

## IMPLEMENTASI KURIKULUM 2013 DALAM MENDORONG KEPEMIMPINAN PEMBELAJARAN KEPALA SEKOLAH

Nirmala

Dosen Jurusan Administrasi Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan UNM

e-mail: [nirmalabakri@gmail.com](mailto:nirmalabakri@gmail.com)

**Abstrak:** Perubahan kurikulum pada akhirnya menempatkan guru sebagai komponen sekaligus figur sentral dalam pembelajaran akan menentukan keberhasilan implementasi Kurikulum 2013. Hal tersebut juga tidak terlepas dari peran kepemimpinan kepala sekolah sebagai penggerak dan pembuat keputusan pada tingkat satuan pendidikan. Kepala sekolah bertanggung jawab atas manajemen pendidikan secara mikro, yang secara langsung berkaitan dengan proses pembelajaran di sekolah. Pelaksanaan perubahan kurikulum menjadi Kurikulum 2013 membutuhkan perhatian kepala sekolah secara bersungguh-sungguh karena mereka peran kepala sekolah menjadi salah satu faktor utama keberhasilan tersebut. Keberhasilan dalam menerapkan kurikulum 2013 akan sangat ditentukan dengan keberhasilan kepala sekolah mengembangkan budaya yang direalisasikan dalam kebiasaan berpikir, bertindak dan berkarya. Untuk itu diharapkan peran kepala sekolah tidak hanya sekedar sebagai *role model* namun sangat diperlukan tindakan yang lebih nyata dalam mendorong sekolah sebagai organisasi pembelajar. Oleh karena itu kepemimpinan pembelajaran penting diterapkan di sekolah karena kemampuannya dalam membangun komunitas belajararganya dan bahkan mampu menjadikan sekolahnya sebagai sekolah belajar (*learning school*).

Kata kunci: implementasi, kurikulum 2013, kepemimpinan pembelajaran, kepala sekolah

## PENDAHULUAN

Sekolah merupakan organisasi jasa yang tujuannya adalah melahirkan generasi yang mandiri dan siap terjun ditengah-tengah lingkungan sosial masyarakat. Tujuan mulia tersebut akan tercapai ketika adanya kerjasama yang baik dari segala unsur dan elemen sekolah (*stakeholders*). Keberhasilan sekolah dalam memberdayakan segala unsur dan elemen yang ada dipengaruhi oleh seorang pemimpin di sekolah yakni kepala sekolah. Keberhasilan kepala sekolah adalah keberhasilan bawahan (guru, staf, kebersihan, satpam dan lain-lain) dan keberhasilan bawahan adalah keberhasilan kepala sekolah. Seiring dengan dinamika pendidikan yang menuntut perubahan mendasar pada lingkup sekolah sehingga saat ini pemerintah pusat melalui kementerian pendidikan dan kebudayaan mulai merancang perubahan peran kepala sekolah yang tidak lagi menjadi tugas tambahan akan tetapi menjadi jabatan karir guru yang berperan dalam melaksanakan tugas sebagai manajer, supervisor, dan entrepreneur (penggerak pencipta perubahan) dilingkup sekolah. Fungsi dan peran kepala sekolah sebagai *educator* nantinya tidak nampak secara riil melakukan tugas pengajaran di kelas, akan tetapi di *drive* melalui tugas supervisi di sekolahnya. Hal tersebut sangat beralasan mengingat saat ini banyak kepala sekolah belum mampu menjalankan perannya selaku *supervisor* dengan baik untuk membantu para guru dalam membina dan mengembangkan kemampuan instruksionalnya. Bercermin dari hasil data pokok pendidikan, pada bulan Maret 2016, jumlah kepala sekolah (TK, SD, SMP, SMA, dan SMK) adalah 265.635 orang. Uji kompetensi kepala sekolah (UKKS) yang dilaksanakan pada tahun 2015 diikuti oleh 166.334 orang (62,62%). Hasil UKKS 2015 menunjukkan rerata nasional 56,37. Skor setiap dimensi kompetensi adalah sebagai berikut: manajerial sebesar 58,05; supervisi sebesar 51,10; dan kewirausahaan sebesar 57,93. Artinya dari ketiga dimensi kompetensi tersebut, kompetensi supervisi menjadi titik terlemah dari kepala sekolah kita saat ini.

Dalam rangka menindaklanjuti dan menjabarkan Peraturan Pemerintah Nomor 32

Tahun 2013 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, pemerintah melalui Kemendikbud telah menerbitkan sejumlah peraturan baru yang berkaitan dengan kebijakan Kurikulum 2013, diantaranya tentang: (1) Standar Kompetensi Lulusan (SKL); (2) Standar Proses; (3) Standar Penilaian; (4) Struktur Kurikulum SD-MI, SMP-MTs, SMA-MA, dan SMK-MAK; dan (5) Buku Teks Pelajaran. Aksentuasi pengembangan Kurikulum 2013 adalah penyempurnaan pola pikir, penguatan tata kelola kurikulum, pendalaman dan perluasan materi, penguatan proses pembelajaran, dan penyesuaian beban belajar agar dapat menjamin kesesuaian antara apa yang diinginkan dengan apa yang dihasilkan. Pengembangan kurikulum menjadi amat penting sejalan dengan kontinuitas kemajuan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni budaya serta perubahan masyarakat pada tataran lokal, nasional, regional, dan global di masa depan. Aneka kemajuan dan perubahan itu melahirkan tantangan internal dan eksternal yang di bidang pendidikan pendidikan. Karena itu, implementasi Kurikulum 2013 merupakan langkah strategis dalam menghadapi globalisasi dan tuntutan masyarakat Indonesia masa depan.

Titik tekan pengembangan Kurikulum 2013 adalah penyempurnaan pola pikir, penguatan tata kelola kurikulum, pendalaman dan perluasan materi, penguatan proses pembelajaran, dan penyesuaian beban belajar agar dapat menjamin kesesuaian antara apa yang diinginkan dengan apa yang dihasilkan. Pengembangan kurikulum menjadi amat penting sejalan dengan kontinuitas kemajuan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni budaya serta perubahan masyarakat pada tataran lokal, nasional, regional, dan global di masa depan. Aneka kemajuan dan perubahan itu melahirkan tantangan internal dan eksternal yang di bidang pendidikan pendidikan. Karena itu, implementasi Kurikulum 2013 merupakan langkah strategis dalam menghadapi globalisasi dan tuntutan masyarakat Indonesia masa depan.

