

<https://doi.org/10.24042/alidarah.v11i1.7633>

## GURU PENGGERAK DAN TRANSFORMASI SEKOLAH DALAM KERANGKA INKUIRI APRESIATIF

Wahyu Satriawan<sup>1)</sup>, Iffa Dian Santika<sup>2)</sup>, Amin Naim<sup>3)</sup>

<sup>1</sup>Fakultas Tarbiyah, STAI Ma'arif Kalirejo, Branti Raya, Jl. Abdul Gani No.17 Natar, Lampung Selatan  
[satriakoherensia@gmail.com](mailto:satriakoherensia@gmail.com)

<sup>2</sup>Fakultas Ilmu Sosial dan Humaniora, UNU Lampung, Kel.Taman Fajar, Purbolinggo, Lampung Timur  
[Iffasantika152@gmail.com](mailto:Iffasantika152@gmail.com)

<sup>3</sup>Fakultas Tarbiyah dan Keguruan, UIN Raden Intan Lampung, Air Bakoman, Pulau Panggung, Tanggamus  
[amin.naim.ab.tgm@gmail.com](mailto:amin.naim.ab.tgm@gmail.com)

### *Abstract*

*The “Guru Penggerak” program is one of the most important parts of the “merdeka belajar” policy. Mobilizing teachers are designated as agents of transformation to reform the education system from the smallest unit, namely schools. This study aims to find and examine important discourses about the role of agents in the process of organizational transformation by focusing on the role of the guru penggerak in driving school transformation process by appreciative inquiry framework. The method used is a qualitative method with a constructivist approach by referring to theoretical analysis and document study. The results of this study indicate that the guru penggerak program shifted the management of change in education from a centralized pattern towards decentralization with activating teachers as agents and schools as centers of transformation. Guru penggerak plays a role in bringing the new vision of learning and spreading this vision to all stakeholders. The process of transformation that is driven by the guru penggerak is carried out using an appreciative inquiry approach to explore the potential and strength of change from within the school through a dialogue process so as to minimize the occurrence of counterproductive resistance.*

**Keywords:** Transformation, Transformation Leader, Appreciative Inquiry

### *Abstrak*

*Program guru penggerak adalah salah satu bagian terpenting dari kebijakan merdeka belajar. Guru penggerak ditetapkan sebagai agen perubahan untuk mereformasi sistem pendidikan dari unit terkecil yakni sekolah. Penelitian ini bertujuan untuk mencari dan menelaah diskursus penting tentang peran agen perubahan di dalam proses perubahan organisasi dengan memfokuskan penelaahan pada peran guru penggerak dalam menggerakkan proses transformasi di sekolah. Metode yang digunakan adalah metode kualitatif dengan pendekatan konstruktivistik dengan mengacu pada penelaahan teoretik dan studi dokumen. Dokumen yang ditelaah dalam penelitian ini adalah Modul Pelatihan 1 Guru Penggerak tentang Visi dan Paradigma Guru Penggerak. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa program guru penggerak mengubah pola transformasi pendidikan dari pola yang terpusat menuju ke arah desentralisasi dengan guru penggerak sebagai agen dan sekolah sebagai pemimpin proses transformasi. Guru penggerak berperan membawa visi transformasional dan menyebabkan visi tersebut ke seluruh pemangku kepentingan. Proses perubahan yang digerakkan oleh guru penggerak dilakukan dengan menggunakan pendekatan inkuiri apresiatif untuk menggali potensi dan kekuatan perubahan dari dalam sekolah melalui proses dialog sehingga dapat meminimalisir terjadinya resistensi yang kontraproduktif.*

**Kata Kunci :**Perubahan, Agen Perubahan, Inkuiri Apresiatif

## PENDAHULUAN

Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan telah menetapkan Program Merdeka Belajar sebagai satu paket inisiatif pemerintah dalam mereformasi mutu pendidikan. Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nadiem Makarim mengungkapkan bahwa reformasi pendidikan di Indonesia tidak bisa dilakukan dengan semata-mata menggunakan pendekatan administratif (*administrative approach*), melainkan harus melakukan transformasi budaya (*culture transformation*). Setiap unit pendidikan harus memiliki kapasitas untuk mengubah budaya sekolahnya menjadi berorientasi pada *culture of learning and innovation* alih-alih terfokus pada wilayah administrasi (Nadiem, 2020).

Nadiem (2020) juga menjelaskan bahwa Program Merdeka Belajar pada dasarnya merupakan upaya pemerintah dalam merampingkan beban administratif yang membelenggu fleksibilitas sekolah dan guru dalam melakukan inovasi. Melalui Merdeka Belajar, guru diharapkan dapat memiliki "*growth mindset*", sehingga mampu melakukan aneka inovasi pembelajaran yang efektif bagi peserta didik. Selain itu, dalam perspektif peserta didik, Merdeka Belajar diharapkan dapat menciptakan "*psychological safety*" dalam proses belajar sehingga peserta didik dapat menumbuhkan kebiasaan banyak tanya, banyak coba, dan banyak karya tanpa harus khawatir mengalami kegagalan.

Beberapa penelitian mengaitkan Merdeka Belajar dengan aliran-aliran dalam filsafat pendidikan. Program Merdeka Belajar dinyatakan memiliki kesejajaran dengan filsafat pendidikan progresivisme yang sama-sama menekankan adanya kemerdekaan dan keleluasaan lembaga pendidikan dalam mengeksplorasi secara maksimal kemampuan, kecerdasan, dan potensi peserta didik dengan cara fleksibel, natural, menyenangkan dan demokratis (Mustaghfiroh, 2020). Merdeka Belajar juga dinilai memiliki kesamaan esensial dengan konsep Pedagogi Kritis terutama dalam merealisasikan otonomi institusi pendidikan, kebebasan guru dari belenggu birokrasi, dan kebebasan siswa dalam belajar sesuai dengan preferensinya (Prahani et al., 2020). Menurut penelitian Hendri (2020) Merdeka Belajar bahkan dinilai relevan dengan teori humanistik, konstruktivistik dan konsep belajar Taman Siswa yang dicetuskan oleh Ki Hajar Dewantara.

