



## Kinerja Kepala Sekolah di SD untuk Mewujudkan "Merdeka Belajar"

Sururi  
Nani Hartini  
Munipah  
Departemen Administrasi Pendidikan  
Fakultas Ilmu Pendidikan  
Universitas Pendidikan Indonesia  
[sururi@upi.edu](mailto:sururi@upi.edu)

---

### Abstract

*The position of principal is very strategic in the progress and quality of a school. In order to obtain a principal who has the competence to lead and manage a school gradually the government has made various improvements in the implementation of the national education system. The new regulation stipulated by the principal is Permendikbud No. 6/2018 which was originally regulated in permendikbud number 28/2010. This research aims to identify the performance of the principal in realizing free learning. The findings of the study obtained a number of supporting principal performance in the application of free learning, such as social performance, teacher capacity building, commitment to completion of school assignments, and collegial communication.*

**Keywords:** *Performance of Principal, Merdeka belajar*

---

---

### Article Info

Naskah Diterima :  
2020-10-25

Naskah Direvisi:  
2020-11-12

Naskah Disetujui:  
2020-12-03

---

---

### Abstrak

Posisi kepala sekolah sangat strategis dalam kemajuan dan kualitas sebuah sekolah. Dalam rangka mendapatkan kepala sekolah yang memiliki kompetensi untuk memimpin dan mengelola sekolah secara bertahap pemerintah telah melakukan berbagai perbaikan dalam penyelenggaraan sistem pendidikan nasional. Peraturan baru yang ditetapkan kepala sekolah adalah Permendikbud Nomor 6 Tahun 2018 yang semula diatur dalam Permendikbud nomor 28/2010. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi kinerja kepala sekolah dalam mewujudkan merdeka belajar. Temuan penelitian ini memperoleh sejumlah kinerja pokok pendukung dalam penerapan pembelajaran gratis, seperti kinerja sosial, peningkatan kapasitas guru, komitmen penyelesaian tugas sekolah, dan komunikasi kolegal.

**Kata Kunci:** Kinerja Kepala Sekolah, Merdeka belajar

---

## A. PENDAHULUAN

Kepala sekolah adalah orang kunci dalam memajukan mutu Pendidikan di sekolah. Kepala sekolah yang berkualitas akan dapat menjadikan guru dan staf yang dipimpinnya profesional, peserta didiknya cerdas, masyarakat lingkungan sekolah akan turut bergerak serta memberikan kontribusi untuk kemajuan sekolah. Oleh karena itu jabatan kepala sekolah sangat strategis dalam kemajuan dan mutu suatu sekolah. Mutu sekolah dapat diwujudkan selama ada sosok kepala sekolah yang mampu memberdayakan segenap sumber daya yang ada guna pencapaian visi, dan misi tujuan pendidikan (Minsih, 2019).

Berdasarkan perspektif organisasi, tujuan pendidikan di bagi atas tiga bentuk, yakni tujuan nasional, tujuan institusional, dan tujuan instruksional. Sekolah sebagai bagian sistem pendidikan nasional, dalam merumuskan tujuan dan kebijakan sekolah harus didasarkan pada tujuan dan kebijakan yang ditetapkan secara nasional, termasuk dalam implementasi merdeka belajar. Konsep 'merdeka belajar' yang dirumuskan oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan RI menjadi kebijakan yang berlaku umum dan harus diterapkan di setiap sekolah di seluruh Indonesia. Konsep ini menawarkan keleluasaan bagi lembaga pendidikan untuk menggali potensi peserta didik secara maksimal sesuai minat, bakat, dan keterampilan dasar yang dimiliki peserta didik (Mustaghfiroh, 2020). Diharapkan melalui merdeka belajar ini, pendidikan di Indonesia semakin maju dan berkualitas menuju daya saing secara global.

Kebijakan merdeka belajar yang dirumuskan memuat empat program pokok, meliputi: 1) Ujian Sekolah Berstandar Nasional (USBN), 2) Ujian Nasional (UN), 3) Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP), dan 4) Peraturan Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB) Zonasi (Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Indonesia, 2020).

Penerapan merdeka belajar di sekolah berimplikasi pada perubahan pola pembelajaran yang dilakukan guru selama ini. Guru tidak bisa cukup hanya mengandalkan metode konservatif dalam membelajarkan peserta didik. Pendekatan yang fleksibel dan mengarah pada *experiential learning* dibutuhkan untuk mengakomodasi kebutuhan siswa dalam belajar {Formatting Citation}.