Pengembangan Kurikulum 2013 dilaksanakan atas dasar beberapa prinsip

utama. *Pertama*, standar kompetensi lulusan diturunkan dari kebutuhan. *Kedua*, standar isi diturunkan dari standar kompetensi lulusan melalui kompetensi inti yang bebas mata pelajaran. *Ketiga*, semua mata pelajaran harus berkontribusi terhadap pembentukan sikap, keterampilan, dan pengetahuan peserta didik. *Keempat*, mata pelajaran diturunkan dari kompetensi yang ingin dicapai. *Kelima*, semua mata pelajaran diikat oleh kompetensi inti. *Keenam*, keselarasan tuntutan kompetensi lulusan, isi, proses pembelajaran, dan penilaian. Aplikasi yang taat asas dari prinsip-prinsip ini menjadi sangat esensial dalam mewujudkan keberhasilan implementasi Kurikulum 2013 (Kemdikbud, 2012). Berikut dipaparkan kerangka pengembangan kurikulum dan elemen perubahan kurikulum dari jenjang SD sampai dengan SMA/SMK.

Perubahan kurikulum pada akhirnya menempatkan guru sebagai komponen sekaligus figur sentral dalam pembelajaran akan menentukan keberhasilan implementasi Kurikulum 2013. Hal tersebut juga tidak terlepas dari peran kepemimpinan kepala sekolah sebagai penggerak dan pembuat keputusan pada tingkat satuan pendidikan. Kepala sekolah bertanggung jawab atas manajemen pendidikan secara mikro, yang secara langsung berkaitan dengan proses pembelajaran di sekolah. Aktualisasi kepemimpinan kepala sekolah untuk menampilkan kinerja terbaik dengan berbagai kompleksitas tuntutan tugasnya, akan berpengaruh pada terwujudnya sebuah sekolah sebagai lembaga pendidikan yang berkualitas. Menurut Senge dalam Bambang, (2002:1) bahwa, “...many of the problem that face organizations can be traced to the lack of leadership”. Artinya banyak masalah yang dihadapi organisasi dapat berasal dari kelemahan kepemimpinan. Peran kepemimpinan kepala sekolah sebagai kunci utama terwujudnya manajemen mutu sejalan dengan salah satu prinsip kualitas yang dikemukakan oleh Deming dalam Arcaro (2006:87) bahwa, “kepemimpinan dalam pendidikan merupakan tanggung jawab manajemen untuk memberikan arahan”. Pernyataan tersebut menegaskan bahwa untuk

mewujudkan manajemen mutu terpadu diperlukan keterlibatan pimpinan secara aktif.

Hasil penelitian Kusmintardjo (2003) mengenai kepemimpinan pembelajaran, menyimpulkan bahwa, sebagai pemimpin pembelajaran yang tangguh, kepala sekolah diharapkan mampu mengekspresikan perilaku-perilaku kepemimpinan pembelajaran yang dicirikan dengan peranan dan fungsinya sebagai: *management engineer, communicator, clinical practitioner, role model, dan high priest*. Berdasarkan hal tersebut, peran kepemimpinan pembelajaran dalam implementasi kurikulum 2013 menjadi topik yang menarik untuk diulas dalam mendorong peran dan kepemimpinan kepala sekolah.

Kepala sekolah yang berhasil terlihat dari gaya kepemimpinannya yang mampu mempengaruhi dan menggerakkan stakeholders pendidikan untuk sama-sama menggapai kesuksesan sekolah yang diikat dalam satu visi yang sama. Kepemimpinan menurut Terry (2012) adalah suatu aktivitas yang bisa mempengaruhi orang-orang agar bisa diarahkan dalam mencapai tujuan organisasi.

Salah satu kunci yang sangat menentukan keberhasilan sekolah dalam mencapai tujuannya adalah kepala sekolah. Hal ini dinyatakan oleh Usman (2009:352) bahwa “keberhasilan kepala sekolah dalam mencapai tujuannya secara dominan ditentukan oleh keandalan manajemen sekolah yang bersangkutan, dan keandalan manajemen sekolah sangat dipengaruhi oleh kapasitas kepemimpinan kepala sekolahnya”. Berkenaan dengan pentingnya kedudukan kepala sekolah juga dikemukakan oleh Sutrisno dalam Usman (2009:382) bahwa, “baik atau buruknya sebuah sekolah lebih banyak ditentukan oleh kemampuan profesional kepala sekolah sebagai pengelolanya”. Kepemimpinan kepala sekolah secara sistematis berkaitan dengan kepribadian, motivasi, dan keterampilan. Kepemimpinan kepala sekolah dapat diartikan pula sebagai kemampuan kepala sekolah dalam memimpin dan menggerakkan seluruh personil (tenaga pendidik dan tenaga kependidikan) di sekolah sehingga dapat

mendayagunakan sumber daya yang ada di sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.

Hampir semua pakar mengeksplisitkan kepemimpinan dan perhatian kepala sekolah terhadap kualitas adalah ciri penting sekolah efektif (Komariah dan Triatna, 2006:40). Hal ini semakin menguatkan asumsi bahwa kepemimpinan merupakan faktor penggerak organisasi melalui penanganan perubahan dan manajemen yang dilakukannya sehingga keberadaan pemimpin tidak hanya sebagai simbol yang ada atau tidaknya tidak menjadi masalah tetapi keberadaannya memberi dampak positif bagi perkembangan organisasi sekolah. Seperangkat aturan dan kurikulum yang selanjutnya direalisasikan oleh para pendidik sudah pasti atas koordinasi dan otokrasi dari kepala sekolah. Singkatnya, kepala sekolah merupakan tokoh sentral pendidikan. Verma dalam Usman (2009:296) mengemukakan sifat kepemimpinan yakni, Kepemimpinan yang kuat berarti pula sebagai *lead*, baik dalam arti yang sesungguhnya maupun dalam arti singkatan. LEAD dalam arti yang sebenarnya adalah mampu mengarahkan. LEAD dalam arti akronim adalah *Listen to your team and client* (jadilah pendengar yang baik bagi tim dan pelanggan), LEAD dalam arti singkatan ialah *Leader, encourage motivate* (membangkitkan motivasi), *Diliver* (menyampaikan untuk berbuat yang terbaik).

