

Peran Kepala Sekolah dalam Implementasi Kurikulum Merdeka: Studi Kasus di Sekolah Dasar Islam Al Furqon Rembang

Ali Wahyudi, Rasiman Rasiman, Soedjono Soedjono

Universitas PGRI Semarang

Jalan Lingga Raya No.6, Dr. Cipto, Semarang, Jawa Tengah 50125

Correspondence: wahyudi695@gmail.com

Abstract: Education is a cornerstone for human resource development, and curriculum transformation is crucial to enhance learning quality. This study examines the role of school principals in implementing the Independent Curriculum (Kurikulum Merdeka) at SD Islam Al Furqon Rembang. A qualitative case study design was used to explore the principals' managerial functions, including planning, organizing, directing, and controlling. Data were collected through structured interviews, non-participant observation, and document analysis, then analyzed using Miles and Huberman's interactive model. Findings reveal that the principal plays a strategic role in designing implementation programs based on school needs, establishing curriculum teams, supervising academic activities, facilitating teacher collaboration, and monitoring learning outcomes. These managerial functions are executed systematically, collaboratively, and adaptively, ensuring alignment with the Independent Curriculum and 21st-century learning demands. The study highlights that successful curriculum implementation strongly depends on the principal's capacity as an instructional leader and change agent. The findings offer practical implications for strengthening professional development of school leaders and teachers and optimizing student-centered, innovative, and contextualized learning, while fostering character development and essential competencies.

Keywords: school principal, Independent Curriculum, school management, instructional leadership, primary education

Abstrak: Pendidikan merupakan fondasi pengembangan sumber daya manusia, dan transformasi kurikulum menjadi kunci untuk meningkatkan kualitas pembelajaran. Penelitian ini menganalisis peran kepala sekolah dalam implementasi Kurikulum Merdeka di SD Islam Al Furqon Rembang. Penelitian menggunakan desain studi kasus kualitatif untuk mengeksplorasi fungsi manajerial kepala sekolah, meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian. Data dikumpulkan melalui wawancara terstruktur, observasi nonpartisipan, dan analisis dokumen, kemudian dianalisis menggunakan model interaktif Miles dan Huberman. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah berperan strategis dalam merancang program implementasi berdasarkan kebutuhan sekolah, membentuk tim kurikulum, melakukan supervisi akademik, memfasilitasi kolaborasi guru, dan memantau hasil pembelajaran. Fungsi manajerial tersebut dijalankan secara sistematis, kolaboratif, dan adaptif, sehingga selaras dengan Kurikulum Merdeka dan tuntutan pembelajaran abad ke-21. Penelitian ini menekankan bahwa keberhasilan implementasi kurikulum sangat bergantung pada kapasitas kepala sekolah sebagai pemimpin instruksional dan agen perubahan. Temuan ini memberikan implikasi praktis untuk penguatan pengembangan profesional kepala sekolah dan guru, serta optimalisasi pembelajaran yang berpusat pada peserta didik, inovatif, kontekstual, sekaligus mendukung pengembangan karakter dan kompetensi esensial.

Kata kunci: kepala sekolah, Kurikulum Merdeka, manajemen sekolah, kepemimpinan instruksional, pendidikan dasar

Implementasi Kurikulum Merdeka di tingkat sekolah dasar masih menghadapi berbagai tantangan, terutama pada aspek kesiapan guru, budaya sekolah, supervisi akademik, dan kepemimpinan kepala sekolah dalam mengelola perubahan pembelajaran. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi Kurikulum Merdeka sangat dipengaruhi oleh kapasitas kepemimpinan kepala sekolah dalam membangun visi pembelajaran, mengembangkan kolaborasi guru, serta menciptakan budaya sekolah yang adaptif terhadap inovasi pendidikan (Hilda et al., 2025; Maghlisin et al., 2023; Hallinger & Wang, 2021; Leithwood et al., 2020; Grissom et al., 2021). Dalam konteks perubahan kebijakan pendidikan, kepala sekolah tidak hanya berfungsi sebagai administrator, tetapi juga sebagai instructional leader yang menentukan arah transformasi pembelajaran di sekolah (Liu & Hallinger, 2018).

Realitas implementasi Kurikulum Merdeka di lapangan menunjukkan bahwa tidak semua sekolah mampu melaksanakan perubahan kurikulum secara optimal. Hasil observasi awal di Sekolah Dasar Islam Al Furqon Rembang menunjukkan bahwa sekolah telah menerapkan Kurikulum Merdeka secara bertahap melalui pembelajaran diferensiatif, penguatan Projek Penguatan Profil Pelajar Pancasila (P5), penggunaan asesmen diagnostik, serta pengembangan komunitas belajar guru. Berdasarkan dokumen Rapor Pendidikan tahun 2024–2025, sekolah mengalami peningkatan pada capaian literasi, numerasi, kualitas pembelajaran, dan iklim sekolah, meskipun peningkatan antarindikator masih menunjukkan variasi yang memerlukan optimalisasi lebih lanjut. Hasil wawancara awal dengan beberapa guru juga menunjukkan bahwa masih terdapat kendala dalam implementasi pembelajaran diferensiatif, penyusunan modul ajar, dan pelaksanaan asesmen formatif secara konsisten. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi Kurikulum Merdeka sangat berkaitan dengan kemampuan kepala sekolah dalam mengelola perubahan dan membangun sistem pendampingan guru secara berkelanjutan.

Sejumlah penelitian empiris menunjukkan bahwa implementasi Kurikulum Merdeka memberikan dampak positif terhadap kualitas pembelajaran. Nugraha & Juniayanti dkk. (2023) menemukan bahwa fleksibilitas kurikulum mendorong kreativitas perancangan pembelajaran guru dalam konteks pembelajaran aktif dan bermakna. Sukarni (2022) menunjukkan bahwa Kurikulum Merdeka memperkuat praktik literasi dan numerasi melalui pendekatan kontekstual dan reflektif. Temuan lain oleh Hidayat et al. (2023) menyimpulkan bahwa keberhasilan implementasi Kurikulum Merdeka dipengaruhi oleh peran kepala sekolah dan budaya sekolah yang mendukung praktik kurikulum tersebut. Penelitian Hallinger dan Wang (2021) juga menegaskan bahwa instructional leadership berpengaruh terhadap peningkatan efektivitas pembelajaran melalui penguatan kapasitas guru dan budaya kolaboratif sekolah. Temuan serupa disampaikan oleh Grissom et al. (2021) yang menyatakan bahwa kepemimpinan sekolah berkontribusi pada peningkatan kualitas pengajaran, pengembangan profesional guru, dan pencapaian akademik peserta didik.

