

## **Implementation Of Transformative Leadership And Improving The Quality Of Education In The Mobile School Program In Indonesia**

### **Implementasi Kepemimpinan Transformatif Dan Perbaikan Mutu Pendidikan Pada Program Sekolah Penggerak Di Indonesia**

Katman<sup>1\*</sup>, Tora Akadira<sup>2</sup>

Universitas Pelita Harapan<sup>1</sup>, Universitas Terbuka Tangerang Selatan<sup>2</sup>

[katmanfriend@gmail.com](mailto:katmanfriend@gmail.com)<sup>1</sup>

\*Corresponding Author

---

#### **ABSTRACT**

*This study aims to find out how school principals implementing the School Mobilization Program carry out leadership transformations to improve the quality of learning. Improving the quality of education through improving the learning process in order to produce quality graduates. The qualitative approach used in this study was carried out through in-depth interviews with 3 participants in Kendal Regency, Central Java Province. In previous research, several findings related to efforts to improve the quality of education were carried out to determine the correlation between transformational leadership and learning effectiveness. However, there are still research gaps to explore how school principals carry out leadership transformation in improving the quality of learning through the implementation of the driving school program. The proposition obtained from this research is the growing strong determination of school principals to build new learning paradigms, collaborations, and learning organizations through the driving school program.*

**Keywords:** *Implementation, Leadership, Transformative and Educational Quality*

#### **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana kepala sekolah pelaksana Program Mobilisasi Sekolah melakukan transformasi kepemimpinan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran. Meningkatkan kualitas pendidikan melalui perbaikan proses pembelajaran guna menghasilkan lulusan yang berkualitas. Pendekatan kualitatif yang digunakan dalam penelitian ini dilakukan melalui wawancara mendalam dengan 3 partisipan di Kabupaten Kendal Provinsi Jawa Tengah. Pada penelitian sebelumnya telah dibuat beberapa temuan terkait upaya peningkatan mutu pendidikan untuk mengetahui hubungan kepemimpinan transformasional dengan efektivitas pembelajaran. Namun masih terdapat research gap untuk menggali bagaimana kepala sekolah melakukan transformasi kepemimpinan dalam peningkatan mutu pembelajaran melalui implementasi program sekolah mengemudi. Proposisi yang didapat dari penelitian ini adalah semakin kuatnya tekad kepala sekolah untuk membangun paradigma pembelajaran baru, kolaborasi, dan organisasi pembelajaran melalui program sekolah mengemudi.

**Kata kunci:** Implementasi, Kepemimpinan, Kualitas Transformatif Pendidikan

### **1. Pendahuluan**

Hasil survey OECD pada tahun 2018 menunjukkan bahwa posisi kemampuan literasi murid Indonesia berada di bawah rata-rata negara lainnya. Hasil penelitian tersebut mengindikasikan bahwa kompetensi baca tulis (371), numerasi (379) dan sains (396) menunjukkan bahwa kemampuan peserta didik Indonesia masih berada di bawah negara lain yang rata-rata mencapai angka 500. Kondisi tersebut menjadi perhatian serius bagi pemerintah karena hasil penelitian dari Kemendikbudristek mengkonfirmasi hasil survey tersebut utamanya literasi baca tulis dan numerasi. Kementerian pendidikan, kebudayaan, riset, dan teknologi melakukan penelitian terhadap 3.391 sampel siswa SD sebagai unit analisis menunjukkan terjadinya hambatan kemajuan belajar setara dengan 6 bulan masa belajar

untuk literasi baca tulis, dan 5 bulan masa belajar untuk numerasi (Kemendikbudristek, 2020,2021). Selain itu kajian juga menunjukkan bahwa 50% peserta didik tidak mencapai nilai minimal literasi dan 70% peserta didik tidak mencapai nilai minimal numerasi.

Kondisi pandemi covid 19 yang memperburuk dan memicu penurunan kualitas proses pembelajaran seiring dengan berubahnya metode pembelajaran tatap muka ke pembelajaran online. Pandemi Covid 19 telah mempengaruhi perilaku belajar peserta didik pada semua jenjang pendidikan. Layanan pembelajaran secara daring menurunkan kualitas interaksi guru dengan peserta didik, juga pola interaksi kepala sekolah dan pembinaan terhadap guru. Pencapaian target kurikulum menjadi beban terberat bagi guru, murid, dan orang tua. Program sekolah penggerak merupakan salah satu kebijakan pemerintah Indonesia yang mengimplementasikan kurikulum dengan paradigma baru. Kurikulum yang dilaksanakan oleh PSP didesign lebih sederhana dari pada Kurikulum 2013. Kurikulum tersebut berfokus kepada kompetensi murid pada penguasaan aspek literasi baca tulis, literasi numerasi, pengembangan karakter murid, dan penciptaan kondisi lingkungan belajar yang kondusif.