Banyak model kepemimpinan yang dapat dianut dan diterapkan dalam berbagai organisasi atau institusi, baik profit maupun non-profit, namun model kepemimpinan yang paling cocok untuk diterapkan di sekolah adalah kepemimpinan pembelajaran (*instructional leadership or leadership for improved learning*). “Kepemimpinan pembelajaran diartikan sebagai kepemimpinan yang memfokuskan atau menekankan pada pembelajaran yang komponen-komponennya meliputi kurikulum, proses belajar mengajar, *assessment* (penilaian hasil belajar), penilaian serta pengembangan guru, layanan prima dalam pembelajaran, dan pembangunan komunitas belajar di sekolah” (Dirjen PMPTK, 2010:9). Kepemimpinan pembelajaran penting

diterapkan di sekolah karena kemampuannya dalam membangun komunitas belajararganya dan bahkan mampu menjadikan sekolahnya sebagai sekolah belajar (*learning school*).

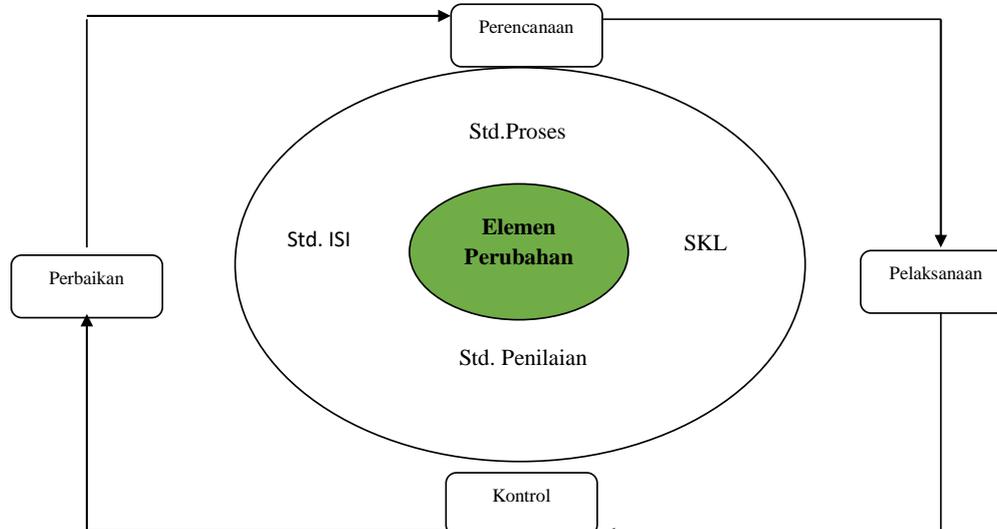
Penelitian tentang penerapan kepemimpinan pembelajaran di sekolah menyimpulkan bahwa “kepala sekolah yang memfokuskan kepemimpinan pembelajaran menghasilkan prestasi belajar siswa yang lebih baik dari pada kepala sekolah yang kurang memfokuskan pada kepemimpinan pembelajaran” (Ditjen PMPTK, 2010:1). Sejumlah ahli pendidikan telah melakukan penelitian tentang pengaruh kepemimpinan pembelajaran terhadap peningkatan hasil belajar. Salah satu di antara mereka adalah Findley dalam Ditjen PMPTK (2010:7) yang menyimpulkan bahwa “*If a school is to be an effective one, it will be because of the instructional leadership of the principal ....*”. Kutipan tersebut dapat disarikan bahwa peningkatan hasil belajar siswa sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan pembelajaran. Artinya, jika hasil belajar siswa ingin dinaikkan, maka kepemimpinan yang menekankan pada pembelajaran harus diterapkan. Sejalan dengan pemikiran tersebut, kepemimpinan pembelajaran di Australia dikenal dengan sebutan *educational leadership*. Kepemimpinan pembelajaran (*instructional leadership*) disebut juga *education leadership, school leadership, visionary leadership, and teaching, learning leadership, and supervision leadership* (Huber, 2010).

Dalam hasil penelitian Kusmintardjo (2003) mengenai kepemimpinan pembelajaran, memberikan kesimpulan bahwa Sebagai pemimpin pembelajaran yang tangguh, kepala sekolah diharapkan mampu mengekspresikan perilaku-perilaku kepemimpinan pembelajaran yang dicirikan dengan peranan dan fungsinya sebagai: (a) *management engineer*, yakni mampu menerapkan teknik-teknik perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengawasan di bidang pembelajaran (b) *communicator*, yakni mampu menerapkan teknik motivasi dan komunikasi antar pribadi, serta pendekatan kekeluargaan dan

keagamaan dalam membangun moral kerja guru yang tinggi, (c) *clinical practitioner*, yakni mampu mendiagnosis masalah-masalah

minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.

2) Sebagai *educator*, ia berperan



**Gambar 1. Fokus Utama Perubahan Kurikulum**

(Sumber: Kemdikbud: 2013:6)

pembelajaran dan melakukan tindakan-tindakan inovatif bidang pembelajaran, (d) *role model*, yakni mampu menampilkan dirinya sebagai sosok pimpinan (*chief*) yang selalu mendiskusikan masalah-masalah pembelajaran dengan guru dan siswa, dan (e) *high priest*, yakni mampu mengartikulasikan visi dan misi sekolah, serta memainkan simbol-simbol dalam rangka meningkatkan mutu proses dan hasil pembelajaran.

Melengkapi tugasnya dalam kepemimpinan pembelajaran, kepala sekolah mempunyai sejumlah peran sebagai pemimpin pendidikan. Peranan sebagai pemimpin pendidikan antara lain sebagai *personal, educator, manager, administrator, supervisor, social, leader, intreprenuer*, dan *climator* (PEMASSLEC). Usman (2009:277) menguraikan peranan pemimpin pendidikan sebagai berikut:

1) Sebagai *personal*, ia harus memiliki integritas kepribadian dan akhlak mulia, pengembangan budaya, keteladanan, keinginan yang kuat dalam pengembangan diri, keterbukaan dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi, kendali diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan, bakat dan

merencanakan, melaksanakan, menilai hasil pembelajaran, membimbing dan melatih, meneliti dan mengabdikan kepada masyarakat.

