

# Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Membentuk Budaya Sekolah untuk Penerapan Kurikulum Merdeka

**Heribertus Jani**

Manajemen, Fakultas Bisnis dan Komunikasi, Institut Teknologi dan Bisnis Kalbis

Jalan Pulomas Selatan Kav. 22, Jakarta 13210

Email: [heribertus.jani@kalbis.ac.id](mailto:heribertus.jani@kalbis.ac.id)

**Abstract:** *This study aims to examine school culture that is appropriate for the implementation of the Kurikulum Merdeka and the transformational leadership model of school principals that is appropriate for the formation of school culture. The method used in this research is a literature study, namely studying various sources of literature to formulate a school culture that is compatible with the Kurikulum Merdeka and outlines the transformational leadership model of school principals in order to create the school culture needed. Based on the analysis conducted from various sources, it was found that the school culture needed for the implementation of the Kurikulum Merdeka are: close and open relationships between school members, inward and outward collaborative culture, transparent data-based, explorative, and reflective. Meanwhile, the transformational role of school principals in shaping these cultures is to open spaces for discussion and collaboration that involve all, give teachers and students freedom to explore, appreciate all achievements and evaluate failures, and transparency in everything.*

**Keywords:** *kurikulum merdeka, principals, school culture, transformational leadership*

**Abstrak:** *Penelitian ini bertujuan mengkaji budaya sekolah yang sesuai bagi penerapan Kurikulum Merdeka dan model kepemimpinan transformasional kepala sekolah yang sesuai bagi pembentukan budaya sekolah. Metode yang dipakai dalam penelitian ini adalah studi kepustakaan, yakni mendalami berbagai sumber pustaka untuk merumuskan budaya sekolah yang cocok bagi Kurikulum Merdeka dan menguraikan model kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam rangka menciptakan budaya sekolah yang dibutuhkan. Berdasarkan analisis yang dilakukan dari berbagai sumber tersebut, ditemukan bahwa budaya sekolah yang dibutuhkan untuk penerapan Kurikulum Merdeka adalah: hubungan yang akrab dan terbuka antarwarga sekolah, budaya kolaboratif ke dalam dan ke luar, transparan-berbasis data, eksploratif, dan reflektif. Sementara peran transformasional kepala sekolah dalam membentuk budaya-budaya tersebut adalah membuka ruang-ruang diskusi dan kolaborasi yang melibatkan semua, memberi kebebasan kepada guru dan siswa untuk bereksplorasi, mengapresiasi semua pencapaian dan mengevaluasi kegagalan, mengedepankan transparansi dalam segala hal.*

**Kata kunci:** *budaya sekolah, kepala sekolah, kepemimpinan transformasional, kurikulum merdeka*

## I. PENDAHULUAN

Setiap bentuk sistem pendidikan sejatinya adalah upaya menjawab tuntutan zaman. Betapapun sebuah sistem pendidikan dirancang dengan rapi dan sistematis, kalau tidak disesuaikan dengan perubahan zaman, akan kehilangan daya guna. Atas alasan itulah maka terdapat perbedaan yang sangat fundamental antara sistem pendidikan yang berlaku pada abad

21 dengan sistem pendidikan abad 20 ataupun abad-abad sebelumnya. Mengenai tuntutan dunia pendidikan abad 21, Jerald (2009: 1-19) menggambarkan beberapa fenomena penting khas abad 21 yang mesti direspon secara tepat oleh sistem pendidikan yakni otomatisasi, globalisasi, pergantian atau pergeseran ruang kerja, perubahan demografis, dan isu-isu seputar risiko dan tanggung jawab personal yang

meliputi keselamatan kerja, rencana keuangan, dan jaminan kesehatan. Sejalan dengan itu, secara lebih spesifik Litbang Kemendikbud (2013) menjabarkan ciri khas abad 21 menjadi: (1) informasi tersedia di mana saja dan dapat diakses kapan saja; (2) komputasi yang semakin cepat; (3) automasi yang menggantikan pekerjaan-pekerjaan rutin; dan (4) komunikasi yang dapat dilakukan dari mana saja dan ke mana saja. Sementara itu, tuntutan keahlian yang harus dimiliki setiap orang pada abad 21 menurut Zmuda (2009) adalah berpikir kritis (*critical thinking*), kemampuan menyelesaikan masalah (*problem solving*), kerja sama (*collaboration*), berkomunikasi secara efektif (*effective communication*), literasi global (*global literacy*), kreativitas (*creativity*), keahlian untuk menemukan sesuatu yang baru (*inventiveness*), ketangguhan (*resiliency*), dan empati (*empathy*).

Pemberlakuan Kurikulum Merdeka di Indonesia tak lain merupakan jawaban atas tuntutan peradaban hidup umat manusia abad 21. Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nadiem Makarim (2022), selaku salah satu penggagas Kurikulum Merdeka, di samping menganggap kurikulum ini sebagai cara strategis untuk mengejar ketertinggalan dari negara-negara lain, juga

memproyeksi kurikulum ini sebagai instrumen yang menyiapkan generasi muda Indonesia untuk menghadapi tantangan di masa depan. Hal ini sejalan dengan sifat dasar yang melekat dalam kurikulum yakni dinamis, responsif, adaptif, dan antisipatif.

Ditinjau dari segi muatan atau isi dan rangkaian proses pembelajaran yang dirancang dalam kurikulum ini, terlihat memang arahnya sudah mendukung terciptanya generasi yang siap menghadapi tantangan zaman. Model pembelajaran berdiferensiasi yang digagas dalam Kurikulum Merdeka ini misalnya, merupakan langkah antisipatif untuk menghadapi hilangnya pekerjaan-pekerjaan rutin konvensional yang sudah diambil alih oleh kemajuan teknologi. Dengan memberikan ruang belajar sesuai minat dan bakat, para siswa diarahkan untuk memaksimalkan potensi-potensi yang dimiliki untuk menghadapi kebutuhan-kebutuhan masa kini yang tidak terakomodasi lagi dalam materi-materi pembelajaran atau jurusan-jurusan di sekolah.