Selain menerapkan kurikulum merdeka yang mengangkat pembelajaran dengan paradigma baru, Program Sekolah Penggerak merupakan strategi untuk melakukan transformasi kepemimpinan pendidikan agar menjadi katalisator peningkatan mutu pendidikan di Indonesia. Program PSP dimulai dengan meningkatkan sumber daya manusia di sekolah yaitu kepala sekolah dan guru. Kepala sekolah adalah pimpinan tertinggi di sekolah yang menjadi pelaku pertama transformasi dan menjadikan guru lainnya agar dapat melakukan transformasi. Transformasi dilakukan dengan 5 cara yaitu; pendampingan secara konsultatif dan asimetris, penguatan sumber daya manusia, perencanaan berbasis data, digitalisasi sekolah, dan pengelolaan sumber daya sekolah. Pada tahun 2021, Indonesia menetapkan 2.492 Kepala Sekolah untuk menjalankan program sekolah penggerak. Oleh karena itu penelitian ini sangat penting untuk mengetahui bagaimana kepala sekolah melakukan transformasi kepemimpinan pada program sekolah penggerak sehingga kualitas pembelajaran dapat mendorong meningkatnya mutu pendidikan.

## **2. Tinjauan Pustaka**

### **Kepemimpinan Pendidikan**

Definisi tentang kepemimpinan sejak dicetuskan pada tahun 1900 terus mengalami perubahan. Kepemimpinan melibatkan empat komponen (Northhouse. 2018) yaitu kepemimpinan adalah sebuah proses, melibatkan pengaruh, di dalam sebuah kelompok dan mencapai tujuan bersama. Sehingga kepemimpinan didefinisikan sebagai proses individu dalam mempengaruhi sebuah kelompok tertentu untuk mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan sebagai sebuah proses adalah sebuah bentuk transaksional antara pemimpin dengan anggota. Kepemimpinan melibatkan pengaruh merupakan upaya pemimpin mempengaruhi pengikutnya dan bentuk komunikasi yang dibangun pemimpin untuk mempengaruhi pengikutnya. Kelompok adalah sebuah konteks di mana pemimpin dapat melakukan aktivitas mempengaruhi pengikutnya sehingga tujuan kelompok tercapai. Sedangkan tujuan bersama dimaksud sebagai bentuk pemenuhan kepentingan yang saling menguntungkan antara pemimpin dan pengikutnya. Konteks kepemimpinan pendidikan dalam penelitian ini adalah perilaku pemimpin sekolah atau kepala sekolah sebagai pelaksana program transformasi di institusi tempat kepala sekolah bekerja (Kuswaeri 2016).

Selain memahami tentang definisi kepemimpinan secara universal, secara konsep perlu juga dipahami tentang pengertian kepemimpinan transformatif. Pada dasarnya sekarang kepala sekolah dapat melakukan perbaikan kinerja kepemimpinannya melalui sebuah transformasi kepemimpinan. Jika kepemimpinan transformatif dipahami sebagai perilaku pemimpin yang melakukan transformasi maka definisi pemimpin transformatif sebagaimana

(Bass, 2018) katakan adalah orang yang menstimulasi dan menginspirasi pengikutnya untuk mencapai hasil yang luar biasa melalui proses pengembangan kompetensi kepemimpinannya (Rofiq 2019).

Transformasi kepemimpinan pada Program Sekolah Penggerak merupakan sebuah proses yang secara sistematis dilakukan dengan menggunakan pendekatan penelusuran potensi kepemimpinan kepala sekolah berupa visi, misi dan kemampuan mengajar di depan kelas. Selanjutnya pengembangan potensi individu sebagai kepala sekolah yang meliputi kepemimpinan dan pengelolaan sumber daya sekolah.

### **Kepemimpinan Transformatif**

Kepemimpinan menurut (Burns, 1978) adalah proses transformasi bahwa ketika satu orang atau lebih berinteraksi dengan yang lainnya di mana antara pemimpin dan pengikut sama-sama berupaya meningkatkan motivasi dan moralitas. Sementara itu Bass (2008) memandang bahwa kepemimpinan menjadi fokus perubahan yang terjadi pada kelompok. Pandangan ini mengisyaratkan bahwa pemimpin merupakan aktor kunci berbagai aktivitas dan perubahan di dalam kelompok. Merujuk kepada perkembangan konsep kepemimpinan yang terus berkembang (Northouse, 2018) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses dimana seorang individu mempengaruhi suatu kelompok atau individu lain untuk mencapai tujuan bersama. Pendapat tersebut dapat dimaknai bahwa sebelum seorang pemimpin memberikan perintah, ajakan, ataupun penugasan anggota kelompok atau individu lain yang menjadi pengikut perlu memiliki persepsi yang sama terhadap tujuan organisasi. Pemimpin tidak harus di atas atau lebih baik dari yang dipimpin. Antara pemimpin dan yang dipimpin harus memahami hubungan satu dengan yang lainnya. (Hollander, 1992) dan kerja kolektif (Burns, 1978). Hubungan kepemimpinan ibaratnya dua muka mata uang (Rost, 1991). Pemimpin transformasional membantu pengikutnya untuk bertumbuh kembang melalui responsnya dalam memenuhi kebutuhan calon pemimpin (Bass, 2006). Selain itu pemimpin transformatif dapat mendorong pengikutnya memperoleh kinerja yang diinginkan, sekaligus memberikan kepuasan dan komitmen pengikutnya (Bass, 1995). Pemimpin legendaris Mohandas Gandhi adalah sebagai contoh pemimpin transformasional (Burns, 2006) Gandhi berupaya mewujudkan harapan dan permintaan pengikutnya dengan mengubah dirinya sendiri. Namun demikian tidak semua pemimpin yang mengubah dirinya untuk sebuah tujuan dapat dikategorikan sebagai pemimpin transformatif. Adolf Hitler adalah salah satu contoh yang melakukan transformasi namun untuk kepentingan pribadi yang disebut dengan Pseudotransformational leadership (Bass & Steidlmeier, 1999). Selain Pseudotransformational leadership ada juga Authentic transformational leadership yaitu socialized leadership, yang berfokus pada the collective good. Walaupun juga Socialized transformational adalah pemimpin yang mengorbankan kepentingan pribadinya untuk menyelamatkan kepentingan orang lain (Howell & Avolio, 1993). Kepala sekolah memegang dua peran penting kepemimpinan yaitu sebagai pemimpin pembelajaran sekaligus memainkan peran sebagai pengelola sekolah (fadilah dan Hamami 2021).

