*. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kompetensi TIK para guru, Pak Bagus mengundang narasumber yang kompeten untuk melatih para guru dalam pembuatan *power point*, pemanfaatan internet, dan *e-learning*. Hasilnya, guru-guru merasa senang dengan pelatihan tersebut, karena ternyata dengan menguasai TIK dapat memudahkan dalam menyampaikan materi. Selain itu, kegiatan ini sangat mendukung tuntutan implementasi Kurikulum 2013 di mana siswa harus dapat mencari sumber belajar lain selain guru. Guru membimbing siswa untuk mencari sumber belajar lain melalui internet dengan fasilitas *wifi* yang disediakan oleh sekolah.

2) Karakteristik Kepemimpinan Perubahan

“Tantangan kepemimpinan adalah untuk menjadi kuat, tapi tidak kasar; bersikap baik, tapi tidak lemah; berani, tapi tidak menjadi pengganggu; menjadi bijaksana, tapi tidak malas; rendah hati, tapi tidak malu-malu; bangga, tapi tidak sombong; memiliki humor, tetapi tanpa kebodohan”. (Jim Rohn, pengusaha, penulis dan pembicara motivasi).

Pada dasarnya kepemimpinan perubahan adalah upaya untuk menerjemahkan visi-strategi-budaya baru dari seorang kepala sekolah kepada setiap aksi guru dan tenaga kependidikan di sekolah yang dipimpinnya. Apabila dilihat dari fakta yang ada di sekolah, sebagian besar permasalahan kepemimpinan kepala sekolah adalah kesenjangan antara visi dan aksinya. Kepala sekolah harus memiliki visi dan strategi yang jelas gambarannya.

Seringkali aksi yang dilakukan jauh dari visi dan strategi yang telah disepakati. Hal ini karena pelaksana kegiatan di sekolah bukan kepala sekolahnya, namun guru dan tenaga kependidikan sebagai komunitas di sekolah. Dengan demikian, guru dan tenaga kependidikan di sekolah harus terampil menangani pekerjaan dan memahami dengan baik visi dan strategi yang sudah disepakati bersama komunitas di sekolah. Namun seringkali juga terjadi di sekolah adanya guru atau tenaga kependidikan yang tidak terampil menangani pekerjaan dan tidak memahami visi dan strategi yang telah disepakati.

Oleh karena itu, seorang kepala sekolah harus memahami *kendala* teknis yang terjadi di lapangan, sehingga semua persoalan yang terjadi dapat diselesaikan secara lebih baik, lebih murah, atau keduanya. Inilah yang disebut sebagai nilai baru yang muncul karena adanya kepemimpinan perubahan di sekolah. Nilai yang memberi sekolah alternatif solusi baru dalam mengatasi semua persoalan yang terjadi di sekolah yang lebih baik lagi dari yang sebelumnya yang sudah ada di sekolah (Roseno Aji Affandi, 2014). Hal ini bisa dilihat pada gambar berikut ini.

Gambar 2. Karakteristik Kepemimpinan Perubahan



Karakteristik kepemimpinan perubahan dijelaskan sebagai berikut.

Pertama, harus mempunyai nilai yang diperjuangkan dan memimpin untuk memperjuangkan. Kepala sekolah harus memimpin warga sekolah untuk menentukan dan memperjuangkan nilai. Nilai ini hasil pengetahuan, pengalaman, perenungan, baik yang berasal dari diri sendiri maupun bersama-sama orang lain. Nilai inilah yang dikreasikan menjadi nilai sekolah. Sekolah akan diapresiasi karena mempunyai nilai lebih, nilai positif, nilai kreatif, dan

inovatif. Sebagai contoh, kepala sekolah yang memperjuangkan dan menawarkan nilai pendidikan ramah anak, pendidikan berbasis alam, pendidikan berbasis *entrepreneur*, pendidikan berbasis kehidupan, pendidikan *multiple intelligence*, dan sebagainya.

Dalam konteks sekolah dan dalam bentuk nyata, nilai-nilai yang baru tersebut seperti contohnya kepala sekolah yang lebih berintegritas, guru yang lebih terampil mengajar, staf administrasi yang lebih ramah dan bersahabat, guru bimbingan konseling yang lebih proaktif, laboran yang lebih giat menata bahan dan peralatan laboratorium sekolah, pustakawan yang mampu menarik perhatian siswa berkunjung ke perpustakaan, penggunaan sarana dan prasarana sekolah yang lebih efisien, bendaharawan yang lebih disiplin mengendalikan pembelanjaan sekolah, lingkungan sekolah yang makin bersih dan makin nyaman, kamar mandi/toilet sekolah yang lebih wangi, dan siswa yang lebih bersemangat dalam belajar.

Kedua, karakteristik kepemimpinan perubahan adalah visioner. Nilai yang diperjuangkan dituangkan dalam bentuk visi sekolah. Visi inilah yang harus diperjuangkan oleh seluruh warga sekolah. Kepala sekolah bertugas memimpin dan menggerakkan seluruh kegiatan di sekolah untuk mencapai dan mewujudkan visi sekolah. Visi sekolah ini dijabarkan menjadi misi sekolah. Misi sekolah harus operasional. Itulah sebabnya kepala sekolah perlu memikirkan strategi dan aksi yang bisa dilakukan untuk mencapai visi sekolah.

Kepala sekolah sebagai pemimpin perubahan harus mampu memimpin warga sekolah untuk menentukan strategi dan aksi untuk mencapai visi dan misi sekolah. Strategi dan aksi bisa dilakukan misalnya dengan adanya program *workshop*, pelatihan atau *In House training* (IHT), *Family Gathering*, Studi Banding, KKG-MGMP, *Focus Group Discussion* (FGD), seminar, *Lesson Study*, Kemitraan, renovasi gedung dan sarana sekolah, pengadaan peralatan praktik dan buku-buku baru, program literasi sekolah, program inklusi, jumat bersih, sholawatan, istighosah atau dzikir bersama, donor darah, pewangi ruangan di setiap sudut sekolah, kantin sekolah, dan

sebagainya. Selama program tersebut memberikan manfaat bagi tumbuhnya solusi, alternatif dan inspirasi baru untuk menjadi lebih baik, lebih efektif dan lebih murah, maka itulah strategi yang tepat untuk membuat perubahan di sekolah.

Ketiga, kepala sekolah sebagai pemimpin perubahan harus mempunyai idealisme dan karakter serta mengembangkannya di sekolah.

Kepala sekolah sebagai pemimpin perubahan harus mempunyai karakter jujur, cerdas, pandai berkomunikasi, dan dapat dipercaya. Kepala sekolah bertugas memimpin warga sekolah untuk mengembangkan karakter sekolah.

Terdapat beberapa karakter yang perlu ditanamkan dan dikembangkan di sekolah, diantaranya adalah:

- a) Nilai-nilai perilaku misalnya religiusitas, nasionalisme, anti Korupsi-Kolusi-Nepotisme, anti memperkaya diri sendiri, musyawarah-mufakat, gotong royong;
- b) Kebiasaan dan habitat baru, misalnya cara-cara hidup dan kebiasaan yang dibiasakan sesuai dengan kebutuhan dan kepentingan komunitas sekolah; dan
- c) Kode hidup bersama misalnya solidaritas, kolaborasi, kepedulian, simpati, empati, dan lainnya.

Bila hal ini berhasil, akan menjadikan sekolah sebagai tempat tumbuh kembangnya idealisme.

D. Aktivitas Pembelajaran

LK-01 Kajian Tayangan Video

Untuk memperkuat pemahaman Saudara tentang karakteristik kepemimpinan perubahan, amati tayangan video **“Pemimpin Pemimpi”** berikut ini.

Tujuan Penugasan

Peserta mampu menjelaskan karakteristik kepemimpinan perubahan berdasarkan tayangan video **“Pemimpin Pemimpi”**.

Petunjuk:

- 1) Kerjakan secara mandiri.
- 2) Peserta mencermati tayangan video “Pemimpin Pemimpi”.
- 3) Berdasarkan tayangan video tersebut, jawablah beberapa pertanyaan berikut:
 - a) Permasalahan apa saja yang terjadi di dalam tayangan video tersebut?
 - b) Solusi apa yang akan dilakukan oleh pejabat baru di dalam tayangan video tersebut?
 - c) Bagaimana reaksi staf/pegawai terhadap kehadiran dan kebijakan pejabat baru?
 - d) Tindakan perubahan apa yang bisa dilakukan menurut Saudara?
 - e) Bagaimana karakteristik yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin perubahan?
- 4) Tulis jawaban Saudara pada LK-01 dan berikan LK-01 yang sudah terisi ke peserta lain untuk mendapatkan masukan (5 menit).

Karakter yang diamati dalam mengerjakan LK-01 adalah integritas dengan sub nilai disiplin dan tanggung jawab.

Penilaian

Rentang Nilai	Rubrik
86 - 100	Peserta menjawab semua pertanyaan secara tepat
76 – 85,99	Peserta menjawab sebagian besar pertanyaan secara tepat
66 – 75,99	Peserta menjawab sebagian kecil pertanyaan secara tepat
0 – 65,99	Peserta tidak menjawab pertanyaan secara tepat

Format Lembar Jawaban Lk-02

Pertanyaan	Jawaban
1. Permasalahan apa saja yang terjadi di dalam tayangan video tersebut?	
2. Solusi apa yang akan dilakukan oleh pejabat baru di dalam tayangan video tersebut?	
3. Bagaimana reaksi staf/pegawai terhadap kehadiran dan kebijakan pejabat baru?	
4. Tindakan perubahan apa yang bisa dilakukan menurut Saudara?	
5. Bagaimana karakteristik yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin perubahan?	

LK-02 Menciptakan Sekolah Ramah Anak

Tujuan Penugasan Peserta mampu:

- 1) Mengkaji permasalahan di sekolah melalui diskusi kelompok.
- 2) Mengembangkan solusi yang logis dan aplikatif terkait dengan kepemimpinan perubahan untuk menciptakan sekolah ramah anak.

