

Peran Kepala Sekolah Sebagai Manajer Dan Supervisor Dalam Implementasi Kurikulum Merdeka Di Sekolah Dasar

Sumarni¹, Siswoyo², M. Badrun³

¹⁻³Program Studi Administrasi Pendidikan Program Magister Muhammadiyah Pringsewu Lampung

Diterima: 5 Maret 2025, Revisi: 9 Juni 2025, Dipublikasikan: 26 Juni 2025

Abstract

This study aims to analyze the role of school principals in the implementation of the Independent Curriculum in State Elementary School, Pulau Pangung District. The background of this research is based on the challenges faced in the implementation of the Independent Curriculum, such as limited resources, lack of teacher training, and adaptation to innovative learning methods. The principal has a strategic role in supporting the implementation of this curriculum, both as managers, supervisors, and entrepreneurs in managing and developing learning media. This study uses a qualitative approach with a descriptive method. Data were obtained through interviews, observations, and documentation involving principals and teachers. The results of the study show that school principals have a significant role in directing, supervising, and optimizing the implementation of the Independent Curriculum. There are obstacles such as lack of technological skills, time constraints, and resistance to changes in the school environment. Therefore, increased training, closer collaboration between principals and teachers, and more comprehensive policy support are needed to overcome these obstacles. The leadership of the principal contributes greatly to the successful implementation of the Independent Curriculum, with a positive impact on the quality of learning.

Keywords: principal, implementation, independent curriculum

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran kepala sekolah dalam implementasi Kurikulum Merdeka di SD Negeri Kecamatan Pulau Pangung. Latar belakang penelitian ini didasarkan pada tantangan yang dihadapi dalam penerapan Kurikulum Merdeka, seperti keterbatasan sumber daya, kurangnya pelatihan guru, serta adaptasi terhadap metode pembelajaran inovatif. Kepala sekolah memiliki peran strategis dalam mendukung implementasi kurikulum ini, baik sebagai Manajer, supervisor, maupun wirausahawan dalam mengelola dan mengembangkan media pembelajaran. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Data diperoleh melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah memiliki peran signifikan dalam mengarahkan, mengawasi, dan mengoptimalkan implementasi Kurikulum Merdeka. Terdapat kendala seperti kurangnya keterampilan teknologi, keterbatasan waktu, serta resistensi terhadap perubahan dalam lingkungan sekolah. Oleh karena itu, diperlukan peningkatan pelatihan, kolaborasi lebih erat antara kepala sekolah dan guru, serta dukungan kebijakan yang lebih komprehensif untuk mengatasi hambatan tersebut. Kepemimpinan kepala sekolah berkontribusi besar dalam keberhasilan implementasi Kurikulum Merdeka, dengan dampak positif terhadap kualitas pembelajaran.

Kata kunci: kepala sekolah, implementasi, kurikulum merdeka

Pendahuluan

Kurikulum Merdeka diterapkan di berbagai lingkungan pendidikan di Indonesia untuk meningkatkan kemampuan berpikir kritis, mengubah pendidikan agama, meningkatkan pengajaran bahasa Inggris, dan memperkuat pendidikan tinggi Islam. Kurikulum ini menekankan metode pengajaran yang inovatif, integrasi teknologi, keterlibatan masyarakat, dan penggunaan pendekatan pembelajaran aktif, seperti Pembelajaran Berbasis Proyek (PBL) dan Pembelajaran Berbasis Masalah (PBL). Implementasinya melibatkan perencanaan holistik, pembelajaran yang dibedakan, penilaian formatif dan sumatif, serta mengadaptasi bahan ajar dengan prinsip-prinsip kurikulum. Tantangan termasuk kebutuhan akan lebih banyak pelatihan guru, beradaptasi dengan kemajuan teknologi, mempertahankan keterlibatan siswa, dan menyelaraskan praktik dengan tujuan kurikulum. Secara keseluruhan, Kurikulum Merdeka bertujuan untuk menciptakan pengalaman pendidikan yang lebih dinamis, inklusif, dan relevan yang menumbuhkan pemikiran kritis, pengembangan keterampilan praktis, dan pemahaman yang lebih dalam tentang berbagai mata pelajaran.

Implementasi Kurikulum Merdeka memainkan peran penting dalam meningkatkan kualitas pendidikan dengan menawarkan siswa kesempatan untuk menyesuaikan pengalaman belajar mereka dengan minat dan kebutuhan mereka. Kurikulum inovatif ini mendorong prestasi siswa dengan mengoptimalkan strategi pengajaran, mempromosikan pembelajaran berbasis kompetensi, dan menanamkan nilai-nilai Pancasila untuk memperkuat profil siswa. Selain itu, Kurikulum Independen berfungsi sebagai platform fleksibel yang memungkinkan siswa untuk mempelajari lebih dalam mata pelajaran, mengeksplorasi aplikasi dunia nyata, dan mempersiapkan pekerjaan di masa depan, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan hasil pendidikan dan penguasaan siswa dalam tugas belajar. Meskipun menghadapi tantangan seperti sumber daya yang terbatas dan keterbatasan waktu, guru menyatakan harapan tinggi bahwa Kurikulum Independen akan meningkatkan kualitas.

Berdasarkan observasi yang telah dilakukan, implementasi Kurikulum Merdeka menghadapi berbagai tantangan yang dapat dianalisis melalui teori FOAD (Perencanaan, Pengorganisasian, Pelaksanaan, dan Pengendalian). Pada tahap perencanaan, kebaruan kurikulum menyebabkan guru mengalami kebingungan dalam menyusun pembelajaran akibat kurangnya pelatihan yang memadai dan pemahaman terhadap kurikulum baru. Kesulitan dalam menyiapkan modul pengajaran dan penilaian sumatif semakin memperburuk proses perencanaan. Pada tahap pengorganisasian, kemampuan mengajar yang kurang optimal serta lemahnya koordinasi antara guru dan pihak sekolah menjadi hambatan utama. Selain itu, minimnya dukungan infrastruktur dan fasilitas pendukung mengakibatkan ketidakefektifan dalam pembagian tugas dan tanggung jawab untuk mendukung implementasi kurikulum secara komprehensif. Pada tahap pelaksanaan, guru menghadapi tantangan besar, seperti kesulitan siswa beradaptasi dengan sistem pembelajaran baru, rendahnya motivasi belajar siswa, dan sulitnya mengubah pola pikir siswa untuk menyesuaikan dengan metode pembelajaran yang inovatif. Kondisi ini berdampak pada penurunan prestasi akademik siswa, terutama pada mata

pelajaran tertentu, yang menyoroti pentingnya dorongan intrinsik untuk mencapai kesuksesan akademik. Pada tahap pengendalian, lemahnya evaluasi dan monitoring pelaksanaan kurikulum menyebabkan ketidaksesuaian antara tujuan kurikulum dan praktik pembelajaran di lapangan. Kurangnya mekanisme pengawasan yang efektif berkontribusi pada menurunnya prestasi siswa, terganggunya interaksi sosial, serta kurang maksimalnya efektivitas pembelajaran. Oleh karena itu, untuk mengoptimalkan penerapan Kurikulum Merdeka, perlu adanya perbaikan pada setiap tahapan FOAD agar dapat meningkatkan prestasi siswa, mendorong pengembangan karakter, dan menciptakan lingkungan pendidikan yang dinamis dan relevan.