Kepemimpinan transformatif khususnya karismatik leadership memiliki beberapa implikasi (Bass, Waldman, Avolio, & Bebb, 1987). Transformasi kepemimpinan berimplikasi kepada perencanaan strategis organisasi. Perencanaan strategis menurut Shrivastava and Nachman (1989) meliputi kewirausahaan, birokrasi, politik, profesional.

Transformasi kepemimpinan akan mengubah citra organisasi baik terhadap anggotanya sendiri, penyandang dana, pelanggan, klien dan masyarakat yang dapat membangun orientasi positif tujuan organisasi, kepercayaan diri terhadap kapabilitas, sehingga dapat mencapai tujuan bersama, sumber daya intelektual yang tinggi, fleksibilitas, pengembangan Sdm dan produk (Bass. Riggio, 2006).

### Program Sekolah Penggerak

Merdeka Belajar merupakan strategi yang dibangun oleh pemerintah Indonesia untuk mengatasi krisis pembelajaran yang sudah terjadi dalam kurun waktu yang cukup lama. Salah satu episode Merdeka Belajar adalah Program Sekolah Penggerak (PSP). PSP merupakan strategi kebijakan untuk meningkatkan mutu pendidikan yang berfokus kepada peningkatan kualitas sumber daya manusia (SDM). Kebijakan tersebut diyakini dapat menjadi salah satu upaya jitu dalam mengatasi krisis pembelajaran di Indonesia. PSP didesign sebagai katalisator dalam memperbaiki kualitas pembelajaran yang dimulai dari penguatan kompetensi kepala sekolah.

PSP merupakan strategi peningkatan mutu pendidikan pertama yang mengusung kolaborasi antara Kemendikbudristek dengan pemerintah daerah. Intervensi program dilakukan selama 3 tahun berturut-turut. Sebagai salah satu strategi perbaikan mutu lulusan, PSP diharapkan dapat mewujudkan kondisi iklim sekolah yang aman dan menyenangkan bagi warga sekolah, kompetensi akademik murid meningkat, terbangunnya budaya refleksi, dan pembelajaran berorientasi kepada peserta didik.

Untuk mewujudkan kondisi tersebut intervensi PSP berupa: pendampingan konsultatif dan asimetris, peningkatan sumber daya manusia, pembelajaran dengan kurikulum merdeka, digitalisasi sekolah, dan pemberdayaan sumber daya sekolah. Agar program intervensi dapat diterima oleh kepala sekolah, pendampingan dilakukan oleh fasilitator program. Peran fasilitator sangat strategis untuk memastikan proses transformasi berjalan sesuai yang diharapkan. Fasilitator memberikan pendampingan secara intensif dalam menyelenggarakan mekanisme project Management Office (PMO) di level sekolah, pelatihan kantor sendiri, penyusunan bahan ajar, melakukan refleksi pembelajaran, perencanaan berbasis data, dan digitalisasi sekolah.

### 3. Metode Penelitian

Penelitian kualitatif menggunakan metode studi kasus. Pendekatan kualitatif digunakan untuk mengeksplorasi tentang apa dan bagaimana objek penelitian menjalankan transformasi kepemimpinan pendidikan di sekolahnya.

*“Quality refers to the what, how, when, and where of a thing its essence and ambience. Quality research thus refers to meanings, concepts, definitions, characteristics, metaphors, symbols, and descriptions of things. (Berg, 2001)”*

Dalam mengumpulkan data penelitian dengan menggunakan instrumen penelitian yaitu peneliti itu sendiri. Langkah-langkah pengumpulan data merujuk kepada (Cresswell, 2018), sebagai berikut: 1) Membatasi cakupan sistem yang akan diteliti yakni fokus pada a process, an activity, a program, dan multiple individuals. Penelitian ini hanya berfokus kepada proses transformasi, aktivitas, program dan multiple individual kepala sekolah program sekolah penggerak; 2) Akses diperoleh dengan mengidentifikasi sekolah dasar yang melaksanakan program sekolah penggerak untuk memperoleh informasi tentang identitas kepala sekolah yang bisa diminta sebagai informan. Snowball dimulai dengan memilih satu orang informan sebagai narasumber dilanjutkan dengan informan kedua sebagaimana narasumber berikutnya dan informan ketiga sesuai referensi dari informan kedua; 3) Menentukan kasus atau kasus tertentu, kasus muncul terbanyak atau kasus ekstrem. Informasi yang disampaikan oleh partisipan merupakan rangkaian kasus terhadap penyelesaian isu dalam implementasi program sekolah penggerak. Penuturan partisipan merupakan data kualitatif yang memberikan gambaran bagaimana proses transformasi dilakukan; 4) Data yang dikumpulkan dalam bentuk dokumen, rekaman percakapan, hasil pengamatan, dan bukti fisik

yang ditemukan; 5) Menentukan tata cara menemukan catatan lapangan, wawancara dan pengamatan. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara secara daring dan menyesuaikan dengan ketersediaan waktu partisipan; 6) Penyimpanan data hasil catatan lapangan, transkrip dan digital Files.

