



## ANALISIS ENAM KETERAMPILAN INTI KEPEMIMPINAN DALAM PENGEMBANGAN ORGANISASI PEMBELAJARAN

Mohamad Najib<sup>1)</sup>, Aan Komariah<sup>2)</sup>, Asep Suryana<sup>3)</sup>

Universitas Pendidikan Indonesia, Jawa Barat, Indonesia

Correspondence: E-mail: [mohamadnajib@student.upi.edu](mailto:mohamadnajib@student.upi.edu)

### ABSTRACTS

*The 21st century is a global economic era that demands open competition. Therefore, in order to survive in the 21st century, the younger generation is required to have core skills that can overcome severe challenges. At the same time, individuals and organizations associated with educational institutions need to improve competencies both individually and organically. This paper will analyse how the core skills of leadership implemented in SMP Muhammadiyah 8 Bandung. The research method used is descriptive research method learning organization with qualitative approach. The discussion is done by triangulation of data from interview, documentation, and observation. This research found some thing that is, the need of develearning organizationpmnt of learning organization to support the core skill of student leadership in school. Learning organization is a hallmark of 21st century organization, consisting of 4 core components namely; (1) Organization, (2) Individual, (3) Knowledge, (4) Technolearning organizationgy. The four components described in several sub-systems are clearing organizationseely related to the key to the implementation of 21st century core education skills in schools. Both are strongly influenced by organizational leaders' understanding of the process in detail in enhancing the effectiveness of individual teacher roles and groups within the organization. The organizational ability to survive is largely determined by the desire of individuals in change, it is strongly influenced by leaders who have far-sighted visions, who become agents of change, and are aware of the evolving state of the environment.*

**Keyword:** *agent of change, leadership core skill, learning organization*

© 2019 Tim Pengembang Jurnal UPI

### ARTICLE INFO

**Article History:**

Received 11 July 2019

Revised 20 August 2019

Accepted 25 September 2019

Available online 30 October 2019

## 1. PENDAHULUAN

Memasuki abad 21 dunia bertransformasi menjadi tidak terbatas di mana teknologi tidak hanya dapat menciptakan lapangan kerja baru tetapi juga sangat mungkin menggantikan tenaga manusia. Beberapa riset yang sudah terpublikasi banyak mengatakan ada faktor keterampilan penting yang diperlukan siswa saat ini untuk menghadapi dan bersaing dalam ekonomi global. Istilah keterampilan inti abad ke-21 mengacu pada seperangkat pengetahuan, keterampilan, kebiasaan kerja, dan karakter yang diyakini oleh pendidik, aktivis pendidikan, profesor perguruan tinggi, pengusaha, dan lain-lain, menjadi sangat penting bagi kesuksesan di dunia saat ini, khususnya dalam program lembaga pendidikan. Secara umum, keterampilan abad 21 dapat diterapkan di semua bidang subjek akademik, dan di semua latar belakang pendidikan, karier, dan lingkungan di sepanjang kehidupan siswa. Perlu digaris bawahi bahwa konsep “keterampilan inti abad 21” mencakup pada pengetahuan dan keterampilan yang luas dan tidak berbentuk yang tidak mudah didefinisikan dan belum dikategorikan secara resmi.

Salah satu penggagas keterampilan inti di Indonesia British Council menyadari hal tersebut menjadikan tantangan pada saat generasi muda duduk di bangku sekolah. Tantangan utamanya adalah bagaimana generasi muda sedapat mungkin menguasai pendidikan yang diberikan sebagai bekal utama dalam memasuki dunia pasar tenaga kerja. Dengan hadirnya di lebih dari 100 negara di seluruh dunia termasuk Indonesia. Dalam dunia pendidikan di Indonesia sendiri British Council telah mencapai reputasi untuk mengubah pendidikan internasional melalui program inovatif untuk dapat disisipkan dalam kurikulum yang berlaku di negara ini.

Konsep yang disebutkan diatas sejalan dengan Peraturan Presiden Republik Indonesia nomor 87 Tahun 2017 tentang penguatan pendidikan karakter. Dalam menghadapi Indonesia Emas pada tahun

2045 pendidikan karakter menjadi sangat penting. Dengan demikian fokus pada mempersiapkan generasi muda dengan kemampuan belajar yang mendalam sangatlah mendukung program pemerintah tersebut. Oleh karenanya lembaga pendidikan dituntut memupuk keterampilan inti siswa secara seimbang. Keterampilan yang diidentifikasi oleh para peneliti pendidikan abad 21 sebelumnya, adalah hal yang ingin penulis lakukan penelitian. Menyasar enam keterampilan inti yang diusung oleh British Council, namun penulis akan secara lebih spesifik kearah keterampilan kepemimpinan. Titik awal, sudah tentu adalah keterampilan dasar, membaca, menulis, berhitung, dan, yang paling penting adalah ‘kemampuan dalam belajar secara mendalam atau yang lebih dikenal dengan deep learning. Oleh karena itu seorang guru memerlukan fleksibilitas, kemampuan memecahkan masalah dan mengambil keputusan, mampu beradaptasi, berpikir, kreatif, organisasi pembelajaran-diri, dan memiliki kapasitas refleksi (Council, 2016). Berkaitan dengan itu, penelitian ini akan melihat keberhasilan proses implementasi kurikulum di SMP Muhammadiyah 8 Bandung yang dalam hal ini sudah atau sedang bergerak menuju penyisipan nilai-nilai Keterampilan Inti, khususnya keterampilan yang mengarah pada pembentukan kepemimpinan siswa.

