

**IMPLEMENTASI GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
DALAM PELAKSANAAN KURIKULUM MERDEKA BELAJAR
DI MADRASAH TSANAWIYAH KEPAHANG**

TESIS

*Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Memperoleh Gelar Magister Manajemen Pendidikan Islam*



**OLEH :
NENI PUTRI
NIM 23861007**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA FAKULTAS TARBIYAH
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI CURUP**

2025



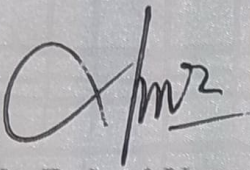
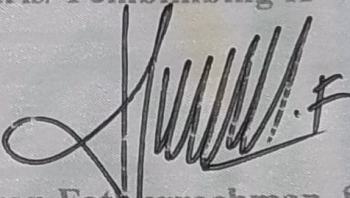
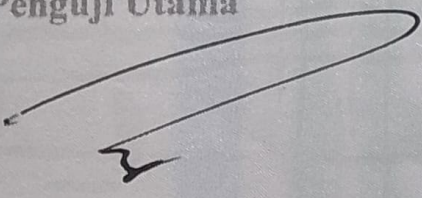
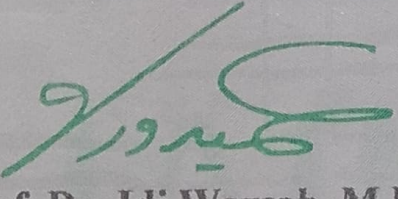
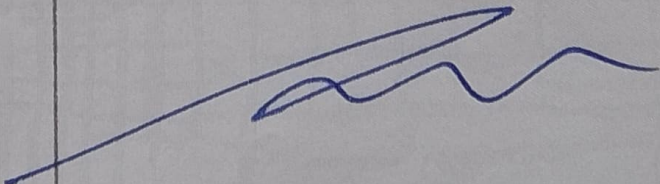
KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN) CURUP
PROGRAM PASCASARJANA

Jl. Dr. Aik Gani No 1 Kotak Pos 108 Telp. (0732) 21010-7003044 Fax (0732) 21010 Curup 39119
Website: <http://www.iaincurup.ac.id>, email: admin@iaincurup.ac.id

HALAMAN PENGESAHAN

Nomor: 422/ In.34 / PCS/ PP.00.9/ 08 / 2025

Tesis yang berjudul *"Implementasi Gaya Kepemimpinan Transformasional dalam Pelaksanaan Kurikulum Merdeka Belajar di Madrasah Tsanawiyah Kepahiang"* yang ditulis oleh Neni Putri, NIM 23861007, Program Studi Manajemen Pendidikan Islam (MPI) Pascasarjana IAIN Curup, Telah di uji dan dinyatakan LULUS pada tanggal 8 Juli 2025, serta sudah diperbaiki sesuai dengan permintaan tim penguji dalam sidang ujian tesis.

Ketua  Dr. Aida Rahmi Nasution, M.Pd.I NIP 19841209 201101 2 009	Sekretaris/ Pembimbing II  Dr. Irwan Fathurrochman, S.Pd.I., M.Pd NIP 19840826 200912 1 008
Penguji Utama  Prof. Dr. Lukman A, M.Pd.I NIP 19590929 199203 1 001	Tanggal 09/08/2025
Penguji 1/ Pembimbing I  Prof. Dr. Idi Warsah, M.Pd.I NIP 19750415 200501 1 009	Tanggal 09/08/2025
Mengetahui Rektor IAIN Curup  Prof. Dr. Idi Warsah, M.Pd.I NIP 19750415 200501 1 009	Curup, Juli 2025 Direktur Pascasarjana IAIN Curup  Prof. Dr. Hamengkubuwono., M.Pd. NIP 19650826 199903 1 001



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN) CURUP
PROGRAM PASCASARJANA

Jl. Dr. Ak Gani No 1 Kotak Pos 108 Telp. (0732) 21010-7003044 Fax (0732) 21010 Curup 39119
Website: <http://www.iaincurup.ac.id>, email: admin@iaincurup.ac.id

PERSETUJUAN KOMISI
PEMBIMBING TESIS

Nama : Neni Putri
NIM : 23861007
Judul : *"Implementasi Gaya Kepemimpinan Transformasional dalam Pelaksanaan Kurikulum Merdeka Belajar di Madrasah Tsanawiyah Kepahiang"*

Pembimbing I

Prof. Dr. Idi Warsah, M.Pd.I
NIP 19750415 200501 1 009

Pembimbing II

Dr. Irwan Fathurrochman, S.Pd.I., M.Pd
NIP 19840826 200912 1 008

Curup, 2025

Mengetahui:

Ketua Program Studi
Manajemen Pendidikan Islam (MPI)
Pascasarjana Iain Curup

Dr. Abdul Rahman, S.Ag., M.Pd
NIP 19720704 200003 1 004



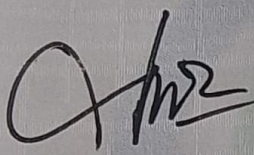
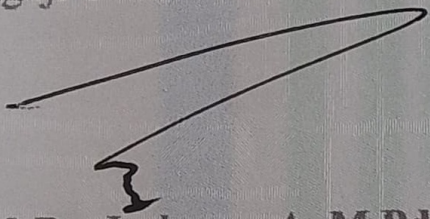
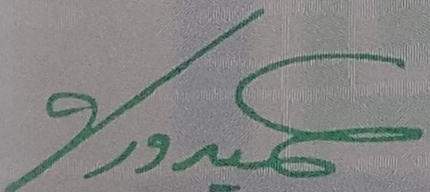
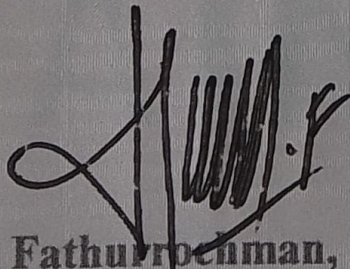
KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN) CURUP
PROGRAM PASCASARJANA

Jl. Dr. Ak Gani No 1 Kotak Pos 108 Telp. (0732) 21010-7003044 Fax (0732) 21010 Curup 39119
Website: <http://www.iaincurup.ac.id>, email: admin@iaincurup.ac.id

PERSETUJUAN TIM PENGUJI
TESIS

Tesis yang berjudul *"Implementasi Gaya Kepemimpinan Transformasional dalam Pelaksanaan Kurikulum Merdeka Berlajar di Madrasah Tsanawiyah Kepahiang"* yang ditulis oleh Neni Putri, NIM 23861007, Program Studi Manajemen Pendidikan Islam (MPI) Pascasarjana IAIN Curup, Telah di uji dan dinyatakan LULUS pada tanggal 8 Juli 2025, serta sudah diperbaiki sesuai dengan permintaan tim penguji dalam sidang ujian tesis.

Curup, Juli 2025

Ketua,  Dr. Aida Rahmi Nasution, M.Pd.I NIP 19841209 201101 2 009	Tanggal 31/07/2025
Penguji Utama  Prof. Dr. Lukman A, M.Pd.I NIP 19590929 199203 1 001	Tanggal 04/08/2025
Penguji I / Pembimbing I  Prof. Dr. Idi Warsah, M.Pd.I NIP19750415 200501 1 009	Tanggal 04/08/2025
Sekretaris/Pembimbing II  Dr. Irwan Fathurrochman, S.Pd.I., M.Pd NIP 19840826 200912 1 008	Tanggal 31/7/2025.

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Neni Putri
NIM : 23861007
Tempat dan Tanggal Lahir : Kepahiang, 12 Agustus 1983
Pekerjaan : Kepala Madrasah MIS 5 Darussalam
Kepahiang

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa thesis saya yang berjudul implementasi gaya kepemimpinan transformasional dalam pelaksanaan kurikulum merdeka belajar di madrasah tsanawiyah kepahiang benar-benar karya asli saya, kecuali yang dicantumkan sumbernya. Apabila di kemudian terdapat di dalamnya kesalahan dan kekeliruan, hal tersebut sepenuhnya menjadi tanggung jawab saya sendiri

Demikianlah pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya untuk dipergunakan seperlunya.

Kepahiang, Juli 2025
Saya yang menyatakan



Neni Putri
NIM. 23861007

TRANSLITERASI

Transliterasi kata-kata Arab yang dipakai dalam penyusunan disertasi ini berpedoman pada Surat Keputusan Bersama Departemen Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia tertanggal 22 Januari 1988 Nomor: 157/1987 dan 0593b/1987.

A. Konsonan Tunggal

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
ا	Alif	Tidak dilambangkan	Tidak dilambangkan
ب	Ba'	B	Be
ت	Ta'	T	Te
ث	Ša	Š	Es (dengan titik di atas)
ج	Jim	J	Je
ح	Ḥ	Ḥ	Ha (dengan titik di bawah)
خ	Kha'	Kh	Kadan Ha
د	Dal	D	De
ذ	Žal	Ž	Ze (dengan titik di atas)
ر	Ra'	R	Er
ز	Zai	Z	Zet
س	Sin	S	Es
ش	Syin	Sy	Esdan Ye
ص	Šad	Š	Es (dengan titik di bawah)
ض	Ḍad	Ḍ	De (dengan titik di bawah)
ط	Ṭa'	Ṭ	Te (dengan titik di bawah)
ظ	Ža'	Ž	Zet (dengan titik di bawah)
ع	'Ain	'	Komaterbalik di atas
غ	Gain	G	Ge
ف	Fa'	F	Ef
ق	Qaf	Q	Qi
ك	Kaf	K	Ka
ل	Lam	L	'El
م	Mim	M	'Em
ن	Nun	N	'En
و	Waw	W	We
ه	Ha'	H	Ha
ء	Hamzah	'	Apostrof
ي	Ya'	Y	Ye

B. Konsonan rangkap karena *Syaddah* ditulis rangkap

متعددة	Ditulis	<i>Muta'addidah</i>
عدة	Ditulis	<i>'iddah</i>

C. *Ta' Marbūṭah* di akhir kata

1. Bila dimatikan tulis *h*

حكمة	Ditulis	<i>ḥikmah</i>
جزية	Ditulis	<i>Jazyah</i>

(ketentuan ini tidak diperlukan kata-kata Arab yang sudah terserap ke dalam bahasa Indonesia, seperti zakat, salat, dan sebagainya, kecuali bila dikehendaki lafal aslinya).

2. Bila diikuti dengan kata sandang “*al*” serta bacaan kedua itu terpisah ditulis dengan *h*.

كرامة الأولياء	Ditulis	<i>Karāmah al-Auliā'</i>

3. Bila *ta' marbūṭah* hidup atau dengan harakat, fathah, kasrah, dan dammah ditulis *t*

زكاة الفطر	Ditulis	<i>Zakāt al-Fiṭr</i>

D. Vokal Pendek

.....	fathah	ditulis	A
.....	Kasrah	ditulis	I
.....	dammah	ditulis	U

E. Vokal Panjang

1.	Fathah + Alif جاهلية	ditulis ditulis	Ā <i>Jāhiliyah</i>
2.	Fathah + Ya' mati تنسى	ditulis ditulis	Ā <i>Tansā</i>
3.	Kasrah + Ya' mati كريم	ditulis ditulis	Ī <i>Karīm</i>
4.	Dammah + Wāwumati فروض	ditulis ditulis	Ū <i>furūd</i>

F. Vokal Rangkap

1.	Fathah + Ya' mati بينكم	ditulis ditulis	Ai <i>Bainakum</i>
2.	Fathah + Wāwumati	ditulis	Au

	قول	ditulis	<i>Qaul</i>

G. Vokal pendek yang berurutan dalam satu kata dipisahkan dengan Apostrof

أَنْتُمْ	Ditulis	<i>a'antum</i>
أَعَدْتُ	Ditulis	<i>u'iddat</i>
لَنْ شَكَرْتُمْ	Ditulis	<i>la'insyakartum</i>

H. Kata Sandang Alif + Lam

1. Bila diikuti huruf *Qamariyyah*

الْقُرْآنُ	Ditulis	<i>al-Qur'ān</i>
الْقِيَاسُ	Ditulis	<i>al-Qiyās</i>

2. Bila diikuti huruf *Syamsiyyah* ditulis dengan menggunakan huruf *Syamsiyyah* yang mengikutinya, serta menghilangkan huruf *l* (el) nya.

السَّمَاءُ	Ditulis	<i>as-Samā'</i>
الشَّمْسُ	Ditulis	<i>asy-Syams</i>

3. Penulisan kata-kata dalam rangkaian kalimat ditulis menurut bunyi atau pengucapannya.

ذَوِي الْفُرُوضِ	Ditulis	<i>Zawī al-furūd</i>
أَهْلُ السُّنَّةِ	Ditulis	<i>Ahl as-Sunnah</i>

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Alhamdulillah syukur atas kehadiran ALLAH SWT karena dengan rahmat dan hidayah-Nya yang telah memberikan nikmat baik itu berupa jasmani dan rohani sehingga penulis dapat menyelesaikan Thesis ini yang berjudul **“Implementasi Gaya Kepemimpinan Transformasional dalam Pelaksanaan Kurikulum Merdeka Belajar Di Madrasah Tsanawiyah Kepahiang”**. Tak lupa pula penulis mengucapkan shalawat beserta salam semoga tercurahkan kepada baginda Nabi Muhammad SAW, beserta keluarga dan para sahabatnya yang setia, dengan petunjuk merekalah kita dapat merasakan dan dapat petunjuk dari yang tidak tahu menjadi tahu, karena ketauladan akhlak, dan budi pekerti yang luar biasa sehingga kita dapat mencontohnya dalam iman dan ihsan dan hidayahnya.

Dalam penyusunan dan pengetikan Thesis ini, penulis banyak mendapatkan dorongan, bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, baik yang bersifat moril maupun materil, oleh karena itu penulis sampaikan ucapan terimakasih kepada :

1. Prof. Dr. Idi Warsah, M.Pd.I selaku Rektor IAIN Curup dan sekaligus pembimbing I yang telah membimbing penulis dalam menyelesaikan Thesis ini.
2. Prof. Dr. Hamengkubuwono., M.Pd.. selaku Direktur Pascasarjana IAIN Curup.
3. Dr. Irwan Fatchurrahman.,M.Pd.. sebagai pembimbing II, yang telah membimbing penulis dalam menyelesaikan Thesis ini.

4. Dr.Abdul Rahman.,M.Pd.I. selaku ketua Program Studi MPI Pascasarjana IAIN Curup, serta seluruh staf yang telah membantu kelancaran penelitian.
5. Prof. Dr. Muhammad Istan.,M.Pd. selaku Pembimbing Akademik yang selalu memberikan arahan, pandangan, setiap semester perkuliahan.
6. Bapak, ibu dosen, karyawan, karyawan Pascasarjana IAIN Curup serta segenap aktivis akademik IAIN Curup

Semoga ALLAH SWT. Memberikan balasan kepada mereka. Atas do'a dan bantuan yang telah diberikan dalam penulisan Thesis ini, dan semoga Thesis ini dapat bermanfaat bagi kita semua.

Curup, Juli 2025

Neni Putri

NIM. 23861007

ABSTRAK

Nama Neni Putri, NIM 23861007, **Implementasi Gaya Kepemimpinan Transformasional dalam Pelaksanaan Kurikulum Merdeka Belajar Di Madrasah Tsanawiyah Kepahiang**, Thesis, Curup, Program Pascasarjana IAIN Curup, Prodi Manajemen Pendidikan Islam, 2025.

Penelitian ini membahas implementasi gaya kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam mendukung pelaksanaan Kurikulum Merdeka di MTs 01 Darussalam Kepahiang, mengingat pentingnya perubahan kepemimpinan dalam menghadapi tuntutan kurikulum baru yang lebih adaptif dan berpusat pada peserta didik. Penelitian ini berangkat dari kesenjangan empiris terkait bagaimana kepala madrasah di lingkungan pendidikan Islam mampu memadukan nilai-nilai keislaman dengan prinsip fleksibilitas Kurikulum Merdeka. Bertujuan untuk mendeskripsikan implementasi, tantangan, dan dampak gaya kepemimpinan transformasional terhadap kesiapan dan kinerja guru, penelitian ini melibatkan kepala madrasah, wakil kepala bidang kurikulum, dan guru sebagai partisipan. Data dikumpulkan melalui observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi, lalu dianalisis menggunakan teknik reduksi data, penyajian data, dan verifikasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala madrasah menerapkan kepemimpinan transformasional melalui dimensi *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individual consideration*, yang mendorong perubahan positif dalam kesiapan guru, budaya kolaboratif, serta peningkatan mutu pembelajaran. Studi ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional menjadi faktor kunci dalam menggerakkan keberhasilan implementasi Kurikulum Merdeka di madrasah, serta memperkuat sinergi antara transformasi kurikulum dan nilai-nilai pendidikan Islam.

Kata kunci : Kepemimpinan Transformasional, Kurikulum Merdeka

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN TIM PENGUJI.....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING.....	iii
HALAMAN PERNYATAAN BEBAS PLAGIASI	iv
TRANSLITERASI ARAB.....	v
KATA PENGANTAR.....	viii
ABSTRAK.....	x
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR BAGAN.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Fokus Penelitian	8
C. Pertanyaan Penelitian	8
D. Tujuan Penelitian	9
E. Manfaat Penelitian	9
BAB II LANDASAN TEORI	
A. Pengertian Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah	11
B. Model Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah	16
1. Dimensi Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah	19
2. Prinsip Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah	23
3. Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional	25
C. Kurikulum Merdeka: Konsep dan Implementasi	26
1. Pengertian Kurikulum Merdeka Belajar	26
2. Kerangka Kurikulum Merdeka Belajar	31
3. Prinsip Pembelajaran dalam Kurikulum Merdeka Belajar	32
4. Implementasi Kurikulum Merdeka Belajar	34
5. Kelebihan dan Kelemahan Program Merdeka Belajar	36
6. Perbedaan Kurikulum K13 dan Kurikulum Merdeka	37
D. Penelitian Terdahulu	39
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Jenis Penelitian	41
B. Subjek Penelitian	41
C. Sumber Data	42
D. Teknik Pengumpulan Data	42
E. Teknik Analisis Data	45
F. Kredibilitas Penelitian	46
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	
A. Paparan Data Umum	47
B. Hasil Penelitian	49
1. Implementasi Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah	49
a. <i>Idealized Influence</i>	49
b. <i>Inspirational Motivation</i>	57

c. <i>Intellectual Stimulation</i>	61
d. <i>Individual Consideration</i>	65
2. Tantangan dan Hambatan dalam Implementasi	70
 C. Pembahasan Penelitian	83
1. Implementasi Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah	83
a. <i>Idealized Influence</i>	83
b. <i>Inspirational Motivation</i>	102
c. <i>Intellectual Stimulation</i>	111
d. <i>Individual Consideration</i>	119
2. Tantangan dan Hambatan dalam Implementasi	128
3. Dampak terhadap Kesiapan dan Kinerja Guru	138
 BAB V PENUTUP	
A. Kesimpulan	145
B. Saran	146
C. Rekomendasi	147
DAFTAR PUSTAKA	148
LAMPIRAN	
BIODATA PENULIS	

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Trobosan Merdeka Belajar.....	29
Tabel 4.1 Data siswa Madrasah Tsanawiyah (MTs) 01 Darussalam Kepahiang...	49
Tabel4.2 Data guru Madrasah Tsanawiyah (MTs) 01 Darussalam Kepahiang...	49

DAFTAR BAGAN

Bagan 2.1 Model Kepemimpinan Transformasional	18

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Alhamdulillah syukur atas kehadiran ALLAH SWT karena dengan rahmat dan hidayah-Nya yang telah memberikan nikmat baik itu berupa jasmani dan rohani sehingga penulis dapat menyelesaikan Thesis ini yang berjudul **“Implementasi Gaya Kepemimpinan Transformasional dalam Pelaksanaan Kurikulum Merdeka Belajar Di Madrasah Tsanawiyah Kepahiang”**. Tak lupa pula penulis mengucapkan shalawat beserta salam semoga tercurahkan kepada baginda Nabi Muhammad SAW, beserta keluarga dan para sahabatnya yang setia, dengan petunjuk merekalah kita dapat merasakan dan dapat petunjuk dari yang tidak tahu menjadi tahu, karena ketauladan akhlak, dan budi pekerti yang luar biasa sehingga kita dapat mencontohnya dalam iman dan ihsan dan hidayahnya.

Dalam penyusunan dan pengetikan Thesis ini, penulis banyak mendapatkan dorongan, bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, baik yang bersifat moril maupun materil, oleh karena itu penulis sampaikan ucapan terimakasih kepada :

1. Prof. Dr. Idi Warsah, M.Pd.I selaku Rektor IAIN Curup dan sekaligus pembimbing I yang telah membimbing penulis dalam menyelesaikan Thesis ini.
2. Prof. Dr. Hamengkubuwono., M.Pd.. selaku Direktur Pascasarjana IAIN Curup.
3. Dr. Irwan Fatchurrahman.,M.Pd.. sebagai pembimbing II, yang telah membimbing penulis dalam menyelesaikan Thesis ini.

4. Dr.Abdul Rahman.,M.Pd.I. selaku ketua Program Studi MPI Pascasarjana IAIN Curup, serta seluruh staf yang telah membantu kelancaran penelitian.
5. Prof. Dr. Muhammad Istan.,M.Pd. selaku Pembimbing Akademik yang selalu memberikan arahan, pandangan, setiap semester perkuliahan.
6. Bapak, ibu dosen, karyawan, karyawan Pascasarjana IAIN Curup serta segenap aktivis akademik IAIN Curup

Semoga ALLAH SWT. Memberikan balasan kepada mereka. Atas do'a dan bantuan yang telah diberikan dalam penulisan Thesis ini, dan semoga Thesis ini dapat bermanfaat bagi kita semua.

Curup, Juli 2025

Neni Putri
NIM. 23861007

ABSTRAK

Nama Neni Putri, NIM 23861007, **Implementasi Gaya Kepemimpinan Transformatif dalam Pelaksanaan Kurikulum Merdeka Belajar Di Madrasah Tsanawiyah Kepahiang**, Thesis, Curup, Program Pascasarjana IAIN Curup, Prodi Manajemen Pendidikan Islam, 2025.

Penelitian ini membahas implementasi gaya kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam mendukung pelaksanaan Kurikulum Merdeka di MTs 01 Darussalam Kepahiang, mengingat pentingnya perubahan kepemimpinan dalam menghadapi tuntutan kurikulum baru yang lebih adaptif dan berpusat pada peserta didik. Penelitian ini berangkat dari kesenjangan empiris terkait bagaimana kepala madrasah di lingkungan pendidikan Islam mampu memadukan nilai-nilai keislaman dengan prinsip fleksibilitas Kurikulum Merdeka. Bertujuan untuk mendeskripsikan implementasi, tantangan, dan dampak gaya kepemimpinan transformasional terhadap kesiapan dan kinerja guru, penelitian ini melibatkan kepala madrasah, wakil kepala bidang kurikulum, dan guru sebagai partisipan. Data dikumpulkan melalui observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi, lalu dianalisis menggunakan teknik reduksi data, penyajian data, dan verifikasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala madrasah menerapkan kepemimpinan transformasional melalui dimensi *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individual consideration*, yang mendorong perubahan positif dalam kesiapan guru, budaya kolaboratif, serta peningkatan mutu pembelajaran. Studi ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional menjadi faktor kunci dalam menggerakkan keberhasilan implementasi Kurikulum Merdeka di madrasah, serta memperkuat sinergi antara transformasi kurikulum dan nilai-nilai pendidikan Islam.

Kata kunci : kepemimpinan transformasional, Kurikulum Merdeka

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN TIM PENGUJI.....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING.....	iii
HALAMAN PERNYATAAN BEBAS PLAGIASI	iv
TRANSLITERASI ARAB.....	v
KATA PENGANTAR.....	viii
ABSTRAK.....	x
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR BAGAN.....	xiv
 BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Fokus Penelitian	8
C. Pertanyaan Penelitian	8
D. Tujuan Penelitian	9
E. Manfaat Penelitian	9
 BAB II LANDASAN TEORI	
A. Pengertian Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah	11
B. Model Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah	16
1. Dimensi Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah	19
2. Prinsip Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah	23
3. Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional	25
C. Kurikulum Merdeka: Konsep dan Implementasi	26
1. Pengertian Kurikulum Merdeka Belajar	26
2. Kerangka Kurikulum Merdeka Belajar	31
3. Prinsip Pembelajaran dalam Kurikulum Merdeka Belajar	32
4. Implementasi Kurikulum Merdeka Belajar	34
5. Kelebihan dan Kelemahan Program Merdeka Belajar	36
6. Perbedaan Kurikulum K13 dan Kurikulum Merdeka	37
D. Penelitian Terdahulu	39
 BAB III METODE PENELITIAN	
A. Jenis Penelitian	41
B. Subjek Penelitian	41
C. Sumber Data	42
D. Teknik Pengumpulan Data	42
E. Teknik Analisis Data	45
F. Kredibilitas Penelitian	46
 BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	
A. Paparan Data Umum	47
B. Hasil Penelitian	49
1. Implementasi Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah	49
a. <i>Idealized Influence</i>	49
b. <i>Inspirational Motivation</i>	57
c. <i>Intellectual Stimulation</i>	61

<i>d. Individual Consideration</i>	65
2. Tantangan dan Hambatan dalam Implementasi	70
 C. Pembahasan Penelitian	83
1. Implementasi Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah	83
a. <i>Idealized Influence</i>	83
b. <i>Inspirational Motivation</i>	102
c. <i>Intellectual Stimulation</i>	111
d. <i>Individual Consideration</i>	119
2. Tantangan dan Hambatan dalam Implementasi	128
3. Dampak terhadap Kesiapan dan Kinerja Guru	138
BAB V PENUTUP	
A. Kesimpulan	145
B. Saran	146
C. Rekomendasi	147
DAFTAR PUSTAKA	148
LAMPIRAN	
BIODATA PENULIS	

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Trobosan Merdeka Belajar.....	29
Tabel 4.1 Data siswa Madrasah Tsanawiyah (MTs) 01 Darussalam Kepahiang	49
Tabel 4.2 Data guru Madrasah Tsanawiyah (MTs) 01 Darussalam Kepahiang...	49

DAFTAR BAGAN

Bagan 2.1 Model Kepemimpinan Transformasional	18

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Transformasi pendidikan nasional di Indonesia telah memasuki fase baru dengan peluncuran Kurikulum Merdeka oleh Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi pada tahun 2021.¹ Surat Keputusan Mendikbudristek No 56/M/2022 tentang pedoman penerapan kurikulum dalam rangka pemulihan pembelajaran tanggal 10 Februari tahun 2022 dibuat dalam rangka pemulihan ketertinggalan pembelajaran (*learning loss*) yang terjadi dalam kondisi khusus, satuan pendidikan atau kelompok satuan pendidikan perlu mengembangkan kurikulum dengan prinsip diversifikasi sesuai dengan kondisi satuan pendidikan, potensi daerah, dan peserta didik². Kurikulum ini menekankan fleksibilitas, diferensiasi pembelajaran, dan penguatan karakter melalui pendekatan yang berpusat pada peserta didik. Implementasinya menuntut perubahan budaya belajar serta kesiapan seluruh elemen satuan pendidikan, termasuk di lingkungan madrasah yang memiliki kekhasan dalam mengintegrasikan nilai-nilai keislaman dengan kebijakan pendidikan nasional.³

Kepemimpinan di institusi pendidikan, khususnya madrasah, memegang peran strategis dalam keberhasilan implementasi Kurikulum Merdeka.⁴ Gaya kepemimpinan transformasional dinilai ideal dalam memimpin perubahan kurikulum yang inovatif dan menantang karena mengedepankan visi jangka

¹ Evi Susilowati, "Implementasi kurikulum merdeka belajar pada mata pelajaran pendidikan agama Islam," *Al-Miskawaih: Journal of Science Education* 1, no. 1 (2022): 115–32.

² Muhammad Hizba Aulia, Udin Supriadi, dan Nurti Budiyanti, "Hakikat Manusia Dalam Al-Quran Dan Pancasila: Implikasi Terhadap Pendekatan Holistik Dalam Pendidikan Islam," *Kreatifitas Jurnal Ilmiah Pendidikan Islam* 13, no. 2 (2024): 147–67.

³ Nurul Swandari dan Abdurahman Jemani, "Mitra implementasi kurikulum merdeka pada madrasah dan problematikanya," *PROGRESSA: Journal of Islamic Religious Instruction* 7, no. 1 (2023): 102–20.

⁴ Titin Aria Leader, "Analisis Gaya Kepemimpinan Transformasional Pada Dewan Kerja Pramuka Di Provinsi Jambi" (PhD Thesis, Universitas Jambi, 2024), <https://repository.unja.ac.id/59957/>.

panjang, motivasi intrinsik, dan pemberdayaan sumber daya manusia.⁵ Kepala madrasah yang menerapkan gaya kepemimpinan ini tidak hanya bertugas sebagai pengambil keputusan administratif, tetapi juga sebagai agen perubahan yang mampu menciptakan sinergi antar pemangku kepentingan, membangun iklim organisasi yang adaptif, serta memandu guru dan staf dalam proses transisi kurikulum secara strategis.⁶ Kepemimpinan transformasional memberikan dorongan moral kepada guru. Dukungan teknis juga disediakan secara aktif. Dengan ini, guru menjadi lebih siap dan termotivasi menghadapi pendekatan pembelajaran yang berpusat pada peserta didik⁷. Pemimpin yang memiliki visi ke depan juga secara aktif mendorong pengembangan profesional melalui pelatihan, pendampingan, dan inovasi, sehingga guru memiliki kompetensi yang diperlukan dalam menerapkan Kurikulum Merdeka secara efektif. Dengan kepemimpinan yang inspiratif dan proaktif, madrasah dapat menciptakan lingkungan belajar yang dinamis, inklusif, dan berorientasi pada pencapaian tujuan pendidikan abad 21, sekaligus memperkuat karakter dan spiritualitas siswa sebagai bagian dari nilai-nilai pendidikan Islam.⁸

Selain memengaruhi kesiapan guru, gaya kepemimpinan juga berdampak signifikan terhadap partisipasi siswa dalam proses pembelajaran berbasis Kurikulum Merdeka⁹. Kepemimpinan yang berfokus pada penciptaan lingkungan belajar yang inklusif dan inspiratif dapat meningkatkan motivasi siswa untuk lebih aktif berpartisipasi dalam proses pembelajaran. Pembelajaran aktif dan mandiri yang ditekankan dalam Kurikulum Merdeka hanya dapat terlaksana optimal jika

⁵ Wulan Nurhidayah, Ismatul Izzah, dan Poppy Rachman, "Implementasi Gaya Kepemimpinan Transformasional di Pondok Darut Tauhid Pesantren Zainul Hasan Genggong Probolinggo," *Attractive: Innovative Education Journal* 6, no. 1 (2024): 262–75.

⁶ FERDIS FERNANDO, Irwan Fathurrochman, dan Rizki Yunita Putri, "Pengaruh Penggunaan Media Pembelajaran Berbasis Aplikasi Kipin School 4.0 Terhadap Motivasi Belajar Siswa Mata Pelajaran Ipa Kelas IV di Sekolah Dasar" (PhD Thesis, INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN) CURUP, 2024), <http://e-theses.iaincurup.ac.id/7288/>.

⁷ Putri Febby Aulia, Rustam Rustam, dan Fitri Hayati, "Implementasi Kurikulum Merdeka di MAN 1 Medan," *Jurnal Budi Pekerti Agama Islam* 2, no. 6 (2024): 277–303.

⁸ Muhamad Febi Romdhoni, "Strategis Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Implementasi Kurikulum Merdeka di Sekolah Penggerak," *Nusantara: Jurnal Pendidikan Indonesia* 4, no. 4 (2024): 1053–67.

⁹ Jumatul Hidayah dkk., "MENGATASI KESENJANGAN TEORI DAN PRAKTIK DALAM MANAJEMEN PENDIDIKAN: STUDI KOMPARATIF INDONESIA-MALAYSIA," *TADBIRUNA* 4, no. 2 (2025): 166–81.

kepemimpinan sekolah menciptakan atmosfer yang kondusif dan mendukung keterlibatan peserta didik secara aktif..¹⁰ Melalui kepemimpinan yang inklusif, siswa merasa lebih dihargai dan terdorong untuk mengeksplorasi potensi mereka secara maksimal. Dalam hal ini, kepemimpinan memainkan peran penting dalam membentuk pola pikir dan sikap belajar siswa yang sejalan dengan prinsip-prinsip Kurikulum Merdeka, yaitu pembelajaran yang berpusat pada siswa.¹¹

Lebih jauh lagi, kepemimpinan juga berperan dalam penyesuaian operasional sekolah atau madrasah terhadap perubahan kurikulum yang diharapkan oleh Kurikulum Merdeka. Kepala sekolah yang memiliki visi strategis mampu menyesuaikan struktur organisasi dan tata kelola sekolah agar selaras dengan kebutuhan kurikulum yang baru. Penyesuaian ini mencakup pengelolaan sumber daya, penjadwalan, serta pemanfaatan teknologi dan fasilitas yang mendukung pembelajaran inovatif.¹² Dengan kepemimpinan yang responsif dan adaptif, tantangan operasional yang mungkin timbul dari implementasi kurikulum baru dapat diatasi secara sistematis dan terencana. Selain itu, kepemimpinan yang efektif mampu mengelola perubahan tanpa mengorbankan stabilitas dan efisiensi operasional sekolah. Oleh karena itu, peran kepemimpinan sangat penting dalam memastikan bahwa seluruh elemen dalam sekolah terintegrasi dengan baik dalam mendukung keberhasilan implementasi Kurikulum Merdeka.¹³

Konteks pendidikan Islam, Kurikulum Merdeka menghadirkan tantangan dan peluang khusus yang memerlukan adaptasi dengan nilai-nilai dasar keislaman.

¹⁰ Lailatul Amani Ana, "KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU DI SMP AL-KAUTSAR BANDAR LAMPUNG" (PhD Thesis, UIN RADEN INTAN LAMPUNG, 2024), <https://repository.radenintan.ac.id/id/eprint/35782>.

¹¹ Tulus Mesyratul Maulis, Irwan Fathurrochman, dan Syaiful Bahri, "Karakter Kepemimpinan Islam (Studi Kepemimpinan Direktur Ma'had Al-Jami'ah Institut Agama Islam Negeri Curup) pada Buku Lembaga Budi Karya Hamka" (PhD Thesis, Institut Agama Islam Negeri Curup, 2024), <http://e-theses.iaincurup.ac.id/id/eprint/6814>.

¹² Idi Warsah, "Pendidikan Keimanan Sebagai Basis Kecerdasan Sosial Peserta Didik: Telaah Psikologi Islami," *Psikis: Jurnal Psikologi Islami* 4, no. 1 (2018): 1–16.

¹³ Meliza Meliza, Siraj Siraj, dan Zahriyanti Zahriyanti, "Implementasi Manajemen Kurikulum Merdeka pada Sekolah Dasar di Kabupaten Bireuen," *Jurnal Penelitian, Pendidikan dan Pengajaran: JPPP* 5, no. 2 (2024): 127–68.

¹⁴ Madrasah, sebagai institusi yang mengintegrasikan ilmu pengetahuan dan ajaran Islam, dihadapkan pada tugas untuk menerjemahkan prinsip-prinsip Kurikulum Merdeka tanpa mengabaikan esensi pendidikan Islam yang berbasis pada akhlak dan nilai-nilai spiritual. ¹⁵ Implementasi Kurikulum Merdeka di madrasah memerlukan pendekatan yang mampu mengharmonisasikan kemandirian belajar dengan pembentukan karakter Islami, sehingga siswa tidak hanya tumbuh sebagai individu yang mandiri, tetapi juga memiliki moralitas dan spiritualitas yang kuat. Oleh karena itu, madrasah harus merumuskan strategi pendidikan yang tidak hanya relevan dengan tuntutan kurikulum baru, tetapi juga tetap berakar pada ajaran Islam. Tantangan ini memerlukan inovasi dalam kurikulum, metode pembelajaran, dan pendekatan evaluasi yang dapat mendukung pengembangan potensi siswa secara holistik, baik dari aspek intelektual maupun spiritual.¹⁶

Implikasi dari Kurikulum Merdeka dalam pendidikan Islam menuntut adanya kepemimpinan yang responsif dan adaptif, terutama dalam menyeimbangkan antara tuntutan kurikulum dan nilai-nilai Islam. Kepala madrasah dan guru dituntut untuk menerapkan pendekatan yang menyeimbangkan inovasi dengan pembinaan karakter, dengan tujuan mengembangkan siswa yang kompeten dalam keterampilan abad 21 sekaligus memiliki integritas moral yang kuat. Hal ini juga menuntut kolaborasi aktif antara pihak sekolah, guru, siswa, dan orang tua untuk menciptakan lingkungan yang mendukung Kurikulum Merdeka tanpa mengorbankan identitas dan nilai-nilai keislaman. Di sisi lain, Kurikulum Merdeka memberikan peluang bagi madrasah untuk memaksimalkan potensi siswa melalui pendekatan yang lebih personal dan adaptif, yang sejalan dengan nilai-nilai pendidikan Islam dalam menumbuhkan pribadi yang mandiri dan bertanggung jawab. Dengan demikian, Kurikulum Merdeka berperan sebagai

¹⁴ K Abdillah dan T Hamami, "Pengembangan Kurikulum Menghadapi Tuntutan Kompetensi Abad Ke 21 Di Indonesia," *Jurnal Pendidikan Islam Al-Ilmi*, 2021, 21, <http://lonsuit.unismuhluwuk.ac.id/ilmi/article/view/895>
<https://lonsuit.unismuhluwuk.ac.id/index.php/ilmi/article/download/895/488>.

¹⁵ Idi Warsah, Asri Karolina, dan Gerard Krzic, "The Analysis of 4C-Based Learning Implementation for Islamic Religious Education Students," *TADRIS: Jurnal Pendidikan Islam* 19, no. 1 (2024): 1–12.

¹⁶ Uci Purnama Sari dkk., "Persepsi Guru Dalam Implementasi Kurikulum Merdeka Dengan Pembelajaran Pai Dan Budi Pekerti," *Pengertian: Jurnal Pendidikan Indonesia (PJPI)* 2, no. 2 (2024): 301–18.

katalis dalam upaya pembaruan pendidikan Islam di Indonesia, mendorong institusi pendidikan Islam untuk bertransformasi menjadi pusat pengembangan karakter yang unggul di era globalisasi.¹⁷ Inisiatif ini diharapkan untuk memfasilitasi pembelajaran yang lebih adaptif dan relevan dengan kebutuhan siswa, serta mendorong pengembangan kompetensi berkarakter. Implementasi Kurikulum Merdeka ini menjadi latar belakang yang signifikan untuk memahami perlunya gaya kepemimpinan yang fleksibel dan inovatif, seperti kepemimpinan transformasional, khususnya di lembaga pendidikan Islam seperti MTs 01 Darussalam Kepahiang.¹⁸

Penelitian mengenai gaya kepemimpinan di lembaga pendidikan Islam mengalami peningkatan, terutama di madrasah-madrasah yang harus beradaptasi dengan perubahan ini. Lembaga pendidikan seperti MTS, yang seringkali berfokus pada nilai-nilai agama dan tradisional, memerlukan pendekatan kepemimpinan yang mampu mengakomodasi perubahan kurikulum dengan tetap mempertahankan visi dan misi keislaman. Hal ini meningkatkan relevansi gaya kepemimpinan transformasional yang menekankan inspirasi, stimulasi intelektual, dan pemberdayaan individu untuk mempersiapkan siswa dengan kompetensi yang lebih komprehensif.¹⁹

Sebagai pembanding, studi di MTs Nurul Huda Bengkulu pada tahun 2023 menunjukkan bahwa penerapan kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan partisipasi guru dan kualitas pembelajaran dalam implementasi Kurikulum Merdeka. Dengan mempertimbangkan peran strategis ini, kepemimpinan di sekolah atau madrasah tidak dapat dipandang sebagai sekadar pengelolaan administratif, tetapi harus diakui sebagai fondasi utama yang menentukan efektivitas adaptasi terhadap kurikulum baru. Kepala sekolah yang

¹⁷ Selamat Awan Setiawan, "Tantangan Guru Pai Mengimplementasikan Kurikulum Merdeka Dalam Pembelajaran Pendidikan Agama Islam," *Jurnal Inovasi Pendidikan Madrasah Ibtidaiyah (JIPMI)* 3, no. 1 (2024): 49–64.

¹⁸ Yani Lubis, Nurul Bayani, dan Muhammad Tarmizi, "Pelaksanaan Kurikulum Merdeka di SMAN 2 Percut Sei Tuan," *Innovative: Journal Of Social Science Research* 4, no. 1 (2024): 6035–44.

¹⁹ Zikrul Hamdani, "Implementasi Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Perspektif Trait Approach," *Al-Riwayah: Jurnal Kependidikan* 16, no. 2 (2024): 340–54.

menjalankan fungsi kepemimpinannya dengan baik berkontribusi dalam menciptakan ekosistem pendidikan yang responsif terhadap perubahan, inovatif dalam pengembangan, dan solid dalam menjalankan prinsip-prinsip Kurikulum Merdeka. Dalam kajian tentang implementasi Kurikulum Merdeka dan kepemimpinan transformasional di lembaga pendidikan, khususnya pada institusi berbasis agama seperti madrasah, terdapat beberapa kesenjangan penelitian yang signifikan.

Sebagian penelitian sebelumnya lebih banyak berfokus pada sekolah umum, sementara konteks pendidikan Islam memiliki kompleksitas tersendiri, seperti integrasi nilai spiritual, karakter islami, dan keterbatasan sumber daya. Oleh karena itu, terdapat kesenjangan literatur dalam memahami secara empiris bagaimana kepemimpinan transformasional dijalankan di madrasah dalam merespons kebijakan Kurikulum Merdeka.

MTs 01 Darussalam Kepahiang dipilih sebagai lokasi studi karena representatif dalam menunjukkan dinamika penerapan Kurikulum Merdeka di madrasah dengan latar lokal yang kuat. Hal ini menjadikan madrasah tersebut sebagai laboratorium yang tepat untuk memahami peran kepemimpinan transformasional dalam konteks pendidikan Islam. Studi awal di MTs 01 Darussalam Kepahiang, Bengkulu, menunjukkan adanya dinamika adaptasi yang kompleks. Tantangan muncul dalam bentuk kesiapan guru, partisipasi siswa, serta penyesuaian kebijakan sekolah dengan nilai-nilai lokal dan keislaman. Meskipun kepala madrasah telah mengadopsi pendekatan kepemimpinan yang cenderung transformasional, belum ada kajian mendalam yang mengungkap bagaimana gaya tersebut diimplementasikan secara konkret dan berdampak terhadap kesiapan serta kinerja guru dalam pelaksanaan Kurikulum Merdeka. Berdasarkan wawancara awal dengan 5 guru di MTs 01 Darussalam, 60% menyatakan belum memahami esensi Kurikulum Merdeka secara utuh, meskipun pelatihan sudah dilakukan²⁰. Hal ini mencakup adaptasi nilai-nilai kurikulum yang mendorong kemandirian dan inovasi, yang perlu diseimbangkan dengan penanaman karakter dan nilai-nilai

²⁰ Observasi awal, MTs 01 Darussalam Kepahiang, Mts Darussalam Kepahiang, November 21, 2024

Islam pada siswa. Kesenjangan lain yang muncul adalah kurangnya kajian empiris tentang pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kesiapan dan partisipasi guru dalam mengimplementasikan kurikulum baru di madrasah.

Penelitian ini dapat menggali bagaimana kurikulum nasional, yang dirancang dengan prinsip kebebasan dan fleksibilitas, dapat beradaptasi dengan kebutuhan dan kondisi lokal di MTs 01 Darussalam, serta bagaimana para pemangku kepentingan di daerah tersebut berusaha untuk menyelaraskan kedua hal ini. Dengan begitu, hasil penelitian ini bisa menjadi referensi untuk daerah-daerah lain yang menghadapi tantangan serupa. kepemimpinan yang Memberdayakan Guru dan Siswa. Kepala madrasah dengan gaya kepemimpinan transformasional berfokus pada pemberdayaan, bukan hanya sekadar memberi perintah. Di MTs 01 Darussalam, Hasil observasi awal menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional kepala madrasah menunjukkan kecenderungan adaptif terhadap perubahan sosial dan kebijakan.²¹

Berdasarkan latar belakang tersebut, jelas bahwa keberhasilan Kurikulum Merdeka tidak hanya ditentukan oleh kebijakan kurikulum itu sendiri, tetapi juga oleh kualitas kepemimpinan di tingkat madrasah. Oleh karena itu, penelitian ini penting dilakukan untuk menggali secara mendalam implementasi gaya kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam mendukung keberhasilan Kurikulum Merdeka di MTs 01 Darussalam Kepahiang. Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini penting dilakukan untuk: (1) menganalisis implementasi gaya kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam mendukung Kurikulum Merdeka; (2) mengidentifikasi tantangan dan hambatan yang dihadapi dalam implementasi tersebut; serta (3) mengevaluasi dampaknya terhadap kesiapan dan kinerja guru dalam melaksanakan Kurikulum Merdeka Belajar di MTs 01 Darussalam Kepahiang.

B. Fokus Penelitian

²¹ “Suhartono, Dwi”Observasi ”” (Mts Darussalam Kepahiang, 21 November 2024).

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut yang akan diteliti adalah Implementasi Gaya Kepemimpinan Transformasional dalam pelaksanaan Kurikulum Merdeka Belajar di MTs 01 Darussalam Kepahiang, meskipun dalam penelitian sebelumnya sudah ada membahas mengenai gaya kepemimpinan transformasional namun peneliti mengkhususkan kepada Keputusan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi Republik Indonesia Nomor 56/M/2022 Tentang Pedoman Penerapan Kurikulum dalam Rangka Pemulihan Pembelajaran di madrasah tsanawiyah. Untuk menerapkan pembelajaran kurikulum merdeka ciri khususnya adalah gaya kepemimpinan transformasional. Adapun fokusnya di Madrasah tsanawiyah adalah gaya kepemimpinan transformasional. Selain itu analisis pembelajaran dengan penelaahan kepada Visi misi sekolah, RPP guru dan pembelajaran siswa.

C. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah dan identifikasi masalah, maka didapatkan pertanyaan penelitian sebagaimana berikut:

1. Bagaimana implementasi gaya kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam mendukung pelaksanaan Kurikulum Merdeka Belajar di MTs 01 Darussalam Kepahiang?
2. Apa saja tantangan dan hambatan yang dihadapi dalam implementasi gaya kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam mendukung pelaksanaan Kurikulum Merdeka Belajar di MTs 01 Darussalam Kepahiang ?
3. Bagaimana dampak penerapan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kesiapan dan kinerja guru dalam melaksanakan Kurikulum Merdeka Belajar di MTs 01 Darussalam Kepahiang?

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan pertanyaan penelitian tersebut didapatkan tujuan penelitian ini sebagai berikut:

1. Menganalisis implementasi gaya kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam mendukung pelaksanaan Kurikulum Merdeka Belajar di MTs 01 Darussalam Kepahiang.
2. Mendeskripsikan tantangan dan hambatan yang dihadapi dalam implementasi gaya kepemimpinan transformasional tersebut.
3. Menganalisis dampak penerapan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kesiapan dan kinerja guru dalam melaksanakan Kurikulum Merdeka Belajar.

E. Manfaat Penelitian

Berdasarkan latar belakang penelitian ini , dimanfaatkan sebagaimana berikut :

1. Manfaat Teoretis

Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya literatur dalam bidang manajemen pendidikan Islam, khususnya terkait penerapan gaya kepemimpinan transformasional dalam konteks Kurikulum Merdeka. Hal ini akan memberikan kontribusi signifikan dalam memahami dinamika kepemimpinan yang efektif di institusi pendidikan Islam, serta memperkuat teori terkait kepemimpinan transformasional dan penerapannya dalam pendidikan berbasis kurikulum inovatif.

2. Manfaat Praktis

- a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan bagi kepala sekolah dan pemimpin lembaga pendidikan lainnya dalam menerapkan gaya kepemimpinan transformasional secara efektif, khususnya di institusi yang mengadopsi Kurikulum Merdeka. Temuan terkait strategi, tantangan, dan faktor pendukung implementasi dapat memberikan panduan praktis dalam meningkatkan kualitas pendidikan Islam dan adaptasi kurikulum baru.
- b. Bagi MTs 01 Darussalam Kepahiang, penelitian ini dapat menjadi sumber evaluasi dan pengembangan lebih lanjut dalam penerapan kepemimpinan transformasional. Dengan demikian, kebijakan dan praktik yang sesuai dengan kebutuhan sekolah dapat dirumuskan

untuk mendukung keberhasilan Kurikulum Merdeka dalam menciptakan pembelajaran yang lebih mandiri dan adaptif.

3. Manfaat Kebijakan

Bagi para pembuat kebijakan di bidang pendidikan, terutama di Kementerian Agama, hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam merancang kebijakan pelatihan dan pengembangan kepemimpinan bagi kepala madrasah. Dengan memahami peran kepemimpinan transformasional dalam implementasi Kurikulum Merdeka, kebijakan yang mendukung pelatihan kepemimpinan ini dapat disusun untuk meningkatkan kualitas pendidikan Islam secara menyeluruh.

4. Manfaat Akademis dan Penelitian Lanjutan

Penelitian ini berpotensi menjadi dasar bagi penelitian lanjutan di bidang kepemimpinan pendidikan Islam dan implementasi kurikulum berbasis inovasi. Temuan ini dapat memotivasi studi komparatif di berbagai institusi pendidikan lain yang menerapkan Kurikulum Merdeka, serta merangsang penelitian lanjutan mengenai efektivitas gaya kepemimpinan dalam mencapai tujuan kurikulum yang berorientasi pada kemandirian dan keterampilan abad 21.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Pengertian Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah

James MacGregor Burns adalah tokoh utama yang pertama kali memperkenalkan konsep kepemimpinan transformasional melalui karya monumentalnya yang berjudul *Leadership* pada tahun 1978. Sebagai seorang sejarawan dan ilmuwan politik, Burns memandang kepemimpinan bukan semata-mata sebagai hubungan kekuasaan atau pertukaran kepentingan, melainkan sebagai proses moral yang mampu mengangkat kualitas hubungan antara pemimpin dan pengikut.²² Dalam bukunya, Burns membedakan dua tipe kepemimpinan utama: transaksional dan transformasional. Kepemimpinan transaksional berfokus pada hubungan timbal balik antara pemimpin dan pengikut, di mana penghargaan dan hukuman digunakan sebagai alat untuk mencapai tujuan jangka pendek. Sementara itu, kepemimpinan transformasional digambarkan sebagai proses yang lebih mendalam dan bernilai, di mana pemimpin dan pengikut saling meningkatkan satu sama lain menuju tingkat yang lebih tinggi dalam hal motivasi, moralitas, dan kesadaran akan tujuan bersama. Pemimpin transformasional tidak hanya menciptakan visi masa depan, tetapi juga berperan sebagai agen perubahan yang menginspirasi pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi demi pencapaian nilai-nilai yang lebih luhur dan transformatif.²³ Menurut Burns, esensi dari kepemimpinan transformasional terletak pada kemampuan pemimpin untuk mentransformasi nilai-nilai, keyakinan, dan kebutuhan pengikutnya dengan cara yang menciptakan perubahan nyata dalam organisasi atau masyarakat.

²² Stephen Randolph, "A Review of Selected Works of James MacGregor Burns," *Journal of Character and Leadership Development* 8, no. 1 (2021), <https://jclausafa.org/index.php/jcld/article/download/236/228>.

²³ James Bailey dan Ruth H. Axelrod, "Leadership lessons from Mount Rushmore: An interview with James MacGregor Burns," *The Leadership Quarterly* 12, no. 1 (2001): 113–21.

Dalam kutipan terkenalnya, Burns menyatakan bahwa “*Transforming leadership occurs when one or more persons engage with others in such a way that leaders and followers raise one another to higher levels of motivation and morality.*” Kutipan ini menjelaskan bahwa pemimpin transformasional tidak hanya mengarahkan, tetapi juga memberdayakan dan memotivasi pengikut untuk menjadi lebih dari sekadar pelaksana tugas. Hubungan antara pemimpin dan pengikut bersifat interaktif dan saling memperkaya, di mana perubahan yang dihasilkan bukan hanya bersifat struktural, tetapi juga menyentuh aspek nilai, emosi, dan orientasi jangka panjang. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional bersifat progresif, partisipatif, dan menyeluruh, tidak terbatas pada posisi formal atau hierarki kekuasaan.²⁴

Penerapan teori kepemimpinan transformasional dalam konteks pendidikan, khususnya pada lembaga pendidikan Islam seperti madrasah, menjadi sangat relevan dalam menghadapi tantangan era perubahan kurikulum nasional seperti Kurikulum Merdeka. Kepala madrasah yang mengadopsi gaya kepemimpinan transformasional tidak hanya bertugas mengatur aspek administratif, tetapi juga berperan sebagai inspirator, motivator, dan pembentuk budaya sekolah yang berlandaskan pada nilai-nilai Islam yang moderat dan kontekstual. Ia memfasilitasi pertumbuhan profesional guru, mendorong inovasi pembelajaran, dan membentuk iklim sekolah yang mendukung keterlibatan aktif siswa. Dalam konteks Kurikulum Merdeka yang menekankan pembelajaran berdiferensiasi dan pengembangan karakter, kepala madrasah transformasional memiliki peran strategis dalam menjembatani antara tuntutan kebijakan nasional dan realitas lokal. Kepemimpinan semacam ini menjadi kunci untuk menciptakan lingkungan belajar yang dinamis, kolaboratif, dan bermakna, di mana guru dan siswa merasa dihargai, dilibatkan, dan didorong untuk tumbuh secara menyeluruh.²⁵

²⁴ Lauren Eaton, Todd Bridgman, dan Stephen Cummings, “Advancing the Democratization of Work: A New Intellectual History of Transformational Leadership Theory,” *Leadership* 20, no. 3 (Juni 2024): 125–43, <https://doi.org/10.1177/17427150241232705>.

²⁵ Muhammad Hamzah Al Faruq dan Supriyanto Supriyanto, “Kepemimpinan Transformasional kepala sekolah dalam meningkatkan mutu guru,” *JDMP (Jurnal Dinamika Manajemen Pendidikan)* 5, no. 1 (2020): 68–76.

Lebih jauh, pemikiran Burns membuka jalan bagi pengembangan model kepemimpinan yang lebih adaptif terhadap perubahan sosial dan pendidikan. Kepemimpinan transformasional bukan sekadar alat manajerial, tetapi merupakan pendekatan etis dan visioner yang menjadikan pendidikan sebagai ruang pembentukan manusia seutuhnya. Dalam kajian lanjutan oleh Bernard M. Bass dan Bruce Avolio, konsep ini kemudian dikembangkan lebih operasional melalui empat dimensi utama: pengaruh ideal (*idealized influence*), motivasi inspirasional (*inspirational motivation*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan pertimbangan individual (*individualized consideration*). Meski kontribusi Bass sangat penting dalam memperluas kerangka konseptual ini, akar teorinya tetap merujuk pada fondasi normatif dan moral yang dikemukakan oleh Burns. Oleh karena itu, pemahaman mendalam terhadap teori kepemimpinan transformasional Burns sangat penting bagi para praktisi pendidikan, khususnya dalam mengelola perubahan sistemik dan membentuk karakter pendidikan yang holistik dan berkeadaban.²⁶

Secara terminologi kepemimpinan adalah Tannenbaum dalam Wahjosumidjo mengatakan, bahwa “*leadership is interpersonal influence exercised in a situation and directed through the communication process toward the attainment of a specified goal or goals*”. Kata transformasional berinduk dari kata “*to transform*” yang memiliki makna mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk yang berbeda. Transformasional bermakna sifat- sifat yang dapat mengubah sesuatu menjadi bentuk lain. Misalnya: mengubah energi potensial menjadi energi aktual atau motif berprestasi menjadi prestasi riil. Menurut James MacGregor Burns dalam Aan Komariah dan Cepi Triatna mengartikan kepemimpinan transformasional sebagai suatu proses yang pada dasarnya “para pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi”. Para pemimpin yang dimaksud adalah seorang yang sadar akan prinsip perkembangan organisasi dan kinerja manusia sehingga ia berupaya mengembangkan segi kepemimpinannya secara utuh melalui

²⁶ Izzuddin Hamas, Endin Mujahidin, dan Abas Mansur Tamam, “Islamic Leadership Education Program at Madrasah Tsanawiyah Husnul Khotimah 2 Kuningan,” *al-Afkar, Journal For Islamic Studies* 7, no. 1 (2024): 1154–62.

pemotivasian terhadap staf dan menyerukan cita-cita yang lebih tinggi dan nilai-nilai moral. Seperti: kemerdekaan, keadilan dan kemanusiaan. Bukan didasarkan atas emosi. Seperti: keserakahan, kecemburuan atau kebencian²⁷.

Selanjutnya menurut Bass dalam Nur Efendi, kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai kepemimpinan yang melibatkan perubahan dalam organisasi (dipertentangkan dengan kepemimpinan yang dirancang untuk memelihara status quo). Kepemimpinan ini juga didefinisikan sebagai kepemimpinan yang membutuhkan tindakan memotivasi para bawahan agar bersedia bekerja demi sasaran-sasaran “tingkat tinggi” yang dianggap melampaui kepentingan pribadinya pada saat itu. Sejalan dengan pendapat tersebut Bass dan Aviola dalam Raihani menambahkan, bahwa kepemimpinan transformasional merupakan sebuah proses dimana pemimpin mengambil tindakan- tindakan untuk meningkatkan kesadaran rekan kerja mereka tentang apa yang benar dan apa yang penting, untuk meningkatkan kematangan motivasi rekan kerja mereka, serta mendorong mereka untuk melampaui minat pribadi mereka demi mencapai kemaslahatan kelompok, organisasi atau masyarakat.²⁸

Sementara itu menurut Yulk, kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang memikat nilai moral para pengikutnya dalam upayanya meningkatkan kesadaran mereka tentang masalah etis dan memobilisasi energi, serta sumber daya mereka untuk mereformasi institusi. Dengan demikian kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang berupaya untuk menumbuhkan kesadaran diri kepada para pengikutnya. Hal ini bertujuan agar para pengikut memiliki motivasi kerja yang lebih baik dan memiliki nilai-nilai moralitas yang lebih tinggi. Kepemimpinan ini membutuhkan pemimpin yang memiliki kesadaran akan pentingnya mengembangkan organisasi dan

²⁷ Windasari Windasari, Erny Roesminingsih, dan Syunu Trihantoyo, “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Terhadap Perubahan Organisasi Sekolah Dasar,” *Kelola: Jurnal Manajemen Pendidikan* 9, no. 1 (2022): 99–110.

²⁸ Muhammad Luthfi Zharfan Fadhilah, Suryadi Suryadi, dan Abubakar Abubakar, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Terhadap Etos Kerja Guru dan Staf,” *Jurnal Manajemen Pendidikan: Jurnal Ilmiah Administrasi, Manajemen Dan Kepemimpinan Pendidikan* 2, no. 2 (2020): 206–24.

kemampuan kinerja manusia, sehingga pemimpin mampu mengarahkan para pengikut mencapai sasaran organisasi.

Kepala sekolah merupakan gabungan dari dua kata, yakni kepala dan sekolah. Kata kepala dapat diartikan sebagai ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Sedangkan sekolah adalah sebuah lembaga dimana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran. Secara terminologi, kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin sekolah, tempat diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat terjadinya interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan siswa yang menerima pelajaran. Selanjutnya Prim Masrokan Mutohar menegaskan, bahwa kepala sekolah adalah seorang pemimpin pendidikan yang dituntut untuk melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya yang berkaitan dengan kepemimpinan pendidikan dengan sebaik mungkin, termasuk di dalamnya sebagai pemimpin pengajaran. Kepala sekolah diharapkan dapat melaksanakan tugas kepemimpinannya dengan seefektif mungkin untuk mewujudkan visi, misi dan tujuan yang diemban dalam mengoperasikan sekolah. Selain itu, juga memberikan perhatian kepada pengembangan individu dan organisasi.²⁹

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan, bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah adalah proses kepemimpinan seorang kepala sekolah yang memiliki visi jauh ke depan. Pemimpin transformasional memiliki kemampuan untuk membawa perubahan yang sangat besar terhadap pengikutnya maupun perkembangan organisasi. Seorang pemimpin transformasional memahami pentingnya menyiapkan generasi penerus yang tangguh, kuat dan siap menghadapi berbagai tantangan yang ada, sehingga dapat mencapai tujuan yang diinginkan.³⁰ Sebagaimana firman Allah, sebagai berikut

²⁹ Nirta Andriani dkk., "Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah di Sekolah Menengah kejuruan," *EDUSTUDENT: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dan Pembelajaran* 3, no. 2 (2024): 102.

³⁰ Ahmad Farid, "Kepemimpinan Transformasional dalam Meningkatkan mutu Madrasah Ibtidaiyah Wali Songo Asy-Syirbaany Tangerang Selatan," *Didaktika: Jurnal Kependidikan* 13, no. 2 (2024): 1767–80.

**وَلْيَخْشَ الَّذِينَ لَوْ تَرَكَوْا مِنْ خَلْفِهِمْ ذُرِّيَّةً ضِعَفًا خَافُوا عَلَيْهِمْ
فَلْيَتَّقُوا اللَّهَ وَلْيَقُولُوا قَوْلًا سَدِيدًا**

dan hendaklah takut kepada Allah orang-orang yang seandainya meninggalkan dibelakang mereka anak-anak yang lemah, yang mereka khawatir terhadap (kesejahteraan) mereka. oleh sebab itu hendaklah mereka bertakwa kepada Allah dan hendaklah mereka mengucapkan perkataan yang benar”. (Q. S an Nisa’ [4]: 9)

Ayat di atas menjelaskan, bahwa Allah menganjurkan kepada umat manusia untuk mempersiapkan generasi masa depan yang baik, lebih kompeten, memiliki kekuatan fisik dan mental, serta memiliki wawasan yang luas. Anjuran tersebut sejalan dengan visi dari kepemimpinan transformasional. Kepala sekolah sebagai pemimpin transformasional tampil sebagai pelopor dan pembawa perubahan yang mengutamakan pemberian kesempatan dan mendorong semua komponen pendidikan untuk bekerja atas dasar sistem nilai yang luhur, sehingga semua komponen pendidikan yang ada pada lembaga pendidikan memiliki kesadaran untuk berpartisipasi secara optimal dalam upaya mencapai tujuan bersama.

B. Model Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah

Satuan pendidikan, kepala sekolah menduduki posisi yang sangat penting untuk bisa menjamin kelangsungan proses pendidikan sebagaimana yang telah ditentukan oleh peraturan pemerintah. Kepala sekolah bertugas sebagai pemimpin pendidikan formal dan pengelola pendidikan di sekolah secara keseluruhan. Oleh sebab itu, kepala sekolah harus mampu memberdayakan semua sumber daya yang ada dalam lingkungan sekolah. Sejalan dengan hal tersebut Moch. Idochi Anwar menjelaskan, bahwa usaha untuk memberdayakan personel pendidikan dapat dilakukan melalui pembagian tugas secara proporsional. Hal ini bertujuan agar kerjasama dan tugas-tugas dapat berjalan secara efektif dan efisien, maka diperlukan upaya dan kepala sekolah selain memimpin juga bertugas untuk

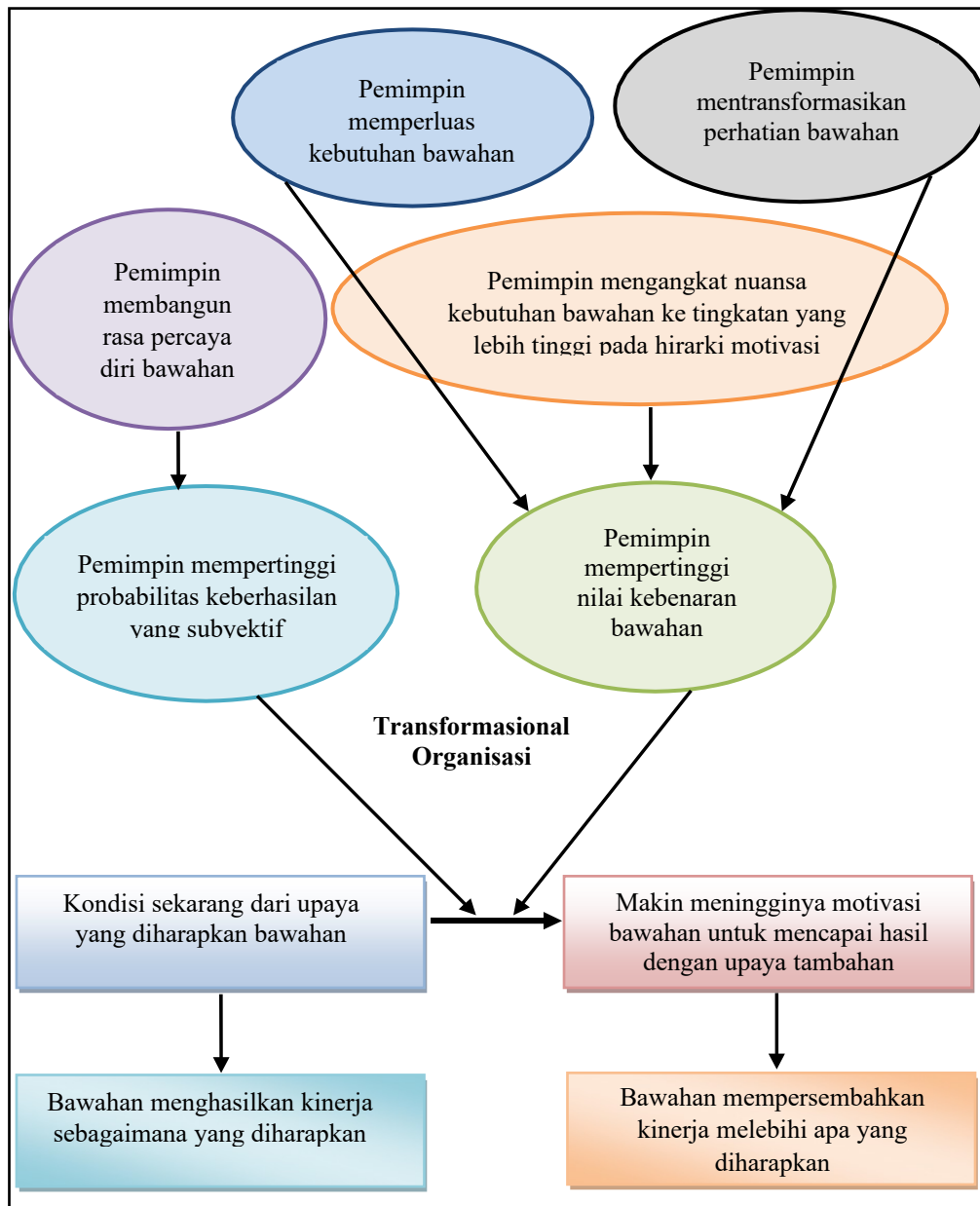
mempengaruhi, mengarahkan dan mengendalikan perilaku bawahan ke arah pencapaian tujuan-tujuan pendidikan.³¹

Kepala sekolah sebagai pemimpin transformasional, sesungguhnya merupakan agen perubahan karena memang erat kaitannya dengan transformasi yang terjadi dalam suatu organisasi pendidikan. Fungsi utamanya adalah berperan sebagai katalis perubahan, bukannya sebagai pengontrol perubahan. Seorang pemimpin transformasional memiliki visi yang jelas, memiliki gambaran holistik tentang bagaimana organisasi di masa depan ketika semua tujuan dan sasaran telah tercapai. Menurut Bass pemimpin dengan kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang memiliki visi ke depan dan mampu mengidentifikasi perubahan lingkungan, serta mampu mentransformasikan perubahan tersebut ke dalam organisasi. Pemimpin bertugas mempelopori perubahan, memberikan motivasi dan inspirasi kepada individu-individu bawahan untuk kreatif dan inovatif, serta membangun team work, yang solid, membawa pembaharuan dalam etos kerja yang kinerja manajemen, berani dan bertanggungjawab memimpin, serta mengendalikan organisasi.

Selanjutnya Sergiovanni menjelaskan, bahwa makna simbolis dari tindakan seorang pemimpin transformasional adalah lebih penting dari tindakan aktual. Nilai-nilai yang dijunjung oleh pemimpin yang terpenting adalah segalanya. Artinya, ia menjadi model dari nilai-nilai tersebut, mentransformasikan nilai organisasi jika perlu untuk membantu mewujudkan visi organisasi. Elemen yang paling utama dari karakteristik seorang pemimpin transformasional adalah ia harus memiliki keinginan yang kuat untuk mencapai tujuan organisasi dengan memanfaatkan sumber daya yang ada. Seorang pemimpin transformasional adalah seorang pemimpin yang mempunyai keahlian diagnosis dan selalu meluangkan waktu dan mencurahkan perhatian dalam upaya untuk memecahkan masalah. Berdasarkan uraian para ahli di atas, Bass memberikan model transformasional, sebagai berikut:

³¹ Siti Rukmana, Satria Wiguna, dan Muhizar Muchtar, "Pengaruh Model Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah Terhadap Peningkatan Mutu Pendidikan Di MTs IKABA Desa Paluh Manis Kecamatan Gebang," *Journal Idarah At-Ta'lim* 1, no. 1 (2022): 33–41.

Bagan 2.1
Model Kepemimpinan Transformasional



1. Dimensi Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah

Kepemimpinan transformasional kepala sekolah merupakan salah satu jenis kepemimpinan yang membawa perubahan bagi sebuah organisasi pendidikan. Oleh karena itu, menelaah dan menganalisis dimensi perilaku kepemimpinan transformasional sangat representatif untuk memahami pola

pemimpin dalam organisasi supaya lebih terukur efektifitas dan urgensi eksistensinya. Apalagi “*transformational leadership takes the form of leadership as building*”, jadi “membangun” pada aspek ini memiliki penafsiran vulgar. Artinya, perlu kerangka yang jelas atau standar yang pasti untuk menyatakan bahwa pemimpin organisasi pendidikan merupakan pemimpin transformasional. Unjuk kerja pemimpin transformasional dikatakan baik, apabila pemimpin dapat menjalankan salah satu dimensi atau seluruh dimensi kepemimpinan transformasional dalam satu kombinasi ketika menjalankan roda organisasi.³²

Menurut Bass dan Aviola dalam Sri Rahmi terdapat empat dimensi dalam kadar kepemimpinan transformasional yang dikenal dengan konsep 4I. Konsep 4I terdiri dari *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation* dan *individual consideration*. Adapun uraian dari keempat konsep tersebut, sebagai berikut:³³

a. *Idealized influence*

Perilaku *idealized influence* dalam dimensi kepemimpinan transformasional merupakan perilaku pemimpin yang memiliki keyakinan diri yang kuat, komitmen tinggi, mempunyai visi yang jelas, tekun, pekerja keras dan militan, konsistensi, mampu menunjukkan ide-ide penting, besar dan agung, serta mampu menularkannya pada komponen-komponen organisasi pendidikan. Selain itu, pemimpin transformasional mampu memengaruhi dan menimbulkan emosi-emosi yang kuat pada komponen organisasi pendidikan, terutama terhadap sasaran organisasi pendidikan, memberi wawasan dan kesadaran akan misi membangkitkan kebanggaan, serta menumbuhkan kepercayaan pada para komponen organisasi pendidikan. Artinya, pada tataran ini pola perilaku seorang

³² Windasari, Roesminingsih, dan Trihantoyo, “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Terhadap Perubahan Organisasi Sekolah Dasar.”

³³ Indra Syamsuri Abdurahman, Yeti Supriyanti, dan Sholeh Hidayat, “KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA SEKOLAH,” *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar* 9, no. 3 (2024): 868–78.

pemimpin transformasional harus menjadi suri tauladan bagi para komponen organisasi pendidikan, tutur katanya harus sesuai dengan perbuatannya atau tidak munafik. Pemimpin seperti ini biasanya akan dikagumi, dihormati dan dipercayai oleh para bawahan. Dengan demikian, mengimplementasikan visi dari pemimpin transformasional sangat menentukan daya pengaruh proses kepemimpinan dalam organisasi pendidikan.

Pemimpin transformasional bertanggungjawab penuh untuk mewujudkan visi organisasi pendidikan menjadi suatu kenyataan. Realisasi ini yang akhirnya mewujudkan tatanan kepercayaan (*trust*) bagi diri seorang pemimpin untuk mengelola dan menggerakkan sumber daya organisasi pendidikan untuk mencapai tujuan.

b. Inspirational motivation

Perilaku *inspirational motivation* merupakan salah satu dimensi dari perilaku pemimpin transformasional yang menginspirasi, memotivasi dan memodifikasi perilaku para komponen organisasi pendidikan untuk mencapai kemungkinan tidak terbayangkan, mengajak komponen organisasi pendidikan memandang ancaman sebagai kesempatan untuk belajar dan berprestasi. Pemimpin transformasional mencoba untuk mengidentifikasi segala fenomena yang ada dalam organisasi pendidikan dengan tubuh, pikiran dan emosi yang luas. Perilaku ini diimplikasikan pada seluruh komponen organisasi pendidikan dengan cara yang bersifat inspirasional dengan ide-ide atau gagasan yang tinggi sebagai motivasi. Dalam dimensi ini, kepemimpinan transformasional seorang pemimpin dapat diketahui dari kemampuannya memberikan inspirasi dan motivasi kepada bawahannya. Pada saat memberikan inspirasi dan motivasi kepada bawahan, pemimpin transformasional juga perlu pandai bermain dengan kiasan-kiasan kalimat atau bermain metafora. Metafora berarti penggunaan kata-kata, kalimat yang mewakili gambaran

sesungguhnya yang ditujukan untuk memudahkan pemahaman. Metafora bisa dijadikan sebagai medium dalam meningkatkan motivasi dan memberikan inspirasi bagi bawahannya dengan landasan kalimat atau kata yang tersusun mengandung makna dan filosofis yang mendalam.

c. *Intellectual stimulation*

Perilaku *intellectual stimulation* merupakan salah satu bentuk perilaku dari kepemimpinan transformasional yang berupaya meningkatkan kesadaran para bawahan terhadap masalah diri dan organisasi, serta upaya mempengaruhi untuk memandang masalah tersebut dari perspektif yang baru untuk mencapai sasaran organisasi, meningkatkan intelegensi, rasionalitas dan pemecahan masalah secara seksama. Dimensi ini juga mengandung makna, bahwa seorang pemimpin transformasional perlu mampu berperan sebagai penumbuh kembang ide-ide yang kreatif sehingga dapat melahirkan inovasi maupun sebagai pemecah masalah (*problem solving*) yang kreatif, sehingga dapat melahirkan solusi terhadap berbagai permasalahan yang muncul dalam organisasi pendidikan. Pada sisi lain, pemimpin transformasional dalam perilaku *intellectual stimulation* perlu untuk memberikan ruang bagi bawahannya mengaktualisasikan potensi mereka melalui ide kreatif dan inovatif. Hal ini sebagai suatu bentuk usaha meningkatkan intelegensia, rasionalitas dan pemecahan masalah secara seksama. Perilaku semacam ini untuk terus menerus dilakukan agar tercipta budaya yang holistik sehingga dari tradisi yang demikian energi positif akan lahir dan penyegaran bekerja akan muncul.

d. *Individual consideration*

Perilaku *individual consideration* merupakan bentuk dari perilaku pemimpin transformasional dimana ia merenung, berfikir dan terus mengidentifikasi kebutuhan bawahannya, mengenali kemampuan bawahannya, mendelegasikan wewenangnya, memberikan perhatian

dan penghargaan, membina, membimbing dan melatih para bawahan secara khusus dan pribadi agar mencapai sasaran organisasi, memberikan dukungan, membesarkan hati dan memberikan pengalaman-pengalaman tentang pengembangan karier para bawahan. Dalam bentuk lain, *individual consideration* merupakan perilaku kepemimpinan dengan mendekatkan diri kepada para bawahan secara emosi. Artinya, pada aspek ini ada hubungan antara gaya kepemimpinan dengan tingkat kematangan bawahannya, terutama pada kekuasaan hubungan (*connection*) dengan bersumber pada hubungan yang dijalin pimpinan dengan orang penting dan berpengaruh baik di luar atau di dalam organisasi. Dengan demikian, pada dimensi ini kepemimpinan transformasional digambarkan sebagai seorang pemimpin yang mau mendengarkan dengan penuh perhatian masukan-masukan bawahan dan secara khusus mau memperhatikan kebutuhan-kebutuhan bawahan yang akan mengembangkan karir dan meningkatkan sumber daya manusia anggota organisasi pendidikan. Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin yang bertugas membina lembaga pendidikan harus mampu mengarahkan dan mengkoordinasikan segala kegiatan. Hal ini bertujuan agar kepemimpinan transformasional kepala sekolah dapat berjalan lancar, sehingga kepala sekolah mampu menerapkan seluruh dimensi *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation* dan *individual consideration*. Apabila kepala sekolah mampu menerapkan dimensi 4I kepemimpinan transformasional tersebut, maka kepala sekolah sebagai pemimpin lembaga pendidikan akan berhasil membawa perubahan pada organisasi pendidikan ke arah yang lebih baik.

2. Prinsip Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah

Dalam dunia pendidikan, kepemimpinan transformasional harus dilaksanakan sesuai dengan prinsip-prinsip kepemimpinan

transformasional kepala sekolah. Prinsip merupakan suatu ketentuan yang harus dijadikan pedoman dalam pelaksanaan suatu kegiatan. Prinsip berfungsi untuk membantu tercapainya tujuan dan sasaran kepemimpinan transformasional kepala sekolah secara optimal.

Menurut Edward Sallis, paradigma baru dalam kepemimpinan transformasional mengangkat tujuh prinsip untuk menciptakan kepemimpinan transformasional yang sinergi dengan tujuan organisasi pendidikan. Adapun tujuh prinsip tersebut, sebagai berikut:³⁴

- a. Simplifikasi, yaitu keberhasilan dan kepemimpinan diawali dengan sebuah visi yang akan menjadi cermin dan tujuan bersama. Kemampuan dan keterampilan dalam mengungkapkan visi secara jelas, praktis dan tentu saja transformasional yang dapat menjawab “kemana kita akan melangkah?” menjadi hal utama yang penting untuk kita implementasikan.
- b. Motivasi, yaitu kemampuan untuk mendapatkan komitmen dari setiap orang yang terlibat terhadap visi. Pada saat pemimpin transformasional dapat menciptakan suatu sinergis di dalam organisasi, berarti seharusnya ia dapat pula mengoptimalkan, memotivasi dan memberi energi kepada setiap bawahannya.
- c. Fasilitas, yaitu kemampuan untuk secara efektif memfasilitasi “pembelajaran” yang terjadi di dalam organisasi secara kelembagaan, kelompok maupun individu. Hal ini akan berdampak pada semakin bertambahnya modal intelektual dari setiap orang yang terlibat di dalamnya.
- d. Inovasi, yaitu kemampuan untuk berani dan bertanggungjawab melakukan perubahan bilamana diperlukan dan menjadi suatu tuntutan dengan perubahan yang terjadi. Dalam suatu organisasi pendidikan yang efektif dan efisien, setiap orang yang terlibat perlu mengantisipasi perubahan dan seharusnya pula mereka tidak takut

³⁴ Heribertus Jani, “Model Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Membentuk Budaya Sekolah untuk Penerapan Kurikulum Merdeka,” *KALBISOCIO Jurnal Bisnis Dan Komunikasi* 10, no. 1 (2023): 28–44.

akan perubahan tersebut. Dalam kasus tertentu pemimpin transformasional perlu sigap untuk merespons perubahan tanpa mengorbankan rasa kepercayaan dan tim kerja yang sudah dibangun.

- e. Mobilitas, yaitu pengerahan semua sumber daya yang ada untuk melengkapi dan memperkuat setiap orang yang terlibat di dalamnya untuk mencapai visi dan tujuan. Pemimpin transformasional akan selalu mengupayakan pengikut yang penuh dengan tanggungjawab.
- f. Siap siaga, yaitu kemampuan untuk selalu siap belajar tentang diri mereka sendiri dan menyambut perubahan dengan paradigma baru yang positif.
- g. Tekad, yaitu tekad bulat untuk selalu sampai pada akhir, tekad bulat untuk menyelesaikan sesuatu dengan baik dan tuntas. Untuk itu perlu pula didukung oleh pengembangan disiplin spiritualitas, emosi dan fisik, serta komitmen.

Disisi lain, seorang pemimpin transformasional juga dituntut untuk memiliki tiga macam keterampilan, yakni keterampilan konseptual, manusiawi dan teknik. Adapun penjelasan tentang ketiga keterampilan tersebut dapat diuraikan, sebagai berikut:

- a. Keterampilan konseptual adalah keterampilan untuk memahami dan mengoperasikan organisasi.
- b. Keterampilan manusiawi adalah keterampilan untuk bekerja sama, memotivasi dan memimpin.
- c. Keterampilan teknik adalah keterampilan dalam menggunakan pengetahuan, metode, teknik, serta perlengkapan untuk menyelesaikan tugas tertentu.

Dengan memperhatikan ketujuh prinsip kepemimpinan transformasional dan memiliki ketiga keterampilan tersebut, pemimpin transformasional di lembaga pendidikan akan mampu menggiring komponen lembaga pendidikan yang dipimpinnya ke arah *stage* pertumbuhan sensitivitas pembinaan dan pengembangan organisasi

pendidikan. Oleh karena itu, aspek-aspek yang dilakukan oleh kepemimpinan transformasional akan memunculkan kepercayaan dari bawahan, sehingga menumbuhkan sikap kepatuhan, kesetiaan dan rasa hormat bawahan terhadap pimpinan. Munculnya beberapa sikap dan keterampilan tersebut, dapat digunakan sebagai tolak ukur kepemimpinan transformasional yang dilakukan oleh pemimpin pada lembaga pendidikan.

3. Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional

Menurut Kinicki dan Kreitner indikator kepemimpinan transformasional sebagai berikut :

- a. Memiliki kemampuan yang bisa dicontoh Dalam hal ini apakah pemimpin memiliki kemampuan yang bisa dicontoh oleh karyawan.
- b. Bisa memberikan motivasi dan inspirasi Motivasi dan inspirasi dari pemimpin harus secara totalitas, guna dapat membangut semangat kerja yang tinggi pada karyawan.
- c. Mampu memberikan stimulus intelektual Pemimpin mampu meningkatkan pemahaman dan merangsang timbulnya cara pandang baru dalam melihat permasalahan yang ada diperusahaan.
- d. Memiliki kepekaan individu Pemimpin harus memberikan perhatian, mendengarkan keluhan, dn mengerti kebutuhan karyawannya. Seluruh dimensi tersebut jika dilakukan dengan baik maka akan membantu dalam memaksimalkan peran pemimpin dalam perusahaan.³⁵

C. Kurikulum Merdeka: Konsep dan Implementasi

1. Pengertian Kurikulum Merdeka Belajar

Dimasa mendatang, sistem pembelajaran juga akan memiliki nuansa yang berbeda yakni tadinya pembelajaran selalu menggunakan ruang kelas, maka suasana berbeda seperti belajar diluar ruang kelas akan dicoba untuk terealisasi pada kurikulum merdeka belajar ini. Selain itu, penekanan proses pembelajaran lebih ditekankan pada pembentukan karakter siswa, hal ini diterapkan dengan cara

³⁵ Qoyyimun Nafal, Binti Maunah, dan Achmad Patoni, "Hakikat Kepemimpinan Transformasional," *IHSANIKA: Jurnal Pendidikan Agama Islam* 2, no. 3 (2024): 45–58.

pendidik dan peserta didik mampu berkomunikasi dengan baik melalui kegiatan belajar mengajar dengan metode diskusi yang tidak membuat psikologis peserta didik merasa takut. Walaupun demikian, penerapan pembelajaran yang seperti ini tetap tidak melupakan bagaimana capaian kompetensi yang harusnya didapat. Oleh sebab itu, bahwa kurikulum merdeka belajar ini berkaitan dengan bagaimana seorang pendidik mampu menyampaikan materi pelajaran dengan mengaitkan pada pembentukan karakter peserta didik.³⁶

Selain itu, terkait dengan penerapan sistem pembelajaran yang menekankan pada pembentukan karakter siswa maka bentuk penilaian yang terjadi juga tidak hanya sebatas menentukan dalam sebuah perankingan, yang mana kebijakan kurikulum merdeka belajar ini lebih menekankan bagaimana bakat dan kecerdasan dari setiap peserta didik. Hal ini dikarenakan peserta didik memiliki kemampuan yang berbeda-beda pada bidangnya masing-masing. Dengan demikian, sistem kebijakan baru terkait dengan kurikulum merdeka belajar yang diharapkan dapat membentuk para peserta didik yang siap kerja serta memiliki kompeten dengan moral tinggi dan dapat berguna bagi lingkungan masyarakat.

Istilah kurikulum di gunakan pertama kali pada dunia olahraga pada zaman Yunani kuno yang berasal dari kata *curir* dan *curere*. Pada waktu itu kurikulum diartikan sebagai jarak yang harus di tempuh oleh seorang pelari. Orang mengistilahkannya dengan tempat berpacu atau tempat berlari mulai dari start sampai finish. Dalam bahasa Arab, kata kurikulum bisa diungkapkan dengan *munhaj* yang berarti jalan yang terang yang dilalui oleh manusia pada berbagai bidang kehidupan. Sedangkan kurikulum pendidikan (*manhaj al-dirasah*) dalam Qamus Tarbiyah adalah seperangkat perencanaan dan media yang dijadikan acuan oleh lembaga pendidikan dalam wujudkan tujuan-tujuan pendidikan. Para ahli telah banyak mendefinisikan kurikulum diantaranya: Crow and Crow mendefinisikan bahwa kurikulum adalah cadangan pengajaran atau sejumlah mata pelajaran yang disusun secara sistematis untuk menyelesaikan suatu program untuk memperoleh

³⁶ Uci Purnama Sari dkk., "Persepsi Guru Dalam Implementasi Kurikulum Merdeka Dengan Pembelajaran Pai Dan Budi Pekerti," *Pengertian: Jurnal Pendidikan Indonesia (PJPI)* 2, no. 2 (2024): 301–18.

ijazah. M. Arifin memandang kurikulum sebagai seluruh bahan pelajaran yang harus disajikan dalam proses kependidikan dalam suatu sistem institusional pendidikan. Dalam konsep kurikulum sebagai mata pelajaran biasanya erat kaitannya dengan usaha untuk memperoleh ijazah. Ijazah sendiri pada dasarnya menggambarkan kemampuan. Artinya, apabila siswa telah berhasil mendapatkan ijazah berarti telah menguasai pelajaran sesuai dengan kurikulum yang berlaku. Kemampuan tersebut tercermin dalam nilai setiap mata pelajaran yang terkandung dalam ijazah itu. Siswa yang belum memiliki kemampuan atau belum memperoleh nilai berdasarkan standar tertentu tidak akan mendapatkan ijazah, walaupun mungkin saja mereka telah mempelajari kurikulum tersebut. Dengan demikian, dalam pandangan ini kurikulum berorientasi kepada isi atau materi pelajaran (content oriented). Proses pembelajaran di sekolah yang menggunakan konsep kurikulum demikian, penguasaan isi pelajaran merupakan sasaran akhir proses pendidikan. Untuk mengecek apakah siswa telah menguasai materi pelajaran atau belum biasanya dilaksanakan tes hasil belajar.

Program merdeka belajar merupakan filosofi yang berasal dari pemikiran Ki Hajar Dewantara, Bapak Pendidikan Nasional. Merdeka belajar fokus pada asas kemerdekaan dalam menerapkan materi esensial dan fleksibel sesuai dengan minat, kebutuhan dan karakteristik dari peserta didik. Merdeka belajar memberikan kebebasan bagi guru dan siswa untuk menerapkan sistem pembelajaran yang efektif dan menyenangkan sehingga nantinya menuntut meningkatkan kualitas Sistem Pendidikan Nasional. Menurut Ki Hajar Dewantara, mendidik dan mengajar adalah proses memanusiakan manusia, sehingga harus memerdekakan manusia dan segala aspek kehidupan baik secara fisik, mental, jasmani maupun rohani. Merdeka belajar mulai diberlakukan di Indonesia sejak pandemi covid-19. Keberadaan pandemi covid-19 sangat berdampak terhadap berbagai sendi kehidupan manusia yang meliputi aspek kesehatan, ekonomi, sosial, budaya, juga terhadap sektor pendidikan. Kemerdekaan dan Kemandirian sebagaimana diajarkan oleh Ki Hajar Dewantara merupakan cikal bakal dari program “Merdeka Belajar”.

Konsep Belajar Merdeka	Moto Merdeka Belajar
USBN tahun 2020 dikembalikan pada pihak sekolah.	“Merdeka Belajar Guru Penggerak”
Di tahun 2021, Nadiem Makarim menyebutkan bawa UN dihapuskan dan dirubah menjadi system baru, yakni dengan asesmen kompetensi minimum serta survei karakter.	
Menjadikan peserta didik memiliki kompeten serta cerdas dalam meningkatkan SDM bangsa dan memiliki moral tinggi.	

Tabel 2.2 Trobosan Merdeka Belajar

Dari tabel diatas, bahwa dapat dikatakan Nadiem Makarim terdorong untuk melakukan inovasi dalam menciptakan suasana belajar yang bahagia tanpa membebani pendidik ataupun peserta didik dengan harus memiliki ketercapaian tinggi berupa skor atau kriteria ketuntasan minimal. Oleh karena itu, terkait kebijakan baru hal ini dipaparkan oleh Nadiem Makarim kepada para kepala dinas pendidikan provinsi, kabupaten/kota se-Indonesia di Jakarta, 11 Desember 2019. Dengan demikian, Nadiem memaparkan empat pokok kebijakan baru Kemendikbud RI, yakni: Ujian Nasional (UN) yang akan ditiadakan dan diganti dengan Asesmen Kompetensi Minimum serta Survei Karakter. Dalam hal ini bahwa kemampuan menalar dalam literasi dan numerik yang didasari dengan praktik terbaik tes PISA (programme for International Student Assessment). Hal ini tentu berbeda dengan UN yang dijadwalkan akan terlaksana pada akhir jenjang pendidikan. Namun, Asesmen dilaksanakan di tingkat kelas IV, VIII, dan XI. Dari sistem penilaian yang telah dilakukan inovasi ini, tentu memiliki harapan bahwa pada hasilnya dapat memberi masukan bagi sekolah dalam memperbaiki proses pembelajaran sebelum peserta didik menyelesaikan pendidikannya.

Ujian Sekolah Berstandar Nasional (USBN) terkait kebijakan ini bahwa USBN diserahkan seutuhnya pada sekolah masing-masing. Menurut Kemendikbud, sekolah diberikan keleluasan dalam menentukan penilaian, baik itu melalui proses portofolio, karya tulis serta bentuk penugasan lainnya. Penyederhanaan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP). Nadiem Makarim mengatakan, RPP cukup dibuat dalam satu halaman tanpa harus ratusan halaman. Tidak hanya itu, penyederhanaan administrasi diharapkan para pendidik mampu mengalihkan kegiatan belajar dengan capaian meningkatkan kompetensi. Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB), yakni terkait kebijakan PPDB lebih ditekankan dengan penerapan sistem zonasi, namun tidak termasuk wilayah 3T. Dengan demikian, bahwa peserta didik yang melalui jalur afirmasi dan prestasi lebih memiliki kesempatan yang banyak dari sistem PPDB. Pemerintah daerah diberikan kewenangan secara teknis dalam menentukan daerah zonasi. Nadiem membuat kebijakan merdeka belajar bukan tanpa sebuah alasan. Pasalnya, penelitian yang terjadi yakni terkait dengan *Programme For International Student Assessment* (PISA) di tahun 2019 bahwa hal tersebut menunjukkan adanya hasil penilaian bagi para peserta didik yang menempati posisi keenam dari bawah yaitu 74 dari 79 negara, terkait bidang matematika dan literasi.

Dengan demikian, bahwa menyikapi hal itu Nadiem membuat gebrakan penilaian dalam mengukur kemampuan minimum, meliputi literasi, numerasi survei karakter. Oleh karena itu, bahwa literasi bukan hanya mengukur kemampuan membaca, namun juga kemampuan dalam menganalisis bacaan. Sedangkan, dalam kemampuan numerasi yang dinilai bukan pelajaran matematika, tetapi penilaian terhadap kemampuan siswa untuk mampu menerapkan sebagaimana konsep numerik dalam kehidupan nyata.

Sebagaimana konsep dalam merdeka belajar yang dicanangkan oleh Menteri Pendidikan dan Kebudayaan “Nadiem Makarim” bahwa hal tersebut bukanlah topik baru yang harus diperdebatkan. Hal ini sudah sekian lama dicanangkan oleh para penggiat pendidikan. Berkaitan dengan itu, bahwa terkait konsep merdeka

belajar telah mengadakan kegiatan diskusi dengan tema merdeka belajar, kegiatan tersebut mendapatkan apresiasi dari ranah publik khususnya para penggiat pendidikan, karena akan menjadi sebuah inovasi baru dalam dunia pendidikan.

Merdeka belajar adalah inovasi dari program unggulan yang dicetuskan oleh Menteri Pendidikan dan Kebudayaan pada tahun 2019. Maksud dari merdeka belajar ini adalah terkait bagaimana kebijakan yang dibuat strategis dan termuat untuk kegiatan Ujian Sekolah Berstandar Nasional (USBN), Ujian Nasional (UN), serta Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) dan Sistem Zonasi terkait dengan penerimaan peserta didik baru (PPDB). Namun demikian, bahwa konsep dari merdeka belajar ini bukan hanya proses pembelajaran yang dilakukan di ruang kelas yang selalu menjadi bagian pertanyaan dari para pendidik. Akan tetapi, merdeka belajar memiliki cita-cita yang luhur dalam mewujudkan harapan bangsa tanpa melampaui batas dunia. Dengan demikian, artinya ketika sebagaimana yang diuraikan tersebut terjadi, maka pendidik juga memiliki kemerdekaan dalam mengajar. Walaupun demikian, bahwa konsep awal dari merdeka belajar ini adalah sebuah tindakan dengan karakteristik kebebasan namun tetap mengekspresikan belajar pada batas dan kritikan yang ada, tanpa harus melunturkan sebagaimana cita-cita luhur dan juga moral bagi pelaku pendidikan. Yang terjadi secara dewasa ini adalah bahwa banyak yang terjebak dalam memaknai cara dan tujuan dari merdeka belajar, sehingga hal ini berpengaruh pada sistem administrasi berkenaan dengan ketentuan birokrasi, akreditasi yang semuanya hanya bagian dari cara menjadikan tujuan tersebut sebagai prioritas.

2. Kerangka Kurikulum Merdeka Belajar

Peraturan pemerintah nomor 57 tahun 2021 tentang standar nasional pendidikan menyatakan dalam pasal 36 bahwa kurikulum terdiri atas kerangka dasar kurikulum dan struktur kurikulum. Kerangka kurikulum merupakan

rancangan landasan utama pengembangan struktur kurikulum. Dalam pasal 38, disebutkan pula bahwa kerangka, dasar kurikulum dan struktur kurikulum menjadi landasan bagi pengembangan kurikulum satuan pendidikan. Dengan demikian, ada pemisah antara: (1) kerangka kurikulum dan (2) kurikulum yang dikembangkan di satuan pendidikan. Kurikulum yang kedua ini disebut juga sebagai kurikulum operasional karena kurikulum yang dikembangkan oleh satuan pendidikan menjadi kurikulum yang benar-benar di “operasikan” atau digunakan secara konkret. Pakar memvisualisasikan keterkaitan antara kerangka kurikulum yang dikembangkan untuk level nasional sampai dengan kurikulum yang benar-benar dipelajari peserta didik.

Visualisasi sederhana ini menjadi penting dalam memahami pentingnya keselarasan antara kebijakan kurikulum ditingkat nasional yang lebih abstrak dengan pengembangan kurikulum di tingkat satuan pendidikan, sampai dengan kurikulum yang benar-benar dipelajari oleh peserta didik, yang biasanya diketahui melalui asesmen. Pemerintah pusat menetapkan (1) profil pelajar Pancasila, (2) Pencapaian Pembelajaran, (3) struktur kurikulum, dan (4) prinsip pembelajaran dan asesmen sebagai kurikulum yang diharapkan untuk diimplementasikan di satuan pendidikan dan di kelas. Kerangka ini menjadi rujukan dalam perancangan Kurikulum Merdeka, termasuk untuk menguatkan keselarasan antara kerangka dasar kurikulum dengan kurikulum operasional yang dikembangkan di satuan pendidikan.

3. Prinsip Pembelajaran Dalam Kurikulum Merdeka Belajar

Pemerintah saat ini mengeser paradigma, dari semula pendidikan berpusat pada guru sekarang peserta didik yang menjadi pusat melalui kurikulum merdeka.

Dalam kurikulum ini, peserta didik adalah poros atau povintal point pendidikan. Kurka menyatakan bahwa, penyesuaian pembelajaran dengan karakteristik peserta didik dan level capaian adalah hal yang sangat krusial. Dengan kata lain, pendidik seharusnya cukup memformulasikan satu modul ajar atau RPP dalam aktivitas pembelajaran yang dilengkapi dengan petunjuk atau arahan yang tepat guna. Artinya, pendidik tidak harus menyusun beberapa modul ajar atau RPP untuk mengakomodasi kebutuhan belajar yang berbeda yang jelas akan semakin membuat bias dalam proses implementasinya. Pendidik harus memiliki sikap proaktif terhadap perubahan kurikulum

Saat ini, modul ajar Kurikulum Merdeka dianggap sebagai perangkat yang cukup krusial untuk kelancaran implementasi pembelajaran dengan mode atau paradigma yang baru, terutama jika dikaitkan dengan transformasi revolusi industri dan juga digital. Modul ajar Kurikulum Merdeka merujuk pada sejumlah alat atau sarana media, metode, petunjuk, dan pedoman yang dirancang secara sistematis, menarik, dan yang pasti, sesuai dengan kebutuhan peserta didik. Modul ajar sendiri dapat dikatakan sebagai suatu implementasi dari Alur Tujuan Pembelajaran (ATP) yang dikembangkan dari Capaian Pembelajaran (CP) dengan Profil Pelajar Pancasila sebagai sasaran. Modul ajar disusun sesuai dengan fase atau tahap perkembangan peserta didik. Modul ajar juga mempertimbangkan apa yang akan dipelajari dengan tujuan pembelajaran yang jelas. Tentu saja, basis perkembangannya juga berorientasi jangka panjang. Para guru juga perlu mengetahui dan memahami konsep modul ajar dengan maksud agar proses pembelajaran menjadi lebih menarik dan bermakna. Dengan kata lain Kurikulum Merdeka berfokus pada pemberian ruang kebebasan kepada para guru untuk mengembangkan modulnya. Para guru dapat memilih atau bahkan memodifikasi sendiri modul ajar yang sudah disediakan oleh pemerintah pusat. Akan tetapi, memodifikasi tetap harus sesuai koridor; menyesuaikan modul ajar dengan karakteristik peserta didik. Tentu saja ini sesuai dengan Panduan Pembelajaran

dan Asesmen. Pelaksanaan pembelajaran dalam kurikulum merdeka merupakan siklus yang melalui tiga tahapan berikut:³⁷

a. Asesmen diagnostic

Guru melakukan asesmen awal untuk mengenali potensi, karakteristik, kebutuhan, tahap perkembangan, dan tahap pencapaian pembelajaran peserta didik. Asesmen umumnya dilaksanakan pada awal tahun pembelajaran, sehingga hasilnya dapat digunakan untuk melakukan perencanaan lebih lanjut terkait metode pembelajaran yang sebaiknya digunakan.

b. Perencanaan

Guru menyusun proses pembelajaran sesuai dengan hasil asesmen diagnostic serta melakukan pengelompokan murid berdasarkan tingkat kemampuan.

c. Pembelajaran

Selama proses pembelajaran, guru akan mengadakan asesmen formatif secara berkala, untuk mengetahui proses pembelajaran murid dan melakukan penyesuaian metode pembelajaran, jika diperlukan. Pada akhir proses pembelajaran, guru juga bias melakukan asesmen sumatif sebagai proses evaluasi ketercapaian tujuan pembelajaran. Kurikulum memiliki peranan penting berbentuk perangkat pembelajaran yang berisi tentang perencanaan kegiatan pembelajaran dalam bentuk suatu proses pemerolehan pengetahuan dan pengalaman yang didapatkan melalui rangkaian kegiatan pembelajaran. Kurikulum memiliki peranan penting berbentuk perangkat pembelajaran yang berisi tentang perencanaan kegiatan pembelajaran dalam bentuk suatu proses pemerolehan pengetahuan dan pengalaman yang didapatkan melalui rangkaian kegiatan pembelajaran Kurikulum merdeka dipandang lebih sederhana dan mendalam karena kurikulum ini fokus pada

³⁷ Margiyono Suyitno dkk., "Penerapan Kurikulum Merdeka Sebagai Upaya Dalam Mengatasi Krisis Pembelajaran (Learning Loss) Pada Mata Pelajaran Pendidikan Agama Islam Kelas X Di SMA Negeri 12 Bandar Lampung," *Journal on Education* 6, no. 1 (2023): 3588–3600.

materi yang esensial dan pengembangan kompetensi peserta didik pada fasenya

4. Implementasi Kurikulum Merdeka Belajar

Kurikulum merdeka dapat terus diterapkan secara berkelanjutan melalui tiga hal. Pertama, regulasi fundamental, misalnya peraturan pemerintah No. 57 tahun 2021 tentang standar nasional pendidikan. Regulasi dapat menjadi acuan bagi pengembangan kompetensi guru dan kepala sekolah juga banyak hal lainnya. Kedua, sisi asesmen. Kurikulum harus didampingi sistem penilaian atau asesmen yang baik sebagaimana Asesmen Nasional (AN) AN sangat berbeda dengan ujian nasional. AN dirancang bukan untuk menguji pengetahuan, tetapi untuk menilai kemampuan bernalar para peserta didik. AN juga menjadi penilaian yang menggambarkan gagasan sekolah yang ideal. AN sendiri bukan hanya untuk menilai peserta didik dan sekolah melainkan menilai pula kinerja pemerintah daerah. Melalui hasil kinerja daerah tersebut, nantinya pemerintah pusat dapat memberikan kebijakan yang lebih sesuai dengan kebutuhan dan konteks masing-masing satuan pendidikan dan daerah. Dukungan publik menjadi hal krusial lainnya dalam berkelanjutan penerapan kurikulum. Dukungan publik yang kuat kan sulit menggoyahkan pergantian kebijakan.