Kepala sekolah memegang peranan penting sebagai pemimpin pembelajaran dan manajer perubahan. Kepala sekolah bukan sekadar administrator, tetapi juga agen perubahan yang memastikan kebijakan kurikulum diterjemahkan secara efektif ke dalam praktik pembelajaran di kelas (Syarifuddin & Yanti, 2024; Utaminingsih, 2023; Anggraini et al., 2025; Abraham et al., 2025; Rafiuddin et al., 2025). Fungsi manajerial kepala sekolah mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian

kegiatan sekolah untuk mewujudkan tujuan pembelajaran yang diharapkan. Perencanaan yang matang menjadi kunci dalam pengelolaan kurikulum yang responsif terhadap kebutuhan peserta didik, sedangkan pengorganisasian yang efektif menciptakan budaya kerja yang kolaboratif dan inovatif (Prastyowati et al., 2023; Sulistiawati et al., 2022; Fitriani & Wasliman, 2026). Penelitian sebelumnya menegaskan bahwa kepemimpinan kepala sekolah yang visioner dan mampu memberdayakan guru akan menciptakan budaya sekolah yang adaptif terhadap perubahan kurikulum (Saputra & Ramadan, 2022). Manajemen sumber daya yang efektif oleh kepala sekolah turut menentukan keberhasilan implementasi kebijakan pendidikan, termasuk Kurikulum Merdeka (Putra et al., 2024; Rafiuddin et al., 2025; Isa et al., 2022).

Kurikulum Merdeka menekankan pembelajaran yang berpusat pada peserta didik, penguatan karakter melalui Profil Pelajar Pancasila, serta fleksibilitas dalam perencanaan pembelajaran (Kemendikbudristek, 2022). Kurikulum ini dirancang untuk menjawab tantangan abad ke-21 dengan menekankan kompetensi berpikir kritis, kreativitas, kolaborasi, dan komunikasi (Golstone et al., 2022; Reimers, 2020). Secara konseptual, implementasi kurikulum tidak hanya berkaitan dengan perubahan dokumen, tetapi juga perubahan praktik pembelajaran di kelas (Fullan, 2020). Keberhasilan implementasi sangat dipengaruhi oleh kesiapan sumber daya manusia, dukungan kepemimpinan, serta budaya sekolah yang mendukung inovasi (OECD, 2019). Darling-Hammond et al. (2020) menjelaskan bahwa pembelajaran abad ke-21 menekankan kemampuan berpikir kritis, kreativitas, kolaborasi, komunikasi, dan refleksi belajar yang harus diintegrasikan dalam praktik pembelajaran sehari-hari.

Dimensi implementasi Kurikulum Merdeka mencakup perencanaan pembelajaran diferensiatif, pelaksanaan pembelajaran berbasis proyek untuk menguatkan Profil Pelajar Pancasila, asesmen diagnostik dan formatif yang berorientasi pada perkembangan individu, serta refleksi dan perbaikan berkelanjutan sebagai bagian dari siklus peningkatan mutu pembelajaran (Darling-Hammond et al., 2020; Teixeira, 2025). Penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi kurikulum berbasis kompetensi sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan sekolah yang mendukung kolaborasi guru dan pengembangan profesional berkelanjutan (Hallinger et al., 2019; Admiraal., 2021). OECD (2020) juga menegaskan bahwa sekolah yang berhasil mengimplementasikan inovasi kurikulum umumnya memiliki kepala sekolah yang aktif melakukan supervisi akademik, coaching guru, serta memfasilitasi pengembangan profesional berkelanjutan.

Peran kepala sekolah dalam implementasi Kurikulum Merdeka dapat dianalisis melalui beberapa fungsi utama. Sebagai pemimpin instruksional, kepala sekolah bertanggung jawab dalam mengarahkan visi pembelajaran, melakukan supervisi akademik, serta memastikan kualitas proses pembelajaran sesuai prinsip Kurikulum Merdeka (Grissom et al., 2021; Zhang et al., 2024; Li et al., 2023). Supervisi yang reflektif dan kolaboratif terbukti meningkatkan kompetensi guru dalam mengimplementasikan inovasi kurikulum (Hsieh, 2025; Wang et al., 2025). Sebagai manajer perubahan, kepala sekolah menyediakan pelatihan, memfasilitasi komunitas belajar guru, dan menciptakan lingkungan yang mendukung eksperimen pedagogis (Fullan, 2020). Selain itu, kepala sekolah berperan sebagai fasilitator pengembangan profesional dengan menyediakan coaching, mentoring, dan refleksi bersama, sehingga guru

lebih siap dalam melaksanakan pembelajaran diferensiatif dan asesmen autentik sesuai Kurikulum Merdeka (Leithwood et al., 2020; OECD, 2019). Harris dan Jones (2022) juga menegaskan bahwa transformational school leadership mampu meningkatkan kesiapan guru dalam menghadapi perubahan kurikulum melalui penguatan kolaborasi dan refleksi profesional.

Dalam konteks sekolah berbasis Islam, implementasi Kurikulum Merdeka memiliki karakteristik yang lebih kompleks karena harus mengintegrasikan penguatan kompetensi abad ke-21 dengan nilai-nilai religius dan karakter keislaman peserta didik. Sekolah tidak hanya dituntut meningkatkan kualitas akademik, tetapi juga membangun karakter peserta didik yang beriman, mandiri, kreatif, bernalar kritis, dan berakhlak mulia sesuai dimensi Profil Pelajar Pancasila. Oleh karena itu, kepala sekolah memiliki peran strategis dalam memastikan integrasi antara nilai-nilai keagamaan, budaya sekolah, dan implementasi pembelajaran Kurikulum Merdeka berjalan secara harmonis dan berkelanjutan.

Meskipun berbagai penelitian telah mengkaji implementasi Kurikulum Merdeka dan kepemimpinan kepala sekolah, penelitian yang secara khusus menganalisis peran kepala sekolah dalam implementasi Kurikulum Merdeka pada sekolah dasar Islam masih relatif terbatas. Sebagian besar penelitian sebelumnya lebih berfokus pada kesiapan guru, pengembangan perangkat pembelajaran, atau implementasi P5 secara umum. Oleh karena itu, penelitian ini memiliki kebaruan pada analisis mendalam mengenai peran kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran, manajer perubahan, supervisor akademik, dan fasilitator pengembangan profesional guru dalam implementasi Kurikulum Merdeka di Sekolah Dasar Islam Al Furqon Rembang.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara mendalam peran kepala sekolah dalam implementasi Kurikulum Merdeka di Sekolah Dasar Islam Al Furqon Rembang, khususnya pada aspek perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, supervisi akademik, dan pengendalian program pembelajaran. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis terhadap pengembangan kajian kepemimpinan pendidikan serta memberikan kontribusi praktis bagi penguatan implementasi Kurikulum Merdeka di sekolah dasar berbasis Islam.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus deskriptif untuk menganalisis secara mendalam peran kepala sekolah dalam implementasi Kurikulum Merdeka di Sekolah Dasar Islam Al Furqon Rembang. Penelitian dilaksanakan pada bulan Maret hingga Juli 2025 dengan lokasi penelitian di SD Islam Al Furqon Rembang, Kabupaten Rembang, yang dipilih karena telah menerapkan Kurikulum Merdeka secara aktif. Subjek penelitian terdiri atas kepala sekolah sebagai informan utama, serta guru, siswa, orang tua, dan pengawas sekolah sebagai informan pendukung yang dipilih menggunakan teknik purposive sampling berdasarkan keterlibatan langsung dalam implementasi Kurikulum Merdeka, pemahaman terhadap peran manajerial kepala sekolah, dan kesediaan memberikan informasi secara terbuka. Apabila diperlukan, pengambilan informan tambahan dilakukan menggunakan teknik snowball sampling. Dalam penelitian ini, peneliti berperan sebagai instrumen utama yang bertugas mengumpulkan,