Sebagaimana yang disampaikan Ramadania & Aswadi (2020) bahwa dalam menerapkan konsep merdeka belajar di sekolah, guru harus menjadi teman yang menyenangkan bagi peserta didik. Hal ini dilakukan agar peserta didik benar-benar belajar atas kesadaran dirinya sendiri dan merdeka atas pilihannya. Guru harus lebih sabar dalam mendidik anak dengan keberagaman minat dan kemampuan yang dimiliki, serta didukung oleh kemampuan dan keterampilan membimbing dan mendengar yang baik.

Implikasi kebijakan belajar tidak hanya pada aspek pengajaran yang dilakukan guru. Dari sisi kepala sekolah, implikasi ini bahkan lebih besar dan bentuk tanggungjawab. Kepala sekolah bertanggungjawab penuh atas keberhasilan implementasi kebijakan merdeka belajar di sekolah, sehingga ia tidak cukup hanya mengandalkan performa yang selama ini di tunjukkan. Performa kepala sekolah harus *support* terhadap kebutuhan guru dan peserta didik dalam belajar, dan memobilisasi sumber daya sekolah lebih berdaya guna. Kompetensi kepala sekolah harus dikembangkan pada tingkat yang lebih spesifik dalam mendukung pembelajaran yang merdeka di sekolah (Safitri, 2015).

Performa kepala sekolah berkontribusi pada efikasi guru secara kolektif, komitmen guru terhadap capaian misi sekolah, keterlibatan komunitas terhadap sekolah, dan prestasi belajar siswa (Ross & Gray, 2006), pembelajaran siswa dan

praktik pengajaran guru (Supovitz dll., 2010).

Performa kepala sekolah menjadi jalan bagi terbukanya profesionalisme guru, karena kepala sekolah dijadikan sosok yang diteladani oleh guru dalam menjalankan tugas profesinya. Melalui penciptaan hubungan yang harmonis (kepala sekolah guru), dapat memunculkan kepercayaan antar keduanya sehingga, guru dan kepala sekolah memiliki satu visi dalam memberikan layanan pembelajaran kepada peserta didik (Tschannen-Moran, 2009).

Memahami peran penting sosok kepala sekolah dan performa yang ditunjukkan, maka sudah sepantasnya pemerintah memprioritaskan pada penyediaan kepala sekolah yang profesional dan mampu menunjukkan performa terbaiknya, agar setiap kebijakan yang diterapkan dapat terdistribusi kepada seluruh warga sekolah dan optimal, termasuk pada kebijakan merdeka belajar.

Di dalam pasal 1 ayat 3 disebutkan bahwa Kompetensi adalah pengetahuan,

sikap dan keterampilan yang melekat pada dimensi kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial. Kemudian di dalam pasal 15 ayat 1 Permendikbud nomor 6 tahun 2018 bahwa beban kerja kepala sekolah sepenuhnya untuk melaksanakan tugas pokok manajerial, pengembangan kewirausahaan, dan supervisi kepada Guru dan tenaga kependidikan. Selanjutnya dalam ayat 2 dijelaskan bahwa beban kerja kepala sekolah melaksanakan tugas pokok manajerial, pengembangan kewirausahaan, dan supervisi kepada Guru dan tenaga kependidikan.

Sejumlah kompetensi tersebut diperlukan dalam mendukung kebijakan merdeka belajar di sekolah. Dilandasi oleh permasalahan di atas peneliti terdorong untuk melakukan penelitian dengan maksud ingin memperoleh gambaran tentang *performance* kepala sekolah dalam mewujudkan merdeka belajar.

## B. TINJAUAN PUSTAKA

### 1. Merdeka Belajar



Gambar 1

Program Pokok Merdeka Belajar

Merdeka belajar merupakan konsep yang digagas Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI yang memberikan

'kebebasan' kepada peserta didik mengembangkan diri sesuai minat, bakat, keterampilan, dan karakter yang dimiliki

(Saleh, 2020). Dengan menerakan konsep kebebasan belajar ini, diharapkan wajah pendidikan Indonesia semakin maju dan berkualitas menuju daya saing secara global (Mustaghfiroh, 2020). Munculnya konsep merdeka belajar diinisiasi atas kebutuhan pendidikan pada era Revolusi Industri 4.0. Pada era ini, pendidikan perlu menanamkan sejumlah kemampuan spesifik melalui pembelajaran, yakni penguasaan terhadap literasi data, literasi teknologi, dan literasi manusia dengan tetap menekankan pada penguatan karakter peserta didik (Yamin & Syahrir, 2020).

