PÉNDALAS
Jurnal Penelitian Tindakan Kelas dan Pengabdian Masyarakat
Publisher: Islamic and Multicultural Education Foundation
e-ISSN: 2807-7334

Vol. 6 No. 2, Mei – Agustus 2026	Copyright © 2026, is licensed under a CC-BY-NO-SA
Halaman: 485-504	*Publisher: Islamic and Multicultural Education Foundation*
https://journal.yaspim.org/index.php/pendalas/index	e-ISSN: 2807-7334

IMPLEMENTASI MANAJEMEN KEPALA SEKOLAH DALAM PENINGKATAN MUTU BELAJAR SISWA PADA KURIKULUM MERDEKA DI SMP AL MUKMIN TEMBUNG

Saddam Maulana
Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan, Indonesia
saddamadam1004@gmail.com

Muhammad Rifai'i
Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan, Indonesia
muhammadrifai@uinsu.ac.id

Received: 27 Mei 2026 Accepted: 29 Juni 2026 Published: 10 Juli 2026

Abstrak

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh pentingnya manajemen kepala sekolah dalam mendukung pelaksanaan Kurikulum Merdeka dan meningkatkan mutu belajar siswa di Sekolah Menengah Pertama Al Mukmin Tembung. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis mutu belajar siswa, mendeskripsikan implementasi fungsi manajemen kepala sekolah, serta mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambat pelaksanaan Kurikulum Merdeka. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Informan penelitian terdiri atas kepala sekolah, wakil kepala sekolah bidang kurikulum, guru, dan siswa yang dipilih secara purposif berdasarkan keterlibatan langsung dalam pelaksanaan kurikulum. Data dikumpulkan melalui observasi, wawancara semi-terstruktur, dan dokumentasi. Data dianalisis melalui proses reduksi, penyajian, dan penarikan kesimpulan, sedangkan keabsahannya diperiksa melalui triangulasi sumber dan teknik serta konfirmasi kepada informan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah melaksanakan fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan secara berkelanjutan. Praktik tersebut mendorong pembelajaran yang aktif, fleksibel, kolaboratif, dan berpusat pada peserta didik serta meningkatkan aspek kognitif, afektif, dan psikomotor siswa. Keberhasilan implementasi didukung oleh kepemimpinan kepala sekolah, keterlibatan guru, fasilitas pembelajaran, dan budaya kerja sama. Kendala utama meliputi keterbatasan pemahaman guru mengenai pembelajaran berdiferensiasi, asesmen formatif, dan penyusunan perangkat ajar.

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License.

Kata Kunci: Manajemen Kepala Sekolah, Mutu Belajar, Kurikulum Merdeka, Kepemimpinan Pendidikan, Pembelajaran Berdiferensiasi.

Abstract

This study was motivated by the importance of principal management in supporting the implementation of the Merdeka Curriculum and improving students' learning quality at Al Mukmin Junior High School in Tembung. It aimed to analyze students' learning quality, describe the implementation of the principal's management functions, and identify the supporting and inhibiting factors in curriculum implementation. The study employed a qualitative approach with a descriptive method. The participants included the principal, vice principal for curriculum affairs, teachers, and students selected purposively based on their direct involvement in the curriculum. Data were collected through observation, semi-structured interviews, and documentation. The data were analyzed through reduction, display, and conclusion drawing, while credibility was ensured through source and technique triangulation and participant confirmation. The findings show that the principal continuously implemented planning, organizing, actuating, and controlling functions. These practices promoted active, flexible, collaborative, and student-centered learning and improved students' cognitive, affective, and psychomotor development. Successful implementation was supported by the principal's leadership, teacher involvement, learning facilities, and a collaborative school culture. The main obstacles included teachers' limited understanding of differentiated instruction, formative assessment, and the preparation of teaching materials aligned with the curriculum.

Keywords: Principal Management, Learning Quality, Independent Curriculum, Educational Leadership, Differentiated Learning.

PENDAHULUAN

Transformasi pendidikan melalui Kurikulum Merdeka merupakan isu krusial karena sekolah dituntut beralih dari pembelajaran yang berorientasi pada penuntasan materi menuju pembelajaran yang fleksibel, berdiferensiasi, dan berpusat pada peserta didik. Kebijakan ini diarahkan untuk memulihkan kualitas pembelajaran sekaligus mengembangkan kompetensi, karakter, kreativitas, dan kemampuan bernalar peserta didik (Kemendikbudristek, 2024). Arah tersebut kemudian memperoleh landasan regulatif melalui Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Nomor 12 Tahun 2024 tentang kurikulum pada jenjang pendidikan dasar dan menengah. Meskipun demikian, penerapan kurikulum di tingkat satuan pendidikan masih berhadapan dengan ketimpangan kesiapan guru, keterbatasan sarana, lemahnya budaya inovasi, serta belum konsistennya praktik asesmen dan pembelajaran berdiferensiasi. Persoalan ini penting secara akademik karena memperlihatkan kesenjangan antara desain kebijakan dan praktik

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License.

implementasinya, sedangkan secara praktis berkaitan langsung dengan mutu proses dan hasil belajar. Hasil *Programme for International Student Assessment* tahun 2022 menunjukkan bahwa capaian peserta didik Indonesia dalam matematika, membaca, dan sains masih berada di bawah rata-rata negara anggota *Organisation for Economic Co-operation and Development* (OECD, 2023). Dalam kondisi tersebut, kepala sekolah memiliki posisi strategis sebagai manajer, pemimpin pembelajaran, dan penggerak perubahan sekolah.

Kajian terdahulu telah menjelaskan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berkaitan dengan kualitas pembelajaran, iklim organisasi, profesionalisme guru, dan capaian peserta didik. Hallinger (2018) menegaskan bahwa efektivitas kepemimpinan tidak dapat dipisahkan dari konteks sosial, budaya, kebijakan, dan karakteristik sekolah. Leithwood et al (2020) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan sekolah memengaruhi pembelajaran terutama melalui jalur tidak langsung, seperti peningkatan kapasitas guru, penguatan kondisi kerja, dan pembentukan budaya akademik. Wu & Shen (2022) menguatkan adanya hubungan positif antara kepemimpinan kepala sekolah dan prestasi siswa, tetapi sekaligus menunjukkan bahwa besarnya pengaruh bergantung pada konteks pendidikan dan mekanisme organisasional yang menyertainya. Dalam konteks Kurikulum Merdeka, penelitian Ben Gurion & Nasir (2024) menemukan bahwa guru belum sepenuhnya siap menghadapi perubahan paradigma, penyusunan modul, pembelajaran berdiferensiasi, dan teknik evaluasi. Namun, sebagian penelitian tersebut lebih banyak membahas hubungan antarvariabel, kesiapan guru, atau kepemimpinan secara umum. Masih terbatas penelitian yang menguraikan secara kontekstual bagaimana fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan kepala sekolah bekerja secara terpadu dalam mendukung mutu belajar kognitif, afektif, dan psikomotor pada satuan pendidikan yang menerapkan Kurikulum Merdeka.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis implementasi manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan mutu belajar siswa pada Kurikulum Merdeka di Sekolah Menengah Pertama Al Mukmin Tembung. Penelitian merespons keterbatasan studi terdahulu dengan menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif untuk menelaah proses manajerial sebagaimana berlangsung dalam konteks alami sekolah, bukan sekadar mengukur hubungan statistik antara kepemimpinan dan hasil belajar. Secara khusus, penelitian ini membahas tiga persoalan utama, yaitu kondisi mutu belajar siswa pada ranah kognitif, afektif, dan psikomotor; penerapan fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan oleh kepala sekolah; serta faktor pendukung dan penghambat yang memengaruhi pelaksanaannya. Fokus tersebut memungkinkan penelitian menjelaskan hubungan antara keputusan manajerial, pengembangan profesional guru, budaya kolaboratif, penyediaan fasilitas, dan praktik pembelajaran di kelas. Pendekatan ini sejalan dengan pandangan bahwa kepemimpinan

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License.

instruksional berperan dalam mengarahkan program pembelajaran dan memfasilitasi pengembangan profesional guru (He et al., 2024). Dengan demikian, penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoretis bagi kajian manajemen pendidikan sekaligus menawarkan dasar praktis bagi kepala sekolah dalam mengelola perubahan kurikulum secara adaptif, sistematis, dan berkelanjutan.

