

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Kurikulum yang efektif menjadi salah satu komponen yang penting dalam dunia pendidikan. Kelancaran proses belajar mengajar bergantung pada pedoman yang efisien dan praktis yang memandu transmisi pengetahuan dari pendidik ke peserta didik. Kurikulum mencakup semua pengalaman yang diperoleh peserta didik melalui lokakarya, ruang kelas, tempat bermain, dan interaksi dengan pendidik (Blackmore dan Kandiko, 2012, 27).

Oleh karena itu, kurikulum mencakup semua aspek kehidupan siswa, sehingga perlu bagi para pemangku kepentingan pendidikan untuk menggunakan kurikulum yang tepat sehingga dapat memperkaya kesejahteraan sosial, politik, dan ekonomi siswa. Kurikulum yang baik harus menyelaraskan siswa dengan kebutuhan pasar yang ada dalam skala global (Kandiko Howson dan Kingsbury, 2021, 5).

Kemajuan luar biasa dalam ilmu pengetahuan dan teknologi menghasilkan pengetahuan dan keterampilan baru dalam kurun waktu singkat, hal inilah yang mengharuskan revisi dalam kurikulum yang digunakan sekolah. Sekolah tak elak dari perubahan kurikulum demi pendidikan yang relevan dan membangun bagi murid-muridnya. Perubahan kurikulum merupakan proses pembelajaran bagi para siswa dan guru dalam upaya mereka untuk mendapatkan pengetahuan baru yang sesuai dengan kebutuhan pasar dan masyarakat (Blackmore & Kandiko, 2012, 156). Pemahaman

yang kritis terhadap perubahan kurikulum sangat penting untuk memastikan bahwa semua pemangku kepentingan memahami peran mereka dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Alsubaie, 2016, 2).

Mengingat lingkungan teknologi yang terus berubah, guru dan siswa akan dipaksa untuk menggunakan materi pembelajaran yang beragam, yang mungkin mahal, sehingga menghambat transisi yang efektif. Namun, dengan strategi implementasi yang baik, perubahan kurikulum memainkan peran penting dalam mendorong pembelajaran yang sehat dan memfasilitasi daya saing global.

Implementasi kurikulum sendiri mengacu pada bagaimana pendidik memberikan penilaian dan instruksi menggunakan sumber daya yang ditentukan yang disediakan oleh pengembang. Desain kurikulum menyediakan rencana pelajaran, naskah, saran instruksional, dan pilihan penilaian bagi guru. Desain semacam ini berfokus pada konsistensi untuk memudahkan guru dalam mengimplementasikan dan mempertahankan struktur melingkar yang memenuhi tujuan kurikulum (Chiu dan Chai, 2020, 14). Oleh karena itu, ada kebutuhan untuk pemangku kepentingan yang terlibat dalam perubahan kurikulum untuk secara kritis memahami kekhawatiran dan keyakinan para guru yang memberikan wawasan tentang apakah perubahan yang diinginkan akan menemui kegagalan atau keberhasilan.

Keyakinan guru secara signifikan mempengaruhi instruksi yang memerlukan pemahaman tentang kekhawatiran, nilai, dan persepsi mereka. Para pengembang harus mempersiapkan guru untuk perubahan yang direncanakan melalui proses kolaboratif (Erstad et al, 2021, 6). Sebagai contoh, pemimpin sekolah dalam hal ini kepala sekolah

dapat berkoordinasi dengan bidang pengembangan professional untuk memastikan bahwa guru memahami proses dan mencoba kurikulum baru di kelas untuk mendukung pembelajaran guru. Oleh karena itu, guru harus dilibatkan dalam proses persiapan kurikulum agar tingkat penerimaannya lebih tinggi.

Pentingnya strategi kepemimpinan yang tepat dalam implementasi perubahan kurikulum di sebuah sekolah sangatlah penting (Tikkanen et al, 2019, 5). Hal ini dikarenakan banyak perubahan yang terjadi di dunia pendidikan saat ini, dan sekolah-sekolah harus mampu menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan tersebut. Salah satu cara untuk melakukannya adalah dengan memastikan bahwa kepala sekolah dan para guru memiliki strategi kepemimpinan yang tepat untuk mengelola perubahan-perubahan tersebut. Perubahan kurikulum adalah salah satu hal yang sangat sering terjadi di dunia pendidikan. Oleh karena itu, sekolah-sekolah harus mampu mengadaptasi diri dengan cepat dan tepat agar tetap dapat memberikan pelayanan yang baik kepada siswanya.