Tujuan merdeka belajar adalah untuk meningkatkan kompetensi lulusan secara *soft skill* dan *hard skill*, sehingga lulusan lebih siap dengan untuk bersaing pada wilayah yang lebih luas (Sudaryanto dkk., 2020). Konsep ini berimplikasi pada perubahan pola pembelajaran yang dilakukan selama ini, dari pendekatan konservatif ke arah yang lebih fleksibel dan mengarah pada *experiential learning* mengakomodasi apa yang menjadi kebutuhan siswa (Sudaryanto dkk., 2020).

Diterapkannya kebijakan merdeka belajar berimplikasi pada perubahan pola pembelajaran yang dilakukan guru di sekolah. Guru harus lebih kreatif dan inovatif dalam mengajar, menggunakan berbagai metode dan pendekatan yang bervariasi agar dapat mengakomodir keberagaman minat dan kemampuan siswa. Guru tidak bisa cukup hanya mengandalkan metode konservatif dalam membelajarkan peserta didik. Pendekatan yang fleksibel dan mengarah pada *experiential learning* dibutuhkan untuk mengakomodasi kebutuhan siswa dalam belajar (Sudaryanto dkk., 2020).

## 2. Principal Performance

Tugas utama kepala sekolah adalah memfasilitas kegiatan pembelajaran di sekolah. Sergiovanni (2006) menjelaskan bahwa *transfer of knowledge* merupakan

tanggungjawab utama dari seorang kepala sekolah. Jika hal ini dimaknai lebih dalam, tugas utama kepala sekolah adalah mendukung pada pengembangan profesional guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai seorang pendidik (Hargreaves, 1995; Volante, 2007). Kepala sekolah dengan performanya dapat mengubah persepsi guru bahwa ia adalah bagian dari visi, misi dan tujuan sekolah sehingga ia terdorong untuk terlibat untuk menyelesaikan program-program sekolah. Kepala sekolah melalui kepemimpinan yang dijalankan dapat menciptakan kolaborasi antar guru untuk menghasilkan interaksi pembelajaran yang memungkinkan setiap guru berkembang. Hal ini dijelaskan secara logis oleh Bredeson & Johansson (2000) bahwa performa kepala sekolah harus selaras dengan visi yang dikembangkan dan membentuk kerangka kerja secara holistik dengan melihat pada kondisi saat ini dan menafsirkannya ke dalam bentuk kegiatan-kegiatan yang secara operasional dapat dilaksanakan oleh warga sekolahnya.

Kepribadian kepala sekolah memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kinerja guru, dan membawa dampak secara psikologis dalam bentuk hubungan antara guru. Performa kepala sekolah tidak lepas dari faktor pembawaan pribadi dan ditampilkan dalam bentuk perilaku (Akhtar & Cheema, 2014). Performa terkadang tidak berbanding lurus dengan kepribadian yang ditunjukkan oleh pemimpin. Ada pemimpin dengan performa bagus karena didukung oleh pengalaman dan pengetahuan, tetapi tidak disukai secara kepribadiannya oleh bawahan. Hal ini adalah kewajaran mengingat perbedaan tingkat kematangan dan pemahaman bawahan berbeda.

Performa kepala sekolah mencakup semua tugas organisasi dan struktural dalam meningkatkan efektivitas sekolah dan prestasi akademik peserta didik. Beragam peran kepala sekolah mulai dari

mempengaruhi kebijakan pendidikan, hingga melacak semua kegiatan di dalam sekolah untuk memastikan sekolah mereka berjalan lancar (Wilmore, 2014). Kepala sekolah dengan performanya (sosial, manajerial, dan supervisi) merupakan modal berharga dalam membawa perubahan sekolah yang lebih baik. Melalui strategi kolaboratif dan kolegiat, sekolah dapat dibawa pada ranah efektivitas dan efisiensi. Selain itu, disarankan juga bahwa kepala sekolah harus menciptakan suasana yang mendukung, nyaman, ramah, produktif, dan santai, untuk memotivasi partisipasi siswa yang lebih besar dalam belajar dan mencapai tujuan pendidikan (Balyer dkk., 2015).