- 3) Sebagai *manager*, ia melakukan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan.
- 4) Sebagai *administrator*, ia harus mampu mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah.
- 5) Sebagai *supervisor*, ia merencanakan supervisi, melaksanakan supervisi, dan menindaklanjuti hasil supervise untuk meningkatkan profesionalisme guru.
- 6) Sebagai seorang yang *sosial*, ia bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah/madrasah, berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan, dan memiliki kepekaan (empati) sosial terhadap orang atau kelompok orang.
- 7) Sebagai *leader*, ia harus mampu memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal.
- 8) Sebagai *entrepreneur*, ia harus kreatif (termasuk inovatif), bekerja keras, etos

kerja, ulet (pantang menyerah) dan naluri kewirausahaan.

- 9) Sebagai *climator*, ia harus mampu menciptakan iklim sekolah yang kondusif.

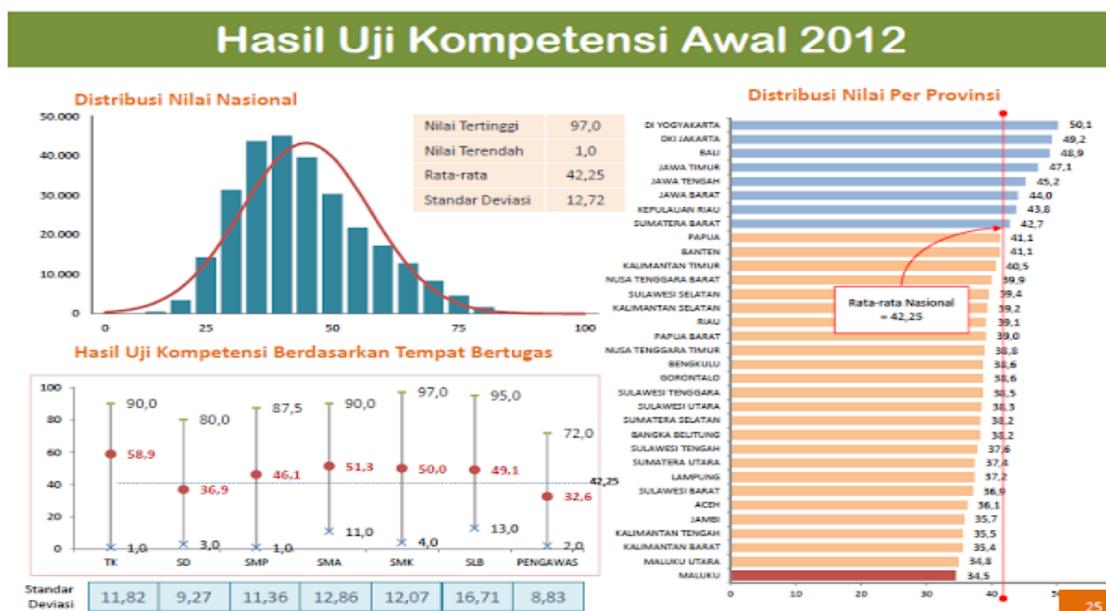
### Kepemimpinan Pembelajaran Kepala Sekolah dalam Implementasi Kurikulum 2013

Tugas utama kepala sekolah adalah mewujudkan keunggulan sekolah yang dipimpinnya. Keunggulan utama sekolah adalah mewujudkan mutu lulusan yang memenuhi bahkan melebihi standar. Keunggulan itu perlu didukung dengan keunggulan kompetensi guru yang membangkitkan keunggulan siswa belajar. Pelaksanaan perubahan kurikulum sebelumnya menjadi Kurikulum 2013 membutuhkan perhatian kepala sekolah secara bersungguh-sungguh karena mereka peran kepala sekolah menjadi salah satu faktor utama keberhasilan. Fokus utama perubahan kurikulum meliputi empat standar, yaitu standar kompetensi lulusan, isi, proses, dan penilaian. Dalam perubahan keempat standar, kepala sekolah bertugas untuk merencanakan, melaksanakan, mengontrol, dan melakukan perbaikan seperti yang dapat dilihat pada diagram di halaman berikut:

### Gambar 2. Hasil Ujian Kompetensi Awal Tahun 2012

Pada saat kepala sekolah hadapi tantangan menerapkan kurikulum 2013 kesiapannya perlu ditingkatkan terutama dalam mencermati kebutuhan sekolah untuk berubah sehingga lebih terbuka terhdap usah peningkatan pengetahuan dan keterampilan guru dalam mengelola pembelajaran yang lebih adaptif terhadap pembaharuan. Pemahaman kepala sekolah terhadap berbagai elemen perubahan sangat bermanfaat dalam menentukan prioritas kegiatan pada tiap standar yang perlu kepala sekolah laksanakan. Dalam menunaikan tugasnya kepala sekolah menjalankan fungsi perencanaan, pelaksanaan, mengontrol kegiatan, dan melakukan perbaikan berkelanjutan sebagai realisasi pengelolaan perubahan Kurikulum (Kemdikbud, 2013:6).

Implementasi kurikulum 2013 adalah wujud nyata adanya perubahan dalam penyelenggaraan pendidikan di satuan pendidikan. Guru sebagai pelaksana kurikulum tentu tidak terlepas dari arahan, bimbingan serta dorongan dari kepala sekolah dalam agar dapat adaptif terhadap perubahan kurikulum. Sikap adaptif yang harus ditunjukkan oleh guru pada dasarnya dilandasi oleh keprofesionalan guru dalam