Pada saat yang sama para murid juga diberi keleluasaan untuk menciptakan strategi sendiri dalam menghadapi berbagai tantangan zaman, sehingga tidak hanya terpaku pada cara-cara konvensional yang diajarkan di sekolah. Demikian juga dengan model pembelajaran kontekstual yang

diusung dalam kurikulum ini; para murid dibiasakan menghadapi persoalan-persoalan nyata di sekitar mereka dan berupaya menemukan jalan keluar dari setiap persoalan yang dihadapi. Jadi penekanan utama dari kurikulum ini adalah proses menciptakan murid-murid yang bisa berpikir secara kreatif dan mandiri sehingga tidak semata-mata mengikuti arahan buku-buku pelajaran atau sekadar menuntaskan materi yang sudah disiapkan pemerintah. Hal ini sejalan dengan tuntutan bentuk pendidikan abad 21 sebagaimana yang diungkapkan dalam penelitian yang dilakukan Anggraini dan Hudaidah (2021). Kajian literatur Anggraini dan Hudaidah menyimpulkan bahwa pendidikan abad 21 mesti lebih menekankan proses daripada hasil. Artinya yang menjadi fokus itu adalah proses pembentukan siswa dalam segala aspek dan bukan nilai akhir yang dicapai di atas kertas.

Penelitian ini secara khusus membahas bagaimana Kurikulum Merdeka bisa diterapkan secara efektif dan berdaya guna bagi para siswa di setiap satuan pendidikan (sekolah). Di antara banyak aspek penting yang dibutuhkan dalam penerapan kurikulum ini, penulis lebih memfokuskan perhatian pada pentingnya peran kepala sekolah dalam membentuk budaya sekolah yang sesuai dengan tuntutan Kurikulum Merdeka. Kepala

sekolah yang dimaksud merujuk pada definisi yang terdapat dalam Permendikbudristek No. 40 Tahun 2021, yakni guru yang diberi tugas untuk memimpin pembelajaran dan mengelola satuan pendidikan yang meliputi taman kanak-kanak, taman kanak-kanak luar biasa, sekolah dasar, sekolah dasar luar biasa, sekolah menengah pertama, sekolah menengah pertama luar biasa, sekolah menengah atas, sekolah menengah kejuruan, sekolah menengah atas luar biasa, atau Sekolah Indonesia di Luar Negeri. Terdapat dua pertanyaan penting yang akan dibahas dalam artikel ini yakni (1) Bagaimana bentuk budaya sekolah yang sesuai untuk menerapkan Kurikulum Merdeka? (2) Bagaimana model kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam membentuk budaya sekolah yang sesuai bagi penerapan Kurikulum Merdeka?

## **II. TINJAUAN PUSTAKA**

### **Kurikulum Merdeka**

Secara mendasar, Kurikulum Merdeka dirancang untuk untuk menghadapi konteks kehidupan dan tantangan bangsa Indonesia di abad ke-21 yang sedang menghadapi masa revolusi 4.0 (BSKAP Kemendikbudristek, 2022:1). Sejalan dengan cita-cita tersebut, secara pragmatis Kurikulum Merdeka merupakan suatu upaya mengejar ketertinggalan

pembelajaran atau *learning loss* akibat wabah Covid 19 dan mengatasi krisis pembelajaran atau *learning crisis* di Indonesia. Berkaitan dengan *learning crisis* tersebut, Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Teknologi, dan Riset (Kemendikbudristek) (2022), menyebutkan banyak studi nasional maupun internasional yang memperlihatkan bahwa Indonesia telah lama mengalami krisis pembelajaran atau *learning crisis*. Studi-studi tersebut menemukan tidak sedikit anak di Indonesia yang kesulitan memahami bacaan sederhana ataupun menerapkan konsep matematika dasar. Temuan tersebut juga menunjukkan adanya kesenjangan pendidikan yang cukup curam antarwilayah dan kelompok sosial di Indonesia.

Dalam *Buku Saku Tanya Jawab Kurikulum Merdeka* (2022:9), Kurikulum Merdeka dijelaskan sebagai kurikulum dengan pembelajaran intrakurikuler yang beragam di mana konten akan lebih optimal agar peserta didik memiliki cukup waktu untuk mendalami konsep dan menguatkan kompetensi. Kurikulum ini juga merupakan kurikulum yang memberikan keleluasaan bagi guru untuk memilih berbagai perangkat ajar sehingga pembelajaran dapat disesuaikan dengan kebutuhan belajar dan minat peserta didik.

## **1. Kurikulum Operasional Satuan Pendidikan (KOSP)**

Kemendikbudristek Nomor 262/M/2022 Tentang Pedoman Penerapan Kurikulum Dalam Rangka Pemulihan Pembelajaran (revisi atas Kemendikbudristek No 56/M/2022) menjelaskan KOSP sebagai kurikulum operasional yang digunakan di satuan pendidikan untuk pembelajaran yang dikembangkan dan dikelola oleh satuan pendidikan dengan mengacu kepada struktur kurikulum yang ditetapkan oleh pemerintah.

Prinsip-prinsip pokok yang berlaku dalam KOSP menurut BSKAP Kemendikbudristek (2022:4) meliputi: (1) *Berpusat pada peserta didik*, yaitu pembelajaran harus memenuhi keragaman potensi, kebutuhan perkembangan dan tahapan belajar, serta kepentingan peserta didik (pembelajaran berdiferensiasi); (2) *Kontekstual*, menunjukkan kekhasan dan sesuai dengan karakteristik satuan pendidikan, konteks sosial budaya dan lingkungan, serta dunia kerja dan industri (khusus SMK), dan menunjukkan karakteristik atau kekhususan peserta didik berkebutuhan khusus (khusus SLB); (3) *Esensial*, yaitu memuat semua unsur informasi penting/utama yang dibutuhkan dan digunakan di satuan pendidikan. Bahasa yang digunakan lugas, ringkas, dan

mudah dipahami; (4) *Akuntabel*, dapat dipertanggungjawabkan karena berbasis data dan aktual; (5) *Melibatkan berbagai pemangku kepentingan*. Pengembangan kurikulum satuan pendidikan melibatkan komite satuan pendidikan dan berbagai pemangku kepentingan, antara lain orang tua, organisasi, berbagai sentra, serta industri dan dunia kerja untuk SMK, di bawah koordinasi dan supervisi dinas pendidikan atau kantor kementerian yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang agama sesuai dengan kewenangannya.

