

## **Pola Komunikasi Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Implementasi Program Merdeka Belajar**

**Iswadi<sup>1</sup>, Erman Anom<sup>2</sup>, Muhyatun<sup>3</sup>**

<sup>1,2</sup>Universitas Esa Unggul Jakarta

<sup>3</sup>Institut Agama Islam Al-Khairat Pamekasan

\*Korespodensi: [iswadi@esaunggul.ac.id](mailto:iswadi@esaunggul.ac.id)

### **ABSTRACT**

*The independent learning program is one of the advances in the education curriculum in Indonesia. The purpose of this research is to examine the communication and leadership styles that can be applied by the Principal in optimizing the implementation of the independent learning program. The research method used in this research is a literature review or literature study of books, journal articles, and other research documents. The results of the research conducted show that there are several communication patterns and leadership styles that can be applied to help maximize the implementation of the independent learning program. In the leadership style, it can apply transformational leadership, democratic and managerial leadership, finally participatory leadership. While communication patterns, it can apply interpersonal communication patterns and also administrative communication. Each of these leadership styles and communication patterns can be applied by the Principal and adjusted to the conditions of the human resources in each educational institution.*

**Keywords:** *Communication Patterns, Leadership Style, Principal, Merdeka Belajar Program*

### **ABSTRAK**

Program merdeka belajar merupakan salah satu kemajuan dalam kurikulum pendidikan di Indonesia. Tujuan dari penelitian ini ialah untuk mengkaji tentang gaya komunikasi serta kepemimpinan yang dapat diterapkan oleh Kepala Sekolah dalam optimalisasi dari pelaksanaan program merdeka belajar. Metode penelitian yang digunakan adalah kajian pustaka atau *study literature* terhadap buku, artikel jurnal, dan dokumen penelitian lainnya. Adapun hasil dari penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa terdapat beberapa pola komunikasi dan gaya kepemimpinan yang dapat diterapkan untuk membantu dalam memaksimalkan pelaksanaan dari program merdeka belajar. Dalam gaya kepemimpinan, maka dapat menerapkan kepemimpinan tranformasional, lalu kepemimpinan demokratis dan manajerial, serta kepemimpinan partisipatif. Sedangkan untuk pola komunikasi, maka dapat menerapkan pola komunikasi interpersonal, komunikasi antar pribadi, dan juga komunikasi administratif. Masing-masing dari gaya kepemimpinan dan pola komunikasi ini dapat diterapkan oleh Kepala Sekolah dan disesuaikan dengan kondisi dari sumber daya manusia yang ada di Lembaga pendidikan masing-masing.

**Kata Kunci:** *Pola Komunikasi, Gaya Kepemimpinan, Kepala Sekolah, Program Merdeka Belajar*

## A. PENDAHULUAN

Pendidikan menjadi salah satu aspek paling penting dalam menciptakan kemajuan sebuah bangsa. Oleh karena itu, merupakan peran dari Kepala Sekolah sebagai nahkoda di dalam Lembaga Pendidikan untuk menjamin tercapainya kualitas pembelajaran yang mampu mewujudkan visi-misi dan peradaban bangsa. Keberadaan Kepala Sekolah dalam suatu Lembaga Pendidikan tentu tidak hanya sebagai figur administratif yang berwenang dalam menandatangani suatu kebijakan, lebih dari itu beliau merupakan Pemimpin yang perannya sangat sentral dalam membentuk budaya Sekolah dan arah Pendidikan ke depannya. Menurut Ramadina (Ramadina 2021) idealnya peran dari Kepala Sekolah di era Pendidikan sekarang mencakup beberapa hal penting. Peran penting yang pertama, ialah sebagai Supervisor sekaligus Pemimpin yang menjamin terlaksananya perubahan dalam Lembaga Pendidikan. Kedua, berperan dalam menyusun pengembangan kurikulum, dan ketiga yaitu melakukan perencanaan yang matang berkaitan dengan program Pendidikan yang berpusat pada Siswa atau merdeka belajar.

Menurut Sherly dkk (Sherly, Dharma, dan Sihombing 2021) kurikulum merdeka belajar adalah program yang diadakan oleh Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi (Kemendikbudristek) untuk menciptakan suasana dan nuansa belajar yang berbeda di Sekolah. Makna dari kata “berbeda” yang disebutkan mengacu pada suasana belajar yang menyenangkan, tidak menekan pada Siswa, serta membangun hubungan komunikasi yang efektif baik dalam proses belajar antar Siswa dengan Guru maupun sebaliknya. Dalam pembahasan lebih jauh, Sherly dkk, juga menjelaskan bahwa alasan atau latar belakang diadakannya program merdeka belajar, tidak lain karena ingin menanggapi banyaknya keluhan dari orang tua Siswa atau peserta didik terhadap sistem Pendidikan nasional yang berlaku selama ini.

Sebagaimana diketahui, sistem Pendidikan Indonesia begitu menekankan performa siswa pada nilai dan ketentuan minimal tuntas belajar yang harus mereka capai pada setiap semester di semua jenjang dan kelas. Hal ini tentu membuat kegiatan belajar terkesan sebagai aktivitas yang tidak menyenangkan bahkan menyeramkan bagi sebagian besar Siswa. Oleh karena itulah, menurut Wahyuningsari (Wahyuningsari dkk. 2022) salah satu tujuan dari program merdeka belajar di Sekolah, secara khusus adalah untuk menciptakan pembelajaran yang berdiferensiasi. Pembelajaran berdiferensiasi sendiri merujuk pada proses belajar mengajar yang pada proses pemberian materi di dalamnya tidak hanya berfokus pada capaian nilai saja, tapi juga disesuaikan dengan kemampuan, kebutuhan, dan juga minat serta bakat yang Siswa miliki. Dalam penjelasan yang lebih luas, Guru pada dasarnya harus memperhatikan empat aspek penting dari pembelajaran yaitu berupa konten, proses, produk, dan lingkungan atau iklim belajar yang berlaku pada masing-masing kelas. Sehingga, dengan demikian maka Siswa nantinya tidak akan merasa atau beranggapan jika kegiatan belajar adalah hal yang penuh dengan tekanan, membuat frustrasi, bahkan berlarut-larut dalam perasaan gagal apabila tidak mencapai nilai sesuai dengan ketentuan minimal kelulusan. Sebaliknya, justru semua kesan tersebut berubah menjadi lebih mudah berkat adanya pelaksanaan kegiatan belajar yang menyenangkan dan membuat mereka merasa merdeka.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka ditarik beberapa poin penting mengenai peran Kepala Sekolah juga keterampilannya dalam memimpin institusi dan mengimplementasikan merdeka belajar. Poin yang pertama tentunya berkaitan dengan kewajiban Kepala Sekolah untuk mengarahkan pola belajar yang ada supaya lebih adaptif juga kreatif. Karena dengan begitu keberhasilan atas capaian pembelajaran dapat terpenuhi dengan maksimal. Hal ini juga selaras dengan penjelasan yang terdapat dalam artikel penelitian terdahulu milik Nurwiatin (Nurwiatin 2022) yang menyebutkan jika perubahan kurikulum maupun pengadaan program-program terbaru guna revolusi Pendidikan adalah sesuatu yang penting. Semua itu tidak lain karena perubahan dunia Pendidikan juga akan selalu bergerak maju beriringan dengan teknologi serta tantangan terbaru dalam kehidupan Masyarakat. Dengan demikian, maka Kepala Sekolah, Guru, dan Tenaga Pendidik sebagai perancang Pendidikan wajib berpikir besar, visioner, serta memiliki kecakapan komunikasi baik secara administratif maupun verbal untuk menyampaikan wawasan terbaru kepada peserta didik.