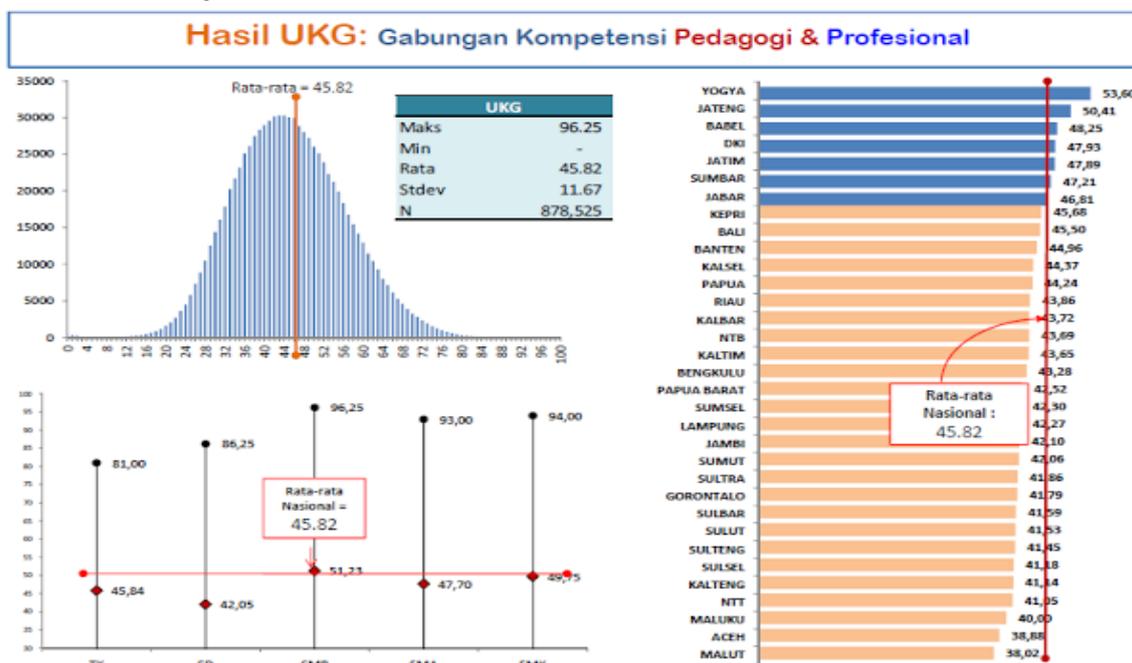
menjalankan tugas pokok dan fungsinya

sebagai tenaga pendidik. Namun, fakta yang terjadi di lapangan kompetensi guru yang seyogyanya menjadi faktor pendukung implementasi kurikulum baru justru menjadi salah satu faktor penghambat. Berdasarkan data hasil uji kompetensi awal (UKA) guru sebelum mendapatkan sertifikat profesional guru, maka diperoleh gambaran bahwa nilai rata-rata nasional adalah 42,25 untuk skala nilai 0-100. Artinya, nilai rata-rata nasional tingkat kompetensi guru masih cukup jauh dibawah angka 50, atau angka separuhnya dari nilai ideal. Nilai tertinggi adalah 97,0 dan nilai terendah adalah 1,0. Jumlah guru terbanyak, sekitar 80-90 ribu orang terdapat pada interval nilai 35-40. Jika dilihat dari daerah sebaran berdasarkan wilayah provinsi di Indonesia, maka dari jumlah 33 provinsi hanya terdapat 8 (delapan) provinsi saja yang nilainya berada di atas rata-rata nasional. Kedelapan provinsi itu adalah DIY (50,1), DKI (49,2), Bali (48,8), Jatim (47,1), Jateng (45,2), Jabar (44,0), Kepri (43,8), dan Sumbar (42,7). Sedangkan 25 provinsi lainnya memiliki nilai di bawah 42,25, di mana tiga nilai terendah dimiliki oleh

nilai terendah diperoleh guru SD (36,9). Kondisi tersebut dideskripsikan dalam grafik berikut.

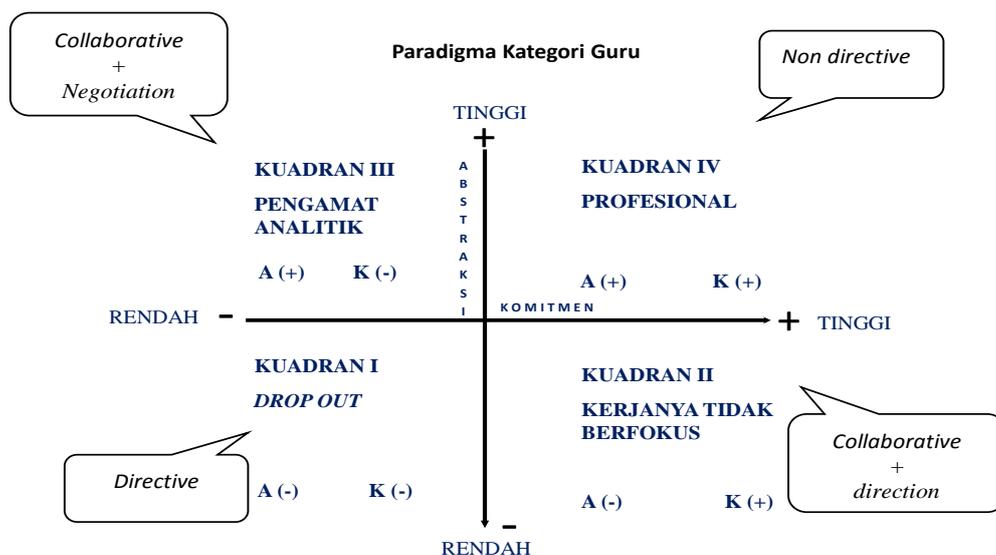
**Gambar 3. Hasil Ujian Kompetensi Guru Tahun 2012**

Berdasarkan nilai hasil uji kompetensi guru (UKG) secara online yang dilakukan terhadap guru setelah memperoleh sertifikat profesional, maka diperoleh nilai rata-rata nasional sebesar 45,82 untuk skala nilai 0-100. Artinya, nilai rata-rata nasional masih dibawah angka 50, atau kurang dari separuh angka ideal. Nilai tertinggi adalah 96,25 dan nilai terendah adalah 0,0. Jumlah guru terbanyak, sekitar 60-70 ribu orang terdapat pada interval nilai 42-43. Jika dilihat dari daerah sebaran berdasarkan wilayah provinsi di Indonesia, maka dari jumlah 33 provinsi hanya terdapat 7 (tujuh) provinsi saja yang nilainya berada di atas rata-rata nasional. Ketujuh provinsi itu adalah DIY (53,60), Jateng (50,41), Babel (48,25), DKI (47,93), Jatim (47,89), Sumbar (47,21), dan Jabar (46,81). Adapun 26 provinsi lainnya,



provinsi Maluku (34,5), Maluku Utara (34,8) dan Kalimantan Barat (35,4). Apabila dilihat dari jenjang sekolah, maka nilai tertinggi rata-rata nasional diperoleh guru TK (58,9), kemudian diikuti guru SMA (51,3), guru SMK (50,0), guru SLB (49,1), guru SMP (46,1), dan