Implementasi kurikulum merdeka di lembaga pendidikan telah menunjukkan dampak positif dan negatif pada pembelajaran siswa. Sementara kurikulum merdeka bertujuan untuk meningkatkan otonomi dan fleksibilitas siswa dalam memilih kursus berdasarkan minat dan kemampuan mereka, tantangan telah diamati. Studi menunjukkan bahwa perubahan cepat dalam pengembangan kurikulum dapat menyebabkan penurunan prestasi siswa karena kesulitan dalam beradaptasi dengan sistem pembelajaran baru. Selain itu, variasi budaya dan kecerdasan yang beragam di Indonesia menimbulkan hambatan bagi penerapan kurikulum merdeka yang efektif, berdampak pada efektivitas siswa dan interaksi sosial. Namun, upaya untuk mengoptimalkan penerapan kurikulum pembelajaran mandiri telah menunjukkan peningkatan yang signifikan dalam prestasi siswa, menekankan pentingnya kesiapan guru dan perubahan pola pikir untuk hasil yang sukses.

Peran kepala sekolah dalam menerapkan Kurikulum Merdeka sangat penting karena mereka berfungsi sebagai pemimpin, mentor, dan fasilitator dalam lingkungan pendidikan. Sebagai pemimpin, kepala sekolah bertanggung jawab membimbing guru, menciptakan suasana belajar yang kondusif, dan memastikan kurikulum selaras dengan visi serta misi sekolah. Hal ini sejalan dengan Permendikbudristek Nomor 40 Tahun 2021, yang menekankan pentingnya menciptakan pembelajaran yang berpusat pada peserta didik, mewujudkan lingkungan belajar yang aman dan inklusif, serta meningkatkan kualitas proses dan hasil belajar.

Kepemimpinan yang efektif ditunjukkan dengan memodelkan perilaku yang diinginkan, berkomunikasi aktif melalui dialog dengan guru, dan memfasilitasi pengembangan profesional. Kepala sekolah diwajibkan melaksanakan pengembangan profesi secara berkelanjutan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap profesional guru. Selain itu, kepala sekolah bertugas memastikan tersedianya sumber daya yang mendukung kesiapan guru dalam menerapkan Kurikulum Merdeka.

Wulandari et al. (2023) menegaskan bahwa kepala sekolah berperan sebagai pengambil keputusan dan mentor dalam menghadapi tantangan pelaksanaan kurikulum. Mereka memberikan dukungan, motivasi, dan mengoordinasikan pelatihan serta evaluasi untuk meningkatkan kompetensi guru. Hal ini sejalan dengan Permendikbudristek Nomor 40 Tahun 2021, yang menegaskan tugas supervisi kepala sekolah dalam memastikan keberhasilan pembelajaran.

Keterampilan komunikasi yang efektif juga menjadi faktor kunci. Kepala sekolah harus mampu menyampaikan visi sekolah dan mendorong kolaborasi di antara staf, menciptakan budaya sekolah yang positif, sebagaimana disebutkan oleh Wulandari

et al. (2023), bahwa kolaborasi yang kuat dapat meningkatkan motivasi guru dan mendukung keberhasilan implementasi kurikulum baru. Keberhasilan ini juga sangat dipengaruhi oleh kemampuan adaptasi guru dan dukungan dari komunitas pendidikan yang lebih luas. Dengan peran strategis tersebut, kepala sekolah tidak hanya sebagai pemimpin administratif tetapi juga agen perubahan yang mendukung reformasi pendidikan melalui implementasi Kurikulum Merdeka.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif studi kasus di SD Negeri Kecamatan Pulau Panggung yang berlangsung pada bulan Oktober 2024 sampai dengan Maret 2025. Adapun tujuan penggunaan metode kualitatif kasus adalah untuk mendeskripsikan secara mendalam dan menafsirkan situasi yang ada terkait Peran Kepala

Sekolah dalam Implementasi Kurikulum Merdeka di yang ditinjau dari aspek kepala sekolah sebagai manajer, sebagai supervisor, dan sebagai wirausahawan serta peran kepala sekolah dalam mengatasi kendala-kendala yang ditemui dalam pengembangan dan penggunaan media pembelajaran.

Sumber data primer dalam penelitian ini adalah kepala sekolah dan guru yang bertujuan untuk mendapatkan informasi dari proses observasi dan wawancara secara langsung kepada. Sumber data sekunder dalam penelitian ini, yaitu berupa dokumentasi, arsip-arsip yang mendukung dalam pengumpulan data saat melakukan penelitian.

Metode pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini yaitu metode observasi, metode interview/wawancara, serta metode dokumentasi. Peneliti menggunakan observasi partisipan bebas terstruktur, yang artinya peneliti tidak terlibat secara langsung dan hanya sebagai pengamat secara independent. Hal ini juga, peneliti mengamati tanpa aktif dalam kelompok yang diamati dan dilakukan secara terbuka atau diketahui oleh subyek penelitian. Adapun data yang ingin diperoleh melalui observasi adalah peran kepala sekolah sebagai supervisor, kepala sekolah sebagai manajer, dan kepala sekolah sebagai entrepreneur. Peneliti mewawancarai kepala sekolah sebagai supervisor, kepala sekolah sebagai manajer, dan kepala sekolah sebagai entrepreneur untuk mendapat data yang terkait dengan tujuan penelitian. Melalui studi dokumentasi, penulis mengumpulkan data melalui dokumen, gambar, sebagai pelengkap data tertulis yang diperoleh melalui wawancara berkenaan dengan masalah yang diteliti dan hal-hal yang berhubungan langsung dengan pokok permasalahan penelitian.