Poin penting selanjutnya atau yang kedua, ialah berkenaan dengan kemampuan komunikasi Kepala Sekolah baik secara administratif maupun verbal. Kepala Sekolah beserta seluruh Staf yang dipimpinnya, diketahui memiliki pola komunikasi serta interaksi yang berbeda pada setiap instansi atau Lembaga Pendidikan. Karena komunikasi dan interaksi adalah dua hal yang berkaitan erat dengan performa kerja, maka diperlukan suatu strategi dan gaya yang paling pas untuk diterapkan secara bersama oleh semua pihak (Aunga dan Masare 2017). Menurut Inah dan Trihapsari (Inah 2016) pola kepemimpinan dan komunikasi yang diterapkan oleh Kepala Sekolah dapat memberikan pengaruh terhadap motivasi Staf di sekitarnya, agar senantiasa semangat bekerja dan mengarahkan tindakan-tindakan mereka untuk terwujudnya capaian pembelajaran di Sekolah. Pernyataan tersebut diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Amrullah dkk (Amrullah, Sa'diyah, dan Kattani 2022) yang menjelaskan apabila Kepala Sekolah berhasil menerapkan manajemen komunikasi dengan tepat, maka hal tersebut membantu dalam meningkatkan motivasi kinerja dari Guru dan Staf yang ada di Lembaga Pendidikan. Oleh karena itu, dalam menjalankan tugasnya sebagai *central figure* di Sekolah, maka dalam berkomunikasi, Kepala Sekolah harus senantiasa merencanakan gaya yang akan dia gunakan, lalu menyiapkan pesan yang akan disampaikan, pemilihan media yang tepat untuk digunakan, juga pemahaman terhadap karakter audien atau Guru yang diajak berkomunikasi.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pola-pola komunikasi dan kepemimpinan yang diberlakukan oleh Kepala Sekolah akan mempengaruhi banyak hal pada lingkungan Pendidikan di mana dia berada. Mulai dari keberhasilan capaian pembelajaran, penerapan inovasi dalam Pendidikan seperti program merdeka belajar, juga semangat dan motivasi kerja dari Guru, Staf, maupun Tenaga Pendidik yang ada. Oleh karena itu, maka penting bagi seorang Kepala Sekolah untuk memilih gaya komunikasi juga kepemimpinan yang akan digunakan dengan tepat dan sebaik mungkin, hal tersebut guna menghindari munculnya faktor penghambat dalam revolusi Pendidikan ke depannya.

Mengacu pada seluruh penjelasan di atas, maka tujuan dari penelitian ini ialah untuk menawarkan beberapa konsep dan *insight* mengenai ragam macam pola komunikasi dan kepemimpinan

yang dapat diterapkan oleh para Kepala Sekolah untuk mencapai tujuan pembelajaran yang telah dibuat guna beradaptasi dengan kemajuan dunia Pendidikan saat ini. Salah satunya ialah beradaptasi dengan program merdeka belajar sebagaimana arah Pendidikan yang berlaku di Indonesia sekarang. Adapun metode penelitian yang akan digunakan dalam kajian ini ialah metode penelitian kualitatif dengan jenis kajian pustaka atau *study literature*. Sumber data yang dijadikan sebagai acuan terdiri dari buku, artikel jurnal, dokumen penelitian seperti tesis, disertasi, juga informasi lainnya yang memiliki korelasi dengan kata kunci utama penelitian yaitu Kepala Sekolah, gaya komunikasi dan kepemimpinan, juga program merdeka belajar.

## **B. TINJAUAN PUSTAKA**

Sebagaimana penjelasan di poin sebelumnya, maka diketahui jika tujuan dari penelitian ini yaitu untuk menawarkan konsep tentang jenis-jenis atau pola komunikasi serta kepemimpinan yang dapat digunakan oleh Kepala Sekolah guna meningkatkan implementasi dari program merdeka belajar pada institusi masing-masing. Oleh karena itu, maka untuk mempermudah pemahaman terhadap hal tersebut, maka peneliti melakukan tinjauan pustaka terhadap beberapa pendapat ahli yang berhubungan dengan tiga kata kunci utama penelitian yakni, Kepala Sekolah, gaya komunikasi dan kepemimpinan, juga program merdeka belajar. Beberapa pendapat atau teori yang dikemukakan oleh para ahli pada bagian tinjauan pustaka ini, nantinya akan dikorelasi dan didialogkan dengan data-data yang telah ditemukan di lapangan. Sehingga, pada akhirnya akan diperoleh hasil penelitian yang berupa ragam pola-pola komunikasi dan kepemimpinan yang dapat digunakan oleh Kepala Sekolah pada berbagai jenjang untuk melakukan inovasi dan adaptasi terhadap program Pendidikan yang berlaku saat ini, seperti merdeka belajar.

### **Urgensi Keterampilan Kepemimpinan dan Komunikasi Kepala Sekolah**

Menurut Ismail (Ismail dkk. 2020) kepemimpinan merupakan suatu tindakan, gerak-gerik, dan perilaku yang ditunjukkan oleh seorang Pemimpin dalam menjalankan tugasnya. Segala gerak-gerik, juga perilaku tersebut dapat memberikan pengaruh terhadap orang-orang yang berada di bawah kuasanya. Pada konteks Pendidikan, maka fungsi dan efektivitas dari gaya kepemimpinan Kepala Sekolah dapat tergambar dengan jelas pada kinerja dari Guru yang berada di Lembaga tersebut. Semakin baik kinerja Guru yang terlihat, maka bisa dipastikan kemampuan kepemimpinan yang dimiliki oleh Kepala Sekolah juga bermutu. Begitupun sebaliknya, apabila kinerja yang ditunjukkan oleh Guru kurang baik, tentu akan didapati faktor-faktor yang menghambat keberhasilan gaya kepemimpinan yang telah dipilih atau diterapkan oleh Kepala Sekolah.

Selain itu, dalam artikel yang sama, disebutkan pula bahwa keberhasilan sebuah institusi atau Lembaga Pendidikan, juga bergantung pada kemampuan Kepala Sekolah dalam mengantisipasi setiap perubahan yang ada. Baik perubahan dalam lingkup internal maupun eksternal Lembaga Sekolah yang dia pimpin. Kepala Sekolah harus bisa memahami dinamika perubahan dan terciptanya hal-hal baru dalam institusi. Mulai dari perubahan metode pengajaran, pengaturan keuangan, juga penyediaan teknologi terkini di Sekolah sebagai media dalam penyampaian bahan ajar yang bermutu, kekinian, dan

mampu mendorong kreativitas Siswa. Sedangkan dalam kaitannya dengan perubahan pada segi manajemen bersama Staf, maka Kepala Sekolah sebagai pemimpin dituntut untuk menciptakan iklim kerja yang kondusif. Kondusif yang dimaksud yakni memperhatikan kenyamanan Pegawai, membangkitkan semangat kerja, juga mengajak seluruh Guru, Tenaga Pendidik, dan Staf untuk senantiasa berkomunikasi dengan efektif dan mengembangkan diri lewat berbagai pelatihan (Ismail dkk. 2020).