SMP Muhammadiyah 8 Bandung adalah sebuah lembaga sekolah Islam fullday yang pembelajarannya sudah terintegrasi pada seluruh kegiatan belajar mengajar. Dengan slogan TRA atau Teaching Respect For All, SMP Muhammadiyah 8 Bandung merupakan sekolah yang dibina komisi nasional UNESCO Indonesia untuk menerapkan pendidikan ramah, damai, anti kekerasan bagi seluruh peserta didiknya. Mengembangkan program kerjasama dengan Prodi Fisika UPI Bandung dan Universitas Shizuoka Jepang untuk menyelenggarakan kelas Engineering STEM (Science, Technology, Engineering dan Math). Program ini adalah model kolaboratif

dalam pembelajaran sains, teknologi, rekayasa dan matematika. Melalui program ini, peserta didik berkesempatan untuk belajar ke Jepang dengan program bernama STEM-Camp yang diselenggarakan secara rutin setiap tahun.

Penelitian ini terfokus pada aplikasi keterampilan inti yang di sosialisasikan oleh British Council dan Learning Organization. Sesuai dengan masalah yang diteliti, tujuan khusus dalam penelitian ini adalah (1) untuk mengetahui apakah SMP Muhammadiyah 8 Bandung menerapkan enam keterampilan inti kepemimpinan dari British Council, (2) untuk menganalisa apakah learning organization Enam Keterampilan Inti British Council

Lembaga British Council telah secara langsung membahas pengembangan keterampilan baru untuk generasi muda terutama melalui pengembangan dan penyediaan layanan dukungan untuk para guru dan pimpinan sekolah. Di dalam area kerja tersebut, mereka telah mempertemukan pemikiran dan praktik internasional dalam keterampilan dan kompetensi inti, yang dipandang sebagai alat terbaik untuk mempersiapkan generasi muda ke depan.

British Council saat ini sedang mensosialisasikan pelatihan kurikulum Core Skills di seluruh dunia. Seperti yang didefinisikan oleh British Council, "Keterampilan Inti atau Core Skill adalah keterampilan penting yang dibutuhkan generasi muda abad ke-21 agar dapat sepenuhnya siap menghadapi kehidupan dan bekerja dalam ekonomi global".

Program Core Skills telah dikembangkan oleh British Council dalam hubungannya dengan para ahli pendidikan dan ini berfokus pada keterampilan berikut:

1. Critical thinking and problem solving - mempromosikan pemikiran mandiri yang menghasilkan baru dan ide inovatif dan memecahkan masalah; mencerminkan

secara kritis pengalaman dan proses belajar dan membuat keputusan yang efektif

2. Collaboration and communication - membina komunikasi yang efektif (lisan dan tulisan); aktif mendengarkan dan terlibat dengan orang lain di lingkungan yang beragam dan multi bahasa dan memahami secara lisan dan komunikasi non verbal; mengembangkan kemampuan untuk bekerja di berbagai tim internasional, termasuk belajar dari dan berkontribusi terhadap pembelajaran orang lain, dengan asumsi tanggung jawab bersama, bekerja sama, memimpin, mendelegasikan dan berkompromi untuk menghasilkan gagasan dan solusi baru dan inovatif.

3. Creativity and imagination - mempromosikan kewirausahaan ekonomi dan sosial; membayangkan dan mengejar ide baru, menilai nilai, mengembangkan inovasi dan rasa ingin tahu.

4. Citizenship - mengembangkan warga aktif dan sadar secara global yang memiliki keterampilan, pengetahuan dan motivasi untuk mengatasi masalah kelestarian manusia dan lingkungan dan bekerja menuju dunia yang lebih adil dengan semangat saling menghormati dan dialog terbuka; mengembangkan pemahaman tentang apa artinya menjadi warga negara mereka negara sendiri dan nilai negaranya sendiri.

5. Digital literacy - mengembangkan keterampilan untuk menemukan, memperoleh dan mengkomunikasikan pengetahuan dan informasi dalam ekonomi global; menggunakan teknologi untuk memperkuat, memperluas dan memperdalam pembelajaran melalui internasional kolaborasi.

6. Student leadership and personal development - mengenali pentingnya kejujuran dan empati; mengenali kebutuhan dan keamanan orang lain; membina ketekunan, ketahanan dan kepercayaan diri; Menjelajahi kepemimpinan, pengaturan diri dan tanggung jawab, kesehatan pribadi dan

kesejahteraan, karir dan keterampilan hidup; belajar belajar dan belajar seumur hidup.