menafsirkan, dan menganalisis data dengan bantuan pedoman wawancara, pedoman observasi, dan lembar dokumentasi. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi nonpartisipan, wawancara terstruktur dengan pertanyaan terbuka, dan studi dokumentasi. Observasi dilakukan untuk mengamati aktivitas kepala sekolah dalam fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian terkait implementasi Kurikulum Merdeka. Wawancara dilakukan kepada seluruh informan untuk memperoleh informasi mendalam mengenai pelaksanaan Kurikulum Merdeka dan peran kepala sekolah dalam mendukung implementasinya. Dokumentasi digunakan untuk melengkapi data observasi dan wawancara, meliputi dokumen perencanaan sekolah, struktur organisasi, laporan evaluasi, dokumen supervisi, dan berbagai dokumen pendukung implementasi Kurikulum Merdeka. Keabsahan data diuji melalui *credibility*, *transferability*, *dependability*, dan *confirmability* dengan teknik triangulasi sumber, triangulasi teknik, triangulasi waktu, *member check*, audit proses penelitian, serta pengecekan kesesuaian antara data, interpretasi, dan dokumen pendukung. Analisis data menggunakan model interaktif yang meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi. Reduksi data dilakukan dengan memilih dan memfokuskan data yang relevan dengan fokus penelitian, sedangkan penyajian data dilakukan dalam bentuk narasi deskriptif untuk mempermudah interpretasi makna. Penarikan kesimpulan dilakukan secara bertahap dan terus diverifikasi selama proses penelitian berlangsung sehingga temuan yang dihasilkan benar-benar merepresentasikan kondisi empiris di lapangan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

HASIL

Hasil penelitian peneliti awali dengan temuan penelitian dan hasil triangulasi data. Temuan penelitian disusun secara sistematis berdasarkan empat fungsi manajemen kepala sekolah, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian. Keseluruhan temuan menunjukkan adanya konsistensi data yang diperoleh melalui wawancara, observasi, dan studi dokumentasi sehingga validitas hasil penelitian dapat dipertanggungjawabkan secara akademis. Ringkasan hasil penelitian tersebut disajikan pada Tabel 1 berikut.

Tabel 1. Temuan Penelitian

No	Fokus Penelitian	Temuan Wawancara	Temuan Observasi	Temuan Penelusuran Dokumen	Temuan Triangulasi
1	Peran Perencanaan	Kepala sekolah menjelaskan telah melakukan evaluasi awal (<i>self-audit</i>), menyusun tujuan strategis, dan merancang program implementasi Kurikulum Merdeka	Terlihat rapat perencanaan, diskusi penyusunan KOSP, dan pemetaan kebutuhan pelatihan guru	Dokumen RKS, KOSP, dan program pelatihan terdokumentasi	Pernyataan kepala sekolah konsisten dengan hasil observasi dan dokumen perencanaan
2	Peran Pengorganisasian	Kepala sekolah menyampaikan	Struktur organisasi	SK kurikulum,	Informasi wawancara guru

No	Fokus Penelitian	Temuan Wawancara	Temuan Observasi	Temuan Penelusuran Dokumen	Temuan Triangulasi
3	Peran Pengarahan	pembentukan tim kurikulum dan pembagian tugas sesuai kompetensi guru Kepala sekolah menjelaskan proses sosialisasi visi, supervisi akademik, serta pemberian motivasi dan pelatihan	diperbarui dan tim P5 dibentuk secara formal Terlihat kegiatan supervisi kelas dan forum berbagi praktik baik	pembagian tugas guru, dan struktur organisasi tersedia Laporan supervisi, notulen rapat, dan program pelatihan terdokumentasi	dan dokumen organisasi saling menguatkan Konsistensi antara wawancara, observasi, dan dokumentasi menunjukkan pengarahan berjalan aktif
4	Peran Pengendalian	Kepala sekolah menyatakan melakukan monitoring, evaluasi hasil belajar, dan tindak lanjut perbaikan	Dilakukan observasi kelas berkala dan rapat evaluasi pembelajaran	Laporan evaluasi, rekap hasil belajar, dan rencana tindak lanjut tersedia	Data dari berbagai sumber menunjukkan sistem pengendalian berjalan sistematis dan berkelanjutan

Sumber: Hasil Penelitian, 2025

Tabel 1 menunjukkan bahwa keempat fokus penelitian menggambarkan pelaksanaan fungsi manajemen kepala sekolah secara utuh dalam implementasi Kurikulum Merdeka. Konsistensi antara hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi memperkuat validitas temuan bahwa kepala sekolah menjalankan peran manajerial secara terstruktur dan kolaboratif. Integrasi fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian menunjukkan adanya pola kepemimpinan yang sistematis dan berorientasi pada peningkatan mutu pembelajaran secara berkelanjutan.

Peran Kepala Sekolah dalam Fungsi Perencanaan Kurikulum Merdeka

Tahap perencanaan menunjukkan bahwa kepala sekolah memiliki peran strategis dalam melakukan evaluasi awal (self-audit) terhadap kesiapan sekolah. Evaluasi dilakukan melalui rapat guru untuk mengidentifikasi kesiapan sumber daya manusia, sarana prasarana, serta pemahaman guru terhadap Kurikulum Merdeka. Hasil observasi menunjukkan bahwa kepala sekolah memfasilitasi diskusi internal untuk memetakan kekuatan dan kelemahan guru dalam menyusun modul ajar dan menerapkan pembelajaran diferensiatif. Selain itu, sekolah melakukan inventarisasi sarana pembelajaran yang mendukung pelaksanaan Proyek Penguatan Profil Pelajar Pancasila (P5).

Aspek penetapan tujuan menunjukkan bahwa kepala sekolah merumuskan sasaran strategis implementasi Kurikulum Merdeka yang selaras dengan visi sekolah. Tujuan difokuskan pada peningkatan kompetensi guru, penguatan karakter siswa, serta pengembangan pembelajaran berbasis proyek. Dokumen Rencana Kerja Sekolah (RKS) dan Kurikulum Operasional Satuan Pendidikan (KOSP) menunjukkan adanya integrasi prinsip Kurikulum Merdeka dalam perencanaan program tahunan. Kepala sekolah juga

melakukan peramalan (forecasting) terhadap potensi kendala, seperti keterbatasan pemahaman guru dan adaptasi siswa terhadap model pembelajaran baru. Untuk mengantisipasi hal tersebut, disusun program pelatihan internal dan pendampingan berkala.