Menurut Yuneti dkk (Yuneti, Hamdan, dan Pranansa 2019) pada dasarnya tugas dari Kepala Sekolah sebagai Pemimpin memanglah berat, hal tersebut karena mengacu pada kewajiban yang diembannya. Seorang Kepala Sekolah, dia tidak hanya berkewajiban untuk menjamin terlaksananya urusan administrasi dan mengajar, tapi juga harus bisa memastikan terpenuhinya kebutuhan para-Guru dan Staf. Kebutuhan yang dimaksud dalam penjelasan ini, tentu sifatnya tidak hanya mengacu pada pemenuhan kebutuhan material seperti tunjangan dan fasilitas pembelajaran, namun juga secara psikis, melalui terciptanya iklim kerja yang *supportive* dan sehat.

Selaras dengan penjelasan tersebut, dalam penelitian yang dilakukan oleh Jani (Jani 2023) dijelaskan bahwa untuk menjalankan poros kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi saat ini, yaitu mengacu pada kewajiban pelaksanaan program merdeka belajar pada seluruh jenjang Pendidikan, maka Kepala Sekolah disarankan untuk menyelenggarakan gaya kepemimpinan yang transformasional. Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai penciptaan budaya Sekolah yang di dalamnya menekankan terjalinnya hubungan yang akrab, transparan, berbasis data, eksploratif, reflektif, dan terbuka antar warga. Selain itu, sisi lainnya yang menjadi bahan perhatian khusus dari kepemimpinan transformasional ini, adalah terciptanya budaya kolaboratif baik ke dalam maupun ke luar Lembaga Pendidikan.

Dengan demikian, berdasarkan seluruh penjelasan yang ada di atas, maka secara transformasional peran Kepala Sekolah adalah membawa dan menghadirkan ruang-ruang diskusi di sekitarnya, juga mengajak kolaborasi dalam kemajuan Pendidikan yang melibatkan seluruh manusia di lingkungan institusi. Selain itu, Kepala Sekolah diminta untuk memberikan kebebasan atas kreativitas Murid dan Guru. Biarkan Guru dan Murid untuk melakukan eksplorasi banyak hal baru dalam konteks pembelajaran, serta mengapresiasi seluruh pencapaian, mengevaluasi kegagalan dan melakukan manajemen konflik dengan langkah yang transparan.

Berdasarkan artikel jurnal (Nugroho 2019), disampaikan bahwa keterampilan Kepala Sekolah dalam berkomunikasi dan juga mengelola konflik dapat memberikan kontribusi yang positif terhadap kinerja Guru di Sekolah Dasar. Semakin baik keterampilan mengelola konflik yang dimiliki Kepala Sekolah juga kemampuannya dalam mendiskusikan hal tersebut lewat komunikasi yang efektif, maka peluang untuk meningkatkan kinerja pada Staf yang dipandu olehnya juga akan semakin besar. Maka dari itu, untuk selanjutnya keterampilan komunikasi ini harus senantiasa ditingkatkan.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Dwiayuni (Dwiayuni 2019) dia menyarankan seluruh Kepala Sekolah untuk meningkatkan keterampilan komunikasi interpersonal yang mereka miliki, dalam

rangka melaksanakan manajemen perubahan yang optimal pada Lembaga Pendidikan masing-masing. Dwiayuni juga memberikan gambaran bahwa proses komunikasi interpersonal yang dilakukan Kepala Sekolah, dapat dijalankan dengan tiga tahapan. Tahapan pertama ialah membantu hubungan interpersonal yang baik dengan Guru, Staf, dan bagian Tata Usaha. Tahap kedua, Kepala Sekolah melakukan penguatan hubungan lewat aktivitas mengobrol sehari-hari. Sedangkan yang ketiga, ialah menimbulkan rasa percaya, nyaman, dan terbuka dalam relasi yang dijalin oleh Kepala Sekolah dengan seluruh Stafnya. Selanjutnya, guna mendukung tiga tahapan tersebut, Kepala Sekolah dapat melakukan pendekatan dengan perspektif budaya dan kekeluargaan.

Selanjutnya, pada artikel yang ditulis oleh Saputra (A. T. Saputra 2018) dijelaskan pula bahwa komunikasi interpersonal yang diterapkan dalam Lembaga Pendidikan oleh Kepala Sekolah memiliki efektivitas yang cukup bagus terhadap beberapa hal di Sekolah. Karena itu, Saputra menyarankan dua jenis pola penerapan pola komunikasi interpersonal yang dapat ditiru oleh Kepala Sekolah. Pola yang pertama yaitu komunikasi interpersonal dalam bentuk verbal atau lisan. Dalam hal ini Kepala Sekolah harus senantiasa bersikap ramah, sopan, dan tidak segan untuk bertegur sapa dengan Guru maupun Staf di sekitarnya. Sedangkan pada pola yang kedua, Kepala Sekolah disarankan untuk menerapkan komunikasi interpersonal secara resmi atau melibatkan perangkat administratif seperti Surat Resmi, kabar pesan di *WhatsApp*, *email*, dan sebagainya. Dengan demikian, profesionalisme serta wibawa Kepala Sekolah tetap terasa dan berada dalam koridor relasi yang tepat.

### **Program Merdeka Belajar**

Sebagai upaya untuk meningkatkan mutu Pendidikan di Indonesia, maka Pemerintah mengambil langkah taktis dengan mengadakan program merdeka belajar. Program ini kini telah berlangsung kurang lebih selama empat tahun dan pada tahun 2023 telah terdapat 26 Episode Program Merdeka Belajar yang berhasil diluncurkan, oleh Pemerintah. Dilansir dari laman [ditpsd.kemdikbud.go.id](https://ditpsd.kemdikbud.go.id), dijelaskan jika kebijakan merdeka belajar yang diadakan oleh Kemendikbudristek adalah langkah yang dirancang dengan skema yang jelas oleh Pemerintah guna mentransformasi Pendidikan demi terwujudnya Sumber Daya Manusia (SDM) Unggul Indonesia serta memiliki profil sebagai Pelajar Pancasila (“Merdeka Belajar” t.t.).