Kurikulum tidak dilaksanakan secara serentak dan amsif, hal ini sesuai dengan kebijakan dari Kemendikbudristek yang memberikan keleluasaan kepada satuan pendidikan dalam mengimplementasikan kurikulum. Beberapa program yang mendukung Implementasi kurikulum merdeka (IKM) adalah adanya program sekolah penggerak (SP) dan Sekolah Menengah Kejuruan Pusat Keunggulan (SMK-PK) dimana Kemendikbudristek pada program tersebut memberikan dukungan dalam Implementasi Kurikulum Merdeka (IKM) dari dua kegiatan tersebut didapatkan pengalaman yang baik dalam mengimplementasikan KM sehingga menjadi praktik baik dan konten pembelajaran dari IKM pada SP/SMK-PK teridentifikasi dengan baik dan dapat menjadi pembelajaran bagi satuan pendidikan.

Penyediaan dukungan IKM yang diberikan oleh Kemendikbudristek adalah bagaimana Kemendikbudristek memberikan dukungan pembelajaran IKM secara mandiri dan dukungan pendataan IKM jalur mandiri, dari dukungan tersebut akan mendapatkan calon satuan pendidikan yang terdata berminat dan akan memperoleh pembelajaran untuk mengimplementasikan kurikulum Merdeka jalur Mandiri, sehingga guru, kepala sekolah dan pengawas serta aktor lain dapat mengadakan kegiatan berbagi praktik baik Kurikulum Merdeka dalam bentuk seminar maupun lokalnya secara mandiri. Hasil pendataan yang dilakukan oleh Kemendikbudristek memperoleh data kesiapan satuan pendidikan dalam mengimplementasikan Kurikulum Merdeka jalur Mandiri, satuan pendidikan akan memperoleh dukungan yang baik dari kemendikbudristek dalam menjalankan IKM jalur mandiri. Praktik-praktik baik dan konten pembelajaran dari kurikulum merdeka jalur mandiri teridentifikasi dengan jelas sehingga menjadi fokus pada pendampingan oleh kemendikbudristek.

Implementasi kebijakan merdeka belajar mendorong peran guru baik dalam pengembangan kurikulum maupun dalam proses pembelajaran. Selain sebagai salah satu sumber belajar, dalam merdeka belajar guru berperan sebagai fasilitator pembelajaran yang didukung oleh kompetensi profesional, pedagogik, kepribadian, dan sosial. dengan kompetensi-kompetensi tersebut guru dapat mewujudkan pelaksanaan dan tujuan implementasi kebijakan merdeka belajar. Proses pembelajaran dalam merdeka belajar perlu mengembangkan kreativitas siswa secara leluasa. Kegiatan pembelajaran didesain untuk meningkatkan kemampuan inovasi dan kreativitas siswa. pemanfaatan strategi dan media pembelajaran memfasilitasi pola pikir siswa yang memberi efek inovasi dan kreatif. Beberapa strategi dapat dimanfaatkan untuk menumbuhkan dan mengembangkan dimensi inovasi dan kreativitas siswa yaitu spirit belajar, literasi terhadap teknologi, kemampuan berkomunikasi interpersonal, berkolaborasi, keterampilan belajar mandiri.³⁸

³⁸ Emy Yunita Rahma Pratiwi dkk., "Analisis Implementasi Kurikulum Merdeka Belajar terhadap Pemahaman P5 bagi Siswa Sekolah Dasar," *Jurnal Basicedu* 7, no. 2 (2023): 1313–22.

5. Kelebihan dan kelemahan dari program Merdeka Belajar

Adapun kelemahan dan kelebihan kurikulum merdeka belajar antara lain: ³⁹

a. Kelebihan:

Salah satu tujuan dari program merdeka belajar adalah menciptakan pembelajaran yang fleksibel atau tidak kaku. Pembelajaran yang dapat dilakukan dengan senang atau bahagia tanpa tekanan baik peserta didik, guru maupun orangtua. Sebab elemen kebahagiaan tiga unsur ini sangat diharapkan dalam mencapai tujuan yang diharapkan. Memberi kesempatan bagi peserta didik baik oleh siswa maupun mahasiswa untuk lebih mendalami potensi dan bakat yang dimiliki. Hal ini dilakukan agar skill yang mereka miliki terasah dan berkembang dengan baik.

b. Kelemahan:

Dibalik kelebihan ada juga kekurangan yang dihadapi pemerintah dalam merencanakan Program Merdeka Belajar di antaranya:

1) Persiapan yang belum matang

Kita ketahui bersama bahwa program Merdeka Belajar dirancang ditengah kepanikan yang diakibatkan Covid-19 sehingga, program ini terkesan dadakan dan tidak ada perencanaan yang matang. Hal inilah yang diragukan oleh sebagian orang atas keberhasilan program.

2) Pendidikan dan pengajaran belum berjalan dengan baik

Setiap program tentunya butuh proses yang panjang untuk mendapatkan hasil yang maksimal. Pada program Merdeka Belajar ini karena masih baru, maka perlu adanya kerja keras dan kerja cerdas dari seluruh elemen masyarakat agar pembelajarannya berjalan dengan maksimal. Namun kenyataan yang terjadi, karena tenaga pendidik dalam hal ini guru dan dosen, belum memiliki keterampilan bahkan ada yang belum melek

³⁹ Eni Andari, "Implementasi Kurikulum Merdeka Belajar Menggunakan Learning Management System (LMS)," *Allimna: Jurnal Pendidikan Profesi Guru* 1, no. 2 (2022): 65–79.

terhadap program merdeka belajar ini maka pembelajarannya tidak maksimal.

- 3) Persiapan sumber daya manusia yang belum maksimal
Setiap program baru harus disiapkan SDM atau sumber daya manusianya terlebih dahulu sehingga mereka siap untuk berkerja di lapangan. Namun, pada kenyataan SDM yang ada belum sesuai dengan harapan. Hal ini terlihat dari banyaknya dosen atau guru yang belum memahami bagaimana dan seperti apa merdeka belajar itu.

6. Perbedaan kurikulum K13 dan Kurikulum Merdeka

Kurikulum merdeka memiliki komponen-komponen yang menjadi standar acuan lembaga pendidikan. Begitu juga pada kurikulum sebelumnya, yaitu kurikulum 2013. Dikarenakan adanya perubahan kurikulum tentu tidak lepas dari tujuan yang lebih baik dan ingin dicapai dari kurikulum sebelumnya. Diantara perbedaan-perbedaan antara kurikulum 2013 dan kurikulum merdeka antara lain:⁴⁰

a. Kerangka Dasar

Pada kurikulum 2013 berlandaskan tujuan Sistem Pendidikan Nasional dan Standar Nasional Pendidikan. Sedangkan pada kurikulum merdeka berlandaskan tujuan Sistem Pendidikan Nasional dan Standar Nasional Pendidikan serta Mengembangkan Profil Pelajar Pancasila.

b. Kompetensi yang dituju

Pada kurikulum 2013, kompetensi Dasar (KD) berupa urutan yang dikelompokkan menjadi empat Kompetensi Inti (KI), yaitu: Sikap Spiritual, Sikap Sosial, Pengetahuan, dan Keterampilan. KD pada KI 1 dan KI 2 terdapat pada mata pelajaran Pendidikan Agama dan Pendidikan Karakter serta Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan.

⁴⁰ Faradilla Intan Sari, Dadang Sunendar, dan Dadang Anshori, "Analisis perbedaan kurikulum 2013 dan kurikulum merdeka," *Jurnal Pendidikan Dan Konseling (JPDK)* 5, no. 1 (2023): 146–51.

Sedangkan pada kurikulum merdeka Capaian Pembelajarannya disusun per fase. Fase D untuk SMP/MTs. (KI dan KD sudah terintegrasi) dan ada ATP (Alur Tujuan Pembelajaran).

a. Struktur Kurikulum

Pada kurikulum 2013 Alokasi JP diatur per minggu dan sudah tersistem (diatur oleh satuan). Masih fokus pada pembelajaran intrakurikuler. Sedangkan dalam kurikulum merdeka struktur kurikulumnya dibagi menjadi dua intrakurikuler dan kokurikuler. Selain itu alokasi JP diatur per tahun menyesuaikan kondisi pada satuan pendidikan.

b. Pembelajaran

Penerapan kurikulum 2013 pada pembelajaran menggunakan pendekatan saintifik untuk semua mata pelajaran dan fokus pada pembelajaran intrakurikuler, untuk kokurikuler dialokasikan sebagai beban belajar maksimum 50% tergantung pada kreatifitas guru. Sedangkan pada kurikulum merdeka menguatkan pada penerapan pembelajaran terdiferensiasi. Penerapan jam intrakurikuler 70%-80% dari jam pembelajaran, sedangkan 20%-30% dialokasikan pada kokurikuler melalui penguatan profil pelajar pancasila .

c. Penilaian

Pada kurikulum 2013 penilaian formatif dan sumatif untuk mendeteksi kebutuhan perbaikan hasil belajar peserta didik secara berkesinambungan. Selain itu penilaian autentik pada setiap mata pelajaran dan penilaian 3 ranah yaitu sikap, sosial, dan spiritual. Sedangkan dalam penerapan kurikulum merdeka penguatan asesmen formatif untuk merancang pembelajaran sesuai tahap capaian peserta didik. Penilaian autentik pada proyek profil pelajar pancasila. Dan tidak ada pemisahan penilaian sikap, sosial, dan spiritual.

d. Perangkat Ajar

Perangkat pembelajaran dalam kurikulum 2013 menggunakan buku teks dan buku non teks. Sedangkan pada kurikulum merdeka menggunakan buku teks, buku non-teks, modul ajar, alur tujuan pembelajaran, modul proyek penguatan profil pelajar Pancasila, dan kurikulum operasional satuan pendidikan.

D. Penelitian Terdahulu

Berikut adalah beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan topik "*Implementasi Gaya Kepemimpinan Transformasional Kurikulum Merdeka Pendidikan Islam di MTS Darussalam Kepahiang*":

1. Suryani, I., & Rahmawati, L. penelitian berjudul *The Impact of Transformational Leadership on Teacher Motivation and Educational Quality in Indonesian Islamic Schools*. Penelitian ini mengkaji dampak gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi guru dan kualitas pendidikan di sekolah-sekolah Islam. Hasil studi menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki korelasi positif dengan peningkatan komitmen guru terhadap pengajaran yang inovatif dan berorientasi pada siswa. Studi ini menyoroti peran signifikan kepala sekolah dalam memotivasi guru melalui visi yang inspiratif, yang sangat relevan dengan Kurikulum Merdeka yang menuntut kemandirian siswa dan inovasi pembelajaran.
2. Hidayat, S., & Ramdani, I penelitian berjudul: *Adaptasi Kurikulum Merdeka pada Pendidikan Islam di Madrasah: Studi Kasus di Jawa Barat*. Studi ini mengeksplorasi bagaimana madrasah Islam di Jawa Barat mengadopsi dan mengadaptasi Kurikulum Merdeka, dengan fokus pada tantangan dan faktor yang memengaruhi keberhasilan implementasi. Hasil penelitian mengindikasikan bahwa adaptasi Kurikulum Merdeka di

madrasah membutuhkan pendekatan kepemimpinan yang kolaboratif dan partisipatif, yang memungkinkan guru dan siswa untuk lebih siap dalam menghadapi perubahan kurikulum. Temuan ini penting dalam konteks studi di MTS Darussalam Kepahiang, yang menghadapi tantangan serupa dalam menyeimbangkan nilai-nilai Islam dengan prinsip-prinsip Kurikulum Merdeka.

3. Hasanah, U., & Syamsuddin, A. penelitian berjudul . *Leadership Styles and Curriculum Implementation in Islamic Schools: Examining Transformational Approaches*. Penelitian ini menganalisis bagaimana berbagai gaya kepemimpinan, terutama transformasional, berdampak pada efektivitas implementasi kurikulum di sekolah-sekolah Islam. Temuan menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memperkuat kemampuan institusi dalam menghadapi reformasi kurikulum melalui peningkatan dukungan dan partisipasi aktif dari para guru. Studi ini memberikan dasar teoretis untuk memahami efektivitas kepemimpinan transformasional dalam konteks Kurikulum Merdeka di sekolah-sekolah Islam.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian adalah rangkaian kegiatan atau proses pengungkapan rahasia sesuatu yang belum diketahui dengan menggunakan cara bekerja atau metode yang sistematis, terarah dan dapat dipertanggung jawabkan.⁴¹ Penelitian ini merupakan penelitian lapangan (*field research*) dengan pendekatan metode kualitatif. Jadi penelitian kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang dan perilaku yang diamati atau dengan kata lain dari penelitian ini nantinya akan dilaporkan dalam bentuk pemaparan. Penelitian ini dilakukan dalam konteks langsung kenyataan di lapangan. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif yaitu melalui pengamatan, wawancara dan penelaah dokumen. Informan dalam penelitian adalah Guru, Kepala Madrasah di MTs 01 Darussalam Kepahiang⁴²

B. Subjek Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian kualitatif, karena sifatnya kualitatif maka diperlukan subjek penelitian, subjek penelitian adalah benda, hal, atau orang tempat memperoleh data untuk variabel.⁴³

⁴¹ Ihsan Nul Hakim, *Et Al, Pengantar Metodologi Penelitian*, (Curup: Lp2 Stain Curup, 2009), H.359

⁴² Eka Yanuarti, *Peran Dosen Dalam Memanfaatkan Media Sosial Sebagai Sarana Literasi Pembelajaran Mahasiswa*, (Journal Of Education And Instruction, Vol. 2, 2019), 129

⁴³ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1998), H. 129

Jadi subjek penelitian adalah pihak-pihak yang dijadikan sebagai sampel dalam sebuah penelitian, peran subjek penelitian adalah memberikan tanggapan dan informasi terkait data yang dibutuhkan oleh peneliti, serta masukan kepada peneliti, baik secara langsung maupun tidak langsung. Pada subjek penelitian ini, dilaksanakan pada Guru, wakil kepala bidang kurikulum, Kepala Madrasah di MTs 01 Darussalam Kepahiang.

C. Sumber Data

Sumber data adalah sumber atau subjek dari tempat mana data bisa didapatkan. Atau orang yang dapat dimintai keterangan dalam suatu masalah. Adapun yang menjadi sumber data dalam penelitian ini adalah sumber data primer dan sekunder yaitu:

1. Data Primer

Sumber data primer diperoleh dari hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti kepada subjek yaitu Guru, wakil kepala bidang kurikulum, Kepala Madrasah di MTs 01 Darussalam Kepahiang.

2. Data Sekunder

Data yang diambil dari pihak-pihak terkait dokumentasi, untuk mengetahui keadaan sekolah, RPP, program kerja kepala madrasah buku-buku dan bahan-bahan tulisan lain yang terkait dengan penelitian.

D. Teknik Pengumpulan Data

1. Metode Observasi

Metode observasi berarti pengamatan dan pencatatan dengan sistematis fenomena yang diselidiki.⁴⁴ Observasi langsung memberikan data yang autentik dan tidak terdistorsi oleh persepsi atau laporan orang lain. Pengamatan ini juga memungkinkan peneliti untuk menangkap dinamika sosial, perilaku, serta bahasa non-verbal yang sering kali tidak dapat disampaikan lewat wawancara atau dokumentasi.⁴⁵ Dalam penelitian ini, penulis selain sebagai pengamat, juga menerapkan observasi partisipan, artinya peneliti terlibat secara langsung dilapangan. Metode ini digunakan untuk mengadakan pengamatan dan memperoleh data mengenai letak geografis madrasah, keadaan bangunan dan lingkungannya serta keadaan Guru, siswa, sarana prasarana, dan kegiatan perkuliahan. Observasi digunakan untuk menjawab pertanyaan penelitian pertama karena Untuk memahami bagaimana implementasi gaya kepemimpinan transformasional berlangsung secara nyata di lapangan, observasi menjadi metode yang sangat efektif. Peneliti dapat mengamati interaksi antara kepala madrasah, guru, dan siswa dalam konteks implementasi Kurikulum Merdeka Belajar. Dalam observasi, peneliti bisa melihat bagaimana kepala madrasah memberikan arahan, motivasi, serta melakukan pemberdayaan terhadap guru dan siswa dalam situasi yang sebenarnya. dan tiga karena Observasi langsung terhadap proses belajar mengajar di kelas memungkinkan peneliti untuk menilai **kinerja guru** dalam konteks penerapan Kurikulum Merdeka Belajar. Peneliti bisa melihat bagaimana guru merespons instruksi kepala madrasah, seberapa aktif mereka dalam merancang dan melaksanakan pembelajaran, serta bagaimana

⁴⁴ Sutrisno Hadi, *Metodelogi Research, Jilid Ii*, (Yogyakarta : Andi Offset, 1998), H.136

⁴⁵ I Gunawan, *Metode Penelitian Kualitatif: Teori Dan Praktik* (books.google.com, 2022), <https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=AqSAEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=paradigma+mekanis&ots=m11vpn5mO&sig=lnDRKoiqyoDH0Ps4oejzfXCQE4A> https://www.academia.edu/download/62137147/3_Metpen-Kualitatif20200218-117182--1a60wxc.pdf.

mereka berinteraksi dengan siswa. Dengan observasi ini, peneliti dapat mengevaluasi dampak gaya kepemimpinan terhadap motivasi dan kesiapan guru untuk mengimplementasikan kurikulum.

2. Metode Wawancara

Wawancara mencatat hasil berupa opini, perasaan, emosi dan hal lain yang berkaitan dengan individu yang berkaitan.⁴⁶ Penggunaan metode wawancara ini, peneliti melakukan dialog atau tanya jawab kepada subyek penelitian dengan berpedoman kisi-kisi wawancara yang telah dibuat oleh peneliti yang dilakukan secara langsung dan bertatap muka. Metode ini digunakan untuk mengetahui dan memperoleh gambaran umum sekolah, pelaksanaan kegiatan pembelajaran di MTs 01 Darussalam Kepahiang. wawancara digunakan untuk menjawab pertanyaan penelitian **pertama** karena wawancara mendalam dengan kepala madrasah dan guru akan membantu peneliti untuk menggali lebih jauh tentang bagaimana kepala madrasah mempraktikkan gaya kepemimpinan transformasional dan apa strategi yang digunakan untuk mendukung implementasi kurikulum tersebut. Wawancara memungkinkan pengumpulan data tentang pengalaman subjektif dan refleksi dari mereka yang terlibat langsung,

Kedua karena Wawancara mendalam dengan kepala madrasah, guru, dan staf lainnya akan memberikan wawasan langsung tentang tantangan yang mereka hadapi dalam menerapkan gaya kepemimpinan transformasional. Peneliti dapat menanyakan tentang hambatan yang terkait dengan faktor internal (misalnya, perbedaan persepsi terhadap

⁴⁶ Sukarman Syarnubi, *Metodologi Penelitian Kuantitatif & Kualitatif*, (Dusun Curup; Lp2 Stain Curup, 2011), H. 183

kepemimpinan) dan eksternal (misalnya, keterbatasan sumber daya atau dukungan dari pihak luar).

ketiga. Karena wawancara dengan guru dan kepala madrasah akan membantu mengungkap **persepsi dan refleksi mereka** terhadap perubahan yang terjadi pada kesiapan dan kinerja guru dalam pelaksanaan Kurikulum Merdeka Belajar. Peneliti dapat mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi motivasi guru dan seberapa besar pengaruh kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kesiapan dan kualitas pengajaran mereka.

3. Metode Dokumentasi

Dokumentasi merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu, yang biasa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang.⁴⁷ dokumentasi merupakan bahan tertulis atau benda mati yang berkaitan dengan suatu peristiwa atau aktivitas tertentu. Ia bisa berupa rekaman atau dokumen tertulis seperti, arsip data base, surat menyurat, rekaman gambar dan benda-benda peninggalan yang berkaitan dengan suatu peristiwa. Dokumentasi digunakan untuk menjawab pertanyaan penelitian kedua karena Dokumen resmi seperti laporan tahunan, rencana kerja kepala madrasah, atau catatan evaluasi pembelajaran bisa memberikan informasi terkait hambatan-hambatan yang dihadapi oleh kepala madrasah dan staf dalam menerapkan gaya kepemimpinan transformasional. Dokumentasi ini juga dapat memperlihatkan kebijakan yang ada, serta langkah-langkah yang telah diambil untuk mengatasi hambatan.

E. Teknik Analisis Data

⁴⁷ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2010), H..329

Dalam hal analisis data kualitatif, *Miles dan Huberman* mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas sehingga datannya sudah jenuh. Aktivitas dalam analisis data yaitu reduksi data, penyajian data dan verifikasi :

- a. Reduksi data, dilakukan dengan cara mengumpulkan data-data yang ada lapangan, baik melalui observasi, wawancara, dokumentasi kemudian dipilih-pilih yang penting, dikategorikan dan membuang yang tidak dipakai.
- b. Penyajian data, dilakukan dengan mengkategorikan data yang telah terkumpul, dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori dan sejenisnya supaya mudah dipahami dalam analisis dan dalam menentukan langkah berikutnya
- c. Verifikasi, sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai dalam hasil penelitian ini, maka analisis data dan penarikan kesimpulan dilakukan dengan cara membandingkan data yang telah diperoleh. Dalam penelitian ini, data-data yang sudah didapat sebelumnya kemudian penelitian dibandingkan dengan data-data hasil wawancara dengan subjek informan yang bertujuan untuk mengambil kesimpulan. Data yang diperoleh melalui wawancara diolah dengan teknik analisis kualitatif, yaitu suatu cara pengolahan data dirumuskan dalam bentuk kata-kata dan bukan angka. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat dan mendukung pada tahap pengumpulan data. Tetapi apabila kesimpulan yang dikemukakan pada awal, didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat penelitian kembali kelapangan pengumpulan data, maka kesimpulan data dengan menggunakan kalimat yang sistematis, singkat dan jelas.⁴⁸

⁴⁸ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2015), H. 337

F. Kredibilitas Penelitian

Kredibilitas dalam penelitian ini menggunakan triangulasi. Triangulasi adalah suatu pendekatan analisa yang menssinyesa data dari berbagai sumber. Triangulasi akan mencari dan menemukan secara cepat dengan pengujian data yang sudah tersedia dengan tujuan untuk memperkuattafsir serta meningkatkan kebijakan, serta merujuk pada program dengan bukti yang sudah tersedia.

1. Triangulasi sumber

Menggali kebenaran sebuah informasi dalam berbagai sumber untuk memperoleh data. Dalam dal ini triangulasi sumberberarti membandingkan informasi yang diperoleh dari sumber yang berbeda baik wawancara maupun obsetvasi. ⁴⁹

2. Triangulasi Teknik

Tringulasi teknik menguji data dengan mengecek data terhadap sumber yang sama namun dengan teknik yang berbeda.

3. Triangulasi Waktu

Triangulasi waktu dapat dilakukan dengan cara melakukan pengecekan dengan wawancara, observasi atau dengan teknik lain dalam waktu serta kondisi dan situasi yang berbeda. ⁵⁰ Dalam penelitian ini hanya menggunakan triangulasi sumber dan teknik, hal ini dikarenakan triangulasi waktu membutuhkan waktu yang cukup lama.

⁴⁹Imam Gunawan, *Metode Penelitian Kualitatif Teori Dan Praktik*, (Jakarta: Pt Bumu Aksara, 2016), H. 216

⁵⁰ Sugiyono, *Op Cit.*, H. 373-374

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Paparan Data Umum

1. Profil Madrasah

Nama Madrasah	: Mts 01 Darussalam Kepahiang
Alamat Sekolah	: Mts 01 Darussalam Kepahiang Beralamat Di Jl Merdeka, Kecamatan Kepahiang, Kabupaten Kepahiang, Bengkulu
Kabupaten	: Kab. Kepahiang
Provinsi	: Bengkulu
Npsn	: 10704065
Status	: Swasta
Akreditasi	: A

2. Identitas Madrasah

MTs 01 Darussalam Kepahiang mendapat status akreditasi grade A dengan nilai 93 (akreditasi tahun 2021) dari BAN-S/M (Badan Akreditasi Nasional) Sekolah/Madrasah. SK pendirian dan SK Operasional yakni Nomor 346 Tahun 2017 dengan tanggal SK pendirian 11 Oktober 2017.

3. Letak Geografis

MTs 01 Darussalam Kepahiang beralamat di Jl Merdeka, Kecamatan Kepahiang, Kabupaten Kepahiang, Bengkulu dengan titik koordinat 3°38'06.4"S 102°34'04.4"E.

4. Visi dan Misi Madrasah

Visi

Terwujudnya madrasah tsanawiyah 01 Darussalam yang unggul dalam bidang IMTAQ dan IPTEK

Misi

- 1) Menanamkan nilai keimanan, ketaqwaan, dan berakhlak mulia melalui pengamalan ajaran Islam.
- 2) Mengembangkan kurikulum sesuai dengan perkembangan zaman
- 3) Mengembangkan potensi akademik dan non akademik santri secara optimal sesuai dengan bakat dan minat melalui proses pembelajaran yang efektif.
- 4) Meningkatkan mutu pendidikan santri dengan pembelajaran berbasis multimedia
- 5) Memotivasi dan memfasilitasi santri untuk mengembangkan kemampuan bakat dan minat yang berdaya saing tinggi.
- 6) Menciptakan lingkungan madrasah yang bersih, rapi, indah, hijau dan sehat.
- 7) Menjalin kemitraan dengan pemerintah dan Lembaga yang lain untuk mengembangkan potensi lingkungan madrasah.

5. Data siswa Madrasah Tsanawiyah (MTs) 01 Darussalam Kepahiang

Tabel 4.1
Data siswa Madrasah Tsanawiyah (MTs) 01 Darussalam Kepahiang

Kelas	Siswa		Jumlah
	PR	LK	
VII	54	49	103
VIII	39	52	91
IX	95	67	162
	168	188	356

6. Data Guru Madrasah Tsanawiyah (MTs) 01 Darussalam Kepahiang

Tabel 4.2
data guru Madrasah Tsanawiyah (MTs) 01 Darussalam Kepahiang

Guru Laki-laki	Guru Perempuan	Jumlah
25	26	51

B. Hasil Penelitian

1. Implementasi Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah Dalam Mendukung Pelaksanaan Kurikulum Merdeka Belajar Di Mts 01 Darussalam Kepahiang.

a. *Idealized Influence*

Kepemimpinan kepala madrasah merupakan suatu kerangka aksiologis yang melibatkan proses koordinasi, mengarahkan, dan influensi terhadap sumber daya manusia untuk mencapai tujuan institusional yang telah dirumuskan secara kolektif. Dalam konteks pengembangan madrasah, kepemimpinan transformasional dipandang sebagai elemen krusial untuk mendorong *continuous improvement* (perbaikan berkelanjutan) dan peningkatan kualitas manajerial. Esensi kepemimpinan transformasional terletak pada kemampuan pemimpin untuk memobilisasi nilai-nilai inspiratif, di mana salah satu pilar utamanya adalah *idealized influence* (pengaruh ideal atau karismatik). Dalam praktiknya, kepala madrasah dituntut untuk menjadi *role model* yang merepresentasikan integritas, visi progresif, dan komitmen etis guna membangun *cultural alignment* (keselarasan budaya) di kalangan sivitas akademika. Lebih lanjut, efektivitas kepemimpinan transformasional tidak terlepas dari sinergi komunikasi multidireksional dan interaksi kolaboratif antara kepala madrasah dengan jajaran pimpinan. Simbiosis ini berfungsi sebagai cara untuk menciptakan ekosistem kepemimpinan partisipatif yang responsif terhadap dinamika internal dan eksternal institusi.

Pada MTs Kepahiang, prinsip *idealized influence* diimplementasikan melalui *strategi leadership by example*, di mana kepala madrasah menampilkan nilai-nilai karismatik dalam tindakan konkret seperti transparansi pengambilan keputusan, konsistensi dalam pengelolaan sumber daya, serta keterlibatan aktif dalam pengembangan kapasitas guru. Pendekatan ini tidak hanya memperkuat legitimasi kepemimpinan, tetapi

juga menstimulasi *shared commitment* (komitmen bersama) dalam mencapai visi madrasah sebagai lembaga pendidikan yang unggul dan berkarakter. Sesuai hasil wawancara dengan yang disampaikan oleh informan 1 yaitu:

“Sebagai kepala madrasah, saya senantiasa berupaya mengoptimalkan kapasitas diri secara holistik untuk menginternalisasi nilai-nilai kharismatik, kewibawaan, integritas perilaku, serta komitmen etis sebagai bentuk *role modeling* bagi seluruh pemangku kepentingan (*stakeholders*) di lingkungan madrasah. Upaya ini telah diaktualisasikan melalui serangkaian langkah strategis yang secara sistematis saya implementasikan. Dalam konteks komunikasi dan interaksi, saya menerapkan pendekatan partisipatif berbasis dialog multidimensi. Contoh konkretnya adalah ketika madrasah akan mengadopsi kebijakan kurikulum inovatif seperti Kurikulum Merdeka, saya beserta tim khusus kurikulum terlebih dahulu melakukan *focus group discussion* (FGD) untuk merumuskan kerangka implementasi. Selanjutnya, hasil diskusi tersebut dijadikan bahan kajian kolaboratif dalam forum rapat kerja bersama seluruh tenaga pendidik dan kependidikan. Pada tahap ini, prinsip *bottom-up communication* dioptimalkan untuk mengakomodasi masukan kritis, evaluasi konstruktif, serta rekomendasi solutif dari para guru dan staf terkait penerapan kurikulum. Melalui mekanisme sinergis ini, proses problem-solving dilakukan secara kolektif guna mencapai kesepakatan operasional yang selaras dengan visi pengembangan madrasah”.⁵¹

Berdasarkan hasil wawancara, dapat disimpulkan bahwa kepala madrasah menunjukkan komitmen tinggi dalam mengembangkan kapasitas diri secara menyeluruh sebagai bentuk keteladanan bagi seluruh pemangku kepentingan di lingkungan madrasah. Hal ini diwujudkan melalui strategi kepemimpinan yang menekankan nilai-nilai integritas, kharisma, dan etika profesional. Dalam praktik kepemimpinan komunikatif, kepala madrasah mengadopsi pendekatan partisipatif dan dialogis yang melibatkan berbagai elemen madrasah secara aktif. Pendekatan tersebut tercermin dalam proses pengambilan keputusan strategis, seperti penerapan Kurikulum Merdeka, yang diawali dengan diskusi terfokus (FGD) dan dilanjutkan dengan forum

⁵¹ “Dwi Suhartono, Adi, ‘Wawancara’, Kepala Madrasah Mts Darussalam 01 Kepahiang, 11 Februari 2025.” (Ruangan Kepala Madrasah, 11 Februari 2025).

kerja bersama. Melalui optimalisasi komunikasi bottom-up, kepala madrasah berhasil menciptakan ruang partisipasi yang mendorong keterlibatan guru dan staf secara kritis dan solutif, sehingga keputusan yang diambil bersifat kolektif dan sejalan dengan visi pengembangan lembaga. Untuk mendapatkan informasi mendalam mengenai *Idealized Influence* kepala Madrasah ini, maka peneliti menanyakan kembali kepada informan 2, didapati bahwa:

“Kepemimpinan kepala madrasah dalam konteks ini telah mencapai tingkat efektivitas yang optimal, tercermin dari tiga dimensi utama: prestasi akademik-nonakademik, integritas perilaku, serta komitmen institusional yang konsisten dan terukur. Kombinasi ketiga aspek tersebut memungkinkan kepala madrasah untuk memberikan dampak transformasional terhadap seluruh pemangku kepentingan (*stakeholders*) melalui *role modeling* yang koheren dengan nilai-nilai kelembagaan. Sebagai ilustrasi empiris, ketika madrasah dihadapkan pada tuntutan implementasi kebijakan kurikulum inovatif seperti Kurikulum Merdeka, kepala madrasah secara proaktif terlibat dalam perancangan strategi kolaboratif. Kontribusi substantif beliau tidak hanya terbatas pada level kebijakan (*policy level*), tetapi juga mencakup pendampingan operasional, seperti penyelarasan konsep kurikulum dengan visi madrasah, penguatan kapasitas guru melalui pelatihan terstruktur, serta pengawasan sistematis terhadap tahapan implementasi. Partisipasi aktif ini menjadi katalisator dalam membangun kesadaran kolektif (*collective awareness*) dan komitmen bersama (*shared commitment*) di kalangan sivitas madrasah”.⁵²

Kepala MTs 01 Darussalam Kepahiang mengimplementasikan model komunikasi partisipatif dua arah yang mengakomodasi umpan balik kritis (*critical feedback*) sekaligus menyerap perspektif kolaboratif dan aspirasi konstruktif dari tenaga pendidik. Pendekatan ini diwujudkan melalui mekanisme *aktif listening* (mendengar aktif) yang memprioritaskan transparansi dan inklusivitas dialog. Penggunaan diksi yang proporsional dan beretika dalam interaksi formal maupun nonformal turut berkontribusi dalam meminimalisasi hierarki struktural, sehingga menciptakan ekosistem

⁵² “Biyogo, Andri, "Wawancara", Wakil Kepala Kurikulum MTs Darussalam 01 Kepahiang, 12 Februari 2025.” (Ruang Waka Kurikulum, 12 Februari 2025).

komunikasi egaliter yang memfasilitasi ekspresi ide tanpa hambatan psikologis.

Meskipun demikian, dalam dinamika komunikasi tersebut, terdapat kesadaran kolektif untuk mempertahankan kode etik penghormatan terhadap otoritas kepemimpinan. Guru-guru senantiasa menempatkan kepala madrasah sebagai figur sentral yang dihormati dalam proses pengambilan keputusan, sejalan dengan prinsip *ethical leadership* yang menekankan keseimbangan antara fleksibilitas relasional dan penghargaan terhadap struktur otoritas institusional. Kemudian untuk mendapatkan informasi lebih mendalam penulis pun menanyakan kembali kepada informan 2, didapati hasil wawancara sebagai berikut:

“Sebagai kepala madrasah, beliau mampu menjadi teladan bagi seluruh warga sekolah, termasuk siswa, guru, dan karyawan. Banyak momen yang menunjukkan bahwa beliau adalah sosok yang tegas, disiplin, dan mampu mengambil keputusan terbaik demi kepentingan madrasah. Dalam rapat, menurut saya, beliau juga terbuka terhadap berbagai pendapat yang disampaikan oleh para guru, dan menjadikannya bahan pertimbangan dalam diskusi. Dalam penerapan Kurikulum Merdeka, beliau sangat berupaya agar pelaksanaannya berjalan lancar, dengan memaksimalkan diskusi saat rapat serta memberikan arahan yang jelas kepada seluruh warga sekolah untuk meningkatkan kualitas madrasah melalui berbagai kegiatan”.⁵³

Berdasarkan hasil wawancara, penulis berpendapat bahwa kepala madrasah merupakan sosok pemimpin yang patut dijadikan panutan oleh seluruh warga sekolah. Beliau dikenal tegas, disiplin, serta mampu mengambil keputusan yang bijak demi kemajuan madrasah. Selain itu, beliau juga menunjukkan sikap terbuka terhadap masukan dari para guru dan menjadikannya sebagai bagian dari proses pengambilan keputusan. Dalam hal penerapan Kurikulum Merdeka, kepala madrasah menunjukkan komitmen yang tinggi dengan mengoptimalkan perencanaan dan pelaksanaan program melalui diskusi yang intensif serta arahan yang jelas.

⁵³ “Biyogo, Andri, "Wawancara", Wakil Kepala Kurikulum MTs Darussalam 01 Kepahiang, 12 Februari 2025.”

Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan beliau sangat berpengaruh dalam meningkatkan kualitas madrasah secara menyeluruh.

Sebagai seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional yang mendorong perubahan, kepala madrasah menunjukkan teladan serta perilaku positif yang dapat dijadikan panutan oleh seluruh warga madrasah. Untuk mendapatkan informasi lebih mendalam peneliti melakukan observasi lapangan didapati bahwa:

“Kepala madrasah sebagai pemimpin yang baik mampu menunjukkan kepemimpinan positif, baik di lingkungan sekolah maupun di tengah masyarakat. Beliau juga mampu menjadi agen perubahan yang membawa dampak positif. Sosoknya tegas, disiplin, menjadi teladan bagi orang lain, serta memiliki komitmen yang kuat. Setiap komitmen yang telah ditetapkan oleh madrasah berusaha dijalankan sebaik mungkin demi menjaga dan mengembangkan visi dan misi madrasah”.⁵⁴

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa idealisasi kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam penerapan Kurikulum Merdeka di MTs 01 Darussalam Kepahiang menunjukkan kemampuannya dalam menumbuhkan rasa bangga, hormat, dan kepercayaan dari para bawahannya. Pengaruh idealisasi ini berdampak pada meningkatnya komitmen para guru, semakin jelasnya arah visi dan misi madrasah, serta peningkatan mutu pendidikan di madrasah tersebut.

Dalam Kurikulum Merdeka, terdapat program baru yaitu Proyek Penguatan Profil Pelajar Pancasila (P5), yang bertujuan untuk mengembangkan kompetensi serta membentuk karakter peserta didik agar sesuai dengan nilai-nilai Pancasila. Kegiatan kokurikuler berbasis proyek ini dirancang untuk memperkuat pencapaian kompetensi dan pembentukan karakter siswa. Kebijakan pemerintah mengenai Kurikulum Merdeka melalui program P5 diharapkan mampu mendorong siswa untuk lebih aktif,

⁵⁴ “Observasi Lapangan, di Mts 01 Darussalam Kepahiang, 15 Februari 2025.” (Mts Darussalam Kepahiang, 15 Februari 2025).

kreatif, dan berkembang sesuai dengan potensi masing-masing dalam proses pembelajaran.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara dengan berbagai informan, maka penulis pun menanyakan kembali kepada informan 1 didapati bahwa:

“Kebijakan pemerintah mengenai Kurikulum Merdeka yang memuat program P5 telah sesuai dengan dimensi dan tujuan utama dari P5, yaitu sebagai sarana untuk membentuk karakter peserta didik. Program ini berperan penting dalam menumbuhkan nilai-nilai karakter siswa. Oleh karena itu, pelaksanaan Kurikulum Merdeka perlu terus dilanjutkan agar siswa dapat lebih aktif dalam proses pembelajaran. Pada dasarnya, konsep kurikulum ini dirancang agar menyesuaikan dengan kemampuan dan kebutuhan masing-masing peserta didik”.⁵⁵

Kebijakan Kurikulum Merdeka, khususnya melalui program P5, dinilai relevan dengan tujuan penguatan karakter peserta didik. Program ini efektif dalam menumbuhkan nilai-nilai karakter dan mendorong keaktifan siswa dalam pembelajaran. Implementasinya perlu dilanjutkan karena kurikulum ini bersifat adaptif terhadap kemampuan dan kebutuhan individual peserta didik. Kurikulum Merdeka disusun dan diterapkan di madrasah berdasarkan ketentuan yang ditetapkan oleh pemerintah, yang di dalamnya mencakup berbagai perubahan. Hal ini juga ditegaskan oleh informan 2 yang menyampaikan bahwa:

“Kurikulum Merdeka membawa lebih banyak perubahan dibandingkan Kurikulum 2013 (K13), dengan fokus utama pada pemenuhan kebutuhan belajar siswa. Perbedaan mendasar antara Kurikulum Merdeka dan kurikulum sebelumnya terletak pada adanya Proyek Penguatan Profil Pelajar Pancasila, yang menitikberatkan pada pembentukan peserta didik yang berkarakter, memiliki kompetensi, serta berperilaku sesuai dengan nilai-nilai Pancasila”.⁵⁶

Berdasar hasil wawancara tersebut dapat dipahami bahwa kurikulum Merdeka menawarkan perubahan signifikan dibandingkan Kurikulum 2013,

⁵⁵ “Dwi Suhartono, Adi, ‘Wawancara’, Kepala Madrasah Mts Darussalam 01 Kepahiang, 11 Februari 2025.”

⁵⁶ “Biyogo, Andri, “Wawancara”, Wakil Kepala Kurikulum MTs Darussalam 01 Kepahiang, 12 Februari 2025.”

dengan penekanan pada pemenuhan kebutuhan belajar siswa secara lebih personal. Perbedaan utamanya terletak pada integrasi Proyek Penguatan Profil Pelajar Pancasila (P5), yang bertujuan membentuk peserta didik berkarakter, kompeten, dan berperilaku sesuai nilai-nilai Pancasila. Untuk mendapatkan informasi lebih mendalam, peneliti menanyakan kembali kepada informan 2, didapati bahwa:

“Profil Pelajar Pancasila memunculkan beragam karakter siswa yang positif. Proyek ini sangat relevan untuk mendukung pengembangan Kurikulum Merdeka, dan menurut tim kesiswaan, hal tersebut menjadi inti dari implementasi Profil Pelajar Pancasila. Seluruh pendidik memiliki tanggung jawab untuk menanamkan nilai-nilai karakter yang baik kepada siswa, agar nilai-nilai tersebut benar-benar dihayati dan melekat dalam diri mereka”.⁵⁷

Proyek Profil Pelajar Pancasila dinilai relevan dan strategis dalam mendukung implementasi Kurikulum Merdeka, karena mampu menumbuhkan karakter positif pada siswa. Penanaman nilai-nilai karakter menjadi tanggung jawab kolektif seluruh pendidik agar nilai tersebut terinternalisasi secara mendalam dalam diri peserta didik. Untuk mendapatkan informasi lebih mendalam, peneliti menanyakan kembali kepada informan 3, didapati bahwa:

Dalam pelaksanaan kegiatan belajar mengajar, guru diberikan kebebasan untuk merancang proses penerapan Kurikulum Merdeka di dalam kelas. Sebagai pelaksana, guru berperan dalam menciptakan suasana belajar yang menarik dan menyenangkan. Meskipun peserta didik masih berada pada jenjang MTs, mereka tetap diposisikan sebagai subjek utama atau pusat dalam proses pembelajaran”.⁵⁸

Berdasarkan dokumentasi, wawancara, dalam pelaksanaan pembelajaran, guru berupaya mendorong siswa untuk mengembangkan potensi mereka melalui metode pembelajaran yang menyenangkan, menarik, mudah dipahami, dan disesuaikan dengan kemampuan masing-masing. Oleh

⁵⁷ “Biyogo, Andri, "Wawancara", Wakil Kepala Kurikulum MTs Darussalam 01 Kepahiang, 12 Februari 2025.”

⁵⁸ “Nurlela, Siti, "Wawancara", Tenaga Pendidik, 13 Februari 2025” (Ruangan Guru, 13 Februari 2025).

karena itu, guru dituntut untuk lebih kreatif dan inovatif demi mendukung perkembangan peserta didiknya. Kemudian peneliti menanyakan kembali kepada informan mengenai evaluasi dari penerapan kurikulum merdeka itu sendiri kepada informan 2, didapati bahwa:

“Kepala madrasah melaksanakan evaluasi dan supervisi terhadap penerapan Kurikulum Merdeka, yang bertujuan tidak hanya untuk menilai jalannya kegiatan, tetapi juga untuk memantau perkembangan kinerja guru. Jika ditemukan hal-hal yang belum optimal, evaluasi dilakukan guna memastikan seluruh kegiatan berjalan dengan baik dan selaras dengan nilai-nilai Pancasila yang terkandung dalam Kurikulum Merdeka. Dalam proses evaluasi, peserta didik juga dilibatkan agar mereka merasa memiliki tanggung jawab serta rasa kepemilikan terhadap proyek yang telah mereka jalankan”.⁵⁹

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa kepala madrasah memiliki peran yang sangat penting dan strategis dalam keberhasilan implementasi Kurikulum Merdeka di madrasah. Sebagai pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional, beliau tidak hanya menjadi teladan yang baik bagi seluruh warga sekolah termasuk guru, siswa, dan tenaga kependidikan tetapi juga mampu menumbuhkan rasa percaya, hormat, dan kebanggaan dari bawahannya. Kepemimpinannya yang tegas, disiplin, dan terbuka terhadap masukan menjadikan suasana di madrasah kondusif untuk perubahan dan peningkatan kualitas pendidikan.

Kepala madrasah aktif mengoptimalkan proses diskusi dalam setiap pertemuan atau rapat, guna memastikan bahwa setiap kebijakan, termasuk penerapan Kurikulum Merdeka, dapat berjalan dengan maksimal. Beliau memberikan ruang bagi guru untuk menyampaikan pendapat serta mendorong kolaborasi demi tercapainya tujuan bersama, yakni peningkatan mutu pendidikan madrasah.

Dalam konteks pelaksanaan Kurikulum Merdeka, beliau juga menaruh perhatian besar terhadap Proyek Penguatan Profil Pelajar Pancasila (P5), yang menjadi bagian penting dari upaya penanaman karakter dan

⁵⁹ “Biyogo, Andri, "Wawancara", Wakil Kepala Kurikulum MTs Darussalam 01 Kepahiang, 12 Februari 2025.”

kompetensi siswa. P5 dinilai sangat relevan dalam membentuk peserta didik yang berkarakter, kompeten, dan berperilaku sesuai dengan nilai-nilai Pancasila. Kepala madrasah memastikan bahwa pelaksanaan proyek ini tidak hanya dilakukan secara formal, tetapi juga bermakna dan melibatkan siswa secara aktif, sehingga mereka merasa memiliki tanggung jawab dan keterikatan terhadap kegiatan tersebut.

Guru-guru di madrasah pun diberikan keleluasaan untuk mendesain proses pembelajaran yang menarik dan menyenangkan, sesuai dengan kemampuan dan kebutuhan siswa. Hal ini mendorong guru untuk menjadi lebih kreatif dan inovatif dalam mengembangkan metode pembelajaran. Dalam pelaksanaannya, kepala madrasah juga rutin melakukan supervisi dan evaluasi, baik terhadap kegiatan pembelajaran maupun terhadap kinerja guru, guna memastikan semua proses berjalan efektif dan selaras dengan tujuan kurikulum.

Dengan pendekatan kepemimpinan yang partisipatif dan penuh komitmen, kepala madrasah berhasil menciptakan lingkungan belajar yang progresif dan adaptif. Implementasi Kurikulum Merdeka pun tidak hanya menjadi tanggung jawab formal semata, melainkan menjadi sebuah gerakan bersama yang melibatkan seluruh elemen sekolah secara aktif, termasuk para peserta didik.

b. Inspirational motivation

Proses pelaksanaan Kurikulum Merdeka di madrasah, kepala madrasah menunjukkan kepemimpinan transformasional yang kuat, khususnya dalam hal memberikan motivasi dan inspirasi kepada seluruh warga sekolah. Hal ini tercermin dari hasil wawancara dengan dua informan yang mewakili latar belakang berbeda, menurut informan 2 mengenai sikap menginspirasi dari kepala madrasah, didapati bahwa :

“Beliau itu tipe pemimpin yang sangat menginspirasi kami. Sejak awal penerapan Kurikulum Merdeka, beliau tidak pernah lelah memberi arahan yang membangun dan memotivasi kami semua, baik

guru, siswa, maupun tenaga kependidikan. Beliau selalu mengatakan bahwa perubahan kurikulum ini bukanlah beban, tetapi peluang untuk membuat pendidikan lebih bermakna bagi siswa”.⁶⁰

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat peneliti simpulkan bahwa Kepala madrasah menunjukkan kepemimpinan inspiratif dalam mendukung implementasi Kurikulum Merdeka. Melalui arahan yang konstruktif dan motivatif, beliau berhasil membangun perspektif positif di kalangan guru, siswa, dan tenaga kependidikan, bahwa perubahan kurikulum merupakan peluang untuk meningkatkan kualitas dan makna pendidikan. Kemudian untuk lebih mendalam peneliti menanyakan kepada Informan 2, didapati bahwa

“Menurut saya, kepala madrasah sangat menginspirasi kami. Setiap kali ada perubahan atau tantangan baru dalam penerapan Kurikulum Merdeka, beliau selalu mengajak kami untuk tidak takut mencoba. Beliau menyampaikan bahwa perubahan adalah bagian dari kemajuan, dan justru dari situ kita bisa belajar dan tumbuh. Arahan beliau selalu disampaikan dengan semangat dan keyakinan, sehingga kami ikut termotivasi. Bahkan saat banyak guru merasa bingung dengan konsep P5, beliau justru memberi semangat bahwa ini adalah kesempatan bagi kita semua untuk membentuk karakter siswa yang lebih kuat.”⁶¹

Peneliti menyimpulkan bahwa Kepala madrasah menunjukkan kepemimpinan transformatif dengan mendorong sikap adaptif terhadap perubahan, khususnya dalam penerapan Kurikulum Merdeka. Melalui komunikasi yang inspiratif dan membangun, beliau berhasil memotivasi pendidik untuk melihat tantangan sebagai peluang pembelajaran, termasuk dalam mengimplementasikan Proyek Penguatan Profil Pelajar Pancasila (P5) sebagai sarana pembentukan karakter siswa. Sementara itu, Informan 3, Ia menyampaikan:

“Saya merasa beruntung bisa belajar dari kepala madrasah yang selalu memberikan semangat. Beliau tidak pernah menyuruh atau memerintah dengan tekanan, tapi justru memberi motivasi dan contoh.

⁶⁰ “Biyogo, Andri, "Wawancara", Wakil Kepala Kurikulum MTs Darussalam 01 Kepahiang, 12 Februari 2025.”

⁶¹ “Biyogo, Andri, "Wawancara", Wakil Kepala Kurikulum MTs Darussalam 01 Kepahiang, 12 Februari 2025.”

Beliau sering berkata bahwa keberhasilan madrasah adalah tanggung jawab bersama, dan itu membuat saya merasa dilibatkan secara utuh. Ketika kami ragu dalam menyusun proyek P5, beliau memberi ruang berdiskusi dan mendorong kami untuk berani bereksperimen dengan metode yang kreatif. Itu sangat membantu saya sebagai guru baru untuk lebih percaya diri.”⁶²

Kedua informan menegaskan bahwa kepala madrasah berhasil menciptakan iklim kerja yang positif dan penuh semangat, yang membuat guru merasa dihargai serta memiliki tujuan bersama. Dengan gaya kepemimpinan yang memotivasi dan inspiratif, kepala madrasah tidak hanya mendorong perubahan struktural, tetapi juga perubahan cara berpikir dan semangat kerja seluruh warga madrasah. Hal ini sejalan dengan semangat Kurikulum Merdeka yang berorientasi pada pembelajaran bermakna dan pengembangan karakter siswa secara menyeluruh. Untuk mendapatkan informasi lebih mendalam peneliti menanyakan kembali kepada Informan 2 didapati bahwa:

“Beliau sering bilang bahwa madrasah ini bisa menjadi teladan dalam pelaksanaan Kurikulum Merdeka jika kita semua mau berinovasi dan bekerjasama. Motivasi itu benar-benar mengubah cara pandang kami. Dulu saya sering takut mencoba hal baru di kelas, tapi karena dorongan dari kepala madrasah, saya sekarang lebih berani mengeksplorasi metode pembelajaran yang interaktif. Beliau percaya bahwa setiap guru punya potensi besar, dan itu sangat mempengaruhi semangat kami”.⁶³

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa Kepala madrasah berperan sebagai agen motivasi dan perubahan dengan mendorong kolaborasi dan inovasi dalam implementasi Kurikulum Merdeka. Kepemimpinannya mampu mengubah pola pikir guru menjadi lebih terbuka dan berani mencoba metode pembelajaran interaktif, sehingga tercipta iklim positif yang mendukung pengembangan profesionalisme pendidik dan peningkatan kualitas pembelajaran. Informan 3

⁶² “Nurlela, Siti, "Wawancara", Tenaga Pendidik, 13 Februari 2025.”

⁶³ “Biyogo, Andri, "Wawancara", Wakil Kepala Kurikulum MTs Darussalam 01 Kepahiang, 12 Februari 2025.”

“Sebagai guru baru, saya awalnya minder karena belum banyak pengalaman. Tapi kepala madrasah tidak pernah membedakan. Beliau memberi kepercayaan penuh dan bahkan memberi ruang untuk kami yang muda-muda ini mengembangkan ide-ide kreatif, terutama dalam proyek P5. Beliau selalu mengatakan bahwa ide-ide besar justru datang dari keberanian untuk mencoba hal yang belum pernah dilakukan.”⁶⁴

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa Kepala madrasah menerapkan kepemimpinan inklusif dan suportif dengan memberikan kepercayaan serta ruang bagi guru baru untuk berinovasi, khususnya dalam proyek P5. Pendekatan ini mendorong keberanian dan kreativitas, serta menciptakan iklim kerja yang mendorong partisipasi aktif tanpa memandang pengalaman. Mendapatkan informasi lebih mendalam peneliti menanyakan kembali kepada informan 3 didapati bahwa:

“Yang saya kagumi, beliau bisa mengubah suasana kerja dari penuh tekanan menjadi penuh tantangan positif. Kami diajak bukan hanya untuk menyelesaikan tugas, tapi untuk menciptakan perubahan. Beliau sering mengajak kami melihat setiap kesulitan dalam pelaksanaan kurikulum sebagai latihan mental, sebagai sarana belajar untuk jadi lebih baik. Ini benar-benar mendorong saya untuk tumbuh bukan hanya sebagai guru, tapi juga sebagai pribadi yang mau belajar dan berkontribusi.”⁶⁵

Kedua informan sepakat bahwa kepala madrasah memiliki kekuatan dalam memotivasi, menginspirasi, dan bahkan mengubah pola pikir seluruh komponen sekolah. Melalui komunikasi yang penuh semangat, visi yang jelas, serta dukungan yang terus-menerus, kepala madrasah mampu menggerakkan guru dan tenaga pendidik lainnya untuk menyambut perubahan, berinovasi, dan menjadikan tantangan sebagai peluang untuk berprestasi.

Kepemimpinan seperti inilah yang membuat suasana madrasah menjadi lebih dinamis dan progresif. Guru-guru menjadi lebih terbuka terhadap inovasi, siswa menjadi lebih aktif dalam pembelajaran, dan seluruh

⁶⁴ “Nurlela, Siti, "Wawancara", Tenaga Pendidik, 13 Februari 2025.”

⁶⁵ “Nurlela, Siti, "Wawancara", Tenaga Pendidik, 13 Februari 2025.”

komponen organisasi pendidikan bergerak ke arah yang sama dengan semangat kolaboratif yang tinggi. Dengan gaya kepemimpinan transformasional yang penuh inspirasi ini, Kurikulum Merdeka tidak hanya sekadar dilaksanakan, tetapi benar-benar dihidupi dalam setiap aspek kegiatan pembelajaran di madrasah.

c. *Intellectual stimulation*

Wawancara mendalam bersama dua orang informan, terungkap bagaimana gaya kepemimpinan kepala madrasah yang berorientasi pada *intellectual stimulation* sangat terasa dalam penerapan Kurikulum Merdeka Belajar di madrasah mereka. Untuk mendapatkan informasi mendalam peneliti menanyakan kembali kepada informan 2 didapati bahwa:

“Dari kacamata saya sebagai bagian dari tim manajemen, kepala madrasah tidak hanya memotivasi guru untuk berpikir kritis, tapi juga memicu kami di bidang struktural untuk mengkaji ulang sistem manajemen sekolah. Misalnya, ketika pertama kali Kurikulum Merdeka diterapkan, beliau tidak sekadar menyuruh semua menyesuaikan, tetapi memfasilitasi kami untuk menganalisis bagian mana yang harus dirancang ulang, baik dari sisi perangkat ajar, sistem evaluasi, hingga struktur jam pelajaran”⁶⁶

Dapat dipahami bahwa kepala madrasah menunjukkan kepemimpinan strategis dan reflektif dengan mendorong seluruh elemen, termasuk tim manajemen, untuk berpikir kritis dan adaptif. Dalam implementasi Kurikulum Merdeka, beliau tidak hanya memberikan arahan, tetapi juga memfasilitasi evaluasi menyeluruh terhadap sistem manajemen, mencakup perangkat ajar, evaluasi pembelajaran, dan struktur jam pelajaran, guna memastikan keselarasan dengan tuntutan kurikulum baru. Untuk mendapatkan informasi lebih mendalam peneliti menanyakan kembali kepada informan 2 didapati bahwa

“Dalam beberapa diskusi strategis, beliau sering meminta kami berpikir di luar kebiasaan. Bahkan sempat menyampaikan, ‘Kita tidak

⁶⁶ “Biyogo, Andri, "Wawancara", Wakil Kepala Kurikulum MTs Darussalam 01 Kepahiang, 12 Februari 2025.”

akan bisa maju kalau masih pakai cara lama dalam menghadapi tantangan baru.' Itu sangat menantang kami untuk lebih dinamis. Saya sendiri merasa tertantang untuk menyusun rancangan program yang lebih adaptif, termasuk pengembangan kegiatan P5 agar lebih kontekstual dengan karakter siswa di madrasah ini."⁶⁷

Dapat dipahami bahwa kepala madrasah mendorong pola pikir inovatif dan adaptif dalam menghadapi tantangan pendidikan melalui ajakan untuk meninggalkan pendekatan konvensional. Gaya kepemimpinan ini memotivasi tim untuk merancang program-program yang lebih relevan, termasuk pengembangan kegiatan P5 yang kontekstual dengan karakteristik siswa, sehingga menciptakan budaya kerja yang progresif dan responsif. Hal ini didukung juga oleh informan 3 didapati bahwa

"Beliau juga mendorong kami untuk membaca regulasi lebih dalam, bukan sekadar mengikuti, tapi memahami logika di baliknya. Karena itu, kami jadi terbiasa menganalisis bukan hanya apa, tapi mengapa suatu kebijakan dibuat. Ini mendorong cara berpikir yang lebih tajam, rasional, dan berorientasi solusi."⁶⁸

Peneliti menyimpulkan bahwa kepala madrasah membangun budaya berpikir kritis dengan mendorong pemahaman mendalam terhadap regulasi, tidak sekadar sebagai aturan yang diikuti, tetapi sebagai kebijakan yang dianalisis secara rasional. Pendekatan ini memperkuat kapasitas analitis dan orientasi solusi di kalangan tenaga pendidik dan manajemen. Kemudian peneliti menanyakan lagi kepada informan 2 sikap mendalam dari gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam penerapan kurikulum merdeka, didapati bahwa:

"Sejak awal Kurikulum Merdeka diperkenalkan, kepala madrasah tidak pernah memaksa kami untuk langsung paham dan melaksanakan secara kaku. Justru beliau menantang kami untuk berpikir lebih kritis. Beliau sering bertanya pada kami, 'Bagaimana cara membuat siswa lebih aktif?' atau 'Apa pendekatan yang bisa kamu kembangkan sendiri agar materi lebih hidup?' Dari situ kami terbiasa berdiskusi

⁶⁷ "Biyogo, Andri, "Wawancara", Wakil Kepala Kurikulum MTs Darussalam 01 Kepahiang, 12 Februari 2025."

⁶⁸ "Nurlela, Siti, "Wawancara", Tenaga Pendidik, 13 Februari 2025."

dan mengkaji ulang pendekatan yang selama ini kami anggap sudah tepat.”⁶⁹

Berdasarkan hasil wawancara diatas bahwa kepala madrasah menerapkan pendekatan kepemimpinan yang dialogis dan reflektif dalam implementasi Kurikulum Merdeka. Alih-alih memaksakan pemahaman teknis, beliau mendorong guru untuk berpikir kritis, mengevaluasi pendekatan pembelajaran, dan mengembangkan strategi yang lebih kontekstual dan berpusat pada keaktifan siswa, sehingga tercipta budaya diskusi dan inovasi pedagogis. Kemudian peneliti menanyakan kembali kepada penulis mengenai cara kepala madrasah membangun komunikasi antar guru dan atasan, informan 2 melanjutkan :

“Beliau juga sangat mendorong kami untuk mencari solusi atas tantangan di kelas. Bukan hanya menyodorkan jawaban, tapi membuka ruang dialog. Bahkan dalam forum MGMP internal, kepala madrasah memfasilitasi sesi berbagi praktik baik, agar kami saling belajar. Saya jadi lebih terbuka untuk mencoba model pembelajaran baru seperti *project-based learning*, karena dorongan beliau agar kami keluar dari zona nyaman dan melihat masalah pembelajaran dari sudut pandang yang berbeda.”⁷⁰

Dapat disimpulkan bahwa kepala madrasah mendorong penyelesaian masalah pembelajaran melalui pendekatan dialogis dan kolaboratif. Dengan memfasilitasi forum berbagi praktik baik, beliau menumbuhkan budaya saling belajar antar guru. Kepemimpinan ini mendorong guru untuk keluar dari zona nyaman dan mengadopsi pendekatan inovatif seperti *project-based learning*, guna meningkatkan efektivitas pembelajaran. Informan 3 memberikan sudut pandang yang senada:

“Yang membuat saya semangat di sini adalah karena kepala madrasah memberikan kebebasan kepada kami untuk bereksperimen. Saya pernah menyampaikan ide menggabungkan media digital dan permainan edukatif dalam pelajaran, dan bukannya diragukan, saya malah didorong untuk mencoba dan kemudian mengevaluasi hasilnya.

⁶⁹ “Biyogo, Andri, "Wawancara", Wakil Kepala Kurikulum MTs Darussalam 01 Kepahiang, 12 Februari 2025.”

⁷⁰ “Biyogo, Andri, "Wawancara", Wakil Kepala Kurikulum MTs Darussalam 01 Kepahiang, 12 Februari 2025.”

Beliau bilang, ‘Coba saja dulu, kalau gagal kita belajar dari sana.’ Itu membuat saya merasa dihargai secara intelektual.”⁷¹

Dapat disimpulkan bahwa kepala madrasah menerapkan kepemimpinan yang suportif dan apresiatif terhadap inovasi guru. Dengan memberikan kebebasan bereksperimen dan ruang evaluasi, beliau membangun iklim yang mendorong kreativitas, refleksi, dan penghargaan terhadap kapasitas intelektual pendidik dalam mengembangkan pembelajaran yang adaptif dan bermakna. Kemudian peneliti menanyakan kembali kepada informan cara kepala madrasah membangun komunikasi antar guru dan atasan, informan 3 menjelaskan :

“Beliau sering mengajak guru untuk tidak hanya melihat aturan, tapi juga esensi dari kebijakan pendidikan. Misalnya soal proyek P5, beliau mengajak kami berpikir bukan hanya soal teknis pelaksanaannya, tapi juga bagaimana proyek itu bisa menyentuh aspek karakter siswa yang sebenarnya. Itu membuka wawasan saya bahwa mengajar bukan hanya soal menyampaikan materi, tapi juga tentang menciptakan pengalaman belajar yang berdampak.”⁷²

Kedua informan menegaskan bahwa kepala madrasah secara konsisten mendorong peningkatan kapasitas berpikir guru melalui pertanyaan reflektif, pembiasaan diskusi kritis, dan pendekatan yang menstimulasi inovasi. Dalam setiap pertemuan, baik formal seperti rapat atau informal seperti obrolan di ruang guru, beliau selalu memancing ide-ide baru dari para guru, serta memberi ruang untuk eksplorasi dan refleksi atas praktik pembelajaran yang sudah dijalankan.

Lebih dari itu, kepala madrasah juga sering membawa literatur atau referensi kebijakan pendidikan terbaru dan membagikannya kepada guru, sekaligus mengajak untuk membedah bersama-sama. Bahkan beliau beberapa kali menginisiasi pelatihan internal yang sifatnya mengasah kemampuan berpikir analitis para guru, seperti pelatihan penulisan PTK (Penelitian Tindakan Kelas) dan workshop penyusunan modul ajar berbasis karakter siswa.

⁷¹ “Nurlela, Siti, "Wawancara", *Tenaga Pendidik*, 13 Februari 2025.”

⁷² “Nurlela, Siti, "Wawancara", *Tenaga Pendidik*, 13 Februari 2025.”

Dari hasil wawancara ini terlihat bahwa kepemimpinan kepala madrasah tidak hanya hadir sebagai pengarah kebijakan, tetapi juga sebagai pemantik intelektual yang memicu guru untuk berpikir lebih dalam, kreatif, dan rasional. Gaya kepemimpinan seperti inilah yang memperkuat transformasi pendidikan di madrasah, karena ia membentuk budaya berpikir kritis dan pemecahan masalah yang berorientasi pada kualitas.

d. Individual consideration

Perilaku *individual consideration* merupakan bentuk dari perilaku pemimpin transformasional dimana ia merenung, berfikir dan terus mengidentifikasi kebutuhan bawahannya, mengenali kemampuan bawahannya, mendelegasikan wewenangnya, memberikan perhatian dan penghargaan, membina, membimbing dan melatih para bawahan secara khusus dan pribadi agar mencapai sasaran organisasi, memberikan dukungan, membesarkan hati dan memberikan pengalaman-pengalaman tentang pengembangan karier para bawahan, dalam hal ini maka peneliti menanyakan kembali kepada informan 2 mengenai hal ini, di dapati bahwa:

“Saya sudah cukup lama mengajar di madrasah ini, dan saya bisa katakan bahwa kepala madrasah memiliki perhatian yang sangat besar terhadap setiap guru, termasuk saya. Beliau bukan tipe pemimpin yang hanya melihat dari sisi formalitas atau kinerja administratif saja, tapi benar-benar berusaha memahami kondisi personal kami, termasuk tantangan yang kami hadapi di kelas ataupun dalam kehidupan pribadi.”⁷³

Dapat disimpulkan bahwa kepala madrasah menunjukkan kepemimpinan empatik dengan memberikan perhatian holistik terhadap guru, tidak hanya pada aspek kinerja administratif, tetapi juga pada kondisi personal dan tantangan yang dihadapi. Pendekatan ini memperkuat hubungan interpersonal dan menciptakan lingkungan kerja yang suportif

⁷³ “Biyogo, Andri, "Wawancara", Wakil Kepala Kurikulum MTs Darussalam 01 Kepahiang, 12 Februari 2025.”

dan humanis. Kemudian informan 2 melanjutkan penjelasannya kembali dalam hal ini sebagaimana berikut:

“Contohnya, ketika saya pernah mengalami kendala kesehatan dan tidak bisa maksimal mengajar selama beberapa minggu, beliau datang langsung ke rumah untuk memberikan semangat dan menyampaikan bahwa saya tidak perlu khawatir. Beliau mengatur jadwal pengganti tanpa membuat saya merasa terbebani. Itu menjadi momen yang sangat berarti bagi saya rasanya seperti mendapat dukungan dari keluarga sendiri, bukan hanya atasan.”⁷⁴

Dapat disimpulkan bahwa kepala madrasah menunjukkan kepemimpinan humanis dan responsif dengan memberikan dukungan personal kepada guru yang menghadapi kendala, termasuk dalam situasi kesehatan. Tindakan empatik seperti kunjungan langsung dan pengaturan solusi tanpa tekanan menciptakan suasana kerja yang penuh kepedulian dan mempererat hubungan emosional antara pemimpin dan guru. Berdasarkan penjelasannya, informan 2 mendalami kembali informasi mengenai sikap kepala madrasah dalam hal penerapan kurikulum merdeka.

“Dalam pelaksanaan Kurikulum Merdeka, beliau sering memfasilitasi pelatihan yang disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing guru. Jadi, tidak ada pendekatan yang ‘sama rata’ beliau tahu siapa yang lebih mahir teknologi, siapa yang masih butuh pendampingan. Bahkan beliau mendelegasikan mentor dari guru yang lebih berpengalaman untuk membimbing yang masih baru. Beliau sangat peka terhadap perkembangan kami satu per satu.”⁷⁵

Dapat disimpulkan bahwa kepala madrasah menerapkan kepemimpinan yang adaptif dan personal dalam mendukung implementasi Kurikulum Merdeka. Dengan memfasilitasi pelatihan yang disesuaikan dengan kebutuhan individu guru serta menerapkan sistem mentoring internal, beliau menunjukkan kepekaan terhadap kemampuan dan perkembangan tiap guru, sehingga tercipta proses peningkatan kompetensi

⁷⁴ “Biyogo, Andri, "Wawancara", Wakil Kepala Kurikulum MTs Darussalam 01 Kepahiang, 12 Februari 2025.”

⁷⁵ “Biyogo, Andri, "Wawancara", Wakil Kepala Kurikulum MTs Darussalam 01 Kepahiang, 12 Februari 2025.”

yang efektif dan berkelanjutan. Untuk mencari informasi lebih mendalam, peneliti menanyakan kembali kepada Informan 3 dalam hal ini didapati bahwa:

“Sebagai guru di madrasah ini, saya sangat merasakan kepedulian kepala madrasah terhadap perkembangan saya. Saat pertama kali saya mengajar, beliau secara rutin menanyakan kabar, bahkan datang ke kelas untuk melihat langsung proses pembelajaran saya, bukan untuk menilai, tapi untuk memberi dukungan dan masukan yang membangun.”⁷⁶

Dapat disimpulkan bahwa Kepala madrasah menunjukkan kepemimpinan yang suportif dan partisipatif dengan secara aktif memantau dan mendampingi perkembangan guru baru. Kehadiran langsung di kelas dan pemberian masukan yang membangun mencerminkan komitmen beliau dalam menciptakan lingkungan pembelajaran yang suportif dan mendorong pertumbuhan profesional pendidik. Kemudian informan 3 menjelaskan kembali mengenai sikap kepala madrasah yang disesuaikan dengan kepemimpinan transformasional.

“Yang membuat saya kagum, beliau tidak pernah mempermalukan atau mengkritik secara terbuka. Kalau ada masukan, beliau sampaikan secara pribadi dengan sangat halus. Beliau lebih sering menggunakan kalimat seperti, ‘Mbak, mungkin bisa dicoba begini...’ atau ‘Coba deh, kalau pendekatannya seperti ini, kira-kira anak-anak lebih aktif nggak ya?’ Jadi saya merasa dituntun, bukan dihakimi.”⁷⁷

Dapat disimpulkan bahwa kepala madrasah menerapkan gaya komunikasi yang asertif dan empatik dalam memberikan masukan kepada guru. Pendekatan pribadi yang halus dan konstruktif menciptakan suasana bimbingan yang suportif, sehingga guru merasa dihargai dan termotivasi untuk berkembang tanpa merasa terintimidasi. Dalam hal ini informan 3 memaparkan kembali sikap kepala madrasah yang sesuai dengan kepemimpinan transformasional, sebagaimana berikut:

⁷⁶ “Nurlela, Siti, "Wawancara", Tenaga Pendidik, 13 Februari 2025.”

⁷⁷ “Nurlela, Siti, "Wawancara", Tenaga Pendidik, 13 Februari 2025.”

“Beliau juga mendorong saya untuk mengembangkan karier. Beliau pernah menyarankan saya ikut pelatihan guru madrasah inovatif dan bahkan mendukung pengurusan administrasinya sampai selesai. Bagi saya itu bentuk perhatian yang luar biasa. Tidak semua pemimpin mau menyisihkan waktu untuk benar-benar mendampingi secara personal seperti itu.”⁷⁸

Kedua informan menggambarkan kepala madrasah sebagai sosok pemimpin yang menjalankan prinsip *individual consideration* dengan konsisten dan nyata. Perhatiannya terhadap kebutuhan masing-masing individu di lingkungan madrasah mencerminkan kepemimpinan yang tidak hanya mengelola sistem, tapi juga membina manusia. Kepala madrasah tidak hanya mengenali kemampuan dan keterbatasan setiap guru, tetapi juga secara aktif memberikan dukungan emosional, bimbingan teknis, dan pengembangan karier yang disesuaikan. Beliau menciptakan hubungan yang hangat dan personal, serta mendorong terciptanya lingkungan kerja yang penuh empati, rasa aman, dan saling percaya.

Hal ini berdampak positif dalam pelaksanaan Kurikulum Merdeka Belajar, di mana guru merasa termotivasi dan terbantu untuk berinovasi sesuai kemampuan masing-masing. Perhatian individu yang diberikan kepala madrasah tidak hanya meningkatkan profesionalitas guru, tapi juga menciptakan ekosistem pendidikan yang lebih manusiawi dan berdaya saing. Dalam hal ini peneliti menanyakan kembali kepada informan 2 sikap kepemimpinan transformasional dalam pelaksanaan kurikulum merdeka, didapati bahwa:

“Misalnya saat awal penerapan Kurikulum Merdeka, banyak guru termasuk saya, bingung dengan perangkat ajar yang fleksibel dan pendekatan berbasis proyek. Beliau tidak memaksa semua guru untuk langsung menguasai. Sebaliknya, beliau menyusun kelompok-kelompok kecil berdasarkan kebutuhan dan kemampuan masing-masing. Saya yang kurang mahir teknologi dijadikan satu kelompok dengan guru lain yang sudah terbiasa dengan media digital, lalu diberi pendampingan intensif.”⁷⁹

⁷⁸ “Nurlela, Siti, "Wawancara", Tenaga Pendidik, 13 Februari 2025.”

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa kepala madrasah menunjukkan kepemimpinan yang inklusif dan diferensiatif dalam menghadapi tantangan implementasi Kurikulum Merdeka. Dengan membentuk kelompok berdasarkan kemampuan dan memberikan pendampingan intensif, beliau menciptakan strategi penguatan kapasitas guru yang adaptif, kolaboratif, dan berorientasi pada pemberdayaan individu. Kemudian informan 2 menjelaskan lebih mendalam, didapati bahwa:

“Beliau juga sering mendorong kami untuk mengikuti pelatihan atau webinar sesuai minat dan kebutuhan masing-masing. Saya pribadi pernah direkomendasikan mengikuti pelatihan tentang pembelajaran berdiferensiasi, padahal itu di luar madrasah. Tapi beliau tetap mendukung dan memfasilitasi izin keikutsertaan. Itu membuat saya merasa dihargai dan dipercaya untuk berkembang.”⁸⁰

Didapati kesimpulan dari narasi wawancara tersebut bahwa kepala madrasah menerapkan kepemimpinan yang mendukung pengembangan profesional berkelanjutan dengan mendorong guru mengikuti pelatihan sesuai minat dan kebutuhan individu. Dukungan konkret seperti pemberian izin dan rekomendasi menunjukkan penghargaan terhadap potensi guru serta kepercayaan terhadap inisiatif pengembangan diri. Untuk mendapatkan informasi mendalam peneliti menanyakan kembali kepada informan 3 mengenai sikap kepemimpinan transformasional dalam pelaksanaan kurikulum merdeka, didapati bahwa:

“Yang paling saya ingat, suatu hari saya menyampaikan kekhawatiran soal bagaimana menilai ketercapaian kompetensi dalam proyek P5. Beliau tidak hanya menjawab secara teknis, tapi mengundang saya untuk diskusi sambil makan siang di ruangannya. Di situ saya merasa sangat dihargai, didengar, dan dibimbing secara pribadi. Beliau memberi masukan, contoh konkret, dan juga cerita pengalaman beliau saat mengajar dulu.”⁸¹

⁷⁹ “Biyogo, Andri, "Wawancara", Wakil Kepala Kurikulum MTs Darussalam 01 Kepahiang, 12 Februari 2025.”

⁸⁰ “Biyogo, Andri, "Wawancara", Wakil Kepala Kurikulum MTs Darussalam 01 Kepahiang, 12 Februari 2025.”

⁸¹ “Nurlela, Siti, "Wawancara", Tenaga Pendidik, 13 Februari 2025.”

Peneliti menyimpulkan bahwa kepala madrasah menunjukkan kepemimpinan yang personal, suportif, dan solutif dalam membimbing guru menghadapi tantangan implementasi Kurikulum Merdeka. Melalui pendekatan informal namun bermakna, beliau menciptakan ruang diskusi yang nyaman, memberikan masukan konkret, serta berbagi pengalaman, sehingga guru merasa dihargai dan didampingi secara profesional maupun emosional. Kemudian informan 3 menjelaskan kembali lebih mendalam mengenai sikap kepemimpinan transformasional dalam hal *individual consideration* dalam pelaksanaan kurikulum merdeka, didapati bahwa:

“Kepala madrasah juga mengapresiasi hal-hal kecil. Suatu ketika, saya menginisiasi kegiatan mini proyek bersama siswa tentang kebersihan lingkungan sekolah. Meskipun itu kegiatan sederhana, beliau menyebutnya dalam rapat mingguan dan memberi ucapan terima kasih di depan guru lain. Itu membuat saya semakin semangat untuk berinovasi.” “Saya merasa tidak hanya bekerja sebagai bawahan, tapi benar-benar sedang dibentuk untuk tumbuh. Beliau seolah menjadi mentor, bukan hanya *atasan*.”⁸²

Berdasarkan paparan dari informan dapat peneliti simpulkan bahwa kepala madrasah menunjukkan kepemimpinan apresiatif dan transformatif dengan memberikan pengakuan terhadap inisiatif sederhana guru serta berperan sebagai mentor dalam proses pengembangan profesional. Pendekatan ini membangun motivasi intrinsik, mendorong inovasi, dan menciptakan relasi kepemimpinan yang mendidik serta memberdayakan.

2. Tantangan Dan Hambatan Yang Dihadapi Dalam Implementasi Gaya Kepemimpinan Transformasional.

Gaya kepemimpinan transformasional telah menjadi fokus utama dalam berbagai kajian manajerial karena kemampuannya mendorong perubahan positif, meningkatkan motivasi, serta membentuk budaya organisasi yang adaptif dan visioner. Namun, penerapan gaya kepemimpinan ini tidak selalu berjalan mulus. Dalam konteks praktis,

⁸² “Nurlela, Siti, "Wawancara", Tenaga Pendidik, 13 Februari 2025.”

berbagai tantangan dan hambatan sering kali muncul, baik yang bersifat internal seperti resistensi individu maupun eksternal seperti keterbatasan struktural organisasi. Untuk memahami lebih dalam dinamika tersebut, studi ini mengarahkan perhatian pada pengalaman nyata para pelaku organisasi melalui metode wawancara. Pendekatan ini diharapkan dapat memberikan gambaran empiris mengenai kendala-kendala yang dihadapi dalam upaya mengimplementasikan gaya kepemimpinan transformasional secara efektif di lingkungan kerja. Berdasarkan hasil wawancara dengan informan 3 didapati bahwa:

"Secara prinsip, kepala madrasah kami sudah menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional. Beliau sangat menginspirasi, memberikan semangat, dan mendorong kami untuk terus berkembang. Namun, dalam praktiknya, tentu tidak semudah yang dibayangkan. Salah satu tantangan terbesar adalah mengubah pola pikir guru-guru yang sudah nyaman dengan sistem sebelumnya."⁸³

Berdasarkan hasil wawancara, dapat disimpulkan bahwa kepala madrasah telah menerapkan gaya kepemimpinan transformasional yang ditandai dengan kemampuan menginspirasi, memotivasi, dan mendorong perkembangan individu dalam lingkungan kerja. Namun, implementasi gaya kepemimpinan ini menghadapi tantangan signifikan, khususnya dalam mengubah pola pikir guru yang cenderung stagnan dan telah terbiasa dengan sistem lama. Hal ini menunjukkan bahwa transformasi organisasi tidak hanya membutuhkan pemimpin visioner, tetapi juga strategi adaptif untuk menghadapi resistensi internal. Melanjutkan informasi, informan 2 menyampaikan kembali bahwa:

"Sebagian guru masih kesulitan untuk memahami esensi Kurikulum Merdeka, apalagi dengan pendekatan pembelajaran berdiferensiasi dan proyek penguatan profil pelajar Pancasila. Meskipun kepala madrasah sudah menyediakan pelatihan dan pembinaan, tidak semua guru langsung bisa menyesuaikan diri. Ada yang butuh waktu lebih lama, ada juga yang merasa terbebani."⁸⁴

⁸³ "Nurlela, Siti, "Wawancara", Tenaga Pendidik, 13 Februari 2025."

⁸⁴ "Biyogo, Andri, "Wawancara", Wakil Kepala Kurikulum MTs Darussalam 01 Kepahiang, 12 Februari 2025."

Berdasarkan narasi wawancara, dapat disimpulkan bahwa implementasi Kurikulum Merdeka di madrasah masih menghadapi hambatan, terutama dalam hal pemahaman guru terhadap konsep pembelajaran berdiferensiasi dan proyek penguatan profil pelajar Pancasila. Meskipun kepala madrasah telah menyediakan pelatihan dan pembinaan, proses adaptasi tidak berjalan merata. Sebagian guru memerlukan waktu lebih lama untuk menyesuaikan diri, sementara yang lain mengalami tekanan akibat tuntutan perubahan, yang mencerminkan perlunya pendekatan pendampingan yang lebih berkelanjutan dan kontekstual. Kemudian informan 2 melanjutkan tantangan lain yakni:

"Tantangan lainnya adalah waktu. Kepala madrasah berusaha hadir di semua lini, mulai dari supervisi, evaluasi, hingga pendampingan personal. Tapi dengan beban administrasi yang cukup tinggi, kadang tidak semua guru bisa ia dampingi secara intens. Ini membuat pelaksanaan gaya kepemimpinan transformasional belum sepenuhnya merata di setiap lini."⁸⁵

Dari narasi wawancara tersebut, dapat disimpulkan bahwa keterbatasan waktu menjadi salah satu kendala utama dalam penerapan kepemimpinan transformasional oleh kepala madrasah. Meskipun terdapat upaya untuk terlibat aktif dalam berbagai aspek kepemimpinan, seperti supervisi, evaluasi, dan pendampingan, beban administrasi yang tinggi membatasi intensitas interaksi dengan seluruh guru. Akibatnya, penerapan kepemimpinan transformasional belum dapat dirasakan secara merata di seluruh lini madrasah. Untuk mendapatkan informasi lebih lanjut peneliti menanyakan kembali kepada informan 2 didapati bahwa:

"Saya pribadi melihat kepala madrasah kami sebagai sosok yang visioner. Beliau punya semangat luar biasa dalam menggerakkan perubahan melalui Kurikulum Merdeka. Tapi ya, saya juga menyadari bahwa untuk membangun semangat yang sama di seluruh guru itu bukan hal mudah. Ada semacam resistensi yang muncul diam-diam."⁸⁶

⁸⁵ "Biyogo, Andri, "Wawancara", Wakil Kepala Kurikulum MTs Darussalam 01 Kepahiang, 12 Februari 2025."

⁸⁶ "Biyogo, Andri, "Wawancara", Wakil Kepala Kurikulum MTs Darussalam 01 Kepahiang, 12 Februari 2025."

Kemudian informan 2 melanjutkan kembali informasi lebih mendalam dalam hal tantangan lainnya:

"Kadang guru merasa diminta berubah terlalu cepat. Apalagi proyek-proyek P5 butuh kreativitas, koordinasi lintas mapel, dan waktu tambahan di luar jam mengajar. Beberapa guru merasa ini adalah beban, bukan peluang. Meskipun kepala madrasah mencoba menyemangati, tidak semua guru merespons dengan antusias."⁸⁷

Kemudian informan 2 melanjutkan kembali :

"Selain itu, sarana prasarana juga jadi hambatan. Kita diminta untuk melakukan pembelajaran yang aktif dan berbasis proyek, tapi keterbatasan fasilitas di madrasah membuat pelaksanaannya tidak ideal. Kepala madrasah sudah mencoba mencari solusi, bahkan sampai bermitra dengan pihak luar, tapi tetap saja ada keterbatasan yang harus kita hadapi."⁸⁸

Kedua informan menyampaikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memang sudah menjadi pendekatan yang dipilih oleh kepala madrasah dalam mendukung pelaksanaan Kurikulum Merdeka. Namun, implementasinya tidak lepas dari tantangan dan hambatan nyata di lapangan, seperti: 1) Pola pikir guru yang belum seragam dalam menerima perubahan. 2) Keterbatasan waktu dan tenaga kepala madrasah untuk mendampingi secara personal semua guru. 3) Keterbatasan fasilitas dan sarana penunjang kegiatan pembelajaran aktif dan berbasis proyek. 4) Tingkat kesiapan guru yang beragam, dari segi kemampuan digital, manajemen kelas, hingga pemahaman kurikulum baru. 5) Beban administrasi tambahan yang dirasakan oleh guru dan kepala madrasah.

Meskipun kepala madrasah telah menunjukkan karakteristik gaya kepemimpinan transformasional menginspirasi, memberi motivasi, serta mendorong inovasi tetapi tantangan implementatif tetap menjadi pekerjaan rumah bersama. Kepemimpinan transformasional membutuhkan kolaborasi kuat, dukungan sistemik, dan kesiapan seluruh komponen pendidikan. Gaya

⁸⁷ "Biyogo, Andri, "Wawancara", Wakil Kepala Kurikulum MTs Darussalam 01 Kepahiang, 12 Februari 2025."

⁸⁸ "Biyogo, Andri, "Wawancara", Wakil Kepala Kurikulum MTs Darussalam 01 Kepahiang, 12 Februari 2025."

kepemimpinan ini bukan hanya soal kemampuan pemimpin memberi arah, tapi juga soal bagaimana membangun lingkungan yang siap berubah, sabar dalam proses, dan mampu melihat hambatan sebagai peluang untuk tumbuh bersama. Untuk mendalami kembali peneliti pun membahas sebagian visi dan misi dan lapangan, berdasarkan informan 2 didapati bahwa:

"Satu hal yang tidak bisa kita abaikan adalah bahwa transformasi itu butuh waktu dan kesabaran. Kepala madrasah memang memiliki visi dan strategi yang kuat. Beliau mencoba memberi ruang seluas-luasnya kepada guru untuk berkembang, tapi sayangnya, ada gap antara ekspektasi pimpinan dan kesiapan di lapangan."⁸⁹

Dari narasi wawancara tersebut, dapat disimpulkan bahwa proses transformasi pendidikan memerlukan waktu, kesabaran, dan keselarasan antara visi kepemimpinan dan kondisi faktual di lapangan. Meskipun kepala madrasah telah menunjukkan visi yang jelas serta memberikan ruang bagi pengembangan guru, masih terdapat kesenjangan antara ekspektasi pimpinan dan tingkat kesiapan guru dalam mengimplementasikan perubahan, yang menjadi tantangan dalam mewujudkan transformasi yang efektif dan berkelanjutan. Kemudian peneliti mengulik kembali lebih mendalam mengenai hal ini, lanjut informan 2:

"Misalnya, dalam penerapan pembelajaran berbasis proyek, guru-guru kami awalnya merasa 'dibiarkan' karena diberi kebebasan penuh. Padahal niat kepala madrasah adalah memberi kepercayaan. Di sinilah kami sadari, bahwa kebebasan tanpa pendampingan intens bisa menimbulkan kebingungan. Dan ini membuat proses pembelajaran kadang tidak berjalan optimal."⁹⁰

Berdasarkan narasi wawancara, dapat disimpulkan bahwa pemberian kebebasan kepada guru dalam penerapan pembelajaran berbasis proyek, meskipun dimaksudkan sebagai bentuk kepercayaan dari kepala madrasah, justru menimbulkan kebingungan akibat minimnya pendampingan intensif. Hal ini menunjukkan bahwa otonomi dalam proses pembelajaran perlu

⁸⁹ "Biyogo, Andri, "Wawancara", Wakil Kepala Kurikulum MTs Darussalam 01 Kepahiang, 12 Februari 2025."

⁹⁰ "Biyogo, Andri, "Wawancara", Wakil Kepala Kurikulum MTs Darussalam 01 Kepahiang, 12 Februari 2025."

diimbangi dengan bimbingan yang memadai agar pelaksanaan kebijakan berjalan optimal dan sesuai dengan tujuan transformasi pendidikan. Kemudian peneliti mengulik kembali lebih mendalam mengenai hal ini, lanjut informan 2:

"Beliau memang mencoba hadir melalui supervisi dan refleksi rutin, tapi seperti yang saya bilang tadi, waktu beliau terbatas. Belum lagi jika ada kegiatan eksternal dari kementerian atau dinas, maka perhatian beliau terpecah. Ini adalah dilema klasik dari gaya kepemimpinan yang mendelegasikan namun juga dituntut tetap mengontrol."⁹¹

Dari narasi wawancara tersebut, dapat disimpulkan bahwa keterbatasan waktu dan beban tugas eksternal menjadi kendala dalam konsistensi penerapan supervisi dan refleksi oleh kepala madrasah. Meskipun terdapat upaya hadir melalui mekanisme kepemimpinan partisipatif, dilema muncul antara kebutuhan untuk mendelegasikan tanggung jawab dan tuntutan untuk tetap menjaga kontrol. Hal ini mencerminkan tantangan inheren dalam menyeimbangkan peran strategis dan operasional dalam gaya kepemimpinan transformasional. Kemudian peneliti menanyakan kembali kepada informan 3 membahas bagian visi dan misi dan lapangan, berdasarkan informan 3 didapati bahwa:

"Salah satu hambatan yang paling terasa di level guru adalah tekanan emosional yang tidak selalu terlihat. Saat kepala madrasah menyampaikan visi dengan penuh semangat, guru-guru kadang terdiam, bukan karena tidak setuju, tapi karena takut tidak mampu memenuhi ekspektasi tersebut."⁹²

Berdasarkan narasi wawancara, dapat disimpulkan bahwa hambatan emosional menjadi aspek penting yang memengaruhi respons guru terhadap visi transformasional kepala madrasah. Meskipun visi tersebut disampaikan dengan semangat, sebagian guru mengalami tekanan psikologis yang

⁹¹ "Biyogo, Andri, "Wawancara", Wakil Kepala Kurikulum MTs Darussalam 01 Kepahiang, 12 Februari 2025."

⁹² "Nurlela, Siti, "Wawancara", Tenaga Pendidik, 13 Februari 2025."

tersembunyi, ditandai dengan kekhawatiran terhadap ketidakmampuan memenuhi ekspektasi. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan kepemimpinan transformasional memerlukan sensitivitas terhadap kondisi emosional guru serta dukungan yang memberdayakan. Kemudian peneliti mengulik kembali lebih mendalam mengenai hal ini, lanjut informan 3:

"Saya sempat diskusi dengan beberapa rekan. Mereka bilang, 'kami kagum dengan semangat kepala madrasah, tapi kami belum tentu bisa mengikuti langkahnya.' Jadi kadang semangat pemimpin justru membuat guru merasa tertinggal, bukan termotivasi. Ini paradoks yang tidak mudah disadari."⁹³

Kemudian peneliti mengulik kembali lebih mendalam mengenai hal ini, lanjut informan 2:

"Tantangan lainnya adalah ketimpangan kompetensi antar guru. Dalam satu tim, ada guru yang cepat tanggap terhadap perubahan, tapi ada juga yang masih gagap teknologi atau tidak familiar dengan pendekatan pembelajaran aktif. Akibatnya, beban kerja tidak merata, dan muncul friksi kecil antar guru."⁹⁴

kedua informan menggambarkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan kepala madrasah sejatinya memberikan energi positif: visi besar, semangat perubahan, dan dukungan moral. Namun realita implementasi seringkali tidak ideal karena: 1) Kesenjangan antara visi dan kondisi aktual SDM. 2) Persepsi 'tertinggal' yang dirasakan guru terhadap semangat pemimpin. 3) Beban emosional karena merasa tidak mampu memenuhi ekspektasi. 4) Ketidakseimbangan dalam tim, dari segi adaptasi perubahan. 5) Minimnya waktu dan ruang reflektif bersama secara berkala.

Gaya kepemimpinan transformasional dalam pelaksanaan Kurikulum Merdeka Belajar di madrasah telah membawa harapan dan arah perubahan yang jelas. Namun, tantangan implementasi tetap harus disadari dan diatasi

⁹³ "Nurlela, Siti, "Wawancara", Tenaga Pendidik, 13 Februari 2025."

⁹⁴ "Biyogo, Andri, "Wawancara", Wakil Kepala Kurikulum MTs Darussalam 01 Kepahiang, 12 Februari 2025."

bersama. Dibutuhkan: 1) Kolaborasi lintas fungsi dalam manajemen sekolah. 2) Kesadaran emosional untuk memahami kesiapan dan keterbatasan guru. 3) Strategi jangka panjang dalam pelatihan, mentoring, dan penguatan komunitas belajar guru. 4) Fasilitas dan dukungan struktural agar ide-ide besar kepala madrasah bisa diwujudkan dalam tindakan nyata yang berkelanjutan. Dengan pemimpin yang visioner dan tim yang terbuka untuk tumbuh, gaya kepemimpinan transformasional akan lebih dari sekadar gaya tetapi menjadi kultur pembelajaran yang hidup dan terus berkembang.

3. Dampak Penerapan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kesiapan Dan Kinerja Guru Dalam Melaksanakan Kurikulum Merdeka Belajar.

Penerapan Kurikulum Merdeka Belajar memerlukan kesiapan dan adaptasi yang tinggi dari para guru, dengan dukungan gaya kepemimpinan yang tepat. Gaya kepemimpinan transformasional, yang fokus pada pemberdayaan dan motivasi, diyakini dapat mempengaruhi kesiapan serta kinerja guru dalam melaksanakan kurikulum tersebut. Namun, untuk memahami sejauh mana pengaruhnya, penting dilakukan kajian empiris melalui wawancara dengan para guru dan pemimpin pendidikan. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi dampak penerapan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kesiapan dan kinerja guru dalam implementasi Kurikulum Merdeka Belajar. Peneliti menanyakan kepada informan 2 didapati bahwa:

"Sejak kepala madrasah kami menerapkan gaya kepemimpinan transformasional, saya pribadi merasakan perubahan besar dalam cara saya mengajar maupun memandang peran saya sebagai guru. Beliau tidak hanya memberi instruksi, tapi juga menginspirasi. Saat beliau berbicara dalam rapat, kami merasa bahwa perubahan itu bukan sekadar beban, tapi kesempatan untuk berkembang."⁹⁵

Berdasarkan narasi wawancara, dapat disimpulkan bahwa penerapan gaya kepemimpinan transformasional oleh kepala madrasah berdampak

⁹⁵ "Biyogo, Andri, "Wawancara", Wakil Kepala Kurikulum MTs Darussalam 01 Kepahiang, 12 Februari 2025."

positif terhadap perubahan pola pikir dan praktik mengajar guru. Kepemimpinan yang inspiratif tidak hanya mendorong kepatuhan terhadap arahan, tetapi juga membangkitkan motivasi intrinsik guru untuk melihat perubahan sebagai peluang pengembangan diri, bukan sekadar beban tugas. Kemudian peneliti mengulik kembali lebih mendalam mengenai hal ini, lanjut informan 2:

"Yang paling saya rasakan adalah beliau selalu menekankan pentingnya pembelajaran yang berpusat pada siswa. Itu membuat saya lebih reflektif saya mulai bertanya dalam hati, 'Apakah saya sudah benar-benar memahami kebutuhan murid saya?' Dan dari situ, saya jadi lebih semangat menggali ide-ide kreatif."⁹⁶

Berdasarkan narasi wawancara, dapat disimpulkan bahwa penekanan kepala madrasah terhadap pembelajaran yang berpusat pada siswa mendorong guru untuk lebih reflektif dan responsif terhadap kebutuhan peserta didik. Pendekatan tersebut tidak hanya meningkatkan kesadaran pedagogis, tetapi juga memicu semangat guru untuk mengembangkan ide-ide kreatif dalam proses pembelajaran, yang merupakan indikator keberhasilan kepemimpinan transformasional dalam mendorong perubahan mindset dan praktik mengajar. Kemudian peneliti mengulik kembali lebih mendalam mengenai hal ini, lanjut informan 2:

"Dampak kepemimpinan transformasional itu terasa bukan hanya pada peningkatan kompetensi guru, tapi juga pada mentalitas dan budaya kerja. Kepala madrasah kami secara konsisten membangun suasana kerja yang terbuka, penuh dialog, dan tidak menghakimi. Ketika guru merasa dihargai, otomatis mereka lebih semangat mengembangkan diri. Saya sendiri, meski bukan guru muda, jadi lebih semangat belajar kembali tentang strategi pembelajaran berbasis proyek."⁹⁷

Berdasarkan narasi wawancara, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional kepala madrasah berdampak luas tidak

⁹⁶ "Biyogo, Andri, "Wawancara", Wakil Kepala Kurikulum MTs Darussalam 01 Kepahiang, 12 Februari 2025."

⁹⁷ "Biyogo, Andri, "Wawancara", Wakil Kepala Kurikulum MTs Darussalam 01 Kepahiang, 12 Februari 2025."

hanya pada peningkatan kompetensi profesional guru, tetapi juga pada pembentukan mentalitas positif dan budaya kerja kolaboratif. Melalui pendekatan yang terbuka, dialogis, dan suportif, kepala madrasah berhasil menciptakan lingkungan yang mendorong guru untuk merasa dihargai dan termotivasi dalam mengembangkan diri, termasuk dalam mengadopsi strategi pembelajaran inovatif seperti pembelajaran berbasis proyek. Kemudian peneliti mengulik kembali lebih mendalam mengenai hal ini, lanjut informan 2:

“Kesiapan guru dalam menerapkan Kurikulum Merdeka sebenarnya tidak hanya soal pemahaman konsep, tapi juga keberanian mencoba dan kreativitas. Nah, kepala madrasah yang kami miliki selalu memberikan dorongan moral, bahkan ketika guru merasa gagal dalam mengimplementasikan sesuatu. Beliau tidak langsung menyalahkan, tapi mengajak refleksi bersama. Itu membentuk kultur pembelajaran yang sehat antar sesama guru.”⁹⁸

Berdasarkan narasi wawancara, dapat disimpulkan bahwa kesiapan guru dalam menerapkan Kurikulum Merdeka bergantung tidak hanya pada pemahaman konsep, tetapi juga pada keberanian dan kreativitas dalam praktik. Kepemimpinan kepala madrasah yang suportif dan reflektif memainkan peran penting dalam membangun kultur pembelajaran yang sehat. Dengan memberikan dorongan moral dan ruang untuk evaluasi bersama, kepala madrasah berhasil menciptakan lingkungan yang aman untuk belajar dari kegagalan dan mendorong kolaborasi antarguru. Kemudian peneliti mengulik kembali lebih mendalam mengenai hal ini, lanjut informan 3:

"Gaya kepemimpinan kepala madrasah yang suportif sangat berpengaruh terhadap kesiapan kami dalam menghadapi Kurikulum Merdeka. Saya bukan orang yang mudah beradaptasi dengan perubahan kurikulum, tapi ketika pemimpin saya terus memberi semangat, membimbing, bahkan kadang mengajak diskusi secara pribadi itu membuat saya merasa dihargai dan mau belajar lebih.”⁹⁹

⁹⁸ “Biyogo, Andri, "Wawancara", Wakil Kepala Kurikulum MTs Darussalam 01 Kepahiang, 12 Februari 2025.”

⁹⁹ “Nurlela, Siti, "Wawancara", Tenaga Pendidik, 13 Februari 2025.”

Berdasarkan narasi wawancara, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan suportif kepala madrasah memiliki peran krusial dalam meningkatkan kesiapan guru menghadapi implementasi Kurikulum Merdeka. Dukungan emosional, bimbingan personal, dan pendekatan komunikatif yang diterapkan oleh pemimpin menciptakan rasa dihargai pada diri guru, sehingga mendorong kemauan untuk beradaptasi dan belajar, meskipun menghadapi tantangan perubahan. Kemudian peneliti mengulik kembali lebih mendalam mengenai hal ini, lanjut informan 3:

"Salah satu dampak paling nyata adalah meningkatnya kepercayaan diri guru. Kami diberikan ruang untuk bereksperimen, melakukan pendekatan baru, bahkan ketika gagal pun kami tidak langsung disalahkan. Kepala madrasah selalu bilang, 'Kita belajar dari proses.' Itu membuat kami tidak takut mencoba."¹⁰⁰

Berdasarkan narasi wawancara, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional kepala madrasah berdampak positif terhadap peningkatan kepercayaan diri guru. Melalui pemberian ruang untuk bereksperimen dan pendekatan yang toleran terhadap kegagalan, kepala madrasah berhasil membangun iklim kerja yang mendukung inovasi dan pembelajaran berkelanjutan. Hal ini mendorong guru untuk lebih berani mencoba metode baru tanpa rasa takut disalahkan. Kemudian peneliti mengulik kembali lebih mendalam mengenai hal ini, lanjut informan 3:

Saya sudah mengalami beberapa perubahan kurikulum. Dari KTSP ke K13, dan kini Kurikulum Merdeka. Tapi, baru kali ini saya merasa begitu siap dan percaya diri dalam menghadapi transisi kurikulum. Salah satu faktornya adalah karena kepala madrasah kami punya cara memimpin yang sangat berbeda. Beliau tidak hanya memberi arahan, tapi mengajak kami berpikir, memberi semangat, dan bahkan ikut turun ke kelas saat kami uji coba metode baru. Itu sangat berarti buat kami."¹⁰¹

Berdasarkan narasi wawancara, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan partisipatif dan inspiratif kepala madrasah berkontribusi signifikan terhadap kesiapan dan kepercayaan diri guru dalam menghadapi

¹⁰⁰ "Nurlela, Siti,"Wawancara",Tenaga Pendidik, 13 Februari 2025."