Peran Kepala Sekolah dalam Fungsi Pengorganisasian Kurikulum Merdeka

Fungsi pengorganisasian menunjukkan bahwa kepala sekolah menetapkan pembagian tugas secara jelas dan proporsional. Struktur organisasi sekolah diperbarui untuk menyesuaikan dengan kebutuhan implementasi Kurikulum Merdeka. Kepala sekolah membentuk tim kurikulum dan tim P5 yang bertanggung jawab terhadap perencanaan dan pelaksanaan proyek pembelajaran.

Hasil wawancara menunjukkan bahwa pembagian tugas dilakukan berdasarkan kompetensi dan minat guru. Guru yang memiliki pengalaman dalam pengembangan perangkat ajar diberi tanggung jawab sebagai koordinator penyusunan modul ajar. Sementara itu, guru dengan kemampuan manajerial diberi peran dalam tim pengembangan proyek. Delegasi wewenang dilakukan secara tertulis melalui surat keputusan (SK), sehingga setiap guru memiliki kejelasan tanggung jawab. Mekanisme pelaporan dan evaluasi program dilakukan secara berkala melalui rapat koordinasi. Temuan ini menunjukkan bahwa kepala sekolah menjalankan fungsi organizing secara sistematis dan terstruktur.

Peran Kepala Sekolah dalam Fungsi Pengarahan Kurikulum Merdeka

Fungsi pengarahan menunjukkan bahwa kepala sekolah berperan aktif dalam mensosialisasikan visi dan tujuan implementasi Kurikulum Merdeka kepada seluruh warga sekolah. Sosialisasi dilakukan melalui rapat guru, diskusi kelompok, serta pertemuan dengan orang tua siswa. Kepala sekolah menetapkan standar kinerja guru yang disesuaikan dengan indikator keberhasilan Kurikulum Merdeka, seperti kemampuan menerapkan pembelajaran diferensiatif, penggunaan asesmen formatif, serta integrasi nilai Profil Pelajar Pancasila dalam pembelajaran.

Kepala sekolah juga secara rutin melakukan supervisi akademik dan memberikan umpan balik konstruktif kepada guru. Pelatihan internal dan kegiatan berbagi praktik baik (*best practice sharing*) difasilitasi untuk meningkatkan kapasitas profesional guru. Hasil observasi menunjukkan bahwa kepala sekolah menciptakan lingkungan kerja yang suportif dengan memberikan penghargaan kepada guru yang menunjukkan inovasi pembelajaran. Pendekatan tersebut berdampak pada meningkatnya motivasi dan partisipasi guru dalam implementasi kurikulum.

Peran Kepala Sekolah dalam Fungsi Pengendalian Kurikulum Merdeka

Fungsi pengendalian dilakukan melalui monitoring dan evaluasi berkala terhadap proses dan hasil pembelajaran. Kepala sekolah menetapkan indikator keberhasilan yang mencakup aspek proses, seperti keterlibatan siswa dan penerapan diferensiasi, serta aspek hasil berupa perkembangan kompetensi dan karakter siswa. Monitoring dilakukan melalui observasi kelas, analisis hasil belajar siswa, serta rapat evaluasi rutin. Hasil evaluasi digunakan sebagai dasar penyusunan rencana tindak lanjut. Apabila

ditemukan kendala dalam pelaksanaan pembelajaran, kepala sekolah mengadakan pendampingan dan pelatihan tambahan.

Dokumentasi sekolah menunjukkan adanya laporan evaluasi dan tindak lanjut yang terdokumentasi secara sistematis. Selain itu, kepala sekolah mulai memanfaatkan teknologi sederhana untuk mendukung pengawasan dan pelaporan kegiatan pembelajaran. Secara keseluruhan, fungsi controlling yang dijalankan kepala sekolah bersifat reflektif dan berorientasi pada perbaikan berkelanjutan.

Berdasarkan keempat fungsi manajemen tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah SD Islam Al Furqon Rembang menjalankan peran yang komprehensif dalam implementasi Kurikulum Merdeka. Peran tersebut tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga strategis dan transformatif. Kepala sekolah berperan sebagai perencana strategis, pengorganisasi sumber daya, pengarah perubahan, serta pengendali mutu pembelajaran. Temuan ini menunjukkan bahwa efektivitas implementasi Kurikulum Merdeka sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala sekolah yang sistematis, kolaboratif, dan adaptif terhadap perubahan kebijakan pendidikan.

PEMBAHASAN

Peran Kepala Sekolah dalam Fungsi Perencanaan Kurikulum Merdeka

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah menjalankan fungsi perencanaan melalui self-audit, perumusan tujuan strategis, serta penyusunan program implementasi Kurikulum Merdeka yang terintegrasi dalam dokumen RKS dan KOSP. Self-audit yang dilakukan kepala sekolah tidak hanya berupa identifikasi administratif, tetapi juga analisis terhadap kesiapan guru dalam memahami pembelajaran diferensiatif, asesmen formatif, dan penyusunan modul ajar berbasis Kurikulum Merdeka. Proses ini dilakukan melalui rapat evaluasi awal, diskusi kelompok guru, serta identifikasi kebutuhan pelatihan yang disesuaikan dengan kondisi sekolah. Praktik tersebut menunjukkan bahwa kepala sekolah menggunakan pendekatan berbasis kebutuhan nyata sekolah sebelum menentukan kebijakan implementasi kurikulum. Langkah ini penting karena implementasi Kurikulum Merdeka memerlukan kesiapan sumber daya manusia, perubahan budaya kerja, dan adaptasi terhadap model pembelajaran yang lebih fleksibel dibandingkan kurikulum sebelumnya.

Perumusan tujuan strategis juga menunjukkan bahwa kepala sekolah tidak hanya berorientasi pada pemenuhan administrasi kurikulum, tetapi mengarahkan implementasi Kurikulum Merdeka pada peningkatan kualitas pembelajaran. Tujuan yang disusun difokuskan pada penguatan kompetensi guru, peningkatan keterlibatan siswa dalam pembelajaran, penguatan karakter melalui Proyek Penguatan Profil Pelajar Pancasila (P5), serta pengembangan budaya belajar kolaboratif di sekolah. Secara praktis, tujuan tersebut menjadi dasar dalam penyusunan program pelatihan guru, supervisi akademik, dan pengembangan kegiatan berbasis proyek. Dengan demikian, fungsi perencanaan tidak berhenti pada penyusunan dokumen, tetapi menjadi pedoman operasional dalam pelaksanaan Kurikulum Merdeka di sekolah.

Temuan ini menunjukkan bahwa kepala sekolah menerapkan pola perencanaan strategis yang adaptif terhadap perubahan kebijakan pendidikan. Perencanaan dilakukan secara bertahap dengan

mempertimbangkan kondisi riil sekolah sehingga program yang disusun lebih realistis dan mudah diimplementasikan oleh guru. Pendekatan tersebut relevan dengan konsep *strategic school leadership* yang menekankan pentingnya kemampuan pemimpin sekolah dalam membaca kebutuhan organisasi dan merancang perubahan secara sistematis (Leithwood et al., 2020). Perencanaan yang berbasis analisis kebutuhan sekolah juga terbukti meningkatkan kesiapan organisasi dalam menghadapi perubahan kebijakan pendidikan (Fullan, 2020; Harris & Jones, 2020).