Beberapa penelitian sebelumnya yang menyerupai tema yang penulis angkat adalah penelitian dari jurnal dengan judul “perubahan paradigma dalam organisasi belajar di abad 21” (Abad, Fakhruddin, Ananda, & Istiningsih, 2013). Secara garis besar jurnal ini membahas perubahan paradigma di abad 21 ini sebagai akibat perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang antara lain mengakibatkan ba- tas-batas antar negara dan budaya semakin tidak jelas sehingga memperluas dan memperkuat globalisasi berbagai aspek kehidupan manusia. Pembahasan secara induktif dan deduktif diarahkan pada organisasi pendidikan dengan kesimpulan bahwa lembaga pendidikan juga perlu peka terhadap perubahan yang terjadi di sekitarnya termasuk di seluruh dunia serta melakukan penyesuaian dalam pengelolaan dan kepemimpinan dengan menerapkan prinsip - prinsip organisasi belajar. Jurnal lainnya yaitu yang ditulis oleh Maguni Wahyudin di jurnal *Al – Ta’dib* yang membahas proses belajar yang terjadi dalam tingkat individu, tim/ kelompok dan organisasi harus dilakukan secara efektif dalam rangka meningkatkan kemampuan kompetisi organisasi, kemampuan menghadapi segala perubahan lingkungan organisasi serta kemampuan mengintegrasikan diri dengan organisasi lainnya. *Learning organization* (organisasi pembelajaran) merupakan salah satu ciri organisasi abad 21, karena organisasi yang demikian mampu menjawab tantangan yang dihadapi sekaligus menjamin terciptanya kehidupan dan kelangsungan organisasi. Organisasi yang memiliki keunggulan di masa depan akan menjadi organisasi yang senantiasa menumbuhkan komitmen dan kapasitas belajar anggotanya pada semua tingkat organisasi. Hidupnya struktur formal organisasi tergantung kedekatannya dengan jaringan-jaringan informal. Pimpinan organisasi yang telah berpengalaman

mengetahui dan mempelajari bagaimana bekerja dengan organisasi formal. Pemahaman pimpinan organisasi tentang perincian proses yang terlibat dalam jaringan sosial akan meningkatkan efektifitas peran dari individu-individu dalam organisasi. Kapabilitas organisasi untuk beradaptasi dengan dinamika lingkungan dan kapabilitas untuk berubah dan berkembang, akan sangat ditentukan oleh agen perubahan yang ada dalam organisasi. Dalam kondisi ini diperlukan kehadiran seorang pemimpin yang memiliki visi jauh kedepan, kepemimpinan yang memiliki *sense of change* yang tinggi, pemimpin yang sadar akan posisinya ditengah tengah lingkungan yang terus berubah.

Selain itu ada pula jurnal dengan judul “Melalui Pendidikan menjawab tantangan persaingan global” merupakan jurnal sebelumnya yang mengangkat tema keterampilan inti kepemimpinan abad 21. Secara garis besar jurnal ini mengangkat konteks globalisasi, yang menganalisa pemahaman anak didik yang perlu membuka wawasan secara global sehingga dapat menjaga eksistensi dengan segala persoalan dunia. Setidaknya ada empat point penting dalam jurnal tersebut yang penulis temukan, diantaranya:

1. Modernisasi pendidikan dapat dilakukan dengan lebih cepat melalui penentuan kebijakan yang sesuai dengan tuntutan perubahan.

2. Globalisasi memaksa perumus kebijakan harus melakukan adaptasi yang terus menerus dalam menetapkan kebijakannya agar selalu antisipatif dengan perkembangan aspirasi masyarakat.

3. Agar kebijakan pendidikan bergayut dengan aspirasi masyarakat, maka praktik pendidikan harus dimodernisasikan melalui proses rekonstektualisasi pendidikan, serta rekonstruksi pendidikan.

4. Ada tiga area penting untuk dilakukan rekonstruksi pendidikan, yakni rekonstruksi kurikulum pendidikan, rekonstruksi

organisasi pendidikan, dan rekonstruksi kepemimpinan pendidikan.

## 2. METODE PENELITIAN

Untuk mengetahui apakah SMP Muhammadiyah 8 Bandung menyisipkan keterampilan inti kepemimpinan *British Council* dan kontribusi *learning organization* terhadap penyisipan enam keterampilan inti tersebut, penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif.

Teknik pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini ada empat mengikuti Sugiyono (2016, hlm. 309) yaitu: (1) teknik observasi, digunakan untuk mengumpulkan data berupa profil kegiatan SMP Muhammadiyah 8 Bandung; (2) teknik wawancara, digunakan untuk mengumpulkan data dari kepala sekolah, guru, dan kabid P3TK Dinas Pendidikan Kota Bandung; (3) teknik dokumentasi, digunakan untuk mengumpulkan data/ berkas yang berkaitan dengan kegiatan siswa SMP Muhammadiyah 8 Bandung; dan (4) teknik triangulasi (gabungan), digunakan untuk mengetahui data yang diperoleh konvergen (meluas), tidak konsisten atau kontradiksi. Melalui teknik triangulasi, maka data yang diperoleh akan lebih konsisten, tuntas, dan pasti.

Lokasi yang dijadikan objek penelitian adalah sekolah yang kepala dan beberapa wakil gurunya telah mengikuti workshop core skills di British Council. Sehingga diharapkan bisa memperlancar proses penelitian. Adapun lokasi penelitian dilaksanakan di SMP Muhammadiyah 8, Jl. Kadipaten Raya No 4-6 Antapani Kidul, Antapani, Kota Bandung, Jawa Barat 40291.