Terkait dengan pengujian keabsahan data, peneliti menguji kredibilitas suatu data dilakukan dengan cara melakukan pengecekan pada data yang telah diperoleh dari berbagai sumber data seperti hasil wawancara, arsip, maupun dokumen lainnya. Teknik triangulasi meliputi Triangulasi Teknik dan waktu. Akan tetapi kali ini peneliti menggunakan triangulasi teknik pada penelitian ini. Alasannya adalah untuk meningkatkan validitas dan kredibilitas data yang diperoleh dari sumber yang sama. Dengan membandingkan hasil dari beberapa teknik pengumpulan data yaitu observasi, wawancara, atau dokumentasi peneliti dapat memastikan bahwa informasi yang dikumpulkan konsisten meskipun menggunakan pendekatan yang berbeda.

Pada penelitian ini, teknik analisis data yang digunakan peneliti menggunakan model Miles and Huberman (dalam Sugiyono, 2018: 246) bahwa analisis data dalam penelitian kualitatif, dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung, dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu. Pada saat wawancara, peneliti sudah melakukan analisis terhadap jawaban yang diwawancarai. Aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Aktivitas dalam analisis data, yaitu data reduction, data display, dan conclusion drowing/verification.

Hasil dan Pembahasan

Pada bagian ini dikemukakan beberapa poin penting terkait dengan hasil penelitian yang telah dilakukan sebagai bagian dari proses memaparkan rumusan atau pertanyaan penelitian. Pertama terkait dengan peran kepala sekolah sebagai manajer dalam implementasi kurikulum merdeka dan kedua terkait dengan Peran Kepala Sekolah sebagai Supervisor dalam Implementasi Kurikulum Merdeka.

Sebagai seorang manajer, bagaimana kepala sekolah mengorganisasikan sumber daya sekolah terutama guru, staf, fasilitas, anggaran, dan penyampaian kepada warga sekolah dan bagaimana kepala sekolah memastikan implementasi Kurikulum Merdeka berjalan dengan baik, Secara berturut-turut 3 pertanyaan tersebut disampaikan kepada narasumber yang dijadikan sebagai sumber data.

Pertanyaan yang berbunyi:

“Bagaimana peran kepala sekolah sebagai manajer pada implementasi kurikulum merdeka di Sekolah ini?

Tanggapan Responden:

“Peran kepala sekolah bukan hanya dalam administrasi kepala sekolah saja melainkan juga memantau administrasi kelas/ pembelajaran setiap guru. Beliau juga sebagai motivator dan penggerak dalam pelaksanaan penerapan kurikulum merdeka.” (Sumber: 01/P/KS/31/01/2025)

Pertanyaan yang sama kemudian ditanyakan kepada responden 4 dan berikut tanggapannya: Tanggapan Responden:

“Kurikulum merdeka sudah diterapkan mulai tahun 2022 dengan tahap awal kelas 1 dan 4 tahun berikutnya kelas 2 dan 5 dan Peran kepala sekolah sebagai manajer sangat luar biasa perencanaan yang beliau susun sangat terstruktur. Beliau berusaha memfasilitasi sarana dan prasarana untuk kebutuhan kegiatan pembelajaran dengan maksimal. Kepala sekolah sangat memotivasi dan mendukung kami agar lebih maju dan tergerak untuk meningkatkan kompetensi kami. Dengan kegiatan workshop, pelatihan dan sosialisasi yang berkaitan dengan kurikulum merdeka. Kepala sekolah memberikan dukungan penuh pada guru yang ingin meningkatkan jenjang karier seperti melanjutkan pendidikan yang lebih tinggi ataupun mengikuti kegiatan guru penggerak.” (Sumber: 04/P/G/01/02/2025)

Berdasarkan tanggapan beberapa respon tersebut, dapat disimpulkan bahwa peran kepala sekolah sebagai manajer dalam implementasi Kurikulum Merdeka sangat penting dan mencakup berbagai aspek. Kepala sekolah tidak hanya bertanggung jawab dalam administrasi, tetapi juga memantau proses pembelajaran di kelas. Selain itu, kepala sekolah berperan sebagai motivator dan penggerak dalam pelaksanaan kurikulum. Kepala sekolah juga memastikan perencanaan yang terstruktur, menyediakan sarana dan prasarana yang mendukung pembelajaran, serta mendorong guru untuk meningkatkan kompetensi melalui workshop, pelatihan, dan program pengembangan karier.

Dukungan penuh yang diberikan oleh kepala sekolah membantu kelancaran implementasi Kurikulum Merdeka di sekolah.

Pertanyaan selanjutnya yang berbunyi:

“Sebagai seorang manajer bagaimana ini mengorganisasikan sumber daya sekolah terutama guru staf fasilitas anggaran dan penyampaian?”

Tanggapan Responden:

“Anggaran tetap mengaju pada juklis. Adapun anggaran yang bisa dianggarkan di anggar di arkan supaya guru - guru mutunya lebih baik kita adakan sosialisasi dan bimtek baik di sekolah ataupun di tingkat kecamatan itu membutuhkan dana. Setelah itu juga tetap bekerjasama dengan masyarakat dan komite.” (Sumber: 03/P/KS/01/02/2025)

Pertanyaan serupa juga disampaikan kepada responden berikutnya yang berkode 05.

Tanggapan responden tersebut sebagai berikut.

“Kurikulum merdeka ini masih sangat baru dan kami masih sangat awam dengan berlakunya kurikulum ini, maka dari itu visi dari sekolah yang saya pimpin pastinya sudah di rumuskan bersama dewan guru, staf, komite dan pemangku kepentingan dalam lembaga pendidikan ini. Yang pastinya kami juga sudah menerapkan prinsip dasar kurikulum merdeka dan kami tuangkan dalam visi sekolah kami seperti yang terdapat pada P5, untuk pembentukan karakter siswa yang unggul, berbudi pekerti dan berakhlak mulia. Untuk memberikan pemahaman pada kurikulum merdeka ini pastinya kami adakan sosialisian, yang terutama adanya KKG di Gugus Anggrek 3 ini sangat membantu kami dalam pemahaman dan penerapan Kurikulum Merdeka, adanya komunitas belajar yang sudah terbentuk juga kami manfaatkan untuk saling berbagi untuk hal-hal yang belum dipahami oleh bapak/ibu guru SDN 1 Tanjung Gunung, Saya juga memberikan fasilitas untuk para guru mengikuti bimtek, workshop atau pelatihan lain yang dapat meningkatkan kompetensi guru dalam penerapan kurikulum merdeka ini.” (Sumber: 05/P/KS/07/02/2025)