Argumen utama penelitian ini adalah bahwa peningkatan mutu belajar siswa pada Kurikulum Merdeka tidak terjadi secara otomatis karena perubahan dokumen kurikulum, tetapi dipengaruhi oleh kemampuan kepala sekolah menerjemahkan kebijakan menjadi praktik manajemen dan pembelajaran yang konsisten. Secara kausal, semakin efektif kepala sekolah melaksanakan perencanaan berbasis kebutuhan, pembagian tugas yang jelas, pendampingan pelaksanaan pembelajaran, supervisi akademik, dan evaluasi berkelanjutan, semakin kuat pula kesiapan guru, budaya kolaborasi, kualitas iklim belajar, dan keterlibatan siswa. Kondisi tersebut selanjutnya mendorong perkembangan hasil belajar yang lebih menyeluruh pada ranah kognitif, afektif, dan psikomotor. Sebaliknya, lemahnya koordinasi, keterbatasan dukungan profesional, ketidakmerataan fasilitas, dan rendahnya pemahaman guru terhadap pembelajaran berdiferensiasi serta asesmen formatif diperkirakan menghambat pencapaian mutu belajar. Argumen ini sejalan dengan Leithwood et al (2020), yang menempatkan kepemimpinan sebagai pengaruh tidak langsung melalui kondisi organisasi dan pembelajaran, serta Mustari & Nurhayati (2024), yang menunjukkan bahwa kepemimpinan instruksional kepala sekolah dapat membangun iklim belajar dan pengembangan karakter siswa. Oleh karena itu, penelitian ini mengajukan proposisi bahwa integrasi fungsi manajemen kepala sekolah merupakan faktor penentu keberhasilan implementasi Kurikulum Merdeka di tingkat sekolah.

LANDASAN TEORI

Literatur mengenai hubungan manajemen kepala sekolah, implementasi Kurikulum Merdeka, dan mutu belajar siswa memperlihatkan sedikitnya empat kecenderungan utama. Pertama, kajian kepemimpinan sekolah menempatkan kepala sekolah sebagai faktor tidak langsung yang memengaruhi hasil belajar melalui kualitas pengajaran, iklim sekolah, kapasitas guru, dan pengelolaan organisasi (Hallinger, 2018; Leithwood et al., 2020). Kedua, studi implementasi Kurikulum Merdeka lebih banyak membahas kesiapan guru, fleksibilitas kurikulum, pembelajaran berbasis proyek, dan kendala adaptasi pada tingkat satuan pendidikan (Kemendikbudristek, 2024). Ketiga, penelitian tentang pembelajaran berdiferensiasi menekankan penyesuaian konten, proses, produk, lingkungan, dan asesmen berdasarkan kesiapan, minat, serta profil belajar siswa (Rifa'i & Syahputra, 2023). Keempat, literatur mutu belajar cenderung mengukur capaian akademik atau keterlibatan siswa secara terpisah, meskipun konsep hasil belajar mencakup ranah kognitif, afektif, dan

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License.

psikomotor (Bloom, 1983). Peta tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan, kurikulum, praktik pembelajaran, dan hasil belajar telah dikaji secara luas, tetapi integrasi keempatnya masih terbatas.

Kecenderungan pertama berorientasi pada kepemimpinan instruksional dan efektivitas sekolah. Studi dalam pola ini memusatkan perhatian pada hubungan antara perilaku kepemimpinan kepala sekolah, pengembangan profesional guru, iklim organisasi, dan prestasi siswa. Leithwood et al (2020) menegaskan bahwa kepemimpinan sekolah terutama bekerja melalui jalur tidak langsung, yaitu dengan menetapkan arah, mengembangkan kapasitas manusia, menata organisasi, dan memperbaiki program pembelajaran. Wu & Shen (2022) juga menemukan hubungan positif antara kepemimpinan kepala sekolah dan prestasi siswa, tetapi kekuatannya dipengaruhi konteks pendidikan serta mekanisme organisasi. Secara metodologis, kelompok penelitian ini didominasi survei korelasional, analisis regresi, model bertingkat, dan meta-analisis. Kim & Lee (2020), misalnya, menggunakan data lintas negara untuk menjelaskan keterkaitan kepemimpinan instruksional dengan partisipasi guru dalam pengembangan profesional. He et al (2024) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan instruksional merupakan prediktor pengembangan profesional guru. Meskipun kuat dalam menguji hubungan antarkonstruk, kecenderungan ini umumnya memperlakukan hasil belajar sebagai keluaran agregat dan belum menjelaskan secara rinci bagaimana fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan diwujudkan dalam praktik sekolah sehari-hari.

Kecenderungan kedua berfokus pada implementasi Kurikulum Merdeka sebagai proses perubahan pendidikan di tingkat sekolah. Literatur dalam pola ini membahas kesiapan pendidik, penyusunan perangkat ajar, pembelajaran berbasis proyek, asesmen formatif, fleksibilitas pembelajaran, serta kemampuan satuan pendidikan menyesuaikan kurikulum dengan kebutuhan peserta didik. Kemendikbudristek (2024) menempatkan fleksibilitas dan pembelajaran berpusat pada siswa sebagai karakter utama kurikulum, sedangkan Fullan (1991) menjelaskan bahwa reformasi kurikulum hanya efektif apabila diikuti perubahan praktik pengajaran, budaya organisasi, dan kepemimpinan. Penelitian Hilda et al (2025) menekankan peran kepala sekolah dalam menerjemahkan filosofi Kurikulum Merdeka ke dalam kegiatan sekolah, sementara Mahluddin (2023) mengidentifikasi kesiapan guru sebagai tantangan utama. Secara metodologis, studi-studi ini banyak menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, studi kasus, wawancara, observasi, dan analisis dokumentasi. Orientasi tersebut menghasilkan gambaran kontekstual mengenai kendala implementasi, tetapi sering kali menjadikan kepala sekolah hanya sebagai informan kebijakan atau fasilitator administratif. Akibatnya, keterkaitan antara tindakan manajerial kepala sekolah, perubahan praktik guru, dan perkembangan mutu belajar siswa belum dianalisis sebagai satu rangkaian proses yang utuh.

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License.

Kecenderungan ketiga mengarahkan perhatian pada pembelajaran berdiferensiasi dan pembelajaran aktif sebagai mekanisme pedagogis peningkatan mutu belajar. Dalam pola ini, keberagaman kesiapan, minat, kemampuan, dan profil belajar siswa dijadikan dasar untuk menyesuaikan konten, proses, produk, lingkungan belajar, dan asesmen. Maulana et al (2020) memosisikan diferensiasi sebagai salah satu domain kualitas pengajaran yang membutuhkan perencanaan, diagnosis kebutuhan, pelaksanaan strategi, dan evaluasi kemajuan siswa. Gheyssens et al (2023) menegaskan bahwa diferensiasi bukan sekadar variasi aktivitas, melainkan model pedagogis yang mengintegrasikan filosofi inklusif dengan keputusan pembelajaran yang responsif. Dalam konteks Kurikulum Merdeka, Sari & Nugraha (2023) serta Marlina (2019) mengaitkan pembelajaran berdiferensiasi dengan keterlibatan, motivasi, kreativitas, dan pengalaman belajar yang lebih bermakna. Penelitian pada kecenderungan ini menggunakan observasi kelas, eksperimen, survei persepsi, pengembangan instrumen, dan studi kualitatif. Walaupun memberikan penjelasan yang kuat pada tingkat kelas, sebagian besar studi memusatkan analisis pada kompetensi dan strategi guru. Dukungan kepala sekolah, supervisi akademik, penyediaan sumber daya, budaya kolaboratif, dan evaluasi program belum selalu ditempatkan sebagai kondisi organisasional yang menentukan keberlanjutan diferensiasi.