### C. METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan studi evaluatif terhadap penyiapan kepala sekolah yang selama ini dilaksanakan di Kabupaten Bandung Barat. Selain itu juga penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi kepala sekolah untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam mengelola sekolah setelah mengetahui karakteristik, kemampuan dan kinerjanya sebagai kepala sekolah.

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif. Penelitian yang dilakukan berangkat dari permasalahan dalam lingkungan peristiwa yang sedang berlangsung dan bisa diamati serta diverifikasi secara nyata pada saat berlangsungnya penelitian. Penelitian ini berlokasi di Sekolah Dasar yang ada di kabupaten Bandung Barat, yang terbagi dalam wilayah perkotaan, pinggiran kota dan pedesaan. Subjek penelitian adalah orang/pejabat yang terkait dengan kinerja kepala sekolah di SD Negeri, antara lain Dinas Pendidikan, pengawas, kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, dan Komite Sekolah. Pengumpulan data dan informasi dengan menggunakan observasi dan wawancara mendalam, studi dokumen-

ntasi, rekaman kaset dan foto.

### D. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian menemukan sejumlah informasi yang dapat dijadikan sebagai masukan kebijakan dan perbaikan performa kepala sekolah. Lebih jauh, temuan ini juga dapat memperbaiki sistem rekrutmen kepala sekolah yang ada saat ini. Sejumlah temuan tersebut peneliti narasikan sebagai berikut.

#### 1. Merdeka Belajar: Pemahaman Kepala Sekolah

Konsep merdeka belajar sebagaimana hasil wawancara dapat dikatakan sudah dapat dipahami oleh kepala sekolah. Informasi mengenai merdeka belajar kepala sekolah peroleh dari berbagai sumber seperti *workshop*, diklat, dan sosialisasi yang dilakukan dinas dan instansi terkait melalui Musyawarah Kerja Kepala Sekolah (MKKS). Selain dari sumber-sumber formal, kepala sekolah juga memperoleh informasi tentang merdeka belajar secara *online* seperti internet, *Youtube* dan *platform* media sosial seperti *group WhatsApp*.

Kepala sekolah memahami bahwa merdeka belajar merupakan paradigma baru dalam pendidikan yang perlu diterapkan di era saat ini. Generasi milenial (peserta didik) dengan kemajuan teknologinya perlu diberikan ruang gerak yang lebih, tidak hanya sekedar pembelajaran di kelas melalui ceramah dan diskusi. Peserta didik pada era saat ini perlu diberi kebebasan dalam mengembangkan potensi dan bakat yang dimiliki dalam belajar. Sehingga hal ini membawa konsekuensi dan tantangan baru terhadap sekolah untuk menghadirkan proses pembelajaran yang sangat berbeda dari sebelumnya.

Pembelajaran yang terpadu pada buku (*text book*) sudah tidak relevan lagi dengan era saat ini. Era dimana teknologi dan pengetahuan sangat terbuka melalui merdeka belajar mencoba diterapkan di

sekolah, bahwa setiap guru memiliki keleluasaan untuk menggali informasi dan bahan materi untuk disampaikan kepada peserta didik. Guru lebih bisa mengekspresikan strategi dan pembelajaran yang akan dilaksanakan sehingga suasana kelas lebih hidup sehingga anak akan merasa lebih *enjoy* dalam belajar.

Konsekuensi dari kebijakan ini secara khusus diletakkan pada sosok guru. Guru harus mendesain kegiatan belajar yang variatif; mampu mengembangkan potensi dan kompetensi siswa. Tidak lagi terpaku pada materi, tempat, metode, dan strategi. Dengan merdeka belajar, guru bebas berkreasi dan menentukan sumber-sumber belajar yang digunakan, termasuk bebas dalam menentukan tempat belajar, apakah mau dilaksanakan di dalam kelas (*indoor*) atau di luar kelas (*outdoor*). Pendapat anak dalam konsep merdeka belajar harus dihargai sebagai bagian dari kompetensi, mengingat hal ini juga menjadi bagian dari kecakapan hidup yang perlu diberikan.

