

# KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA MADRASAH DALAM IMPLEMENTASI KURIKULUM 2013

Fathul A. Aziz

STAIN Purwokerto, Jl. A. Yani No. 40A Purwokerto

E-mail: aminazizcenter@gmail.com

HP. 08122990555

**Abstrak:** Tulisan ini disusun sebagai panduan bagi kepala madrasah untuk mempraktikkan gaya kepemimpinan transformasional agar guru dan karyawan di madrasah memiliki kesiapan dalam implementasi kurikulum 2013. Ada enam peran yang dimainkan oleh kepala madrasah dalam praktik kepemimpinan transformasionalnya. *Pertama*, melakukan sosialisasi kurikulum 2013. *Kedua*, membina pribadi guru dan karyawan dengan melakukan pembinaan mental, pembinaan moral, pembinaan fisik, dan pembinaan artistik. *Ketiga*, membina pribadi peserta didik. *Keempat*, mengubah paradigma guru. *Kelima*, memenuhi berbagai fasilitas dan sumber belajar yang mendukung dalam implementasi kurikulum 2013. *Keenam*, menciptakan lingkungan madrasah yang kondusif-akademik, baik secara fisik maupun nonfisik.

**Kata kunci:** kepala madrasah, transformasional, kurikulum 2013.

**Abstract:** This paper is organized as a guide for the headmaster to practice transformational leadership style so that the teachers and staff at the school ready to apply the 2013 curriculum. There are six roles that play by the headmaster in the practice of transformational leadership. First role is to disseminate the curriculum of 2013. Second role is fostering teachers and employees personality to perform mental, moral, physical, and artistic development. Third role is fostering the learners' personality. Fourth role is changing the paradigm of teachers. Fifth role is fulfilling a variety of facilities and learning resources that support the implementation of the 2013 curriculum. Sixth role is creating an academic-supported environment in madrasah both physical and nonphysical.

**Keywords:** headmaster, transformational, 2013 curriculum.

## Pendahuluan

Perubahan kurikulum di bidang pendidikan seolah seperti pergantian siang dan malam, terakhir adalah munculnya kurikulum 2013 sebagai ganti dari kurikulum 2006 atau Kurikulum Tingkat Satuan

Pendidikan (KTSP) yang dianggap harus disempurnakan karena belum dapat mengantarkan pada tercapainya tujuan dan fungsi pendidikan nasional. Perubahan kurikulum tersebut bukanlah untuk dipermasalahkan, tetapi tentu saja harus direspon secara positif dan dengan cara pandang yang positif pula oleh berbagai lembaga pendidikan, salah satunya adalah oleh madrasah sebagai suatu lembaga pendidikan Islam yang masih tetap eksis hingga kini. Kepala madrasah pun menjadi pihak pertama dan utama yang harus merespon perubahan kurikulum tersebut.

Diakui ataupun tidak, bagaimana respon kepala madrasah terhadap perubahan kurikulum dari kurikulum 2006 (KTSP) ke kurikulum 2013 sangat dipengaruhi oleh pola kepemimpinan kepala madrasah dalam mengelola madrasah. Namun sayangnya masih ada kepemimpinan di madrasah belum berjalan efektif. Padahal, kepala madrasah mau tidak mau harus mampu mensikapi perubahan kurikulum ini dengan memperhatikan dan memberdayakan segenap guru dan karyawan serta berbagai sarana dan prasarana yang ada agar proses pendidikan berjalan baik.

Hal itu dapat dilakukan manakala kepala madrasah mampu menerapkan gaya kepemimpinan transformasional, yaitu sebagai *leader* yang melibatkan perubahan dalam organisasi madrasah dan memberikan motivasi kepada guru dan karyawan agar bersedia bekerja demi sasaran-sasaran tingkat tinggi yang dianggap melampaui kepentingan pribadinya. Kepemimpinan transformasional dari kepala madrasah inilah yang akan mampu menjadikan *stakeholders* pendidikan di madrasah memiliki kesiapan dalam mengimplementasikan kurikulum 2013. Tulisan ini disusun sebagai *guideline* bagi kepala madrasah untuk mempraktikkan gaya kepemimpinan transformasional agar guru dan karyawan di madrasah memiliki kesiapan dalam implementasi kurikulum 2013.

## **Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan berasal dari kata dasar pimpin yang berarti dalam keadaan dibimbing, dituntun. Kata kerjanya adalah memimpin yang berarti mengetuai, mengepalai rapat dan perkumpulan. Orang yang memimpin disebut pemimpin, sedangkan kepemimpinan adalah

perihal pemimpin dan cara memimpin (Alwi, dkk, 2002: 874). Sementara itu, transformasional berasal dari bahasa Inggris, yaitu *transform*, yang berarti *change the form appearance of*. Dengan kata lain *transform* dapat diartikan dengan mengubah atau mengubah bentuk dan lainnya. Adapun transformasional dapat diartikan sebagai perubahan bentuk atau sesuatu dari yang belum atau kurang baik menjadi lebih baik (Willy, dkk, 2003: 701). Jadi, secara bahasa, kepemimpinan transformasional adalah cara memimpin yang dilakukan seseorang untuk mengubah keadaan dari yang belum atau kurang baik menjadi lebih baik.

Kepemimpinan transformasional bertentangan dengan kepemimpinan transaksional yang didasarkan pada pertukaran pelayanan dengan berbagai macam jenis ataupun bentuk upah yang dikontrol oleh pemimpin. Namun menurut Bass dan Avolio, kepemimpinan transformasional dengan kepemimpinan transaksional dapat saling berdampingan meskipun berbeda secara konseptual dan praktiknya. Kepemimpinan transformasional maupun kepemimpinan transaksional menjadi semacam faktor penting untuk memberikan jaminan agar jalannya kegiatan pembelajaran berjalan dengan lancar.

