

Date Received : June 2025
Date Revised : July 2025
Date Accepted : July 2025
Date Published : July 2025

IMPLEMENTASI KURIKULUM MERDEKA DALAM MENYUSUN MODUL AJAR DI SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN

Siti Nurohmah¹

Universitas Islam Nusantara, Indonesia (sitinurohmah@uninus.ac.id)

Suharyanto H. Soro

Universitas Islam Nusantara, Indonesia (suharyantosoro@uninus.ac.id)

Kata Kunci:

Kurikulum Merdeka, modul ajar, kepemimpinan kepala sekolah, manajemen Pendidikan, Sekolah Menengah Kejuruan

ABSTRACT

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji implementasi Kurikulum Merdeka dalam penyusunan modul ajar di dua Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) swasta di Kabupaten Cianjur, yaitu SMK Putra Pagelaran dan SMK Tazkia Sukanagara. Pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus digunakan untuk mengeksplorasi dinamika manajerial kepala sekolah dalam mengelola transformasi kurikulum, serta dampaknya terhadap peningkatan kompetensi guru dan mutu pendidikan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kedua sekolah menerapkan pendekatan yang berbeda: SMK Putra Pagelaran lebih berorientasi pada struktur dan efisiensi, sementara SMK Tazkia menonjol dalam pendekatan relasional dan empatik. Meskipun terdapat kemajuan dalam kinerja guru, tantangan tetap muncul, seperti resistensi terhadap perubahan, keterbatasan infrastruktur, dan beban administratif. Kepala sekolah berperan penting sebagai agen transformasi dengan mempraktikkan gaya kepemimpinan situasional, transformatif, dan berbasis empati. Implikasi dari temuan ini menegaskan perlunya sistem evaluasi berbasis data, penguatan budaya organisasi, dan kolaborasi lintas sektor sebagai strategi peningkatan mutu pendidikan berbasis sekolah. Penelitian ini memberikan kontribusi konseptual terhadap studi kepemimpinan pendidikan dan pengelolaan implementasi kurikulum berbasis konteks lokal.

¹ Correspondence author

Keywords:	ABSTRACTS
<p>Independent Curriculum; teaching modules, the leadership of the principal, education management, Vocational High School</p>	<p>This study aims to examine the implementation of the Independent Curriculum in the preparation of teaching modules in two private Vocational High Schools (SMK) in Cianjur Regency, namely SMK Putra Pagelaran and SMK Tazkia Sukanagara. A qualitative approach with a case study method is used to explore the managerial dynamics of school principals in managing curriculum transformation, as well as their impact on improving teacher competence and education quality. The results of the study showed that the two schools applied different approaches: SMK Putra Pagelaran was more oriented towards structure and efficiency, while SMK Tazkia stood out in its relational and empathetic approach. Despite progress in teacher performance, challenges remain, such as resistance to change, limited infrastructure, and administrative burden. Principals play an important role as agents of transformation by practicing situational, transformative, and empathy-based leadership styles. The implications of these findings emphasize the need for a data-based evaluation system, strengthening organizational culture, and cross-sector collaboration as a strategy to improve the quality of school-based education. This research makes a conceptual contribution to the study of educational leadership and the management of curriculum implementation based on local contexts.</p>

A. PENDAHULUAN

Kurikulum Merdeka, sebagai kebijakan pendidikan nasional yang diluncurkan oleh Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi sejak tahun 2021, merupakan representasi dari paradigma desentralisasi dalam perumusan dan pelaksanaan kurikulum di Indonesia. Kebijakan ini tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga mengandung dimensi filosofis dan pedagogis yang dalam. Pendekatan ini mengafirmasi pentingnya otonomi institusional dalam mendesain pembelajaran berdasarkan karakteristik lokal, kebutuhan siswa, serta tuntutan global abad ke-21 (Wuwur 2023; Rahmadayanti dan Hartoyo 2022). Kurikulum ini memberikan ruang bagi guru dan satuan pendidikan untuk bereksperimen secara kreatif dengan pendekatan pembelajaran yang kontekstual, inovatif, dan berorientasi pada pengembangan karakter.

Esensi filosofis dari konsep “merdeka” terletak pada pergeseran dari pendekatan kurikulum yang sentralistik dan seragam menuju kurikulum yang fleksibel, adaptif, dan partisipatif. Hal ini menandai transformasi mendalam dalam praktik pendidikan yang sebelumnya kaku menjadi lebih cair, memberdayakan, dan terbuka terhadap keberagaman. Dalam paradigma ini, peserta didik diposisikan sebagai subjek utama proses pendidikan, yang berarti bahwa suara, minat, dan gaya belajar mereka menjadi pertimbangan utama dalam desain pembelajaran. Guru, sebagai aktor kunci dalam transformasi ini, dituntut untuk mengimplementasikan proses pembelajaran yang mengakomodasi keberagaman karakteristik peserta didik, serta menginternalisasikan nilai-nilai Profil Pelajar Pancasila seperti kemandirian, integritas, dan berpikir kritis (Mahlianurrahman dkk. 2023; Nursanti dkk. 2024).

Lebih jauh, Kurikulum Merdeka juga mendorong pergeseran peran guru dari sekadar penyampai materi menjadi fasilitator pembelajaran yang reflektif dan empatik. Dengan demikian, kurikulum ini tidak hanya menuntut penguasaan konten, tetapi juga kompetensi dalam manajemen kelas berbasis diferensiasi, kemampuan melakukan asesmen autentik, serta keterampilan mengintegrasikan teknologi digital dalam

pembelajaran. Penerapan Kurikulum Merdeka mensyaratkan adanya rekonstruksi paradigma pengajaran secara menyeluruh agar mampu menciptakan ekosistem belajar yang memberdayakan dan relevan dengan dinamika abad ke-21.