Berdasarkan tanggapan responden tersebut maka dapat diberikan ulasan bahwa sebagai manajer, kepala sekolah mengorganisasikan sumber daya sekolah dengan mengacu pada petunjuk teknis (juknis) dalam pengelolaan anggaran,

memastikan alokasi dana untuk peningkatan mutu guru melalui sosialisasi dan bimbingan teknis (bimtek), baik di tingkat sekolah maupun kecamatan. Selain itu, kepala sekolah bekerja sama dengan masyarakat dan komite sekolah untuk mendukung implementasi Kurikulum Merdeka. Dalam penerapan kurikulum yang masih baru ini, visi sekolah dirumuskan bersama dengan dewan guru, staf, komite, dan pemangku kepentingan lainnya. Kepala sekolah juga menekankan penerapan prinsip dasar Kurikulum Merdeka dalam visi sekolah, termasuk pembentukan karakter siswa sesuai dengan Program P5. Untuk meningkatkan pemahaman dan penerapan kurikulum, dilakukan sosialisasi serta pemanfaatan Kelompok Kerja Guru (KKG) dan komunitas belajar sebagai wadah berbagi ilmu. Selain itu, kepala sekolah menyediakan fasilitas bagi guru untuk mengikuti bimtek, workshop, dan pelatihan guna meningkatkan kompetensi mereka dalam mengimplementasikan Kurikulum Merdeka.

Pertanyaan selanjutnya yang berbunyi:

“Bagaimana kepala sekolah memastikan implementasi kurikulum merdeka berjalan dengan baik?”

Tanggapan Responden:

“Selain supervisi kepala sekolah juga melakukan pembinaan terhadap jalannya kurikulum merdeka dengan memberikan pemahaman yang mendalam hal yang berkaitan dengan kurikulum merdeka. Melakukan diskusi melalui komunitas belajar, untuk evaluasi dan tindak lanjut melakukan monitoring untuk kendala yang dihadapi guru dalam implementasi kurikulum merdeka.” (02/P/G/31/01/2025)

Pertanyaan yang sama kemudian disampaikan kepada responden dengan dengan kode (04/P/G/31/01/2025).

Tanggapan Responden:

“Selain supervisi kepala sekolah juga melakukan pembinaan terhadap jalannya kurikulum merdeka dengan memberikan pemahaman yang mendalam hal yang berkaitan dengan kurikulum merdeka. Melakukan diskusi melalui komunitas belajar, untuk evaluasi dan tindak lanjut melakukan monitoring untuk kendala yang dihadapi guru dalam implementasi kurikulum merdeka.” (Sumber:04/P/G/01/02/2025)

Berdasarkan tanggapan-tanggapan beberapa responden terkait dengan peran kepala sekolah berkenaan dengan implementasi kurikulum merdeka maka dapat dipaparkan bahwa kepala sekolah memastikan implementasi Kurikulum Merdeka berjalan dengan baik melalui berbagai upaya, termasuk supervisi dan pembinaan kepada guru. Kepala sekolah memberikan pemahaman yang mendalam mengenai Kurikulum Merdeka, serta memfasilitasi diskusi melalui komunitas belajar sebagai wadah evaluasi dan tindak lanjut. Selain itu, dilakukan monitoring secara berkala untuk mengidentifikasi kendala yang dihadapi guru dalam penerapan kurikulum, sehingga dapat segera diberikan solusi yang tepat.

Beberapa bukti pelaksanaan wawancara langsung kepada kepala sekolah dan guru di SDN 1 Airbakoman dapat dilihat pada gambar 1.



Gambar 1. Wawancara kepada Kepala Sekolah dan Guru di SDN 1 Airbakoman

Peran Kepala Sekolah sebagai Supervisor dalam Implementasi Kurikulum Merdeka

Rumusan masalah ini dikembangkan menjadi beberapa pertanyaan kepada responden yang telah ditentukan. Beberapa pertanyaan yang digunakan untuk mendapatkan informasi meliputi: pelaksanaan supervisi sekolah ini, sejauh mana implementasi Kurikulum Merdeka di sekolah ini, berapa kali supervisi dilakukan dalam satu semester, tindak lanjut setelah supervisi, apa yang dilakukan kepala sekolah. Secara berturut-turut 3 pertanyaan disampaikan kepada responden yang dijadikan sebagai sumber data baik sebagai kepala sekolah maupun sebagai guru. Pertanyaan pertama yang diajukan sebagai berikut.

Bagaimana pelaksanaan supervisi sekolah ini?

Tanggapan Responden:

“Supervisi dilakukan secara berkala dimulai dari supervisi administrasi/ perangkat kelas, supervisi bahan ajar, dan supervisi pembelajaran di kelas. Dalam 1 semester 1 kali supervisi.” (Sumber: 04/P/G/01/02/2025)

“Supervisi yang dilakukan sesuai jadwal dan administrasinya lebih tersusun terorganisir. Sesuai dengan pengelolaan kinerja yang ada pada PMM. Dari kelas ke kelas supervisi dilakukan untuk mengoreksi kelengkapan administrasi kelas para guru.”

(Sumber: 04/P/G/01/02/2025)

Berdasarkan pada tanggapan beberapa responden tersebut maka dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan supervisi di sekolah dilakukan secara berkala dan terstruktur. Supervisi mencakup administrasi kelas, bahan ajar, dan proses pembelajaran di kelas. Dalam satu semester, supervisi dilakukan setidaknya satu kali. Proses ini dilakukan sesuai jadwal dengan administrasi yang lebih tersusun dan terorganisir, mengacu pada pengelolaan kinerja dalam Platform Merdeka Mengajar (PMM). Supervisi juga mencakup pengecekan kelengkapan administrasi kelas guna memastikan efektivitas pembelajaran.

Pertanyaan selanjutnya dengan redaksinya sebagai berikut.

“Untuk mengetahui sejauh mana implementasi Kurikulum Merdeka di sekolah ini, berapa kali supervisi dilakukan dalam satu semester?”

Tanggapan responden:

“Dilakukan 2 kali dalam 1 semester dengan mengaitkan observasi untuk keperluan E-kinerja “. (Sumber: 03/P/KS/01/02/2025)

Berdasarkan tanggapan responden terkait dengan pertanyaan yang diajukan maka dapat dikemukakan bahwa supervisi untuk mengetahui sejauh mana implementasi Kurikulum Merdeka di sekolah dilakukan sebanyak dua kali dalam satu semester. Supervisi ini dikaitkan dengan observasi untuk keperluan E-Kinerja, guna memastikan efektivitas pelaksanaan kurikulum serta meningkatkan kualitas pembelajaran.