Membahas lebih jauh mengenai pelaksanaan program merdeka belajar, maka dilansir dari laman *website* yang sama (“Merdeka Belajar” t.t.), diketahui jika tujuan diadakannya program ini tidak lain ialah untuk memulihkan proses pembelajaran dan memberikan kebebasan kepada Sekolah untuk menentukan kurikulum yang akan mereka laksanakan pada Lembaga masing-masing. Setidaknya terdapat tiga pilihan penerapan dalam hal tersebut, yaitu pilihan penerapan kurikulum 2013 secara penuh, lalu pelaksanaan kurikulum darurat atau kurikulum 2013 yang disederhanakan, juga kurikulum merdeka. Adapun salah satu keunggulan dari pelaksanaan kurikulum merdeka belajar, yaitu pengemasan kegiatan pembelajarannya yang lebih sederhana dan mendalam. Guru hanya diwajibkan untuk fokus pada materi yang sifatnya esensial dan membantu dalam pengembangan kompetensi

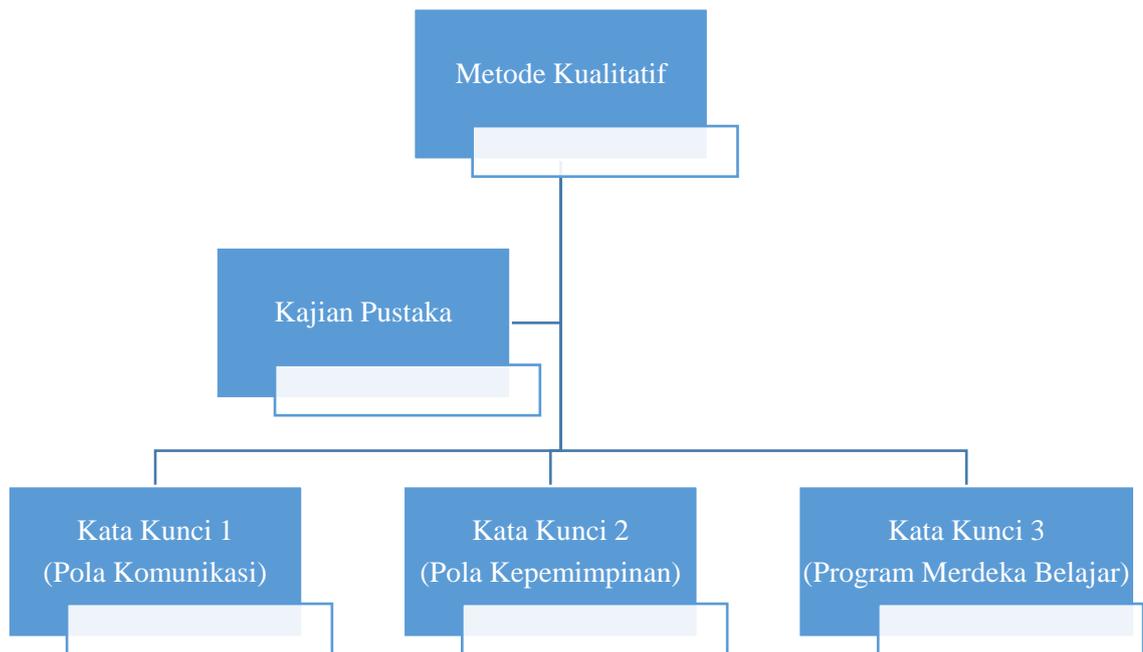
peserta didik. Sehingga, belajar akan sesuai dengan fase perkembangan mereka, lebih mendalam, bermakna, dan menyenangkan.

Selaras dengan hal tersebut, dalam artikel yang ditulis oleh Sunarni dan Karyono (Sunarni dan Karyono 2023), dipahami jika banyak Guru-Guru pada berbagai jenjang Lembaga Pendidikan memiliki perspektif yang positif terhadap diadakannya program dan kurikulum merdeka belajar. Hal ini karena di antara mereka merasa bahwa kini Kembali diberikan kebebasan untuk mendesain suasana, model, dan konsep pembelajaran sesuai dengan yang mereka inginkan dan Siswa butuhkan. Sehingga, kelas yang berlangsung menjadi lebih efektif dan mendapatkan hasil pemahaman yang lebih maksimal. Memperkuat pernyataan tersebut, Ningrum dkk (Ningrum, Maghfiroh, dan Andriani 2023) juga menyebutkan bahwa keleluasaan Guru dalam mendesain kelas dan membentuk pembelajaran berdiferensiasi dianggap sebagai inti dari program merdeka belajar. Oleh karena itu, maka seluruh pihak yang ada, termasuk Kepala Sekolah, harus bisa memiliki pemahaman yang sama terkait dengan hal ini. Setelah itu berusaha untuk mewujudkan bersama kehadiran peserta didik yang beriman, bertakwa, mandiri, kreatif, bergotong-royong, serta berkebhinekaan global sebagaimana Profil Pelajar Pancasila (Angga dan Iskandar 2022).

### **C. METODE**

Sesuai dengan penjelasan yang telah dipaparkan dalam sub-poin sebelumnya, maka pendekatan penelitian yang digunakan dalam kajian kali ini adalah pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian *study literature* atau kajian pustaka. Adapun teknik pengumpulan data yang dilakukan ialah dengan mengkaji sumber-sumber informasi seperti buku, artikel jurnal, tesis, disertasi, juga dokumen lainnya yang memberikan data tambahan terkait dengan topik penelitian. Dalam konteks penelitian ini, maka kata kunci utama pembahasannya ialah gaya kepemimpinan dan komunikasi Kepala Sekolah, serta pelaksanaan dari program merdeka belajar. Seluruh informasi yang berhasil dikumpulkan, setelahnya akan dianalisis dan dijelaskan dengan rinci dalam poin hasil dan pembahasan sebagaimana di bawah ini. Untuk memahami alur dan metode penelitian yang digunakan, maka dapat mengacu pada gambar di bawah ini.

**Gambar 1. Alur dan Metode Penelitian**



## **D. HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Hasil Penelitian**

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, peneliti menemukan bahwa implementasi kurikulum atau program merdeka belajar yang telah berlangsung kurang lebih empat tahun pada berbagai jenjang Pendidikan yang ada di Indonesia, kini telah menemukan titik yang cukup terang terkait dengan progresnya ke depan. Meskipun pada awalnya ada begitu banyak pihak yang kontra dan merasa cukup terbebani dengan pelaksanaan program ini, secara perlahan, sampai pada tahun 2023 setidaknya sudah mencapai angka 85% dari seluruh Lembaga Pendidikan yang ada di Indonesia telah menjalankan program merdeka belajar. Salah satu Kota yang menyertakan data-data secara rinci akan keberhasilan atau ketercapaian mereka dalam implementasi program merdeka belajar adalah Kota Bandung.