Salah satu program yang termuat di dalam paket kebijakan merdeka belajar adalah program guru penggerak. Program ini bertujuan untuk mendongkrak potensi guru dan meningkatkan kemandirian murid dalam belajar. Guru penggerak merupakan bagian dari proses reformasi pendidikan ke arah perubahan yang lebih baik, dan memiliki peran yang fundamental dalam implementasi merdeka belajar. Menteri Pendidikan dan Kebudayaan pada peluncuran merdeka belajar episode 5 tentang guru penggerak menjelaskan bahwa "guru penggerak adalah suatu program identifikasi dan pelatihan calon pemimpin-pemimpin pendidikan di masa depan. Guru penggerak adalah agen-agen yang di masa depan akan jadi calon-calon kepala sekolah, pengawas sekolah dan pelatih-pelatih program pelatihan". Program guru penggerak pada dasarnya mengubah secara total pendekatan reformasi pendidikan yang selama ini berjalan secara terpusat alias tersentralisasi menjadi lebih terdesentralisasi dengan memindahkan otonomi dan zona perubahan kepada komponen paling kecil dari sistem pendidikan yakni guru. Melalui program guru penggerak, guru ditempatkan sebagai agen pembaharu yang berperan penting dalam mentransformasi budaya sekolah menjadi lebih unggul dan inovatif (Nadiem, 2020).

Berdasarkan beberapa literatur dapat diketahui bahwa terdapat perbedaan konseptual antara istilah perubahan dan transformasi. Menurut Tosey dan Robinson (2002), transformasi dapat dibedakan dari istilah perubahan berdasarkan beberapa perspektif. Pertama, transformasi adalah bagian dari perubahan. Namun, istilah transformasi digunakan untuk proses perubahan

yang bersifat esensial yakni mengubah bentuk, struktur, dan hakekat sesuatu. Kedua, transformasi merupakan bentuk tertinggi dari perubahan organisasi yang memperantarai fase antara perubahan biasa dan evolusi. Menurut Kotter dan Schlesinger (2008), istilah transformasi juga terbedakan dengan istilah perubahan pada banyaknya pemangku kepentingan atau *stakeholders* yang terlibat dan imbasnya pada nilai-nilai inti yang dianut oleh organisasi. Scharmer (2018) menjelaskan bahwa transformasi berarti mengubah paradigma/mental model dan bukan sekedar mengubah perilaku. Berdasarkan perspektif ini dapat diketahui bahwa transformasi bersifat lebih besar, lebih luas, dan lebih dalam daripada istilah perubahan organisasi karena tidak hanya melibatkan aspek material, melainkan juga aspek spiritual (Scharmer, 2018).

Berdasarkan penjelasan di atas terdapat isyarat yang jelas bahwa guru penggerak akan mengambil peran strategis dalam mentransformasi sistem pendidikan. Guru penggerak diharapkan berperan penting dalam membangun visi dan budaya positif di sekolah. Direktur Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan, Iwan Syahril (2020) menjelaskan bahwa guru penggerak akan berperan memajukan pendidikan Indonesia dengan menciptakan pembelajaran yang berpusat pada murid dan menggerakkan ekosistem pendidikan yang lebih baik melalui perubahan mindset pembelajaran. Menurut Iwan (2020), semua itu dapat dilakukan dari kesungguhan hati yang kuat dan semangat untuk terus belajar dan berbagi di antara para Calon Guru Penggerak dan inilah kunci untuk terus menjalani proses pendidikan dan melakukan transformasi pendidikan.

Artikel ini berupaya mencari dan menelaah diskursus penting tentang peran agen perubahan di dalam proses perubahan organisasi dengan memfokuskan penelaahan pada peran guru penggerak dalam menggerakkan proses perubahan di sekolah khususnya dalam memulai mencanangkan visi perubahan, mempraktikkan perubahan proses pembelajaran, hingga menjadi pemimpin pembelajaran dalam mengembangkan sekolah.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan metode penelitian konseptual kualitatif dengan menggunakan pendekatan konstruktivistik. Creswell (2014) mendefinisikan penelitian kualitatif sebagai suatu pendekatan atau penelusuran untuk mengeksplorasi dan memahami suatu gejala sentral (Raco, 2010:7). Penelitian kualitatif merupakan multi metode yang fokus, melibatkan interpretasi, pendekatan alamiah pada materi subjek (Pradoko, 2017).

Penelitian ini mencoba mengkonstruksi pengetahuan dengan basis penelaahan mendalam terhadap literatur yang berkaitan dengan peran agen perubahan di dalam proses transformasi sekolah. Chandra dan Sang (2017:90) menggambarkan konstruktivisme dalam penelitian kualitatif merupakan pengetahuan subjektif yang terdiri dari analisis tekstual interpretatif, analisis diskursus, proses teorisasi, dan teorisasi kompleks yang dikonstruksi berdasarkan realitas. Peran guru penggerak di dalam artikel ini akan dijelaskan dan dikontekstualisasikan berdasarkan perspektif inkuiri apresiatif. Perspektif inkuiri apresiatif digunakan sebagai lensa teoretis dalam mendefinisikan, menganalisis, menjelaskan dan memahami fenomena guru penggerak sebagai agen yang menggerakkan proses transformasi di sekolah.