Pertanyaan selanjutnya yang berbunyi sebagai berikut.

“Sebagai tindak lanjut setelah supervisi, apa yang dilakukan kepala sekolah? “

Tanggapan Respon:

“Dari hasil supervisi yang dilihat langsung baik dari guru dan siswa setelah itu di evaluasi sejauh mana penerapan kurikulum merdeka dari kekurangan dan kelebihan. Dilakukan secara interen dengan memanggil guru secara langsung ataupun dengan pembinaan dalam rapat untuk menyampaikan hasil supervisi pengamatan secara langsung.” (Sumber: 03/P/KS/01/02/2025)

Tanggapan responden terkait dengan tindak lanjut kepala sekolah dalam melaksanakan supervisi bahwa supervisi terhadap guru dan siswa dievaluasi untuk menilai perkembangan penerapan Kurikulum Merdeka, termasuk mengidentifikasi kelebihan dan kekurangannya. Evaluasi secara internal melalui pemanggilan langsung guru atau pembinaan dalam rapat. Hasil supervisi dan pengamatan disampaikan untuk perbaikan dan peningkatan kualitas pembelajaran. Berikut gambar 2 bukti wawancara bersama kepala sekolah dan guru di SDN 1 Tekad.



Gambar 2. Wawancara kepada Kepala Sekolah dan Guru di SDN 1 Tekad

Pembahasan

Pada bagian ini dipaparkan pembahasan penelitian berkenaan dengan proses analisis data yang telah dilakukan dan memperoleh berbagai temuan penelitian. Oleh karena itu, perlu dipaparkan pembahasan penelitian berkenaan langsung dengan masalah-masalah atau fokus penelitian yang telah ditentukan.

Berdasarkan temuan-temuan penelitian maka dapat dikemukakan bahwa kepala sekolah memainkan peran penting dalam implementasi Kurikulum Merdeka sebagai manajer, supervisor, dan intrapreneur. Selain itu, kepala sekolah juga berperan dalam mengatasi berbagai kendala dalam penerapan kurikulum tersebut. Temuan ini sejalan dengan teori-teori yang menjadi pijakan sebagaimana telah dikemukakan dalam bab kajian teori yang menekankan fleksibilitas dan inovasi dalam pembelajaran. Secara rinci, pembahasan penelitian dipaparkan satu per satu sesuai dengan fokus penelitian yang telah ditentukan. Berikut paparannya.

Peran Kepala Sekolah sebagai Manajer dalam Implementasi Kurikulum Merdeka

Perencanaan dalam implementasi Kurikulum Merdeka merupakan langkah awal yang sangat penting bagi sekolah dalam menentukan arah kebijakan dan strategi yang akan diterapkan. Kepala sekolah sebagai manajer memiliki peran sentral dalam merumuskan visi, misi, dan tujuan sekolah yang harus selaras dengan prinsip Kurikulum Merdeka. Visi dan misi ini harus mencerminkan komitmen terhadap pembelajaran yang fleksibel, berbasis kompetensi, dan berorientasi pada kebutuhan peserta didik.

Dalam tahap perencanaan ini, kepala sekolah juga harus menyusun rencana strategis implementasi Kurikulum Merdeka. Rencana ini mencakup berbagai aspek, seperti penguatan budaya belajar yang lebih adaptif dan berbasis proyek. Selain itu, kepala sekolah perlu mengidentifikasi kebutuhan sumber daya, termasuk sumber daya manusia (guru dan tenaga kependidikan), sarana-prasarana, teknologi pendukung, serta bahan ajar yang sesuai dengan konsep Kurikulum Merdeka.

Setelah perencanaan yang matang, langkah selanjutnya adalah pengorganisasian. Kepala sekolah harus menata struktur organisasi sekolah yang mendukung pelaksanaan Kurikulum Merdeka. Salah satu langkah utama dalam tahap ini adalah membentuk tim pengembang kurikulum serta komunitas belajar

guru yang berfungsi sebagai motor utama dalam pelaksanaan kurikulum.

Pengorganisasian juga mencakup pendistribusian tugas dan tanggung jawab kepada guru serta tenaga kependidikan. Tugas ini harus disesuaikan dengan kompetensi masing-masing, sehingga dapat berjalan secara efektif dan optimal. Selain itu, kepala sekolah bertanggung jawab dalam mengalokasikan sumber daya yang tersedia agar kegiatan pembelajaran dapat terlaksana dengan baik, sesuai dengan prinsip diferensiasi serta proyek penguatan profil pelajar Pancasila (P5). Efisiensi dalam pengelolaan sumber daya sangat penting agar sekolah dapat menciptakan lingkungan belajar yang kondusif dan inovatif.

Dalam tahap pelaksanaan, kepala sekolah memiliki tanggung jawab untuk memastikan bahwa setiap elemen yang telah direncanakan dapat dijalankan dengan baik. Salah satu peran utama kepala sekolah adalah memberikan arahan dan motivasi kepada guru dalam menerapkan pembelajaran berbasis diferensiasi, asesmen formatif, serta proyek berbasis kehidupan nyata.

Selain itu, kepala sekolah harus berperan sebagai fasilitator dalam penyelenggaraan pelatihan dan pengembangan profesionalisme guru. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan pemahaman serta keterampilan guru dalam mengimplementasikan pendekatan pembelajaran yang sesuai dengan prinsip Kurikulum Merdeka. Dengan adanya pelatihan yang berkelanjutan, guru akan lebih siap dalam menghadapi tantangan dan perubahan yang ada dalam dunia pendidikan. Tidak hanya itu, kepala sekolah juga harus mendorong budaya inovasi dan kolaborasi di lingkungan sekolah. Upaya ini mencakup kerja sama dengan berbagai pihak eksternal, seperti orang tua, komunitas lokal, serta dunia industri. Kolaborasi ini sangat penting dalam mendukung pembelajaran berbasis proyek, sehingga peserta didik dapat memperoleh pengalaman belajar yang lebih nyata dan relevan dengan kehidupan sehari-hari.

Tahap akhir dalam implementasi Kurikulum Merdeka adalah pengawasan dan evaluasi. Kepala sekolah harus secara aktif melakukan supervisi akademik serta pemantauan terhadap penerapan kurikulum di kelas. Supervisi ini bertujuan untuk memastikan bahwa proses pembelajaran berjalan sesuai dengan prinsip Kurikulum Merdeka dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Selain itu, kepala sekolah harus menggunakan berbagai instrumen evaluasi guna menilai efektivitas pembelajaran, asesmen, serta pencapaian kompetensi siswa. Evaluasi ini dapat dilakukan melalui observasi, analisis hasil asesmen formatif dan sumatif, serta umpan balik dari guru dan siswa. Berdasarkan hasil evaluasi, kepala sekolah harus mengambil langkah-langkah perbaikan yang diperlukan agar implementasi kurikulum semakin optimal dan berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan.