Wawancara dilakukan dalam bentuk wawancara tatap muka secara mendalam terhadap 1 orang kepala sekolah, dan 1 orang kepala bidang P3TK Kota Bandung, serta dengan 8 orang guru dengan teknik wawancara FGD (Focus Group Discussion) yang dibagi menjadi tiga kelompok terpisah, yaitu mulai tanggal 21 Mei, sampai dengan 23 Mei.

Wawancara yang dilakukan dalam penelitian ditujukan kepada narasumber yang diantaranya adalah kepala sekolah, dan guru pengajar SMP Muhammadiyah 8 Bandung yang telah tersertifikasi oleh British Council kaitan pelatihan 6 core skills.

## 3. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dalam penelitian yang dilakukan di SMP Muhammadiyah 8 Bandung, peneliti menemukan, bahwa manajemen sekolah menekankan bahwa keberhasilan penerapan dari enam keterampilan inti British Council adalah ketika siswa menguasai dengan baik keterampilan inti itu sendiri sekaligus menguasai mata pelajaran akademik yang menjadi inti kurikulum yang berlaku yaitu kurikulum 2013 revisi.

Sekolah meminta kepada setiap pengajar untuk dapat menanamkan karakter pada siswa menjadi (1) pemikir kritis dan pemecah masalah, (2) dapat berkolaborasi dan handal dalam berkomunikasi, (3) kreatif dan imajinatif, (4) mencintai dan bangga atas tanah air, (5) melek teknologi dan informasi, (6) berjiwa pemimpin dan pembelajar. Meskipun begitu, kepala sekolah mengakui bahwa kurikulum yang disisipkan dengan 6 keterampilan inti British Council belum secara resmi mewakili kurikulum sekolah, baru diuji cobakan pada beberapa guru yang memang mengikuti pelatihan di British Council secara langsung. Hal itu sejalan dengan konsep pendidikan yang sudah dicanangkan oleh pemerintah kota Bandung, yaitu pendidikan karakter Bandung Masagi.

Menurut kabid pembinaan dan pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan kota Bandung konsep pendidikan ini merupakan model pendidikan karakter yang sesuai dengan budaya hidup suku Sunda. Pendidikan karakter Bandung Masagi yaitu implementasi sebuah model pendidikan karakter berbasis kearifan lokal, yang dirumuskan oleh dinas pendidikan kota Bandung. Yakni merupakan model pendidikan karakter sesuai pandangan hidup budaya paripurna, kokoh, dan ajeg, menuju kesempurnaan.

Kata masagi itu sendiri dalam bahasa sunda berarti paripurna atau kokoh menuju kesempurnaan. Bandung masagi mengandung empat prinsip utama masyarakat sunda dalam mengimplementasikan kehidupannya, yaitu silih asih (hubungan kemanusiaan), silih asah (mencerdaskan), silih asuh (membimbing), dan silih wawangi (berkomunikasi positif). Kabid p3tk menekankan bahwa prinsip – prinsip tersebut diwujudkan ke dalam empat program utama, yaitu cinta agama, jaga budaya, bela negara, dan cinta lingkungan. Model pendidikan karakter bandung masagi merupakan konsep pembentukan karakter agar anak – anak bandung memiliki pijakan akar jati diri kearifan lokal dan kompetensi abad 21, karena kondisinya tengah menatap sebuah era baru. Ini sesuai dengan kondisi bandung yang terus berkembang dan diiringi dengan sumber daya manusia berkompetensi, adapun tujuan bandung masagi untuk membentuk karakter seseorang menjadi kuat dengan asupan makan bergizi, cerdas karena diberi makan ilmu dan akhlak melalui asupan spiritual.

Temuan yang disajikan oleh penulis setelah melakukan penelitian menunjukkan bahwa dalam rangka menyelaraskan kurikulum pimpinan yang mengatur sistem sekolah di smp muhammadiyah 8 bandung mengakui bahwa satu–satunya cara untuk meningkatkan hasil prestasi siswa adalah dengan meningkatkan cara pengajaran: pembelajaran terjadi ketika siswa dan guru berinteraksi, dan dengan demikian meningkatkan pembelajaran berarti meningkatkan kualitas interaksi tersebut. Mereka telah memahami bagaimana cara mengarahkan yang efektif dalam mencapai praktik pelatihan dan pembinaan untuk mencapai tujuan. Kepala sekolah smp m 8 bandung berusaha keras untuk terus meramu pembelajaran agar dapat berjalan sesuai dengan visi misi yang diemban.

Dalam kegiatan sehari – hari tugas guru terbagi menjadi beberapa bagian, dari mulai tugas kedinasan sebagai guru yang berada di bawah naungan dinas pendidikan,

dari mulai tugas administratif, tugas mengajar, dan lain sebagainya. Ada juga tugas sebagai guru yang berada di yayasan muhammadiyah, dari mulai kegiatan keagamaan sampai kegiatan pengembangan yang kaitannya dengan pendidikan sekolah yang sudah tersusun dalam program perencanaan kegiatan, tentu tujuannya adalah untuk mensukseskan visi misi sekolah.