Petunjuk Penugasan

- 1) Buatlah kelompok beranggotakan 5-6 orang.
- 2) Bacalah kasus yang disediakan di bawah ini dengan cermat.
- 3) Berdasarkan kasus tersebut, pilihlah salah satu program di bawah ini untuk menjadikan sekolah ramah anak:
 - a) perubahan di bidang kepribadian dan sosial
 - b) perubahan di bidang kepemimpinan pembelajaran
 - c) perubahan di bidang pengembangan sekolah
 - d) perubahan di bidang manajemen sumber daya
 - e) perubahan di bidang kewirausahaan sekolah
 - f) perubahan di bidang supervisi pembelajaran
- 4) Diskusikan kegiatan disertai langkah-langkahnya untuk mencapai perubahan sesuai bidang yang dipilih, kemudian tuliskan hasilnya pada LK-02.
- 5) Paparkan hasil diskusi kelompok Saudara di depan kelompok lain, kemudian diskusikan dan catat masukan yang diberikan. Setiap kelompok bisa diwakili oleh satu sampai dua orang.
- 6) Kembalilah ke kelompok Saudara dan diskusikan masukan yang diberikan oleh kelompok lain.
- 7) Hasil kerja LK-02 dikumpulkan kepada pengajar diklat.
- 8) Pengajar diklat memberikan refleksi, konfirmasi dan penguatan secara klasikal tentang peran kepala sekolah sebagai agen perubahan.
- 9) Nilai karakter yang diamati dalam mengerjakan LK-02 adalah gotong royong, sub nilai aktif berdiskusi dan kerja sama.

Penilaian

Rentang Nilai	Rubrik
86 – 100	Terdapat keterkaitan yang sangat logis dan relevan antara rencana kegiatan yang dikembangkan dengan penjabaran langkah
76 – 85,99	Terdapat keterkaitan yang logis dan relevan antara rencana kegiatan yang dikembangkan dengan penjabaran langkah
66 – 75,99	Terdapat keterkaitan yang cukup logis dan relevan antara rencana kegiatan yang dikembangkan dengan penjabaran langkah
0 – 65,99	Terdapat keterkaitan yang kurang logis dan relevan antara rencana kegiatan yang dikembangkan dengan penjabaran langkah

Kasus

Seorang kepala sekolah melakukan supervisi terhadap sekolahnya. Dari hasil supervisi ditemukan banyak siswa yang merasa tidak nyaman belajar karena situasi pembelajaran yang sering kaku, terlalu banyak pekerjaan rumah, dan disiplin sekolah terlalu ketat. Setiap ulangan dan ujian terdapat beberapa siswa yang sakit karena takut menghadapinya. Proses pembelajaran di sekolahnya tidak ramah dan beberapa guru ada yang menerapkan hukuman fisik. Tata tertib sekolah beberapa masih terpampang di ruang kelas. Sekolah ini mempunyai tanah yang cukup luas, namun bentuk dan warna bangunan kurang menarik. Tidak banyak tanaman yang tumbuh dan dirawat. Bersama-sama warga sekolah, kepala sekolah mengajak untuk menjadikan sekolah ini menjadi sekolah ramah anak.

Format Lembar Jawaban LK-02

Permasalahan	Bidang Perubahan	Kegiatan Untuk Mencapai Perubahan	Langkah-langkah Yang Ditempuh

E. Penguatan

Setelah Saudara mempelajari Kegiatan Pembelajaran tersebut, cobalah Saudara dalam lebih lanjut rujukan berikut ini.

- 1) Dirjen PMPTK. 2007. Kepemimpinan Pembelajaran Yang Efektif. Jakarta: Kemdiknas
- 2) Direktorat Tenaga Kependidikan Direktorat Jendral Peningkatan Mutu Pendidik dan Kependidikan Kemendiknas. 2010. Kewirausahaan. Materi Pelatihan Penguatan Kepala Sekolah. Jakarta: Kemdikbud.
- 3) Winardi. 2005. Manajemen Perubahan. Jakarta: Prenada

F. Rangkuman

Materi pada Kegiatan Pembelajaran 1 dapat dirangkum sebagai berikut.

- 1) Kepemimpinan perubahan dalam bidang organisasi adalah tindakan beralihnya suatu organisasi dari kondisi yang berlaku kini menuju ke kondisi masa yang akan datang menurut yang diinginkan guna meningkatkan keefektifannya (Winardi, 2005:2).
- 2) Peran kepala sekolah sebagai agen perubahan mencakup antara lain:
 - a) Peran dalam perubahan kepribadian dan sosial
 - b) Peran dalam perubahan pembelajaran
 - c) Peran dalam perubahan pengembangan sekolah
 - d) Peran dalam perubahan manajemen sumber daya
 - e) Peran dalam perubahan kewirausahaan sekolah
 - f) Peran dalam perubahan supervisi pembelajaran
 - g) Peran dalam perubahan teknologi dan informasi
- 3) Karakteristik kepemimpinan perubahan, meliputi:
 - a) Mempunyai nilai yang diperjuangkan dan memimpin untuk memperjuangkan
 - b) Memiliki visi yang jauh ke depan
 - c) Mempunyai idealisme dan integritas

G. Refleksi dan Tindak Lanjut

Agar pembelajaran memiliki makna yang mendalam, cobalah jawab pertanyaan-pertanyaan refleksi berikut ini.

- 1) Bagaimanakah pemahaman Saudara tentang materi ini?
- 2) Manfaat apa yang Saudara peroleh dari materi pada kegiatan ini?
- 3) Jika terdapat materi yang dirasakan masih kurang, bagaimana upaya Saudara untuk mengatasi kekurangannya?
- 4) Apa yang akan Saudara lakukan setelah mempelajari materi ini?
- 5) Nilai-nilai karakter apa saja yang Saudara dapatkan selama mengikuti pembelajaran pada materi ini?

H. Evaluasi

Sebagai evaluasi pembelajaran, jawablah pertanyaan-pertanyaan berikut ini.

- 1) Menurut Saudara mengapa seorang pemimpin perubahan perlu memiliki integritas?
- 2) Faktor apa saja menurut Saudara yang mempengaruhi integritas seorang pemimpin?

KEGIATAN PEMBELAJARAN 2: KEPALA SEKOLAH SEBAGAI PEMIMPIN PEMBELAJARAN

A. Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari modul ini diharapkan peserta diklat mampu membangun karakteristik kepemimpinan pembelajaran.

B. Indikator Pencapaian tujuan

- 1) Mampu menjelaskan konsep kepemimpinan pembelajaran
- 2) Mampu mengidentifikasi tindakan kepemimpinan pembelajaran yang seharusnya dilakukan oleh kepala sekolah.
- 3) Mampu merancang tindakan kepemimpinan pembelajaran untuk mendukung peningkatan kualitas sekolah.

C. Materi

- 1) Konsep Kepemimpinan Pembelajaran
Landasan yuridis tentang kepemimpinan pembelajaran adalah Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Permendiknas) Nomor 35 Tahun 2010 tentang Petunjuk Teknis Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya bahwa keefektifan kepala sekolah dinilai angka keditnya dalam kompetensi: (1) Kepribadian dan sosial; (2) Kepemimpinan pembelajaran; (3) Pengembangan sekolah dan madrasah; (4) Manajemen sumber daya; (5) Kewirausahaan sekolah/madrasah; dan (6) Supervisi pembelajaran.
Kepala sekolah dalam meningkatkan profesonalisme guru diakui sebagai salah satu faktor yang sangat penting dalam organisasi sekolah, terutama tanggung jawabnya dalam meningkatkan kualitas pembelajaran di sekolah (Gorton & Schneider, 1991).

Ada banyak rumusan tentang arti kepemimpinan pembelajaran, tetapi fokus dan ketajamannya masih berbeda-beda. Menurut Eggen & Kauchak (2004), kepemimpinan pembelajaran adalah tindakan yang dilakukan kepala sekolah dengan maksud mengembangkan lingkungan kerja yang produktif dan memuaskan bagi guru, serta pada akhirnya mampu menciptakan kondisi belajar siswa meningkat. 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.

Daresh dan Playco (1995) mendefinisikan kepemimpinan pembelajaran sebagai upaya memimpin para guru agar mengajar lebih baik, yang pada gilirannya dapat memperbaiki prestasi belajar siswanya. Definisi ini belum menyeluruh, karena hanya memfokuskan pada guru.

Ahli lain, Petterson (1993), mendefinisikan kepemimpinan pembelajaran yang efektif adalah sebagai berikut:

- a) Makna visi sekolah ditentukan melalui berbagi pendapat atau urun rembug dengan warga sekolah serta mengupayakan agar visi dan misi sekolah tersebut hidup subur dalam implementasinya.
- b) Kepala sekolah melibatkan para pemangku kepentingan dalam pengelolaan sekolah (manajemen partisipatif).
- c) Kepala sekolah memberikan dukungan terhadap pembelajaran.
- d) Kepala sekolah melakukan pemantauan terhadap proses belajar mengajar untuk memahami lebih mendalam dan menyadari apa yang sedang berlangsung di dalam sekolah.
- e) Kepala sekolah berperan sebagai fasilitator sehingga dengan berbagai cara dapat mengetahui kesulitan pembelajaran dan dapat membantu guru dalam mengatasi kesulitan belajar tersebut.

Mc Ewan (2002) mengembangkan konsep kepemimpinan pembelajaran yang lebih operasional dengan tujuh langkah kepemimpinan pembelajaran lengkap dengan indikatornya seperti berikut ini.

- a) Menetapkan tujuan pembelajaran dengan jelas
 - (1) Melibatkan guru-guru dalam menerapkan dan mengembangkan tujuan serta sasaran pembelajaran sekolah.
 - (2) Mengacu kurikulum yang telah ditetapkan oleh pemerintah/sistem pendidikan dalam mengembangkan program pembelajaran.
 - (3) Memastikan aktivitas sekolah dan kelas konsisten dengan tujuan pembelajaran.
 - (4) Mengevaluasi kemajuan pencapaian tujuan pembelajaran.

- b) Menjadi narasumber bagi staf
 - (1) Bekerja sama dengan guru untuk memperbaiki program pembelajaran di kelas sesuai dengan kebutuhan siswa.
 - (2) Membuat program pengembangan pembelajaran yang didasarkan atas hasil penelitian dan praktik yang baik.
 - (3) Menerapkan prosedur formatif yang baik dalam mengevaluasi program pembelajaran.

- c) Menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif bagi pembelajaran
 - (1) Menciptakan kelas-kelas inklusif yang memberi kesan bahwa di dalamnya semua siswa boleh belajar.
 - (2) Menyediakan waktu yang lebih panjang untuk belajar (dalam kelas tersebut) bagi siswa-siswa yang membutuhkannya.
 - (3) Mendorong agar guru berperilaku positif dalam kelas sehingga membuat iklim pembelajaran baik dan tertib dalam kelas.