¹⁰¹ "Nurlela, Siti,"Wawancara",Tenaga Pendidik, 13 Februari 2025."

transisi Kurikulum Merdeka. Tidak hanya memberikan arahan, kepala madrasah juga terlibat langsung dalam proses implementasi, mendorong dialog reflektif, serta memberikan dukungan moral dan praktis. Pendekatan ini menciptakan rasa keterlibatan dan penguatan kapasitas guru secara holistik. Kemudian peneliti mengulik kembali lebih mendalam mengenai hal ini, lanjut informan 3:

“Awalnya kami merasa asing dengan istilah P5, asesmen diagnostik, dan pembelajaran berdiferensiasi. Tapi ketika kepala madrasah menjelaskan dengan sabar, membagi tugas sesuai kemampuan guru, dan mendorong kami saling mendampingi, proses adaptasi terasa lebih ringan. Bahkan guru-guru senior yang sebelumnya agak kaku mulai terbuka untuk belajar teknologi dan metode baru.”¹⁰²

Dari narasi para informan, terlihat jelas bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki dampak signifikan terhadap kesiapan dan kinerja guru, yaitu: 1) Meningkatkan motivasi dan kesadaran diri guru terhadap perubahan kurikulum. 2) Mendorong guru untuk lebih reflektif dan inovatif dalam proses pembelajaran. 3) Menumbuhkan rasa memiliki terhadap visi madrasah dan arah perubahan. 4) Meningkatkan keberanian guru untuk mencoba hal baru, meskipun belum sepenuhnya sempurna. 5) Membangun lingkungan kerja yang kolaboratif dan suportif. Kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh kepala madrasah tidak hanya menciptakan perubahan struktural dalam pelaksanaan Kurikulum Merdeka, tetapi juga menyentuh aspek mentalitas dan kultur kerja para guru. Ketika pemimpin hadir sebagai inspirator dan pendamping, guru merasa lebih siap, lebih percaya diri, dan lebih bersedia berkembang demi menciptakan pembelajaran yang bermakna bagi peserta didik.

Kemudian Dari percakapan dua informan tersebut, dapat disimpulkan beberapa dampak utama penerapan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kesiapan dan kinerja guru: 1) Peningkatan Rasa Percaya Diri Guru Guru merasa didukung secara emosional dan profesional, sehingga lebih percaya diri menghadapi perubahan kurikulum. 2) Terciptanya Lingkungan

¹⁰² “Nurlela, Siti, "Wawancara", Tenaga Pendidik, 13 Februari 2025.”

Kerja yang Inklusif dan Kolaboratif tidak ada jarak antara pimpinan dan guru, semua ide didengar dan dipertimbangkan, menciptakan rasa kepemilikan bersama. 3) Tumbuhnya Inovasi dalam Praktik Pembelajaran Guru terdorong untuk mencoba pendekatan baru tanpa rasa takut gagal, karena adanya ruang aman untuk eksplorasi. 4) Terbangunnya Budaya Refleksi dan Perbaikan Berkelanjutan Kegagalan bukan dilihat sebagai kesalahan, tetapi sebagai bahan refleksi bersama yang terus meningkatkan kualitas pembelajaran. 5) Peningkatan Partisipasi Guru dalam Kegiatan Pengembangan Profesional Guru lebih aktif mengikuti pelatihan, membuat modul ajar, dan terlibat dalam kegiatan penguatan kurikulum.

Kepemimpinan transformasional yang diterapkan kepala madrasah telah menjadi katalisator dalam menyiapkan guru menghadapi tuntutan Kurikulum Merdeka. Tidak hanya berdampak pada teknis pembelajaran, tetapi juga membentuk kultur kerja yang sehat, suportif, dan inovatif. Ketika seorang pemimpin hadir tidak hanya sebagai pengarah, tapi juga sebagai pembimbing, pemberi semangat, dan pendengar yang baik, maka perubahan sebesar apapun akan terasa lebih ringan, bermakna, dan mampu menggerakkan seluruh elemen madrasah menuju arah yang lebih baik.

C. Pembahasan Penelitian

1. Implementasi Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah Dalam Mendukung Pelaksanaan Kurikulum Merdeka Belajar Di MTs 01 Darussalam Kepahiang.

a. Idealized Influence

Pendidikan merupakan fondasi utama dalam pembangunan sumber daya manusia yang unggul dan berdaya saing. Di tengah dinamika global dan kemajuan teknologi informasi, sistem pendidikan Indonesia terus mengalami pembaruan demi menciptakan generasi

yang adaptif, kreatif, dan berkarakter. Salah satu bentuk pembaruan tersebut adalah penerapan *Kurikulum Merdeka Belajar*, yang menekankan pada kemandirian peserta didik dalam proses pembelajaran, penguatan karakter, serta pembelajaran yang kontekstual dan menyenangkan.¹⁰³

Keberhasilan implementasi Kurikulum Merdeka Belajar tidak hanya bergantung pada kesiapan sarana dan prasarana, tetapi juga pada kualitas kepemimpinan kepala satuan pendidikan. Dalam hal ini, gaya kepemimpinan transformasional menjadi salah satu pendekatan yang diyakini mampu mendorong perubahan positif di lingkungan sekolah atau madrasah. Kepemimpinan transformasional berfokus pada pemberdayaan guru, peningkatan motivasi, serta penciptaan visi dan semangat kolektif untuk mencapai tujuan bersama.¹⁰⁴

Madrasah Tsanawiyah (MTs) 01 Darussalam Kepahiang sebagai salah satu lembaga pendidikan di bawah naungan Kementerian Agama turut mengambil peran aktif dalam mengimplementasikan Kurikulum Merdeka Belajar. Peran kepala madrasah sebagai pemimpin transformasional menjadi krusial dalam mengarahkan, membimbing, dan mendukung seluruh komponen madrasah dalam menjalankan kurikulum tersebut secara optimal.

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji bagaimana implementasi gaya kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam mendukung pelaksanaan Kurikulum Merdeka Belajar di MTs 01 Darussalam Kepahiang. Dengan pendekatan ini, diharapkan dapat memberikan gambaran yang komprehensif mengenai peran strategis

¹⁰³ Ria Putranti Arwitaningsih dkk., “Konsep dan implementasi kurikulum merdeka pada ranah rumpun mata pelajaran pendidikan Islam di Sekolah Dasar Islam Terpadu Al Hadi Mojolaban Sukoharjo,” *MODELING: Jurnal Program Studi PGMI* 10, no. 2 (2023): 450–68.

¹⁰⁴ Wingsi Anggila, “persepsi guru bidang studi ips dalam pelaksanaan kurikulum merdeka belajar di SMP negeri sekecamatan tanjung kemuning kabupaten kaur” (PhD Thesis, UIN Fatmawati Sukarno Bengkulu, 2022), <http://repository.iainbengkulu.ac.id/10101/>.

kepemimpinan dalam mewujudkan transformasi pendidikan yang berkelanjutan. Indikator pertama dalam implementasi gaya kepemimpinan transformasional kepala madrasah adalah *Idealized Influence*.¹⁰⁵ Berdasarkan hasil wawancara dengan informan 1 didapati penjelasan bahwa kepemimpinan transformasional menjadi landasan utama dalam praktik yang dijalankan oleh Kepala Madrasah, khususnya melalui konsep *role modeling*. Bass & Avolio menjelaskan bahwa dimensi *idealized influence* dalam kepemimpinan transformasional menekankan kemampuan pemimpin menjadi teladan melalui integritas, kewibawaan, dan konsistensi nilai.¹⁰⁶ Hal ini selaras dengan upaya Kepala Madrasah dalam menginternalisasi nilai-nilai kharismatik dan etis, yang kemudian diwujudkan dalam kebijakan kurikulum seperti pengadopsian Kurikulum Merdeka. Bass menegaskan bahwa kepercayaan dan rasa hormat muncul ketika perilaku pemimpin selaras dengan visi organisasi, dan hal ini tercermin ketika seluruh *stakeholders* memandang Kepala Madrasah sebagai figur inspiratif yang kredibel dalam memajukan madrasah.¹⁰⁷

Pada aspek partisipasi, pendekatan dialog multidimensi yang diterapkan melalui *focus group discussion* (FGD) dan forum kolaboratif menunjukkan keselarasan dengan teori kepemimpinan partisipatif. Lewin dan Likert menyatakan bahwa partisipasi aktif anggota organisasi dalam pengambilan keputusan meningkatkan komitmen dan efektivitas implementasi kebijakan. Dalam konteks ini, Kepala Madrasah tidak hanya mengadopsi kebijakan kurikulum secara *top-down*, tetapi melibatkan tenaga pendidik dalam FGD dan rapat

¹⁰⁵ Ahmad Bahtiar Rifai, "Implementasi Kepemimpinan Transformasional Terhadap Produktivitas Dan Efektivitas Madrasah (Studi Komparatif Di Man 1 Tangerang Dan Man 2 Tangerang)," *Jurnal Inovasi Penelitian* 3, no. 3 (2022): 5157–68.

¹⁰⁶ Nani Zahrotul Mufidah dan Mustika Syafi'aturrosyidah, "Dimensi Kepemimpinan Transformatif," *Maana: Jurnal Pendidikan Islam Anak Usia Dini* 2, no. 1 (2023): 14–33.

¹⁰⁷ Bakhtiar Bakhtiar, "Kategori Kepemimpinan Transformational," *At-Ta'dib: Jurnal Ilmiah Prodi Pendidikan Agama Islam*, 2019, 38–47.

kerja untuk membangun konsensus kolektif. Proses ini tidak hanya mengurangi resistensi, tetapi juga memastikan keberlanjutan program melalui keterlibatan langsung para guru dan staf.¹⁰⁸

Komunikasi *bottom-up* yang dioptimalkan dalam penyelesaian masalah memperkuat teori komunikasi organisasional Hoy & Miskel. Mereka menjelaskan bahwa aliran informasi dari tingkat operasional ke manajerial menghasilkan keputusan yang inklusif dan kontekstual. Contoh nyata terlihat ketika masukan guru dan staf dalam forum rapat kerja dijadikan dasar penyesuaian kurikulum sesuai kebutuhan siswa dan kapasitas madrasah. Mekanisme ini tidak hanya memperkuat rasa kepemilikan (*ownership*) *stakeholders*, tetapi juga menciptakan solusi operasional yang realistis dan berkelanjutan.¹⁰⁹

Integritas dan kepemimpinan etis menjadi pilar pendukung yang tidak terpisahkan. Brown & Trevino mendefinisikan kepemimpinan etis sebagai kemampuan mengarahkan pengikut melalui nilai keadilan, tanggung jawab, dan kejujuran. Kepala Madrasah mengejawantahkan hal ini dengan menjadikan forum diskusi sebagai ruang terbuka untuk evaluasi konstruktif, tanpa dominasi kekuasaan. Dengan demikian, tercipta lingkungan kerja yang transparan, menghargai kritik, dan mendorong inovasi. Sintesis antara keteladanan nilai, partisipasi aktif, komunikasi inklusif, dan integritas etis ini membentuk ekosistem madrasah yang kolaboratif, sesuai dengan teori perubahan pendidikan Fullan yang menekankan kohesivitas tim dan pengelolaan dinamika organisasi sebagai kunci keberhasilan transformasi kurikulum.¹¹⁰

¹⁰⁸ Arrohman Alwan Aziz, Muhamad Faizin, dan Ilham Fahmi, "Strategik peningkatan mutu pada lembaga pendidikan Islam," *Indonesian Research Journal on Education* 4, no. 2 (2024): 101–7.

¹⁰⁹ Aziz, Faizin, dan Fahmi.

¹¹⁰ Yusril Ihza Saputra, "Peran Kepemimpinan Etis dalam Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia," *JIIIP-Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan* 8, no. 2 (2025): 1690–97.

Dengan menggabungkan prinsip kepemimpinan transformasional, partisipatif, dan etis, Kepala Madrasah tidak hanya mengadopsi teori kepemimpinan modern, tetapi juga mengkontekstualisasikannya dalam budaya madrasah. Pendekatan holistik ini menjadi bukti nyata bahwa keberhasilan inovasi pendidikan bergantung pada kapasitas pemimpin dalam membangun sinergi, kepercayaan, dan komitmen bersama seluruh *stakeholders*.

Transformasional Bass & Avolio yang menekankan kemampuan pemimpin menciptakan dampak holistik melalui keteladanan (*role modeling*) dan internalisasi nilai-nilai institusional. Sebagai role model, kepala madrasah tidak hanya menginspirasi melalui pencapaian akademik, tetapi juga membangun kredibilitas melalui konsistensi integritas dan dedikasi pada visi kelembagaan.¹¹¹ Hal ini memperkuat teori Bass bahwa pemimpin transformasional efektif ketika nilai-nilai yang dipegang terinternalisasi dalam kebijakan, praktik, dan interaksi sehari-hari.¹¹² Strategi kolaboratif, kepala madrasah tidak hanya berperan di level kebijakan (*policy level*), tetapi juga turun ke level operasional melalui pendampingan guru, penyelarasan kurikulum dengan visi madrasah, dan pengawasan sistematis. Pendekatan ini mencerminkan teori Hallinger tentang pentingnya pemimpin pendidikan dalam mengkoordinasikan sumber daya, mengembangkan kapasitas guru, dan memastikan keselarasan antara kebijakan dengan praktik pembelajaran. Pelatihan terstruktur yang diinisiasi kepala madrasah juga sejalan dengan konsep *capacity building* Fullan di mana penguatan kompetensi guru menjadi kunci keberhasilan inovasi kurikulum.¹¹³

¹¹¹ Iwa Kuswaeri, "Kontribusi Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Terhadap Motivasi Kerja Guru SMP Kabupaten Sumedang," *Tanzhim* 1, no. 01 (2016): 1–12.

¹¹² Haditsa Qurani Nurhakim dkk., "PERAN PAGUYUBAN ORANG TUA SISWA DALAM MENINGKATKAN MANAJEMEN BERBASIS KOLABORASI DI MADRASAH IBTIDAIYAH," *Islamic Management: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 7, no. 001 (2024): 233–46.

Partisipasi aktif kepala madrasah dalam membangun kesadaran kolektif (*collective awareness*) dan komitmen bersama (*shared commitment*) merefleksikan teori komunikasi organisasional Hoy & Miskel dan kepemimpinan etis Brown & Trevino Melalui dialog kolaboratif, kepala madrasah menciptakan ruang inklusif bagi sivitas akademik untuk berkontribusi dalam pengambilan keputusan, sehingga kebijakan tidak dipandang sebagai instruksi hierarkis, tetapi sebagai hasil sinergi multidimensi.¹¹⁴ Proses ini mengakomodasi prinsip *bottom-up communication* Hoy & Miskel, di mana masukan dari tingkat operasional (guru/staf) diintegrasikan ke dalam strategi makro. Di sisi lain, komitmen etis kepala madrasah dalam menjaga transparansi dan akuntabilitas selama implementasi kurikulum memperkuat teori Brown & Trevino bahwa kepemimpinan etis menciptakan kultur kepercayaan (*trust*), yang menjadi fondasi keberlanjutan program pendidikan.¹¹⁵

Dari perspektif teori perubahan pendidikan Fullan keberhasilan kepala madrasah dalam mengakselerasi adopsi Kurikulum Merdeka tidak hanya bergantung pada kompetensi teknis, tetapi juga pada kemampuan membangun kohesivitas sistemik. Dengan menggabungkan peran sebagai policy maker, mentor, dan supervisor, kepala madrasah memastikan bahwa inovasi kurikulum tidak sekadar bersifat prosedural, tetapi tertanam dalam praktik kultural madrasah. Hal ini selaras dengan argumen Fullan bahwa perubahan pendidikan berkelanjutan memerlukan pemimpin yang mampu menjembatani

¹¹³ Ribut Purwaningrum, Adi Dewantoro, dan Agus Tri Susilo, "Capacity Building dalam Dunia Pendidikan sebagai Upaya Penguatan Kolaborasi Antar-Unsur: Systematic Literature Review," *DWIJA CENDEKIA: Jurnal Riset Pedagogik* 7, no. 3 (2023), <https://jurnal.uns.ac.id/jdc/article/view/79250>.

¹¹⁴ Meilinda Ade Prastiwi dan Agus Widodo, "Peran kepemimpinan kepala madrasah di era 5.0, pendidikan dan teknologi, pada kompetensi 21st century," *PRIMER: Jurnal Ilmiah Multidisiplin* 1, no. 5 (2023): 536–44.

¹¹⁵ Hani Handoko dan Fandy Tjiptono, "Kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan," *Journal of Indonesian Economy and Business (JIEB)* 11, no. 1 (1996), <https://journal.ugm.ac.id/jieb/article/view/39978>.

celah antara kebijakan, pelaksanaan, dan evaluasi melalui pendekatan kolaboratif dan berorientasi pada tujuan jangka panjang.

Kemudian kepemimpinan kepala madrasah yang dijelaskan dalam wawancara menonjolkan kapasitasnya sebagai teladan integratif yang mengintegrasikan ketegasan, kedisiplinan, dan keterbukaan dalam pengambilan keputusan. Kemampuan ini selaras dengan konsep kepemimpinan eksemplar menurut Kouzes & Posner, di mana pemimpin diharapkan menjadi model perilaku yang menginspirasi melalui konsistensi antara nilai, ucapan, dan tindakan.¹¹⁶ Sebagai *role model*, kepala madrasah tidak hanya menetapkan standar tinggi bagi diri sendiri, tetapi juga memengaruhi budaya organisasi dengan menanamkan disiplin dan komitmen kolektif. Keterbukaannya dalam menerima masukan guru selama rapat mencerminkan prinsip kepemimpinan partisipatif menurut Vroom & Yetton, yang menekankan pentingnya melibatkan anggota tim dalam proses pengambilan keputusan untuk meningkatkan legitimasi dan penerimaan kebijakan.¹¹⁷

Dalam konteks implementasi Kurikulum Merdeka, kepala madrasah menunjukkan penerapan prinsip kepemimpinan instruksional menurut Sergiovanni, khususnya dalam perannya sebagai fasilitator dan pengarah yang memastikan keselarasan antara kebijakan kurikulum dengan praktik pembelajaran. Dengan memaksimalkan diskusi kolaboratif dan memberikan arahan operasional yang jelas, ia menciptakan kerangka kerja yang memadukan fleksibilitas dan struktur. Hal ini sejalan dengan teori komunikasi kolaboratif menurut Lambert, yang menyatakan

¹¹⁶ Rizal Andreansyah dan M. Imamul Muttaqien, “Konsep Dasar Kepemimpinan: Dari Definisi Hingga Tipologi Pemimpin Efektif,” *Akhlak: Jurnal Pendidikan Agama Islam dan Filsafat* 2, no. 1 (2025): 159–66.

¹¹⁷ Hikmatul Faujjah, Agus Gunawan, dan Encep Syarifudin, “Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Partisipatif Vroom-Yetton dan Motivasi Belajar Siswa di Lembaga Pendidikan Indonesia,” *Tarbiatuna: Journal of Islamic Education Studies* 4, no. 1 (2024): 19–28.

bahwa efektivitas kepemimpinan bergantung pada kemampuan membangun dialog multidireksional untuk mengakomodasi perspektif beragam pemangku kepentingan.¹¹⁸ Proses ini tidak hanya memperkuat kohesivitas tim, tetapi juga memastikan bahwa inisiatif peningkatan kualitas madrasah seperti pelatihan guru dan kegiatan pengembangan berbasis pada keutuhan riil dan aspirasi bersama.

Kepemimpinan kepala madrasah juga merefleksikan konsep kepemimpinan moral menurut Greenleaf, di mana integritas dan keputusan yang berorientasi pada kebaikan bersama menjadi fondasi tindakan. Ketegasan dalam mengambil keputusan strategis, seperti penyesuaian kurikulum atau penguatan kapasitas guru, tidak dilakukan secara otoritatif, tetapi melalui pertimbangan kolektif yang transparan. Pendekatan ini menguatkan teori pemberdayaan berbasis kepercayaan menurut Tschannen-Moran, yang menekankan bahwa lingkungan pendidikan yang efektif dibangun melalui relasi saling percaya antara pemimpin dan anggota organisasi.¹¹⁹

Penguatan wawancara dengan observasi kepada kepemimpinan kepala madrasah yang diobservasi menggambarkan integrasi antara kepemimpinan otentik menurut Bill George dan kepemimpinan adaptif menurut Heifetz. Sebagai sosok yang tegas, disiplin, dan berkomitmen tinggi, kepala madrasah mengejawantahkan prinsip kepemimpinan otentik dengan konsistensi antara nilai pribadi dan tindakan operasional. Bill George menekankan bahwa pemimpin otentik berfungsi sebagai *role model* melalui integritas, transparansi, dan keselarasan antara visi individu dengan institusi. Hal ini tercermin dari upaya kepala madrasah dalam menjalankan setiap komitmen

¹¹⁸ Dea Aulia Cintiara dkk., “Analisis peran kebijakan dalam membangun budaya organisasi yang kolaboratif,” *Jurnal Kajian Hukum Dan Kebijakan Publik* | E-ISSN: 3031-8882 2, no. 2 (2025): 758–67.

¹¹⁹ Rita Anggorowati dkk., “Peran Komunikasi Kepemimpinan Pendidikan Dalam Membangun Relasi Educational Leadership Communication’s Role In Relationship Building,” *Jurnal Penelitian Pendidikan* 21, no. 3 (2021): 9–16.

madrasah secara maksimal, sekaligus menjaga konsistensi antara kebijakan, perilaku, dan nilai-nilai kelembagaan. Keterlibatannya sebagai teladan tidak hanya terbatas di lingkungan internal, tetapi juga merambah ke masyarakat, menunjukkan kemampuan membangun kepercayaan (*trust*) melalui tindakan nyata yang selaras dengan prinsip moral.¹²⁰

Sebagai agen perubahan, kepala madrasah mengadopsi pendekatan kepemimpinan adaptif menurut Heifetz, yang menekankan kemampuan pemimpin dalam mengarahkan organisasi menghadapi tantangan dinamis melalui pembelajaran kolektif.¹²¹ Heifetz menyatakan bahwa pemimpin adaptif tidak hanya menyelesaikan masalah teknis, tetapi juga memfasilitasi proses adaptasi nilai dan prioritas institusi. Dalam konteks ini, kepala madrasah tidak hanya mempertahankan visi-misi madrasah, tetapi juga mendorong inovasi melalui disiplin dan ketegasan yang terukur. Keputusannya untuk menjadikan madrasah sebagai pusat perubahan positif di masyarakat menunjukkan kemampuan mengidentifikasi kebutuhan sistemik dan mentransformasikannya menjadi agenda strategis.

Keterlibatan kepala madrasah dalam membangun hubungan harmonis dengan masyarakat juga selaras dengan konsep kecerdasan emosional dalam kepemimpinan menurut Goleman. Goleman menjelaskan bahwa pemimpin efektif mampu mengelola dinamika sosial melalui empati, kesadaran diri, dan keterampilan komunikasi.¹²²

¹²⁰ Mastang Ambo Baba, Hadirman Hadirman, dan Rhyon Prayuddy Reksamunandar, "Praktik Pembentukan Pendidikan Karakter Bangsa di Lembaga Pendidikan Islam (Studi di MIN 1 Minahasa)," *Edukasi Islami: Jurnal Pendidikan Islam* 11, no. 02 (2022), <https://www.jurnal.staialhidayahbogor.ac.id/index.php/ei/article/view/2375>.

¹²¹ Luluk Ustadiatu Munawaroh dkk., "Manajemen Strategi Pemberdayaan Kepala Sekolah: Kepala Sekolah Sebagai Agen Perubahan Di Lembaga Pendidikan Islam Era Modern," *Jurnal Kreativitas Pendidikan Modern* 7, no. 1 (2025), <https://journalpedia.com/1/index.php/jkpm/article/view/4102>.

¹²² Nuryati Djihadah, "Kecerdasan emosional dan kepemimpinan kepala madrasah dalam aplikasi Penguatan Pendidikan Karakter (PPK) di madrasah," *Jurnal Pendidikan Madrasah* 5, no.

Kepala madrasah tidak hanya fokus pada pencapaian akademik-institusional, tetapi juga membangun relasi berbasis kepercayaan dengan komunitas eksternal. Kemampuan ini memperkuat posisinya sebagai figur yang dihormati sekaligus katalisator perubahan sosial, di mana nilai-nilai madrasah diinternalisasi secara organik oleh masyarakat.

Terakhir, komitmen kepala madrasah terhadap visi-misi institusi merefleksikan prinsip kepemimpinan visioner menurut Bennis, yang menekankan pentingnya pemimpin dalam menciptakan dan mempertahankan arah strategis organisasi.¹²³ Bennis menyatakan bahwa pemimpin visioner tidak hanya merumuskan tujuan jangka panjang, tetapi juga menginspirasi seluruh pemangku kepentingan untuk berpartisipasi aktif dalam mewujudkannya. Dalam hal ini, kepala madrasah berhasil mengonversi visi abstrak menjadi langkah operasional melalui disiplin, konsistensi, dan keterlibatan langsung dalam setiap proses pengambilan keputusan.

Kemudian hasil dari wawancara dengan informan 2 mengenai Implementasi Kurikulum Merdeka dengan Program Profil Pelajar Pancasila (P5) menunjukkan keselarasan antara kebijakan pemerintah dan tujuan pedagogis dalam membentuk karakter peserta didik.¹²⁴ Konsep ini sejalan dengan teori pendidikan karakter integratif menurut Lickona yang menekankan bahwa pendidikan tidak hanya bertujuan mengembangkan kompetensi kognitif, tetapi juga menanamkan nilai-nilai moral, sosial, dan emosional secara holistik.¹²⁵ Lickona

1 (2020): 1–10.

¹²³ Cettra Shandilia Latunusa Ambawani dkk., “Implementasi Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Penggerak di TK,” *Journal of Education Research* 5, no. 4 (2024): 4810–23.

¹²⁴ Fitri Masturoh dan Ihwan Mahmudi, “The Implementasi Kurikulum Merdeka Belajar dalam Pembelajaran Bahasa Arab,” *Kalamuna: Jurnal Pendidikan Bahasa Arab Dan Kebahasaaraban* 4, no. 2 (2023): 207–32.

¹²⁵ Indah Kusuma Wardani dkk., “Implementasi Pendidikan Multikultural dan Relevansinya dengan Kurikulum Merdeka di Sekolah Dasar,” *Didaktika: Jurnal Kependidikan* 13, no. 2 (2024): 2617–26.

menyatakan bahwa pembentukan karakter memerlukan pendekatan sistematis yang melibatkan pengalaman langsung, refleksi kritis, dan internalisasi nilai. P5, sebagai bagian inti Kurikulum Merdeka, berfungsi sebagai medium untuk merealisasikan hal ini melalui proyek kolaboratif yang mendorong siswa mengaplikasikan nilai-nilai Pancasila dalam konteks nyata. Dengan demikian, program ini tidak sekadar mengajarkan teori, tetapi menciptakan ruang bagi peserta didik untuk mengalami dan merefleksikan makna keberagaman, gotong royong, serta tanggung jawab sosial.¹²⁶

Dari perspektif teori diferensiasi pembelajaran menurut Tomlinson, Kurikulum Merdeka dirancang untuk merespon heterogenitas kebutuhan dan kemampuan peserta didik. Tomlinson menjelaskan bahwa pembelajaran efektif harus bersifat fleksibel, dengan kurikulum yang dapat diadaptasi sesuai tingkat kesiapan, minat, dan profil belajar siswa. Hal ini tercermin dalam desain Kurikulum Merdeka yang memungkinkan guru melakukan asesmen diagnostik untuk memetakan kebutuhan individu, lalu merancang strategi pembelajaran yang personal. Misalnya, dalam pelaksanaan P5, siswa dengan kemampuan analitis mungkin diberi peran sebagai perencana proyek, sementara siswa dengan kecerdasan kinestetik dapat berkontribusi melalui aktivitas praktis. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan partisipasi aktif, tetapi juga memastikan bahwa setiap siswa merasa dihargai dan termotivasi untuk berkembang sesuai potensi uniknya.

Keterkaitan antara Kurikulum Merdeka dan peningkatan aktivitas belajar siswa juga selaras dengan prinsip konstruktivisme sosial menurut Vygotsky. Vygotsky menegaskan bahwa pembelajaran bermakna terjadi ketika siswa terlibat dalam interaksi sosial dan

¹²⁶ Yusdin Bin Mahmudin Mahmudin Gagaramusu dkk., "Analisis Pelaksanaan Kurikulum Merdeka di Sekolah Dasar," *Visipena* 15, no. 2 (2024): 277–91.

kegiatan kolaboratif yang memicu perkembangan zona proksimal. Melalui P5, siswa tidak hanya bekerja secara mandiri, tetapi berdiskusi, bernegosiasi, dan menyelesaikan masalah dalam kelompok, sehingga mengasah kemampuan berpikir kritis, komunikasi, dan empati.¹²⁷ Proses ini memperkuat teori bahwa lingkungan belajar yang dinamis dan partisipatif adalah kunci untuk membentuk peserta didik yang proaktif dan responsif terhadap tantangan sosial.¹²⁸ Lebih lanjut, keberlanjutan pelaksanaan Kurikulum Merdeka dapat dikaitkan dengan konsep pembelajaran berkelanjutan menurut Hargreaves, yang menekankan pentingnya konsistensi dan evaluasi iteratif dalam reformasi pendidikan. Hargreaves berargumen bahwa perubahan kurikulum tidak boleh bersifat ad hoc, tetapi harus menjadi bagian dari ekosistem pendidikan yang terus berevolusi berdasarkan refleksi praktik dan umpan balik stakeholders.¹²⁹ Dalam konteks ini, keberhasilan P5 sebagai instrumen pembentuk karakter bergantung pada komitmen jangka panjang untuk memperbaiki metode, memastikan relevansi tema proyek dengan konteks lokal, serta melibatkan masyarakat sebagai mitra kolaboratif.

Kemudian untuk informasi mendalam dapat dipahami kembali bahwa Berdasarkan hasil wawancara, terdapat perbedaan substantif antara Kurikulum Merdeka dengan pendahulunya, Kurikulum 2013 (K13), terutama dalam hal orientasi filosofis dan pendekatan pedagogis. Menurut teori konstruksi pengetahuan berbasis kebutuhan menurut Dewey, kurikulum ideal harus berpusat pada peserta didik dengan mempertimbangkan tahap perkembangan, minat,

¹²⁷ Marselus Ruben Payong, "Zone of proximal development and social constructivism based education according to Lev Semyonovich Vygotsky," *Jurnal pendidikan dan kebudayaan missio* 12, no. 2 (2020): 164–78.

¹²⁸ YULIA RAKHMA SALSABILA dan MUQOWIM MUQOWIM, "Korelasi Antara Teori Belajar Konstruktivisme Lev Vygotsky Dengan Model Pembelajaran Problem Based Learning (Pbl)," *LEARNING: Jurnal Inovasi Penelitian Pendidikan dan Pembelajaran* 4, no. 3 (2024): 813–27.

¹²⁹ Siti Ahadiyah Nurjanah, "Analisis kompetensi abad-21 dalam bidang komunikasi pendidikan," *Gunahumas* 2, no. 2 (2019): 387–402.

dan konteks sosial mereka.¹³⁰ Kurikulum Merdeka secara eksplisit mengadopsi prinsip ini melalui desain fleksibel yang memungkinkan personalisasi pembelajaran, berbeda dengan K13 yang masih cenderung berorientasi pada standarisasi konten. Dewey menekankan bahwa pendidikan harus menjadi proses aktif dimana siswa membangun pemahaman melalui pengalaman nyata, bukan sekadar menerima transfer pengetahuan.¹³¹

Aspek inovatif Kurikulum Merdeka yang paling menonjol adalah pengintegrasian Proyek Penguatan Profil Pelajar Pancasila (P5). Dalam perspektif teori pendidikan karakter holistik menurut Noddings, pendekatan proyek berbasis nilai seperti P5 menawarkan kerangka ideal untuk mengembangkan peserta didik secara multidimensional. Noddings berargumen bahwa pendidikan karakter efektif ketika nilai-nilai tidak diajarkan secara doktriner, tetapi diinternalisasi melalui kegiatan bermakna yang melibatkan aspek kognitif, afektif, dan psikomotor. Hal ini membedakannya secara signifikan dari K13 yang meskipun mengandung unsur pendidikan karakter, implementasinya masih terfragmentasi dalam mata pelajaran.¹³²

Dari sudut pandang teori pengembangan kompetensi terpadu menurut Gardner, Kurikulum Merdeka memberikan ruang lebih luas untuk mengakomodasi keragaman kecerdasan peserta didik melalui berbagai bentuk ekspresi belajar. Gardner menyatakan bahwa sistem pendidikan perlu menyediakan multiple entry points bagi siswa untuk mengembangkan potensi unik mereka. P5 dalam Kurikulum

¹³⁰ Rina Ari Rohmah, Mahdum Mahdum, dan Isjoni Isjoni, "Pandangan filsafat progresivisme John Dewey pada pembelajaran merdeka belajar kampus merdeka: kajian studi literatur review," *Jurnal Konseling Pendidikan Islam* 4, no. 1 Januari (2023): 194–200.

¹³¹ J. P. Erikson, Lamhot Naibaho, dan Djoys Annkene Rantung, "Memahami Peran Pendidikan Di Era Post Modern Melalui Pandangan John Dewey," *Jurnal Kolaboratif Sains* 6, no. 11 (2023): 1572–78.

¹³² Efendi Hidayatullah, "Rekonstruksi konseptual pendidikan holistik: Pendekatan fenomenologis terhadap inklusivitas dan kesadaran sosial," *Jurnal Studi Edukasi Integratif* 1, no. 1 (2024): 55–68.

Merdeka memfasilitasi hal ini dengan membuka kesempatan bagi peserta didik untuk mengeksplorasi nilai-nilai Pancasila melalui berbagai medium sesuai minat dan bakat mereka, berbeda dengan K13 yang lebih membatasi ekspresi belajar dalam struktur mata pelajaran yang kaku.¹³³

Teori transformasi kurikulum menurut Schiro memberikan kerangka untuk memahami pergeseran paradigma ini. Schiro mengidentifikasi bahwa perubahan kurikulum yang bermakna harus melampaui perubahan struktural semata, tetapi menyentuh aspek filosofis tentang tujuan pendidikan. Kurikulum Merdeka merepresentasikan transformasi ini dengan menempatkan pembentukan profil pelajar Pancasila sebagai inti dari proses pendidikan, bukan sekadar sebagai pelengkap seperti dalam K13.¹³⁴

Berdasarkan hasil wawancara, Profil Pelajar Pancasila (P3) telah memfasilitasi perkembangan karakter positif peserta didik melalui pendekatan yang holistik dan kontekstual. Fenomena ini selaras dengan teori pendidikan nilai terintegrasi menurut Kilpatrick yang menekankan bahwa pembentukan karakter efektif ketika nilai-nilai tidak diajarkan secara terisolasi, tetapi diinternalisasi melalui pengalaman bermakna dalam berbagai konteks pembelajaran. Kilpatrick berargumen bahwa proses internalisasi nilai memerlukan keterlibatan aktif peserta didik dalam kegiatan yang memungkinkan mereka mengalami, merefleksikan, dan mengaplikasikan nilai-nilai tersebut. P3 dalam Kurikulum Merdeka memberikan kerangka operasional untuk mewujudkan prinsip ini melalui proyek-proyek

¹³³ Yuniar Fauziaturromah dan Aan Listiana, “Konsep Kecerdasan Interpersonal Menurut Howard Gardner Pada Pendidikan Anak Usia Dini,” *JURNAL PAUD AGAPEDIA* 7, no. 1 (t.t.): 103–8.

¹³⁴ M. Jamil Manilet dan Farhan Afif Al Kindi, “Benturan Paradigma: Respons terhadap Penggeseran Paradigma Islam: Clash of Paradigms: A Response to the Shifting of Islamic Paradigms,” *Journal of Islamic and Occidental Studies* 2, no. 1 (2024): 1–21.

kolaboratif yang mendorong siswa menghayati nilai-nilai Pancasila dalam situasi nyata.¹³⁵

Relevansi P3 sebagai inti implementasi Kurikulum Merdeka dapat dipahami melalui lensa teori konstruksi sosial pengetahuan menurut Bruner. Bruner menjelaskan bahwa pembelajaran yang bermakna terjadi ketika peserta didik secara aktif membangun pemahaman melalui interaksi sosial dan pengalaman kultural.¹³⁶ Dalam konteks ini, P3 berfungsi sebagai medium yang memfasilitasi proses konstruksi nilai-nilai Pancasila melalui kegiatan kolaboratif, diskusi reflektif, dan pemecahan masalah sosial. Pendekatan ini berbeda secara fundamental dengan metode doktriner tradisional, karena memposisikan siswa sebagai subjek aktif dalam proses internalisasi nilai, bukan sekadar penerima pasif.¹³⁷

Tanggung jawab kolektif seluruh pendidik dalam menanamkan nilai-nilai karakter menemukan dasarnya dalam teori komunitas moral menurut Power. Power menyatakan bahwa efektivitas pendidikan karakter bergantung pada konsistensi seluruh anggota komunitas pendidikan dalam memodelkan dan memperkuat nilai-nilai inti. Menurut perspektif ini, P3 tidak akan mencapai tujuannya jika hanya diimplementasikan oleh tim kesiswaan secara terpisah, tetapi memerlukan komitmen seluruh pendidik untuk menciptakan ekosistem sekolah yang secara konsisten merefleksikan nilai-nilai Pancasila dalam setiap interaksi akademik maupun non-akademik. Implikasi Praktis: 1) P3 berfungsi sebagai kerangka integratif yang menyatukan dimensi kognitif, afektif, dan psikomotorik dalam

¹³⁵ Leny Oktarina dkk., "Internalisasi Nilai Belajar Mandiri Dalam Pembelajaran Pendidikan Agama Islam," *Sasana: Jurnal Pendidikan Sosial Budaya dan Agama* 1, no. 1 (2024): 11–22.

¹³⁶ Akhmad Pandu Setiawan, "Aplikasi teori behavioristik dan konstruktivistik dalam kegiatan pembelajaran di Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah Raden Wijaya Mojokerto," *Ta'dibia: Jurnal Ilmiah Pendidikan Agama Islam* 6, no. 2 (2016): 33–46.

¹³⁷ Nurhadi Nurhadi, "Teori kognitivisme serta aplikasinya dalam pembelajaran," *Edisi* 2, no. 1 (2020): 77–95.

pengembangan karakter. 2) Pendekatan proyek dalam P3 memfasilitasi internalisasi nilai melalui pengalaman autentik. 3) Keberhasilan implementasi memerlukan kolaborasi seluruh pemangku kepentingan pendidikan. 4) Evaluasi perkembangan karakter perlu menggunakan instrumen otentik yang menangkap proses internalisasi nilai. Temuan ini memperkuat proposisi bahwa P3 bukan sekadar program tambahan dalam Kurikulum Merdeka, melainkan jantung dari transformasi pendidikan yang bertujuan membentuk peserta didik yang tidak hanya cerdas secara akademik tetapi juga berkarakter kuat. Keberhasilan jangka panjangnya akan ditentukan oleh kemampuan institusi pendidikan menciptakan lingkungan yang secara konsisten merefleksikan dan memperkuat nilai-nilai Pancasila dalam setiap aspek kehidupan sekolah.¹³⁸

Berdasarkan hasil wawancara, implementasi Kurikulum Merdeka memberikan otonomi pedagogis yang signifikan bagi guru dalam merancang proses pembelajaran. Fenomena ini selaras dengan konsep agen perubahan pendidikan menurut Fullan yang menekankan bahwa guru sebagai ujung tombak implementasi kurikulum harus memiliki fleksibilitas untuk menyesuaikan pendekatan pembelajaran dengan konteks kelas. Fullan berargumen bahwa transformasi pendidikan yang efektif memerlukan profesionalisme guru dalam menginterpretasikan kebijakan kurikulum menjadi praktik pembelajaran yang relevan dengan kebutuhan peserta didik.¹³⁹

Kebebasan yang diberikan kepada guru dalam menciptakan suasana belajar yang menarik merefleksikan prinsip desain pembelajaran kreatif menurut Robinson yang menekankan pentingnya menciptakan pengalaman belajar yang memicu keterlibatan emosional

¹³⁸ Siti Zubaidah, "Pendidikan karakter terintegrasi keterampilan abad Ke-21," *Jurnal Penelitian Dan Pengkajian Ilmu Pendidikan: E-Saintika* 3, no. 2 (2019): 1–24.

¹³⁹ Syahriza Umami dan Kacung Wahyudi, "Strategi Kepemimpinan Transformasional dalam Menghadapi Tantangan Kurikulum Merdeka Belajar di Sekolah," *JHIP-Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan* 8, no. 3 (2025): 3550–59.

dan intelektual siswa. Robinson menyatakan bahwa lingkungan belajar yang optimal adalah yang mampu menggabungkan unsur keseriusan akademik dengan kegembiraan dalam mengeksplorasi pengetahuan.¹⁴⁰ Dalam konteks Kurikulum Merdeka, guru berperan sebagai fasilitator yang merancang scaffolding pembelajaran melalui berbagai strategi yang sesuai dengan karakteristik perkembangan peserta didik MTs.

Penempatan peserta didik MTs sebagai subjek utama pembelajaran menunjukkan penerapan prinsip konstruktivisme perkembangan menurut Piaget yang memandang pembelajaran sebagai proses aktif dimana siswa membangun pengetahuan berdasarkan tahap perkembangan kognitif mereka. Piaget menekankan bahwa pendekatan pembelajaran harus memperhatikan karakteristik psikologis peserta didik, termasuk pada jenjang MTs yang berada dalam fase operasional formal awal. Kurikulum Merdeka dengan desainnya yang fleksibel memungkinkan guru menyesuaikan kompleksitas materi dan metode pembelajaran dengan kemampuan kognitif siswa pada tahap perkembangan ini.¹⁴¹ Implikasi Pedagogis: 1) Otonomi guru dalam Kurikulum Merdeka memfasilitasi pembelajaran yang responsif terhadap kebutuhan kelas. 2) Desain pembelajaran kreatif meningkatkan keterlibatan dan motivasi belajar siswa MTs. 3) Pendekatan berpusat pada siswa memperhatikan tahap perkembangan kognitif remaja awal. 4) Fleksibilitas kurikulum mendorong inovasi pedagogis yang kontekstual.

Temuan ini memperkuat proposisi bahwa keberhasilan implementasi Kurikulum Merdeka di jenjang MTs bergantung pada sinergi antara kebijakan yang memberi ruang gerak bagi guru dengan

¹⁴⁰ Muh Niamur Ridho, Fatima Azzahra, dan Idawati Fadollah, "Filsafat Pragmatisme dalam Pendidikan: Analisis Konseptual dan Implementasi dalam Praktik Pembelajaran Modern," *Jurnal Ilmiah Profesi Pendidikan* 10, no. 1 (2025): 933–41.

¹⁴¹ Indira Falasifa dan Umdaturrosyidah Umdaturrosyidah, "Landasan Psikologis dalam Pengembangan Kurikulum," *Jurnal Al-Qiyam* 2, no. 1 (2021): 86–92.

kapasitas guru dalam mengembangkan praktik pembelajaran yang benar-benar berpusat pada peserta didik. Transformasi ini tidak hanya memerlukan perubahan dalam perencanaan pembelajaran, tetapi juga pergeseran paradigma tentang peran guru dari penyampai informasi menjadi fasilitator proses belajar.

Kemudian bagian evaluasi dan supervisi kurikulum merdeka dalam perspektif kepemimpinan Pendidikan. Pelaksanaan evaluasi dan supervisi oleh kepala madrasah terhadap implementasi Kurikulum Merdeka mencerminkan penerapan prinsip kepemimpinan pembelajaran menurut Hallinger yang menekankan peran sentral pemimpin pendidikan dalam memastikan kualitas proses belajar-mengajar. Hallinger menjelaskan bahwa pemimpin pembelajaran efektif tidak hanya berfokus pada aspek administratif, tetapi secara aktif terlibat dalam pengembangan kapasitas guru dan peningkatan praktik pedagogis.¹⁴² Dalam konteks ini, evaluasi yang dilakukan kepala madrasah berfungsi sebagai mekanisme pengembangan profesional (*professional development*) sekaligus penjaminan mutu (*quality assurance*), dengan tujuan ganda yaitu menilai efektivitas implementasi kurikulum dan meningkatkan kompetensi guru secara berkelanjutan.

Keterlibatan peserta didik dalam proses evaluasi selaras dengan konsep evaluasi partisipatif menurut Cousins yang menekankan pentingnya memasukkan perspektif siswa sebagai stakeholders utama dalam penilaian program pendidikan. Cousins berpendapat bahwa evaluasi yang melibatkan peserta didik tidak hanya meningkatkan validitas data, tetapi juga membangun rasa kepemilikan (*ownership*) dan tanggung jawab terhadap proses pembelajaran. Pendekatan ini sejalan dengan filosofi Kurikulum Merdeka yang menempatkan siswa

¹⁴² Wita Setiyanti dan Susdaryanti Eko Setyowati, "STRATEGI KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN DI SEKOLAH MENENGAH PERTAMA," *LEARNING: Jurnal Inovasi Penelitian Pendidikan dan Pembelajaran* 5, no. 1 (2025): 346–56.

sebagai subjek aktif, di mana keterlibatan mereka dalam evaluasi proyek menjadi bentuk nyata dari penerapan nilai kemandirian dan gotong royong dalam Profil Pelajar Pancasila.¹⁴³

Fokus evaluasi pada keselarasan dengan nilai-nilai Pancasila menunjukkan penerapan teori evaluasi berbasis nilai menurut Robert A. House yang menekankan bahwa penilaian program pendidikan harus mempertimbangkan dimensi filosofis dan kultural. House berargumen bahwa evaluasi yang bermakna tidak boleh terbatas pada aspek teknis semata, tetapi perlu menguji sejauh mana suatu program mampu mewujudkan nilai-nilai inti yang diembannya.¹⁴⁴ Dalam praktiknya, kepala madrasah tidak hanya mengecek kesesuaian administrasi atau capaian kognitif, tetapi juga menilai bagaimana nilai-nilai Pancasila diinternalisasi melalui kegiatan pembelajaran, sehingga evaluasi menjadi instrumen strategis dalam memastikan kesatuan antara visi kurikulum dan praktik di kelas. Implikasi Praktis: 1) Evaluasi dan supervisi berbasis pembelajaran (*instructional leadership*) meningkatkan kualitas implementasi kurikulum. 2) Keterlibatan siswa dalam evaluasi memperkuat pembelajaran demokratis dan tanggung jawab kolektif. 3) Pendekatan evaluasi berbasis nilai memastikan konsistensi antara praktik pedagogis dan filosofi pendidikan nasional. 4) Mekanisme umpan balik yang terbuka mendorong perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*).¹⁴⁵

Temuan ini memperkuat proposisi bahwa kepemimpinan pendidikan dalam era Kurikulum Merdeka memerlukan pendekatan

¹⁴³ Azmi Azmi, Musnar Indra Daulay, dan Ramdhan Witarsa, “Pengaruh Pola Kepemimpinan Demokratis Kepala Sekolah Terhadap Sikap Dan Profesionalisme Guru Dalam Mengajar Di Sdn 3 Mengkopot,” *Jurnal Intelek Insan Cendikia* 1, no. 8 (2024): 3895–3910.

¹⁴⁴ Rusdiana Navlia dan Ilham Arif, “STRATEGI DALAM MENINGKATKAN KUALITAS PENDIDIKAN MELALUI EVALUASI PROGRAM PENDIDIKAN,” *Edu Pustaka: Journal of Education and Religious Studies* 1, no. 2 (2024), <https://journal.pustakainstitute.com/edupustaka/article/view/17>.

¹⁴⁵ Kiswanto Dedy dkk., “Manajemen Kurikulum dan Evaluasi Dalam Meningkatkan Lulusan S1 PAI di STAI Shalahuddin Al-Ayubi Jakarta,” *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan* 9, no. 5 (2023): 325–34.

evaluasi yang holistik, integratif, dan partisipatif. Kepala madrasah tidak hanya berperan sebagai pengawas, tetapi sebagai fasilitator yang membangun kultur evaluasi reflektif di mana seluruh pemangku kepentingan terlibat aktif dalam proses peningkatan kualitas pendidikan. Pendekatan ini pada akhirnya menciptakan ekosistem pembelajaran yang tidak hanya berfokus pada hasil, tetapi juga pada proses internalisasi nilai-nilai fundamental dalam praktik pendidikan sehari-hari.

b. Inspirational motivation

Pendidikan merupakan sarana strategis dalam membentuk generasi bangsa yang berkualitas, berkarakter, dan mampu bersaing dalam era global. Dalam rangka mewujudkan hal tersebut, pemerintah melalui Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi telah meluncurkan Kurikulum Merdeka Belajar, sebuah pendekatan kurikulum yang menekankan pada kebebasan dan kemandirian peserta didik dalam belajar, sesuai dengan potensi, minat, dan konteks lingkungannya.¹⁴⁶

Keberhasilan implementasi kurikulum ini di satuan pendidikan sangat bergantung pada kualitas kepemimpinan kepala sekolah atau kepala madrasah. Salah satu pendekatan kepemimpinan yang dianggap efektif dalam mendorong perubahan dan inovasi pendidikan adalah gaya kepemimpinan transformasional. Gaya ini ditandai oleh kemampuan pemimpin untuk menginspirasi, memotivasi, dan

¹⁴⁶ Azwar Aripin, "Tantangan pengembangan kurikulum pendidikan Islam dan strategi pengembangannya dalam menghadapi tuntutan kompetensi masa depan," *Jurnal Al-Mufidz: Jurnal Pendidikan Agama Islam* 1, no. 2 (2024): 121–42.

membangkitkan semangat kerja kolektif demi mencapai tujuan bersama.¹⁴⁷

Salah satu indikator penting dalam kepemimpinan transformasional adalah *inspirational motivation*, yaitu kemampuan pemimpin untuk menyampaikan visi dan misi yang jelas, memotivasi guru dan tenaga kependidikan, serta membangun komitmen dan semangat kerja yang tinggi.¹⁴⁸ Pemimpin yang memiliki kualitas ini mampu menciptakan suasana kerja yang positif, membangkitkan optimisme, dan mendorong partisipasi aktif seluruh warga sekolah dalam menjalankan perubahan, termasuk dalam hal pelaksanaan Kurikulum Merdeka Belajar.¹⁴⁹

MTs 01 Darussalam Kepahiang sebagai salah satu lembaga pendidikan Islam di bawah naungan Kementerian Agama turut berperan dalam menerapkan Kurikulum Merdeka. Peran kepala madrasah sebagai pemimpin inspiratif menjadi kunci penting dalam menggerakkan seluruh elemen madrasah menuju transformasi pembelajaran yang lebih mandiri, bermakna, dan berorientasi pada kebutuhan peserta didik.

Oleh karena itu, penelitian ini akan mengkaji implementasi gaya kepemimpinan transformasional kepala madrasah dengan fokus pada indikator *inspirational motivation* dalam mendukung pelaksanaan Kurikulum Merdeka Belajar di MTs 01 Darussalam Kepahiang. Diharapkan kajian ini dapat memberikan gambaran yang mendalam mengenai peran kepemimpinan dalam menciptakan lingkungan belajar

¹⁴⁷ Juniarti Manalu, "Program pendidikan guru penggerak: Pijakan kurikulum merdeka sebagai implementasi merdeka belajar," *Pendar: Jurnal Pengajaran Dan Riset* 2, no. 1 (2022): 129–38.

¹⁴⁸ Moh Rifad, Firdiansyah Alhabsyi, dan Sitti Nadirah, "Kepemimpinan Transformatif Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kemampuan Literasi Digital Tenaga Pendidik di SD Alkhairaat 1 Palu," *Jurnal Integrasi Manajemen Pendidikan* 2, no. 1 (2023): 49–58.

¹⁴⁹ Susiloningsih Susiloningsih dan Muhammad Munadi, "Strategi Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Prestasi Akademik Siswa Di MTs Negeri 1 Karanganyar," *Academy of Education Journal* 14, no. 2 (2023): 186–211.

yang inspiratif dan transformatif. Berdasarkan kepada hasil wawancara dengan para informan maka peneliti memaparkan kembali dan mengaitkan dengan teori dari pakar nya.¹⁵⁰

Berdasarkan hasil wawancara, gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam mengimplementasikan Kurikulum Merdeka menggambarkan karakteristik kepemimpinan transformasional yang dikemukakan Burns. Kepemimpinan transformasional ini terwujud melalui kemampuan beliau untuk mengartikulasikan visi pendidikan yang jelas, memberikan motivasi intrinsik, serta menciptakan rasa percaya diri di antara seluruh pemangku kepentingan.¹⁵¹ Burns menjelaskan bahwa pemimpin transformasional efektif mampu mengubah persepsi anggota organisasi dari melihat tantangan sebagai beban menjadi peluang untuk berkembang, sebagaimana tercermin dalam cara kepala madrasah memframing perubahan kurikulum sebagai momentum untuk menciptakan pendidikan yang lebih bermakna.¹⁵²

Pendekatan motivasional yang diterapkan kepala madrasah selaras dengan konsep kepemimpinan pelayan menurut Greenleaf yang menekankan pada pemberdayaan dan pengembangan kapasitas staf. Greenleaf berargumen bahwa pemimpin sejati adalah mereka yang mampu melayani kebutuhan perkembangan profesional anggotanya.¹⁵³ Dalam konteks ini, arahan membangun yang terus-menerus diberikan kepala madrasah tidak bersifat instruktif, tetapi lebih pada pendampingan yang memungkinkan guru dan tenaga

¹⁵⁰ Rabiatul Adawiyah, Muhammad Fikri Zhilalurrahman, dan Hasyim As'ari, "Penerapan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah di SD Muhammadiyah 12 Pamulang," *Jurnal Akademika* 5 (2023): 115–35.

¹⁵¹ Armiyanti Armiyanti dkk., "Kepemimpinan Transformasional Dalam Meningkatkan Kinerja Layanan Pendidikan," *Jurnal Educatio Fkip Unma* 9, no. 2 (2023): 1061–70.

¹⁵² Roni Harsoyo dan Nur Alim, "Subjek dan Karakteristik Kepemimpinan Transformasional dan Peran Strategisnya di Lembaga Pendidikan Islam," *Dirasat: Jurnal Manajemen dan Pendidikan Islam* 8, no. 2 (2022): 143–56.

¹⁵³ Moh Hasan Afini Maulana, "Keefektifan Pemimpin Transformasional Pesantren Bagi Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Islam," *Indonesian Journal of Islamic Educational Management* 4, no. 1 (2021): 16–27.

kependidikan menemukan makna dan nilai dari perubahan yang dihadapi. Hal ini menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif dan berorientasi pada pertumbuhan bersama.¹⁵⁴

Kemampuan kepala madrasah dalam menginspirasi seluruh komunitas sekolah juga merefleksikan prinsip kepemimpinan moral menurut Sergiovanni yang menekankan pentingnya nilai-nilai dan tujuan bersama dalam memandu perubahan organisasi. Sergiovanni menyatakan bahwa kepemimpinan yang efektif dalam konteks pendidikan harus mampu menghubungkan antara praktik sehari-hari dengan tujuan pendidikan yang lebih besar.¹⁵⁵ Dengan menekankan pada penciptaan pendidikan yang bermakna bagi siswa, kepala madrasah telah berhasil membangun kesadaran kolektif bahwa implementasi Kurikulum Merdeka bukan sekadar kewajiban administratif, melainkan misi moral untuk meningkatkan kualitas pembelajaran. Implikasi Praktis: 1) Kepemimpinan transformasional menciptakan daya dorong psikologis yang kuat dalam menghadapi perubahan. 2) Pendekatan pelayan (*servant leadership*) membangun kapasitas dan kemandirian profesional guru. 3) Penekanan pada nilai dan makna pendidikan memperkuat komitmen kolektif terhadap inovasi kurikulum. 4) Komunikasi inspiratif mengubah mindset dari resistensi terhadap perubahan menjadi antusiasme terhadap peluang.

Kemudian pola kepemimpinan kepala madrasah yang mengadopsi prinsip-prinsip kepemimpinan transformasional dalam menghadapi perubahan kurikulum. Bass dan Riggio menjelaskan bahwa pemimpin transformasional memiliki kemampuan untuk menginspirasi pengikut melalui visi yang jelas, komunikasi yang memotivasi, dan penciptaan lingkungan yang mendorong inovasi. Hal ini tercermin dari cara kepala madrasah membingkai perubahan

¹⁵⁴ Maulana.

¹⁵⁵ Luthfiyah Azzahra dan Astuti Darmiyanti, "Peran psikologi pendidikan dalam proses pembelajaran di kelas untuk peserta didik yang beragam," *Jurnal Psikologi* 1, no. 4 (2024): 23–23.

kurikulum bukan sebagai ancaman, melainkan sebagai peluang pembelajaran dan pertumbuhan profesional.¹⁵⁶ Pendekatan ini secara efektif mengubah persepsi guru dari rasa takut terhadap perubahan menjadi antusiasme terhadap kemungkinan-kemungkinan baru.

Kemampuan kepala madrasah dalam membangun ketahanan psikologis menghadapi tantangan implementasi Proyek Penguatan Profil Pelajar Pancasila (P5) selaras dengan konsep *psychological capital* yang dikembangkan Luthans. Teori ini menekankan pentingnya *optimism*, *resiliency*, *hope*, dan *self-efficacy* dalam menghadapi perubahan organisasi. Dengan menekankan pada potensi positif dari P5 dalam pembentukan karakter siswa, kepala madrasah berhasil membangun modal psikologis kolektif di kalangan guru, yang merupakan faktor kunci dalam keberhasilan implementasi kebijakan pendidikan yang kompleks.¹⁵⁷

Dari perspektif teori perubahan terencana menurut Fullan, pendekatan kepala madrasah ini menggambarkan pemahaman mendalam tentang dinamika perubahan dalam organisasi pendidikan. Fullan menekankan bahwa perubahan yang bermakna memerlukan pemimpin yang mampu menciptakan makna bersama (*shared meaning*) dan mengelola emosi yang muncul selama proses perubahan.¹⁵⁸ Dengan komunikasi yang penuh semangat dan keyakinan, kepala madrasah telah berfungsi sebagai meaning maker yang membantu guru memahami dan menerima perubahan kurikulum sebagai bagian dari misi profesional mereka. Peneliti menyimpulkan

¹⁵⁶ Dea Wanda Milarahma Putri, Mila Alvionita, dan Salfen Hasri, "Analisis Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Menurut Agama Islam dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan," *CENDEKIA* 16, no. 01 (2024): 114–26.

¹⁵⁷ M. Munif, Achmad Patoni, dan Binti Maunah, "Pengaruh Dimensi Kepemimpinan Transformational terhadap Budaya Kerja," *JMPI: Jurnal Manajemen, Pendidikan dan Pemikiran Islam* 1, no. 1 (2023): 71–83.

¹⁵⁸ Inviolata Inviolata, Usman Radiana, dan Maria Ulfah, "KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA SEKOLAH DALAM MENGIMPLEMENTASIKAN PROJEK PENGUATAN PROFIL PELAJAR PANCASILA: Studi kasus di SMP Santo Fransiskus Asisi Sungai Pinyuh," *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar* 10, no. 01 (2025): 112–53.

Implikasi Praktis: 1) Kepemimpinan yang berorientasi pada solusi (*solution-focused leadership*) menciptakan budaya sekolah yang adaptif terhadap perubahan. 2) Pembingkai positif (*positive framing*) terhadap tantangan kurikulum meningkatkan motivasi intrinsik guru. 3) Pendekatan berbasis kekuatan (*strengths-based approach*) dalam implementasi P5 memaksimalkan potensi pembelajaran karakter. 4) Komunikasi inspiratif membangun ketahanan organisasi dalam menghadapi perubahan pendidikan.

Kemudian Berdasarkan hasil wawancara dengan seorang guru, tampak bahwa peran kepala madrasah sangat krusial dalam menciptakan iklim kerja yang suportif dan partisipatif. Kepala madrasah yang dimaksud tidak hanya menjalankan fungsi manajerial, tetapi juga menjadi sumber inspirasi dan motivasi bagi para guru. Pendekatan kepemimpinan yang ditampilkan lebih mengarah pada gaya transformasional, di mana pemimpin mendorong dan menginspirasi staf untuk mencapai potensi terbaik mereka melalui pemberian teladan dan dorongan positif. Burns menyebutkan bahwa kepemimpinan transformasional berfokus pada proses membangun komitmen, motivasi, dan rasa tanggung jawab bersama terhadap tujuan organisasi. Hal ini sejalan dengan pandangan Bass dan Avolio yang menekankan pentingnya pemimpin dalam menstimulasi intelektual dan memberikan perhatian individual kepada anggotanya.¹⁵⁹

Pernyataan narasumber bahwa kepala madrasah tidak memerintah dengan tekanan, melainkan memberikan ruang diskusi dan mendorong eksperimen kreatif, mencerminkan penerapan prinsip *distributed leadership*. Menurut Harris, kepemimpinan yang terdistribusi membuka ruang partisipasi luas dalam pengambilan keputusan, serta mengakui dan memanfaatkan potensi seluruh anggota

¹⁵⁹ Murni Murni, "Model Kepemimpinan Transformasional Pendidikan," *Intelektualita* 7, no. 01 (2021), <https://jurnal.ar-raniry.ac.id/index.php/intel/article/view/9916>.

tim untuk meningkatkan kinerja institusi pendidikan.¹⁶⁰ Hal ini juga selaras dengan teori Vygotsky tentang *zone of proximal development*, di mana individu akan berkembang optimal saat didampingi oleh figur yang lebih berpengalaman dalam konteks kolaboratif. Oleh karena itu, pengalaman guru baru dalam konteks ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang suportif dan kolaboratif mampu meningkatkan rasa percaya diri, motivasi kerja, dan inovasi pedagogis, khususnya dalam pengembangan proyek pembelajaran seperti P5.¹⁶¹

Kemudian pernyataan guru dalam wawancara tersebut menunjukkan betapa besar pengaruh kepemimpinan inspiratif kepala madrasah dalam mendorong perubahan paradigma dan peningkatan profesionalisme guru dalam konteks implementasi Kurikulum Merdeka. Kepala madrasah tampil sebagai agen perubahan (*change agent*) yang tidak hanya mengarahkan, tetapi juga memberdayakan guru melalui motivasi, kepercayaan, dan visi kolektif. Gaya kepemimpinan seperti ini mencerminkan kepemimpinan transformasional, sebagaimana dijelaskan oleh Leithwood dan Jantzi, di mana pemimpin menciptakan visi yang menginspirasi, memupuk harapan, dan membangun komitmen untuk mencapai tujuan bersama. Ketika kepala madrasah menyampaikan bahwa madrasah dapat menjadi teladan melalui inovasi dan kolaborasi, hal ini mencerminkan pemahaman akan pentingnya visi strategis dalam memajukan institusi pendidikan.¹⁶²

Lebih lanjut, dorongan kepada guru untuk berani bereksperimen dan menggali potensi dirinya mencerminkan pendekatan humanistik dalam kepemimpinan. Menurut teori kebutuhan Abraham Maslow,

¹⁶⁰ Viola Cempaka, "Teori Kepemimpinan Transformasional dan Implementasinya dalam Manajemen Madrasah," *J-CEKI: Jurnal Cendekia Ilmiah* 4, no. 2 (2025): 1231–41.

¹⁶¹ Qoyyimun Nafal, Binti Maunah, dan Achmad Patoni, "Hakikat Kepemimpinan Transformasional," *IHSANIKA: Jurnal Pendidikan Agama Islam* 2, no. 3 (2024): 45–58.

¹⁶² Uuh Buchori, Ilzamudin Ma'mur, dan Ali Muhtarom, "Peran Penting Kepemimpinan Transformasional Dalam Proses Pengembangan Madrasah," *Evaluasi: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 8, no. 1 (2024): 124–43.

penghargaan dan pengakuan terhadap potensi individu adalah kunci dalam mendorong aktualisasi diri, yaitu tingkat tertinggi dalam hierarki kebutuhan manusia.¹⁶³ Kepala madrasah yang memberikan kepercayaan dan motivasi secara personal berperan penting dalam menumbuhkan *self-efficacy* atau keyakinan guru terhadap kemampuannya sendiri, sebagaimana dikemukakan oleh Bandura. Guru yang sebelumnya merasa takut mencoba metode baru, berubah menjadi lebih berani dan kreatif karena adanya dukungan moral dan psikologis dari pemimpin. Oleh karena itu, kepemimpinan yang membangkitkan harapan, memberikan kepercayaan, dan memfasilitasi eksplorasi pedagogis menjadi elemen penting dalam keberhasilan implementasi Kurikulum Merdeka di tingkat satuan pendidikan.¹⁶⁴

Selanjutnya hasil wawancara mengindikasikan bahwa kepala madrasah menjalankan peran kepemimpinan yang inklusif dan memberdayakan, yang sangat penting dalam mendukung adaptasi dan pengembangan profesional guru baru. Sikap kepala madrasah yang tidak membedakan antara guru senior dan guru baru, serta memberikan kepercayaan penuh untuk mengembangkan ide-ide kreatif, mencerminkan prinsip-prinsip *empowering leadership*. Menurut Konczak et al., *empowering leadership* ditandai dengan pemberian otonomi, dukungan terhadap pengambilan keputusan, dan penciptaan lingkungan yang mendukung inisiatif individu. Pemberian ruang bagi guru muda untuk berkontribusi dalam proyek Penguatan Profil Pelajar Pancasila (P5) juga menunjukkan pengakuan terhadap potensi inovatif yang sering kali muncul dari kalangan pendidik muda yang memiliki perspektif segar.¹⁶⁵

¹⁶³ Dedeh Sariah, Mulyawan Safwandy Nugraha, dan Ratna Rukmana, "Internalisasi Nilai-Nilai Pendidikan Menurut Abraham Maslow pada Kinerja Guru di MTSN 6 Sumedang," *Jurnal Penelitian Ilmu Ushuluddin* 5, no. 1 (2025): 80–101.

¹⁶⁴ Isnada Waris Tasrim, "Nilai-Nilai Kepemimpinan Spiritual Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Pegawai di MTs Muhammadiyah Tolitoli," *Journal of Educational Management and Islamic Leadership (JEMIL)* 3, no. 02 (2023): 18–33.

¹⁶⁵ Ulfa Iriana dkk., "LITERATURE REVIEW: STRATEGI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN SIKAP

Lebih lanjut, pendekatan kepala madrasah yang mendorong keberanian dalam mencoba hal baru sejalan dengan pandangan Carol Dweck tentang *growth mindset*, yakni keyakinan bahwa kemampuan dapat berkembang melalui usaha, pembelajaran, dan keberanian menghadapi tantangan. Kepala madrasah yang menginternalisasikan nilai-nilai ini tidak hanya menciptakan iklim sekolah yang suportif, tetapi juga menumbuhkan budaya inovatif di kalangan pendidik. Hal ini sangat strategis dalam konteks implementasi Kurikulum Merdeka, yang menuntut guru untuk menjadi fasilitator pembelajaran yang kreatif dan adaptif. Dengan memberikan ruang partisipasi dan menumbuhkan rasa percaya diri pada guru baru, kepala madrasah secara tidak langsung membangun fondasi kuat bagi transformasi pendidikan yang berkelanjutan di madrasah.¹⁶⁶

Kemudian Pernyataan guru dalam wawancara tersebut menunjukkan bahwa kepala madrasah berhasil membangun budaya kerja yang transformatif, di mana tekanan diubah menjadi tantangan positif yang mendorong pertumbuhan profesional dan pribadi. Kepemimpinan yang demikian erat kaitannya dengan konsep *transformational leadership*, seperti yang dikemukakan oleh Bass dan Riggio, yang menjelaskan bahwa pemimpin transformasional mampu menginspirasi dan memotivasi pengikutnya untuk melampaui kepentingan pribadi demi pencapaian visi bersama, serta menumbuhkan rasa tanggung jawab dan komitmen tinggi.¹⁶⁷ Alih-alih menempatkan guru sebagai pelaksana tugas semata, kepala madrasah dalam hal ini mendorong para guru untuk menjadi agen perubahan,

HANDARBENI GURU DI LEMBAGA PAUD,” *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar* 10, no. 01 (2025): 231–42.

¹⁶⁶ Muhdi Harto dan Husnul Madihah, “MANAJEMEN KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU,” *Jurnal Terapung: Ilmu-Ilmu Sosial* 7, no. 1 (2025): 77–95.

¹⁶⁷ Qoyyimun Nafal, Binti Maunah, dan Achmad Patoni, “Hakikat Kepemimpinan Transformasional,” *IHSANIKA: Jurnal Pendidikan Agama Islam* 2, no. 3 (2024): 45–58.

sejalan dengan pandangan Fullan tentang pentingnya *capacity building* dalam reformasi pendidikan.

Ajakan kepala madrasah untuk memandang kesulitan sebagai latihan mental juga mencerminkan pendekatan positif terhadap tantangan, yang berkaitan erat dengan teori resilience dalam dunia pendidikan. Menurut Luthans, pemimpin yang mampu membangun *psychological capital* yang mencakup harapan, optimisme, efikasi diri, dan daya lenting dapat menciptakan lingkungan kerja yang tidak hanya produktif tetapi juga suportif secara psikologis. Pendekatan ini membentuk iklim belajar yang kondusif, di mana guru tidak sekadar menyelesaikan tugas administratif, tetapi juga terdorong untuk terus belajar, berinovasi, dan berkontribusi secara aktif. Dengan demikian, kepemimpinan kepala madrasah yang berfokus pada pertumbuhan dan pembelajaran tidak hanya memperkuat implementasi Kurikulum Merdeka, tetapi juga menumbuhkan karakter guru sebagai pembelajar sepanjang hayat.¹⁶⁸

Temuan ini memperkuat proposisi bahwa keberhasilan implementasi kebijakan pendidikan, khususnya perubahan kurikulum, sangat bergantung pada kualitas kepemimpinan yang tidak hanya fokus pada aspek teknis, tetapi juga pada pembangunan kapasitas dan komitmen psikologis seluruh pemangku kepentingan. Kepemimpinan inspiratif seperti yang ditunjukkan kepala madrasah ini menciptakan kondisi yang memungkinkan transformasi pendidikan terjadi secara organik dan berkelanjutan.

c. *Intellectual stimulation*

Pendidikan merupakan fondasi utama dalam membangun peradaban bangsa yang maju dan berdaya saing. Dalam menghadapi

¹⁶⁸ Hasrat Putera Damai Daeli dkk., “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Perusahaan Manufaktur,” *Jurnal Tadbir Peradaban* 4, no. 2 (2024): 404–19.

tantangan globalisasi dan perkembangan zaman yang semakin kompleks, sistem pendidikan Indonesia dituntut untuk terus berinovasi dan beradaptasi. Salah satu bentuk inovasi tersebut adalah implementasi Kurikulum Merdeka Belajar, yang bertujuan untuk menciptakan pembelajaran yang berpihak pada peserta didik, mendorong kreativitas, serta memberikan ruang kebebasan bagi guru dan siswa dalam mengembangkan proses belajar yang kontekstual dan bermakna.¹⁶⁹

Dalam pelaksanaannya, keberhasilan Kurikulum Merdeka Belajar tidak hanya bertumpu pada ketersediaan sarana dan prasarana, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan kepala satuan pendidikan. Kepemimpinan transformasional menjadi salah satu model kepemimpinan yang relevan untuk menghadapi dinamika tersebut. Model ini menekankan pada kemampuan pemimpin dalam menginspirasi, memberdayakan, serta mendorong inovasi di lingkungan kerja. Salah satu indikator penting dalam kepemimpinan transformasional adalah *intellectual stimulation*, yaitu kemampuan pemimpin dalam mendorong seluruh elemen madrasah, terutama guru, untuk berpikir kritis, berinovasi, dan mencari solusi kreatif dalam menghadapi permasalahan pendidikan. Kepala madrasah yang mampu menstimulasi secara intelektual akan menciptakan lingkungan yang mendukung diskusi terbuka, eksperimen pembelajaran, serta pengembangan profesionalisme guru secara berkelanjutan.¹⁷⁰

Kepemimpinan kepala madrasah dalam konteks penerapan Kurikulum Merdeka menggambarkan penerapan prinsip-prinsip kepemimpinan transformasional yang menekankan pada pemberdayaan dan pengembangan kapasitas staf. Menurut teori Bass

¹⁶⁹ Abidah Abidah, Aklima Aklima, dan Abdul Razak, "Tantangan guru sekolah dasar dalam menghadapi era society 5.0," *Jurnal Ilmiah Profesi Pendidikan* 7, no. 2c (2022): 769–76.

¹⁷⁰ Rizki Hafni Rambe, Ananda Yukhairiza Simatupang, dan Abdusima Nasution, "Perkembangan Pendidikan Islam di Nusantara: Dari Pengajian hingga Era Kontemporer," *Rayah Al-Islam* 8, no. 4 (2024): 2370–85.

dan Avolio, pemimpin transformasional tidak hanya memberikan arahan, tetapi juga mendorong pengikutnya untuk berpikir kritis dan berinovasi dalam menyelesaikan masalah. Hal ini terlihat dari upaya kepala madrasah yang tidak sekadar memerintahkan penyesuaian kurikulum, melainkan memfasilitasi tim manajemen dan guru untuk menganalisis serta merancang ulang berbagai aspek, seperti perangkat ajar, sistem evaluasi, dan struktur jam pelajaran. Pendekatan ini sejalan dengan konsep *distributed leadership* yang diungkapkan oleh Spillane, di mana kepemimpinan tidak hanya terpusat pada satu individu, tetapi tersebar di seluruh anggota organisasi, memungkinkan kolaborasi dan partisipasi aktif dalam pengambilan keputusan. Dengan demikian, kepala madrasah tidak hanya berperan sebagai figur otoritas, tetapi juga sebagai katalisator yang mendorong refleksi kritis dan perbaikan sistemik dalam manajemen sekolah.¹⁷¹

Pernyataan kepala madrasah yang mendorong tim manajemen untuk berpikir di luar kebiasaan mencerminkan penerapan prinsip *disruptive innovation* dalam kepemimpinan pendidikan. Christensen menjelaskan bahwa inovasi disruptif menuntut perubahan paradigma dalam menghadapi tantangan baru, di mana solusi konvensional seringkali tidak lagi relevan. Hal ini sejalan dengan dorongan kepala madrasah agar tim tidak terpaku pada metode lama, melainkan mengembangkan pendekatan yang lebih dinamis dan adaptif. Lebih jauh, konsep *growth mindset* yang dikemukakan oleh Dweck turut memperkuat fenomena ini, di mana tantangan untuk keluar dari zona nyaman mendorong pengembangan kapasitas individu dan kelembagaan. Respons tim manajemen dalam menyusun rancangan program yang lebih adaptif, termasuk pengembangan Proyek Penguatan Profil Pelajar Pancasila (P5), menunjukkan adanya internalisasi nilai-nilai inovasi dan kontekstualisasi pembelajaran. Hal

¹⁷¹ Narwin Maunte dan Rahmawati Caco, "MENGHADAPI TANTANGAN ZAMAN MODERNISASI DALAM MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM," *Journal of Islamic Education Management Research* 4, no. 1 (2025): 57–64.

ini sesuai dengan teori *situated learning* dari Lave dan Wenger, yang menekankan pentingnya kesesuaian antara program pendidikan dengan karakteristik dan kebutuhan peserta didik. Dengan demikian, kepemimpinan kepala madrasah tidak hanya mendorong perubahan struktural, tetapi juga membangun budaya pembelajaran kolaboratif yang berorientasi pada solusi kreatif dan kontekstual.¹⁷²

Pendekatan kepala madrasah dalam mendorong tim manajemen untuk memahami logika di balik regulasi mencerminkan penerapan *critical policy analysis* dalam praktik kepemimpinan pendidikan. Menurut Ball, kebijakan pendidikan tidak boleh dipahami sebagai dokumen statis, melainkan sebagai produk kompleks yang mengandung kepentingan, nilai, dan konteks sosio-politik tertentu. Dengan meminta tim untuk menganalisis "mengapa" di balik suatu kebijakan, kepala madrasah telah mengembangkan kapasitas tim dalam *policy literacy* yang menurut Lingard dan Rizvi merupakan keterampilan esensial bagi praktisi pendidikan. Proses ini sejalan dengan konsep *reflective practice* yang dikemukakan oleh Schon, di mana profesional pendidikan dituntut tidak hanya mampu menerapkan kebijakan secara teknis, tetapi juga melakukan refleksi kritis terhadap dasar filosofis dan implikasi praktisnya. Dampaknya terlihat pada perkembangan pola pikir tim yang menjadi lebih analitis dan solutif, sebagaimana dijelaskan dalam teori *habitus Bourdieu* bahwa praktik kritis yang terus-menerus akan membentuk kerangka berpikir yang lebih mendalam. Pendekatan ini juga menguatkan kapasitas institusi dalam merespon kebijakan pendidikan secara lebih strategis, bukan sekadar reaktif, sebagaimana prinsip *strategic enactment* dalam teori kepemimpinan pendidikan Spillane dan kolega.¹⁷³

¹⁷² Suci Hartati, "Evaluasi kinerja kepemimpinan kepala sekolah dalam menerapkan konsep manajemen mutu, sebagai upaya meningkatkan mutu pendidikan," *Jurnal pendidikan dan konseling (jpdk)* 4, no. 6 (2022): 13422–33.

¹⁷³ Abdul Kholiq dan Nurul Hidayah, "Peningkatan Kinerja Tenaga Pendidik dan Kependidikan Melalui Komunikasi Interpersonal Kepala Madrasah Pada Lembaga Pendidikan di Kabupaten Ponorogo," *Southeast Asian Journal of Islamic Education Management* 5, no. 1

Pendekatan kepala madrasah dalam mengimplementasikan Kurikulum Merdeka merefleksikan prinsip-prinsip *constructivist leadership* yang menekankan pada pengembangan kapasitas guru melalui proses dialogis dan reflektif. Berdasarkan teori Glickman, kepemimpinan yang efektif dalam pendidikan tidak bersifat direktif, melainkan membangun kesadaran kritis melalui pertanyaan-pertanyaan provokatif yang mendorong inkuiri profesional. Praktik kepala madrasah yang mengajukan pertanyaan-pertanyaan seperti 'Bagaimana cara membuat siswa lebih aktif?' menunjukkan penerapan teknik *Socratic questioning* yang menurut Paul dan Elder dapat mengembangkan kemampuan berpikir tingkat tinggi. Pendekatan ini sejalan dengan konsep *teacher agency* yang dikemukakan oleh Priestley, dimana guru tidak diposisikan sebagai pelaksana pasif kurikulum, melainkan sebagai agen perubahan yang aktif merekonstruksi praktik pedagogis. Proses diskusi dan kajian ulang yang terbangun mencerminkan prinsip *communities of practice* Wenger, dimana pengetahuan profesional dikembangkan secara kolaboratif melalui refleksi bersama. Dengan demikian, kepala madrasah berhasil menciptakan ekosistem pembelajaran profesional yang tidak hanya mendukung implementasi kurikulum baru, tetapi juga mengembangkan kapasitas guru dalam melakukan inovasi pembelajaran yang responsif terhadap kebutuhan siswa.¹⁷⁴

Pendekatan kepala madrasah dalam mendorong guru untuk mencari solusi pembelajaran secara kolaboratif merepresentasikan implementasi prinsip *distributive leadership* yang menekankan pada pemberdayaan kolektif.¹⁷⁵ Menurut Harris, kepemimpinan distributif

(2024): 107–24.

¹⁷⁴ Mukodas Arif Subekti dan Devi Fristyan, "Berpikir Adaptif Dalam Pengelolaan Dana Bos: Analisis Pada Madrasah Tsanawiyah Negeri Di Kabupaten Blitar," 2023, <http://ejurnal.iainpare.ac.id/index.php/alisliah/article/view/6407>.

¹⁷⁵ Alma Harris, Michelle Jones, dan Nashwa Ismail, "Distributed Leadership: Taking a Retrospective and Contemporary View of the Evidence Base," *School Leadership & Management* 42, no. 5 (20 Oktober 2022): 438–56, <https://doi.org/10.1080/13632434.2022.2109620>.

menciptakan ruang bagi munculnya *teacher leadership* di mana setiap pendidik dapat berkontribusi dalam pengambilan keputusan pedagogis.¹⁷⁶ Praktik memfasilitasi dialog dan berbagi praktik baik dalam forum MGMP internal menunjukkan penerapan *konsep professional learning communities* yang oleh DuFour dianggap sebagai wahana efektif untuk pengembangan profesional guru berkelanjutan.¹⁷⁷ Kebiasaan kepala madrasah untuk tidak langsung memberikan solusi melainkan membuka ruang diskusi selaras dengan teori *cognitive coaching* Costa dan Garmston yang menekankan pada pengembangan kapasitas guru melalui pertanyaan reflektif daripada instruksi langsung¹⁷⁸. Dorongan untuk keluar dari zona nyaman dan mencoba pendekatan baru seperti *project-based learning* mencerminkan prinsip *transformative learning* Mezirow, di mana perubahan perspektif pedagogis terjadi melalui proses eksplorasi kritis terhadap asumsi-asumsi yang selama ini dipegang.¹⁷⁹ Fenomena guru yang menjadi lebih terbuka terhadap inovasi pembelajaran ini juga menunjukkan keberhasilan penerapan konsep *psychological safety* Edmondson, di mana lingkungan kerja yang mendukung eksperimen dan pembelajaran dari kesalahan menumbuhkan keberanian pedagogis untuk bereksperimen dengan strategi pengajaran baru.¹⁸⁰ Dengan demikian, pendekatan kepala madrasah ini tidak hanya menyelesaikan

¹⁷⁶ Nirta Andriani dkk., “Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah di Sekolah Menengah kejuruan,” *EDUSTUDENT: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dan Pembelajaran* 3, no. 2 (2024): 102.

¹⁷⁷ Markku Antinluoma, Liisa Ilomäki, dan Auli Toom, “Practices of professional learning communities,” dalam *Frontiers in education*, vol. 6 (Frontiers Media SA, 2021), 617613, <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/educ.2021.617613/full>.

¹⁷⁸ Sabine Junker, Martin Pömmmer, dan Eva Traut-Mattausch, “The Impact of Cognitive-Behavioural Stress Management Coaching on Changes in Cognitive Appraisal and the Stress Response: A Field Experiment,” *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice* 14, no. 2 (3 Juli 2021): 184–201, <https://doi.org/10.1080/17521882.2020.1831563>.

¹⁷⁹ Frances Maureen Schnepfleitner dan Marco Paulo Ferreira, “Transformative learning theory—is it Time to add a fourth core element?,” *Journal of Educational Studies and Multidisciplinary Approaches* 1, no. 1 (2021): 40–49.

¹⁸⁰ Amy C. Edmondson dan Derrick P. Bransby, “Psychological Safety Comes of Age: Observed Themes in an Established Literature,” *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 10, no. 1 (23 Januari 2023): 55–78, <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-055217>.

masalah praktis di kelas, tetapi juga membangun budaya pembelajaran kolaboratif yang berkelanjutan di kalangan pendidik.

Kebebasan bereksperimen yang diberikan kepala madrasah kepada guru mencerminkan penerapan prinsip *empowering leadership* dalam manajemen pendidikan¹⁸¹. Menurut Spreitzer, pemimpin yang memberdayakan mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendorong inisiatif dan eksperimentasi dengan memberikan otonomi sekaligus dukungan psikologis. Respons kepala madrasah terhadap ide inovatif penggabungan media digital dan permainan edukatif menunjukkan penerapan konsep *psychological empowerment* Thomas dan Velthouse, di mana guru merasa memiliki *meaning* (makna), *competence* (kompetensi), *self-determination* (kemandirian), dan *impact* (dampak) dalam pengembangan praktik pedagogis. Pernyataan "*Coba saja dulu, kalau gagal kita belajar dari sana*" menguatkan prinsip *growth mindset* Dweck yang menekankan pembelajaran dari proses ketimbang hanya berfokus pada hasil. Pendekatan ini juga selaras dengan teori *experiential learning* Kolb, di mana eksperimen pedagogis diikuti refleksi kritis menjadi siklus penting dalam pengembangan profesional guru. Perasaan dihargai secara intelektual yang dialami guru tersebut menunjukkan keberhasilan penerapan konsep *intellectual stimulation* dalam kerangka *transformational leadership* Bass, di mana pemimpin mendorong pengikutnya untuk berpikir kreatif dan inovatif. Dengan demikian, kepemimpinan kepala madrasah telah menciptakan ekosistem pembelajaran yang tidak hanya mendorong inovasi pedagogis, tetapi juga membangun kepercayaan diri profesional guru dalam mengembangkan praktik-praktik pembelajaran yang relevan dengan kebutuhan abad 21.¹⁸²

¹⁸¹ Muhammad Arshad dkk., "Empowering leadership and employees' work engagement: a social identity theory perspective," *Management Decision* 60, no. 5 (2022): 1218–36.

¹⁸² Carsten C. Schermuly dkk., "Leadership Styles and Psychological Empowerment: A Meta-Analysis," *Journal of Leadership & Organizational Studies* 29, no. 1 (Februari 2022): 73–95, <https://doi.org/10.1177/15480518211067751>.

Pendekatan kepala madrasah dalam mengajak guru untuk mengeksplorasi esensi kebijakan pendidikan mencerminkan penerapan prinsip *substantive leadership* dalam manajemen pendidikan¹⁸³. Menurut Sergiovanni, kepemimpinan substantif menekankan pada pengembangan pemahaman mendalam tentang nilai-nilai inti pendidikan, melampaui sekadar aspek teknis administratif. Fokus pada dimensi karakter dalam pelaksanaan Proyek Penguatan Profil Pelajar Pancasila (P5) menunjukkan keselarasan dengan konsep *value based education* yang dikemukakan oleh Hawkes, di mana proses pembelajaran harus menyentuh aspek perkembangan moral dan karakter peserta didik¹⁸⁴. Peralihan perspektif guru dari sekadar penyampaian materi menuju penciptaan pengalaman belajar yang bermakna merefleksikan prinsip *experiential learning* Dewey, yang menekankan pentingnya pembelajaran berbasis pengalaman nyata. Pendekatan ini juga menguatkan konsep *pedagogical content knowledge* Shulman, di mana guru tidak hanya menguasai materi ajar tetapi juga memahami cara mentransformasikan pengetahuan tersebut menjadi pengalaman belajar yang relevan dengan kehidupan siswa.¹⁸⁵ Dengan demikian, kepala madrasah telah berhasil membangun kesadaran pedagogis yang lebih holistik di kalangan guru, di mana praktik pembelajaran tidak hanya berorientasi pada pencapaian akademik tetapi juga pada pembentukan karakter dan nilai-nilai luhur peserta didik, sebagaimana ditekankan dalam teori *whole child Aproace education* (ASCD)¹⁸⁶

¹⁸³ Mohsin Malik, Shagufta Sarwar, dan Stuart Orr, "Agile practices and performance: Examining the role of psychological empowerment," *International Journal of Project Management* 39, no. 1 (2021): 10–20.

¹⁸⁴ Mark R. Lepper dan Thomas W. Malone, "Intrinsic motivation and instructional effectiveness in computer-based education," dalam *Aptitude, learning, and instruction* (Routledge, 2021), 255–86, <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781003163244-11/intrinsic-motivation-instructional-effectiveness-computer-based-education-mark-lepper-thomas-malone>.

¹⁸⁵ Phillip Ward dan Insook Kim, "Unpacking pedagogical content knowledge in physical education: What we know and do not know," *Kinesiology Review* 13, no. 2 (2024): 176–85.

¹⁸⁶ Ahmed Abdelhameed dan Magdy Bayoumi, "A deep learning approach for automatic seizure detection in children with epilepsy," *Frontiers in Computational Neuroscience* 15 (2021): 650050.

d. *Individual consideration*

Perubahan paradigma pendidikan di Indonesia menuntut satuan pendidikan untuk lebih adaptif, partisipatif, dan berorientasi pada kebutuhan peserta didik. Salah satu terobosan penting dalam dunia pendidikan nasional adalah penerapan Kurikulum Merdeka Belajar, yang memberikan kebebasan bagi pendidik dan peserta didik untuk menciptakan proses pembelajaran yang fleksibel, sesuai dengan karakteristik dan potensi masing-masing. Dalam konteks ini, keberhasilan implementasi kurikulum sangat bergantung pada kepemimpinan kepala madrasah sebagai penggerak utama perubahan di lingkungan sekolah.

Gaya kepemimpinan transformasional hadir sebagai pendekatan yang relevan dalam mendorong perubahan yang positif dan berkelanjutan. Gaya ini menitikberatkan pada kemampuan pemimpin untuk menginspirasi, memotivasi, serta memberikan perhatian terhadap perkembangan individu dalam organisasi. Salah satu indikator utama dari gaya kepemimpinan ini adalah *individual consideration*, yakni perhatian dan kepedulian pemimpin terhadap kebutuhan, potensi, dan perkembangan personal masing-masing anggota, khususnya guru dan tenaga kependidikan.¹⁸⁷

Pemimpin dengan perhatian individual akan berperan sebagai mentor dan pembimbing yang tidak hanya fokus pada pencapaian institusional, tetapi juga pada pertumbuhan profesional dan emosional setiap individu dalam organisasi. Dalam konteks madrasah, kepala madrasah yang menerapkan prinsip ini akan menciptakan suasana kerja yang harmonis, suportif, dan mendorong peningkatan kapasitas guru secara berkelanjutan dalam menjalankan pembelajaran yang

¹⁸⁷ Sawasn Al-Husseini, Ibrahim El Beltagi, dan Jonathan Moizer, "Transformational Leadership and Innovation: The Mediating Role of Knowledge Sharing amongst Higher Education Faculty," *International Journal of Leadership in Education* 24, no. 5 (3 September 2021): 670–93, <https://doi.org/10.1080/13603124.2019.1588381>.

selaras dengan prinsip Merdeka Belajar. Semua hasil wawancara akan peneliti bahas dengan berbagai pakar dari para ahli yakni Pendekatan kepala madrasah yang memperhatikan aspek personal guru mencerminkan penerapan prinsip servant leadership dalam manajemen pendidikan.

Menurut Greenleaf, pemimpin sejati adalah mereka yang menempatkan kebutuhan, perkembangan, dan kesejahteraan pengikut sebagai prioritas utama. Perhatian holistik yang diberikan kepala madrasah, melampaui aspek administratif semata, menunjukkan keselarasan dengan konsep *authentic leadership* Luthans dan Avolio yang menekankan pada transparansi, hubungan interpersonal yang mendalam, serta pemahaman menyeluruh terhadap konteks kehidupan pengikut.¹⁸⁸ Fokus pada pemahaman tantangan personal guru merefleksikan prinsip *compassionate leadership* yang dikemukakan Boyatzis, di mana empati dan dukungan psikologis menjadi dasar dalam membangun hubungan profesional¹⁸⁹. Pendekatan ini juga menguatkan teori *leader member exchange* menurut Graen dan Uhl-Bien yang menekankan pentingnya hubungan berkualitas antara pemimpin dan anggota dalam menciptakan iklim kerja yang positif.¹⁹⁰ Dengan demikian, kepala madrasah telah berhasil menciptakan lingkungan kerja yang tidak hanya berorientasi pada pencapaian institusional, tetapi juga pada pengembangan profesional dan kesejahteraan psikologis guru, sebagaimana ditekankan dalam konsep *quality of work life* menurut Walton yang mengintegrasikan aspek profesional dan personal dalam pengembangan organisasi.¹⁹¹

¹⁸⁸ William L. Gardner dkk., "Authentic leadership theory: The case for and against," *The Leadership Quarterly* 32, no. 6 (2021): 101495.

¹⁸⁹ Sunder Ramachandran dkk., "Whither Compassionate Leadership? A Systematic Review," *Management Review Quarterly* 74, no. 3 (September 2024): 1473–1557, <https://doi.org/10.1007/s11301-023-00340-w>.

¹⁹⁰ Arup Varma dkk., "Leader-Member Exchange in the Age of Remote Work," *Human Resource Development International* 25, no. 2 (15 Maret 2022): 219–30, <https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2047873>.

¹⁹¹ Nor Azimah Chew Abdullah, Nazlina Zakaria, dan Nida Zahoor, "Developments in Quality of Work-Life Research and Directions for Future Research," *Sage Open* 11, no. 4

Pendekatan kepala madrasah dalam memberikan dukungan personal kepada guru yang mengalami kendala kesehatan menunjukkan implementasi prinsip *compassionate leadership* secara mendalam. Menurut Kanov dkk., kepemimpinan yang penuh kasih sayang melibatkan tiga elemen kunci: *noticing* (menyadari kesulitan orang lain), *feeling* (merasakan empati secara emosional), dan *responding* (merespons dengan tindakan penuh perhatian).¹⁹² Kunjungan langsung ke rumah guru yang sakit dan pengaturan jadwal pengganti yang tidak membebani mencerminkan konsep *relational leadership* Uhl-Bien yang menekankan pada kualitas hubungan interpersonal yang didasarkan pada kepedulian dan saling pengertian¹⁹³. Perasaan guru yang didukung seperti keluarga sendiri menunjukkan keberhasilan penerapan teori *organizational family* yang dikemukakan Jaskyte, di mana anggota organisasi mengembangkan ikatan emosional yang kuat melebihi hubungan profesional formal.¹⁹⁴ Pendekatan ini juga selaras dengan prinsip *humanistic management* Mele yang menempatkan martabat manusia dan kesejahteraan sebagai pusat pengambilan keputusan organisasi¹⁹⁵. Dengan demikian, kepala madrasah telah membangun budaya organisasi yang tidak hanya memperhatikan aspek produktivitas, tetapi juga menciptakan *psychological safety* menurut Edmondson di mana anggota merasa aman secara emosional dan didukung dalam berbagai kondisi kehidupan, termasuk saat menghadapi tantangan personal.¹⁹⁶

(Oktober 2021): 21582440211059177, <https://doi.org/10.1177/21582440211059177>.

¹⁹² Timothy D. Folger, "Measuring Compassionate Leadership in Education: A Validation Study," *International Journal of Leadership in Education*, 13 Februari 2025, 1–21, <https://doi.org/10.1080/13603124.2025.2465975>.

¹⁹³ Chrysavgi Sklaveniti, "Relational Leadership Theory," dalam *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*, ed. oleh Ali Farazmand (Cham: Springer International Publishing, 2022), 11399–403, https://doi.org/10.1007/978-3-030-66252-3_2196.

¹⁹⁴ Pascual Berrone dkk., "Impact of Informal Institutions on the Prevalence, Strategy, and Performance of Family Firms: A Meta-Analysis," *Journal of International Business Studies* 53, no. 6 (Agustus 2022): 1153–77, <https://doi.org/10.1057/s41267-020-00362-6>.

¹⁹⁵ Vui-Yee Koon, "Bibliometric analyses on the emergence and present growth of humanistic management," *International Journal of Ethics and Systems* 37, no. 4 (2021): 581–98.

¹⁹⁶ Edmondson dan Bransby, "Psychological Safety Comes of Age."

Kemudian Pendekatan kepala madrasah dalam memfasilitasi pengembangan profesional guru secara diferensiasi merefleksikan penerapan prinsip *differentiated leadership* dalam manajemen pendidikan.¹⁹⁷ Menurut Hallinger, kepemimpinan yang efektif mampu memberikan respons yang tepat terhadap variasi kebutuhan pengembangan profesional staf. Kebijakan menyelaraskan pelatihan dengan kompetensi individual masing-masing guru menunjukkan penerapan konsep *zone of proximal development* menurut Vygotsky dalam konteks pengembangan guru, di mana intervensi pembelajaran dirancang tepat di atas tingkat kemampuan saat ini¹⁹⁸. Praktik pendelegasian guru berpengalaman sebagai mentor merepresentasikan implementasi model *peer coaching* menurut Showers yang telah terbukti efektif dalam meningkatkan kompetensi pedagogis secara kolaboratif. Kepekaan kepala madrasah terhadap perkembangan individual guru menguatkan prinsip *instructional leadership* Robinson dkk. yang menekankan pentingnya pemimpin sekolah dalam memantau dan merespons kebutuhan belajar staf secara personal. Pendekatan ini juga selaras dengan teori *distributive expertise* Putnam dan Borko yang menyarankan pemanfaatan berbagai tingkat keahlian dalam organisasi untuk menciptakan komunitas belajar profesional. Dengan demikian, kepala madrasah telah menerapkan model kepemimpinan yang tidak hanya menghargai heterogenitas kompetensi guru, tetapi juga secara strategis memanfaatkan keragaman tersebut untuk menciptakan ekosistem pembelajaran profesional yang saling memperkuat.¹⁹⁹

¹⁹⁷ Lynn M. Shore dan Beth G. Chung, "Inclusive Leadership: How Leaders Sustain or Discourage Work Group Inclusion," *Group & Organization Management* 47, no. 4 (Agustus 2022): 723–54, <https://doi.org/10.1177/1059601121999580>.

¹⁹⁸ Jiao Xi dan James P. Lantolf, "Scaffolding and the Zone of Proximal Development: A Problematic Relationship," *Journal for the Theory of Social Behaviour* 51, no. 1 (Maret 2021): 25–48, <https://doi.org/10.1111/jtsb.12260>.

¹⁹⁹ Harry Collins, "Collective and distributed knowledge: Studies of expertise and experience," dalam *The Routledge Handbook of Philosophy and Implicit Cognition* (Routledge, 2022), 202–14, <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781003014584-19/collective-distributed-knowledge-harry-collins>.

Kepedulian kepala madrasah terhadap perkembangan profesional guru baru menunjukkan penerapan prinsip *instructional leadership* yang humanis dan berorientasi pada pengembangan. Menurut Blase dan Blase, kepemimpinan instruksional yang efektif tidak hanya terfokus pada aspek administratif, tetapi juga pada pembinaan berkelanjutan melalui observasi kelas yang bersifat formatif. Pendekatan observasi kelas yang tidak bersifat menilai tetapi memberikan dukungan konstruktif mencerminkan penerapan konsep *clinical supervision* menurut Cogan yang menekankan pada hubungan kolaboratif antara supervisor dan guru dalam meningkatkan praktik pembelajaran. Rutinitas menanyakan kabar dan memantau perkembangan mengindikasikan penerapan prinsip *mentoring* yang menurut Feiman-Nemser harus bersifat berkelanjutan dan berorientasi pada kebutuhan psikologis maupun profesional guru baru. Sikap kepala madrasah ini juga selaras dengan teori *supportive leadership* Robert A. House yang menekankan pentingnya perhatian terhadap kesejahteraan psikologis anggota sebagai dasar pengembangan kinerja.²⁰⁰ Dengan demikian, kepala madrasah telah menerapkan model pembinaan guru yang mengintegrasikan aspek teknis pedagogis dengan dukungan psikososial, menciptakan lingkungan kerja yang tidak hanya mendorong pengembangan kompetensi tetapi juga membangun rasa aman dan dihargai bagi guru pemula, sebagaimana ditekankan dalam konsep *beginning teacher support* oleh Rosemary Wong.

Kemudian Pendekatan kepala madrasah dalam memberikan masukan secara konstruktif dan empatik merefleksikan penerapan prinsip *delicate leadership* dalam manajemen pendidikan. Menurut Goleman, kepemimpinan yang efektif memerlukan kecerdasan emosional dalam menyampaikan umpan balik, dimana pesan

²⁰⁰ Sri Hartati, Anis Fauzi, dan Anis Zohriah, "Analysis of the goal path leadership model: A literature review on its effect on performance and motivation," *Jurnal Konseling Pendidikan Islam* 5, no. 2 (2024): 293–300.

substantif dikomunikasikan tanpa merusak harga diri penerima.²⁰¹ Penggunaan bahasa sugestif seperti "Mungkin bisa dicoba begini" menunjukkan penerapan teknik *nonviolent communication* Rosenberg yang menekankan pada penyampaian pesan tanpa unsur penghakiman. Kebiasaan memberikan masukan secara pribadi dan halus menguatkan konsep *corrective feedback* menurut Kluger dan DeNisi yang menekankan pentingnya konteks psikologis dalam penyampaian evaluasi untuk mempertahankan motivasi intrinsik. Pendekatan ini juga selaras dengan teori *appreciative inquiry* menurut Cooperrider yang berfokus pada pengembangan potensi melalui bahasa positif dan penyempurnaan berkelanjutan, bukan pada pencarian kesalahan. Dengan demikian, kepala madrasah telah menciptakan budaya komunikasi organisasi yang tidak hanya mendorong perbaikan praktik pedagogis, tetapi juga menjaga martabat profesional guru, sebagaimana ditekankan dalam konsep *dignity at work* Hodson yang menganggap penghargaan terhadap harga diri sebagai elemen fundamental dalam hubungan kerja yang produktif.²⁰²

Selanjutnya Pendekatan kepala madrasah dalam mendorong pengembangan karier guru menunjukkan penerapan prinsip *developmental leadership* yang berorientasi pada pertumbuhan profesional jangka panjang.²⁰³ Menurut Day, kepemimpinan pengembangan yang efektif tidak hanya fokus pada pencapaian target institusional, tetapi juga pada pengaktualisasian potensi individu anggota organisasi. Dukungan konkret berupa rekomendasi mengikuti pelatihan inovatif dan pendampingan administratif mencerminkan penerapan konsep *sponsorship leadership* yang oleh Hewitt dianggap

²⁰¹ Aziz Prasetya, Chusnul Chotimah, dan Harjendro Tri Hutomo, "K KECERDASAN EMOSIONAL KEPALA MADRASAH DALAM PENGENDALIAN KONFLIK PADA LEMBAGA PENDIDIKAN," *Jurnal Al-Karim: Jurnal Pendidikan, Psikologi dan Studi Islam* 9, no. 2 (2024): 12–26.