memperoleh di bawah rata-rata nasional, 45,82, di mana tiga nilai terendah dipegang oleh provinsi Maluku Utara (38,02), Aceh (38,88), dan Maluku (40,00). Apabila dilihat dari jenjang sekolah, maka nilai tertinggi rata-rata nasional diperoleh guru SMP (51,23),



kemudian diikuti guru SMK (49,75), guru SMA (47,7), guru TK (45,84), dan nilai terendah diperoleh guru SD (42,05). Dari hasil UKA dan UKG di atas, nilai rata-rata nasional terendah selalu dimiliki oleh guru SD, yakni 36,9 (UKA) dan 42,05 (UKG). Saat ini, jumlah guru SD merupakan bagian terbesar dari jumlah guru nasional, yakni sekitar 1,6 juta (55 %) dari jumlah guru secara keseluruhan di Indonesia. Untuk itu perlu adanya tindakan yang lain sebagai langkah lanjutan sebagai upaya meningkatkan mutu pendidikan Indonesia.

Komitmen pemerintah dalam meningkatkan kinerja dan profesionalisme guru melalui kegiatan sertifikasi guru belum secara signifikan berkontribusi bagi peningkatan kualitas pendidikan pada umumnya dan peningkatan profesionalisme guru pada khususnya. Hal ini disebabkan oleh lemahnya dampak *follow up* terhadap kegiatan-kegiatan tersebut. Wujud kepemimpinan kepala sekolah untuk menampilkan kinerja terbaik dengan berbagai kompleksitas tuntutan tugasnya, akan berpengaruh pada terwujudnya sebuah sekolah sebagai lembaga pendidikan yang berkualitas. Aktualisasi kepemimpinan kepala sekolah untuk menampilkan kinerja terbaik dengan berbagai kompleksitas tuntutan tugasnya, akan berpengaruh pada terwujudnya sebuah sekolah sebagai lembaga pendidikan yang berkualitas. Permasalahan ini menjadi tantangan tersendiri bagi kepala sekolah yang

kemungkinan memiliki guru dengan *proto type* dengan kompetensi yang rendah. Sebagaimana diketahui bahwa kategori guru dapat diklasifikasikan berdasarkan tingkat abstraksi dan komitmen sebagai berikut.

**Gambar 4. Paradigma Kategori Guru (Sumber: Glikcman dalam Tim Pakar Manajemen Pendidikan, 2004:56)**

Gambar tersebut mendeskripsikan dua hal pokok yang menjadi dasar pengkategorian guru, yaitu tingkat abstraksi yang menggambarkan kemampuan guru dan tingkat komitmen guru. Guru dikategorikan *drop out* pada Kuadran I, apabila tingkat abstraksi dan komitmen guru rendah. Guru dikategorikan kerjanya tidak berfokus apabila guru memiliki tingkat abstraksi yang rendah, tetapi tingkat komitmen yang dimiliki guru tinggi. Guru dikategorikan sebagai pengamat analitik kritis apabila, tingkat abstraksi yang dimiliki guru tinggi, namun komitmen guru rendah. Kategori guru pada Kuadran IV yaitu profesional, karena tingkat abstraksi guru maupun komitmennya tinggi.

Aktualisasi kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah dalam implementasinya secara integratif akan berinterkorelasi dengan pendekatan yang digunakan kepala sekolah dalam melakukan supervisi. Pendekatan yang dimaksud adalah pendekatan direktif, non direktif dan kolaboratif. Secara singkat, empat pendekatan tersebut diuraikan sebagai berikut: Pendekatan direktif merupakan pendekatan yang menekankan kepala sekolah lebih

banyak memberikan pengarahan, penjelasan dan perbaikan. Guru cenderung menerima dan mengikuti terhadap apa yang disampaikan kepala sekolah. Landasan psikologi yang digunakan adalah psikologi *behaviour*. Premis yang digunakan bahwa belajar adalah peniruan dan latihan-latihan. Pendekatan direktif digunakan kepala sekolah untuk para guru dalam kategori I, yaitu *drop out*. Pendekatan non-direktif lebih menekankan pada guru di mana kepala sekolah cenderung mendengarkan dan memberikan dorongan terhadap yang diambil oleh guru. Pendekatan ini untuk guru dalam kategori IV. Pendekatan ini didasarkan pada premis bawa belajar pada dasarnya adalah pengalaman pribadi hasil keingintahuan individu terhadap lingkungannya. Landasan psikologi yang digunakan adalah psikologi humanistik. Selanjutnya, pendekatan kolaboratif merupakan perpaduan antara pendekatan direktif dan non direktif. Ada keseimbangan antara guru dan kepala sekolah yaitu sama-sama katif dan berbagi tanggung jawab. Landasan psikologi yang digunakan adalah psikologi kognitif, di mana premis dasar yang digunakan bahwa hasil belajar merupakan hasil kerjasama antara pembelajar dan pengajar.

Berkenaan dengan kepemimpinan pembelajaran, Hallinger (2003) menyatakan bahwa kepemimpinan pembelajaran dipandang sebagai kepemimpinan direktif kepala sekolah yang kuat berfokus pada kurikulum

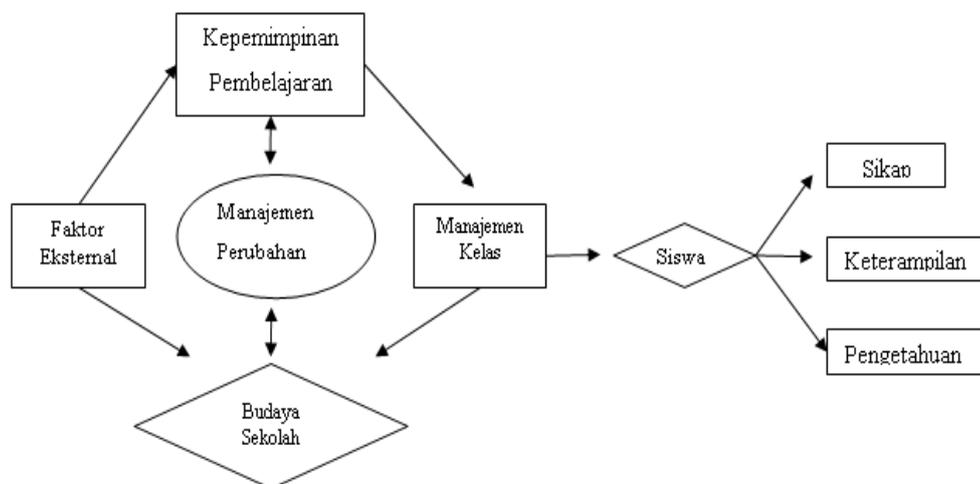
Glover (2003) menyatakan bahwa kepemimpinan pembelajaran fokus pada pengajaran dan pembelajaran serta perilaku guru dalam mengajar siswa. Pengaruh pemimpin ditargetkan pada pembelajaran siswa melalui guru. Penekanan langsung pada dampak pengaruh daripada proses itu sendiri. Ketiga pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan pembelajaran adalah kepemimpinan yang fokus pada peningkatan mutu pembelajaran siswa melalui guru. Kelemahan dari konsep kepemimpinan pembelajaran adalah terlalu berpusat pada kepala sekolah, sehingga kepala sekolah cenderung otoriter dalam menerapkan kepemimpinan