Ketiga kecenderungan tersebut telah menghasilkan pengetahuan penting, tetapi masih melupakan keterhubungan antara level manajerial, level pembelajaran, dan mutu belajar siswa secara holistik. Literatur kepemimpinan cenderung menguji pengaruh kepala sekolah melalui skor prestasi atau persepsi guru, sehingga proses konkret penerapan fungsi manajemen kurang terlihat. Literatur implementasi Kurikulum Merdeka banyak memotret kesiapan dan kendala adaptasi, tetapi belum selalu menguraikan bagaimana perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, serta pengawasan kepala sekolah membentuk respons guru dan siswa. Sementara itu, studi pembelajaran berdiferensiasi lebih berpusat pada strategi kelas dan belum cukup memperhatikan dukungan kelembagaan yang memungkinkan praktik tersebut berlangsung konsisten. Kekurangan lainnya ialah dominasi capaian kognitif sebagai indikator keberhasilan, padahal mutu belajar dalam penelitian ini mencakup perkembangan kognitif, afektif, dan psikomotor sebagaimana dikemukakan Bloom (1983) dan Nana Sudjana (2005). Selain itu, pengaruh konteks sekolah belum memperoleh perhatian memadai, meskipun Hallinger (2018) serta Wu & Shen (2022) menunjukkan bahwa kepemimpinan selalu bekerja dalam kondisi sosial dan organisasi tertentu. Kebaruan penelitian ini terletak pada integrasi fungsi manajemen kepala sekolah, praktik Kurikulum Merdeka, kondisi pendukung dan penghambat, serta mutu belajar multidimensional dalam satu analisis kontekstual.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, arah baru penelitian ini adalah memahami implementasi manajemen kepala sekolah sebagai mekanisme organisasional yang

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License.

menghubungkan kebijakan Kurikulum Merdeka dengan perubahan pembelajaran dan mutu belajar siswa. Fokus penelitian tidak dibatasi pada gaya kepemimpinan atau hubungan statistik, tetapi diarahkan pada praktik perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan yang dijalankan kepala sekolah di SMP Al Mukmin Tembung. Kerangka ini mengacu pada fungsi manajemen Carter & Fayol (1986), pandangan integratif Robbins & Coulter (2021), serta perspektif efektivitas sekolah yang menempatkan kepemimpinan sebagai pengaruh tidak langsung melalui guru, iklim sekolah, dan kualitas pembelajaran (Leithwood et al., 2020). Secara khusus, penelitian menelaah bagaimana kepala sekolah menyusun program, membagi tanggung jawab, mendampingi guru, menyediakan peluang pengembangan profesional, membangun budaya kolaboratif, serta melakukan supervisi dan evaluasi pembelajaran (Halim, 2024). Analisis juga diarahkan pada faktor pendukung dan penghambat, termasuk fasilitas, kesiapan guru, pemahaman diferensiasi, asesmen formatif, serta keterbatasan waktu. Dengan pendekatan kualitatif deskriptif, penelitian ini menawarkan perspektif prosesual dan kontekstual untuk menjelaskan kontribusi manajemen kepala sekolah terhadap mutu belajar kognitif, afektif, dan psikomotor secara terpadu.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan desain kualitatif deskriptif dengan batas kasus pada satu satuan pendidikan. Desain tersebut dipilih karena penelitian bertujuan memahami proses, pengalaman, makna, serta dinamika implementasi manajemen kepala sekolah dalam konteks alami, bukan mengukur pengaruh antarvariabel melalui angka atau menguji hipotesis secara statistik. Creswell & Creswell (2017) menjelaskan bahwa penelitian kualitatif digunakan ketika peneliti hendak mengeksplorasi suatu fenomena secara mendalam melalui perspektif partisipan dan keterlibatan langsung di lapangan. Sifat deskriptif digunakan untuk menyajikan kondisi empiris secara sistematis, terperinci, dan kontekstual tanpa memberikan perlakuan atau manipulasi terhadap lingkungan sekolah. Batas penelitian ditentukan berdasarkan tempat, aktor, program, serta aktivitas yang berkaitan dengan implementasi Kurikulum Merdeka. Melalui desain ini, penelitian berupaya menjelaskan bagaimana fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan dijalankan oleh kepala sekolah; bagaimana guru dan siswa merespons pelaksanaannya; serta bagaimana kondisi organisasi memengaruhi mutu belajar. Desain kualitatif juga memberikan ruang bagi peneliti untuk menyesuaikan proses penggalian data dengan perkembangan temuan di lapangan dan membangun interpretasi berdasarkan berbagai sumber bukti (Liang, 2019).

Sumber data penelitian terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari informan yang dipilih secara purposif berdasarkan keterlibatan,

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License.

pengetahuan, dan pengalaman langsung dalam implementasi Kurikulum Merdeka di SMP Al Mukmin Tembung. Informan utama meliputi kepala sekolah sebagai pengambil kebijakan dan pelaksana fungsi manajemen, wakil kepala sekolah bidang kurikulum sebagai pengelola teknis program, serta guru yang menerapkan pembelajaran dan asesmen dalam kegiatan kelas. Siswa dijadikan sebagai informan pendukung untuk memberikan informasi mengenai pengalaman belajar, keterlibatan, perubahan sikap, dan perkembangan keterampilan selama pelaksanaan kurikulum. Pemilihan informan didasarkan pada prinsip relevansi dan kecukupan informasi agar data yang diperoleh mampu menjawab fokus penelitian. Data sekunder bersumber dari perangkat pembelajaran, dokumen kurikulum, program kerja sekolah, jadwal supervisi, notulen rapat, laporan kegiatan, arsip pengembangan profesional guru, data hasil belajar siswa, serta foto atau dokumentasi aktivitas pembelajaran. Penggunaan sumber yang beragam dimaksudkan untuk membandingkan informasi verbal dengan bukti administratif dan visual. Dalam penelitian kualitatif, keberagaman sumber data membantu menghasilkan pemahaman yang lebih kaya dan meningkatkan kredibilitas interpretasi terhadap fenomena yang diteliti (Fiantika, Wasil M, 2022).