Struktur implementasi Kurikulum Merdeka melibatkan hubungan sinergis antara tiga komponen utama: sekolah sebagai institusi penyelenggara, guru sebagai agen transformasi pedagogik, dan siswa sebagai entitas pembelajaran aktif. Sekolah memiliki tanggung jawab untuk merancang kurikulum yang selaras dengan konteks lokal serta memfasilitasi pencapaian kompetensi secara menyeluruh (Wuwur 2023). Guru, sebagai ujung tombak dalam proses pembelajaran, dituntut untuk mengembangkan strategi instruksional berbasis diferensiasi dan pedagogi reflektif yang responsif terhadap potensi dan kebutuhan individual peserta didik (Mahlianurrahman dkk. 2023). Dalam skema ini, peserta didik diarahkan untuk berpartisipasi secara aktif dan kreatif dalam proses pembelajaran yang bersifat holistik, inklusif, dan kontekstual (Nursanti dkk. 2024; Rahmadayanti dan Hartoyo 2022).

Keberhasilan implementasi Kurikulum Merdeka secara empiris dipengaruhi oleh variabel eksternal seperti kepemimpinan kepala sekolah, keterlibatan orang tua, kondisi infrastruktur, sistem manajemen mutu, dan kompetensi profesional tenaga pendidik (Isa, Asrori, dan Muharini 2022). Kepala sekolah yang menerapkan pendekatan kepemimpinan transformasional dapat menjadi katalisator dalam mendorong reformasi internal, memberdayakan guru, serta memperkuat ekosistem sekolah sebagai komunitas belajar yang dinamis (Khotimah dan Noor 2024). Di sisi lain, sinergi antara sekolah dan komunitas—terutama melalui partisipasi aktif orang tua—memperkuat ekosistem pendidikan yang inklusif dan kolaboratif (Afriani, Mulawarman, dan Nurlaili 2023).

Namun demikian, disparitas kesiapan antar satuan pendidikan menciptakan tantangan signifikan dalam realisasi Kurikulum Merdeka. Kesenjangan dalam hal ketersediaan sarana dan prasarana, kapasitas manajerial sekolah, serta tingkat kompetensi guru menuntut adanya intervensi kebijakan yang berbasis data dan bersifat adaptif. Oleh karena itu, pengembangan kapasitas guru melalui pelatihan yang berkesinambungan serta model pendampingan berbasis praktik baik menjadi prasyarat mutlak bagi keberhasilan implementasi kurikulum (Isa, Asrori, dan Muharini 2022; Prasetyono dkk. 2022).

Pada konteks Sekolah Menengah Kejuruan (SMK), Kurikulum Merdeka dirancang untuk memperkuat integrasi antara dunia pendidikan dan dunia industri. Inovasi seperti *Teaching Factory* dan *Technopark* menjadi wahana strategis dalam mengimplementasikan pembelajaran berbasis proyek yang kontekstual, aplikatif, dan selaras dengan kebutuhan industri (Yoto, Qolik, dan Marsono 2021; Z dkk. 2022). Tujuan utamanya adalah membentuk lulusan yang adaptif, inovatif, dan memiliki kompetensi kewirausahaan yang kuat (Vitariyanti, Tamrin, dan Cahyono 2024).

Transformasi pendidikan vokasi ini menempatkan guru sebagai fasilitator pembelajaran aktif yang mendorong interaktivitas, kolaborasi, dan kemandirian siswa (Suhaedin, Maksum, dan Waskito 2024). Model *Teaching Factory* menjadi praktik nyata dari pendekatan “*link and match*”, menghubungkan secara langsung antara kurikulum dan kompetensi riil yang dibutuhkan dunia kerja (Yoto, Qolik, dan Marsono 2021). Kurikulum Merdeka di SMK dengan demikian menjadi instrumen strategis untuk menciptakan lulusan yang kompetitif dan siap berkontribusi dalam ekosistem industri dan kewirausahaan abad ke-21.

Tantangan utama dalam penerapan Kurikulum Merdeka masih berkuat pada aspek kesiapan guru, khususnya dalam memahami dan mengimplementasikan struktur kurikulum baru seperti CP, TP, dan ATP. Sebagian besar guru masih menggunakan RPP Kurikulum 2013, yang menyebabkan terjadinya ketimpangan antara kebijakan dan praktik di lapangan (Dukalang 2023; Marlia dkk. 2024). Minimnya pelatihan dan pendampingan intensif dalam penyusunan modul ajar turut memperlambat transisi ke paradigma pembelajaran yang diharapkan (Mulkan dan Zunnun 2024).

Hambatan eksternal lainnya mencakup keterbatasan fasilitas belajar seperti LCD, proyektor, dan alat laboratorium, serta kendala akses terhadap platform Merdeka Mengajar, khususnya bagi guru senior yang belum menguasai teknologi pendidikan (Saragih dan Marpaung 2024). Problem kesenjangan digital ini menunjukkan pentingnya peningkatan literasi teknologi secara sistemik. Rekomendasi berbagai studi menekankan pentingnya pelatihan berkelanjutan, penguatan infrastruktur digital, serta perencanaan pembelajaran berbasis teknologi sebagai solusi jangka panjang (Mirawati dkk. 2023).

Data empiris dari SMK Putra Pagelaran dan SMK Tazkia di Kabupaten Cianjur memperkuat argumen tersebut. Mayoritas guru belum mampu menyusun modul ajar yang kontekstual dan relevan dengan kebutuhan siswa. Mereka cenderung mengandalkan modul dari sekolah lain yang belum tentu sesuai dengan karakteristik peserta didik mereka (Nindiasari dan Syamsuri 2023). Sekitar 25% guru masih bertahan menggunakan perangkat pembelajaran konvensional seperti RPP Kurikulum 2013, dan kesulitan ini semakin diperparah oleh keterbatasan akses teknologi, khususnya di kalangan guru yang akan memasuki usia pensiun (Saragih dan Marpaung 2024).

Modul ajar dalam konteks Kurikulum Merdeka merupakan perangkat pedagogis fundamental yang tidak hanya mengatur alur pembelajaran, tetapi juga merepresentasikan paradigma baru dalam praktik pembelajaran berbasis kompetensi. Modul disusun berdasarkan prinsip konstruktivisme, diferensiasi, dan asesmen formatif yang adaptif terhadap kebutuhan peserta didik. Kapasitas guru dalam menyusun modul ajar menjadi indikator kompetensi pedagogik yang signifikan (Hamdi, Triatna, dan Nurdin 2022; Erwin dkk. 2024). Modul yang disusun secara kontekstual mampu mengakomodasi kebutuhan siswa, meminimalkan variasi antar kelas, dan meningkatkan efektivitas penguasaan materi.