Kepemimpinan adaptif merupakan salah satu bentuk strategi yang dapat digunakan dalam menghadapi perubahan kurikulum. Kepemimpinan adaptif dapat diringkas sebagai perubahan perilaku yang tepat saat situasi berubah. Istilah lain yang identik dengan kepemimpinan adaptif adalah "fleksibel", "mudah beradaptasi", "lincah", "serba bisa" - tetapi semuanya bertujuan untuk menggambarkan pemimpin yang mampu memahami secara akurat situasi tertentu dan memodifikasi perilaku mereka sesuai dengan itu (Aldhaeri, 2020, 2).

Kepemimpinan adaptif telah disebut sebagai "teori praktik", dan dipelopori oleh Ronald Heifetz dalam *Leadership Without Easy Answers* (2008). Pada tingkat yang paling mendasar, pendekatan yang dikembangkan berusaha untuk membedakan masalah teknis dari tantangan adaptif, sehingga menghasilkan kualitas yang berbeda dari tantangan adaptif. Teori Heifetz didasarkan pada orang-orang yang mengalami rasa kehilangan atau berkurangnya efektivitas sebagai akibat dari perubahan (Heifetz, 2008, 120).

Tingkat kemampuan beradaptasi seorang pemimpin terkait dengan kapasitas mereka untuk menyesuaikan pikiran dan untuk mengembangkan respons terhadap situasi pengambilan keputusan yang berubah. Linsky dan Lawrence (2011, 4) mendeskripsikan kepemimpinan adaptif sebagai pendekatan kepemimpinan yang menunjukkan beberapa kualitas dan perbedaan yang berbeda dalam fokus yang mendasarinya.

Dalam teori kepemimpinan adaptif, kepemimpinan ini merupakan strategi yang tepat dalam menghadapi tantangan-tantangan adaptif. Tantangan adaptif sendiri memiliki empat pola utama yaitu kesenjangan antara nilai yang dianut dan perilaku aktual, menunjukkan komitmen untuk berkompetisi, menyerukan hal yang tak dikatakan dan penghindaran kerja (Heifetz et al, 2009, 72).

Tantangan-tantangan adaptif ini bukanlah tantangan yang dapat diselesaikan dengan strategi teknis seperti membuat dan melaksanakan rencana prefentif. Sebaliknya, tantangan adaptif membutuhkan pemimpin yang bekerja dengan dan belajar dari pemimpin yang bekerja dengan, dan belajar dari, berbagai pemangku

kepentingan untuk secara berulang mengembangkan perubahan mendasar terhadap status quo (Carter et al., 2020). Tindakan berulang yang menjadi ciri kepemimpinan adaptif terbagi menjadi tiga yaitu mengamati, menafsirkan, dan melakukan intervensi (Wolfe, 2015, 62).

Tantangan kepemimpinan adaptif dalam perubahan kurikulum adalah menentukan bagaimana menutup kesenjangan antara kurikulum yang akan digunakan dengan kompetensi guru tanpa menimbulkan terlalu banyak gangguan (Heifetz et al., 2009, 73). Pemimpin dengan kepemimpinan adaptif harus mampu mengidentifikasi bagaimana membuat pilihan yang terkadang memiliki tujuan yang saling bertentangan (Heifetz et al., 2009, 70), sehingga program kurikulum yang baru secara koheren "menyatu dengan perspektif dan sikap pedagogis yang berlaku" dalam pengajaran dan nilai-nilai sekolah itu sendiri. Sedangkan dalam menghindari "hal-hal yang tidak dapat didiskusikan", yaitu isu-isu yang cenderung dihindari untuk didiskusikan, tujuan kepemimpinan adalah untuk memunculkan percakapan yang sulit ini untuk memajukan organisasi, meskipun ada kemungkinan percakapan semacam itu dapat menimbulkan konflik (Heifetz et al., 2009, 72). Terhadap tantangan adanya penghindaran kerja, mencerminkan tantangan adaptif yang tampaknya sangat mengancam proses perubahan kurikulum. Dalam kasus ini, para pemimpin terkadang mendefinisikan ulang masalah sebagai masalah teknis, menyederhanakan sifat masalah, menyangkal keberadaan masalah, terlalu menekankan dan mempertahankan status quo, atau menghindari masalah dengan mengeksternalisasi musuh atau mendelegasikan pekerjaan (Heifetz et al., 2009, 72).

Wijaya Kurnia Santoso (2022, 113) dalam artikel “Dampak Kepemimpinan Transformatif terhadap Manajemen Kurikulum di SMA Bina Insan Mandiri Baron Nganjuk” menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformatif kepala SMA Bina Insan Mandiri lah yang menjadikan kurikulum yang diberlakukan di SMA Bina Insan Mandiri penuh inovasi, bahkan mampu memicu prestasi lulusannya yakni menjadi Top 1000 sekolah terbaik dengan nilai UTBK tertinggi dari 21.302 sekolah tingkat SMA/SMK/MA dan sederajat di Nganjuk. Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa peran pemimpin dalam menggunakan strategi kepemimpinan transformasional memiliki peran kunci dalam kesuksesan penerapan sebuah kurikulum baru di sekolah.