Lebih lanjut Bass dan Avolio mengungkapkan bahwa pada dasarnya kepemimpinan transformasional berhubungan dengan gagasan perbaikan. Mereka menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional akan tampak jika kepala madrasah sebagai *leader* melakukan empat upaya. *Pertama*, menstimulasi semangat para guru dan karyawan serta *stakeholders* pendidikan lainnya untuk melihat pekerjaan mereka dari beberapa perspektif (sudut pandang) baru. *Kedua*, menurunkan misi atau visi kepada tim dan organisasinya. *Ketiga*, mengembangkan guru dan karyawan serta *stakeholders* pendidikan lainnya pada tingkat kemampuan dan potensial yang lebih tinggi. *Keempat*, memotivasi guru dan karyawan serta *stakeholders* pendidikan lainnya untuk melihat kepentingannya masing-masing sehingga dapat bermanfaat bagi kepentingan organisasinya (Bush dan Marianne Coleman, 2010: 74).

Tony Bush dan Marianne Coleman (2010: 75) mengungkapkan bahwa memang kepemimpinan transaksional yang diterapkan oleh pimpinan itu baik, namun akan lebih baik lagi jika pimpinan (dalam

hal ini kepala madrasah) menerapkan kepemimpinan transformasional di lembaga yang dipimpinnya. Hal itu dikarenakan telah banyak penelitian maupun studi yang telah dilakukan, baik di bidang bisnis, industri, pemerintahan, militer, lembaga pendidikan, serta organisasi non profit yang mengungkapkan bahwa jalannya kegiatan mereka lebih efektif dan memuaskan manakala para pemimpinnya menerapkan kepemimpinan transformasional.

Ada empat temuan dari hasil penelitian yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional ini lebih efektif dan memuaskan jika diterapkan di lembaga pendidikan. *Pertama*, kepemimpinan transformasional secara keseluruhan sangat berkaitan dengan kepuasan pemimpin dan persepsi positif terhadap efektivitas pemimpin. *Kedua*, kepemimpinan transformasional secara keseluruhan sangat berkaitan dengan kemauan para anggota organisasi untuk bekerja secara ekstra. *Ketiga*, tingkat organisasi memiliki pengaruh terhadap persepsi guru dan karyawan terhadap efektivitas dan pengembangan. Persepsi tersebut memiliki korelasi positif dengan kepemimpinan transformasional. *Keempat*, kualitas kepemimpinan yang dikaitkan dengan pengaruh transformasional adalah kharisma, visi, inspirasi, stimulasi intelektual, dan pertimbangan yang didasarkan pada kepentingan individu (Bush dan Marianne Coleman, 2010: 78).

Kemudian ada tiga sosok pemimpin yang menerapkan kepemimpinan transformasional di madrasah. *Pertama*, kepala madrasah membantu para guru dan karyawan dengan mengembangkan dan menjaga kultur madrasah yang kolaboratif dan profesional. *Kedua*, kepala madrasah membantu perkembangan pengembangan guru dan karyawan. *Ketiga*, kepala madrasah membantu guru dan karyawan dalam memecahkan masalah bersama-sama secara efektif (Bush dan Marianne Coleman, 2010: 76).

Deskripsi di atas telah menunjukkan bahwa inti dari praktik ataupun implementasi kepemimpinan transformasional adalah melakukan perubahan agar keadaan yang kurang atau belum baik menjadi baik. Hal itu dapat dilakukan manakala kepala madrasah bersama dengan guru dan karyawan serta *stakeholders* pendidikan lainnya melakukan upaya perbaikan secara terus-menerus (*continue*). Dalam bahasa Jepang, upaya perbaikan terus-menerus disebut dengan istilah *kaizen*.

Semula kata tersebut dipakai pada sebuah buku yang berjudul “*Kaizen: the key to Japan’s competitive success*”. Kini, istilah *kaizen* telah diterima secara umum sebagai sebuah istilah kunci dalam manajemen (Winardi, 2010: 10).

Esensi dari *kaizen* adalah proyek kecil (pekerjaan kecil/ringan) yang berupaya membangun kesuksesan dan kepercayaan diri serta mengembangkan dasar peningkatan selanjutnya. Metode yang dipandang paling baik untuk mengerjakan proyek besar (pekerjaan besar/berat) adalah dengan memisahkannya ke dalam proyek-proyek kecil yang terkendali sehingga terciptalah beberapa tim kerja untuk mengerjakan beberapa proyek kecil. Dalam jangka waktu tertentu, metode ini dapat berhasil daripada pimpinan langsung melakukan perubahan dalam skala besar melalui proyek besar. Hal lain yang perlu digaris-bawahi adalah upaya perbaikan secara terus-menerus tidak harus menjadi proses yang mahal. Menghabiskan banyak uang tidak dengan sendirinya bisa menghasilkan mutu, meskipun uang yang banyak dalam tahap-tahap maupun kegiatan-kegiatan tertentu dapat membantu (Sallis, 2010: 78).

Edward Sallis (2010: 76) mengungkapkan bahwa yang paling penting untuk dilakukan dalam upaya perbaikan secara terus-menerus adalah dengan membuat perencanaan perbaikan kinerja guru dan karyawan, menciptakan kultur perbaikan secara terus-menerus, serta mempercayai dan mendelegasikan guru dan karyawan untuk bekerja.

Jadi, pada dasarnya tujuan utama dari diimplementasikannya kepemimpinan transformasional di madrasah adalah dihasilkan perubahan kultur madrasah yang lebih baik dari sebelumnya melalui upaya perbaikan secara terus-menerus. Namun, sayangnya tidak semua pihak dapat menerima bahkan menentang berbagai perubahan yang dikehendaki oleh kepala madrasah sebagai implementator kepemimpinan transformasional di madrasah. Tentangan tersebut dapat disebabkan karena adanya perbedaan karakteristik dasar manusia (dalam hal ini guru dan karyawan) seperti persepsi, kepribadian, dan kebutuhan-kebutuhannya. Selain itu, tentangan itu juga dapat disebabkan karena madrasah yang dipimpin oleh kepala madrasah merupakan organisasi atau lembaga pendidikan Islam yang tergolong konservatif, di mana sudah barang tentu mereka yang ada di dalamnya akan secara aktif menentang perubahan (Winardi, 2010: 7).