Integrasi teknologi dalam modul ajar semakin krusial, terutama dalam pembelajaran informatika dan sains (Ulfa, Irvani, dan Warliani 2024; Sari dkk. 2024). Modul yang berbasis digital memungkinkan guru menyampaikan materi secara lebih fleksibel dan meningkatkan interaktivitas belajar. Modul kontekstual juga dinilai mampu menumbuhkan kreativitas dan kesiapan kerja siswa, sebagaimana diungkapkan oleh Sthephani, Zetriuslita, dan Hadiyanti (2023).

Dalam era revolusi industri dan digital, modul ajar memainkan peran strategis sebagai jembatan antara kurikulum nasional dan praktik pembelajaran di kelas. Penerapan *Project-based Learning* (PjBL) dalam modul terbukti meningkatkan keterampilan abad ke-21 seperti berpikir kritis, kolaboratif, dan kreatif (Fitriani dan Hidayat 2024). Penyusunan e-modul yang terintegrasi dengan sumber belajar digital merupakan langkah transformasional dalam menyelaraskan pendidikan dengan perkembangan teknologi.

Lebih jauh, modul ajar yang berbasis fase perkembangan memungkinkan perencanaan pembelajaran yang bertahap dan berkesinambungan. Guru dapat

menyusun strategi instruksional mulai dari fase eksplorasi hingga refleksi dan penguatan kompetensi secara mandiri (Wenda dkk. 2023). Oleh karena itu, pelatihan penyusunan modul ajar harus mencakup pengembangan kompetensi pedagogik, literasi digital, dan penguasaan pendekatan berbasis proyek untuk mewujudkan pembelajaran yang bermakna dan berdaya guna.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis hubungan antara kompetensi guru dalam menyusun modul ajar yang kontekstual, inovatif, dan berbasis teknologi dengan efektivitas implementasi Kurikulum Merdeka di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK). Berdasarkan sintesis literatur dan temuan empiris di SMK Putra Pagelaran dan SMK Tazkia, ditemukan bahwa rendahnya kemampuan guru dalam merancang modul ajar serta ketergantungan pada perangkat ajar eksternal dan minimnya pemanfaatan platform digital menjadi hambatan utama dalam pelaksanaan kurikulum ini. Oleh karena itu, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan strategi pelatihan guru yang lebih adaptif dan sesuai kebutuhan lapangan, sekaligus memperkaya wacana penguatan kapasitas profesional tenaga pendidik dalam kerangka reformasi kurikulum nasional.

B. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus dengan metode kualitatif deskriptif sebagai dasar epistemologis dalam mengeksplorasi fenomena implementasi Kurikulum Merdeka pada tingkat Sekolah Menengah Kejuruan (SMK). Pendekatan studi kasus memungkinkan peneliti untuk menginvestigasi secara mendalam dinamika sosial, pedagogis, dan manajerial yang berlangsung di lingkungan sekolah dengan memperhatikan konteks yang autentik. Sebagaimana dikemukakan oleh Bogdan dan Taylor (1975), pendekatan ini bertujuan mengungkap makna-makna sosial di balik tindakan, ucapan, dan sikap subjek penelitian melalui pengamatan naturalistik dalam situasi sosial yang tidak direkayasa.

Metode deskriptif dipilih karena memberikan ruang bagi peneliti untuk merepresentasikan realitas secara objektif dan faktual, tanpa manipulasi terhadap kondisi yang diamati (Creswell 2013). Melalui metode ini, peneliti menyajikan gambaran yang komprehensif mengenai proses, tantangan, serta strategi implementatif dalam penyusunan modul ajar di bawah kerangka Kurikulum Merdeka. Penelitian ini secara khusus menelaah bagaimana dua lembaga pendidikan swasta tingkat SMK menerjemahkan kebijakan kurikulum nasional dalam praktik konkret pembelajaran.

Lokasi penelitian ditentukan secara purposif, yaitu SMK Putra Pagelaran dan SMK Tazkia yang berada di Kabupaten Cianjur, Jawa Barat. Pemilihan lokasi ini dilandaskan pada observasi awal yang menunjukkan bahwa kedua sekolah tersebut aktif dalam pengembangan kapasitas guru, serta menunjukkan dinamika implementatif yang mencerminkan tantangan dan adaptasi terhadap Kurikulum Merdeka. Selain itu, kepala sekolah di masing-masing institusi dikenal berperan aktif dalam memfasilitasi pembinaan profesional guru, menjadikan keduanya relevan sebagai situs penelitian yang representatif.

Subjek penelitian meliputi kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, serta tenaga kependidikan lainnya yang memiliki otoritas dan pengalaman langsung terhadap penyusunan dan pelaksanaan modul ajar berbasis Kurikulum Merdeka.

Penentuan informan dilakukan secara purposif, dengan mempertimbangkan kapasitas mereka sebagai sumber informasi primer yang dapat memberikan perspektif mendalam terhadap fenomena yang dikaji.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui triangulasi, mencakup wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur dengan berbagai informan kunci untuk menggali pemahaman, strategi, dan refleksi mereka terhadap pengelolaan kurikulum dan pengembangan profesional guru. Pendekatan ini memberikan ruang untuk eksplorasi naratif yang mendalam serta interpretasi yang reflektif dari sudut pandang para pelaku pendidikan.

Observasi partisipatif dilakukan dengan mengikuti aktivitas pendidikan secara langsung, termasuk proses pembelajaran di kelas, pertemuan rutin guru, dan sesi penyusunan modul ajar. Observasi ini memungkinkan peneliti menangkap dinamika aktual di lapangan, serta menelaah bagaimana kebijakan diinterpretasikan dalam tindakan sehari-hari oleh para praktisi sekolah.