Praktik evaluasi awal dan pemetaan kebutuhan pelatihan guru dalam penelitian ini menunjukkan pendekatan *evidence-informed leadership*, yaitu pengambilan keputusan berdasarkan kondisi empiris sekolah. Kepala sekolah tidak langsung menerapkan program secara seragam, tetapi terlebih dahulu mengidentifikasi kelemahan guru dan potensi kendala implementasi Kurikulum Merdeka. Pendekatan tersebut penting karena perubahan kurikulum sering kali mengalami hambatan ketika sekolah tidak memahami kondisi internalnya sendiri. Penelitian OECD (2019) dan Darling-Hammond et al. (2020) menjelaskan bahwa keberhasilan implementasi inovasi pendidikan sangat dipengaruhi oleh kesiapan guru dan dukungan pengembangan profesional berkelanjutan. Oleh karena itu, perencanaan kolaboratif yang dilakukan kepala sekolah dalam penelitian ini menunjukkan kepemimpinan strategis yang tidak hanya administratif, tetapi juga transformatif dan berorientasi pada peningkatan mutu pembelajaran.

Peran Kepala Sekolah dalam Fungsi Pengorganisasian Kurikulum Merdeka

Temuan penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah melakukan pengorganisasian melalui pembentukan tim kurikulum, tim P5, pembagian tugas berdasarkan kompetensi guru, serta penetapan mekanisme koordinasi dan pelaporan secara berkala. Pengorganisasian tersebut menunjukkan bahwa implementasi Kurikulum Merdeka tidak dilakukan secara individual, tetapi melalui kerja kolaboratif antarwarga sekolah. Kepala sekolah memetakan kemampuan guru sebelum menentukan pembagian tugas sehingga setiap guru memperoleh tanggung jawab sesuai kompetensinya. Guru yang memiliki kemampuan dalam pengembangan perangkat ajar diberi tanggung jawab dalam penyusunan modul ajar, sedangkan guru yang memiliki kemampuan koordinatif dilibatkan dalam pengelolaan proyek P5.

Pembagian tugas berbasis kompetensi memberikan dampak positif terhadap efektivitas implementasi program karena guru merasa lebih percaya diri dalam menjalankan tugas yang sesuai dengan kemampuannya. Selain itu, pembentukan tim kurikulum dan tim P5 juga memperkuat koordinasi antar guru sehingga pelaksanaan program menjadi lebih terarah dan sistematis. Mekanisme pelaporan berkala yang dilakukan melalui rapat koordinasi memungkinkan sekolah melakukan evaluasi program secara cepat apabila ditemukan kendala dalam implementasi pembelajaran. Dengan demikian, fungsi pengorganisasian tidak hanya berfungsi membagi pekerjaan, tetapi juga membangun sistem kerja kolaboratif yang mendukung keberhasilan implementasi Kurikulum Merdeka.

Temuan ini sejalan dengan teori *distributed leadership* yang menekankan pentingnya distribusi kepemimpinan dalam pengelolaan perubahan sekolah (Spillane, 2017; Hilal et al., 2025). Kepala sekolah tidak memusatkan seluruh pengambilan keputusan pada dirinya sendiri, tetapi melibatkan guru sebagai

bagian dari proses perubahan organisasi. Praktik ini menunjukkan adanya pemberdayaan guru sebagai agen perubahan dalam implementasi kurikulum. Penelitian Printy dan Liu (2021) menjelaskan bahwa struktur organisasi yang jelas dan kolaboratif dapat meningkatkan efektivitas implementasi kebijakan sekolah serta memperkuat komunikasi internal organisasi.

Delegasi wewenang yang dilakukan kepala sekolah juga menunjukkan adanya kepercayaan terhadap kapasitas profesional guru. Kondisi tersebut berdampak pada meningkatnya rasa tanggung jawab dan keterlibatan guru dalam pengembangan pembelajaran. Penelitian Nguyen (2020) dan Liu et al. (2021) menunjukkan bahwa pemberdayaan guru melalui distribusi tanggung jawab dapat meningkatkan profesionalisme dan komitmen organisasi. Selain itu, pengorganisasian yang fleksibel dalam penelitian ini mencerminkan adaptive leadership karena kepala sekolah mampu menyesuaikan struktur kerja sekolah dengan kebutuhan implementasi Kurikulum Merdeka (Harris & Jones, 2020; Netolicky, 2020; Azorin, 2021; Liu et al., 2021). Dengan demikian, fungsi pengorganisasian dalam penelitian ini berorientasi pada penguatan kapasitas organisasi sekolah secara berkelanjutan.

Peran Kepala Sekolah dalam Fungsi Pengarahan Kurikulum Merdeka

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah menjalankan fungsi pengarahan melalui sosialisasi visi sekolah, supervisi akademik, pemberian motivasi, pelatihan guru, dan pengembangan budaya kerja yang suportif. Sosialisasi visi dilakukan agar seluruh warga sekolah memiliki pemahaman yang sama mengenai tujuan implementasi Kurikulum Merdeka. Kepala sekolah menjelaskan bahwa Kurikulum Merdeka tidak hanya menuntut perubahan perangkat pembelajaran, tetapi juga perubahan pola pikir guru dalam menciptakan pembelajaran yang berpusat pada peserta didik. Oleh karena itu, pengarahan dilakukan secara berulang melalui rapat guru, diskusi kelompok, dan forum refleksi pembelajaran.

Supervisi akademik yang dilakukan kepala sekolah tidak bersifat mencari kesalahan guru, tetapi lebih menekankan pada pembinaan dan pendampingan profesional. Kepala sekolah melakukan observasi kelas untuk melihat penerapan pembelajaran diferensiatif, penggunaan asesmen formatif, serta keterlibatan siswa dalam proses pembelajaran. Setelah supervisi dilakukan, guru diberikan umpan balik konstruktif mengenai kelebihan dan aspek yang perlu diperbaiki. Pendekatan tersebut membuat guru merasa didampingi dalam proses perubahan kurikulum sehingga lebih terbuka terhadap evaluasi dan perbaikan pembelajaran.

Selain supervisi, kepala sekolah juga memfasilitasi pelatihan internal dan kegiatan berbagi praktik baik (*best practice sharing*). Kegiatan ini memberikan ruang bagi guru untuk saling bertukar pengalaman dan solusi terhadap kendala implementasi Kurikulum Merdeka. Lingkungan kerja yang suportif tersebut berdampak pada meningkatnya motivasi dan partisipasi guru dalam mengembangkan inovasi pembelajaran. Guru menjadi lebih aktif mencoba strategi pembelajaran baru karena merasa memperoleh dukungan dari kepala sekolah dan rekan kerja.