## **2. Projek Penguatan Profil Pelajar Pancasila**

Projek Penguatan Profil Pelajar Pancasila (P5) adalah pembelajaran lintas disiplin ilmu dalam mengamati dan memikirkan solusi terhadap permasalahan di lingkungan sekitar untuk menguatkan berbagai kompetensi dalam Profil Pelajar Pancasila (BSKAP, 2022:5). Berdasarkan Kemendikbudristek No.56/M/2022, P5 merupakan kegiatan kokurikuler berbasis projek yang dirancang untuk menguatkan upaya pencapaian kompetensi dan karakter sesuai dengan profil pelajar Pancasila.

Profil pelajar Pancasila itu sendiri artinya karakter dan kemampuan yang dibangun dalam keseharian dan dihidupkan dalam diri setiap individu peserta didik

melalui budaya satuan pendidikan, pembelajaran intrakurikuler, pelaksanaan P5, dan ekstrakurikuler. Karakter-karakter tersebut disebut sebagai 6 (enam) dimensi profil pelajar Pancasila yang terdiri dari: (1) beriman, bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, dan berakhlak mulia; (2) berkebinekaan global; (3) bergotong-royong; (4) mandiri; (5) bernalar kritis; (6) kreatif. Keenam dimensi ini menunjukkan bahwa profil pelajar Pancasila tidak hanya fokus pada kemampuan kognitif, tetapi juga sikap dan perilaku sesuai jati diri sebagai bangsa Indonesia sekaligus warga dunia.

## **III. METODE PENELITIAN**

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kepustakaan. Beberapa langkah yang digunakan sebagai dasar untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan dalam penelitian ini sejalan dengan yang diarahkan Snyder (2019: 336) yakni: peneliti berhadapan langsung dengan data atau teks yang disajikan, bukan dengan data yang dikumpulkan secara langsung dari lapangan atau melalui saksi mata atas kejadian; peneliti hanya berhadapan dengan sumber yang sudah ada di perpustakaan atau berbagai sumber tertulis lainnya, atau data siap pakai yang bersifat sekunder.

Dalam penelitian ini, penulis menghubungkan topik mengenai kepemimpinan transformasional kepala

sekolah dan budaya sekolah dengan penerapan Kurikulum Merdeka. Langkah pertama yang dilakukan adalah menguraikan apa itu Kurikulum Merdeka dengan menggunakan berbagai sumber tertulis, baik dalam bentuk peraturan perundang-undangan dan panduan pemerintah maupun dalam bentuk berita-berita. Selanjutnya didalami lebih jauh mengenai budaya sekolah seperti apa yang sesuai dengan karakteristik Kurikulum Merdeka tersebut. Sumber-sumber tertulis juga menjadi acuan untuk merumuskan model kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam membentuk budaya-budaya yang dibutuhkan dalam penerapan Kurikulum Merdeka.

#### **IV. HASIL DAN PEMBAHASAN**

##### **A. Hubungan Kepemimpinan**

##### **Transformasional Kepala Sekolah dengan Budaya Sekolah**

Model kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor penting dalam pembentukan budaya sekolah. Menurut Sergiovani dan Starratt (1993:99), sebagai pemimpin, kepala sekolah memiliki dua peranan yang besar dalam pencapaian tujuan sekolah, yakni sebagai manajer sekolah dan sekaligus sebagai pemimpin sekolah. Kedua peran tersebut melekat pada diri seorang kepala sekolah. Sebagai seorang manajer, tugas kepala sekolah berkaitan dengan urusan

pemeliharaan struktur, prosedur, dan tujuan sekolah yang berlaku. Sebagai seorang pemimpin, tugas kepala sekolah berhubungan dengan upaya melakukan perubahan, pencapaian visi dan pertumbuhan, dan pemberian inspirasi dan motivasi. Jika mengacu pada pengertian budaya sekolah (*school culture*), sangat jelas bahwa baik dalam kapasitas sebagai manajer maupun sebagai pemimpin, kepala sekolah menjadi penjamin utama terpeliharanya budaya sekolah. Alasannya, dalam dua peran tersebut sebagian besar aspek penting dalam budaya sekolah (struktur, prosedur, tujuan, perubahan, visi-misi, inspirasi, dan motivasi) menjadi tanggung jawab kepala sekolah.

Peran sebagai manajer sekaligus pemimpin tentu menjadi lebih efektif bila dilakukan dalam kerangka kepemimpinan transformasional. Artinya, kepala sekolah tidak berperan sendirian dalam tugas-tugas tersebut. Semua potensi yang ada dalam diri warga sekolah dikerahkan untuk secara kolaboratif bekerja mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pelibatan seluruh komponen inilah yang memungkinkan terciptanya budaya sekolah yang positif, yang ditandai dengan adanya serangkaian nilai yang mendukung pengembangan profesi guru, rasa tanggung jawab pada pembelajaran siswa, atmosfer yang positif,

dan kepedulian yang tinggi terhadap sesama (Nadur, 2017: 51).

## **B. Budaya Sekolah dalam Penerapan**

### **Kurikulum Merdeka**

Penerapan Kurikulum Merdeka dapat terlaksana dengan baik hanya jika didukung oleh budaya sekolah yang mendukung. Budaya sekolah yang dimaksudkan adalah budaya sekolah yang bisa menjadi wadah bagi pengimplementasian aspek-aspek penting dalam Kurikulum Merdeka. Aspek-aspek penting tersebut merupakan prinsip-prinsip dasar, baik yang ada di dalam KOSP maupun P5.