Perspektif inkuiri apresiatif tersebut diintegrasikan dengan pengumpulan data dari penelaahan dokumen secara mendalam. Telaah dokumen ini memungkinkan peneliti mendapatkan informasi dan gambaran dari sumber berupa teks, simbol, gambar maupun grafik tentang situasi dan latar penelitian khususnya tentang profil dan peran guru penggerak dalam proses

transformasi sebagaimana yang tertera pada Dokumen Modul Pelatihan Guru Penggerak. Dokumen yang membicarakan tentang masing-masing peran dan desain pelatihan guru penggerak sebagaimana yang diluncurkan oleh Kemdikbud tersebut terdiri dari empat jenis modul. Namun, karena keterbatasan aksesibilitas dan fokus penelitian maka penelaahan dokumen berupa modul tersebut dibatasi pada modul 1 yakni terkait dengan visi dan paradigma guru penggerak. Modul tersebut dinilai relevan dengan penelitian mengingat muatan modul tersebut menggambarkan aplikasi pendekatan inkuiri apresiatif dalam mentransformasi visi, paradigma, dan budaya sekolah.

## **PEMBAHASAN**

Perubahan adalah sebuah fenomena yang niscaya dan lazim terjadi di dalam organisasi. Menurut Kotter dan Rathgeber (2006:21), perubahan yang dialami oleh organisasi dapat meliputi perubahan struktur, proses, bahkan perubahan dan transformasi budaya. Proses perubahan menjadi semakin kompleks seiring semakin tingginya interaksi dan hubungan saling terkait antar komponen di dalam organisasi. Penjelasan tersebut mengisyaratkan bahwa untuk memetakan dan mengkonstruksi pengetahuan yang utuh tentang peran guru penggerak sebagai agen perubahan dalam transformasi budaya sekolah perlu terlebih dahulu mengetengahkan kajian dan diskursus tentang konsep dan karakteristik perubahan yang terjadi di sekolah.

### **Realitas Perubahan dan Transformasi Sekolah**

Sekolah sebagai tempat pembentukan karakter peserta didik senantiasa mengalami perubahan yang dinamis. Dalam menciptakan sumber daya manusia yang unggul sekolah memiliki peran yang sangat strategis, dimana sekolah merupakan tempat tenaga pendidik atau guru mentransfer ilmu pengetahuan, penanaman budaya, dan juga tempat pembentukan karakter kepada murid.

Perubahan dan transformasi di dalam lembaga pendidikan sejatinya berangkat dari dua faktor, yakni faktor eksternal dan internal. Demi menjaga relevansinya, lembaga pendidikan kontemporer dituntut mengikuti arah gerak zaman, sehingga harus memiliki bahkan menganut asas keterbukaan yang tidak reaktif, melainkan selalu mengedepankan sikap proaktif dalam menghadapi dinamika lingkungan sehingga proses perubahan dan transformasi akan menjadi suatu keharusan yang melekat pada organisasi sekolah (Joesoef, 2011). Faktor internal yang mendorong perubahan dalam sekolah antara lain yaitu (1) persoalan hubungan antar komponen sekolah, (2) persoalan terkait mekanisme kerja, dan (3) persoalan keuangan (Herita Dewi, 2020).

Menurut Utari (2020:452-455) dinamika yang terjadi dari aspek internal maupun eksternal sekolah yang menyebabkan adanya tekanan sekolah untuk berubah adalah sebagai berikut: 1) dorongan untuk menjadi lebih *accountable*, 2) terjadinya perubahan kependudukan, 3) kurangnya SDM baik dari segi kualitas maupun kuantitas, 4) proses yang dilakukan anggota organisasi dan keadaan anggota organisasi itu sendiri yang mempengaruhi jalannya proses.

Transformasi sekolah sebagaimana yang dikemukakan di atas kemudian dapat dilasifikasikan kedalam beberapa muatan perubahan fundamental sebagaimana yang diutarakan oleh Utari (2020:452-455) dan Kasali (2007:66) yaitu: perubahan struktural, perubahan program, dan perubahan yang menyangkut sumber daya manusia (SDM). Menurut Lunenburg dan Ornstein (2004:52-61) transformasi dan perubahan sekolah yang berhasil setidaknya memerlukan lima tahapan perubahan. Tahap-tahap tersebut adalah:

1. Diagnosa/eksplorasi keadaan sekolah sekarang dan identifikasi keadaan yang diinginkan.
2. Penciptaan visi strategis sekolah
3. Perencanaan strategis perubahan sekolah
4. Pengembangan komitmen, partisipasi, kerjasama, dan didukung dari pihak manajemen (kepala sekolah, pemilik yayasan) atas perubahan yang dilakukan.
5. Stabilitas, integrasi dan konsolidasi perubahan.

Tahapan-tahapan transformasi sekolah sebagaimana dijelaskan di atas merupakan kriteria yang menentukan apakah proses transformasi yang terjadi mengarah pada bentuk dan karakteristik yang lebih baik atau tidak. Transformasi sekolah juga perlu dipersiapkan secara berkelanjutan dan terus menerus supaya kontribusi perubahan terhadap peningkatan kompetensi kinerja dan seluruh staf pendidikan betul-betul terasa sehingga mampu membawa dampak yang baik terhadap peningkatan kualitas pendidikan.

Proses perubahan di sekolah diperlukan adanya “pembaharu” atau *agent of change* dan *agent of transformation*, yaitu subjek-subjek tertentu di sekolah yang mampu membawa perubahan dan pembaruan secara total (Widodo, 2017:287-306). Menurut Shaked dan Schechter (Shaked & Schechter, 2016:7) agen yang terlibat dalam proses transformasi memiliki tanggung jawab besar dalam membawa dan menghubungkan aspirasi perubahan dari seluruh pemangku kepentingan.