Analisis peneliti melalui wawancara yang dilakukan, ditemukan bahwa di smp muhammadiyah 8 bandung, bahwa mereka memiliki bukti bahwa proyek yang mereka garap di sekolah memiliki efek positif pada sikap dan motivasi guru, dan ada banyak contoh dalam studi kasus tentang partisipasi yang digambarkan sebagai motivasi dan pengembangan: “ kami belajar antara satu dengan yang lain, saling berbagi masalah dan saling mengingatkan satu sama lain, subjek menjadi lebih menyenangkan dan terasa lebih lugas. Itu memperkaya guru satu dan yang lainnya”. Guru lain mengatakan “kolaboratif muncul berpengaruh dalam menumbuhkan rasa kontrol dan kepemilikan kreatif”: i) membangun bersama fokus proyek, ii) terlibat dalam proses penyelidikan siklus dan iii) peluang yang ditawarkan untuk kolaborasi terstruktur. Dalam kasus – kasus tertentu peran pemimpin seringkali memberikan rangsangan oleh keterlibatan dalam mengembangkan profesionalitas guru.

Arahan pimpinan smp muhammadiyah 8 bandung yang mengarah pada kerja kolaboratif yang bersifat terbuka membuatnya lebih efektif dalam menghasilkan perubahan kepemilikan guru, meskipun kami belum membandingkan kedua model secara empiris. Apa yang kami perdebatkan adalah bahwa sekolah-sekolah dan aliansi dalam penelitian kami tampaknya berjuang dengan cara memobilisasi bukti dan pembelajaran yang dihasilkan oleh proyek pembelajaran secara kolaboratif mereka sehingga berdampak pada para guru yang tidak terlibat langsung. Meskipun kelompok kerja melakukan beberapa kegiatan diseminasi, kegiatan ini tidak secara umum mencerminkan fitur cpd

yang efektif. Akibatnya, kelompok guru yang lebih luas tidak terlibat dalam proses pembelajaran profesional dan tidak mengembangkan pemahaman mendalam tentang, dan komitmen terhadap, cara-cara kerja yang baru. Sehingga menurut pandangan penulis, sekolah perlu bekerja keras untuk menyelaraskan kurikulum dengan seluruh guru dan staff.

Pemberdayaan (empowerment) merupakan hal yang sangat penting dalam sebuah organisasi, salah satu indikator organisasi yang sehat adalah bila didalamnya terdapat individu – individu yang bersemangat. Untuk menciptakan empowerment dalam organisasi perlu dibangun self concept, self esteem, dan self talk individu. Individu perlu merasa berharga, berguna, mempunyai pandangan positif mengenai karir, tugas, dan pekerjaannya, serta selalu mempunyai ungkapan – ungkapan yang positif dalam self dialognya. Terdapat cukup banyak sumber pengetahuan di lingkungan sekolah yang dapat digunakan untuk mendukung pembelajaran sekolah dan mendukung perkembangan anak dari smp ke sma atau sekolah lanjutan lainnya. Sumber ilmu pengetahuan tidak hanya didapat dari guru atau orang tua saja, tetapi dapat juga dari penjaga sekolah, ibu kantin, supir sekolah, petugas kebersihan, atau bahkan staf atau karyawan dari lembaga – lembaga lain disekitar sekolah. Sumber pengetahuan tertanam pada kultur nasional dan kultur etnis, dalam riwayat keluarga, dan dalam pengalaman semua anggota keluarga. Selain itu, budaya populer merupakan pengaruh penting pada sumber pengetahuan anak-anak itu sendiri.

Selaku pemimpin bertanggung jawab membangun organisasi yang memungkinkan setiap orang dapat mengembangkan kemampuannya memahami kompleksitas dan visi serta memperbaiki model mental. Singkatnya, pemimpin bertanggung jawab atas terjadinya proses pembelajaran dalam organisasi. Dengan demikian, pemimpin ber-

fungsi lebih sebagai perancang, guru, dan pelayan. Kesan bahwa pemimpin adalah pakar, penunjuk arah, dan pengendali berubah menjadi katalisator, penyalur/pembagi informasi, dan koordinator. Selain itu, pemimpin dalam learning organization perlu memberikan kepercayaan kepada bawahannya untuk bertanggung jawab sesuai dengan kewenangan yang diberikan. Pemimpin harus memberi kesempatan kepada individu untuk mengembangkan kreatifitasnya, belajar memimpin dirinya sendiri sebagai bagian dari kaderisasi kepemimpinan organisasi. Kepemimpinan seperti ini, di samping membangun rasa memiliki terhadap organisasi, tanggung jawab terhadap organisasi, juga setiap saat dapat memungkinkan terjadinya alih kepemimpinan.