Temuan ini sejalan dengan konsep *instructional leadership* yang menempatkan kepala sekolah sebagai penggerak utama peningkatan mutu pembelajaran (Grissom et al., 2021). Kepemimpinan instruksional yang kuat berpengaruh langsung terhadap praktik pedagogis guru dan hasil belajar siswa

(Bellibaş et al., 2021; Liu et al., 2021). Supervisi akademik yang reflektif dan berbasis umpan balik konstruktif juga terbukti meningkatkan kompetensi guru dalam menerapkan inovasi kurikulum (Chin et al., 2022). Selain itu, penelitian Qian et al. (2020) menunjukkan bahwa kepala sekolah sebagai instructional leader berperan penting dalam mendorong perubahan praktik pembelajaran melalui supervisi akademik dan pengembangan profesional guru secara berkelanjutan. Temuan serupa juga dijelaskan oleh Hallinger dan Wang (2020) yang menegaskan bahwa kepemimpinan instruksional yang efektif mampu memperkuat kolaborasi guru, meningkatkan kualitas pembelajaran, serta mendukung keberhasilan implementasi perubahan kurikulum di sekolah.

Dukungan emosional dan profesional yang diberikan kepala sekolah dalam penelitian ini menunjukkan karakteristik kepemimpinan transformasional. Kepala sekolah tidak hanya mengarahkan pekerjaan guru, tetapi juga membangun motivasi, rasa percaya diri, dan budaya kerja kolaboratif. Penelitian Collie (2021) menunjukkan bahwa dukungan kepemimpinan sekolah berpengaruh terhadap motivasi kerja guru dan kesejahteraan profesional mereka. Oleh karena itu, fungsi pengarahan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi Kurikulum Merdeka sangat dipengaruhi oleh kemampuan kepala sekolah dalam membangun budaya belajar yang suportif dan reflektif.

Peran Kepala Sekolah dalam Fungsi Pengendalian Kurikulum Merdeka

Temuan penelitian menunjukkan bahwa fungsi pengendalian dilakukan melalui monitoring pembelajaran, evaluasi hasil belajar siswa, observasi kelas, rapat evaluasi rutin, serta tindak lanjut perbaikan melalui pelatihan dan pendampingan guru. Pengendalian dilakukan secara sistematis dengan menggunakan indikator keberhasilan yang mencakup keterlibatan siswa, penerapan pembelajaran diferensiatif, perkembangan kompetensi siswa, dan penguatan karakter melalui kegiatan P5. Kepala sekolah tidak hanya memantau administrasi pembelajaran, tetapi juga memastikan bahwa praktik pembelajaran di kelas benar-benar sesuai dengan prinsip Kurikulum Merdeka.

Monitoring yang dilakukan melalui observasi kelas memberikan gambaran langsung mengenai implementasi pembelajaran oleh guru. Dari hasil monitoring tersebut, kepala sekolah dapat mengidentifikasi kendala yang dihadapi guru, seperti kesulitan menerapkan asesmen formatif atau mengelola pembelajaran diferensiatif. Hasil evaluasi kemudian digunakan sebagai dasar penyusunan program tindak lanjut berupa pelatihan tambahan, diskusi reflektif, dan pendampingan individual. Proses ini menunjukkan bahwa pengendalian dalam penelitian ini bersifat reflektif dan berorientasi pada perbaikan berkelanjutan, bukan sekadar pengawasan administratif.

Pemanfaatan teknologi sederhana dalam pelaporan dan monitoring pembelajaran juga menunjukkan adanya upaya sekolah untuk meningkatkan efektivitas pengendalian mutu pembelajaran. Dokumentasi digital mempermudah kepala sekolah dalam memantau perkembangan program serta melakukan evaluasi secara berkala. Selain itu, keterbukaan data hasil evaluasi membuat guru lebih mudah memahami perkembangan implementasi Kurikulum Merdeka di sekolah.

Temuan ini sejalan dengan konsep *school accountability* dan *continuous improvement* yang menekankan pentingnya siklus evaluasi berbasis data dalam peningkatan mutu pendidikan (Schildkamp et al., 2020; Brown et al., 2021). Penggunaan data hasil belajar sebagai dasar perbaikan pembelajaran terbukti meningkatkan kualitas instruksional dan efektivitas pengambilan keputusan sekolah (Mandinach & Jimerson, 2021; Datnow & Hubbard, 2020). Monitoring yang konsisten melalui observasi kelas dan rapat evaluasi juga mencerminkan praktik *instructional supervision* yang efektif dalam meningkatkan kualitas pembelajaran dan pengembangan profesional guru (Bellibaş et al., 2021; Chin et al., 2022).

Tindak lanjut berupa pelatihan tambahan dan pendampingan guru menunjukkan bahwa fungsi *controlling* dalam penelitian ini berorientasi pada pengembangan kapasitas guru secara berkelanjutan. Penelitian menunjukkan bahwa budaya evaluasi yang disertai refleksi dan tindak lanjut perbaikan mampu meningkatkan kualitas pembelajaran serta efektivitas implementasi kurikulum dibandingkan pengawasan yang hanya bersifat administratif (Van Geel et al., 2019; Hubers et al., 2020). Penggunaan evaluasi berbasis data dan refleksi kolektif juga membantu sekolah mengembangkan praktik pembelajaran yang lebih adaptif terhadap kebutuhan peserta didik (Poortman & Schildkamp, 2021). Selain itu, supervisi akademik yang terintegrasi dengan pendampingan profesional terbukti meningkatkan kompetensi guru dalam menerapkan inovasi pembelajaran dan memperkuat budaya belajar kolaboratif di sekolah (Pietsch & Tulowitzki, 2020). Dengan demikian, fungsi pengendalian yang dijalankan kepala sekolah dalam penelitian ini menunjukkan praktik kepemimpinan yang reflektif, berbasis evaluasi, dan mendukung peningkatan mutu pembelajaran secara berkelanjutan.

SIMPULAN DAN SARAN

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah di Sekolah Dasar Islam Al Furqon Rembang memainkan peran strategis dalam implementasi Kurikulum Merdeka melalui empat fungsi manajerial utama, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian. Pada fungsi perencanaan, kepala sekolah menunjukkan kepemimpinan visioner dengan menyusun program implementasi berbasis analisis kebutuhan sekolah serta mengintegrasikannya ke dalam dokumen perencanaan resmi.

Dalam fungsi pengorganisasian, kepala sekolah membentuk tim kurikulum dan mendistribusikan tugas sesuai kompetensi guru, sehingga tercipta koordinasi dan kolaborasi yang efektif. Pada fungsi pengarahan, kepala sekolah berperan aktif melalui supervisi akademik, pendampingan, serta penguatan motivasi guru untuk memastikan transformasi pembelajaran berjalan optimal. Sementara itu, pada fungsi pengendalian, kepala sekolah melakukan monitoring dan evaluasi berkelanjutan berbasis data serta tindak lanjut perbaikan sebagai bagian dari siklus peningkatan mutu. Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa keberhasilan implementasi Kurikulum Merdeka sangat ditentukan oleh kapasitas kepemimpinan kepala sekolah dalam mengintegrasikan fungsi manajerial secara sistematis, kolaboratif, dan berorientasi pada peningkatan kualitas pembelajaran.