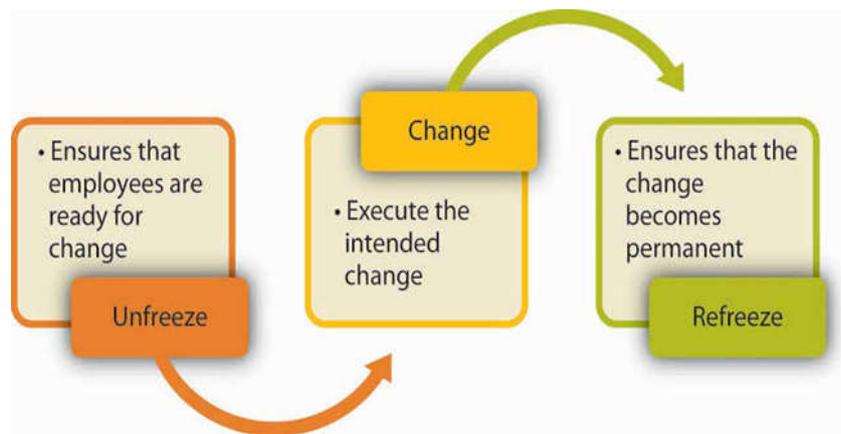
Apabila mengacu pada konsep transformasi organisasi, keberadaan dan peran agen pembaharuan sangat penting terutama dalam memandu pembaharuan dan perubahan menjadi satu jenis budaya baru di dalam organisasi (Rogers, 1983). Agen perubahan adalah setiap individu yang memiliki pengetahuan dan kekuasaan yang cukup dalam memandu dan memfasilitasi upaya transformasi organisasi (Kasali, 2007:276). Transformasi organisasi berperan sebagai penghubung antara sumber perubahan dengan sistem anggota organisasi yang menjadi sasaran transformasi. Selain itu, agen perubahan juga berperan untuk membangun kesadaran akan perlunya perubahan, mengembangkan hubungan saling tukar informasi, mengidentifikasi permasalahan-permasalahan mendasar, mentransformasi niat dan visi menjadi tindakan, mengadopsi transformasi dan inovasi, merawat adopsi terhadap transformasi, dan mengembangkan hubungan dengan anggota yang menjadi sasaran transformasi, agar mereka dapat mengadopsi perubahan ke dalam paradigma dan kebiasaan baru secara berkelanjutan (Anwar, 2008). Keberadaan, peran, dan aktivitas agen perubahan sangat penting dalam strategi perubahan terutama untuk memperkuat daya penggerak dan sekaligus memperlemah bahkan menghilangkan daya penahan perubahan (McShane & Glinow, 2008:492).

Proses transformasi di sekolah memerlukan adanya pengembangan rencana-rencana yang kreatif, dukungan sumberdaya yang mewujudkannya, disertai dengan pelembagaan (Andriani, 2008:52-61). Seorang agen perubahan perlu memahami dan menganalisis keadaan yang ada di sekolah ketika akan melakukan langkah-langkah perubahan di sekolah agar perubahan yang dilaksanakan mencapai keberhasilan secara efektif dan efisien. Menurut Fullan (2020:15), asumsi-asumsi perubahan organisasi yang perlu dipahami adalah sebagai berikut: (1) perubahan merupakan transformasi dan pengembangan ide-ide baru secara terus menerus; (2) perubahan berhubungan dengan ambiguitas, ambivalensi dan ketidakpastian bagi para pelakunya; (3) konflik dan tidaksempahaman menjadi aspek fundamental yang dibutuhkan untuk keberhasilan perubahan; (4) memerlukan upaya pemotivasian kepada individu untuk

berubah; (5) membutuhkan waktu; (6) berhadapan dengan berbagai alasan penolakan perubahan; (7) tidak semua individu atau kelompok dapat menerima perubahan; (8) membutuhkan perencanaan evolusioner dan model-model pemecahan masalah yang didasarkan pemahaman atas proses perubahan; (9) membutuhkan kombinasi keputusan-keputusan tindakan spontan (*on the spot*) serta intuisi; dan (10) membutuhkan perubahan budaya.

### Guru Penggerak dan Proses Transformasi Sekolah

Menurut Lewin(1951:54), proses perubahan secara umum terdiri dari tiga tahapan, yakni *unfreezing*, *changing*, dan *refreezing*. Proses tersebut menjelaskan bagaimana situasi terkini diubah dan digerakkan menuju kondisi yang diinginkan dan kemudian menjadikan sistem baru/ pembaharuan tersebut sebagai budaya yang dipertahankan secara berkelanjutan. Berikut ilustrasinya:



Sumber:

McShane dan Von Glinow, *Organizational Behavior: Emerging Realities for The Workplace Revolution*

McShane dan Glinow(2008:492)menjelaskan alur di atas bahwa dengan mengacu pada proses“mencairkan” (*unfreezing*) situasi saat ini dapat dilakukan apabila daya kekuatan penggerak perubahan lebih besar daripada kekuatan yang menahan perubahan. Penjelasan tersebut mengisyaratkan bahwa perubahan organisasi dapat ditempuh manakala pemimpin perubahan dapat memilih di antara tiga pendekatan, yaitu memberbesar daya penggerak perubahan lebih dari kekuatan yang menahan perubahan, memperlemah atau menghilangkan kekuatan yang menahan perubahan, atau mengombinasikan dua hal tersebut sekaligus.

Apabila pilihan jatuh pada pendekatan yang pertama, maka pemimpin perubahan harus meningkatkan daya penggerak untuk memotivasi terjadinya perubahan. Namun, perubahan sangat jarang terjadi hanya dengan meningkatkan daya penggerak karena kekuatan yang menahan perubahan akan selalu mengimbangi kekuatan penggerak perubahan. Kondisi ini sesuai dengan hukum dinamika sistem bahwa semakin besar daya dorong diberikan kepada suatu sistem semakin kuat pula daya penahan untuk mendorong balik.*The harder you push, the harder the system pushes back*(Senge, 2004:43). Antagonisme seperti ini justru akan mengancam upaya perubahan karena akan menghasilkan tensi dan konflik di dalam organisasi. Menurut McShane, pilihan terbaik adalah dengan mengombinasikan upaya memperkuat daya penggerak dan sekaligus memperlemah bahkan menghilangkan daya penahan perubahan. Memperkuat daya penggerak perubahan dapat dilakukan dengan

menciptakan urgensi/ kemendesakan untuk berubah. Menurut McShane dan Glinow (2008), pemimpin perubahan perlu menjelaskan dinamika eksternal organisasinya baik dengan menjelaskan perkembangan kompetitor ataupun perubahan kecenderungan *customer* serta menghubungkan semua itu dengan peluang dan ancaman yang dihadapi organisasi. Penjelasan seperti itu dapat mendorong anggota organisasi untuk merasakan signifikansi dan urgensi dari perubahan organisasinya.