Merdeka belajar dalam pandangan kepala sekolah, lekat dengan perangkat teknologi, dan teknologi yang ada perlu digunakan dan dimasukkan dalam aktivitas belajar. Seperti penggunaan *WhatsApp* yang dapat dijadikan sebagai ruang diskusi dan saling bertukar informasi antar siswa. Jika dulu pembelajaran lebih ke ranah intelektual, pada merdeka belajar dalam pandangan kepala sekolah memberikan porsi yang lebih luas bagi siswa untuk mengembangkan kompetensi sosialnya, sehingga pengetahuan tentang kehidupan dapat tergali secara langsung.

Pada prinsipnya, kepala sekolah mendukung pada implementasi merdeka belajar di sekolah. Sekolah adalah tempat dengan keberagaman potensi, bakat dan minat peserta didik yang harus dikembangkan secara seimbang. Tidak lagi menyamaratakan potensi tersebut dalam satu ukuran, tetapi harus memberikan kebebasan pada potensi mana yang ingin

dikembangkan dan difasilitasi oleh sekolah melalui kegiatan pembelajaran.

Implementasi merdeka belajar di sejumlah sekolah yang diteliti belum sepenuhnya di terapkan. Baru pada tahap sosialisasi persiapan. Faktor SDM masih menjadi kendala terhadap pelaksanaan ini. Perubahan membutuhkan waktu bagi guru, staf, dan masyarakat untuk beradaptasi dan menemukan formula terbaik dalam mengimplementasikan merdeka belajar di sekolah.

Temuan menarik yang diperoleh bahwa dukungan dari komite sekolah terhadap penerapan merdeka belajar sangat memadai. Komite sekolah memberikan keleluasaan bagi sekolah untuk menerapkan konsep ini, dan memberikan bantuan yang dibutuhkan, seperti dalam penyediaan tenaga-tenaga dalam pengembangan minat dan keterampilan peserta didik yang diwadahi dalam bentuk *paguyuban* di setiap kelas.

Merdeka belajar di sejumlah yang menjadi sumber penelitian, baru memasuki tahap awal (sosialisasi). Sosialisasi dilakukan secara formal melalui rapat rutin mingguan dengan guru, tidak jarang juga kepala sekolah melalui media sosial seperti *WhatsApp* menyampaikan informasi-informasi berkenaan dengan merdeka belajar, dan apa yang harus disiapkan oleh guru. Meskipun hasilnya belum terlihat optimal karena masih dalam situasi Pandemi Covid-19, minimal paradigma guru, staf dan komite sekolah sudah satu visi dalam merdeka belajar.

**Tabel 1**  
Pemahaman Kepala Sekolah tentang Merdeka Belajar

Pemahaman Konsep	diperolehdari sosialisasi yang dilakukan dinas dan instansi terkait melalui Musyawarah Kerja Kepala Sekolah (MKKS), dan internet, media sosial seperti group WhatsApp. merdeka belajar merupakan paradigma baru dalam pendidikan yang perlu diterapkan di era saat ini Merdeka belajar dalam pandangan kepala sekolah, lekat dengan perangkat teknologi
Implementasi	belum sepenuhnya di terapkan. Baru pada tahap sosialisasi persiapan.

Sumber : Data Penelitian, 2020

## **2. Performa Kepala Sekolah dalam Mewujudkan Merdeka Belajar**

Sebagaimana yang telah dijelaskan sebelumnya, perubahan membawa konsekuensi baru terhadap sejumlah aspek, termasuk kebijakan merdeka belajar yang menjadi kewajiban bagi sekolah untuk mengimplementasikannya. Konsekuensi ini tidak hanya disematkan pada sosok guru, akan tetapi juga kepada kepala sekolah. Kepala sekolah dengan performa yang dimiliki saat ini masih perlu dikembangkan mengingat paradigma merdeka belajar tidak sama seperti kebijakan pendidikan sebelumnya. Aspek keberagaman peserta didik dengan segala potensi dan minatnya harus difasilitasi. Peserta didik bebas memilih minat dan kompetensi yang ingin dikembangkan melalui pembelajaran, sehingga hal ini berdampak juga pada penguasaan kompetensi kepala sekolah selaku individu yang paling bertanggungjawab dalam keberhasilan sekolah.