Peneliti sebagai instrumen utama melakukan pengumpulan data melalui wawancara mendalam. Wawancara dilakukan kepada partisipan sebagai narasumber yang merupakan pelaku transformasi kepemimpinan pendidikan. Partisipan dipilih dari kepala sekolah yang telah menjalankan program sekolah penggerak jenjang sekolah dasar. Dari partisipan pertama peneliti mendapatkan petunjuk untuk melakukan wawancara dengan informan berikutnya. Dan begitu seterusnya. Sehingga dalam penelitian ini telah dilakukan wawancara kepada 3 orang partisipan.

Adapun tahapan penelitian secara garis besar adalah sebagai berikut: penyiapan pedoman wawancara, penyediaan link daring, konsensus jadwal wawancara, wawancara. Selanjutnya dilakukan pengolahan data hasil wawancara dengan tahapan sebagai berikut: transkrip, kategorisasi, interpretasi, analisis, penarikan kesimpulan.

#### 4. Hasil dan Pembahasan

Cara berpikir yang baru. Kepala Sekolah pada awalnya masih belum memahami proses dan tujuan dari Program Sekolah Penggerak (PSP), namun Kepala Sekolah melakukan *learning by doing* dengan menjalankan tahapan implementasi yang diterima selama pelatihan. Perubahan bermakna tersebut diawali oleh penerapan pembelajaran dengan paradigma baru, Kurikulum Merdeka. Dengan melakukan perubahan pada proses pembelajaran Kepala Sekolah sampai pada pemikiran bahwa pembelajaran paradigma baru bukan sekedar perubahan terminologi, namun terdapat pula perubahan mendasar pada aspek konten dan konteks proses belajar mengajar.

*“Kami mulai mengadakan perubahan ke pengajaran paradigma baru ini dengan platform pembelajaran yang juga bagi kami masih baru.” “Setelah kami pelajari dan kita laksanakan, sedikit demi sedikit kami tahu bahwa ada perubahan-perubahan yang bukan sekedar istilah.”* (Informan.1)

Perubahan melalui tindakan. Perubahan pembelajaran diawali dengan mengembangkan Capaian Pembelajaran (CP). Kepala sekolah bersama guru secara kolaboratif menganalisa karakteristik CP untuk diturunkan menjadi Tujuan Pembelajaran (TP), dan Alur Tujuan Pembelajaran (ATP). Selain perubahan dalam menyiapkan konsep, pembelajaran yang berorientasi kepada peserta didik dilakukan melalui asesmen awal dan asesmen akhir. Hasil asesmen awal merupakan informasi penting bagi guru agar dapat memberikan treatment belajar yang tepat kepada masing-masing murid. Hasil asesmen awal dapat digunakan pula untuk mengetahui pencapaian kompetensi siswa yang sudah baik, sehingga dapat diberi kesempatan menguasai topik belajar lebih mendalam dengan memberikan peran sebagai pemandu diskusi kelompok. Dengan demikian proses pembelajaran berkembang lebih dinamis dan menyenangkan.

*“Kalau sekarang kita memberdayakan anak yang sudah punya kompetensi, ada yang sudah bisa ada yang belum bisa, yang sudah bisa ternyata bisa berkolaborasi untuk memimpin teman-temannya yang belum bisa dan ternyata bisa memberikan perubahan dalam pembelajaran, anak-anak lebih senang belajar dengan teman-temannya.”* (Informan.2)

Mengaitkan konsep perubahan dengan kebutuhan. Kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi individu atau kelompok (Northouse. 2018) dilakukan melalui pengenalan teori perubahan kemudian mendorong penyesuaian visi dan misi sekolah. Visi dan misi disesuaikan dengan tujuan Program Sekolah Penggerak yaitu untuk mewujudkan Profil Pelajar Pancasila

yang tercermin dalam penguasaan kompetensi dasar dan penguatan karakter siswa terhadap 6 aspek yang dikembangkan. Perwujudan Profil Pelajar Pancasila merupakan orientasi baru dalam mengukur kualitas lulusan.

*“Setelah pelatihan kemudian menuju ke pelaksanaan melewati tahun ajaran baru, visi misi disesuaikan, review kurikulum, menyesuaikan visi misi dengan Program Penggerak.” (Informan.2)*

Lingkungan sekitar bagian dari sumber belajar. Kepala sekolah menyadari akan pentingnya pembelajaran kontekstual, sehingga skenario pembelajaran dikembangkan sesuai dengan situasi dan kondisi lingkungan. Rencana pembelajaran didesign sedemikian rupa sehingga mengakomodir semaksimal mungkin aspek-aspek karakter yang akan dikuatkan.