Setidaknya ada 5 tentangan terhadap perubahan yang dilatarbelakangi oleh karakteristik individu di madrasah. *Pertama*, karena guru dan karyawan tidak terbiasa dengan perubahan. *Kedua*, karena guru dan karyawan tidak mendapatkan kepastian dari perubahan yang dikehendaki oleh kepala madrasah. *Ketiga*, karena guru dan karyawan dapat dirugikan secara ekonomi jika terjadi perubahan tersebut. *Keempat*, karena guru dan karyawan takut terhadap berbagai hal yang tidak diketahui dalam perubahan yang dikehendaki kepala madrasah. *Kelima*, guru maupun karyawan tidak dapat menerima informasi secara selektif terkait dengan perubahan yang dikehendaki oleh kepala madrasah.

Kemudian ada 6 tentangan terhadap perubahan yang dilatarbelakangi oleh keadaan madrasah sebagai organisasi yang konservatif. *Pertama*, adanya ketidak-berdayaan (*inertia*) struktural terhadap perubahan. *Kedua*, fokus perubahan yang dikehendaki oleh kepala madrasah bersifat terbatas. *Ketiga*, adanya ketidakberdayaan (*inertia*) kelompok. *Keempat*, adanya ancaman bagi para ekspertis jika perubahan terjadi. *Kelima*, adanya ancaman-ancaman terhadap hubungan-hubungan yang sudah mapan. *Keenam*, adanya ancaman terhadap alokasi ataupun komposisi sumber daya (guru dan karyawan) yang berlaku (Winardi, 2010: 7).

J. Winardi (2010: 8) mengungkapkan bahwa berbagai tentangan perubahan tersebut dapat dihadapi oleh kepala madrasah dengan 6 taktik. *Pertama*, pendidikan dan komunikasi, di mana pada taktik ini kepala madrasah dapat memperkuat kompetensi pada guru dan karyawan melalui berbagai kegiatan pelatihan maupun *workshop*, kemudian hasilnya dikomunikasikan kepada kepala madrasah untuk diterapkan di madrasah. *Kedua*, partisipasi, di mana pada taktik ini kepala madrasah ikut terjun langsung ke lapangan manakala guru dan karyawan bekerja. Istilahnya sekarang adalah “blusukan”. Dengan demikian kepala madrasah yang menerapkan kepemimpinan transformasional tak hanya bicara dengan memberikan berbagai instruksi tapi sekaligus bekerja.

*Ketiga*, pemberian fasilitas dan bantuan kepada guru dan karyawan serta *stakeholders* pendidikan lainnya yang dibutuhkan dalam rangka melakukan perubahan. Fasilitas tersebut berupa sarana maupun

prasarana, sedangkan bantuan yang diberikan dapat berupa bantuan fisik atau materi dan juga bantuan secara non materi, seperti pemberian motivasi, bimbingan, arahan, nasehat, dan sebagainya. *Keempat*, negosiasi, di mana dengan teknik ini kepala madrasah memberikan tawaran *win-win solution* kepada berbagai pihak yang menentang perubahan. Harapannya agar tidak ada konflik antara kepala madrasah dengan pihak-pihak penentang dan agar pihak penentang merasa diuntungkan dengan adanya perubahan yang dikehendaki oleh kepala madrasah.

*Kelima*, manipulasi, di mana dengan teknik ini kepala madrasah harus pandai-pandai dalam menyesuaikan diri dan mengkomunikasikan perubahan yang dikehendakinya dengan pihak-pihak yang menentang perubahan. *Kecnam*, melakukan paksaan, di mana teknik ini merupakan teknik pamungkas yang digunakan dalam menghadapi para penentang perubahan. Teknik paksaan ini sebaiknya tidak dilakukan sebelum kelima teknik yang telah penulis sebutkan dilakukan. Namun, memang diakui ataupun tidak, untuk melakukan suatu perubahan memang terkadang diperlukan paksaan agar pihak-pihak yang menentang mau berubah dan mau menerima perubahan (Winardi, 2010: 8).

Aan Komariah dan Cipi Triatna (2006: 77) mengungkapkan bahwa pada dasarnya kepemimpinan transformasional yang dilakukan oleh kepala madrasah merupakan sebuah upaya yang dapat dilakukan untuk merespons ataupun menjawab tantangan zaman yang penuh dengan perubahan. Selain itu, kepemimpinan transformasional juga didasarkan pada kebutuhan akan penghargaan diri serta menumbuhkan kepada kepala madrasah untuk berbuat yang terbaik sesuai dengan kajian perkembangan manajemen dan kepemimpinan yang memandang manusia, kinerja, dan pertumbuhan organisasi madrasah adalah sebagai sisi-sisi yang saling berpengaruh.

Aan Komariah dan Cipi Triana (2006: 78) juga menegaskan bahwa kepala madrasah yang menerapkan kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang memiliki wawasan jauh ke depan serta berupaya memperbaiki dan mengembangkan organisasi madrasah bukan hanya untuk saat ini, tetapi juga untuk masa yang akan datang. Itulah sebabnya, kepala madrasah yang menerapkan kepe-

mimpinan transformasional adalah pemimpin yang dapat dikatakan sebagai pemimpin yang visioner dan katalisator, yaitu yang memberi peran mengubah sistem ke arah yang lebih baik. Jadi, ada dua sebutan untuk kepala madrasah yang menerapkan kepemimpinan transformasional, yaitu pemimpin visioner dan pemimpin katalisator.

Sementara itu, perubahan yang dikehendaki oleh kepala madrasah yang menerapkan kepemimpinan transformasional pada dasarnya ditujukan ke arah upaya memperbaiki kinerja pada 4 bidang, yaitu sumber daya manusia, sumber daya fungsional, teknologi, dan keorganisasian. Upaya tersebut dapat dicapai dengan melakukan restrukturisasi ataupun dengan inovasi secara gradual, inkremental atau kenaikan secara berkala, dan fokus terhadap hal-hal khusus (Winardi, 2010: 8). Dengan demikian, nantinya baik restrukturisasi maupun inovasi yang hendak dilakukan oleh kepala madrasah dalam kepemimpinan transformasional tidak boleh dilakukan secara mendadak dan dilakukan secara “sekonyong-konyong koder”.