Menurut Kepala Dinas Pendidikan Kota Bandung, yaitu Bapak Hikmat Ginanjar, dia menjelaskan bahwa sudah terdapat banyak sekali institusi Pendidikan yang secara *supportive* melaksanakan seluruh program yang ada dalam program merdeka belajar. Adapun data-data yang dia peroleh, sementara ini jumlah dari Sekolah IKM 2023 yang ada di Kota Bandung terdiri dari 27 Sekolah di jenjang Taman Kanak-Kanak, kemudian 442 di tingkat Sekolah Dasar, dan 188 Sekolah di tingkat Sekolah Menengah Pertama (SMP). Sedangkan untuk PSP sendiri terdiri dari 27 Sekolah di jenjang Taman Kanak-Kanak, 31 Sekolah untuk tingkat Sekolah Dasar, juga 11 Sekolah di jenjang Sekolah Menengah Pertama. Selain itu, beliau juga menambahkan jika Bandung memiliki 106 Guru Penggerak yang semuanya dinyatakan lulus pada masing-masing angkatan. Dimulai dari Angkatan 4 sebanyak 17 orang dan Angkatan 7 sejumlah 28 orang. Dengan demikian, maka dapat dikatakan bahwa Bandung

telah konsisten dalam beradaptasi dengan kebijakan revolusioner Pendidikan di Indonesia dan senantiasa berpartisipasi aktif dalam kegiatan tersebut (Fatonah 2023).

Selanjutnya, berkenaan dengan langkah-langkah yang disusun dalam implementasi program merdeka belajar, maka peneliti menyimpulkan bahwa masing-masing jenjang Pendidikan memiliki pola mereka yang berbeda-beda antara satu dengan lainnya. Ada yang mengutamakan implementasi merdeka belajar dengan memperbaiki pola komunikasi antar Guru dengan Siswa, begitu juga menekankan fungsi manajemen dan *leadership* guna melibatkan seluruh pihak dalam pengembangan dari implementasi kurikulum merdeka belajar tersebut.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, peneliti menemukan bahwa terdapat beberapa gaya kepemimpinan yang disarankan untuk diterapkan dalam upaya memaksimalkan pelaksanaan dari program merdeka belajar. Gaya kepemimpinan tersebut terdiri dari gaya kepemimpinan demokratis, transformatif, hingga gaya kepemimpinan partisipatif dan manajerial. Sedangkan dalam konteks pola komunikasi yang disarankan, peneliti menemukan fakta bahwa gaya-gaya komunikasi yang dapat digunakan dalam implementasi kurikulum merdeka belajar sangatlah beragam, hal ini karena bergantung dengan budaya Lembaga Pendidikan masing-masing. Akan tetapi, secara umum peneliti mendapatkan tiga gaya komunikasi ideal yang disarankan untuk digunakan oleh Kepala Sekolah, di antaranya yaitu pola komunikasi interpersonal, pola komunikasi administrasi, juga komunikasi antar pribadi. Di bawah ini akan dijelaskan secara rinci oleh peneliti tentang beberapa pola kepemimpinan dan komunikasi yang telah disebutkan di atas, dalam upaya penerapan dari program merdeka belajar yang lebih baik ke depannya.

### **Pembahasan**

Di bawah ini adalah pembahasan dari gaya kepemimpinan dan pola komunikasi yang dapat diterapkan oleh Kepala Sekolah guna mengembangkan dan memaksimalkan implementasi dari program merdeka belajar, sebagaimana penjelasan yang disebutkan sebelumnya.

#### **Pola Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Implementasi Program Merdeka Belajar**

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, beberapa sekolah baik dari jenjang Sekolah Dasar (SD) hingga Sekolah Menengah Atas (SMA) telah berhasil memberlakukan program merdeka belajar dengan baik di Lembaga Pendidikan masing-masing. Adapun salah satu faktor yang mendukung keberhasilan upaya tersebut adalah pola kepemimpinan yang diterapkan oleh Kepala Sekolah. Hal ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Aunga & Masare (Aunga dan Masare 2017) yang menyebutkan bahwa kepemimpinan pada faktanya mempunyai korelasi yang signifikan terhadap pelaksanaan kegiatan pembelajaran juga perfoma dari Tenaga Pendidik yang ada di Lembaga tersebut. Selain Aunga, penelitian yang dilakukan oleh Lahagu (Lahagu dan Hidayat 2023) juga menegaskan jika peran kepemimpinan yang dimiliki oleh Kepala Sekolah dalam mewujudkan merdeka belajar adalah dengan memberikan dukungan sepenuhnya kepada seluruh pihak yang terlibat dalam program tersebut, mulai dari Tenaga Pendidik hingga Siswa. Kepala Sekolah harus bertanggung jawab dalam

merencanakan, mengkoordinasikan, dan menyelaraskan seluruh sumber daya yang dimiliki oleh sekolah masing-masing (A. Y. Saputra dan Ramadan 2023).

Penjelasan mengenai peran dari kepemimpinan Kepala Sekolah berdasarkan dua penelitian di atas sangat selaras dengan definisi dari gaya kepemimpinan transformasional. Menurut Sa'adah dkk (Sa'adah, Ainol, dan Izzah 2023) gaya kepemimpinan transformasional adalah situasi manajerial yang menunjukkan bahwa pemimpin bertugas untuk memberikan motivasi, melakukan penilaian kerja, meningkatkan pengetahuan, serta kemampuan dari seluruh sumber daya manusia yang berada di bawahnya. Kepemimpinan transformasional memang menekankan adanya dorongan terhadap sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi agar senantiasa tercipta perubahan ke arah yang lebih baik dan mencapai tujuan yang diinginkan.

Apabila dikorelasikan dengan konteks penerapan program merdeka belajar, gaya kepemimpinan transformasional tentu selaras. Hal ini karena pada fakta di lapangan, seluruh sumber daya manusia yang dimiliki oleh Lembaga Pendidikan Indonesia pada awalnya tidak sepenuhnya siap dengan perubahan kebijakan dan penerapan kurikulum yang senantiasa dinamis serta cepat. Oleh karena itu, para pemimpin yang dalam hal ini adalah Kepala Sekolah, harus bisa mendukung serta menggerakkan sumber daya manusia yang dia miliki agar senantiasa beradaptasi dengan kemajuan Pendidikan yang ada. Sehingga dengan demikian, Lembaga Pendidikan yang dimiliki senantiasa menjadi pelopor atau penggerak dalam dinamika kemajuan Pendidikan Indonesia. Sejalan dengan penjelasan di atas, berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Jani (Jani 2023) dikatakan bahwa peran transformasional Kepala Sekolah dalam membentuk budaya kurikulum merdeka belajar adalah dengan membuka ruang-ruang diskusi yang kolaboratif serta melibatkan semua guru maupun siswa untuk bereksplorasi, mengapresiasi semua pencapaian, juga mengevaluasi kegagalan secara transparan dalam segala hal.

Sriyanto dkk (Sriyanto, Kartono, dan Sembiring 2022) juga menegaskan bahwa peran dan gaya kepemimpinan transformasional adalah salah satu pilar yang membantu dalam terwujudnya program merdeka belajar secara maksimal di era industri seperti sekarang. Hal ini karena Kepala Sekolah yang memiliki pola pikir visioner dalam merespon perkembangan Pendidikan saat ini dapat mencerminkan jiwa idealis dan terbuka yang ada dalam diri mereka. Sehingga, pada akhirnya hal tersebut juga akan mampu memotivasi seluruh Tenaga Pendidik serta Guru yang berada dalam Lembaganya untuk melakukan hal serupa. Mereka akan menyatukan tujuan serta berpartisipasi aktif dalam pengembangan Pendidikan yang ada.