### **1. Budaya Sekolah untuk Pembelajaran yang Berpusat pada Siswa**

Overby (2011:109) menyatakan bahwa pembelajaran yang berpusat pada murid (*student-centered learning*) adalah usaha membawa ruang kelas dan para siswa kepada kehidupan nyata. Tugas guru adalah sebagai “*guide on the side*” atau penuntun untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Budaya sekolah yang diperlukan dalam pembelajaran yang berpusat pada murid berhubungan dengan peran guru dan siswa sendiri. Guru merupakan aktor utama yang memungkinkan pembelajaran model ini bisa berjalan. Hal pertama yang

dilakukan guru adalah membangun relasi yang harmonis dengan siswa. Berkaitan dengan membangun relasi, Moye dalam Overby (2011:109) menggambarannya secara sederhana: *respect fosters respect, which breaks down the barriers that inhibit communication and trust*. Penghargaan guru terhadap para siswa akan memunculkan penghargaan yang sama dari siswa. Dari situlah komunikasi dan rasa saling percaya terbangun.

Komunikasi yang lancar dan rasa saling percaya itu yang kemudian menjadi pintu masuk bagi guru untuk menciptakan situasi kelas yang menyenangkan. Dalam kondisi seperti itu guru bisa memancing rasa ingin tahu serta kepercayaan diri setiap siswa sehingga mampu terlibat secara aktif dalam proses belajar. Sementara itu, para siswa sendiri berperan untuk memelihara sikap saling menghargai dan saling mendengarkan; menjunjung tinggi kebebasan berpendapat dan terbuka untuk menerima perbedaan, baik perbedaan pendapat, latar belakang sosial ekonomi, maupun perbedaan dalam hal fisik. Inilah yang menjadi atmosfer dasar dari pembelajaran yang berpusat pada siswa. Dengan demikian, seruan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan, Nadiem Makarim (2019) dapat terwujud: “Ajaklah kelas berdiskusi, bukan hanya mendengar.

Berikan kesempatan kepada murid untuk mengajar di kelas”.

## **2. Budaya Sekolah untuk Pembelajaran Berdiferensiasi**

Menurut Astuti (2021), untuk dapat menerapkan pembelajaran berdiferensiasi di kelas, hal yang harus dilakukan oleh guru antara lain: (a) Melakukan pemetaan kebutuhan belajar berdasarkan tiga aspek, yaitu: kesiapan belajar, minat belajar, dan profil belajar murid (bisa dilakukan melalui wawancara, observasi, atau survei menggunakan angket, dll.); (b) Merencanakan pembelajaran berdiferensiasi berdasarkan hasil pemetaan (memberikan berbagai pilihan baik dari strategi, materi, maupun cara belajar); (c) Mengevaluasi dan merefleksi pembelajaran yang sudah berlangsung.

Budaya sekolah yang mendukung dalam pelaksanaan pembelajaran berdiferensiasi ini adalah: *Pertama*, keterbukaan guru untuk mengenal setiap siswa secara mendalam. Dengan demikian para siswa tidak semata dilihat sebagai sekelompok manusia yang berkumpul untuk belajar, tetapi sebagai subjek atau pribadi-pribadi yang unik, sehingga pendekatan pembelajaran yang dipakai disesuaikan dengan keunikan mereka masing-masing. *Kedua*, adanya ruang bebas bagi guru untuk menyiapkan

berbagai strategi dan materi yang cocok untuk melayani kebutuhan belajar setiap siswa. *Ketiga*, adanya keterbukaan dalam diri guru untuk mempelajari hal-hal baru agar semakin hari semakin kreatif menghasilkan strategi dan materi yang menarik dan sesuai dengan gaya belajar setiap siswa. *Keempat*, adanya apresiasi dari kepala sekolah dan rekan guru untuk membangkitkan semangat berkarya bagi setiap guru. *Kelima*, ada ruang bagi setiap siswa untuk mengeksplorasi minat dan bakat yang dimiliki. *Keenam*, di kalangan siswa sendiri mesti ditumbuhkan budaya saling menghargai dan tidak bersikap diskriminatif terhadap teman yang memiliki kemampuan berbeda, bahkan budaya saling mendukung melalui peran sebagai tutor sebaya mesti selalu ditumbuhkembangkan. *Ketujuh*, menjadikan evaluasi dan refleksi sebagai kegiatan rutin mingguan ataupun bulanan.

## **3. Budaya Sekolah untuk Pembelajaran Kontekstual**

Bertolak dari makna pembelajaran kontekstual, maka budaya sekolah yang mendukung adalah: *Pertama*, berpikiran kritis dan terbuka, yaitu mengidentifikasi dengan cermat hal-hal yang ada di sekitar sebagai sumber pembelajaran. Di sini guru dan siswa bersama-sama selalu bertanya-tanya dan mencari tahu mengenai berbagai

fenomena yang ada di sekitar. Dengan demikian guru maupun siswa tidak terpaku pada buku teks atau modul yang disiapkan oleh pemerintah. *Kedua*, kreatif, yakni kemampuan mengelaborasi materi pembelajaran dengan contoh-contoh yang dekat dan relevan dengan kehidupan sehari-hari para siswa. Dengan begitu, pembelajaran menjadi lebih bermakna karena apa yang dipelajari tidak bersifat abstrak atau hafalan semata-mata tetapi benar-benar berhubungan dengan kehidupan nyata para siswa.

*Ketiga*, mengakrabkan diri dengan situasi dan kondisi lingkungan sekitar. Modal utama yang harus dimiliki dalam hal ini adalah sensitivitas sosial (*social sensitivity*) yakni kemampuan bereaksi secara cepat dan tepat terhadap objek atau situasi sosial yang ada di lingkungan sekitar (Pitoewas, dkk., 2020). Selain itu, guru dan siswa juga perlu memiliki empati, yakni keadaan mental yang membuat seseorang merasa atau mengidentifikasi dirinya dalam keadaan perasaan atau pikiran yang sama dengan orang atau kelompok lain (KBBI, 2016). Dengan kepekaan sosial dan empati, guru dan siswa akan dengan cepat menghubungkan materi yang diajarkan di kelas dengan realitas konkret, atau sebaliknya membawa realitas konkret untuk dibicarakan bersama di dalam kelas.