J. Winardi (2010: 9) menjelaskan bahwa ada dua macam langkah inti pada kegiatan restrukturisasi dalam kepemimpinan transformasional. *Pertama*, madrasah sebagai sebuah organisasi harus mengurangi tingkat diferensiasi dan integrasinya dengan jalan meniadakan divisi-divisi, departemen-departemen, unit-unit, atau tingkatan-tingkatan di dalam hirarki organisasi madrasah. *Kedua*, madrasah sebagai sebuah organisasi harus melaksanakan kegiatan *downsizing* dengan jalan mengurangi jumlah guru dan karyawan untuk menekan biaya operasional madrasah.

Kemudian, inovasi merupakan suatu proses di mana madrasah sebagai sebuah organisasi harus dapat memanfaatkan keterampilan-keterampilan dan sumber daya-sumber daya madrasah untuk mengembangkan berbagai jasa pendidikan yang baru sesuai dengan kebutuhan peserta didik. Cara yang kedua ini, yaitu inovasi dipandang lebih manusiawi jika dibandingkan dengan cara yang pertama, yaitu restrukturisasi. Inovasi tersebut dapat dilakukan manakala kepala madrasah memacu kreativitas guru dan karyawan di madrasah.

Banyak kepala madrasah yang mungkin berkata bahwa berbagai upaya yang dilakukannya dalam mempraktikkan gaya kepemimpinan transformasional terlalu berat. Memang benar, melakukan perubahan

merupakan hal yang terlalu berat untuk dipikul oleh individu, siapa pun dia. Tidak ada orang yang mampu menerima beban perubahan atau transformasi pada madrasah sendirian. Itulah sebabnya kepala madrasah harus mencari dukungan dan bekerja sama dengan guru dan karyawan serta dengan *stakeholders* pendidikan lainnya dalam melakukan restrukturisasi maupun inovasi. Selanjutnya, kepala madrasah juga membutuhkan berbagai mekanisme kerja yang mendukung di dalam madrasah dan antarmadrasah dengan kepala madrasah lainnya yang berusaha mengubah madrasah mereka menjadi lebih baik lagi (Starratt, 2007: 79).

### **Kurikulum 2013**

Secara bahasa, kurikulum berasal dari bahasa Yunani yaitu *curir* yang berarti pelari dan *curere* yang berarti lintasan lari. Dengan demikian kurikulum pada awalnya dipakai di bidang olah raga, khususnya pada cabang atletik di zaman Romawi Kuna kemudian berkembang dan dipakai di bidang pendidikan. Seorang pelari akan berlari dari garis *start* melewati lintasan lari menuju ke garis *finish* untuk mendapatkan piala atau medali. Agar si pelari berhasil mendapatkan piala atau medali tersebut, maka ia perlu menyusun rencana dan strategi supaya ia dapat melewati lintasan lari dengan cepat dan lancar.

Jadi, pada dasarnya lintasan lari itu sendiri merupakan jarak yang harus ditempuh si pelari dari garis *start* ke garis *finish*. Jarak yang harus ditempuh itulah yang dalam dunia pendidikan kemudian diadopsi dan disebut dengan istilah kurikulum. Berdasarkan asal-usul kebahasaan tersebut maka kurikulum secara bahasa dapat diartikan sebagai suatu lingkaran pendidikan (*circle of education*) yang melibatkan pendidik dan peserta didik.

Adapun secara istilah, definisi kurikulum dikelompokkan menjadi dua. *Pertama*, definisi kurikulum secara tradisional (sempit). Pendefinisian kurikulum secara tradisional ini sebagai definisi kurikulum secara sempit. Secara sempit kurikulum adalah sekumpulan mata pelajaran yang harus ditempuh oleh peserta didik untuk mendapatkan ijazah.

Implikasi dari definisi kurikulum secara sempit tersebut antara lain: (1) kurikulum terdiri atas sejumlah mata pelajaran yang harus dipelajari oleh peserta didik di sekolah; (2) peserta didik harus menguasai seluruh mata pelajaran tersebut tanpa terkecuali; (3) mata pelajaran tersebut dipelajari di sekolah secara terpisah-pisah; (4) kegiatan belajar-mengajar berpusat pada pendidik; (5) tujuan akhir dari implementasi kurikulum adalah untuk mendapatkan ijazah; (6) keberhasilan belajar peserta didik dinilai melalui perolehan prestasinya secara kuantitatif sehingga penilaian pun cenderung *cognitive oriented*.

Meskipun pendefinisian kurikulum tersebut tergolong sempit namun diakui maupun tidak masih ada pendidik yang berpandangan bahwa transformasi pengetahuan melalui berbagai mata pelajaran merupakan ruh dari kegiatan pendidikan di sekolah. Mereka memfokuskan kegiatan pendidikan hanya pada kegiatan belajar-mengajar di dalam kelas saja dengan memberikan berbagai materi pelajaran.

*Kedua*, pengertian kurikulum secara modern. Kurikulum secara modern diistilahkan sebagai definisi kurikulum secara luas. Kurikulum secara luas dapat diartikan sebagai semua kegiatan dan pengalaman potensial (isi/materi) yang telah disusun secara ilmiah, baik yang terjadi di dalam kelas, di halaman sekolah, maupun di luar sekolah atas tanggung jawab sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan. Selain itu, secara luas kurikulum juga dapat diartikan sebagai semua kegiatan dan pengalaman belajar serta “segala sesuatu” yang berpengaruh terhadap pembentukan pribadi peserta didik, baik di sekolah maupun di luar sekolah atas tanggung jawab sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan.