*“Yang berubah adalah di wujud lulusan belum ada elemen profil pelajar Pancasila, karakter diwujudkan di profil, kita masukkan sesuai dengan keunikan sekolah masing-masing. Memang tidak enam elemen ada semua, tapi yang benar-benar sesuai dengan kondisi situasi dan lingkungan, walaupun nanti dalam pelaksanaan ejawantahnya nanti semua dimensi itu ada dimasukkan dalam kegiatan”. (Informan.2)*

Transformasi kepemimpinan kepala sekolah dirasa memberikan dampak positif kepada masyarakat sekitar dan orang tua. Impact dari perubahan yang dilakukan tampak pada sikap, perilaku dan semangat belajar peserta didik yang dirasakan oleh orang tua.

*“Adanya interest dari masyarakat terkait PSP setelah adanya pelaksanaan profil project Pancasila dan berbagai wujud dari visi misi PSP. Masyarakat melihat adanya perubahan yang signifikan dan bangga terhadap anaknya yang merupakan peserta didik, dengan adanya perubahan sikap, semangat dan daya juang peserta didik setelah dijalankannya PSP ini.” (Informan.3)*

Membangun kolaborasi. Kepala sekolah menandai transformasi yang dilakukan dengan terbentuknya aktivitas pada komunitas atau komite pembelajaran. Kolaborasi dalam komite pembelajaran menunjukkan bentuk relasi untuk berdiskusi isu-isu yang ditemui selama proses learning by doing berlangsung. Kepemimpinan kolaboratif yang muncul merupakan efek dari kepemimpinan transformatif yang dijalankan oleh kepala sekolah.

*“Di awal, ada komunitas praktisi bergabung, berdiskusi, memecahkan persoalan yang dihadapi, kita kerjakan secara berkelompok, kalau ada yang sudah paham bisa sharing ke yang belum paham. Kepala Sekolah juga melakukan hal yang sama, setiap bulan berdiskusi dan sharing.” (Informan.1)*

Selain membangun sinergi di dalam komite pembelajaran di sekolah, kepala sekolah sebagai pemimpin membangun kolaborasi dengan komite pembelajaran antar sekolah, komunitas guru, komunitas pengawas sekolah, dan pelatih ahli. Berbagai hal yang dilakukan sebagai hasil dari pembentukan relasi yang membawa kepada tindakan dapat dilihat sebagai berikut: 1) Bergabung dengan pelaksana Program Sekolah Penggerak lain sebagai ajang komunikasi antar pemangku kepentingan penggerak perubahan; 2) Mengundang Pengawas dalam Komite Pembelajaran untuk memberi masukan; 3) Mengundang Pelatih Ahli untuk memberikan pendampingan dan bimbingan atau pelatihan; 4) Mengadakan pertemuan rutin komunitas Kepala Sekolah untuk berkoordinasi dan mengevaluasi perubahan yang berlangsung.

*“Kita rutin bertemu, komunitas pembelajaran maupun komunitas Kepala Sekolah, selalu review, selalu evaluasi, selalu berkoordinasi, biar tidak terlalu jomplang kita saling isi.” (Informan.2)*

Kolaborasi antar komunitas menimbulkan tindakan konkrit yang membentuk ruang untuk berbagi pengalaman dan gagasan. Sehingga partisipan memperoleh beberapa hal positif: 1) Ada tambahan ilmu (pengetahuan) dan best practice dari teman-teman sesama Sekolah Penggerak; 2) Membantu menyelesaikan masalah yang timbul dari ketidakjelasan atau ketidakterseediaanya rujukan yang memadai dalam petunjuk pelaksanaan perubahan; 3)

Menghasilkan suatu lingkungan perubahan yang terus saling belajar karena ada kebersamaan dalam menyelesaikan permasalahan atau menjalankan perubahan sehingga progress atau kemajuan sesama Sekolah Penggerak tidaklah terlalu berbeda satu dengan lainnya.

Hasil perubahan berbasis bukti. Kepemimpinan transformatif juga mendorong berkembangnya gaya kepemimpinan instruksional. Sebagai pemimpin, kepala sekolah mengarahkan para pendidik menjalankan tahapan perubahan dengan sungguh-sungguh. Hasil karya nyata menjadi bukti kesungguhan guru dalam melakukan transformasi.

*“Kami memberikan arahan, contoh (teladan) dan rujukan dalam meningkatkan wujud nyata dan kreasi nyata dalam berbagai hal agar menjadi teladan bagi sekolah atau pihak lain dalam rangka membumikan program sekolah penggerak ini.”* (Informan.3)

Menumbuhkan cara berpikir kritis dan reflektif. Transformasi kepemimpinan pada Program Sekolah Penggerak mendorong berkembangnya critical thinking dalam identifikasi masalah, menemukan solusi dan menghasilkan cara-cara atau proses baru sebagai cerminan bahwa perubahan yang sedang dilakukan on the tracks. Ketika PSP digulirkan maka isu-isu dan tantangan baru mengalir terus menerus yang menuntut agility pemimpin. Peran Kepala Sekolah dalam hal ini adalah tidak larut dalam keterkejutan melainkan terus menstimulus intelektual pengikutnya sehingga mereka termotivasi untuk belajar, terbukti para pendidik yang sebenarnya sudah tidak muda lagi dalam mencoba menggunakan teknologi mau dengan semangat tinggi mencoba dan belajar menggunakan IT. Selain itu mereka mengikuti perkembangan isu-isu baru dengan seksama, misalnya melakukan asesmen di awal dan mengarahkan peserta didik yang telah mencapai kompetensi tertentu berbagi kepada teman-temannya yang masih mengalami kesulitan. Pembelajaran dengan paradigma baru hakekatnya adalah membangun budaya refleksi di sekolah. Selanjutnya budaya refleksi dapat mendorong berkembangnya budaya belajar berkelanjutan bagi warga sekolah.