#### **4. Budaya Sekolah untuk Akuntabilitas**

Budaya sekolah yang dibutuhkan untuk mempertahankan prinsip akuntabilitas di sekolah antara lain: *Pertama* melakukan semua kegiatan dengan berbasis data faktual dan aktual. Data-data faktual (sesuai dengan kenyataan) dibutuhkan agar kegiatan yang direncanakan benar-benar tepat sasaran dan sesuai dengan kebutuhan. Sementara aspek aktualitas data dibutuhkan agar kegiatan yang direncanakan selalu sesuai dengan situasi dan kondisi yang terjadi saat ini atau beberapa waktu belakangan. Dengan demikian kegiatan yang dijalankan tidak mubazir atau hanya sekadar memenuhi tuntutan administrasi. Data-data tersebut bisa didapatkan dengan berbagai cara seperti observasi, membagikan kuesioner, melakukan wawancara, dll.

*Kedua*, budaya transparansi. Transparansi menjadi dasar dalam menjadikan sekolah akuntabel. Artinya tidak ada data atau fenomena yang disembunyikan hanya untuk membangun citra yang bagus. Menyembunyikan data atau fenomena, apalagi yang berhubungan dengan tantangan atau kendala, hanya akan membuat sekolah tidak bisa bergerak maju sebab menutup celah untuk tindakan perbaikan. Salah satu sarana yang disediakan Kurikulum Merdeka untuk membentuk budaya transparansi adalah

kegiatan refleksi satuan pendidikan. Dalam refleksi ini kepala sekolah dan guru bersama-sama secara terbuka mengungkapkan pengalaman, mengidentifikasi praktik baik dan tantangan yang ditemui, kemudian menyusun rencana tindak lanjut baik jangka pendek maupun jangka panjang (Kemendikbudristek, 2022a). Budaya transparansi tentu tidak hanya dipraktikkan oleh para guru dan kepala sekolah, tetapi juga oleh para siswa. Membiasakan para siswa untuk bertindak jujur dalam urusan apa pun adalah salah satu jalan untuk mengembangkan budaya transparansi.

### **5. Budaya Sekolah untuk Pelaksanaan P5**

Menurut BSKAP (2022:9), budaya sekolah yang mendukung pelaksanaan P5 meliputi: *Pertama*, berpikiran terbuka, artinya para guru dan siswa membuka diri untuk melihat berbagai fenomena yang ada di sekitar, terutama yang sebelum-sebelumnya tidak pernah disinggung dalam pembelajaran di kelas. Dengan demikian berpikiran terbuka juga berarti keluar dari ‘kungkungan’ buku-buku pelajaran dan melihat realitas di sekitar dan menjadikannya sebagai bahan pembelajaran.

*Kedua*, senang mempelajari hal baru. Budaya ini dibutuhkan karena P5

memberikan keleluasaan kepada sekolah untuk menggarap berbagai topik yang relevan dengan karakteristik lingkungan sekolah. Maka keterbukaan untuk mempelajari hal-hal baru yang mungkin tidak diarahkan dalam buku pelajaran sangat dibutuhkan.

*Ketiga*, kolaboratif. P5 merupakan karya kolaboratif lintas disiplin ilmu dan dikerjakan secara berkelompok. Selain itu, kolaborasi juga dilakukan dengan mitra dunia kerja, atau dengan komunitas/organisasi serta masyarakat (Kemendikbudristek No 56 Tahun 2022). *Ketiga* sikap ini menjadi persyaratan dasar yang memungkinkan terciptanya karakter Pancasila baik dalam diri para siswa maupun semua pihak yang terlibat di dalamnya.

### **6. Budaya Sekolah untuk Kolaborasi Antarguru**

Budaya sekolah yang diperlukan untuk mendukung kolaborasi antarguru adalah: *Pertama*, keakraban dan keterbukaan satu sama lain. Keakraban dalam komunikasi antarpribadi merupakan dasar yang kuat untuk membangun sikap keterbukaan (Harapan & Ahmad, 2016:62). Dengan sikap saling terbuka satu sama lain, setiap guru menjadikan rekan guru yang lain sebagai teman untuk belajar bersama. Keakraban juga menjadi faktor penting

untuk saling membagikan kekurangan atau kendala yang dihadapi sehingga bisa diatasi secara bersama-sama.

*Kedua*, saling membutuhkan. Sikap saling membutuhkan merupakan efek lanjut dari keterbukaan satu sama lain. Dengan adanya perasaan saling membutuhkan, setiap guru tidak merasa lebih hebat dari guru yang lain, tetapi masing-masing memposisikan diri sebagai sesama pembelajar yang saling membutuhkan.

*Ketiga*, kultur evaluasi dan refleksi. Evaluasi dan refleksi atas semua proses yang sudah dilakukan menjadi elemen penting untuk melihat pencapaian dan tantangan, lalu merencanakan tindak lanjut ke depan. Dalam evaluasi dan refleksi ini para guru saling berbagi pengalaman mengenai praktik baik dan tantangan-tantangan yang muncul. Kolaborasi dilakukan baik untuk mempertahankan dan menyebarkan praktik baik maupun untuk mengatasi masalah-masalah yang dihadapi. Sarana yang secara berkala mengakomodasi refleksi dan evaluasi ini adalah Komunitas Praktisi.

## **7. Budaya Sekolah untuk Kolaborasi dengan Orang Tua dan Masyarakat**

Budaya sekolah yang diperlukan dalam kolaborasi dengan orang tua dan masyarakat antara lain: *Pertama*, selalu proaktif membangun hubungan yang

harmonis dengan orang tua. Sekolah yang pertama-tama berinisiatif membangun komunikasi dua arah yang akrab dan intens dengan orang tua hingga mereka merasa benar-benar dilibatkan dalam seluruh proses pembelajaran anaknya di sekolah.

*Kedua*, mengenal latar belakang orang tua setiap siswa: pendidikannya, kompetensi, jaringan, bakat/minat, dsb. Pengenalan semua latar belakang ini akan sangat membantu sekolah bilamana suatu waktu membutuhkan kompetensi tertentu dari orang tua guna mendukung proses pembelajaran di sekolah.