nya. Implementasi kurikulum 2013 memerlukan perubahan manajemen dan kepemimpinan, kultur dan iklim sekolah terhadap kurikulum, pendidik dan tenaga kependidikan, sarana dan prasarana untuk menghasilkan lulusan yang kompeten (Bahan Uji Publik Kurikulum 2013).

Perubahan tersebut dipelopori oleh kepala sekolah karena kepala sekolah adalah agen perubahan.

Hubungan fungsional antara kepemimpinan pembelajaran, manajemen perubahan, pengembangan kultur sekolah yang bersinergi dengan manajemen kelas dan pembelajaran untuk mengembangkan sikap, keterampilan, dan pengetahuan terlihat pada gambar di bawah ini.

**Gambar. 5 Hubungan Kepemimpinan**



dan pembelajaran. Sejalan dengan pendapat South-worth dan Hallinger di atas, Bush dan

**Pembelajaran, Manajemen Perubahan, dan Budaya Sekolah (Sumber: Kemdikbud:2013:2)**

Pembaharu budaya sekolah merupakan sisi penting yang tidak kalah menentukan keberhasilan dalam mewujudkan keunggulan. Pemahamannya tentang nilai, pola pikir, keyakinan, motivasi, semangat berinovasi warga sekolah sangat penting untuk terus menerus dicermati. Kondisi itu memperjelas visi-misi, tujuan sekolah, mutu proses, dan output yang diharapkan menjadi salah satu pendukung efektivitas peran kepala sekolah dalam pengembangan budaya berkarya. Budaya organisasi yang terpelihara dengan baik, mampu menampilkan perilaku yang dapat menjamin hasil kerja dengan kualitas yang lebih baik, membuka seluruh jaringan komunikasi, keterbukaan, kebersamaan, kegotongroyongan, kekeluargaan, menemukan kesalahan dan cepat memperbaiki, cepat menyesuaikan diri dengan perkembangan yang terjadi di luar.

Hasil penelitian Wahyuni, Huda, Juharyanto (2017) bahwa kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah memberikan pengaruh yang cukup baik terhadap kinerja guru di SMP Negeri se Kecamatan Trenggalek. Kemudian hasil penelitian yang dilakukan oleh Wachiddin (2015) 1) Kepemimpinan kepala SMP Negeri 2 Kaliwungu Kendal dalam menerapkan kepemimpinan visioner dan situasional dilakukan melalui berbagai kebijakan yang mendukung terciptanya pembelajaran berkualitas. Hal ini dilakukan untuk mencapai visi sekolah sebagai sekolah efektif; 2) Kepemimpinan kepala SMP Negeri 2 Kaliwungu Kendal dalam mengelola program pembelajaran adalah dengan meningkatkan profesionalisme guru. Cara cara tersebut antara lain melalui pemberian motivasi, peningkatan kompetensi melalui pelatihan, dan pemberian insentif, serta melalui pemberian sanksi bagi guru yang kurang disiplin, serta melengkapi sarana dan prasarana pembelajaran yang masih kurang; dan 3) Kepemimpinan kepala SMP Negeri 2 Kaliwungu Kendal dalam membangun komunitas belajar adalah dengan melakukan analisis terhadap faktor penghambat dan pendukung dalam peningkatan kualitas pembelajaran. Faktor penghambat dan pendukung tersebut berupa faktor internal dan

eksternal. Berbagai macam wujud atau aktualisasi kepemimpinan pembelajaran juga ditemukan dalam kajian riset yang dilakukan oleh Southworth (2002) dalam penelitiannya pada Kepala Sekolah Dasar di Inggris dan Wales ada tiga strategi untuk meningkatkan pembelajaran secara efektif yaitu: (1) *modeling*; (2) *monitoring*; dan (3) *professional dialog and discussion*. *Modelling* artinya keteladanan kepala sekolah menjadi contoh atau model yang ditiru oleh guru di sekolah yang dipimpinnya. *Monitoring* artinya melakukan pemantauan kinerja guru ke kelas saat guru melaksanakan proses pembelajaran di kelas serta memanfaatkan hasil pemantauan tersebut untuk pembinaan lebih lanjut. *Professional dialog and discussion* artinya berarti membicarakan secara aktif, interaktif, efektif, aspiratif, inspiratif, produktif, demokratis dan ilmiah tentang hasil penilaian kinerja dan rencana tindak lanjut peningkatan mutu proses dan hasil pembelajaran siswa.

Temuan penelitian Southworth (2002) tersebut mendukung kepemimpinan pembelajaran efektif apabila kepala sekolah mampu memainkan perannya sebagai: (1) pemantau kinerja guru; (2) penilai kinerja guru; (3) pelaksana dan pengaturan pendampingan dan pelatihan, (4) perencana Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB) guru; (5) pengkoordinasi kerja tim, dan (6) pengkoordinasi pembelajaran kolaboratif (OECD, 2009). Sejalan dengan pendapat OECD tersebut, Willison (2010) menyatakan tiga cara untuk menjadi kepemimpinan pembelajaran efektif yaitu: (1) *talk the talk*; (2) *walk the walk*; dan (3) *be the caddy*. *Talk to talk* artinya banyak berdialog dan diskusi tentang pengembangan keprofesian berkelanjutan guru. *Walk the walk* artinya sering berkunjung ke kelas memantau proses pembelajaran di kelas. *Be the caddy* artinya membantu guru menggunakan sarana dan prasarana pembelajaran secara profesional.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Blase (1999) menyimpulkan bahwa model kepemimpinan instruksional yang diterapkan oleh kepala sekolah memberi dampak terhadap kinerja guru di kelas. Perilaku yang ditunjukkan oleh sebagian besar guru-guru di wilayah *Southeastern*, *Midwestern*, dan

*Northwestern* Amerika Serikat sangat dipengaruhi oleh figur kepemimpinan kepala sekolah yang ditunjukkan melalui kepemimpinan instruksional (pembelajaran).