*“Memang ada Pak, setelah dilaksanakan PSP guru-guru ini semangat belajarnya berbeda dengan tahun lalu, sekarang mereka harus bisa IT, berusaha ikuti tuntutan jaman, buka internet, harus browsing ini itu, harus pake internet, saya senangnya semangat belajarnya mereka harus bisa menyesuaikan diri.”* (Informan.1)

Hasil penelitian menunjukkan adanya perilaku baru yang muncul dari proses refleksi, yaitu pembiasaan melakukan pengukuran terlebih dahulu terhadap kemampuan siswa sebelum guru menjalankan proses pembelajaran. Hal ini mengawali sebuah proses pembelajaran yang baik bagi siswa. Melalui asesmen awal guru mengetahui perbedaan kemampuan setiap siswa, sehingga akan mempermudah dalam memberikan stimulus belajar dalam menguasai fase belajar tertentu.

*“Bedanya ada test awal dan tes akhir, penentuan tingkat ketuntasan pencapaian tujuan pembelajaran, kemarin baru dibuat teman-teman di komunitas, ada panduan baru. Ada deskripsi, ada rentang nilai, nanti baru jalan 2022/2023 akan kita terapkan.”* (Informan.2) *“Kebiasaan assessmen, teman-teman belum terbiasa assessment awal dirasa memberatkan, walaupun sebenarnya bisa berjalan tapi butuh tambahan peningkatan dari apa yg harus digali dari siswanya.”* (Informan.2).

Belajar menjadi pembelajar sepanjang hayat. Budaya baru lainnya yang tumbuh adalah mengeksplorasi sumber belajar lain di luar buku teks. Kebiasaan tersebut mengindikasikan adanya aspek literasi guru yang semakin meningkat. Pembelajaran tidak hanya terpaku dengan memanfaatkan buku teks, namun juga berusaha mencari sumber informasi lain sebagai referensi.

*“Mereka semangatnya luar biasa, dengan adanya tuntutan ini semangat mereka jadi muncul, perubahannya memang ada dengan kondisi tahun lalu, guru-guru memandang pendidikan ini lebih bagus lagi, memandang kebutuhan belajar ini lebih dari tahun lalu, dulu hanya dengan buku sebagai sumber sekarang mereka mengembangkan diri dengan sumber belajar di lain tempat khususnya dengan*

*pemanfaatan IT.” (Informan.1). “Perubahan terjadi secara menyeluruh, selain dari adanya perubahan afektif dan suasana yang semakin harmonis dan kondusif dalam penyelenggaraan program, sekolah pun banyak mendapatkan berbagai prestasi dan memenangkan berbagai lomba dan kompetisi yang diselenggarakan di lingkungan regional dan provinsi.” “Hal baru juga terjadi dalam metode dan model pendampingan yang dilakukan oleh kepala sekolah.” (Informan.3)*

Beberapa hal menarik pada implementasi PSP angkatan pertama untuk jenjang sekolah dasar di kabupaten Kedah adalah adanya proses yang simultan antara penerimaan sebuah konsep perubahan dan sekaligus diimplementasikan dalam aksi nyata, *to learn* dan *to do*, upaya keluar dari pola pikir masa kini dan melakukan aktivitas dengan mindset masa depan, meninggalkan dominasi buku teks dan memobilisasi sumber bahan ajar di luar buku teks, kemampuan mengadaptasi teknologi digital di tengah-tengah pengikut yang sebagian besar gaptek, memperoleh kepercayaan diri sebagai pemimpin perubahan dan siap berbagi dengan rekan sejawat.

Kepemimpinan Transformasional dibutuhkan untuk mereformasi institusi, melalui upaya meningkatkan kesadaran pengikut tentang moral di balik perubahan yang diinginkan dan etika perubahan itu sendiri serta memobilisasi sumber daya yang ada untuk terjadinya perubahan (Yukl, 2013). Sifat kepemimpinan demikian bertolak belakang dengan kepemimpinan transaksional yang tidak efektif untuk menggerakkan suatu perubahan. Proses dengan mana pemimpin membangun ketertarikan (*appeal*) dari para pengikutnya berupa nilai-nilai dan emosi yang menyulut perubahan adalah merupakan fitur sentral dalam teori perubahan dan kepemimpinan visioner dalam organisasi (e.g., Bass, 1985, 1996; Bennis & Nanus, 1985; Sashkin & Fulmer, 1988; Tichy & Devanna, 1986; dikutip dari Yukl, 2013).