Berdasarkan perspektif perubahan organisasi di atas, keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan untuk menjalankan program guru penggerak sebagai penopang dari realisasi merdeka belajar adalah satu upaya yang sistemis apabila mengacu pada perspektif teori perubahan organisasi. Nadiem (2020) dalam peluncuran merdeka belajar episode 5 tentang guru penggerak pada tanggal 3 Juli 2020 menjelaskan bahwa “guru penggerak adalah suatu program identifikasi dan pelatihan calon pemimpin-pemimpin pendidikan di masa depan. Guru penggerak adalah agen-agen yang dimasa depan akan jadi calon kepala sekolah, pengawas sekolah dan pelatih-pelatih program pelatihan”. Berdasarkan konteks tersebut, program guru penggerak dapat dikatakan merupakan satu inisiasi awal dalam mewujudkan merdeka belajar. Hadirnya guru penggerak di sekolah sejak awal ditujukan untuk mengubah budaya sekolah dengan melibatkan kekuatan sumber daya dari dalam sekolah itu sendiri dan bukan dari kekuatan eksternal. Menurut Kotter dan Rathgeber (2006) setiap proses transformasi yang diambil dari dalam organisasi seperti melalui program guru penggerak ini dapat memperkuat kekuatan penggerak perubahan dan sekaligus memperkecil resistensi atau penolakan terhadap perubahan.

Menteri Pendidikan dan Kebudayaan juga menuturkan bahwa Guru penggerak sebagai pendorong transformasi pendidikan Indonesia diharapkan dapat pendukung tumbuh kembang murid secara holistik sehingga berkembang menjadi pelajar pancasila, menjadi pelatih atau mentor guru lainnya untuk pembelajaran yang berpusat pada murid, serta menjadi teladan dan agen transformasi bagi ekosistem pendidikan” (Kholisdinuka, 2020). Guru penggerak menjadi agen perubahan yang dapat mentransformasi ekosistem pendidikan, dan memiliki dampak yang lain terhadap guru yang lain dan lembaga pendidikannya. Selain itu guru penggerak diprioritaskan dan dipersiapkan menjadi bibit-bibit kepala sekolah yang unggul sehingga di masa yang akan datang sudah ada generasi penggerak yang mampu memimpin prostransformasi sekolah menuju skala perbaikan kualitas pendidikan yang lebih komprehensif.

Guru penggerak akan mengalami pendidikan dan pelatihan yang dilakukan melalui pendekatan andragogi dan berbasis pada pengalaman mereka selama mengajar. Prosedur pelaksanaan guru penggerak yang diprogramkan oleh Kemendikbud dimulai dengan mengadakan perekrutan terhadap guru, kemudian setelah itu diadakan pendidikan calon guru penggerak, dan selanjutnya diharapkan mampu menghasilkan generasi baru guru pemimpin pendidikan yang kelak akan menjadi kepala sekolah, pengawas sekolah, dan instruktur pelatihan guru. Selama masa pelatihan dan pendidikan calon guru penggerak ini akan dilatih tentang bagaimana kepemimpinannya, dilatih tentang mentorshipnya dan kemampuan mereka untuk melakukan perubahan di sekolah, setelah lulus maka akan menjadi guru penggerak.

Diriktetorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan (GTK) menyatakan bahwa “proses pendidikan dan penilaian guru penggerak yang berbasis pada pendekatan andragogi itu kita harus berfokus pada *on the job learning* jadi artinya pembelajaran yang relevan, kontekstual, sehingga memberikan dampak yang sebaik baiknya sehingga proses pendidikan dan penilaian guru penggerak ini berbasis pada dampak dan bukti” (Syahril, 2020). Sehingga dapat kita pahami bahwa pendidikan guru penggerak memang benar-benar menciptakan guru yang tidak

hanya pandai dalam mendidik akan tetapi secara jangka panjang program guru penggerak ini adalah upaya mempersiapkan calon pemimpin di masa depan yang tentu membawa perubahan terhadap ekosistem pendidikan menuju ke arah yang lebih baik.

Pembekalan yang diberikan selama pendidikan guru penggerak yaitu guru diberikan pemahaman mengenai paradigma tentang guru penggerak, dan visi guru penggerak yang antara lain adalah refleksi filosofi pendidikan Indonesia, nilai-nilai, peran, dan visi guru penggerak, serta pemahaman mengenai membangun budaya positif di sekolah. Selain itu program guru penggerak juga bertujuan memberikan pemahaman tentang praktik pembelajaran yang berpihak pada murid, dan pemahaman mengenai pemimpin pembelajaran dalam pengembangan sekolah.

### **Guru Penggerak dan Kerangka Inkuiri Apresiatif**

Menurut Cooperrider, Whitney, dan Stavros (2008:49), inkuiri apresiatif adalah sebuah filosofi yang mengintegrasikan suatu pendekatan dan proses yang melibatkan banyak orang di berbagai tingkatan untuk menghasilkan perubahan yang positif dan efektif. Sebagai sebuah filosofi dan kerangka kerja, inkuiri apresiatif dapat diadaptasi dan dikombinasikan dengan berbagai proses organisasional yang lain seperti kepemimpinan, redesign struktur dan sistem, bahkan transformasi kultural (nilai dan keyakinan) organisasi. Inkuiri apresiatif dapat juga didefinisikan sebagai pencarian koevolusioner terhadap apa yang terbaik dari yang dimiliki oleh individu, organisasinya, dan realitas yang relevan di sekitar mereka. Pada fokusnya yang terluas, kerangka inkuiri apresiatif melibatkan pencarian dan penemuan sistematis dari apa-apa yang dapat memberi kehidupan pada sistem hayati berupa segala sesuatu yang paling efektif dan konstruktif secara ekonomis, ekologis, dan kemanusiaan (Cooperrider & Suresh, 1987:132). Menurut Whitney dan Trosten-Bloom (2010:1) inkuiri apresiatif adalah sebuah kajian terhadap segala sesuatu yang dapat memberi kehidupan kepada sistem manusia ketika berfungsi pada fungsinya yang terbaik.