Sementara itu, studi dokumentasi berfungsi sebagai pelengkap dan alat verifikasi terhadap temuan lapangan. Dokumen yang dianalisis meliputi rencana kerja tahunan sekolah, laporan evaluasi kinerja guru, notulen pelatihan, serta arsip perencanaan pembelajaran yang terkait langsung dengan implementasi Kurikulum Merdeka.

Analisis data dilakukan secara simultan menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña (2014), yang mencakup tiga tahapan utama: reduksi data, penyajian data, dan penarikan serta verifikasi kesimpulan. Reduksi data mencakup proses seleksi, kategorisasi, dan penyederhanaan informasi untuk mengidentifikasi tema-tema kunci yang relevan. Data yang telah direduksi kemudian disajikan dalam bentuk narasi deskriptif yang terstruktur, didukung dengan visualisasi seperti tabel atau diagram jika diperlukan untuk memperjelas relasi antar temuan. Penarikan kesimpulan dilakukan secara iteratif dan reflektif sepanjang proses penelitian berlangsung, guna menjamin validitas dan keandalan hasil interpretasi.

Dengan pendekatan ini, diharapkan penelitian dapat menghasilkan kontribusi konseptual dan praktis terhadap diskursus penguatan kapasitas guru dan optimalisasi implementasi Kurikulum Merdeka pada tingkat satuan pendidikan menengah kejuruan.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian di SMK Putra Pagelaran Kecamatan Pagelaran Kabupaten Cianjur

SMK Putra Pagelaran, suasana manajemen tampak lebih terorganisir dan rapi. Setiap kegiatan memiliki jadwal yang jelas, dan semua dokumen pendukung tersimpan dalam arsip yang teratur. Kepala sekolah dikenal tegas dalam menjalankan aturan, namun tetap memberi ruang bagi kreativitas guru. Pendekatan yang ia gunakan lebih struktural dibandingkan di sekolah lainnya, dan hal itu menjadi kekuatan utama yang menopang kelangsungan program pembinaan guru.

Di sekolah ini, Implementasi kurikulum merdeka berlangsung secara berkala dan sistematis. Penyusunan modul ajar bukan sekadar formalitas, tapi digunakan untuk menggali kompetensi guru kendala dan mengarahkan perbaikan pembelajaran. Guru-guru juga difasilitasi untuk mengikuti pelatihan melalui platform digital seperti Merdeka Mengajar. Ini menjadi peluang besar bagi mereka untuk belajar mandiri sesuai kebutuhan masing-masing.

Meski demikian, beberapa guru mengaku kesulitan dalam menyusun rancangan pembelajaran yang menarik dan relevan. Gaya mengajar yang monoton masih sering ditemui. Hal ini menjadi titik lemah yang cukup mencolok, mengingat tuntutan pembelajaran saat ini mengarah pada pendekatan yang lebih kreatif dan menyenangkan. Kepala sekolah lalu menginisiasi pelatihan internal dan menyusun tim kerja untuk mendampingi guru dalam menyusun materi ajar berbasis proyek.

Permasalahan lain datang dari beban administrasi yang tinggi. Banyak guru merasa waktu mereka tersita untuk menyelesaikan laporan dan dokumen, sehingga konsentrasi untuk menyiapkan pembelajaran menjadi terbagi. Ini menjadi ancaman tersendiri. Kepala sekolah mencoba menyikapi situasi ini dengan cara mendistribusikan tugas secara lebih adil, bahkan meninjau ulang sistem kerja yang selama ini diterapkan.

Ada upaya menarik yang dilakukan pihak sekolah, yaitu membangun kerja sama dengan lembaga eksternal untuk memperkaya pengalaman belajar guru. Narasumber dari luar diundang untuk mengisi pelatihan, dan beberapa guru bahkan diberi kesempatan mengikuti diklat bersertifikat. Ini menunjukkan bahwa sekolah tidak hanya mengandalkan sumber daya internal, tapi juga membuka diri terhadap jaringan profesional yang lebih luas.

Dalam hal pembinaan kepribadian dan sikap sosial, kepala sekolah menyadari pentingnya membangun atmosfer yang sehat di lingkungan kerja. Ia menciptakan ruang diskusi rutin yang bersifat informal, tempat para guru dapat berbagi cerita, saling memberi masukan, dan menguatkan satu sama lain. Budaya saling percaya seperti ini memberi nuansa positif dalam keseharian mereka.

Meskipun begitu, tidak semua guru menunjukkan semangat yang sama dalam mengikuti pelatihan. Ada yang merasa cukup dengan pengalaman yang telah dimiliki, dan enggan mengikuti kegiatan pengembangan diri lebih lanjut. Kepala sekolah tidak lantas memarahi, melainkan mencoba membangkitkan semangat mereka melalui pendekatan pribadi dan pemberian apresiasi secara terbuka kepada mereka yang menunjukkan kemajuan.

Jika ditarik kesimpulan, pola manajemen di SMK Putra Pagelaran lebih mengedepankan sistem dan penataan. Kepala sekolah mengarahkan laju sekolah dengan rencana yang matang, tetapi tetap fleksibel dalam merespons situasi yang muncul di lapangan. Ia tahu kapan harus tegas dan kapan harus memberi ruang, dan itu membuat suasana kerja tetap terjaga tanpa kehilangan arah. Kombinasi antara disiplin, keterbukaan, dan dukungan eksternal menjadi modal penting dalam upaya peningkatan mutu guru di sekolah ini.

SMK Tazkia Kecamatan Sukanagara Kabupaten Cianjur

SMK Tazkia, kepala sekolah memegang peranan yang cukup sentral dalam menciptakan suasana kerja yang akrab dan terbuka. Ia melibatkan para guru dalam menyusun program pembinaan, tidak hanya dalam forum resmi seperti rapat mingguan, tetapi juga dalam obrolan santai yang seringkali lebih membuahkan ide-ide segar. Dari sinilah terlihat bahwa hubungan antarwarga sekolah menjadi kekuatan utama yang membuat roda manajemen di sekolah ini terus berputar.

Kepala sekolah tampak berusaha keras mendorong guru-guru untuk terus belajar. Ia bukan hanya memfasilitasi pelatihan-pelatihan daring, tapi juga mendorong guru untuk saling berbagi pengalaman melalui forum diskusi kecil. Keinginan untuk

maju ini tentu menjadi peluang besar yang sayang jika dilewatkan, apalagi di tengah arus perubahan kurikulum yang menuntut adaptasi cepat dari para pendidik.