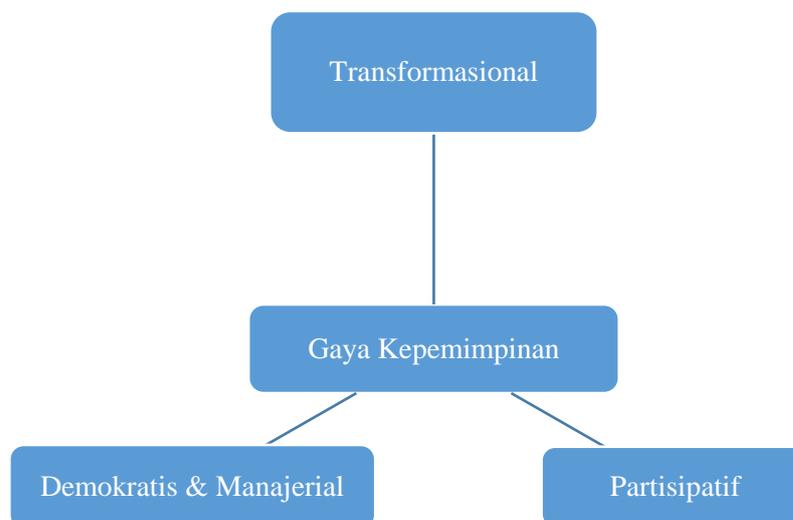
Selanjutnya, menurut penelitian yang dilakukan oleh Yuneti dkk (Yuneti, Hamdan, dan Pranansa 2019), dalam pelaksanaan atau implementasi program merdeka belajar yang maksimal, selain dorongan dan motivasi dari pimpinan, dibutuhkan pula kemauan serta partisipasi aktif dari seluruh sumber daya manusia yang ada di Lembaga Pendidikan masing-masing. Hal ini sangat penting dan memiliki peran yang cukup krusial, karena akan berjalan dengan sia-sia apabila pemimpin senantiasa semangat dalam melakukan revolusi Pendidikan, tapi sumber daya manusia di bawahnya

tidak memiliki keinginan untuk berpartisipasi. Oleh karena itulah, gaya kepemimpinan partisipatif dapat menjadi salah satu alternatif dalam kondisi tersebut.

Pola kepemimpinan alternatif menekankan bahwa Guru atau Tenaga Pendidik bukanlah objek yang dapat dieksploitasi perannya dalam institusi Pendidikan. Sebaliknya, Kepala Sekolah harus bisa menjadikan mereka sebagai mitra, teman, sekaligus rekan yang mampu memotivasi mereka untuk melakukan inovasi dan supervisi akademik secara bersama-sama dengan kondisi yang objektif. Sikap proaktif dan objektif yang dimiliki oleh Kepala Sekolah dapat membuka potensi terwujudnya program merdeka belajar yang maksimal.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Angga dan Iskandar (Angga dan Iskandar 2022), Kepala Sekolah adalah tonggak utama dalam mewujudkan proses belajar yang optimal di Sekolah. Karena itu, kepemimpinan demokratis dan manajerial yang dilakukan sangatlah dibutuhkan. Menurut Sihaloho (Sihaloho 2022) kepemimpinan manajerial merujuk pada pola kepemimpinan yang menekankan fungsi Kepala Sekolah untuk melakukan pembinaan terhadap sumber daya sekolah yang dimiliki dengan baik. Sumber daya yang ada, semuanya dimanfaatkan dan dikembangkan guna mendorong prestasi, kreativitas, serta inovasi dalam perkembangan pembelajaran. Dengan demikian, berdasarkan seluruh penjelasan di atas, maka gaya kepemimpinan baik transformasional, partisipatif, demokratis dan manajerial, ketiganya dapat menjadi konsep yang diterapkan namun tentunya disesuaikan dengan kondisi serta budaya Lembaga terlebih dahulu. Karena jika tidak, maka potensi untuk kesalah pahaman, juga kesenjangan dalam pelaksanaan program merdeka belajar dapat terjadi. Untuk itulah, guna mempermudah pemahaman terhadap seluruh penjelasan di atas, maka peneliti merangkum gaya-gaya kepemimpinan yang disarankan dalam implementasi kurikulum merdeka belajar melalui gambar di bawah ini.

**Gambar 2. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Implementasi Program Merdeka Belajar**



## **Pola Komunikasi Kepala Sekolah dalam Implementasi Program Merdeka Belajar pada Seluruh Jenjang Pendidikan**

Menurut penelitian yang dilakukan oleh (Ismail dkk. 2020) kemampuan komunikasi sosial Kepala Sekolah merupakan salah satu *soft skill* yang dibutuhkan dan memiliki dampak besar dalam keberhasilan dari kepemimpinan yang dijalankan. Selain itu, menurut penelitian yang dilakukan oleh Nugroho (Nugroho 2019) keterampilan komunikasi yang baik pada sosok pemimpin, khususnya Kepala Sekolah dapat berkontribusi dalam manajemen konflik yang terjadi di lingkungan sekolah. Apabila diangkakan maka kontribusi komunikasi Kepala Sekolah dalam menyelesaikan masalah-masalah yang ada di lingkungan pendidikan ialah sebanyak 80,6%. Selain itu, kinerja Guru juga akan cenderung meningkat jika Kepala Sekolah dapat membantu mereka dalam mencari solusi atas persoalan yang dihadapi. Apabila diangkakan, kontribusi dari keterampilan tersebut menyentuh angka 64,9%. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Amrullah dkk (Amrullah, Sa'diyah, dan Kattani 2022) juga menguatkan argument dari artikel di atas, menurut mereka manajemen komunikasi yang dilakukan secara bertahap, juga supervisi yang baik sangat berfungsi dalam meningkatkan motivasi kinerja dari Guru yang ada di lembaga sekolah. Sehingga, dengan demikian Kepala Sekolah wajib memperhatikan hal tersebut.

Mengkorelasikan penjelasan di atas dengan data yang telah ditemukan di lapangan, juga penjelasan yang disebutkan pada sub-bab hasil penelitian, maka diketahui bahwa pola-pola komunikasi yang dapat diterapkan oleh Kepala Sekolah dalam rangka meningkatkan implementasi dari program merdeka belajar, ialah pola komunikasi interpersonal, pola komunikasi administrasi, dan pola komunikasi antar pribadi. Pola komunikasi interpersonal dideskripsikan sebagai proses pertukaran informasi di antara dua orang yang mana keduanya saling memberikan respon dan terhubung antara satu sama lain. Pola komunikasi intrapersonal sangat menekankan intimasi dan kemudahan untuk saling memahami pesan antara pengirim dan penerima pesan dalam percakapan (Murtiningsih, Kristiawan, dan Lian 2019). Komunikasi interpersonal juga dinilai sangat efektif dalam membangun hubungan antara pimpinan dan anggota dari suatu organisasi maupun Lembaga seperti sekolah.