Performa dari kepala sekolah harus dapat merepresentasikan kebebasan bagi guru dan peserta didik untuk tumbuh dan berkembang, sehingga tidak cukup bagi kepala sekolah hanya berbekal satu kecakapan. Hasil temuan penelitian menunjukkan bahwa performa kepala sekolah masih dalam kerangka atau

standar yang sama dengan sebelumnya. Performa sebagai penguasaan kompetensi yang masih melekat pada diri kepala sekolah adalah performa kepemimpinan, sosial, dan kewirausahaan.

Performa sosial kepala sekolah dalam mewujudkan merdeka belajar dipandang sebagai hal yang harus diutamakan dalam membangun, mendorong, dan mempengaruhi guru untuk mengikuti kebijakan yang ditetapkan. Perubahan membutuhkan tidak hanya waktu, tetapi kesadaran bagi warga sekolah, khususnya guru bahwa perubahan yang terjadi adalah hal yang positif dan perlu disikapi secara bijak sebagai bagian upaya dalam memberikan layanan pendidikan yang berkualitas (Jones & Harris, 2014). Dan hal ini tidaklah mudah, karena penolakan (*rejection*) pasti terjadi walaupun tidak secara langsung, tetapi dapat dilihat dari keengganan guru untuk mengubah paradigma mengajarnya kepada peserta didik.

Melalui performa sosial, kepala sekolah dalam mendekati tidak hanya kepada guru dan staf, tetapi juga kepada masyarakat, khususnya orang tua. Melalui pendekatan persuasif kepala sekolah dapat menyampaikan kebijakan merdeka belajar di sekolah, sehingga orang tua terbangun persepsinya bahwa pembelajaran yang

akan diselenggarakan sangat berbeda dengan pembelajaran sebelumnya.

Selain performa sosial, modal utama kepala sekolah dalam mewujudkan merdeka belajar adalah dengan melakukan pemberdayaan kepada sejumlah guru untuk lebih 'akrab' dengan IT. Guru di sekolah dituntut untuk memiliki keterampilan dalam mengoperasional IT, dan menggunakannya pada saat pembelajaran agar terjadi sentuhan dan pengalaman belajar yang berbeda pada diri peserta didik. Melalui perangkat IT yang ada seperti *smartphone* yang dilengkapi dengan aplikasi *WhatsApp* dan *Google Classroom*, dan aplikasi lain guru dapat melaksanakan proses belajar tanpa harus bertemu tatap muka, seperti yang dilakukan pada masa Pandemi Covid-19 ini.

Kemampuan kepala sekolah dalam membangun kapasitas guru (*capacity building*) sebagaimana temuan penelitian ini memiliki makna penting dan dipandang sebagai sesuatu yang krusial untuk mewujudkan merdeka belajar di sekolah. Selama ini *capacity building* erat dengan praktik-praktik pengajaran guru di kelas seperti penggunaan metode, media belajar/sumber belajar, strategi dan teknik pengajaran, serta keterampilan belajar. Akan tetapi, pada era digital seperti saat ini kemampuan guru dalam penguasaan IT menjadi unsur dominan yang perlu dikuasai, dan hal ini juga yang menjadi pembeda antara konsep pendidikan sebelumnya dengan merdeka belajar. Interaksi antara guru dan peserta didik tidak lagi dibatasi oleh ruang dan waktu, karena hal ini sudah terjembatani oleh teknologi. Peserta didik dengan kemampuan akses informasi dapat memilih sumber-sumber belajar yang dibutuhkan, dan begitu juga dengan guru sendiri.

*Capacity building* yang dilakukan kepala sekolah terhadap guru dalam menyongsong merdeka belajar diantaranya dengan menyelenggarakan *workshop* yang terintegrasi dengan rapat rutin di sekolah.

Guru diwajibkan membawa Laptop ke sekolah sebagai bagian dari pemanfaatan IT dalam pembelajaran. Adapun untuk pengembangan keterampilan sosial pada guru, kepala sekolah rutin mengundang komite sekolah (orang tua) dalam rapat dan guru diberikan kesempatan untuk menyampaikan dan berkomunikasi kepada orang tua; apa yang menjadi kendala selama membimbing peserta didik dapat disampaikan oleh guru dalam rapat tersebut.

Performa kepala sekolah selanjutnya untuk mewujudkan merdeka belajar di sekolah adalah penguatan komitmen, yakni komitmen untuk menyelesaikan semua tugas di sekolah, dan tidak dibawa ke rumah. Kepala sekolah menekankan kepada guru untuk produktif di sekolah, dan tidak menunda pekerjaan yang berakibat pada penyelesaian pekerjaan di rumah. Hal ini dilakukan agar guru tidak memiliki beban pekerjaan sehingga guru bisa fokus pada pengembangan diri, meningkatkan kapasitas secara mandiri di rumah.