Untuk melaksanakan kurikulum dan penilaian yang efektif sekolah smp muhammadiyah 8 bandung telah menunjukkan komitmennya untuk melaksanakan pembelajaran berbasis proyek dengan konsep tematik yang terintegrasi, dengan melibatkan siswa lebih jauh sebagai mitra untuk merancang sebuah proyek disekolah. Komitmen sekaligus serangkaian praktik yang sudah dilakukan ini merupakan hasil dari keterlibatan sekolah dalam kegiatan (project) riset dan pengembangan yang dilakukan bersama dosen asal fakultas pendidikan fisika upi.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dalam penelitian, guru – guru smp m 8 terus berupaya untuk membangun pengetahuan melalui ide – ide dan proses yang inovatif untuk memenuhi kebutuhan organisasi. Sebagai contoh, di smp 8 muhammadiyah 8 bandung, tim guru yang mengerjakan proyek karumi (kajian rutin mingguan) telah melakukan tahap mengidentifikasi siswa mereka ketika membutuhkan lebih banyak paparan kepada para siswa sehingga mereka sebagai tim. Menyoroti tantangan mendasar untuk model: berkolaborasi yang terstruktur dengan baik mungkin efektif dalam meningkatkan kebebasan guru untuk membuat perubahan yang

direkam dengan bukti yang dibuat, tetapi ketika mencoba untuk melibatkan staf tata untuk terlibat dalam pembelajaran misalnya, mereka tidak berhasil. Para staff yang belum terlibat langsung dalam kolaboratif tidak memiliki kesempatan yang sama untuk bias terlibat dalam pembelajaran profesional, sehingga kurang mementingkan perubahan yang sama. Salah satu solusi untuk tantangan ini adalah dengan menyatakan bahwa semua staf harus terlibat dalam proyek kolaboratif dan bahwa pembuat kebijakan dan pemimpin sekolah di smp muhammadiyah 8 bandung dapat menemukan sumber daya dan kapasitas yang dibutuhkan untuk membuat ini berjalan bersama. Namun, kenyataannya adalah bahwa sekolah belum memiliki sumber daya yang sama rata, membuat pendekatan semacam itu tidak mungkin. Sehingga, peneliti berpendapat dalam bagian berikutnya bahwa inovasi yang efektif dan berkelanjutan yang melibatkan berbagai guru yang luas perlu didukung pengembangan dan pembelajaran profesi berkelanjutan (cpd), sehingga pembelajaran dan bukti yang dihasilkan dari pembelajaran berbasis proyek dapat disintesis dan disematkan di sekolah-sekolah melalui cpdl agar memiliki dampak yang lebih luas. Mungkin tidak realistis bagi semua guru dan staf di sekolah untuk terlibat secara langsung, tetapi ada bukti bahwa sekolah memiliki waktu dan kapasitas yang diperlukan untuk merancang dan menerapkan cpd berkualitas tinggi yang melibatkan semua staf, bahkan jika secara konsisten yang saat ini mereka lakukan ini bervariasi. Arahan pimpinan smp muhammadiyah 8 bandung yang mengarah pada kerja kolaboratif yang bersifat terbuka membuatnya lebih efektif dalam menghasilkan perubahan kepemilikan guru, meskipun kami belum membandingkan kedua model secara empiris. Apa yang kami perdebatkan adalah bahwa sekolah-sekolah dan aliansi dalam penelitian kami tampaknya berjuang dengan cara memobilisasi bukti dan pembelajaran yang dihasilkan oleh proyek pembelajaran

secara kolaboratif mereka sehingga berdampak pada para guru yang tidak terlibat langsung. Meskipun kelompok kerja melakukan beberapa kegiatan diseminasi, kegiatan ini tidak secara umum mencerminkan fitur cpd yang efektif. Akibatnya, kelompok guru yang lebih luas tidak terlibat dalam proses pembelajaran profesional dan tidak mengembangkan pemahaman mendalam tentang, dan komitmen terhadap, cara-cara kerja yang baru. Sehingga menurut pandangan penulis, sekolah perlu bekerja keras untuk menyelaraskan kurikulum dengan seluruh guru dan staff.

Dalam menerapkan keterampilan inti abad 21, kepala sekolah membuat satu tim khusus pengembangan kurikulum sekolah. Salah satunya yaitu dengan pembelajaran berbasis proyek. Selain untuk memberikan pembiasaan dalam keterampilan inti, tim ini juga bertanggung jawab dalam mengembangkan staff pengajar yang terlibat didalam proses pembelajaran berbasis proyek. Sebab hal ini sangat memungkinkan guru untuk saling belajar, dengan pola kerjasama antar guru, mereka dituntut untuk saling berbagi ilmu dan informasi sehingga cara pimpinan dalam menyampaikan instruksi ini terbantu dengan cara mereka menjalankan proyek pembelajaran masing – masing. Lembaga sekolah di abad 21 tidak bisa lagi beroperasi sebagai lembaga yang tertutup, malah sebagai lembaga pendidikan, sekolah perlu terhubung dengan dunia luar yang dapat dimaksimalkan keberadaannya. Dorongan smp muhammadiyah 8 bandung untuk membuka isolasi berasal dari kesadaran bahwa inovasi yang tercipta tidak dapat dicapai dan berkelanjutan dengan bekerja sendiri. Sebagai organisasi pembelajar, sekolah terhubung dengan berbagai komunitas dan mitra yang berada di lingkungan eksternal untuk memperkaya sumber pengetahuan mereka untuk melayani para siswa. Mereka berupaya untuk membangun dan memelihara modal yang mereka butuhkan sebagai organisasi - modal sosial, intelektual, dan pengambilan keputusan (hargreaves dan fullan, 2012) - melalui