- (4) Menyampaikan pesan-pesan kepada siswa dengan berbagai cara bahwa mereka bisa sukses.
 - (5) Membuat kebijakan yang berkaitan dengan kemajuan belajar siswa (pekerjaan rumah, penilaian, pemantauan kemajuan belajar, remediasi, laporan hasil belajar, kenaikan/tinggal).
- d) Mengkomunikasikan visi dan misi sekolah ke staf
- (1) Melakukan komunikasi dua arah secara sistimatis dengan staf tentang tujuan dan sasaran lembaga (sekolah).
 - (2) Menetapkan, mendukung, dan melaksanakan aktivitas yang mengkomunikasikan kepada siswa tentang nilai dan arti belajar.
 - (3) Mengembangkan dan menggunakan saluran-saluran komunikasi dengan orang tua untuk menyampaikan tujuan-tujuan sekolah yang telah ditetapkan.
- e) Mengkondisikan staf untuk mencapai cita-cita profesional tinggi
- (1) Melibatkan diri mengajar di kelas secara langsung.
 - (2) Membantu guru-guru dalam mengupayakan dan mencapai keinginan profesionalnya yang berkaitan dengan pembelajaran sekolah dan memantau apakah keinginan tersebut terwujud.
 - (3) Melakukan observasi terhadap semua kelas secara teratur, baik secara informal atau formal.
 - (4) Melibatkan diri dalam persiapan observasi kelas.
 - (5) Melibatkan diri dalam rapat-rapat yang membahas hasil observasi terutama yang menyangkut perbaikan pembelajaran.
 - (6) Melakukan evaluasi yang mendalam, bertanggung jawab, mengarahkan, dan memberi rekomendasi bagi pengembangan pribadi dan profesi sesuai dengan kebutuhan individu.

- f) Mengembangkan kemampuan profesional guru
 - (1) Membuat jadwal, rencana, atau fasilitasi berbagai rapat (perencanaan, pemecahan masalah, pengambilan keputusan, atau pelatihan dalam jabatan) guru yang membicarakan isu-isu pembelajaran).
 - (2) Memberi kesempatan guru untuk mengikuti pelatihan tentang kolaborasi, membuat keputusan bersama, coaching, mentoring, pengembangan kurikulum, dan presentasi.
 - (3) Memberi motivasi dan sumberdayapada guru untuk berpartisipasi dalam aktivitas pengembangan profesional.

- g) Bersikap positif terhadap siswa, staf, dan orang tua
 - (1) Melayani siswa dan berkomunikasi dengan mereka mengenai berbagai aspek kehidupan sekolah.
 - (2) Berkomunikasi dengan semua staf dilakukan secara terbuka dengan menghormati perbedaan pendapat yang ada.
 - (3) Menunjukkan perhatian terhadap masalah-masalah siswa, guru, dan staf dan melibatkan diri dalam pemecahan masalah seperlunya.
 - (4) Menunjukkan kemampuan hubungan interpersonal dengan semua pihak.
 - (5) Selalu menjaga moral yang baik.
 - (6) Selalu tanggap terhadap apa yang menjadi perhatian staf, siswa, dan orang tua.
 - (7) Mengakui/memuji keberhasilan/kemampuan orang lain.

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa 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. Dengan demikian, kepemimpinan pembelajaran memfokuskan/menekankan pada pembelajaran

dengan komponen-komponennya meliputi kurikulum, proses belajar mengajar, penilaian, pengembangan guru, layanan prima dalam pembelajaran, dan pembangunan komunitas belajar di sekolah.

Kepemimpinan pembelajaran sangat penting diterapkan di sekolah karena mampu:

- a) meningkatkan prestasi belajar siswa secara signifikan;
- b) mendorong dan mengarahkan warga sekolah untuk meningkatkan prestasi belajar siswa;
- c) memfokuskan kegiatan-kegiatan warga sekolah untuk menuju pencapaian visi, misi, dan tujuan sekolah; dan
- d) membangun komunitas belajar warga dan bahkan mampu menjadikan sekolahnya sebagai sekolah belajar (*learning school*).

Sekolah belajar memiliki perilaku-perilaku antara lain memberdayakan warga sekolah seoptimal mungkin, memfasilitasi warga sekolah untuk belajar terus dan berulang-ulang, mendorong kemandirian setiap warga sekolahnya, memberi kewenangan dan tanggung jawab kepada warga sekolahnya, mendorong warga sekolah untuk akuntabel terhadap proses dan hasil kerjanya, mendorong *teamwork* yang kompak, cerdas, dinamis, harmonis, dan lincah/cepat tanggap terhadap pelanggan utama yaitu siswa, mengajak warga sekolah untuk menjadikan sekolah berfokus pada layanan siswa, mengajak warga sekolah untuk siap dan akrab menghadapi perubahan, mengajak warga sekolah untuk berpikir sistem, mengajak warga sekolah untuk komitmen terhadap keunggulan mutu, dan mengajak warga sekolah untuk melakukan perbaikan secara terus-menerus.

Pengaruh kepemimpinan pembelajaran tidak langsung bekerja pada proses pembelajaran di kelas, namun dengan kepemimpinan pembelajaran akan terbangun iklim akademik yang positif, komunikasi yang baik antarstaf, perumusan tuntutan akademik yang tinggi, serta tekad untuk mencapai tujuan sekolah.

2) Karakteristik Kepemimpinan Pembelajaran

Apa peran kepala sekolah dalam kepemimpinan pembelajaran?
Perhatikan tabel 1 berikut ini untuk menjawab pertanyaan tersebut.

Tabel 1. Perbedaan Tugas dan Fungsi Manajer sebagai Pemimpin

MANAJER	PEMIMPIN
Fokus pada upaya mencapai tujuan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi yang sudah ditetapkan	Fokus pada visi dan misi menciptakan perubahan menjadi lebih baik dan lebih maju
Merencanakan rencana kerja secara detail untuk mencapai tujuan	Menentukan arah dan memikirkan strategi menuntaskan misi
Mengorganisasi dan mengatur staf agar berupaya bekerja sesuai dengan taat kerja yang ditentukan	Memberikan kebebasan kepada staf untuk melaksanakan pekerjaan dengan cara masing-masing asalkan tetap terarah pada penuntasan misi
Melakukan pengawasan atas pelaksanaan rencana kerja yang sudah ditetapkan	Memotivasi dan memberi inspirasi kepada staf untuk menuntaskan visi dan misi secara kreatif.

Karakteristik kepemimpinan pembelajaran menurut Hellinger dan Murphy (1985), serta menurut Weber (1996) sebagaimana yang dikutip Pusat Pengembangan Tenaga Kependidikan (2011: 13-14), antara lain:

- a) Mengembangkan misi dan tujuan,
- b) Mengelola program pembelajaran,
- c) Mendorong iklim pembelajaran akademis,
- d) Mengembangkan fungsi produksi pendidikan,
- e) Mengembangkan lingkungan kerja yang kondusif.

Brundrett dan Davies (2010) menyatakan bahwa pemimpin harus mampu berkreasi, memberi motivasi dan bekerja dalam keseimbangan tim. Kepemimpinan pembelajaran harus bergeser dari kepemimpinan *top-down* ke kepemimpinan dengan pendekatan tim. Kepemimpinan ini mengutamakan keseimbangan perhatian pada pembelajaran dan peran tim, serta pengembangan tim.

Badan Pengembangan Sumberdaya Manusia Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (2015) dalam *Peningkatan Kompetensi Kepala Sekolah dan Pengawas Sekolah dalam Mengelola Implementasi Kurikulum 2013: Manajemen dan Kepemimpinan Sekolah* Materi Diklat Implementasi Kurikulum 2013 untuk Kepala Sekolah menyebutkan tugas kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran adalah mengembangkan sekolah dengan berbasis data, menyelaraskan hubungan kerja, meningkatkan kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan, dan meningkatkan motivasi warga sekolah.

Pengambilan keputusan untuk menentukan misi sekolah harus berdasarkan data. Sedangkan dalam mengelola pembelajaran tentu harus disertai dengan menyelaraskan hubungan kerja. Hubungan kerja antara pendidik dan tenaga kependidikan yang selaras dan memiliki peluang untuk meningkatkan kompetensi, akan menjadi modal tumbuhnya iklim belajar yang positif di sekolah. Jika iklim belajar di sekolah positif tentu akan meningkatkan motivasi warga sekolah untuk semakin mengembangkan sekolah. Dampaknya hasil belajar siswa akan meningkat. Senge (2000) menyebutkan bahwa seorang pemimpin memfasilitasi dan mendorong suasana untuk kebebasan bertindak. Keyakinan, ide, pendapat dan perilaku pemimpin adalah penanda budaya belajar yang harus dilakukan dalam lingkungan sekolah.

Dalam dunia olahraga, misalnya, Alex Ferguson adalah seorang pelatih dan mantan pemain sepak bola yang pernah menangani Manchester United sebagai manajer-pemimpin, di mana dia telah bertugas lebih dari 1000 pertandingan. Ferguson dianggap sebagai salah satu pelatih terbaik dalam sejarah, dia telah memenangkan lebih banyak trofi dari pelatih

manapun sepanjang sejarah sepak bola Inggris. Dia telah menangani Manchester United sejak tanggal 6 November 1986 hingga 2013.

Apabila ditarik dalam konteks pendidikan di sekolah, praktik kepemimpinan yang diterapkan oleh Alex Ferguson antara lain:

- a) Kepala sekolah yang hebat adalah pemimpin dan manager yang hebat, dan sebaliknya.
- b) Semua pemimpin adalah guru.
- c) Situasi yang berbeda membutuhkan gaya kepemimpinan yang berbeda.
- d) Tugas kepala sekolah adalah membangun komunitas diantara siswa, guru, orang tua dan staf untuk berbagi tujuan.
- e) Kepala sekolah harus membangun konteks dan kapasitas komunitas untuk menjalankan ide-ide dan mengamati apa yang terjadi sampai mereka percaya diri untuk menyelaminya sendiri.

D. Aktivitas Pembelajaran

Mengkaji Penerapan Kepemimpinan Pembelajaran melalui Video

Untuk memperkuat pemahaman Saudara tentang konsep kepemimpinan pembelajaran Saudara diminta untuk mengamati tayangan video "SAM I AM". Berdasarkan tayangan video tersebut jawablah pertanyaan-pertanyaan berikut:

- 1) Apa yang Saudara ketahui tentang kepemimpinan pembelajaran?
- 2) Bagaimana usaha-usaha kepala sekolah untuk mendukung pembelajaran di sekolah?
- 3) Bagaimana konsep kepemimpinan pembelajaran jika diterapkan di sekolah Saudara?

LK-03 Rancang Langkah Tindak Kepemimpinan Pembelajaran

Setelah Saudara melihat tayangan video “SAM I AM”, buatlah rencana tindak kepemimpinan pembelajaran berdasarkan kasus yang diberikan.

Tujuan Penugasan

Peserta mampu mengidentifikasi masalah dan menyusun langkah-langkah tindak kepemimpinan pembelajaran yang menunjukkan keluasan wawasan atau keragaman pengalaman.