Peran kepala sekolah dalam implementasi Kurikulum Merdeka tidak terlepas dari keempat fungsi manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan. Kepala sekolah sebagai manajer bertanggung jawab dalam merancang, mengoordinasikan, dan mengevaluasi setiap aspek implementasi kurikulum agar berjalan sesuai dengan visi dan misi sekolah. Kepala sekolah memastikan bahwa seluruh warga sekolah memahami tujuan dan prinsip Kurikulum Merdeka. Sosialisasi kepada guru, tenaga kependidikan, siswa, serta orang tua sangat diperlukan agar seluruh elemen sekolah memiliki pemahaman yang sama

dalam menerapkan kurikulum ini. Selain itu, kepala sekolah harus mengupayakan adanya pelatihan berkelanjutan bagi guru agar mereka mampu menerapkan metode pembelajaran yang sesuai dengan kurikulum baru.

Sebagai pengelola sumber daya, kepala sekolah juga harus mampu mengalokasikan anggaran secara efektif. Dana sekolah harus digunakan untuk meningkatkan infrastruktur teknologi, menyediakan buku ajar yang sesuai, serta menciptakan lingkungan belajar yang kondusif. Dengan pendekatan ini, kepala sekolah dapat memastikan bahwa proses pembelajaran di sekolah berjalan secara optimal.

Hasil penelitian ini diperkuat oleh salah satu teori yang menjelaskan bahwa kepala sekolah memiliki peran penting dalam memastikan kesiapan infrastruktur dan sumber daya yang mendukung implementasi Kurikulum Merdeka (Purnawanto, 2022). Oleh karena itu, efektivitas implementasi Kurikulum Merdeka di sekolah sangat bergantung pada kemampuan manajerial kepala sekolah dalam mengelola berbagai aspek pendidikan secara menyeluruh.

Peran Kepala Sekolah sebagai Supervisor dalam Implementasi Kurikulum Merdeka

Kepala sekolah sebagai supervisor bertanggung jawab dalam mengawasi dan mengevaluasi kinerja guru serta efektivitas metode pembelajaran yang digunakan dalam Kurikulum Merdeka. Supervisi dilakukan secara rutin melalui observasi kelas, diskusi reflektif, serta pendampingan bagi guru guna memastikan bahwa metode pembelajaran yang diterapkan sesuai dengan prinsip Kurikulum Merdeka. Kepala sekolah harus memberikan umpan balik yang konstruktif kepada guru. Evaluasi dilakukan dengan menekankan aspek inovasi dalam pembelajaran, asesmen formatif, serta penguatan karakter siswa sesuai dengan Profil Pelajar Pancasila. Kepala sekolah juga harus mengembangkan sistem monitoring yang memungkinkan mereka untuk mengidentifikasi kendala dalam implementasi kurikulum serta mencari solusi yang efektif.

Kepala sekolah memiliki tanggung jawab untuk mendorong pengembangan profesional guru. Mereka mengadakan berbagai pelatihan serta memfasilitasi komunitas belajar guna meningkatkan keterampilan pedagogik tenaga pendidik. Hasil penelitian ini sejalan teori yang dikemukakan oleh Hendrowati & Badrun (2023) bahwa supervisi yang dilakukan secara efektif dapat meningkatkan kualitas pengajaran serta motivasi guru dalam menerapkan metode pembelajaran yang lebih inovatif.

Kesimpulan

Berdasarkan analisis dan pembahasan penelitian maka dapat disimpulkan beberapa hal berikut.

Kepala sekolah memiliki peran strategis dalam implementasi Kurikulum Merdeka. Sebagai pemimpin pendidikan, mereka bertanggung jawab memastikan prinsip-prinsip kurikulum ini diterapkan secara efektif di sekolah. Dengan mengedepankan kepemimpinan berbasis manajemen, supervisi, dan inovasi, kepala sekolah dapat menciptakan lingkungan belajar yang fleksibel dan berpusat pada siswa. Salah satu tantangan utama dalam implementasi Kurikulum Merdeka adalah perubahan

paradigma dalam proses pembelajaran. Kurikulum ini menekankan pembelajaran berbasis proyek dan memberi kebebasan bagi siswa untuk mengeksplorasi minat mereka. Oleh karena itu, kepala sekolah harus mampu mengelola perubahan ini dengan baik, memastikan semua elemen sekolah memahami tujuan dan manfaat Kurikulum Merdeka.

Dalam kepemimpinan berbasis manajemen, kepala sekolah bertanggung jawab dalam merancang strategi dan mengelola sumber daya sekolah. Mereka harus memastikan fasilitas pembelajaran mendukung metode berbasis proyek serta menyediakan alat peraga dan teknologi yang memadai. Manajemen yang baik akan membantu sekolah dalam menghadapi tantangan selama transisi ke Kurikulum Merdeka. Selain itu, kepala sekolah juga bertindak sebagai supervisor dalam pelaksanaan kurikulum ini. Mereka harus memantau proses pembelajaran, mengevaluasi kinerja guru, dan memberikan umpan balik yang konstruktif. Dengan supervisi yang efektif, guru dapat lebih percaya diri dalam menerapkan pendekatan yang berpusat pada siswa.

Kepala sekolah juga perlu mendorong berbagai metode pembelajaran kreatif, seperti menginisiasi program berbasis proyek yang melibatkan siswa dalam pengalaman nyata. Selain itu, kepala sekolah bisa bersatu dengan komunitas lokal dan dunia industri untuk memperkaya pengalaman belajar siswa. Keberhasilan Kurikulum Merdeka sangat bergantung pada komitmen dalam mengelola perubahan. Mereka harus memiliki visi yang jelas dan mengkomunikasikannya dengan baik kepada seluruh warga sekolah. Kepala sekolah juga harus terus belajar dan beradaptasi demi memastikan kurikulum ini berjalan optimal.

Dukungan kepada guru menjadi faktor penting lainnya dalam keberhasilan kurikulum ini. Kepala sekolah harus memastikan guru mendapatkan pelatihan dan pendampingan yang cukup, seperti lokakarya dan diskusi kelompok. Dengan begitu, guru dapat mengembangkan strategi pembelajaran yang inovatif dan sesuai dengan karakteristik Kurikulum Merdeka. Membangun kolaborasi dengan berbagai pihak juga menjadi tugas kepala sekolah. Implementasi Kurikulum Merdeka memerlukan dukungan dari orang tua, komunitas, serta pemangku kepentingan lainnya.