Keberlangsungan pendidikan di suatu sekolah dengan berbagai program seperti implementasi Kurikulum 2013 harus didukung oleh komitmen yang kuat dari kepala sekolah sebagai pimpinan. Tugas utama kepala sekolah adalah mewujudkan keunggulan sekolah yang dipimpinnya. Keunggulan utama sekolah adalah mewujudkan mutu lulusan yang memenuhi bahkan melebihi standar. Keunggulan itu perlu didukung dengan keunggulan kompetensi guru yang membangkitkan keunggulan siswa belajar. Karena itu, pelatihan diarahkan pada pengembangan daya inisiatif, inovasi dan kolaborasi kepala sekolah agar dapat memfasilitasi guru melaksanakan perubahan atas keputusan bersama. Ketajamannya diasah melalui komunikasi dan kolaborasi dengan teman sejawat sehingga menemukan ide-ide baru, memperbaiki strategi dan mempertajam daya analisis peserta untuk memecahkan masalah dalam pekerjaan.

Keberhasilan dalam menerapkan kurikulum 2013 akan sangat ditentukan dengan keberhasilan kepala sekolah mengembangkan budaya yang direalisasikan dalam kebiasaan berpikir, bertindak dan berkarya. Aktualisasi kepemimpinan kepala sekolah yang diwujudkan melalui peran dan fungsi kepemimpinannya bertolak pada beberapa kompetensi yang meliputi kompetensi teknis (*technical competency*), hubungan antar pribadi (*interpersonal competency*), dan konseptual (*conceptual competency*) (Katz dalam Tim Dosen Jurusan Administrasi Pendidikan 2005:179). Peran kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru sudah lama diakui sebagai salah satu faktor penting dalam organisasi sekolah, terutama terkait dengan tanggung jawab kepala sekolah dalam meningkatkan proses pembelajaran di sekolah.

## KESIMPULAN

Implementasi kurikulum 2013 merupakan wujud kepekaan terhadap tuntutan akan kebutuhan masyarakat sebagai akibat

perubahan di dunia pendidikan yang dinamis. Perubahan tersebut menuntut adanya sikap adaptif dari para guru sebagai *front the liner* pelaksanaan kurikulum yang pada akhirnya bermuara pada aktualisasi kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah. Kepemimpinan pembelajaran merupakan proses mengintegrasikan dan membimbing pendidik, tenaga kependidikan, meningkatkan kompetensi pendidik-tenaga kependidikan, mengembangkan kurikulum, dan melaksanakan penelitian tindakan untuk melakukan perbaikan proses pembelajaran.

Aktualisasi kepemimpinan pembelajaran dalam pelaksanaannya perlu didasari beberapa kompetensi yang meliputi kompetensi teknis (*technical competency*), hubungan antar pribadi (*interpersonal competency*), dan konseptual (*conceptual competency*) yang secara rinci termanifestasi dalam kompetensi kepala sekolah sebagaimana tercantum dalam Permendiknas No 13 Tahun 2007.

## REFERENSI

- Arcaro, S. J. 2006. *Pendidikan Berbasis Mutu: Prinsip-prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Bamburg, J. D. 2002. *Learning, Learning Organizations, and Leadership: Implications for the Year 2050*, (Online), (<http://www.newhorizons.org/trans/bamburg.htm>, diakses pada 16 September 2013).
- Bush, T. & Glover, D. 2003. *School Leadership: Concept and Evidence*. Nottingham: National College for School Leadership.
- Ditjen PMPTK. 2010. *Kepemimpinan Pembelajaran: Materi Pelatihan Penguatan Kemampuan Kepala Sekolah*, (online), (<http://www.kemdiknas.go.id>, diakses pada 16 September 2013).
- Hallinger, P. 2003. *Leading Educational Change: Reflections on the Practice of Instructional and Transformational Leadership*, dalam *Cambridge Journal*

- of Education* Vol. 33, No. 3, November, p. 35-70.
- Kemdikbud. 2013. *Bahan Uji Publik Kurikulum 2013*. Jakarta: Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.
- Komariah, A & Triatna, C. 2006. *Visionary Leadership: Menuju Sekolah Efektif*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kusmintardjo. 2003. *Kepemimpinan Pembelajaran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru Studi Multi Kasus Pada Dua SMU Di Kota Pamalang*. Desertasi tidak diterbitkan. Malang: Pasca Sarjana Universitas Negeri Malang.
- OECD. 2009. *Improving Educational Leadership. Tool Kit*.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah, (Online), ([www.depdiknas.org](http://www.depdiknas.org), diakses 31 Desember 2008)
- Robbins. S. P. 2006. *Organizational Behavior*. Tenth Edition. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Sukmadinata, N. S. 2003. *Landasan Psikologi Proses Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Tim Dosen Jurusan Administrasi Pendidikan. 2005. *Pengelolaan Pendidikan*. Bandung: Jurusan Administrasi Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia.
- Usman, H. 2009. *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wachiddin Agus, 2015. *Kepemimpinan Pembelajaran Kepala Sekolah di SMP Negeri 2 Kaliwungu Kabupaten Kendal*.  
<http://eprints.ums.ac.id/40886/3/halaman%20depan%20agus.pdf>
- Wahjosumidjo. 2003. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Wahyuni, Huda A.Y, Juharyanto.2017. *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Sekolah Menengah Pertama Negeri (SMPN) se-Kecamatan Trenggalek*.  
Jurnal on-line  
<http://ap.fip.um.ac.id/wp-content/uploads/2017/07/ARTIKEL-tutut.pdf>
- Willison, R. 2010. *What Make an Instructional Leader*, dalam *Phi Delta Kappan*, November 2010 Vol. 92 Nomor 3. Page 669.