Namun, di balik semangat itu, ada persoalan teknis yang belum terselesaikan. Akses internet yang tidak stabil dan keterbatasan perangkat digital membuat beberapa kegiatan pembelajaran berbasis teknologi jadi terhambat. Ini jelas menjadi titik lemah yang terus diupayakan solusinya. Kepala sekolah bahkan pernah mencoba menggandeng tokoh masyarakat untuk mencari alternatif pendanaan, meski belum banyak hasil yang diperoleh.

Hal yang juga cukup menarik adalah cara kepala sekolah merespons guru-guru senior yang merasa tidak nyaman dengan metode pembelajaran baru. Ada yang menganggap perubahan ini terlalu drastis dan tidak sesuai dengan pengalaman mereka selama ini. Dalam situasi seperti ini, kepala sekolah memilih pendekatan personal. Ia berbicara dari hati ke hati, menawarkan bimbingan, dan tidak memaksa. Taktik ini tampaknya cukup berhasil, meski prosesnya tidak selalu mulus.

Sekolah ini juga memberi perhatian pada pembentukan karakter. Kegiatan keagamaan dan budaya sekolah dijalankan dengan konsisten. Hal ini tidak hanya memperkuat nilai-nilai kebersamaan, tetapi juga menjadi semacam ruang reflektif bagi guru untuk menumbuhkan kembali semangat mengajar. Dari sinilah muncul kekuatan internal sekolah yang tak bisa diukur dengan angka.

Sayangnya, ada satu aspek yang masih perlu dibenahi: dokumentasi hasil evaluasi. Penyusunan modul ajar memang berjalan, tapi tindak lanjutnya belum tercatat dengan rapi. Kepala sekolah mengaku sedang belajar mengelola bagian ini, termasuk dengan mengikuti pelatihan pembinaan kepada guru yang diselenggarakan oleh dinas. Ia tidak malu mengakui keterbatasan itu dan justru menjadikannya sebagai motivasi untuk belajar lebih jauh.

Dukungan dari luar sekolah juga patut dicatat. Pemerintah desa dan orang tua siswa memberikan bantuan, baik dalam bentuk tenaga maupun dana. Ini menjadi peluang berharga yang selama ini dimanfaatkan secara maksimal oleh pihak sekolah. Tanpa dukungan komunitas, mungkin program penguatan mutu tidak akan berjalan sejauh ini.

Secara umum, pola kepemimpinan yang diterapkan kepala sekolah di SMK Tazkia tidak banyak mengandalkan sistem baku, tapi lebih pada pendekatan relasi dan empati. Ia memadukan pengalaman, intuisi, dan kolaborasi sebagai modal utama dalam mengelola dinamika pembelajaran. Di tengah berbagai keterbatasan, pendekatan semacam ini justru mampu menciptakan semangat kerja yang hidup dan terus bergerak maju.

Dari sisi perencanaan, tampak bahwa kedua kepala sekolah telah memiliki kesadaran terhadap pentingnya arah kebijakan yang terstruktur. Mereka menyusun program tahunan yang mencakup pengembangan guru, perbaikan sarana, hingga pembelajaran berbasis dunia industri. Pandangan ini sejalan dengan teori Terry (2015), yang menegaskan bahwa perencanaan adalah kegiatan menetapkan langkah-langkah masa depan guna meraih tujuan organisasi. Meski demikian, perencanaan yang disusun belum sepenuhnya berbasis pada analisis kebutuhan yang holistik, terutama dalam mengevaluasi kinerja guru secara periodik.

Dalam praktik pengorganisasian, kepala sekolah telah menunjukkan upaya konkret dalam membentuk struktur kerja yang jelas. Berbagai forum kerja seperti tim mutu dan kelompok kerja guru produktif dibentuk untuk mendukung koordinasi yang

lebih efisien. Pengorganisasian mencakup penataan aktivitas, peran, dan relasi kerja agar organisasi berjalan efektif. Kendati demikian, masih ditemukan hambatan dalam pelimpahan tanggung jawab yang belum sepenuhnya didukung oleh sistem informasi sekolah berbasis teknologi yang memadai.

Aspek pelaksanaan program menunjukkan adanya penerapan gaya kepemimpinan yang inklusif dan bersifat membina. Kepala sekolah menggunakan pendekatan komunikasi yang terbuka dan menyemangati guru melalui pendekatan informal. Mulyasa (2019) menyebut kepala sekolah idealnya mampu menggerakkan bawahannya melalui keteladanan dan pemberdayaan. Gaya ini cukup efektif dalam menumbuhkan semangat kerja, meskipun pada praktiknya masih terfokus pada kelompok guru yang secara emosional dekat dengan kepala sekolah.

Dalam fungsi pengawasan, kepala sekolah menjalankan evaluasi melalui supervisi kelas dan monitoring kinerja guru, baik secara langsung maupun melalui instrumen penilaian kinerja. Akan tetapi, hasil evaluasi ini belum dilanjutkan dengan pembinaan yang bersifat sistemik. Hal ini menunjukkan bahwa fungsi kontrol belum berjalan optimal sebagaimana ditekankan Terry (2015) yang menilai pengawasan sebagai sarana utama memastikan kegiatan berjalan sesuai arah tujuan.

Di tengah berbagai keterbatasan sumber daya, kepala sekolah justru mampu memunculkan inovasi dengan menyelenggarakan pelatihan guru berbasis praktik industri dan kolaborasi antarguru keahlian. Langkah ini mendukung gagasan Robbins bahwa kinerja pegawai dapat meningkat bila organisasi memberikan ruang pengembangan kompetensi sesuai kebutuhan profesionalnya. Secara umum, pendekatan kepemimpinan di kedua sekolah telah menunjukkan orientasi pada manajemen profesional. Kepala sekolah cukup terampil dalam menjalin kerja sama lintas sektor dan mengoptimalkan iklim kerja yang produktif. Namun, kendala klasik seperti minimnya dana, kurangnya partisipasi guru dalam penyusunan program, dan pemanfaatan teknologi yang terbatas, masih menjadi hambatan yang perlu ditindaklanjuti secara strategis.