Implikasi

Implementasi Kurikulum Merdeka menuntut kepala sekolah untuk berperan sebagai pemimpin perubahan yang mampu mengelola transisi menuju sistem pembelajaran yang lebih fleksibel dan berpusat pada siswa. Mereka harus memastikan strategi manajemen yang efektif dalam mendukung pembelajaran berbasis proyek, termasuk pengelolaan sumber daya dan integrasi teknologi. Selain itu, supervisi yang baik diperlukan agar guru memiliki kompetensi dan kepercayaan diri dalam menerapkan metode inovatif, didukung oleh pelatihan dan pendampingan yang berkelanjutan. Kepala sekolah juga harus membangun kolaborasi dengan komunitas, dunia industri, serta orang tua untuk menciptakan ekosistem pendidikan yang inklusif dan kontekstual. Dengan kepemimpinan yang visioner dan komunikasi yang efektif, kepala sekolah dapat memastikan keberhasilan implementasi Kurikulum Merdeka, yang pada akhirnya akan meningkatkan kualitas pendidikan dan membekali siswa dengan keterampilan abad ke-21.

Daftar Pustaka

- Angga, A., & Iskandar, S. (2022). Kepemimpinan kepala sekolah dalam mewujudkan merdeka belajar di sekolah dasar. *Jurnal Basicedu*, 6(3), 5295-5301.
- Adha, W. A., & Fadhila, S. (2023). Kepala sekolah dalam implementasi kurikulum merdeka. *IBTIDA-Jurnal Kajian Pendidikan Dasar*, 3(1), 50-59.
- Adriman, I. (2024) Managerial Competency and Social Competency of School Principals in Improving the Quality of Education in Vocational Schools. *Tafkir: Interdisciplinary Journal of Islamic Education*, 5(4).
- Asyari, H., Fangestu, I. W. F., & Al Husna, N. S. (2024). Managerial Competence of School Principals in Improving the Quality of Institutions. *Tadbir: Jurnal Studi Manajemen Pendidikan*, 8(1), 55-68.
- Ahmad, M. F., & Husnin, H. (2022). Headmaster Technology Leadership and Its Relationship to Teachers' Competence in Information and Communication Technology. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, 11(4), 260-273.
- Breuning, M. 187 Role Theory. In *Routledge Handbook of Foreign Policy Analysis Methods* (pp. 187-201). Routledge.
- Bessong, R. (2024). Teachers as Curriculum Leaders: What Does This Mean to School Principals? *e-BANGI Journal*, 21(2).
- Cahyono, E. A., Sutomo, N., & Hartono, A. (2019). Literatur review; panduan penulisan dan penyusunan., 12(2), 12
- Duignan, P. (2003). Formation of capable, influential and authentic leaders for times of uncertainty. Paper presented at the Australian Primary Principals' Association National Conference, Adelaide. Duignan, P. (2004). Forming capable leaders: from competence to capabilities. *New Zealand Journal of Educational Leadership*, 19(2), 5-13.
- Firdaus, F., Giatman, M., & Ernawati, E. (2022). Principal's leadership in improving student learning outcomes. *Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan*, 4(11), 4837- 4847.
- Friedman, I. A. (2020). The competent school principal: Personality traits and professional skills. *Psychology*, 11(06), 823.
- Firman, M., Berliana, B., & Warta, W. (2024). School-based management as a method to improve education quality in senior high schools: A perspective on the headmaster's roles. *Paedagogia Jurnal Pendidikan*, 13(1), 81-92.
- Geske, A., & Rečs, N. (2019, May). The Impact of Headmaster's Leadership Practice on the Formation of a Professional Learning Community at School. In *SOCIETY. INTEGRATION. EDUCATION. Proceedings of the International Scientific Conference*
- Hasanah, A. (2013). Pengaruh perilaku kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru di SLTPN Kota Bandung (Doctoral dissertation, Universitas Pendidikan Indonesia).
- Hidayah, H. (2022). Peran dan Tugas Kepala Sekolah dalam Manajemen Kurikulum di TK IT Madani Rupert Utara. *Benchmarking*, 6(1), 1-5.

- Hidayat, E., Pardosi, A., & Zulkarnaen, I. (2023). Berjudul Efektivitas Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Penerapan Kurikulum Merdeka. *Jurnal Studi Guru Dan Pembelajaran*, 6(1), 9-18.
- Hendrowati, T. Y., & Badrun, M. (2023). Kepala Sekolah: Paradigma Permendikbud Ristek No 40 Tahun 2021. Eureka Media Aksara. ISBN 978-623-151-353-3.
- Isa, I., Asrori, M., & Muharini, R. (2022). Peran kepala sekolah dalam implementasi kurikulum merdeka di sekolah dasar. *Jurnal Basicedu*, 6(6), 9947-9957.
- Kriyantono, R. (2020). Teknik praktis riset komunikasi kuantitatif dan kualitatif disertai contoh praktis Skripsi, Tesis, dan Disertai Riset Media, Public Relations, Advertising, Komunikasi Organisasi, Komunikasi Pemasaran. Rawamangun: Prenadamedia Group.
- Mulia, B. N., Marmoah, S., & Hadiyah, H. Manajemen kepala sekolah dalam pemberdayaan guru dalam mengelola kelas sekolah dasar. *Jurnal Pendidikan Dasar*, 10(1).
- Nordin, M. N., Mustafa, M. Z., & Razzaq, A. R. B. A. (2020). Headmaster Leadership Effect On Task Load Of Special Education Integration Program Teacher. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 8(2), 451-456.
- Permendikbudristek dan Teknologi RI Nomor 12 tahun 2024 tentang Kurikulum pada Pendidikan Anak Usia Dini, Jenjang Pendidikan Dasar, dan Jenjang Pendidikan Menengah
- Pratiwi, I., Rahmawati, D., & Susanto, T. T. D. (2024). Utilization of Platform Merdeka Mengajar in the Implementation of Merdeka Curriculum. *Lectura: Jurnal Pendidikan*, 15(2), 596-610.
- Purnawanto, A. T. (2022). Perencanaan Pembelajaran bermakna dan Asesmen Kurikulum Merdeka. *Jurnal Ilmiah Pedagogy*.
- Rumawang, R., Ansori, M. Z., Armawan, A., Jamaludin, J., & Irrubai, M. L. (2024). Opportunities and Challenges of the Merdeka Curriculum in the Islamic Religious Education Subject at SMA Negeri 1 Sakra, East Lombok. *Jurnal Ilmiah Profesi Pendidikan*, 9(4), 2628-2636.
- Ramadina, E. (2021). Peran kepala sekolah dalam pengembangan kurikulum merdeka belajar. *Mozaic: Islam Nusantara*, 7(2), 131-142.
- Rumasukun, N. A., & Faizin, M. (2024). Peran Kepala Sekolah dalam Implementasi Kurikulum Merdeka di SD Negeri 02 Waisai. *Jurnal Papeda*; Vol, 6(1).
- Sirait, J. (2020). The Commitment of a Headmaster Leadership of Learning to Improve the Quality of Education: The Commitment of a Headmaster Leadership of Learning to Improve the Quality of Education. *Jurnal Mantik*, 4(2), 1070-1075.
- Silva, L. A. (2022). Instructional Leadership Practices of School Heads and Learners' Learning Lag: A Springboard for Learning Recovery Strategies. *Instructional Leadership Practices of School Heads and Learners' Learning Lag: A Springboard for Learning Recovery Strategies*, 113(1), 7-7.
- Siregar, J. (2024). School Principal Management in Implementing Madrasah Curriculum Operations: Manajemen Kepala Sekolah dalam Melaksanakan Operasi Kurikulum Madrasah. *Thawalib: Jurnal Kependidikan Islam*, 5(1), 241-254.