SARAN

Berdasarkan hasil penelitian, disarankan agar kepala sekolah terus memperkuat kapasitas kepemimpinan strategis dan instruksional melalui pengembangan profesional berkelanjutan, khususnya dalam manajemen perubahan dan supervisi akademik berbasis refleksi. Guru perlu didorong untuk aktif berkolaborasi dalam komunitas belajar guna meningkatkan pemahaman dan praktik implementasi Kurikulum Merdeka. Bagi yayasan atau pengelola sekolah, dukungan kebijakan dan fasilitasi sumber daya perlu dioptimalkan agar proses implementasi berjalan konsisten. Peneliti selanjutnya disarankan memperluas cakupan studi dengan pendekatan komparatif atau mixed methods untuk memperoleh gambaran yang lebih komprehensif.

DAFTAR RUJUKAN

- Abraham, A., Wahira, W., & Faridah, F. (2025). Kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah dalam implementasi Kurikulum Merdeka di SDN 006 Rantebulahan Kabupaten Mamasa. *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, 10(3), 210–221. <https://doi.org/10.23969/jp.v10i03.27789>
- Admiraal, W., Schenke, W., De Jong, L., Emmelot, Y., & Sligte, H. (2021). Schools as professional learning communities: What can schools do to support professional development of their teachers? *Professional Development in Education*, 47(4), 684–698. <https://doi.org/10.1080/19415257.2019.1665573>
- Anggaraini, D., Kusumawati, N., & Nurlina, N. (2025). Strategi manajemen kepala sekolah dalam mendorong inovasi guru pada implementasi Kurikulum Merdeka di sekolah dasar. *Jurnal Pendidikan dan Teknologi Indonesia*, 5(2), 88–97. <https://doi.org/10.52436/1.jpti.1530>
- Azorin, C., Harris, A., & Jones, M. (2021). Taking a distributed perspective on leading professional learning networks. *School Leadership & Management*, 41(1–2), 1–16. <https://doi.org/10.1080/13632434.2020.1815398>
- Bellibaş, M. Ş., Liu, Y., & Gümüş, S. (2021). The effects of instructional leadership, teacher professional learning, and teacher trust in colleagues on teacher professionalism. *Educational Studies*, 47(5), 1–21. <https://doi.org/10.1080/03055698.2019.1701990>
- Chin, J. M. C., Wang, S., & Hallinger, P. (2022). Effects of school leadership and teacher collaboration on instructional innovation: A systematic review. *Educational Management Administration & Leadership*, 50(4), 563–589. <https://doi.org/10.1177/17411432211002311>
- Collie, R. J. (2021). COVID-19 and teachers' somatic burden, stress, and emotional exhaustion: Examining the role of principal leadership and workplace buoyancy. *AERA Open*, 7, 1–15. <https://doi.org/10.1177/2332858420986187>
- 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>
- Datnow, A., & Hubbard, L. (2020). Teacher capacity for and beliefs about data-driven decision making: A literature review of international research. *Journal of Educational Change*, 21(3), 1–26. <https://doi.org/10.1007/s10833-019-09345-8>
- Fitriani, S., & Wasliman, E. D. (2026). Manajemen strategis kepala sekolah dalam perencanaan berbasis data di SD. *MANAJERIAL: Jurnal Inovasi Manajemen dan Supervisi Pendidikan*, 6(1), 169–179. <https://doi.org/10.51878/manajerial.v6i1.9404>
- Fullan, M. (2020). *Leading in a culture of change* (2nd ed.). Jossey-Bass.

- Fullan, M. (2021). *The right drivers for whole system success*. CSE Leading Education Series.
- Goldstone, R., Baker, W., & Barg, K. (2023). A comparative perspective on social class inequalities in parental involvement in education: Structural dynamics, institutional design, and cultural factors. *Educational Review*, 75(5), 976–992. <https://doi.org/10.1080/00131911.2021.1974347>
- Grissom, J. A., Egalite, A. J., & Lindsay, C. A. (2021). *How principals affect students and schools: A systematic synthesis of two decades of research*. The Wallace Foundation. <http://www.wallacefoundation.org/principalsynthesis>
- Hallinger, P., Liu, S., & Piyaman, P. (2019). Does principal leadership make a difference in teacher professional learning? A comparative study China and Thailand. *Compare: A Journal of Comparative and International Education*, 49(3), 341–357. <https://doi.org/10.1080/03057925.2017.1407237>
- Hallinger, P., & Wang, W. C. (2021). Developing instructional leadership through school-based management. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(4), 581–596. <https://doi.org/10.1177/1741143220933902>
- Harris, A., & Jones, M. (2020). COVID 19 – school leadership in disruptive times. *School Leadership & Management*, 40(4), 243–247. <https://doi.org/10.1080/13632434.2020.1811479>
- Hidayat, E., Pardosi, A., & Zulkarnaen, I. (2023). Efektivitas kepemimpinan kepala sekolah dalam penerapan Kurikulum Merdeka. *Jurnal Studi Guru Dan Pembelajaran*, 6(1), 9–18. <https://doi.org/10.30605/jsgp.6.1.2023.2339>
- Hilda, E. M., Haryati, T., & Supriyono, P. 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>
- Hilal, Y. Y., Hammad, W., & Gümüş, S. (2025). Exploring distributed leadership in the Muslim world: A meta-synthesis of qualitative studies. *Leadership and Policy in Schools*, 1–21. <https://doi.org/10.1080/15700763.2025.2521612>
- Hsieh, C., Khau, A. H., Song, Y., & Li, H. C. (2025). Impact of school leadership on teachers' instructional practices: Examining mediating roles of collegiality and teacher autonomy using Vietnam TALIS 2018. *International Journal of Educational Research*, 132, 102621. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2025.102621>
- Hubers, M. D., Schildkamp, K., Poortman, C. L., & Handelzalts, A. (2020). Data use by teachers: The impact of collaborative structures and support. *Studies in Educational Evaluation*, 65, 100863. <https://doi.org/10.1016/j.stueduc.2020.100863>
- Isa, I., Asrori, M., & Muharini, R. (2022). Peran kepala sekolah dalam implementasi Kurikulum Merdeka di sekolah dasar. *Jurnal Basicedu*, 6(6), 9947–9955. <https://doi.org/10.31004/basicedu.v6i6.4175>
- Kemendikbudristek. (2022). *Panduan implementasi Kurikulum Merdeka*. Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5–22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>
- Li, Y., Kendziora, K., Berg, J., Greenberg, M. T., & Domitrovich, C. E. (2023). Impact of a schoolwide social and emotional learning implementation model on student outcomes: The importance of social-emotional leadership. *Journal of School Psychology*, 98, 78–95. <https://doi.org/10.1016/j.jsp.2023.01.006>
- Liu, S., & Hallinger, P. (2018). Principal instructional leadership, teacher self-efficacy, and teacher professional learning in China: Testing a mediated-effects model. *Educational Administration Quarterly*, 54(4), 501–528. <https://doi.org/10.1177/0013161X18769048>