*Ketiga*, kultur hidup berjejaring, artinya sekolah tidak lagi terisolasi sebagai lembaga yang terpisah dari masyarakat tetapi menjadi bagian dari masyarakat dan semua bidang kehidupan yang lain. Mengutip Castells (2004:4), jaringan adalah dasar pola hidup, dari semua jenis kehidupan. Karena itu, sekolah mesti terhubung dengan berbagai elemen masyarakat, dunia industri, kampus, dll. dan menjadikan mereka sebagai mitra dalam proses pembelajaran di sekolah.

## **C. Model Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Membentuk Budaya Sekolah yang sesuai dengan Kurikulum Merdeka**

Berdasarkan penjelasan mengenai jenis-jenis budaya sekolah yang cocok untuk penerapan Kurikulum Merdeka sebagaimana telah dijabarkan sebelumnya, maka dapat diuraikan lebih lanjut model kepemimpinan kepala sekolah yang menjamin terbentuknya budaya sekolah tersebut.

### **1. Kepemimpinan Transformasional dalam Membentuk Budaya Akrab dan Saling Terbuka Antarwarga Sekolah**

Hal penting yang dilakukan oleh kepala sekolah adalah dengan menciptakan keakraban dan kekompakan dengan dan di antara para guru terlebih dahulu. Sarana yang bisa dipakai kepala sekolah untuk meningkatkan keakraban dan keterbukaan tersebut selain melalui interaksi informal adalah diskusi-diskusi dalam Komunitas Tugas kepala sekolah dalam hal ini adalah memastikan semua kegiatan ini berjalan secara kontinyu dan memastikan bahwa para guru menjalankannya tanpa beban. Selain itu, kepala sekolah juga perlu mempertimbangkan variasi metode dalam pelaksanaan kegiatan-kegiatan tersebut agar tidak dianggap sebagai rutinitas semata-mata atau sesuatu yang membosankan.

Kepemimpinan transformasional kepala sekolah untuk menciptakan budaya akrab dan saling terbuka di dalam sekolah

dengan demikian berjalan dengan pertamanya menghidupkan keakraban dan keterbukaan tersebut dengan para guru dan di kalangan para guru. Para guru lebih lanjut membawa nuansa keakraban dan keterbukaan tersebut dalam setiap interaksi dengan siswa di dalam kelas maupun di luar kelas.

### **2. Kepemimpinan Transformasional dalam Membentuk Budaya Saling Menghargai**

Tugas kepala sekolah sebagai pemimpin transformasional dalam membentuk budaya saling menghargai ini adalah memberikan kesempatan kepada setiap guru, apa pun latar belakang ilmunya, untuk berbagi pandangan dan praktik baik, serta berbagai macam kreativitas dalam mata pelajarannya masing-masing. Sikap saling menghargai inilah yang menjadi dasar bagi terciptanya kolaborasi antarguru sebagaimana diamanatkan oleh Kurikulum Merdeka.

Budaya saling menghargai di antara para guru tersebut lebih lanjut dijadikan budaya yang hidup di dalam semua bentuk aktivitas pembelajaran para siswa. Kepala sekolah harus memastikan bahwa guru menyelenggarakan pembelajaran dengan menghargai setiap pandangan atau gagasan siswa. Kepala sekolah karena itu mengusahakan adanya pelatihan-pelatihan

untuk memperkuat pemahaman dan kemampuan para guru dalam menerapkan pembelajaran yang mengakomodasi dan menghargai setiap gagasan para murid sebagaimana yang ditekankan dalam pembelajaran yang berpusat pada murid (Kemendikbudristek, 2022b: 13).

### **3. Kepemimpinan Transformasional dalam Membentuk Budaya Eksploratif**

Guru yang terbiasa menyiapkan materi dan cara pembelajaran eksploratif kemudian membawa gaya tersebut ke dalam seluruh proses pembelajaran bersama siswa. Pembelajaran eksploratif adalah pembelajaran yang menekankan keaktifan siswa dalam proses pembelajaran yang diawali dengan kegiatan memahami masalah, mengumpulkan dan menganalisis data, membangun *conjecture*, menghubungkan suatu konsep dengan konsep lainnya, kemudian membuat kesimpulan yang logis berdasarkan fakta-fakta yang diketahui dan telah ditemukan (Rohmat, 2017). Pembelajaran eksploratif ini lebih mendapatkan ruang yang lebih luas lagi ketika para siswa menjalankan proyek P5. Guru hanya menyediakan topik utama, sementara siswa berusaha menghubungkan topik tersebut dengan berbagai fenomena yang ada di sekitar lalu merumuskannya dalam bentuk judul proyek yang lebih spesifik.

Dapat dilihat bahwa budaya eksploratif itu pertama-tama harus ada dalam diri para guru. Karena itu, tugas kepala sekolah adalah memastikan bahwa semua guru memiliki semangat eksploratif dalam semua aspek dan tahapan pembelajaran. Fungsi kontrol yang bisa dimanfaatkan oleh kepala sekolah untuk memastikan agar sikap eksploratif itu benar-benar membudaya adalah dengan melakukan supervisi kelas, memberikan kesempatan kepada para guru untuk membagikan pengalaman dan rencana praktik pembelajaran eksploratif dalam forum refleksi bersama, memberikan kesempatan kepada guru lain untuk menanggapi, dan menemukan jalan keluar bersama ketika mendapat kendala atau tantangan.

### **4. Kepemimpinan Transformasional dalam Membentuk Budaya Kolaboratif**

Di sekolah, ada banyak ruang yang bisa dimanfaatkan kepala sekolah untuk membangun budaya kolaborasi. Setiap tahapan pembelajaran mulai dari persiapan, pelaksanaan, sampai evaluasi dapat dimanfaatkan untuk memperkuat keterampilan kolaboratif baik di dalam diri para guru maupun para siswa. Pembuatan modul ajar dan materi ajar (baik dari sisi konten maupun teknik penyajian) secara

kolaboratif lintas mata pelajaran merupakan salah satu contoh dari upaya membangun kebiasaan kolaborasi. Demikian juga pelibatan guru-guru lintas disiplin ilmu untuk menjadi pendamping proyek P5 merupakan cara yang sangat baik untuk menumbuhkembangkan budaya kolaborasi. Karena itu, untuk menciptakan budaya kolaborasi, kepala sekolah perlu selalu menciptakan ruang-ruang bersama yang memungkinkan para guru lintas mata pelajaran terlibat dalam diskusi dan melaksanakan karya bersama.