Pengumpulan data dilaksanakan melalui observasi, wawancara semi-terstruktur, dan dokumentasi dalam proses yang saling melengkapi. Tahap awal dilakukan melalui observasi langsung terhadap lingkungan sekolah, aktivitas manajerial kepala sekolah, pelaksanaan pembelajaran, interaksi guru dan siswa, pemanfaatan fasilitas, kegiatan berbasis proyek, serta pelaksanaan asesmen. Hasil observasi dicatat dalam lembar pengamatan dan catatan lapangan untuk merekam peristiwa, perilaku, suasana, dan konteks yang tidak selalu terungkap melalui wawancara. Fadli (2021) menjelaskan bahwa observasi membantu peneliti memahami fenomena secara langsung dalam situasi alamiah. Tahap berikutnya dilakukan melalui wawancara semi-terstruktur menggunakan pedoman yang dikembangkan berdasarkan fokus penelitian. Wawancara dengan kepala sekolah dan wakil kepala sekolah menggali proses perencanaan, pembagian tugas, pelaksanaan, supervisi, evaluasi, serta kendala manajerial. Wawancara guru berfokus pada dukungan kepemimpinan, kesiapan menerapkan pembelajaran berdiferensiasi, dan perubahan proses pembelajaran, sedangkan wawancara siswa menelaah pengalaman serta keterlibatan belajar. Selanjutnya, dokumentasi dilakukan dengan menyeleksi, memeriksa, dan mencatat dokumen yang relevan. Data hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi kemudian dibandingkan melalui triangulasi teknik dan sumber untuk memperoleh informasi yang konsisten (Crewell & Porth, 1998).

Analisis data dilakukan secara interaktif sejak tahap awal pengumpulan data hingga penelitian selesai dengan mengacu pada model Miles (2015). Tahap pertama adalah kondensasi data, yaitu menyeleksi, memusatkan, menyederhanakan, mengodekan, dan

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License.

mengelompokkan hasil wawancara, catatan observasi, serta dokumen berdasarkan fokus penelitian. Kode awal dikembangkan dari fungsi manajemen kepala sekolah, mutu belajar siswa, implementasi Kurikulum Merdeka, serta faktor pendukung dan penghambat, kemudian diperluas apabila ditemukan kategori baru di lapangan. Tahap kedua adalah penyajian data dalam bentuk uraian tematik, matriks antar-informan, dan pemetaan hubungan antara tindakan manajerial, praktik guru, serta respons siswa. Tahap ketiga adalah penarikan dan verifikasi kesimpulan dengan menelaah pola, persamaan, perbedaan, hubungan kontekstual, serta data yang menyimpang. Analisis tematik digunakan untuk merumuskan tema melalui pembacaan berulang, pengodean, pengembangan tema, peninjauan tema, penamaan, dan penulisan interpretasi (Braun & Clarke, 2022). Keabsahan temuan dijaga melalui triangulasi sumber dan teknik, konfirmasi kepada informan, pengamatan berkelanjutan, serta penyediaan jejak audit. Tahapan tersebut dilakukan agar kesimpulan benar-benar mencerminkan data empiris dan dapat dipertanggungjawabkan secara metodologis.

RESULTS AND DISCUSSION

Result

Transformasi Mutu Belajar Siswa pada Kurikulum Merdeka

Hasil pertama memperlihatkan terjadinya perubahan dalam mutu belajar siswa setelah penerapan Kurikulum Merdeka di SMP Al Mukmin Tembung. Data observasi menunjukkan bahwa siswa lebih sering terlibat dalam diskusi, tanya jawab, presentasi, dan penyelesaian tugas berbasis proyek dibandingkan pola pembelajaran yang hanya menekankan penerimaan materi. Pada ranah kognitif, keterlibatan tersebut tampak ketika siswa diminta mengeksplorasi materi, mengemukakan alasan, menghubungkan konsep dengan situasi nyata, dan memecahkan masalah. Pada ranah afektif, peneliti melihat peningkatan tanggung jawab, disiplin, kerja sama, keberanian menyampaikan pendapat, dan kepercayaan diri. Sementara itu, pada ranah psikomotor, siswa menunjukkan kemampuan menerapkan pengetahuan melalui aktivitas praktik dan produk proyek. Catatan observasi kelas dan dokumentasi kegiatan memperlihatkan bahwa posisi siswa bergeser dari penerima informasi menjadi pelaku utama pembelajaran. Dengan demikian, bukti empiris pertama menunjukkan adanya transformasi proses belajar menuju pembelajaran yang lebih aktif, kontekstual, dan berpusat pada peserta didik, sebagaimana arah pelaksanaan Kurikulum Merdeka (Kemendikbudristek, 2024). Perubahan itu juga terlihat pada meningkatnya keberanian siswa menampilkan hasil kerja di depan kelas.

Data wawancara dengan kepala sekolah, guru, dan siswa menguatkan hasil observasi tersebut. Informasi para informan, menunjukkan bahwa variasi metode pembelajaran membuat siswa lebih nyaman, lebih mudah memahami materi, dan lebih termotivasi untuk

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License.

mengikuti kegiatan kelas. Guru menjelaskan bahwa tugas proyek memberi ruang bagi siswa untuk bekerja sama, membagi peran, menyampaikan gagasan, dan menghasilkan karya berdasarkan pemahaman mereka. Siswa juga dipandang lebih berani mengajukan pertanyaan dan menyampaikan pendapat ketika guru tidak lagi menjadi satu-satunya sumber pengetahuan. Bukti dokumenter berupa perangkat pembelajaran, dokumen kurikulum, data hasil belajar, serta arsip kegiatan sekolah memperlihatkan penggunaan pembelajaran kontekstual dan aktivitas yang mendorong keterlibatan siswa. Data yang dilihat, didengar, dan dibaca tersebut memberikan makna yang sama: perubahan mutu belajar tidak hanya muncul pada nilai akademik, tetapi juga pada sikap dan keterampilan. Oleh karena itu, mutu belajar dalam penelitian ini dipahami secara multidimensional, mencakup perkembangan kognitif, afektif, dan psikomotor siswa (Bloom, 1983).

Pernyataan kembali atas bukti pertama menunjukkan empat pola utama. Pertama, partisipasi siswa meningkat ketika pembelajaran disusun dalam bentuk diskusi, presentasi, eksplorasi mandiri, dan proyek. Kedua, fleksibilitas metode memungkinkan guru menyesuaikan pembelajaran dengan kebutuhan dan kemampuan siswa, sehingga proses memahami materi menjadi lebih mudah. Ketiga, kegiatan kolaboratif berhubungan dengan berkembangnya tanggung jawab, disiplin, kepercayaan diri, dan kemampuan komunikasi. Keempat, pembelajaran kontekstual memperluas hasil belajar dari penguasaan teori menuju penerapan pengetahuan dalam tindakan nyata. Pola-pola tersebut memperlihatkan bahwa transformasi mutu belajar berlangsung melalui keterlibatan aktif siswa, bukan hanya melalui pergantian dokumen kurikulum. Temuan ini juga menunjukkan kecenderungan bahwa aspek kognitif, afektif, dan psikomotor berkembang secara saling terkait: kemampuan berpikir diperkuat oleh kerja sama, sedangkan keterampilan praktik tumbuh melalui pengalaman menyelesaikan tugas. Dengan demikian, kesimpulan data pada bukti pertama adalah bahwa Kurikulum Merdeka menyediakan ruang perubahan, tetapi perubahan tersebut menjadi nyata ketika guru mampu mengoperasionalkannya dalam pembelajaran aktif, berdiferensiasi, kolaboratif, dan berbasis proyek (Halim, 2024).