Setiap perubahan harus menghindari pola transaksional yang hanya akan menghasilkan pengikut-pengikut yang melakukan atau memenuhi keinginan pemimpin tetapi yang kesemuanya itu tidak dihasilkan dari antusiasme dan komitmen dari dalam dirinya terhadap tujuan atau sasaran yang sesungguhnya ingin dituju. Kepemimpinan Transformasional meningkatkan motivasi dan membantu pencapaian anggota lebih dari pada hanya menghasilkan kepatuhan, meskipun kedua hal ini (kepatuhan dan motivasi internal) tetap diperlukan sebagai kombinasi yang efektif (Bass, 1996; dikutip dari Yukl, 2013).

Kepemimpinan Transformasional diperlukan untuk memastikan suatu sekolah dapat menjadi penggerak atau menjadi panutan yang dapat menggerakkan sekolah lain, dalam hal ini kepala sekolah serta guru adalah kunci dalam melakukan restrukturisasi dan reformasi pendidikan di Indonesia (dikutip dari Naskah Akademik Program Sekolah Penggerak, 2020).

Teori Kepemimpinan Transformasional menekankan perilaku-perilaku kepemimpinan sebagai berikut (Yaslioglu and Erden, 2018): 1) Memberikan pengaruh yang ideal (*Idealized influence*); 2) Membangun relasi yang bersifat personal atau berasal dari dalam individu yang dengan orang yang dipimpin dan membawa kepada tindakan (*Individualized consideration*); 3) Dorongan yang menginspirasi (*Inspirational motivation*); 4) Stimulus intelektual berupa identifikasi masalah, memberikan solusi dan menghasilkan cara-cara atau proses baru (*Intellectual stimulation*).

Teori Perubahan erat terkait dengan perubahan transformasional, yaitu suatu perubahan radikal atau perubahan yang menerobos batas-batasan yang membingkai (*frame-breaking*) yang menghasilkan pengalihan sasaran atau arah yang besar dan luas dari suatu organisasi dan dimulai dari atas serta menghasilkan pergeseran mendasar dalam strategi, budaya, struktur, dan bahkan maksud-maksud dan tujuan yang melandasi keberadaan organisasi tersebut (Schermerhorn, Bachrach, 2015).

Teori perubahan (*Theory of Change/ToC*) secara umum menjelaskan bagaimana suatu intervensi dapat mencapai serangkaian hasil yang berkontribusi dalam menghasilkan dampak akhir yang diinginkan (Rogers, 2014; dikutip dari Naskah Akademik Program Sekolah

Penggerak, 2020). Intervensi dalam konteks ini dapat berada pada beragam tingkatan baik berupa kegiatan (event), proyek, program, kebijakan, maupun strategi. Berdasar pada definisi di atas, unsur ToC terdiri atas dua aspek, yaitu aspek yang direncanakan (di dalamnya mencakup kondisi awal dan intervensi) dan aspek yang diharapkan (di dalamnya mencakup dampak awal, dampak perantara, dan dampak akhir). Pada intinya ToC berusaha menunjukkan suatu rantai perubahan dari kondisi awal, strategi, dampak awal, dampak perantara, hingga dampak akhir.

Teori perubahan Program Sekolah Penggerak dimulai dari input yang dihasilkan pada level nasional di awal program pada 2021. Dalam konteks ini, input dapat dimaknai sebagai sumber daya yang harus dipenuhi agar intervensi di tingkat daerah maupun satuan pendidikan mampu mendapatkan hasil optimal. Dalam Program Sekolah Penggerak ini, input yang diperlukan terdiri dari empat aspek, yaitu (dikutip dari Naskah Akademik Program Sekolah Penggerak, 2020): 1) Regulasi yang mendukung penyelenggaraan Sekolah Penggerak, seperti regulasi dasar Program Sekolah Penggerak, regulasi mengenai pengangkatan dan beban kerja kepala sekolah, serta regulasi tentang guru; 2) Sumber daya konseptual Program Sekolah Penggerak antara lain kajian akademik, pedoman pelaksanaan dan pedoman teknis, pedoman evaluasi, modul pelatihan dan pedoman pendampingan, prototype kurikulum, serta profil dan rapor pendidikan; 3) Teknologi pendukung Sekolah Penggerak, seperti dukungan fasilitas TIK dan platform bagi guru dan kepala sekolah; 4) Dan SDM pendukung Sekolah Penggerak (misal: konsultan, pendamping daerah, dan pelatih ahli) yang memenuhi kualifikasi dan kompetensi tertentu.

Upaya membangun visi perubahan melalui transformasi kepemimpinan Kepala Sekolah sejalan dengan tujuan yang ingin dicapai secara umum, program ini bertujuan mendorong proses transformasi satuan pendidikan agar dapat meningkatkan capaian hasil belajar siswa secara holistik, baik dari segi kompetensi kognitif maupun nonkognitif (karakter) dalam rangka mewujudkan Profil Pelajar Pancasila. Secara spesifik program ini bertujuan untuk: 1) Meningkatkan literasi, numerasi, dan karakter pada setiap peserta didik di Indonesia; 2) Meningkatkan kapasitas kepala sekolah dan guru guna mendorong terciptanya pembelajaran berkualitas; 3) Memudahkan guru dalam melakukan inovasi pembelajaran, serta kepala sekolah dalam melakukan evaluasi diri dan pengelolaan sekolah, melalui pendekatan digitalisasi sekolah; 4) Meningkatkan kapasitas pemerintah daerah agar mampu melakukan evaluasi berbasis bukti guna menghasilkan kebijakan pendidikan yang fokus pada pemerataan pendidikan berkualitas; 5) Menciptakan iklim kolaborasi bagi para pemangku kepentingan di bidang pendidikan di lingkup sekolah, pemerintah daerah, maupun pemerintah pusat.