- Liu, Y., Bellibaş, M. Ş., & Gümüş, S. (2021). The effect of instructional leadership and distributed leadership on teacher self-efficacy and collective responsibility. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(6), 1024–1044. <https://doi.org/10.1177/1741143220910438>
- Maghlisin, A. M., Hartinah, S., & Sudibyo, H. (2023). Peran kepemimpinan kepala sekolah dalam peningkatan mutu pendidikan melalui Kurikulum Merdeka. *Jurnal Edukasi Riset*, 5(1). <https://doi.org/10.37985/jer.v5i1.859>
- Mandinach, E. B., & Jimerson, J. B. (2021). Teachers learning how to use data: A synthesis of the issues and what is known. *Teaching and Teacher Education*, 98, 103275. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2020.103275>
- Netolicky, D. M. (2020). School leadership during a pandemic: Navigating tensions. *Journal of Professional Capital and Community*, 5(3/4), 391–395. <https://doi.org/10.1108/JPC-05-2020-0017>
- Nguyen, D. (2020). *Distributed leadership in a multicultural context: Case study from Vietnam-Finland International School*. University of Jyväskylä. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:ju-202006043963>
- Nugraha, D. M. D. P., & Juniayanti, D. (2024). Penguatan literasi siswa di sekolah dasar dalam era Kurikulum Merdeka Belajar: A systematic literature review. *Journal of Instructional and Development Researches*, 4(6), 499–509. <https://doi.org/10.53621/jider.v4i6.407>
- OECD. (2019). *School leadership for 21st century learning*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264313873-en>
- OECD. (2020). *Education at a glance 2020: OECD indicators*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/69096873-en>
- Pietsch, M., & Tulowitzki, P. (2020). Disentangling school leadership and its ties to instructional practices: An empirical comparison of various leadership styles. *School Effectiveness and School Improvement*, 31(4), 629–649. <https://doi.org/10.1080/09243453.2020.1754542>
- Poortman, C. L., & Schildkamp, K. (2021). Solving student achievement problems with a data use intervention for teachers. *Teaching and Teacher Education*, 97, 103249. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2020.103249>
- Prastyowati, M., Oktarina, N., & Rokhman, F. (2023). Kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam implementasi Kurikulum Merdeka. *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, 9(2). <https://doi.org/10.23969/jp.v9i2.14021>
- Printy, S., & Liu, Y. (2021). Distributed leadership globally: The interactive nature of principal and teacher leadership in 32 countries. *Educational Administration Quarterly*, 57(2), 290–325. <https://doi.org/10.1177/0013161X20926548>
- Putra, W. D. A., Sari, A. N., Anjani, L., Pauziah, P., & Nadia, P. (2024). Strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja mengajar guru pada Kurikulum Merdeka. *Wahana Karya Ilmiah Pendidikan*, 9(2). <https://doi.org/10.35706/wkip.v9i02.13411>
- Qian, H., Walker, A., & Li, X. (2020). The west wind versus the east wind: Instructional leadership model in China. *Journal of Educational Administration*, 58(2), 186–202. <https://doi.org/10.1108/JEA-01-2019-0001>
- Rafiuddin, H., Yunus, Y., & Hamid, S. (2025). Supervisi manajerial kepala sekolah dalam implementasi Kurikulum Merdeka studi kasus di SDN 2 Tual Kota Tual. *Bosowa Journal of Education*, 6(1), 330–339. <https://doi.org/10.35965/bje.v6i1.6190>
- Reimers, F. M. (2020). Transforming education to prepare students to invent the future. *PSU Research Review*, 4(2), 81–91. <https://doi.org/10.1108/PRR-03-2020-0010>
- Saputra, A. Y., & Ramadan, Z. H. (2022). Gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam pelaksanaan Kurikulum Merdeka belajar. *Jurnal Obsesi: Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini*, 7(4). <https://doi.org/10.31004/obsesi.v7i4.5114>

- Schildkamp, K., Poortman, C. L., Ebbeler, J., & Pieters, J. M. (2020). How school leaders can build effective data teams: Five building blocks for a new wave of data-informed decision making. *Journal of Educational Change*, 21(2), 283–325. <https://doi.org/10.1007/s10833-019-09345-3>
- Spillane, J. P., Halverson, R., & Diamond, J. B. (2017). Distributed leadership and educational practice. *Educational Management Administration & Leadership*, 45(3), 349–370. <https://doi.org/10.1177/1741143215624966>
- Sukarni, S. (2023). Penerapan Kurikulum Merdeka dalam kajian pengembangan kurikulum pendidikan dasar. *PTK: Jurnal Tindakan Kelas*, 4(1), 178–191. <https://doi.org/10.53624/ptk.v4i1.315>
- Sulistiawati, E., Hasbi, M., Satriani, S., & Arisal, A. (2022). Peranan fungsi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas layanan pendidikan SD Negeri 129 Waempubbu. *Didaktika: Jurnal Kependidikan*, 16(2), 204–220. <https://doi.org/10.30863/didaktika.v16i2.8768>
- Syarifuddin, S., & Yanti, H. (2024). Manajemen kepala sekolah dalam implementasi Kurikulum Merdeka (Studi kasus Sekolah Penggerak SD Negeri 01 Percontohan Meulaboh). *IndOmera*, 5(10), 45–56. <https://doi.org/10.55178/idm.v5i10.486>
- Teixeira, E. H., Mafra, S. B., & De Figueiredo, F. A. (2025). Enhancing accuracy in ship classification through deep learning ensembles and multi-teacher knowledge distillation. *Ocean Engineering*, 341, 122511. <https://doi.org/10.1016/j.oceaneng.2025.122511>
- Utaminingsih, S., Yusro, Y., & Sofiyati, D. (2023). Kepemimpinan kepala sekolah penggerak dalam implementasi Kurikulum Merdeka. *Equity in Education Journal*, 5(2), 121–130. <https://doi.org/10.37304/ej.v5i2.11027>
- Van Geel, M., Keuning, T., Visscher, A. J., & Fox, J. P. (2019). Assessing the effects of a school-wide data-based decision-making intervention on student achievement growth in primary schools. *American Educational Research Journal*, 56(4), 1–34. <https://doi.org/10.3102/0002831219875653>
- Wang, G., Bai, H., Tsang, K. K., & Bian, J. (2025). The effect of teacher collaboration on teachers' career well-being in China: A moderated mediation model of teacher self-efficacy and distributed leadership. *Acta Psychologica*, 259, 105303. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.105303>
- Zhang, D., Fang, Z., & Liao, M. (2024). The impact of teacher's pedagogical leadership on student achievement: The mediating role of teaching methods. *Journal of Professional Capital and Community*, 9(4), 398–430. <https://doi.org/10.1108/JPCC-11-2023-0074>