Implementasi Manajemen Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Belajar Siswa pada Kurikulum Merdeka

Hasil kedua menunjukkan bahwa perubahan mutu belajar berkaitan erat dengan implementasi fungsi manajemen kepala sekolah. Data observasi memperlihatkan bahwa kepala sekolah tidak hanya menjalankan tugas administratif, tetapi terlibat dalam penyusunan program sekolah, pengarahan pelaksanaan Kurikulum Merdeka, koordinasi dengan guru, pendampingan penyusunan perangkat ajar, dan supervisi akademik. Fungsi perencanaan tampak pada penetapan program dan arah pelaksanaan pembelajaran; fungsi pengorganisasian terlihat dalam pembagian tugas serta pelibatan wakil kepala sekolah

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License.

bidang kurikulum dan guru; fungsi pelaksanaan diwujudkan melalui arahan, dukungan, dan fasilitasi kegiatan pengembangan professional, sedangkan fungsi pengawasan dilakukan melalui supervisi dan evaluasi pembelajaran. Dokumen program sekolah, perangkat ajar, laporan kegiatan, serta arsip supervisi menjadi bukti tertulis bahwa pengelolaan pembelajaran dilakukan sebagai proses yang berkelanjutan. Data tersebut memperlihatkan solusi organisasional terhadap tuntutan perubahan kurikulum kepada kepala sekolah menerjemahkan kebijakan menjadi program, pembagian peran, pendampingan, dan kontrol mutu. Dengan demikian, bukti kedua menegaskan bahwa keberhasilan perubahan pembelajaran membutuhkan integrasi fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan secara konsisten (Carter & Fayol, 1986).

Hasil wawancara memperlihatkan bahwa dukungan kepala sekolah dirasakan guru melalui rapat koordinasi, evaluasi pembelajaran, komunikasi terbuka, pendampingan penyusunan perangkat ajar, serta kesempatan mengikuti pelatihan. Informasi tersebut menunjukkan bahwa kepala sekolah bertindak sebagai pemimpin pembelajaran yang membantu guru memahami tuntutan kurikulum, bukan semata-mata sebagai pengendali administrasi. Guru memperoleh ruang untuk mengembangkan kreativitas dalam memilih metode, menyesuaikan pembelajaran dengan karakteristik siswa, dan menyampaikan kendala yang mereka hadapi. Pengambilan keputusan yang melibatkan guru membentuk rasa memiliki terhadap program sekolah dan memperkuat koordinasi antarwarga sekolah. Dari sisi siswa, perubahan manajemen tersebut terlihat melalui semakin terbukanya pembelajaran, meningkatnya variasi kegiatan, dan tersedianya kesempatan untuk berpartisipasi. Bukti observasi dan wawancara dapat dinyatakan kembali bahwa tindakan kepala sekolah bekerja melalui perantara kepala sekolah yang menguatkan kapasitas dan kondisi kerja guru, kemudian guru memperbaiki praktik pembelajaran, dan perubahan praktik tersebut memengaruhi pengalaman belajar siswa. Pola hubungan tidak langsung ini sejalan dengan teori efektivitas sekolah yang menempatkan kepemimpinan sebagai pengaruh terhadap hasil belajar melalui kualitas pengajaran dan iklim sekolah (Leithwood et al., 2020).

Deskripsi atas bukti kedua menghasilkan empat kecenderungan. Pertama, manajemen yang efektif bersifat integratif karena perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan tidak berjalan sebagai kegiatan yang terpisah. Kedua, kepemimpinan kepala sekolah bergerak dari orientasi administratif menuju orientasi instruksional melalui supervisi, pendampingan, dan pengembangan guru. Ketiga, komunikasi terbuka dan pelibatan guru membentuk budaya kerja kolaboratif yang mendukung inovasi pembelajaran. Keempat, dampak manajemen terhadap siswa berlangsung secara tidak langsung melalui peningkatan kesiapan guru, kualitas perangkat ajar, variasi metode, dan iklim belajar. Pernyataan kembali tersebut menegaskan bahwa kepala sekolah menjadi

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License.

penghubung antara kebijakan Kurikulum Merdeka dan praktik pembelajaran di kelas. Manajemen tidak hanya menghasilkan ketertiban organisasi, tetapi juga menciptakan kondisi agar guru berani mencoba, mengevaluasi, dan memperbaiki strategi pembelajaran. Kesimpulan data pada bukti kedua ialah bahwa mutu belajar meningkat ketika kepemimpinan kepala sekolah menyatukan arah kebijakan, pengembangan profesional, supervisi akademik, dan kolaborasi dalam satu siklus perbaikan. Temuan ini menguatkan pandangan Halim (2024) mengenai posisi strategis kepala sekolah sebagai pemimpin perubahan dan pemimpin pembelajaran.

Faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi Manajemen Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Belajar Siswa

Hasil ketiga memperlihatkan adanya kondisi pendukung sekaligus situasi mendesak yang dapat menentukan keberlanjutan implementasi Kurikulum Merdeka. Data observasi dan wawancara menunjukkan empat faktor pendukung, yaitu komitmen kepala sekolah terhadap inovasi, keterlibatan aktif guru, ketersediaan fasilitas pembelajaran, serta kerja sama antarwarga sekolah. Komunikasi terbuka dan koordinasi yang baik membantu guru menyampaikan kebutuhan, merancang kegiatan, serta menyesuaikan pembelajaran dengan kondisi siswa. Namun, data yang sama juga memperlihatkan hambatan berupa perbedaan kesiapan guru, keterbatasan pemahaman tentang pembelajaran berdiferensiasi dan asesmen formatif, kesulitan menyusun perangkat ajar, serta keterbatasan waktu untuk menyesuaikan administrasi pembelajaran. Pada tahap awal perubahan, sebagian guru masih mengalami kebingungan dalam menerapkan pembelajaran yang fleksibel dan berpusat pada siswa. Bukti dokumenter dari perangkat pembelajaran dan laporan sekolah memperlihatkan bahwa proses adaptasi tidak berlangsung seragam. Dengan demikian, implementasi kurikulum mengandung kontroversi praktis: kebijakan menuntut fleksibilitas dan diferensiasi, tetapi kapasitas guru dan dukungan operasional belum selalu berkembang pada tingkat yang sama. Kondisi ini menempatkan pengembangan profesional berkelanjutan sebagai kebutuhan mendesak (Mahluddin, 2023).

Wawancara dan dokumentasi memperlihatkan bahwa sekolah telah merespons hambatan tersebut melalui supervisi akademik, koordinasi rutin, pendampingan penyusunan perangkat ajar, pemberian kesempatan pelatihan, serta penguatan kerja sama. Upaya tersebut menjadi solusi awal karena membantu guru memperoleh arahan ketika menghadapi kesulitan dalam memahami diferensiasi, asesmen, dan administrasi kurikulum. Meskipun demikian, data menunjukkan bahwa dukungan tidak dapat berhenti pada kegiatan pelatihan sesaat. Perbedaan pengalaman, kemampuan pedagogis, dan kecepatan adaptasi menyebabkan kebutuhan setiap guru tidak sama. Pernyataan kembali atas temuan ini ialah bahwa keberhasilan implementasi bergantung pada kesesuaian antara

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License.

tuntutan perubahan dan kapasitas sumber daya manusia. Fasilitas pembelajaran dapat mendukung inovasi, tetapi tidak otomatis menghasilkan pembelajaran bermutu apabila guru belum mampu menggunakannya secara pedagogis. Sebaliknya, komitmen guru dapat terhambat apabila waktu, pendampingan, dan sistem evaluasi belum memadai. Oleh karena itu, supervisi perlu diarahkan sebagai proses pembinaan, dialog profesional, observasi kelas, pemberian umpan balik, dan tindak lanjut, bukan hanya pemeriksaan kelengkapan administrasi. Temuan tersebut sejalan dengan Hilda et al (2025) bahwa supervisi akademik dan pengembangan profesional menjadi strategi penting dalam mengatasi kesenjangan implementasi Kurikulum Merdeka.