²⁰² Idi Warsah, "Pendidikan Keimanan Sebagai Basis Kecerdasan Sosial Peserta Didik: Telaah Psikologi Islami," *Psikis: Jurnal Psikologi Islami* 4, no. 1 (2018): 1–16.

²⁰³ Idi Warsah, "Muslim minority in Yogyakarta: Between social relationship and religious motivation," *QJIS: Qudus International Journal of Islamic Studies* 7, no. 2 (2019): 367–98.

sebagai bentuk dukungan karier paling substantif, di mana pemimpin secara aktif membuka kesempatan pengembangan dan memfasilitasi prosesnya. Pendampingan personal yang diberikan kepala madrasah menguatkan prinsip *servant leadership* Greenleaf yang menekankan pada komitmen untuk melayani kebutuhan pengembangan pengikut sebagai prioritas utama²⁰⁴. Fenomena ini juga selaras dengan teori *leader-member exchange* (LMX) Graen dan Uhl-Bien yang menunjukkan bahwa hubungan berkualitas tinggi antara pemimpin dan anggota ditandai dengan investasi sumber daya dan perhatian personal untuk pengembangan karier. Dengan demikian, kepala madrasah telah menerapkan model kepemimpinan yang tidak hanya memenuhi tanggung jawab administratif, tetapi juga berperan sebagai *talent developer* yang secara proaktif menciptakan ekosistem pengembangan profesional berkelanjutan, sebagaimana ditekankan dalam konsep *learning organization* menurut Peter Senge yang menganggap investasi pada sumber daya manusia sebagai kunci keunggulan institusional.²⁰⁵

Pendekatan kepala madrasah dalam mengimplementasikan Kurikulum Merdeka melalui pengelompokan diferensiasi guru mencerminkan penerapan prinsip *differentiated professional development* dalam manajemen pendidikan. Menurut Tomlinson, pendekatan pengembangan profesional yang efektif harus memperhatikan variasi tingkat kesiapan, minat, dan profil belajar peserta, dalam hal ini para guru. Penyusunan kelompok kecil berdasarkan kompetensi teknologi menunjukkan penerapan konsep *zone of proximal development* Vygotsky, di mana intervensi

²⁰⁴ Larry C. Spears, “Servant Leadership and Robert K. Greenleaf’s Legacy,” dalam *Servant Leadership*, ed. oleh Dirk Van Dierendonck dan Kathleen Patterson (Cham: Springer Nature Switzerland, 2025), 15–35, https://doi.org/10.1007/978-3-031-69922-1_2.

²⁰⁵ Edona Elshan, Björn Binzer, dan Till J. Winkler, “From Software Users to Software Creators: An Exploration of the Core Characteristics of the Citizen Developer Role and the Related Re- and Upskilling Programs,” *Business & Information Systems Engineering* 67, no. 1 (Februari 2025): 31–53, <https://doi.org/10.1007/s12599-024-00915-1>.

pembelajaran dirancang tepat di atas kemampuan saat ini dengan dukungan rekan yang lebih kompeten²⁰⁶. Strategi pendampingan intensif antar guru ini merepresentasikan model *peer-assisted learning* yang menurut Topping dan Ehly telah terbukti efektif dalam konteks pengembangan profesional pendidik. Kebijakan tidak memaksa penguasaan instan tetapi memberikan ruang pengembangan bertahap menguatkan prinsip *Scaffolding* Bruner, di mana dukungan diberikan secara proporsional sesuai kebutuhan individu. Pendekatan ini juga selaras dengan teori *communities of practice* Wenger yang menekankan pentingnya pembelajaran sosial dalam kelompok kolaboratif berbasis kebutuhan nyata. Dengan demikian, kepala madrasah telah menerapkan model transformasi kurikulum yang humanis, mengakomodasi keragaman kapasitas guru sambil memanfaatkan *distributed expertise* dalam organisasi untuk menciptakan ekosistem saling belajar yang inklusif dan berkelanjutan.

Pendekatan kepala madrasah dalam mendorong pengembangan profesional guru berbasis minat individu merefleksikan penerapan prinsip *personalized professional learning* dalam kepemimpinan pendidikan. Menurut Darling-Hammond, pengembangan guru yang efektif harus bersifat kontekstual dan responsif terhadap kebutuhan spesifik setiap pendidik.²⁰⁷ Rekomendasi mengikuti pelatihan pembelajaran berdiferensiasi menunjukkan penerapan konsep *just in time learning* menurut Bransford yang menekankan pentingnya kesesuaian antara pelatihan dengan kebutuhan aktual praktik mengajar. Dukungan terhadap partisipasi dalam kegiatan di luar institusi menguatkan prinsip *boundary crossing* menurut Akkerman dan Bakker tentang pentingnya memperluas wawasan profesional

²⁰⁶ Payong, "Zone of proximal development and social constructivism based education according to Lev Semyonovich Vygotsky."

²⁰⁷ Peixin Lin dkk., "Enhancing Medical English Proficiency: The Current Status and Development Potential of Peer-Assisted Learning in Medical Education," *BMC Medical Education* 25, no. 1 (16 Januari 2025): 79, <https://doi.org/10.1186/s12909-024-06492-x>.

melampaui batas organisasi. Sikap kepala madrasah ini juga selaras dengan teori *self-determination* Deci dan Ryan yang menekankan bahwa pengembangan profesional akan lebih bermakna ketika memenuhi kebutuhan dasar psikologis akan otonomi, kompetensi, dan keterhubungan²⁰⁸. Perasaan dihargai dan dipercaya yang dialami guru mencerminkan keberhasilan penerapan konsep *psychological empowerment* menurut Spreitzer dalam membangun budaya pengembangan diri yang berkelanjutan. Dengan demikian, kepala madrasah telah menciptakan ekosistem pembelajaran profesional yang tidak hanya mendukung kebutuhan institusional, tetapi juga menghargai dan memfasilitasi aspirasi pengembangan individual setiap guru, sebagaimana ditekankan dalam konsep *teacher agency* Priestley yang menganggap guru sebagai agen aktif dalam proses pengembangan profesionalnya sendiri.²⁰⁹

Pendekatan kepala madrasah dalam memberikan apresiasi terhadap inisiatif kecil guru mencerminkan penerapan prinsip *positive reinforcement* dalam kepemimpinan pendidikan. Menurut Skinner, penguatan positif melalui pengakuan publik dapat meningkatkan motivasi intrinsik dan mendorong perilaku inovatif yang berkelanjutan. Pengapresiasian kegiatan mini proyek kebersihan lingkungan menunjukkan penerapan konsep *appreciative leadership* menurut Whitney yang menekankan pada penguatan kapasitas organisasi melalui fokus pada keberhasilan kecil yang bermakna²¹⁰. Peran kepala madrasah yang dirasakan sebagai mentor bukan sekadar atasan mengindikasikan penerapan model *mentoring leadership*

²⁰⁸ Paul Evans dkk., "Cognitive Load Theory and Its Relationships with Motivation: A Self-Determination Theory Perspective," *Educational Psychology Review* 36, no. 1 (Maret 2024): 7, <https://doi.org/10.1007/s10648-023-09841-2>.

²⁰⁹ Simon Grenier, Marylène Gagné, dan Thomas O'Neill, "Self-determination Theory and Its Implications for Team Motivation," *Applied Psychology* 73, no. 4 (Oktober 2024): 1833–65, <https://doi.org/10.1111/apps.12526>.

²¹⁰ Sari Indriani dkk., "INTERVENSI APPRECIATIVE INQUIRY DALAM UPAYA REBRANDING PONDOK PESANTREN SEBAGAI LEMBAGA ANTI KEKERASAN SEKSUAL," *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar* 10, no. 01 (2025): 123–37.

menurut Zachary yang memandang hubungan pemimpin-bawahan sebagai proses pengembangan kapasitas yang transformatif. Perasaan guru yang "*dibentuk untuk tumbuh*" merefleksikan prinsip *growth focused leadership* menurut Dweck yang menciptakan budaya organisasi berorientasi perkembangan.²¹¹ Pendekatan ini juga selaras dengan teori *transformational leadership* Bass yang menekankan pentingnya pengakuan individual dan stimulasi intelektual dalam membangun komitmen organisasi. Dengan demikian, kepala madrasah telah berhasil menciptakan lingkungan kerja yang tidak hanya menghargai kontribusi nyata tetapi juga membangun *psychological capital* Luthans berupa optimisme, harapan, dan ketahanan psikologis dalam diri guru, sebagaimana ditekankan dalam konsep *positive organizational scholarship* menurut Cameron yang menganggap pengakuan sebagai fondasi budaya inovasi pendidikan.²¹²

2. Tantangan Dan Hambatan Yang Dihadapi Dalam Implementasi Gaya Kepemimpinan Transformasional Tersebut.

Gaya kepemimpinan transformasional menjadi salah satu pendekatan yang diyakini efektif dalam mendukung pelaksanaan Kurikulum Merdeka. Pemimpin transformasional mampu membangun visi yang kuat, memberikan motivasi, mendorong inovasi, dan memperhatikan kebutuhan individu dalam organisasi. Di lingkungan madrasah, penerapan gaya kepemimpinan ini diharapkan dapat menciptakan suasana yang kolaboratif, inspiratif, dan progresif dalam proses pembelajaran.²¹³

²¹¹ Inkeri Rissanen dkk., "Exploring the Association between Growth Mindsets and Climate Action with Young People," *Social Psychology of Education* 27, no. 6 (Desember 2024): 2901–21, <https://doi.org/10.1007/s11218-024-09937-9>.

²¹² Denis Bertieaux dkk., "Psychological capital and well-being: An opportunity for teachers' well-being? Scoping review of the scientific literature in psychology and educational sciences," *Acta Psychologica* 248 (2024): 104370.

²¹³ Recsatasha Sigiyuwanta, "Menggali Kepemimpinan Pendidikan Yang Efektif: Integrasi Pendekatan Transformasional Dan Transaksional Dalam Era Merdeka Belajar," *Proceedings Series of Educational Studies*, 2024, 369–79.

Namun, dalam praktiknya, implementasi gaya kepemimpinan transformasional tidak lepas dari berbagai tantangan dan hambatan. Kondisi sumber daya manusia yang beragam, keterbatasan fasilitas, resistensi terhadap perubahan, hingga kurangnya pemahaman terhadap konsep Kurikulum Merdeka menjadi beberapa faktor yang dapat menghambat efektivitas kepemimpinan tersebut. Kepala madrasah dituntut untuk tidak hanya menjadi pemimpin administratif, tetapi juga menjadi agen perubahan yang mampu menavigasi kompleksitas di lapangan. Sebagaimana pembahasan berdasarkan hasil penelusuran peneliti kepada para informan²¹⁴.

Pendekatan kepala madrasah dalam memberikan apresiasi terhadap inisiatif kecil guru mencerminkan penerapan prinsip *positive reinforcement* dalam kepemimpinan pendidikan²¹⁵. Menurut Skinner, penguatan positif melalui pengakuan publik dapat meningkatkan motivasi intrinsik dan mendorong perilaku inovatif yang berkelanjutan. Pengapresiasian kegiatan mini proyek kebersihan lingkungan menunjukkan penerapan konsep *appreciative leadership* Whitney yang menekankan pada penguatan kapasitas organisasi melalui fokus pada keberhasilan kecil yang bermakna²¹⁶. Peran kepala madrasah yang dirasakan sebagai mentor bukan sekadar atasan mengindikasikan penerapan model *mentoring leadership* Zachary yang memandang hubungan pemimpin-bawahan sebagai proses pengembangan kapasitas yang transformatif.²¹⁷ Perasaan guru yang "dibentuk untuk tumbuh" merefleksikan prinsip *growth focused leadership* menurut Dweck yang menciptakan budaya organisasi berorientasi perkembangan. Pendekatan ini juga selaras dengan teori *transformational leadership* menurut Bass yang menekankan pentingnya pengakuan

²¹⁴ Marianus Muharli Mua, "Transformasi Pendidikan Multikultural dalam Meningkatkan Toleransi Antarbudaya di Sekolah," *ECCE: Jurnal Pendidikan Pastoral Kateketik* 2, no. 2 (2024): 18–30.

²¹⁵ Aldi Fadilah Nurahman dan Robbi Zidni Ilma, "Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Sdn Bojongemas 01 Sebagai Sekolah Berprestasi," *Manajemen Strategis Terkini* 6, no. 2 (2024), <https://journalpedia.com/1/index.php/mst/article/view/1819>.

²¹⁶ Hyerim Cho dan Alexandre Ardichvili, "Appreciative Inquiry: An Integrative Review of Studies in Three Disciplines," *Human Resource Development Review* 23, no. 3 (September 2024): 376–401, <https://doi.org/10.1177/15344843241256156>.

²¹⁷ Cho dan Ardichvili.

individual dan stimulasi intelektual dalam membangun komitmen organisasi²¹⁸. Dengan demikian, kepala madrasah telah berhasil menciptakan lingkungan kerja yang tidak hanya menghargai kontribusi nyata tetapi juga membangun *psychological capital* menurut Luthans berupa optimisme, harapan, dan ketahanan psikologis dalam diri guru, sebagaimana ditekankan dalam konsep *positive organizational scholarship* pendapat Cameron yang menganggap pengakuan sebagai fondasi budaya inovasi pendidikan.²¹⁹

Kemudian Implementasi Kurikulum Merdeka di madrasah tersebut menunjukkan tantangan yang relevan dengan teori perubahan pendidikan Fullan, yang menyatakan bahwa setiap inovasi kurikulum pasti menghadapi resistensi dan memerlukan waktu untuk adaptasi. Kesulitan guru dalam memahami pembelajaran berdiferensiasi sesuai dengan temuan Tomlinson bahwa pendekatan ini membutuhkan perubahan paradigma dari pengajaran seragam menuju pengajaran yang responsif terhadap kebutuhan individu siswa. Fenomena guru yang membutuhkan waktu penyesuaian lebih lama mengkonfirmasi prinsip *concerns-based adoption model* (CBAM) Hall dan Hord, yang menjelaskan bahwa adopsi inovasi pendidikan terjadi melalui tahapan kesadaran, manipulasi, hingga penguasaan secara bertahap.²²⁰ Perasaan terbebani yang dialami sebagian guru sesuai dengan teori *cognitive load* menurut Sweller, di mana beban kognitif berlebihan dapat menghambat proses belajar dan adaptasi profesional. Ketidaksamaan kecepatan adaptasi di antara guru membuktikan kebenaran prinsip *differentiated professional development* yang dikemukakan oleh Guskey, bahwa pengembangan guru harus memperhatikan variasi tingkat

²¹⁸ Preman Chandranathan, "Entrepreneurial leadership and transformational leadership: a historical-comparative conceptual analysis," *Journal of management history*, 2024, <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/jmh-10-2023-0109/full/html>.

²¹⁹ Zerui Huang dkk., "The influence of psychological capital on employment expectations of vocational undergraduate students: The chain mediating role of active coping style and educational flow experience," *PLoS One* 20, no. 3 (2025): e0319742.

²²⁰ Li Zhang dkk., "Psychological capital research in HEIs: Bibliometric analysis of current and future trends," *Heliyon* 10, no. 4 (2024), [https://www.cell.com/heliyon/fulltext/S2405-8440\(24\)02638-0](https://www.cell.com/heliyon/fulltext/S2405-8440(24)02638-0).

kesiapan dan kemampuan individu.²²¹ Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun kepala madrasah telah menyediakan pelatihan, transformasi kurikulum memerlukan pendekatan yang lebih holistik dengan mempertimbangkan aspek motivasi, kapasitas, dan dukungan berkelanjutan bagi guru, sebagaimana ditekankan dalam kerangka *professional capital* Hargreaves dan Fullan.

Selanjutnya Tantangan yang dihadapi kepala madrasah dalam mendistribusikan waktu secara merata mencerminkan dilema klasik dalam kepemimpinan pendidikan antara tuntutan administratif dan kebutuhan pengembangan profesional. Menurut Spillane, kepemimpinan pendidikan yang efektif seharusnya bersifat distributif, namun dalam praktiknya sering terhambat oleh beban kerja struktural yang berlebihan. Ketidakmerataan pendampingan guru menunjukkan keterbatasan *model transformational leadership* Bass dan Avolio ketika dihadapkan pada kendala kapasitas waktu dan sumber daya manusia.²²² Fenomena ini sesuai dengan temuan Leithwood tentang *leadership density* yang menekankan bahwa dampak kepemimpinan transformasional baru optimal ketika menjangkau seluruh anggota organisasi secara konsisten. Ketegangan antara peran administratif dan pendampingan pedagogis yang dialami kepala madrasah menguatkan teori *leadership* oleh dilemma Gronn tentang *trade-off* yang tak terhindarkan dalam praktik kepemimpinan sekolah.²²³ Kondisi ini juga membuktikan kebenaran prinsip *sustainable leadership* Hargreaves dan Fink yang menekankan pentingnya keseimbangan antara tuntutan kerja dan kapasitas personal pemimpin pendidikan. Temuan ini menunjukkan

²²¹ Girma Moti Geletu dan Dawit Mekonnen Mihiretie, "The Effects of Primary School Teachers' Professional Development Activities on Differentiated Instructional Practices and Possibilities of Elevating Students' Learning Engagement," *Education 3-13* 52, no. 8 (16 November 2024): 1222–37, <https://doi.org/10.1080/03004279.2022.2143722>.

²²² Zainal Panani, Achmad Patoni, dan Binti Maunah, "Persinggungan Kepemimpinan Transformational Dengan Kepemimpinan Visioner Dan Situasional," *Semantik: Jurnal Riset Ilmu Pendidikan, Bahasa dan Budaya* 2, no. 2 (2024): 66–81.

²²³ Nurus Sauqiyah dkk., "STRATEGI MANAJEMEN KONFLIK: SOLUSI EFEKTIF KEPALA SEKOLAH DALAM MENGATASI PERSELISIHAN ANTAR GURU PADA LEMBAGA PENDIDIKAN," *Imamah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 2, no. 2 (2024): 59–66.

perlunya pengembangan *model shared leadership* di mana tanggung jawab transformasional didistribusikan kepada tim inti untuk mengatasi keterbatasan waktu kepala madrasah, sebagaimana ditekankan dalam konsep *distributed leadership practice* Harris tentang pemberdayaan kapasitas kepemimpinan di berbagai level organisasi.²²⁴

Kemudian Kepemimpinan visioner kepala madrasah dalam mengimplementasikan Kurikulum Merdeka menunjukkan karakteristik *transformational leadership* sebagaimana dikemukakan Bass dan Avolio, di mana pemimpin mampu menginspirasi pengikut untuk mewujudkan visi perubahan pendidikan²²⁵. Namun fenomena resistensi diam-diam di kalangan guru mengkonfirmasi teori *resistance to change* menurut Kotter yang menyatakan bahwa setiap inisiatif perubahan akan selalu dihadapkan pada berbagai bentuk penolakan, baik yang bersifat terang-terangan maupun tersembunyi²²⁶. Ketidakseragaman respons guru terhadap perubahan kurikulum ini sesuai dengan konsep *concerns-based adoption model* (CBAM) Hall dan Hord yang menjelaskan bahwa adopsi inovasi pendidikan terjadi melalui tahapan yang berbeda-beda pada setiap individu.²²⁷ Kesulitan membangun semangat kolektif di antara guru membuktikan prinsip *distributed leadership* Spillane bahwa perubahan pendidikan membutuhkan lebih dari sekadar kepemimpinan visioner individu, melainkan perlu dibangun kesadaran kolektif seluruh pemangku kepentingan²²⁸. Fenomena ini juga menguatkan teori *loose coupling* Weick tentang karakteristik

²²⁴ Kai N. Klasmeier, Amelie V. Güntner, dan Joyce Elena Schleu, "Leadership Dynamics in Teams: The Reciprocity of Shared and Empowering Leadership," *Journal of Business and Psychology*, 27 Januari 2025, <https://doi.org/10.1007/s10869-025-10008-9>.

²²⁵ Abu Muna Almaududi Ausat dkk., "The role of transformational leadership in improving employee psychological wellbeing: A review," *Apollo: Journal of Tourism and Business* 2, no. 1 (2024): 148–57.

²²⁶ Marlene Walk, Amanda J. Stewart, dan Kerry Kuenzi, "Investigating Turnover Intentions During Organizational Change: The Role of Negative Appraisals, Psychological Contract Violation, and Resistance to Change," *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 53, no. 6 (Desember 2024): 1434–58, <https://doi.org/10.1177/08997640231220862>.

²²⁷ Idi Warsah, Asri Karolina, dan Yesa Satriya Dwi Hardiyanti, "Sense of humor relevansinya terhadap teaching style (telaah psikologi pendidikan Islam)," *Jurnal Ilmiah Ar-Risalah: Media Ke-Islaman, Pendidikan dan Hukum Islam* 18, no. 2 (2020): 247–67.

²²⁸ Destriani Destriani dan Idi Warsah, "Teacher strategy deep develop intelligence linguistics student," *Belajea: Jurnal Pendidikan Islam* 7, no. 2 (2022): 135–48.

organisasi pendidikan yang cenderung memiliki keterikatan longgar antar komponennya, sehingga perubahan di level kebijakan tidak serta merta diikuti oleh perubahan di level praktik. Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan visioner kepala madrasah perlu dilengkapi dengan strategi *capacity building* menurut Fullan yang berfokus pada pengembangan kapasitas dan komitmen seluruh guru secara sistematis dan berkelanjutan.²²⁹

Kemudian Dinamika implementasi Proyek Penguatan Profil Pelajar Pancasila (P5) di madrasah tersebut mengungkap kompleksitas perubahan kurikulum dalam konteks nyata. Menurut Fullan, keberhasilan reformasi pendidikan tidak hanya bergantung pada kualitas kebijakan tetapi juga pada kapasitas dan kemauan guru sebagai pelaksana utama. Resistensi yang muncul di kalangan guru terkait tuntutan perubahan cepat sesuai dengan teori *innovation overload* yang dikemukakan oleh Hargreaves, di mana guru seringkali mengalami kelelahan akibat terlalu banyak inovasi yang harus diadopsi dalam waktu singkat. Persepsi guru yang memandang P5 sebagai beban bukan peluang merefleksikan konsep *threat rigidity* Staw, di mana tekanan perubahan dapat memicu respons defensif ketimbang adaptasi kreatif. Ketidakteragaman respons antusiasme guru terhadap upaya motivasi kepala madrasah menguatkan teori *differentiated impact* dari Evans tentang variasi respons individu terhadap perubahan organisasi. Fenomena ini juga membuktikan prinsip *implementation dip* Fullan bahwa setiap perubahan signifikan pasti melalui fase penurunan motivasi sebelum akhirnya mencapai titik pemahaman dan penerimaan. Temuan ini menunjukkan perlunya pendekatan *differentiated support* Tomlinson dalam pendampingan guru, di mana intervensi disesuaikan dengan tingkat kesiapan dan kebutuhan masing-masing guru, serta pengembangan *professional learning community* DuFour untuk membangun kolaborasi lintas mata pelajaran yang lebih organik dan berkelanjutan.²³⁰

²²⁹ Destriani Destriani dan Idi Warsah, “Pemanfaatan model pembelajaran flipped classroom pada pembelajaran pendidikan agama islam di sekolah dasar islam terpadu,” *SITTAH: Journal of Primary Education* 3, no. 2 (2022): 175–90.

Kemudian Implementasi pembelajaran aktif dan berbasis proyek di madrasah tersebut menghadapi tantangan substantif terkait keterbatasan sarana prasarana, suatu fenomena yang relevan dengan teori Pfeffer dan Salancik. Hambatan infrastruktur ini mengkonfirmasi temuan Darling-Hammond tentang kesenjangan antara tuntutan kurikulum ideal dengan kapasitas riil satuan pendidikan. Upaya kepala madrasah dalam membangun kemitraan eksternal mencerminkan penerapan prinsip *network governance* Rhodes sebagai strategi mengatasi keterbatasan sumber daya internal²³¹. Namun ketidakcukupan solusi yang ada menunjukkan kebenaran teori *loose coupling* Weick, di mana kebijakan pendidikan seringkali tidak sepenuhnya terimplementasi akibat faktor-faktor teknis di lapangan²³². Fenomena ini juga sesuai dengan konsep *implementation gap* McLaughlin yang menjelaskan jarak antara kebijakan yang dirumuskan dengan realitas praktis di sekolah. Keterbatasan sarana prasarana membuktikan pentingnya prinsip *appropriate technology* Schumacher dalam konteks pendidikan, di mana inovasi pedagogis harus mempertimbangkan kesesuaian dengan kondisi lokal.²³³ Temuan ini mengindikasikan perlunya pendekatan *contextual leadership* Walker dan Dimmock yang mampu mengadaptasi tuntutan kurikulum dengan realitas sumber daya yang tersedia, serta pengembangan *model blended learning* Garrison dan Kanuka untuk memadukan metode konvensional dan digital dalam mengatasi keterbatasan fasilitas fisik.²³⁴

²³⁰ Emmanuel Dumbuya, "Identifying Gaps and Challenges in the Existing Curriculum That Hinder the Integration of Future Skills and Competencies Necessary for the 21st Century," *Available at SSRN 5023899*, 2024, https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=5023899.

²³¹ Christopher DeLuca, Michael Holden, dan Nathan Rickey, "From Challenge to Innovation: A Grassroots Study of Teachers' Classroom Assessment Innovations," *British Educational Research Journal* 51, no. 1 (Februari 2025): 93–114, <https://doi.org/10.1002/berj.4065>.

²³² Robert Kudlak, "Greenwashing or Striving to Persist: An Alternative Explanation of a Loose Coupling Between Corporate Environmental Commitments and Outcomes," *Journal of Business Ethics* 197, no. 2 (Maret 2025): 355–70, <https://doi.org/10.1007/s10551-024-05778-w>.

²³³ Ajay Kumar Singh, Bhim Jyoti, dan Shah Nawaz Ashraf, "A Theoretical Review for Assessing the Determinants and Challenges of Agri-Startups With Reference to Appropriate Technology in India," *Navigating Strategic Partnerships for Sustainable Startup Growth*, 2025, 159–90.

²³⁴ Muhammad Choirul Anam dan Moh Arifuddin Abdillah, "Implementasi Blended Learning Terhadap Peningkatan Keaktifan Siswa Dalam Pembelajaran PAI," *Halimi: Journal of Education* 5, no. 2 (2024): 1–18.

Kemudian dibahas kembali Proses transformasi pendidikan di madrasah tersebut mengungkap kompleksitas implementasi kepemimpinan visioner dalam konteks nyata. Menurut Fullan, perubahan pendidikan yang bermakna memang membutuhkan waktu yang tidak singkat dan kesabaran dalam menghadapi berbagai tantangan implementasi. Adanya kesenjangan antara visi kepemimpinan dan kesiapan guru di lapangan mengkonfirmasi teori *implementation gap* menurut McLaughlin yang menjelaskan jarak antara kebijakan yang dirumuskan dengan kapasitas pelaksana di tingkat operasional.²³⁵ Fenomena kebingungan guru saat diberi kebebasan tanpa pendampingan yang memadai sesuai dengan konsep *zone of proximal development* menurut Vygotsky, yang menekankan pentingnya scaffolding atau dukungan bertahap dalam proses pengembangan profesional.²³⁶ Dilema antara pendelegasian dan pengawasan yang dialami kepala madrasah merefleksikan teori *loose-tight leadership* menurut Peters dan Waterman tentang keseimbangan yang sulit antara pemberian otonomi dan pemeliharaan standar kualitas. Tekanan emosional yang dialami guru menunjukkan kebenaran konsep *emotional labor* menurut Hochschild dalam perubahan pendidikan, di mana guru tidak hanya dituntut untuk menguasai kompetensi teknis tetapi juga mengelola beban psikologis selama proses transformasi. Temuan ini mengindikasikan perlunya pendekatan *differentiated leadership* menurut Robinson yang lebih responsif terhadap variasi tingkat kesiapan guru, serta pengembangan sistem *emotional support* untuk membantu guru mengelola tekanan selama proses perubahan, sebagaimana ditekankan dalam konsep *care theory* menurut Noddings tentang pentingnya memperhatikan aspek emosional dalam kepemimpinan pendidikan.²³⁷

²³⁵ Emma E. McGinty dkk., "The Lancet Psychiatry Commission: transforming mental health implementation research," *The Lancet Psychiatry* 11, no. 5 (2024): 368–96.

²³⁶ Payong, "Zone of proximal development and social constructivism based education according to Lev Semyonovich Vygotsky."

²³⁷ Zheng Zhang, Wenru Liu, dan Wei He, "How and when differentiated transformational leadership influences employees' taking charge? The roles of psychological availability and collectivism orientation," *Leadership & Organization Development Journal* 45, no. 1 (2024): 1–20.

Paradoks kepemimpinan inspiratif dan kesenjangan motivasi dinamika kepemimpinan kepala madrasah yang inspiratif namun justru menimbulkan perasaan tertinggal di kalangan guru mengilustrasikan konsep *paradox of inspirational leadership* yang dikemukakan oleh Tourish.²³⁸ Menurut teori ini, semangat dan visi pemimpin yang terlalu tinggi dapat menciptakan jarak psikologis dengan pengikut, terutama ketika kapasitas individu belum sepenuhnya siap. Fenomena ini selaras dengan temuan Boyatzis mengenai *leadership induced stress*, di mana ekspektasi perubahan yang digaungkan pemimpin justru berpotensi memicu kecemasan ketika tidak diiringi dukungan konkret²³⁹. Respons guru yang mengagumi namun sekaligus merasa tidak mampu mengikuti langkah pemimpin mencerminkan *cognitive dissonance* menurut Festinger, di mana terjadi ketegangan antara keinginan untuk berubah dan keterbatasan sumber daya internal. Temuan ini menguatkan argumen Hargreaves tentang pentingnya *emotional alignment* dalam kepemimpinan transformasional, di mana antusiasme pemimpin harus dibarengi dengan pemetaan kesiapan psikologis dan kompetensi staf secara realistis.

Kemudian ketimpangan kompetensi dan dampaknya pada dinamika tim Ketidakmerataan kompetensi antarguru dalam merespons perubahan kurikulum mengonfirmasi prinsip *variability in professional capital* yang dijelaskan oleh Hargreaves dan Fullan. Teori *distributed expertise* Putnam dan Borko menyatakan bahwa heterogenitas kapasitas dalam tim pendidikan seharusnya menjadi sumber kolaborasi, namun dalam praktiknya justru dapat memicu ketimpangan beban kerja sebagaimana digambarkan dalam konsep *social loafing* menurut Latane.²⁴⁰ Friksi kecil yang muncul

²³⁸ Muhammad Tasnim Khan dkk., "Cultivating a paradoxical mindset: enhancing transformative learning through paradoxical leadership," *Leadership & Organization Development Journal*, 2025, <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/loj-04-2024-0223/full/html>.

²³⁹ Ankit Singh dan Harshitha Vashist, "Ethical leadership in health-care organizations—a scoping review," *Leadership in health services* 38, no. 1 (2025): 136–52.

²⁴⁰ Amanda Lizier, Fiona Brooks, dan Lewis Bizo, "Importance of Clarity, Hierarchy, and Trust in Implementing Distributed Leadership in Higher Education," *Educational Management Administration & Leadership* 52, no. 4 (Juli 2024): 901–15, <https://doi.org/10.1177/17411432221105154>.

antarguru merefleksikan fenomena *competence gap tension* yang dikemukakan oleh Van den Bossche, di mana perbedaan kecepatan adaptasi dapat mengganggu kohesivitas tim. Kondisi ini diperparah oleh tuntutan pendekatan pembelajaran aktif yang menurut Darling-Hammond memerlukan *technical skill dan pedagogical courage*, dua aspek yang tidak selalu dimiliki secara merata oleh seluruh guru. Temuan ini menegaskan perlunya strategi *differentiated professional development* (Tomlinson) berbasis kebutuhan individual, serta penerapan model mentoring *reciprocal (Little)* yang memungkinkan guru dengan berbagai tingkat kompetensi saling melengkapi secara kolaboratif, bukan kompetitif.

Implikasi bagi Kepemimpinan yang Responsif Kompleksitas tantangan di atas mengindikasikan perlunya pendekatan kepemimpinan yang lebih nuanced sebagaimana diusulkan oleh Robinson dalam konsep *contextually responsive leadership*.²⁴¹

Kemudian Teori *situated leadership* menurut Gronn menyarankan fleksibilitas strategi pendampingan yang disesuaikan dengan tingkat kesiapan masing-masing guru²⁴², sementara konsep *compassionate leadership* menurut Kanov menekankan pentingnya empati dalam mengelola tekanan psikologis selama transisi perubahan. Solusi potensial dapat diwujudkan melalui pembentukan *professional learning ecosystems* menurut Stoll yang mengintegrasikan pelatihan terstruktur, komunitas praktik, dan pendampingan berjenjang, sehingga mengurangi ketergantungan pada kapasitas individu kepala madrasah semata. Dengan demikian, transformasi pendidikan dapat berjalan lebih inklusif, meminimalkan friksi, dan mengubah paradoks kepemimpinan menjadi kesempatan pengembangan kolektif yang berkelanjutan.²⁴³

²⁴¹ Minzi Su, "Adaptive Leadership in Times of Crisis: Exploring Situational Responses and Contingent Factors at Sub-National Levels," *Journal of General Management*, 13 Mei 2024, 03063070241250092, <https://doi.org/10.1177/03063070241250092>.

²⁴² Carina Buckley, "Leadership as a situated practice: Critical connections and liberated networks," *Journal of University Teaching and Learning Practice* 21, no. 10 (2024): 1–21.

²⁴³ Lilik Hermawan, "Peningkatan Keterampilan Guru Dalam Menyusun Instrumen Penilaian Berbasis Kinerja di SMP Wiraswasta Batang Kuis," *Edukatif* 2, no. 1 (2024): 107–12.

3. Dampak Penerapan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kesiapan Dan Kinerja Guru Dalam Melaksanakan Kurikulum Merdeka Belajar.

Pendidikan yang berkualitas merupakan kunci utama dalam membangun generasi bangsa yang unggul, mandiri, dan siap menghadapi tantangan zaman. Pemerintah Indonesia, melalui berbagai kebijakan strategis, terus berupaya meningkatkan mutu pendidikan nasional. Salah satu wujud transformasi tersebut adalah penerapan Kurikulum Merdeka Belajar, yang menekankan pada pembelajaran yang lebih fleksibel, berpusat pada peserta didik, serta memberi ruang bagi guru untuk berinovasi dalam proses pembelajaran.²⁴⁴

Keberhasilan pelaksanaan Kurikulum Merdeka sangat dipengaruhi oleh kesiapan dan kinerja guru sebagai ujung tombak dalam proses pembelajaran. Guru dituntut untuk tidak hanya memahami substansi kurikulum baru, tetapi juga mampu menerapkannya dengan pendekatan yang kreatif dan relevan dengan kebutuhan peserta didik. Dalam konteks inilah, peran kepemimpinan kepala sekolah atau kepala madrasah menjadi sangat krusial.²⁴⁵

Gaya kepemimpinan transformasional hadir sebagai salah satu pendekatan yang mampu menggerakkan dan menginspirasi guru untuk menghadapi perubahan. Pemimpin transformasional tidak hanya bertindak sebagai pengarah kebijakan, tetapi juga sebagai motivator, pembimbing, dan fasilitator yang memberikan dukungan penuh terhadap pengembangan profesional guru. Melalui pendekatan ini, diharapkan guru dapat meningkatkan kesiapan mental dan kompetensi, sekaligus menunjukkan

²⁴⁴ Anisa Amalia Maisaroh dan Sri Untari, “Transformasi pendidikan karakter melalui kebijakan pemerintah di Indonesia menuju generasi emas 2045,” *Jurnal kebijakan pemerintahan*, 2024, 18–30.

²⁴⁵ Akmal Rizki Gunawan Hsb dan Muhammad Syakhil Afkar Ramadhani, “Strategi pengembangan profesionalisme guru PAI dalam menghadapi tantangan pendidikan di era globalisasi,” dalam *Prosiding Seminar Nasional Pendidikan FKIP Universitas Lampung*, 2024, 111–20, <http://e-jurnal.fkip.unila.ac.id/index.php/prosem/article/view/452>.

kinerja optimal dalam melaksanakan pembelajaran sesuai prinsip Kurikulum Merdeka. Penerapan gaya kepemimpinan transformasional terbukti dapat membawa dampak positif terhadap semangat kerja, komitmen, dan inovasi guru.²⁴⁶ Namun demikian, pengaruh nyata dari kepemimpinan ini terhadap kesiapan dan kinerja guru perlu dikaji lebih dalam, terutama dalam konteks implementasi kurikulum baru yang masih dalam tahap adaptasi di berbagai satuan pendidikan. Sebagaimana hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti.²⁴⁷

Sebagaimana yang disampaikan oleh para informan dan dikuatkan oleh para ahli yakni pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perkembangan profesional guru. Implementasi gaya kepemimpinan transformasional oleh kepala madrasah telah menciptakan dampak signifikan terhadap perkembangan profesional dan motivasi intrinsik guru²⁴⁸. Berdasarkan teori Bass dan Avolio, kepemimpinan transformasional tidak hanya berfokus pada penyelesaian tugas, tetapi juga pada pemberdayaan melalui inspirasi, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual. Hal ini tercermin dari perubahan persepsi guru yang awalnya memandang perubahan sebagai beban, kini melihatnya sebagai peluang pengembangan diri, selaras dengan konsep *reframing* Bolman dan Deal tentang perubahan organisasi. Kepala madrasah berhasil menciptakan *shared vision* (Senge) yang menggerakkan guru untuk tidak hanya sekadar mengajar, tetapi juga terus berefleksi mengenai praktik pedagogis mereka.

249

²⁴⁶ Irwan Fathurrochman dan Eka Apriani, "Pendidikan Karakter Prespektif Pendidikan Islam dalam Upaya Deradikalisasi Paham Radikal," *Potensia: Jurnal Kependidikan Islam* 3, no. 1 (2017): 122–42.

²⁴⁷ Irwan Fathurahman, "Pengaruh Supervisi Kepala Sekolah Terhadap Pemahaman dan Penerapan Kurikulum Merdeka Belajar," *Dirasah: Jurnal Studi Ilmu dan Manajemen Pendidikan Islam* 7, no. 2 (2024): 583–94.

²⁴⁸ Rosiana Mufliva dan Johar Permana, "Teknologi Digital dalam Pembelajaran di Sekolah Dasar sebagai Isu Prioritas dalam Upaya Membangun Masyarakat Masa Depan," *Kalam Cendekia: Jurnal Ilmiah Kependidikan* 12, no. 1 (2024), <https://jurnal.uns.ac.id/jkc/article/view/83127>.

²⁴⁹ Diane White Husic, "Reframing Sustainability Initiatives in Higher Education," *Sustainable Earth Reviews* 7, no. 1 (14 Februari 2024): 5, <https://doi.org/10.1186/s42055-024-00076-9>.

Perubahan Paradigma Menuju Pembelajaran Berpusat pada Siswa. Penekanan kepala madrasah pada pembelajaran berpusat pada siswa (*student-centered learning*) telah mendorong guru untuk mengadopsi pendekatan yang lebih reflektif dan responsif terhadap kebutuhan peserta didik. Fenomena ini sejalan dengan teori *transformative learning* Mezirow, di mana stimulasi kritis dari pemimpin mampu memicu perubahan perspektif mendalam pada individu. Guru tidak lagi sekadar menjalankan kurikulum secara prosedural, tetapi aktif mengeksplorasi strategi kreatif, menunjukkan adanya peningkatan *teacher agency* (Priestley). Pendekatan ini juga merefleksikan prinsip *growth mindset* (Dweck), di mana guru mengembangkan keyakinan bahwa kapasitas pedagogis dapat terus dikembangkan melalui komitmen dan eksperimen. Dengan demikian, kepala madrasah tidak hanya mentransformasi metode mengajar, tetapi juga cara guru memaknai peran mereka sebagai pendidik.

Pembentukan Budaya Kolaboratif dan Dampaknya pada Motivasi Guru. Kepemimpinan transformasional kepala madrasah juga berhasil menciptakan budaya kerja kolaboratif yang mendukung pengembangan profesional berkelanjutan. Menurut teori *psychological safety* Edmondson, lingkungan kerja yang terbuka dan tidak menghakimi merupakan prasyarat bagi munculnya inovasi dan keberanian pedagogis. Guru merasa dihargai *felt fairness*, menurut Cropanzano sehingga motivasi intrinsik mereka meningkat, termasuk bagi guru yang telah lama mengabdikan. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak hanya relevan bagi guru muda, tetapi juga mampu membangkitkan kembali semangat belajar guru senior, sebagaimana dijelaskan dalam konsep *professional rejuvenation* Day.²⁵⁰ Budaya dialogis yang dibangun juga mencerminkan prinsip *communities of practice* (Wenger), di mana pengetahuan dikembangkan secara kolektif melalui interaksi reflektif. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional tidak hanya mengubah praktik individu,

²⁵⁰ Urmila Kumari, "Present Day Education: A Stressful Study," *Knowledgeable Research: A Multidisciplinary Peer-Reviewed Refereed Journal* 2, no. 08 (2024): 16–21.

tetapi juga mentransformasi norma dan nilai kolektif di lingkungan madrasah.

Implikasi terhadap peningkatan kualitas pembelajaran dampak holistik dari kepemimpinan transformasional ini akhirnya bermuara pada peningkatan kualitas pembelajaran. Guru yang termotivasi dan terus berkembang secara profesional cenderung menciptakan pengalaman belajar yang lebih bermakna bagi siswa, sesuai dengan konsep *high-quality teaching* (Hattie). Kepala madrasah, melalui pendekatannya, telah membuktikan bahwa kepemimpinan pendidikan yang inspiratif dan empatik mampu mengubah tidak hanya kinerja, tetapi juga mentalitas seluruh pemangku kepentingan. Temuan ini memperkuat argumen Leithwood bahwa kepemimpinan transformasional merupakan salah satu faktor kunci dalam menciptakan sekolah yang efektif dan berorientasi pada pembelajaran.²⁵¹

Kemudian dampak kepemimpinan suportif terhadap adaptasi kurikulum merdeka yakni Gaya kepemimpinan suportif yang diterapkan kepala madrasah berperan penting dalam memfasilitasi transisi guru menghadapi Kurikulum Merdeka. Berdasarkan teori *supportive leadership* House, kepemimpinan yang empatik dan berorientasi pada kebutuhan psikologis pengikut dapat meningkatkan motivasi dan kemampuan adaptasi individu dalam menghadapi perubahan²⁵². Pendekatan kepala madrasah yang memberikan bimbingan personal dan membuka ruang diskusi mencerminkan prinsip *developmental mentoring* Kram, di mana hubungan mentoring yang berkualitas mampu menumbuhkan rasa dihargai dan kemauan untuk belajar. Fenomena ini juga selaras dengan konsep *psychological safety* Edmondson, di lingkungan kerja yang mendukung

²⁵¹ Luis A. Rodriguez, Tuan D. Nguyen, dan Matthew G. Springer, "Revisiting Teaching Quality Gaps: Urbanicity and Disparities in Access to High-Quality Teachers Across Tennessee," *Urban Education* 60, no. 2 (Februari 2025): 467–504, <https://doi.org/10.1177/00420859231153409>.

²⁵² Simone Haeckl dan Mari Rege, "Effects of Supportive Leadership Behaviors on Employee Satisfaction, Engagement, and Performance: An Experimental Field Investigation," *Management Science*, 4 April 2024, mns.2022.02170, <https://doi.org/10.1287/mns.2022.02170>.

mengurangi kecemasan akan perubahan dan meningkatkan keterbukaan terhadap pengembangan diri. Dengan demikian, kepemimpinan suportif tidak hanya memengaruhi kesiapan teknis, tetapi juga membangun *emotional readiness* guru dalam menghadapi transformasi kurikulum.²⁵³

Kemudian peningkatan kepercayaan diri guru melalui eksperimen terbimbing kebijakan kepala madrasah yang memberikan kebebasan bereksperimen sambil memberikan dukungan penuh telah menciptakan dampak positif terhadap kepercayaan diri guru. Pendekatan ini merefleksikan prinsip *safe to fail experimentation* dalam teori *complexity leadership* Uhl Bien, di mana inovasi dibangun melalui proses trial and error yang dilindungi. Pernyataan "Kita belajar dari proses" menunjukkan penerapan *growth mindset* menurut Dweck, di mana kegagalan dipandang sebagai bagian alami dari pengembangan kompetensi.²⁵⁴ Ruang untuk mencoba pendekatan baru tanpa takut disalahkan menguatkan konsep *autonomy supportive leadership* menurut Deci dan Ryan, yang menekankan pentingnya otonomi dalam membangun motivasi intrinsik. Hasilnya, guru tidak hanya sekadar mengikuti perubahan kurikulum, tetapi secara aktif berpartisipasi dalam proses transformasi tersebut, menunjukkan adanya peningkatan *teacher agency* Priestley²⁵⁵.

Kepemimpinan Partisipatif dalam Transisi Kurikulum Keberhasilan adaptasi Kurikulum Merdeka di madrasah ini tidak terlepas dari pendekatan kepemimpinan partisipatif kepala madrasah. Berbeda dengan perubahan kurikulum sebelumnya (KTSP ke K13) yang mungkin bersifat top-down, kepala madrasah kini menerapkan prinsip *distributed leadership* Spillane

²⁵³ Walaa Mderis dkk., "The relationship between emotional intelligence and readiness for organizational change among nurses," *Medicine* 103, no. 32 (2024): e38280.

²⁵⁴ Zhoujian An dkk., "Experimental study on the internal short circuit and failure mechanism of lithium-ion batteries under mechanical abuse conditions," *Journal of Energy Storage* 89 (2024): 111819.

²⁵⁵ Zheng Chen, "An Ecological Approach to Understanding the Agency of Novice EFL Teachers without Initial Teacher Education Background," *The Language Learning Journal*, 7 November 2024, 1–14, <https://doi.org/10.1080/09571736.2024.2421505>.

dengan melibatkan guru dalam proses berpikir dan pengambilan keputusan²⁵⁶. Praktik turun langsung ke kelas saat uji coba metode baru menunjukkan penerapan *instructional leadership* menurut Robinson yang bersifat hands-on, di mana pemimpin tidak hanya memberi arahan tetapi juga terlibat aktif dalam proses pembelajaran. Keterbukaan guru senior terhadap metode baru mencerminkan efektivitas *strategi differentiated support* menurut Tomlinson dalam pengembangan profesional, di mana pendampingan disesuaikan dengan tingkat kesiapan masing-masing guru. Kolaborasi antar-guru yang terbangun juga merepresentasikan *konsep communities of practice* menurut Wenger, di mana pengetahuan baru dikonstruksi secara kolektif melalui interaksi sosial.

Strategi Pendampingan yang Responsif terhadap Keragaman Guru. Kepala madrasah telah menerapkan pendekatan diferensiasi dalam membimbing guru menghadapi Kurikulum Merdeka, yang terbukti efektif dalam meredakan kecemasan akan perubahan. Pembagian tugas sesuai kemampuan guru menunjukkan penerapan prinsip *differentiated leadership* menurut Hallinger yang mengakui variasi kapasitas individu dalam organisasi. Kesabaran dalam menjelaskan konsep baru seperti P5 dan asesmen diagnostik mencerminkan teknik *scaffolding* menurut Bruner dalam konteks pengembangan profesional guru. Dukungan untuk saling mendampingi antarguru menguatkan model *peer-assisted learning* Topping yang telah terbukti efektif dalam konteks perubahan pendidikan²⁵⁷. Pendekatan ini tidak hanya mempermudah adaptasi kurikulum, tetapi juga menciptakan *collaborative culture* menurut Hargreaves yang berkelanjutan. Dengan demikian, kepemimpinan kepala madrasah telah mentransformasi tantangan perubahan kurikulum menjadi peluang

²⁵⁶ Muhammad Nadeem, "Distributed leadership in educational contexts: A catalyst for school improvement," *Social Sciences & Humanities Open* 9 (2024): 100835.

²⁵⁷ Raj Bapuji dkk., "Comparison of Peer-Assisted Learning with Expert-Led Learning in Medical School Ultrasound Education: A Systematic Review and Meta-Analysis," *Canadian Journal of Emergency Medicine* 26, no. 3 (Maret 2024): 188–97, <https://doi.org/10.1007/s43678-024-00663-x>.

pengembangan kapasitas kolektif yang inklusif dan berorientasi pada pertumbuhan jangka panjang²⁵⁸.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan pada Bab IV, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

- 1. Implementasi Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah dalam Mendukung Pelaksanaan Kurikulum Merdeka Belajar** Kepala MTs 01 Darussalam Kepahiang menunjukkan penerapan

²⁵⁸ Hanifi Parlar, Muhammet Emin Turkoglu, dan Ramazan Cansoy, "Instructional Leadership as a Predictor of Collaborative Culture in Schools," *International Journal of Leadership in Education* 27, no. 4 (3 Juli 2024): 715–38, <https://doi.org/10.1080/13603124.2021.1913235>.

gaya kepemimpinan transformasional yang kuat dan konsisten melalui dimensi-dimensi utama seperti *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individual consideration*. Kepala madrasah tidak hanya menjadi teladan dalam hal integritas, visi, dan etika profesional, tetapi juga aktif membangun budaya kerja partisipatif dan reflektif. Ia mendorong kolaborasi, membuka ruang diskusi kritis, dan menciptakan iklim belajar yang suportif, inovatif, dan inklusif bagi seluruh guru dan tenaga kependidikan. Pendekatan ini memungkinkan terciptanya sinergi dalam implementasi Kurikulum Merdeka, menjadikan kepala madrasah sebagai agen perubahan yang mampu menggerakkan seluruh komponen madrasah menuju transformasi pendidikan yang berkelanjutan.

2. **Tantangan dan Hambatan yang Dihadapi dalam Implementasi Gaya Kepemimpinan Transformasional** Implementasi kepemimpinan transformasional di lapangan tidak terlepas dari berbagai tantangan, baik internal maupun eksternal. Hambatan internal meliputi resistensi perubahan dari sebagian guru, perbedaan tingkat kesiapan dan kompetensi antarpendidik, serta tekanan emosional akibat ekspektasi tinggi terhadap perubahan. Hambatan eksternal mencakup keterbatasan sarana dan prasarana, beban administratif yang tinggi, serta keterbatasan waktu kepala madrasah untuk melakukan pendampingan secara menyeluruh. Hal ini menegaskan bahwa keberhasilan kepemimpinan transformasional tidak hanya bergantung pada kapasitas pemimpin, tetapi juga pada dukungan sistemik, budaya kerja kolektif, dan strategi adaptif yang menyeluruh.
3. **Dampak Penerapan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kesiapan dan Kinerja Guru** Penerapan gaya kepemimpinan transformasional berdampak positif terhadap kesiapan dan kinerja guru dalam melaksanakan Kurikulum Merdeka. Guru mengalami peningkatan motivasi, keberanian untuk bereksperimen, dan rasa percaya diri dalam menghadapi transisi kurikulum. Kepala madrasah membangun budaya reflektif, kolaboratif, dan berorientasi solusi. Guru terdorong untuk

mengembangkan pembelajaran yang kreatif dan berpusat pada peserta didik, serta memiliki komitmen untuk terus berkembang. Transformasi kurikulum tidak hanya menjadi kebijakan administratif, tetapi juga gerakan bersama yang tumbuh dari dalam institusi.

B. Saran

1. **Bagi Kepala Madrasah** Kepala madrasah perlu terus memperkuat praktik kepemimpinan transformasional melalui pendekatan yang adaptif dan kontekstual, serta mengoptimalkan pendampingan berbasis kebutuhan guru secara diferensiatif. Diperlukan pula forum reflektif yang rutin dan strategi pelimpahan tugas administratif yang efektif agar kepala madrasah dapat lebih fokus pada fungsi kepemimpinan pembelajaran.
2. **Bagi Guru** Guru diharapkan meningkatkan kompetensi diri secara berkelanjutan, serta membangun sikap terbuka terhadap pendekatan kepemimpinan transformasional. Guru hendaknya berani bereksperimen dalam pembelajaran, dan menjadikan perubahan kurikulum sebagai kesempatan untuk tumbuh dan berkembang secara profesional.
3. **Bagi Pengambil Kebijakan** Perlu disediakan dukungan sistemik yang memadai berupa pelatihan berkelanjutan, kebijakan afirmatif, dan ruang kolaboratif antarmadrasah yang dapat menguatkan praktik baik implementasi Kurikulum Merdeka. Penguatan supervisi yang bersifat reflektif juga penting untuk memperkuat peran kepala madrasah sebagai pemimpin pembelajaran.

C. Rekomendasi

1. **Bagi Kementerian Agama dan Dinas Pendidikan** Disarankan untuk menyusun program pelatihan kepala madrasah yang berfokus pada penguatan kepemimpinan transformasional, termasuk pelatihan coaching, mentoring, dan pengelolaan perubahan berbasis karakteristik lembaga pendidikan Islam.

2. **Bagi Lembaga Penjamin Mutu Pendidikan dan Pengawas Madrasah** Diharapkan untuk mengembangkan pendekatan supervisi yang lebih fleksibel dan transformatif, tidak semata administratif, serta mendorong praktik pendampingan yang memberdayakan guru dan pimpinan satuan pendidikan.
3. **Bagi Kepala Madrasah** Dianjurkan menjadikan hasil penelitian ini sebagai bahan refleksi dalam mengembangkan praktik kepemimpinan sehari-hari dan menyusun program pengembangan guru berbasis kebutuhan lokal.
4. **Bagi Guru** Guru perlu memperkuat kompetensinya melalui keterlibatan aktif dalam komunitas belajar dan pelatihan yang mendukung Kurikulum Merdeka, serta menjadi motor penggerak perubahan dari dalam kelas.
5. **Bagi Peneliti Selanjutnya** Disarankan untuk melakukan kajian lebih lanjut dengan pendekatan kuantitatif atau metode campuran guna mengukur secara lebih objektif dampak kepemimpinan transformasional terhadap variabel lain, serta memperluas lokasi penelitian untuk validitas eksternal yang lebih tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdelhameed, Ahmed, dan Magdy Bayoumi. "A deep learning approach for automatic seizure detection in children with epilepsy." *Frontiers in Computational Neuroscience* 15 (2021): 650050.
- Abdillah, K, dan T Hamami. "Pengembangan Kurikulum Menghadapi Tuntutan Kompetensi Abad Ke 21 Di Indonesia." *Jurnal Pendidikan Islam Al-Ilmi*, 2021. <http://lonsuit.unismuhluwuk.ac.id/ilmi/article/view/895>
<https://lonsuit.unismuhluwuk.ac.id/index.php/ilmi/article/download/895/488>.
- Abdullah, Nor Azimah Chew, Nazlina Zakaria, dan Nida Zahoor. "Developments in Quality of Work-Life Research and Directions for Future Research."

Sage Open 11, no. 4 (Oktober 2021): 21582440211059177.
<https://doi.org/10.1177/21582440211059177>.

Abdurahman, Indra Syamsuri, Yeti Supriyanti, dan Sholeh Hidayat. "KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA SEKOLAH." *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar* 9, no. 3 (2024): 868–78.

Abidah, Abidah, Aklima Aklima, dan Abdul Razak. "Tantangan guru sekolah dasar dalam menghadapi era society 5.0." *Jurnal Ilmiah Profesi Pendidikan* 7, no. 2c (2022): 769–76.

Adawiyah, Rabiatal, Muhammad Fikri Zhilalurrahman, dan Hasyim As'ari. "Penerapan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah di SD Muhammadiyah 12 Pamulang." *Jurnal Akademika* 5 (2023): 115–35.

Al Faruq, Muhammad Hamzah, dan Supriyanto Supriyanto. "Kepemimpinan Transformasional kepala sekolah dalam meningkatkan mutu guru." *JDMP (Jurnal Dinamika Manajemen Pendidikan)* 5, no. 1 (2020): 68–76.

Al-Husseini, Sawasn, Ibrahim El Beltagi, dan Jonathan Moizer. "Transformational Leadership and Innovation: The Mediating Role of Knowledge Sharing amongst Higher Education Faculty." *International Journal of Leadership in Education* 24, no. 5 (3 September 2021): 670–93.
<https://doi.org/10.1080/13603124.2019.1588381>.

Ambawani, Cettra Shandilia Latunusa, Irwan Saputra, Thitha Meista Mulya Kusuma, Bambang Sumardjoko, dan Achmad Fathoni. "Implementasi Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Penggerak di TK." *Journal of Education Research* 5, no. 4 (2024): 4810–23.

An, Zhoujian, Tianlu Shi, Xiaoze Du, Xian An, Dong Zhang, dan Jianhua Bai. "Experimental study on the internal short circuit and failure mechanism of lithium-ion batteries under mechanical abuse conditions." *Journal of Energy Storage* 89 (2024): 111819.

Ana, Lailatul Amani. "KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU DI SMP AL-KAUTSAR BANDAR LAMPUNG." PhD Thesis, UIN RADEN INTAN LAMPUNG, 2024. <https://repository.radenintan.ac.id/id/eprint/35782>.

Anam, Muhammad Choirul, dan Moh Arifuddin Abdillah. "Implementasi Blended Learning Terhadap Peningkatan Keaktifan Siswa Dalam Pembelajaran PAI." *Halimi: Journal of Education* 5, no. 2 (2024): 1–18.

Andari, Eni. "Implementasi Kurikulum Merdeka Belajar Menggunakan Learning Management System (LMS)." *Allimna: Jurnal Pendidikan Profesi Guru* 1, no. 2 (2022): 65–79.

- Andreansyah, Rizal, dan M. Imamul Muttaqien. "Konsep Dasar Kepemimpinan: Dari Definisi Hingga Tipologi Pemimpin Efektif." *Akhlak: Jurnal Pendidikan Agama Islam dan Filsafat* 2, no. 1 (2025): 159–66.
- Andriani, Nirta, Syamsu A. Kamaruddin, A. Pendidikan, dan F. I. Pendidikan. "Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah di Sekolah Menengah kejuruan." *EDUSTUDENT: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dan Pembelajaran* 3, no. 2 (2024): 102.
- Anggila, Wingsi. "persepsi guru bidang studi ips dalam pelaksanaan kurikulum merdeka belajar di SMP negeri sekecamatan tanjung kemuning kabupaten kaur." PhD Thesis, UIN Fatmawati Sukarno Bengkulu, 2022. <http://repository.iainbengkulu.ac.id/10101/>.
- Anggorowati, Rita, Aan Komariah, Johar Permana, Diding Nurdin, dan Eka Prihatin. "Peran Komunikasi Kepemimpinan Pendidikan Dalam Membangun Relasi Educational Leadership Communication's Role In Relationship Building." *Jurnal Penelitian Pendidikan* 21, no. 3 (2021): 9–16.
- Antinluoma, Markku, Liisa Ilomäki, dan Auli Toom. "Practices of professional learning communities." Dalam *Frontiers in education*, 6:617613. Frontiers Media SA, 2021. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/feduc.2021.617613/full>.
- Aripin, Azwar. "Tantangan pengembangan kurikulum pendidikan Islam dan strategi pengembangannya dalam menghadapi tuntutan kompetensi masa depan." *Jurnal Al-Mufidz: Jurnal Pendidikan Agama Islam* 1, no. 2 (2024): 121–42.
- Armiyanti, Armiyanti, Tatang Sutrisna, Lia Yulianti, Nova Rati Lova, dan Endang Komara. "Kepemimpinan Transformasional Dalam Meningkatkan Kinerja Layanan Pendidikan." *Jurnal Educatio Fkip Unma* 9, no. 2 (2023): 1061–70.
- Arshad, Muhammad, Neelam Qasim, Omer Farooq, dan John Rice. "Empowering leadership and employees' work engagement: a social identity theory perspective." *Management Decision* 60, no. 5 (2022): 1218–36.
- Arwitaningsih, Ria Putranti, Befika Fitriya Dewi, Eggi Mega Rahmawati, dan Khuriyah Khuriyah. "Konsep dan implementasi kurikulum merdeka pada ranah rumpun mata pelajaran pendidikan Islam di Sekolah Dasar Islam Terpadu Al Hadi Mojolaban Sukoharjo." *MODELING: Jurnal Program Studi PGMI* 10, no. 2 (2023): 450–68.
- Aulia, Muhammad Hizba, Udin Supriadi, dan Nurti Budiyaniti. "Hakikat Manusia Dalam Al-Quran Dan Pancasila: Implikasi Terhadap Pendekatan Holistik

- Dalam Pendidikan Islam.” *Kreatifitas Jurnal Ilmiah Pendidikan Islam* 13, no. 2 (2024): 147–67.
- Aulia, Putri Febby, Rustam Rustam, dan Fitri Hayati. “Implementasi Kurikulum Merdeka di MAN 1 Medan.” *Jurnal Budi Pekerti Agama Islam* 2, no. 6 (2024): 277–303.
- Ausat, Abu Muna Almaududi, Muhammad Aqib Shafiq, Doaa Wafik, dan Norma Angélica Santiesteban López. “The role of transformational leadership in improving employee psychological wellbeing: A review.” *Apollo: Journal of Tourism and Business* 2, no. 1 (2024): 148–57.
- Aziz, Arrohman Alwan, Muhamad Faizin, dan Ilham Fahmi. “Strategik peningkatan mutu pada lembaga pendidikan Islam.” *Indonesian Research Journal on Education* 4, no. 2 (2024): 101–7.
- Azmi, Azmi, Musnar Indra Daulay, dan Ramdhan Witarsa. “Pengaruh Pola Kepemimpinan Demokratis Kepala Sekolah Terhadap Sikap Dan Profesionalisme Guru Dalam Mengajar Di Sdn 3 Mengkopot.” *Jurnal Intelek Insan Cendikia* 1, no. 8 (2024): 3895–3910.
- Azzahra, Luthfiyah, dan Astuti Darmiyanti. “Peran psikologi pendidikan dalam proses pembelajaran di kelas untuk peserta didik yang beragam.” *Jurnal Psikologi* 1, no. 4 (2024): 23–23.
- Baba, Mastang Ambo, Hadirman Hadirman, dan Rhyan Prayuddy Reksamunandar. “Praktik Pembentukan Pendidikan Karakter Bangsa di Lembaga Pendidikan Islam (Studi di MIN 1 Minahasa).” *Edukasi Islami: Jurnal Pendidikan Islam* 11, no. 02 (2022). <https://www.jurnal.staialhidayahbogor.ac.id/index.php/ei/article/view/2375>.
- Bakhtiar, Bakhtiar. “Kategori Kepemimpinan Transformational.” *At-Ta’dib: Jurnal Ilmiah Prodi Pendidikan Agama Islam*, 2019, 38–47.
- Bapuji, Raj, Debra Eagles, Nathan Ferreira, Nathan Hecht, Yuxin Zhang, Michael Y. Woo, Warren J. Cheung, Valentina Ly, dan Paul Pageau. “Comparison of Peer-Assisted Learning with Expert-Led Learning in Medical School Ultrasound Education: A Systematic Review and Meta-Analysis.” *Canadian Journal of Emergency Medicine* 26, no. 3 (Maret 2024): 188–97. <https://doi.org/10.1007/s43678-024-00663-x>.
- Berrone, Pascual, Patricio Duran, Luis Gómez-Mejía, Pursey P M A R Heugens, Tatiana Kostova, dan Marc Van Essen. “Impact of Informal Institutions on the Prevalence, Strategy, and Performance of Family Firms: A Meta-Analysis.” *Journal of International Business Studies* 53, no. 6 (Agustus 2022): 1153–77. <https://doi.org/10.1057/s41267-020-00362-6>.

- Bertieaux, Denis, Madysson Hesbois, Nancy Goyette, dan Natacha Duroisin. "Psychological capital and well-being: An opportunity for teachers' well-being? Scoping review of the scientific literature in psychology and educational sciences." *Acta Psychologica* 248 (2024): 104370.
- "Biyogo, Andri,"Wawancara", Wakil Kepala Kurikulum MTs Darussalam 01 Kepahiang, 12 Februari 2025." Ruang Waka Kurikulum, 12 Februari 2025.
- Buchori, Uuh, Ilzamudin Ma'mur, dan Ali Muhtarom. "Peran Penting Kepemimpinan Transformasional Dalam Proses Pengembangan Madrasah." *Evaluasi: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 8, no. 1 (2024): 124–43.
- Buckley, Carina. "Leadership as a situated practice: Critical connections and liberated networks." *Journal of University Teaching and Learning Practice* 21, no. 10 (2024): 1–21.
- Cempaka, Viola. "Teori Kepemimpinan Transformasional dan Implementasinya dalam Manajemen Madrasah." *J-CEKI: Jurnal Cendekia Ilmiah* 4, no. 2 (2025): 1231–41.
- Chandranathan, Preman. "Entrepreneurial leadership and transformational leadership: a historical-comparative conceptual analysis." *Journal of management history*, 2024. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/jmh-10-2023-0109/full/html>.
- Chen, Zheng. "An Ecological Approach to Understanding the Agency of Novice EFL Teachers without Initial Teacher Education Background." *The Language Learning Journal*, 7 November 2024, 1–14. <https://doi.org/10.1080/09571736.2024.2421505>.
- Cho, Hyerim, dan Alexandre Ardichvili. "Appreciative Inquiry: An Integrative Review of Studies in Three Disciplines." *Human Resource Development Review* 23, no. 3 (September 2024): 376–401. <https://doi.org/10.1177/15344843241256156>.
- Cintiara, Dea Aulia, Imaduddin Akhyar, Rizka Putri Ramadhani, Al Qori Maulida Putri, dan Soca Permana Bardian. "Analisis peran kebijakan dalam membangun budaya organisasi yang kolaboratif." *Jurnal Kajian Hukum Dan Kebijakan Publik* | E-ISSN: 3031-8882 2, no. 2 (2025): 758–67.
- Collins, Harry. "Collective and distributed knowledge: Studies of expertise and experience." Dalam *The Routledge Handbook of Philosophy and Implicit Cognition*, 202–14. Routledge, 2022. <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781003014584-19/collective-distributed-knowledge-harry-collins>.

- Daeli, Hasrat Putera Damai, Teuku Alexander Azwani Amzul, Susanto Yogo Purnomo, Lisandari Gunawan, Ari Prihatni, dan Lolitandari Gunawan. "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Perusahaan Manufaktur." *Jurnal Tadbir Peradaban* 4, no. 2 (2024): 404–19.
- Dedy, Kiswanto, Ardani Achmad, Siti Mamduhah, dan Hanafiah Hanafiah. "Manajemen Kurikulum dan Evaluasi Dalam Meningkatkan Lulusan S1 PAI di STAI Shalahuddin Al-Ayubi Jakarta." *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan* 9, no. 5 (2023): 325–34.
- DeLuca, Christopher, Michael Holden, dan Nathan Rickey. "From Challenge to Innovation: A Grassroots Study of Teachers' Classroom Assessment Innovations." *British Educational Research Journal* 51, no. 1 (Februari 2025): 93–114. <https://doi.org/10.1002/berj.4065>.
- Destriani, Destriani, dan Idi Warsah. "Pemanfaatan model pembelajaran flipped classroom pada pembelajaran pendidikan agama islam di sekolah dasar islam terpadu." *SITTAH: Journal of Primary Education* 3, no. 2 (2022): 175–90.
- . "Teacher strategy deep develop intelligence linguistics student." *Belajea: Jurnal Pendidikan Islam* 7, no. 2 (2022): 135–48.
- Djihadah, Nuryati. "Kecerdasan emosional dan kepemimpinan kepala madrasah dalam aplikasi Penguatan Pendidikan Karakter (PPK) di madrasah." *Jurnal Pendidikan Madrasah* 5, no. 1 (2020): 1–10.
- Dumbuya, Emmanuel. "Identifying Gaps and Challenges in the Existing Curriculum That Hinder the Integration of Future Skills and Competencies Necessary for the 21st Century." *Available at SSRN 5023899*, 2024. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=5023899.
- "Dwi Suhartono, Adi, 'Wawancara', Kepala Madrasah Mts Darussalam 01 Kepahiang, 11 Februari 2025." Ruangan Kepala Madrasah, 11 Februari 2025.
- Edmondson, Amy C., dan Derrick P. Bransby. "Psychological Safety Comes of Age: Observed Themes in an Established Literature." *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 10, no. 1 (23 Januari 2023): 55–78. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-055217>.
- Elshan, Edona, Björn Binzer, dan Till J. Winkler. "From Software Users to Software Creators: An Exploration of the Core Characteristics of the Citizen Developer Role and the Related Re- and Upskilling Programs." *Business &*

- Information Systems Engineering* 67, no. 1 (Februari 2025): 31–53.
<https://doi.org/10.1007/s12599-024-00915-1>.
- Erikson, J. P., Lamhot Naibaho, dan Djoys Annkene Rantung. “Memahami Peran Pendidikan Di Era Post Modern Melalui Pandangan John Dewey.” *Jurnal Kolaboratif Sains* 6, no. 11 (2023): 1572–78.
- Evans, Paul, Maarten Vansteenkiste, Philip Parker, Andrew Kingsford-Smith, dan Sijing Zhou. “Cognitive Load Theory and Its Relationships with Motivation: A Self-Determination Theory Perspective.” *Educational Psychology Review* 36, no. 1 (Maret 2024): 7.
<https://doi.org/10.1007/s10648-023-09841-2>.
- Fadhilah, Muhammad Luthfi Zharfan, Suryadi Suryadi, dan Abubakar Abubakar. “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Terhadap Etos Kerja Guru dan Staf.” *Jurnal Manajemen Pendidikan: Jurnal Ilmiah Administrasi, Manajemen Dan Kepemimpinan Pendidikan* 2, no. 2 (2020): 206–24.
- Falasifa, Indira, dan Umdaturrosyidah Umdaturrosyidah. “Landasan Psikologis dalam Pengembangan Kurikulum.” *Jurnal Al-Qiyam* 2, no. 1 (2021): 86–92.
- Farid, Ahmad. “Kepemimpinan Transformasional dalam Meningkatkan mutu Madrasah Ibtidaiyah Wali Songo Asy-Syirbaany Tangerang Selatan.” *Didaktika: Jurnal Kependidikan* 13, no. 2 (2024): 1767–80.
- Fathurahman, Irwan. “Pengaruh Supervisi Kepala Sekolah Terhadap Pemahaman dan Penerapan Kurikulum Merdeka Belajar.” *Dirasah: Jurnal Studi Ilmu dan Manajemen Pendidikan Islam* 7, no. 2 (2024): 583–94.
- Fathurrochman, Irwan, dan Eka Apriani. “Pendidikan Karakter Prespektif Pendidikan Islam dalam Upaya Deradikalisasi Paham Radikal.” *Potensia: Jurnal Kependidikan Islam* 3, no. 1 (2017): 122–42.
- Faujiah, Hikmatul, Agus Gunawan, dan Encep Syarifudin. “Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Partisipatif Vroom-Yetton dan Motivasi Belajar Siswa di Lembaga Pendidikan Indonesia.” *Tarbiatuna: Journal of Islamic Education Studies* 4, no. 1 (2024): 19–28.
- Fauziaturromah, Yuniar, dan Aan Listiana. “Konsep Kecerdasan Interpersonal Menurut Howard Gardner Pada Pendidikan Anak Usia Dini.” *JURNAL PAUD AGAPEDIA* 7, no. 1 (t.t.): 103–8.
- FERNANDO, FERDIS, Irwan Fathurrochman, dan Rizki Yunita Putri. “Pengaruh Penggunaan Media Pembelajaran Berbasis Aplikasi Kipin School 4.0 Terhadap Motivasi Belajar Siswa Mata Pelajaran Ipa Kelas IV di Sekolah

- Dasar.” PhD Thesis, INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN) CURUP, 2024. <http://e-theses.iaincurup.ac.id/7288/>.
- Folger, Timothy D. “Measuring Compassionate Leadership in Education: A Validation Study.” *International Journal of Leadership in Education*, 13 Februari 2025, 1–21. <https://doi.org/10.1080/13603124.2025.2465975>.
- Gagaramusu, Yusdin Bin Mahmudin Mahmudin, Zulnuraini Zulnuraini, Mufidah Mufidah, Nuraini Nuraini, dan Nurul Kami Sani. “Analisis Pelaksanaan Kurikulum Merdeka di Sekolah Dasar.” *Visipena* 15, no. 2 (2024): 277–91.
- Gardner, William L., Elizabeth P. Karam, Mats Alvesson, dan Katja Einola. “Authentic leadership theory: The case for and against.” *The Leadership Quarterly* 32, no. 6 (2021): 101495.
- Geletu, Girma Moti, dan Dawit Mekonnen Mihiretie. “The Effects of Primary School Teachers’ Professional Development Activities on Differentiated Instructional Practices and Possibilities of Elevating Students’ Learning Engagement.” *Education 3-13* 52, no. 8 (16 November 2024): 1222–37. <https://doi.org/10.1080/03004279.2022.2143722>.
- Grenier, Simon, Marylène Gagné, dan Thomas O’Neill. “Self-determination Theory and Its Implications for Team Motivation.” *Applied Psychology* 73, no. 4 (Oktober 2024): 1833–65. <https://doi.org/10.1111/apps.12526>.
- Gunawan, I. *Metode Penelitian Kualitatif: teori dan praktik*. books.google.com, 2022. <https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=AqSAEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=paradigma+mekanis&ots=m11vp5mO&sig=lnDRKoiqyoDH0Ps4oejzfXCQE4A>
<https://www.academia.edu/download/62137147/3Metpen-Kualitatif20200218-117182--1a60wxc.pdf>.
- Haeckl, Simone, dan Mari Rege. “Effects of Supportive Leadership Behaviors on Employee Satisfaction, Engagement, and Performance: An Experimental Field Investigation.” *Management Science*, 4 April 2024, mnsc.2022.02170. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2022.02170>.
- Hamas, Izzuddin, Endin Mujahidin, dan Abas Mansur Tamam. “Islamic Leadership Education Program at Madrasah Tsanawiyah Husnul Khotimah 2 Kuningan.” *al-Afkar, Journal For Islamic Studies* 7, no. 1 (2024): 1154–62.
- Hamdani, Zikrul. “Implementasi Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Perspektif Trait Approach.” *Al-Riwayah: Jurnal Kependidikan* 16, no. 2 (2024): 340–54.

- Handoko, Hani, dan Fandy Tjiptono. "Kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan." *Journal of Indonesian Economy and Business (JIEB)* 11, no. 1 (1996). <https://journal.ugm.ac.id/jieb/article/view/39978>.
- Harris, Alma, Michelle Jones, dan Nashwa Ismail. "Distributed Leadership: Taking a Retrospective and Contemporary View of the Evidence Base." *School Leadership & Management* 42, no. 5 (20 Oktober 2022): 438–56. <https://doi.org/10.1080/13632434.2022.2109620>.
- Harsoyo, Roni, dan Nur Alim. "Subjek dan Karakteristik Kepemimpinan Transformasional dan Peran Strategisnya di Lembaga Pendidikan Islam." *Dirasat: Jurnal Manajemen dan Pendidikan Islam* 8, no. 2 (2022): 143–56.
- Hartati, Sri, Anis Fauzi, dan Anis Zohriah. "Analysis of the goal path leadership model: A literature review on its effect on performance and motivation." *Jurnal Konseling Pendidikan Islam* 5, no. 2 (2024): 293–300.
- Hartati, Suci. "Evaluasi kinerja kepemimpinan kepala sekolah dalam menerapkan konsep manajemen mutu, sebagai upaya meningkatkan mutu pendidikan." *Jurnal pendidikan dan konseling (jpdk)* 4, no. 6 (2022): 13422–33.
- Harto, Muhdi, dan Husnul Madihah. "MANAJEMEN KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU." *Jurnal Terapung: Ilmu-Ilmu Sosial* 7, no. 1 (2025): 77–95.
- Hermawan, Lilik. "Peningkatan Keterampilan Guru Dalam Menyusun Instrumen Penilaian Berbasis Kinerja di SMP Wiraswasta Batang Kuis." *Edukatif* 2, no. 1 (2024): 107–12.
- Hidayah, Jumatul, Revi Adekamisti, Lukman Asha, Jumira Warlizasusi, dan Irwan Fathurrochman. "MENGATASI KESENJANGAN TEORI DAN PRAKTIK DALAM MANAJEMEN PENDIDIKAN: STUDI KOMPARATIF INDONESIA-MALAYSIA." *TADBIRUNA* 4, no. 2 (2025): 166–81.
- Hidayatullah, Efendi. "Rekonstruksi konseptual pendidikan holistik: Pendekatan fenomenologis terhadap inklusivitas dan kesadaran sosial." *Jurnal Studi Edukasi Integratif* 1, no. 1 (2024): 55–68.
- Hsb, Akmal Rizki Gunawan, dan Muhammad Syakhil Afkar Ramadhani. "Strategi pengembangan profesionalisme guru PAI dalam menghadapi tantangan pendidikan di era globalisasi." Dalam *Prosiding Seminar Nasional Pendidikan FKIP Universitas Lampung*, 111–20, 2024. <http://e-jurnal.fkip.unila.ac.id/index.php/prosem/article/view/452>.
- Huang, Zerui, Ismi Arif Ismail, Akmar Hayati Ahmad Ghazali, Jeffrey Lawrence D'Silva, Haslinda Abdullah, dan Zeqing Zhang. "The influence of

- psychological capital on employment expectations of vocational undergraduate students: The chain mediating role of active coping style and educational flow experience.” *PLoS One* 20, no. 3 (2025): e0319742.
- Husic, Diane White. “Reframing Sustainability Initiatives in Higher Education.” *Sustainable Earth Reviews* 7, no. 1 (14 Februari 2024): 5. <https://doi.org/10.1186/s42055-024-00076-9>.
- Indriani, Sari, Ramadhan Abdurrahman Wakhid, Divany Maulida Rizqiyah, Nuris Syifa Auliyah, dan Vannesa Anggun Dewanthi. “INTERVENSI APPRECIATIVE INQUIRY DALAM UPAYA REBRANDING PONDOK PESANTREN SEBAGAI LEMBAGA ANTI KEKERASAN SEKSUAL.” *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar* 10, no. 01 (2025): 123–37.
- Inviolata, Inviolata, Usman Radiana, dan Maria Ulfah. “KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA SEKOLAH DALAM MENGIMPLEMENTASIKAN PROJEK PENGUATAN PROFIL PELAJAR PANCASILA: Studi kasus di SMP Santo Fransiskus Asisi Sungai Pinyuh.” *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar* 10, no. 01 (2025): 112–53.
- Iriana, Ulfa, Syunu Trihantoyo, Mochamad Nursalim, Amrozi Khamidi, Muhammad Sholeh, dan Kaniati Amalia. “LITERATURE REVIEW: STRATEGI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN SIKAP HANDARBENI GURU DI LEMBAGA PAUD.” *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar* 10, no. 01 (2025): 231–42.
- Jani, Heribertus. “Model Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Membentuk Budaya Sekolah untuk Penerapan Kurikulum Merdeka.” *KALBISOCIO Jurnal Bisnis Dan Komunikasi* 10, no. 1 (2023): 28–44.
- Junker, Sabine, Martin Pömmmer, dan Eva Traut-Mattausch. “The Impact of Cognitive-Behavioural Stress Management Coaching on Changes in Cognitive Appraisal and the Stress Response: A Field Experiment.” *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice* 14, no. 2 (3 Juli 2021): 184–201. <https://doi.org/10.1080/17521882.2020.1831563>.
- Khan, Muhammad Tasnim, Sami Ullah, Abdul Sami, Mohit Kukreti, dan Muhammad Rehan Shaukat. “Cultivating a paradoxical mindset: enhancing transformative learning through paradoxical leadership.” *Leadership & Organization Development Journal*, 2025. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/lodj-04-2024-0223/full/html>.

- Kholiq, Abdul, dan Nurul Hidayah. "Peningkatan Kinerja Tenaga Pendidik dan Kependidikan Melalui Komunikasi Interpersonal Kepala Madrasah Pada Lembaga Pendidikan di Kabupaten Ponorogo." *Southeast Asian Journal of Islamic Education Management* 5, no. 1 (2024): 107–24.
- Klasmeier, Kai N., Amelie V. Güntner, dan Joyce Elena Schleu. "Leadership Dynamics in Teams: The Reciprocity of Shared and Empowering Leadership." *Journal of Business and Psychology*, 27 Januari 2025. <https://doi.org/10.1007/s10869-025-10008-9>.
- Koon, Vui-Yee. "Bibliometric analyses on the emergence and present growth of humanistic management." *International Journal of Ethics and Systems* 37, no. 4 (2021): 581–98.
- Kudlak, Robert. "Greenwashing or Striving to Persist: An Alternative Explanation of a Loose Coupling Between Corporate Environmental Commitments and Outcomes." *Journal of Business Ethics* 197, no. 2 (Maret 2025): 355–70. <https://doi.org/10.1007/s10551-024-05778-w>.
- Kumari, Urmila. "Present Day Education: A Stressful Study." *Knowledgeable Research: A Multidisciplinary Peer-Reviewed Refereed Journal* 2, no. 08 (2024): 16–21.
- Kuswaeri, Iwa. "Kontribusi Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Terhadap Motivasi Kerja Guru SMP Kabupaten Sumedang." *Tanzhim* 1, no. 01 (2016): 1–12.
- Leader, Titin Aria. "Analisis Gaya Kepemimpinan Transformasional Pada Dewan Kerja Pramuka Di Provinsi Jambi." PhD Thesis, Universitas Jambi, 2024. <https://repository.unja.ac.id/59957/>.
- Lepper, Mark R., dan Thomas W. Malone. "Intrinsic motivation and instructional effectiveness in computer-based education." Dalam *Aptitude, learning, and instruction*, 255–86. Routledge, 2021. <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781003163244-11/intrinsic-motivation-instructional-effectiveness-computer-based-education-mark-lepper-thomas-malone>.
- Lin, Peixin, Yuexin Cai, Sijia He, Xinxin Li, Yuanke Liang, Tian Huang, Juanyun Li, Baohang Lin, Gang Xin, dan Haoyu Lin. "Enhancing Medical English Proficiency: The Current Status and Development Potential of Peer-Assisted Learning in Medical Education." *BMC Medical Education* 25, no. 1 (16 Januari 2025): 79. <https://doi.org/10.1186/s12909-024-06492-x>.
- Lizier, Amanda, Fiona Brooks, dan Lewis Bizo. "Importance of Clarity, Hierarchy, and Trust in Implementing Distributed Leadership in Higher

- Education.” *Educational Management Administration & Leadership* 52, no. 4 (Juli 2024): 901–15. <https://doi.org/10.1177/17411432221105154>.
- Lubis, Yani, Nurul Bayani, dan Muhammad Tarmizi. “Pelaksanaan Kurikulum Merdeka di SMAN 2 Percut Sei Tuan.” *Innovative: Journal Of Social Science Research* 4, no. 1 (2024): 6035–44.
- Maisaroh, Anisa Amalia, dan Sri Untari. “Transformasi pendidikan karakter melalui kebijakan pemerintah di Indonesia menuju generasi emas 2045.” *Jurnal kebijakan pemerintahan*, 2024, 18–30.
- Malik, Mohsin, Shagufta Sarwar, dan Stuart Orr. “Agile practices and performance: Examining the role of psychological empowerment.” *International Journal of Project Management* 39, no. 1 (2021): 10–20.
- Manalu, Juniarti. “Program pendidikan guru penggerak: Pijakan kurikulum merdeka sebagai implementasi merdeka belajar.” *Pendar: Jurnal Pengajaran Dan Riset* 2, no. 1 (2022): 129–38.
- Manilet, M. Jamil, dan Farhan Afif Al Kindi. “Benturan Paradigma: Respons terhadap Penggeseran Paradigma Islam: Clash of Paradigms: A Response to the Shifting of Islamic Paradigms.” *Journal of Islamic and Occidental Studies* 2, no. 1 (2024): 1–21.
- Masturoh, Fitri, dan Ihwan Mahmudi. “The Implementasi Kurikulum Merdeka Belajar dalam Pembelajaran Bahasa Arab.” *Kalamuna: Jurnal Pendidikan Bahasa Arab Dan Kebahasaaraban* 4, no. 2 (2023): 207–32.
- Maulana, Moh Hasan Afini. “Keefektifan Pemimpin Transformasional Pesantren Bagi Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Islam.” *Indonesian Journal of Islamic Educational Management* 4, no. 1 (2021): 16–27.
- Maulis, Tulus Mesyratul, Irwan Fathurrochman, dan Syaiful Bahri. “Karakter Kepemimpinan Islam (Studi Kepemimpinan Direktur Ma’had Al-Jami’ah Institut Agama Islam Negeri Curup) pada Buku Lembaga Budi Karya Hamka.” PhD Thesis, Institut Agama Islam Negeri Curup, 2024. <http://e-theses.iaincurup.ac.id/id/eprint/6814>.
- Maunte, Narwin, dan Rahmawati Caco. “MENGHADAPI TANTANGAN ZAMAN MODERNISASI DALAM MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM.” *Journal of Islamic Education Management Research* 4, no. 1 (2025): 57–64.
- McGinty, Emma E., Margarita Alegria, Rinad S. Beidas, Jeffrey Braithwaite, Lola Kola, Douglas L. Leslie, Nathalie Moise, Bernardo Mueller, Harold A. Pincus, dan Rahul Shidhaye. “The Lancet Psychiatry Commission:

- transforming mental health implementation research.” *The Lancet Psychiatry* 11, no. 5 (2024): 368–96.
- Mderis, Walaa, Ghada Abu Shosha, Islam Oweidat, Khalid Al-Mugheed, Sally Mohammed Farghaly Abdelaliem, Amany Anwar Saeed Alabdullah, dan Majdi M. Alzoubi. “The relationship between emotional intelligence and readiness for organizational change among nurses.” *Medicine* 103, no. 32 (2024): e38280.
- Meliza, Meliza, Siraj Siraj, dan Zahriyanti Zahriyanti. “Implementasi Manajemen Kurikulum Merdeka pada Sekolah Dasar di Kabupaten Bireuen.” *Jurnal Penelitian, Pendidikan dan Pengajaran: JPPP* 5, no. 2 (2024): 127–68.
- Mua, Marianus Muharli. “Transformasi Pendidikan Multikultural dalam Meningkatkan Toleransi Antarbudaya di Sekolah.” *ECCE: Jurnal Pendidikan Pastoral Kateketik* 2, no. 2 (2024): 18–30.
- Mufidah, Nani Zahrotul, dan Mustika Syafi’aturrosyidah. “Dimensi Kepemimpinan Transformatif.” *Maana: Jurnal Pendidikan Islam Anak Usia Dini* 2, no. 1 (2023): 14–33.
- Mufliva, Rosiana, dan Johar Permana. “Teknologi Digital dalam Pembelajaran di Sekolah Dasar sebagai Isu Prioritas dalam Upaya Membangun Masyarakat Masa Depan.” *Kalam Cendekia: Jurnal Ilmiah Kependidikan* 12, no. 1 (2024). <https://jurnal.uns.ac.id/jkc/article/view/83127>.
- Munawaroh, Luluk Ustadiatu, Putri Kurniawati, Aini Mahfudhoh, Nisa Rahma Anggita, dan Kholisa Nur Fitria. “Manajemen Strategi Pemberdayaan Kepala Sekolah: Kepala Sekolah Sebagai Agen Perubahan Di Lembaga Pendidikan Islam Era Modern.” *Jurnal Kreativitas Pendidikan Modern* 7, no. 1 (2025). <https://journalpedia.com/1/index.php/jkpm/article/view/4102>.
- Munif, M., Achmad Patoni, dan Binti Maunah. “Pengaruh Dimensi Kepemimpinan Transformational terhadap Budaya Kerja.” *JMPI: Jurnal Manajemen, Pendidikan dan Pemikiran Islam* 1, no. 1 (2023): 71–83.
- Murni, Murni. “Model Kepemimpinan Transformasional Pendidikan.” *Intelektualita* 7, no. 01 (2021). <https://jurnal.ar-raniry.ac.id/index.php/intel/article/view/9916>.
- Nadeem, Muhammad. “Distributed leadership in educational contexts: A catalyst for school improvement.” *Social Sciences & Humanities Open* 9 (2024): 100835.
- Nafal, Qoyyimun, Binti Maunah, dan Achmad Patoni. “Hakikat Kepemimpinan Transformasional.” *IHSANIKA: Jurnal Pendidikan Agama Islam* 2, no. 3 (2024): 45–58.

- . “Hakikat Kepemimpinan Transformasional.” *IHSANIKA: Jurnal Pendidikan Agama Islam* 2, no. 3 (2024): 45–58.
- Navlia, Rusdiana, dan Ilham Arif. “STRATEGI DALAM MENINGKATKAN KUALITAS PENDIDIKAN MELALUI EVALUASI PROGRAM PENDIDIKAN.” *Edu Pustaka: Journal of Education and Religious Studies* 1, no. 2 (2024). <https://journal.pustakainstitute.com/edupustaka/article/view/17>.
- Nurahman, Aldi Fadilah, dan Robbi Zidni Ilma. “Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Sdn Bojongemas 01 Sebagai Sekolah Berprestasi.” *Manajemen Strategis Terkini* 6, no. 2 (2024). <https://journalpedia.com/1/index.php/mst/article/view/1819>.
- Nurhadi, Nurhadi. “Teori kognitivisme serta aplikasinya dalam pembelajaran.” *Edisi* 2, no. 1 (2020): 77–95.
- Nurhakim, Haditsa Qurani, Ilyas Rohili, Irwan Ruswandi, Mamat Rahmat, dan Muhammad Erihadiana. “PERAN PAGUYUBAN ORANG TUA SISWA DALAM MENINGKATKAN MANAJEMEN BERBASIS KOLABORASI DI MADRASAH IBTIDAIYAH.” *Islamic Management: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 7, no. 001 (2024): 233–46.
- Nurhidayah, Wulan, Ismatul Izzah, dan Poppy Rachman. “Implementasi Gaya Kepemimpinan Transformasional di Pondok Darut Tauhid Pesantren Zainul Hasan Genggong Probolinggo.” *Attractive: Innovative Education Journal* 6, no. 1 (2024): 262–75.
- Nurjanah, Siti Ahadiyah. “Analisis kompetensi abad-21 dalam bidang komunikasi pendidikan.” *Gunahumas* 2, no. 2 (2019): 387–402.
- “Nurlela, Siti, 'Wawancara', Tenaga Pendidik, 13 Februari 2025.” Ruangan Guru, 13 Februari 2025.
- “Observasi Lapangan, di Mts 01 Darussalam Kepahiang, 15 Februari 2025.” Mts Darussalam Kepahiang, 15 Februari 2025.
- Oktarina, Leny, Tuti Puspitasari, Dini Pepilina, dan Putri Sandora. “Internalisasi Nilai Belajar Mandiri Dalam Pembelajaran Pendidikan Agama Islam.” *Sasana: Jurnal Pendidikan Sosial Budaya dan Agama* 1, no. 1 (2024): 11–22.
- Panani, Zainal, Achmad Patoni, dan Binti Maunah. “Persinggungan Kepemimpinan Transformational Dengan Kepemimpinan Visioner Dan Situasional.” *Semantik: Jurnal Riset Ilmu Pendidikan, Bahasa dan Budaya* 2, no. 2 (2024): 66–81.

- Parlar, Hanifi, Muhammet Emin Turkoglu, dan Ramazan Cansoy. "Instructional Leadership as a Predictor of Collaborative Culture in Schools." *International Journal of Leadership in Education* 27, no. 4 (3 Juli 2024): 715–38. <https://doi.org/10.1080/13603124.2021.1913235>.
- Payong, Marselus Ruben. "Zone of proximal development and social constructivism based education according to Lev Semyonovich Vygotsky." *Jurnal pendidikan dan kebudayaan missio* 12, no. 2 (2020): 164–78.
- Prasetya, Aziz, Chusnul Chotimah, dan Harjendro Tri Hutomo. "K KE CERDASAN EMOSIONAL KEPALA MADRASAH DALAM PENGENDALIAN KONFLIK PADA LEMBAGA PENDIDIKAN." *Jurnal Al-Karim: Jurnal Pendidikan, Psikologi dan Studi Islam* 9, no. 2 (2024): 12–26.
- Prastiwi, Meilinda Ade, dan Agus Widodo. "Peran kepemimpinan kepala madrasah di era 5.0, pendidikan dan teknologi, pada kompetensi 21st century." *PRIMER: Jurnal Ilmiah Multidisiplin* 1, no. 5 (2023): 536–44.
- Pratiwi, Emy Yunita Rahma, Ratih Asmarani, Lina Sundana, Desty Dwi Rochmania, Claudya Zahrani Susilo, dan Anggara Dwinata. "Analisis Implementasi Kurikulum Merdeka Belajar terhadap Pemahaman P5 bagi Siswa Sekolah Dasar." *Jurnal Basicedu* 7, no. 2 (2023): 1313–22.
- Purwaningrum, Ribut, Adi Dewantoro, dan Agus Tri Susilo. "Capacity Building dalam Dunia Pendidikan sebagai Upaya Penguatan Kolaborasi Antar-Unsur: Systematic Literature Review." *DWIJA CENDEKIA: Jurnal Riset Pedagogik* 7, no. 3 (2023). <https://jurnal.uns.ac.id/jdc/article/view/79250>.
- Putri, Dea Wanda Milarahma, Mila Alvionita, dan Salfen Hasri. "Analisis Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Menurut Agama Islam dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan." *CENDEKIA* 16, no. 01 (2024): 114–26.
- Ramachandran, Sunder, Sreejith Balasubramanian, Wayne Fabian James, dan Turki Al Masaeid. "Whither Compassionate Leadership? A Systematic Review." *Management Review Quarterly* 74, no. 3 (September 2024): 1473–1557. <https://doi.org/10.1007/s11301-023-00340-w>.
- Rambe, Rizki Hafni, Ananda Yukhairiza Simatupang, dan Abdusima Nasution. "Perkembangan Pendidikan Islam di Nusantara: Dari Pengajian hingga Era Kontemporer." *Rayah Al-Islam* 8, no. 4 (2024): 2370–85.
- Ridho, Muh Niamur, Fatima Azzahra, dan Idawati Fadollah. "Filsafat Pragmatisme dalam Pendidikan: Analisis Konseptual dan Implementasi dalam Praktik Pembelajaran Modern." *Jurnal Ilmiah Profesi Pendidikan* 10, no. 1 (2025): 933–41.

- Rifad, Moh, Firdiansyah Alhabsyi, dan Sitti Nadirah. “Kepemimpinan Transformatif Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kemampuan Literasi Digital Tenaga Pendidik di SD Alkhairaat 1 Palu.” *Jurnal Integrasi Manajemen Pendidikan* 2, no. 1 (2023): 49–58.
- Rifai, Ahmad Bahtiar. “Implementasi Kepemimpinan Transformasional Terhadap Produktivitas Dan Efektivitas Madrasah (Studi Komparatif Di Man 1 Tangerang Dan Man 2 Tangerang).” *Jurnal Inovasi Penelitian* 3, no. 3 (2022): 5157–68.
- Rissanen, Inkeri, Elina Kuusisto, Essi Aarnio-Linnanvuori, Rosamund Portus, Sara-Jayne Williams, Sophie Laggan, Kathy Reilly, dan Mari-Pauliina Vainikainen. “Exploring the Association between Growth Mindsets and Climate Action with Young People.” *Social Psychology of Education* 27, no. 6 (Desember 2024): 2901–21. <https://doi.org/10.1007/s11218-024-09937-9>.
- Rodriguez, Luis A., Tuan D. Nguyen, dan Matthew G. Springer. “Revisiting Teaching Quality Gaps: Urbanicity and Disparities in Access to High-Quality Teachers Across Tennessee.” *Urban Education* 60, no. 2 (Februari 2025): 467–504. <https://doi.org/10.1177/00420859231153409>.
- Rohmah, Rina Ari, Mahdum Mahdum, dan Isjoni Isjoni. “Pandangan filsafat progresivisme john dewey pada pembelajaran merdeka belajar kampus merdeka: kajian studi literatur review.” *Jurnal Konseling Pendidikan Islam* 4, no. 1 Januari (2023): 194–200.
- Romdhoni, Muhamad Febi. “Strategis Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Implementasi Kurikulum Merdeka di Sekolah Penggerak.” *Nusantara: Jurnal Pendidikan Indonesia* 4, no. 4 (2024): 1053–67.
- Rukmana, Siti, Satria Wiguna, dan Muhizar Muchtar. “Pengaruh Model Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah Terhadap Peningkatan Mutu Pendidikan Di MTs IKABA Desa Paluh Manis Kecamatan Gebang.” *Journal Idarah At-Ta’lim* 1, no. 1 (2022): 33–41.
- SALSABILA, YULIA RAKHMA, dan MUQOWIM MUQOWIM. “Korelasi Antara Teori Belajar Konstruktivisme Lev Vygotsky Dengan Model Pembelajaran Problem Based Learning (Pbl).” *LEARNING: Jurnal Inovasi Penelitian Pendidikan dan Pembelajaran* 4, no. 3 (2024): 813–27.
- Saputra, Yusril Ihza. “Peran Kepemimpinan Etis dalam Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia.” *JIIP-Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan* 8, no. 2 (2025): 1690–97.

- Sari, Faradilla Intan, Dadang Sunendar, dan Dadang Anshori. "Analisis perbedaan kurikulum 2013 dan kurikulum merdeka." *Jurnal Pendidikan Dan Konseling (JPDK)* 5, no. 1 (2023): 146–51.
- Sari, Uci Purnama, Dindi Apriansyah, Ayu Purnama Sari, dan Nanda Septi Salsabila. "Persepsi Guru Dalam Implementasi Kurikulum Merdeka Dengan Pembelajaran Pai Dan Budi Pekerti." *Pengertian: Jurnal Pendidikan Indonesia (PJPI)* 2, no. 2 (2024): 301–18.
- Sariah, Dedeh, Mulyawan Safwandy Nugraha, dan Ratna Rukmana. "Internalisasi Nilai-Nilai Pendidikan Menurut Abraham Maslow pada Kinerja Guru di MTSN 6 Sumedang." *Jurnal Penelitian Ilmu Ushuluddin* 5, no. 1 (2025): 80–101.
- Sauqiyah, Nurus, Nova Lutvita Ramadani, Reyhan Sultan Hamdani, dan Riki Wahyu Ardiansyah. "STRATEGI MANAJEMEN KONFLIK: SOLUSI EFEKTIF KEPALA SEKOLAH DALAM MENGATASI PERSELISIHAN ANTAR GURU PADA LEMBAGA PENDIDIKAN." *Imamah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 2, no. 2 (2024): 59–66.
- Schermuly, Carsten C., Laura Creon, Philipp Gerlach, Carolin Graßmann, dan Jan Koch. "Leadership Styles and Psychological Empowerment: A Meta-Analysis." *Journal of Leadership & Organizational Studies* 29, no. 1 (Februari 2022): 73–95. <https://doi.org/10.1177/15480518211067751>.
- Schnepfleitner, Frances Maureen, dan Marco Paulo Ferreira. "Transformative learning theory—is it Time to add a fourth core element?" *Journal of Educational Studies and Multidisciplinary Approaches* 1, no. 1 (2021): 40–49.
- Setiawan, Akhmad Pandu. "Aplikasi teori behavioristik dan konstruktivistik dalam kegiatan pembelajaran di Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah Raden Wijaya Mojokerto." *Ta'dibia: Jurnal Ilmiah Pendidikan Agama Islam* 6, no. 2 (2016): 33–46.
- Setiawan, Selamat Awan. "Tantangan Guru Pai Mengimplementasikan Kurikulum Merdeka Dalam Pembelajaran Pendidikan Agama Islam." *Jurnal Inovasi Pendidikan Madrasah Ibtidaiyah (JIPMI)* 3, no. 1 (2024): 49–64.
- Setiyanti, Wita, dan Susdaryanti Eko Setyowati. "STRATEGI KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN DI SEKOLAH MENENGAH PERTAMA." *LEARNING: Jurnal Inovasi Penelitian Pendidikan dan Pembelajaran* 5, no. 1 (2025): 346–56.
- Shore, Lynn M., dan Beth G. Chung. "Inclusive Leadership: How Leaders Sustain or Discourage Work Group Inclusion." *Group & Organization Management*

47, no. 4 (Agustus 2022): 723–54.
<https://doi.org/10.1177/1059601121999580>.

Sigiyuwanta, Recsatasha. “Menggali Kepemimpinan Pendidikan Yang Efektif: Integrasi Pendekatan Transformasional Dan Transaksional Dalam Era Merdeka Belajar.” *Proceedings Series of Educational Studies*, 2024, 369–79.

Singh, Ajay Kumar, Bhim Jyoti, dan Shah Nawaz Ashraf. “A Theoretical Review for Assessing the Determinants and Challenges of Agri-Startups With Reference to Appropriate Technology in India.” *Navigating Strategic Partnerships for Sustainable Startup Growth*, 2025, 159–90.

Singh, Ankit, dan Harshitha Vashist. “Ethical leadership in health-care organizations—a scoping review.” *Leadership in health services* 38, no. 1 (2025): 136–52.