Implikasi dari kedua definisi kurikulum secara luas ini antara lain: (1) kurikulum tidak hanya terdiri atas sekumpulan mata pelajaran tetapi juga meliputi semua aktivitas dan pengalaman belajar peserta didik yang disusun secara ilmiah; (2) aktivitas dan pengalaman belajar peserta didik tidak hanya berlangsung di kelas dan sekolah tetapi juga di luar sekolah atas tanggung jawab sekolah; (3) pendidik sebagai pengembang kurikulum perlu menggunakan multistrategi dan pendekatan serta berbagai sumber belajar yang bervariasi; (4) Tujuan akhir dari dilaksanakannya kurikulum bukanlah untuk mendapatkan

ijazah, tetapi untuk mencapai tujuan pendidikan yang mencakup ranah kognitif (pengetahuan), afektif (sikap), dan psikomotorik (keterampilan) sehingga jalannya kegiatan belajar mengajar dapat mengembangkan keseluruhan pribadi peserta didik secara utuh; (5) peran pendidik dalam kegiatan belajar mengajar sangat luas dan bersifat kolektif-kolegial dengan tidak mengurangi kebebasan pendidik, selain itu pendidik juga harus aktif, kreatif, inovatif, konstruktif, adaptif, dan kondusif; (6) kurikulum dikembangkan dan dilaksanakan berdasarkan kebutuhan peserta didik dan perkembangan zaman.

Secara legalitas-formal tampak sekali jika pendefinisian kurikulum secara modern/luas dipakai di Indonesia. Indikasinya adalah dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 pada Pasal 1 Ayat 19 ditegaskan bahwa kurikulum adalah seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi, dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu.

Jadi, definisi kurikulum secara sederhana adalah rencana penyelenggaraan pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan. Tujuan pendidikan tersebut mencakup domain kognitif (pengetahuan), afektif (sikap), dan psikomotorik (keterampilan). Lebih lengkapnya definisi kurikulum adalah seperangkat rencana yang disusun dan dikembangkan serta dilaksanakan untuk menyelenggarakan kegiatan pendidikan pada jenjang pendidikan tertentu untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

Kurikulum di Indonesia sejak zaman pasca kemerdekaan hingga sekarang ini telah banyak mengalami perubahan. Tentu saja perubahan kurikulum tersebut menjadikan kurikulum di Indonesia mengalami berbagai perkembangan, baik dalam dataran konseptualisasinya maupun dalam dataran implementasinya. Perkembangan kurikulum dari masa-ke masa tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1  
Perkembangan Kurikulum di Indonesia

Berdasarkan gambar di atas dapat diketahui bahwa pergantian kurikulum yang terakhir adalah kurikulum 2006 (KTSP) yang diganti dengan kurikulum 2013. Kurikulum 2013 dirancang dengan karakteristik sebagai berikut: (1) mengembangkan keseimbangan antara pengembangan sikap spiritual dan sosial, rasa ingin tahu, kreativitas, kerja sama dengan kemampuan intelektual dan psikomotorik; (2) sekolah merupakan bagian dari masyarakat yang memberikan pengalaman belajar secara terencana di mana peserta didik menerapkan apa yang dipelajari di sekolah ke masyarakat dan memanfaatkan masyarakat sebagai sumber belajar; (3) mengembangkan sikap, pengetahuan, dan keterampilan serta menerapkannya dalam berbagai situasi di sekolah dan masyarakat; (4) memberi waktu yang cukup luasa untuk mengembangkan berbagai sikap, pengetahuan, dan keterampilan; (5) kompetensi dinyatakan dalam bentuk kompetensi inti kelas yang dirinci lebih lanjut dalam kompetensi dasar mata pelajaran; (6) kompetensi inti kelas menjadi unsur pengorganisasi (*organizing elements*) kompetensi dasar, di mana semua kompetensi dasar dan proses pembelajaran dikembangkan untuk mencapai kompetensi yang dinyatakan dalam kompetensi inti; (7) kompetensi dasar dikembangkan didasarkan pada prinsip akumulatif, saling memperkuat (*reinforce-*

*ment*) dan memperkaya (*enriched*) antarmata pelajaran dan jenjang pendidikan (organisasi horizontal dan vertikal).

Jadi, dapatlah disimpulkan bahwa berdasarkan kurikulum 2013, kompetensi harus dicapai pada tiap akhir jenjang kelas yang dinamakan kompetensi inti. Kompetensi inti merupakan anak tangga yang harus dilalui peserta didik untuk sampai pada kompetensi lulusan. Kompetensi inti bukan untuk diajarkan melainkan untuk dibentuk melalui pembelajaran berbagai kompetensi dasar dari sejumlah mata pelajaran yang relevan. Kompetensi inti menyatakan kebutuhan kompetensi peserta didik, sedangkan mata pelajaran adalah pasokan kompetensi. Dengan demikian, kompetensi inti berfungsi sebagai unsur pengorganisasi (*organising element*) kompetensi dasar. Sebagai unsur pengorganisasi, kompetensi inti merupakan pengikat untuk organisasi vertikal dan organisasi horizontal kompetensi dasar. Organisasi vertikal kompetensi dasar merupakan keterkaitan kompetensi dasar satu kelas dengan kelas di atasnya sehingga memenuhi prinsip belajar, yaitu terjadi suatu akumulasi yang berkesinambungan antar-kompetensi yang dipelajari peserta didik. Kemudian organisasi horizontal adalah keterkaitan antara kompetensi dasar satu mata pelajaran dengan kompetensi dasar dari mata pelajaran yang berbeda dalam satu kelas yang sama sehingga terjadi proses saling memperkuat (Kunandar, 2013: 25).

Jadi, pada dasarnya kurikulum 2013 tetap berbasis kompetensi seperti kurikulum sebelumnya. Bahkan dapat dikatakan kurikulum 2013 merupakan penyempurnaan dari kurikulum sebelumnya, itulah sebabnya ada pihak yang mengistilahkan kurikulum 2013 dengan istilah KTSP yang disempurnakan. Unsur-unsur yang terkandung dalam konsep kompetensi pada kurikulum 2013 antara lain: (1) pengetahuan (*knowledge*), merupakan kesadaran di bidang kognitif; (2) pengertian (*understanding*), yaitu kedalaman kognitif dan afektif yang dimiliki peserta didik; (3) keterampilan (*skills*), merupakan kemampuan yang dimiliki oleh peserta didik untuk melakukan suatu tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya; (4) nilai (*value*), yaitu suatu norma atau standar yang telah diyakini atau secara psikologis telah menyatu dalam diri individu; (5) minat (*interest*), adalah keadaan yang mendasari motivasi individu, keinginan yang berkelanjutan, dan orientasi psikologis (Majid, 2014: 23).