Adapun budaya kolaboratif di antara para siswa bisa dikembangkan dengan mengoptimalkan pelaksanaan proyek P5. Kepala sekolah harus memastikan bahwa dalam pelaksanaan proyek guru mengakomodasi berbagai gagasan yang muncul dari setiap siswa yang terlibat di dalamnya dan mencari jalan tengah yang bisa merangkul segala keragaman gagasan. Cara yang dipakai guru untuk memunculkan beragam gagasan atau sudut pandang tersebut adalah dengan menggunakan pertanyaan-pertanyaan pemantik. Sementara dalam pembelajaran di kelas kolaborasi dikembangkan dengan memanfaatkan potensi-potensi setiap siswa untuk membantu proses pembelajaran, misalnya dengan meningkatkan pembelajaran yang mengandalkan tutor sebaya.

## **5. Kepemimpinan Transformasional dalam Membentuk Budaya Reflektif**

Kunci utama terjadinya sebuah refleksi yang jujur, berbasis data, dan berorientasi pada perubahan atau perbaikan adalah kepala sekolah. Kepala sekolah memainkan peran yang sangat penting untuk memunculkan keterbukaan guru menyampaikan berdasarkan data apa yang masih perlu ditingkatkan dan apa kendala yang dihadapi. Hal pertama yang perlu dilakukan kepala sekolah untuk memunculkan daya refleksi dari setiap guru adalah mengapresiasi semua bentuk prestasi, praktik baik, keberhasilan, sekecil apa pun itu. Pada saat yang sama kepala sekolah juga perlu memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada semua warga sekolah untuk mengungkapkan pikiran dan perasaan mereka.

Atmosfer seperti inilah yang memungkinkan terciptanya daya refleksi yang kemudian menjadi budaya bersama. Selain itu, kemampuan kepala sekolah menggali pengalaman dan perasaan setiap warga sekolah dengan pertanyaan-pertanyaan reflektif menjadi salah satu faktor penting. Semakin detail dan mendalam pertanyaan kepala sekolah, semakin banyak refleksi yang diungkapkan. Dengan pertanyaan-pertanyaan tersebut, warga sekolah akan

terbiasa untuk melihat nilai yang ada dalam setiap aktivitas dan melihat celah untuk melakukan perbaikan.

## **V. SIMPULAN**

Ada dua bagian pokok yang dapat disimpulkan dari penelitian ini yakni budaya sekolah yang dinilai tepat bagi penerapan Kurikulum Merdeka dan model kepemimpinan transformasional kepala sekolah yang dibutuhkan dalam mengembangkan budaya-budaya tersebut, antara lain:

1. Relasi yang harmonis antarwarga sekolah yang ditandai dengan sikap saling terbuka, menghargai, mendengarkan, dan belajar satu sama lain;
2. Kebebasan guru tanpa terikat dengan berbagai tuntutan administrasi dan kreativitas dalam mempelajari dan menciptakan hal-hal baru;
3. Kebebasan siswa untuk mengembangkan diri sesuai dengan bakat dan minat yang dimiliki;
4. Refleksi dan evaluasi secara rutin;
5. Pembelajaran yang kontekstual dan eksploratif;
6. Perencanaan selalu berbasis data dan transparan;
7. Selalu menyesuaikan diri dengan kemajuan teknologi;
8. Melakukan kolaborasi secara internal & eksternal.

Sementara itu, model kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam rangka menumbuhkan budaya sekolah yang dibutuhkan dalam penerapan Kurikulum Merdeka meliputi:

1. Kepemimpinan yang menciptakan budaya keakraban, saling terbuka, dan saling menghargai antarwarga sekolah;
2. Kepemimpinan yang menciptakan budaya eksploratif, kreatif, kolaboratif, dan reflektif.

Adapun salah satu kekurangan penelitian ini adalah tidak membahas semua variabel yang berkaitan dengan penerapan Kurikulum Merdeka khususnya berkaitan dengan penggunaan teknologi prioritas. Karena itu saran dari peneliti untuk peneliti selanjutnya adalah agar bisa mengeksplorasi lebih jauh variabel penggunaan teknologi dalam penerapan Kurikulum Merdeka.

## **DAFTAR RUJUKAN**

- Ainia, Dela Khoirul. (2020). *Merdeka Belajar dalam Pandangan Ki Hadjar Dewantara dan Relevansinya bagi Pengembangan Pendidikan Karakter*. [Online]. Diakses tanggal 13 Desember 2022 dari <https://gtk.kemdikbud.go.id/read-news/merdeka-belajar-terus-bergerak-menciptakan-terobosan-pendidikan-indonesia>.
- Anggraini dan Hudaidah. (2021). "Reformasi Pendidikan Menghadapi Tantangan Abad 21". *Journal on Education*, Vol. 03, No. 03, hlm. 208-215.