Sklaveniti, Chrysavgi. “Relational Leadership Theory.” Dalam *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*, disunting oleh Ali Farazmand, 11399–403. Cham: Springer International Publishing, 2022. https://doi.org/10.1007/978-3-030-66252-3_2196.

Spears, Larry C. “Servant Leadership and Robert K. Greenleaf’s Legacy.” Dalam *Servant Leadership*, disunting oleh Dirk Van Dierendonck dan Kathleen Patterson, 15–35. Cham: Springer Nature Switzerland, 2025. https://doi.org/10.1007/978-3-031-69922-1_2.

Su, Minzi. “Adaptive Leadership in Times of Crisis: Exploring Situational Responses and Contingent Factors at Sub-National Levels.” *Journal of General Management*, 13 Mei 2024, 03063070241250092. <https://doi.org/10.1177/03063070241250092>.

Subekti, Mukodas Arif, dan Devi Fristyan. “Berpikir Adaptif Dalam Pengelolaan Dana Bos: Analisis Pada Madrasah Tsanawiyah Negeri Di Kabupaten Blitar,” 2023. <http://ejurnal.iainpare.ac.id/index.php/alislah/article/view/6407>.

“Suhartono, Dwi” Observasi “.” Mts Darussalam Kepahiang, 21 November 2024.

Susiloningsih, Susiloningsih, dan Muhammad Munadi. “Strategi Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Prestasi Akademik Siswa Di MTs Negeri 1 Karanganyar.” *Academy of Education Journal* 14, no. 2 (2023): 186–211.

Susilowati, Evi. “Implementasi kurikulum merdeka belajar pada mata pelajaran pendidikan agama Islam.” *Al-Miskawaih: Journal of Science Education* 1, no. 1 (2022): 115–32.

- Suyitno, Margiyono, Trisna Rukhmana, Ai Siti Nurmiati, Fajar Romadhon, Irawan Irawan, dan Sabil Mokodenseho. "Penerapan Kurikulum Merdeka Sebagai Upaya Dalam Mengatasi Krisis Pembelajaran (Learning Loss) Pada Mata Pelajaran Pendidikan Agama Islam Kelas X Di SMA Negeri 12 Bandar Lampung." *Journal on Education* 6, no. 1 (2023): 3588–3600.
- Swandari, Nurul, dan Abdurahman Jemani. "Mitra implementasi kurikulum merdeka pada madrasah dan problematikanya." *PROGRESSA: Journal of Islamic Religious Instruction* 7, no. 1 (2023): 102–20.
- Syafira, Syafira, Candra Wijaya, dan Khairuddin Khairuddin. "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah terhadap Pengembangan Profesionalisme Guru di SMP Swasta Muhammadiyah 01 Medan." *Jurnal Manajemen dan Pendidikan Agama Islam* 2, no. 6 (2024): 249–63.
- Tasrim, Isnada Waris. "Nilai-Nilai Kepemimpinan Spiritual Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Pegawai di MTs Muhammadiyah Tolitoli." *Journal of Educational Management and Islamic Leadership (JEMIL)* 3, no. 02 (2023): 18–33.
- Umami, Syahriza, dan Kacung Wahyudi. "Strategi Kepemimpinan Transformasional dalam Menghadapi Tantangan Kurikulum Merdeka Belajar di Sekolah." *JIIP-Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan* 8, no. 3 (2025): 3550–59.
- Varma, Arup, Akanksha Jaiswal, Vijay Pereira, dan Y L N Kumar. "Leader-Member Exchange in the Age of Remote Work." *Human Resource Development International* 25, no. 2 (15 Maret 2022): 219–30. <https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2047873>.
- Walk, Marlene, Amanda J. Stewart, dan Kerry Kuenzi. "Investigating Turnover Intentions During Organizational Change: The Role of Negative Appraisals, Psychological Contract Violation, and Resistance to Change." *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 53, no. 6 (Desember 2024): 1434–58. <https://doi.org/10.1177/08997640231220862>.
- Ward, Phillip, dan Insook Kim. "Unpacking pedagogical content knowledge in physical education: What we know and do not know." *Kinesiology Review* 13, no. 2 (2024): 176–85.
- Wardani, Indah Kusuma, Aviandri Cahya Nugroho, Bambang Sumardjoko, dan Endang Fauzi Ati. "Implementasi Pendidikan Multikultural dan Relevansinya dengan Kurikulum Merdeka di Sekolah Dasar." *Didaktika: Jurnal Kependidikan* 13, no. 2 (2024): 2617–26.

- Warsah, Idi. "Muslim minority in Yogyakarta: Between social relationship and religious motivation." *QIJIS: Qudus International Journal of Islamic Studies* 7, no. 2 (2019): 367–98.
- . "Pendidikan Keimanan Sebagai Basis Kecerdasan Sosial Peserta Didik: Telaah Psikologi Islami." *Psikis: Jurnal Psikologi Islami* 4, no. 1 (2018): 1–16.
- . "Pendidikan Keimanan Sebagai Basis Kecerdasan Sosial Peserta Didik: Telaah Psikologi Islami." *Psikis: Jurnal Psikologi Islami* 4, no. 1 (2018): 1–16.
- Warsah, Idi, Asri Karolina, dan Yesa Satriya Dwi Hardiyanti. "Sense of humor relevansinya terhadap teaching style (telaah psikologi pendidikan Islam)." *Jurnal Ilmiah Ar-Risalah: Media Ke-Islaman, Pendidikan dan Hukum Islam* 18, no. 2 (2020): 247–67.
- Warsah, Idi, Asri Karolina, dan Gerard Krzic. "The Analysis of 4C-Based Learning Implementation for Islamic Religious Education Students." *TADRIS: Jurnal Pendidikan Islam* 19, no. 1 (2024): 1–12.
- Windasari, Windasari, Erny Roesminingsih, dan Syunu Trihantoyo. "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Terhadap Perubahan Organisasi Sekolah Dasar." *Kelola: Jurnal Manajemen Pendidikan* 9, no. 1 (2022): 99–110.
- Xi, Jiao, dan James P. Lantolf. "Scaffolding and the Zone of Proximal Development: A Problematic Relationship." *Journal for the Theory of Social Behaviour* 51, no. 1 (Maret 2021): 25–48. <https://doi.org/10.1111/jtsb.12260>.
- Zhang, Li, Walton Wider, Muhammad Ashraf Fauzi, Leilei Jiang, Jem Cloyd M. Tanucan, dan Lester Naces Undang. "Psychological capital research in HEIs: Bibliometric analysis of current and future trends." *Heliyon* 10, no. 4 (2024). [https://www.cell.com/heliyon/fulltext/S2405-8440\(24\)02638-0](https://www.cell.com/heliyon/fulltext/S2405-8440(24)02638-0).
- Zhang, Zheng, Wenru Liu, dan Wei He. "How and when differentiated transformational leadership influences employees' taking charge? The roles of psychological availability and collectivism orientation." *Leadership & Organization Development Journal* 45, no. 1 (2024): 1–20.
- Zubaidah, Siti. "Pendidikan karakter terintegrasi keterampilan abad Ke-21." *Jurnal Penelitian Dan Pengkajian Ilmu Pendidikan: E-Saintika* 3, no. 2 (2019): 1–24.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Pengertian Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah

James MacGregor Burns adalah tokoh utama yang pertama kali memperkenalkan konsep kepemimpinan transformasional melalui karya monumentalnya yang berjudul *Leadership* pada tahun 1978. Sebagai seorang sejarawan dan ilmuwan politik, Burns memandang kepemimpinan bukan semata-mata sebagai hubungan kekuasaan atau pertukaran kepentingan, melainkan sebagai proses moral yang mampu mengangkat kualitas hubungan antara pemimpin dan pengikut.¹ Dalam bukunya, Burns membedakan dua tipe kepemimpinan utama: transaksional dan transformasional. Kepemimpinan transaksional berfokus pada hubungan timbal balik antara pemimpin dan pengikut, di mana penghargaan dan hukuman digunakan sebagai alat untuk mencapai tujuan jangka pendek. Sementara itu, kepemimpinan transformasional digambarkan sebagai proses yang lebih mendalam dan bernilai, di mana pemimpin dan pengikut saling meningkatkan satu sama lain menuju tingkat yang lebih tinggi dalam hal motivasi, moralitas, dan kesadaran akan tujuan bersama. Pemimpin transformasional tidak hanya menciptakan visi masa depan, tetapi juga berperan sebagai agen perubahan yang menginspirasi pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi demi pencapaian nilai-nilai yang lebih luhur dan transformatif.² Menurut Burns, esensi dari kepemimpinan transformasional terletak pada kemampuan pemimpin untuk mentransformasi nilai-nilai, keyakinan, dan kebutuhan pengikutnya dengan cara yang menciptakan perubahan nyata dalam organisasi atau masyarakat.

¹ Stephen Randolph, "A Review of Selected Works of James MacGregor Burns," *Journal of Character and Leadership Development* 8, no. 1 (2021), <https://jclcdusa.org/index.php/jcld/article/download/236/228>.

² James Bailey dan Ruth H. Axelrod, "Leadership lessons from Mount Rushmore: An interview with James MacGregor Burns," *The Leadership Quarterly* 12, no. 1 (2001): 113–21.

Dalam kutipan terkenalnya, Burns menyatakan bahwa “*Transforming leadership occurs when one or more persons engage with others in such a way that leaders and followers raise one another to higher levels of motivation and morality.*” Kutipan ini menjelaskan bahwa pemimpin transformasional tidak hanya mengarahkan, tetapi juga memberdayakan dan memotivasi pengikut untuk menjadi lebih dari sekadar pelaksana tugas. Hubungan antara pemimpin dan pengikut bersifat interaktif dan saling memperkaya, di mana perubahan yang dihasilkan bukan hanya bersifat struktural, tetapi juga menyentuh aspek nilai, emosi, dan orientasi jangka panjang. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional bersifat progresif, partisipatif, dan menyeluruh, tidak terbatas pada posisi formal atau hierarki kekuasaan.³

Penerapan teori kepemimpinan transformasional dalam konteks pendidikan, khususnya pada lembaga pendidikan Islam seperti madrasah, menjadi sangat relevan dalam menghadapi tantangan era perubahan kurikulum nasional seperti Kurikulum Merdeka. Kepala madrasah yang mengadopsi gaya kepemimpinan transformasional tidak hanya bertugas mengatur aspek administratif, tetapi juga berperan sebagai inspirator, motivator, dan pembentuk budaya sekolah yang berlandaskan pada nilai-nilai Islam yang moderat dan kontekstual. Ia memfasilitasi pertumbuhan profesional guru, mendorong inovasi pembelajaran, dan membentuk iklim sekolah yang mendukung keterlibatan aktif siswa. Dalam konteks Kurikulum Merdeka yang menekankan pembelajaran berdiferensiasi dan pengembangan karakter, kepala madrasah transformasional memiliki peran strategis dalam menjembatani antara tuntutan kebijakan nasional dan realitas lokal. Kepemimpinan semacam ini menjadi kunci untuk menciptakan lingkungan belajar yang dinamis, kolaboratif, dan bermakna, di mana guru dan siswa merasa dihargai, dilibatkan, dan didorong untuk tumbuh secara menyeluruh.⁴

³ Lauren Eaton, Todd Bridgman, dan Stephen Cummings, “Advancing the Democratization of Work: A New Intellectual History of Transformational Leadership Theory,” *Leadership* 20, no. 3 (Juni 2024): 125–43, <https://doi.org/10.1177/17427150241232705>.

⁴ Muhammad Hamzah Al Faruq dan Supriyanto Supriyanto, “Kepemimpinan Transformasional kepala sekolah dalam meningkatkan mutu guru,” *JDMP (Jurnal Dinamika Manajemen Pendidikan)* 5, no. 1 (2020): 68–76.

Lebih jauh, pemikiran Burns membuka jalan bagi pengembangan model kepemimpinan yang lebih adaptif terhadap perubahan sosial dan pendidikan. Kepemimpinan transformasional bukan sekadar alat manajerial, tetapi merupakan pendekatan etis dan visioner yang menjadikan pendidikan sebagai ruang pembentukan manusia seutuhnya. Dalam kajian lanjutan oleh Bernard M. Bass dan Bruce Avolio, konsep ini kemudian dikembangkan lebih operasional melalui empat dimensi utama: pengaruh ideal (*idealized influence*), motivasi inspirasional (*inspirational motivation*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan pertimbangan individual (*individualized consideration*). Meski kontribusi Bass sangat penting dalam memperluas kerangka konseptual ini, akar teorinya tetap merujuk pada fondasi normatif dan moral yang dikemukakan oleh Burns. Oleh karena itu, pemahaman mendalam terhadap teori kepemimpinan transformasional Burns sangat penting bagi para praktisi pendidikan, khususnya dalam mengelola perubahan sistemik dan membentuk karakter pendidikan yang holistik dan berkeadaban.⁵

Secara terminologi kepemimpinan adalah Tannenbaum dalam Wahjosumidjo mengatakan, bahwa “*leadership is interpersonal influence exercised in a situation and directed through the communication process toward the attainment of a specified goal or goals*”. Kata transformasional berinduk dari kata “*to transform*” yang memiliki makna mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk yang berbeda. Transformasional bermakna sifat- sifat yang dapat mengubah sesuatu menjadi bentuk lain. Misalnya: mengubah energi potensial menjadi energi aktual atau motif berprestasi menjadi prestasi riil. Menurut James MacGregor Burns dalam Aan Komariah dan Cepi Triatna mengartikan kepemimpinan transformasional sebagai suatu proses yang pada dasarnya “para pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi”. Para pemimpin yang dimaksud adalah seorang yang sadar akan prinsip perkembangan organisasi dan kinerja manusia sehingga ia

⁵ Izzuddin Hamas, Endin Mujahidin, dan Abas Mansur Tamam, “Islamic Leadership Education Program at Madrasah Tsanawiyah Husnul Khotimah 2 Kuningan,” *al-Afkar, Journal For Islamic Studies* 7, no. 1 (2024): 1154–62.

berupaya mengembangkan segi kepemimpinannya secara utuh melalui pemotivasian terhadap staf dan menyerukan cita-cita yang lebih tinggi dan nilai-nilai moral. Seperti: kemerdekaan, keadilan dan kemanusiaan. Bukan didasarkan atas emosi. Seperti: keserakahan, kecemburuan atau kebencian⁶.

Selanjutnya menurut Bass dalam Nur Efendi, kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai kepemimpinan yang melibatkan perubahan dalam organisasi (dipertentangkan dengan kepemimpinan yang dirancang untuk memelihara status quo). Kepemimpinan ini juga didefinisikan sebagai kepemimpinan yang membutuhkan tindakan memotivasi para bawahan agar bersedia bekerja demi sasaran-sasaran “tingkat tinggi” yang dianggap melampaui kepentingan pribadinya pada saat itu. Sejalan dengan pendapat tersebut Bass dan Aviola dalam Raihani menambahkan, bahwa kepemimpinan transformasional merupakan sebuah proses dimana pemimpin mengambil tindakan- tindakan untuk meningkatkan kesadaran rekan kerja mereka tentang apa yang benar dan apa yang penting, untuk meningkatkan kematangan motivasi rekan kerja mereka, serta mendorong mereka untuk melampaui minat pribadi mereka demi mencapai kemaslahatan kelompok, organisasi atau masyarakat.⁷

Sementara itu menurut Yulk, kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang memikat nilai moral para pengikutnya dalam upayanya meningkatkan kesadaran mereka tentang masalah etis dan memobilisasi energi, serta sumber daya mereka untuk mereformasi institusi. Dengan demikian kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang berupaya untuk menumbuhkan kesadaran diri kepada para pengikutnya. Hal ini bertujuan agar para pengikut memiliki motivasi kerja yang lebih baik dan memiliki nilai-nilai moralitas yang lebih tinggi. Kepemimpinan ini membutuhkan pemimpin yang memiliki kesadaran akan pentingnya mengembangkan organisasi dan

⁶ Windasari Windasari, Erny Roesminingsih, dan Syunu Trihantoyo, “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Terhadap Perubahan Organisasi Sekolah Dasar,” *Kelola: Jurnal Manajemen Pendidikan* 9, no. 1 (2022): 99–110.

⁷ Muhammad Luthfi Zharfan Fadhillah, Suryadi Suryadi, dan Abubakar Abubakar, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Terhadap Etos Kerja Guru dan Staf,” *Jurnal Manajemen Pendidikan: Jurnal Ilmiah Administrasi, Manajemen Dan Kepemimpinan Pendidikan* 2, no. 2 (2020): 206–24.

kemampuan kinerja manusia, sehingga pemimpin mampu mengarahkan para pengikut mencapai sasaran organisasi.

Kepala sekolah merupakan gabungan dari dua kata, yakni kepala dan sekolah. Kata kepala dapat diartikan sebagai ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Sedangkan sekolah adalah sebuah lembaga dimana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran. Secara terminologi, kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin sekolah, tempat diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat terjadinya interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan siswa yang menerima pelajaran. Selanjutnya Prim Masrokan Mutohar menegaskan, bahwa kepala sekolah adalah seorang pemimpin pendidikan yang dituntut untuk melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya yang berkaitan dengan kepemimpinan pendidikan dengan sebaik mungkin, termasuk di dalamnya sebagai pemimpin pengajaran. Kepala sekolah diharapkan dapat melaksanakan tugas kepemimpinannya dengan seefektif mungkin untuk mewujudkan visi, misi dan tujuan yang diemban dalam mengoperasikan sekolah. Selain itu, juga memberikan perhatian kepada pengembangan individu dan organisasi.⁸

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan, bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah adalah proses kepemimpinan seorang kepala sekolah yang memiliki visi jauh ke depan. Pemimpin transformasional memiliki kemampuan untuk membawa perubahan yang sangat besar terhadap pengikutnya maupun perkembangan organisasi. Seorang pemimpin transformasional memahami pentingnya menyiapkan generasi penerus yang tangguh, kuat dan siap menghadapi berbagai tantangan yang ada, sehingga dapat mencapai tujuan yang diinginkan.⁹ Sebagaimana firman Allah, sebagai berikut

⁸ Nirta Andriani dkk., "Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah di Sekolah Menengah kejuruan," *EDUSTUDENT: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dan Pembelajaran* 3, no. 2 (2024): 102.

⁹ Ahmad Farid, "Kepemimpinan Transformasional dalam Meningkatkan mutu Madrasah Ibtidaiyah Wali Songo Asy-Syirbaany Tangerang Selatan," *Didaktika: Jurnal Kependidikan* 13, no. 2 (2024): 1767–80.

وَلِيَخْشَ الَّذِينَ لَوْ تَرَكُوا مِنْ خَلْفِهِمْ ذُرِّيَّةً ضِعَفًا خَافُوا عَلَيْهِمْ
فَلْيَتَّقُوا اللَّهَ وَلْيَقُولُوا قَوْلًا سَدِيدًا

dan hendaklah takut kepada Allah orang-orang yang seandainya meninggalkan dibelakang mereka anak-anak yang lemah, yang mereka khawatir terhadap (kesejahteraan) mereka. oleh sebab itu hendaklah mereka bertakwa kepada Allah dan hendaklah mereka mengucapkan perkataan yang benar”. (Q. S an Nisa’ [4]: 9)

Ayat di atas menjelaskan, bahwa Allah menganjurkan kepada umat manusia untuk mempersiapkan generasi masa depan yang baik, lebih kompeten, memiliki kekuatan fisik dan mental, serta memiliki wawasan yang luas. Anjuran tersebut sejalan dengan visi dari kepemimpinan transformasional. Kepala sekolah sebagai pemimpin transformasional tampil sebagai pelopor dan pembawa perubahan yang mengutamakan pemberian kesempatan dan mendorong semua komponen pendidikan untuk bekerja atas dasar sistem nilai yang luhur, sehingga semua komponen pendidikan yang ada pada lembaga pendidikan memiliki kesadaran untuk berpartisipasi secara optimal dalam upaya mencapai tujuan bersama.

B. Model Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah

Satuan pendidikan, kepala sekolah menduduki posisi yang sangat penting untuk bisa menjamin kelangsungan proses pendidikan sebagaimana yang telah ditentukan oleh peraturan pemerintah. Kepala sekolah bertugas sebagai pemimpin pendidikan formal dan pengelola pendidikan di sekolah secara keseluruhan. Oleh sebab itu, kepala sekolah harus mampu memberdayakan semua sumber daya yang ada dalam lingkungan sekolah. Sejalan dengan hal tersebut Moch. Idochi Anwar menjelaskan, bahwa usaha untuk memberdayakan personel pendidikan dapat dilakukan melalui pembagian tugas secara proporsional. Hal ini bertujuan agar kerjasama dan tugas-tugas dapat berjalan secara efektif dan efisien, maka diperlukan upaya dan kepala sekolah selain memimpin juga bertugas untuk

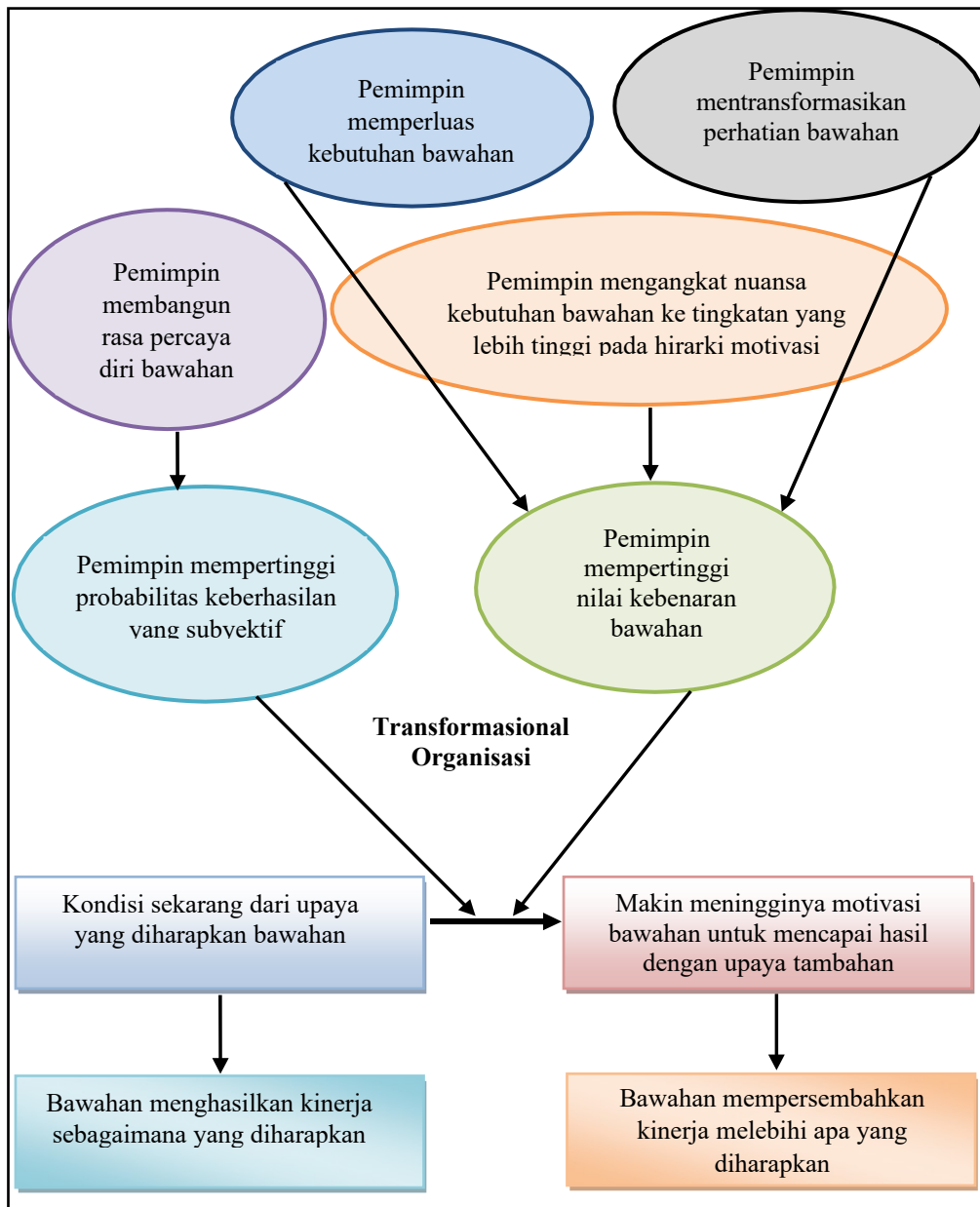
mempengaruhi, mengarahkan dan mengendalikan perilaku bawahan ke arah pencapaian tujuan-tujuan pendidikan.¹⁰

Kepala sekolah sebagai pemimpin transformasional, sesungguhnya merupakan agen perubahan karena memang erat kaitannya dengan transformasi yang terjadi dalam suatu organisasi pendidikan. Fungsi utamanya adalah berperan sebagai katalis perubahan, bukannya sebagai pengontrol perubahan. Seorang pemimpin transformasional memiliki visi yang jelas, memiliki gambaran holistik tentang bagaimana organisasi di masa depan ketika semua tujuan dan sasaran telah tercapai. Menurut Bass pemimpin dengan kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang memiliki visi ke depan dan mampu mengidentifikasi perubahan lingkungan, serta mampu mentransformasikan perubahan tersebut ke dalam organisasi. Pemimpin bertugas mempelopori perubahan, memberikan motivasi dan inspirasi kepada individu-individu bawahan untuk kreatif dan inovatif, serta membangun team work, yang solid, membawa pembaharuan dalam etos kerja yang kinerja manajemen, berani dan bertanggungjawab memimpin, serta mengendalikan organisasi.

Selanjutnya Sergiovanni menjelaskan, bahwa makna simbolis dari tindakan seorang pemimpin transformasional adalah lebih penting dari tindakan aktual. Nilai-nilai yang dijunjung oleh pemimpin yang terpenting adalah segalanya. Artinya, ia menjadi model dari nilai-nilai tersebut, mentransformasikan nilai organisasi jika perlu untuk membantu mewujudkan visi organisasi. Elemen yang paling utama dari karakteristik seorang pemimpin transformasional adalah ia harus memiliki keinginan yang kuat untuk mencapai tujuan organisasi dengan memanfaatkan sumber daya yang ada. Seorang pemimpin transformasional adalah seorang pemimpin yang mempunyai keahlian diagnosis dan selalu meluangkan waktu dan mencurahkan perhatian dalam upaya untuk memecahkan masalah. Berdasarkan uraian para ahli di atas, Bass memberikan model transformasional, sebagai berikut:

¹⁰ Siti Rukmana, Satria Wiguna, dan Muhizar Muchtar, "Pengaruh Model Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah Terhadap Peningkatan Mutu Pendidikan Di MTs IKABA Desa Paluh Manis Kecamatan Gebang," *Journal Idarah At-Ta'lim* 1, no. 1 (2022): 33–41.

Bagan 2.1
Model Kepemimpinan Transformasional



1. Dimensi Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah

Kepemimpinan transformasional kepala sekolah merupakan salah satu jenis kepemimpinan yang membawa perubahan bagi sebuah organisasi pendidikan. Oleh karena itu, menelaah dan menganalisis dimensi perilaku kepemimpinan transformasional sangat representatif untuk memahami pola pemimpin dalam organisasi supaya lebih terukur efektifitas dan urgensi eksistensinya. Apalagi “*transformastional leadership takes the form of leadership as building*”, jadi “membangun” pada aspek ini memiliki penafsiran vulgar. Artinya, perlu kerangka yang jelas atau standar yang pasti untuk menyatakan bahwa pemimpin organisasi pendidikan merupakan pemimpin transformasional. Unjuk kerja pemimpin transformasional dikatakan baik, apabila pemimpin dapat menjalankan salah satu dimensi atau seluruh dimensi kepemimpinan transformasional dalam satu kombinasi ketika menjalankan roda organisasi.¹¹

Menurut Bass dan Aviola dalam Sri Rahmi terdapat empat dimensi dalam kadar kepemimpinan transformasional yang dikenal dengan konsep 4I. Konsep 4I terdiri dari *idealiced influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation* dan *individual consideration*. Adapun uraian dari keempat konsep tersebut, sebagai berikut:¹²

a. *Idealiced influence*

Perilaku *idealiced influence* dalam dimensi kepemimpinan transformasional merupakan perilaku pemimpin yang memiliki keyakinan diri yang kuat, komitmen tinggi, mempunyai visi yang jelas, tekun, pekerja keras dan militan, konsistensi, mampu menunjukkan ide-ide penting, besar dan agung, serta mampu menularkannya pada komponen-komponen organisasi pendidikan. Selain itu, pemimpin transformasional mampu memengaruhi dan

¹¹ Windasari, Roesminingsih, dan Trihantoyo, “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Terhadap Perubahan Organisasi Sekolah Dasar.”

¹² Indra Syamsuri Abdurahman, Yeti Supriyanti, dan Sholeh Hidayat, “KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA SEKOLAH,” *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar* 9, no. 3 (2024): 868–78.

menimbulkan emosi-emosi yang kuat pada komponen organisasi pendidikan, terutama terhadap sasaran organisasi pendidikan, memberi wawasan dan kesadaran akan misi membangkitkan kebanggaan, serta menumbuhkan kepercayaan pada para komponen organisasi pendidikan. Artinya, pada tataran ini pola perilaku seorang pemimpin transformasional harus menjadi suri tauladan bagi para komponen organisasi pendidikan, tutur katanya harus sesuai dengan perbuatannya atau tidak munafik. Pemimpin seperti ini biasanya akan dikagumi, dihormati dan dipercayai oleh para bawahan. Dengan demikian, mengimplementasikan visi dari pemimpin transformasional sangat menentukan daya pengaruh proses kepemimpinan dalam organisasi pendidikan.

Pemimpin transformasional bertanggungjawab penuh untuk mewujudkan visi organisasi pendidikan menjadi suatu kenyataan. Realisasi ini yang akhirnya mewujudkan tatanan kepercayaan (*trust*) bagi diri seorang pemimpin untuk mengelola dan menggerakkan sumber daya organisasi pendidikan untuk mencapai tujuan.

b. Inspirational motivation

Perilaku *inspirational motivation* merupakan salah satu dimensi dari perilaku pemimpin transformasional yang menginspirasi, memotivasi dan memodifikasi perilaku para komponen organisasi pendidikan untuk mencapai kemungkinan tidak terbayangkan, mengajak komponen organisasi pendidikan memandang ancaman sebagai kesempatan untuk belajar dan berprestasi. Pemimpin transformasional mencoba untuk mengidentifikasi segala fenomena yang ada dalam organisasi pendidikan dengan tubuh, pikiran dan emosi yang luas. Perilaku ini diimplikasikan pada seluruh komponen organisasi pendidikan dengan cara yang bersifat inspirasional dengan ide-ide atau gagasan yang tinggi sebagai motivasi. Dalam dimensi ini, kepemimpinan transformasional seorang pemimpin dapat diketahui

dari kemampuannya memberikan inspirasi dan motivasi kepada bawahannya. Pada saat memberikan inspirasi dan motivasi kepada bawahan, pemimpin transformasional juga perlu pandai bermain dengan kiasan-kiasan kalimat atau bermain metafora. Metafora berarti penggunaan kata-kata, kalimat yang mewakili gambaran sesungguhnya yang ditujukan untuk memudahkan pemahaman. Metafora bisa dijadikan sebagai medium dalam meningkatkan motivasi dan memberikan inspirasi bagi bawahannya dengan landasan kalimat atau kata yang tersusun mengandung makna dan filosofis yang mendalam.

c. *Intellectual stimulation*

Perilaku *intellectual stimulation* merupakan salah satu bentuk perilaku dari kepemimpinan transformasional yang berupaya meningkatkan kesadaran para bawahan terhadap masalah diri dan organisasi, serta upaya mempengaruhi untuk memandang masalah tersebut dari perspektif yang baru untuk mencapai sasaran organisasi, meningkatkan intelegensi, rasionalitas dan pemecahan masalah secara seksama. Dimensi ini juga mengandung makna, bahwa seorang pemimpin transformasional perlu mampu berperan sebagai penumbuh kembang ide-ide yang kreatif sehingga dapat melahirkan inovasi maupun sebagai pemecah masalah (*problem solving*) yang kreatif, sehingga dapat melahirkan solusi terhadap berbagai permasalahan yang muncul dalam organisasi pendidikan. Pada sisi lain, pemimpin transformasional dalam perilaku *intellectual stimulation* perlu untuk memberikan ruang bagi bawahannya mengaktualisasikan potensi mereka melalui ide kreatif dan inovatif. Hal ini sebagai suatu bentuk usaha meningkatkan intelegensia, rasionalitas dan pemecahan masalah secara seksama. Perilaku semacam ini untuk terus menerus dilakukan

agar tercipta budaya yang holistik sehingga dari tradisi yang demikian energi positif akan lahir dan penyegaran bekerja akan muncul.

d. *Individual consideration*

Perilaku *individual consideration* merupakan bentuk dari perilaku pemimpin transformasional dimana ia merenung, berfikir dan terus mengidentifikasi kebutuhan bawahannya, mengenali kemampuan bawahannya, mendelegasikan wewenangnya, memberikan perhatian dan penghargaan, membina, membimbing dan melatih para bawahan secara khusus dan pribadi agar mencapai sasaran organisasi, memberikan dukungan, membesarkan hati dan memberikan pengalaman-pengalaman tentang pengembangan karier para bawahan. Dalam bentuk lain, *individual consideration* merupakan perilaku kepemimpinan dengan mendekatkan diri kepada para bawahan secara emosi. Artinya, pada aspek ini ada hubungan antara gaya kepemimpinan dengan tingkat kematangan bawahannya, terutama pada kekuasaan hubungan (*connection*) dengan bersumber pada hubungan yang dijalin pimpinan dengan orang penting dan berpengaruh baik di luar atau di dalam organisasi. Dengan demikian, pada dimensi ini kepemimpinan transformasional digambarkan sebagai seorang pemimpin yang mau mendengarkan dengan penuh perhatian masukan-masukan bawahan dan secara khusus mau memperhatikan kebutuhan-kebutuhan bawahan yang akan mengembangkan karir dan meningkatkan sumber daya manusia anggota organisasi pendidikan. Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin yang bertugas membina lembaga pendidikan harus mampu mengarahkan dan mengkoordinasikan segala kegiatan. Hal ini bertujuan agar kepemimpinan transformasional kepala sekolah dapat berjalan lancar, sehingga kepala sekolah mampu menerapkan seluruh dimensi *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation* dan *individual consideration*. Apabila kepala sekolah mampu menerapkan dimensi 4I kepemimpinan transformasional

tersebut, maka kepala sekolah sebagai pemimpin lembaga pendidikan akan berhasil membawa perubahan pada organisasi pendidikan ke arah yang lebih baik.

2. Prinsip Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah

Dalam dunia pendidikan, kepemimpinan transformasional harus dilaksanakan sesuai dengan prinsip-prinsip kepemimpinan transformasional kepala sekolah. Prinsip merupakan suatu ketentuan yang harus dijadikan pedoman dalam pelaksanaan suatu kegiatan. Prinsip berfungsi untuk membantu tercapainya tujuan dan sasaran kepemimpinan transformasional kepala sekolah secara optimal.

Menurut Edward Sallis, paradigma baru dalam kepemimpinan transformasional mengangkat tujuh prinsip untuk menciptakan kepemimpinan transformasional yang sinergi dengan tujuan organisasi pendidikan. Adapun tujuh prinsip tersebut, sebagai berikut:¹³

- a. Simplifikasi, yaitu keberhasilan dan kepemimpinan diawali dengan sebuah visi yang akan menjadi cermin dan tujuan bersama. Kemampuan dan keterampilan dalam mengungkapkan visi secara jelas, praktis dan tentu saja transformasional yang dapat menjawab “kemana kita akan melangkah?” menjadi hal utama yang penting untuk kita implementasikan.
- b. Motivasi, yaitu kemampuan untuk mendapatkan komitmen dari setiap orang yang terlibat terhadap visi. Pada saat pemimpin transformasional dapat menciptakan suatu sinergis di dalam organisasi, berarti seharusnya ia dapat pula mengoptimalkan, memotivasi dan memberi energi kepada setiap bawahannya.
- c. Fasilitas, yaitu kemampuan untuk secara efektif memfasilitasi “pembelajaran” yang terjadi di dalam organisasi secara

¹³ Heribertus Jani, “Model Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Membentuk Budaya Sekolah untuk Penerapan Kurikulum Merdeka,” *KALBISOCIO Jurnal Bisnis Dan Komunikasi* 10, no. 1 (2023): 28–44.

kelembagaan, kelompok maupun individu. Hal ini akan berdampak pada semakin bertambahnya modal intelektual dari setiap orang yang terlibat di dalamnya.

- d. Inovasi, yaitu kemampuan untuk berani dan bertanggungjawab melakukan perubahan bilamana diperlukan dan menjadi suatu tuntutan dengan perubahan yang terjadi. Dalam suatu organisasi pendidikan yang efektif dan efisien, setiap orang yang terlibat perlu mengantisipasi perubahan dan seharusnya pula mereka tidak takut akan perubahan tersebut. Dalam kasus tertentu pemimpin transformasional perlu sigap untuk merespons perubahan tanpa mengorbankan rasa kepercayaan dan tim kerja yang sudah dibangun.
- e. Mobilitas, yaitu pengerahan semua sumber daya yang ada untuk melengkapi dan memperkuat setiap orang yang terlibat di dalamnya untuk mencapai visi dan tujuan. Pemimpin transformasional akan selalu mengupayakan pengikut yang penuh dengan tanggungjawab.
- f. Siap siaga, yaitu kemampuan untuk selalu siap belajar tentang diri mereka sendiri dan menyambut perubahan dengan paradigma baru yang positif.
- g. Tekad, yaitu tekad bulat untuk selalu sampai pada akhir, tekad bulat untuk menyelesaikan sesuatu dengan baik dan tuntas. Untuk itu perlu pula didukung oleh pengembangan disiplin spiritualitas, emosi dan fisik, serta komitmen.

Disisi lain, seorang pemimpin transformasional juga dituntut untuk memiliki tiga macam keterampilan, yakni keterampilan konseptual, manusiawi dan teknik. Adapun penjelasan tentang ketiga keterampilan tersebut dapat diuraikan, sebagai berikut:

- a. Keterampilan konseptual adalah keterampilan untuk memahami dan mengoperasikan organisasi.
- b. Keterampilan manusiawi adalah keterampilan untuk bekerja sama, memotivasi dan memimpin.

- c. Keterampilan teknik adalah keterampilan dalam menggunakan pengetahuan, metode, teknik, serta perlengkapan untuk menyelesaikan tugas tertentu.

Dengan memperhatikan ketujuh prinsip kepemimpinan transformasional dan memiliki ketiga keterampilan tersebut, pemimpin transformasional di lembaga pendidikan akan mampu menggiring komponen lembaga pendidikan yang dipimpinannya ke arah *stage* pertumbuhan sensitivitas pembinaan dan pengembangan organisasi pendidikan. Oleh karena itu, aspek-aspek yang dilakukan oleh kepemimpinan transformasional akan memunculkan kepercayaan dari bawahan, sehingga menumbuhkan sikap kepatuhan, kesetiaan dan rasa hormat bawahan terhadap pimpinan. Munculnya beberapa sikap dan keterampilan tersebut, dapat digunakan sebagai tolak ukur kepemimpinan transformasional yang dilakukan oleh pemimpin pada lembaga pendidikan.

3. Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional

Menurut Kinicki dan Kreitner indikator kepemimpinan transformasional sebagai berikut :

- a. Memiliki kemampuan yang bisa dicontoh Dalam hal ini apakah pemimpin memiliki kemampuan yang bisa dicontoh oleh karyawan.
- b. Bisa memberikan motivasi dan inspirasi Motivasi dan inspirasi dari pemimpin harus secara totalitas, guna dapat membangkitkan semangat kerja yang tinggi pada karyawan.
- c. Mampu memberikan stimulus intelektual Pemimpin mampu meningkatkan pemahaman dan merangsang timbulnya cara pandang baru dalam melihat permasalahan yang ada diperusahaan.

- d. Memiliki kepekaan individu Pemimpin harus memberikan perhatian, mendengarkan keluhan, dan mengerti kebutuhan karyawannya. Seluruh dimensi tersebut jika dilakukan dengan baik maka akan membantu dalam memaksimalkan peran pemimpin dalam perusahaan.¹⁴

C. Kurikulum Merdeka: Konsep dan Implementasi

1. Pengertian Kurikulum Merdeka Belajar

Dimasa mendatang, sistem pembelajaran juga akan memiliki nuansa yang berbeda yakni tadinya pembelajaran selalu menggunakan ruang kelas, maka suasana berbeda seperti belajar diluar ruang kelas akan dicoba untuk terealisasi pada kurikulum merdeka belajar ini. Selain itu, penekanan proses pembelajaran lebih ditekankan pada pembentukan karakter siswa, hal ini diterapkan dengan cara pendidik dan peserta didik mampu berkomunikasi dengan baik melalui kegiatan belajar mengajar dengan metode diskusi yang tidak membuat psikologis peserta didik merasa takut. Walaupun demikian, penerapan pembelajaran yang seperti ini tetap tidak melupakan bagaimana capaian kompetensi yang harusnya didapat. Oleh sebab itu, bahwa kurikulum merdeka belajar ini berkaitan dengan bagaimana seorang pendidik mampu menyampaikan materi pelajaran dengan mengaitkan pada pembentukan karakter peserta didik.¹⁵

Selain itu, terkait dengan penerapan sistem pembelajaran yang menekankan pada pembentukan karakter siswa maka bentuk penilaian yang terjadi juga tidak hanya sebatas menentukan dalam sebuah perankingan, yang mana kebijakan kurikulum merdeka belajar ini lebih menekankan bagaimana bakat dan kecerdasan dari setiap peserta didik. Hal ini dikarenakan peserta didik memiliki kemampuan yang berbeda-beda pada bidangnya masing-masing. Dengan demikian, sistem kebijakan baru terkait dengan kurikulum merdeka belajar yang diharapkan dapat

¹⁴ Qoyyimun Nafal, Binti Maunah, dan Achmad Patoni, "Hakikat Kepemimpinan Transformasional," *IHSANIKA: Jurnal Pendidikan Agama Islam* 2, no. 3 (2024): 45–58.

¹⁵ Uci Purnama Sari dkk., "Persepsi Guru Dalam Implementasi Kurikulum Merdeka Dengan Pembelajaran Pai Dan Budi Pekerti," *Pengertian: Jurnal Pendidikan Indonesia (PJPI)* 2, no. 2 (2024): 301–18.

membentuk para peserta didik yang siap kerja serta memiliki kompetensi dengan moral tinggi dan dapat berguna bagi lingkungan masyarakat.

Istilah kurikulum di gunakan pertama kali pada dunia olahraga pada zaman Yunani kuno yang berasal dari kata *curir* dan *curere*. Pada waktu itu kurikulum diartikan sebagai jarak yang harus di tempuh oleh seorang pelari. Orang mengistilahkannya dengan tempat berpacu atau tempat berlari mulai dari start sampai finish. Dalam bahasa Arab, kata kurikulum bisa diungkapkan dengan *munhaj* yang berarti jalan yang terang yang dilalui oleh manusia pada berbagai bidang kehidupan. Sedangkan kurikulum pendidikan (*manhaj al-dirasah*) dalam Qamus Tarbiyah adalah seperangkat perencanaan dan media yang dijadikan acuan oleh lembaga pendidikan dalam wujudkan tujuan-tujuan pendidikan. Para ahli telah banyak mendefinisikan kurikulum diantaranya: Crow and Crow mendefinisikan bahwa kurikulum adalah cadangan pengajaran atau sejumlah mata pelajaran yang disusun secara sistematis untuk menyelesaikan suatu program untuk memperoleh ijazah. M. Arifin memandang kurikulum sebagai seluruh bahan pelajaran yang harus disajikan dalam proses kependidikan dalam suatu sistem institusional pendidikan. Dalam konsep kurikulum sebagai mata pelajaran biasanya erat kaitannya dengan usaha untuk memperoleh ijazah. Ijazah sendiri pada dasarnya menggambarkan kemampuan. Artinya, apabila siswa telah berhasil mendapatkan ijazah berarti telah menguasai pelajaran sesuai dengan kurikulum yang berlaku. Kemampuan tersebut tercermin dalam nilai setiap mata pelajaran yang terkandung dalam ijazah itu. Siswa yang belum memiliki kemampuan atau belum memperoleh nilai berdasarkan standar tertentu tidak akan mendapatkan ijazah, walaupun mungkin saja mereka telah mempelajari kurikulum tersebut. Dengan demikian, dalam pandangan ini kurikulum berorientasi kepada isi atau materi pelajaran (*content oriented*). Proses pembelajaran di sekolah yang menggunakan konsep kurikulum demikian, penguasaan isi pelajaran merupakan sasaran akhir proses pendidikan. Untuk mengecek apakah siswa telah menguasai materi pelajaran atau belum biasanya dilaksanakan tes hasil belajar.

Program merdeka belajar merupakan filosofi yang berasal dari pemikiran Ki Hajar Dewantara, Bapak Pendidikan Nasional. Merdeka belajar fokus pada asas kemerdekaan dalam menerapkan materi esensial dan fleksibel sesuai dengan minat, kebutuhan dan karakteristik dari peserta didik. Merdeka belajar memberikan kebebasan bagi guru dan siswa untuk menerapkan sistem pembelajaran yang efektif dan menyenangkan sehingga nantinya tuntutan meningkatkan kualitas Sistem Pendidikan Nasional. Menurut Ki Hajar Dewantara, mendidik dan mengajar adalah proses memanusiakan manusia, sehingga harus memerdekakan manusia dan segala aspek kehidupan baik secara fisik, mental, jasmani maupun rohani. Merdeka belajar mulai diberlakukan di Indonesia sejak pandemi covid-19. Keberadaan pandemi covid-19 sangat berdampak terhadap berbagai sendi kehidupan manusia yang meliputi aspek kesehatan, ekonomi, sosial, budaya, juga terhadap sektor pendidikan. Kemerdekaan dan Kemandirian sebagaimana diajarkan oleh Ki Hajar Dewantara merupakan cikal bakal dari program “Merdeka Belajar”.

Konsep Belajar Merdeka	Moto Merdeka Belajar
USBN tahun 2020 dikembalikan pada pihak sekolah.	“Merdeka Belajar Guru Penggerak”
Di tahun 2021, Nadiem Makarim menyebutkan bawa UN dihapuskan dan dirubah menjadi system baru, yakni dengan asesmen kompetensi minimum serta survei karakter.	
Menjadikan peserta didik memiliki kompeten serta cerdas dalam meningkatkan SDM bangsa dan memiliki moral tinggi.	

Tabel 2.2 Trobosan Merdeka Belajar

Dari tabel diatas, bahwa dapat dikatakan Nadiem Makarim terdorong untuk melakukan inovasi dalam menciptakan suasana belajar yang bahagia tanpa

membebani pendidik ataupun peserta didik dengan harus memiliki ketercapaian tinggi berupa skor atau kriteria ketuntasan minimal. Oleh karena itu, terkait kebijakan baru hal ini dipaparkan oleh Nadiem Makarim kepada para kepala dinas pendidikan provinsi, kabupaten/kota se-Indonesia di Jakarta, 11 Desember 2019. Dengan demikian, Nadiem memaparkan empat pokok kebijakan baru Kemendikbud RI, yakni: Ujian Nasional (UN) yang akan ditiadakan dan diganti dengan Asesmen Kompetensi Minimum serta Survei Karakter. Dalam hal ini bahwa kemampuan menalar dalam literasi dan numerik yang didasari dengan praktik terbaik tes PISA (*programme for International Student Assessment*). Hal ini tentu berbeda dengan UN yang dijadwalkan akan terlaksana pada akhir jenjang pendidikan. Namun, Asesmen dilaksanakan di tingkat kelas IV, VIII, dan XI. Dari sistem penilaian yang telah dilakukan inovasi ini, tentu memiliki harapan bahwa pada hasilnya dapat memberi masukan bagi sekolah dalam memperbaiki proses pembelajaran sebelum peserta didik menyelesaikan pendidikannya.

Ujian Sekolah Berstandar Nasional (USBN) terkait kebijakan ini bahwa USBN diserahkan seutuhnya pada sekolah masing-masing. Menurut Kemendikbud, sekolah diberikan keleluasan dalam menentukan penilaian, baik itu melalui proses portofolio, karya tulis serta bentuk penugasan lainnya. Penyederhanaan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP). Nadiem Makarim mengatakan, RPP cukup dibuat dalam satu halaman tanpa harus ratusan halaman. Tidak hanya itu, penyederhanaan administrasi diharapkan para pendidik mampu mengalihkan kegiatan belajar dengan capaian meningkatkan kompetensi. Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB), yakni terkait kebijakan PPDB lebih ditekankan dengan penerapan sistem zonasi, namun tidak termasuk wilayah 3T. Dengan demikian, bahwa peserta didik yang melalui jalur afirmasi dan prestasi lebih memiliki kesempatan yang banyak dari sistem PPDB. Pemerintah daerah diberikan kewenangan secara teknis dalam menentukan daerah zonasi. Nadiem membuat kebijakan merdeka belajar bukan tanpa sebuah alasan. Pasalnya, penelitian yang terjadi yakni terkait dengan *Programme For International Student Assesment* (PISA) di tahun 2019 bahwa hal tersebut menunjukkan adanya hasil penilaian bagi para peserta didik yang menempati

posisi keenam dari bawah yaitu 74 dari 79 negara, terkait bidang matematika dan literasi.

Dengan demikian, bahwa menyikapi hal itu Nadiem membuat gebrakan penilaian dalam mengukur kemampuan minimum, meliputi literasi, numerasi survei karakter. Oleh karena itu, bahwa literasi bukan hanya mengukur kemampuan membaca, namun juga kemampuan dalam menganalisis bacaan. Sedangkan, dalam kemampuan numerasi yang dinilai bukan pelajaran matematika, tetapi penilaian terhadap kemampuan siswa untuk mampu menerapkan sebagaimana konsep numerik dalam kehidupan nyata.

Sebagaimana konsep dalam merdeka belajar yang dicanangkan oleh Menteri Pendidikan dan Kebudayaan “Nadiem Makarim” bahwa hal tersebut bukanlah topik baru yang harus diperdebatkan. Hal ini sudah sekian lama dicanangkan oleh para penggiat pendidikan. Berkaitan dengan itu, bahwa terkait konsep merdeka belajar telah mengadakan kegiatan diskusi dengan tema merdeka belajar, kegiatan tersebut mendapatkan apresiasi dari ranah publik khususnya para penggiat pendidikan, karena akan menjadi sebuah inovasi baru dalam dunia pendidikan.

Merdeka belajar adalah inovasi dari program unggulan yang dicetuskan oleh Menteri Pendidikan dan Kebudayaan pada tahun 2019. Maksud dari merdeka belajar ini adalah terkait bagaimana kebijakan yang dibuat strategis dan termuat untuk kegiatan Ujian Sekolah Berstandar Nasional (USBN), Ujian Nasional (UN), serta Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) dan Sistem Zonasi terkait dengan penerimaan peserta didik baru (PPDB). Namun demikian, bahwa konsep dari merdeka belajar ini bukan hanya proses pembelajaran yang dilakukan di ruang kelas yang selalu menjadi bagian pertanyaan dari para pendidik. Akan tetapi, merdeka belajar memiliki cita-cita yang luhur dalam mewujudkan harapan bangsa tanpa melampaui batas dunia. Dengan demikian, artinya ketika sebagaimana yang diuraikan tersebut terjadi, maka pendidik juga memiliki kemerdekaan dalam mengajar. Walaupun demikian, bahwa konsep awal dari merdeka belajar ini adalah sebuah tindakan dengan karakteristik kebebasan namun tetap mengekspresikan belajar pada batas dan kritikan yang ada, tanpa harus

melunturkan sebagaimana cita-cita luhur dan juga moral bagi pelaku pendidikan. Yang terjadi secara dewasa ini adalah bahwa banyak yang terjebak dalam memaknai cara dan tujuan dari merdeka belajar, sehingga hal ini berpengaruh pada sistem administrasi berkenaan dengan ketentuan birokrasi, akreditasi yang semuanya hanya bagian dari cara menjadikan tujuan tersebut sebagai prioritas.

2. Kerangka Kurikulum Merdeka Belajar

Peraturan pemerintah nomor 57 tahun 2021 tentang standar nasional pendidikan menyatakan dalam pasal 36 bahwa kurikulum terdiri atas kerangka dasar kurikulum dan struktur kurikulum. Kerangka kurikulum merupakan rancangan landasan utama pengembangan struktur kurikulum. Dalam pasal 38, disebutkan pula bahwa kerangka, dasar kurikulum dan struktur kurikulum menjadi landasan bagi pengembangan kurikulum satuan pendidikan. Dengan demikian, ada pemisah antara: (1) kerangka kurikulum dan (2) kurikulum yang dikembangkan di satuan pendidikan. Kurikulum yang kedua ini disebut juga sebagai kurikulum operasional karena kurikulum yang dikembangkan oleh satuan pendidikan menjadi kurikulum yang benar-benar di “operasikan” atau digunakan secara konkret. Pakar memvisualisasikan keterkaitan antara kerangka kurikulum yang dikembangkan untuk level nasional sampai dengan kurikulum yang benar-benar dipelajari peserta didik.

Visualisasi sederhana ini menjadi penting dalam memahami pentingnya keselarasan antara kebijakan kurikulum ditingkat nasional yang lebih abstrak dengan pengembangan kurikulum di tingkat satuan pendidikan, sampai dengan kurikulum yang benar-benar dipelajari oleh peserta didik, yang biasanya diketahui melalui asesmen. Pemerintah pusat menetapkan (1) profil pelajar Pancasila, (2) Pencapaian Pembelajaran, (3) struktur kurikulum, dan (4) prinsip pembelajaran dan asesmen sebagai kurikulum yang diharapkan untuk diimplementasikan disatuan pendidikan dan di kelas. Kerangka ini menjadi rujukan dalam perancangan Kurikulum Merdeka, termasuk untuk menguatkan keselarasan antara

kerangka dasar kurikulum dengan kurikulum operasional yang dikembangkan di satuan pendidikan.

3. Prinsip Pembelajaran Dalam Kurikulum Merdeka Belajar

Pemerintah saat ini mengeser paradigma, dari semula pendidikan berpusat pada guru sekarang peserta didik yang menjadi pusat melalui kurikulum merdeka. Dalam kurikulum ini, peserta didik adalah poros atau povintal point pendidikan. Kurka menyatakan bahwa, penyesuaian pembelajaran dengan karakteristik peserta didik dan level capaian adalah hal yang sangat krusial. Dengan kata lain, pendidik seharusnya cukup memformulasikan satu modul ajar atau RPP dalam aktivitas pembelajaran yang dilengkapi dengan petunjuk atau arahan yang tepat guna. Artinya, pendidik tidak harus menyusun beberapa modul ajar atau RPP untuk mengakomodasi kebutuhan belajar yang berbeda yang jelas akan semakin membuat bias dalam proses implementasinya. Pendidik harus memiliki sikap proaktif terhadap perubahan kurikulum

Saat ini, modul ajar Kurikulum Merdeka dianggap sebagai perangkat yang cukup krusial untuk kelancaran implementasi pembelajaran dengan mode atau paradigma yang baru, terutama jika dikaitkan dengan transformasi revolusi industri dan juga digital. Modul ajar Kurikulum Merdeka merujuk pada sejumlah alat atau sarana media, metode, petunjuk, dan pedoman yang dirancang secara sistematis, menarik, dan yang pasti, sesuai dengan kebutuhan peserta didik. Modul ajar sendiri dapat dikatakan sebagai suatu implementasi dari Alur Tujuan Pembelajaran (ATP) yang dikembangkan dari Capaian Pembelajaran (CP) dengan Profil Pelajar Pancasila sebagai sasaran. Modul ajar disusun sesuai dengan fase atau tahap perkembangan peserta didik. Modul ajar juga mempertimbangkan apa yang akan dipelajari dengan tujuan pembelajaran yang jelas. Tentu saja, basis perkembangannya juga berorientasi jangka panjang. Para guru juga perlu

mengetahui dan memahami konsep modul ajar dengan maksud agar proses pembelajaran menjadi lebih menarik dan bermakna. Dengan kata lain Kurikulum Merdeka berfokus pada pemberian ruang kebebasan kepada para guru untuk mengembangkan modulnya. Para guru dapat memilih atau bahkan memodifikasi sendiri modul ajar yang sudah disediakan oleh pemerintah pusat. Akan tetapi, memodifikasi tetap harus sesuai koridor; menyesuaikan modul ajar dengan karakteristik peserta didik. Tentu saja ini sesuai dengan Panduan Pembelajaran dan Asesmen. Pelaksanaan pembelajaran dalam kurikulum merdeka merupakan siklus yang melalui tiga tahapan berikut:¹⁶

a. Asesmen diagnostic

Guru melakukan asesmen awal untuk mengenali potensi, karakteristik, kebutuhan, tahap perkembangan, dan tahap pencapaian pembelajaran peserta didik. Asesmen umumnya dilaksanakan pada awal tahun pembelajaran, sehingga hasilnya dapat digunakan untuk melakukan perencanaan lebih lanjut terkait metode pembelajaran yang sebaiknya digunakan.

b. Perencanaan

Guru menyusun proses pembelajaran sesuai dengan hasil asesmen diagnostic serta melakukan pengelompokan murid berdasarkan tingkat kemampuan.

c. Pembelajaran

Selama proses pembelajaran, guru akan mengadakan asesmen formatif secara berkala, untuk mengetahui proses pembelajaran murid dan melakukan penyesuaian metode pembelajaran, jika diperlukan. Pada akhir proses pembelajaran, guru juga bias melakukan asesmen sumatif sebagai proses evaluasi ketercapaian tujuan pembelajaran. Kurikulum memiliki peranan penting berbentuk perangkat pembelajaran yang berisi tentang perencanaan kegiatan pembelajaran dalam bentuk suatu proses pemerolehan

¹⁶ Margiyono Suyitno dkk., "Penerapan Kurikulum Merdeka Sebagai Upaya Dalam Mengatasi Krisis Pembelajaran (Learning Loss) Pada Mata Pelajaran Pendidikan Agama Islam Kelas X Di SMA Negeri 12 Bandar Lampung," *Journal on Education* 6, no. 1 (2023): 3588–3600.

pengetahuan dan pengalaman yang didapatkan melalui rangkaian kegiatan pembelajaran. Kurikulum memiliki peranan penting berbentuk perangkat pembelajaran yang berisi tentang perencanaan kegiatan pembelajaran dalam bentuk suatu proses pemerolehan pengetahuan dan pengalaman yang didapatkan melalui rangkaian kegiatan pembelajaran. Kurikulum merdeka dipandang lebih sederhana dan mendalam karena kurikulum ini fokus pada materi yang esensial dan pengembangan kompetensi peserta didik pada fasenya.

4. Implementasi Kurikulum Merdeka Belajar

Kurikulum merdeka dapat terus diterapkan secara berkelanjutan melalui tiga hal. Pertama, regulasi fundamental, misalnya peraturan pemerintah No. 57 tahun 2021 tentang standar nasional pendidikan. Regulasi dapat menjadi acuan bagi pengembangan kompetensi guru dan kepala sekolah juga banyak hal lainnya. Kedua, sisi asesmen. Kurikulum harus didampingi sistem penilaian atau asesmen yang baik sebagaimana Asesmen Nasional (AN). AN sangat berbeda dengan ujian nasional. AN dirancang bukan untuk menguji pengetahuan, tetapi untuk menilai kemampuan bernalar para peserta didik. AN juga menjadi penilaian yang menggambarkan gagasan sekolah yang ideal. AN sendiri bukan hanya untuk menilai peserta didik dan sekolah melainkan menilai pula kinerja pemerintah daerah. Melalui hasil kinerja daerah tersebut, nantinya pemerintah pusat dapat memberikan kebijakan yang lebih sesuai dengan kebutuhan dan konteks masing-masing satuan pendidikan dan daerah. Dukungan publik menjadi hal krusial lainnya dalam berkelanjutan penerapan kurikulum. Dukungan publik yang kuat akan sulit menggoyahkan pergantian kebijakan.

Kurikulum tidak dilaksanakan secara serentak dan amsif, hal ini sesuai dengan kebijakan dari Kemendikbudristek yang memberikan keleluasaan kepada satuan pendidikan dalam mengimplementasikan kurikulum. Beberapa program yang mendukung Implementasi kurikulum merdeka (IKM) adalah adanya program sekolah penggerak (SP) dan Sekolah Menengah Kejuruan Pusat Keunggulan (SMK-PK) dimana Kemendikbudristek pada program tersebut

memberikan dukungan dalam Implementasi Kurikulum Merdeka (IKM) dari dua kegiatan tersebut didapatkan pengalaman yang baik dalam mengimplementasikan KM sehingga menjadi praktik baik dan konten pembelajaran dari IKM pada SP/SMK-PK teridentifikasi dengan baik dan dapat menjadi pembelajaran bagi satuan pendidikan.

Penyediaan dukungan IKM yang diberikan oleh Kemendikbudristek adalah bagaimana Kemendikbudristek memberikan dukungan pembelajaran IKM secara mandiri dan dukungan pendataan IKM jalur mandiri, dari dukungan tersebut akan mendapatkan calon satuan pendidikan yang terdata berminat dan akan memperoleh pembelajaran untuk mengimplementasikan kurikulum Merdeka jalur Mandiri, sehingga guru, kepala sekolah dan pengawas serta aktor lain dapat mengadakan kegiatan berbagi praktik baik Kurikulum Merdeka dalam bentuk seminar maupun lokalnya secara mandiri. Hasil pendataan yang dilakukan oleh Kemendikbudristek memperoleh data kesiapan satuan pendidikan dalam mengimplementasikan Kurikulum Merdeka jalur Mandiri, satuan pendidikan akan memperoleh dukungan yang baik dari kemendikbudristek dalam menjalankan IKM jalur mandiri. Praktik-praktik baik dan konten pembelajaran dari kurikulum merdeka jalur mandiri teridentifikasi dengan jelas sehingga menjadi fokus pada pendampingan oleh kemendikbudristek.

Implementasi kebijakan merdeka belajar mendorong peran guru baik dalam pengembangan kurikulum maupun dalam proses pembelajaran. Selain sebagai salah satu sumber belajar, dalam merdeka belajar guru berperan sebagai fasilitator pembelajaran yang didukung oleh kompetensi profesional, pedagogik, kepribadian, dan sosial. dengan kompetensi-kompetensi tersebut guru dapat mewujudkan pelaksanaan dan tujuan implementasi kebijakan merdeka belajar. Proses pembelajaran dalam merdeka belajar perlu mengembangkan kreativitas siswa secara leluasa. Kegiatan pembelajaran didesain untuk meningkatkan kemampuan inovasi dan kreativitas siswa. pemanfaatan strategi dan media pembelajaran memfasilitasi pola pikir siswa yang memberi efek inovasi dan kreatif. Beberapa strategi dapat dimanfaatkan untuk menumbuhkan dan

mengembangkan dimensi inovasi dan kreativitas siswa yaitu spirit belajar, literasi terhadap teknologi, kemampuan berkomunikasi interpersonal, berkolaborasi, keterampilan belajar mandiri.¹⁷

5. Kelebihan dan kelemahan dari program Merdeka Belajar

Adapun kelemahan dan kelebihan kurikulum merdeka belajar antara lain:¹⁸

a. Kelebihan:

Salah satu tujuan dari program merdeka belajar adalah menciptakan pembelajaran yang fleksibel atau tidak kaku. Pembelajaran yang dapat dilakukan dengan senang atau bahagia tanpa tekanan baik peserta didik, guru maupun orangtua. Sebab elemen kebahagiaan tiga unsur ini sangat diharapkan dalam mencapai tujuan yang diharapkan. Memberi kesempatan bagi peserta didik baik oleh siswa maupun mahasiswa untuk lebih mendalami potensi dan bakat yang dimiliki. Hal ini dilakukan agar skill yang mereka miliki terasah dan berkembang dengan baik.

b. Kelemahan:

Dibalik kelebihan ada juga kekurangan yang dihadapi pemerintah dalam merancang Program Merdeka Belajar di antaranya:

1) Persiapan yang belum matang

Kita ketahui bersama bahwa program Merdeka Belajar dirancang ditengah kepanikan yang diakibatkan Covid-19 sehingga, program ini terkesan dadakan dan tidak ada perencanaan yang matang. Hal inilah yang diragukan oleh sebagian orang atas keberhasilan program.

2) Pendidikan dan pengajaran belum berjalan dengan baik

Setiap program tentunya butuh proses yang panjang untuk mendapatkan hasil yang maksimal. Pada program Merdeka Belajar ini karena masih baru,

¹⁷ Emy Yunita Rahma Pratiwi dkk., "Analisis Implementasi Kurikulum Merdeka Belajar terhadap Pemahaman P5 bagi Siswa Sekolah Dasar," *Jurnal Basicedu* 7, no. 2 (2023): 1313–22.

¹⁸ Eni Andari, "Implementasi Kurikulum Merdeka Belajar Menggunakan Learning Management System (LMS)," *Allimna: Jurnal Pendidikan Profesi Guru* 1, no. 2 (2022): 65–79.

maka perlu adanya kerja keras dan kerja cerdas dari seluruh elemen masyarakat agar pembelajarannya berjalan dengan maksimal. Namun kenyataan yang terjadi, karena tenaga pendidik dalam hal ini guru dan dosen, belum memiliki keterampilan bahkan ada yang belum melek terhadap program merdeka belajar ini maka pembelajarannya tidak maksimal.

- 3) Persiapan sumber daya manusia yang belum maksimal
Setiap program baru harus disiapkan SDM atau sumber daya manusianya terlebih dahulu sehingga mereka siap untuk berkerja di lapangan. Namun, pada kenyataan SDM yang ada belum sesuai dengan harapan. Hal ini terlihat dari banyaknya dosen atau guru yang belum memahami bagaimana dan seperti apa merdeka belajar itu.

6. Perbedaan kurikulum K13 dan Kurikulum Merdeka

Kurikulum merdeka memiliki komponen-komponen yang menjadi standar acuan lembaga pendidikan. Begitu juga pada kurikulum sebelumnya, yaitu kurikulum 2013. Dikarenakan adanya perubahan kurikulum tentu tidak lepas dari tujuan yang lebih baik dan ingin dicapai dari kurikulum sebelumnya. Diantara perbedaan-perbedaan antara kurikulum 2013 dan kurikulum merdeka antara lain:¹⁹

a. Kerangka Dasar

Pada kurikulum 2013 berlandaskan tujuan Sistem Pendidikan Nasional dan Standar Nasional Pendidikan. Sedangkan pada kurikulum merdeka berlandaskan tujuan Sistem Pendidikan Nasional dan Standar Nasional Pendidikan serta Mengembangkan Profil Pelajar Pancasila.

b. Kompetensi yang dituju

Pada kurikulum 2013, kompetensi Dasar (KD) berupa urutan yang dikelompokkan menjadi empat Kompetensi Inti (KI), yaitu: Sikap Spiritual,

¹⁹ Faradilla Intan Sari, Dadang Sunendar, dan Dadang Anshori, "Analisis perbedaan kurikulum 2013 dan kurikulum merdeka," *Jurnal Pendidikan Dan Konseling (JPDK)* 5, no. 1 (2023): 146–51.

Sikap Sosial, Pengetahuan, dan Keterampilan. KD pada KI 1 dan KI 2 terdapat pada mata pelajaran Pendidikan Agama dan Pendidikan Karakter serta Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan.

Sedangkan pada kurikulum merdeka Capaian Pembelajarannya disusun per fase. Fase D untuk SMP/MTs. (KI dan KD sudah terintegrasi) dan ada ATP (Alur Tujuan Pembelajaran).

a. Struktur Kurikulum

Pada kurikulum 2013 Alokasi JP diatur per minggu dan sudah tersistem (diatur oleh satuan). Masih fokus pada pembelajaran intrakurikuler. Sedangkan dalam kurikulum merdeka struktur kurikulumnya dibagi menjadi dua intrakurikuler dan kokurikuler. Selain itu alokasi JP diatur per tahun menyesuaikan kondisi pada satuan pendidikan.

b. Pembelajaran

Penerapan kurikulum 2013 pada pembelajaran menggunakan pendekatan saintifik untuk semua mata pelajaran dan fokus pada pembelajaran intrakurikuler, untuk kokurikuler dialokasikan sebagai beban belajar maksimum 50% tergantung pada kreatifitas guru. Sedangkan pada kurikulum merdeka menguatkan pada penerapan pembelajaran terdiferensiasi. Penerapan jam intrakurikuler 70%-80% dari jam pembelajaran, sedangkan 20%-30% dialokasikan pada kokurikuler melalui penguatan profil pelajar pancasila .

c. Penilaian

Pada kurikulum 2013 penilaian formatif dan sumatif untuk mendeteksi kebutuhan perbaikan hasil belajar peserta didik secara berkesinambungan. Selain itu penilaian autentik pada setiap mata pelajaran dan penilaian 3 ranah yaitu sikap, sosial, dan spiritual. Sedangkan dalam penerapan kurikulum merdeka penguatan asesmen formatif untuk merancang pembelajaran sesuai tahap capaian peserta didik. Penilaian autentik pada

projek profil pelajar pancasila. Dan tidak ada pemisahan penilaian sikap, sosial, dan spiritual.

d. Perangkat Ajar

Perangkat pembelajaran dalam kurikulum 2013 menggunakan buku teks dan buku non teks. Sedangkan pada kurikulum merdeka menggunakan buku teks, buku non-teks, modul ajar, alur tujuan pembelajaran, modul proyek penguatan profil pelajar Pancasila, dan kurikulum operasional satuan pendidikan.

D. Penelitian Terdahulu

Berikut adalah beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan topik *"Implementasi Gaya Kepemimpinan Transformasional Kurikulum Merdeka Pendidikan Islam di MTS Darussalam Kepahiang"*:

1. Suryani, I., & Rahmawati, L. penelitian berjudul *The Impact of Transformational Leadership on Teacher Motivation and Educational Quality in Indonesian Islamic Schools*. Penelitian ini mengkaji dampak gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi guru dan kualitas pendidikan di sekolah-sekolah Islam. Hasil studi menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki korelasi positif dengan peningkatan komitmen guru terhadap pengajaran yang inovatif dan berorientasi pada siswa. Studi ini menyoroti peran signifikan kepala sekolah dalam memotivasi guru melalui visi yang inspiratif, yang sangat relevan dengan Kurikulum Merdeka yang menuntut kemandirian siswa dan inovasi pembelajaran.
2. Hidayat, S., & Ramdani, I penelitian berjudul: *Adaptasi Kurikulum Merdeka pada Pendidikan Islam di Madrasah: Studi Kasus di Jawa Barat*. Studi ini mengeksplorasi bagaimana madrasah Islam di Jawa Barat mengadopsi dan mengadaptasi Kurikulum Merdeka, dengan fokus pada tantangan dan faktor yang memengaruhi keberhasilan implementasi. Hasil

penelitian mengindikasikan bahwa adaptasi Kurikulum Merdeka di madrasah membutuhkan pendekatan kepemimpinan yang kolaboratif dan partisipatif, yang memungkinkan guru dan siswa untuk lebih siap dalam menghadapi perubahan kurikulum. Temuan ini penting dalam konteks studi di MTS Darussalam Kepahiang, yang menghadapi tantangan serupa dalam menyeimbangkan nilai-nilai Islam dengan prinsip-prinsip Kurikulum Merdeka.

3. Hasanah, U., & Syamsuddin, A. penelitian berjudul . *Leadership Styles and Curriculum Implementation in Islamic Schools: Examining Transformational Approaches*. Penelitian ini menganalisis bagaimana berbagai gaya kepemimpinan, terutama transformasional, berdampak pada efektivitas implementasi kurikulum di sekolah-sekolah Islam. Temuan menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memperkuat kemampuan institusi dalam menghadapi reformasi kurikulum melalui peningkatan dukungan dan partisipasi aktif dari para guru. Studi ini memberikan dasar teoretis untuk memahami efektivitas kepemimpinan transformasional dalam konteks Kurikulum Merdeka di sekolah-sekolah Islam.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian adalah rangkaian kegiatan atau proses pengungkapan rahasia sesuatu yang belum diketahui dengan menggunakan cara bekerja atau metode yang sistematis, terarah dan dapat dipertanggung jawabkan.¹ Penelitian ini merupakan penelitian lapangan (*field research*) dengan pendekatan metode kualitatif. Jadi penelitian kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang dan perilaku yang diamati atau dengan kata lain dari penelitian ini nantinya akan dilaporkan dalam bentuk pemaparan. Penelitian ini dilakukan dalam konteks langsung kenyataan dilapangan. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif yaitu melalui pengamatan, wawancara dan penelaah dokumen. Informan dalam penelitian adalah Guru, Kepala Madrasah di MTs 01 Darussalam Kepahiang²

B. Subjek Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian kualitatif, karena sifatnya kualitatif maka diperlukan subjek penelitian, subjek penelitian adalah benda, hal, atau orang tempat memperoleh data untuk variabel.³

¹ Ihsan Nul Hakim, *Et Al, Pengantar Metodologi Penelitian*, (Curup: Lp2 Stain Curup, 2009), H.359

² Eka Yanuarti, *Peran Dosen Dalam Memanfaatkan Media Sosial Sebagai Sarana Literasi Pembelajaran Mahasiswa*, (Journal Of Education And Instruction, Vol. 2, 2019), 129

³ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1998), H. 129

Jadi subjek penelitian adalah pihak-pihak yang dijadikan sebagai sampel dalam sebuah penelitian, peran subjek penelitian adalah memberikan tanggapan dan informasi terkait data yang dibutuhkan oleh peneliti, serta masukan kepada peneliti, baik secara langsung maupun tidak langsung. Pada subjek penelitian ini, dilaksanakan pada Guru, wakil kepala bidang kurikulum, Kepala Madrasah di MTs 01 Darussalam Kepahiang

C. Sumber Data

Sumber data adalah sumber atau subjek dari tempat mana data bisa didapatkan. Atau orang yang dapat dimintai keterangan dalam suatu masalah. Adapun yang menjadi sumber data dalam penelitian ini adalah sumber data primer dan sekunder yaitu:

1. Data Primer

Sumber data primer diperoleh dari hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti kepada subjek yaitu Guru, wakil kepala bidang kurikulum, Kepala Madrasah di MTs 01 Darussalam Kepahiang.

2. Data Sekunder

Data yang diambil dari pihak-pihak terkait dokumentasi, untuk mengetahui keadaan sekolah, RPP, program kerja kepala madrasah buku-buku dan bahan-bahan tulisan lain yang terkait dengan penelitian.

D. Teknik Pengumpulan Data

1. Metode Observasi

Metode observasi berarti pengamatan dan pencatatan dengan sistematis fenomena yang diselidiki.⁴ Observasi langsung memberikan data yang autentik dan tidak terdistorsi oleh persepsi atau laporan orang lain. Pengamatan ini juga memungkinkan peneliti untuk menangkap dinamika sosial, perilaku, serta bahasa non-verbal yang sering

⁴ Sutrisno Hadi, *Metodelogi Research, Jilid Ii* , (Yogyakarta : Andi Offset, 1998), H.136

kali tidak dapat disampaikan lewat wawancara atau dokumentasi.⁵ Dalam penelitian ini, penulis selain sebagai pengamat, juga menerapkan observasi partisipan, artinya peneliti terlibat secara langsung dilapangan. Metode ini digunakan untuk mengadakan pengamatan dan memperoleh data mengenai letak geografis madrasah, keadaan bangunan dan lingkungannya serta keadaan Guru, siswa, sarana prasarana, dan kegiatan perkuliahan. Observasi digunakan untuk menjawab pertanyaan penelitian pertama karena Untuk memahami bagaimana implementasi gaya kepemimpinan transformasional berlangsung secara nyata di lapangan, observasi menjadi metode yang sangat efektif. Peneliti dapat mengamati interaksi antara kepala madrasah, guru, dan siswa dalam konteks implementasi Kurikulum Merdeka Belajar. Dalam observasi, peneliti bisa melihat bagaimana kepala madrasah memberikan arahan, motivasi, serta melakukan pemberdayaan terhadap guru dan siswa dalam situasi yang sebenarnya. dan tiga karena Observasi langsung terhadap proses belajar mengajar di kelas memungkinkan peneliti untuk menilai **kinerja guru** dalam konteks penerapan Kurikulum Merdeka Belajar. Peneliti bisa melihat bagaimana guru merespons instruksi kepala madrasah, seberapa aktif mereka dalam merancang dan melaksanakan pembelajaran, serta bagaimana mereka berinteraksi dengan siswa. Dengan observasi ini, peneliti dapat mengevaluasi dampak gaya kepemimpinan terhadap motivasi dan kesiapan guru untuk mengimplementasikan kurikulum.

2. Metode Wawancara

⁵ I Gunawan, *Metode Penelitian Kualitatif: Teori Dan Praktik* (books.google.com, 2022), https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=AqSAEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=paradigma+mekanis&ots=m11vpn5{_}mO{\&}sig=lnDRKoiqyoDH0Ps4oejzfXCQE4A
https://www.academia.edu/download/62137147/3{_}Metpen-Kualitatif20200218-117182--1a60wxc.pdf.

Wawancara mencatat hasil berupa opini, perasaan, emosi dan hal lain yang berkaitan dengan individu yang berkaitan.⁶Penggunaan metode wawancara ini, peneliti melakukan dialog atau tanya jawab kepada subyek penelitian dengan berpedoman kisi-kisi wawancara yang telah dibuat oleh peneliti yang di lakukan secara langsung dan bertatap muka. Metode ini digunakan untuk mengetahui dan memperoleh gambaran umum sekolah, pelaksanaan kegiatan pembelajaran di MTs 01 Darussalam Kepahiang. wawancara digunakan untuk menjawab pertanyaan penelitian **pertama** karena wawancara mendalam dengan kepala madrasah dan guru akan membantu peneliti untuk menggali lebih jauh tentang bagaimana kepala madrasah mempraktikkan gaya kepemimpinan transformasional dan apa strategi yang digunakan untuk mendukung implementasi kurikulum tersebut. Wawancara memungkinkan pengumpulan data tentang pengalaman subjektif dan refleksi dari mereka yang terlibat langsung,

Kedua karena Wawancara mendalam dengan kepala madrasah, guru, dan staf lainnya akan memberikan wawasan langsung tentang tantangan yang mereka hadapi dalam menerapkan gaya kepemimpinan transformasional. Peneliti dapat menanyakan tentang hambatan yang terkait dengan faktor internal (misalnya, perbedaan persepsi terhadap kepemimpinan) dan eksternal (misalnya, keterbatasan sumber daya atau dukungan dari pihak luar).

ketiga. Karena wawancara dengan guru dan kepala madrasah akan membantu mengungkap **persepsi dan refleksi mereka** terhadap perubahan yang terjadi pada kesiapan dan kinerja guru dalam pelaksanaan Kurikulum Merdeka Belajar. Peneliti dapat mengidentifikasi faktor-faktor yang

⁶ Sukarman Syarnubi, *Metodologi Penelitian Kuantitatif & Kualitatif*, (Dusun Curup; Lp2 Stain Curup, 2011), H. 183

memengaruhi motivasi guru dan seberapa besar pengaruh kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kesiapan dan kualitas pengajaran mereka.

3. Metode Dokumentasi

Dokumentasi merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu, yang biasa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang.⁷ dokumentasi merupakan bahan tertulis atau benda mati yang berkaitan dengan suatu peristiwa atau aktivitas tertentu. Ia bisa berupa rekaman atau dokumen tertulis seperti, arsip data base, surat menyurat, rekaman gambar dan benda-benda peninggalan yang berkaitan dengan suatu peristiwa. Dokumentasi digunakan untuk menjawab pertanyaan penelitian kedua karena Dokumen resmi seperti laporan tahunan, rencana kerja kepala madrasah, atau catatan evaluasi pembelajaran bisa memberikan informasi terkait hambatan-hambatan yang dihadapi oleh kepala madrasah dan staf dalam menerapkan gaya kepemimpinan transformasional. Dokumentasi ini juga dapat memperlihatkan kebijakan yang ada, serta langkah-langkah yang telah diambil untuk mengatasi hambatan.

E. Teknik Analisis Data

Dalam hal analisis data kualitatif, *Miles dan Huberman* mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas sehingga datannya sudah jenuh. Aktivitas dalam analisis data yaitu reduksi data, penyajian data dan verifikasi :

⁷ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2010), H..329

- a. Reduksi data, dilakukan dengan cara mengumpulkan data-data yang ada di lapangan, baik melalui observasi, wawancara, dokumentasi kemudian dipilih-pilih yang penting, dikategorikan dan membuang yang tidak dipakai.
- b. Penyajian data, dilakukan dengan mengkategorikan data yang telah terkumpul, dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori dan sejenisnya supaya mudah dipahami dalam analisis dan dalam menentukan langkah berikutnya
- c. Verifikasi, sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai dalam hasil penelitian ini, maka analisis data dan penarikan kesimpulan dilakukan dengan cara membandingkan data yang telah diperoleh. Dalam penelitian ini, data-data yang sudah didapat sebelumnya kemudian penelitian dibandingkan dengan data-data hasil wawancara dengan subjek informan yang bertujuan untuk mengambil kesimpulan. Data yang diperoleh melalui wawancara diolah dengan teknik analisis kualitatif, yaitu suatu cara pengolahan data dirumuskan dalam bentuk kata-kata dan bukan angka. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat dan mendukung pada tahap pengumpulan data. Tetapi apabila kesimpulan yang dikemukakan pada awal, didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat penelitian kembali kelapangan pengumpulan data, maka kesimpulan data dengan menggunakan kalimat yang sistematis, singkat dan jelas.⁸

F. Kredibilitas Penelitian

Kredibilitas dalam penelitian ini menggunakan triangulasi. Triangulasi adalah suatu pendekatan analisa yang meneliti data dari berbagai sumber. Triangulasi akan mencari dan menemukan

⁸ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2015), H. 337

secara cepat dengan pengujian data yang sudah tersedia dengan tujuan untuk memperkuat tafsir serta meningkatkan kebijakan, serta merujuk pada program dengan bukti yang sudah tersedia.

1. Triangulasi sumber

Menggalikan kebenaran sebuah informasi dalam berbagai sumber untuk memperoleh data. Dalam hal ini triangulasi sumber berarti membandingkan informasi yang diperoleh dari sumber yang berbeda baik wawancara maupun observasi.⁹

2. Triangulasi Teknik

Triangulasi teknik menguji data dengan mengecek data terhadap sumber yang sama namun dengan teknik yang berbeda.

3. Triangulasi Waktu

Triangulasi waktu dapat dilakukan dengan cara melakukan pengecekan dengan wawancara, observasi atau dengan teknik lain dalam waktu serta kondisi dan situasi yang berbeda.¹⁰ Dalam penelitian ini hanya menggunakan triangulasi sumber dan teknik, hal ini dikarenakan triangulasi waktu membutuhkan waktu yang cukup lama.

⁹Imam Gunawan, *Metode Penelitian Kualitatif Teori Dan Praktik*, (Jakarta: Pt Bumi Aksara, 2016), H. 216

¹⁰ Sugiyono, *Op Cit.*, H. 373-374

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Paparan Data Umum

1. Profil Madrasah

Nama Madrasah	: Mts 01 Darussalam Kepahiang
Alamat Sekolah	: Mts 01 Darussalam Kepahiang Beralamat Di Jl Merdeka, Kecamatan Kepahiang, Kabupaten Kepahiang, Bengkulu
Kabupaten	: Kab. Kepahiang
Provinsi	: Bengkulu
Npsn	: 10704065
Status	: Swasta
Akreditasi	: A

2. Identitas Madrasah

MTs 01 Darussalam Kepahiang mendapat status akreditasi grade A dengan nilai 93 (akreditasi tahun 2021) dari BAN-S/M (Badan Akreditasi Nasional) Sekolah/Madrasah. SK pendirian dan SK Operasional yakni Nomor 346 Tahun 2017 dengan tanggal SK pendirian 11 Oktober 2017.

3. Letak Geografis

MTs 01 Darussalam Kepahiang beralamat di Jl Merdeka, Kecamatan Kepahiang, Kabupaten Kepahiang, Bengkulu dengan titik koordinat 3°38'06.4"S 102°34'04.4"E.

4. Visi dan Misi Madrasah

Visi

Terwujudnya madrasah tsanawiyah 01 Darussalam yang unggul dalam bidang IMTAQ dan IPTEK

Misi

- 1) Menanamkan nilai keimanan, ketaqwaan, dan berakhlak mulia melalui pengamalan ajaran Islam.
- 2) Mengembangkan kurikulum sesuai dengan perkembangan zaman

- 3) Mengembangkan potensi akademik dan non akademik santri secara optimal sesuai dengan bakat dan minat melalui proses pembelajaran yang efektif.
- 4) Meningkatkan mutu pendidikan santri dengan pembelajaran berbasis multimedia
- 5) Memotivasi dan memfasilitasi santri untuk mengembangkan kemampuan bakat dan minat yang berdaya saing tinggi.
- 6) Menciptakan lingkungan madrasah yang bersih, rapi, indah, hijau dan sehat.
- 7) Menjalin kemitraan dengan pemerintah dan Lembaga yang lain untuk mengembangkan potensi lingkungan madrasah.

5. Data siswa Madrasah Tsanawiyah (MTs) 01 Darussalam Kepahiang

Tabel 4.1
Data siswa Madrasah Tsanawiyah (MTs) 01 Darussalam Kepahiang

Kelas	Siswa		Jumlah
	PR	LK	
VII	54	49	103
VIII	39	52	91
IX	95	67	162
	168	188	356

6. Data Guru Madrasah Tsanawiyah (MTs) 01 Darussalam Kepahiang

Tabel 4.2
data guru Madrasah Tsanawiyah (MTs) 01 Darussalam Kepahiang

Guru Laki-laki	Guru Perempuan	Jumlah
25	26	51

B. Hasil Penelitian

1. Implementasi Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah Dalam Mendukung Pelaksanaan Kurikulum Merdeka Belajar Di Mts 01 Darussalam Kepahiang.

a. Idealized Influence

Kepemimpinan kepala madrasah merupakan suatu kerangka aksiologis yang melibatkan proses koordinasi, mengarahkan, dan influensi terhadap sumber daya manusia untuk mencapai tujuan institusional yang telah dirumuskan secara kolektif. Dalam konteks pengembangan madrasah, kepemimpinan transformasional dipandang sebagai elemen krusial untuk mendorong *continuous improvement* (perbaikan berkelanjutan) dan peningkatan kualitas manajerial. Esensi kepemimpinan transformasional terletak pada kemampuan pemimpin untuk memobilisasi nilai-nilai inspiratif, di mana salah satu pilar utamanya adalah *idealized influence* (pengaruh ideal atau karismatik). Dalam praktiknya, kepala madrasah dituntut untuk menjadi *role model* yang merepresentasikan integritas, visi progresif, dan komitmen etis guna membangun *cultural alignment* (keselarasan budaya) di kalangan sivitas akademika. Lebih lanjut, efektivitas kepemimpinan transformasional tidak terlepas dari sinergi komunikasi multidireksional dan interaksi kolaboratif antara kepala madrasah dengan jajaran pimpinan. Simbiosis ini berfungsi sebagai cara untuk menciptakan ekosistem kepemimpinan partisipatif yang responsif terhadap dinamika internal dan eksternal institusi.

Pada MTs Kepahiang, prinsip *idealized influence* diimplementasikan melalui *strategi leadership by example*, di mana kepala madrasah menampilkan nilai-nilai karismatik dalam tindakan konkret seperti transparansi pengambilan keputusan, konsistensi dalam pengelolaan sumber daya, serta keterlibatan aktif dalam pengembangan kapasitas guru.

Pendekatan ini tidak hanya memperkuat legitimasi kepemimpinan, tetapi juga menstimulasi *shared commitment* (komitmen bersama) dalam mencapai visi madrasah sebagai lembaga pendidikan yang unggul dan berkarakter. Sesuai hasil wawancara dengan yang disampaikan oleh informan 1 yaitu:

“Sebagai kepala madrasah, saya senantiasa berupaya mengoptimalkan kapasitas diri secara holistik untuk menginternalisasi nilai-nilai kharismatik, kewibawaan, integritas perilaku, serta komitmen etis sebagai bentuk *role modeling* bagi seluruh pemangku kepentingan (*stakeholders*) di lingkungan madrasah. Upaya ini telah diaktualisasikan melalui serangkaian langkah strategis yang secara sistematis saya implementasikan. Dalam konteks komunikasi dan interaksi, saya menerapkan pendekatan partisipatif berbasis dialog multidimensi. Contoh konkretnya adalah ketika madrasah akan mengadopsi kebijakan kurikulum inovatif seperti Kurikulum Merdeka, saya beserta tim khusus kurikulum terlebih dahulu melakukan *focus group discussion* (FGD) untuk merumuskan kerangka implementasi. Selanjutnya, hasil diskusi tersebut dijadikan bahan kajian kolaboratif dalam forum rapat kerja bersama seluruh tenaga pendidik dan kependidikan. Pada tahap ini, prinsip *bottom-up communication* dioptimalkan untuk mengakomodasi masukan kritis, evaluasi konstruktif, serta rekomendasi solutif dari para guru dan staf terkait penerapan kurikulum. Melalui mekanisme sinergis ini, proses problem-solving dilakukan secara kolektif guna mencapai kesepakatan operasional yang selaras dengan visi pengembangan madrasah”.¹

Berdasarkan hasil wawancara, dapat disimpulkan bahwa kepala madrasah menunjukkan komitmen tinggi dalam mengembangkan kapasitas diri secara menyeluruh sebagai bentuk keteladanan bagi seluruh pemangku kepentingan di lingkungan madrasah. Hal ini diwujudkan melalui strategi kepemimpinan yang menekankan nilai-nilai integritas, kharisma, dan etika profesional. Dalam praktik kepemimpinan komunikatif, kepala madrasah mengadopsi pendekatan partisipatif dan dialogis yang melibatkan berbagai elemen madrasah secara aktif. Pendekatan tersebut tercermin dalam proses pengambilan keputusan strategis, seperti penerapan Kurikulum Merdeka,

¹ “Dwi Suhartono, Adi, ‘Wawancara’, Kepala Madrasah Mts Darussalam 01 Kepahiang, 11 Februari 2025.” (Ruangan Kepala Madrasah, 11 Februari 2025).

yang diawali dengan diskusi terfokus (FGD) dan dilanjutkan dengan forum kerja bersama. Melalui optimalisasi komunikasi bottom-up, kepala madrasah berhasil menciptakan ruang partisipasi yang mendorong keterlibatan guru dan staf secara kritis dan solutif, sehingga keputusan yang diambil bersifat kolektif dan sejalan dengan visi pengembangan lembaga. Untuk mendapatkan informasi mendalam mengenai *Idealized Influence* kepala Madrasah ini, maka peneliti menanyakan kembali kepada informan 2, didapati bahwa:

“Kepemimpinan kepala madrasah dalam konteks ini telah mencapai tingkat efektivitas yang optimal, tercermin dari tiga dimensi utama: prestasi akademik-nonakademik, integritas perilaku, serta komitmen institusional yang konsisten dan terukur. Kombinasi ketiga aspek tersebut memungkinkan kepala madrasah untuk memberikan dampak transformasional terhadap seluruh pemangku kepentingan (*stakeholders*) melalui *role modeling* yang koheren dengan nilai-nilai kelembagaan. Sebagai ilustrasi empiris, ketika madrasah dihadapkan pada tuntutan implementasi kebijakan kurikulum inovatif seperti Kurikulum Merdeka, kepala madrasah secara proaktif terlibat dalam perancangan strategi kolaboratif. Kontribusi substantif beliau tidak hanya terbatas pada level kebijakan (*policy level*), tetapi juga mencakup pendampingan operasional, seperti penyelarasan konsep kurikulum dengan visi madrasah, penguatan kapasitas guru melalui pelatihan terstruktur, serta pengawasan sistematis terhadap tahapan implementasi. Partisipasi aktif ini menjadi katalisator dalam membangun kesadaran kolektif (*collective awareness*) dan komitmen bersama (*shared commitment*) di kalangan sivitas madrasah”.²

Kepala MTs 01 Darussalam Kepahiang mengimplementasikan model komunikasi partisipatif dua arah yang mengakomodasi umpan balik kritis (*critical feedback*) sekaligus menyerap perspektif kolaboratif dan aspirasi konstruktif dari tenaga pendidik. Pendekatan ini diwujudkan melalui mekanisme *aktif listening* (mendengar aktif) yang memprioritaskan transparansi dan inklusivitas dialog. Penggunaan diksi yang proporsional dan beretika dalam interaksi formal maupun nonformal turut berkontribusi

² “Biyogo, Andri, "Wawancara", Wakil Kepala Kurikulum MTs Darussalam 01 Kepahiang, 12 Februari 2025.” (Ruang Waka Kurikulum, 12 Februari 2025).

dalam meminimalisasi hierarki struktural, sehingga menciptakan ekosistem komunikasi egaliter yang memfasilitasi ekspresi ide tanpa hambatan psikologis.

Meskipun demikian, dalam dinamika komunikasi tersebut, terdapat kesadaran kolektif untuk mempertahankan kode etik penghormatan terhadap otoritas kepemimpinan. Guru-guru senantiasa menempatkan kepala madrasah sebagai figur sentral yang dihormati dalam proses pengambilan keputusan, sejalan dengan prinsip *ethical leadership* yang menekankan keseimbangan antara fleksibilitas relasional dan penghargaan terhadap struktur otoritas institusional. Kemudian untuk mendapatkan informasi lebih mendalam penulis pun menanyakan kembali kepada informan 2, didapati hasil wawancara sebagai berikut:

“Sebagai kepala madrasah, beliau mampu menjadi teladan bagi seluruh warga sekolah, termasuk siswa, guru, dan karyawan. Banyak momen yang menunjukkan bahwa beliau adalah sosok yang tegas, disiplin, dan mampu mengambil keputusan terbaik demi kepentingan madrasah. Dalam rapat, menurut saya, beliau juga terbuka terhadap berbagai pendapat yang disampaikan oleh para guru, dan menjadikannya bahan pertimbangan dalam diskusi. Dalam penerapan Kurikulum Merdeka, beliau sangat berupaya agar pelaksanaannya berjalan lancar, dengan memaksimalkan diskusi saat rapat serta memberikan arahan yang jelas kepada seluruh warga sekolah untuk meningkatkan kualitas madrasah melalui berbagai kegiatan”.³

Berdasarkan hasil wawancara, penulis berpendapat bahwa kepala madrasah merupakan sosok pemimpin yang patut dijadikan panutan oleh seluruh warga sekolah. Beliau dikenal tegas, disiplin, serta mampu mengambil keputusan yang bijak demi kemajuan madrasah. Selain itu, beliau juga menunjukkan sikap terbuka terhadap masukan dari para guru dan menjadikannya sebagai bagian dari proses pengambilan keputusan. Dalam hal penerapan Kurikulum Merdeka, kepala madrasah menunjukkan komitmen yang tinggi dengan mengoptimalkan perencanaan dan pelaksanaan program melalui diskusi yang intensif serta arahan yang jelas.

³ “Biyogo, Andri, "Wawancara", Wakil Kepala Kurikulum MTs Darussalam 01 Kepahiang, 12 Februari 2025.”

Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan beliau sangat berpengaruh dalam meningkatkan kualitas madrasah secara menyeluruh.

Sebagai seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional yang mendorong perubahan, kepala madrasah menunjukkan teladan serta perilaku positif yang dapat dijadikan panutan oleh seluruh warga madrasah. Untuk mendapatkan informasi lebih mendalam peneliti melakukan observasi lapangan didapati bahwa:

“Kepala madrasah sebagai pemimpin yang baik mampu menunjukkan kepemimpinan positif, baik di lingkungan sekolah maupun di tengah masyarakat. Beliau juga mampu menjadi agen perubahan yang membawa dampak positif. Sosoknya tegas, disiplin, menjadi teladan bagi orang lain, serta memiliki komitmen yang kuat. Setiap komitmen yang telah ditetapkan oleh madrasah berusaha dijalankan sebaik mungkin demi menjaga dan mengembangkan visi dan misi madrasah”.⁴

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa idealisasi kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam penerapan Kurikulum Merdeka di MTs 01 Darussalam Kepahiang menunjukkan kemampuannya dalam menumbuhkan rasa bangga, hormat, dan kepercayaan dari para bawahannya. Pengaruh idealisasi ini berdampak pada meningkatnya komitmen para guru, semakin jelasnya arah visi dan misi madrasah, serta peningkatan mutu pendidikan di madrasah tersebut.

Dalam Kurikulum Merdeka, terdapat program baru yaitu Proyek Penguatan Profil Pelajar Pancasila (P5), yang bertujuan untuk mengembangkan kompetensi serta membentuk karakter peserta didik agar sesuai dengan nilai-nilai Pancasila. Kegiatan kokurikuler berbasis proyek ini dirancang untuk memperkuat pencapaian kompetensi dan pembentukan karakter siswa. Kebijakan pemerintah mengenai Kurikulum Merdeka melalui program P5 diharapkan mampu mendorong siswa untuk lebih aktif,

⁴ “Observasi Lapangan, di Mts 01 Darussalam Kepahiang, 15 Februari 2025.” (Mts Darussalam Kepahiang, 15 Februari 2025).

kreatif, dan berkembang sesuai dengan potensi masing-masing dalam proses pembelajaran.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara dengan berbagai informan, maka penulis pun menanyakan kembali kepada informan 1 didapati bahwa:

“Kebijakan pemerintah mengenai Kurikulum Merdeka yang memuat program P5 telah sesuai dengan dimensi dan tujuan utama dari P5, yaitu sebagai sarana untuk membentuk karakter peserta didik. Program ini berperan penting dalam menumbuhkan nilai-nilai karakter siswa. Oleh karena itu, pelaksanaan Kurikulum Merdeka perlu terus dilanjutkan agar siswa dapat lebih aktif dalam proses pembelajaran. Pada dasarnya, konsep kurikulum ini dirancang agar menyesuaikan dengan kemampuan dan kebutuhan masing-masing peserta didik”.⁵

Kebijakan Kurikulum Merdeka, khususnya melalui program P5, dinilai relevan dengan tujuan penguatan karakter peserta didik. Program ini efektif dalam menumbuhkan nilai-nilai karakter dan mendorong keaktifan siswa dalam pembelajaran. Implementasinya perlu dilanjutkan karena kurikulum ini bersifat adaptif terhadap kemampuan dan kebutuhan individual peserta didik. Kurikulum Merdeka disusun dan diterapkan di madrasah berdasarkan ketentuan yang ditetapkan oleh pemerintah, yang di dalamnya mencakup berbagai perubahan. Hal ini juga ditegaskan oleh informan 2 yang menyampaikan bahwa:

“Kurikulum Merdeka membawa lebih banyak perubahan dibandingkan Kurikulum 2013 (K13), dengan fokus utama pada pemenuhan kebutuhan belajar siswa. Perbedaan mendasar antara Kurikulum Merdeka dan kurikulum sebelumnya terletak pada adanya Proyek Penguatan Profil Pelajar Pancasila, yang menitikberatkan pada pembentukan peserta didik yang berkarakter, memiliki kompetensi, serta berperilaku sesuai dengan nilai-nilai Pancasila”.⁶

Berdasar hasil wawancara tersebut dapat dipahami bahwa kurikulum Merdeka menawarkan perubahan signifikan dibandingkan Kurikulum 2013,

⁵ “Dwi Suhartono, Adi, ‘Wawancara’, Kepala Madrasah Mts Darussalam 01 Kepahiang, 11 Februari 2025.”

⁶ “Biyogo, Andri, “Wawancara”, Wakil Kepala Kurikulum MTs Darussalam 01 Kepahiang, 12 Februari 2025.”

dengan penekanan pada pemenuhan kebutuhan belajar siswa secara lebih personal. Perbedaan utamanya terletak pada integrasi Proyek Penguatan Profil Pelajar Pancasila (P5), yang bertujuan membentuk peserta didik berkarakter, kompeten, dan berperilaku sesuai nilai-nilai Pancasila. Untuk mendapatkan informasi lebih mendalam, peneliti menanyakan kembali kepada informan 2, didapati bahwa:

“Profil Pelajar Pancasila memunculkan beragam karakter siswa yang positif. Proyek ini sangat relevan untuk mendukung pengembangan Kurikulum Merdeka, dan menurut tim kesiswaan, hal tersebut menjadi inti dari implementasi Profil Pelajar Pancasila. Seluruh pendidik memiliki tanggung jawab untuk menanamkan nilai-nilai karakter yang baik kepada siswa, agar nilai-nilai tersebut benar-benar dihayati dan melekat dalam diri mereka”.⁷

Proyek Profil Pelajar Pancasila dinilai relevan dan strategis dalam mendukung implementasi Kurikulum Merdeka, karena mampu menumbuhkan karakter positif pada siswa. Penanaman nilai-nilai karakter menjadi tanggung jawab kolektif seluruh pendidik agar nilai tersebut terinternalisasi secara mendalam dalam diri peserta didik. Untuk mendapatkan informasi lebih mendalam, peneliti menanyakan kembali kepada informan 3, didapati bahwa:

Dalam pelaksanaan kegiatan belajar mengajar, guru diberikan kebebasan untuk merancang proses penerapan Kurikulum Merdeka di dalam kelas. Sebagai pelaksana, guru berperan dalam menciptakan suasana belajar yang menarik dan menyenangkan. Meskipun peserta didik masih berada pada jenjang MTs, mereka tetap diposisikan sebagai subjek utama atau pusat dalam proses pembelajaran”.⁸

Berdasarkan dokumentasi, wawancara, dalam pelaksanaan pembelajaran, guru berupaya mendorong siswa untuk mengembangkan potensi mereka melalui metode pembelajaran yang menyenangkan, menarik, mudah dipahami, dan disesuaikan dengan kemampuan masing-masing. Oleh

⁷ “Biyogo, Andri, "Wawancara", Wakil Kepala Kurikulum MTs Darussalam 01 Kepahiang, 12 Februari 2025.”