Menurut Inah (Inah 2016) komunikasi interpersonal digambarkan sebagai proses komunikasi yang membebaskan komunikan dan komunikator yang terlibat, untuk saling memberikan umpan balik juga mengekspresikan keinginan mereka masing-masing. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh I Saputra dkk (I. Saputra, Asrori, dan Linda 2023) disampaikan bahwa ciri khas dari gaya atau penerapan pola komunikasi interpersonal adalah adanya kesediaan dari kedua pihak, baik Kepala Sekolah maupun Guru/Tenaga Pendidik untuk sama-sama memberikan ruang aspirasi dan menciptakan komunikasi yang harmonis baik sebagai rekan kerja maupun teman ketika di luar lingkungan Sekolah. Kepala sekolah juga harus bisa saling berkoordinasi dengan semua sumber daya manusia yang ada di lingkungan pendidikan baik dari segi atasan kepada bawahan, rekan, juga bawahan kepada atasan. Semua itu bisa dikemas dengan formal, tapi tetap memperhatikan keakraban antara satu sama lain (Mukhlisin 2017).

Selanjutnya adalah komunikasi antar pribadi, menurut Yohanas (Yohanas 2018) jenis komunikasi antar pribadi sangat menekankan terhadap aspek kenyamanan hubungan pribadi antara komunikator dan komunikan. Gaya komunikasi ini juga sangat melibatkan argumentasi yang disampaikan secara pribadi dan media yang beragam. Apabila dikorelasikan dengan konteks pola komunikasi antara Kepala Sekolah dengan seluruh elemen di Lembaga pendidikan, maka jenis komunikasi ini tidak hanya bersifat formal, melainkan juga secara in-formal. Sebagai contoh, ketika Kepala Sekolah memberikan teguran, informasi, maupun saran, maka penyampaian yang dilakukan tidak hanya sekedar surat maupun undangan. Lebih dari itu, Kepala Sekolah secara pribadi juga melakukan kontak dengan rekan-rekan yang ada di sekitarnya. Dengan demikian, pola komunikasi ini berjalan dari berbagai arah dan sudut pandang. Kendati terlihat lebih nyaman, pola komunikasi ini juga memiliki tantangan, yaitu kesediaan dari Kepala Sekolah untuk senantiasa memahami kepribadian dan jenis media komunikasi yang efektif untuk masing-masing sumber daya manusia di sekitarnya.

Sedangkan pola komunikasi selanjutnya adalah gaya komunikasi administrasi. Sama halnya dengan gaya kepemimpinan manajerial maksud dari komunikasi administrasi ialah suatu proses pemindahan, pertukaran, dan penyalinan ide yang di dalamnya memiliki tujuan bersama dan dilakukan secara efektif, cermat, dan saling mengerti satu sama lainnya. Sederhananya, komunikasi yang ada dalam pola ini menekankan keterlibat seluruh elemen Lembaga sekolah secara untuk menyampaikan pendapat mereka secara formal, cermat, dan memenuhi etika komunikasi efektif. Dalam pengembangan atau implementasi kurikulum merdeka, gaya komunikasi menyarankan sinergi pesan atau percakapan antara Kepala Sekolah dengan seluruh Tenaga Pendidik dan guru yang ada di sekolahnya masing-masing. Kepala Sekolah wajib memastikan bahwa seluruh elemen atau sumber daya manusia yang ada di Sekolah diberdayakan dengan baik dan maksimal (Wati 2019).

## **E. KESIMPULAN**

Berdasarkan seluruh penjelasan di atas, maka disimpulkan bahwa pendidikan Indonesia dan program merdeka belajar yang sedang dikembangkan merupakan bentuk nyata dari usaha Indonesia untuk memajukan pendidikan menjadi lebih baik lagi. Dari seluruh data yang peneliti peroleh, diketahui bahwa Kepala Sekolah selaku pemimpin dalam Lembaga pendidikan harus bisa membantu seluruh elemen di sekitarnya untuk berdaya dan memaksimalkan tercapainya *output* dari program merdeka belajar yang saat ini sedang digalakkan dengan masal. Untuk itu, berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, diketahui bahwa poin penting yang dapat berpengaruh dalam implementasi program merdeka belajar adalah kepemimpinan dan pola komunikasi yang diterapkan.

Menurut data yang ada di lapangan, gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Kepala Sekolah dalam implementasi program merdeka belajar dengan maksimal ialah dengan menerapkan gaya kepemimpinan transformatif atau meresopon kekinian dunai pendidikan, lalu kepemimpinan demokratis dan manajerial, yakni kepemimpinan terarah dan terbuka akan kritik, serta terakhir gaya kepemimpinan partisipatif. Gaya kepemimpinan ini meminta Kepala Sekolah untuk sepenuhnya hadir serta mengapresiasi segala hal yang disampaikan oleh bawahan kepadanya. Selanjutnya adalah

rekomendasi mengenai pola komunikasi yang dapat diterapkan dalam rangka membumikan program merdeka belajar, di antara komunikasi interpersonal, komunikasi antar pribadi, dan komunikasi administrasi. Ketiga gaya komunikasi ini masing-masing memiliki kelebihan dan kekurangannya, oleh karena itu, apabila ingin menerapkan gaya komunikasi yang sesuai dibutuhkan pola pengenalan yang cukup antar Kepala Sekolah dengan tim di bawahnya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Amrullah, Haekal Fajri, Maemunah Sa'diyah, dan Abdul Hayyie Al Kattani. 2022. "Manajemen Komunikasi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Motivasi Kinerja Guru di SDIT Izzati Depok." *Jurnal Pendidikan: Riset dan Konseptual* 6 (3): 478–86. [https://doi.org/10.28926/riset\\_konseptual.v6i3.536](https://doi.org/10.28926/riset_konseptual.v6i3.536).
- Angga, Angga, dan Sopyan Iskandar. 2022. "Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mewujudkan Merdeka Belajar Di Sekolah Dasar." *Jurnal Basicedu* 6 (3): 5295–5301. <https://doi.org/10.31004/basicedu.v6i3.2918>.
- Aunga, David AO, dan Obadia Masare. 2017. "Effect of leadership styles on teacher's performance in primary schools of Arusha District Tanzania." *International Journal of Educational Policy Research and Review* 4 (4): 42–52.
- Dwiayuni, Mardhatillah Andana. 2019. "Keterampilan Komunikasi Interpersonal Kepala Sekolah Dalam Perspektif Manajemen Perubahan." *Ilmu Pendidikan: Jurnal Kajian Teori Dan Praktik Kependidikan* 4 (2): 55–66. <https://doi.org/10.17977/um027v4i22019p055>.
- Fatonah, Siti. 2023. "Siaran Pers - Ketercapaian Implementasi Program Merdeka Belajar Kota Bandung Tahun 2023." *Dinas Pendidikan Kota Bandung* (blog). 3 Mei 2023. <https://disdik.bandung.go.id/ver3/siaran-pers-ketercapaian-implementasi-program-merdeka-belajar-kota-bandung-tahun-2023/>.
- Inah, Ety Nur. 2016. "POLA KOMUNIKASI INTERPERSONAL KEPALA MADRASAH TSANAWIYAH TRIDANA MULYA KECAMATAN LANDONO KABUPATEN KONawe SELATAN." *Al-TA'DIB: Jurnal Kajian Ilmu Kependidikan* 9 (2): 156–79. <https://doi.org/10.31332/atdb.v9i2.519>.
- Ismail, Khodijah, Tumin Sutarnan, Dudi Yudhakusuma, dan Linda Ika Mayasari. 2020. "The social communication competence as a softskill of the school leadership in Archilego region." *International Journal of Psychosocial Rehabilitation* 24 (08): 2020.
- Jani, Heribertus. 2023. "Model Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dalam Membentuk Budaya Sekolah Untuk Penerapan Kurikulum Merdeka." *KALBISOCIO Jurnal Bisnis Dan Komunikasi* 10 (1): 28–44. <https://doi.org/10.53008/kalbisocio.v10i1.2074>.
- Lahagu, Atozanolo, dan Dylmoon Hidayat. 2023. "Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mewujudkan Merdeka Belajar Di Sekolah Kristen." *Kelola: Jurnal Manajemen Pendidikan* 10 (1): 35–44. <https://doi.org/10.24246/j.jk.2023.v10.i1.p35-44>.
- "Merdeka Belajar." t.t. [ditpsd.kemdikbud.go.id](http://ditpsd.kemdikbud.go.id). Diakses 31 Agustus 2023. <http://ditpsd.kemdikbud.go.id/hal/merdeka-belajar>.
- Mukhlisin, Ahmad. 2017. "POLA KOMUNIKASI KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN KOMPETENSI PROFESIONALISME GURU DI SD ISLAM AN-NIZAM." *Benchmarking - Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 1 (2). <https://doi.org/10.30821/benchmarking.v1i2.1130>.
- Murtiningsih, M., Muhammad Kristiawan, dan Bukman Lian. 2019. "THE CORRELATION BETWEEN SUPERVISION OF HEADMASTER AND INTERPERSONAL COMMUNICATION WITH WORK ETHOS OF THE TEACHER." *European Journal of Education Studies*, no. 0 (April). <https://doi.org/10.46827/ejes.v0i0.2398>.
- Ningrum, Mardhiyati, Maghfiroh, dan Rima Andriani. 2023. "Kurikulum Merdeka Belajar Berbasis Pembelajaran Berdiferensiasi Di Madrasah Ibtidaiyah." *eL Bidayah: Journal of Islamic Elementary Education* 5 (1): 85–100. <https://doi.org/10.33367/jjee.v5i1.3513>.