Deskripsi atas bukti ketiga menghasilkan empat pola. Pertama, faktor pendukung bersifat relasional: kepemimpinan, keterlibatan guru, fasilitas, dan budaya kolaboratif saling menguatkan dan tidak efektif apabila bekerja sendiri-sendiri. Kedua, hambatan utama lebih banyak berkaitan dengan kesiapan manusia daripada sekadar keberadaan kebijakan, terutama dalam diferensiasi, asesmen formatif, dan perancangan perangkat ajar. Ketiga, proses adaptasi berlangsung bertahap dan tidak seragam karena pengalaman serta kompetensi guru berbeda. Keempat, solusi yang paling menjanjikan adalah pendampingan berkelanjutan yang menghubungkan pelatihan, praktik kelas, supervisi, refleksi, dan evaluasi. Kesimpulan data menunjukkan bahwa implementasi Kurikulum Merdeka bukan peristiwa sekali jadi, melainkan proses perubahan organisasi yang membutuhkan dukungan jangka panjang. Sekolah telah memiliki modal berupa kepemimpinan, kerja sama, dan fasilitas, tetapi keberlanjutan perubahan ditentukan oleh kemampuan mengubah modal tersebut menjadi praktik pembelajaran yang konsisten. Oleh sebab itu, keadaan mendesak dalam penelitian ini bukan penolakan terhadap kurikulum, melainkan kesenjangan antara aspirasi kebijakan dan kesiapan pelaksana. Fullan (1991) menegaskan bahwa reformasi pendidikan hanya berkelanjutan apabila perubahan kebijakan diikuti perubahan kapasitas, budaya, dan praktik.

Discussion

Penelitian ini menelaah bagaimana manajemen kepala sekolah berkontribusi terhadap peningkatan mutu belajar siswa dalam pelaksanaan Kurikulum Merdeka di SMP Al Mukmin Tembung. Hasil penelitian memperlihatkan tiga temuan utama. Pertama, pembelajaran mengalami transformasi menuju pola yang lebih aktif, fleksibel, kolaboratif, kontekstual, dan berpusat pada peserta didik, yang tercermin pada perkembangan kognitif, afektif, dan psikomotor siswa. Kedua, perubahan tersebut berhubungan dengan kemampuan kepala sekolah menjalankan fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan, sekaligus berperan sebagai pemimpin pembelajaran melalui koordinasi, pendampingan, pengembangan profesional, dan supervisi akademik. Ketiga,

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License.

keberhasilan implementasi didukung oleh keterlibatan guru, fasilitas, komunikasi terbuka, dan budaya kerja sama, tetapi masih dibatasi oleh perbedaan kesiapan guru, pemahaman diferensiasi, asesmen formatif, penyusunan perangkat ajar, dan keterbatasan waktu. Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan bahwa perubahan kurikulum memperoleh makna praktis ketika dikelola sebagai proses perubahan organisasi dan diterjemahkan menjadi pengalaman belajar yang nyata. Karena itu, mutu belajar tidak hanya ditentukan oleh isi kurikulum, tetapi oleh kualitas kepemimpinan, kapasitas guru, dan kondisi sekolah yang menopang pelaksanaannya.

Hubungan antara manajemen kepala sekolah dan mutu belajar dapat dijelaskan melalui mekanisme pengaruh tidak langsung. Kepala sekolah tidak meningkatkan kemampuan siswa dengan mengajar seluruh kelas secara langsung, tetapi dengan menciptakan arah, struktur, sumber daya, dukungan, dan iklim yang memungkinkan guru memperbaiki pembelajaran. Perencanaan memberi kejelasan tujuan; pengorganisasian memastikan pembagian peran; pelaksanaan menyediakan arahan, motivasi, dan pendampingan; sedangkan pengawasan menghasilkan informasi untuk perbaikan. Ketika keempat fungsi tersebut berjalan terpadu, guru memiliki kepastian sekaligus ruang profesional untuk menyesuaikan metode dengan kebutuhan siswa. Pembelajaran aktif dan berbasis proyek kemudian meningkatkan keterlibatan, sedangkan diferensiasi membantu siswa belajar sesuai kesiapan dan karakteristiknya. Penjelasan ini selaras dengan Leithwood et al (2020) dan Grissom et al (2021), yang menunjukkan bahwa pengaruh kepala sekolah terhadap siswa terutama dimediasi oleh kualitas guru, kondisi kerja, organisasi sekolah, dan proses instruksional. Hubungan tersebut juga menjelaskan mengapa fasilitas saja tidak cukup: sarana baru memberi dampak ketika diorganisasi, dimanfaatkan, dan dievaluasi secara pedagogis. Dengan demikian, peningkatan mutu muncul dari rantai manajemen–kapasitas guru–praktik pembelajaran–pengalaman siswa, bukan dari satu tindakan tunggal.

Temuan penelitian memiliki persamaan dengan Sari & Nugraha (2023), yang menempatkan kepala sekolah sebagai aktor strategis dalam menerjemahkan filosofi Kurikulum Merdeka, serta dengan Halim (2024), yang menekankan supervisi akademik, pengembangan guru, dan budaya sekolah sebagai penentu mutu pembelajaran. Hasil mengenai keterlibatan dan motivasi siswa juga sejalan dengan Marlina (2019) dan Sari & Nugraha (2023), yang menghubungkan pembelajaran berdiferensiasi dan berbasis proyek dengan pengalaman belajar yang lebih aktif. Sementara itu, hambatan kesiapan guru menguatkan temuan Mahluddin (2023) tentang kesulitan adaptasi terhadap diferensiasi, asesmen, dan perangkat ajar. Perbedaannya, penelitian ini tidak memisahkan kepemimpinan, praktik guru, dan hasil belajar sebagai isu tersendiri. Kebaruannya terletak pada penjelasan terpadu mengenai bagaimana empat fungsi manajemen bekerja melalui

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License.

budaya kolaboratif dan pengembangan profesional untuk memengaruhi tiga ranah mutu belajar sekaligus. Penelitian ini juga memperlihatkan paradoks implementasi seperti fleksibilitas kurikulum membuka peluang inovasi, tetapi sekaligus meningkatkan tuntutan profesional guru. Dengan demikian, studi ini memperluas penelitian terdahulu dari deskripsi kesiapan atau hubungan statistik menuju pemahaman prosesual tentang perubahan organisasi pada satu konteks sekolah.

Makna temuan ini perlu dibaca dalam konteks sosial dan historis transformasi pendidikan Indonesia. Kurikulum Merdeka muncul sebagai upaya menggeser budaya belajar yang lama berorientasi pada penuntasan materi, keseragaman, dan dominasi guru menuju pembelajaran yang mengakui keragaman siswa, kompetensi, karakter, dan partisipasi aktif (Kemendikbudristek, 2024). Dalam konteks tersebut, kepala sekolah berperan sebagai penerjemah antara ideologi kebijakan dan realitas sekolah. Fleksibilitas kurikulum tidak berarti ketiadaan arah, tetapi memerlukan kapasitas manajerial untuk menentukan prioritas, membangun kesepahaman, dan menjaga akuntabilitas. Secara sosial, peningkatan keberanian, kerja sama, tanggung jawab, dan keterampilan praktik menunjukkan bahwa mutu pendidikan tidak dapat direduksi menjadi nilai ujian. Hal ini sejalan dengan Darling-Hammond et al (2020), yang menekankan pentingnya lingkungan belajar yang mendukung perkembangan kognitif, sosial, emosional, dan identitas peserta didik. Secara ideologis, pembelajaran berpusat pada siswa memindahkan sebagian otoritas belajar dari guru kepada peserta didik, tetapi tetap memerlukan bimbingan profesional. Makna terdalam temuan ini ialah bahwa demokratisasi pembelajaran membutuhkan kepemimpinan yang kuat, kolaboratif, dan sensitif terhadap keragaman, bukan sekadar perubahan terminologi kurikulum.