⁸ “Nurlela, Siti, "Wawancara", Tenaga Pendidik, 13 Februari 2025” (Ruangan Guru, 13 Februari 2025).

karena itu, guru dituntut untuk lebih kreatif dan inovatif demi mendukung perkembangan peserta didiknya. Kemudian peneliti menanyakan kembali kepada informan mengenai evaluasi dari penerapan kurikulum merdeka itu sendiri kepada informan 2, didapati bahwa:

“Kepala madrasah melaksanakan evaluasi dan supervisi terhadap penerapan Kurikulum Merdeka, yang bertujuan tidak hanya untuk menilai jalannya kegiatan, tetapi juga untuk memantau perkembangan kinerja guru. Jika ditemukan hal-hal yang belum optimal, evaluasi dilakukan guna memastikan seluruh kegiatan berjalan dengan baik dan selaras dengan nilai-nilai Pancasila yang terkandung dalam Kurikulum Merdeka. Dalam proses evaluasi, peserta didik juga dilibatkan agar mereka merasa memiliki tanggung jawab serta rasa kepemilikan terhadap proyek yang telah mereka jalankan”.⁹

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa kepala madrasah memiliki peran yang sangat penting dan strategis dalam keberhasilan implementasi Kurikulum Merdeka di madrasah. Sebagai pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional, beliau tidak hanya menjadi teladan yang baik bagi seluruh warga sekolah termasuk guru, siswa, dan tenaga kependidikan tetapi juga mampu menumbuhkan rasa percaya, hormat, dan kebanggaan dari bawahannya. Kepemimpinannya yang tegas, disiplin, dan terbuka terhadap masukan menjadikan suasana di madrasah kondusif untuk perubahan dan peningkatan kualitas pendidikan.

Kepala madrasah aktif mengoptimalkan proses diskusi dalam setiap pertemuan atau rapat, guna memastikan bahwa setiap kebijakan, termasuk penerapan Kurikulum Merdeka, dapat berjalan dengan maksimal. Beliau memberikan ruang bagi guru untuk menyampaikan pendapat serta mendorong kolaborasi demi tercapainya tujuan bersama, yakni peningkatan mutu pendidikan madrasah.

Dalam konteks pelaksanaan Kurikulum Merdeka, beliau juga menaruh perhatian besar terhadap Proyek Penguatan Profil Pelajar Pancasila (P5), yang menjadi bagian penting dari upaya penanaman karakter dan

⁹ “Biyogo, Andri, "Wawancara", Wakil Kepala Kurikulum MTs Darussalam 01 Kepahiang, 12 Februari 2025.”

kompetensi siswa. P5 dinilai sangat relevan dalam membentuk peserta didik yang berkarakter, kompeten, dan berperilaku sesuai dengan nilai-nilai Pancasila. Kepala madrasah memastikan bahwa pelaksanaan proyek ini tidak hanya dilakukan secara formal, tetapi juga bermakna dan melibatkan siswa secara aktif, sehingga mereka merasa memiliki tanggung jawab dan keterikatan terhadap kegiatan tersebut.

Guru-guru di madrasah pun diberikan keleluasaan untuk mendesain proses pembelajaran yang menarik dan menyenangkan, sesuai dengan kemampuan dan kebutuhan siswa. Hal ini mendorong guru untuk menjadi lebih kreatif dan inovatif dalam mengembangkan metode pembelajaran. Dalam pelaksanaannya, kepala madrasah juga rutin melakukan supervisi dan evaluasi, baik terhadap kegiatan pembelajaran maupun terhadap kinerja guru, guna memastikan semua proses berjalan efektif dan selaras dengan tujuan kurikulum.

Dengan pendekatan kepemimpinan yang partisipatif dan penuh komitmen, kepala madrasah berhasil menciptakan lingkungan belajar yang progresif dan adaptif. Implementasi Kurikulum Merdeka pun tidak hanya menjadi tanggung jawab formal semata, melainkan menjadi sebuah gerakan bersama yang melibatkan seluruh elemen sekolah secara aktif, termasuk para peserta didik.

b. Inspirational motivation

Proses pelaksanaan Kurikulum Merdeka di madrasah, kepala madrasah menunjukkan kepemimpinan transformasional yang kuat, khususnya dalam hal memberikan motivasi dan inspirasi kepada seluruh warga sekolah. Hal ini tercermin dari hasil wawancara dengan dua informan yang mewakili latar belakang berbeda, menurut informan 2 mengenai sikap menginspirasi dari kepala madrasah, didapati bahwa :

“Beliau itu tipe pemimpin yang sangat menginspirasi kami. Sejak awal penerapan Kurikulum Merdeka, beliau tidak pernah lelah memberi arahan yang membangun dan memotivasi kami semua, baik

guru, siswa, maupun tenaga kependidikan. Beliau selalu mengatakan bahwa perubahan kurikulum ini bukanlah beban, tetapi peluang untuk membuat pendidikan lebih bermakna bagi siswa”.¹⁰

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat peneliti simpulkan bahwa Kepala madrasah menunjukkan kepemimpinan inspiratif dalam mendukung implementasi Kurikulum Merdeka. Melalui arahan yang konstruktif dan motivatif, beliau berhasil membangun perspektif positif di kalangan guru, siswa, dan tenaga kependidikan, bahwa perubahan kurikulum merupakan peluang untuk meningkatkan kualitas dan makna pendidikan. Kemudian untuk lebih mendalam peneliti menanyakan kepada Informan 2, didapati bahwa

“Menurut saya, kepala madrasah sangat menginspirasi kami. Setiap kali ada perubahan atau tantangan baru dalam penerapan Kurikulum Merdeka, beliau selalu mengajak kami untuk tidak takut mencoba. Beliau menyampaikan bahwa perubahan adalah bagian dari kemajuan, dan justru dari situ kita bisa belajar dan tumbuh. Arahan beliau selalu disampaikan dengan semangat dan keyakinan, sehingga kami ikut termotivasi. Bahkan saat banyak guru merasa bingung dengan konsep P5, beliau justru memberi semangat bahwa ini adalah kesempatan bagi kita semua untuk membentuk karakter siswa yang lebih kuat.”¹¹

Peneliti menyimpulkan bahwa Kepala madrasah menunjukkan kepemimpinan transformatif dengan mendorong sikap adaptif terhadap perubahan, khususnya dalam penerapan Kurikulum Merdeka. Melalui komunikasi yang inspiratif dan membangun, beliau berhasil memotivasi pendidik untuk melihat tantangan sebagai peluang pembelajaran, termasuk dalam mengimplementasikan Proyek Penguatan Profil Pelajar Pancasila (P5) sebagai sarana pembentukan karakter siswa. Sementara itu, Informan 3, Ia menyampaikan:

“Saya merasa beruntung bisa belajar dari kepala madrasah yang selalu memberikan semangat. Beliau tidak pernah menyuruh atau memerintah dengan tekanan, tapi justru memberi motivasi dan contoh.

¹⁰ “Biyogo, Andri, "Wawancara", Wakil Kepala Kurikulum MTs Darussalam 01 Kepahiang, 12 Februari 2025.”

¹¹ “Biyogo, Andri, "Wawancara", Wakil Kepala Kurikulum MTs Darussalam 01 Kepahiang, 12 Februari 2025.”

Beliau sering berkata bahwa keberhasilan madrasah adalah tanggung jawab bersama, dan itu membuat saya merasa dilibatkan secara utuh. Ketika kami ragu dalam menyusun proyek P5, beliau memberi ruang berdiskusi dan mendorong kami untuk berani bereksperimen dengan metode yang kreatif. Itu sangat membantu saya sebagai guru baru untuk lebih percaya diri.”¹²

Kedua informan menegaskan bahwa kepala madrasah berhasil menciptakan iklim kerja yang positif dan penuh semangat, yang membuat guru merasa dihargai serta memiliki tujuan bersama. Dengan gaya kepemimpinan yang memotivasi dan inspiratif, kepala madrasah tidak hanya mendorong perubahan struktural, tetapi juga perubahan cara berpikir dan semangat kerja seluruh warga madrasah. Hal ini sejalan dengan semangat Kurikulum Merdeka yang berorientasi pada pembelajaran bermakna dan pengembangan karakter siswa secara menyeluruh. Untuk mendapatkan informasi lebih mendalam peneliti menanyakan kembali kepada Informan 2 didapati bahwa:

“Beliau sering bilang bahwa madrasah ini bisa menjadi teladan dalam pelaksanaan Kurikulum Merdeka jika kita semua mau berinovasi dan bekerjasama. Motivasi itu benar-benar mengubah cara pandang kami. Dulu saya sering takut mencoba hal baru di kelas, tapi karena dorongan dari kepala madrasah, saya sekarang lebih berani mengeksplorasi metode pembelajaran yang interaktif. Beliau percaya bahwa setiap guru punya potensi besar, dan itu sangat mempengaruhi semangat kami”.¹³

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa Kepala madrasah berperan sebagai agen motivasi dan perubahan dengan mendorong kolaborasi dan inovasi dalam implementasi Kurikulum Merdeka. Kepemimpinannya mampu mengubah pola pikir guru menjadi lebih terbuka dan berani mencoba metode pembelajaran interaktif, sehingga tercipta iklim positif yang mendukung pengembangan profesionalisme pendidik dan peningkatan kualitas pembelajaran. Informan 3

¹² “Nurlela, Siti, "Wawancara", Tenaga Pendidik, 13 Februari 2025.”

¹³ “Biyogo, Andri, "Wawancara", Wakil Kepala Kurikulum MTs Darussalam 01 Kepahiang, 12 Februari 2025.”

“Sebagai guru baru, saya awalnya minder karena belum banyak pengalaman. Tapi kepala madrasah tidak pernah membedakan. Beliau memberi kepercayaan penuh dan bahkan memberi ruang untuk kami yang muda-muda ini mengembangkan ide-ide kreatif, terutama dalam proyek P5. Beliau selalu mengatakan bahwa ide-ide besar justru datang dari keberanian untuk mencoba hal yang belum pernah dilakukan.”¹⁴

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa Kepala madrasah menerapkan kepemimpinan inklusif dan suportif dengan memberikan kepercayaan serta ruang bagi guru baru untuk berinovasi, khususnya dalam proyek P5. Pendekatan ini mendorong keberanian dan kreativitas, serta menciptakan iklim kerja yang mendorong partisipasi aktif tanpa memandang pengalaman. Mendapatkan informasi lebih mendalam peneliti menanyakan kembali kepada informan 3 didapati bahwa:

“Yang saya kagumi, beliau bisa mengubah suasana kerja dari penuh tekanan menjadi penuh tantangan positif. Kami diajak bukan hanya untuk menyelesaikan tugas, tapi untuk menciptakan perubahan. Beliau sering mengajak kami melihat setiap kesulitan dalam pelaksanaan kurikulum sebagai latihan mental, sebagai sarana belajar untuk jadi lebih baik. Ini benar-benar mendorong saya untuk tumbuh bukan hanya sebagai guru, tapi juga sebagai pribadi yang mau belajar dan berkontribusi.”¹⁵

Kedua informan sepakat bahwa kepala madrasah memiliki kekuatan dalam memotivasi, menginspirasi, dan bahkan mengubah pola pikir seluruh komponen sekolah. Melalui komunikasi yang penuh semangat, visi yang jelas, serta dukungan yang terus-menerus, kepala madrasah mampu menggerakkan guru dan tenaga pendidik lainnya untuk menyambut perubahan, berinovasi, dan menjadikan tantangan sebagai peluang untuk berprestasi.

Kepemimpinan seperti inilah yang membuat suasana madrasah menjadi lebih dinamis dan progresif. Guru-guru menjadi lebih terbuka terhadap inovasi, siswa menjadi lebih aktif dalam pembelajaran, dan seluruh

¹⁴ “Nurlela, Siti, "Wawancara", Tenaga Pendidik, 13 Februari 2025.”

¹⁵ “Nurlela, Siti, "Wawancara", Tenaga Pendidik, 13 Februari 2025.”

komponen organisasi pendidikan bergerak ke arah yang sama dengan semangat kolaboratif yang tinggi. Dengan gaya kepemimpinan transformasional yang penuh inspirasi ini, Kurikulum Merdeka tidak hanya sekadar dilaksanakan, tetapi benar-benar dihidupi dalam setiap aspek kegiatan pembelajaran di madrasah.

c. *Intellectual stimulation*

Wawancara mendalam bersama dua orang informan, terungkap bagaimana gaya kepemimpinan kepala madrasah yang berorientasi pada *intellectual stimulation* sangat terasa dalam penerapan Kurikulum Merdeka Belajar di madrasah mereka. Untuk mendapatkan informasi mendalam peneliti menanyakan kembali kepada informan 2 didapati bahwa:

“Dari kacamata saya sebagai bagian dari tim manajemen, kepala madrasah tidak hanya memotivasi guru untuk berpikir kritis, tapi juga memicu kami di bidang struktural untuk mengkaji ulang sistem manajemen sekolah. Misalnya, ketika pertama kali Kurikulum Merdeka diterapkan, beliau tidak sekadar menyuruh semua menyesuaikan, tetapi memfasilitasi kami untuk menganalisis bagian mana yang harus dirancang ulang, baik dari sisi perangkat ajar, sistem evaluasi, hingga struktur jam pelajaran”¹⁶

Dapat dipahami bahwa kepala madrasah menunjukkan kepemimpinan strategis dan reflektif dengan mendorong seluruh elemen, termasuk tim manajemen, untuk berpikir kritis dan adaptif. Dalam implementasi Kurikulum Merdeka, beliau tidak hanya memberikan arahan, tetapi juga memfasilitasi evaluasi menyeluruh terhadap sistem manajemen, mencakup perangkat ajar, evaluasi pembelajaran, dan struktur jam pelajaran, guna memastikan keselarasan dengan tuntutan kurikulum baru. Untuk mendapatkan informasi lebih mendalam peneliti menanyakan kembali kepada informan 2 didapati bahwa

“Dalam beberapa diskusi strategis, beliau sering meminta kami berpikir di luar kebiasaan. Bahkan sempat menyampaikan, ‘Kita tidak

¹⁶ “Biyogo, Andri, "Wawancara", Wakil Kepala Kurikulum MTs Darussalam 01 Kepahiang, 12 Februari 2025.”

akan bisa maju kalau masih pakai cara lama dalam menghadapi tantangan baru.' Itu sangat menantang kami untuk lebih dinamis. Saya sendiri merasa tertantang untuk menyusun rancangan program yang lebih adaptif, termasuk pengembangan kegiatan P5 agar lebih kontekstual dengan karakter siswa di madrasah ini."¹⁷

Dapat dipahami bahwa kepala madrasah mendorong pola pikir inovatif dan adaptif dalam menghadapi tantangan pendidikan melalui ajakan untuk meninggalkan pendekatan konvensional. Gaya kepemimpinan ini memotivasi tim untuk merancang program-program yang lebih relevan, termasuk pengembangan kegiatan P5 yang kontekstual dengan karakteristik siswa, sehingga menciptakan budaya kerja yang progresif dan responsif. Hal ini didukung juga oleh informan 3 didapati bahwa

"Beliau juga mendorong kami untuk membaca regulasi lebih dalam, bukan sekadar mengikuti, tapi memahami logika di baliknya. Karena itu, kami jadi terbiasa menganalisis bukan hanya apa, tapi mengapa suatu kebijakan dibuat. Ini mendorong cara berpikir yang lebih tajam, rasional, dan berorientasi solusi."¹⁸

Peneliti menyimpulkan bahwa kepala madrasah membangun budaya berpikir kritis dengan mendorong pemahaman mendalam terhadap regulasi, tidak sekadar sebagai aturan yang diikuti, tetapi sebagai kebijakan yang dianalisis secara rasional. Pendekatan ini memperkuat kapasitas analitis dan orientasi solusi di kalangan tenaga pendidik dan manajemen. Kemudian peneliti menanyakan lagi kepada informan 2 sikap mendalam dari gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam penerapan kurikulum merdeka, didapati bahwa:

"Sejak awal Kurikulum Merdeka diperkenalkan, kepala madrasah tidak pernah memaksa kami untuk langsung paham dan melaksanakan secara kaku. Justru beliau menantang kami untuk berpikir lebih kritis. Beliau sering bertanya pada kami, 'Bagaimana cara membuat siswa lebih aktif?' atau 'Apa pendekatan yang bisa kamu kembangkan sendiri agar materi lebih hidup?' Dari situ kami terbiasa berdiskusi

¹⁷ "Biyogo, Andri, "Wawancara", Wakil Kepala Kurikulum MTs Darussalam 01 Kepahiang, 12 Februari 2025."

¹⁸ "Nurlela, Siti, "Wawancara", Tenaga Pendidik, 13 Februari 2025."

dan mengkaji ulang pendekatan yang selama ini kami anggap sudah tepat.”¹⁹

Berdasarkan hasil wawancara diatas bahwa kepala madrasah menerapkan pendekatan kepemimpinan yang dialogis dan reflektif dalam implementasi Kurikulum Merdeka. Alih-alih memaksakan pemahaman teknis, beliau mendorong guru untuk berpikir kritis, mengevaluasi pendekatan pembelajaran, dan mengembangkan strategi yang lebih kontekstual dan berpusat pada keaktifan siswa, sehingga tercipta budaya diskusi dan inovasi pedagogis. Kemudian peneliti menanyakan kembali kepada penulis mengenai cara kepala madrasah membangun komunikasi antar guru dan atasan, informan 2 melanjutkan :

“Beliau juga sangat mendorong kami untuk mencari solusi atas tantangan di kelas. Bukan hanya menyodorkan jawaban, tapi membuka ruang dialog. Bahkan dalam forum MGMP internal, kepala madrasah memfasilitasi sesi berbagi praktik baik, agar kami saling belajar. Saya jadi lebih terbuka untuk mencoba model pembelajaran baru seperti *project-based learning*, karena dorongan beliau agar kami keluar dari zona nyaman dan melihat masalah pembelajaran dari sudut pandang yang berbeda.”²⁰

Dapat disimpulkan bahwa kepala madrasah mendorong penyelesaian masalah pembelajaran melalui pendekatan dialogis dan kolaboratif. Dengan memfasilitasi forum berbagi praktik baik, beliau menumbuhkan budaya saling belajar antar guru. Kepemimpinan ini mendorong guru untuk keluar dari zona nyaman dan mengadopsi pendekatan inovatif seperti *project-based learning*, guna meningkatkan efektivitas pembelajaran. Informan 3 memberikan sudut pandang yang senada:

“Yang membuat saya semangat di sini adalah karena kepala madrasah memberikan kebebasan kepada kami untuk bereksperimen. Saya pernah menyampaikan ide menggabungkan media digital dan permainan edukatif dalam pelajaran, dan bukannya diragukan, saya malah didorong untuk mencoba dan kemudian mengevaluasi hasilnya.

¹⁹ “Biyogo, Andri, "Wawancara", Wakil Kepala Kurikulum MTs Darussalam 01 Kepahiang, 12 Februari 2025.”

²⁰ “Biyogo, Andri, "Wawancara", Wakil Kepala Kurikulum MTs Darussalam 01 Kepahiang, 12 Februari 2025.”

Beliau bilang, ‘Coba saja dulu, kalau gagal kita belajar dari sana.’ Itu membuat saya merasa dihargai secara intelektual.”²¹

Dapat disimpulkan bahwa kepala madrasah menerapkan kepemimpinan yang suportif dan apresiatif terhadap inovasi guru. Dengan memberikan kebebasan bereksperimen dan ruang evaluasi, beliau membangun iklim yang mendorong kreativitas, refleksi, dan penghargaan terhadap kapasitas intelektual pendidik dalam mengembangkan pembelajaran yang adaptif dan bermakna. Kemudian peneliti menanyakan kembali kepada informan cara kepala madrasah membangun komunikasi antar guru dan atasan, informan 3 menjelaskan :

“Beliau sering mengajak guru untuk tidak hanya melihat aturan, tapi juga esensi dari kebijakan pendidikan. Misalnya soal proyek P5, beliau mengajak kami berpikir bukan hanya soal teknis pelaksanaannya, tapi juga bagaimana proyek itu bisa menyentuh aspek karakter siswa yang sebenarnya. Itu membuka wawasan saya bahwa mengajar bukan hanya soal menyampaikan materi, tapi juga tentang menciptakan pengalaman belajar yang berdampak.”²²

Kedua informan menegaskan bahwa kepala madrasah secara konsisten mendorong peningkatan kapasitas berpikir guru melalui pertanyaan reflektif, pembiasaan diskusi kritis, dan pendekatan yang menstimulasi inovasi. Dalam setiap pertemuan, baik formal seperti rapat atau informal seperti obrolan di ruang guru, beliau selalu memancing ide-ide baru dari para guru, serta memberi ruang untuk eksplorasi dan refleksi atas praktik pembelajaran yang sudah dijalankan.

Lebih dari itu, kepala madrasah juga sering membawa literatur atau referensi kebijakan pendidikan terbaru dan membagikannya kepada guru, sekaligus mengajak untuk membedah bersama-sama. Bahkan beliau beberapa kali menginisiasi pelatihan internal yang sifatnya mengasah kemampuan berpikir analitis para guru, seperti pelatihan penulisan PTK (Penelitian Tindakan Kelas) dan workshop penyusunan modul ajar berbasis karakter siswa.

²¹ “Nurlela, Siti, "Wawancara", *Tenaga Pendidik*, 13 Februari 2025.”

²² “Nurlela, Siti, "Wawancara", *Tenaga Pendidik*, 13 Februari 2025.”

Dari hasil wawancara ini terlihat bahwa kepemimpinan kepala madrasah tidak hanya hadir sebagai pengarah kebijakan, tetapi juga sebagai pemantik intelektual yang memicu guru untuk berpikir lebih dalam, kreatif, dan rasional. Gaya kepemimpinan seperti inilah yang memperkuat transformasi pendidikan di madrasah, karena ia membentuk budaya berpikir kritis dan pemecahan masalah yang berorientasi pada kualitas.

d. Individual consideration

Perilaku *individual consideration* merupakan bentuk dari perilaku pemimpin transformasional dimana ia merenung, berfikir dan terus mengidentifikasi kebutuhan bawahannya, mengenali kemampuan bawahannya, mendelegasikan wewenangnya, memberikan perhatian dan penghargaan, membina, membimbing dan melatih para bawahan secara khusus dan pribadi agar mencapai sasaran organisasi, memberikan dukungan, membesarkan hati dan memberikan pengalaman-pengalaman tentang pengembangan karier para bawahan, dalam hal ini maka peneliti menanyakan kembali kepada informan 2 mengenai hal ini, di dapati bahwa:

“Saya sudah cukup lama mengajar di madrasah ini, dan saya bisa katakan bahwa kepala madrasah memiliki perhatian yang sangat besar terhadap setiap guru, termasuk saya. Beliau bukan tipe pemimpin yang hanya melihat dari sisi formalitas atau kinerja administratif saja, tapi benar-benar berusaha memahami kondisi personal kami, termasuk tantangan yang kami hadapi di kelas ataupun dalam kehidupan pribadi.”²³

Dapat disimpulkan bahwa kepala madrasah menunjukkan kepemimpinan empatik dengan memberikan perhatian holistik terhadap guru, tidak hanya pada aspek kinerja administratif, tetapi juga pada kondisi personal dan tantangan yang dihadapi. Pendekatan ini memperkuat hubungan interpersonal dan menciptakan lingkungan kerja yang suportif

²³ “Biyogo, Andri, "Wawancara", Wakil Kepala Kurikulum MTs Darussalam 01 Kepahiang, 12 Februari 2025.”

dan humanis. Kemudian informan 2 melanjutkan penjelasannya kembali dalam hal ini sebagaimana berikut:

“Contohnya, ketika saya pernah mengalami kendala kesehatan dan tidak bisa maksimal mengajar selama beberapa minggu, beliau datang langsung ke rumah untuk memberikan semangat dan menyampaikan bahwa saya tidak perlu khawatir. Beliau mengatur jadwal pengganti tanpa membuat saya merasa terbebani. Itu menjadi momen yang sangat berarti bagi saya rasanya seperti mendapat dukungan dari keluarga sendiri, bukan hanya atasan.”²⁴

Dapat disimpulkan bahwa kepala madrasah menunjukkan kepemimpinan humanis dan responsif dengan memberikan dukungan personal kepada guru yang menghadapi kendala, termasuk dalam situasi kesehatan. Tindakan empatik seperti kunjungan langsung dan pengaturan solusi tanpa tekanan menciptakan suasana kerja yang penuh kepedulian dan mempererat hubungan emosional antara pemimpin dan guru. Berdasarkan penjelasannya, informan 2 mendalami kembali informasi mengenai sikap kepala madrasah dalam hal penerapan kurikulum merdeka.

“Dalam pelaksanaan Kurikulum Merdeka, beliau sering memfasilitasi pelatihan yang disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing guru. Jadi, tidak ada pendekatan yang ‘sama rata’ beliau tahu siapa yang lebih mahir teknologi, siapa yang masih butuh pendampingan. Bahkan beliau mendelegasikan mentor dari guru yang lebih berpengalaman untuk membimbing yang masih baru. Beliau sangat peka terhadap perkembangan kami satu per satu.”²⁵

Dapat disimpulkan bahwa kepala madrasah menerapkan kepemimpinan yang adaptif dan personal dalam mendukung implementasi Kurikulum Merdeka. Dengan memfasilitasi pelatihan yang disesuaikan dengan kebutuhan individu guru serta menerapkan sistem mentoring internal, beliau menunjukkan kepekaan terhadap kemampuan dan perkembangan tiap guru, sehingga tercipta proses peningkatan kompetensi

²⁴ “Biyogo, Andri, "Wawancara", Wakil Kepala Kurikulum MTs Darussalam 01 Kepahiang, 12 Februari 2025.”

²⁵ “Biyogo, Andri, "Wawancara", Wakil Kepala Kurikulum MTs Darussalam 01 Kepahiang, 12 Februari 2025.”

yang efektif dan berkelanjutan. Untuk mencari informasi lebih mendalam, peneliti menanyakan kembali kepada Informan 3 dalam hal ini didapati bahwa:

“Sebagai guru di madrasah ini, saya sangat merasakan kepedulian kepala madrasah terhadap perkembangan saya. Saat pertama kali saya mengajar, beliau secara rutin menanyakan kabar, bahkan datang ke kelas untuk melihat langsung proses pembelajaran saya, bukan untuk menilai, tapi untuk memberi dukungan dan masukan yang membangun.”²⁶

Dapat disimpulkan bahwa Kepala madrasah menunjukkan kepemimpinan yang suportif dan partisipatif dengan secara aktif memantau dan mendampingi perkembangan guru baru. Kehadiran langsung di kelas dan pemberian masukan yang membangun mencerminkan komitmen beliau dalam menciptakan lingkungan pembelajaran yang suportif dan mendorong pertumbuhan profesional pendidik. Kemudian informan 3 menjelaskan kembali mengenai sikap kepala madrasah yang disesuaikan dengan kepemimpinan transformasional.

“Yang membuat saya kagum, beliau tidak pernah mempermalukan atau mengkritik secara terbuka. Kalau ada masukan, beliau sampaikan secara pribadi dengan sangat halus. Beliau lebih sering menggunakan kalimat seperti, ‘Mbak, mungkin bisa dicoba begini...’ atau ‘Coba deh, kalau pendekatannya seperti ini, kira-kira anak-anak lebih aktif nggak ya?’ Jadi saya merasa dituntun, bukan dihakimi.”²⁷

Dapat disimpulkan bahwa kepala madrasah menerapkan gaya komunikasi yang asertif dan empatik dalam memberikan masukan kepada guru. Pendekatan pribadi yang halus dan konstruktif menciptakan suasana bimbingan yang suportif, sehingga guru merasa dihargai dan termotivasi untuk berkembang tanpa merasa terintimidasi. Dalam hal ini informan 3 memaparkan kembali sikap kepala madrasah yang sesuai dengan kepemimpinan transformasional, sebagaimana berikut:

“Beliau juga mendorong saya untuk mengembangkan karier. Beliau pernah menyarankan saya ikut pelatihan guru madrasah inovatif dan

²⁶ “Nurlela, Siti, "Wawancara", *Tenaga Pendidik*, 13 Februari 2025.”

²⁷ “Nurlela, Siti, "Wawancara", *Tenaga Pendidik*, 13 Februari 2025.”

bahkan mendukung pengurusan administrasinya sampai selesai. Bagi saya itu bentuk perhatian yang luar biasa. Tidak semua pemimpin mau menyisihkan waktu untuk benar-benar mendampingi secara personal seperti itu.”²⁸

Kedua informan menggambarkan kepala madrasah sebagai sosok pemimpin yang menjalankan prinsip *individual consideration* dengan konsisten dan nyata. Perhatiannya terhadap kebutuhan masing-masing individu di lingkungan madrasah mencerminkan kepemimpinan yang tidak hanya mengelola sistem, tapi juga membina manusia. Kepala madrasah tidak hanya mengenali kemampuan dan keterbatasan setiap guru, tetapi juga secara aktif memberikan dukungan emosional, bimbingan teknis, dan pengembangan karier yang disesuaikan. Beliau menciptakan hubungan yang hangat dan personal, serta mendorong terciptanya lingkungan kerja yang penuh empati, rasa aman, dan saling percaya.

Hal ini berdampak positif dalam pelaksanaan Kurikulum Merdeka Belajar, di mana guru merasa termotivasi dan terbantu untuk berinovasi sesuai kemampuan masing-masing. Perhatian individu yang diberikan kepala madrasah tidak hanya meningkatkan profesionalitas guru, tapi juga menciptakan ekosistem pendidikan yang lebih manusiawi dan berdaya saing. Dalam hal ini peneliti menanyakan kembali kepada informan 2 sikap kepemimpinan transformasional dalam pelaksanaan kurikulum merdeka, didapati bahwa:

“Misalnya saat awal penerapan Kurikulum Merdeka, banyak guru termasuk saya, bingung dengan perangkat ajar yang fleksibel dan pendekatan berbasis proyek. Beliau tidak memaksa semua guru untuk langsung menguasai. Sebaliknya, beliau menyusun kelompok-kelompok kecil berdasarkan kebutuhan dan kemampuan masing-masing. Saya yang kurang mahir teknologi dijadikan satu kelompok dengan guru lain yang sudah terbiasa dengan media digital, lalu diberi pendampingan intensif.”²⁹

²⁸ “Nurlela, Siti, "Wawancara", Tenaga Pendidik, 13 Februari 2025.”

²⁹ “Biyogo, Andri, "Wawancara", Wakil Kepala Kurikulum MTs Darussalam 01 Kepahiang, 12 Februari 2025.”

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa kepala madrasah menunjukkan kepemimpinan yang inklusif dan diferensiatif dalam menghadapi tantangan implementasi Kurikulum Merdeka. Dengan membentuk kelompok berdasarkan kemampuan dan memberikan pendampingan intensif, beliau menciptakan strategi penguatan kapasitas guru yang adaptif, kolaboratif, dan berorientasi pada pemberdayaan individu. Kemudian informan 2 menjelaskan lebih mendalam, didapati bahwa:

“Beliau juga sering mendorong kami untuk mengikuti pelatihan atau webinar sesuai minat dan kebutuhan masing-masing. Saya pribadi pernah direkomendasikan mengikuti pelatihan tentang pembelajaran berdiferensiasi, padahal itu di luar madrasah. Tapi beliau tetap mendukung dan memfasilitasi izin keikutsertaan. Itu membuat saya merasa dihargai dan dipercaya untuk berkembang.”³⁰

Didapati kesimpulan dari narasi wawancara tersebut bahwa kepala madrasah menerapkan kepemimpinan yang mendukung pengembangan profesional berkelanjutan dengan mendorong guru mengikuti pelatihan sesuai minat dan kebutuhan individu. Dukungan konkret seperti pemberian izin dan rekomendasi menunjukkan penghargaan terhadap potensi guru serta kepercayaan terhadap inisiatif pengembangan diri. Untuk mendapatkan informasi mendalam peneliti menanyakan kembali kepada informan 3 mengenai sikap kepemimpinan transformasional dalam pelaksanaan kurikulum merdeka, didapati bahwa:

“Yang paling saya ingat, suatu hari saya menyampaikan kekhawatiran soal bagaimana menilai ketercapaian kompetensi dalam proyek P5. Beliau tidak hanya menjawab secara teknis, tapi mengundang saya untuk diskusi sambil makan siang di ruangannya. Di situ saya merasa sangat dihargai, didengar, dan dibimbing secara pribadi. Beliau memberi masukan, contoh konkret, dan juga cerita pengalaman beliau saat mengajar dulu.”³¹

³⁰ “Biyogo, Andri, "Wawancara", Wakil Kepala Kurikulum MTs Darussalam 01 Kepahiang, 12 Februari 2025.”

³¹ “Nurlela, Siti, "Wawancara", Tenaga Pendidik, 13 Februari 2025.”

Peneliti menyimpulkan bahwa kepala madrasah menunjukkan kepemimpinan yang personal, suportif, dan solutif dalam membimbing guru menghadapi tantangan implementasi Kurikulum Merdeka. Melalui pendekatan informal namun bermakna, beliau menciptakan ruang diskusi yang nyaman, memberikan masukan konkret, serta berbagi pengalaman, sehingga guru merasa dihargai dan didampingi secara profesional maupun emosional. Kemudian informan 3 menjelaskan kembali lebih mendalam mengenai sikap kepemimpinan transformasional dalam hal *individual consideration* dalam pelaksanaan kurikulum merdeka, didapati bahwa:

“Kepala madrasah juga mengapresiasi hal-hal kecil. Suatu ketika, saya menginisiasi kegiatan mini proyek bersama siswa tentang kebersihan lingkungan sekolah. Meskipun itu kegiatan sederhana, beliau menyebutnya dalam rapat mingguan dan memberi ucapan terima kasih di depan guru lain. Itu membuat saya semakin semangat untuk berinovasi.” “Saya merasa tidak hanya bekerja sebagai bawahan, tapi benar-benar sedang dibentuk untuk tumbuh. Beliau seolah menjadi mentor, bukan hanya *atasan*.”³²

Berdasarkan paparan dari informan dapat peneliti simpulkan bahwa kepala madrasah menunjukkan kepemimpinan apresiatif dan transformatif dengan memberikan pengakuan terhadap inisiatif sederhana guru serta berperan sebagai mentor dalam proses pengembangan profesional. Pendekatan ini membangun motivasi intrinsik, mendorong inovasi, dan menciptakan relasi kepemimpinan yang mendidik serta memberdayakan.

2. Tantangan Dan Hambatan Yang Dihadapi Dalam Implementasi Gaya Kepemimpinan Transformasional.

Gaya kepemimpinan transformasional telah menjadi fokus utama dalam berbagai kajian manajerial karena kemampuannya mendorong perubahan positif, meningkatkan motivasi, serta membentuk budaya organisasi yang adaptif dan visioner. Namun, penerapan gaya kepemimpinan ini tidak selalu berjalan mulus. Dalam konteks praktis,

³² “Nurlela, Siti, "Wawancara", Tenaga Pendidik, 13 Februari 2025.”

berbagai tantangan dan hambatan sering kali muncul, baik yang bersifat internal seperti resistensi individu maupun eksternal seperti keterbatasan struktural organisasi. Untuk memahami lebih dalam dinamika tersebut, studi ini mengarahkan perhatian pada pengalaman nyata para pelaku organisasi melalui metode wawancara. Pendekatan ini diharapkan dapat memberikan gambaran empiris mengenai kendala-kendala yang dihadapi dalam upaya mengimplementasikan gaya kepemimpinan transformasional secara efektif di lingkungan kerja. Berdasarkan hasil wawancara dengan informan 3 didapati bahwa:

"Secara prinsip, kepala madrasah kami sudah menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional. Beliau sangat menginspirasi, memberikan semangat, dan mendorong kami untuk terus berkembang. Namun, dalam praktiknya, tentu tidak semudah yang dibayangkan. Salah satu tantangan terbesar adalah mengubah pola pikir guru-guru yang sudah nyaman dengan sistem sebelumnya."³³

Berdasarkan hasil wawancara, dapat disimpulkan bahwa kepala madrasah telah menerapkan gaya kepemimpinan transformasional yang ditandai dengan kemampuan menginspirasi, memotivasi, dan mendorong perkembangan individu dalam lingkungan kerja. Namun, implementasi gaya kepemimpinan ini menghadapi tantangan signifikan, khususnya dalam mengubah pola pikir guru yang cenderung stagnan dan telah terbiasa dengan sistem lama. Hal ini menunjukkan bahwa transformasi organisasi tidak hanya membutuhkan pemimpin visioner, tetapi juga strategi adaptif untuk menghadapi resistensi internal. Melanjutkan informasi, informan 2 menyampaikan kembali bahwa:

"Sebagian guru masih kesulitan untuk memahami esensi Kurikulum Merdeka, apalagi dengan pendekatan pembelajaran berdiferensiasi dan proyek penguatan profil pelajar Pancasila. Meskipun kepala madrasah sudah menyediakan pelatihan dan pembinaan, tidak semua guru langsung bisa menyesuaikan diri. Ada yang butuh waktu lebih lama, ada juga yang merasa terbebani."³⁴

³³ "Nurlela, Siti, "Wawancara", Tenaga Pendidik, 13 Februari 2025."

³⁴ "Biyogo, Andri, "Wawancara", Wakil Kepala Kurikulum MTs Darussalam 01 Kepahiang, 12 Februari 2025."

Berdasarkan narasi wawancara, dapat disimpulkan bahwa implementasi Kurikulum Merdeka di madrasah masih menghadapi hambatan, terutama dalam hal pemahaman guru terhadap konsep pembelajaran berdiferensiasi dan proyek penguatan profil pelajar Pancasila. Meskipun kepala madrasah telah menyediakan pelatihan dan pembinaan, proses adaptasi tidak berjalan merata. Sebagian guru memerlukan waktu lebih lama untuk menyesuaikan diri, sementara yang lain mengalami tekanan akibat tuntutan perubahan, yang mencerminkan perlunya pendekatan pendampingan yang lebih berkelanjutan dan kontekstual. Kemudian informan 2 melanjutkan tantangan lain yakni:

"Tantangan lainnya adalah waktu. Kepala madrasah berusaha hadir di semua lini, mulai dari supervisi, evaluasi, hingga pendampingan personal. Tapi dengan beban administrasi yang cukup tinggi, kadang tidak semua guru bisa ia dampingi secara intens. Ini membuat pelaksanaan gaya kepemimpinan transformasional belum sepenuhnya merata di setiap lini."³⁵

Dari narasi wawancara tersebut, dapat disimpulkan bahwa keterbatasan waktu menjadi salah satu kendala utama dalam penerapan kepemimpinan transformasional oleh kepala madrasah. Meskipun terdapat upaya untuk terlibat aktif dalam berbagai aspek kepemimpinan, seperti supervisi, evaluasi, dan pendampingan, beban administrasi yang tinggi membatasi intensitas interaksi dengan seluruh guru. Akibatnya, penerapan kepemimpinan transformasional belum dapat dirasakan secara merata di seluruh lini madrasah. Untuk mendapatkan informasi lebih lanjut peneliti menanyakan kembali kepada informan 2 didapati bahwa:

"Saya pribadi melihat kepala madrasah kami sebagai sosok yang visioner. Beliau punya semangat luar biasa dalam menggerakkan perubahan melalui Kurikulum Merdeka. Tapi ya, saya juga menyadari bahwa untuk membangun semangat yang sama di seluruh guru itu bukan hal mudah. Ada semacam resistensi yang muncul diam-diam."³⁶

³⁵ "Biyogo, Andri, "Wawancara", Wakil Kepala Kurikulum MTs Darussalam 01 Kepahiang, 12 Februari 2025."

³⁶ "Biyogo, Andri, "Wawancara", Wakil Kepala Kurikulum MTs Darussalam 01 Kepahiang, 12 Februari 2025."

Kemudian informan 2 melanjutkan kembali informasi lebih mendalam dalam hal tantangan lainnya:

"Kadang guru merasa diminta berubah terlalu cepat. Apalagi proyek-proyek P5 butuh kreativitas, koordinasi lintas mapel, dan waktu tambahan di luar jam mengajar. Beberapa guru merasa ini adalah beban, bukan peluang. Meskipun kepala madrasah mencoba menyemangati, tidak semua guru merespons dengan antusias."³⁷

Kemudian informan 2 melanjutkan kembali :

"Selain itu, sarana prasarana juga jadi hambatan. Kita diminta untuk melakukan pembelajaran yang aktif dan berbasis proyek, tapi keterbatasan fasilitas di madrasah membuat pelaksanaannya tidak ideal. Kepala madrasah sudah mencoba mencari solusi, bahkan sampai bermitra dengan pihak luar, tapi tetap saja ada keterbatasan yang harus kita hadapi."³⁸

Kedua informan menyampaikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memang sudah menjadi pendekatan yang dipilih oleh kepala madrasah dalam mendukung pelaksanaan Kurikulum Merdeka. Namun, implementasinya tidak lepas dari tantangan dan hambatan nyata di lapangan, seperti: 1) Pola pikir guru yang belum seragam dalam menerima perubahan. 2) Keterbatasan waktu dan tenaga kepala madrasah untuk mendampingi secara personal semua guru. 3) Keterbatasan fasilitas dan sarana penunjang kegiatan pembelajaran aktif dan berbasis proyek. 4) Tingkat kesiapan guru yang beragam, dari segi kemampuan digital, manajemen kelas, hingga pemahaman kurikulum baru. 5) Beban administrasi tambahan yang dirasakan oleh guru dan kepala madrasah.

Meskipun kepala madrasah telah menunjukkan karakteristik gaya kepemimpinan transformasional menginspirasi, memberi motivasi, serta mendorong inovasi tetapi tantangan implementatif tetap menjadi pekerjaan rumah bersama. Kepemimpinan transformasional membutuhkan kolaborasi kuat, dukungan sistemik, dan kesiapan seluruh komponen pendidikan. Gaya

³⁷ "Biyogo, Andri, "Wawancara", Wakil Kepala Kurikulum MTs Darussalam 01 Kepahiang, 12 Februari 2025."

³⁸ "Biyogo, Andri, "Wawancara", Wakil Kepala Kurikulum MTs Darussalam 01 Kepahiang, 12 Februari 2025."

kepemimpinan ini bukan hanya soal kemampuan pemimpin memberi arah, tapi juga soal bagaimana membangun lingkungan yang siap berubah, sabar dalam proses, dan mampu melihat hambatan sebagai peluang untuk tumbuh bersama. Untuk mendalami kembali peneliti pun membahas sebagian visi dan misi dan lapangan, berdasarkan informan 2 didapati bahwa:

"Satu hal yang tidak bisa kita abaikan adalah bahwa transformasi itu butuh waktu dan kesabaran. Kepala madrasah memang memiliki visi dan strategi yang kuat. Beliau mencoba memberi ruang seluas-luasnya kepada guru untuk berkembang, tapi sayangnya, ada gap antara ekspektasi pimpinan dan kesiapan di lapangan."³⁹

Dari narasi wawancara tersebut, dapat disimpulkan bahwa proses transformasi pendidikan memerlukan waktu, kesabaran, dan keselarasan antara visi kepemimpinan dan kondisi faktual di lapangan. Meskipun kepala madrasah telah menunjukkan visi yang jelas serta memberikan ruang bagi pengembangan guru, masih terdapat kesenjangan antara ekspektasi pimpinan dan tingkat kesiapan guru dalam mengimplementasikan perubahan, yang menjadi tantangan dalam mewujudkan transformasi yang efektif dan berkelanjutan. Kemudian peneliti mengulik kembali lebih mendalam mengenai hal ini, lanjut informan 2:

"Misalnya, dalam penerapan pembelajaran berbasis proyek, guru-guru kami awalnya merasa 'dibiarkan' karena diberi kebebasan penuh. Padahal niat kepala madrasah adalah memberi kepercayaan. Di sinilah kami sadari, bahwa kebebasan tanpa pendampingan intens bisa menimbulkan kebingungan. Dan ini membuat proses pembelajaran kadang tidak berjalan optimal."⁴⁰

Berdasarkan narasi wawancara, dapat disimpulkan bahwa pemberian kebebasan kepada guru dalam penerapan pembelajaran berbasis proyek, meskipun dimaksudkan sebagai bentuk kepercayaan dari kepala madrasah, justru menimbulkan kebingungan akibat minimnya pendampingan intensif. Hal ini menunjukkan bahwa otonomi dalam proses pembelajaran perlu

³⁹ "Biyogo, Andri, "Wawancara", Wakil Kepala Kurikulum MTs Darussalam 01 Kepahiang, 12 Februari 2025."

⁴⁰ "Biyogo, Andri, "Wawancara", Wakil Kepala Kurikulum MTs Darussalam 01 Kepahiang, 12 Februari 2025."

diimbangi dengan bimbingan yang memadai agar pelaksanaan kebijakan berjalan optimal dan sesuai dengan tujuan transformasi pendidikan. Kemudian peneliti mengulik kembali lebih mendalam mengenai hal ini, lanjut informan 2:

"Beliau memang mencoba hadir melalui supervisi dan refleksi rutin, tapi seperti yang saya bilang tadi, waktu beliau terbatas. Belum lagi jika ada kegiatan eksternal dari kementerian atau dinas, maka perhatian beliau terpecah. Ini adalah dilema klasik dari gaya kepemimpinan yang mendelegasikan namun juga dituntut tetap mengontrol."⁴¹

Dari narasi wawancara tersebut, dapat disimpulkan bahwa keterbatasan waktu dan beban tugas eksternal menjadi kendala dalam konsistensi penerapan supervisi dan refleksi oleh kepala madrasah. Meskipun terdapat upaya hadir melalui mekanisme kepemimpinan partisipatif, dilema muncul antara kebutuhan untuk mendelegasikan tanggung jawab dan tuntutan untuk tetap menjaga kontrol. Hal ini mencerminkan tantangan inheren dalam menyeimbangkan peran strategis dan operasional dalam gaya kepemimpinan transformasional. Kemudian peneliti menanyakan kembali kepada informan 3 membahas bagian visi dan misi dan lapangan, berdasarkan informan 3 didapati bahwa:

"Salah satu hambatan yang paling terasa di level guru adalah tekanan emosional yang tidak selalu terlihat. Saat kepala madrasah menyampaikan visi dengan penuh semangat, guru-guru kadang terdiam, bukan karena tidak setuju, tapi karena takut tidak mampu memenuhi ekspektasi tersebut."⁴²

Berdasarkan narasi wawancara, dapat disimpulkan bahwa hambatan emosional menjadi aspek penting yang memengaruhi respons guru terhadap visi transformasional kepala madrasah. Meskipun visi tersebut disampaikan dengan semangat, sebagian guru mengalami tekanan psikologis yang

⁴¹ "Biyogo, Andri, "Wawancara", Wakil Kepala Kurikulum MTs Darussalam 01 Kepahiang, 12 Februari 2025."

⁴² "Nurlela, Siti, "Wawancara", Tenaga Pendidik, 13 Februari 2025."

tersembunyi, ditandai dengan kekhawatiran terhadap ketidakmampuan memenuhi ekspektasi. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan kepemimpinan transformasional memerlukan sensitivitas terhadap kondisi emosional guru serta dukungan yang memberdayakan. Kemudian peneliti mengulik kembali lebih mendalam mengenai hal ini, lanjut informan 3:

"Saya sempat diskusi dengan beberapa rekan. Mereka bilang, 'kami kagum dengan semangat kepala madrasah, tapi kami belum tentu bisa mengikuti langkahnya.' Jadi kadang semangat pemimpin justru membuat guru merasa tertinggal, bukan termotivasi. Ini paradoks yang tidak mudah disadari."⁴³

Kemudian peneliti mengulik kembali lebih mendalam mengenai hal ini, lanjut informan 2:

"Tantangan lainnya adalah ketimpangan kompetensi antar guru. Dalam satu tim, ada guru yang cepat tanggap terhadap perubahan, tapi ada juga yang masih gagap teknologi atau tidak familiar dengan pendekatan pembelajaran aktif. Akibatnya, beban kerja tidak merata, dan muncul friksi kecil antar guru."⁴⁴

kedua informan menggambarkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan kepala madrasah sejatinya memberikan energi positif: visi besar, semangat perubahan, dan dukungan moral. Namun realita implementasi seringkali tidak ideal karena: 1) Kesenjangan antara visi dan kondisi aktual SDM. 2) Persepsi 'tertinggal' yang dirasakan guru terhadap semangat pemimpin. 3) Beban emosional karena merasa tidak mampu memenuhi ekspektasi. 4) Ketidakseimbangan dalam tim, dari segi adaptasi perubahan. 5) Minimnya waktu dan ruang reflektif bersama secara berkala.

Gaya kepemimpinan transformasional dalam pelaksanaan Kurikulum Merdeka Belajar di madrasah telah membawa harapan dan arah perubahan yang jelas. Namun, tantangan implementasi tetap harus disadari dan diatasi bersama. Dibutuhkan: 1) Kolaborasi lintas fungsi dalam manajemen sekolah.

⁴³ "Nurlela, Siti, "Wawancara", Tenaga Pendidik, 13 Februari 2025."

⁴⁴ "Biyogo, Andri, "Wawancara", Wakil Kepala Kurikulum MTs Darussalam 01 Kepahiang, 12 Februari 2025."

2) Kesadaran emosional untuk memahami kesiapan dan keterbatasan guru.
3) Strategi jangka panjang dalam pelatihan, mentoring, dan penguatan komunitas belajar guru. 4) Fasilitas dan dukungan struktural agar ide-ide besar kepala madrasah bisa diwujudkan dalam tindakan nyata yang berkelanjutan. Dengan pemimpin yang visioner dan tim yang terbuka untuk tumbuh, gaya kepemimpinan transformasional akan lebih dari sekadar gaya tetapi menjadi kultur pembelajaran yang hidup dan terus berkembang.

3. Dampak Penerapan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kesiapan Dan Kinerja Guru Dalam Melaksanakan Kurikulum Merdeka Belajar.

Penerapan Kurikulum Merdeka Belajar memerlukan kesiapan dan adaptasi yang tinggi dari para guru, dengan dukungan gaya kepemimpinan yang tepat. Gaya kepemimpinan transformasional, yang fokus pada pemberdayaan dan motivasi, diyakini dapat mempengaruhi kesiapan serta kinerja guru dalam melaksanakan kurikulum tersebut. Namun, untuk memahami sejauh mana pengaruhnya, penting dilakukan kajian empiris melalui wawancara dengan para guru dan pemimpin pendidikan. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi dampak penerapan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kesiapan dan kinerja guru dalam implementasi Kurikulum Merdeka Belajar. Peneliti menanyakan kepada informan 2 didapati bahwa:

"Sejak kepala madrasah kami menerapkan gaya kepemimpinan transformasional, saya pribadi merasakan perubahan besar dalam cara saya mengajar maupun memandang peran saya sebagai guru. Beliau tidak hanya memberi instruksi, tapi juga menginspirasi. Saat beliau berbicara dalam rapat, kami merasa bahwa perubahan itu bukan sekadar beban, tapi kesempatan untuk berkembang."⁴⁵

Berdasarkan narasi wawancara, dapat disimpulkan bahwa penerapan gaya kepemimpinan transformasional oleh kepala madrasah berdampak positif terhadap perubahan pola pikir dan praktik mengajar guru.

⁴⁵ "Biyogo, Andri, "Wawancara", Wakil Kepala Kurikulum MTs Darussalam 01 Kepahiang, 12 Februari 2025."

Kepemimpinan yang inspiratif tidak hanya mendorong kepatuhan terhadap arahan, tetapi juga membangkitkan motivasi intrinsik guru untuk melihat perubahan sebagai peluang pengembangan diri, bukan sekadar beban tugas. Kemudian peneliti mengulik kembali lebih mendalam mengenai hal ini, lanjut informan 2:

"Yang paling saya rasakan adalah beliau selalu menekankan pentingnya pembelajaran yang berpusat pada siswa. Itu membuat saya lebih reflektif saya mulai bertanya dalam hati, 'Apakah saya sudah benar-benar memahami kebutuhan murid saya?' Dan dari situ, saya jadi lebih semangat menggali ide-ide kreatif."⁴⁶

Berdasarkan narasi wawancara, dapat disimpulkan bahwa penekanan kepala madrasah terhadap pembelajaran yang berpusat pada siswa mendorong guru untuk lebih reflektif dan responsif terhadap kebutuhan peserta didik. Pendekatan tersebut tidak hanya meningkatkan kesadaran pedagogis, tetapi juga memicu semangat guru untuk mengembangkan ide-ide kreatif dalam proses pembelajaran, yang merupakan indikator keberhasilan kepemimpinan transformasional dalam mendorong perubahan mindset dan praktik mengajar. Kemudian peneliti mengulik kembali lebih mendalam mengenai hal ini, lanjut informan 2:

"Dampak kepemimpinan transformasional itu terasa bukan hanya pada peningkatan kompetensi guru, tapi juga pada mentalitas dan budaya kerja. Kepala madrasah kami secara konsisten membangun suasana kerja yang terbuka, penuh dialog, dan tidak menghakimi. Ketika guru merasa dihargai, otomatis mereka lebih semangat mengembangkan diri. Saya sendiri, meski bukan guru muda, jadi lebih semangat belajar kembali tentang strategi pembelajaran berbasis proyek."⁴⁷

Berdasarkan narasi wawancara, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional kepala madrasah berdampak luas tidak hanya pada peningkatan kompetensi profesional guru, tetapi juga pada

⁴⁶ "Biyogo, Andri, "Wawancara", Wakil Kepala Kurikulum MTs Darussalam 01 Kepahiang, 12 Februari 2025."

⁴⁷ "Biyogo, Andri, "Wawancara", Wakil Kepala Kurikulum MTs Darussalam 01 Kepahiang, 12 Februari 2025."

pembentukan mentalitas positif dan budaya kerja kolaboratif. Melalui pendekatan yang terbuka, dialogis, dan suportif, kepala madrasah berhasil menciptakan lingkungan yang mendorong guru untuk merasa dihargai dan termotivasi dalam mengembangkan diri, termasuk dalam mengadopsi strategi pembelajaran inovatif seperti pembelajaran berbasis proyek. Kemudian peneliti mengulik kembali lebih mendalam mengenai hal ini, lanjut informan 2:

“Kesiapan guru dalam menerapkan Kurikulum Merdeka sebenarnya tidak hanya soal pemahaman konsep, tapi juga keberanian mencoba dan kreativitas. Nah, kepala madrasah yang kami miliki selalu memberikan dorongan moral, bahkan ketika guru merasa gagal dalam mengimplementasikan sesuatu. Beliau tidak langsung menyalahkan, tapi mengajak refleksi bersama. Itu membentuk kultur pembelajaran yang sehat antar sesama guru.”⁴⁸

Berdasarkan narasi wawancara, dapat disimpulkan bahwa kesiapan guru dalam menerapkan Kurikulum Merdeka bergantung tidak hanya pada pemahaman konsep, tetapi juga pada keberanian dan kreativitas dalam praktik. Kepemimpinan kepala madrasah yang suportif dan reflektif memainkan peran penting dalam membangun kultur pembelajaran yang sehat. Dengan memberikan dorongan moral dan ruang untuk evaluasi bersama, kepala madrasah berhasil menciptakan lingkungan yang aman untuk belajar dari kegagalan dan mendorong kolaborasi antarguru. Kemudian peneliti mengulik kembali lebih mendalam mengenai hal ini, lanjut informan 3:

"Gaya kepemimpinan kepala madrasah yang suportif sangat berpengaruh terhadap kesiapan kami dalam menghadapi Kurikulum Merdeka. Saya bukan orang yang mudah beradaptasi dengan perubahan kurikulum, tapi ketika pemimpin saya terus memberi semangat, membimbing, bahkan kadang mengajak diskusi secara pribadi itu membuat saya merasa dihargai dan mau belajar lebih."⁴⁹

⁴⁸ “Biyogo, Andri, "Wawancara", Wakil Kepala Kurikulum MTs Darussalam 01 Kepahiang, 12 Februari 2025.”

⁴⁹ “Nurlela, Siti, "Wawancara", Tenaga Pendidik, 13 Februari 2025.”

Berdasarkan narasi wawancara, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan suportif kepala madrasah memiliki peran krusial dalam meningkatkan kesiapan guru menghadapi implementasi Kurikulum Merdeka. Dukungan emosional, bimbingan personal, dan pendekatan komunikatif yang diterapkan oleh pemimpin menciptakan rasa dihargai pada diri guru, sehingga mendorong kemauan untuk beradaptasi dan belajar, meskipun menghadapi tantangan perubahan. Kemudian peneliti mengulik kembali lebih mendalam mengenai hal ini, lanjut informan 3:

"Salah satu dampak paling nyata adalah meningkatnya kepercayaan diri guru. Kami diberikan ruang untuk bereksperimen, melakukan pendekatan baru, bahkan ketika gagal pun kami tidak langsung disalahkan. Kepala madrasah selalu bilang, 'Kita belajar dari proses.' Itu membuat kami tidak takut mencoba."⁵⁰

Berdasarkan narasi wawancara, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional kepala madrasah berdampak positif terhadap peningkatan kepercayaan diri guru. Melalui pemberian ruang untuk bereksperimen dan pendekatan yang toleran terhadap kegagalan, kepala madrasah berhasil membangun iklim kerja yang mendukung inovasi dan pembelajaran berkelanjutan. Hal ini mendorong guru untuk lebih berani mencoba metode baru tanpa rasa takut disalahkan. Kemudian peneliti mengulik kembali lebih mendalam mengenai hal ini, lanjut informan 3:

Saya sudah mengalami beberapa perubahan kurikulum. Dari KTSP ke K13, dan kini Kurikulum Merdeka. Tapi, baru kali ini saya merasa begitu siap dan percaya diri dalam menghadapi transisi kurikulum. Salah satu faktornya adalah karena kepala madrasah kami punya cara memimpin yang sangat berbeda. Beliau tidak hanya memberi arahan, tapi mengajak kami berpikir, memberi semangat, dan bahkan ikut turun ke kelas saat kami uji coba metode baru. Itu sangat berarti buat kami."⁵¹

Berdasarkan narasi wawancara, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan partisipatif dan inspiratif kepala madrasah berkontribusi signifikan terhadap kesiapan dan kepercayaan diri guru dalam menghadapi

⁵⁰ "Nurlela, Siti, "Wawancara", Tenaga Pendidik, 13 Februari 2025."

⁵¹ "Nurlela, Siti, "Wawancara", Tenaga Pendidik, 13 Februari 2025."

transisi Kurikulum Merdeka. Tidak hanya memberikan arahan, kepala madrasah juga terlibat langsung dalam proses implementasi, mendorong dialog reflektif, serta memberikan dukungan moral dan praktis. Pendekatan ini menciptakan rasa keterlibatan dan penguatan kapasitas guru secara holistik. Kemudian peneliti mengulik kembali lebih mendalam mengenai hal ini, lanjut informan 3:

“Awalnya kami merasa asing dengan istilah P5, asesmen diagnostik, dan pembelajaran berdiferensiasi. Tapi ketika kepala madrasah menjelaskan dengan sabar, membagi tugas sesuai kemampuan guru, dan mendorong kami saling mendampingi, proses adaptasi terasa lebih ringan. Bahkan guru-guru senior yang sebelumnya agak kaku mulai terbuka untuk belajar teknologi dan metode baru.”⁵²

Dari narasi para informan, terlihat jelas bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki dampak signifikan terhadap kesiapan dan kinerja guru, yaitu: 1) Meningkatkan motivasi dan kesadaran diri guru terhadap perubahan kurikulum. 2) Mendorong guru untuk lebih reflektif dan inovatif dalam proses pembelajaran. 3) Menumbuhkan rasa memiliki terhadap visi madrasah dan arah perubahan. 4) Meningkatkan keberanian guru untuk mencoba hal baru, meskipun belum sepenuhnya sempurna. 5) Membangun lingkungan kerja yang kolaboratif dan suportif. Kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh kepala madrasah tidak hanya menciptakan perubahan struktural dalam pelaksanaan Kurikulum Merdeka, tetapi juga menyentuh aspek mentalitas dan kultur kerja para guru. Ketika pemimpin hadir sebagai inspirator dan pendamping, guru merasa lebih siap, lebih percaya diri, dan lebih bersedia berkembang demi menciptakan pembelajaran yang bermakna bagi peserta didik.

Kemudian Dari percakapan dua informan tersebut, dapat disimpulkan beberapa dampak utama penerapan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kesiapan dan kinerja guru: 1) Peningkatan Rasa Percaya Diri Guru Guru merasa didukung secara emosional dan profesional, sehingga lebih percaya diri menghadapi perubahan kurikulum. 2) Terciptanya Lingkungan

⁵² “Nurlela, Siti, "Wawancara", Tenaga Pendidik, 13 Februari 2025.”

Kerja yang Inklusif dan Kolaboratif tidak ada jarak antara pimpinan dan guru, semua ide didengar dan dipertimbangkan, menciptakan rasa kepemilikan bersama. 3) Tumbuhnya Inovasi dalam Praktik Pembelajaran Guru terdorong untuk mencoba pendekatan baru tanpa rasa takut gagal, karena adanya ruang aman untuk eksplorasi. 4) Terbangunnya Budaya Refleksi dan Perbaikan Berkelanjutan Kegagalan bukan dilihat sebagai kesalahan, tetapi sebagai bahan refleksi bersama yang terus meningkatkan kualitas pembelajaran. 5) Peningkatan Partisipasi Guru dalam Kegiatan Pengembangan Profesional Guru lebih aktif mengikuti pelatihan, membuat modul ajar, dan terlibat dalam kegiatan penguatan kurikulum.

Kepemimpinan transformasional yang diterapkan kepala madrasah telah menjadi katalisator dalam menyiapkan guru menghadapi tuntutan Kurikulum Merdeka. Tidak hanya berdampak pada teknis pembelajaran, tetapi juga membentuk kultur kerja yang sehat, suportif, dan inovatif. Ketika seorang pemimpin hadir tidak hanya sebagai pengarah, tapi juga sebagai pembimbing, pemberi semangat, dan pendengar yang baik, maka perubahan sebesar apapun akan terasa lebih ringan, bermakna, dan mampu menggerakkan seluruh elemen madrasah menuju arah yang lebih baik.

C. Pembahasan Penelitian

1. Implementasi Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah Dalam Mendukung Pelaksanaan Kurikulum Merdeka Belajar Di MTs 01 Darussalam Kepahiang.

a. Idealized Influence

Pendidikan merupakan fondasi utama dalam pembangunan sumber daya manusia yang unggul dan berdaya saing. Di tengah dinamika global dan kemajuan teknologi informasi, sistem pendidikan Indonesia terus mengalami pembaruan demi menciptakan generasi yang adaptif, kreatif, dan berkarakter. Salah satu bentuk pembaruan tersebut adalah penerapan *Kurikulum Merdeka Belajar*, yang menekankan pada kemandirian peserta didik dalam proses pembelajaran, penguatan karakter, serta pembelajaran yang kontekstual dan menyenangkan.⁵³

Keberhasilan implementasi Kurikulum Merdeka Belajar tidak hanya bergantung pada kesiapan sarana dan prasarana, tetapi juga pada kualitas kepemimpinan kepala satuan pendidikan. Dalam hal ini, gaya kepemimpinan transformasional menjadi salah satu pendekatan yang diyakini mampu mendorong perubahan positif di lingkungan sekolah atau madrasah. Kepemimpinan transformasional berfokus pada pemberdayaan guru, peningkatan motivasi, serta penciptaan visi dan semangat kolektif untuk mencapai tujuan bersama.⁵⁴

Madrasah Tsanawiyah (MTs) 01 Darussalam Kepahiang sebagai salah satu lembaga pendidikan di bawah naungan Kementerian Agama turut mengambil peran aktif dalam mengimplementasikan Kurikulum Merdeka Belajar. Peran kepala madrasah sebagai pemimpin transformasional menjadi krusial dalam mengarahkan, membimbing, dan mendukung seluruh komponen madrasah dalam menjalankan kurikulum tersebut secara optimal.

⁵³ Ria Putranti Arwitaningsih dkk., “Konsep dan implementasi kurikulum merdeka pada ranah rumpun mata pelajaran pendidikan Islam di Sekolah Dasar Islam Terpadu Al Hadi Mojolaban Sukoharjo,” *MODELING: Jurnal Program Studi PGMI* 10, no. 2 (2023): 450–68.

⁵⁴ Wingsi Anggila, “persepsi guru bidang studi ips dalam pelaksanaan kurikulum merdeka belajar di SMP negeri sekecamatan tanjung kemuning kabupaten kaur” (PhD Thesis, UIN Fatmawati Sukarno Bengkulu, 2022), <http://repository.iainbengkulu.ac.id/10101/>.

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji bagaimana implementasi gaya kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam mendukung pelaksanaan Kurikulum Merdeka Belajar di MTs 01 Darussalam Kepahiang. Dengan pendekatan ini, diharapkan dapat memberikan gambaran yang komprehensif mengenai peran strategis kepemimpinan dalam mewujudkan transformasi pendidikan yang berkelanjutan. Indikator pertama dalam implementasi gaya kepemimpinan transformasional kepala madrasah adalah *Idealized Influence*.⁵⁵ Berdasarkan hasil wawancara dengan informan 1 didapatkan penjelasan bahwa kepemimpinan transformasional menjadi landasan utama dalam praktik yang dijalankan oleh Kepala Madrasah, khususnya melalui konsep *role modeling*. Bass & Avolio menjelaskan bahwa dimensi *idealized influence* dalam kepemimpinan transformasional menekankan kemampuan pemimpin menjadi teladan melalui integritas, kewibawaan, dan konsistensi nilai.⁵⁶ Hal ini selaras dengan upaya Kepala Madrasah dalam menginternalisasi nilai-nilai kharismatik dan etis, yang kemudian diwujudkan dalam kebijakan kurikulum seperti pengadopsian Kurikulum Merdeka. Bass menegaskan bahwa kepercayaan dan rasa hormat muncul ketika perilaku pemimpin selaras dengan visi organisasi, dan hal ini tercermin ketika seluruh *stakeholders* memandang Kepala Madrasah sebagai figur inspiratif yang kredibel dalam memajukan madrasah.⁵⁷

Pada aspek partisipasi, pendekatan dialog multidimensi yang diterapkan melalui *focus group discussion* (FGD) dan forum kolaboratif menunjukkan keselarasan dengan teori kepemimpinan

⁵⁵ Ahmad Bahtiar Rifai, "Implementasi Kepemimpinan Transformasional Terhadap Produktivitas Dan Efektivitas Madrasah (Studi Komparatif Di Man 1 Tangerang Dan Man 2 Tangerang)," *Jurnal Inovasi Penelitian* 3, no. 3 (2022): 5157–68.

⁵⁶ Nani Zahrotul Mufidah dan Mustika Syafi'aturrosyidah, "Dimensi Kepemimpinan Transformatif," *Maana: Jurnal Pendidikan Islam Anak Usia Dini* 2, no. 1 (2023): 14–33.

⁵⁷ Bakhtiar Bakhtiar, "Kategori Kepemimpinan Transformational," *At-Ta'dib: Jurnal Ilmiah Prodi Pendidikan Agama Islam*, 2019, 38–47.

partisipatif. Lewin dan Likert menyatakan bahwa partisipasi aktif anggota organisasi dalam pengambilan keputusan meningkatkan komitmen dan efektivitas implementasi kebijakan. Dalam konteks ini, Kepala Madrasah tidak hanya mengadopsi kebijakan kurikulum secara *top-down*, tetapi melibatkan tenaga pendidik dalam FGD dan rapat kerja untuk membangun konsensus kolektif. Proses ini tidak hanya mengurangi resistensi, tetapi juga memastikan keberlanjutan program melalui keterlibatan langsung para guru dan staf.⁵⁸

Komunikasi *bottom-up* yang dioptimalkan dalam penyelesaian masalah memperkuat teori komunikasi organisasional Hoy & Miskel. Mereka menjelaskan bahwa aliran informasi dari tingkat operasional ke manajerial menghasilkan keputusan yang inklusif dan kontekstual. Contoh nyata terlihat ketika masukan guru dan staf dalam forum rapat kerja dijadikan dasar penyesuaian kurikulum sesuai kebutuhan siswa dan kapasitas madrasah. Mekanisme ini tidak hanya memperkuat rasa kepemilikan (*ownership*) *stakeholders*, tetapi juga menciptakan solusi operasional yang realistis dan berkelanjutan.⁵⁹

Integritas dan kepemimpinan etis menjadi pilar pendukung yang tidak terpisahkan. Brown & Trevino mendefinisikan kepemimpinan etis sebagai kemampuan mengarahkan pengikut melalui nilai keadilan, tanggung jawab, dan kejujuran. Kepala Madrasah mengejawantahkan hal ini dengan menjadikan forum diskusi sebagai ruang terbuka untuk evaluasi konstruktif, tanpa dominasi kekuasaan. Dengan demikian, tercipta lingkungan kerja yang transparan, menghargai kritik, dan mendorong inovasi. Sintesis antara keteladanan nilai, partisipasi aktif, komunikasi inklusif, dan integritas etis ini membentuk ekosistem madrasah yang kolaboratif, sesuai dengan teori perubahan pendidikan

⁵⁸ Arrohman Alwan Aziz, Muhamad Faizin, dan Ilham Fahmi, "Strategik peningkatan mutu pada lembaga pendidikan Islam," *Indonesian Research Journal on Education* 4, no. 2 (2024): 101–7.

⁵⁹ Aziz, Faizin, dan Fahmi.

Fullan yang menekankan kohesivitas tim dan pengelolaan dinamika organisasi sebagai kunci keberhasilan transformasi kurikulum.⁶⁰

Dengan menggabungkan prinsip kepemimpinan transformasional, partisipatif, dan etis, Kepala Madrasah tidak hanya mengadopsi teori kepemimpinan modern, tetapi juga mengkontekstualisasikannya dalam budaya madrasah. Pendekatan holistik ini menjadi bukti nyata bahwa keberhasilan inovasi pendidikan bergantung pada kapasitas pemimpin dalam membangun sinergi, kepercayaan, dan komitmen bersama seluruh *stakeholders*.

Transformasional Bass & Avolio yang menekankan kemampuan pemimpin menciptakan dampak holistik melalui keteladanan (*role modeling*) dan internalisasi nilai-nilai institusional. Sebagai role model, kepala madrasah tidak hanya menginspirasi melalui pencapaian akademik, tetapi juga membangun kredibilitas melalui konsistensi integritas dan dedikasi pada visi kelembagaan.⁶¹ Hal ini memperkuat teori Bass bahwa pemimpin transformasional efektif ketika nilai-nilai yang dipegang terinternalisasi dalam kebijakan, praktik, dan interaksi sehari-hari.⁶² Strategi kolaboratif, kepala madrasah tidak hanya berperan di level kebijakan (*policy level*), tetapi juga turun ke level operasional melalui pendampingan guru, penyelarasan kurikulum dengan visi madrasah, dan pengawasan sistematis. Pendekatan ini mencerminkan teori Hallinger tentang pentingnya pemimpin pendidikan dalam mengkoordinasikan sumber daya, mengembangkan kapasitas guru, dan memastikan keselarasan antara kebijakan dengan praktik pembelajaran. Pelatihan terstruktur

⁶⁰ Yusril Ihza Saputra, "Peran Kepemimpinan Etis dalam Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia," *JlIP-Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan* 8, no. 2 (2025): 1690–97.

⁶¹ Iwa Kuswaeri, "Kontribusi Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Terhadap Motivasi Kerja Guru SMP Kabupaten Sumedang," *Tanzhim* 1, no. 01 (2016): 1–12.

⁶² Haditsa Qurani Nurhakim dkk., "PERAN PAGUYUBAN ORANG TUA SISWA DALAM MENINGKATKAN MANAJEMEN BERBASIS KOLABORASI DI MADRASAH IBTIDAIYAH," *Islamic Management: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 7, no. 001 (2024): 233–46.

yang diinisiasi kepala madrasah juga sejalan dengan konsep *capacity building* Fullan di mana penguatan kompetensi guru menjadi kunci keberhasilan inovasi kurikulum.⁶³

Partisipasi aktif kepala madrasah dalam membangun kesadaran kolektif (*collective awareness*) dan komitmen bersama (*shared commitment*) merefleksikan teori komunikasi organisasional Hoy & Miskel dan kepemimpinan etis Brown & Trevino Melalui dialog kolaboratif, kepala madrasah menciptakan ruang inklusif bagi sivitas akademik untuk berkontribusi dalam pengambilan keputusan, sehingga kebijakan tidak dipandang sebagai instruksi hierarkis, tetapi sebagai hasil sinergi multidimensi.⁶⁴ Proses ini mengakomodasi prinsip *bottom-up communication* Hoy & Miskel, di mana masukan dari tingkat operasional (guru/staf) diintegrasikan ke dalam strategi makro. Di sisi lain, komitmen etis kepala madrasah dalam menjaga transparansi dan akuntabilitas selama implementasi kurikulum memperkuat teori Brown & Trevino bahwa kepemimpinan etis menciptakan kultur kepercayaan (*trust*), yang menjadi fondasi keberlanjutan program pendidikan.⁶⁵

Dari perspektif teori perubahan pendidikan Fullan keberhasilan kepala madrasah dalam mengakselerasi adopsi Kurikulum Merdeka tidak hanya bergantung pada kompetensi teknis, tetapi juga pada kemampuan membangun kohesivitas sistemik. Dengan menggabungkan peran sebagai policy maker, mentor, dan supervisor, kepala madrasah memastikan bahwa inovasi kurikulum tidak sekadar

⁶³ Ribut Purwaningrum, Adi Dewantoro, dan Agus Tri Susilo, "Capacity Building dalam Dunia Pendidikan sebagai Upaya Penguatan Kolaborasi Antar-Unsur: Systematic Literature Review," *DWIJA CENDEKIA: Jurnal Riset Pedagogik* 7, no. 3 (2023), <https://jurnal.uns.ac.id/jdc/article/view/79250>.

⁶⁴ Meilinda Ade Prastiwi dan Agus Widodo, "Peran kepemimpinan kepala madrasah di era 5.0, pendidikan dan teknologi, pada kompetensi 21st century," *PRIMER: Jurnal Ilmiah Multidisiplin* 1, no. 5 (2023): 536–44.

⁶⁵ Hani Handoko dan Fandy Tjiptono, "Kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan," *Journal of Indonesian Economy and Business (JIEB)* 11, no. 1 (1996), <https://journal.ugm.ac.id/jieb/article/view/39978>.

bersifat prosedural, tetapi tertanam dalam praktik kultural madrasah. Hal ini selaras dengan argumen Fullan bahwa perubahan pendidikan berkelanjutan memerlukan pemimpin yang mampu menjembatani celah antara kebijakan, pelaksanaan, dan evaluasi melalui pendekatan kolaboratif dan berorientasi pada tujuan jangka panjang.

Kemudian kepemimpinan kepala madrasah yang dijelaskan dalam wawancara menonjolkan kapasitasnya sebagai teladan integratif yang mengintegrasikan ketegasan, kedisiplinan, dan keterbukaan dalam pengambilan keputusan. Kemampuan ini selaras dengan konsep kepemimpinan eksemplar menurut Kouzes & Posner, di mana pemimpin diharapkan menjadi model perilaku yang menginspirasi melalui konsistensi antara nilai, ucapan, dan tindakan.⁶⁶ Sebagai *role model*, kepala madrasah tidak hanya menetapkan standar tinggi bagi diri sendiri, tetapi juga memengaruhi budaya organisasi dengan menanamkan disiplin dan komitmen kolektif. Keterbukaannya dalam menerima masukan guru selama rapat mencerminkan prinsip kepemimpinan partisipatif menurut Vroom & Yetton, yang menekankan pentingnya melibatkan anggota tim dalam proses pengambilan keputusan untuk meningkatkan legitimasi dan penerimaan kebijakan.⁶⁷

Dalam konteks implementasi Kurikulum Merdeka, kepala madrasah menunjukkan penerapan prinsip kepemimpinan instruksional menurut Sergiovanni, khususnya dalam perannya sebagai fasilitator dan pengarah yang memastikan keselarasan antara kebijakan kurikulum dengan praktik pembelajaran. Dengan memaksimalkan diskusi kolaboratif dan memberikan arahan

⁶⁶ Rizal Andreansyah dan M. Imamul Muttaqien, "Konsep Dasar Kepemimpinan: Dari Definisi Hingga Tipologi Pemimpin Efektif," *Akhlak: Jurnal Pendidikan Agama Islam dan Filsafat* 2, no. 1 (2025): 159–66.

⁶⁷ Hikmatul Faujiah, Agus Gunawan, dan Encep Syarifudin, "Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Partisipatif Vroom-Yetton dan Motivasi Belajar Siswa di Lembaga Pendidikan Indonesia," *Tarbiatuna: Journal of Islamic Education Studies* 4, no. 1 (2024): 19–28.

operasional yang jelas, ia menciptakan kerangka kerja yang memadukan fleksibilitas dan struktur. Hal ini sejalan dengan teori komunikasi kolaboratif menurut Lambert, yang menyatakan bahwa efektivitas kepemimpinan bergantung pada kemampuan membangun dialog multidireksional untuk mengakomodasi perspektif beragam pemangku kepentingan.⁶⁸ Proses ini tidak hanya memperkuat kohesivitas tim, tetapi juga memastikan bahwa inisiatif peningkatan kualitas madrasah seperti pelatihan guru dan kegiatan pengembangan berbasis pada keutuhan riil dan aspirasi bersama.

Kepemimpinan kepala madrasah juga merefleksikan konsep kepemimpinan moral menurut Greenleaf, di mana integritas dan keputusan yang berorientasi pada kebaikan bersama menjadi fondasi tindakan. Ketegasan dalam mengambil keputusan strategis, seperti penyesuaian kurikulum atau penguatan kapasitas guru, tidak dilakukan secara otoritatif, tetapi melalui pertimbangan kolektif yang transparan. Pendekatan ini menguatkan teori pemberdayaan berbasis kepercayaan menurut Tschannen-Moran, yang menekankan bahwa lingkungan pendidikan yang efektif dibangun melalui relasi saling percaya antara pemimpin dan anggota organisasi.⁶⁹

Penguatan wawancara dengan observasi kepada kepemimpinan kepala madrasah yang diobservasi menggambarkan integrasi antara kepemimpinan otentik menurut Bill George dan kepemimpinan adaptif menurut Heifetz. Sebagai sosok yang tegas, disiplin, dan berkomitmen tinggi, kepala madrasah mengejawantahkan prinsip kepemimpinan otentik dengan konsistensi antara nilai pribadi dan tindakan operasional. Bill George menekankan bahwa pemimpin

⁶⁸ Dea Aulia Cintiara dkk., "Analisis peran kebijakan dalam membangun budaya organisasi yang kolaboratif," *Jurnal Kajian Hukum Dan Kebijakan Publik* | E-ISSN: 3031-8882 2, no. 2 (2025): 758–67.

⁶⁹ Rita Anggorowati dkk., "Peran Komunikasi Kepemimpinan Pendidikan Dalam Membangun Relasi Educational Leadership Communication's Role In Relationship Building," *Jurnal Penelitian Pendidikan* 21, no. 3 (2021): 9–16.

otentik berfungsi sebagai *role model* melalui integritas, transparansi, dan keselarasan antara visi individu dengan institusi. Hal ini tercermin dari upaya kepala madrasah dalam menjalankan setiap komitmen madrasah secara maksimal, sekaligus menjaga konsistensi antara kebijakan, perilaku, dan nilai-nilai kelembagaan. Keterlibatannya sebagai teladan tidak hanya terbatas di lingkungan internal, tetapi juga merambah ke masyarakat, menunjukkan kemampuan membangun kepercayaan (*trust*) melalui tindakan nyata yang selaras dengan prinsip moral.⁷⁰

Sebagai agen perubahan, kepala madrasah mengadopsi pendekatan kepemimpinan adaptif menurut Heifetz, yang menekankan kemampuan pemimpin dalam mengarahkan organisasi menghadapi tantangan dinamis melalui pembelajaran kolektif.⁷¹ Heifetz menyatakan bahwa pemimpin adaptif tidak hanya menyelesaikan masalah teknis, tetapi juga memfasilitasi proses adaptasi nilai dan prioritas institusi. Dalam konteks ini, kepala madrasah tidak hanya mempertahankan visi-misi madrasah, tetapi juga mendorong inovasi melalui disiplin dan ketegasan yang terukur. Keputusannya untuk menjadikan madrasah sebagai pusat perubahan positif di masyarakat menunjukkan kemampuan mengidentifikasi kebutuhan sistemik dan mentransformasikannya menjadi agenda strategis.

Keterlibatan kepala madrasah dalam membangun hubungan harmonis dengan masyarakat juga selaras dengan konsep kecerdasan emosional dalam kepemimpinan menurut Goleman. Goleman

⁷⁰ Mastang Ambo Baba, Hadirman Hadirman, dan Rhyen Prayuddy Reksamunandar, "Praktik Pembentukan Pendidikan Karakter Bangsa di Lembaga Pendidikan Islam (Studi di MIN 1 Minahasa)," *Edukasi Islami: Jurnal Pendidikan Islam* 11, no. 02 (2022), <https://www.jurnal.staialhidayahbogor.ac.id/index.php/ei/article/view/2375>.

⁷¹ Luluk Ustadiatu Munawaroh dkk., "Manajemen Strategi Pemberdayaan Kepala Sekolah: Kepala Sekolah Sebagai Agen Perubahan Di Lembaga Pendidikan Islam Era Modern," *Jurnal Kreativitas Pendidikan Modern* 7, no. 1 (2025), <https://journalpedia.com/1/index.php/jkpm/article/view/4102>.

menjelaskan bahwa pemimpin efektif mampu mengelola dinamika sosial melalui empati, kesadaran diri, dan keterampilan komunikasi.⁷² Kepala madrasah tidak hanya fokus pada pencapaian akademik-institusional, tetapi juga membangun relasi berbasis kepercayaan dengan komunitas eksternal. Kemampuan ini memperkuat posisinya sebagai figur yang dihormati sekaligus katalisator perubahan sosial, di mana nilai-nilai madrasah diinternalisasi secara organik oleh masyarakat.

Terakhir, komitmen kepala madrasah terhadap visi-misi institusi merefleksikan prinsip kepemimpinan visioner menurut Bennis, yang menekankan pentingnya pemimpin dalam menciptakan dan mempertahankan arah strategis organisasi.⁷³ Bennis menyatakan bahwa pemimpin visioner tidak hanya merumuskan tujuan jangka panjang, tetapi juga menginspirasi seluruh pemangku kepentingan untuk berpartisipasi aktif dalam mewujudkannya. Dalam hal ini, kepala madrasah berhasil mengonversi visi abstrak menjadi langkah operasional melalui disiplin, konsistensi, dan keterlibatan langsung dalam setiap proses pengambilan keputusan.

Kemudian hasil dari wawancara dengan informan 2 mengenai Implementasi Kurikulum Merdeka dengan Program Profil Pelajar Pancasila (P5) menunjukkan keselarasan antara kebijakan pemerintah dan tujuan pedagogis dalam membentuk karakter peserta didik.⁷⁴ Konsep ini sejalan dengan teori pendidikan karakter integratif menurut Lickona yang menekankan bahwa pendidikan tidak hanya bertujuan

⁷² Nuryati Djihadah, "Kecerdasan emosional dan kepemimpinan kepala madrasah dalam aplikasi Penguatan Pendidikan Karakter (PPK) di madrasah," *Jurnal Pendidikan Madrasah* 5, no. 1 (2020): 1–10.

⁷³ Cetra Shandilia Latunusa Ambawani dkk., "Implementasi Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Penggerak di TK," *Journal of Education Research* 5, no. 4 (2024): 4810–23.

⁷⁴ Fitri Masturoh dan Ihwan Mahmudi, "The Implementasi Kurikulum Merdeka Belajar dalam Pembelajaran Bahasa Arab," *Kalamuna: Jurnal Pendidikan Bahasa Arab Dan Kebahasaaraban* 4, no. 2 (2023): 207–32.

mengembangkan kompetensi kognitif, tetapi juga menanamkan nilai-nilai moral, sosial, dan emosional secara holistik.⁷⁵ Lickona menyatakan bahwa pembentukan karakter memerlukan pendekatan sistematis yang melibatkan pengalaman langsung, refleksi kritis, dan internalisasi nilai. P5, sebagai bagian inti Kurikulum Merdeka, berfungsi sebagai medium untuk merealisasikan hal ini melalui proyek kolaboratif yang mendorong siswa mengaplikasikan nilai-nilai Pancasila dalam konteks nyata. Dengan demikian, program ini tidak sekadar mengajarkan teori, tetapi menciptakan ruang bagi peserta didik untuk mengalami dan merefleksikan makna keberagaman, gotong royong, serta tanggung jawab sosial.⁷⁶

Dari perspektif teori diferensiasi pembelajaran menurut Tomlinson, Kurikulum Merdeka dirancang untuk merespon heterogenitas kebutuhan dan kemampuan peserta didik. Tomlinson menjelaskan bahwa pembelajaran efektif harus bersifat fleksibel, dengan kurikulum yang dapat diadaptasi sesuai tingkat kesiapan, minat, dan profil belajar siswa. Hal ini tercermin dalam desain Kurikulum Merdeka yang memungkinkan guru melakukan asesmen diagnostik untuk memetakan kebutuhan individu, lalu merancang strategi pembelajaran yang personal. Misalnya, dalam pelaksanaan P5, siswa dengan kemampuan analitis mungkin diberi peran sebagai perencana proyek, sementara siswa dengan kecerdasan kinestetik dapat berkontribusi melalui aktivitas praktis. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan partisipasi aktif, tetapi juga memastikan bahwa setiap siswa merasa dihargai dan termotivasi untuk berkembang sesuai potensi uniknya.

⁷⁵ Indah Kusuma Wardani dkk., "Implementasi Pendidikan Multikultural dan Relevansinya dengan Kurikulum Merdeka di Sekolah Dasar," *Didaktika: Jurnal Kependidikan* 13, no. 2 (2024): 2617–26.

⁷⁶ Yusdin Bin Mahmudin Mahmudin Gagaramusu dkk., "Analisis Pelaksanaan Kurikulum Merdeka di Sekolah Dasar," *Visipena* 15, no. 2 (2024): 277–91.

Keterkaitan antara Kurikulum Merdeka dan peningkatan aktivitas belajar siswa juga selaras dengan prinsip konstruktivisme sosial menurut Vygotsky. Vygotsky menegaskan bahwa pembelajaran bermakna terjadi ketika siswa terlibat dalam interaksi sosial dan kegiatan kolaboratif yang memicu perkembangan zona proksimal. Melalui P5, siswa tidak hanya bekerja secara mandiri, tetapi berdiskusi, bernegosiasi, dan menyelesaikan masalah dalam kelompok, sehingga mengasah kemampuan berpikir kritis, komunikasi, dan empati.⁷⁷ Proses ini memperkuat teori bahwa lingkungan belajar yang dinamis dan partisipatif adalah kunci untuk membentuk peserta didik yang proaktif dan responsif terhadap tantangan sosial.⁷⁸ Lebih lanjut, keberlanjutan pelaksanaan Kurikulum Merdeka dapat dikaitkan dengan konsep pembelajaran berkelanjutan menurut Hargreaves, yang menekankan pentingnya konsistensi dan evaluasi iteratif dalam reformasi pendidikan. Hargreaves berargumen bahwa perubahan kurikulum tidak boleh bersifat ad hoc, tetapi harus menjadi bagian dari ekosistem pendidikan yang terus berevolusi berdasarkan refleksi praktik dan umpan balik stakeholders.⁷⁹ Dalam konteks ini, keberhasilan P5 sebagai instrumen pembentuk karakter bergantung pada komitmen jangka panjang untuk memperbaiki metode, memastikan relevansi tema proyek dengan konteks lokal, serta melibatkan masyarakat sebagai mitra kolaboratif.

Kemudian untuk informasi mendalam dapat dipahami kembali bahwa Berdasarkan hasil wawancara, terdapat perbedaan substantif antara Kurikulum Merdeka dengan pendahulunya, Kurikulum 2013

⁷⁷ Marselus Ruben Payong, "Zone of proximal development and social constructivism based education according to Lev Semyonovich Vygotsky," *Jurnal pendidikan dan kebudayaan missio* 12, no. 2 (2020): 164–78.

⁷⁸ YULIA RAKHMA SALSABILA dan MUQOWIM MUQOWIM, "Korelasi Antara Teori Belajar Konstruktivisme Lev Vygotsky Dengan Model Pembelajaran Problem Based Learning (Pbl)," *LEARNING: Jurnal Inovasi Penelitian Pendidikan dan Pembelajaran* 4, no. 3 (2024): 813–27.

⁷⁹ Siti Ahadiah Nurjanah, "Analisis kompetensi abad-21 dalam bidang komunikasi pendidikan," *Gunahumas* 2, no. 2 (2019): 387–402.

(K13), terutama dalam hal orientasi filosofis dan pendekatan pedagogis. Menurut teori konstruksi pengetahuan berbasis kebutuhan menurut Dewey, kurikulum ideal harus berpusat pada peserta didik dengan mempertimbangkan tahap perkembangan, minat, dan konteks sosial mereka.⁸⁰ Kurikulum Merdeka secara eksplisit mengadopsi prinsip ini melalui desain fleksibel yang memungkinkan personalisasi pembelajaran, berbeda dengan K13 yang masih cenderung berorientasi pada standarisasi konten. Dewey menekankan bahwa pendidikan harus menjadi proses aktif dimana siswa membangun pemahaman melalui pengalaman nyata, bukan sekadar menerima transfer pengetahuan.⁸¹

Aspek inovatif Kurikulum Merdeka yang paling menonjol adalah pengintegrasian Proyek Penguatan Profil Pelajar Pancasila (P5). Dalam perspektif teori pendidikan karakter holistik menurut Noddings, pendekatan proyek berbasis nilai seperti P5 menawarkan kerangka ideal untuk mengembangkan peserta didik secara multidimensional. Noddings berargumen bahwa pendidikan karakter efektif ketika nilai-nilai tidak diajarkan secara doktriner, tetapi diinternalisasi melalui kegiatan bermakna yang melibatkan aspek kognitif, afektif, dan psikomotor. Hal ini membedakannya secara signifikan dari K13 yang meskipun mengandung unsur pendidikan karakter, implementasinya masih terfragmentasi dalam mata pelajaran.⁸²

Dari sudut pandang teori pengembangan kompetensi terpadu menurut Gardner, Kurikulum Merdeka memberikan ruang

⁸⁰ Rina Ari Rohmah, Mahdum Mahdum, dan Isjoni Isjoni, "Pandangan filsafat progresivisme John Dewey pada pembelajaran merdeka belajar kampus merdeka: kajian studi literatur review," *Jurnal Konseling Pendidikan Islam* 4, no. 1 Januari (2023): 194–200.

⁸¹ J. P. Erikson, Lamhot Naibaho, dan Djoys Annkene Rantung, "Memahami Peran Pendidikan Di Era Post Modern Melalui Pandangan John Dewey," *Jurnal Kolaboratif Sains* 6, no. 11 (2023): 1572–78.

⁸² Efendi Hidayatullah, "Rekonstruksi konseptual pendidikan holistik: Pendekatan fenomenologis terhadap inklusivitas dan kesadaran sosial," *Jurnal Studi Edukasi Integratif* 1, no. 1 (2024): 55–68.

lebih luas untuk mengakomodasi keragaman kecerdasan peserta didik melalui berbagai bentuk ekspresi belajar. Gardner menyatakan bahwa sistem pendidikan perlu menyediakan multiple entry points bagi siswa untuk mengembangkan potensi unik mereka. P5 dalam Kurikulum Merdeka memfasilitasi hal ini dengan membuka kesempatan bagi peserta didik untuk mengeksplorasi nilai-nilai Pancasila melalui berbagai medium sesuai minat dan bakat mereka, berbeda dengan K13 yang lebih membatasi ekspresi belajar dalam struktur mata pelajaran yang kaku.⁸³

Teori transformasi kurikulum menurut Schiro memberikan kerangka untuk memahami pergeseran paradigma ini. Schiro mengidentifikasi bahwa perubahan kurikulum yang bermakna harus melampaui perubahan struktural semata, tetapi menyentuh aspek filosofis tentang tujuan pendidikan. Kurikulum Merdeka merepresentasikan transformasi ini dengan menempatkan pembentukan profil pelajar Pancasila sebagai inti dari proses pendidikan, bukan sekadar sebagai pelengkap seperti dalam K13.⁸⁴

Berdasarkan hasil wawancara, Profil Pelajar Pancasila (P3) telah memfasilitasi perkembangan karakter positif peserta didik melalui pendekatan yang holistik dan kontekstual. Fenomena ini selaras dengan teori pendidikan nilai terintegrasi menurut Kilpatrick yang menekankan bahwa pembentukan karakter efektif ketika nilai-nilai tidak diajarkan secara terisolasi, tetapi diinternalisasi melalui pengalaman bermakna dalam berbagai konteks pembelajaran. Kilpatrick berargumen bahwa proses internalisasi nilai memerlukan keterlibatan aktif peserta didik dalam kegiatan yang memungkinkan

⁸³ Yuniar Fauziaturromah dan Aan Listiana, "Konsep Kecerdasan Interpersonal Menurut Howard Gardner Pada Pendidikan Anak Usia Dini," *JURNAL PAUD AGAPEDIA* 7, no. 1 (t.t.): 103–8.

⁸⁴ M. Jamil Manilet dan Farhan Afif Al Kindi, "Benturan Paradigma: Respons terhadap Penggeseran Paradigma Islam: Clash of Paradigms: A Response to the Shifting of Islamic Paradigms," *Journal of Islamic and Occidental Studies* 2, no. 1 (2024): 1–21.

mereka mengalami, merefleksikan, dan mengaplikasikan nilai-nilai tersebut. P3 dalam Kurikulum Merdeka memberikan kerangka operasional untuk mewujudkan prinsip ini melalui proyek-proyek kolaboratif yang mendorong siswa menghayati nilai-nilai Pancasila dalam situasi nyata.⁸⁵

Relevansi P3 sebagai inti implementasi Kurikulum Merdeka dapat dipahami melalui lensa teori konstruksi sosial pengetahuan menurut Bruner. Bruner menjelaskan bahwa pembelajaran yang bermakna terjadi ketika peserta didik secara aktif membangun pemahaman melalui interaksi sosial dan pengalaman kultural.⁸⁶ Dalam konteks ini, P3 berfungsi sebagai medium yang memfasilitasi proses konstruksi nilai-nilai Pancasila melalui kegiatan kolaboratif, diskusi reflektif, dan pemecahan masalah sosial. Pendekatan ini berbeda secara fundamental dengan metode doktriner tradisional, karena memposisikan siswa sebagai subjek aktif dalam proses internalisasi nilai, bukan sekadar penerima pasif.⁸⁷

Tanggung jawab kolektif seluruh pendidik dalam menanamkan nilai-nilai karakter menemukan dasarnya dalam teori komunitas moral menurut Power. Power menyatakan bahwa efektivitas pendidikan karakter bergantung pada konsistensi seluruh anggota komunitas pendidikan dalam memodelkan dan memperkuat nilai-nilai inti. Menurut perspektif ini, P3 tidak akan mencapai tujuannya jika hanya diimplementasikan oleh tim kesiswaan secara terpisah, tetapi memerlukan komitmen seluruh pendidik untuk menciptakan ekosistem sekolah yang secara konsisten merefleksikan nilai-nilai Pancasila dalam setiap interaksi akademik maupun non-akademik.

⁸⁵ Leny Oktarina dkk., "Internalisasi Nilai Belajar Mandiri Dalam Pembelajaran Pendidikan Agama Islam," *Sasana: Jurnal Pendidikan Sosial Budaya dan Agama* 1, no. 1 (2024): 11–22.

⁸⁶ Akhmad Pandu Setiawan, "Aplikasi teori behavioristik dan konstruktivistik dalam kegiatan pembelajaran di Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah Raden Wijaya Mojokerto," *Ta'dibia: Jurnal Ilmiah Pendidikan Agama Islam* 6, no. 2 (2016): 33–46.

⁸⁷ Nurhadi Nurhadi, "Teori kognitivisme serta aplikasinya dalam pembelajaran," *Edisi* 2, no. 1 (2020): 77–95.

Implikasi Praktis: 1) P3 berfungsi sebagai kerangka integratif yang menyatukan dimensi kognitif, afektif, dan psikomotorik dalam pengembangan karakter. 2) Pendekatan proyek dalam P3 memfasilitasi internalisasi nilai melalui pengalaman autentik. 3) Keberhasilan implementasi memerlukan kolaborasi seluruh pemangku kepentingan pendidikan. 4) Evaluasi perkembangan karakter perlu menggunakan instrumen otentik yang menangkap proses internalisasi nilai. Temuan ini memperkuat proposisi bahwa P3 bukan sekadar program tambahan dalam Kurikulum Merdeka, melainkan jantung dari transformasi pendidikan yang bertujuan membentuk peserta didik yang tidak hanya cerdas secara akademik tetapi juga berkarakter kuat. Keberhasilan jangka panjangnya akan ditentukan oleh kemampuan institusi pendidikan menciptakan lingkungan yang secara konsisten merefleksikan dan memperkuat nilai-nilai Pancasila dalam setiap aspek kehidupan sekolah.⁸⁸

Berdasarkan hasil wawancara, implementasi Kurikulum Merdeka memberikan otonomi pedagogis yang signifikan bagi guru dalam merancang proses pembelajaran. Fenomena ini selaras dengan konsep agen perubahan pendidikan menurut Fullan yang menekankan bahwa guru sebagai ujung tombak implementasi kurikulum harus memiliki fleksibilitas untuk menyesuaikan pendekatan pembelajaran dengan konteks kelas. Fullan berargumen bahwa transformasi pendidikan yang efektif memerlukan profesionalisme guru dalam menginterpretasikan kebijakan kurikulum menjadi praktik pembelajaran yang relevan dengan kebutuhan peserta didik.⁸⁹

Kebebasan yang diberikan kepada guru dalam menciptakan suasana belajar yang menarik merefleksikan prinsip desain

⁸⁸ Siti Zubaidah, "Pendidikan karakter terintegrasi keterampilan abad Ke-21," *Jurnal Penelitian Dan Pengkajian Ilmu Pendidikan: E-Saintika* 3, no. 2 (2019): 1–24.

⁸⁹ Syahriza Umami dan Kacung Wahyudi, "Strategi Kepemimpinan Transformasional dalam Menghadapi Tantangan Kurikulum Merdeka Belajar di Sekolah," *JHIP-Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan* 8, no. 3 (2025): 3550–59.

pembelajaran kreatif menurut Robinson yang menekankan pentingnya menciptakan pengalaman belajar yang memicu keterlibatan emosional dan intelektual siswa. Robinson menyatakan bahwa lingkungan belajar yang optimal adalah yang mampu menggabungkan unsur keseriusan akademik dengan kegembiraan dalam mengeksplorasi pengetahuan.⁹⁰ Dalam konteks Kurikulum Merdeka, guru berperan sebagai fasilitator yang merancang scaffolding pembelajaran melalui berbagai strategi yang sesuai dengan karakteristik perkembangan peserta didik MTs.

Penempatan peserta didik MTs sebagai subjek utama pembelajaran menunjukkan penerapan prinsip konstruktivisme perkembangan menurut Piaget yang memandang pembelajaran sebagai proses aktif dimana siswa membangun pengetahuan berdasarkan tahap perkembangan kognitif mereka. Piaget menekankan bahwa pendekatan pembelajaran harus memperhatikan karakteristik psikologis peserta didik, termasuk pada jenjang MTs yang berada dalam fase operasional formal awal. Kurikulum Merdeka dengan desainnya yang fleksibel memungkinkan guru menyesuaikan kompleksitas materi dan metode pembelajaran dengan kemampuan kognitif siswa pada tahap perkembangan ini.⁹¹ Implikasi Pedagogis: 1) Otonomi guru dalam Kurikulum Merdeka memfasilitasi pembelajaran yang responsif terhadap kebutuhan kelas. 2) Desain pembelajaran kreatif meningkatkan keterlibatan dan motivasi belajar siswa MTs. 3) Pendekatan berpusat pada siswa memperhatikan tahap perkembangan kognitif remaja awal. 4) Fleksibilitas kurikulum mendorong inovasi pedagogis yang kontekstual.

⁹⁰ Muh Niamur Ridho, Fatima Azzahra, dan Idawati Fadollah, "Filsafat Pragmatisme dalam Pendidikan: Analisis Konseptual dan Implementasi dalam Praktik Pembelajaran Modern," *Jurnal Ilmiah Profesi Pendidikan* 10, no. 1 (2025): 933–41.

⁹¹ Indira Falasifa dan Umdaturrosyidah Umdaturrosyidah, "Landasan Psikologis dalam Pengembangan Kurikulum," *Jurnal Al-Qiyam* 2, no. 1 (2021): 86–92.