jalinan kemitraan dan jaringan. Karena itu, smp muhammadiyah 8 bandung diselenggarakan melalui kemitraan dengan menyatukan kelompok - kelompok yang berbeda untuk mendukung dan mendorong pembelajaran termasuk siswa, guru, orang tua, dan anggota masyarakat setempat. Hubungan ini bersifat dua arah, karena sekolah bekerja melalui komunitas dan mitra lainnya dengan berkontribusi terhadap komunitas dan memperkuat tautan komunitas, tetapi juga terus memelihara hubungan komunitas. Seperti senge dkk. (2000, p. 461) berpendapat: "sebuah komunitas orang adalah tempat, berakar di biosfer, penuh dengan aktivitas, saling menghormati, dan pengakuan bahwa setiap orang di tempat itu bertanggung jawab dan bertanggung jawab satu sama lain, karena kehidupan semua saling bergantung". Orientasinya sering merupakan salah satu dari produksi bersama (kools & stoll, 2016).

Di sekolah smp muhammadiyah 8 bandung, kepala sekolah memberikan keleluasaan terhadap guru untuk menyelesaikan tuntutan pekerjaan administrasi yang cukup menyita waktu. Jawaban serupa didapat peneliti saat mewawancarai kepala bidang p3tk dinas pendidikan kota bandung, yang mengatakan bahwa guru perlu memiliki dua keahlian yang utama. Satu keahlian tentu saja dalam memberikan materi ajar kepada siswa, dan keahlian kedua adalah dalam mengerjakan tugas administrasi penunjang pembelajaran. Meskipun begitu, dinas pendidikan kota bandung dalam hal ini diwakili oleh kepala bidang p3tk memberikan keleluasaan dalam penyelesaian administrasi pendukung.

#### 4. SIMPULAN DAN REKOMENDASI

Beberapa hal yang dapat disampaikan sebagai kesimpulan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. SMP Muhammadiyah 8 Bandung sudah baik dalam menerapkan keterampilan inti British Council dalam kurikulum *local*

melalui proses metode belajar berbasis proyek dengan dilengkapi alat dan media yang menunjang didalamnya. Termasuk dalam prosesnya sudah dapat membuat perangkat alat yang membuktikan perkembangan siswa selama berproses di sekolah tersebut. Guru sebagai pendidik di sekolah tersebut sudah dapat menyiapkan unit plan, sebagai portfolio guru dalam proses pembelajarannya. Di dalam unit plan, pendidik harus mengarahkan rencana proyeknya dalam sebuah Kerangka Pertanyaan berdasarkan SK/KD yang ada dalam kurikulum. Kepala sekolah pun sudah dengan cara yang tepat dan sesuai dalam mengarahkan para guru dalam melaksanakan pembelajaran berbasis proyek. Dalam pembelajaran basis proyek di SMP M 8 Bandung, para guru sudah mampu menjadi fasilitator, pembimbing dan konsultan, sesuai dengan karakter pendidik abad 21 yaitu, pendidik sebagai fasilitator, pembimbing, konsultan, motivator, pemonitor, dan kawan bagi peserta didik.

2. Selama melakukan penelitian di SMP Muhammadiyah 8 Bandung terbukti melalui hasil dari wawancara yang dilakukan dan data dari sekumpulan literature yang diperoleh, dapat melaksanakan komponen-komponen yang menjadi karakteristik *learning organization*. Meskipun belum secara menyeluruh dan sempurna dalam pelaksanaannya. Dalam proses rutinitas keseharian guru yang diketahui melalui wawancara dan literasi kurikulum dan perencanaan sekolah, terlihat jelas bahwa pengelolaan yang dilaksanakan oleh manajemen SMP Muhammadiyah 8 Bandung sudah sesuai dengan komponen-komponen yang disebutkan sebelumnya yang menjadi karakteristik

*learning organization*. Proses belajar yang terjadi dalam tingkat individu, tim dan organisasi sudah dilakukan secara efektif dalam rangka meningkatkan kompetensi guru, kemampuan menghadapi segala perubahan lingkungan organisasi serta mampu mengintegrasikan diri dengan organisasi lain. Kepala SMP Muhammadiyah 8 Bandung sudah mampu memobilisasi guru dan staffnya dengan sangat baik dalam menumbuhkan komitmen dan kapasitas kompetensi guru disemua tingkat organisasi. Tidak ada kesan paksaan dalam setiap arahannya. Mampu mengevaluasi situasi yang terjadi dengan baik, fleksibel dalam menjalankan perencanaan dan program. Dari seluruh dokumen yang diperoleh peneliti dari pengelola SMP Muhammadiyah 8 Bandung, sudah terlihat bahwa visi misi dan perencanaan pembelajaran yang menerapkan keterampilan inti didalamnya sudah sangat baik berjalan. Salah satu yang membuktikan adalah dokumen proses belajar siswa berbasis proyek. Keberhasilan guru dalam menjalankan proses pembelajaran sekaligus menerapkan keterampilan inti didalamnya ditunjang dengan peran kepala sekolah yang mengaplikasikan Learning Organization dilingkungan sekolah SMP Muhammadiyah 8 Bandung.