Secara reflektif, hasil penelitian ini mengandung fungsi sekaligus kemungkinan disfungsi. Fungsinya, manajemen kepala sekolah yang kolaboratif dapat memperjelas tujuan, meningkatkan rasa memiliki guru, memperkuat supervisi akademik, mendorong inovasi, dan menghasilkan pengalaman belajar yang lebih utuh bagi siswa. Pendampingan juga dapat mengurangi kecemasan guru ketika menghadapi tuntutan baru dan menjadikan sekolah sebagai komunitas belajar. Namun, disfungsi dapat muncul apabila fungsi manajemen berubah menjadi birokratisasi yang menambah beban dokumen tanpa memperbaiki pembelajaran. Supervisi yang hanya memeriksa administrasi berisiko menurunkan kreativitas dan menciptakan kepatuhan semu. Demikian pula, tuntutan diferensiasi dapat menghasilkan pelabelan siswa atau aktivitas yang dangkal apabila tidak didasarkan pada asesmen yang tepat. Tomlinson (2017) mengingatkan bahwa diferensiasi harus berangkat dari kesiapan, minat, dan profil belajar, bukan sekadar memberikan tugas yang berbeda. Selain itu, ketergantungan pada kepemimpinan individual dapat menghambat keberlanjutan ketika terjadi pergantian kepala sekolah. Implikasi reflektifnya

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License.

adalah perlunya melembagakan prosedur, tim, pengetahuan, dan budaya perbaikan agar inovasi tidak bergantung pada satu figur, sekaligus menjaga keseimbangan antara fleksibilitas guru dan akuntabilitas sekolah.

Implikasi kebijakan penelitian ini mengarah pada pembentukan siklus perbaikan sekolah yang terstruktur. Pertama, sekolah perlu melakukan pemetaan kesiapan guru dalam pembelajaran berdiferensiasi, asesmen formatif, pengembangan proyek, dan penyusunan perangkat ajar. Kedua, hasil pemetaan digunakan untuk merancang pelatihan berbasis kebutuhan yang dilanjutkan dengan praktik kelas, observasi sejawat, umpan balik, dan pendampingan, sehingga pengembangan profesional tidak berhenti pada seminar. Ketiga, supervisi akademik perlu diarahkan pada kualitas interaksi pembelajaran, keterlibatan siswa, penggunaan asesmen, dan tindak lanjut hasil belajar, bukan hanya kelengkapan administrasi. Keempat, sekolah perlu membentuk komunitas belajar guru untuk berbagi perangkat, menganalisis pekerjaan siswa, dan mendiskusikan masalah implementasi. Kelima, evaluasi mutu sebaiknya menggunakan indikator kognitif, afektif, dan psikomotor secara seimbang, disertai suara siswa dan bukti proyek. Rencana aksi ini sejalan dengan Fullan (1991) Day et al (2016), dan Grissom et al (2021), yang menekankan pentingnya kapasitas kolektif, kepemimpinan instruksional, dan kondisi organisasi. Pada tingkat kebijakan, dukungan pemerintah perlu memberi ruang adaptasi sekaligus menyediakan panduan, waktu, sumber daya, dan pendampingan agar fleksibilitas kurikulum tidak berubah menjadi beban individual guru.

KESIMPULAN

Temuan terpenting penelitian ini menunjukkan bahwa keberhasilan Kurikulum Merdeka tidak terutama ditentukan oleh perubahan dokumen kurikulum, melainkan oleh kemampuan kepala sekolah mengelola perubahan tersebut melalui perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan yang konsisten. Pengalaman SMP Al Mukmin Tembung memperlihatkan bahwa ketika kepala sekolah bertindak sebagai pemimpin pembelajaran, menyediakan pendampingan bagi guru, membangun komunikasi terbuka, dan menguatkan budaya kolaboratif, proses belajar menjadi lebih aktif, fleksibel, kontekstual, dan berpusat pada peserta didik. Perubahan itu tampak pada perkembangan siswa dalam ranah kognitif, afektif, dan psikomotor, termasuk peningkatan partisipasi, tanggung jawab, kepercayaan diri, kerja sama, serta keterampilan praktik. Hikmah utama penelitian ini ialah bahwa peningkatan mutu belajar merupakan hasil kerja kolektif yang menghubungkan kepemimpinan, kapasitas guru, dukungan fasilitas, dan keterlibatan siswa. Dengan demikian, reformasi kurikulum akan bermakna apabila sekolah mengubahnya menjadi praktik pembelajaran nyata, sedangkan kebijakan yang tidak disertai penguatan sumber daya manusia dan pembinaan berkelanjutan berisiko berhenti

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License.

pada pemenuhan administratif semata, bukan transformasi pendidikan yang berkelanjutan dan berorientasi pada kebutuhan peserta didik.

Kekuatan penelitian ini terletak pada kemampuannya menghadirkan gambaran kontekstual mengenai hubungan antara manajemen kepala sekolah, implementasi Kurikulum Merdeka, praktik pembelajaran, dan mutu belajar siswa dalam satu kesatuan analisis. Secara keilmuan, penelitian ini menyumbangkan data empiris mengenai pelaksanaan fungsi manajemen kepala sekolah pada tingkat satuan pendidikan, mulai dari penyusunan program, pembagian tugas, koordinasi, pendampingan guru, supervisi akademik, hingga evaluasi pembelajaran. Penelitian ini juga memperluas konsep mutu belajar dengan tidak membatasinya pada capaian akademik, tetapi mencakup perkembangan kognitif, afektif, dan psikomotor secara terpadu. Pendekatan kualitatif deskriptif memungkinkan terungkapnya mekanisme pengaruh tidak langsung, yaitu bahwa tindakan kepala sekolah terlebih dahulu memperkuat kesiapan guru dan iklim sekolah, kemudian mendorong perbaikan pengalaman belajar siswa. Kontribusi konseptual lainnya adalah penempatan budaya kolaboratif, fasilitas, kesiapan guru, pembelajaran berdiferensiasi, dan asesmen formatif sebagai unsur yang saling berhubungan. Dari temuan tersebut muncul pertanyaan baru mengenai bagaimana kekuatan setiap fungsi manajemen dan dukungan organisasi memengaruhi keberlanjutan perubahan pembelajaran pada konteks sekolah yang berbeda.

Penelitian ini memiliki keterbatasan karena dilaksanakan pada satu sekolah dengan pendekatan kualitatif deskriptif, sehingga temuan bersifat kontekstual dan tidak dimaksudkan untuk digeneralisasikan secara statistik kepada seluruh sekolah yang menerapkan Kurikulum Merdeka. Jumlah serta karakteristik informan juga terbatas pada pihak yang terlibat di SMP Al Mukmin Tembung, sehingga variasi pengalaman sekolah berdasarkan status, wilayah, sumber daya, dan latar sosial belum dapat dibandingkan. Penelitian belum menggunakan pengukuran longitudinal untuk menilai keberlanjutan perubahan mutu belajar dari waktu ke waktu serta belum menguji secara kuantitatif besarnya pengaruh setiap fungsi manajemen kepala sekolah terhadap capaian siswa. Data mutu belajar lebih banyak diperoleh melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi, sehingga belum dilengkapi dengan analisis rinci atas skor asesmen, portofolio siswa, atau perbandingan hasil belajar sebelum dan sesudah implementasi. Penelitian selanjutnya perlu menggunakan desain multisitus, metode campuran, dan pengamatan longitudinal dengan melibatkan lebih banyak kepala sekolah, guru, siswa, serta orang tua. Kajian lanjutan juga penting untuk menguji peran mediasi kesiapan guru, budaya sekolah, supervisi akademik, dan fasilitas terhadap mutu belajar secara lebih komprehensif.

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License.