Kinerja guru terlihat mengalami peningkatan secara bertahap, ditunjukkan oleh meningkatnya kehadiran, keterlibatan dalam pelatihan, dan penerapan metode pembelajaran inovatif. Namun demikian, hasil belajar siswa belum menunjukkan korelasi langsung yang signifikan, menandakan bahwa kualitas pembelajaran masih perlu ditingkatkan, tidak cukup hanya dengan meningkatkan keaktifan guru dalam program pelatihan. Mutu pendidikan yang dilihat dari aspek kelembagaan mengalami peningkatan, antara lain dari sisi akreditasi dan kepercayaan masyarakat terhadap sekolah. Namun jika ditinjau dari segi hasil akhir, seperti kesiapan lulusan dalam menghadapi dunia kerja, masih terdapat celah yang perlu dibenahi, terutama dalam pembentukan kompetensi vokasional yang sesuai dengan kebutuhan industri.

Dalam bingkai teori manajemen pendidikan, kenyataan ini memperlihatkan bahwa siklus mutu belum berjalan sepenuhnya. Pengelolaan mutu yang efektif harus mencakup siklus perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, dan penyempurnaan. Dalam kasus ini, pelaksanaan dan evaluasi sudah berjalan, namun penyempurnaan program berdasarkan hasil evaluasi belum maksimal. Kepala sekolah juga menghadapi berbagai hambatan dalam upaya meningkatkan kinerja guru. Beberapa faktor seperti motivasi internal yang lemah, terbatasnya akses pelatihan bermutu, serta adanya resistensi terhadap pembaruan kurikulum menjadi penghalang. Maka diperlukan pendekatan yang lebih transformatif seperti yang ditawarkan Bass dan Avolio yaitu

model kepemimpinan yang membangkitkan inspirasi dan mendorong guru untuk berpikir kreatif serta mengambil inisiatif dalam pembelajaran.

Strategi peningkatan mutu yang diimplementasikan sejauh ini masih bersifat konvensional dan belum banyak berbasis data. Padahal, menurut Deming manajemen mutu total hanya dapat berjalan apabila seluruh komponen organisasi terlibat dalam siklus evaluasi dan perbaikan terus-menerus. Tanpa adanya budaya data, keputusan peningkatan mutu akan rentan bersifat intuitif dan tidak terukur. Dari sisi budaya organisasi, terlihat adanya upaya untuk menanamkan nilai-nilai etos kerja dan semangat kolaborasi. Beberapa program seperti pembinaan karakter dan penguatan etika profesi telah berjalan, meskipun masih diperlukan sistem penghargaan yang konsisten untuk memperkuat praktik tersebut dalam keseharian guru.

Keberhasilan lainnya adalah kemampuan kepala sekolah membangun jejaring dengan mitra eksternal seperti industri dan lembaga pelatihan. Ini sejalan dengan prinsip *school-based management* yang menekankan otonomi sekolah serta kolaborasi dengan pemangku kepentingan sebagai pilar pengembangan mutu. Secara kepemimpinan, kedua kepala sekolah dinilai berhasil membangun komunikasi yang terbuka, menunjukkan integritas, dan melibatkan warga sekolah dalam pengambilan keputusan. Karakter ini mencerminkan nilai-nilai kepemimpinan etis yang menjadi tuntutan dalam tata kelola pendidikan saat ini. Menggunakan perspektif kepemimpinan situasional dari Hersey dan Blanchard, kepala sekolah tampak mampu menyesuaikan gaya kepemimpinan sesuai konteks guru. Terhadap guru senior yang berpengalaman, mereka menggunakan pendekatan kolaboratif. Sementara kepada guru muda, gaya instruktif lebih banyak diterapkan untuk memberikan arahan teknis.

Dalam temuan di lapangan, keberhasilan kepala sekolah juga tampak pada kemampuannya membangun kesadaran kolektif di antara guru. Mereka tidak memosisikan diri sebagai satu-satunya pengambil keputusan, melainkan berbagi peran dengan guru dalam merancang dan melaksanakan program sekolah. Ini mencerminkan praktik kepemimpinan berbasis kolaborasi di mana kepemimpinan menyebar dalam tim dan tidak tersentral pada satu figur semata. Lebih jauh lagi, perhatian kepala sekolah terhadap kondisi emosional guru juga terlihat menjadi salah satu aspek penting dalam menciptakan iklim kerja yang sehat. Dalam konteks ini, pendekatan kepemimpinan berbasis empati menjadi sangat relevan. Kepala sekolah yang mendengarkan, memahami beban guru, dan memberikan dukungan moral, menciptakan ruang aman bagi guru untuk berkembang dan menghadapi tantangan profesinya.

Melalui kegiatan informal seperti pertemuan santai, diskusi nonformal, dan apresiasi sederhana, kepala sekolah mampu menumbuhkan semangat guru tanpa tekanan. Strategi ini lebih efektif dibandingkan pendekatan birokratis yang hanya mengedepankan instruksi. Hal ini menunjukkan bahwa dalam konteks pendidikan, keberhasilan kepemimpinan tidak hanya ditentukan oleh kecakapan teknis, melainkan juga oleh kemampuan interpersonal dan kecerdasan emosional yang dimiliki seorang kepala sekolah.

D. PENUTUP

Rangkaian kegiatan penelitian yang dilakukan, terlihat bahwa penyusunan modul ajar di dua sekolah menengah kejuruan yang diteliti menunjukkan dinamika yang khas sesuai karakteristik masing-masing lembaga. SMK Putra Pagelaran

menampilkan pola manajemen yang lebih terstruktur dan cenderung formal. Setiap kegiatan pelatihan telah dirancang dalam kerangka waktu yang jelas dan dilaksanakan secara konsisten. Kelebihan ini memberi arah dan kepastian dalam pelaksanaan penyusunan modul ajar, walaupun tantangan tetap muncul, terutama dalam menjaga keseimbangan antara beban administrasi dan waktu untuk peningkatan kapasitas profesional guru. Kedua sekolah memperlihatkan bahwa keberhasilan pengelolaan pelatihan tidak hanya ditentukan oleh tersedianya prosedur atau fasilitas, tetapi juga sangat ditentukan oleh keterampilan kepemimpinan kepala sekolah dalam merangkul, menginspirasi, serta memberdayakan guru secara berkelanjutan.