Petunjuk Penugasan

- 1) Bacalah studi kasus di bawah ini sesuai dengan jenjang satuan pendidikan dimana Saudara bertugas dengan cermat.
- 2) Kerjakan LK-03 ini secara kelompok (masing-masing kelompok terdiri atas 5-6 orang) sesuai dengan jenjang sekolah. Berdasarkan studi kasus yang diberikan, Saudara diminta untuk:

2.1. Menyusun rencana tindak kepemimpinan pembelajaran secara spesifik dan aplikatif dalam pencapaian dan pemenuhan Standar Nasional Pendidikan yang menjadi prioritas dengan mempertimbangkan aspek:

1. faktor pendukung yang menjadi kekuatan sekolah
2. faktor penghambat yang menjadi kelemahan sekolah
3. rumusan visi sekolah
4. prioritas salah satu Standar Nasional Pendidikan yang akan dicapai

2.2 Menjabarkan langkah-langkah implementasi rencana tindak kepemimpinan pembelajaran yang telah disusun secara logis, sistematis dan menunjukkan keluasan wawasan atau keragaman pengalaman dari tahap perencanaan, pelaksanaan, monitoring dan evaluasi serta tindak lanjut.

Penilaian

Rentang Nilai	Rubrik
86,00 – 100	<ul style="list-style-type: none"> • Rencana tindak kepemimpinan pembelajaran disusun secara spesifik dan aplikatif dengan mempertimbangkan seluruh aspek • Langkah-langkah implementasi dijabarkan secara logis dan sistematis serta menunjukkan keluasan wawasan atau keragaman pengalaman
76,00 – 85,99	<ul style="list-style-type: none"> • Rencana tindak kepemimpinan pembelajaran disusun secara spesifik dan aplikatif namun hanya mempertimbangkan sebagian aspek • Langkah-langkah implementasi dijabarkan secara logis dan sistematis serta menunjukkan keluasan wawasan atau keragaman pengalaman
66,0 – 75,99	<ul style="list-style-type: none"> • Rencana tindak kepemimpinan pembelajaran disusun secara spesifik dan aplikatif dengan mempertimbangkan seluruh aspek • Langkah-langkah implementasi belum dijabarkan secara logis dan sistematis serta belum menunjukkan keluasan wawasan atau keragaman pengalaman
0 – 65,99	<ul style="list-style-type: none"> • Rencana tindak kepemimpinan pembelajaran disusun secara spesifik dan aplikatif, namun hanya mempertimbangkan sebagian aspek • Langkah-langkah implementasi belum dijabarkan secara logis dan sistematis serta belum menunjukkan keluasan wawasan atau keragaman pengalaman

Kasus

a) Jenjang Taman Kanak-Kanak (TK)

TK Kartika Sari terletak di pusat kota kecamatan. Lokasi sekolah sangat strategis berada di depan kantor kecamatan dengan luas lahan sekolah 500 M². Sekolah masih berupa lapangan tanah terbuka, belum memiliki pagar dan arena bermain untuk peserta didik. Pada musim hujan, lapangan selalumenjadi becek. Mata pencaharian orang tua peserta didik bervariasi dengan rata-rata tingkat ekonomi menengah ke bawah. Komite, orang tua, dan masyarakat memiliki komitmen yang tinggi terhadap program sekolah. Selain itu, hubungan sekolah dengan dinas pendidikan terjalin dengan baik. Hasil supervisi pengawas sekolah menunjukkan bahwa kompetensi manajerial kepala sekolah baik dan kualifikasi guru sarjana (S1).

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Sekolah, Dra Siti Fatimah, yang telah memimpin sekolah sejak 6 tahun yang lalu, diperoleh informasi sebagai berikut:

- 1) Animo masyarakat terhadap sekolah tinggi.
- 2) Jarak tempuh guru dari rumah ke sekolah jauh.
- 3) Sebanyak 30 orang peserta didik berasal dari luar kecamatan.
- 4) Sekolah mempunyai 5 rombongan belajar.
- 5) Ruang dan fasilitas untuk melakukan aktivitas anak di dalam dan di luar belum memadai.
- 6) Lahan sekolah sudah bersertifikat.
- 7) Pengelolaan sarana prasarana belum dilakukan dengan baik
- 8) Sumber dana sekolah berasal dari dana SPP peserta didik dan telah dikelola dengan baik.

Berdasarkan dokumen sekolah dapat dipaparkan informasi-informasi sebagai berikut:

a. Data Guru Tahun 2016 (Tabel 2)

Ijazah	Guru		Jumlah
	PNS	Non PNS	
S1	1	4	5
S2	-	-	-
S3	-	-	-
Jumlah	1	4	5

b. Data Jumlah Peserta Didik per Tahun (Tabel 3)

Tahun pelajaran	Jumlah Peserta Didik
2011- 2012	41
2012 – 2013	39
2013 – 2014	43
2014 – 2015	55
2015 – 2016	71

c. Data Rombel Peserta Didik Tahun 2015/2016 (Tabel 4)

Kelompok	Jumlah Siswa Perkelas					Jumlah
	A1	A2	A3	B1	B2	
A	15	9	12	-	-	36
B	-	-	-	17	18	35
Jumlah	15	9	12	17	18	71

d. Data Alat Permainan Edukatif Indoor (Tabel 5)

Nama Sentral	Ada	Tidak Ada
Sentral Balok	√	-
Sentral Transportasi	-	√
Sentral Agama	-	√
Sentral Persiapan Berhitung	-	√
Sentral Persiapan membaca, menulis dan menyusun	√	-
Persiapan Olah raga dan kesehatan jasmani	-	√
Sentral musik	-	√

e. Data Alat Permainan Edukatif Outdoor (Tabel 6)

No	Jenis Alat Peraga	Jumlah	Kondisi		
			B	RR	RB
1	Perosotan	1	-	√	-
2	Jembatan Goyang	1	-	√	-
3	Bola Dunia	1	-	√	-
4	Bak Pasir	1	√	-	-
5	Ayunan	1	√	-	-
6	Jungkitan	1	-	√	-

Keterangan : B=Baik, RR= Rusak Ringan, RB=Rusak Berat

Data Sarana dan Prasarana

No	Nama Ruang	Jumlah	Kondisi		
			B	RR	RB
1	Ruang Kepala Sekolah	1	√	-	-
2	Ruang TU	-	-	-	-
3	Rungan Guru	-	-	-	-
4	Ruang kegiatan anak	2	√	-	-
5	WC Guru	-	-	-	-
6	WC Siswa	2	√	-	-
7	Ruangan UKS	-	-	-	-

Keterangan : B=Baik, RR= Rusak Ringan, RB=Rusak Berat

b) Jenjang Sekolah Dasar (SD)

SD Jaya Bangsaku adalah sekolah yang banyak diminati masyarakat. Alumni sekolah banyak yang berhasil. Salah satunya adalah pak Imam yang saat ini menjadi Bupati kabupaten Nirwana. Keberadaan sekolah juga mudah dijangkau, karena berada di jalan utama. Sebagian besar program sekolah sudah berjalan dengan baik. Keberhasilan sekolah tersebut diantaranya karena komitmen pendidik, tenaga kependidikan dan siswa yang tinggi. Dukungan komite terhadap keberhasilan program sekolah masih kurang. Permasalahan lain yang dihadapi sekolah adalah walaupun orang tua siswa siap memberi bantuan dana tetapi sekolah tidak berani melakukan pungutan apapun karena adanya larangan pungutan dari pemerintah. Hal ini menyebabkan pembiayaan sekolah kurang memadai.

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sekolah diperoleh informasi sebagai berikut:

- 1) Sekolah mengimplementasikan kurikulum 2013.
- 2) Hubungan sekolah dengan alumni baik.
- 3) Alumni kurang diberdayakan.
- 4) Taman sekolah kurang terpelihara.
- 5) Jumlah pendidik dan tenaga kependidikan mencukupi.
- 6) Semua kelas telah menggunakan sarana pembelajaran berbasis teknologi informasi.
- 7) Orang tua siswa sebagian besar dari kalangan ekonomi menengah ke atas.

Profil Sekolah

Identitas Sekolah

Nama Sekolah : SD Jaya Bangsaku
Alamat Sekolah : Kota Nirwana
Status Sekolah : Akreditasi A
Kategori Sekolah : ~~Potensial / SBI / SSN / Rintisan SSN~~
Nama Yayasan : Harapanku
Kepemilikan lahan : Milik Yayasan
Luas Lahan : 1351 m²
Bangunan : 1878 m²

Berdasarkan dokumen sekolah diperoleh informasi sebagai berikut.

a) Tenaga pendidik dan kependidikan

Jabatan	Pendidikan					Jumlah
	SLTP	SMA	D2	D3	S1	
Kepala Sekolah					1	1
Guru Kelas					20	20
Guru Olahraga			1		2	3
Guru Agama					3	3
Tata Usaha		1		1	2	4
Pegawai Perpustakaan					1	1
Penjaga Sekolah	1	1				2
Satpam		1				1
Petugas Kebersihan		1				1
Jumlah Pegawai	1	4		1	3	9

b) Sarana prasarana

No	Fasilitas	Volume
1.	Ruang Kelas	19
2.	Ruang Kepala Sekolah	1
3.	Ruang Majelis Guru	1
4.	Ruang Tata Usaha	1
5.	Ruang Olahraga	1
6.	Ruang Usaha Kesehatan Sekolah (UKS)	1
7.	Ruang Perpustakaan	1
8.	Ruang Kesenian	1
9.	Ruang Keterampilan	1
10.	Ruang Kantin	2
11.	Ruang Labor	1
12.	Ruang Musala	1
13.	Ruang Pos Satpam	1
14.	Sarana Olahraga (Lap. Upacara, Sarana Basket)	1
15.	Sarana Parkir	1
16.	Taman Sekolah/ <i>Green House</i> /Taman Suaka	2
17.	Kebun Sekolah	3
18.	Tanaman Obat Keluarga (Toga)	1
19.	Rumah Dinas Kepala Sekolah	1
20.	Rumah Dinas Guru	9
21.	WC	12
22.	Gudang	1
23.	Bank Sampah	1
24.	Rumah Kompos	1
25.	Ruang Inklusif	1
26.	Ruang Pertemuan/Aula	1

c) Jumlah Siswa dari tahun ke tahun

Tahun	Laki- Laki	Perempuan
2003/ 2004	354	345
2004/ 2005	358	339
2005/ 2006	355	343
2006/ 2007	343	330
2007/ 2008	334	347
2008/ 2009	343	350
2009/ 2010	357	354
2010/ 2011	346	350
2011/ 2012	323	336
2012/ 2013	337	333
2013/2014	334	327
2014/2015	352	312
2015/2016	334	302

d) Jumlah rombongan belajar

No	Kelas	Jenis Kelamin	
		L	P
1	IA	20	11
2	IB	22	11
3	IC	20	11
4	IIA	17	19
5	IIB	18	17
6	IIC	19	13
7	IIIA	19	19
8	IIIB	18	18
9	IIIC	18	18
10	IVA	21	17
11	IVB	20	17
12	IVC	20	16
13	VA	17	22
14	VB	16	20
15	VC	17	18
16	VIA	12	16
17	VIB	15	12
18	VIC	12	15
19	VID	13	14

e) Hasil UAS

No	Tahun	Rata- Rata	No	Tahun	Rata- Rata
1	2003/2004	7.63	7	2009/2010	8.46
2	2004/2005	7.30	8	2010/2011	8.86
3	2005/2006	7.35	9	2011/2012	8.56
4	2006/2007	7.71	10	2012/2013	9.00
5	2007/2008	7.78	11	2013/2014	8.90
6	2008/2009	8.27	12	2014/2015	9.00

c) Jenjang Sekolah Menengah Pertama (SMP)

SMP Tunas Bangsa terletak di jantung kota yang terkenal dengan sebutan kota pendidikan. Sekolah ini sudah memiliki peralatan pembelajaran berbasis teknologi informasi. Rasio antara guru dan siswa mencukupi, dengan kualifikasi guru semuanya sudah S1. Semua guru sudah menyusun RPP namun pembelajaran yang dilakukan belum sesuai dengan RPP. Pengawas sekolah jarang melakukan supervisi dan pembinaan terhadap sekolah ini. Meski demikian SMP Tunas Bangsa berusaha untuk meningkatkan kualitas sekolah.