Apabila mengacu pada Berdasarkan modul 1.3 guru penggerak, proses transformasi sekolah yang digerakkan oleh guru penggerak dilakukan melalui pendekatan inkuiri apresiatif. Meskipun berbeda dalam terminologi, pendekatan inkuiri apresiatif sebenarnya telah menjadi bagian esensial dari perubahan organisasi. Scharmer (2018:177) menjelaskan pendekatan inkuiri apresiatif ini adalah bagian dari *action research* yang dapat digunakan untuk mengkreasi budaya baru di dalam organisasi. Melalui pendekatan inkuiri apresiatif para guru penggerak mengelola proses transformasi pendidikan di tingkat sekolah dengan mengeksplorasi keinginan bersama setiap warga sekolah, menghimpun daya dan kekuatan penggerak, mengapresiasi setiap upaya perbaikan sekecil apapun serta menyelaraskan kepentingan-kepentingan yang berbeda di dalam sekolah guna menghindari resistensi yang kontraproduktif bagi kemajuan sekolah.

Kerangka kerja inkuiri apresiatif di sisi lain juga memiliki relevansi asumsi dan metodologi dengan prinsip kodrat alam yang dimuat dalam konsep pendidikan Ki Hajar Dewantara. Prinsip tersebut menjelaskan bahwa pendidikan dilakukan untuk menuntun segala kekuatan kodrat yang ada pada anak-anak, agar mereka sebagai manusia dan anggota masyarakat dapatlah mencapai keselamatan dan kebahagiaan yang setinggi-tingginya (Dewantara, 1994:133). Kesesuaian prinsip tersebut dengan kerangka inkuiri apresiatif terletak pada kesamaan asumsinya, bahwa setiap individu dan organisasi memiliki aspek-aspek yang baik dan positif, sesuatu yang melekat sebagai bagian yang sangat dihayati, bersifat efektif, dan berhasil menciptakan hubungan yang sehat pada berbagai dimensi komunitas dan pemangku kepentingan. Inkuiri apresiatif dimulai dengan mengidentifikasi aspek-aspek positif tersebut dan menghubungkannya dengan potensi transformasi yang tertinggi yakni energi, visi, dan

tindakan individu atau organisasi untuk berubah (Cooperrider et al., 2008). Menurut Whitney dan Trosten-Bloom (Whitney & Trosten-Bloom, 2010), inkuiri apresiatif mengasumsikan bahwa perubahan personal dan organisasional akan efektif jika didasarkan pada pertanyaan-pertanyaan dan dialog tentang berbagai kekuatan, keberhasilan, nilai, harapan, dan impian yang transformasional. Asumsi ini setara dan relevan dengan visi dan konsepsi Ki Hajar Dewantara tentang prinsip kodrat alam dan sistem among dalam pendidikan. Kesamaan-kesamaan asumsi inilah yang menjadi dasar penggunaan inkuiri apresiatif dalam menggerakkan proses transformasi di sekolah (Dharma, 2020).

Menurut Whitney dan Trosten-Bloom (2010:6), proses inkuiri apresiatif terdiri dari beberapa tahapan yang tergabung dalam sebuah siklus atau biasa disebut siklus 4D yakni *Discovery* (pencarian), *Dream* (impian), *Design* (perancangan), dan *Destiny* (perwujudanimpian). Siklus 4D dalam inkuiri apresiatif tersebut dimodifikasi agar semakin relevan dengan kebutuhan transformasi di sekolah menjadi Siklusmodel 5D (*Define, Discover, Dream, Design, Deliver*), suatu modelanak tangga perubahan bertahap yang menyerupai gerak melingkar spiral, mulai dari tahap penetapan, pencarian/penemuan, membangun mimpi, rancangan dan implementasi/eksekusi. Pada Modul 1.3 Guru Penggerak, model 5D tersebut diberi tajuk BAGJA (Buat Pertanyaan, Ambil Pelajaran, Gali Mimpi, Jabarkan Rencana, Atur Eksekusi) yang dalam pengertian Bahasa Sunda berarti bahagia.

Berdasarkan kajian terhadap teks Modul 1.3 Pelatihan Guru Penggerak, model inkuiri apresiatif BAGJA dapat diilustrasikan sebagai berikut: (1) Buat pertanyaan (*define*), pada tahap ini guru melihat dan mendefinisikan suatu masalah dengan mencari solusi yang telah ada, (2) Ambil pembelajaran (*discover*), guru melihat dan mengidentifikasi suatu proses yang sudah dan sedang berjalan dengan baik, memperkuat yang bekerja, fokus pada hal-hal positif yang menjadikannya hidup dan yang terbaik, (3) Gali mimpi (*dream*) pada tahap ini guru melihat gambaran ke masa depan, dari proses tersebut dipilih mimpi/gambaran yang mungkin bekerja dengan baik di masa yang akan datang, karena keberhasilan masa lalu digunakan sebagai titik beranjak dalam menggambarkan suatu kondisi ideal yang dikehendaki terjadi di masa depan, (4) Jabarkan rencana (*design*) berarti guru merencanakan dan memprioritaskan proses-proses yang mungkin bekerja dengan baik untuk masa depan yang dirancang secara mengesankan, (5) Atur eksekusi (*deliver*) dari rancangan (*design*) yang diajukan tersebut, diimplementasikan oleh guru kedalam tindakan nyata yang merujuk pada kompetensi dan pengalaman yang pernah dilakukan. Pandangan logis menunjukkan, jika sesuatu beranjak dari 'eksisting' pengalaman yang dimiliki, dapat membangkitkan rasa percaya diri komunitas tersebut. Maka impian menjadi sesuatu yang sangat mungkin terjadi (*destiny*), (Dharma, 2020).