Sementara itu, di SMK Tazkia, kepala sekolah lebih menekankan pola kepemimpinan yang bersifat komunikatif dan kekeluargaan. Pendekatan ini mampu membangun suasana kerja yang terbuka dan akrab di antara guru, meskipun dalam praktiknya masih ditemui kendala, terutama berkaitan dengan terbatasnya sarana penunjang dan belum optimalnya sistem dokumentasi serta pelaporan pelatihan.

Secara keseluruhan, dalam implementasi kurikulum merdeka kepala sekolah memegang peranan penting dalam memastikan penyusunan modul ajar tersebut berjalan tidak hanya sebagai rutinitas, melainkan sebagai proses pembelajaran bermakna bagi para guru. Keberhasilan dalam menjalankan fungsi manajerial—mulai dari perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi—bergantung pada kemampuan kepala sekolah dalam membangun relasi yang sehat dengan seluruh elemen sekolah. Dalam konteks ini, penyusunan modul ajar menjadi wadah strategis yang memerlukan sentuhan manajerial yang bijak dan kontekstual, agar dapat benar-benar berdampak pada mutu pembelajaran di sekolah menengah kejuruan.

REFERENCES

- Afriani, Rika, Widyatmike G Mulawarman, dan Nurlaili Nurlaili. (2023). "Implementasi Kurikulum Merdeka Dalam Pembelajaran Di SMP Patra Dharma 2 Balikpapan." *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Pendidikan (Jimpian)* 3:123–32. <https://doi.org/10.30872/jimpian.v3ise.2930>.
- Bogdan, Robert, dan Steven J Taylor. (1975). *Introduction To Qualitative Research Methods: A Phenomenological Approach to The Social Sciences*. New York: Wiley.
- Creswell, John W. (2013). *Educational Research: Planning, Conducting, And Evaluating Quantitative and Qualitative Research / John W. Creswell. — 4th ed. University of Nebraska-Lincoln*.
- Dukalang, Lisnawaty. (2023). "Optimalisasi Peran Pengawas Bina Terhadap Hambatan Pengimplementasian Kurikulum Merdeka Pada Madrasah Binaan." *Research Rev. JIM* 2 (2): 199–206. <https://doi.org/10.54923/researchreview.v2i2.47>.
- Erwin, Erwin, Mas'ud Baddolo, Marwati A Malik, A S A Anggari, Alim A Amir, Andi W Rahdiatullah, Miftah S Annur, Nurul M Arif, dan Rifkah Chaerunnisa. (2024). "Peningkatan Keterampilan Guru Bahasa Inggris SMP/MTS Se-Kota Parepare Dalam Menyusun Modul Ajar Yang Kontekstual Dan Efektif Dalam Implementasi Kurikulum Merdeka." *Comserva Jurnal Penelitian Dan Pengabdian Masyarakat* 4 (1): 231–37. <https://doi.org/10.59141/comserva.v4i1.1340>.
- Fitriani, Ida, dan Saleh Hidayat. (2024). "Analisis Kebutuhan Pengembangan E-Modul Ajar Berbasis PjBL Terintegrasi Etnoekologi Untuk Meningkatkan Keterampilan

Berpikir Kritis Dan Kreatif Materi Perubahan Lingkungan.” *Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran Indonesia (Jppi)* 4 (2): 721–32. <https://doi.org/10.53299/jppi.v4i2.582>.

Hamdi, Syahrul, Cepi Triatna, dan Nurdin Nurdin. (2022). “Kurikulum Merdeka Dalam Perspektif Pedagogik.” *Sap (Susunan Artikel Pendidikan)* 7 (1). <https://doi.org/10.30998/sap.v7i1.13015>.

Isa, Isa, Muhammad Asrori, dan Rini Muharini. (2022). “Peran Kepala Sekolah Dalam Implementasi Kurikulum Merdeka Di Sekolah Dasar.” *Jurnal Basicedu* 6 (6): 9947–57. <https://doi.org/10.31004/basicedu.v6i6.4175>.

Khotimah, Siti, dan Triana R Noor. (2024). “Peran Kepala Sekolah Dalam Implementasi Kurikulum Merdeka Belajar.” *Nuris Journal of Education and Islamic Studies* 4 (1): 33–42. <https://doi.org/10.52620/jeis.v4i1.64>.

Mahlianurrahman, Mahlianurrahman, Muhammad F Rafli, Rapita Aprilia, Alpidsyah Putra, dan Auliaurrahman Auliaurrahman. (2023). “Pelatihan Menyusun Program Kerja Berbasis Kurikulum Merdeka Untuk Mewujudkan Sekolah Aman Dan Nyaman.” *Qardhul Hasan Media Pengabdian Kepada Masyarakat* 9 (1): 78–82. <https://doi.org/10.30997/qh.v9i1.8271>.

Marlia, Ani, Aulia V Rieartika, Shevia Indriani, Leyin Iklimah, Tentri Wulandari, Tria Karunia, dan Aisyah S Dewi. (2024). “Menelaah Kendala Implementasi Kurikulum Merdeka Di Sekolah Dasar: SLR.” *Jurnal Ilmiah Pendidikan Kebudayaan Dan Agama* 2 (3): 100–106. <https://doi.org/10.59024/jipa.v2i3.744>.

Miles, M B, A M Huberman, dan J Saldaña. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. 3 ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Mirawati, Mirawati, Risty Justicia, Leli Halimah, dan Ayu Hopiani. (2023). “Pelatihan Interaktif Untuk Meningkatkan Kompetensi Guru Dalam Penyusunan KOSP Dan Modul Ajar Berbasis Kurikulum Merdeka Di Lembaga PAUD.” *Jurnal Usia Dini* 9 (2): 128. <https://doi.org/10.24114/jud.v9i2.52406>.