Berdasarkan wawancara dengan kepala sekolah diperoleh informasi sebagai berikut:

- (1) Sumber utama pendanaan sekolah dari dana BOS dan seringkali pencairannya terlambat.
- (2) Setiap tahun sekolah berpartisipasi dalam perayaan hari kemerdekaan yang diadakan oleh Dinas Pendidikan.
- (3) Kerjasama antar guru baik.
- (4) Hubungan dengan dinas pendidikan berjalan dengan baik.
- (5) Belum semua pembelajaran memanfaatkan media berbasis teknologi informasi.
- (6) Semua warga sekolah wajib mengikuti upacara bendera.

Berdasarkan dokumen sekolah diperoleh informasi sebagai berikut :

(1) Data Pendidik dan Tenaga Kependidikan

No	Tugas	Jumlah	Status		Tersertifikasi
			PNS	Honorer	
1	Kepala Sekolah	1	1	-	1
2	Guru Mata Pelajaran	30	26	4	20
3	Tata Usaha	3	2	1	-
4	Satpam	1	-	1	-
5	Laboran	1	1	-	-
6	Petugas Perpustakaan	1	-	1	-

(2) Data Peserta Didik 4 Tahun Terakhir

Tahun Ajaran	Kelas VII		Kelas VIII		Kelas IX		Jumlah (Kls. VII + VIII + IX)	
	Jml Siswa	Jml Rombel	Jml Siswa	Jml Rombel	Jml Siswa	Jml Rombel	Jml Siswa	Jml Rombel
2012/2013	176	5	180	5	179	5	535	15
2013/2014	180	5	178	5	175	5	533	15
2014/2015	173	5	175	5	175	5	523	15
2015/2016	178	5	180	5	179	5	537	15

(3) Data Prestasi Sekolah

No	Prestasi	Tingkat		
		Nasional	Provinsi	Kota
1	Juara 2 guru kreatif (2015)		√	
2	Juara 1 Pidato dalam Bahasa Inggris (2015)			√
3	Juara 3 PMR (2015)	√		
4	Juara 2 sepak bola			√
5	Juara 1 olimpiade matematika (2015)			√

(4) Data Buku Perpustakaan

No	Keterangan	Jumlah
1	Buku teks	744
2	Buku cerita	256
3	Buku pelajaran	435
4	Majalah	136

(5) Data Sarana

No.	Jenis Fasilitas	Jumlah	Kondisi		
			Baik	Rusak Berat	Rusak Ringan
1.	Ruang Kelas	13	11	-	2
2.	Laboratorium IPA	1	1	-	-
3.	Laboratorium TIK	1	1	-	-
4.	Ruang Perpustakaan	1	1	-	-
5.	Ruang Kantor	1	1	-	-
6.	Ruang Kepala Sekolah	1	1	-	-
7.	Ruang Guru	1	1	-	-
8.	Urinoir Siswa	8	6	-	2
9.	Urinoir Ruang Guru	1	1	-	
10.	Urinoir Ruang Kantor	2	1	-	1
11.	Urinoir Ruang KS	1	1	-	
12.	Ruang Ketrampilan	1	-	-	1
13.	Kantin	2	1	-	1
14.	Toko Koperasi Siswa	1	1	-	-
15.	Mushola	1	1	-	-
16.	Lapangan Upacara	1	1	-	-
17.	Lapangan Basket	1	1	-	-
18.	Lapangan Volly	1	-	-	1
19.	Rumah Dinas Penjaga	1	1	-	-

(6) Hasil Supervisi Pelaksanaan Pembelajaran Guru

No.	Kegiatan Guru	PersentaseCapaian (%)		
		Smt 1 (15/16)	Smt 2 (15/16)	Smt 1 (16/17)
1.	Pelaksanaan pembelajaran sesuai perangkat pembelajaran	60	65	60
2.	Penguasaan materi	80	80	75
3.	Pengelolaan kelas	60	60	65
4.	Pembelajaran diselesaikan tepat waktu	80	80	80
5.	Penggunaan alat bantu/peraga	60	55	50
6.	Pemberian tugas untuk pertemuan berikutnya	65	60	60
7.	Metode / pendekatan variatif	60	65	60
8.	Perhatian guru kepada siswa	65	60	65

(7) Data Perangkat Penilaian Guru

No.	Keterangan	Persentaseyang Membuat (%)		
		Smt 1 (15/16)	Smt 2 (15/16)	Smt 1 (16/17)
1.	Kisi-kisi tes	57	65	60
2.	Soal tes	100	100	100
3.	Rubrik penilaian	65	75	75
4.	Lembar observasi untuk penilaian sikap	67	70	70

d) Jenjang Sekolah Menengah Atas (SMA)

SMA Mutiara terletak di daerah pegunungan. Sekolah memiliki lahan yang luas, lingkungan yang cukup asri dan hijau. Namun beberapa bagian gedung sekolah rusak dan ruang kelas berukuran kecil. Mayoritas mata pencaharian orang tua siswa adalah petani, sebagian kecil berprofesi sebagai wiraswasta dan PNS. Masyarakat sekitar sekolah terkenal suka bergotong royong, sehingga hubungan dan dukungan masyarakat pada sekolah sangat positif. Setiap tahun sekolah mengikuti karnaval dan pameran hasil karya siswa yang diselenggarakan dinas pendidikan.

Berdasarkan hasil wawancara diperoleh informasi sebagai berikut:

- (1) Perhatian pemerintah daerah terhadap perkembangan dan kemajuan sekolah cukup bagus.
- (2) Akreditasi sekolah B.
- (3) Belum ada ikatan alumni sehingga tidak ada partisipasi alumni dalam pengembangan sekolah.
- (4) Sebagian besar peralatan di laboratorium Bahasa rusak.
- (5) Kepala Sekolah memiliki program monitoring dan supervisi.
- (6) Setiap jumat sekolah melaksanakan senam pagi bersama.

Berdasarkan dokumen sekolah dapat dipaparkan informasi sebagai berikut.

(1) Data Guru dan Tenaga Administrasi

Keterangan	Pendidikan	Laki-laki	Perempuan	Jumlah
Guru Tetap	S1	25	14	39
Guru Tidak Tetap	S1	4	3	7
Tenaga Administrasi Tetap	S1 & D3	3	5	8
Tenaga Administrasi Tidak Tetap	D3	1	4	5
Jumlah		33	26	59

(2) Data Siswa Tahun Ajaran 2015-2016

Kelas	Jumlah Siswa (orang)			Ruang Kelas	Rata-rata Siswa per Kelas
	Laki-laki	Perempuan	Jumlah		
X	139	154	293	8	36
XI	133	171	304	8	38
XII	83	135	218	7	32
Jumlah	355	460	815	23	36

(3) Data Sarana Dan Prasarana

a. Ruang

Ruang	Jumlah	Kondisi			
		Baik	Rusak Ringan	Rusak berat	Keterangan
Teori/kelas	23	19	2	2	8 kecil
Lab. Fisika	2	1	1	-	-
Lab. Kimia	2	1	1	-	-
Lab. Bahasa	1	1	-	-	alat rusak
Perpustakaan	1	1	-	-	5297 buku
Media	1	-	1	-	-
Aula	1	1	-	-	-
Mushola	1	-	1	-	Sempit
Pertemuan	1	1	-	-	-
Guru	1	1	-	-	-
KS	1	1	-	-	-
WC siswa	8	6	2	-	-
Gudang	-	-	-	-	-
Kantin	2	2	-	-	-

b. Peralatan

Nama Alat	Jumlah	Kondisi		
		Baik	Rusak	Keterangan
LCD proyektor	8	6	2	-
Komputer	50	45	5	-
Printer	10	10	-	
Mebel guru kelas	23	15	8	-
Bangku siswa	815	750	65	-
Sound sistem	2	1	1	-
Bola sepak	20	16	4	-
Bola volley	12	10	2	

(4) Data Prestasi Sekolah

No	Keterangan	Tahun
1	Juara 2 Lomba Pidato Tingkat Kabupaten	2016
2	Juara 1 Lomba Menyanyi Daerah Tingkat Kabupaten	2016
3	Juara 3 Porseni SMA Tingkat Kabupaten	2015
4	Juara 2 Lomba Lari Maraton Tingkat Kabupaten	2015
5	Juara 3 Guru Kreatif Tingkat Propinsi	2015
6	Juara 1 Guru Kreatif Tingkat Kabupaten	2015
7	Penghargaan Sekolah Adi Wiyata	2014
8	Juara 3 Guru Kreatif Tingkat Kabupaten	2014
9	Juara 2 Lomba Menyanyi Daerah Tingkat Kabupaten	2014

(5) Sumber Dana Sekolah

No	Sumber Dana	Keterangan
1	Bos Pemeritah Pusat	Ada
2	Bos Pemerintah Daerah	Ada
3	Dana swadaya sekolah	Ada
4	Dana alumni	Tidak Ada
5	Dana CSR	Ada

(6) Data Kegiatan Ekstrakurikuler

No	Kegiatan	Keterangan
1	Seni Musik	Aktif
2	Karya Ilmiah Remaja	Kurang Aktif
3	Sepak Bola	Kurang Aktif
4	Palang Merah Remaja (PMR)	Kurang Aktif
5	Pertanian	Aktif
6	Teater	Kurang Aktif

e) Jenjang Sekolah Menengah Kejuruan (SMK)

SMK Bakti Mulia merupakan sekolah kejuruan yang mendidik siswanya untuk memiliki kompetensi di bidang *manufacture* pesawat udara dengan lama pendidikan 3 tahun. SMK Bakti Mulia mulai beroperasi Juli tahun 1985. SMK ini dipimpin oleh Bapak Sukarya, beliau merupakan kepala sekolah yang memiliki komitmen tinggi untuk memajukan prestasi sekolah. Guru-guru di sekolah ini memiliki kinerja yang baik. Biaya operasional di sekolah ini tinggi karena harga untuk membeli bahan praktik yang dibutuhkan cukup mahal. Di samping itu, sebagian besar media pembelajaran tidak dapat digunakan karena rusak.