Temuan ini memperkuat proposisi bahwa keberhasilan implementasi Kurikulum Merdeka di jenjang MTs bergantung pada sinergi antara kebijakan yang memberi ruang gerak bagi guru dengan kapasitas guru dalam mengembangkan praktik pembelajaran yang benar-benar berpusat pada peserta didik. Transformasi ini tidak hanya memerlukan perubahan dalam perencanaan pembelajaran, tetapi juga pergeseran paradigma tentang peran guru dari penyampai informasi menjadi fasilitator proses belajar.

Kemudian bagian evaluasi dan supervisi kurikulum merdeka dalam perspektif kepemimpinan Pendidikan. Pelaksanaan evaluasi dan supervisi oleh kepala madrasah terhadap implementasi Kurikulum Merdeka mencerminkan penerapan prinsip kepemimpinan pembelajaran menurut Hallinger yang menekankan peran sentral pemimpin pendidikan dalam memastikan kualitas proses belajar-mengajar. Hallinger menjelaskan bahwa pemimpin pembelajaran efektif tidak hanya berfokus pada aspek administratif, tetapi secara aktif terlibat dalam pengembangan kapasitas guru dan peningkatan praktik pedagogis.⁹² Dalam konteks ini, evaluasi yang dilakukan kepala madrasah berfungsi sebagai mekanisme pengembangan profesional (*professional development*) sekaligus penjaminan mutu (*quality assurance*), dengan tujuan ganda yaitu menilai efektivitas implementasi kurikulum dan meningkatkan kompetensi guru secara berkelanjutan.

Keterlibatan peserta didik dalam proses evaluasi selaras dengan konsep evaluasi partisipatif menurut Cousins yang menekankan pentingnya memasukkan perspektif siswa sebagai stakeholders utama dalam penilaian program pendidikan. Cousins berpendapat bahwa evaluasi yang melibatkan peserta didik tidak hanya meningkatkan

⁹² Wita Setiyanti dan Susdaryanti Eko Setyowati, "STRATEGI KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN DI SEKOLAH MENENGAH PERTAMA," *LEARNING: Jurnal Inovasi Penelitian Pendidikan dan Pembelajaran* 5, no. 1 (2025): 346–56.

validitas data, tetapi juga membangun rasa kepemilikan (*ownership*) dan tanggung jawab terhadap proses pembelajaran. Pendekatan ini sejalan dengan filosofi Kurikulum Merdeka yang menempatkan siswa sebagai subjek aktif, di mana keterlibatan mereka dalam evaluasi proyek menjadi bentuk nyata dari penerapan nilai kemandirian dan gotong royong dalam Profil Pelajar Pancasila.⁹³

Fokus evaluasi pada keselarasan dengan nilai-nilai Pancasila menunjukkan penerapan teori evaluasi berbasis nilai menurut Robert A. House yang menekankan bahwa penilaian program pendidikan harus mempertimbangkan dimensi filosofis dan kultural. House berargumen bahwa evaluasi yang bermakna tidak boleh terbatas pada aspek teknis semata, tetapi perlu menguji sejauh mana suatu program mampu mewujudkan nilai-nilai inti yang diembannya.⁹⁴ Dalam praktiknya, kepala madrasah tidak hanya mengecek kesesuaian administrasi atau capaian kognitif, tetapi juga menilai bagaimana nilai-nilai Pancasila diinternalisasi melalui kegiatan pembelajaran, sehingga evaluasi menjadi instrumen strategis dalam memastikan kesatuan antara visi kurikulum dan praktik di kelas. Implikasi Praktis: 1) Evaluasi dan supervisi berbasis pembelajaran (*instructional leadership*) meningkatkan kualitas implementasi kurikulum. 2) Keterlibatan siswa dalam evaluasi memperkuat pembelajaran demokratis dan tanggung jawab kolektif. 3) Pendekatan evaluasi berbasis nilai memastikan konsistensi antara praktik pedagogis dan filosofi pendidikan nasional. 4) Mekanisme umpan balik yang terbuka mendorong perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*).⁹⁵

⁹³ Azmi Azmi, Musnar Indra Daulay, dan Ramdhan Witarsa, "Pengaruh Pola Kepemimpinan Demokratis Kepala Sekolah Terhadap Sikap Dan Profesionalisme Guru Dalam Mengajar Di Sdn 3 Mengkopot," *Jurnal Intelek Insan Cendikia* 1, no. 8 (2024): 3895–3910.

⁹⁴ Rusdiana Navlia dan Ilham Arif, "STRATEGI DALAM MENINGKATKAN KUALITAS PENDIDIKAN MELALUI EVALUASI PROGRAM PENDIDIKAN," *Edu Pustaka: Journal of Education and Religious Studies* 1, no. 2 (2024), <https://journal.pustakainstitute.com/edupustaka/article/view/17>.

⁹⁵ Kiswanto Dedy dkk., "Manajemen Kurikulum dan Evaluasi Dalam Meningkatkan Lulusan S1 PAI di STAI Shalahuddin Al-Ayubi Jakarta," *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan* 9, no. 5 (2023): 325–34.

Temuan ini memperkuat proposisi bahwa kepemimpinan pendidikan dalam era Kurikulum Merdeka memerlukan pendekatan evaluasi yang holistik, integratif, dan partisipatif. Kepala madrasah tidak hanya berperan sebagai pengawas, tetapi sebagai fasilitator yang membangun kultur evaluasi reflektif di mana seluruh pemangku kepentingan terlibat aktif dalam proses peningkatan kualitas pendidikan. Pendekatan ini pada akhirnya menciptakan ekosistem pembelajaran yang tidak hanya berfokus pada hasil, tetapi juga pada proses internalisasi nilai-nilai fundamental dalam praktik pendidikan sehari-hari.

b. Inspirational motivation

Pendidikan merupakan sarana strategis dalam membentuk generasi bangsa yang berkualitas, berkarakter, dan mampu bersaing dalam era global. Dalam rangka mewujudkan hal tersebut, pemerintah melalui Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi telah meluncurkan Kurikulum Merdeka Belajar, sebuah pendekatan kurikulum yang menekankan pada kebebasan dan kemandirian peserta didik dalam belajar, sesuai dengan potensi, minat, dan konteks lingkungannya.⁹⁶

Keberhasilan implementasi kurikulum ini di satuan pendidikan sangat bergantung pada kualitas kepemimpinan kepala sekolah atau kepala madrasah. Salah satu pendekatan kepemimpinan yang dianggap efektif dalam mendorong perubahan dan inovasi pendidikan adalah gaya kepemimpinan transformasional. Gaya ini ditandai oleh kemampuan pemimpin untuk menginspirasi, memotivasi, dan

⁹⁶ Azwar Aripin, "Tantangan pengembangan kurikulum pendidikan Islam dan strategi pengembangannya dalam menghadapi tuntutan kompetensi masa depan," *Jurnal Al-Mufidz: Jurnal Pendidikan Agama Islam* 1, no. 2 (2024): 121–42.

membangkitkan semangat kerja kolektif demi mencapai tujuan bersama.⁹⁷

Salah satu indikator penting dalam kepemimpinan transformasional adalah *inspirational motivation*, yaitu kemampuan pemimpin untuk menyampaikan visi dan misi yang jelas, memotivasi guru dan tenaga kependidikan, serta membangun komitmen dan semangat kerja yang tinggi.⁹⁸ Pemimpin yang memiliki kualitas ini mampu menciptakan suasana kerja yang positif, membangkitkan optimisme, dan mendorong partisipasi aktif seluruh warga sekolah dalam menjalankan perubahan, termasuk dalam hal pelaksanaan Kurikulum Merdeka Belajar.⁹⁹

MTs 01 Darussalam Kepahiang sebagai salah satu lembaga pendidikan Islam di bawah naungan Kementerian Agama turut berperan dalam menerapkan Kurikulum Merdeka. Peran kepala madrasah sebagai pemimpin inspiratif menjadi kunci penting dalam menggerakkan seluruh elemen madrasah menuju transformasi pembelajaran yang lebih mandiri, bermakna, dan berorientasi pada kebutuhan peserta didik.

Oleh karena itu, penelitian ini akan mengkaji implementasi gaya kepemimpinan transformasional kepala madrasah dengan fokus pada indikator *inspirational motivation* dalam mendukung pelaksanaan Kurikulum Merdeka Belajar di MTs 01 Darussalam Kepahiang. Diharapkan kajian ini dapat memberikan gambaran yang mendalam mengenai peran kepemimpinan dalam menciptakan lingkungan belajar

⁹⁷ Juniarti Manalu, "Program pendidikan guru penggerak: Pijakan kurikulum merdeka sebagai implementasi merdeka belajar," *Pendar: Jurnal Pengajaran Dan Riset* 2, no. 1 (2022): 129–38.

⁹⁸ Moh Rifad, Firdiansyah Alhabsyi, dan Sitti Nadirah, "Kepemimpinan Transformatif Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kemampuan Literasi Digital Tenaga Pendidik di SD Alkhairaat 1 Palu," *Jurnal Integrasi Manajemen Pendidikan* 2, no. 1 (2023): 49–58.

⁹⁹ Susiloningsih Susiloningsih dan Muhammad Munadi, "Strategi Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Prestasi Akademik Siswa Di MTs Negeri 1 Karanganyar," *Academy of Education Journal* 14, no. 2 (2023): 186–211.

yang inspiratif dan transformatif. Berdasarkan kepada hasil wawancara dengan para informan maka peneliti memaparkan kembali dan mengaitkan dengan teori dari pakar nya.¹⁰⁰

Berdasarkan hasil wawancara, gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam mengimplementasikan Kurikulum Merdeka menggambarkan karakteristik kepemimpinan transformasional yang dikemukakan Burns. Kepemimpinan transformasional ini terwujud melalui kemampuan beliau untuk mengartikulasikan visi pendidikan yang jelas, memberikan motivasi intrinsik, serta menciptakan rasa percaya diri di antara seluruh pemangku kepentingan.¹⁰¹ Burns menjelaskan bahwa pemimpin transformasional efektif mampu mengubah persepsi anggota organisasi dari melihat tantangan sebagai beban menjadi peluang untuk berkembang, sebagaimana tercermin dalam cara kepala madrasah memframing perubahan kurikulum sebagai momentum untuk menciptakan pendidikan yang lebih bermakna.¹⁰²

Pendekatan motivasional yang diterapkan kepala madrasah selaras dengan konsep kepemimpinan pelayan menurut Greenleaf yang menekankan pada pemberdayaan dan pengembangan kapasitas staf. Greenleaf berargumen bahwa pemimpin sejati adalah mereka yang mampu melayani kebutuhan perkembangan profesional anggotanya.¹⁰³ Dalam konteks ini, arahan membangun yang terus-menerus diberikan kepala madrasah tidak bersifat instruktif, tetapi lebih pada pendampingan yang memungkinkan guru dan tenaga

¹⁰⁰ Rabiatul Adawiyah, Muhammad Fikri Zhilalurrahman, dan Hasyim As'ari, "Penerapan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah di SD Muhammadiyah 12 Pamulang," *Jurnal Akademika* 5 (2023): 115–35.

¹⁰¹ Armiyanti Armiyanti dkk., "Kepemimpinan Transformasional Dalam Meningkatkan Kinerja Layanan Pendidikan," *Jurnal Educatio Fkip Unma* 9, no. 2 (2023): 1061–70.

¹⁰² Roni Harsoyo dan Nur Alim, "Subjek dan Karakteristik Kepemimpinan Transformasional dan Peran Strategisnya di Lembaga Pendidikan Islam," *Dirasat: Jurnal Manajemen dan Pendidikan Islam* 8, no. 2 (2022): 143–56.

¹⁰³ Moh Hasan Afini Maulana, "Keefektifan Pemimpin Transformasional Pesantren Bagi Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Islam," *Indonesian Journal of Islamic Educational Management* 4, no. 1 (2021): 16–27.

kependidikan menemukan makna dan nilai dari perubahan yang dihadapi. Hal ini menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif dan berorientasi pada pertumbuhan bersama.¹⁰⁴

Kemampuan kepala madrasah dalam menginspirasi seluruh komunitas sekolah juga merefleksikan prinsip kepemimpinan moral menurut Sergiovanni yang menekankan pentingnya nilai-nilai dan tujuan bersama dalam memandu perubahan organisasi. Sergiovanni menyatakan bahwa kepemimpinan yang efektif dalam konteks pendidikan harus mampu menghubungkan antara praktik sehari-hari dengan tujuan pendidikan yang lebih besar.¹⁰⁵ Dengan menekankan pada penciptaan pendidikan yang bermakna bagi siswa, kepala madrasah telah berhasil membangun kesadaran kolektif bahwa implementasi Kurikulum Merdeka bukan sekadar kewajiban administratif, melainkan misi moral untuk meningkatkan kualitas pembelajaran. Implikasi Praktis: 1) Kepemimpinan transformasional menciptakan daya dorong psikologis yang kuat dalam menghadapi perubahan. 2) Pendekatan pelayan (*servant leadership*) membangun kapasitas dan kemandirian profesional guru. 3) Penekanan pada nilai dan makna pendidikan memperkuat komitmen kolektif terhadap inovasi kurikulum. 4) Komunikasi inspiratif mengubah mindset dari resistensi terhadap perubahan menjadi antusiasme terhadap peluang.

Kemudian pola kepemimpinan kepala madrasah yang mengadopsi prinsip-prinsip kepemimpinan transformasional dalam menghadapi perubahan kurikulum. Bass dan Riggio menjelaskan bahwa pemimpin transformasional memiliki kemampuan untuk menginspirasi pengikut melalui visi yang jelas, komunikasi yang memotivasi, dan penciptaan lingkungan yang mendorong inovasi. Hal ini tercermin dari cara kepala madrasah membingkai perubahan

¹⁰⁴ Maulana.

¹⁰⁵ Luthfiyah Azzahra dan Astuti Darmiyanti, "Peran psikologi pendidikan dalam proses pembelajaran di kelas untuk peserta didik yang beragam," *Jurnal Psikologi* 1, no. 4 (2024): 23–23.

kurikulum bukan sebagai ancaman, melainkan sebagai peluang pembelajaran dan pertumbuhan profesional.¹⁰⁶ Pendekatan ini secara efektif mengubah persepsi guru dari rasa takut terhadap perubahan menjadi antusiasme terhadap kemungkinan-kemungkinan baru.

Kemampuan kepala madrasah dalam membangun ketahanan psikologis menghadapi tantangan implementasi Proyek Penguatan Profil Pelajar Pancasila (P5) selaras dengan konsep *psychological capital* yang dikembangkan Luthans. Teori ini menekankan pentingnya *optimism*, *resiliency*, *hope*, dan *self-efficacy* dalam menghadapi perubahan organisasi. Dengan menekankan pada potensi positif dari P5 dalam pembentukan karakter siswa, kepala madrasah berhasil membangun modal psikologis kolektif di kalangan guru, yang merupakan faktor kunci dalam keberhasilan implementasi kebijakan pendidikan yang kompleks.¹⁰⁷

Dari perspektif teori perubahan terencana menurut Fullan, pendekatan kepala madrasah ini menggambarkan pemahaman mendalam tentang dinamika perubahan dalam organisasi pendidikan. Fullan menekankan bahwa perubahan yang bermakna memerlukan pemimpin yang mampu menciptakan makna bersama (*shared meaning*) dan mengelola emosi yang muncul selama proses perubahan.¹⁰⁸ Dengan komunikasi yang penuh semangat dan keyakinan, kepala madrasah telah berfungsi sebagai meaning maker yang membantu guru memahami dan menerima perubahan kurikulum sebagai bagian dari misi profesional mereka. Peneliti menyimpulkan

¹⁰⁶ Dea Wanda Milarahma Putri, Mila Alvionita, dan Salfen Hasri, "Analisis Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Menurut Agama Islam dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan," *CENDEKIA* 16, no. 01 (2024): 114–26.

¹⁰⁷ M. Munif, Achmad Patoni, dan Binti Maunah, "Pengaruh Dimensi Kepemimpinan Transformational terhadap Budaya Kerja," *JMPI: Jurnal Manajemen, Pendidikan dan Pemikiran Islam* 1, no. 1 (2023): 71–83.

¹⁰⁸ Inviolata Inviolata, Usman Radiana, dan Maria Ulfah, "KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA SEKOLAH DALAM MENGIMPLEMENTASIKAN PROJEK PENGUATAN PROFIL PELAJAR PANCASILA: Studi kasus di SMP Santo Fransiskus Asisi Sungai Pinyuh," *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar* 10, no. 01 (2025): 112–53.

Implikasi Praktis: 1) Kepemimpinan yang berorientasi pada solusi (*solution-focused leadership*) menciptakan budaya sekolah yang adaptif terhadap perubahan. 2) Pembingkai positif (*positive framing*) terhadap tantangan kurikulum meningkatkan motivasi intrinsik guru. 3) Pendekatan berbasis kekuatan (*strengths-based approach*) dalam implementasi P5 memaksimalkan potensi pembelajaran karakter. 4) Komunikasi inspiratif membangun ketahanan organisasi dalam menghadapi perubahan pendidikan.

Kemudian Berdasarkan hasil wawancara dengan seorang guru, tampak bahwa peran kepala madrasah sangat krusial dalam menciptakan iklim kerja yang suportif dan partisipatif. Kepala madrasah yang dimaksud tidak hanya menjalankan fungsi manajerial, tetapi juga menjadi sumber inspirasi dan motivasi bagi para guru. Pendekatan kepemimpinan yang ditampilkan lebih mengarah pada gaya transformasional, di mana pemimpin mendorong dan menginspirasi staf untuk mencapai potensi terbaik mereka melalui pemberian teladan dan dorongan positif. Burns menyebutkan bahwa kepemimpinan transformasional berfokus pada proses membangun komitmen, motivasi, dan rasa tanggung jawab bersama terhadap tujuan organisasi. Hal ini sejalan dengan pandangan Bass dan Avolio yang menekankan pentingnya pemimpin dalam menstimulasi intelektual dan memberikan perhatian individual kepada anggotanya.¹⁰⁹

Pernyataan narasumber bahwa kepala madrasah tidak memerintah dengan tekanan, melainkan memberikan ruang diskusi dan mendorong eksperimen kreatif, mencerminkan penerapan prinsip *distributed leadership*. Menurut Harris, kepemimpinan yang terdistribusi membuka ruang partisipasi luas dalam pengambilan keputusan, serta mengakui dan memanfaatkan potensi seluruh anggota

¹⁰⁹ Murni Murni, "Model Kepemimpinan Transformasional Pendidikan," *Intelektualita* 7, no. 01 (2021), <https://jurnal.ar-raniry.ac.id/index.php/intel/article/view/9916>.

tim untuk meningkatkan kinerja institusi pendidikan.¹¹⁰ Hal ini juga selaras dengan teori Vygotsky tentang *zone of proximal development*, di mana individu akan berkembang optimal saat didampingi oleh figur yang lebih berpengalaman dalam konteks kolaboratif. Oleh karena itu, pengalaman guru baru dalam konteks ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang suportif dan kolaboratif mampu meningkatkan rasa percaya diri, motivasi kerja, dan inovasi pedagogis, khususnya dalam pengembangan proyek pembelajaran seperti P5.¹¹¹

Kemudian pernyataan guru dalam wawancara tersebut menunjukkan betapa besar pengaruh kepemimpinan inspiratif kepala madrasah dalam mendorong perubahan paradigma dan peningkatan profesionalisme guru dalam konteks implementasi Kurikulum Merdeka. Kepala madrasah tampil sebagai agen perubahan (*change agent*) yang tidak hanya mengarahkan, tetapi juga memberdayakan guru melalui motivasi, kepercayaan, dan visi kolektif. Gaya kepemimpinan seperti ini mencerminkan kepemimpinan transformasional, sebagaimana dijelaskan oleh Leithwood dan Jantzi, di mana pemimpin menciptakan visi yang menginspirasi, memupuk harapan, dan membangun komitmen untuk mencapai tujuan bersama. Ketika kepala madrasah menyampaikan bahwa madrasah dapat menjadi teladan melalui inovasi dan kolaborasi, hal ini mencerminkan pemahaman akan pentingnya visi strategis dalam memajukan institusi pendidikan.¹¹²

Lebih lanjut, dorongan kepada guru untuk berani bereksperimen dan menggali potensi dirinya mencerminkan pendekatan humanistik dalam kepemimpinan. Menurut teori kebutuhan Abraham Maslow,

¹¹⁰ Viola Cempaka, "Teori Kepemimpinan Transformasional dan Implementasinya dalam Manajemen Madrasah," *J-CEKI: Jurnal Cendekia Ilmiah* 4, no. 2 (2025): 1231–41.

¹¹¹ Qoyyimun Nafal, Binti Maunah, dan Achmad Patoni, "Hakikat Kepemimpinan Transformasional," *IHSANIKA: Jurnal Pendidikan Agama Islam* 2, no. 3 (2024): 45–58.

¹¹² Uuh Buchori, Ilzamudin Ma'mur, dan Ali Muhtarom, "Peran Penting Kepemimpinan Transformasional Dalam Proses Pengembangan Madrasah," *Evaluasi: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 8, no. 1 (2024): 124–43.

penghargaan dan pengakuan terhadap potensi individu adalah kunci dalam mendorong aktualisasi diri, yaitu tingkat tertinggi dalam hierarki kebutuhan manusia.¹¹³ Kepala madrasah yang memberikan kepercayaan dan motivasi secara personal berperan penting dalam menumbuhkan *self-efficacy* atau keyakinan guru terhadap kemampuannya sendiri, sebagaimana dikemukakan oleh Bandura. Guru yang sebelumnya merasa takut mencoba metode baru, berubah menjadi lebih berani dan kreatif karena adanya dukungan moral dan psikologis dari pemimpin. Oleh karena itu, kepemimpinan yang membangkitkan harapan, memberikan kepercayaan, dan memfasilitasi eksplorasi pedagogis menjadi elemen penting dalam keberhasilan implementasi Kurikulum Merdeka di tingkat satuan pendidikan.¹¹⁴

Selanjutnya hasil wawancara mengindikasikan bahwa kepala madrasah menjalankan peran kepemimpinan yang inklusif dan memberdayakan, yang sangat penting dalam mendukung adaptasi dan pengembangan profesional guru baru. Sikap kepala madrasah yang tidak membedakan antara guru senior dan guru baru, serta memberikan kepercayaan penuh untuk mengembangkan ide-ide kreatif, mencerminkan prinsip-prinsip *empowering leadership*. Menurut Konczak et al., *empowering leadership* ditandai dengan pemberian otonomi, dukungan terhadap pengambilan keputusan, dan penciptaan lingkungan yang mendukung inisiatif individu. Pemberian ruang bagi guru muda untuk berkontribusi dalam proyek Penguatan Profil Pelajar Pancasila (P5) juga menunjukkan pengakuan terhadap potensi inovatif yang sering kali muncul dari kalangan pendidik muda yang memiliki perspektif segar.¹¹⁵

¹¹³ Dedeh Sariah, Mulyawan Safwandy Nugraha, dan Ratna Rukmana, "Internalisasi Nilai-Nilai Pendidikan Menurut Abraham Maslow pada Kinerja Guru di MTSN 6 Sumedang," *Jurnal Penelitian Ilmu Ushuluddin* 5, no. 1 (2025): 80–101.

¹¹⁴ Isnada Waris Tasrim, "Nilai-Nilai Kepemimpinan Spiritual Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Pegawai di MTs Muhammadiyah Tolitoli," *Journal of Educational Management and Islamic Leadership (JEMIL)* 3, no. 02 (2023): 18–33.

¹¹⁵ Ulfa Iriana dkk., "LITERATURE REVIEW: STRATEGI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN SIKAP

Lebih lanjut, pendekatan kepala madrasah yang mendorong keberanian dalam mencoba hal baru sejalan dengan pandangan Carol Dweck tentang *growth mindset*, yakni keyakinan bahwa kemampuan dapat berkembang melalui usaha, pembelajaran, dan keberanian menghadapi tantangan. Kepala madrasah yang menginternalisasikan nilai-nilai ini tidak hanya menciptakan iklim sekolah yang suportif, tetapi juga menumbuhkan budaya inovatif di kalangan pendidik. Hal ini sangat strategis dalam konteks implementasi Kurikulum Merdeka, yang menuntut guru untuk menjadi fasilitator pembelajaran yang kreatif dan adaptif. Dengan memberikan ruang partisipasi dan menumbuhkan rasa percaya diri pada guru baru, kepala madrasah secara tidak langsung membangun fondasi kuat bagi transformasi pendidikan yang berkelanjutan di madrasah.¹¹⁶

Kemudian Pernyataan guru dalam wawancara tersebut menunjukkan bahwa kepala madrasah berhasil membangun budaya kerja yang transformatif, di mana tekanan diubah menjadi tantangan positif yang mendorong pertumbuhan profesional dan pribadi. Kepemimpinan yang demikian erat kaitannya dengan konsep *transformational leadership*, seperti yang dikemukakan oleh Bass dan Riggio, yang menjelaskan bahwa pemimpin transformasional mampu menginspirasi dan memotivasi pengikutnya untuk melampaui kepentingan pribadi demi pencapaian visi bersama, serta menumbuhkan rasa tanggung jawab dan komitmen tinggi.¹¹⁷ Alih-alih menempatkan guru sebagai pelaksana tugas semata, kepala madrasah dalam hal ini mendorong para guru untuk menjadi agen perubahan,

HANDARBENI GURU DI LEMBAGA PAUD,” *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar* 10, no. 01 (2025): 231–42.

¹¹⁶ Muhdi Harto dan Husnul Madihah, “MANAJEMEN KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU,” *Jurnal Terapung: Ilmu-Ilmu Sosial* 7, no. 1 (2025): 77–95.

¹¹⁷ Qoyyimun Nafal, Binti Maunah, dan Achmad Patoni, “Hakikat Kepemimpinan Transformasional,” *IHSANIKA: Jurnal Pendidikan Agama Islam* 2, no. 3 (2024): 45–58.

sejalan dengan pandangan Fullan tentang pentingnya *capacity building* dalam reformasi pendidikan.

Ajakan kepala madrasah untuk memandang kesulitan sebagai latihan mental juga mencerminkan pendekatan positif terhadap tantangan, yang berkaitan erat dengan teori resilience dalam dunia pendidikan. Menurut Luthans, pemimpin yang mampu membangun *psychological capital* yang mencakup harapan, optimisme, efikasi diri, dan daya lenting dapat menciptakan lingkungan kerja yang tidak hanya produktif tetapi juga suportif secara psikologis. Pendekatan ini membentuk iklim belajar yang kondusif, di mana guru tidak sekadar menyelesaikan tugas administratif, tetapi juga terdorong untuk terus belajar, berinovasi, dan berkontribusi secara aktif. Dengan demikian, kepemimpinan kepala madrasah yang berfokus pada pertumbuhan dan pembelajaran tidak hanya memperkuat implementasi Kurikulum Merdeka, tetapi juga menumbuhkan karakter guru sebagai pembelajar sepanjang hayat.¹¹⁸

Temuan ini memperkuat proposisi bahwa keberhasilan implementasi kebijakan pendidikan, khususnya perubahan kurikulum, sangat bergantung pada kualitas kepemimpinan yang tidak hanya fokus pada aspek teknis, tetapi juga pada pembangunan kapasitas dan komitmen psikologis seluruh pemangku kepentingan. Kepemimpinan inspiratif seperti yang ditunjukkan kepala madrasah ini menciptakan kondisi yang memungkinkan transformasi pendidikan terjadi secara organik dan berkelanjutan.

c. *Intellectual stimulation*

Pendidikan merupakan fondasi utama dalam membangun peradaban bangsa yang maju dan berdaya saing. Dalam menghadapi

¹¹⁸ Hasrat Putera Damai Daeli dkk., “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Perusahaan Manufaktur,” *Jurnal Tadbir Peradaban* 4, no. 2 (2024): 404–19.

tantangan globalisasi dan perkembangan zaman yang semakin kompleks, sistem pendidikan Indonesia dituntut untuk terus berinovasi dan beradaptasi. Salah satu bentuk inovasi tersebut adalah implementasi Kurikulum Merdeka Belajar, yang bertujuan untuk menciptakan pembelajaran yang berpihak pada peserta didik, mendorong kreativitas, serta memberikan ruang kebebasan bagi guru dan siswa dalam mengembangkan proses belajar yang kontekstual dan bermakna.¹¹⁹

Dalam pelaksanaannya, keberhasilan Kurikulum Merdeka Belajar tidak hanya bertumpu pada ketersediaan sarana dan prasarana, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan kepala satuan pendidikan. Kepemimpinan transformasional menjadi salah satu model kepemimpinan yang relevan untuk menghadapi dinamika tersebut. Model ini menekankan pada kemampuan pemimpin dalam menginspirasi, memberdayakan, serta mendorong inovasi di lingkungan kerja. Salah satu indikator penting dalam kepemimpinan transformasional adalah *intellectual stimulation*, yaitu kemampuan pemimpin dalam mendorong seluruh elemen madrasah, terutama guru, untuk berpikir kritis, berinovasi, dan mencari solusi kreatif dalam menghadapi permasalahan pendidikan. Kepala madrasah yang mampu menstimulasi secara intelektual akan menciptakan lingkungan yang mendukung diskusi terbuka, eksperimen pembelajaran, serta pengembangan profesionalisme guru secara berkelanjutan.¹²⁰

Kepemimpinan kepala madrasah dalam konteks penerapan Kurikulum Merdeka menggambarkan penerapan prinsip-prinsip kepemimpinan transformasional yang menekankan pada pemberdayaan dan pengembangan kapasitas staf. Menurut teori Bass

¹¹⁹ Abidah Abidah, Aklima Aklima, dan Abdul Razak, "Tantangan guru sekolah dasar dalam menghadapi era society 5.0," *Jurnal Ilmiah Profesi Pendidikan* 7, no. 2c (2022): 769–76.

¹²⁰ Rizki Hafni Rambe, Ananda Yukhairiza Simatupang, dan Abdusima Nasution, "Perkembangan Pendidikan Islam di Nusantara: Dari Pengajian hingga Era Kontemporer," *Rayah Al-Islam* 8, no. 4 (2024): 2370–85.

dan Avolio, pemimpin transformasional tidak hanya memberikan arahan, tetapi juga mendorong pengikutnya untuk berpikir kritis dan berinovasi dalam menyelesaikan masalah. Hal ini terlihat dari upaya kepala madrasah yang tidak sekadar memerintahkan penyesuaian kurikulum, melainkan memfasilitasi tim manajemen dan guru untuk menganalisis serta merancang ulang berbagai aspek, seperti perangkat ajar, sistem evaluasi, dan struktur jam pelajaran. Pendekatan ini sejalan dengan konsep *distributed leadership* yang diungkapkan oleh Spillane, di mana kepemimpinan tidak hanya terpusat pada satu individu, tetapi tersebar di seluruh anggota organisasi, memungkinkan kolaborasi dan partisipasi aktif dalam pengambilan keputusan. Dengan demikian, kepala madrasah tidak hanya berperan sebagai figur otoritas, tetapi juga sebagai katalisator yang mendorong refleksi kritis dan perbaikan sistemik dalam manajemen sekolah.¹²¹

Pernyataan kepala madrasah yang mendorong tim manajemen untuk berpikir di luar kebiasaan mencerminkan penerapan prinsip *disruptive innovation* dalam kepemimpinan pendidikan. Christensen menjelaskan bahwa inovasi disruptif menuntut perubahan paradigma dalam menghadapi tantangan baru, di mana solusi konvensional seringkali tidak lagi relevan. Hal ini sejalan dengan dorongan kepala madrasah agar tim tidak terpaku pada metode lama, melainkan mengembangkan pendekatan yang lebih dinamis dan adaptif. Lebih jauh, konsep *growth mindset* yang dikemukakan oleh Dweck turut memperkuat fenomena ini, di mana tantangan untuk keluar dari zona nyaman mendorong pengembangan kapasitas individu dan kelembagaan. Respons tim manajemen dalam menyusun rancangan program yang lebih adaptif, termasuk pengembangan Proyek Penguatan Profil Pelajar Pancasila (P5), menunjukkan adanya internalisasi nilai-nilai inovasi dan kontekstualisasi pembelajaran. Hal

¹²¹ Narwin Maunte dan Rahmawati Caco, "MENGHADAPI TANTANGAN ZAMAN MODERNISASI DALAM MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM," *Journal of Islamic Education Management Research* 4, no. 1 (2025): 57–64.

ini sesuai dengan teori *situated learning* dari Lave dan Wenger, yang menekankan pentingnya kesesuaian antara program pendidikan dengan karakteristik dan kebutuhan peserta didik. Dengan demikian, kepemimpinan kepala madrasah tidak hanya mendorong perubahan struktural, tetapi juga membangun budaya pembelajaran kolaboratif yang berorientasi pada solusi kreatif dan kontekstual.¹²²

Pendekatan kepala madrasah dalam mendorong tim manajemen untuk memahami logika di balik regulasi mencerminkan penerapan *critical policy analysis* dalam praktik kepemimpinan pendidikan. Menurut Ball, kebijakan pendidikan tidak boleh dipahami sebagai dokumen statis, melainkan sebagai produk kompleks yang mengandung kepentingan, nilai, dan konteks sosio-politik tertentu. Dengan meminta tim untuk menganalisis "mengapa" di balik suatu kebijakan, kepala madrasah telah mengembangkan kapasitas tim dalam *policy literacy* yang menurut Lingard dan Rizvi merupakan keterampilan esensial bagi praktisi pendidikan. Proses ini sejalan dengan konsep *reflective practice* yang dikemukakan oleh Schon, di mana profesional pendidikan dituntut tidak hanya mampu menerapkan kebijakan secara teknis, tetapi juga melakukan refleksi kritis terhadap dasar filosofis dan implikasi praktisnya. Dampaknya terlihat pada perkembangan pola pikir tim yang menjadi lebih analitis dan solutif, sebagaimana dijelaskan dalam teori *habitus Bourdieu* bahwa praktik kritis yang terus-menerus akan membentuk kerangka berpikir yang lebih mendalam. Pendekatan ini juga menguatkan kapasitas institusi dalam merespon kebijakan pendidikan secara lebih strategis, bukan sekadar reaktif, sebagaimana prinsip *strategic enactment* dalam teori kepemimpinan pendidikan Spillane dan kolega.¹²³

¹²² Suci Hartati, "Evaluasi kinerja kepemimpinan kepala sekolah dalam menerapkan konsep manajemen mutu, sebagai upaya meningkatkan mutu pendidikan," *Jurnal pendidikan dan konseling (jpdk)* 4, no. 6 (2022): 13422–33.

¹²³ Abdul Kholiq dan Nurul Hidayah, "Peningkatan Kinerja Tenaga Pendidik dan Kependidikan Melalui Komunikasi Interpersonal Kepala Madrasah Pada Lembaga Pendidikan di Kabupaten Ponorogo," *Southeast Asian Journal of Islamic Education Management* 5, no. 1

Pendekatan kepala madrasah dalam mengimplementasikan Kurikulum Merdeka merefleksikan prinsip-prinsip *constructivist leadership* yang menekankan pada pengembangan kapasitas guru melalui proses dialogis dan reflektif. Berdasarkan teori Glickman, kepemimpinan yang efektif dalam pendidikan tidak bersifat direktif, melainkan membangun kesadaran kritis melalui pertanyaan-pertanyaan provokatif yang mendorong inkuiri profesional. Praktik kepala madrasah yang mengajukan pertanyaan-pertanyaan seperti 'Bagaimana cara membuat siswa lebih aktif?' menunjukkan penerapan teknik *Socratic questioning* yang menurut Paul dan Elder dapat mengembangkan kemampuan berpikir tingkat tinggi. Pendekatan ini sejalan dengan konsep *teacher agency* yang dikemukakan oleh Priestley, dimana guru tidak diposisikan sebagai pelaksana pasif kurikulum, melainkan sebagai agen perubahan yang aktif merekonstruksi praktik pedagogis. Proses diskusi dan kajian ulang yang terbangun mencerminkan prinsip *communities of practice* Wenger, dimana pengetahuan profesional dikembangkan secara kolaboratif melalui refleksi bersama. Dengan demikian, kepala madrasah berhasil menciptakan ekosistem pembelajaran profesional yang tidak hanya mendukung implementasi kurikulum baru, tetapi juga mengembangkan kapasitas guru dalam melakukan inovasi pembelajaran yang responsif terhadap kebutuhan siswa.¹²⁴

Pendekatan kepala madrasah dalam mendorong guru untuk mencari solusi pembelajaran secara kolaboratif merepresentasikan implementasi prinsip *distributive leadership* yang menekankan pada pemberdayaan kolektif.¹²⁵ Menurut Harris, kepemimpinan distributif

(2024): 107–24.

¹²⁴ Mukodas Arif Subekti dan Devi Fristyan, "Berpikir Adaptif Dalam Pengelolaan Dana Bos: Analisis Pada Madrasah Tsanawiyah Negeri Di Kabupaten Blitar," 2023, <http://ejurnal.iainpare.ac.id/index.php/alisliah/article/view/6407>.

¹²⁵ Alma Harris, Michelle Jones, dan Nashwa Ismail, "Distributed Leadership: Taking a Retrospective and Contemporary View of the Evidence Base," *School Leadership & Management* 42, no. 5 (20 Oktober 2022): 438–56, <https://doi.org/10.1080/13632434.2022.2109620>.

menciptakan ruang bagi munculnya *teacher leadership* di mana setiap pendidik dapat berkontribusi dalam pengambilan keputusan pedagogis.¹²⁶ Praktik memfasilitasi dialog dan berbagi praktik baik dalam forum MGMP internal menunjukkan penerapan *konsep professional learning communities* yang oleh DuFour dianggap sebagai wahana efektif untuk pengembangan profesional guru berkelanjutan.¹²⁷ Kebiasaan kepala madrasah untuk tidak langsung memberikan solusi melainkan membuka ruang diskusi selaras dengan teori *cognitive coaching* Costa dan Garmston yang menekankan pada pengembangan kapasitas guru melalui pertanyaan reflektif daripada instruksi langsung¹²⁸. Dorongan untuk keluar dari zona nyaman dan mencoba pendekatan baru seperti *project-based learning* mencerminkan prinsip *transformative learning* Mezirow, di mana perubahan perspektif pedagogis terjadi melalui proses eksplorasi kritis terhadap asumsi-asumsi yang selama ini dipegang.¹²⁹ Fenomena guru yang menjadi lebih terbuka terhadap inovasi pembelajaran ini juga menunjukkan keberhasilan penerapan konsep *psychological safety* Edmondson, di mana lingkungan kerja yang mendukung eksperimen dan pembelajaran dari kesalahan menumbuhkan keberanian pedagogis untuk bereksperimen dengan strategi pengajaran baru.¹³⁰ Dengan demikian, pendekatan kepala madrasah ini tidak hanya menyelesaikan

¹²⁶ Nirta Andriani dkk., “Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah di Sekolah Menengah kejuruan,” *EDUSTUDENT: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dan Pembelajaran* 3, no. 2 (2024): 102.

¹²⁷ Markku Antinluoma, Liisa Ilomäki, dan Auli Toom, “Practices of professional learning communities,” dalam *Frontiers in education*, vol. 6 (Frontiers Media SA, 2021), 617613, <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/educ.2021.617613/full>.

¹²⁸ Sabine Junker, Martin Pömmmer, dan Eva Traut-Mattausch, “The Impact of Cognitive-Behavioural Stress Management Coaching on Changes in Cognitive Appraisal and the Stress Response: A Field Experiment,” *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice* 14, no. 2 (3 Juli 2021): 184–201, <https://doi.org/10.1080/17521882.2020.1831563>.

¹²⁹ Frances Maureen Schnepfleitner dan Marco Paulo Ferreira, “Transformative learning theory—is it Time to add a fourth core element?,” *Journal of Educational Studies and Multidisciplinary Approaches* 1, no. 1 (2021): 40–49.

¹³⁰ Amy C. Edmondson dan Derrick P. Bransby, “Psychological Safety Comes of Age: Observed Themes in an Established Literature,” *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 10, no. 1 (23 Januari 2023): 55–78, <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-055217>.

masalah praktis di kelas, tetapi juga membangun budaya pembelajaran kolaboratif yang berkelanjutan di kalangan pendidik.

Kebebasan bereksperimen yang diberikan kepala madrasah kepada guru mencerminkan penerapan prinsip *empowering leadership* dalam manajemen pendidikan¹³¹. Menurut Spreitzer, pemimpin yang memberdayakan mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendorong inisiatif dan eksperimentasi dengan memberikan otonomi sekaligus dukungan psikologis. Respons kepala madrasah terhadap ide inovatif penggabungan media digital dan permainan edukatif menunjukkan penerapan konsep *psychological empowerment* Thomas dan Velthouse, di mana guru merasa memiliki *meaning* (makna), *competence* (kompetensi), *self-determination* (kemandirian), dan *impact* (dampak) dalam pengembangan praktik pedagogis. Pernyataan "*Coba saja dulu, kalau gagal kita belajar dari sana*" menguatkan prinsip *growth mindset* Dweck yang menekankan pembelajaran dari proses ketimbang hanya berfokus pada hasil. Pendekatan ini juga selaras dengan teori *experiential learning* Kolb, di mana eksperimen pedagogis diikuti refleksi kritis menjadi siklus penting dalam pengembangan profesional guru. Perasaan dihargai secara intelektual yang dialami guru tersebut menunjukkan keberhasilan penerapan konsep *intellectual stimulation* dalam kerangka *transformational leadership* Bass, di mana pemimpin mendorong pengikutnya untuk berpikir kreatif dan inovatif. Dengan demikian, kepemimpinan kepala madrasah telah menciptakan ekosistem pembelajaran yang tidak hanya mendorong inovasi pedagogis, tetapi juga membangun kepercayaan diri profesional guru dalam mengembangkan praktik-praktik pembelajaran yang relevan dengan kebutuhan abad 21.¹³²

¹³¹ Muhammad Arshad dkk., "Empowering leadership and employees' work engagement: a social identity theory perspective," *Management Decision* 60, no. 5 (2022): 1218–36.

¹³² Carsten C. Schermuly dkk., "Leadership Styles and Psychological Empowerment: A Meta-Analysis," *Journal of Leadership & Organizational Studies* 29, no. 1 (Februari 2022): 73–95, <https://doi.org/10.1177/15480518211067751>.

Pendekatan kepala madrasah dalam mengajak guru untuk mengeksplorasi esensi kebijakan pendidikan mencerminkan penerapan prinsip *substantive leadership* dalam manajemen pendidikan¹³³. Menurut Sergiovanni, kepemimpinan substantif menekankan pada pengembangan pemahaman mendalam tentang nilai-nilai inti pendidikan, melampaui sekadar aspek teknis administratif. Fokus pada dimensi karakter dalam pelaksanaan Proyek Penguatan Profil Pelajar Pancasila (P5) menunjukkan keselarasan dengan konsep *value based education* yang dikemukakan oleh Hawkes, di mana proses pembelajaran harus menyentuh aspek perkembangan moral dan karakter peserta didik¹³⁴. Peralihan perspektif guru dari sekadar penyampaian materi menuju penciptaan pengalaman belajar yang bermakna merefleksikan prinsip *experiential learning* Dewey, yang menekankan pentingnya pembelajaran berbasis pengalaman nyata. Pendekatan ini juga menguatkan konsep *pedagogical content knowledge* Shulman, di mana guru tidak hanya menguasai materi ajar tetapi juga memahami cara mentransformasikan pengetahuan tersebut menjadi pengalaman belajar yang relevan dengan kehidupan siswa.¹³⁵ Dengan demikian, kepala madrasah telah berhasil membangun kesadaran pedagogis yang lebih holistik di kalangan guru, di mana praktik pembelajaran tidak hanya berorientasi pada pencapaian akademik tetapi juga pada pembentukan karakter dan nilai-nilai luhur peserta didik, sebagaimana ditekankan dalam teori *whole child Aproace education* (ASCD)¹³⁶

¹³³ Mohsin Malik, Shagufta Sarwar, dan Stuart Orr, "Agile practices and performance: Examining the role of psychological empowerment," *International Journal of Project Management* 39, no. 1 (2021): 10–20.

¹³⁴ Mark R. Lepper dan Thomas W. Malone, "Intrinsic motivation and instructional effectiveness in computer-based education," dalam *Aptitude, learning, and instruction* (Routledge, 2021), 255–86, <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781003163244-11/intrinsic-motivation-instructional-effectiveness-computer-based-education-mark-lepper-thomas-malone>.

¹³⁵ Phillip Ward dan Insook Kim, "Unpacking pedagogical content knowledge in physical education: What we know and do not know," *Kinesiology Review* 13, no. 2 (2024): 176–85.

¹³⁶ Ahmed Abdelhameed dan Magdy Bayoumi, "A deep learning approach for automatic seizure detection in children with epilepsy," *Frontiers in Computational Neuroscience* 15 (2021): 650050.

d. *Individual consideration*

Perubahan paradigma pendidikan di Indonesia menuntut satuan pendidikan untuk lebih adaptif, partisipatif, dan berorientasi pada kebutuhan peserta didik. Salah satu terobosan penting dalam dunia pendidikan nasional adalah penerapan Kurikulum Merdeka Belajar, yang memberikan kebebasan bagi pendidik dan peserta didik untuk menciptakan proses pembelajaran yang fleksibel, sesuai dengan karakteristik dan potensi masing-masing. Dalam konteks ini, keberhasilan implementasi kurikulum sangat bergantung pada kepemimpinan kepala madrasah sebagai penggerak utama perubahan di lingkungan sekolah.

Gaya kepemimpinan transformasional hadir sebagai pendekatan yang relevan dalam mendorong perubahan yang positif dan berkelanjutan. Gaya ini menitikberatkan pada kemampuan pemimpin untuk menginspirasi, memotivasi, serta memberikan perhatian terhadap perkembangan individu dalam organisasi. Salah satu indikator utama dari gaya kepemimpinan ini adalah *individual consideration*, yakni perhatian dan kepedulian pemimpin terhadap kebutuhan, potensi, dan perkembangan personal masing-masing anggota, khususnya guru dan tenaga kependidikan.¹³⁷

Pemimpin dengan perhatian individual akan berperan sebagai mentor dan pembimbing yang tidak hanya fokus pada pencapaian institusional, tetapi juga pada pertumbuhan profesional dan emosional setiap individu dalam organisasi. Dalam konteks madrasah, kepala madrasah yang menerapkan prinsip ini akan menciptakan suasana kerja yang harmonis, suportif, dan mendorong peningkatan kapasitas guru secara berkelanjutan dalam menjalankan pembelajaran yang

¹³⁷ Sawasn Al-Husseini, Ibrahim El Beltagi, dan Jonathan Moizer, "Transformational Leadership and Innovation: The Mediating Role of Knowledge Sharing amongst Higher Education Faculty," *International Journal of Leadership in Education* 24, no. 5 (3 September 2021): 670–93, <https://doi.org/10.1080/13603124.2019.1588381>.

selaras dengan prinsip Merdeka Belajar. Semua hasil wawancara akan peneliti bahas dengan berbagai pakar dari para ahli yakni Pendekatan kepala madrasah yang memperhatikan aspek personal guru mencerminkan penerapan prinsip servant leadership dalam manajemen pendidikan.

Menurut Greenleaf, pemimpin sejati adalah mereka yang menempatkan kebutuhan, perkembangan, dan kesejahteraan pengikut sebagai prioritas utama. Perhatian holistik yang diberikan kepala madrasah, melampaui aspek administratif semata, menunjukkan keselarasan dengan konsep *authentic leadership* Luthans dan Avolio yang menekankan pada transparansi, hubungan interpersonal yang mendalam, serta pemahaman menyeluruh terhadap konteks kehidupan pengikut.¹³⁸ Fokus pada pemahaman tantangan personal guru merefleksikan prinsip *compassionate leadership* yang dikemukakan Boyatzis, di mana empati dan dukungan psikologis menjadi dasar dalam membangun hubungan profesional¹³⁹. Pendekatan ini juga menguatkan teori *leader member exchange* menurut Graen dan Uhl-Bien yang menekankan pentingnya hubungan berkualitas antara pemimpin dan anggota dalam menciptakan iklim kerja yang positif.¹⁴⁰ Dengan demikian, kepala madrasah telah berhasil menciptakan lingkungan kerja yang tidak hanya berorientasi pada pencapaian institusional, tetapi juga pada pengembangan profesional dan kesejahteraan psikologis guru, sebagaimana ditekankan dalam konsep *quality of work life* menurut Walton yang mengintegrasikan aspek profesional dan personal dalam pengembangan organisasi.¹⁴¹

¹³⁸ William L. Gardner dkk., "Authentic leadership theory: The case for and against," *The Leadership Quarterly* 32, no. 6 (2021): 101495.

¹³⁹ Sunder Ramachandran dkk., "Whither Compassionate Leadership? A Systematic Review," *Management Review Quarterly* 74, no. 3 (September 2024): 1473–1557, <https://doi.org/10.1007/s11301-023-00340-w>.

¹⁴⁰ Arup Varma dkk., "Leader-Member Exchange in the Age of Remote Work," *Human Resource Development International* 25, no. 2 (15 Maret 2022): 219–30, <https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2047873>.

¹⁴¹ Nor Azimah Chew Abdullah, Nazlina Zakaria, dan Nida Zahoor, "Developments in Quality of Work-Life Research and Directions for Future Research," *Sage Open* 11, no. 4

Pendekatan kepala madrasah dalam memberikan dukungan personal kepada guru yang mengalami kendala kesehatan menunjukkan implementasi prinsip *compassionate leadership* secara mendalam. Menurut Kanov dkk., kepemimpinan yang penuh kasih sayang melibatkan tiga elemen kunci: *noticing* (menyadari kesulitan orang lain), *feeling* (merasakan empati secara emosional), dan *responding* (merespons dengan tindakan penuh perhatian).¹⁴² Kunjungan langsung ke rumah guru yang sakit dan pengaturan jadwal pengganti yang tidak membebani mencerminkan konsep *relational leadership* Uhl-Bien yang menekankan pada kualitas hubungan interpersonal yang didasarkan pada kepedulian dan saling pengertian¹⁴³. Perasaan guru yang didukung seperti keluarga sendiri menunjukkan keberhasilan penerapan teori *organizational family* yang dikemukakan Jaskyte, di mana anggota organisasi mengembangkan ikatan emosional yang kuat melebihi hubungan profesional formal.¹⁴⁴ Pendekatan ini juga selaras dengan prinsip *humanistic management* Mele yang menempatkan martabat manusia dan kesejahteraan sebagai pusat pengambilan keputusan organisasi¹⁴⁵. Dengan demikian, kepala madrasah telah membangun budaya organisasi yang tidak hanya memperhatikan aspek produktivitas, tetapi juga menciptakan *psychological safety* menurut Edmondson di mana anggota merasa aman secara emosional dan didukung dalam berbagai kondisi kehidupan, termasuk saat menghadapi tantangan personal.¹⁴⁶

(Oktober 2021): 21582440211059177, <https://doi.org/10.1177/21582440211059177>.

¹⁴² Timothy D. Folger, "Measuring Compassionate Leadership in Education: A Validation Study," *International Journal of Leadership in Education*, 13 Februari 2025, 1–21, <https://doi.org/10.1080/13603124.2025.2465975>.

¹⁴³ Chrysavgi Sklaveniti, "Relational Leadership Theory," dalam *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*, ed. oleh Ali Farazmand (Cham: Springer International Publishing, 2022), 11399–403, https://doi.org/10.1007/978-3-030-66252-3_2196.

¹⁴⁴ Pascual Berrone dkk., "Impact of Informal Institutions on the Prevalence, Strategy, and Performance of Family Firms: A Meta-Analysis," *Journal of International Business Studies* 53, no. 6 (Agustus 2022): 1153–77, <https://doi.org/10.1057/s41267-020-00362-6>.

¹⁴⁵ Vui-Yee Koon, "Bibliometric analyses on the emergence and present growth of humanistic management," *International Journal of Ethics and Systems* 37, no. 4 (2021): 581–98.

¹⁴⁶ Edmondson dan Bransby, "Psychological Safety Comes of Age."

Kemudian Pendekatan kepala madrasah dalam memfasilitasi pengembangan profesional guru secara diferensiasi merefleksikan penerapan prinsip *differentiated leadership* dalam manajemen pendidikan.¹⁴⁷ Menurut Hallinger, kepemimpinan yang efektif mampu memberikan respons yang tepat terhadap variasi kebutuhan pengembangan profesional staf. Kebijakan menyelaraskan pelatihan dengan kompetensi individual masing-masing guru menunjukkan penerapan konsep *zone of proximal development* menurut Vygotsky dalam konteks pengembangan guru, di mana intervensi pembelajaran dirancang tepat di atas tingkat kemampuan saat ini¹⁴⁸. Praktik pendelegasian guru berpengalaman sebagai mentor merepresentasikan implementasi model *peer coaching* menurut Showers yang telah terbukti efektif dalam meningkatkan kompetensi pedagogis secara kolaboratif. Kepekaan kepala madrasah terhadap perkembangan individual guru menguatkan prinsip *instructional leadership* Robinson dkk. yang menekankan pentingnya pemimpin sekolah dalam memantau dan merespons kebutuhan belajar staf secara personal. Pendekatan ini juga selaras dengan teori *distributive expertise* Putnam dan Borko yang menyarankan pemanfaatan berbagai tingkat keahlian dalam organisasi untuk menciptakan komunitas belajar profesional. Dengan demikian, kepala madrasah telah menerapkan model kepemimpinan yang tidak hanya menghargai heterogenitas kompetensi guru, tetapi juga secara strategis memanfaatkan keragaman tersebut untuk menciptakan ekosistem pembelajaran profesional yang saling memperkuat.¹⁴⁹

¹⁴⁷ Lynn M. Shore dan Beth G. Chung, "Inclusive Leadership: How Leaders Sustain or Discourage Work Group Inclusion," *Group & Organization Management* 47, no. 4 (Agustus 2022): 723–54, <https://doi.org/10.1177/1059601121999580>.

¹⁴⁸ Jiao Xi dan James P. Lantolf, "Scaffolding and the Zone of Proximal Development: A Problematic Relationship," *Journal for the Theory of Social Behaviour* 51, no. 1 (Maret 2021): 25–48, <https://doi.org/10.1111/jtsb.12260>.

¹⁴⁹ Harry Collins, "Collective and distributed knowledge: Studies of expertise and experience," dalam *The Routledge Handbook of Philosophy and Implicit Cognition* (Routledge, 2022), 202–14, <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781003014584-19/collective-distributed-knowledge-harry-collins>.

Kepedulian kepala madrasah terhadap perkembangan profesional guru baru menunjukkan penerapan prinsip *instructional leadership* yang humanis dan berorientasi pada pengembangan. Menurut Blase dan Blase, kepemimpinan instruksional yang efektif tidak hanya terfokus pada aspek administratif, tetapi juga pada pembinaan berkelanjutan melalui observasi kelas yang bersifat formatif. Pendekatan observasi kelas yang tidak bersifat menilai tetapi memberikan dukungan konstruktif mencerminkan penerapan konsep *clinical supervision* menurut Cogan yang menekankan pada hubungan kolaboratif antara supervisor dan guru dalam meningkatkan praktik pembelajaran. Rutinitas menanyakan kabar dan memantau perkembangan mengindikasikan penerapan prinsip *mentoring* yang menurut Feiman-Nemser harus bersifat berkelanjutan dan berorientasi pada kebutuhan psikologis maupun profesional guru baru. Sikap kepala madrasah ini juga selaras dengan teori *supportive leadership* Robert A. House yang menekankan pentingnya perhatian terhadap kesejahteraan psikologis anggota sebagai dasar pengembangan kinerja.¹⁵⁰ Dengan demikian, kepala madrasah telah menerapkan model pembinaan guru yang mengintegrasikan aspek teknis pedagogis dengan dukungan psikososial, menciptakan lingkungan kerja yang tidak hanya mendorong pengembangan kompetensi tetapi juga membangun rasa aman dan dihargai bagi guru pemula, sebagaimana ditekankan dalam konsep *beginning teacher support* oleh Rosemary Wong.

Kemudian Pendekatan kepala madrasah dalam memberikan masukan secara konstruktif dan empatik merefleksikan penerapan prinsip *delicate leadership* dalam manajemen pendidikan. Menurut Goleman, kepemimpinan yang efektif memerlukan kecerdasan emosional dalam menyampaikan umpan balik, dimana pesan

¹⁵⁰ Sri Hartati, Anis Fauzi, dan Anis Zohriah, "Analysis of the goal path leadership model: A literature review on its effect on performance and motivation," *Jurnal Konseling Pendidikan Islam* 5, no. 2 (2024): 293–300.

substantif dikomunikasikan tanpa merusak harga diri penerima.¹⁵¹ Penggunaan bahasa sugestif seperti "Mungkin bisa dicoba begini" menunjukkan penerapan teknik *nonviolent communication* Rosenberg yang menekankan pada penyampaian pesan tanpa unsur penghakiman. Kebiasaan memberikan masukan secara pribadi dan halus menguatkan konsep *corrective feedback* menurut Kluger dan DeNisi yang menekankan pentingnya konteks psikologis dalam penyampaian evaluasi untuk mempertahankan motivasi intrinsik. Pendekatan ini juga selaras dengan teori *appreciative inquiry* menurut Cooperrider yang berfokus pada pengembangan potensi melalui bahasa positif dan penyempurnaan berkelanjutan, bukan pada pencarian kesalahan. Dengan demikian, kepala madrasah telah menciptakan budaya komunikasi organisasi yang tidak hanya mendorong perbaikan praktik pedagogis, tetapi juga menjaga martabat profesional guru, sebagaimana ditekankan dalam konsep *dignity at work* Hodson yang menganggap penghargaan terhadap harga diri sebagai elemen fundamental dalam hubungan kerja yang produktif.¹⁵²

Selanjutnya Pendekatan kepala madrasah dalam mendorong pengembangan karier guru menunjukkan penerapan prinsip *developmental leadership* yang berorientasi pada pertumbuhan profesional jangka panjang.¹⁵³ Menurut Day, kepemimpinan pengembangan yang efektif tidak hanya fokus pada pencapaian target institusional, tetapi juga pada pengaktualisasian potensi individu anggota organisasi. Dukungan konkret berupa rekomendasi mengikuti pelatihan inovatif dan pendampingan administratif mencerminkan penerapan konsep *sponsorship leadership* yang oleh Hewitt dianggap

¹⁵¹ Aziz Prasetya, Chusnul Chotimah, dan Harjendro Tri Hutomo, "K Kecerdasan Emosional Kepala Madrasah Dalam Pengendalian Konflik Pada Lembaga Pendidikan," *Jurnal Al-Karim: Jurnal Pendidikan, Psikologi dan Studi Islam* 9, no. 2 (2024): 12–26.

¹⁵² Idi Warsah, "Pendidikan Keimanan Sebagai Basis Kecerdasan Sosial Peserta Didik: Telaah Psikologi Islami," *Psikis: Jurnal Psikologi Islami* 4, no. 1 (2018): 1–16.

¹⁵³ Idi Warsah, "Muslim minority in Yogyakarta: Between social relationship and religious motivation," *QJIS: Qudus International Journal of Islamic Studies* 7, no. 2 (2019): 367–98.

sebagai bentuk dukungan karier paling substantif, di mana pemimpin secara aktif membuka kesempatan pengembangan dan memfasilitasi prosesnya. Pendampingan personal yang diberikan kepala madrasah menguatkan prinsip *servant leadership* Greenleaf yang menekankan pada komitmen untuk melayani kebutuhan pengembangan pengikut sebagai prioritas utama¹⁵⁴. Fenomena ini juga selaras dengan teori *leader-member exchange* (LMX) Graen dan Uhl-Bien yang menunjukkan bahwa hubungan berkualitas tinggi antara pemimpin dan anggota ditandai dengan investasi sumber daya dan perhatian personal untuk pengembangan karier. Dengan demikian, kepala madrasah telah menerapkan model kepemimpinan yang tidak hanya memenuhi tanggung jawab administratif, tetapi juga berperan sebagai *talent developer* yang secara proaktif menciptakan ekosistem pengembangan profesional berkelanjutan, sebagaimana ditekankan dalam konsep *learning organization* menurut Peter Senge yang menganggap investasi pada sumber daya manusia sebagai kunci keunggulan institusional.¹⁵⁵

Pendekatan kepala madrasah dalam mengimplementasikan Kurikulum Merdeka melalui pengelompokan diferensiasi guru mencerminkan penerapan prinsip *differentiated professional development* dalam manajemen pendidikan. Menurut Tomlinson, pendekatan pengembangan profesional yang efektif harus memperhatikan variasi tingkat kesiapan, minat, dan profil belajar peserta, dalam hal ini para guru. Penyusunan kelompok kecil berdasarkan kompetensi teknologi menunjukkan penerapan konsep *zone of proximal development* Vygotsky, di mana intervensi

¹⁵⁴ Larry C. Spears, "Servant Leadership and Robert K. Greenleaf's Legacy," dalam *Servant Leadership*, ed. oleh Dirk Van Dierendonck dan Kathleen Patterson (Cham: Springer Nature Switzerland, 2025), 15–35, https://doi.org/10.1007/978-3-031-69922-1_2.

¹⁵⁵ Edona Elshan, Björn Binzer, dan Till J. Winkler, "From Software Users to Software Creators: An Exploration of the Core Characteristics of the Citizen Developer Role and the Related Re- and Upskilling Programs," *Business & Information Systems Engineering* 67, no. 1 (Februari 2025): 31–53, <https://doi.org/10.1007/s12599-024-00915-1>.

pembelajaran dirancang tepat di atas kemampuan saat ini dengan dukungan rekan yang lebih kompeten¹⁵⁶. Strategi pendampingan intensif antar guru ini merepresentasikan model *peer-assisted learning* yang menurut Topping dan Ehly telah terbukti efektif dalam konteks pengembangan profesional pendidik. Kebijakan tidak memaksa penguasaan instan tetapi memberikan ruang pengembangan bertahap menguatkan prinsip *Scaffolding* Bruner, di mana dukungan diberikan secara proporsional sesuai kebutuhan individu. Pendekatan ini juga selaras dengan teori *communities of practice* Wenger yang menekankan pentingnya pembelajaran sosial dalam kelompok kolaboratif berbasis kebutuhan nyata. Dengan demikian, kepala madrasah telah menerapkan model transformasi kurikulum yang humanis, mengakomodasi keragaman kapasitas guru sambil memanfaatkan *distributed expertise* dalam organisasi untuk menciptakan ekosistem saling belajar yang inklusif dan berkelanjutan.

Pendekatan kepala madrasah dalam mendorong pengembangan profesional guru berbasis minat individu merefleksikan penerapan prinsip *personalized professional learning* dalam kepemimpinan pendidikan. Menurut Darling-Hammond, pengembangan guru yang efektif harus bersifat kontekstual dan responsif terhadap kebutuhan spesifik setiap pendidik.¹⁵⁷ Rekomendasi mengikuti pelatihan pembelajaran berdiferensiasi menunjukkan penerapan konsep *just in time learning* menurut Bransford yang menekankan pentingnya kesesuaian antara pelatihan dengan kebutuhan aktual praktik mengajar. Dukungan terhadap partisipasi dalam kegiatan di luar institusi menguatkan prinsip *boundary crossing* menurut Akkerman dan Bakker tentang pentingnya memperluas wawasan profesional

¹⁵⁶ Payong, "Zone of proximal development and social constructivism based education according to Lev Semyonovich Vygotsky."

¹⁵⁷ Peixin Lin dkk., "Enhancing Medical English Proficiency: The Current Status and Development Potential of Peer-Assisted Learning in Medical Education," *BMC Medical Education* 25, no. 1 (16 Januari 2025): 79, <https://doi.org/10.1186/s12909-024-06492-x>.

melampaui batas organisasi. Sikap kepala madrasah ini juga selaras dengan teori *self-determination* Deci dan Ryan yang menekankan bahwa pengembangan profesional akan lebih bermakna ketika memenuhi kebutuhan dasar psikologis akan otonomi, kompetensi, dan keterhubungan¹⁵⁸. Perasaan dihargai dan dipercaya yang dialami guru mencerminkan keberhasilan penerapan konsep *psychological empowerment* menurut Spreitzer dalam membangun budaya pengembangan diri yang berkelanjutan. Dengan demikian, kepala madrasah telah menciptakan ekosistem pembelajaran profesional yang tidak hanya mendukung kebutuhan institusional, tetapi juga menghargai dan memfasilitasi aspirasi pengembangan individual setiap guru, sebagaimana ditekankan dalam konsep *teacher agency* Priestley yang menganggap guru sebagai agen aktif dalam proses pengembangan profesionalnya sendiri.¹⁵⁹

Pendekatan kepala madrasah dalam memberikan apresiasi terhadap inisiatif kecil guru mencerminkan penerapan prinsip *positive reinforcement* dalam kepemimpinan pendidikan. Menurut Skinner, penguatan positif melalui pengakuan publik dapat meningkatkan motivasi intrinsik dan mendorong perilaku inovatif yang berkelanjutan. Pengapresiasian kegiatan mini proyek kebersihan lingkungan menunjukkan penerapan konsep *appreciative leadership* menurut Whitney yang menekankan pada penguatan kapasitas organisasi melalui fokus pada keberhasilan kecil yang bermakna¹⁶⁰. Peran kepala madrasah yang dirasakan sebagai mentor bukan sekadar atasan mengindikasikan penerapan model *mentoring leadership*

¹⁵⁸ Paul Evans dkk., "Cognitive Load Theory and Its Relationships with Motivation: A Self-Determination Theory Perspective," *Educational Psychology Review* 36, no. 1 (Maret 2024): 7, <https://doi.org/10.1007/s10648-023-09841-2>.

¹⁵⁹ Simon Grenier, Marylène Gagné, dan Thomas O'Neill, "Self-determination Theory and Its Implications for Team Motivation," *Applied Psychology* 73, no. 4 (Oktober 2024): 1833–65, <https://doi.org/10.1111/apps.12526>.

¹⁶⁰ Sari Indriani dkk., "INTERVENSI APPRECIATIVE INQUIRY DALAM UPAYA REBRANDING PONDOK PESANTREN SEBAGAI LEMBAGA ANTI KEKERASAN SEKSUAL," *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar* 10, no. 01 (2025): 123–37.

menurut Zachary yang memandang hubungan pemimpin-bawahan sebagai proses pengembangan kapasitas yang transformatif. Perasaan guru yang "*dibentuk untuk tumbuh*" merefleksikan prinsip *growth focused leadership* menurut Dweck yang menciptakan budaya organisasi berorientasi perkembangan.¹⁶¹ Pendekatan ini juga selaras dengan teori *transformational leadership* Bass yang menekankan pentingnya pengakuan individual dan stimulasi intelektual dalam membangun komitmen organisasi. Dengan demikian, kepala madrasah telah berhasil menciptakan lingkungan kerja yang tidak hanya menghargai kontribusi nyata tetapi juga membangun *psychological capital* Luthans berupa optimisme, harapan, dan ketahanan psikologis dalam diri guru, sebagaimana ditekankan dalam konsep *positive organizational scholarship* menurut Cameron yang menganggap pengakuan sebagai fondasi budaya inovasi pendidikan.¹⁶²

2. Tantangan Dan Hambatan Yang Dihadapi Dalam Implementasi Gaya Kepemimpinan Transformasional Tersebut.

Gaya kepemimpinan transformasional menjadi salah satu pendekatan yang diyakini efektif dalam mendukung pelaksanaan Kurikulum Merdeka. Pemimpin transformasional mampu membangun visi yang kuat, memberikan motivasi, mendorong inovasi, dan memperhatikan kebutuhan individu dalam organisasi. Di lingkungan madrasah, penerapan gaya kepemimpinan ini diharapkan dapat menciptakan suasana yang kolaboratif, inspiratif, dan progresif dalam proses pembelajaran.¹⁶³

¹⁶¹ Inkeri Rissanen dkk., "Exploring the Association between Growth Mindsets and Climate Action with Young People," *Social Psychology of Education* 27, no. 6 (Desember 2024): 2901–21, <https://doi.org/10.1007/s11218-024-09937-9>.

¹⁶² Denis Bertieaux dkk., "Psychological capital and well-being: An opportunity for teachers' well-being? Scoping review of the scientific literature in psychology and educational sciences," *Acta Psychologica* 248 (2024): 104370.

¹⁶³ Recsatasha Sigiyuwanta, "Menggali Kepemimpinan Pendidikan Yang Efektif: Integrasi Pendekatan Transformasional Dan Transaksional Dalam Era Merdeka Belajar," *Proceedings Series of Educational Studies*, 2024, 369–79.

Namun, dalam praktiknya, implementasi gaya kepemimpinan transformasional tidak lepas dari berbagai tantangan dan hambatan. Kondisi sumber daya manusia yang beragam, keterbatasan fasilitas, resistensi terhadap perubahan, hingga kurangnya pemahaman terhadap konsep Kurikulum Merdeka menjadi beberapa faktor yang dapat menghambat efektivitas kepemimpinan tersebut. Kepala madrasah dituntut untuk tidak hanya menjadi pemimpin administratif, tetapi juga menjadi agen perubahan yang mampu menavigasi kompleksitas di lapangan. Sebagaimana pembahasan berdasarkan hasil penelusuran peneliti kepada para informan¹⁶⁴.

Pendekatan kepala madrasah dalam memberikan apresiasi terhadap inisiatif kecil guru mencerminkan penerapan prinsip *positive reinforcement* dalam kepemimpinan pendidikan¹⁶⁵. Menurut Skinner, penguatan positif melalui pengakuan publik dapat meningkatkan motivasi intrinsik dan mendorong perilaku inovatif yang berkelanjutan. Pengapresiasian kegiatan mini proyek kebersihan lingkungan menunjukkan penerapan konsep *appreciative leadership* Whitney yang menekankan pada penguatan kapasitas organisasi melalui fokus pada keberhasilan kecil yang bermakna¹⁶⁶. Peran kepala madrasah yang dirasakan sebagai mentor bukan sekadar atasan mengindikasikan penerapan model *mentoring leadership* Zachary yang memandang hubungan pemimpin-bawahan sebagai proses pengembangan kapasitas yang transformatif.¹⁶⁷ Perasaan guru yang "dibentuk untuk tumbuh" merefleksikan prinsip *growth focused leadership* menurut Dweck yang menciptakan budaya organisasi berorientasi perkembangan. Pendekatan ini juga selaras dengan teori *transformational leadership* menurut Bass yang menekankan pentingnya pengakuan

¹⁶⁴ Marianus Muharli Mua, "Transformasi Pendidikan Multikultural dalam Meningkatkan Toleransi Antarbudaya di Sekolah," *ECCE: Jurnal Pendidikan Pastoral Kateketik* 2, no. 2 (2024): 18–30.

¹⁶⁵ Aldi Fadilah Nurahman dan Robbi Zidni Ilma, "Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Sdn Bojongemas 01 Sebagai Sekolah Berprestasi," *Manajemen Strategis Terkini* 6, no. 2 (2024), <https://journalpedia.com/1/index.php/mst/article/view/1819>.

¹⁶⁶ Hyerim Cho dan Alexandre Ardichvili, "Appreciative Inquiry: An Integrative Review of Studies in Three Disciplines," *Human Resource Development Review* 23, no. 3 (September 2024): 376–401, <https://doi.org/10.1177/15344843241256156>.

¹⁶⁷ Cho dan Ardichvili.

individual dan stimulasi intelektual dalam membangun komitmen organisasi¹⁶⁸. Dengan demikian, kepala madrasah telah berhasil menciptakan lingkungan kerja yang tidak hanya menghargai kontribusi nyata tetapi juga membangun *psychological capital* menurut Luthans berupa optimisme, harapan, dan ketahanan psikologis dalam diri guru, sebagaimana ditekankan dalam konsep *positive organizational scholarship* pendapat Cameron yang menganggap pengakuan sebagai fondasi budaya inovasi pendidikan.¹⁶⁹

Kemudian Implementasi Kurikulum Merdeka di madrasah tersebut menunjukkan tantangan yang relevan dengan teori perubahan pendidikan Fullan, yang menyatakan bahwa setiap inovasi kurikulum pasti menghadapi resistensi dan memerlukan waktu untuk adaptasi. Kesulitan guru dalam memahami pembelajaran berdiferensiasi sesuai dengan temuan Tomlinson bahwa pendekatan ini membutuhkan perubahan paradigma dari pengajaran seragam menuju pengajaran yang responsif terhadap kebutuhan individu siswa. Fenomena guru yang membutuhkan waktu penyesuaian lebih lama mengkonfirmasi prinsip *concerns-based adoption model* (CBAM) Hall dan Hord, yang menjelaskan bahwa adopsi inovasi pendidikan terjadi melalui tahapan kesadaran, manipulasi, hingga penguasaan secara bertahap.¹⁷⁰ Perasaan terbebani yang dialami sebagian guru sesuai dengan teori *cognitive load* menurut Sweller, di mana beban kognitif berlebihan dapat menghambat proses belajar dan adaptasi profesional. Ketidaksamaan kecepatan adaptasi di antara guru membuktikan kebenaran prinsip *differentiated professional development* yang dikemukakan oleh Guskey, bahwa pengembangan guru harus memperhatikan variasi tingkat

¹⁶⁸ Preman Chandranathan, "Entrepreneurial leadership and transformational leadership: a historical-comparative conceptual analysis," *Journal of management history*, 2024, <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/jmh-10-2023-0109/full/html>.

¹⁶⁹ Zerui Huang dkk., "The influence of psychological capital on employment expectations of vocational undergraduate students: The chain mediating role of active coping style and educational flow experience," *PLoS One* 20, no. 3 (2025): e0319742.

¹⁷⁰ Li Zhang dkk., "Psychological capital research in HEIs: Bibliometric analysis of current and future trends," *Heliyon* 10, no. 4 (2024), [https://www.cell.com/heliyon/fulltext/S2405-8440\(24\)02638-0](https://www.cell.com/heliyon/fulltext/S2405-8440(24)02638-0).

kesiapan dan kemampuan individu.¹⁷¹ Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun kepala madrasah telah menyediakan pelatihan, transformasi kurikulum memerlukan pendekatan yang lebih holistik dengan mempertimbangkan aspek motivasi, kapasitas, dan dukungan berkelanjutan bagi guru, sebagaimana ditekankan dalam kerangka *professional capital* Hargreaves dan Fullan.

Selanjutnya Tantangan yang dihadapi kepala madrasah dalam mendistribusikan waktu secara merata mencerminkan dilema klasik dalam kepemimpinan pendidikan antara tuntutan administratif dan kebutuhan pengembangan profesional. Menurut Spillane, kepemimpinan pendidikan yang efektif seharusnya bersifat distributif, namun dalam praktiknya sering terhambat oleh beban kerja struktural yang berlebihan. Ketidakmerataan pendampingan guru menunjukkan keterbatasan *model transformational leadership* Bass dan Avolio ketika dihadapkan pada kendala kapasitas waktu dan sumber daya manusia.¹⁷² Fenomena ini sesuai dengan temuan Leithwood tentang *leadership density* yang menekankan bahwa dampak kepemimpinan transformasional baru optimal ketika menjangkau seluruh anggota organisasi secara konsisten. Ketegangan antara peran administratif dan pendampingan pedagogis yang dialami kepala madrasah menguatkan teori *leadership* oleh dilemma Gronn tentang *trade-off* yang tak terhindarkan dalam praktik kepemimpinan sekolah.¹⁷³ Kondisi ini juga membuktikan kebenaran prinsip *sustainable leadership* Hargreaves dan Fink yang menekankan pentingnya keseimbangan antara tuntutan kerja dan kapasitas personal pemimpin pendidikan. Temuan ini menunjukkan

¹⁷¹ Girma Moti Geletu dan Dawit Mekonnen Mihiretie, "The Effects of Primary School Teachers' Professional Development Activities on Differentiated Instructional Practices and Possibilities of Elevating Students' Learning Engagement," *Education 3-13* 52, no. 8 (16 November 2024): 1222–37, <https://doi.org/10.1080/03004279.2022.2143722>.

¹⁷² Zainal Panani, Achmad Patoni, dan Binti Maunah, "Persinggungan Kepemimpinan Transformational Dengan Kepemimpinan Visioner Dan Situasional," *Semantik: Jurnal Riset Ilmu Pendidikan, Bahasa dan Budaya* 2, no. 2 (2024): 66–81.

¹⁷³ Nurus Sauqiyah dkk., "STRATEGI MANAJEMEN KONFLIK: SOLUSI EFEKTIF KEPALA SEKOLAH DALAM MENGATASI PERSELISIHAN ANTAR GURU PADA LEMBAGA PENDIDIKAN," *Imamah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 2, no. 2 (2024): 59–66.

perlunya pengembangan *model shared leadership* di mana tanggung jawab transformasional didistribusikan kepada tim inti untuk mengatasi keterbatasan waktu kepala madrasah, sebagaimana ditekankan dalam konsep *distributed leadership practice* Harris tentang pemberdayaan kapasitas kepemimpinan di berbagai level organisasi.¹⁷⁴

Kemudian Kepemimpinan visioner kepala madrasah dalam mengimplementasikan Kurikulum Merdeka menunjukkan karakteristik *transformational leadership* sebagaimana dikemukakan Bass dan Avolio, di mana pemimpin mampu menginspirasi pengikut untuk mewujudkan visi perubahan pendidikan¹⁷⁵. Namun fenomena resistensi diam-diam di kalangan guru mengkonfirmasi teori *resistance to change* menurut Kotter yang menyatakan bahwa setiap inisiatif perubahan akan selalu dihadapkan pada berbagai bentuk penolakan, baik yang bersifat terang-terangan maupun tersembunyi¹⁷⁶. Ketidakseragaman respons guru terhadap perubahan kurikulum ini sesuai dengan konsep *concerns-based adoption model* (CBAM) Hall dan Hord yang menjelaskan bahwa adopsi inovasi pendidikan terjadi melalui tahapan yang berbeda-beda pada setiap individu.¹⁷⁷ Kesulitan membangun semangat kolektif di antara guru membuktikan prinsip *distributed leadership* Spillane bahwa perubahan pendidikan membutuhkan lebih dari sekadar kepemimpinan visioner individu, melainkan perlu dibangun kesadaran kolektif seluruh pemangku kepentingan¹⁷⁸. Fenomena ini juga menguatkan teori *loose coupling* Weick tentang karakteristik

¹⁷⁴ Kai N. Klasmeier, Amelie V. Güntner, dan Joyce Elena Schleu, "Leadership Dynamics in Teams: The Reciprocity of Shared and Empowering Leadership," *Journal of Business and Psychology*, 27 Januari 2025, <https://doi.org/10.1007/s10869-025-10008-9>.

¹⁷⁵ Abu Muna Almaududi Ausat dkk., "The role of transformational leadership in improving employee psychological wellbeing: A review," *Apollo: Journal of Tourism and Business* 2, no. 1 (2024): 148–57.

¹⁷⁶ Marlene Walk, Amanda J. Stewart, dan Kerry Kuenzi, "Investigating Turnover Intentions During Organizational Change: The Role of Negative Appraisals, Psychological Contract Violation, and Resistance to Change," *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 53, no. 6 (Desember 2024): 1434–58, <https://doi.org/10.1177/08997640231220862>.

¹⁷⁷ Idi Warsah, Asri Karolina, dan Yesa Satriya Dwi Hardiyanti, "Sense of humor relevansinya terhadap teaching style (telaah psikologi pendidikan Islam)," *Jurnal Ilmiah Ar-Risalah: Media Ke-Islaman, Pendidikan dan Hukum Islam* 18, no. 2 (2020): 247–67.

¹⁷⁸ Destriani Destriani dan Idi Warsah, "Teacher strategy deep develop intelligence linguistics student," *Belajea: Jurnal Pendidikan Islam* 7, no. 2 (2022): 135–48.

organisasi pendidikan yang cenderung memiliki keterikatan longgar antar komponennya, sehingga perubahan di level kebijakan tidak serta merta diikuti oleh perubahan di level praktik. Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan visioner kepala madrasah perlu dilengkapi dengan strategi *capacity building* menurut Fullan yang berfokus pada pengembangan kapasitas dan komitmen seluruh guru secara sistematis dan berkelanjutan.¹⁷⁹

Kemudian Dinamika implementasi Projek Penguatan Profil Pelajar Pancasila (P5) di madrasah tersebut mengungkap kompleksitas perubahan kurikulum dalam konteks nyata. Menurut Fullan, keberhasilan reformasi pendidikan tidak hanya bergantung pada kualitas kebijakan tetapi juga pada kapasitas dan kemauan guru sebagai pelaksana utama. Resistensi yang muncul di kalangan guru terkait tuntutan perubahan cepat sesuai dengan teori *innovation overload* yang dikemukakan oleh Hargreaves, di mana guru seringkali mengalami kelelahan akibat terlalu banyak inovasi yang harus diadopsi dalam waktu singkat. Persepsi guru yang memandang P5 sebagai beban bukan peluang merefleksikan konsep *threat rigidity* Staw, di mana tekanan perubahan dapat memicu respons defensif ketimbang adaptasi kreatif. Ketidakteragaman respons antusiasme guru terhadap upaya motivasi kepala madrasah menguatkan teori *differentiated impact* dari Evans tentang variasi respons individu terhadap perubahan organisasi. Fenomena ini juga membuktikan prinsip *implementation dip* Fullan bahwa setiap perubahan signifikan pasti melalui fase penurunan motivasi sebelum akhirnya mencapai titik pemahaman dan penerimaan. Temuan ini menunjukkan perlunya pendekatan *differentiated support* Tomlinson dalam pendampingan guru, di mana intervensi disesuaikan dengan tingkat kesiapan dan kebutuhan masing-masing guru, serta pengembangan *professional learning community* DuFour untuk membangun kolaborasi lintas mata pelajaran yang lebih organik dan berkelanjutan.¹⁸⁰

¹⁷⁹ Destriani Destriani dan Idi Warsah, "Pemanfaatan model pembelajaran flipped classroom pada pembelajaran pendidikan agama islam di sekolah dasar islam terpadu," *SITTAH: Journal of Primary Education* 3, no. 2 (2022): 175–90.

Kemudian Implementasi pembelajaran aktif dan berbasis proyek di madrasah tersebut menghadapi tantangan substantif terkait keterbatasan sarana prasarana, suatu fenomena yang relevan dengan teori Pfeffer dan Salancik. Hambatan infrastruktur ini mengkonfirmasi temuan Darling-Hammond tentang kesenjangan antara tuntutan kurikulum ideal dengan kapasitas riil satuan pendidikan. Upaya kepala madrasah dalam membangun kemitraan eksternal mencerminkan penerapan prinsip *network governance* Rhodes sebagai strategi mengatasi keterbatasan sumber daya internal¹⁸¹. Namun ketidakcukupan solusi yang ada menunjukkan kebenaran teori *loose coupling* Weick, di mana kebijakan pendidikan seringkali tidak sepenuhnya terimplementasi akibat faktor-faktor teknis di lapangan¹⁸². Fenomena ini juga sesuai dengan konsep *implementation gap* McLaughlin yang menjelaskan jarak antara kebijakan yang dirumuskan dengan realitas praktis di sekolah. Keterbatasan sarana prasarana membuktikan pentingnya prinsip *appropriate technology* Schumacher dalam konteks pendidikan, di mana inovasi pedagogis harus mempertimbangkan kesesuaian dengan kondisi lokal.¹⁸³ Temuan ini mengindikasikan perlunya pendekatan *contextual leadership* Walker dan Dimmock yang mampu mengadaptasi tuntutan kurikulum dengan realitas sumber daya yang tersedia, serta pengembangan *model blended learning* Garrison dan Kanuka untuk memadukan metode konvensional dan digital dalam mengatasi keterbatasan fasilitas fisik.¹⁸⁴

¹⁸⁰ Emmanuel Dumbuya, "Identifying Gaps and Challenges in the Existing Curriculum That Hinder the Integration of Future Skills and Competencies Necessary for the 21st Century," Available at SSRN 5023899, 2024, https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=5023899.

¹⁸¹ Christopher DeLuca, Michael Holden, dan Nathan Rickey, "From Challenge to Innovation: A Grassroots Study of Teachers' Classroom Assessment Innovations," *British Educational Research Journal* 51, no. 1 (Februari 2025): 93–114, <https://doi.org/10.1002/berj.4065>.

¹⁸² Robert Kudlak, "Greenwashing or Striving to Persist: An Alternative Explanation of a Loose Coupling Between Corporate Environmental Commitments and Outcomes," *Journal of Business Ethics* 197, no. 2 (Maret 2025): 355–70, <https://doi.org/10.1007/s10551-024-05778-w>.

¹⁸³ Ajay Kumar Singh, Bhim Jyoti, dan Shah Nawaz Ashraf, "A Theoretical Review for Assessing the Determinants and Challenges of Agri-Startups With Reference to Appropriate Technology in India," *Navigating Strategic Partnerships for Sustainable Startup Growth*, 2025, 159–90.

¹⁸⁴ Muhammad Choirul Anam dan Moh Arifuddin Abdillah, "Implementasi Blended Learning Terhadap Peningkatan Keaktifan Siswa Dalam Pembelajaran PAI," *Halimi: Journal of Education* 5, no. 2 (2024): 1–18.

Kemudian dibahas kembali Proses transformasi pendidikan di madrasah tersebut mengungkap kompleksitas implementasi kepemimpinan visioner dalam konteks nyata. Menurut Fullan, perubahan pendidikan yang bermakna memang membutuhkan waktu yang tidak singkat dan kesabaran dalam menghadapi berbagai tantangan implementasi. Adanya kesenjangan antara visi kepemimpinan dan kesiapan guru di lapangan mengkonfirmasi teori *implementation gap* menurut McLaughlin yang menjelaskan jarak antara kebijakan yang dirumuskan dengan kapasitas pelaksana di tingkat operasional.¹⁸⁵ Fenomena kebingungan guru saat diberi kebebasan tanpa pendampingan yang memadai sesuai dengan konsep *zone of proximal development* menurut Vygotsky, yang menekankan pentingnya scaffolding atau dukungan bertahap dalam proses pengembangan profesional.¹⁸⁶ Dilema antara pendelegasian dan pengawasan yang dialami kepala madrasah merefleksikan teori *loose-tight leadership* menurut Peters dan Waterman tentang keseimbangan yang sulit antara pemberian otonomi dan pemeliharaan standar kualitas. Tekanan emosional yang dialami guru menunjukkan kebenaran konsep *emotional labor* menurut Hochschild dalam perubahan pendidikan, di mana guru tidak hanya dituntut untuk menguasai kompetensi teknis tetapi juga mengelola beban psikologis selama proses transformasi. Temuan ini mengindikasikan perlunya pendekatan *differentiated leadership* menurut Robinson yang lebih responsif terhadap variasi tingkat kesiapan guru, serta pengembangan sistem *emotional support* untuk membantu guru mengelola tekanan selama proses perubahan, sebagaimana ditekankan dalam konsep *care theory* menurut Noddings tentang pentingnya memperhatikan aspek emosional dalam kepemimpinan pendidikan.¹⁸⁷

¹⁸⁵ Emma E. McGinty dkk., "The Lancet Psychiatry Commission: transforming mental health implementation research," *The Lancet Psychiatry* 11, no. 5 (2024): 368–96.

¹⁸⁶ Payong, "Zone of proximal development and social constructivism based education according to Lev Semyonovich Vygotsky."

¹⁸⁷ Zheng Zhang, Wenru Liu, dan Wei He, "How and when differentiated transformational leadership influences employees' taking charge? The roles of psychological availability and collectivism orientation," *Leadership & Organization Development Journal* 45, no. 1 (2024): 1–20.

Paradoks kepemimpinan inspiratif dan kesenjangan motivasi dinamika kepemimpinan kepala madrasah yang inspiratif namun justru menimbulkan perasaan tertinggal di kalangan guru mengilustrasikan konsep *paradox of inspirational leadership* yang dikemukakan oleh Tourish.¹⁸⁸ Menurut teori ini, semangat dan visi pemimpin yang terlalu tinggi dapat menciptakan jarak psikologis dengan pengikut, terutama ketika kapasitas individu belum sepenuhnya siap. Fenomena ini selaras dengan temuan Boyatzis mengenai *leadership induced stress*, di mana ekspektasi perubahan yang digaungkan pemimpin justru berpotensi memicu kecemasan ketika tidak diiringi dukungan konkret¹⁸⁹. Respons guru yang mengagumi namun sekaligus merasa tidak mampu mengikuti langkah pemimpin mencerminkan *cognitive dissonance* menurut Festinger, di mana terjadi ketegangan antara keinginan untuk berubah dan keterbatasan sumber daya internal. Temuan ini menguatkan argumen Hargreaves tentang pentingnya *emotional alignment* dalam kepemimpinan transformasional, di mana antusiasme pemimpin harus dibarengi dengan pemetaan kesiapan psikologis dan kompetensi staf secara realistis.

Kemudian ketimpangan kompetensi dan dampaknya pada dinamika tim Ketidakmerataan kompetensi antarguru dalam merespons perubahan kurikulum mengonfirmasi prinsip *variability in professional capital* yang dijelaskan oleh Hargreaves dan Fullan. Teori *distributed expertise* Putnam dan Borko menyatakan bahwa heterogenitas kapasitas dalam tim pendidikan seharusnya menjadi sumber kolaborasi, namun dalam praktiknya justru dapat memicu ketimpangan beban kerja sebagaimana digambarkan dalam konsep *social loafing* menurut Latane.¹⁹⁰ Friksi kecil yang muncul

¹⁸⁸ Muhammad Tasnim Khan dkk., "Cultivating a paradoxical mindset: enhancing transformative learning through paradoxical leadership," *Leadership & Organization Development Journal*, 2025, <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/loj-04-2024-0223/full/html>.

¹⁸⁹ Ankit Singh dan Harshitha Vashist, "Ethical leadership in health-care organizations—a scoping review," *Leadership in health services* 38, no. 1 (2025): 136–52.

¹⁹⁰ Amanda Lizier, Fiona Brooks, dan Lewis Bizo, "Importance of Clarity, Hierarchy, and Trust in Implementing Distributed Leadership in Higher Education," *Educational Management Administration & Leadership* 52, no. 4 (Juli 2024): 901–15, <https://doi.org/10.1177/17411432221105154>.

antarguru merefleksikan fenomena *competence gap tension* yang dikemukakan oleh Van den Bossche, di mana perbedaan kecepatan adaptasi dapat mengganggu kohesivitas tim. Kondisi ini diperparah oleh tuntutan pendekatan pembelajaran aktif yang menurut Darling-Hammond memerlukan *technical skill dan pedagogical courage*, dua aspek yang tidak selalu dimiliki secara merata oleh seluruh guru. Temuan ini menegaskan perlunya strategi *differentiated professional development* (Tomlinson) berbasis kebutuhan individual, serta penerapan model mentoring *reciprocal (Little)* yang memungkinkan guru dengan berbagai tingkat kompetensi saling melengkapi secara kolaboratif, bukan kompetitif.

Implikasi bagi Kepemimpinan yang Responsif Kompleksitas tantangan di atas mengindikasikan perlunya pendekatan kepemimpinan yang lebih nuanced sebagaimana diusulkan oleh Robinson dalam konsep *contextually responsive leadership*.¹⁹¹

Kemudian Teori *situated leadership* menurut Gronn menyarankan fleksibilitas strategi pendampingan yang disesuaikan dengan tingkat kesiapan masing-masing guru¹⁹², sementara konsep *compassionate leadership* menurut Kanov menekankan pentingnya empati dalam mengelola tekanan psikologis selama transisi perubahan. Solusi potensial dapat diwujudkan melalui pembentukan *professional learning ecosystems* menurut Stoll yang mengintegrasikan pelatihan terstruktur, komunitas praktik, dan pendampingan berjenjang, sehingga mengurangi ketergantungan pada kapasitas individu kepala madrasah semata. Dengan demikian, transformasi pendidikan dapat berjalan lebih inklusif, meminimalkan friksi, dan mengubah paradoks kepemimpinan menjadi kesempatan pengembangan kolektif yang berkelanjutan.¹⁹³

¹⁹¹ Minzi Su, "Adaptive Leadership in Times of Crisis: Exploring Situational Responses and Contingent Factors at Sub-National Levels," *Journal of General Management*, 13 Mei 2024, 03063070241250092, <https://doi.org/10.1177/03063070241250092>.

¹⁹² Carina Buckley, "Leadership as a situated practice: Critical connections and liberated networks," *Journal of University Teaching and Learning Practice* 21, no. 10 (2024): 1–21.

¹⁹³ Lilik Hermawan, "Peningkatan Keterampilan Guru Dalam Menyusun Instrumen Penilaian Berbasis Kinerja di SMP Wiraswasta Batang Kuis," *Edukatif* 2, no. 1 (2024): 107–12.

3. Dampak Penerapan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kesiapan Dan Kinerja Guru Dalam Melaksanakan Kurikulum Merdeka Belajar.

Pendidikan yang berkualitas merupakan kunci utama dalam membangun generasi bangsa yang unggul, mandiri, dan siap menghadapi tantangan zaman. Pemerintah Indonesia, melalui berbagai kebijakan strategis, terus berupaya meningkatkan mutu pendidikan nasional. Salah satu wujud transformasi tersebut adalah penerapan Kurikulum Merdeka Belajar, yang menekankan pada pembelajaran yang lebih fleksibel, berpusat pada peserta didik, serta memberi ruang bagi guru untuk berinovasi dalam proses pembelajaran.¹⁹⁴

Keberhasilan pelaksanaan Kurikulum Merdeka sangat dipengaruhi oleh kesiapan dan kinerja guru sebagai ujung tombak dalam proses pembelajaran. Guru dituntut untuk tidak hanya memahami substansi kurikulum baru, tetapi juga mampu menerapkannya dengan pendekatan yang kreatif dan relevan dengan kebutuhan peserta didik. Dalam konteks inilah, peran kepemimpinan kepala sekolah atau kepala madrasah menjadi sangat krusial.¹⁹⁵

Gaya kepemimpinan transformasional hadir sebagai salah satu pendekatan yang mampu menggerakkan dan menginspirasi guru untuk menghadapi perubahan. Pemimpin transformasional tidak hanya bertindak sebagai pengarah kebijakan, tetapi juga sebagai motivator, pembimbing, dan fasilitator yang memberikan dukungan penuh terhadap pengembangan profesional guru. Melalui pendekatan ini, diharapkan guru dapat meningkatkan kesiapan mental dan kompetensi, sekaligus menunjukkan

¹⁹⁴ Anisa Amalia Maisaroh dan Sri Untari, “Transformasi pendidikan karakter melalui kebijakan pemerintah di Indonesia menuju generasi emas 2045,” *Jurnal kebijakan pemerintahan*, 2024, 18–30.

¹⁹⁵ Akmal Rizki Gunawan Hsb dan Muhammad Syakhil Afkar Ramadhani, “Strategi pengembangan profesionalisme guru PAI dalam menghadapi tantangan pendidikan di era globalisasi,” dalam *Prosiding Seminar Nasional Pendidikan FKIP Universitas Lampung*, 2024, 111–20, <http://e-jurnal.fkip.unila.ac.id/index.php/prosem/article/view/452>.

kinerja optimal dalam melaksanakan pembelajaran sesuai prinsip Kurikulum Merdeka. Penerapan gaya kepemimpinan transformasional terbukti dapat membawa dampak positif terhadap semangat kerja, komitmen, dan inovasi guru.¹⁹⁶ Namun demikian, pengaruh nyata dari kepemimpinan ini terhadap kesiapan dan kinerja guru perlu dikaji lebih dalam, terutama dalam konteks implementasi kurikulum baru yang masih dalam tahap adaptasi di berbagai satuan pendidikan. Sebagaimana hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti.¹⁹⁷

Sebagaimana yang disampaikan oleh para informan dan dikuatkan oleh para ahli yakni pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perkembangan profesional guru. Implementasi gaya kepemimpinan transformasional oleh kepala madrasah telah menciptakan dampak signifikan terhadap perkembangan profesional dan motivasi intrinsik guru¹⁹⁸. Berdasarkan teori Bass dan Avolio, kepemimpinan transformasional tidak hanya berfokus pada penyelesaian tugas, tetapi juga pada pemberdayaan melalui inspirasi, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual. Hal ini tercermin dari perubahan persepsi guru yang awalnya memandang perubahan sebagai beban, kini melihatnya sebagai peluang pengembangan diri, selaras dengan konsep *reframing* Bolman dan Deal tentang perubahan organisasi. Kepala madrasah berhasil menciptakan *shared vision* (Senge) yang menggerakkan guru untuk tidak hanya sekadar mengajar, tetapi juga terus berefleksi mengenai praktik pedagogis mereka.

199

¹⁹⁶ Irwan Fathurrochman dan Eka Apriani, "Pendidikan Karakter Perspektif Pendidikan Islam dalam Upaya Deradikalisasi Paham Radikal," *Potensia: Jurnal Kependidikan Islam* 3, no. 1 (2017): 122–42.

¹⁹⁷ Irwan Fathurahman, "Pengaruh Supervisi Kepala Sekolah Terhadap Pemahaman dan Penerapan Kurikulum Merdeka Belajar," *Dirasah: Jurnal Studi Ilmu dan Manajemen Pendidikan Islam* 7, no. 2 (2024): 583–94.

¹⁹⁸ Rosiana Mufliva dan Johar Permana, "Teknologi Digital dalam Pembelajaran di Sekolah Dasar sebagai Isu Prioritas dalam Upaya Membangun Masyarakat Masa Depan," *Kalam Cendekia: Jurnal Ilmiah Kependidikan* 12, no. 1 (2024), <https://jurnal.uns.ac.id/jkc/article/view/83127>.

¹⁹⁹ Diane White Husic, "Reframing Sustainability Initiatives in Higher Education," *Sustainable Earth Reviews* 7, no. 1 (14 Februari 2024): 5, <https://doi.org/10.1186/s42055-024-00076-9>.

Perubahan Paradigma Menuju Pembelajaran Berpusat pada Siswa. Penekanan kepala madrasah pada pembelajaran berpusat pada siswa (*student-centered learning*) telah mendorong guru untuk mengadopsi pendekatan yang lebih reflektif dan responsif terhadap kebutuhan peserta didik. Fenomena ini sejalan dengan teori *transformative learning* Mezirow, di mana stimulasi kritis dari pemimpin mampu memicu perubahan perspektif mendalam pada individu. Guru tidak lagi sekadar menjalankan kurikulum secara prosedural, tetapi aktif mengeksplorasi strategi kreatif, menunjukkan adanya peningkatan *teacher agency* (Priestley). Pendekatan ini juga merefleksikan prinsip *growth mindset* (Dweck), di mana guru mengembangkan keyakinan bahwa kapasitas pedagogis dapat terus dikembangkan melalui komitmen dan eksperimen. Dengan demikian, kepala madrasah tidak hanya mentransformasi metode mengajar, tetapi juga cara guru memaknai peran mereka sebagai pendidik.

Pembentukan Budaya Kolaboratif dan Dampaknya pada Motivasi Guru. Kepemimpinan transformasional kepala madrasah juga berhasil menciptakan budaya kerja kolaboratif yang mendukung pengembangan profesional berkelanjutan. Menurut teori *psychological safety* Edmondson, lingkungan kerja yang terbuka dan tidak menghakimi merupakan prasyarat bagi munculnya inovasi dan keberanian pedagogis. Guru merasa dihargai *felt fairness*, menurut Cropanzano sehingga motivasi intrinsik mereka meningkat, termasuk bagi guru yang telah lama mengabdikan. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak hanya relevan bagi guru muda, tetapi juga mampu membangkitkan kembali semangat belajar guru senior, sebagaimana dijelaskan dalam konsep *professional rejuvenation Day*.²⁰⁰ Budaya dialogis yang dibangun juga mencerminkan prinsip *communities of practice* (Wenger), di mana pengetahuan dikembangkan secara kolektif melalui interaksi reflektif. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional tidak hanya mengubah praktik individu,

²⁰⁰ Urmila Kumari, "Present Day Education: A Stressful Study," *Knowledgeable Research: A Multidisciplinary Peer-Reviewed Refereed Journal* 2, no. 08 (2024): 16–21.

tetapi juga mentransformasi norma dan nilai kolektif di lingkungan madrasah.

Implikasi terhadap peningkatan kualitas pembelajaran dampak holistik dari kepemimpinan transformasional ini akhirnya bermuara pada peningkatan kualitas pembelajaran. Guru yang termotivasi dan terus berkembang secara profesional cenderung menciptakan pengalaman belajar yang lebih bermakna bagi siswa, sesuai dengan konsep *high-quality teaching* (Hattie). Kepala madrasah, melalui pendekatannya, telah membuktikan bahwa kepemimpinan pendidikan yang inspiratif dan empatik mampu mengubah tidak hanya kinerja, tetapi juga mentalitas seluruh pemangku kepentingan. Temuan ini memperkuat argumen Leithwood bahwa kepemimpinan transformasional merupakan salah satu faktor kunci dalam menciptakan sekolah yang efektif dan berorientasi pada pembelajaran.²⁰¹

Kemudian dampak kepemimpinan suportif terhadap adaptasi kurikulum merdeka yakni Gaya kepemimpinan suportif yang diterapkan kepala madrasah berperan penting dalam memfasilitasi transisi guru menghadapi Kurikulum Merdeka. Berdasarkan teori *supportive leadership* House, kepemimpinan yang empatik dan berorientasi pada kebutuhan psikologis pengikut dapat meningkatkan motivasi dan kemampuan adaptasi individu dalam menghadapi perubahan²⁰². Pendekatan kepala madrasah yang memberikan bimbingan personal dan membuka ruang diskusi mencerminkan prinsip *developmental mentoring* Kram, di mana hubungan mentoring yang berkualitas mampu menumbuhkan rasa dihargai dan kemauan untuk belajar. Fenomena ini juga selaras dengan konsep *psychological safety* Edmondson, di lingkungan kerja yang mendukung

²⁰¹ Luis A. Rodriguez, Tuan D. Nguyen, dan Matthew G. Springer, "Revisiting Teaching Quality Gaps: Urbanicity and Disparities in Access to High-Quality Teachers Across Tennessee," *Urban Education* 60, no. 2 (Februari 2025): 467–504, <https://doi.org/10.1177/00420859231153409>.