- Sholihuddin, M. (2020). Internalization of Principal Curriculum Management in Primary School and Madrasah Ibtidaiyah. *International Journal of Islamic Education, Research and Multiculturalism (IJIERM)*, 2(3), 222-233.
- Suherman, A. (2023). Implementasi Kurikulum Merdeka: Teori dan Praktik Kurikulum Merdeka Belajar Penjas SD. DG Indonesia Emas Group.

Daftar Pustaka

- Andreia Irina SUCIU and Liliana MÂȚĂ, “*Pedagogical Competences – The Key to Efficient Education*”, *International Online Journal of Educational Sciences*, vol. 3, no.2 (July 2011): h. 413.
- Edison, Emron, Yohny Anwar dan Imas Komariyah. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta
- Eriana Astuty, “*Implementation Analysis of Lecturer’s Pedagogical Competence on Student’s Academic Achievement*”, *Journal of Management Research*, vol. 7, no. 2
- Giatman, M., Nafsiah, I. N., Rizal, F., & Leonardo, A. (2019, November). *Needs analisis pedagogy project management of technology and vocational educational with the approach of project base learning in higher education*. In *Journal of Physics: Conference Series* (Vol. 1387, No. 1, p. 012066). IOP Publishing
- Ghozali, Imam. 2011. “*Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*”. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Indah Dwi Rahayu. 2017. *Hubungan gaya kepemimpinan dan program keselamatan dan kesehatan terhadap motivasi kerja(studi pada karyawan tetap maintenance departemen PT Badak LNG Bontang)* Vol 03.01
- Indriantoro, N. (2000). “*Pengaruh komputer anxiety terhadap keahlian dosen dalam penggunaan computer*”, *Jurnal Akuntansi dan Auditing Indonesia*, Volume 4, Nomor 2, Desember 2000.
- Jogiyanto HM. Analisis dan Desain Sistem Informasi: Pendekatan Terstruktur Teori dan Praktik Aplikasi *Bisnis*. Yogyakarta: Andi. 2005
- Juhri, (2010). *Landasan & Wawasan Pendidikan Suatu Pendekatan Kompetensi Guru*, Panji Grafika, Jakarta.
- Junaid, R., & Baharuddin, M. R. (2020). *Peningkatan Kompetensi Pedagogis Guru melalui PKM Lesson Study*. To Maega: *Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 3(2), 122-129
- Killian, T., & Floren, M. (2020). *Exploring the Relationship Between Pedagogy and Counselor Trainees’ Multicultural and Social Justice Competence*. *Journal of Counseling & Development*, 98(3), 295-307.
- Kurniasih. (2017). *Ragam pengembangan model pembelajaran untuk peningkatan profesionalitas guru*. Bandung: Kata Pena.
- Lasa HS. *Kamus Kepustakawanan Indonesia*. Yogyakarta: Pustaka Book Publisher. 2009.
- Latief, A., Pribadi, K., & Zati, M.R. (2018). *Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan*. Jupiis: *Jurnal Pendidikan Ilmu-Ilmu Sosial*. Vol 10, No 2. ISSN 11137-24114. Telah terakreditasi SINTA 3, SK 30/3/KPT/2018

- Latifah, Nur, dkk. (2021) *Pendidikan multicultural di sekolah dasar (sebuah studi pustaka)*.
Jurnal pendidikan dasar nusantara, 6 (2):44
- Mathis, R.L., dan Jackson, J.H. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat, Jakarta.
- Miarso. 2007. *Teknologi Komunikasi Pendidikan*. CV. Raja Wali. Jakarta.
- Moehariono. (2014). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, Edisi Revisi. Jakarta: Rajawali Pers.
- Mcleod, Raymond dan Schell. 2007. *Sistem Informasi Manajemen*. Edisi 9. Jakarta: PT Index
- Nellitawati, N., & Boon, Y. (2018). *The role of headmaster to improve pedagogik competence of teachers in Vocational high school*
- O'Brien, J. A. and G.M. Marakas. 2014. *Sistem Informasi Manajemen Edisi 9 buku 1*. Jakarta: Salemba Empat.
- Padila & Lestari. (2017). *Kompetensi Pedagogik*. Bandung: Percikan Ilmu.
- Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 16 Tahun 2007. *Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru*
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 74 Tahun 2008 tentang *Guru*. Ayat 2 Prayitno, Duwi. 2010. *Paham Analisa Data Statistik Dengan SPSS*. MediaKom, Yogyakarta
- Purwanto dkk. 2007. *Metode Penelitian Kuantitatif Untuk Administrasi Publik dan masalah-masalah Sosial*. Jogjakarta: Gaya Media.
- Sadulloh, Uyoh. 2018. *Pedagogik (Ilmu Mendidik)*. Bandung: Alfabeta.
- Sinamo, Jansen H. (2011) *8 Etos Kerja Profesional Navigator Anda Menuju Sukses*. Jakarta: PT Spirit Mahardika
- Sutrisno. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenada Media Group
- Wijayanti, Inggit Dyanning. (2011). *Peningkatan Pendidikan Berbasis ICT*.