Hasil wawancara dengan kepala sekolah, diperoleh informasi sebagai berikut:

- (1) Sekolah memiliki luas lahan 40.280 m², lahan kosong 30.800 m².
- (2) Akreditasi sekolah B.
- (3) Animo masyarakat untuk menyekolahkan anaknya ke sekolah ini tinggi.
- (4) Setiap tahun siswa melakukan kunjungan lapangan ke pangkalan TNI Angkatan Udara.
- (5) Pelanggaran kedisiplinan oleh siswa dalam satu tahun cukup tinggi.
- (6) Kantin tidak memiliki pengolahan limbah, sehingga menyebabkan bau tidak sedap.

Berdasarkan dokumen-dokumen sekolah, dapat disajikan informasi-informasi sebagai berikut:

1) Data Jumlah Siswa

No.	Kompetensi Keahlian	Tingkat		
		X*)	XI	XII
1	Pemesinan Pesawat Udara (PPU)		93	64
2	Konstruksi Badan Pesawat Udara (KBPU)		56	47
3	Konstruksi Rangka Pesawat Udara (KRPU)		56	57
4	Kelistrikan Pesawat Udara (KPU)		61	57
5	Elektronika Pesawat Udara (EPU)		73	30
6	<i>Airframe & Powerplant (AP)</i>		64	63
7	Teknik Pesawat Udara (PU)	483	-	-

*) Kelas X belum ada penjurusan semua masuk kompetensi keahlian teknik pesawat udara

2) Jumlah Tenaga Pendidik

No	Klasifikasi		Jumlah
1	Berdasarkan status	PNS	84
		Honorer	15
2	Sertifikasi Pendidik	Tersertifikasi	80
		Belum tersertifikasi	19
3	Berdasarkan kualifikasi akademik	D3	0
		D4 / S1	85
		S2	14
4	Berdasarkan Jenis Kelamin	Laki - laki	56
		Perempuan	43
5	Berdasarkan Program / Kompetensi Keahlian	Normatif/Adaptif	56
		PPU	12
		KRPU	7
		KBPU	5
		KPU	7
		EPU	6
		AP	6

3) Ruang Pembelajaran

No.	Jenis Ruang	Jumlah	Keterangan
1	Ruang Teori	23	2 Rusak ringan
2	Ruang Bengkel	15	1 Rusak ringan
3	Ruang Gambar	2	Cukup
4	Lab. Fisika	1	Cukup
5	Lab. Kimia	1	Cukup
6	Lab. Komputer	3	1 Rusak berat
7	Lab. Bahasa Inggris	1	Cukup
8	Ruang Seni Budaya	1	Cukup
9	Ruang Kepala Sekolah	1	Baik
10	Ruang Tata Usaha	1	Baik
11	Ruang Aula	1	Baik
12	Ruang Multimedia	-	-
13	Ruang Guru	1	Kurang luas
14	Ruang Wakasek	2	Baik
15	Ruang Hubin	-	Baik
16	Mushola	1	Baik
17	Ruang Perpustakaan	1	Baik
18	Ruang OSIS	1	Baik
19	Hanggar Pesawat/ Perakitan	1	Baik
20	Kantin	1	Baik
21	Kamar kecil	10	Baik

4) Data Dukungan Mitra Sekolah

No.	Bantuan	Sumber Dana
1.	Mushola	Alumni
2.	Mobil sekolah	Komite Sekolah
3.	Peralatan Praktik	DU/DI

5) Data Rasio Buku Ajar Mata Pelajaran Wajib A dengan Siswa

No	Nama Buku Ajar	Rasio
1	Pendidikan Agama dan Budi Pekerti	1: 3
2	Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan	1: 5
3	Bahasa Indonesia	1: 10
4	Matematika	1: 8
5	Sejarah Indonesia	1: 4
6	Bahasa Inggris	1: 10

6) Data Peralatan Penunjang Praktek

No	Nama Alat	Letak	Jumlah	Keterangan
1	<i>Tool Box</i>	Bengkel Dasar	16	Kurang 17
2	Mesin CNC	Bengkel CNC	40	Rusak 36
3	Rangka dan badan pesawat	Bengkel rangka dan badan pesawat	2	Kurang 2
5	<i>Power Plan Piston</i>	Bengkel <i>Power Plan</i>	-	Kebutuhan 4
6	Mesin Zet	Bengkel <i>Power Plan</i>	4	Cukup
7	Moc Up	Bengkel <i>Air Frame</i>	-	-

7) Data Hasil UN

No.	Tahun	Persentase Kelulusan	Rata-Rata Nilai UN			
			B. Ind.	B. Ing.	Mat.	Prod
1.	2012-2013	100 %	7.06	6.87	6.99	8.94
2.	2013-2014	100 %	7,53	7,14	6,38	8,14
3.	2014-2015	100 %	7,40	7,51	6,84	8,43

E. Penguatan

Setelah Saudara mempelajari Kegiatan Pembelajaran tersebut, cobalah Saudara dalam lebih lanjut rujukan berikut ini.

Dirjen PMPTK. 2007. *Kepemimpinan Pembelajaran Yang Efektif*. Jakarta: Kemdiknas

F. Rangkuman

- 1) Kepemimpinan pembelajaran merupakan tindakan yang mengarah pada terciptanya iklim sekolah yang mampu mendorong terjadinya proses pembelajaran yang optimal.
- 2) 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.
- 3) Karakteristik kepemimpinan pembelajaran :
 - a) membangun visi bersama dan menggerakkan warga sekolah untuk mencapai visi yang ditetapkan
 - b) melibatkan para pemangku kepentingan dalam pengelolaan sekolah (manajemen partisipatif).
 - c) memberikan dukungan terhadap pembelajaran.
 - d) melakukan pemantauan terhadap proses belajar mengajar untuk memahami lebih mendalam dan menyadari apa yang sedang berlangsung di dalam sekolah.
 - e) berperan sebagai fasilitator untuk memecahkan permasalahan yang dihadapi guru dan stafnya.

G. Refleksi dan Tindak Lanjut

Agar pembelajaran memiliki makna yang mendalam, cobalah jawab pertanyaan-pertanyaan refleksi berikut ini.

- 1) Bagaimanakah pemahaman Saudara tentang materi ini?
- 2) Manfaat apa yang Saudara peroleh dari materi pada kegiatan ini?
- 3) Jika terdapat materi yang dirasakan masih kurang, bagaimana upaya Saudara akan mengatasi kekurangannya?
- 4) Apa yang akan Saudara lakukan setelah mempelajari materi ini?
- 5) Nilai-nilai karakter apa saja yang Saudara telah dapatkan selama mengikuti pembelajaran pada materi ini?

H. Evaluasi

Sebagai evaluasi pembelajaran, jawablah pertanyaan-pertanyaan berikut ini.

- 1) Jelaskan mengapa kepemimpinan pembelajaran itu harus dimiliki oleh seorang kepala sekolah?
- 2) Bagaimana cara mengembangkan kemampuan kepemimpinan pembelajaran?

KEGIATAN PEMBELAJARAN 3: MENCIPTAKAN KEPEMIMPINAN PERUBAHAN

A. Tujuan Pembelajaran

Setelah menyelesaikan modul ini peserta diklat diharapkan mampu membangun kepemimpinan perubahan di sekolah.

B. Indikator Pencapaian Tujuan

- 1) Mengidentifikasi permasalahan yang perlu dilakukan perubahan.
- 2) Menyusun alternatif strategi perubahan dan memilih strategi yang paling sesuai.
- 3) Menyusun langkah-langkah perubahan dengan mengoptimalkan pemanfaatan sumberdaya yang dimiliki dan mengantisipasi hambatan yang mungkin terjadi.

C. Materi

Siapa yang akan melakukan kepemimpinan perubahan di sekolah? Kapan kita melakukan kepemimpinan perubahan di sekolah? Bagaimana kita melakukan kepemimpinan perubahan di sekolah? Untuk menjawab berbagai pertanyaan tersebut, kita perlu membahas strategi implementasi kepemimpinan perubahan di sekolah. Tahapan proses kepemimpinan perubahan dalam pengembangan sekolah digambarkan sebagai berikut:



Gambar 3. Tahapan Proses Kepemimpinan Perubahan dalam Pengembangan Sekolah

Setelah memahami berbagai permasalahan atau kebutuhan sekolah dan menyiapkan solusi-solusinya, maka kita dapat segera melaksanakannya. Solusi-solusi tersebut diperlukan untuk menciptakan perubahan di sekolah. Jika seorang kepala sekolah tidak memahami permasalahan di sekolah, maka dia tidak akan pernah bisa membuat perubahan di sekolah. Hal ini disebabkan karena untuk melakukan berbagai macam perubahan di sekolah dituntut adanya solusi yang tepat. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah harus memahami permasalahan di sekolah karena hal tersebut adalah langkah awal untuk melakukan perubahan di sekolah.

Pertama, untuk menetapkan permasalahan atau kebutuhan

sekolah maka kepala sekolah perlu memahami berbagai bentuk perwujudan permasalahan, misalnya permasalahan yang berupa kesenjangan antara kondisi ideal dan kondisi nyata yang terjadi di sekolah, permasalahan yang disebabkan oleh ketidakberhasilan sekolah dalam mencapai standar yang sudah ditetapkan, permasalahan yang disebabkan karena sekolah memandang perlu untuk melebihi standar yang ditetapkan, dan permasalahan yang disebabkan karena ketidakkonsistenan terhadap hasil atau kinerja sekolah.

Kedua, menetapkan solusi perbaikan atas sebuah permasalahan yang sudah ditetapkan, juga merupakan hal yang penting untuk diperhatikan oleh kepala sekolah.

Berikut ini beberapa situasi dan bagaimana kepala sekolah bisa menetapkan solusinya.

a) Jika permasalahan di sekolah itu terlalu besar untuk diatasi, dengan gejala permasalahan di banyak faktor/aspek/bidang, maka pecahlah menjadi beberapa bagian yang lebih kecil, lalu selesaikan mana yang paling mudah untuk dilaksanakan, sehingga permasalahan yang terlalu besar menjadi lebih mudah untuk diatasi.

b) Jika permasalahan di sekolah tidak begitu jelas sebabnya maka berhati-hatilah dalam menetapkan solusi perbaikan. Lakukan penelitian di sekolah terlebih dahulu. Sebab bisa jadi setelah dilaksanakan ternyata tetap ditemukan permasalahan yang sama di sekolah atau solusi perbaikan yang sudah dilakukan di sekolah ternyata untuk permasalahan yang berbeda.