Komitmen yang dibangun kepala sekolah merupakan satu jalur dengan upaya sekolah dalam mengembangkan kapasitas guru (*capacity building*). *Capacity building* akan berjalan dengan baik ketika guru dapat menyeimbangkan antara kehidupan kerja dengan kehidupan keluarga, atau dalam konstruk teori disebut dengan *work-life balance*. *Work-life balance* adalah kemampuan seseorang dalam menyeimbangkan tuntutan kerja dengan tuntutan keluarga, sehingga ketika hal ini dapat diseimbangkan maka konflik pekerjaan tidak akan muncul. Komitmen sekolah dalam bentuk tuntutan kepada guru untuk menyelesaikan pekerjaan di sekolah adalah hal wajar, untuk menghindari konflik pekerjaan dan konflik keluarga, agar tugas-tugas di sekolah dapat berjalan dengan baik tanpa gangguan. Hal ini dibutuhkan pada tahap awal implementasi merdeka belajar, yang membutuhkan banyak tenaga dan waktu

untuk beradaptasi pada konsep pembelajaran baru ini.

Upaya memperkuat komitmen kepala sekolah dalam mewujudkan merdeka belajar juga perlu didukung oleh iklim sekolah yang memadai. Hal ini sebagaimana yang disampaikan narasumber penelitian bahwa komitmen perlu diperkuat dengan iklim sekolah yang memungkinkan para guru untuk bertukar pengetahuan (*sharing knowledge*), dan memotivasi guru untuk bersama-sama mewujudkan pembelajaran yang menyenangkan.

Kualitas iklim sekolah tercermin dari pendekatan komunikasi yang ditunjukkan kepala sekolah kepada guru dan warga sekolah. Kepala sekolah dengan pendekatan kolegial memiliki peluang besar dalam membangun iklim sekolah yang berkualitas (Cohen dkk., 2009). Pada pendekatan ini, kepala sekolah tidak

memosisikan sebagai atasan guru, tatapi lebih kepada kolega yang mudah untuk diajak berdiskusi, dimintai pendapat, dan dapat menerima kritik maupun saran yang diberikan. Melalui pendekatan ini, guru merasa menjadi bagian dari sekolah dan terlibat secara psikologi sehingga ia terdorong untuk memberikan kinerja terbaik demi kemajuan sekolahnya.

Komunikasi adalah inti dari kepemimpinan. Ketika kepala sekolah mampu berkomunikasi dengan guru dan dapat memberikan pemahaman yang jelas apa itu merdeka belajar, serta dibangun aspek psikologisnya, maka membangun iklim sekolah yang berkualitas tidaklah susah. Kepala sekolah dengan pendekatan komunikasi kolegialnya dapat merangkul seluruh warga sekolah, mengingat dalam pendekatan ini semua memiliki kedudukan yang sama dalam hal pengetahuan.

**Tabel 2**

Performa Kepala Sekolah dalam mewujudkan Merdeka Belajar

Performa Sosial	Melakukan pendekatan persuasive dalam menjelaskan kebijakan merdeka belajar kepada guru dan staf, juga kepada masyarakat, khususnya orang tua.
Performa Kewirausahaan.	Kemampuan kepala sekolah dalam membangun kapasitas guru ( <i>capacity building</i> ) untuk lebih 'akrab' dengan IT
performa Kepemimpinan	Melakukan komunikasi dengan pendekatan kolegial untuk membangun iklim sekolah yang berkualitas sehingga terbangun komitmen yang kuat untuk mencapai work-life balance

Sumber : Data Penelitian, 2020

## E. KESIMPULAN

Kesimpulan yang dapat diberikan dari penelitian ini yakni bahwa performa kepala sekolah yang mendukung pada penerapan merdeka belajar, seperti performa sosial, *capacity building* guru, komitmen penyelesaian tugas sekolah, serta komunikasi kolegial. Sejumlah performa tersebut diperlukan pada masa awal penerapan merdeka belajar, mengingat untuk mengubah *mindset* guru dan masya-

rakat tidak mudah. Pendekatan komunikasi kolegial menjadi bagian penting dalam menumbuhkan kesadaran mendorong guru untuk terlibat secara psikologis sehingga iklim sekolah yang memungkinkan guru berbagi pengetahuan (*sharing knowledge*) dapat diwujudkan.