Apabila mengacu modul 1 tentang visi guru penggerak di atas, gerakan transformasi di sekolah dimulai dengan merumuskan pertanyaan utama untuk menentukan arah penelusuran terkait transformasi yang diinginkan. Pada tahap ini guru penggerak menjelajahi alam pikiran dan persepsi warga sekolah dalam menilai apa yang selama ini menghambat kemajuan sekolah. Guru penggerak berupaya mendengar dan memperhatikan setiap aspirasi pemangku kepentingan dan membentuk satu inisiatif bersama untuk berubah ke arah yang lebih baik dalam perspektif pemangku kepentingan itu sendiri. Guru penggerak sebagai pemimpin proses transformasi di sekolah memperbesar dampak dari inisiatif bersama ini pada skala sistem yang lebih luas lagi. Pada tahapan ini, guru penggerak mengapresiasi setiap inisiatif perubahan yang disepakati dan mengubah inisiatif tersebut menjadi inspirasi yang menggerakkan segenap sumber daya sekolah. Tahap berikutnya adalah dengan mengidentifikasi berbagai unsur positif yang teramati dalam berbagai kegiatan di sekolah.

Proses ini melibatkan upaya guru dalam merekam dan mendokumentasikan berbagai pengalaman positif yang dimiliki oleh siswa terhadap kegiatan di sekolah dan mewawancarai beberapa tokoh penting di sekolah demi menemukan kekuatan fundamental yang dimiliki oleh sekolah.

Temuan yang dihasilkan oleh guru penggerak didiskusikan dan diintegrasikan ke dalam visi perubahan tentang kemungkinan-kemungkinan terbentuknya sekolah yang ideal. Visi tentang sekolah ideal ini dibentuk untuk mengarahkan perhatian segenap warga sekolah untuk memberi kesempatan kepada para guru dan kepala sekolah untuk bersama-sama merancang skenario perubahan sekolahnya sendiri. Melalui pendekatan inkuiri partisipatif dalam proses transformasi sekolah dapat mengurangi resistensi terhadap perubahan karena pendekatan tersebut membawa pikiran pribadi yang dimiliki oleh warga sekolah terpublikasi ke dalam kelompok melalui proses dialog. Pada konteks guru penggerak, proses dialog dilakukan oleh guru penggerak sejak menginisiasi visi dan paradigma pembelajaran yang berpihak pada siswa. Proses dialog yang dilakukan antara guru penggerak, kolega, dan pimpinan sekolah pada akhirnya dituntaskan dengan ditetapkannya aneka sasaran dan arah perubahan yang spesifik beserta ukuran-ukuran keberhasilan dari ketercapaian sasaran dan arah yang sudah disepakati tersebut.

Pemaparan modul 1.3 Guru Penggerak menekankan beberapa keterampilan dalam memimpin dan menggerakkan perubahan seperti *visioning*. Melalui keterampilan *visioning* guru penggerak dapat memiliki gambaran mental dan imaji yang kuat terkait perannya sebagai pemimpin transformasi di sekolah sehingga mampu menyelaraskan kekuatan penggerak yang dimiliki oleh sekolah agar kelemahan sistem sekolah menjadi tidak relevan. Visi guru penggerak yang menjadi dasar dalam memulai perubahan di sekolah adalah sebuah visi yang mampu memandu peserta didik menjadi peserta didik yang unggul dan inovatif dengan ciri banyak tanya, banyak coba, dan banyak berkarya (Dharma, 2020). Berdasarkan modul 1.3, guru penggerak dilatih untuk mempertajam visinya melalui riset untuk meneliti dan menganalisis kodrat muridnya melalui beragam teknik dan instrument penelitian. Hasil riset ini nanti akan dijadikan sebagai peta jalan (*road map*) bagi guru penggerak dalam mengenali dan menggali potensi, kecenderungan, dan gaya belajar yang dibawa oleh peserta didik sebagai kodrat alamiahnya. Melalui proses pemetaan tersebut guru dapat memformulasikan suatu layanan pembelajaran yang sesuai visi perubahannya yakni berorientasi pada keunggulan dan kebutuhan kodrat yang dibawa oleh masing-masing peserta didik.

Pada tahap ini guru juga dibekali dengan keterampilan mendiseminasikan visinya kepada koleganya dan kepala sekolah melalui berbagai teknik seperti artikel, infografis, komunikasi positif, dan memberi berbagai usulan yang dapat dijadikan dasar bagi Kepala Sekolah untuk membuat berbagai kebijakan di level sekolah yang mampu mengkondisikan terjadinya proses pembelajaran yang berpusat pada peserta didik sehingga secara perlahan akan mengubah budaya guru dalam melaksanakan proses perubahan dalam pembelajaran. Tidak hanya itu, pada modul 1.3 ini guru penggerak diminta menggali berbagai potensi budaya local di sekitar sekolah untuk dijadikan sebagai model, metode, dan media pembelajaran.

## **PENUTUP**

Perubahan sistemik di sekolah pada dasarnya dapat terjadi dengan sebab eksternal maupun sebab internal. Perubahan eksternal lebih bersifat reaktif karena inisiatif dan pengendalian prosesnya cenderung terpusat atau tersentralisasi. Perubahan kurikulum dan regulasi adalah salah satu bentuk perubahan yang bersifat terpusat. Wacana program guru penggerak yang

diinisiasi oleh Menteri Pendidikan dan Kebudayaan mengubah pola pikir perubahan yang tadinya bersifat terpusat tersebut menjadi terdesentralisasi dengan mengalihkan peran, inisiatif, dan pengendalian proses perubahan ke unit pendidikan terkecil, yakni sekolah dimana guru berperan sebagai penggerak.