- Astuti, Veni Vidi. (2021). *Pembelajaran Berdiferensiasi dan Penerapannya di Kelas*. [Online]. Diakses tanggal 10 Desember 2022 dari <https://ayoguruberbagi.kemdikbud.go.id/artikel/pembelajaran-berdiferensiasi-dan-penerapannya-di-kelas/>.
- Bass, Bernard M and Riggio E. Ronald. (2006). *Transformational Leadership*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Carpenter.
- BSKAP (Badan Standar, Kurikulum, dan Asesmen Pendidikan). (2022). *Panduan Pengembangan Kurikulum Operasional di Satuan Pendidikan*. Jakarta: Kemendikbudristek.
- Bush, Tony dan Marianne Coleman. (2008). *Manajemen Strategis Kepemimpinan Pendidikan*. Terjemahan oleh Fahrurrozi. Jogjakarta: IRCiSoD.
- Castells, Manuel, ed. (2004). *The Network Society, A Cross-cultural Perspective*. Massachusetts: Edward Elgar Publishing, Inc.
- Depdiknas. (2002). *Pendekatan Kontekstual (Contextual Teaching and Learning (CTL))*. Jakarta: Direktorat Pendidikan Lanjutan Pertama, Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar Menengah.
- Handoko, T.H dan Tjiptono, F. (1996). "Kepemimpinan Transformasional Dan Pemberdayaan". *Jurnal Ekonomi Bisnis Indonesia*, September 1996, hlm. 23-33.
- Harapan, Edi dan Syarwani Ahmad (2016) *Komunikasi Antarpribadi: Perilaku Insani Dalam Organisasi Pendidikan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Harbani, P. (2008). *Kepemimpinan Birokrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Herminingsih, Anik. (2011). "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Budaya Organisasi". *Optimal-Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*, Vol. 5 No 1 (2011), hlm. 22-37.
- Jerald, C. D. (2009). "Defining a 21<sup>st</sup> Century Education. Center for Public Education". [Online]. Diakses tanggal 10 Desember 2022 dari [http://www.centerforpubliceducation.org/Learn-About/21<sup>st</sup>-Century/Defining-a-21<sup>st</sup>-Century-Education-Full-Report-PDF.pdf](http://www.centerforpubliceducation.org/Learn-About/21st-Century/Defining-a-21st-Century-Education-Full-Report-PDF.pdf).
- Kemdikbudristek. (2022a). *Kurikulum Merdeka Jadi Jawaban untuk Atasi Krisis Pembelajaran*. [Online]. Diakses tanggal 8 Desember 2022 dari <https://www.kemdikbud.go.id/main/blog/2022/02/kurikulum-merdeka-jadijawaban-untuk-atasi-krisis-pembelajaran>.
- Kemendikbudristek, 2020. *Belajar di Komunitas Praktisi, Panduan Membangun Komunitas Praktisi bagi Guru Penggerak*. Jakarta: Kemendikburistek.
- Kemendikbudristek. (2022b). Materi PPT Refleksi Satuan Pendidikan dalam Pelatihan Komite Pembelajaran [Tidak diterbitkan].
- Kemendikbudristek. (2022c). *Panduan Komunitas Praktisi di Sekolah Penggerak*. Jakarta: Dirjen GTK.
- Kuswaeri, Iwa. 2016. "Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah". *Jurnal Tarbawi*, Vol. 2. No. 02, hlm. 1-13.
- Litbang Kemendikbud. (2013). *Kurikulum 2013: Pergeseran Paradigma Belajar Abad 21*. [Online]. Diakses tanggal 16 Desember 2022 dari <http://litbang.kemdikbud.go.id/index.php/indexberita-kurikulum/243-kurikulum-2013-pergeseran-paradigma-belajar-abad-21>.
- Lucas, E. Stephen dan Jerry W. Valentine. (2002). "Transformational Leadership: Principals, Leadership Teams, and School Culture". Materi presentasi pada Annual Meeting of the American Educational Research Association (New Orleans, LA, April 1-5, 2002). [Online]. Diakses pada 19 November 2022 dari

- <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED468519.pdf>.
- Mendez, E., Wohlin, C., Felizardo, K., Kalinowski, M. (2020). "Guidelines for the search strategy to update systematic literature reviews in software engineering". [Online]. Diakses tanggal 13 Desember 2022 dari <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2020.10>.
- Nadur, Eduardus S. (2017). "Implementasi Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Membentuk Budaya Sekolah pada Konteks Pendidikan di Indonesia." *Jurnal Penelitian, E-Jurnal USD*, Vol. 21, No. 1, hlm. 48-61.
- Overby, Kimberly. (2011). "Student-Centered Learning". [Online]. Diakses tanggal 10 Desember 2022 dari <https://www.educationinfluence.com/wp-content/uploads/listing-uploads/upload-resources/2021/10/Student-Centered-Learning.pdf>.
- Peterson, K.D. 2002. "Reculturing School". *Journal of Staff Development*, Vol. 23, No. 3, hlm. 72-88.
- Peterson, Kent D., dan Deal, Terrence E. (2009). *The Shaping School Culture Fieldbook*. USA : John Wiley & Sons, Inc.
- Ramadina, Evy. (2021). "Peran Kepala Sekolah Dalam Pengembangan Kurikulum Merdeka Belajar". *Jurnal Mozaik Islam Nusantara*, Vol. 7 No. 2, hlm. 131 -142.
- Republik Indonesia. 2021. Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi (Permendikbudristek) Republik Indonesia Tahun 2021 tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah. Kemendikbudristek. Jakarta.
- Republik Indonesia. Kepmendikbudristek Nomor 262/M/2022 Tentang Perubahan Atas Keputusan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Nomor 56/M/2022 Tentang Pedoman Penerapan Kurikulum Dalam Rangka Pemulihan Pembelajaran. Kemendikbudristek RI. Jakarta.
- Republik Indonesia. Kepmendikbudristek Nomor 56/M/2022 Tentang Pedoman Penerapan Kurikulum Dalam Rangka Pemulihan Pembelajaran. Kemendikbudristek RI. Jakarta.
- Sergiovasi, T.J. & Starrat, R.J. *Supervision a Redefenition*. New York: Mc Graw-Hill, Inc.
- Snyder, H. 2019. "Literature review as a research methodology: An overview and guidelines". *Journal of Business Research*, Vol. 104, hlm. 333–339.
- Tim Kemendikbudristek Republik Indonesia. (2022). *Buku Saku Tanya Jawab Kurikulum Merdeka*. Jakarta: Kemendikbudristek.
- Tony, Bush & Marianne Coleman. (2008). *Manajemen Strategis Kepemimpinan Pendidikan*. Yogyakarta: IRCiSoD.
- Zmuda, A. (2009). "Leap of faith: Take the plunge into a 21st-century conception of learning". *School Library Monthly*, 26 (3), hlm.16-18.