Berikut ini adalah beberapa implikasi penelitian melihat kondisi dan temuan di lapangan:

1. Perlu dilakukan identifikasi secara menyeluruh dengan sangat teliti dan efektif sebagai upaya mencari peluang perubahan dari hal terkecil dan paling mungkin untuk dilakukan perbaikan atau perubahan agar tercipta penyisipan keterampilan inti dengan cara dan tujuan yang tepat. Dan rencanakan dengan matang untuk melakukan hal tersebut.
2. Dalam melaksanakan penyisipan enam keterampilan inti kepemimpinan *British Council*, kepala sekolah sebagai leader, guru dan staf sebagai pelaksana pembelajaran perlu memahami karakteristik dari dokumentasi dari mulai perencanaan, media belajar, dan sumber pendukung untuk menopang pengembangan yang terfokus pada pendalaman keterampilan inti tersebut dalam kurikulum sekolah. Peran guru dalam melaksanakan proses pembelajaran dikelas dan diluar kelas sangat menguras tenaga dan menyita waktu. Hal itu dapat diperingan dengan memaksimalkan tenaga staf tata usaha sekolah, sehingga peran guru dalam merekam perkembangan anak dalam proses belajar bisa lebih leluasa.
3. Sangat penting untuk membuat prioritas dari yang terpenting dalam pelaksanaan proses belajar. Lakukan identifikasi pelaksanaan yang sesuai dengan kebutuhan pembelajaran. Rencanakan tahapan perencanaan yang efektif guna melaksanakan aktifitas hingga beberapa

berlakukan kurikulum tematik yang terintegrasi, dimana bagian terpentingnya adalah pada keterlibatan siswa untuk merancang proses belajar mereka sendiri. Kurikulum ini menggunakan tujuan pembelajaran yang tercantum di Kurikulum Nasional sebagai pijakan awal. Kemudian topik maupun tema dikembangkan bersama-sama oleh kelompok kerja yang terdiri dari guru, staf pendukung dan siswa. Pendekatan ini membuat peran siswa dalam mengembangkan kurikulum mereka sendiri menjadi nyata dan konkrit. Staf merasa ini adalah kesempatan yang baik untuk meningkatkan rasa percaya diri siswa sekaligus mendorong mereka menjadi pembelajar yang mandiri.

pilihan hingga pilihan terburuk sekalipun untuk dijadikan alternatif.

4. Implementasikan kepemimpinan untuk pembelajar, buat pertimbangan bersama tim pengembangan kurikulum untuk membuat analisa kekuatan untuk membangun dan mengatasi hambatan dalam proses penerapan asesmen untuk pembelajaran dan tantangan dalam kurikulum. Gunakan penilaian formatif dalam proses pembelajaran sesuai kurikulum yang berlaku. Dan dalam pembelajaran perlu menciptakan tantangan dalam kurikulum pembelajaran.

Berdasarkan dari hasil penelitian terdapat beberapa saran diantaranya:

1. Penyisipan keterampilan inti Pendidikan abad 21 untuk menyiapkan generasi

## 5. DAFTAR PUSTAKA

- Abad, D. I., Fakhruddin, M., Ananda, R., & Istiningsih, S. (2013). *Perubahan Paradigma Dalam Organisasi Belajar Program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta Paradigm Shift In Learning Organization*.
- Core Skills For The 21 St Century (2015): *Glearning Organization*bal Citizenship Continuing Professional Development *learning Organization*Programme Connecting Classrooms British Council.
- Council, B. (N.D.). *Connecting Classrooms An Introduction To Core Skills For Leaders*. Jakarta: British Council.
- Fullan, M., & Langworthy, M. (2014). *A Rich Seam How New Pedagogies Find Deep Learning*. Pearson.
- Kools, M., & Stoll, L. (2016). What Makes A School A Learning Organisation? *Oecd Education Working Papers*, (137), 1–89. <https://doi.org/10.1787/5jlwm62b3bvh-en>
- Maguni, W. (2014). Manajemen Organisasi Pembelajaran Dan Kepemimpinan. *Jurnal Al-Ta'dib*, 7(1), 131–148.
- Ningsih, R. (2012). *Learning Organization (Organisasi Pembelajaran)*. [Online]. Diakses Dari <https://rattnaningsih.wordpress.com/2012/03/29/learning-organization-organisasi-pembelajar>
- Senge, P. (1994). *Strategies And Tools For Building A Learning Organization*.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- The, C., & Council, B. (2013). Annex C - British Council Core Skills And Competencies.
- Wahyudi. (2015). *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Organisasi Pembelajar (Learning Organization)*. Bandung: Alfabeta.
- Widdah, M. El, & Suryana, A. (2016). Value-Based Leadership Belajar Kepemimpinan Dari. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, Xxiii(1), 56–61.

muda yang siap dalam menghadapi era ekonomi global

2. Sekolah harus mengaplikasikan model learning organization dalam melaksanakan proses pembelajaran di sekolah. Sehingga dapat mengaplikasikan dengan baik kurikulum dan tuntutan organisasi abad 21.
3. Dalam proses pembelajaran di sekolah seorang kepala sekolah perlu memposisikan diri sebagai pimpinan, teman sejawat, konsultan diantara guru dan staf, sehingga dapat tercipta suasana sekolah yang kondusif.
4. Kepala sekolah, guru dan staf perlu membuka dan memanfaatkan jaringan yang luas dalam proses perencanaan dan pelaksanaan visi misi dan kurikulum.