- Nugroho, Syaifulloh. 2019. "Kontribusi komunikasi dan keterampilan manajemen konflik kepala sekolah terhadap kinerja guru." *Jurnal Pembangunan Pendidikan: Fondasi dan Aplikasi* 7 (1): 17–25. <https://doi.org/10.21831/jppfa.v7i1.24774>.
- Nurwati, Neng. 2022. "PENGARUH PENGEMBANGAN KURIKULUM MERDEKA BELAJAR DAN KESIAPAN KEPALA SEKOLAH TERHADAP PENYESUAIAN PEMBELAJARAN DI SEKOLAH." *EDUSAINTEK: Jurnal Pendidikan, Sains Dan Teknologi* 9 (2): 472–87. <https://doi.org/10.47668/edusaintek.v9i2.537>.
- Ramadina, Evy. 2021. "Peran kepala sekolah dalam pengembangan kurikulum merdeka belajar." *Mozaic: Islam Nusantara* 7 (2): 131–42.
- Sa'adah, Khalifatul, Ainol Ainol, dan Ismatul Izzah. 2023. "Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah Terhadap Implementasi Kurikulum Merdeka Di Probolinggo." *Al-Fahim : Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 5 (1): 120–35. <https://doi.org/10.54396/alfahim.v5i1.553>.
- Saputra, Adi Tri. 2018. "Jaga Keutuhan Keluarga Dari Pengaruh Negatif." 16 Juli 2018. <https://www.babelprov.go.id/content/jaga-keutuhan-keluarga-dari-pengaruh-negatif>.
- Saputra, Alfian Yogi, dan Zaka Hadikusuma Ramadan. 2023. "Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pelaksanaan Kurikulum Merdeka Belajar." *Jurnal Obsesi : Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini* 7 (4): 3946–54. <https://doi.org/10.31004/obsesi.v7i4.5114>.
- Saputra, Idil, Afif Asrori, dan Rita Linda. 2023. "POLA KOMUNIKASI INTER PERSONAL KEPALA SEKOLAH (STUDI KASUS POLA KOMUNIKASI ANTARA KEPALA SEKOLAH DAN GURU)." *UNISAN JURNAL* 2 (3): 529–39.
- Sherly, Sherly, Edy Dharma, dan Humiras Betty Sihombing. 2021. "MERDEKA BELAJAR: KAJIAN LITERATUR." *UrbanGreen Conference Proceeding Library*, Agustus, 183–90.
- Sihaloho, Binner. 2022. "KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MEWUJUDKAN MERDEKA BELAJAR DI SMK NEGERI 1 PATUMBAK." *JGK (Jurnal Guru Kita)* 6 (2): 35–41. <https://doi.org/10.24114/jgk.v6i2.32547>.
- Sriyanto, Sriyanto, Kartono Kartono, dan Maximus Gorky Sembiring. 2022. "Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dasar Menyongsong Merdeka Belajar Di Era Industri 4.0." *Jurnal Basicedu* 6 (6): 10259–66. <https://doi.org/10.31004/basicedu.v6i6.4794>.
- Sunarni, Sunarni, dan Hari Karyono. 2023. "Persepsi Guru Terhadap Implementasi Kurikulum Merdeka Belajar Di Sekolah Dasar." *Journal on Education* 5 (2): 1613–20. <https://doi.org/10.31004/joe.v5i2.796>.
- Wahyuningsari, Desy, Yuniar Mujiwati, Lailatul Hilmiyah, Febianti Kusumawardani, dan Intan Permata Sari. 2022. "Pembelajaran Berdiferensiasi Dalam Rangka Mewujudkan Merdeka Belajar." *Jurnal Jendela Pendidikan* 2 (04): 529–35.
- Wati, Titik Aliyah. 2019. "Peningkatan Semangat Kerja Guru Melalui Supervisi Komunikasi Administrasi Oleh Kepala Sekolah Di SDN Kedungsumur 1 Kecamatan Krembung Kabupaten Sidoarjo." *Jurnal Ilmiah Pengembangan Pendidikan (JIPP)* 6 (3): 51–58.
- Yohanas, Rian. 2018. "PENGARUH SUPERVISI KEPALA SEKOLAH DAN KOMUNIKASI ANTAR PRIBADI TERHADAP KEPUASAN KERJA GURU SD NEGERI SE-KECAMATAN LIMA KAUM." *al-fikrah: Jurnal Manajemen Pendidikan* 6 (1): 33–44. <https://doi.org/10.31958/jaf.v6i1.1375>.
- Yuneti, Armi, Hamdan Hamdan, dan Ahmad Gawdy Pranansa. 2019. "Kepemimpinan Partisipatif Dan Komunikasi Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru." *Journal Of Administration and Educational Management (ALIGNMENT)* 2 (2): 113–25. <https://doi.org/10.31539/alignment.v2i2.1011>.