Transformasi di sekolah harus memadukan dua cara sekaligus, yakni memperkuat daya penggerak perubahan sekaligus meminimalisir bahkan mengeliminasi daya penahan yang mungkin muncul selama proses transformasi. Perspektif manajemen perubahan ini diadopsi ke dalam program guru penggerak melalui kerangka inkuiri apresiatif dimana guru penggerak menggali potensi dan kekuatan penggerak dari dalam sekolah melalui proses dialog sehingga dapat meminimalisir terjadinya resistensi yang dapat menahan proses transformasi sehingga kontraproduktif.

## DAFTAR PUSTAKA

- Andriani, D. E. (2008). Peran Kepala Sekolah Dalam Upaya Mewujudkan Perubahan Sekolah. *Jurnal Manajemen Pendidikan UNY, Th.IV(2)*, 52–61.
- Anwar, S. (2008). *Agen Perubahan*. Pusdiklat Bea dan Cukai.
- Chandra, Y., & Shang, L. (2017). An RQDA-Based Constructivist Methodology for Qualitative Research. *Qualitative Market Research: An International, Vol.20(No.1)*, 90–112.
- Cooperrider, D. L., & Suresh, S. (1987). Appreciative Inquiry in Organizational Life. *Research in Organizational Change and Development, Vol 1*.
- Cooperrider, D. L., Whitney, D. K., & Stavros, J. M. (2008). *Appreciative Inquiry Handbook: For Leaders of Change*. Berrett-Koehler Publishers.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design : Qualitative, Quantitative, And Mixed Methods Approaches*. SAGE Publication.
- Dewantara, K. H. (1994). *PENDIDIKAN*. UST Press dengan Majelis Luhur Taman Siswa.
- Dharma, A. (2020). *Modul 1.3: Visi Guru Penggerak*. Kementerian Pendidikan Dan Kebudayaan (Kemendikbud) dan Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan (Ditjen GTK).
- Fullan, M. (2020). *Leading in A Culture of Change*. Jossey-Bass.
- Hendri, N. (2020). MERDEKA BELAJAR; ANTARA RETORIKA DAN APLIKASI. *E-Tech, 08(1)*, 1–29. <http://ejournal.unp.ac.id/index.php/e-techr>
- Herita Dewi. (2020). *Memaknai Manajemen Perubahan Dalam Konteks Pendidikan*. 24 November 2020.
- Joesoef, D. (2011). *10 Wacana Tentang Aneka Masalah Kehidupan Bersama*. Kompas, Jakarta.
- Kasali, R. (2007). *Change*. Gramedia Pustaka.
- Kholisdinuka, A. (2020). “*Lebih Dari Guru Biasa, Guru Penggerak Kemendikbud Bakal Punya Tugas Ini*.” 11 November 2020. tersedia: <https://news.detik.com>
- Kotter, J. dan L. A. S. (2008). *Choosing Strategies for Change*. Harvard Business Review.
- Kotter, J., & Rathgeber, H. (2006). *Our Iceberg is Melting*. Penguin Random House.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory and Social Science*. Harper and Row.
- Lunenburg, F. C., & Ornstein, A. C. (2004). *Educational Administration Concepts and Practices* (Fourth Edi). Thomson Wadsworth.
- McShane, L. S., & Glinow, M. A. Von. (2008). *Organizational Behavior: Emerging and Realities for The Workplace Revolution*. McGraw-Hills.

- Mustaghfiroh, S. (2020). Konsep “Merdeka Belajar” Perspektif Aliran Progresivisme John Dewey. *Jurnal Studi Guru Dan Pembelajaran*, Vol.3(No. 1), 141–147. <https://doi.org/https://doi.org/10.30605/jsgp.3.1.2020.248>
- Nadiem, A. M. (2020). *Pemaparan program guru dalam peluncuran merdeka belajar episode 5 tentang “Guru Penggerak.”* <https://youtu.be/X6vP4AkEsLM>
- Pradoko, S. (2017). *Paradigm metode penelitian kualitatif*. UNY Press.
- Prahani, B. K., U A, D., Yasir, M., Astutik, S., Pandiangan, P., Mahtari, S., & Mubarok, H. (2020). The Concept of " Kampus Merdeka " in Accordance with Freire ' s Critical Pedagogy. *Studies in Philosophy of Science an Education (SiPoSe)*, 1(1), 21–37.
- Raco, J. R. (2010). *Metode penelitian kualitatif:Jenis, Karakteristik, Dan Keunggulannya*. PT. Grasindo.
- Rogers, E. M. (1983). *Diffusion of Innovation*. The Free Press.
- Scharmer, C. O. (2018). *The Essentials of Theory U: Core Principles and Application*. Berret-Koehler Publisher.
- Senge, P. M. (2004). *The Fifth Discipline: The Atr and Practice of The Learning Organization*. Doubleday.
- Shaked, H., & Schechter, C. (2016). “School Principals As Mediating Agents In Education Reforms.” *School Leadership and Management*, 37(1-2).
- Syahril, I. (2020). “Peluncuran Program Merdeka Belajar Episode 5 Tentang guru Penggerak.” <https://youtu.be/X6vP4AkEsLM>
- Tosey, P. dan R. G. (2002). When Change Is No Longer Enough: What Do We Mean By “Transformation” In Organizational Change Work? *TQM Magazine*, Vol 14(2).
- Utari, R. (2020). “Mengawali Proses Perubahan Di Sekolah.” 24 November 2020.
- Whitney, D. K., & Trosten-Bloom, A. (2010). *The Power of Appreciative Inquiry*. Berret-Koehler Publisher.
- Widodo, H. (2017). Manajemen Perubahan Budaya Sekolah. *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 02(2).