Mulkan, Lalu M, dan Lalu M A Zunnun. (2024). “Analisis Implementasi Kurikulum: Faktor Tantangan Dan Solusi Strategis Di Lingkungan Pendidikan.” *Primer Jurnal Ilmiah Multidisiplin* 2 (2): 112–20. <https://doi.org/10.55681/primer.v2i2.324>.

Mulyasa, E. (2019). *Menjadi Guru Profesional: Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Nindiasari, Hepsi, dan Syamsuri Syamsuri. (2023). “Peningkatan Pengetahuan Penyusunan Modul Ajar Kurikulum Merdeka Untuk Kemampuan Berfikir Kritis Dan Reflektif Matematis Guru Matematika.” *Jurnal Pengabdian Pada Masyarakat* 9 (1): 182–97. <https://doi.org/10.30653/jppm.v9i1.711>.

Nursanti, Yuli B, Imam Sujadi, Arum N Wulandari, Riki Andriatna, dan Ira Kurniawati. (2024). “Pelatihan Pemanfaatan Fakta Matematika Pada Pembuatan Batik Di Sekolah Dasar Untuk Mendukung Implementasi Kurikulum Merdeka.” *Abdimas Galuh* 6 (1): 224. <https://doi.org/10.25157/ag.v6i1.12654>.

Prasetyono, Hendro, Rendika Vhalery, Ira P Ramdayana, Salmin Salmin, dan Widya P Anggraini. (2022). “Meningkatkan Innovative Work Behaviour Guru Di Sekolah

Penggerak Melalui Work Engagement Dan Servant Leadership.” *Research and Development Journal of Education* 8 (2): 791. <https://doi.org/10.30998/rdje.v8i2.14180>.

Rahmadayanti, Dewi, dan Agung Hartoyo. (2022). “Potret Kurikulum Merdeka, Wujud Merdeka Belajar Di Sekolah Dasar.” *Jurnal Basicedu* 6 (4): 7174–87. <https://doi.org/10.31004/basicedu.v6i4.3431>.

Saragih, Ordekor, dan Ristati Marpaung. (2024). “Tantangan Dan Peluang: Studi Kasus Penerapan Kurikulum Merdeka Di Sekolah Mandiri Berubah Kabupaten Tapanuli Utara.” *Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran Indonesia (Jppi)* 4 (3): 888–903. <https://doi.org/10.53299/jppi.v4i3.632>.

Sari, Rini M, Liza Efriyanti, Jasmienti Jasmienti, dan Tasnim Rahmat. (2024). “Perancangan Modul Ajar Kurikulum Merdeka Mata Pelajaran Informatika Kelas Vii Di MTSN 7 Agam Menggunakan Canva.” *Jati (Jurnal Mahasiswa Teknik Informatika)* 7 (6): 3802–7. <https://doi.org/10.36040/jati.v7i6.7745>.

Sthephani, Aulia, Zetriuslita Zetriuslita, dan Putri O Hadiyanti. (2023). “Pelatihan Penyusunan Modul Ajar Pada Kurikulum Merdeka Di SMPN Sorek Dua.” *Community Education Engagement Journal* 5 (1): 52–59. <https://doi.org/10.25299/ceej.v5i1.14569>.

Suhaedin, Enjang, Hasan Maksun, dan Waskito Waskito. (2024). “Transformasi Pendidikan Vokasi: Kinerja Pendidik, Motivasi Dan Implementasi Kurikulum Merdeka.” *Equator Journal of Management and Entrepreneurship (Ejme)* 12 (3): 244–50. <https://doi.org/10.26418/ejme.v12i3.78194>.

Terry, George R. (2015). *Prinsip-Prinsip Manajemen*. Bumi Aksara. <https://openlibrary.telkomuniversity.ac.id/pustaka/99061/prinsip-prinsip-manajemen.html>.

Ulfa, Sania, Asep I Irvani, dan Resti Warliani. 2024. “Pengembangan Modul Ajar Fisika Kurikulum Merdeka.” *Jurnal Pendidikan Fisika Dan Sains (Jpfs)* 7 (1): 51–59. <https://doi.org/10.52188/jpfs.v7i1.562>.

Vitariyanti, Diyan, A G Tamrin, dan Budi T Cahyono. (2024). “Implementasi Fasilitas Pelaksanaan Kurikulum Merdeka Terhadap Kesiapan Pembelajaran Kewirausahaan Di SMK.” *Jiip - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan* 7 (2): 1935–44. <https://doi.org/10.54371/jiip.v7i2.3292>.

Wenda, Dhian D N, Ilmawati F Imron, Kharisma E Putri, Sutrisno Sahari, Ita Kurnia, Erwin P Permana, Rian Damariswara, Rizky Handayani, dan Siken A Wiganata. (2023). “Pelatihan Pembuatan Modul Ajar Sebagai Upaya Implementasi Kurikulum Merdeka Pada Guru SDN Jatirejo Kabupaten Kediri.” *Jurnal Abdinus Jurnal Pengabdian Nusantara* 7 (3): 848–55. <https://doi.org/10.29407/ja.v7i3.21024>.

Wuwur, Erwin Simon Paulus Olak. (2023). “Problematika Implementasi Kurikulum Merdeka Di Sekolah Dasar.” *Soko Guru Jurnal Ilmu Pendidikan* 3 (1): 1–9. <https://doi.org/10.55606/sokoguru.v3i1.1417>.

Yoto, Yoto, Abdul Qolik, dan Marsono Marsono. (2021). “Evaluasi CIPP Teaching Factory Untuk Pengembangan Dan Penjaminan Mutu Peserta Didik.” *Jurnal Teknik Mesin Dan Pembelajaran* 4 (2): 91. <https://doi.org/10.17977/um054v4i2p91-96>.

Z, Ulfah I, Riyan Maulana, Syarifuddin Syarifuddin, Rizaldi Akbar, dan Rita Zahara. (2022). "Teaching Factory Sebagai Bagian Dari Edupreneurship: Strategi Revitalisasi SMK Melalui Technopark." *JPP 1* (1): 67–78. <https://doi.org/10.61992/jpp.viii.52>.