Bagi peserta didik, dampak yang diharapkan dari implementasi kurikulum adalah terbentuknya peserta didik yang lebih produktif, kreatif, inovatif, dan afektif serta bergairah dan senang di sekolah untuk belajar. Bagi guru dan karyawan, dampak yang diharapkan dari implementasi kurikulum 2013 adalah mereka lebih bergairah untuk mengajar dan lebih mudah dalam memenuhi ketentuan 24 jam per minggu. Kemudian bagi madrasah, dampak yang diharapkan dari implementasi kurikulum 2013 adalah madrasah lebih mengedepankan layanan pembelajaran termasuk bimbingan dan penyuluhan serta madrasah dapat mengantisipasi atas semaraknya variasi kegiatan pembelajaran (Kunandar, 2013: 30).

Sementara itu Sholeh Hidayat (2013: 113) mengungkapkan bahwa secara konseptual kurikulum 2013 dicita-citakan untuk mampu melahirkan generasi masa depan yang cerdas komprehensif, yaitu tidak hanya cerdas intelektualnya saja, tetapi juga cerdas emosi, sosial, dan spiritualnya. Hal tersebut tampak dengan terintegrasikannya nilai-nilai karakter ke dalam proses pembelajaran, tidak lagi menjadi suplemen seperti dalam KTSP. Pendekatan dan strategi pembelajaran yang digunakan memberikan ruang kepada peserta didik untuk mengonstruksi pengetahuan baru berdasarkan pengalaman belajar yang diperoleh di kelas, lingkungan sekolah, dan masyarakat. Kurikulum 2013 pun menjadi salah satu solusi yang digunakan untuk menghadapi perubahan zaman yang kelak akan mengutamakan kompetensi yang disinergikan dengan nilai-nilai karakter.

Secara prinsip, kurikulum 2013 diimplementasikan mulai tahun pelajaran 2013/2014 secara bertahap dengan mempertimbangkan dua pola penerapan. Opsi pertama, kurikulum 2013 baru diterapkan di kelas I, IV, VII, dan X secara serentak di semua sekolah. Adapun opsi yang kedua, kurikulum 2013 diimplementasikan di kelas I, IV, VII, dan X hanya di beberapa sekolah.

Jika opsi pertama yang dipilih, maka guru harus disiapkan dan disiapkan pula materi pelajarannya. Opsi pertama juga mencerminkan kebersamaan karena dilakukan serentak di seluruh Indonesia. Jika memilih diimplementasikan di beberapa sekolah, sekolah yang dipilih pun harus mencerminkan keragaman, baik negeri-swasta, kota besar-kecil, maupun sekolah berakreditasi A, B, dan C (Hidayat, 2013: 115).

Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemendikbud) memutuskan bahwa kurikulum 2013 tidak akan diterapkan di semua sekolah. Sementara itu, Kementerian Agama (Kemenag) belum memberikan kejelasan dan kepastian kapan kurikulum 2013 akan diimplementasikan di madrasah. Hal itulah yang kemudian memunculkan kegelisahan pada guru dan karyawan di madrasah terkait dengan implementasi kurikulum 2013. Itulah sebabnya kepala madrasah sebagai seorang pemimpin sekaligus ujung tombak madrasah harus mempraktikkan model kepemimpinan transformasional untuk implementasi kurikulum 2013.

### **Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah dalam Implementasi Kurikulum 2013**

Kunci sukses pertama yang menentukan keberhasilan implementasi kurikulum 2013 adalah kepemimpinan kepala madrasah, terutama dalam mengoordinasikan, menggerakkan, dan menyelaraskan semua sumber daya pendidikan yang tersedia. Itulah sebabnya, dalam implementasi kurikulum 2013 diperlukan kepala madrasah yang dapat memimpin dengan kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional kepala madrasah diperlukan terutama untuk memobilisasi sumber daya sekolah terkait dengan implementasi kurikulum 2013.

Ada beberapa peran yang dimainkan oleh kepala madrasah dalam praktik kepemimpinan transformasionalnya dalam implementasi kurikulum 2013. *Pertama*, mensosialisasikan implementasi kurikulum 2013. Sosialisasi implementasi kurikulum 2013 ditujukan di lingkup internal dan juga di lingkup eksternal. Pihak-pihak yang terlibat dalam sosialisasi kurikulum 2013 dalam lingkup internal seperti pendidik, tenaga pendidik, dan yayasan. Adapun pihak-pihak yang terlibat dalam sosialisasi kurikulum 2013 dalam lingkup eksternal seperti wali peserta didik, komite madrasah, dan tokoh masyarakat di sekitar madrasah.

Pada dasarnya, sosialisasi kurikulum 2013 dilakukan untuk memberikan informasi terkait dengan implementasinya dengan harapan akan ada kesamaan visi dalam implementasinya pula. Untuk mengefektifkan kegiatan sosialisasi, sosialisasi diselenggarakan secara terpisah antara pendidik, tenaga pendidik dan yayasan (internal)

dengan wali peserta didik, komite madrasah, dan tokoh masyarakat (eksternal) dalam waktu yang berbeda. Tujuannya agar transformasi informasi terkait dengan kurikulum 2013 bisa tepat sasaran, informasi mana saja yang memang harus diketahui oleh pendidik dan informasi mana saja yang harus diketahui oleh wali murid.

Dengan demikian, akan ada pembagian peran yang sesuai dengan posisinya dalam implementasi kurikulum 2013 sehingga tidak terjadi kesalahpahaman dalam praktiknya. Misalnya ketika pendidik mengajar dengan mengajak peserta didik melakukan observasi (kegiatan mengamati) di luar lingkungan sekolah sebagaimana yang dituntut dalam pembelajaran dengan pendekatan saintifik pada kurikulum 2013. Tidak akan ada wali murid yang memprotes apa yang dilakukan oleh pendidik karena wali murid telah mengetahui bahwa memang seperti itu model pembelajaran dalam implementasi kurikulum 2013. Sosialisasi juga dilakukan untuk mendapatkan dukungan segenap *stakeholders* pendidikan dalam implementasi kurikulum 2013.