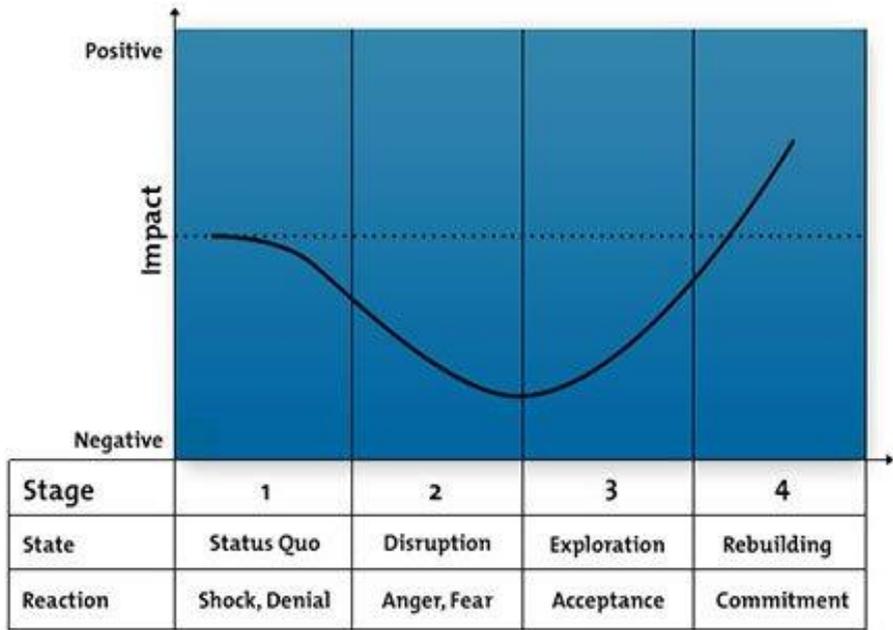
c) Jika permasalahan di sekolah disebabkan karena cara berpikir yang sama dilakukan di sekolah selama ini oleh kebanyakan orang di sekolah, dan itu menyebabkan terjadinya permasalahan di sekolah, maka gunakan metode atau pendekatan baru yang membuat semua pihak di sekolah tidak lagi menggunakan cara berpikir yang lama.

Ketiga, melaksanakan perubahan. Melaksanakan perubahan sebenarnya adalah melaksanakan solusi perbaikan yang sudah ditetapkan. Solusi perbaikan akan menciptakan sesuatu untuk perlu diubah, antara lain:

1. Perubahan terhadap sistem di sekolah
2. Perubahan terhadap proses di sekolah
3. Perubahan terhadap metode untuk melakukan sesuatu di sekolah
4. Perubahan terhadap cara berpikir kebanyakan warga di sekolah
5. Perubahan terhadap struktur tim atau organisasi di sekolah

Melaksanakan perubahan bisa menjadi sebuah masalah besar bagi kepala sekolah, oleh karena itu kepala sekolah perlu memahami berbagai cara dalam melaksanakan perubahan di sekolah sehingga perubahan itu bisa berjalan dengan baik. Elizabeth Kubler Ross (1965) menggambarkan bagaimana perubahan bisa terjadi melalui kurva perubahan. Kurva perubahan ini lebih dikenal sebagai kurva S (Sigmoid S).

Perhatikan kurva berikut ini:



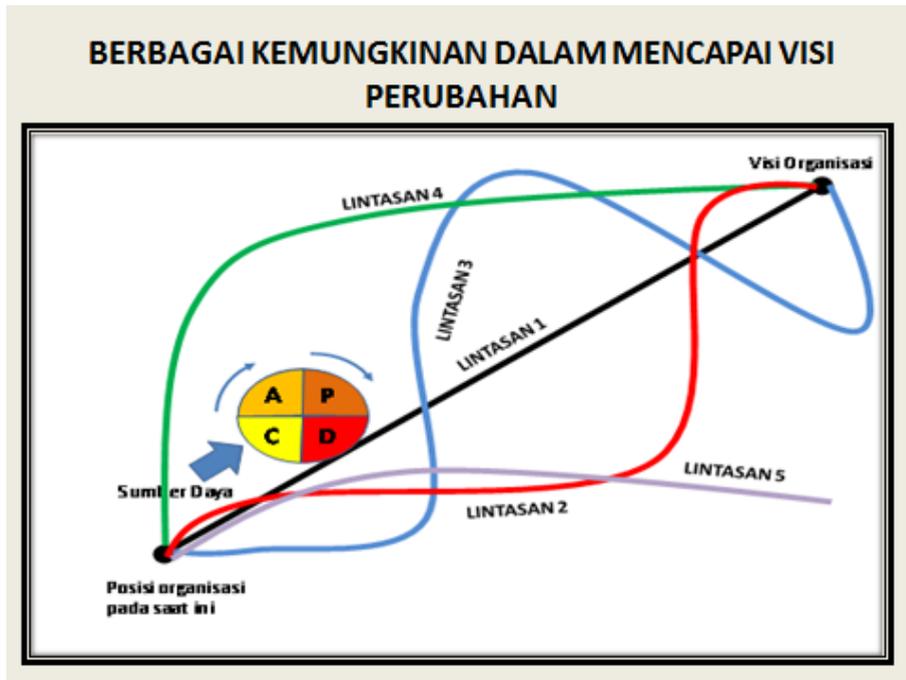
Gambar 4. Kurva S

Pada saat awal perubahan terjadi *Status Quo* dimana semua atau sebagian orang terkejut dan menolak perubahan. Bagaimana seorang kepala sekolah mengatasinya? Pada tahap berikutnya, *Disruption*, semua atau sebagian orang marah dan ketakutan. Bagaimana seorang kepala sekolah mengatasinya? Pada tahap berikutnya *Exploration*, semua atau sebagian orang bisa menerima. Apa yang harus dilakukan oleh seorang kepala sekolah? Dan pada tahap akhir, yakni *Rebuilding*, semua atau sebagian orang berkomitmen. Apa yang harus dilakukan oleh seorang kepala sekolah?

Dari kurva tersebut bisa kita simpulkan bahwa jika kepala sekolah adalah seorang pemimpin dan manajer yang baik, maka jarang sekali terjadi adanya sebuah perubahan yang terjadi secara tiba-tiba. Kepala sekolah sebagai pemimpin dan manajer yang baik harus pandai berkomunikasi dengan semua staf, sehingga bisa memahami apa yang terjadi di sekolahnya dan

melakukan tindak kepemimpinan yang relevan dengan perkembangan situasi dan kondisi yang dihadapi oleh sekolah.

Perhatikan kurva lintasan perubahan berikut ini:



Gambar 5. Kurva Lintasan Perubahan

Ada beberapa hal yang bisa menimbulkan kegagalan dalam melaksanakan perubahan di sekolah, yakni:

- a) Implementasi perubahan di sekolah memerlukan waktu lebih lama dari yang diperkirakan.
- b) Banyak permasalahan di sekolah yang tidak teridentifikasi sebelumnya.
- c) Aktivitas perubahan di sekolah tidak cukup terorganisir dengan baik.
- d) Persaingan diantara pribadi dan kelompok di sekolah memecahkan perhatian kepala sekolah.

- e) Kepala sekolah kurang memiliki kapabilitas untuk melakukan perubahan di sekolah.
- f) Instruksi dan pelatihan yang diberikan kepada kepala sekolah tidak cukup untuk melakukan perubahan di sekolah.
- g) Faktor eksternal yang tidak bisa dikendalikan oleh kepala sekolah.
- h) Kepala sekolah lemah dalam kepemimpinan sehingga tidak cukup efektif dalam memberikan arahan kepada staf.
- i) Sistem informasi tidak cukup untuk memonitor implementasi perubahan.

Untuk dapat melakukan perubahan secara efektif sehingga beberapa hal yang menimbulkan kegagalan itu bisa dihindari maka kepala sekolah harus mampu melakukan perubahan secara terencana, sistematis dan terukur. Biasanya hal ini dikenal sebagai SMART (*Specific, Measurable, Attainable, Realistic, Time Bound*). Kepala sekolah juga harus memahami fungsi manajemen, yakni *Planning-Implementing-Evaluating* (PIE) (Dalton Mc Farland:1959).

Untuk membuat tindak perubahan yang bermanfaat, berbeda secara signifikan dan otentik maka kepala sekolah dapat menerapkan beberapa mantra berikut ini. Mantra adalah sebuah prosedur pakem yang diterapkan oleh seseorang pada saat melakukan aksi dimanapun dan kapanpun juga tindakan itu dilakukan (James Kerr, 2013).

1) *Experiential Learning* (EL) dengan *Design-Conduct-Evaluation-Feedback*; yang kemudian dimodifikasi menjadi:

1. Persiapan
2. Pelaksanaan
3. Monitoring dan Evaluasi
4. Refleksi

2) *Edwards Deming Cycle* dengan P-D-C-A, yaitu:

1. *Plan* (perencanaan)

2. *Do* (pelaksanaan)
3. *Check* (pengecekan)
4. *Action* (aksi)

3) *Shewhart Cycle* dengan P-D-S-A, yaitu:

1. *Plan* (perencanaan)
2. *Do* (pelaksanaan)
3. *Study* (belajar)
4. *Act* (aksi)

4) PKB Guru dengan P-I-E-R, yaitu:

1. Perencanaan
2. Implementasi
3. Evaluasi
4. Refleksi

Setelah memahami konsep dan karakteristik kepemimpinan perubahan yang terintegrasi dengan kepemimpinan pembelajaran dan bagaimana strategi aksi yang harus diterapkan, maka kepala sekolah diharapkan mampu melakukan tindak perubahan untuk menciptakan sebuah revolusi perubahan organisasi, sehingga membawa perubahan yang menjadikan semua komponen sekolah menyatu dan saling berempati untuk membawa perubahan yang dibuatnya agar lebih bermanfaat dan memiliki nilai positif terhadap organisasi. Tahapan revolusi perubahan yang dilakukan kepala sekolah mulai dari menetapkan permasalahan di sekolah, menentukan solusi perbaikan atas sebuah permasalahan yang sudah ditetapkan, dan melaksanakan perubahan.