Penelitian dari Pak et al. (2020, 4) berjudul “*The Adaptive Challenges of Curriculum Implementation: Insights for Educational Leaders Driving Standards-Based Reform*” menyatakan bahwa perubahan kurikulum menimbulkan jauh lebih dalam dari sekadar tantangan teknis melainkan adanya kompleksitas tantangan adaptif yang memerlukan adanya kepemimpinan adaptif pula. Pak et al (2020,12) meyakini bahwa banyak yang dapat dipelajari dari kinerja para pemimpin di dunia pendidikan yang mengakui kompleksitas adaptif dari sebuah perubahan kurikulum. Pemimpin di sebuah institusi pendidikan perlu secara proaktif mencari untuk mengubah perilaku kepemimpinan mereka untuk memperhitungkan kompleksitas ini.

Dari kedua penelitian di atas, penulis melihat ada hal yang menarik antara perubahan kurikulum dan strategi kepemimpinan adaptif. Penulis mengharapkan dengan menggunakan metode penelitian kualitatif akan diperoleh hasil penelitian yang lebih mendalam, detail dan rinci mengenai hal tersebut. Penelitian dilakukan pada

jenjang SMP dan penulis memilih SMP XYZ sebagai subyek penelitian. Di sekolah tersebut tersebut terdapat 1 kepala sekolah dan 5 orang guru yang mengajarkan kurikulum baru ini dengan keberagaman dari segi usia, latar belakang pendidikan, kecakapan dan lama mengajar.

Pemilihan sekolah ini dikarenakan beberapa alasan, yaitu: pertama, persiapan penerapan kurikulum dilakukan di tengah masa pandemi *Covid-19* dimana para guru masih bekerja dari rumah. Sekolah XYZ pada November 2020 menandatangani sebuah MoU dengan Lembaga *Pearson Edexcel*, yang menandakan dimulainya kerjasama antara kedua belah pihak. SMP XYZ pada tahun ajaran 2021/2022 secara resmi mulai menggunakan kurikulum *Pearson Edexcel* secara bertahap hanya untuk beberapa mata pelajaran saja, yaitu mata pelajaran matematika, Bahasa Inggris, sains dan ekonomi. Kedua, kurikulum *Pearson Edexcel* merupakan kurikulum internasional pertama yang diterapkan di SMP XYZ setelah sebelumnya menggunakan kurikulum nasional. Ketiga, SMP XYZ belum menjadi sekolah internasional secara resmi namun sudah berupaya menerapkan kurikulum internasional dalam pembelajarannya. Keempat, adanya resistensi dari guru-guru terkait perubahan kurikulum yang dilakukan. Resistensi timbul oleh karena adanya kesenjangan kompetensi guru yang belum pernah mengajar kurikulum internasional terhadap kurikulum *Pearson Edexcel*, guru-guru memasuki sekolah dengan perjanjian kerja untuk mengajar kurikulum nasional sehingga mereka merasa terkejut ketika dipaparkan akan adanya perubahan. Resistensi yang muncul apabila tidak ditangani maka akan berdampak baik kepada guru maupun kepada murid, misalnya guru tidak sepenuhnya siap mengajar, guru salah

mengajar atau tidak sesuai dengan sasaran kurikulum. Kelima, ketidakpercayaan diri dari guru-guru. Hal ini disebabkan karena tidak seluruh kelima guru yang akan mengajarkan kurikulum tersebut fasih berbahasa Inggris, padahal materi dari kurikulum disediakan sepenuhnya dalam Bahasa Inggris.

Pada penelitian ini, penulis ingin melihat dan meneliti lebih dalam tentang strategi kepemimpinan adaptif dalam mempersiapkan perubahan kurikulum yang sejalan dengan nilai kristiani di SMP XYZ. Fokus peneliti adalah untuk melihat strategi kepemimpinan adaptif yang digunakan dalam menyelaraskan perubahan kurikulum dengan nilai-nilai Kristiani di SMP XYZ. Pemimpin SMP XYZ secara sengaja memilih untuk menerapkan kepemimpinan adaptif untuk secara efektif mengatasi dan menavigasi tantangan yang menyertai perubahan kurikulum ini. Pendekatan ini dimaksudkan untuk memastikan bahwa kurikulum baru tidak hanya memenuhi standar pendidikan tetapi juga tetap setia pada prinsip-prinsip Kristiani institusi dan setiap guru dapat berbagian aktif dalam menghadapi perubahan kurikulum.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Pada penelitian ini, permasalahan diidentifikasi sebagai berikut:

1. SMP XYZ yang belum menjadi sekolah internasional namun sudah merubah kurikulum ke kurikulum internasional.
2. Resistensi dari para guru karena berdasarkan perjanjian kerja yang ada, mereka bekerja untuk mengajarkan kurikulum nasional.