Penelitian selanjutnya yang dapat dilaksanakan lebih memfokuskan pada hasil belajar peserta didik di SD setelah diimplementasikannya merdeka belajar

**DAFTAR PUSTAKA**

- Akhtar, I., & ur Rehman Cheema, K. (2014). Evaluation of Principal Performance in Public and Private Sector Schools.
- Balyer, A., Karatas, H., & Alci, B. (2015). school principals' roles in establishing collaborative professional learning communities at schools. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 197, 1340-1347.
- Bredeson, P. V., & Johansson, O. (2000). The school principal's role in teacher professional development. *Journal of in-service education*, 26(2), 385-401.
- Cohen, J., McCabe, E. M., Michelli, N. M., & Pickeral, T. (2009). School climate: Research, policy, practice, and teacher education. *Teachers college record*, 111(1), 180-213.
- Hargreaves, D. H. (1995). School culture, school effectiveness and school improvement. *School effectiveness and school improvement*, 6(1), 23-46.
- Jones, M., & Harris, A. (2014). Principals leading successful organisational change: Building social capital through disciplined professional collaboration. *Journal of Organizational Change Management*. 27(3), 473-485.
- Kementrian Pendidikan dan Kebudayaan Indonesia. (2019). Mendikbud Tetapkan Empat Pokok Kebijakan Pendidikan "Merdeka Belajar."  
Retrieved: <https://www.kemdikbud.go.id/main/blog/2019/12/mendikbud-tetapkan-empat-pokok-kebijakan-pendidikan-merdeka-belajar>
- Minsih, M., Rusnilawati, R., & Mujahid, I. (2019). Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Membangun Sekolah Berkualitas Di Sekolah Dasar. *Profesi Pendidikan Dasar*, 6(1), 29-40.
- Mustaghfiroh, S. (2020). Konsep "Merdeka Belajar" Perspektif Aliran Progresivisme John Dewey. *Jurnal Studi Guru dan Pembelajaran*, 3(1), 141-147.
- Ramadania, F., & Aswadi, D. (2020). Blended Learning dalam Merdeka Belajar Teks Eksposisi. *Stilistika: Jurnal Bahasa, Sastra, dan Pengajarannya*, 5(1), 10-21.
- Ross, J. A., & Gray, P. (2006). School leadership and student achievement: The mediating effects of teacher beliefs. *Canadian Journal of Education/Revue canadienne de l'éducation*, 29(3), 798-822.
- Safitri, E., & Djailani, A. R. (2015). Kemampuan manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di MIN Rukoh Banda Aceh. *Jurnal Administrasi Pendidikan: Program Pascasarjana Unsyiah*, 3(4).
- Saleh, M. (2020). Merdeka Belajar di Tengah Pandemi Covid-19. In *Prosiding Seminar Nasional Hardiknas* (Vol. 1, pp. 51-56).
- Sergiovanni T. J. (2006). The school as a moral community. In the principalship: A reflective percpective. 6thEdition. Pearson
- Sudaryanto, S., Widayati, W., & Amalia, R. (2020). Konsep Merdeka Belajar-Kampus Merdeka dan Aplikasinya dalam Pendidikan Bahasa (dan Sastra) Indonesia. *Kode: Jurnal Bahasa*, 9(2).
- Supovitz, J., Sirinides, P., & May, H. (2010). How principals and peers influence teaching and learning. *Educational Administration Quarterly*, 46(1), 31-56.
- Tschannen-Moran, M. (2009). Fostering teacher professionalism in schools: The role of leadership orientation and trust. *Educational Administration Quarterly*, 45(2), 217-247.
- Volante, L. (2007). Educational Quality and Accountability in Ontario: Past, Present, and Future. *Canadian Canadian journal of educational administration and policy*, 17(58), 1-21.

Wilmore, E. (2014). *Principal leadership: Applying the new educational leadership constituent council (ELCC) standards*. Corwin Press.

Yamin, M., & Syahrir, S. (2020). *Pembangunan pendidikan merdeka belajar (telaah metode pembelajaran)*. *Jurnal Ilmiah Mandala Education*, 6(1). 126-136.