²⁰² Simone Haeckl dan Mari Rege, "Effects of Supportive Leadership Behaviors on Employee Satisfaction, Engagement, and Performance: An Experimental Field Investigation," *Management Science*, 4 April 2024, mns.2022.02170, <https://doi.org/10.1287/mns.2022.02170>.

mengurangi kecemasan akan perubahan dan meningkatkan keterbukaan terhadap pengembangan diri. Dengan demikian, kepemimpinan suportif tidak hanya memengaruhi kesiapan teknis, tetapi juga membangun *emotional readiness* guru dalam menghadapi transformasi kurikulum.²⁰³

Kemudian peningkatan kepercayaan diri guru melalui eksperimen terbimbing kebijakan kepala madrasah yang memberikan kebebasan bereksperimen sambil memberikan dukungan penuh telah menciptakan dampak positif terhadap kepercayaan diri guru. Pendekatan ini merefleksikan prinsip *safe to fail experimentation* dalam teori *complexity leadership* Uhl Bien, di mana inovasi dibangun melalui proses trial and error yang dilindungi. Pernyataan "Kita belajar dari proses" menunjukkan penerapan *growth mindset* menurut Dweck, di mana kegagalan dipandang sebagai bagian alami dari pengembangan kompetensi.²⁰⁴ Ruang untuk mencoba pendekatan baru tanpa takut disalahkan menguatkan konsep *autonomy supportive leadership* menurut Deci dan Ryan, yang menekankan pentingnya otonomi dalam membangun motivasi intrinsik. Hasilnya, guru tidak hanya sekadar mengikuti perubahan kurikulum, tetapi secara aktif berpartisipasi dalam proses transformasi tersebut, menunjukkan adanya peningkatan *teacher agency* Priestley²⁰⁵.

Kepemimpinan Partisipatif dalam Transisi Kurikulum Keberhasilan adaptasi Kurikulum Merdeka di madrasah ini tidak terlepas dari pendekatan kepemimpinan partisipatif kepala madrasah. Berbeda dengan perubahan kurikulum sebelumnya (KTSP ke K13) yang mungkin bersifat top-down, kepala madrasah kini menerapkan prinsip *distributed leadership* Spillane

²⁰³ Walaa Mderis dkk., "The relationship between emotional intelligence and readiness for organizational change among nurses," *Medicine* 103, no. 32 (2024): e38280.

²⁰⁴ Zhoujian An dkk., "Experimental study on the internal short circuit and failure mechanism of lithium-ion batteries under mechanical abuse conditions," *Journal of Energy Storage* 89 (2024): 111819.

²⁰⁵ Zheng Chen, "An Ecological Approach to Understanding the Agency of Novice EFL Teachers without Initial Teacher Education Background," *The Language Learning Journal*, 7 November 2024, 1–14, <https://doi.org/10.1080/09571736.2024.2421505>.

dengan melibatkan guru dalam proses berpikir dan pengambilan keputusan²⁰⁶. Praktik turun langsung ke kelas saat uji coba metode baru menunjukkan penerapan *instructional leadership* menurut Robinson yang bersifat hands-on, di mana pemimpin tidak hanya memberi arahan tetapi juga terlibat aktif dalam proses pembelajaran. Keterbukaan guru senior terhadap metode baru mencerminkan efektivitas *strategi differentiated support* menurut Tomlinson dalam pengembangan profesional, di mana pendampingan disesuaikan dengan tingkat kesiapan masing-masing guru. Kolaborasi antar-guru yang terbangun juga merepresentasikan *konsep communities of practice* menurut Wenger, di mana pengetahuan baru dikonstruksi secara kolektif melalui interaksi sosial.

Strategi Pendampingan yang Responsif terhadap Keragaman Guru. Kepala madrasah telah menerapkan pendekatan diferensiasi dalam membimbing guru menghadapi Kurikulum Merdeka, yang terbukti efektif dalam meredakan kecemasan akan perubahan. Pembagian tugas sesuai kemampuan guru menunjukkan penerapan prinsip *differentiated leadership* menurut Hallinger yang mengakui variasi kapasitas individu dalam organisasi. Kesabaran dalam menjelaskan konsep baru seperti P5 dan asesmen diagnostik mencerminkan teknik *scaffolding* menurut Bruner dalam konteks pengembangan profesional guru. Dukungan untuk saling mendampingi antarguru menguatkan model *peer-assisted learning* Topping yang telah terbukti efektif dalam konteks perubahan pendidikan²⁰⁷. Pendekatan ini tidak hanya mempermudah adaptasi kurikulum, tetapi juga menciptakan *collaborative culture* menurut Hargreaves yang berkelanjutan. Dengan demikian, kepemimpinan kepala madrasah telah mentransformasi tantangan perubahan kurikulum menjadi peluang

²⁰⁶ Muhammad Nadeem, "Distributed leadership in educational contexts: A catalyst for school improvement," *Social Sciences & Humanities Open* 9 (2024): 100835.

²⁰⁷ Raj Bapuji dkk., "Comparison of Peer-Assisted Learning with Expert-Led Learning in Medical School Ultrasound Education: A Systematic Review and Meta-Analysis," *Canadian Journal of Emergency Medicine* 26, no. 3 (Maret 2024): 188–97, <https://doi.org/10.1007/s43678-024-00663-x>.

pengembangan kapasitas kolektif yang inklusif dan berorientasi pada pertumbuhan jangka panjang²⁰⁸.

²⁰⁸ Hanifi Parlar, Muhammet Emin Turkoglu, dan Ramazan Cansoy, “Instructional Leadership as a Predictor of Collaborative Culture in Schools,” *International Journal of Leadership in Education* 27, no. 4 (3 Juli 2024): 715–38, <https://doi.org/10.1080/13603124.2021.1913235>.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan pada Bab IV, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. **Implementasi Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah dalam Mendukung Pelaksanaan Kurikulum Merdeka Belajar** Kepala MTs 01 Darussalam Kepahiang menunjukkan penerapan gaya kepemimpinan transformasional yang kuat dan konsisten melalui dimensi-dimensi utama seperti *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individual consideration*. Kepala madrasah tidak hanya menjadi teladan dalam hal integritas, visi, dan etika profesional, tetapi juga aktif membangun budaya kerja partisipatif dan reflektif. Ia mendorong kolaborasi, membuka ruang diskusi kritis, dan menciptakan iklim belajar yang suportif, inovatif, dan inklusif bagi seluruh guru dan tenaga kependidikan. Pendekatan ini memungkinkan terciptanya sinergi dalam implementasi Kurikulum Merdeka, menjadikan kepala madrasah sebagai agen perubahan yang mampu menggerakkan seluruh komponen madrasah menuju transformasi pendidikan yang berkelanjutan.
2. **Tantangan dan Hambatan yang Dihadapi dalam Implementasi Gaya Kepemimpinan Transformasional** Implementasi kepemimpinan transformasional di lapangan tidak terlepas dari berbagai tantangan, baik internal maupun eksternal. Hambatan internal meliputi resistensi perubahan dari sebagian guru, perbedaan tingkat kesiapan dan kompetensi antarpendidik, serta tekanan emosional akibat ekspektasi tinggi terhadap perubahan. Hambatan eksternal mencakup keterbatasan sarana dan

prasarana, beban administratif yang tinggi, serta keterbatasan waktu kepala madrasah untuk melakukan pendampingan secara menyeluruh. Hal ini menegaskan bahwa keberhasilan kepemimpinan transformasional tidak hanya bergantung pada kapasitas pemimpin, tetapi juga pada dukungan sistemik, budaya kerja kolektif, dan strategi adaptif yang menyeluruh.

3. **Dampak Penerapan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kesiapan dan Kinerja Guru** Penerapan gaya kepemimpinan transformasional berdampak positif terhadap kesiapan dan kinerja guru dalam melaksanakan Kurikulum Merdeka. Guru mengalami peningkatan motivasi, keberanian untuk bereksperimen, dan rasa percaya diri dalam menghadapi transisi kurikulum. Kepala madrasah membangun budaya reflektif, kolaboratif, dan berorientasi solusi. Guru terdorong untuk mengembangkan pembelajaran yang kreatif dan berpusat pada peserta didik, serta memiliki komitmen untuk terus berkembang. Transformasi kurikulum tidak hanya menjadi kebijakan administratif, tetapi juga gerakan bersama yang tumbuh dari dalam institusi.

B. Saran

1. **Bagi Kepala Madrasah** Kepala madrasah perlu terus memperkuat praktik kepemimpinan transformasional melalui pendekatan yang adaptif dan kontekstual, serta mengoptimalkan pendampingan berbasis kebutuhan guru secara diferensiatif. Diperlukan pula forum reflektif yang rutin dan strategi pelimpahan tugas administratif yang efektif agar kepala madrasah dapat lebih fokus pada fungsi kepemimpinan pembelajaran.
2. **Bagi Guru** Guru diharapkan meningkatkan kompetensi diri secara berkelanjutan, serta membangun sikap terbuka terhadap pendekatan kepemimpinan transformasional. Guru hendaknya berani bereksperimen dalam pembelajaran, dan menjadikan perubahan kurikulum sebagai kesempatan untuk tumbuh dan berkembang secara profesional.

3. **Bagi Pengambil Kebijakan** Perlu disediakan dukungan sistemik yang memadai berupa pelatihan berkelanjutan, kebijakan afirmatif, dan ruang kolaboratif antarmadrasah yang dapat menguatkan praktik baik implementasi Kurikulum Merdeka. Penguatan supervisi yang bersifat reflektif juga penting untuk memperkuat peran kepala madrasah sebagai pemimpin pembelajaran.

C. Rekomendasi

1. **Bagi Kementerian Agama dan Dinas Pendidikan** Disarankan untuk menyusun program pelatihan kepala madrasah yang berfokus pada penguatan kepemimpinan transformasional, termasuk pelatihan coaching, mentoring, dan pengelolaan perubahan berbasis karakteristik lembaga pendidikan Islam.
2. **Bagi Lembaga Penjamin Mutu Pendidikan dan Pengawas Madrasah** Diharapkan untuk mengembangkan pendekatan supervisi yang lebih fleksibel dan transformatif, tidak semata administratif, serta mendorong praktik pendampingan yang memberdayakan guru dan pimpinan satuan pendidikan.
3. **Bagi Kepala Madrasah** Dianjurkan menjadikan hasil penelitian ini sebagai bahan refleksi dalam mengembangkan praktik kepemimpinan sehari-hari dan menyusun program pengembangan guru berbasis kebutuhan lokal.
4. **Bagi Guru** Guru perlu memperkuat kompetensinya melalui keterlibatan aktif dalam komunitas belajar dan pelatihan yang mendukung Kurikulum Merdeka, serta menjadi motor penggerak perubahan dari dalam kelas.
5. **Bagi Peneliti Selanjutnya** Disarankan untuk melakukan kajian lebih lanjut dengan pendekatan kuantitatif atau metode campuran guna mengukur secara lebih objektif dampak kepemimpinan transformasional terhadap variabel lain, serta memperluas lokasi penelitian untuk validitas eksternal yang lebih tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdelhameed, Ahmed, dan Magdy Bayoumi. "A deep learning approach for automatic seizure detection in children with epilepsy." *Frontiers in Computational Neuroscience* 15 (2021): 650050.
- Abdillah, K, dan T Hamami. "Pengembangan Kurikulum Menghadapi Tuntutan Kompetensi Abad Ke 21 Di Indonesia." *Jurnal Pendidikan Islam Al-Ilmi*, 2021. <http://lonsuit.unismuhluwuk.ac.id/ilmi/article/view/895>
<https://lonsuit.unismuhluwuk.ac.id/index.php/ilmi/article/download/895/488>.
- Abdullah, Nor Azimah Chew, Nazlina Zakaria, dan Nida Zahoor. "Developments in Quality of Work-Life Research and Directions for Future Research." *Sage Open* 11, no. 4 (Oktober 2021): 21582440211059177. <https://doi.org/10.1177/21582440211059177>.
- Abdurahman, Indra Syamsuri, Yeti Supriyanti, dan Sholeh Hidayat. "KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA SEKOLAH." *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar* 9, no. 3 (2024): 868–78.
- Abidah, Abidah, Aklima Aklima, dan Abdul Razak. "Tantangan guru sekolah dasar dalam menghadapi era society 5.0." *Jurnal Ilmiah Profesi Pendidikan* 7, no. 2c (2022): 769–76.
- Adawiyah, Rabiatal, Muhammad Fikri Zhilalurrahman, dan Hasyim As'ari. "Penerapan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah di SD Muhammadiyah 12 Pamulang." *Jurnal Akademika* 5 (2023): 115–35.
- Al Faruq, Muhammad Hamzah, dan Supriyanto Supriyanto. "Kepemimpinan Transformasional kepala sekolah dalam meningkatkan mutu guru." *JDMF (Jurnal Dinamika Manajemen Pendidikan)* 5, no. 1 (2020): 68–76.
- Al-Husseini, Sawasn, Ibrahim El Beltagi, dan Jonathan Moizer. "Transformational Leadership and Innovation: The Mediating Role of Knowledge Sharing amongst Higher Education Faculty." *International Journal of Leadership in Education* 24, no. 5 (3 September 2021): 670–93. <https://doi.org/10.1080/13603124.2019.1588381>.
- Ambawani, Cetra Shandilia Latunusa, Irwan Saputra, Thitha Meista Mulya Kusuma, Bambang Sumardjoko, dan Achmad Fathoni. "Implementasi Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Penggerak di TK." *Journal of Education Research* 5, no. 4 (2024): 4810–23.
- An, Zhoujian, Tianlu Shi, Xiaoze Du, Xian An, Dong Zhang, dan Jianhua Bai. "Experimental study on the internal short circuit and failure mechanism of

- lithium-ion batteries under mechanical abuse conditions.” *Journal of Energy Storage* 89 (2024): 111819.
- Ana, Lailatul Amani. “KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU DI SMP AL-KAUTSAR BANDAR LAMPUNG.” PhD Thesis, UIN RADEN INTAN LAMPUNG, 2024. <https://repository.radenintan.ac.id/id/eprint/35782>.
- Anam, Muhammad Choirul, dan Moh Arifuddin Abdillah. “Implementasi Blended Learning Terhadap Peningkatan Keaktifan Siswa Dalam Pembelajaran PAI.” *Halimi: Journal of Education* 5, no. 2 (2024): 1–18.
- Andari, Eni. “Implementasi Kurikulum Merdeka Belajar Menggunakan Learning Management System (LMS).” *Allimna: Jurnal Pendidikan Profesi Guru* 1, no. 2 (2022): 65–79.
- Andreansyah, Rizal, dan M. Imamul Muttaqien. “Konsep Dasar Kepemimpinan: Dari Definisi Hingga Tipologi Pemimpin Efektif.” *Akhlak: Jurnal Pendidikan Agama Islam dan Filsafat* 2, no. 1 (2025): 159–66.
- Andriani, Nirta, Syamsu A. Kamaruddin, A. Pendidikan, dan F. I. Pendidikan. “Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah di Sekolah Menengah kejuruan.” *EDUSTUDENT: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dan Pembelajaran* 3, no. 2 (2024): 102.
- Anggila, Wingsi. “persepsi guru bidang studi ips dalam pelaksanaan kurikulum merdeka belajar di SMP negeri sekecamatan tanjung kemuning kabupaten kaur.” PhD Thesis, UIN Fatmawati Sukarno Bengkulu, 2022. <http://repository.iainbengkulu.ac.id/10101/>.
- Anggorowati, Rita, Aan Komariah, Johar Permana, Diding Nurdin, dan Eka Prihatin. “Peran Komunikasi Kepemimpinan Pendidikan Dalam Membangun Relasi Educational Leadership Communication’s Role In Relationship Building.” *Jurnal Penelitian Pendidikan* 21, no. 3 (2021): 9–16.
- Antinluoma, Markku, Liisa Ilomäki, dan Auli Toom. “Practices of professional learning communities.” Dalam *Frontiers in education*, 6:617613. Frontiers Media SA, 2021. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/feduc.2021.617613/full>.
- Aripin, Azwar. “Tantangan pengembangan kurikulum pendidikan Islam dan strategi pengembangannya dalam menghadapi tuntutan kompetensi masa depan.” *Jurnal Al-Mufidz: Jurnal Pendidikan Agama Islam* 1, no. 2 (2024): 121–42.

- Armiyanti, Armiyanti, Tatang Sutrisna, Lia Yulianti, Nova Rati Lova, dan Endang Komara. "Kepemimpinan Transformasional Dalam Meningkatkan Kinerja Layanan Pendidikan." *Jurnal Educatio Fkip Unma* 9, no. 2 (2023): 1061–70.
- Arshad, Muhammad, Neelam Qasim, Omer Farooq, dan John Rice. "Empowering leadership and employees' work engagement: a social identity theory perspective." *Management Decision* 60, no. 5 (2022): 1218–36.
- Arwitaningsih, Ria Putranti, Befika Fitriya Dewi, Eggi Mega Rahmawati, dan Khuriyah Khuriyah. "Konsep dan implementasi kurikulum merdeka pada ranah rumpun mata pelajaran pendidikan Islam di Sekolah Dasar Islam Terpadu Al Hadi Mojolaban Sukoharjo." *MODELING: Jurnal Program Studi PGMI* 10, no. 2 (2023): 450–68.
- Aulia, Muhammad Hizba, Udin Supriadi, dan Nurti Budiyaniti. "Hakikat Manusia Dalam Al-Quran Dan Pancasila: Implikasi Terhadap Pendekatan Holistik Dalam Pendidikan Islam." *Kreatifitas Jurnal Ilmiah Pendidikan Islam* 13, no. 2 (2024): 147–67.
- Aulia, Putri Febby, Rustam Rustam, dan Fitri Hayati. "Implementasi Kurikulum Merdeka di MAN 1 Medan." *Jurnal Budi Pekerti Agama Islam* 2, no. 6 (2024): 277–303.
- Ausat, Abu Muna Almaududi, Muhammad Aqib Shafiq, Doaa Wafik, dan Norma Angélica Santiesteban López. "The role of transformational leadership in improving employee psychological wellbeing: A review." *Apollo: Journal of Tourism and Business* 2, no. 1 (2024): 148–57.
- Aziz, Arrohman Alwan, Muhamad Faizin, dan Ilham Fahmi. "Strategik peningkatan mutu pada lembaga pendidikan Islam." *Indonesian Research Journal on Education* 4, no. 2 (2024): 101–7.
- Azmi, Azmi, Musnar Indra Daulay, dan Ramdhan Witarsa. "Pengaruh Pola Kepemimpinan Demokratis Kepala Sekolah Terhadap Sikap Dan Profesionalisme Guru Dalam Mengajar Di Sdn 3 Mengkopot." *Jurnal Intelek Insan Cendikia* 1, no. 8 (2024): 3895–3910.
- Azzahra, Luthfiyah, dan Astuti Darmiyanti. "Peran psikologi pendidikan dalam proses pembelajaran di kelas untuk peserta didik yang beragam." *Jurnal Psikologi* 1, no. 4 (2024): 23–23.
- Baba, Mastang Ambo, Hadirman Hadirman, dan Rhyam Prayuddy Reksamunandar. "Praktik Pembentukan Pendidikan Karakter Bangsa di Lembaga Pendidikan Islam (Studi di MIN 1 Minahasa)." *Edukasi Islami: Jurnal Pendidikan Islam* 11, no. 02 (2022). <https://www.jurnal.staialhidayahbogor.ac.id/index.php/ei/article/view/2375>.

- Bakhtiar, Bakhtiar. "Kategori Kepemimpinan Transformational." *At-Ta'dib: Jurnal Ilmiah Prodi Pendidikan Agama Islam*, 2019, 38–47.
- Bapuji, Raj, Debra Eagles, Nathan Ferreira, Nathan Hecht, Yuxin Zhang, Michael Y. Woo, Warren J. Cheung, Valentina Ly, dan Paul Pageau. "Comparison of Peer-Assisted Learning with Expert-Led Learning in Medical School Ultrasound Education: A Systematic Review and Meta-Analysis." *Canadian Journal of Emergency Medicine* 26, no. 3 (Maret 2024): 188–97. <https://doi.org/10.1007/s43678-024-00663-x>.
- Berrone, Pascual, Patricio Duran, Luis Gómez-Mejía, Pursey P M A R Heugens, Tatiana Kostova, dan Marc Van Essen. "Impact of Informal Institutions on the Prevalence, Strategy, and Performance of Family Firms: A Meta-Analysis." *Journal of International Business Studies* 53, no. 6 (Agustus 2022): 1153–77. <https://doi.org/10.1057/s41267-020-00362-6>.
- Bertieaux, Denis, Madysson Hesbois, Nancy Goyette, dan Natacha Duroisin. "Psychological capital and well-being: An opportunity for teachers' well-being? Scoping review of the scientific literature in psychology and educational sciences." *Acta Psychologica* 248 (2024): 104370.
- "Biyogo, Andri, 'Wawancara', Wakil Kepala Kurikulum MTs Darussalam 01 Kepahiang, 12 Februari 2025." Ruang Waka Kurikulum, 12 Februari 2025.
- Buchori, Uuh, Ilzamudin Ma'mur, dan Ali Muhtarom. "Peran Penting Kepemimpinan Transformasional Dalam Proses Pengembangan Madrasah." *Evaluasi: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 8, no. 1 (2024): 124–43.
- Buckley, Carina. "Leadership as a situated practice: Critical connections and liberated networks." *Journal of University Teaching and Learning Practice* 21, no. 10 (2024): 1–21.
- Cempaka, Viola. "Teori Kepemimpinan Transformasional dan Implementasinya dalam Manajemen Madrasah." *J-CEKI: Jurnal Cendekia Ilmiah* 4, no. 2 (2025): 1231–41.
- Chandranathan, Preman. "Entrepreneurial leadership and transformational leadership: a historical-comparative conceptual analysis." *Journal of management history*, 2024. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/jmh-10-2023-0109/full/html>.
- Chen, Zheng. "An Ecological Approach to Understanding the Agency of Novice EFL Teachers without Initial Teacher Education Background." *The Language Learning Journal*, 7 November 2024, 1–14. <https://doi.org/10.1080/09571736.2024.2421505>.

- Cho, Hyerim, dan Alexandre Ardichvili. "Appreciative Inquiry: An Integrative Review of Studies in Three Disciplines." *Human Resource Development Review* 23, no. 3 (September 2024): 376–401. <https://doi.org/10.1177/15344843241256156>.
- Cintiara, Dea Aulia, Imaduddin Akhyar, Rizka Putri Ramadhani, Al Qori Maulida Putri, dan Soca Permana Bardian. "Analisis peran kebijakan dalam membangun budaya organisasi yang kolaboratif." *Jurnal Kajian Hukum Dan Kebijakan Publik* | E-ISSN: 3031-8882 2, no. 2 (2025): 758–67.
- Collins, Harry. "Collective and distributed knowledge: Studies of expertise and experience." Dalam *The Routledge Handbook of Philosophy and Implicit Cognition*, 202–14. Routledge, 2022. <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781003014584-19/collective-distributed-knowledge-harry-collins>.
- Daeli, Hasrat Putera Damai, Teuku Alexander Azwani Amzul, Susanto Yogo Purnomo, Lisandari Gunawan, Ari Prihatni, dan Lolitandari Gunawan. "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Perusahaan Manufaktur." *Jurnal Tadbir Peradaban* 4, no. 2 (2024): 404–19.
- Dedy, Kiswanto, Ardani Achmad, Siti Mamduhah, dan Hanafiah Hanafiah. "Manajemen Kurikulum dan Evaluasi Dalam Meningkatkan Lulusan S1 PAI di STAI Shalahuddin Al-Ayubi Jakarta." *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan* 9, no. 5 (2023): 325–34.
- DeLuca, Christopher, Michael Holden, dan Nathan Rickey. "From Challenge to Innovation: A Grassroots Study of Teachers' Classroom Assessment Innovations." *British Educational Research Journal* 51, no. 1 (Februari 2025): 93–114. <https://doi.org/10.1002/berj.4065>.
- Destriani, Destriani, dan Idi Warsah. "Pemanfaatan model pembelajaran flipped classroom pada pembelajaran pendidikan agama islam di sekolah dasar islam terpadu." *SITTAH: Journal of Primary Education* 3, no. 2 (2022): 175–90.
- . "Teacher strategy deep develop intelligence linguistics student." *Belajea: Jurnal Pendidikan Islam* 7, no. 2 (2022): 135–48.
- Djihadah, Nuryati. "Kecerdasan emosional dan kepemimpinan kepala madrasah dalam aplikasi Penguatan Pendidikan Karakter (PPK) di madrasah." *Jurnal Pendidikan Madrasah* 5, no. 1 (2020): 1–10.
- Dumbuya, Emmanuel. "Identifying Gaps and Challenges in the Existing Curriculum That Hinder the Integration of Future Skills and Competencies

- Necessary for the 21st Century.” *Available at SSRN 5023899*, 2024. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=5023899.
- “Dwi Suhartono, Adi, ‘Wawancara’, Kepala Madrasah Mts Darussalam 01 Kepahiang, 11 Februari 2025.” *Ruangan Kepala Madrasah*, 11 Februari 2025.
- Edmondson, Amy C., dan Derrick P. Bransby. “Psychological Safety Comes of Age: Observed Themes in an Established Literature.” *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 10, no. 1 (23 Januari 2023): 55–78. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-055217>.
- Elshan, Edona, Björn Binzer, dan Till J. Winkler. “From Software Users to Software Creators: An Exploration of the Core Characteristics of the Citizen Developer Role and the Related Re- and Upskilling Programs.” *Business & Information Systems Engineering* 67, no. 1 (Februari 2025): 31–53. <https://doi.org/10.1007/s12599-024-00915-1>.
- Erikson, J. P., Lamhot Naibaho, dan Djoys Annkene Rantung. “Memahami Peran Pendidikan Di Era Post Modern Melalui Pandangan John Dewey.” *Jurnal Kolaboratif Sains* 6, no. 11 (2023): 1572–78.
- Evans, Paul, Maarten Vansteenkiste, Philip Parker, Andrew Kingsford-Smith, dan Sijing Zhou. “Cognitive Load Theory and Its Relationships with Motivation: A Self-Determination Theory Perspective.” *Educational Psychology Review* 36, no. 1 (Maret 2024): 7. <https://doi.org/10.1007/s10648-023-09841-2>.
- Fadhilah, Muhammad Luthfi Zharfan, Suryadi Suryadi, dan Abubakar Abubakar. “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Terhadap Etos Kerja Guru dan Staf.” *Jurnal Manajemen Pendidikan: Jurnal Ilmiah Administrasi, Manajemen Dan Kepemimpinan Pendidikan* 2, no. 2 (2020): 206–24.
- Falasifa, Indira, dan Umdaturrosyidah Umdaturrosyidah. “Landasan Psikologis dalam Pengembangan Kurikulum.” *Jurnal Al-Qiyam* 2, no. 1 (2021): 86–92.
- Farid, Ahmad. “Kepemimpinan Transformasional dalam Meningkatkan mutu Madrasah Ibtidaiyah Wali Songo Asy-Syirbaany Tangerang Selatan.” *Didaktika: Jurnal Kependidikan* 13, no. 2 (2024): 1767–80.
- Fathurahman, Irwan. “Pengaruh Supervisi Kepala Sekolah Terhadap Pemahaman dan Penerapan Kurikulum Merdeka Belajar.” *Dirasah: Jurnal Studi Ilmu dan Manajemen Pendidikan Islam* 7, no. 2 (2024): 583–94.

- Fathurrochman, Irwan, dan Eka Apriani. "Pendidikan Karakter Prespektif Pendidikan Islam dalam Upaya Deradikalisasi Paham Radikal." *Potensia: Jurnal Kependidikan Islam* 3, no. 1 (2017): 122–42.
- Faujiah, Hikmatul, Agus Gunawan, dan Encep Syarifudin. "Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Partisipatif Vroom-Yetton dan Motivasi Belajar Siswa di Lembaga Pendidikan Indonesia." *Tarbiatuna: Journal of Islamic Education Studies* 4, no. 1 (2024): 19–28.
- Fauziaturromah, Yuniar, dan Aan Listiana. "Konsep Kecerdasan Interpersonal Menurut Howard Gardner Pada Pendidikan Anak Usia Dini." *JURNAL PAUD AGAPEDIA* 7, no. 1 (t.t.): 103–8.
- FERNANDO, FERDIS, Irwan Fathurrochman, dan Rizki Yunita Putri. "Pengaruh Penggunaan Media Pembelajaran Berbasis Aplikasi Kipin School 4.0 Terhadap Motivasi Belajar Siswa Mata Pelajaran Ipa Kelas IV di Sekolah Dasar." PhD Thesis, INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN) CURUP, 2024. <http://e-theses.iaincurup.ac.id/7288/>.
- Folger, Timothy D. "Measuring Compassionate Leadership in Education: A Validation Study." *International Journal of Leadership in Education*, 13 Februari 2025, 1–21. <https://doi.org/10.1080/13603124.2025.2465975>.
- Gagaramusu, Yusdin Bin Mahmudin Mahmudin, Zulnuraini Zulnuraini, Mufidah Mufidah, Nuraini Nuraini, dan Nurul Kami Sani. "Analisis Pelaksanaan Kurikulum Merdeka di Sekolah Dasar." *Visipena* 15, no. 2 (2024): 277–91.
- Gardner, William L., Elizabeth P. Karam, Mats Alvesson, dan Katja Einola. "Authentic leadership theory: The case for and against." *The Leadership Quarterly* 32, no. 6 (2021): 101495.
- Geletu, Girma Moti, dan Dawit Mekonnen Mihiretie. "The Effects of Primary School Teachers' Professional Development Activities on Differentiated Instructional Practices and Possibilities of Elevating Students' Learning Engagement." *Education 3-13* 52, no. 8 (16 November 2024): 1222–37. <https://doi.org/10.1080/03004279.2022.2143722>.
- Grenier, Simon, Marylène Gagné, dan Thomas O'Neill. "Self-determination Theory and Its Implications for Team Motivation." *Applied Psychology* 73, no. 4 (Oktober 2024): 1833–65. <https://doi.org/10.1111/apps.12526>.
- Gunawan, I. *Metode Penelitian Kualitatif: teori dan praktik*. books.google.com, 2022. <https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=AqSAEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=paradigma+mekanis&ots=m11vpn5\mO&sig=lnDRKoiqyoDH0Ps4oejzfxCQE4A>

https://www.academia.edu/download/62137147/3{_}Metpen-Kualitatif20200218-117182--1a60wxc.pdf.

- Haeckl, Simone, dan Mari Rege. "Effects of Supportive Leadership Behaviors on Employee Satisfaction, Engagement, and Performance: An Experimental Field Investigation." *Management Science*, 4 April 2024, mnsc.2022.02170. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2022.02170>.
- Hamas, Izzuddin, Endin Mujahidin, dan Abas Mansur Tamam. "Islamic Leadership Education Program at Madrasah Tsanawiyah Husnul Khotimah 2 Kuningan." *al-Afkar, Journal For Islamic Studies* 7, no. 1 (2024): 1154–62.
- Hamdani, Zikrul. "Implementasi Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Perspektif Trait Approach." *Al-Riwayah: Jurnal Kependidikan* 16, no. 2 (2024): 340–54.
- Handoko, Hani, dan Fandy Tjiptono. "Kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan." *Journal of Indonesian Economy and Business (JIEB)* 11, no. 1 (1996). <https://journal.ugm.ac.id/jieb/article/view/39978>.
- Harris, Alma, Michelle Jones, dan Nashwa Ismail. "Distributed Leadership: Taking a Retrospective and Contemporary View of the Evidence Base." *School Leadership & Management* 42, no. 5 (20 Oktober 2022): 438–56. <https://doi.org/10.1080/13632434.2022.2109620>.
- Harsoyo, Roni, dan Nur Alim. "Subjek dan Karakteristik Kepemimpinan Transformasional dan Peran Strategisnya di Lembaga Pendidikan Islam." *Dirasat: Jurnal Manajemen dan Pendidikan Islam* 8, no. 2 (2022): 143–56.
- Hartati, Sri, Anis Fauzi, dan Anis Zohriah. "Analysis of the goal path leadership model: A literature review on its effect on performance and motivation." *Jurnal Konseling Pendidikan Islam* 5, no. 2 (2024): 293–300.
- Hartati, Suci. "Evaluasi kinerja kepemimpinan kepala sekolah dalam menerapkan konsep manajemen mutu, sebagai upaya meningkatkan mutu pendidikan." *Jurnal pendidikan dan konseling (jpdk)* 4, no. 6 (2022): 13422–33.
- Harto, Muhdi, dan Husnul Madihah. "MANAJEMEN KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU." *Jurnal Terapung: Ilmu-Ilmu Sosial* 7, no. 1 (2025): 77–95.
- Hermawan, Lilik. "Peningkatan Keterampilan Guru Dalam Menyusun Instrumen Penilaian Berbasis Kinerja di SMP Wiraswasta Batang Kuis." *Edukatif* 2, no. 1 (2024): 107–12.
- Hidayah, Jumatul, Revi Adekamisti, Lukman Asha, Jumira Warlizasusi, dan Irwan Fathurrochman. "MENGATASI KESENJANGAN TEORI DAN

PRAKTIK DALAM MANAJEMEN PENDIDIKAN: STUDI KOMPARATIF INDONESIA-MALAYSIA.” *TADBIRUNA* 4, no. 2 (2025): 166–81.

Hidayatullah, Efendi. “Rekonstruksi konseptual pendidikan holistik: Pendekatan fenomenologis terhadap inklusivitas dan kesadaran sosial.” *Jurnal Studi Edukasi Integratif* 1, no. 1 (2024): 55–68.

Hsb, Akmal Rizki Gunawan, dan Muhammad Syakhil Afkar Ramadhani. “Strategi pengembangan profesionalisme guru PAI dalam menghadapi tantangan pendidikan di era globalisasi.” Dalam *Prosiding Seminar Nasional Pendidikan FKIP Universitas Lampung*, 111–20, 2024. <http://e-jurnal.fkip.unila.ac.id/index.php/prosem/article/view/452>.

Huang, Zerui, Ismi Arif Ismail, Akmar Hayati Ahmad Ghazali, Jeffrey Lawrence D’Silva, Haslinda Abdullah, dan Zeqing Zhang. “The influence of psychological capital on employment expectations of vocational undergraduate students: The chain mediating role of active coping style and educational flow experience.” *PLoS One* 20, no. 3 (2025): e0319742.

Husic, Diane White. “Reframing Sustainability Initiatives in Higher Education.” *Sustainable Earth Reviews* 7, no. 1 (14 Februari 2024): 5. <https://doi.org/10.1186/s42055-024-00076-9>.

Indriani, Sari, Ramadhan Abdurrahman Wakhid, Divany Maulida Rizqiyah, Nuris Syifa Auliyah, dan Vannesa Anggun Dewanthi. “INTERVENSI APPRECIATIVE INQUIRY DALAM UPAYA REBRANDING PONDOK PESANTREN SEBAGAI LEMBAGA ANTI KEKERASAN SEKSUAL.” *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar* 10, no. 01 (2025): 123–37.

Inviolata, Inviolata, Usman Radiana, dan Maria Ulfah. “KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA SEKOLAH DALAM MENGIMPLEMENTASIKAN PROJEK PENGUATAN PROFIL PELAJAR PANCASILA: Studi kasus di SMP Santo Fransiskus Asisi Sungai Pinyuh.” *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar* 10, no. 01 (2025): 112–53.

Iriana, Ulfa, Syunu Trihantoyo, Mochamad Nursalim, Amrozi Khamidi, Muhamad Sholeh, dan Kaniati Amalia. “LITERATURE REVIEW: STRATEGI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN SIKAP HANDARBENI GURU DI LEMBAGA PAUD.” *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar* 10, no. 01 (2025): 231–42.

- Jani, Heribertus. "Model Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Membentuk Budaya Sekolah untuk Penerapan Kurikulum Merdeka." *KALBISOCIO Jurnal Bisnis Dan Komunikasi* 10, no. 1 (2023): 28–44.
- Junker, Sabine, Martin Pömmmer, dan Eva Traut-Mattausch. "The Impact of Cognitive-Behavioural Stress Management Coaching on Changes in Cognitive Appraisal and the Stress Response: A Field Experiment." *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice* 14, no. 2 (3 Juli 2021): 184–201. <https://doi.org/10.1080/17521882.2020.1831563>.
- Khan, Muhammad Tasnim, Sami Ullah, Abdul Sami, Mohit Kukreti, dan Muhammad Rehan Shaukat. "Cultivating a paradoxical mindset: enhancing transformative learning through paradoxical leadership." *Leadership & Organization Development Journal*, 2025. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/lodj-04-2024-0223/full/html>.
- Kholiq, Abdul, dan Nurul Hidayah. "Peningkatan Kinerja Tenaga Pendidik dan Kependidikan Melalui Komunikasi Interpersonal Kepala Madrasah Pada Lembaga Pendidikan di Kabupaten Ponorogo." *Southeast Asian Journal of Islamic Education Management* 5, no. 1 (2024): 107–24.
- Klasmeier, Kai N., Amelie V. Güntner, dan Joyce Elena Schleu. "Leadership Dynamics in Teams: The Reciprocity of Shared and Empowering Leadership." *Journal of Business and Psychology*, 27 Januari 2025. <https://doi.org/10.1007/s10869-025-10008-9>.
- Koon, Vui-Yee. "Bibliometric analyses on the emergence and present growth of humanistic management." *International Journal of Ethics and Systems* 37, no. 4 (2021): 581–98.
- Kudlak, Robert. "Greenwashing or Striving to Persist: An Alternative Explanation of a Loose Coupling Between Corporate Environmental Commitments and Outcomes." *Journal of Business Ethics* 197, no. 2 (Maret 2025): 355–70. <https://doi.org/10.1007/s10551-024-05778-w>.
- Kumari, Urmila. "Present Day Education: A Stressful Study." *Knowledgeable Research: A Multidisciplinary Peer-Reviewed Refereed Journal* 2, no. 08 (2024): 16–21.
- Kuswaeri, Iwa. "Kontribusi Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Terhadap Motivasi Kerja Guru SMP Kabupaten Sumedang." *Tanzhim* 1, no. 01 (2016): 1–12.

- Leader, Titin Aria. "Analisis Gaya Kepemimpinan Transformasional Pada Dewan Kerja Pramuka Di Provinsi Jambi." PhD Thesis, Universitas Jambi, 2024. <https://repository.unja.ac.id/59957/>.
- Lepper, Mark R., dan Thomas W. Malone. "Intrinsic motivation and instructional effectiveness in computer-based education." Dalam *Aptitude, learning, and instruction*, 255–86. Routledge, 2021. <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781003163244-11/intrinsic-motivation-instructional-effectiveness-computer-based-education-mark-lepper-thomas-malone>.
- Lin, Peixin, Yuexin Cai, Sijia He, Xinxin Li, Yuanke Liang, Tian Huang, Juanyun Li, Baohang Lin, Gang Xin, dan Haoyu Lin. "Enhancing Medical English Proficiency: The Current Status and Development Potential of Peer-Assisted Learning in Medical Education." *BMC Medical Education* 25, no. 1 (16 Januari 2025): 79. <https://doi.org/10.1186/s12909-024-06492-x>.
- Lizier, Amanda, Fiona Brooks, dan Lewis Bizo. "Importance of Clarity, Hierarchy, and Trust in Implementing Distributed Leadership in Higher Education." *Educational Management Administration & Leadership* 52, no. 4 (Juli 2024): 901–15. <https://doi.org/10.1177/17411432221105154>.
- Lubis, Yani, Nurul Bayani, dan Muhammad Tarmizi. "Pelaksanaan Kurikulum Merdeka di SMAN 2 Percut Sei Tuan." *Innovative: Journal Of Social Science Research* 4, no. 1 (2024): 6035–44.
- Maisaroh, Anisa Amalia, dan Sri Untari. "Transformasi pendidikan karakter melalui kebijakan pemerintah di Indonesia menuju generasi emas 2045." *Jurnal kebijakan pemerintahan*, 2024, 18–30.
- Malik, Mohsin, Shagufta Sarwar, dan Stuart Orr. "Agile practices and performance: Examining the role of psychological empowerment." *International Journal of Project Management* 39, no. 1 (2021): 10–20.
- Manalu, Juniarti. "Program pendidikan guru penggerak: Pijakan kurikulum merdeka sebagai implementasi merdeka belajar." *Pendar: Jurnal Pengajaran Dan Riset* 2, no. 1 (2022): 129–38.
- Manilet, M. Jamil, dan Farhan Afif Al Kindi. "Benturan Paradigma: Respons terhadap Penggeseran Paradigma Islam: Clash of Paradigms: A Response to the Shifting of Islamic Paradigms." *Journal of Islamic and Occidental Studies* 2, no. 1 (2024): 1–21.
- Masturoh, Fitri, dan Ihwan Mahmudi. "The Implementasi Kurikulum Merdeka Belajar dalam Pembelajaran Bahasa Arab." *Kalamuna: Jurnal Pendidikan Bahasa Arab Dan Kebahasaaraban* 4, no. 2 (2023): 207–32.

- Maulana, Moh Hasan Afini. "Keefektifan Pemimpin Transformasional Pesantren Bagi Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Islam." *Indonesian Journal of Islamic Educational Management* 4, no. 1 (2021): 16–27.
- Maulis, Tulus Mesyratul, Irwan Fathurrochman, dan Syaiful Bahri. "Karakter Kepemimpinan Islam (Studi Kepemimpinan Direktur Ma'had Al-Jami'ah Institut Agama Islam Negeri Curup) pada Buku Lembaga Budi Karya Hamka." PhD Thesis, Institut Agama Islam Negeri Curup, 2024. <http://e-theses.iaincurup.ac.id/id/eprint/6814>.
- Maunte, Narwin, dan Rahmawati Caco. "MENGHADAPI TANTANGAN ZAMAN MODERNISASI DALAM MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM." *Journal of Islamic Education Management Research* 4, no. 1 (2025): 57–64.
- McGinty, Emma E., Margarita Alegria, Rinad S. Beidas, Jeffrey Braithwaite, Lola Kola, Douglas L. Leslie, Nathalie Moise, Bernardo Mueller, Harold A. Pincus, dan Rahul Shidhaye. "The Lancet Psychiatry Commission: transforming mental health implementation research." *The Lancet Psychiatry* 11, no. 5 (2024): 368–96.
- Mderis, Walaa, Ghada Abu Shosha, Islam Oweidat, Khalid Al-Mugheed, Sally Mohammed Farghaly Abdelaliem, Amany Anwar Saeed Alabdullah, dan Majdi M. Alzoubi. "The relationship between emotional intelligence and readiness for organizational change among nurses." *Medicine* 103, no. 32 (2024): e38280.
- Meliza, Meliza, Siraj Siraj, dan Zahriyanti Zahriyanti. "Implementasi Manajemen Kurikulum Merdeka pada Sekolah Dasar di Kabupaten Bireuen." *Jurnal Penelitian, Pendidikan dan Pengajaran: JPPP* 5, no. 2 (2024): 127–68.
- Mua, Marianus Muharli. "Transformasi Pendidikan Multikultural dalam Meningkatkan Toleransi Antarbudaya di Sekolah." *ECCE: Jurnal Pendidikan Pastoral Kateketik* 2, no. 2 (2024): 18–30.
- Mufidah, Nani Zahrotul, dan Mustika Syafi'aturrosyidah. "Dimensi Kepemimpinan Transformatif." *Maana: Jurnal Pendidikan Islam Anak Usia Dini* 2, no. 1 (2023): 14–33.
- Mufliva, Rosiana, dan Johar Permana. "Teknologi Digital dalam Pembelajaran di Sekolah Dasar sebagai Isu Prioritas dalam Upaya Membangun Masyarakat Masa Depan." *Kalam Cendekia: Jurnal Ilmiah Kependidikan* 12, no. 1 (2024). <https://jurnal.uns.ac.id/jkc/article/view/83127>.
- Munawaroh, Luluk Ustadiatu, Putri Kurniawati, Aini Mahfudhoh, Nisa Rahma Anggita, dan Kholisa Nur Fitria. "Manajemen Strategi Pemberdayaan Kepala Sekolah: Kepala Sekolah Sebagai Agen Perubahan Di Lembaga

- Pendidikan Islam Era Modern.” *Jurnal Kreativitas Pendidikan Modern* 7, no. 1 (2025). <https://journalpedia.com/1/index.php/jkpm/article/view/4102>.
- Munif, M., Achmad Patoni, dan Binti Maunah. “Pengaruh Dimensi Kepemimpinan Transformational terhadap Budaya Kerja.” *JMPI: Jurnal Manajemen, Pendidikan dan Pemikiran Islam* 1, no. 1 (2023): 71–83.
- Murni, Murni. “Model Kepemimpinan Transformasional Pendidikan.” *Intelektualita* 7, no. 01 (2021). <https://jurnal.ar-raniry.ac.id/index.php/intel/article/view/9916>.
- Nadeem, Muhammad. “Distributed leadership in educational contexts: A catalyst for school improvement.” *Social Sciences & Humanities Open* 9 (2024): 100835.
- Nafal, Qoyyimun, Binti Maunah, dan Achmad Patoni. “Hakikat Kepemimpinan Transformasional.” *IHSANIKA: Jurnal Pendidikan Agama Islam* 2, no. 3 (2024): 45–58.
- . “Hakikat Kepemimpinan Transformasional.” *IHSANIKA: Jurnal Pendidikan Agama Islam* 2, no. 3 (2024): 45–58.
- Navlia, Rusdiana, dan Ilham Arif. “STRATEGI DALAM MENINGKATKAN KUALITAS PENDIDIKAN MELALUI EVALUASI PROGRAM PENDIDIKAN.” *Edu Pustaka: Journal of Education and Religious Studies* 1, no. 2 (2024). <https://journal.pustakainstitute.com/edupustaka/article/view/17>.
- Nurahman, Aldi Fadilah, dan Robbi Zidni Ilma. “Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Sdn Bojongemas 01 Sebagai Sekolah Berprestasi.” *Manajemen Strategis Terkini* 6, no. 2 (2024). <https://journalpedia.com/1/index.php/mst/article/view/1819>.
- Nurhadi, Nurhadi. “Teori kognitivisme serta aplikasinya dalam pembelajaran.” *Edisi* 2, no. 1 (2020): 77–95.
- Nurhakim, Haditsa Qurani, Ilyas Rohili, Irwan Ruswandi, Mamat Rahmat, dan Muhammad Erihadiana. “PERAN PAGUYUBAN ORANG TUA SISWA DALAM MENINGKATKAN MANAJEMEN BERBASIS KOLABORASI DI MADRASAH IBTIDAIYAH.” *Islamic Management: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 7, no. 001 (2024): 233–46.
- Nurhidayah, Wulan, Ismatul Izzah, dan Poppy Rachman. “Implementasi Gaya Kepemimpinan Transformasional di Pondok Darut Tauhid Pesantren Zainul Hasan Genggong Probolinggo.” *Attractive: Innovative Education Journal* 6, no. 1 (2024): 262–75.

- Nurjanah, Siti Ahadiyah. "Analisis kompetensi abad-21 dalam bidang komunikasi pendidikan." *Gunahumas* 2, no. 2 (2019): 387–402.
- "Nurlela, Siti," "Wawancara", *Tenaga Pendidik*, 13 Februari 2025." *Ruang Guru*, 13 Februari 2025.
- "Observasi Lapangan, di Mts 01 Darussalam Kepahiang, 15 Februari 2025." *Mts Darussalam Kepahiang*, 15 Februari 2025.
- Oktarina, Leny, Tuti Puspitasari, Dini Pepilina, dan Putri Sandora. "Internalisasi Nilai Belajar Mandiri Dalam Pembelajaran Pendidikan Agama Islam." *Sasana: Jurnal Pendidikan Sosial Budaya dan Agama* 1, no. 1 (2024): 11–22.
- Panani, Zainal, Achmad Patoni, dan Binti Maunah. "Persinggungan Kepemimpinan Transformational Dengan Kepemimpinan Visioner Dan Situasional." *Semantik: Jurnal Riset Ilmu Pendidikan, Bahasa dan Budaya* 2, no. 2 (2024): 66–81.
- Parlar, Hanifi, Muhammet Emin Turkoglu, dan Ramazan Cansoy. "Instructional Leadership as a Predictor of Collaborative Culture in Schools." *International Journal of Leadership in Education* 27, no. 4 (3 Juli 2024): 715–38. <https://doi.org/10.1080/13603124.2021.1913235>.
- Payong, Marselus Ruben. "Zone of proximal development and social constructivism based education according to Lev Semyonovich Vygotsky." *Jurnal pendidikan dan kebudayaan missio* 12, no. 2 (2020): 164–78.
- Prasetya, Aziz, Chusnul Chotimah, dan Harjendro Tri Hutomo. "K KECERDASAN EMOSIONAL KEPALA MADRASAH DALAM PENGENDALIAN KONFLIK PADA LEMBAGA PENDIDIKAN." *Jurnal Al-Karim: Jurnal Pendidikan, Psikologi dan Studi Islam* 9, no. 2 (2024): 12–26.
- Prastiwi, Meilinda Ade, dan Agus Widodo. "Peran kepemimpinan kepala madrasah di era 5.0, pendidikan dan teknologi, pada kompetensi 21st century." *PRIMER: Jurnal Ilmiah Multidisiplin* 1, no. 5 (2023): 536–44.
- Pratiwi, Emy Yunita Rahma, Ratih Asmarani, Lina Sundana, Desty Dwi Rochmania, Claudya Zahrani Susilo, dan Anggara Dwinata. "Analisis Implementasi Kurikulum Merdeka Belajar terhadap Pemahaman P5 bagi Siswa Sekolah Dasar." *Jurnal Basicedu* 7, no. 2 (2023): 1313–22.
- Purwaningrum, Ribut, Adi Dewantoro, dan Agus Tri Susilo. "Capacity Building dalam Dunia Pendidikan sebagai Upaya Penguatan Kolaborasi Antar-Unsur: Systematic Literature Review." *DWIJA CENDEKIA: Jurnal Riset Pedagogik* 7, no. 3 (2023). <https://jurnal.uns.ac.id/jdc/article/view/79250>.

- Putri, Dea Wanda Milarahma, Mila Alvionita, dan Salfen Hasri. "Analisis Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Menurut Agama Islam dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan." *CENDEKIA* 16, no. 01 (2024): 114–26.
- Ramachandran, Sunder, Sreejith Balasubramanian, Wayne Fabian James, dan Turki Al Masaeid. "Whither Compassionate Leadership? A Systematic Review." *Management Review Quarterly* 74, no. 3 (September 2024): 1473–1557. <https://doi.org/10.1007/s11301-023-00340-w>.
- Rambe, Rizki Hafni, Ananda Yukhairiza Simatupang, dan Abdusima Nasution. "Perkembangan Pendidikan Islam di Nusantara: Dari Pengajian hingga Era Kontemporer." *Rayah Al-Islam* 8, no. 4 (2024): 2370–85.
- Ridho, Muh Niamur, Fatima Azzahra, dan Idawati Fadollah. "Filsafat Pragmatisme dalam Pendidikan: Analisis Konseptual dan Implementasi dalam Praktik Pembelajaran Modern." *Jurnal Ilmiah Profesi Pendidikan* 10, no. 1 (2025): 933–41.
- Rifad, Moh, Firdiansyah Alhabsyi, dan Sitti Nadirah. "Kepemimpinan Transformatif Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kemampuan Literasi Digital Tenaga Pendidik di SD Alkhairaat 1 Palu." *Jurnal Integrasi Manajemen Pendidikan* 2, no. 1 (2023): 49–58.
- Rifai, Ahmad Bahtiar. "Implementasi Kepemimpinan Transformasional Terhadap Produktivitas Dan Efektivitas Madrasah (Studi Komparatif Di Man 1 Tangerang Dan Man 2 Tangerang)." *Jurnal Inovasi Penelitian* 3, no. 3 (2022): 5157–68.
- Rissanen, Inkeri, Elina Kuusisto, Essi Aarnio-Linnanvuori, Rosamund Portus, Sara-Jayne Williams, Sophie Laggan, Kathy Reilly, dan Mari-Pauliina Vainikainen. "Exploring the Association between Growth Mindsets and Climate Action with Young People." *Social Psychology of Education* 27, no. 6 (Desember 2024): 2901–21. <https://doi.org/10.1007/s11218-024-09937-9>.
- Rodriguez, Luis A., Tuan D. Nguyen, dan Matthew G. Springer. "Revisiting Teaching Quality Gaps: Urbanicity and Disparities in Access to High-Quality Teachers Across Tennessee." *Urban Education* 60, no. 2 (Februari 2025): 467–504. <https://doi.org/10.1177/00420859231153409>.
- Rohmah, Rina Ari, Mahdum Mahdum, dan Isjoni Isjoni. "Pandangan filsafat progresivisme john dewey pada pembelajaran merdeka belajar kampus merdeka: kajian studi literatur review." *Jurnal Konseling Pendidikan Islam* 4, no. 1 Januari (2023): 194–200.

- Romdhoni, Muhamad Febi. “Strategis Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Implementasi Kurikulum Merdeka di Sekolah Penggerak.” *Nusantara: Jurnal Pendidikan Indonesia* 4, no. 4 (2024): 1053–67.
- Rukmana, Siti, Satria Wiguna, dan Muhizar Muchtar. “Pengaruh Model Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah Terhadap Peningkatan Mutu Pendidikan Di MTs IKABA Desa Paluh Manis Kecamatan Gebang.” *Journal Idarah At-Ta’lim* 1, no. 1 (2022): 33–41.
- SALSABILA, YULIA RAKHMA, dan MUQOWIM MUQOWIM. “Korelasi Antara Teori Belajar Konstruktivisme Lev Vygotsky Dengan Model Pembelajaran Problem Based Learning (Pbl).” *LEARNING: Jurnal Inovasi Penelitian Pendidikan dan Pembelajaran* 4, no. 3 (2024): 813–27.
- Saputra, Yusril Ihza. “Peran Kepemimpinan Etis dalam Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia.” *JlIP-Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan* 8, no. 2 (2025): 1690–97.
- Sari, Faradilla Intan, Dadang Sunendar, dan Dadang Anshori. “Analisis perbedaan kurikulum 2013 dan kurikulum merdeka.” *Jurnal Pendidikan Dan Konseling (JPDK)* 5, no. 1 (2023): 146–51.
- Sari, Uci Purnama, Dindi Apriansyah, Ayu Purnama Sari, dan Nanda Septi Salsabila. “Persepsi Guru Dalam Implementasi Kurikulum Merdeka Dengan Pembelajaran Pai Dan Budi Pekerti.” *Pengertian: Jurnal Pendidikan Indonesia (PJPI)* 2, no. 2 (2024): 301–18.
- Sariah, Dedeh, Mulyawan Safwandy Nugraha, dan Ratna Rukmana. “Internalisasi Nilai-Nilai Pendidikan Menurut Abraham Maslow pada Kinerja Guru di MTSN 6 Sumedang.” *Jurnal Penelitian Ilmu Ushuluddin* 5, no. 1 (2025): 80–101.
- Sauqiyah, Nurus, Nova Lutvita Ramadani, Reyhan Sultan Hamdani, dan Riki Wahyu Ardiansyah. “STRATEGI MANAJEMEN KONFLIK: SOLUSI EFEKTIF KEPALA SEKOLAH DALAM MENGATASI PERSELISIHAN ANTAR GURU PADA LEMBAGA PENDIDIKAN.” *Imamah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 2, no. 2 (2024): 59–66.
- Schermuly, Carsten C., Laura Creon, Philipp Gerlach, Carolin Graßmann, dan Jan Koch. “Leadership Styles and Psychological Empowerment: A Meta-Analysis.” *Journal of Leadership & Organizational Studies* 29, no. 1 (Februari 2022): 73–95. <https://doi.org/10.1177/15480518211067751>.
- Schnepfleitner, Frances Maureen, dan Marco Paulo Ferreira. “Transformative learning theory—is it Time to add a fourth core element?” *Journal of Educational Studies and Multidisciplinary Approaches* 1, no. 1 (2021): 40–49.

- Setiawan, Akhmad Pandu. "Aplikasi teori behavioristik dan konstruktivistik dalam kegiatan pembelajaran di Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah Raden Wijaya Mojokerto." *Ta'dibia: Jurnal Ilmiah Pendidikan Agama Islam* 6, no. 2 (2016): 33–46.
- Setiawan, Selamat Awan. "Tantangan Guru Pai Mengimplementasikan Kurikulum Merdeka Dalam Pembelajaran Pendidikan Agama Islam." *Jurnal Inovasi Pendidikan Madrasah Ibtidaiyah (JIPMI)* 3, no. 1 (2024): 49–64.
- Setiyanti, Wita, dan Susdaryanti Eko Setyowati. "STRATEGI KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN DI SEKOLAH MENENGAH PERTAMA." *LEARNING: Jurnal Inovasi Penelitian Pendidikan dan Pembelajaran* 5, no. 1 (2025): 346–56.
- Shore, Lynn M., dan Beth G. Chung. "Inclusive Leadership: How Leaders Sustain or Discourage Work Group Inclusion." *Group & Organization Management* 47, no. 4 (Agustus 2022): 723–54. <https://doi.org/10.1177/1059601121999580>.
- Sigiyuwanta, Reccatasha. "Menggali Kepemimpinan Pendidikan Yang Efektif: Integrasi Pendekatan Transformasional Dan Transaksional Dalam Era Merdeka Belajar." *Proceedings Series of Educational Studies*, 2024, 369–79.
- Singh, Ajay Kumar, Bhim Jyoti, dan Shah Nawaz Ashraf. "A Theoretical Review for Assessing the Determinants and Challenges of Agri-Startups With Reference to Appropriate Technology in India." *Navigating Strategic Partnerships for Sustainable Startup Growth*, 2025, 159–90.
- Singh, Ankit, dan Harshitha Vashist. "Ethical leadership in health-care organizations—a scoping review." *Leadership in health services* 38, no. 1 (2025): 136–52.
- Sklaveniti, Chrysavgi. "Relational Leadership Theory." Dalam *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*, disunting oleh Ali Farazmand, 11399–403. Cham: Springer International Publishing, 2022. https://doi.org/10.1007/978-3-030-66252-3_2196.
- Spears, Larry C. "Servant Leadership and Robert K. Greenleaf's Legacy." Dalam *Servant Leadership*, disunting oleh Dirk Van Dierendonck dan Kathleen Patterson, 15–35. Cham: Springer Nature Switzerland, 2025. https://doi.org/10.1007/978-3-031-69922-1_2.
- Su, Minzi. "Adaptive Leadership in Times of Crisis: Exploring Situational Responses and Contingent Factors at Sub-National Levels." *Journal of*

General Management, 13 Mei 2024, 03063070241250092.
<https://doi.org/10.1177/03063070241250092>.

Subekti, Mukodas Arif, dan Devi Fristyan. “Berpikir Adaptif Dalam Pengelolaan Dana Bos: Analisis Pada Madrasah Tsanawiyah Negeri Di Kabupaten Blitar,” 2023.
<http://ejurnal.iainpare.ac.id/index.php/alislah/article/view/6407>.

“Suhartono, Dwi” Observasi “.” Mts Darussalam Kepahiang, 21 November 2024.

Susiloningsih, Susiloningsih, dan Muhammad Munadi. “Strategi Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Prestasi Akademik Siswa Di MTs Negeri 1 Karanganyar.” *Academy of Education Journal* 14, no. 2 (2023): 186–211.

Susilowati, Evi. “Implementasi kurikulum merdeka belajar pada mata pelajaran pendidikan agama Islam.” *Al-Miskawaih: Journal of Science Education* 1, no. 1 (2022): 115–32.

Suyitno, Margiyono, Trisna Rukhmana, Ai Siti Nurmiati, Fajar Romadhon, Irawan Irawan, dan Sabil Mokodenseho. “Penerapan Kurikulum Merdeka Sebagai Upaya Dalam Mengatasi Krisis Pembelajaran (Learning Loss) Pada Mata Pelajaran Pendidikan Agama Islam Kelas X Di SMA Negeri 12 Bandar Lampung.” *Journal on Education* 6, no. 1 (2023): 3588–3600.

Swandari, Nurul, dan Abdurahman Jemani. “Mitra implementasi kurikulum merdeka pada madrasah dan problematikanya.” *PROGRESSA: Journal of Islamic Religious Instruction* 7, no. 1 (2023): 102–20.

Syafira, Syafira, Candra Wijaya, dan Khairuddin Khairuddin. “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah terhadap Pengembangan Profesionalisme Guru di SMP Swasta Muhammadiyah 01 Medan.” *Jurnal Manajemen dan Pendidikan Agama Islam* 2, no. 6 (2024): 249–63.

Tasrim, Isnada Waris. “Nilai-Nilai Kepemimpinan Spiritual Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Pegawai di MTs Muhammadiyah Tolitoli.” *Journal of Educational Management and Islamic Leadership (JEMIL)* 3, no. 02 (2023): 18–33.

Umami, Syahrissa, dan Kacung Wahyudi. “Strategi Kepemimpinan Transformasional dalam Menghadapi Tantangan Kurikulum Merdeka Belajar di Sekolah.” *JHIP-Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan* 8, no. 3 (2025): 3550–59.

Varma, Arup, Akanksha Jaiswal, Vijay Pereira, dan Y L N Kumar. “Leader-Member Exchange in the Age of Remote Work.” *Human Resource*

- Development International* 25, no. 2 (15 Maret 2022): 219–30.
<https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2047873>.
- Walk, Marlene, Amanda J. Stewart, dan Kerry Kuenzi. “Investigating Turnover Intentions During Organizational Change: The Role of Negative Appraisals, Psychological Contract Violation, and Resistance to Change.” *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 53, no. 6 (Desember 2024): 1434–58.
<https://doi.org/10.1177/08997640231220862>.
- Ward, Phillip, dan Insook Kim. “Unpacking pedagogical content knowledge in physical education: What we know and do not know.” *Kinesiology Review* 13, no. 2 (2024): 176–85.
- Wardani, Indah Kusuma, Aviandri Cahya Nugroho, Bambang Sumardjoko, dan Endang Fauzi Ati. “Implementasi Pendidikan Multikultural dan Relevansinya dengan Kurikulum Merdeka di Sekolah Dasar.” *Didaktika: Jurnal Kependidikan* 13, no. 2 (2024): 2617–26.
- Warsah, Idi. “Muslim minority in Yogyakarta: Between social relationship and religious motivation.” *QIJIS: Qudus International Journal of Islamic Studies* 7, no. 2 (2019): 367–98.
- . “Pendidikan Keimanan Sebagai Basis Kecerdasan Sosial Peserta Didik: Telaah Psikologi Islami.” *Psikis: Jurnal Psikologi Islami* 4, no. 1 (2018): 1–16.
- . “Pendidikan Keimanan Sebagai Basis Kecerdasan Sosial Peserta Didik: Telaah Psikologi Islami.” *Psikis: Jurnal Psikologi Islami* 4, no. 1 (2018): 1–16.
- Warsah, Idi, Asri Karolina, dan Yesa Satriya Dwi Hardiyanti. “Sense of humor relevansinya terhadap teaching style (telaah psikologi pendidikan Islam).” *Jurnal Ilmiah Ar-Risalah: Media Ke-Islaman, Pendidikan dan Hukum Islam* 18, no. 2 (2020): 247–67.
- Warsah, Idi, Asri Karolina, dan Gerard Krzic. “The Analysis of 4C-Based Learning Implementation for Islamic Religious Education Students.” *TADRIS: Jurnal Pendidikan Islam* 19, no. 1 (2024): 1–12.
- Windasari, Windasari, Erny Roesminingsih, dan Syunu Trihantoyo. “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Terhadap Perubahan Organisasi Sekolah Dasar.” *Kelola: Jurnal Manajemen Pendidikan* 9, no. 1 (2022): 99–110.
- Xi, Jiao, dan James P. Lantolf. “Scaffolding and the Zone of Proximal Development: A Problematic Relationship.” *Journal for the Theory of*

Social Behaviour 51, no. 1 (Maret 2021): 25–48.
<https://doi.org/10.1111/jtsb.12260>.

Zhang, Li, Walton Wider, Muhammad Ashraf Fauzi, Leilei Jiang, Jem Cloyd M. Tanucan, dan Lester Naces Undang. “Psychological capital research in HEIs: Bibliometric analysis of current and future trends.” *Heliyon* 10, no. 4 (2024). [https://www.cell.com/heliyon/fulltext/S2405-8440\(24\)02638-0](https://www.cell.com/heliyon/fulltext/S2405-8440(24)02638-0).

Zhang, Zheng, Wenru Liu, dan Wei He. “How and when differentiated transformational leadership influences employees’ taking charge? The roles of psychological availability and collectivism orientation.” *Leadership & Organization Development Journal* 45, no. 1 (2024): 1–20.

Zubaidah, Siti. “Pendidikan karakter terintegrasi keterampilan abad Ke-21.” *Jurnal Penelitian Dan Pengkajian Ilmu Pendidikan: E-Saintika* 3, no. 2 (2019): 1–24.

L

A

M

P

I

R

A

N



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN) CURUP
PROGRAM PASCASARJANA**

Jl. Setia Negara No 1 Kotak Pos 108 (0732) 21010-21759 Fax 21010 Kode Pos 39119
Homepage: <http://www.iaincurup.ac.id> Email: pascasarjana.staincurup@gmail.com

KEPUTUSAN

DIREKTUR PASCASARJANA INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN) CURUP

Nomor : 0055 /In.34/PCS/PP.00.9/01/2025

Tentang

**PENUNJUKAN PEMBIMBING I DAN II DALAM PENULISAN TESIS
PROGRAM MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA (S2) INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN) CURUP**

- Menimbang** : a. Bahwa untuk kelancaran penulisan Tesis mahasiswa, perlu ditunjuk Dosen Pembimbing I dan II yang bertanggung jawab dalam penyelesaian penulisan yang dimaksud;
- b. Bahwa saudara yang namanya tercantum dalam Surat Keputusan ini dipandang cakap dan mampu serta memenuhi syarat untuk diserahi tugas sebagai Pembimbing I dan II;
- Mengingat** : 1. Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional;
2. Peraturan Presiden RI Nomor 24 Tahun 2018 tentang Institut Agama Islam Negeri Curup;
3. Peraturan Menteri Agama RI Nomor 30 Tahun 2018 tentang Organisasi dan Tata Kerja Institut Agama Islam Negeri Curup;
4. Keputusan Menteri Pendidikan Nasional RI Nomor 184/U/2001 tentang Pedoman Pengawasan, Pengendalian dan Pembinaan Program Diploma, Sarjana, dan Pascasarjana di Perguruan Tinggi;
5. Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 019558/B.II/3/2022 tanggal 18 April 2022 tentang Pengangkatan Rektor Institut Agama Islam (IAIN) Curup Periode 2022-2026;
6. Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Islam Nomor 6271 Tanggal 05 November 2014 tentang Izin Penyelenggaraan Program Pascasarjana (S2) Pada STAIN Curup;
7. Keputusan Rektor IAIN Curup Nomor 1195/In.34/R/Kp.07.05/09/2023 tentang Pengangkatan Direktur Pascasarjana IAIN Curup.

MEMUTUSKAN:

Menetapkan

Saudara:

- Pertama** : 1. **Prof. Dr. Idi Warsah, M.Pd.I** NIP 19750415 200501 1 009
2. **Dr. Irwan Fathurrochman, S.Pd.I., M.Pd** NIP 19840826 200912 1 008

Dosen Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Curup masing-masing sebagai Pembimbing I dan II dalam penulisan Tesis mahasiswa:

NAMA : Neni Putri

NIM : 23861007

JUDUL TESIS : Implementasi Gaya Kepemimpinan Transformatif dalam Pelaksanaan Kurikulum Merdeka Belajar di Madrasah Tsanawiyah.

- Kedua** : Proses Bimbingan dengan Pembimbing I dan Pembimbing II dilakukan 10 kali dan dapat dibuktikan dengan Kartu Bimbingan Tesis;
- Ketiga** : Pembimbing I bertugas membimbing dan mengarahkan hal-hal yang berkaitan dengan substansi dan konten Tesis. Untuk pembimbing II bertugas dan mengarahkan dalam penggunaan bahasa dan metodologi penulisan;
- Keempat** : Kepada masing-masing pembimbing diberi honorarium sesuai dengan peraturan yang berlaku;
- Kelima** : Surat Keputusan ini disampaikan kepada yang bersangkutan untuk diketahui dan dilaksanakan sebagaimana mestinya;
- Keenam** : Keputusan ini berlaku sejak ditetapkan dan berakhir setelah Tesis tersebut dinyatakan sah oleh IAIN Curup atau masa bimbingan telah mencapai 1 tahun sejak SK ini ditetapkan;
- Ketujuh** : Apabila terdapat kekeliruan dalam surat keputusan ini, akan diperbaiki sebagaimana mestinya sesuai peraturan yang berlaku.



Tembusan

1. Rektor IAIN Curup;
2. Bendahara IAIN Curup;
3. Kasubbag TU Pascasarjana IAIN Curup;
4. Kepala Perpustakaan IAIN Curup;
5. Pembimbing I dan II;
6. Mahasiswa yang bersangkutan;
7. Arsip Pascasarjana IAIN Curup

SURAT KETERANGAN TELAH MELAKUKAN WAWANCARA

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Andri Biyogo., S.Pd.I
Jabatan : Wakil Kepala Bidang Kurikulum

Menerangkan bahwa :

Nama : Neni Putri
Nim : 23861007
Pekerjaan : Mahasiswa IAIN CURUP
Fakultas : Tarbiyah/ MPI (Manajemen Pendidikan Islam)

Benar telah menjumpai saya untuk mengadakan wawancara pada tanggal 11-14 February 2025 yang berkenaan dengan pembuatan Thesis dengan judul **"Implementasi Gaya Kepemimpinan Transformasional dalam Pelaksanaan Kurikulum Merdeka Belajar Di Madrasah Tsanawiyah Kepahiang.**

Demikian surat keterangan wawancara ini dibuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Kepahiang, 14 Februari 2025
Waka Kurikulum


Andri Biyogo., S.Pd.I

SURAT KETERANGAN TELAH MELAKUKAN WAWANCARA

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Adi Dwi Suhartono., M.Pd.
Jabatan : Kepala Madrasah Tsanawiyah (MTs) 01 Darussalam
Kepahiang

Menerangkan bahwa :

Nama : Neni Putri
Nim : 23861007
Pekerjaan : Mahasiswa IAIN CURUP
Fakultas : Tarbiyah/ MPI (Manajemen Pendidikan Islam)

Benar telah menjumpai saya untuk mengadakan wawancara pada tanggal 11-14 February 2025 yang berkenaan dengan pembuatan Thesis dengan judul **"Implementasi Gaya Kepemimpinan Transformasional dalam Pelaksanaan Kurikulum Merdeka Belajar Di Madrasah Tsanawiyah Kepahiang.**

Demikian surat keterangan wawancara ini dibuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Kepahiang, 14 Februari 2025
Kepala Madrasah



Adi Dwi Suhartono, M.Pd.

SURAT KETERANGAN TELAH MELAKUKAN WAWANCARA

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Siti Nur Laela., S.Pd.

Jabatan : Tenaga Pendidik MTs 01 Darussalam Kepahiang

Menerangkan bahwa :

Nama : Neni Putri

Nim : 23861007

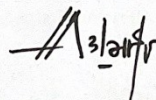
Pekerjaan : Mahasiswa IAIN CURUP

Fakultas : Tarbiyah/ MPI (Manajemen Pendidikan Islam)

Benar telah menjumpai saya untuk mengadakan wawancara pada tanggal 11-14 February 2025 yang berkenaan dengan pembuatan Thesis dengan judul **"Implementasi Gaya Kepemimpinan Transformasional dalam Pelaksanaan Kurikulum Merdeka Belajar Di Madrasah Tsanawiyah Kepahiang.**

Demikian surat keterangan wawancara ini dibuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Kepahiang, 14 Februari 2025
Guru



Siti Nur Laela., S.Pd.



PEMERINTAH KABUPATEN KEPAHIANG
DINAS PENANAMAN MODAL DAN PELAYANAN TERPADU SATU PINTU
Jalan Kolonel Santoso No. 325 Kelurahan Kampung Pensiunan Kepahiang Kode Pos 39372
Website: www.dpmtsp.kepahiangkab.go.id

IZIN PENELITIAN

Nomor : 500.16.7/023/I-Pen/DPMPTSP/III/2025

DASAR :

1. Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 64 Tahun 2011 tentang Pedoman Penerbitan Rekomendasi Penelitian;
2. Surat dari Direktur Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Curup Program Pascasarjana Nomor : 072/In.34/PCS/PP.00.9/02/2025 Tanggal 5 Februari 2025 Hal Rekomendasi Izin Penelitian.

DENGAN INI DIBERIKAN IZIN PENELITIAN KEPADA :

Nama : NENI PUTRI
NPM : 23861007
Pekerjaan : Wiraswasta
Lokasi Penelitian : Madrasah Tsanawiyah Darussalam Kepahiang
Waktu Penelitian : 06 Februari 2025 s.d 06 Agustus 2025
Tujuan : Melakukan Penelitian
Judul Proposal : Implementasi Gaya Kepemimpinan Transformasional dalam Pelaksanaan Kurikulum Merdeka Belajar di Madrasah Tsanawiyah Darussalam Kepahiang
Penanggung Jawab : Direktur Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Curup Program Pascasarjana
Catatan :
1. Agar menyampaikan Surat Izin ini kepada Camat setempat pada saat melaksanakan penelitian.
2. Harus mentaati semua ketentuan Perundang-undangan yang berlaku.
3. Setelah selesai melaksanakan kegiatan berdasarkan Surat Izin ini agar melaporkan hasilnya secara tertulis kepada Bupati Kepahiang cq. Kepala Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Kepahiang.
4. Izin Penelitian ini akan dicabut dan dinyatakan tidak berlaku, apabila ternyata pemegang surat izin ini tidak mentaati/mengindahkan ketentuan-ketentuan seperti tersebut diatas.

Dikeluarkan di : Kepahiang
Pada Tanggal : 6 Maret 2025



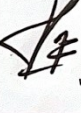
Ditandatangani secara elektronik oleh :
KEPALA DINAS,
ELVA MARDIANA, S.IP., M.Si.
Pembina Utama Muda, IV/c
NIP. 19690526 199003 2 005

Tembusan disampaikan Kepada yth:

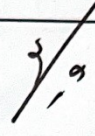
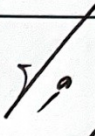
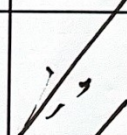
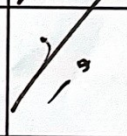
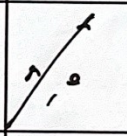
1. Bupati Kepahiang (sebagai laporan)
2. Kepala Badan Kesbangpol Kabupaten Kepahiang
3. Kepala Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kepahiang
4. Camat Wilayah Tempat Penelitian

Dokumen ini ditandatangani secara elektronik menggunakan Sertifikat Elektronik yang diterbitkan oleh Balai Sertifikasi Elektronik (BSrE), Badan Siber dan Sandi Negara (BSSN)

**BUKTI BIMBINGAN MAHASISWA
DENGAN PEMBIMBING II**

No	HARI/ TANGGAL	HASIL BIMBINGAN / SARAN-SARAN	PARAF
1.	Kamis, 21 / 2024 November	Revisi Catatan Muster dan 2 Rar	
2.	Senin, 2 / 2024 Desember	Tambahan Studi Perencanaan	
3.	Jum'at, 13 / 2024 Desember	Tambahan teori dan Kajian Tesis	
4.	Senin, 20 / 2025 Januari	Revisi? Kuesioner Muster	
5.	Kamis, 20 / 2025 Januari	As. Perencanaan	
6.			
7.			

**BUKTI BIMBINGAN MAHASISWA
DENGAN PEMBIMBING I**

No	HARI/ TANGGAL	HASIL BIMBINGAN / SARAN-SARAN	PARAF
1.	Senin, 18 / 2024 November	Bimbingan bab 1 dan 2	
2.	Rabu, 27 / 2024 November	Acc bab 1, Perbaikan bab 2	
3.	Kamis, 12 / 2024 Desember	Acc bab 2 Bimbingan bab 3 dan Instrumen penelitian	
4.	Senin, 20 / 2025 ~~Januari~~	Acc bab 3 dan Instrumen penelitian lanjut sk Penelitian	
5.	Senin, 03 / 2025 Februari	Acc penelitian	
6.			
7.			

HASIL OBSERVASI



PROFIL PONDOK PESANTREN MODERN DARUSSALAM KEPAHANG	
LOGO PONDOK	
  	
IDENTITAS PONDOK	
1 Nama Pondok	Pondok Pesantren Modern Darussalam Ke
2 Nomor Statistik	512017080001
3 Organisasi Penyelenggara	Yayasan Al-Ahdyar Kecamatan Kepah
4 Provinsi	Bengkulu
5 Kabupaten	Kepahiang
6 Kecamatan	Kepahiang
7 Desa / Kelurahan	Dusun Kepahiang
8 Jalan	Merdeka
9 Kode Pos	39172
10 Telepon / Fax	(0732) 392387, 392488
11 Daerah	Kabupaten
12 Surat Keputusan	Kementerian Agama Kabupaten Kapa
13 Penerbit Surat Keputusan	Kementerian Agama Kabupaten Kapa
14 Ditanda Tangan Oleh	Kepala Kantor Kementerian Agama Kab
15 Tahun Berdiri	2001
16 Kegiatan Belajar	Kombinasi
17 Bangunan Pondok	Milik Sendiri
18 Lokasi Pondok	Tengah Kota Kabupaten
19 Luas Lokasi	± 10.000 M ²
20 Jarak Ke Pusat Kota Kabupaten	1 KM
21 Jarak Ke Pusat Kota Provinsi	65 KM
22 Terletak Pada Lintas	Provinsi



PEDOMAN DOKUMENTASI

No	Fokus	Jenis Dokumen
1	Bagaimana implementasi gaya kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam mendukung pelaksanaan Kurikulum Merdeka Belajar di MTs Darussalam Kepahiang?	1. Dokumen Resmi dan Kebijakan - Visi dan misi madrasah terkait Kurikulum Merdeka. - SK kepala madrasah tentang implementasi Kurikulum Merdeka. - Program kerja kepala madrasah. - Laporan hasil rapat dan supervisi akademik.
2	Apa saja tantangan dan hambatan yang dihadapi dalam implementasi gaya kepemimpinan transformasional tersebut?	
3	Bagaimana dampak penerapan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kesiapan dan kinerja guru dalam melaksanakan Kurikulum Merdeka Belajar?	2. Dokumen Akademik dan Pembelajaran - Silabus dan RPP berbasis Kurikulum Merdeka. - Materi ajar dan modul pembelajaran. - Laporan inovasi pembelajaran guru.

PEDOMAN OBSERVASI

No	Fokus Masalah	Indikator	Pernyataan	Tanggapan	
				Ya	Tidak
1	Implementasi gaya kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam mendukung pelaksanaan Kurikulum Merdeka Belajar di MTs Darussalam Kepahiang.	Memiliki kemampuan yang bisa dicontoh	kepala madrasah menerapkan Kepemimpinan Transformasional pada Kurikulum Merdeka Belajar.		
			kepala madrasah menunjukkan keterampilan atau kompetensi tertentu yang dapat menjadi teladan bagi guru dalam melaksanakan Kurikulum Merdeka Belajar.		
			kepala madrasah menjadi role model bagi guru dalam menerapkan inovasi pembelajaran sesuai dengan Kurikulum Merdeka.		
			kepala madrasah membimbing dan memberikan contoh kepada guru dalam mengembangkan metode pembelajaran yang kreatif dan inovatif.		
			kepala madrasah berpengaruh terhadap motivasi dan kinerja guru dalam mengimplementasikan Kurikulum Merdeka Belajar.		
			kepala madrasah memberikan contoh nyata dalam mendukung		

			Kurikulum Merdeka.		
			kepala madrasah membangun budaya pembelajaran yang inspiratif dan bisa dicontoh oleh guru dan siswa.		
			ada program atau kebijakan yang dibuat oleh kepala madrasah yang mencerminkan gaya kepemimpinan transformasional dan menjadi inspirasi bagi guru.		
		Bisa memberikan motivasi dan inspirasi Motivasi dan inspirasi	kepala madrasah memberikan motivasi kepada guru dalam menerapkan Kurikulum Merdeka Belajar.		
			Strategi digunakan kepala madrasah untuk menginspirasi guru dalam menciptakan inovasi pembelajaran.		
			Bapak/Ibu merasa lebih termotivasi dalam mengajar setelah mendapatkan arahan dari kepala madrasah. Jika ya, bentuk motivasi tersebut.		
			kepala madrasah membangun semangat kerja tim di antara guru dalam menghadapi tantangan implementasi Kurikulum Merdeka.		
			kepala madrasah memberikan apresiasi atau penghargaan kepada guru yang berinovasi dalam pembelajaran. Jika iya, bentuknya.		
			kepala madrasah		

			memiliki cara mengatasi rasa kurang percaya diri atau kebingungan guru dalam menerapkan metode pembelajaran baru sesuai dengan Kurikulum Merdeka.		
			program atau kegiatan yang diinisiasi kepala madrasah untuk meningkatkan semangat dan kreativitas guru dalam mengajar.		
			kepemimpinan kepala madrasah berpengaruh terhadap antusiasme dan dedikasi guru dalam mendukung Kurikulum Merdeka.		
			kepala madrasah sering memberikan contoh nyata atau kisah inspiratif yang memotivasi guru dalam mengembangkan pembelajaran.		
			kepala madrasah membangun budaya positif dan inovatif yang dapat menginspirasi guru dalam meningkatkan kualitas pembelajaran.		
		Mampu memberikan stimulus intelektual	kepala madrasah mendorong guru untuk berpikir kritis dan inovatif dalam menerapkan Kurikulum Merdeka Belajar.		
			kepala madrasah memberikan tantangan intelektual kepada guru untuk mengembangkan metode pembelajaran yang lebih kreatif. Jika ya, dalam bentuk apa.		

			kepala madrasah memfasilitasi guru dalam meningkatkan kompetensi akademik dan profesional mereka.		
			kepala madrasah sering mengajak guru untuk berdiskusi atau bertukar gagasan tentang strategi pembelajaran yang lebih efektif.		
			kepala madrasah mendukung guru dalam melakukan penelitian tindakan kelas atau eksperimen pembelajaran berbasis Kurikulum Merdeka.		
			kepala madrasah menyediakan akses terhadap sumber belajar baru atau pelatihan yang dapat meningkatkan wawasan intelektual guru.		
			kepala madrasah menanggapi ide-ide baru dari guru dalam pengembangan pembelajaran.		
			kepala madrasah memberikan kesempatan kepada guru untuk mengikuti seminar, lokakarya, atau pelatihan guna memperkaya wawasan mereka.		
			kepala madrasah membantu guru mengatasi tantangan intelektual dalam		

			memahami dan mengadaptasi Kurikulum Merdeka.		
			Sejauh mana kepala madrasah menginspirasi guru untuk terus belajar dan berkembang dalam profesinya.		
		Memiliki kepekaan individu	kepala madrasah menunjukkan kepedulian terhadap kebutuhan dan kesulitan individu yang dihadapi oleh guru dalam mengimplementasikan Kurikulum Merdeka.		
			kepala madrasah memberikan dukungan khusus kepada guru yang mengalami kesulitan dalam memahami atau menerapkan Kurikulum Merdeka. Jika ya, bentuk dukungan tersebut.		
			kepala madrasah menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan karakter dan kebutuhan masing-masing guru.		
			kepala madrasah secara aktif mendengarkan masukan atau keluhan guru terkait pelaksanaan Kurikulum Merdeka.		
			kepala madrasah memberikan perhatian terhadap kesejahteraan emosional dan psikologis guru dalam menjalankan tugasnya.		
			kepala madrasah memberikan kesempatan		

			bagi guru untuk mengembangkan potensinya sesuai dengan minat dan bakat mereka dalam mengajar.		
			kepala madrasah menanggapi perbedaan gaya mengajar dan pendekatan yang digunakan oleh masing-masing guru dalam pembelajaran.		
			kepala madrasah memberikan bimbingan atau mentoring secara personal kepada guru untuk meningkatkan kinerja mereka.		
			Seberapa sering kepala madrasah mengadakan pertemuan individu dengan guru untuk membahas kendala dan perkembangan mereka dalam menerapkan Kurikulum Merdeka.		
			kepala madrasah menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memperhatikan kebutuhan masing-masing guru.		
2	Tantangan dan hambatan yang dihadapi dalam implementasi gaya kepemimpinan transformasional tersebut.		ada tantangan utama yang dihadapi kepala madrasah dalam menerapkan gaya kepemimpinan transformasional di madrasah ini.		
			kepala madrasah menghadapi resistensi atau kesulitan guru dalam menerima perubahan yang dibawa oleh Kurikulum Merdeka.		

			ada keterbatasan sumber daya (seperti fasilitas, pelatihan, atau dukungan kebijakan) yang menghambat efektivitas kepemimpinan transformasional.		
			Adanya pengaruh budaya kerja dan kebiasaan lama terhadap implementasi kepemimpinan transformasional di madrasah ini.		
			kepala madrasah mengatasi kurangnya pemahaman atau kesiapan guru dalam mengadopsi Kurikulum Merdeka.		
			kepala madrasah menghadapi hambatan dalam membangun komunikasi yang efektif dengan guru terkait perubahan kurikulum.		
			kepala madrasah menanggapi tekanan dari berbagai pihak (seperti orang tua, yayasan, atau regulasi pemerintah) yang mungkin mempengaruhi penerapan kepemimpinan transformasional.		
			kepala madrasah mampu mengatasi perbedaan tingkat motivasi dan komitmen guru dalam mengimplementasikan		

			Kurikulum Merdeka.		
3	Dampak penerapan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kesiapan dan kinerja guru dalam melaksanakan Kurikulum Merdeka Belajar.	Dampak terhadap Kesiapan Guru	kepala madrasah membantu meningkatkan kesiapan guru dalam mengimplementasikan Kurikulum Merdeka.		
			kepala madrasah memberikan pelatihan atau pendampingan yang cukup untuk membekali guru dengan keterampilan yang diperlukan.		
			Adanya pengaruh kepemimpinan kepala madrasah dalam membangun kepercayaan diri guru dalam menghadapi perubahan kurikulum.		
			kepala madrasah memfasilitasi guru untuk memahami konsep dan prinsip Kurikulum Merdeka secara lebih mendalam.		
			kepala madrasah menyediakan dukungan yang cukup dalam hal sumber daya dan referensi pembelajaran untuk membantu kesiapan guru.		
			kepala madrasah mengatasi kendala yang dihadapi guru dalam beradaptasi dengan pendekatan pembelajaran yang lebih fleksibel dan berpusat pada siswa.		
		Dampak terhadap	kepala madrasah memotivasi guru untuk		

		Kinerja Guru	meningkatkan kualitas pengajaran dalam konteks Kurikulum Merdeka.		
			ada perubahan dalam metode pengajaran dan kreativitas guru setelah kepala madrasah menerapkan gaya kepemimpinan transformasional.		
			kepala madrasah menilai dan memberikan umpan balik terhadap kinerja guru dalam menerapkan Kurikulum Merdeka.		
			kepemimpinan kepala madrasah berdampak pada semangat kerja dan dedikasi guru dalam mengajar.		
			ada peningkatan dalam kolaborasi antar guru sebagai dampak dari gaya kepemimpinan transformasional kepala madrasah.		
			kepala madrasah menginspirasi guru untuk terus berkembang dan berinovasi dalam pembelajaran.		
			Seberapa efektif kepemimpinan kepala madrasah dalam membantu guru mengatasi tantangan dalam melaksanakan Kurikulum Merdeka.		
			guru merasa lebih terdorong untuk melakukan refleksi dan perbaikan berkelanjutan dalam metode pengajaran mereka.		

PEDOMAN WAWANCARA

No	Fokus Masalah	Indikator	Pertanyaan	Tanggapan

1	Implementasi gaya kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam mendukung pelaksanaan Kurikulum Merdeka Belajar di MTs Darussalam Kepahiang.	Memiliki kemampuan yang bisa dicontoh	Bagaimana pandangan Bapak/Ibu mengenai kepemimpinan kepala madrasah dalam menerapkan Kurikulum Merdeka Belajar?	
			Apakah kepala madrasah menunjukkan keterampilan atau kompetensi tertentu yang dapat menjadi teladan bagi guru dalam melaksanakan Kurikulum Merdeka Belajar?	
			Dalam aspek apa saja kepala madrasah menjadi role model bagi guru dalam menerapkan inovasi pembelajaran sesuai dengan Kurikulum Merdeka?	
			Bagaimana cara kepala madrasah membimbing dan memberikan contoh kepada guru dalam mengembangkan metode pembelajaran yang kreatif dan inovatif?	
			Sejauh mana keteladanan kepala madrasah berpengaruh terhadap motivasi dan kinerja guru dalam mengimplementasikan Kurikulum Merdeka Belajar?	
			Adakah pengalaman atau momen tertentu di mana kepala madrasah memberikan contoh nyata dalam	

			mendukung Kurikulum Merdeka?	
			Bagaimana kepala madrasah membangun budaya pembelajaran yang inspiratif dan bisa dicontoh oleh guru dan siswa?	
			Apakah ada program atau kebijakan yang dibuat oleh kepala madrasah yang mencerminkan gaya kepemimpinan transformasional dan menjadi inspirasi bagi guru?	
		Bisa memberikan motivasi dan inspirasi Motivasi dan inspirasi	Bagaimana kepala madrasah memberikan motivasi kepada guru dalam menerapkan Kurikulum Merdeka Belajar?	
			Strategi apa yang digunakan kepala madrasah untuk menginspirasi guru dalam menciptakan inovasi pembelajaran?	
			Apakah Bapak/Ibu merasa lebih termotivasi dalam mengajar setelah mendapatkan arahan dari kepala madrasah? Jika ya, bagaimana bentuk motivasi tersebut?	
			Bagaimana kepala madrasah membangun semangat kerja tim di antara guru dalam menghadapi tantangan implementasi Kurikulum Merdeka?	

			Apakah kepala madrasah memberikan apresiasi atau penghargaan kepada guru yang berinovasi dalam pembelajaran? Jika iya, bagaimana bentuknya?	
			Bagaimana cara kepala madrasah mengatasi rasa kurang percaya diri atau kebingungan guru dalam menerapkan metode pembelajaran baru sesuai dengan Kurikulum Merdeka?	
			Adakah program atau kegiatan yang diinisiasi kepala madrasah untuk meningkatkan semangat dan kreativitas guru dalam mengajar?	
			Sejauh mana kepemimpinan kepala madrasah berpengaruh terhadap antusiasme dan dedikasi guru dalam mendukung Kurikulum Merdeka?	
			Apakah kepala madrasah sering memberikan contoh nyata atau kisah inspiratif yang memotivasi guru dalam mengembangkan pembelajaran?	
			Bagaimana kepala madrasah membangun budaya positif dan inovatif yang dapat menginspirasi guru dalam meningkatkan kualitas pembelajaran?	
		Mampu	Bagaimana kepala	

		memberikan stimulus intelektual	madrasah mendorong guru untuk berpikir kritis dan inovatif dalam menerapkan Kurikulum Merdeka Belajar?	
			Apakah kepala madrasah memberikan tantangan intelektual kepada guru untuk mengembangkan metode pembelajaran yang lebih kreatif? Jika ya, dalam bentuk apa?	
			Bagaimana kepala madrasah memfasilitasi guru dalam meningkatkan kompetensi akademik dan profesional mereka?	
			Apakah kepala madrasah sering mengajak guru untuk berdiskusi atau bertukar gagasan tentang strategi pembelajaran yang lebih efektif?	
			Bagaimana kepala madrasah mendukung guru dalam melakukan penelitian tindakan kelas atau eksperimen pembelajaran berbasis Kurikulum Merdeka?	
			Apakah kepala madrasah menyediakan akses terhadap sumber belajar baru atau pelatihan yang dapat meningkatkan wawasan intelektual guru?	
			Bagaimana kepala	

			madrasah menanggapi ide-ide baru dari guru dalam pengembangan pembelajaran?	
			Apakah kepala madrasah memberikan kesempatan kepada guru untuk mengikuti seminar, lokakarya, atau pelatihan guna memperkaya wawasan mereka?	
			Bagaimana kepala madrasah membantu guru mengatasi tantangan intelektual dalam memahami dan mengadaptasi Kurikulum Merdeka?	
		Memiliki kepekaan individu	Sejauh mana kepala madrasah menginspirasi guru untuk terus belajar dan berkembang dalam profesinya?	
			Bagaimana kepala madrasah menunjukkan kepedulian terhadap kebutuhan dan kesulitan individu yang dihadapi oleh guru dalam mengimplementasikan Kurikulum Merdeka?	
			Apakah kepala madrasah memberikan dukungan khusus kepada guru yang mengalami kesulitan dalam memahami atau menerapkan Kurikulum Merdeka? Jika ya, bagaimana bentuk	

			dukungan tersebut?	
			Bagaimana kepala madrasah menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan karakter dan kebutuhan masing-masing guru?	
			Apakah kepala madrasah secara aktif mendengarkan masukan atau keluhan guru terkait pelaksanaan Kurikulum Merdeka?	
			Bagaimana kepala madrasah memberikan perhatian terhadap kesejahteraan emosional dan psikologis guru dalam menjalankan tugasnya?	
			Apakah kepala madrasah memberikan kesempatan bagi guru untuk mengembangkan potensinya sesuai dengan minat dan bakat mereka dalam mengajar?	
			Bagaimana kepala madrasah menanggapi perbedaan gaya mengajar dan pendekatan yang digunakan oleh masing-masing guru dalam pembelajaran?	
			Apakah kepala madrasah memberikan bimbingan atau mentoring secara personal kepada guru untuk meningkatkan kinerja mereka?	
			Seberapa sering kepala	

			madrasah mengadakan pertemuan individu dengan guru untuk membahas kendala dan perkembangan mereka dalam menerapkan Kurikulum Merdeka?	
			Bagaimana kepala madrasah menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memperhatikan kebutuhan masing-masing guru?	
2	Tantangan dan hambatan yang dihadapi dalam implementasi gaya kepemimpinan transformasional tersebut.		Apa saja tantangan utama yang dihadapi kepala madrasah dalam menerapkan gaya kepemimpinan transformasional di madrasah ini?	
			Bagaimana kepala madrasah menghadapi resistensi atau kesulitan guru dalam menerima perubahan yang dibawa oleh Kurikulum Merdeka?	
			Apakah ada keterbatasan sumber daya (seperti fasilitas, pelatihan, atau dukungan kebijakan) yang menghambat efektivitas kepemimpinan transformasional?	
			Seberapa besar pengaruh budaya kerja dan kebiasaan lama terhadap implementasi kepemimpinan transformasional di madrasah ini?	

			Bagaimana kepala madrasah mengatasi kurangnya pemahaman atau kesiapan guru dalam mengadopsi Kurikulum Merdeka?	
			Apakah kepala madrasah menghadapi hambatan dalam membangun komunikasi yang efektif dengan guru terkait perubahan kurikulum?	
			Bagaimana kepala madrasah menanggapi tekanan dari berbagai pihak (seperti orang tua, yayasan, atau regulasi pemerintah) yang mungkin mempengaruhi penerapan kepemimpinan transformasional?	
			Sejauh mana kepala madrasah mampu mengatasi perbedaan tingkat motivasi dan komitmen guru dalam mengimplementasikan Kurikulum Merdeka?	
3	Dampak penerapan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kesiapan dan kinerja guru dalam melaksanakan Kurikulum Merdeka Belajar.	Dampak terhadap Kesiapan Guru	Bagaimana kepala madrasah membantu meningkatkan kesiapan guru dalam mengimplementasikan Kurikulum Merdeka?	
			Apakah kepala madrasah memberikan pelatihan atau pendampingan yang cukup untuk membekali	

			guru dengan keterampilan yang diperlukan?	
			Seberapa besar pengaruh kepemimpinan kepala madrasah dalam membangun kepercayaan diri guru dalam menghadapi perubahan kurikulum?	
			Bagaimana kepala madrasah memfasilitasi guru untuk memahami konsep dan prinsip Kurikulum Merdeka secara lebih mendalam?	
			Apakah kepala madrasah menyediakan dukungan yang cukup dalam hal sumber daya dan referensi pembelajaran untuk membantu kesiapan guru?	
			Bagaimana kepala madrasah mengatasi kendala yang dihadapi guru dalam beradaptasi dengan pendekatan pembelajaran yang lebih fleksibel dan berpusat pada siswa?	
		Dampak terhadap Kinerja Guru	Bagaimana kepala madrasah memotivasi guru untuk meningkatkan kualitas pengajaran dalam konteks Kurikulum Merdeka?	
			Apakah ada perubahan dalam metode pengajaran dan kreativitas guru setelah	

			kepala madrasah menerapkan gaya kepemimpinan transformasional?	
			Bagaimana kepala madrasah menilai dan memberikan umpan balik terhadap kinerja guru dalam menerapkan Kurikulum Merdeka?	
			Sejauh mana kepemimpinan kepala madrasah berdampak pada semangat kerja dan dedikasi guru dalam mengajar?	
			Apakah ada peningkatan dalam kolaborasi antar guru sebagai dampak dari gaya kepemimpinan transformasional kepala madrasah?	
			Bagaimana kepala madrasah menginspirasi guru untuk terus berkembang dan berinovasi dalam pembelajaran?	
			Seberapa efektif kepemimpinan kepala madrasah dalam membantu guru mengatasi tantangan dalam melaksanakan Kurikulum Merdeka?	
			Apakah guru merasa lebih terdorong untuk melakukan refleksi dan perbaikan berkelanjutan dalam metode pengajaran mereka?	

BIODATA PENULIS



Nama saya **Neni Putri, S.IP.**, lahir di **Kepahiang** pada tanggal **12 Agustus 1983**. Saat ini, saya menjabat sebagai **Kepala Madrasah di MIS 5 Darussalam Kepahiang**. Saya berdomisili di **Pondok Pesantren Darussalam Kepahiang**, sementara alamat kantor saya berada di **MIS 5 Darussalam Kepahiang**. Saya adalah putri dari **H. Darussalam** dan **Hj.Ernawati**. Dalam kehidupan berkeluarga, saya telah dikaruniai tiga orang anak, yaitu **Nyimas Raya Belicia**, **Kemas Sandiago Alvaro**, dan **Kemas Zio Mikhail**.

Riwayat pendidikan formal saya dimulai dari **SDN 02 Kepahiang**, tempat saya lulus pada tahun **1996**. Selanjutnya, saya menempuh pendidikan menengah pertama di **MTs Al Mawaddah Coper** dan lulus pada tahun **1999**. Pendidikan menengah atas saya selesaikan di **SMAN 1 Kepahiang Rejang Lebong** pada tahun **2002**. Pernah mengikuti perkuliahan fakultas kedokteran di Universitas Indonesia tahun 2002-2004,. Saya kemudian melanjutkan studi ke jenjang sarjana dan memperoleh gelar S.IP dari **Universitas Prof. Dr. Hazairin, S.H. Bengkulu** pada tahun **2012**. Dalam karier profesional, saya pernah menjadi **Anggota DPRD Kabupaten Kepahiang** dari tahun **2009 hingga 2014**, sebelum kemudian dipercaya sebagai **Kepala Madrasah di MIS 5 Darussalam Kepahiang** sejak tahun **2017 hingga sekarang**.

Pengalaman organisasi saya cukup beragam. Saya pernah menjabat sebagai **Bendahara Partai Matahari Bangsa Kabupaten Kepahiang** pada tahun **2008**, **Ketua Partai Indonesia Sejahtera Kabupaten Kepahiang** pada periode **2008–2014**, dan **Ketua Partai Nasional Demokrat Kabupaten Kepahiang** pada periode **2013–2014**, setelah sebelumnya juga menjabat sebagai ketua ormas Nasional Demokrat Kabupaten Kepahiang (**2011–2013**). Saat ini saya aktif sebagai **Bendahara Barisan Pemuda Nusantara (BAPERA)** untuk masa bakti **2020–2025**, serta **Bendahara PGRI Cabang Khusus Kemenag Kabupaten Kepahiang** sejak tahun **2021 hingga 2025**.

Dalam bidang akademik dan pengembangan ilmu pengetahuan, saya telah menulis beberapa karya ilmiah, antara lain:

1. *Revolusi Teknologi dalam Pendidikan Islam di Zaman Globalisasi*
2. *Peran Supervisi dalam Meningkatkan Kualitas Manajemen Pendidikan Islam di Sekolah*
3. *Sinergi Manajemen Sumber Daya Manusia, Motivasi dan Kinerja Staf pada Lembaga Pendidikan Islam Unit TIPD IAIN Curup*
4. *Inovasi Pemanfaatan Teknologi Informasi dalam Meningkatkan Efisiensi Manajemen Pendidikan di MIS 05 Darussalam*
5. *Distribusi Akses Pendidikan Sistem Informasi Manajemen di Lembaga Pendidikan Islam*
6. *Strategies to Improve the Quality of Education in MAS 01 Kepahiang*