DAFTAR PUSTAKA

1. Ben Gurion, S., & Nasir, N. (2024). Teacher Readiness in Implementing "the Merdeka Curriculum." *Journal of Education and Teaching (JET)*, *5*(1), 108–118. https://doi.org/10.51454/jet.v5i1.321
2. Bloom, B. S. (1983). Taxonomy of Educational Objectives: The Classification of Educational Goals. In *Handbook I: Cognitive Domain.* (Vol. 3, Issue 1). Longmans.
3. Braun, V., & Clarke, V. (2022). *Thematic analysis: A practical guide*. SAGE.
4. Carter, N. M., & Fayol, H. (1986). General and Industrial Management. In *The Academy of Management Review* (Vol. 11, Issue 2). Pitman Publishing. https://doi.org/10.2307/258475
5. Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches.* (4th ed.). Sage Publications.
6. Crewell, J. W., & Porth, N. C. (1998). *Qualitative Inquiry and Research Design Choosing Among Five Approaches* (4th ed.). Sage Publications.
7. Darling-Hammond, L., Flook, L., Cook-Harvey, C., Barron, B., & Osher, D. (2020). Implications for educational practice of the science of learning and development. *Applied Developmental Science*, *24*(2), 97–140. https://doi.org/10.1080/10888691.2018.1537791
8. Day, C., Gu, Q., & Sammons, P. (2016). The Impact of Leadership on Student Outcomes: How Successful School Leaders Use Transformational and Instructional Strategies to Make a Difference. *Educational Administration Quarterly*, *52*(2), 221–258. https://doi.org/10.1177/0013161X15616863
9. Fadli, M. R. (2021). Memahami Desain Metode Penelitian Kualitatif. *Humanika: Kajian Ilmiah Mata Kuliah Umum*, *21*(1), 33–54.
10. Fiantika, Wasil M, E. a. (2022). Metodologi Penelitian Kualitatif. In Metodologi Penelitian Kualitatif. In *Rake Sarasin* (Issue Maret). PT Remaja Rosdakarya. https://scholar.google.com/citations?user=O-B3eJYAAAAJ&hl=en
11. Fullan. (1991). The New Meaning of Educational Change. In *School Effectiveness and School Improvement* (Vol. 2, Issue 4). Teachers College Press. https://doi.org/10.1080/0924345910020406
12. Gheyssens, E., Griful-Freixenet, J., & Struyven, K. (2023). Differentiated instruction as an approach to establish effective teaching in inclusive classrooms. In R. Maulana, M. Helms-Lorenz, & R. M. Klassen (Eds.), *Effective Teaching Around the World: Theoretical, Empirical, Methodological and Practical Insights* (pp. 677–689). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-31678-4_30
13. Grissom, J. A., Egalite, A. J., & Lindsay, C. A. (2021). "How Principals Affect Students and Schools: A Systematic Synthesis of Two Decades of Research. *New York: The*

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License.

Wallace, *February*, 1–115. http://www.wallacefoundation.org/principalsynthesis

14. Halim, M. K. (2024). Supervisi Akademik Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran. *Unisan Jurnal:Jurnal Manajemen Dan Pendidikan*, *3*(1), 385–395. https://journal.an-nur.ac.id/index.php/unisanjournal
15. Hallinger, P. (2018). Bringing context out of the shadows of leadership. *Educational Management Administration and Leadership*, *46*(1), 5–24. https://doi.org/10.1177/1741143216670652
16. He, P., Guo, F., & Abazie, G. A. (2024). School principals' instructional leadership as a predictor of teacher's professional development. *Asian-Pacific Journal of Second and Foreign Language Education*, *9*(1). https://doi.org/10.1186/s40862-024-00290-0
17. Hilda, E. M., Haryati, T., & PS, S. (2025). Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Implementasi Kurikulum Merdeka di Sekolah Dasar. *JIIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, *8*(3), 3140–3146. https://doi.org/10.54371/jiip.v8i3.7419
18. Kemendikbudristek. (2024). Kajian Akademik Kurikulum Merdeka. In *Kemendikbud*. Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi.
19. Kim, T., & Lee, Y. (2020). Principal instructional leadership for teacher participation in professional development: evidence from Japan, Singapore, and South Korea. *Asia Pacific Education Review*, *21*(2), 261–278. https://doi.org/10.1007/s12564-019-09616-x
20. Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership and Management*, *40*(1), 5–22. https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077
21. Liang, J. (2019). Qualitative research methods: collecting evidence, crafting analysis, communicating impact (2 nd Edition) . In *Communication Research and Practice* (2nd ed., Vol. 5, Issue 4). Wiley-Blackwell. https://doi.org/10.1080/22041451.2019.1688620
22. Mahluddin, L. &. (2023). Kesiapan guru dalam implementasi kurikulum merdeka di sekolah menengah kejuruan. *Jurnal Evaluasi Pendidikan Indonesia*, *11*(1), 1–12.
23. Marlina, E. (2019). Pembelajaran Berdiferensiasi dalam Meningkatkan Hasil Belajar Siswa. *Jurnal Pendidikan Inovatif*, *10*(1), 45–58.
24. Maulana, R., Smale-Jacobse, A., Helms-Lorenz, M., Chun, S., & Lee, O. (2020). Measuring differentiated instruction in The Netherlands and South Korea: factor structure equivalence, correlates, and complexity level. *European Journal of Psychology of Education*, *35*(4), 881–909. https://doi.org/10.1007/s10212-019-00446-4
25. Miles, H. & S. (2015). Qualitative Data A Methods Sourcebook. In *Etika Jurnalisme Pada Koran Kuning : Sebuah Studi Mengenai Koran Lampu Hijau* (3rd ed., Vol. 16, Issue 2). Sage Publications.
26. Mustari, M., & Nurhayati, S. (2024). Multifaceted Instructional Leadership of School Principals to Improve Student Character in The Digital Era. *Al-Hayat: Journal of Islamic*

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License.

Education, *8*(2), 488. https://doi.org/10.35723/ajie.v8i2.459

27. Nana Sudjana. (2005). Penilaian Hasil Proses Belajar Mengajar. In *PT Remaja Rosda Karya*. Remaja Rosdakarya.
28. OECD. (2023). PISA 2022 Results (Volume I): ThOECD. (2023). PISA 2022 Results (Volume I): The State of Learning and Equity in Education. OECD. https://doi.org/https://doi.org/10.1787/53f23881-ene State of Learning and Equity in Education. In *OECD Publishing*. https://doi.org/10.1787/53f23881-en
29. Rifa'i & Syahputra. (2023). Implementasi pembelajaran berdiferensiasi pada kurikulum merdeka di sekolah menengah. *Jurnal Inovasi Pendidikan*, *18*(2), 85–98. https://doi.org/10.31004/jip.v18i2.2023
30. Robbins, S. P., & Coulter, M. (2021). *Management* (15th ed.). Pearson.
31. Sari, M., & Nugraha, D. (2023). Implementasi pembelajaran berdiferensiasi pada kurikulum merdeka di sekolah menengah. *Jurnal Inovasi Pendidikan*, *18*(2), 85–98. https://doi.org/10.31004/jip.v18i2.2023
32. Tomlinson, C. A. (2017). How to Differentiate Instruction in Academically Diverse Classrooms. Association for Supervision &Curriculum Development. In *Ascd* (3rd ed.). ASCD. https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=DYzgEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP4&dq=speaking+confident&ots=C9Qix5xj1v&sig=EGFcvczyJYOJiJ9lwfgLwEFtnzw
33. Wu, H., & Shen, J. (2022). The association between principal leadership and student achievement: A multivariate meta-meta-analysis. *Educational Research Review*, *35*. https://doi.org/10.1016/j.edurev.2021.100423

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License.