3. Ketidakpercayaan diri para guru yang belum sepenuhnya fasih berbahasa Inggris.

### **1.3. Batasan Masalah**

Mengingat luasnya permasalahan maka penelitian ini dibatasi oleh beberapa hal berikut:

1. Kepemimpinan adaptif sebagai strategi kepemimpinan dalam menghadapi perubahan kurikulum.
2. Subjek penelitian dibatasi pada pimpinan SMP XYZ dalam hal ini kepala sekolah beserta para guru yang mengampu mata pelajaran yang diganti menggunakan Kurikulum *Pearson Edexcel*.

### **1.4 Rumusan Masalah**

Berikut rumusan permasalahan dalam penelitian ini:

1. Bagaimana praktik kepemimpinan adaptif di SMP XYZ?
2. Bagaimana implementasi kepemimpinan adaptif kepala sekolah dalam proses perubahan kurikulum di SMP XYZ?
3. Bagaimana kepala sekolah memaksimalkan peran guru dalam proses perubahan kurikulum di SMP XYZ?

### **1.5 Tujuan Penelitian**

Mengacu pada rumusan masalah maka tujuan dari penelitian ini adalah

Sebagai berikut:

1. Mengetahui praktik kepemimpinan adaptif di SMP XYZ.

2. Mengidentifikasi peran kepala sekolah sebagai pemimpin dalam mengimplementasikan strategi kepemimpinan adaptif dalam proses perubahan kurikulum di SMP XYZ.
3. Mengidentifikasi peran guru dalam proses perubahan kurikulum di SMP XYZ.

### **1.6 Manfaat Hasil Penelitian**

#### **1. Manfaat Praktis**

Hasil penelitian sebagai masukan bagi pimpinan yayasan akan pentingnya peran kepemimpinan kepala sekolah dalam mempersiapkan guru-guru untuk menghadapi perubahan kurikulum. Selain bagi SMP XYZ sendiri, hasil penelitian ini dapat menjadi rekomendasi bagi sekolah – sekolah dalam menghadapi perubahan kurikulum melalui implementasi kepemimpinan adaptif.

#### **2. Manfaat Teoritis**

Memberikan sumbangan pemikiran dalam memperkaya wawasan para guru dan pimpinan sekolah dalam menerapkan kepemimpinan adaptif sebagai strategi dalam menghadapi perubahan kurikulum di sekolah .

### **1.7 Sistematika Penulisan**

Laporan penelitian ini terdiri dari enam bab. Adapun isi dari bab pertama berisi uraian latar belakang tentang perubahan kurikulum, hasil penelitian terdahulu tentang terkait kepemimpinan adaptif dan perubahan kurikulum, serta kekhasan dari SMP XYZ. Selanjutnya identifikasi masalah dari fenomena di SMP XYZ menjadi dua batasan masalah dan tiga rumusan masalah. Kemudian menjelaskan

tentang tujuan penelitian, manfaat penelitian yang terbagi menjadi dua bagian yaitu manfaat teoritis dan manfaat praktis serta ditutup dengan sistematika penulisan.

Bab dua pada penelitian ini mengkaji tentang kepemimpinan adaptif, strategi kepemimpinan, budaya organisasi dan SMP XYZ. Informasi pada bab dua ini diperoleh dari studi literatur, buku, jurnal penelitian terkait.

Kemudian dalam bab tiga akan dipaparkan kajian mengenai kepemimpinan adaptif dari perspektif Kristen, bagaimana pentingnya peran pemimpin dalam mengarahkan pengikutnya demi mempersiapkan diri menghadapi perubahan.

Selanjutnya pada bab empat akan membahas metode penelitian yang digunakan yaitu penelitian kualitatif dengan studi kasus melalui proses wawancara 1 orang kepala sekolah dan 5 orang guru SMP XYZ yang menggunakan kurikulum Pearson Edexcel sejak tahun pelajaran 2021/2022 dan observasi pada implementasi kurikulum sampai dengan tahun pelajaran 2023/2024. Penulis juga menjelaskan tempat, waktu dan subyek penelitian, prosedur penelitian, latar penelitian, analisa data serta pengecekan keabsahan data.

Kemudian pada bab lima membahas tentang analisis data dari wawancara yang diperoleh dikaitkan terhadap rumusan masalah. Langkah yang dilakukan dalam analisis data meliputi mereduksi data melalui proses koding. Koding yang dilakukan dimulai dari koding terbuka, koding aksial dan koding selektif. Selanjutnya proses menentukan tema dan sub tema untuk menjawab pertanyaan pada rumusan masalah.

Terakhir bab enam memaparkan kesimpulan yang didapat dari hasil analisis dan pembahasan pada bab lima kemudian implikasi manajerial dan memberikan saran perbaikan untuk penelitian selanjutnya.