Secara umum, terdapat enam elemen utama yang menandai Profil Pelajar Pancasila, yaitu: 1) Beriman, bertakwa kepada Tuhan YME, dan berakhlak mulia; 2) Berkebinekaan global; 3) Mandiri; 4) Gotong royong; 5) Bernalar kritis; 6) Kreatif.

Keenam elemen tersebut harus dipandang sebagai satu kesatuan yang mendukung dan berkesinambungan satu sama lain. Van den Akker (2003) memberikan tipologi tentang representasi, rupa dan bentuk kurikulum kepada tiga level: yaitu: kurikulum yang dituju atau diarahkan (*intended curriculum*), kurikulum yang diimplementasi (*implemented curriculum*), dan kurikulum yang dipelajari atau diperoleh peserta didik (*attained curriculum*). Valverde, Bianchi, Wolfe, Schmidt, dan Houang (2002) menyebut ketiga jenis kurikulum masing-masing secara berurutan sebagai kurikulum sebagai tujuan sistem pendidikan, kurikulum sebagai rencana pembelajaran, dan kurikulum sebagai capaian belajar peserta didik (Kemendikbudristek, 2020).

Interpretasi terhadap upaya transformasi yang dilakukan haruslah mengacu kepada hasil atau pencapaian yang ditunjukkan melalui keenam elemen tersebut baik dalam kegiatan pembelajaran sehari-hari, perubahan perilaku peserta didik, dan apa yang terekam dalam laporan pembelajaran. Rekaman laporan pembelajaran dapat disimpulkan dalam wujud yang

baru mengikuti format kurikulum merdeka, yang terdapat penjelasan deskriptif sebagai keterangan yang memaparkan hasil perkembangan atau pencapaian elemen-elemen profil Pelajar Pancasila, yang terwujud disamping lewat memaparkan angka-angka hasil penilaian dari berbagai mata pelajaran yang di dalam proses pembelajarannya sudah terdapat komponen dari hasil-hasil kualitatif perilaku yang ingin dicapai.

## 5. Penutup

Kepemimpinan transformatif yang dijalankan oleh kepala sekolah pelaksana Program Sekolah Penggerak, telah memberikan cara berpikir baru bagi kepala sekolah dalam mengelola sekolah dan memimpin pembelajaran. Melalui kolaborasi guru diajak melakukan perubahan dalam pendekatan pembelajaran melalui implementasi kurikulum merdeka yang mengusung pendekatan paradigma baru dalam pembelajaran. Membuka wawasan cara belajar baru melalui platform digital dan berbagi pengalaman. Membangun suasana kondusif dengan menciptakan iklim kelas yang kondusif dan menyenangkan. Melakukan perbaikan pembelajaran secara berkelanjutan melalui pengembangan budaya refleksi, dan penguatan profil pelajar Pancasila.

## Daftar Pustaka

- Bass, Bernard, M. Riggio, Ronald, E. (2006). *Transformational Leadership*. Lawrence Erlbaum Associates Inc. USA.
- Berg, B.L. (2001). *Qualitative Research, Message for the Social Sciences*. 4th Edition, Allin and Bacon, Boston.
- Creswell, J.W. and Creswell, J.D. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Sage, Los Angeles.
- Fadilah, L., & Hamami, T. (2021). Kepemimpinan Transformasional Dalam Pendidikan Islam. *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 3(6), 4186-4197.  
[https://www.oecd.org/pisa/publications/PISA2018\\_CN\\_IDN.pdf](https://www.oecd.org/pisa/publications/PISA2018_CN_IDN.pdf)
- Kemendikbudristek. (2021). *Dampak Penyederhanaan Kurikulum terhadap Pembelajaran. Risalah Kebijakan*. Pusat Penelitian Kebijakan. Jakarta
- Kuswaeri, I. (2016). Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah. *Tarbawi: Jurnal Keilmuan Manajemen Pendidikan*, 2(02), 256-272.
- Northouse, Peter G. (2018). *Leadership Theory and Practice*. Western Michigan University. USA
- Roger, P. (2014). *Theory of Change, Methodological Briefs: Impact Evaluation 2*, UNICEF Office of Research, Florence.
- Rofiq, C. (2019). Kepemimpinan transformasional dalam lembaga pendidikan madrasah. *Jurnal Penelitian Agama*, 20(2), 203-226.
- Schermerhorn, John R. Bachrach, Daniel G. (2015). *Introduction to Management*. John Wiley & Son.
- Yaslioglu, M. Erden, M. (2018). *Transformational Leaders in Action: Theory had Ben There, but What About Practice?*
- Yukl, G.A. (2013). *Leadership in Organizations*. 8th Edition, Prentice-Hall, Upper Saddle River.