*Kedua*, membina pribadi guru dan karyawan dengan melakukan pembinaan mental, pembinaan moral, pembinaan fisik, dan pembinaan artistik. Pada pembinaan mental, kepala sekolah membina guru dan karyawan mengenai hal-hal yang terkait dengan sikap batin dan wataknya. Dalam hal ini, kepala madrasah harus dapat menciptakan iklim madrasah yang kondusif agar setiap guru dan karyawan dapat melaksanakan tugasnya dengan baik secara proporsional dan profesional. Pada pembinaan moral, kepala madrasah membina para guru dan karyawan mengenai hal-hal yang terkait dengan ajaran yang baik dan buruk mengenai suatu perbuatan, sikap, dan kewajiban sesuai dengan tugas masing-masing guru dan karyawan. Kepala madrasah harus mampu memberikan nasihat kepala seluruh warga madrasah, misalnya pada setiap pelaksanaan upacara bendera atau pertemuan-pertemuan rutin tertentu.

Pada pembinaan fisik, kepala madrasah membina guru dan karyawan mengenai hal-hal yang terkait dengan kondisi jasmani atau badan, kesehatan dan penampilan mereka secara lahiriah. Kepala madrasah harus mampu memberikan dorongan agar para guru dan karyawan terlibat secara aktif dan kreatif dalam berbagai kegiatan olahraga, baik yang diprogramkan di madrasah maupun yang diselenggarakan oleh masyarakat sekitar madrasah. Kemudian pada pem-

binaan artistik, kepala madrasah membina guru dan karyawan mengenai hal-hal yang berkaitan dengan kepekaan manusia terhadap seni dan keindahan. Lebih dari itu, pembinaan artistik harus terkait atau merupakan pengayaan dari pembelajaran yang telah dilaksanakan (Mulyasa, 2014: 40-41).

*Ketiga*, membina pribadi peserta didik. Setelah membina pribadi guru dan karyawan, selanjutnya kepala madrasah membina pribadi peserta didik. Pada dasarnya, pembinaan tersebut dilakukan dalam rangka menyiapkan guru dan karyawan serta peserta didik di madrasah dalam implementasi kurikulum 2013. Kegiatan pembinaan pribadi peserta didik ditujukan untuk membantu peserta didik dalam menemukan jati dirinya, mengatasi dan mencegah masalah indisipliner, dan mampu bersikap demokratis.

Untuk mendisiplinkan peserta didik perlu dilakukan hal-hal berikut: (1) mempelajari pengalaman peserta didik di madrasah melalui kartu catatan kumulatif; (2) mempelajari nama-nama peserta didik secara langsung, misalnya melalui daftar hadir di kelas; (3) mempertimbangkan lingkungan pembelajaran dan lingkungan peserta didik; (4) memberikan tugas yang jelas, dapat dipahami, sederhana, dan tidak bertele-tele; (5) menyiapkan kegiatan sehari-hari agar apa yang dilakukan dalam pembelajaran sesuai dengan yang direncanakan, tidak terjadi banyak penyimpangan; (6) bergairah dan semangat dalam melakukan kepemimpinan dan pembelajaran agar dijadikan teladan oleh peserta didik; (7) berbuat sesuatu yang berbeda dan bervariasi serta tidak monoton sehingga membantu disiplin dan gairah belajar peserta didik; (8) membuat peraturan yang jelas dan tegas agar bisa dilaksanakan dengan sebaik-baiknya oleh peserta didik. Melalui berbagai upaya tersebut diharapkan tercipta iklim madrasah yang kondusif bagi implementasi kurikulum 2013 sehingga peserta didik dapat menguasai berbagai kompetensi sesuai dengan tujuan (Mulyasa, 2014: 47).

*Kecmpat*, mengubah paradigma guru. Pada implementasi kurikulum 2013, guru bertugas sebagai fasilitator pembelajaran, bukan sebagai pengajar. Ini berarti guru berkedudukan sebagai penyelenggara pembelajaran yang akan mengantarkan peserta didik untuk mencapai berbagai kompetensi yang telah ditentukan. Hal itu bisa

dilakukan manakala guru menerapkan pola pembelajaran yang berpusat pada peserta didik atau *student centered learning*. Pola tersebutlah yang harus diimplementasikan dalam implementasi kurikulum 2013 melalui pendekatan pembelajaran saintifik. Pada pendekatan pembelajaran saintifik, peserta didik secara aktif melakukan kegiatan mengamati, menanya, mengumpulkan informasi, mengasosiasi, dan mengkomunikasikan.

Namun, sudah barang tentu tidak semua guru dapat mengimplementasikan pola pembelajaran yang berpusat pada peserta didik dan mengimplementasikan pendekatan pembelajaran saintifik. Untuk itu, kepala madrasah perlu menyelenggarakan berbagai pelatihan yang dapat menyiapkan guru dalam implementasi kurikulum 2013 di madrasah. Pelatihan tersebut dapat diadakan secara internal bekerja sama dengan pengawas pendidikan, praktisi pendidikan, maupun perguruan tinggi penyelenggara tenaga pendidik dan kependidikan. Selain itu, kepala madrasah juga harus menetapkan guru bidang studi dan guru tim (*team teaching*) secara profesional. Ini berarti, guru sebaiknya diberi jam mengajar bidang studi tertentu sesuai dengan bidang ilmunya. Misalnya guru matematika adalah guru yang memang memiliki *background* keilmuan di bidang matematika.

*Kelima*, memenuhi berbagai fasilitas dan sumber belajar yang mendukung dalam implementasi kurikulum 2013. Fasilitas dan sumber belajar yang harus dipenuhi dalam implementasi kurikulum 2013 antara lain laboratorium, pusat sumber belajar, dan perpustakaan, serta ruang kelas yang representatif untuk melaksanakan pembelajaran. Ruang kelas tersebut hendaknya dilengkapi dengan fasilitas dan sumber belajar untuk pembentukan kompetensi dan karakter peserta didik serta pencapaian setiap tujuan pembelajaran. Ruang kelas yang lengkap ini terutama diperlukan untuk melakukan pembelajaran kontekstual (CTL), tematik-integratif, dan *team teaching*.

Pada implementasi kurikulum 2013, buku pelajaran juga merupakan sumber belajar yang sangat penting bagi peserta didik. Terkait dengan hal itu, pemerintah sudah menyiapkan sebagian besar buku-buku yang harus dipelajari oleh peserta didik, termasuk buku guru dan pedoman belajar peserta didik. Itulah sebabnya, sebaiknya kepala madrasah tidak memaksakan kepada peserta didik untuk membeli buku terbitan tertentu setiap tahun.

Pada implementasi kurikulum 2013 di madrasah, fasilitas dan sumber belajar memiliki kegunaan sebagai berikut: (1) merupakan pembuka jalan dan pengembangan wawasan terhadap proses pembelajaran yang akan ditempuh, di sini sumber belajar merupakan peta dasar yang perlu dijajaki secara umum agar wawasan terhadap proses pembelajaran yang akan dikembangkan dapat diperoleh lebih awal; (2) merupakan pemandu secara teknis dan langkah-langkah operasional untuk menelusuri secara lebih detail dan teliti menuju pada pembentukan kompetensi secara tuntas; (3) memberikan berbagai macam ilustrasi dan contoh-contoh yang berkaitan dengan kompetensi dasar yang hendak dikembangkan; (4) memberikan petunjuk dan gambaran terkait dengan kompetensi dasar yang sedang dikembangkan dengan kompetensi dasar lainnya; (5) menginformasikan sejumlah penemuan baru yang pernah diperoleh orang lain yang berhubungan dengan bidang ilmu tertentu; (6) menunjukkan berbagai permasalahan yang timbul sebagai konsekuensi logis dalam pengembangan kompetensi dasar yang menuntut adanya kemampuan pemecahan dari peserta didik yang sedang belajar (Mulyasa, 2013: 51).

*Keenam*, menciptakan lingkungan madrasah yang kondusif-akademik, baik secara fisik maupun nonfisik. Hal itu dapat terwujud manakala lingkungan madrasah aman, nyaman, dan tertib serta terdapat optimisme dan harapan yang tinggi dari seluruh warga madrasah dan terdapat berbagai kegiatan-kegiatan yang terpusat pada peserta didik (*student centered activities*).

Lingkungan madrasah yang kondusif-akademik juga harus ditunjang oleh berbagai fasilitas belajar yang menyenangkan, seperti sarana, laboratorium, pengaturan lingkungan, penampilan dan sikap guru dan karyawan, hubungan yang harmonis antara guru dan karyawan serta antara guru dan karyawan dengan pimpinan dan dengan peserta didik (Mulyasa, 2014: 53).

## **Kesimpulan**

Respon kepala madrasah terhadap perubahan kurikulum dari kurikulum 2006 (KTSP) ke kurikulum 2013 sangat dipengaruhi oleh pola kepemimpinannya dalam mengelola madrasah. Namun sayangnya kepemimpinan di madrasah ada yang berjalan belum efektif.

Padahal kepala madrasah mau tidak mau harus mampu menyikapi perubahan kurikulum ini dengan memperhatikan dan memberdayakan segenap guru dan karyawan serta berbagai sarana dan prasarana yang ada agar proses pendidikan berjalan baik. Hal itu dapat dilakukan manakala kepala madrasah mampu menerapkan gaya kepemimpinan transformasional, yaitu sebagai *leader* yang melibatkan perubahan dalam organisasi madrasah dan memberikan motivasi kepada guru dan karyawan agar bersedia bekerja demi sasaran-sasaran tingkat tinggi yang dianggap melampaui kepentingan pribadinya.

Ada enam peran kepala madrasah dalam praktik kepemimpinan transformasionalnya dalam implementasi kurikulum 2013. *Pertama*, melakukan sosialisasi kurikulum 2013. *Kedua*, membina pribadi guru dan karyawan dengan melakukan pembinaan mental, moral, fisik, dan artistik. *Ketiga*, membina pribadi peserta didik. *Keempat*, mengubah paradigma guru. *Kelima*, memenuhi berbagai fasilitas dan sumber belajar yang mendukung dalam implementasi kurikulum 2013. *Keenam*, menciptakan lingkungan madrasah yang kondusif-akademik, baik secara fisik maupun nonfisik.

## Daftar Pustaka

- Alwi, Hasan, dkk. 2002. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Bush, Tony dan Marianne Coleman. 2010. *Manajemen Strategis Kepemimpinan Pendidikan*. Yogyakarta: IRCiSoD.
- Hidayat, Sholeh. 2013. *Pengembangan Kurikulum Baru*. Bandung: Rosda.
- Komariah, Aan dan Cepi Triatna. 2006. *Visionary Leadership: Menuju Sekolah Efektif*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kunandar. 2013. *Penilaian Autentik: Penilaian Hasil Belajar Peserta Didik Berdasarkan Kurikulum 2013*. Jakarta: Rajawali Press.
- Majid, Abdul. 2014. *Pembelajaran Tematik Terpadu*. Bandung: Rosda.
- Mulyasa, E. 2014. *Pengembangan dan Implementasi Kurikulum 2013*. Bandung: Rosda.
- Sallis, Edward. 2010. *Total Quality Management in Education: Manajemen Mutu Pendidikan*. Yogyakarta: IRCiSoD.
- Starratt, Robert J. 2007. *Menghadirkan Pemimpin Visioner: Kiat Menegaskan Peran Kepala Sekolah*. Yogyakarta: Kanisius.
- Willy, I Markus, dkk. 2005. *Kamus Inggris-Indonesia*. Surabaya: Arkola.
- Winardi, J. 2010. *Manajemen Perubahan: Management of Change*. Jakarta: Kencana.