Oleh karena implementasi kepemimpinan perubahan mengacu pada revolusi perubahan organisasi, tentunya permasalahan yang ditetapkan bukan permasalahan yang sifatnya sederhana atau dangkal yang terjadi di sekolah. Permasalahan yang dipilih adalah permasalahan yang sifatnya kompleks dan dibutuhkan tindakan kepala sekolah secara komprehensif. Permasalahan tersebut dapat diangkat dari raport sekolah, hasil akreditasi sekolah atau kajian SWOT kepala

sekolah berupa data empiris 8 standar nasional yang bisa dipertanggungjawabkan. Misalnya: 80% guru di sekolah tidak pernah menulis karya ilmiah sebagai kegiatan pengembangan diri sehingga kenaikan pangkatnya terhambat.

Setelah ditemukan masalah seperti di atas (misalnya guru tidak melakukan kegiatan pengembangan diri), maka kepala sekolah harus mampu menemukan alternatif solusi untuk mengatasi permasalahan tersebut. Solusi yang ditawarkan hendaknya bersifat inovatif, aplikatif, berorientasi jauh ke depan dan tidak menimbulkan konflik di sekolah. Selanjutnya kepala sekolah melakukan tindak kepemimpinan perubahan berupa program pengembangan sekolah yang mengandung 4 M (mempengaruhi, menggerakkan, memberdayakan, dan mengembangkan), melakukan monitoring dan evaluasi terhadap pelaksanaan pengembangan sekolah yang dilakukan, dan melakukan refleksi terhadap hasil monitoring dan evaluasi yang telah dicapai, untuk kemudian menentukan rencana pengembangan sekolah selanjutnya.

Demikian sehingga kepala sekolah menghasilkan *Best Practice* secara terus menerus dari waktu ke waktu, dari tahun ke tahun, dari periode ke periode. Laporan kegiatan pengembangan sekolah ini juga bisa menjadi salah satu bukti fisik dari kegiatan pengembangan keprofesian berkelanjutan kepala sekolah (PKB-KS) dan selanjutnya menjadi bukti fisik dari penilaian kinerja seorang kepala sekolah. Oleh karena itu, sudah selayaknya setiap dinas pendidikan provinsi/kabupaten/kota seharusnya memberikan dukungan kepada kepala sekolah melalui adanya pembinaan, pembimbingan, pendidikan dan pelatihan oleh pengawas sekolah kepada kepala sekolah secara berkelanjutan dan terus menerus.

D. Aktivitas Pembelajaran

LK-04 Rencana Pengembangan Sekolah

Tujuan Penugasan

Peserta mampu menyusun rencana tindak kepemimpinan perubahan di sekolah sendiri berdasarkan hasil raport mutu sekolah, atau hasil akreditasi sekolah atau hasil SWOT sekolah.

Petunjuk Penugasan

- 1) Kerjakan LK-04 secara mandiri.
- 2) Buatlah sebuah rencana tindak kepemimpinan perubahan untuk sekolah Saudara sendiri.
- 3) Tentukan satu masalah yang memerlukan tindak perubahan. Saudara dapat mencermati data rapor mutu sekolah, akreditasi sekolah atau SWOT sekolah.
- 4) Lalu, tetapkan solusinya berupa sebuah program kegiatan di sekolah.
- 5) Deskripsikan strategi, aksi, dan solusi berupa langkah-langkah yang mengacu ke salah satu mantra tindak kepemimpinan perubahan. Pilih salah satu yang ingin dikuasai.
- 6) Tuliskan rencana tindak kepemimpinan perubahan di kertas HVS.
- 7) Presentasikan hasil kerja Saudara di kelompok untuk mendapatkan masukan. Perbaiki bagian mana yang masih memerlukan koreksi.
- 8) Kumpulkan hasil kerja LK-04 ke pengajar diklat.
- 9) Karakter yang dinilai pada LK-04 adalah mandiri, dengan sub nilai kreatif dan teguh prinsip.

FORMAT JAWABAN

Masalah yang ditemukan:			
Program	Tujuan	Indikator Keberhasilan	Langkah-langkah

Penilaian

Skor	Rubrik
86 - 100	Peserta dapat mengerjakan penugasan dengan benar menggunakan beberapa literasi selain dari modul sebagai dasar dan kemampuan sendiri.
76 – 85,99	Peserta dapat mengerjakan penugasan dengan benar menggunakan modul sebagai dasar dan kemampuan sendiri.
66 – 75,99	Peserta dapat mengerjakan penugasan dengan kemampuan sendiri berdasarkan pengalaman.
0 – 65,99	Peserta tidak dapat menjawab dengan menduplikasi jawaban orang lain.

E. Penguatan

Saudara dapat membaca bahan bacaan berikut ini agar lebih mendalami tentang rencana tindak kepemimpinan dalam rangka melakukan perubahan sekolah menjadi lebih berkualitas.

- 1) Afandi, R.A.. 2014. *Revolution of Hopes*. Jakarta: Renebook
- 2) Winardi. 2005. *Manajemen Perubahan*. Jakarta: Prenada

F. Rangkuman

Menciptakan kepemimpinan perubahan dalam diri kepala sekolah dan organisasi yang dipimpin, dapat dilakukan dengan langkah sebagai berikut.

- 1) Mengidentifikasi permasalahan yang dihadapi dengan melihat kesenjangan antara standar yang telah ditetapkan dengan kondisi riil yang ditemukan.
- 2) Mencari alternatif yang memungkinkan untuk memecahkan masalah serta menetapkan alternatif pemecahan dengan mempertimbangkan sumberdaya yang dimiliki.
- 3) Melaksanakan rencana perubahan secara konsisten.
- 4) Melakukan monitoring evaluasi proses perubahan yang dilakukan untuk menilai ketercapaian tujuan.

G. Refleksi dan Tindak Lanjut

Agar pembelajaran memiliki makna yang mendalam, cobalah jawab pertanyaan-pertanyaan refleksi berikut ini.

- 1) Bagaimanakah pemahaman Saudara tentang materi ini?
- 2) Manfaat apa yang Saudara peroleh dari materi pada kegiatan ini?
- 3) Jika terdapat materi yang dirasakan masih kurang, bagaimana upaya Saudara akan mengatasi kekurangannya?
- 4) Apa yang akan Saudara lakukan setelah mempelajari materi ini?
- 5) Nilai-nilai karakter apa saja yang Saudara telah dapatkan selama mengikuti pembelajaran pada materi ini?

H. Evaluasi

Sebagai evaluasi pembelajaran, jawablah pertanyaan-pertanyaan berikut ini.

1. SD Kebangkitan merupakan sekolah inklusi yang dipimpin oleh pak Dedi. Keberadaan siswa berkebutuhan khusus tidak mengganggu kelancaran dalam KBM, karena pak Dedi menanamkan kepada para guru, peserta didik dan seluruh warga sekolah agar dapat saling memahami dan membantu kesulitan baik dalam proses pembelajaran maupun di luar pembelajaran. Setiap ada keluhan dari beberapa guru terkait peserta didik, beliau selalu berusaha mendengarkan dengan baik, lalu memberikan solusi. Tak jarang beliau meminta saran dan pendapat dari guru lain yang dipandang mampu untuk memberikan solusi atas keluhan tersebut. Sikap pak Dedi tersebut merupakan salah satu langkah untuk menciptakan kepemimpinan perubahan dengan upaya:
 - A. Memimpin dengan contoh
 - B. Menciptakan hubungan kerja efektif
 - C. Mengembangkan *team work*
 - D. Menjadikan pemberdayaan sebagai *way of life*

2. Kepala SMA Berdikari saat ini telah dan sedang mempertimbangkan suatu perubahan dalam pembelajaran yang dilakukan oleh guru-guru di sekolahnya. Rencana tersebut telah didiskusikan dengan seluruh guru dan sebagian dari mereka menentang perubahan tersebut.

3. Contoh tepat dalam membangun kepemimpinan perubahan oleh kepala sekolah di sekolahnya adalah
 - A. Meminta bantuan kepada masyarakat sekitar untuk menyumbangkan tumbuhan obat/herbal yang dapat diolah dan dijual
 - B. Memanfaatkan lahan kosong yang ada disekolahnya untuk membuat pemberdayaan tanaman pangan atau tanaman obat yang bernilai jual

- C. Menempelkan tata tertib sekolah pada dinding-dinding kelas dan meminta semua komponen sekolah mentaati aturan tata tertib
- D. Penegakan sanksi yang terdapat dalam tata tertib sekolah dan pemberian hadiah bagi yang tidak pernah melanggar

PENUTUP

Modul Kepemimpinan Perubahan ini membekali kepala sekolah agar mampu memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumberdayasekolah/ madrasah secara optimal (Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007, kompetensi 2.3); dan mengelola perubahan dan pengembangan sekolah menuju organisasi pembelajar yang efektif (Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007, kompetensi 2.4).

Sekolah sebagai salah satu lembaga pendidikan formal bagi masyarakat harus selalu melakukan perubahan untuk peningkatan mutu pendidikan. Kepemimpinan perubahan adalah sebuah upaya untuk menciptakan sebuah perubahan dalam organisasi, sehingga membawa perubahan yang menjadikan semua komponen dalam organisasi itu menyatu dan saling berempati untuk membawa perubahan yang dibuatnya agar lebih bermanfaat dan memiliki nilai positif terhadap organisasi. Kepala sekolah harus memiliki visi dan strategi yang jelas untuk memfasilitasi pembelajaran agar terjadi peningkatan prestasi belajar, kepuasan belajar, motivasi belajar, keingintahuan, kreativitas, inovasi, jiwa kewirausahaan, dan kesadaran untuk belajar sepanjang hayat.

Pengembangan wawasan serta pengetahuan kepala sekolah berkenaan dengan substansi materi ini penting dilakukan baik melalui kajian buku, jurnal, maupun penerbitan lain yang relevan. Pada akhirnya, keberhasilan peserta dalam mempelajari modul ini bergantung pada tinggi rendahnya motivasi dan komitmen peserta dalam mempelajari dan mempraktikkan materi yang disajikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Cotton, D. 2016. *The Smart Solution Book*. UK: Pearson Education Limited.
- Dirjen PMPTK. 2007. *Kepemimpinan Pembelajaran Yang efektif*. Jakarta: Kemdiknas
- Direktorat Tenaga Kependidikan Direktorat Jendral Peningkatan Mutu Pendidik dan Kependidikan Kemendiknas. 2010. *Kewirausahaan. Materi Pelatihan Penguatan Kepala Sekolah*. Jakarta: Kemdikbud.
- Robinson, K.& Aronica, L. 2015, *Creative Schools*. Allen Lane: Penguin Random House: UK
- Winardi. 2005. *Manajemen Perubahan*. Jakarta: Prenada

BAHAN BACAAN

Dirjen GTK, 2017. *Panduan Kerja Kepala Sekolah*. Jakarta: Kemdikbud

Peraturan Pendidikan Nasional RI Nomor 13 tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 35 Tahun 2010 tentang Petunjuk Teknis Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya