

STRATEGI KEPALA MADRASAH DALAM MENGIMPLEMENTASIKAN KURIKULUM MERDEKA DI MAN 4 JOMBANG

Mohamad Zufron Ah Sanul Mujib¹, Lukman Hakim²
fahruninisa@gmail.com¹, hakimbho@gmail.com²
Universitas Hasyim Asy'ari

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi kepala madrasah dalam mengimplementasikan Kurikulum Merdeka di MAN 4 Jombang berdasarkan perspektif manajemen strategis Fred R. David. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Data dikumpulkan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi, kemudian dianalisis melalui reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi kepala madrasah mencakup tiga tahap utama. Pada tahap perencanaan, dilakukan analisis kebijakan, peningkatan kompetensi guru melalui pelatihan, pembentukan tim implementasi, serta revisi Kurikulum Operasional Madrasah dan perangkat pembelajaran. Pada tahap implementasi, strategi diwujudkan melalui penerapan Projek Penguatan Profil Pelajar Pancasila (P5) dan pembelajaran berdiferensiasi yang berorientasi pada penguatan karakter dan kebutuhan belajar peserta didik. Pada tahap evaluasi, dilakukan monitoring pembelajaran dan Penilaian Kinerja Guru (PKG) yang dilanjutkan dengan pembinaan serta pendampingan guru sebagai bentuk tindak lanjut perbaikan berkelanjutan. Temuan penelitian juga mengungkap adanya kendala berupa resistensi sebagian guru terhadap perubahan kurikulum yang dipengaruhi oleh faktor mindset dan budaya organisasi. Namun, hal tersebut diatasi melalui pendekatan persuasif, dialogis, dan pembinaan berkelanjutan oleh kepala madrasah. Secara keseluruhan, implementasi Kurikulum Merdeka di MAN 4 Jombang menunjukkan kesesuaian dengan tahapan manajemen strategis Fred R. David, di mana keberhasilan sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan strategis, kesiapan sumber daya manusia, serta kemampuan organisasi dalam mengelola perubahan secara berkelanjutan.

Kata Kunci: Strategi Kepala Sekolah, Kurikulum Merdeka, Manajemen Strategi, Implementasi Kurikulum, Madrasah.

ABSTRACT

This study aims to analyze the madrasah principal's strategy in implementing the Independent Curriculum at MAN 4 Jombang based on Fred R. David's strategic management perspective. This study uses a qualitative approach with a case study method. Data were collected through observation, interviews, and documentation, then analyzed through data reduction, data presentation, and drawing conclusions. The results show that the madrasah principal's strategy encompasses three main stages. In the planning stage, policy analysis was conducted, teacher competency improvement through training, the formation of an implementation team, and revisions to the Madrasah Operational Curriculum and learning tools. In the implementation stage, the strategy was realized through the implementation of the Pancasila Student Profile Strengthening Project (P5) and differentiated learning oriented towards strengthening the character and learning needs of students. In the evaluation stage, learning monitoring and Teacher Performance Assessment (PKG) were carried out, followed by teacher coaching and mentoring as a form of follow-up for continuous improvement. The research findings also revealed obstacles in the form of resistance among some teachers to curriculum changes influenced by mindset and organizational culture factors. However, this was overcome through a persuasive, dialogical approach and continuous coaching by the madrasah principal. Overall, the implementation of the Independent Curriculum at MAN 4 Jombang shows its conformity with Fred R. David's strategic management stages, where success is greatly influenced by strategic leadership, human resource readiness, and

the organization's ability to manage change sustainably.

Keywords: *Principal's Strategy, Merdeka Curriculum, Strategic Management, Curriculum Implementation, Madrasah.*

PENDAHULUAN

Kepala madrasah sebagai pemimpin dalam sistem pendidikan memiliki peran yang sangat penting dalam menentukan arah kebijakan akademik, manajemen, serta budaya belajar di madrasah. Selain bertanggung jawab terhadap administrasi pendidikan, kepala madrasah juga berfungsi sebagai agen perubahan yang merencanakan, mendukung, dan mengarahkan berbagai inovasi pendidikan sesuai dengan tujuan sekolah. Dalam bahasa Inggris, istilah pemimpin berasal dari kata *leader* yang bermakna berada di garis terdepan, mengambil inisiatif, dan menjadi pelopor perubahan. Makna tersebut menggambarkan peran pemimpin dalam mengarahkan pola pikir, membentuk sikap, serta memengaruhi tindakan orang lain melalui keteladanan dan pengaruh yang dimilikinya. Oleh karena itu, kepala madrasah tidak hanya berperan sebagai pemimpin administratif, tetapi juga sebagai pengarah dan pembimbing yang mampu menggerakkan seluruh warga madrasah untuk bekerja sama dalam meningkatkan kualitas pendidikan.

Kepala madrasah tidak hanya berperan sebagai pengelola administrasi atau pemimpin tertinggi dalam lembaga pendidikan, tetapi juga menjadi tokoh sentral yang menentukan arah dinamika organisasi dalam menghadapi dan menerapkan perubahan kurikulum. Menurut Pidarta, dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya, kepala madrasah memiliki lima peran utama, yaitu sebagai manajer yang mengelola berbagai sumber daya, administrator yang mengatur tata kelola madrasah, penghubung dalam membangun relasi dengan masyarakat, pemimpin yang mengarahkan seluruh warga madrasah, serta supervisor yang membina dan mengawasi proses pendidikan agar tetap berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.¹

Penelitian ini relevan dengan studi berjudul "*The Principal's Role in Implementing Merdeka Curriculum in Elementary Schools*" yang dilakukan oleh Rian Hadi Winarto dan Ida Rindaningsih di SDN Gunungsari II. Penelitian tersebut menemukan bahwa kepala sekolah memiliki peran sebagai pendidik, manajer, pengawas, inovator, dan motivator dalam pelaksanaan Kurikulum Merdeka. Temuan ini juga sejalan dengan penelitian "Peran Kepala Sekolah dalam Implementasi Kurikulum Merdeka Belajar (JEIS)" karya S. Khotimah yang menunjukkan bahwa kepala sekolah menjalankan peran yang bersifat multifaset, meliputi *educator, manager, administrator, supervisor, dan innovator*. Penelitian tersebut menegaskan bahwa ketika kepala sekolah aktif membina pemahaman guru terhadap filosofi Kurikulum Merdeka serta memfasilitasi kegiatan IHT dan PKB, implementasi kurikulum menjadi lebih optimal. Sebaliknya, apabila kepemimpinan kepala sekolah kurang aktif, guru cenderung menjalankan kurikulum hanya sebatas pemenuhan administrasi.²

Studi lain yang dimuat dalam Jurnal MUmtaz melalui artikel "Peran Kepala Sekolah

¹Tinjauan Teoritik, Dan Permasalahannya, dan Yayasan Barcode, *GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH*, 2021.

²Siti Khotimah dan Triana Rosalina Noor, "Peran Kepala Sekolah dalam Implementasi Kurikulum Merdeka Belajar," *Nuris Journal of Education and Islamic Studies* 4, no. 1 (April 2024): 33–42, <https://doi.org/10.52620/jeis.v4i1.64>.

dalam Implementasi Kurikulum Merdeka di MI Darul Jannah Karimun” menegaskan pentingnya kemampuan kepala madrasah dalam mengelola perubahan agar para guru mampu beradaptasi dengan penerapan Kurikulum Merdeka.³

Dalam konteks perubahan pendidikan, peran kepala madrasah menjadi sangat krusial. Kepala madrasah tidak hanya berfungsi sebagai penerima kebijakan pemerintah, tetapi juga sebagai aktor utama yang menerjemahkan strategi pendidikan ke dalam praktik nyata di lingkungan madrasah, mulai dari perencanaan pembelajaran, peningkatan kesiapan guru, penyediaan sarana dan prasarana, hingga proses monitoring dan evaluasi pelaksanaan pembelajaran. Pada tahap inilah kepemimpinan kepala madrasah sangat menentukan keberhasilan implementasi kebijakan. Hal tersebut didukung oleh penelitian “Strategi Kepala Madrasah dalam Pelaksanaan Merdeka Belajar di MTs N 2 Musi Banyuasin” karya Mardianah yang mengungkap bahwa faktor pendukung keberhasilan implementasi meliputi manajemen kelembagaan, pengelolaan sumber daya, serta peran kepala madrasah sebagai pemimpin transformasi. Temuan tersebut juga sejalan dengan penelitian “*The Effectiveness of School Principal Leadership in Implementing the Independent Curriculum: Case Study at MIN 1 Mataram*” oleh Aqodiah, Baiq Ida Astini, dan Niswaton Hasanah yang menegaskan bahwa efektivitas kepemimpinan kepala sekolah sangat berpengaruh terhadap perubahan paradigma pembelajaran menjadi lebih berpusat pada peserta didik.⁴

Kepala madrasah dituntut mampu menyusun strategi yang mencakup perencanaan implementasi kurikulum, penguatan kompetensi guru, pembentukan tim kerja, pendampingan profesional, serta supervisi pembelajaran secara berkelanjutan dalam jangka panjang. Hal ini sejalan dengan penelitian “Strategi Kepala Madrasah dalam Implementasi Kurikulum Merdeka Belajar Kelas VII Studi Kasus di MTsN 1 Jombang” karya Hani Amalina dan Moh. Syamsul Falah yang menunjukkan bahwa kepala madrasah menyusun program jangka panjang berupa pelatihan guru dan supervisi berkesinambungan, serta memanfaatkan Proyek Penguatan Profil Pelajar Pancasila (P5) untuk mendukung terwujudnya visi dan misi madrasah. Temuan tersebut juga serupa dengan studi “*The Role of Madrasah Principals in Implementing the Independent Curriculum: A Case at MAN Batang*” oleh Rusdiyani Sukmawati dan Imam Farid yang mengidentifikasi tiga aspek utama peran kepala madrasah, yaitu perencanaan program, pembentukan tim pengembang sekaligus koordinator proyek P5, serta supervisi pembelajaran di kelas. Selain itu, kepala madrasah juga harus memastikan bahwa setiap kebijakan yang diterapkan selaras dengan prinsip-prinsip Kurikulum Merdeka dan mampu menjawab kebutuhan peserta didik di lingkungan madrasah. Hal ini diperkuat oleh penelitian “Strategi Kepala Madrasah dalam Implementasi Kurikulum Merdeka di Madrasah” dari Repository UINSU yang menjelaskan bahwa kepala madrasah membentuk tim kurikulum, menyusun visi dan misi yang sesuai dengan Kurikulum Merdeka, serta menyelenggarakan pelatihan intensif bagi guru.⁵

Pada dasarnya, kurikulum merupakan seperangkat rencana dan pengaturan yang mencakup tujuan pendidikan, isi, bahan ajar, serta pedoman pelaksanaan pembelajaran yang

³Umi Latifah and Muhluddin Muhluddin, “Peran Kepala Sekolah Sebagai Manajer Dalam Penerapan Kurikulum Merdeka Di Madrasah Ibtidaiyah Darussa” Jelutung Kota Jambi,” 2025.

⁴ Aqodiah, et.al. “*The Effectiveness of School Principal Leadership in Implementing the Independent Curriculum: Case Study at MIN 1 Mataram.*”1.no 1 (2024).

⁵ R Khairul Azizi Siregar, “*Strategi Kepala Madrasah dalam Implementasi Kurikulum Merdeka di Madrasah (Repository UINSU)*”.

digunakan lembaga pendidikan untuk mengarahkan proses belajar di kelas. Dalam dunia pendidikan, kurikulum tidak hanya dipahami sebagai sebuah kebijakan, tetapi juga sebagai sistem yang dinamis dan terus berkembang sesuai dengan kebutuhan peserta didik, perubahan sosial budaya, serta kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi. Para ahli pendidikan menjelaskan bahwa kurikulum memiliki tiga unsur utama, yaitu tujuan pendidikan, pengalaman belajar, dan evaluasi, yang seluruhnya saling berkaitan dan harus diwujudkan dalam praktik pembelajaran secara nyata.

Untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional sebagaimana diamanatkan dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003, penyelenggaraan pendidikan perlu berjalan selaras dengan perkembangan kurikulum yang diterapkan. Keberhasilan kebijakan pendidikan pada dasarnya sangat bergantung pada efektivitas kurikulum, mengingat kurikulum memegang peran sentral dalam keseluruhan proses pendidikan, bahkan dipandang sebagai inti utama dari sistem pendidikan"⁶

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional menjelaskan bahwa kurikulum adalah seperangkat rencana dan pengaturan yang mencakup tujuan, isi, bahan pembelajaran, serta metode yang digunakan sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan belajar mengajar untuk mencapai tujuan pendidikan.⁷ Sejalan dengan itu, Rusman menyatakan bahwa kurikulum merupakan perangkat perencanaan yang memuat tujuan pendidikan, materi pembelajaran, dan pengaturan bahan ajar yang berfungsi sebagai acuan operasional guru agar proses pembelajaran berlangsung secara terarah dan tujuan pendidikan dapat tercapai secara optimal.⁸ Menurut Saylor, Alexander, dan Lewis, kurikulum mencakup seluruh upaya sekolah dalam memengaruhi proses belajar siswa, baik di dalam maupun di luar kelas.⁹ Sementara itu, Ralph W. Tyler mendefinisikan kurikulum sebagai seluruh pengalaman belajar yang direncanakan dan diarahkan oleh sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.¹⁰

Kurikulum di sekolah atau madrasah berfungsi untuk memperlancar proses pembelajaran, mengarahkan tujuan pendidikan, serta menjadi sarana pengembangan potensi peserta didik di bawah tanggung jawab kepala sekolah dan lembaga pendidikan. Kehadiran Kurikulum Merdeka yang diluncurkan oleh Kemendikbudristek membawa perubahan besar dalam sistem pendidikan Indonesia, tidak hanya pada aspek kurikulum, tetapi juga pada penataan pembelajaran agar lebih adaptif terhadap perkembangan zaman. Kurikulum ini hadir sebagai respons atas kritik terhadap pembelajaran yang terlalu berpusat pada materi, kurang memberi ruang kreativitas, eksplorasi, dan kebutuhan individual siswa, sehingga pemerintah mendorong model pembelajaran yang menekankan penguatan kompetensi,

⁶Ahmad Zainuri et al., *"MANAJEMEN KURIKULUM MERDEKA"*, Penerbit Buku Literasiologi Alamat Penerbit, n.d., [www:http://literasikitaindonesia.com](http://literasikitaindonesia.com), 33.

⁷Lukman Hakim dan Suwandi, *"Manajemen Kurikulum"*, (Malang: PT. Literasi Nusantara Abadi Grup 2025), 31.

⁸Lukman Hakim dan Suwandi, *"Manajemen Kurikulum"*, (Malang: PT. Literasi Nusantara Abadi Grup 2025), 31.

⁹Wiji Hidayati, Syaefudin dan Umi Muslimah, *"Manajemen Kurikulum dan Progam Pendidikan: Konsep dan Strategi Pengembangan"*, (Yogyakarta: Semesta Aksara, 2021), 2.

¹⁰Lukman Hakim dan Suwandi, *"Manajemen Kurikulum"*, (Malang: PT. Literasi Nusantara Abadi Grup, 2025), 34.

karakter, serta kebebasan guru dalam mengajar. Selain itu, Kurikulum Merdeka juga menjawab berbagai permasalahan sebelumnya seperti pembelajaran yang seragam, kurang relevan dengan kebutuhan masa kini, dan minim otonomi satuan pendidikan, sekaligus merespons tuntutan globalisasi dan Revolusi Industri 5.0 yang menekankan kreativitas, berpikir kritis, kemandirian, dan karakter peserta didik. Secara regulatif, pelaksanaannya diperkuat melalui Permendikbudristek Nomor 12 Tahun 2024 yang memberikan kewenangan kepada satuan pendidikan untuk menyusun Kurikulum Operasional Satuan Pendidikan (KOSP) sesuai kebutuhan peserta didik, kondisi daerah, dan sumber daya yang dimiliki, sehingga terjadi pergeseran dari sistem kurikulum yang tersentralisasi menuju desentralisasi. Dengan demikian, kepala madrasah tidak hanya berperan sebagai pelaksana kebijakan, tetapi juga sebagai aktor strategis yang bertanggung jawab dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi kurikulum yang sesuai dengan konteks masyarakat dan perkembangan zaman.

Fleksibilitas dalam Kurikulum Merdeka tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga mencakup aspek pembelajaran, seperti pemilihan materi esensial, pengembangan pendekatan kontekstual, pengelolaan asesmen formatif dan diagnostik, serta penyesuaian proses pembelajaran sesuai kebutuhan siswa. Namun, fleksibilitas ini juga memunculkan tantangan di lapangan, karena tidak semua guru atau madrasah memahami filosofi Kurikulum Merdeka secara utuh. Banyak yang masih memandangnya hanya sebagai perubahan regulasi, bukan sebagai pergeseran paradigma dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pembelajaran. Hal ini diperkuat oleh penelitian “Tantangan dan Peluang Implementasi Kurikulum Merdeka di Madrasah Ibtidaiyah” oleh Imam Wahyudi dan tim, yang menemukan bahwa guru di Madrasah Ibtidaiyah Legowetan masih mengalami ketidakpastian dalam memahami kurikulum baru, keterbatasan fasilitas pendukung, serta sosialisasi yang belum merata.¹¹

Serupa dengan penelitian “Analisis Implementasi Kurikulum Merdeka pada Pembelajaran Matematika di MAN Pinrang.” oleh Nasrullah (2024). Menemukan bahwa implementasi Kurikulum Merdeka di MAN Pinrang masih terhambat oleh keterbatasan pemahaman guru terhadap desain pembelajaran diferensiatif.¹² Sejalan dengan studi “Tantangan Guru Dan Siswa Dalam Penerapan Kurikulum Merdeka Belajar Di Sekolah”). Oleh Karlina, S. Et.al. (2024). Menunjukkan bahwa diperlukan pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan keprofesian guru secara berkelanjutan agar kompetensi, kesiapan, dan pemahaman mereka terhadap implementasi Kurikulum Merdeka dapat terus ditingkatkan.

Penelitian lain menunjukkan bahwa banyak guru merasa belum siap menghadapi fleksibilitas kurikulum, terutama dalam hal perencanaan pembelajaran yang berbasis proyek dan asesmen formatif. Oleh F. Tiara (2024). “Problematika Implementasi Kurikulum Merdeka”¹³

Kesiapan guru dan infrastruktur menjadi dua variabel internal yang berulang muncul

¹¹Imam Wahyudi,et.al, “Tantangan dan Peluang Implementasi Kurikulum Merdeka di Madrasah Ibtidaiyah,” n.d.

¹²Nasrullah, *Analisis Implementasi Kurikulum Merdeka Belajar Pada Pembelajaran Matematika*, Jurnal of Mathematics Educations (IJME) Vol 3, no 2 (2024) 74–85.

¹³Febiola Tiara dan Rani Ardesi Pratiwi, “PROBLEMATIKA IMPLEMENTASI KURIKULUM MERDEKA PADA PEMBELAJARAN BAHASA INDONESIA DI SMA NEGERI 2 LHOKSEUMAWE oleh,” vol. 05, n.d.

dalam berbagai penelitian sebagai hambatan utama. Studi “Kesiapan Guru dalam Mengimplementasikan Kurikulum Merdeka di SDN Bissoloro Kec. Bungaya Kab. Gowa” oleh Amiruddin, et.al. Menemukan bahwa guru belum sepenuhnya siap melaksanakan Kurikulum Merdeka karena kurangnya referensi metode dan bahan ajar yang relevan, ketersediaan sarana prasarana masih terbatas, dan kebutuhan akan pendampingan lebih intensif sangat tinggi.¹⁴

Studi serupa di SDN Kemanggisan 10 Pagi (Marzelika Putri Alicia & Ainur Rosyid, 2024) menunjukkan bahwa walaupun pada dimensi kesehatan dan kesiapan mental guru telah tinggi, pemahaman guru terhadap Kurikulum Merdeka masih belum merata ada guru yang sudah memahami prinsip-prinsipnya, dan ada yang masih belum.¹⁵ Hal ini mempengaruhi kemampuan mereka dalam merancang kegiatan pembelajaran berdiferensiasi.

Dari sisi eksternal, kebijakan nasional, dukungan pemangku kepentingan, serta regulasi sering kali tidak sepenuhnya dapat diterapkan secara efektif di tingkat madrasah. Perubahan aturan yang cepat dan perbedaan penafsiran antar pihak membuat banyak sekolah dan madrasah masih mengalami kebingungan dalam memahami petunjuk teknis maupun pedoman operasional. Selain itu, madrasah di daerah terpencil atau swasta kerap menghadapi keterbatasan sumber daya, ketidaksesuaian bahan ajar, serta minimnya akses terhadap teknologi pembelajaran yang inovatif. Hal ini diperkuat oleh penelitian “Tantangan Implementasi Kurikulum Merdeka pada Madrasah di Aceh Barat” oleh Syibrani Mulasi dan tim (2024) yang menunjukkan bahwa meskipun guru pada umumnya menerima tujuan Kurikulum Merdeka dengan baik, mereka tetap menghadapi kendala berupa keterbatasan infrastruktur serta kurangnya dukungan teknis dari pengawas maupun pemerintah daerah.¹⁶

Dalam proses pembelajaran di Madrasah Aliyah (MA), kepala madrasah menghadapi tantangan untuk menyeimbangkan materi umum, pendidikan agama, dan penguatan karakter Islami. Agar perubahan kurikulum tidak hanya bersifat formal, tetapi juga berdampak pada budaya belajar, diperlukan kepemimpinan yang bersifat kultural, spiritual, sekaligus administratif. Sejak awal penerapannya, Kurikulum Merdeka telah diupayakan untuk diimplementasikan secara mandiri, namun masih ditemukan ketimpangan dalam kesiapan satuan pendidikan, dukungan fasilitas, dan kompetensi guru. Berbagai penelitian di tingkat SD, MI, dan MTs menunjukkan bahwa meskipun aspek motivasi dan kesiapan mental guru relatif baik, kemampuan teknis seperti pembelajaran berdiferensiasi, asesmen diagnostik, dan penyusunan modul ajar masih menjadi kendala. Tanpa intervensi strategis dari kepala madrasah, kondisi ini berpotensi memperlebar kesenjangan kualitas pendidikan antar madrasah maupun antar wilayah.

MAN 4 Jombang merupakan Madrasah Aliyah Negeri yang memiliki latar historis,

¹⁴Amiruddin Amiruddin, Muh Yunus, dan Husain As, “Kesiapan Guru Dalam Mengimplementasikan Kurikulum Merdeka Di Sdn Bissoloro Kec. Bungaya Kab. Gowa,” *Jurnal Review Pendidikan dan Pengajaran (JRPP)* 6, no. 2 (2023): 279–86.

¹⁵ Marzelika Putri Alicia dan Ainur Rosyid, “Analisis Kesiapan Guru Dalam Implementasi Kurikulum Merdeka Di SDN Kemanggisan 10 Pagi,” *Nusantara Journal of Multidisciplinary Science* 2, no. 3 (2024).

¹⁶ Syibrani Mulasi, Jarjani Usman, dan Sri Suyanta, “Tantangan Implementasi Kurikulum Merdeka Pada Madrasah di Aceh Barat,” *Tantangan Implementasi Kurikulum Merdeka Pada Madrasah di Aceh Barat. ISTIFHAM: Journal Of Islamic Studies*, vol. 02, 2024.

kultural, dan kelembagaan kuat di lingkungan pendidikan Islam Kabupaten Jombang. Berlokasi di kawasan pesantren Denanyar, madrasah ini berawal dari lembaga berbasis pesantren Mamba'ul Ma'arif yang kemudian mengalami proses penergian pada tahun 1969 dan resmi berstatus MAN 4 Jombang pada 2016. Perubahan status tersebut berdampak pada penguatan tata kelola, sumber daya, serta peningkatan mutu hingga mencapai akreditasi "A".

Saat ini, madrasah didukung oleh guru ASN dan non-ASN dengan latar pendidikan beragam serta peserta didik yang heterogen, baik dari lingkungan pesantren maupun non-pesantren, sehingga menuntut pendekatan pembelajaran yang adaptif dan diferensiatif. Sebagai lembaga pendidikan Islam, MAN 4 Jombang tidak hanya berfokus pada capaian akademik, tetapi juga pada penguatan nilai keislaman, moderasi beragama, dan karakter peserta didik. Dalam konteks ini, implementasi Kurikulum Merdeka menjadi tantangan sekaligus peluang strategis karena menuntut fleksibilitas, inovasi, serta penyusunan KOSP yang sesuai dengan karakter madrasah. Peran kepala madrasah menjadi sangat sentral sebagai perancang strategi, penggerak perubahan, sekaligus pengarah budaya organisasi yang mampu menerjemahkan kebijakan nasional ke dalam praktik yang operasional dan kontekstual.

Meskipun memiliki fondasi kelembagaan yang kuat, MAN 4 Jombang tetap menghadapi tantangan implementasi, seperti kesiapan guru dalam pembelajaran berdiferensiasi, pengembangan modul ajar kontekstual, pelaksanaan proyek P5-PPRA, serta keterbatasan waktu dan sarana pendukung. Kondisi ini menjadikan MAN 4 Jombang relevan sebagai lokasi penelitian untuk mengkaji strategi kepala madrasah dalam merencanakan, melaksanakan, serta mengevaluasi implementasi Kurikulum Merdeka di tingkat madrasah aliyah negeri.

Penelitian ini menjadi penting karena belum banyak kajian yang secara mendalam membahas strategi kepemimpinan kepala madrasah di MAN dalam konteks Kurikulum Merdeka yang fleksibel, khususnya terkait perencanaan, pelaksanaan, serta monitoring dan evaluasi di lapangan. Oleh karena itu, studi ini diharapkan dapat memberikan gambaran empiris mengenai strategi yang diterapkan, sekaligus mengidentifikasi faktor pendukung dan hambatan implementasi, sehingga hasilnya tidak hanya bermanfaat bagi MAN 4 Jombang, tetapi juga dapat menjadi rujukan bagi madrasah lain dengan karakteristik serupa.

Kementerian Agama (Kemenag) sendiri mencatat bahwa hingga akhir tahun 2023 sudah 38.161 madrasah yang menyatakan telah mengimplementasikan Kurikulum Merdeka, terdiri atas 11.643 RA, 14.059 MI, 8.095 MTs, dan 4.364 MA/MAK.¹⁷ Angka ini menunjukkan lonjakan besar dibandingkan kondisi awal peluncuran. Pada tahap awal implementasi menurut Kemenag, pada tahun 2022 hanya 2.471 madrasah yang terpilih resmi menerapkan Kurikulum Merdeka.¹⁸

Berbeda dengan sebelumnya, semakin banyak lembaga pendidikan yang mulai menerapkan kebijakan Kurikulum Merdeka sebagai bentuk dukungan terhadap program tersebut. Namun, tingginya tingkat adopsi ini tidak selalu diikuti oleh pelaksanaan yang konsisten di lapangan. Banyak madrasah masih menghadapi berbagai kendala struktural dan

¹⁷Dian Ihsan, "38.161 Madrasah telah Implementasikan Kurikulum Merdeka", Kompas.Com, 05 Oktober 2023, 11:40 WIB.

¹⁸ Moh Isom, "Kurikulum Merdeka dan Madrasah Mandiri Berprestasi", Sabtu 15 April 2023, 05:42 WIB.

kultural, terutama di wilayah pedesaan atau daerah tertinggal. Sejumlah studi evaluatif juga menunjukkan bahwa implementasi Kurikulum Merdeka di madrasah belum berjalan secara optimal dan menyeluruh dalam kegiatan pembelajaran karena masih terdapat sejumlah persyaratan yang belum terpenuhi.¹⁹

Keterbatasan infrastruktur dan fasilitas menjadi hambatan utama dalam implementasi Kurikulum Merdeka. Minimnya perangkat pembelajaran digital, jaringan internet yang tidak stabil, kurangnya bahan ajar fleksibel, serta ruang kelas yang belum memadai menghambat terwujudnya pembelajaran yang dinamis. Kondisi ini membuat guru sulit menerapkan pembelajaran aktif, diferensiasi, dan pembelajaran berbasis proyek sebagaimana yang diharapkan dalam Kurikulum Merdeka.²⁰

Literatur terdahulu menunjukkan bahwa keterbatasan akses teknologi (perangkat dan jaringan) sangat menghambat pembelajaran berbasis proyek. Di sisi manajerial, kesiapan guru masih kurang meski mereka telah mendapatkan pelatihan, banyak guru merasa belum siap menerapkan metode pembelajaran baru secara efektif. Oleh MI Sholeh. “*Management Challenges in Implementing the Merdeka Curriculum*”.²¹ Serupa dengan penelitian “Tantangan Implementasi Kurikulum Merdeka di SDN Patih Selera: Kajian tentang Pemahaman Guru dan Kesiapan Sarana-Prasarana”. Oleh Irma Noor Afyanti . et.al. Penelitian studi kasus ini menemukan bahwa Kondisi sarana dan prasarana di sekolah dinilai masih belum memadai, seperti terbatasnya ketersediaan perangkat teknologi serta ruang kelas yang menunjang pembelajaran berbasis proyek. Berbagai kendala tersebut berdampak nyata terhadap tingkat keberhasilan dan kelancaran pelaksanaan kurikulum di sekolah.²²

Di sisi lain, literasi kurikulum di kalangan guru juga menjadi tantangan yang cukup besar. Peralihan dari kurikulum berbasis konten ke kurikulum berbasis kompetensi menuntut guru memiliki pemahaman yang lebih luas, termasuk pemetaan kompetensi, strategi pembelajaran, asesmen autentik, serta kemampuan refleksi dan adaptasi. Namun, masih banyak guru yang memandang kurikulum baru hanya sebagai tambahan aturan, bukan sebagai perubahan paradigma pembelajaran. Hal ini terlihat dalam penelitian pada MIN di Kabupaten Semarang yang menunjukkan bahwa guru masih kesulitan dalam menyusun modul ajar, menerapkan *Project Based Learning* (PJBL), serta mengintegrasikan Profil Pelajar Pancasila secara konsisten.²³

Sejalan dengan penelitian “Problematika Implementasi Kurikulum Merdeka” oleh F. Tiara, ditemukan bahwa pada jenjang sekolah dasar guru masih mengalami kendala dalam mengembangkan variasi metode pembelajaran akibat keterbatasan literasi teknologi dan *soft skill*. Selain itu, banyak guru juga belum sepenuhnya siap menghadapi fleksibilitas kurikulum, terutama dalam perencanaan pembelajaran berbasis proyek serta pelaksanaan

¹⁹ Article Info, “*EVALUASI IMPLEMENTASI KURIKULUM MERDEKA BELAJAR DI MADRASAH IBTIDAIYAH NAHDLATUL WATHAN MENGKURU SAKRA BARAT LOMBOK TIMUR* Lalu Sayuti 1 , Zulfani Sesmiarni 2 , Silfia Hanani 3” 2, no. 1 (2024): 21–30.

²⁰ Tematik Dikdas et al., “E-issn 2527-6905,” 2023, 95–100.

²¹ Nur ‘Azah et al., “Management Challenges in Implementing the *Merdeka Curriculum*,” *Al-Hayat: Journal of Islamic Education* 8, no. 3 (Oktober 2024): 1051–71, <https://doi.org/10.35723/ajie.v8i3.711>.

²² Irma Noor Afyanti et al., “Tantangan Implementasi Kurikulum Merdeka di SDN Patih Selera : Kajian tentang Pemahaman Guru dan Kesiapan Sarana- Prasarana,” 2025, 503–15.

²³ Nurul Karimah, “*PROBLEMATIKA PENERAPAN KURIKULUM MERDEKA DI KELAS IV MIN*” 7, no. 1 (2024): 61–70, <https://doi.org/10.47732/darris.v7i1.535>.

asesmen formatif.²⁴

Penelitian lain oleh N. Karimah dan Syarifah Salmah dalam “Problematika Penerapan Kurikulum Merdeka di Kelas IV MIN 9 Banjar” menemukan bahwa guru mengalami kesulitan dalam menyusun perangkat ajar, menentukan metode pembelajaran yang sesuai, serta memilih bentuk asesmen yang tepat dalam Kurikulum Merdeka. Untuk mengatasi hal tersebut, guru melakukan berbagai upaya seperti pertemuan KKG, pelatihan kurikulum, serta kolaborasi antar guru untuk berbagi praktik dan pengalaman pembelajaran..²⁵

Laporan internal Kementerian Agama menunjukkan bahwa meskipun banyak madrasah menyatakan kesiapan dalam menerapkan Kurikulum Merdeka, sebagian besar masih memerlukan pendampingan agar implementasinya tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga berdampak nyata pada proses pembelajaran dan peningkatan mutu. Temuan tersebut juga mengindikasikan bahwa beberapa madrasah baru sebatas menerapkan elemen tertentu seperti penyederhanaan RPP, asesmen diagnostik, dan penekanan materi esensial, namun belum sepenuhnya mengubah pola pembelajaran di kelas secara menyeluruh.²⁶

Implementasi Kurikulum Merdeka menuntut adanya kepemimpinan satuan pendidikan yang mampu memfasilitasi penerapan kebijakan secara efektif. Kepala madrasah berperan sebagai penggerak utama perubahan, tidak hanya menyalurkan kebijakan dari pemerintah pusat, tetapi juga mengarahkan, mengawasi, dan memastikan implementasinya berjalan dalam proses pembelajaran di madrasah. Hal ini memerlukan sosialisasi internal yang kuat agar seluruh warga madrasah memahami tujuan dan visi kurikulum. Selain itu, kepala madrasah perlu membentuk tim-tim khusus seperti tim kurikulum, tim kreatif, tim IT, dan tim asesmen, serta mengoptimalkan pemanfaatan sarana prasarana dan teknologi dengan sistem monitoring dan evaluasi yang berkelanjutan.

Strategi implementasi juga harus mempertimbangkan perbedaan karakteristik tiap madrasah, seperti MAN 4 Jombang yang memiliki keunikan dari sisi kelembagaan, sumber daya manusia, budaya, dan lingkungan sosial. Karena itu, strategi yang efektif di satu madrasah belum tentu dapat diterapkan di madrasah lain, sehingga pemahaman yang mendalam terhadap konteks lokal menjadi sangat penting. Berdasarkan hal tersebut, penelitian ini mengangkat judul “*Strategi Kepala Madrasah dalam Mengimplementasikan Kurikulum Merdeka di MAN 4 Jombang*” untuk mengkaji secara komprehensif praktik kepemimpinan di MAN 4 Jombang yang dapat menjadi rujukan bagi madrasah dengan karakteristik serupa.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan **pendekatan kualitatif**. McMillan Schumacher mendefinisikan metode kualitatif sebagai tradisi tertentu dalam ilmu pengetahuan sosial yang secara fundamental bergantung pada pengamatan terhadap manusia dalam

²⁴ Tiara dan Ardesi Pratiwi, “PROBLEMATIKA IMPLEMENTASI KURIKULUM MERDEKA PADA PEMBELAJARAN BAHASA INDONESIA DI SMA NEGERI 2 LHOKSEUMAWE” 2024.

²⁵ Nurul Karimah dan Syarifah Salmah, “PROBLEMATIKA PENERAPAN KURIKULUM MERDEKA DI KELAS IV MIN 9 BANJAR,” *DARRIS: Jurnal Pendidikan Madrasah Ibtidaiyah* 7, no. 1 (Juli 2024): 61–70, <https://doi.org/10.47732/darris.v7i1.535>.

²⁶ Kemenag, “*Kurikulum Madrasah Terbaru KMA 450 Tahun 2024: Transformasi Pendidikan Islam Menuju Generasi Berkarakter dan Mandiri*” (Jakarta: Kemenag, Juli 14 2024), diakses 25 November 2025, <https://www.madrasahebat.com/2024/07/kurikulum-madrasah-terbaru-kma-450.html>

kawasannya sendiri dan berhubungan dengan orang-orang tersebut dalam bahasanya dan dalam peristilahannya.²⁷ Studi ini menggunakan jenis studi kasus (*case study*) karena subjeknya adalah fenomena strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam satu unit pendidikan MAN 4 Jombang yang akan dianalisis secara mendalam. Penelitian ini dilakukan di MAN 4 Jombang yang berlokasi di Jalan KH Bisri Syansuri No. 21, Denanyar, Kecamatan Jombang, Kabupaten Jombang, Jawa Timur. Subyek penelitian meliputi kepala sekolah, wakil, guru mapel, dan siswa. Teknik pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara, dan studi pustaka (dokumentasi). Teknik analisis data menggunakan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi. Teknik keabsahan data menggunakan kredibilitas (*credibility*), keteralihan (*transferability*), kebergantungan (*dependability*), dan kepastian (*confirmability*).

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Strategi Kepala Madrasah MAN 4 Jombang dalam Merancang Perencanaan Implementasi Kurikulum Merdeka

Menurut Fred R. David, manajemen strategis merupakan seni dan ilmu dalam merumuskan, melaksanakan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuan jangka panjang secara efektif dan berkelanjutan. Definisi ini menegaskan bahwa manajemen strategis tidak hanya sebatas penyusunan rencana formal, tetapi juga mencakup kemampuan analitis, kepemimpinan, serta pengambilan keputusan yang terintegrasi di berbagai bagian organisasi. Dengan demikian, manajemen strategis dipahami sebagai proses yang dinamis dan berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi secara menyeluruh, bukan sekadar aktivitas administratif yang bersifat rutin.²⁸

Dalam konteks pendidikan, khususnya pada lembaga formal seperti madrasah, perumusan strategi memiliki karakteristik tersendiri. Perubahan kebijakan nasional, seperti penerapan Kurikulum Merdeka, menuntut adanya penyesuaian yang terstruktur di tingkat satuan pendidikan. Pada tahap ini, kesiapan sumber daya manusia menjadi faktor kunci, karena guru berperan sebagai pelaksana utama kurikulum di kelas. Selain itu, struktur organisasi madrasah serta kebijakan internal perlu diselaraskan dengan kebijakan eksternal agar implementasi strategi berjalan efektif dan berkelanjutan. Dengan demikian, perumusan strategi pendidikan tidak hanya mencakup perencanaan akademik, tetapi juga pengelolaan SDM dan penguatan kelembagaan secara menyeluruh.²⁹

Temuan penelitian menunjukkan bahwa kepala MAN 4 Jombang telah merumuskan strategi secara terencana sebelum implementasi Kurikulum Merdeka, yang ditandai dengan persiapan guru melalui pelatihan baik dari Balai Diklat Surabaya maupun in-house training di madrasah. Hal ini mencerminkan kesadaran bahwa kompetensi guru merupakan faktor kunci keberhasilan implementasi, sekaligus menunjukkan adanya analisis internal terhadap kekuatan dan kelemahan sumber daya manusia sebagaimana dalam perspektif Fred R. David.

Selain itu, pembentukan tim implementasi Kurikulum Merdeka menjadi bagian

²⁷ Sandu Siyoto dan M Ali Sodik, *Dasar metodologi Penelitian*, (Sleman: Literasi Media, 2015), 27-28.

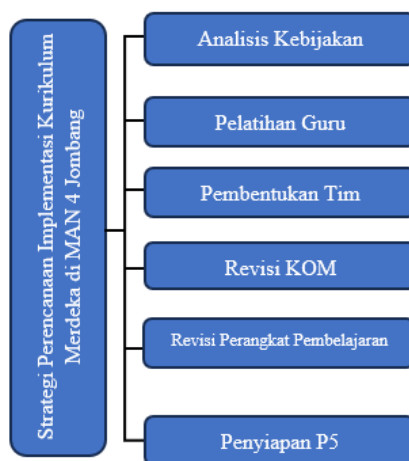
²⁸ David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases* (16th ed.). Pearson Education

²⁹ Mulyasa, E. (2013). *Manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah*. Bumi Aksara.

penting dari strategi struktural untuk memperkuat koordinasi dan efektivitas pelaksanaan. Tim ini berperan dalam penyusunan kebijakan teknis, perencanaan operasional, dan pengambilan keputusan secara kolaboratif, sehingga perumusan strategi tidak bersifat individual, tetapi partisipatif.

Lebih lanjut, revisi Kurikulum Operasional Madrasah (KOM) dan perangkat pembelajaran menunjukkan proses penerjemahan kebijakan makro ke dalam dokumen operasional yang mencakup penyesuaian tujuan, struktur kurikulum, dan pendekatan pembelajaran yang berpusat pada peserta didik. Langkah ini menegaskan bahwa strategi yang dirumuskan telah memiliki arah yang jelas dan dapat diimplementasikan secara konsisten di seluruh madrasah.

Secara keseluruhan, praktik di MAN 4 Jombang sejalan dengan teori Fred R. David bahwa perumusan strategi mencakup analisis lingkungan, pengelolaan sumber daya, dan penyusunan kebijakan operasional. Hal ini menunjukkan bahwa implementasi Kurikulum Merdeka dilakukan secara sistematis, berbasis kondisi nyata madrasah, serta diarahkan untuk memastikan kebijakan nasional dapat berjalan efektif sesuai konteks lembaga.



Gambar 1

Strategi Perencanaan Implementasi Kurikulum Merdeka di MAN 4 Jombang.

2. Strategi Kepala Madrasah MAN 4 Jombang dalam Mengimplementasikan Kurikulum Merdeka

Menurut Fred R. David, implementasi strategi merupakan tahap penting dalam manajemen strategis yang bertujuan mengubah strategi yang telah dirumuskan menjadi tindakan nyata dalam organisasi. Tahap ini mencakup pengorganisasian sumber daya, penentuan struktur dan sistem kerja, pembagian tugas serta tanggung jawab, dan peran kepemimpinan dalam mengarahkan serta memotivasi seluruh anggota organisasi. David juga menekankan bahwa implementasi strategi tidak hanya bersifat teknis dan struktural, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh faktor manusia serta budaya organisasi yang berkembang di dalamnya.³⁰ Oleh sebab itu, penerapan strategi kerap menjadi tahap yang paling sulit, karena keberhasilannya sangat dipengaruhi oleh kemampuan pemimpin dalam

³⁰ David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases* (16th ed.). Pearson Education

mengelola perubahan serta menghadapi resistensi di dalam organisasi.

Hasil penelitian mengungkapkan bahwa kepala madrasah MAN 4 Jombang telah menerapkan strategi Kurikulum Merdeka melalui berbagai langkah nyata yang langsung berdampak pada proses pembelajaran. Salah satu bentuk penerapannya adalah pelaksanaan Projek Penguatan Profil Pelajar Pancasila (P5). Program ini digunakan sebagai pendekatan pembelajaran yang bertujuan mengintegrasikan penguatan karakter, nilai-nilai Pancasila, serta pengembangan keterampilan abad ke-21 dalam pengalaman belajar siswa. Implementasi P5 tersebut menunjukkan upaya kepala madrasah dalam menerjemahkan tujuan utama Kurikulum Merdeka ke dalam kegiatan pembelajaran yang relevan dengan konteks dan bermakna bagi peserta didik.

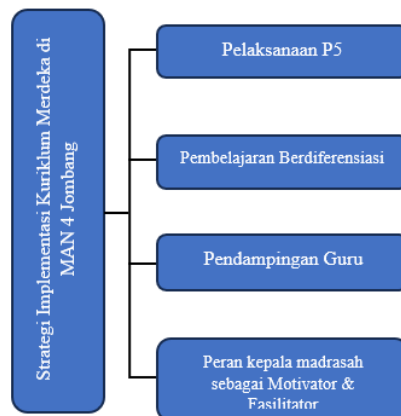
Mulyasa juga menyatakan bahwa dalam Kurikulum Merdeka, satuan pendidikan memiliki otonomi untuk merancang kegiatan pembelajaran yang disesuaikan dengan kebutuhan serta konteks lingkungan sekolah. Projek yang menjadi bagian dari struktur kurikulum berperan sebagai sarana strategis dalam mengembangkan dimensi Profil Pelajar Pancasila melalui aktivitas kolaboratif dan lintas disiplin ilmu.³¹ Dengan demikian, pelaksanaan P5 di MAN 4 Jombang dapat dimaknai sebagai wujud implementasi kurikulum yang sejalan dengan pandangan Mulyasa mengenai pentingnya pembelajaran berbasis pengalaman (*experiential learning*) serta penguatan karakter dalam praktik pendidikan.

Implementasi P5 di MAN 4 Jombang selaras dengan pandangan Fred R. David bahwa strategi harus mendukung tujuan organisasi dan menghasilkan nilai tambah, yang dalam konteks ini tidak hanya tercermin pada aspek akademik, tetapi juga pada penguatan karakter sesuai Profil Pelajar Pancasila. P5 berfungsi sebagai penghubung antara tujuan kurikulum dan praktik pembelajaran kontekstual di dalam maupun luar kelas. Selain itu, penerapan pembelajaran berdiferensiasi menunjukkan adanya pergeseran menuju pembelajaran yang lebih fleksibel dan berpusat pada peserta didik, yang keberhasilannya sangat ditopang oleh kepemimpinan kepala madrasah dalam membangun komitmen guru sebagai fasilitator perubahan.

Namun demikian, implementasi Kurikulum Merdeka masih menghadapi hambatan kultural berupa resistensi sebagian guru yang menganggap perubahan kurikulum tidak membawa dampak signifikan. Hal ini menegaskan bahwa keberhasilan strategi tidak hanya bergantung pada aspek struktural, tetapi juga pada kesiapan budaya organisasi dalam menerima perubahan. Temuan ini sejalan dengan Fred R. David yang menekankan bahwa resistensi internal dapat menjadi penghambat utama implementasi strategi.

Dengan demikian, implementasi Kurikulum Merdeka di MAN 4 Jombang bersifat dinamis dan berkelanjutan, di mana kepala madrasah tidak hanya berperan dalam menjalankan kebijakan, tetapi juga dalam mengelola perubahan budaya kerja. Hal ini menunjukkan pentingnya kepemimpinan strategis yang adaptif, komunikatif, dan berorientasi pada pengembangan sumber daya manusia.

³¹ Mulyasa, E. (2022). *Kurikulum Merdeka: Konsep, karakteristik, dan implementasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya.



Gambar 2

Strategi Implementasi Kurikulum Merdeka di MAN 4 Jombang

3. Strategi Kepala Madrasah MAN 4 Jombang dalam Melakukan Evaluasi dan Tindak Lanjut Implementasi Kurikulum Merdeka

Evaluasi strategi merupakan tahap akhir sekaligus penghubung dalam proses manajemen strategis secara keseluruhan. Tahap ini tidak hanya dipahami sebagai penilaian administratif, tetapi juga sebagai proses reflektif dan analitis untuk menilai efektivitas strategi dalam mencapai tujuan organisasi. Menurut David, evaluasi strategi meliputi tiga kegiatan utama, yaitu menelaah kembali faktor internal dan eksternal sebagai dasar perumusan strategi, mengukur kinerja organisasi, serta melakukan tindakan korektif jika terdapat ketidaksesuaian antara perencanaan dan pelaksanaan. Dengan demikian, evaluasi strategi berperan sebagai mekanisme pengendalian strategis (*strategic control*) yang menjaga organisasi tetap berada pada jalur pencapaian visi dan misinya.

Dalam konteks lembaga pendidikan, evaluasi strategi memegang peran penting karena berkaitan langsung dengan mutu pembelajaran serta ketercapaian tujuan pendidikan. Penerapan kebijakan kurikulum, termasuk Kurikulum Merdeka, menuntut adanya evaluasi yang berkesinambungan agar perubahan tidak hanya bersifat formal, tetapi benar-benar memberikan dampak pada peningkatan kualitas pembelajaran. Selain itu, evaluasi strategi dalam pendidikan juga perlu memperhatikan aspek kemanusiaan, profesionalisme tenaga pendidik, serta dinamika budaya yang berkembang di sekolah atau madrasah.³²

Temuan penelitian menunjukkan bahwa kepala madrasah MAN 4 Jombang telah melakukan evaluasi strategi implementasi Kurikulum Merdeka secara terstruktur dan terencana. Salah satu bentuk evaluasi tersebut diwujudkan melalui kegiatan monitoring pembelajaran di kelas. Kegiatan ini bertujuan untuk memperoleh gambaran langsung mengenai penerapan prinsip-prinsip Kurikulum Merdeka oleh guru, seperti pembelajaran berdiferensiasi, penguatan karakter, serta partisipasi aktif peserta didik.

Selain kegiatan monitoring, Penilaian Kinerja Guru (PKG) juga dimanfaatkan sebagai instrumen evaluasi formal yang bersifat menyeluruh. PKG tidak hanya menitikberatkan pada aspek pedagogik, tetapi juga mencakup kompetensi profesional, kepribadian, dan sosial guru. Dalam perspektif manajemen strategis, penggunaan instrumen evaluasi yang

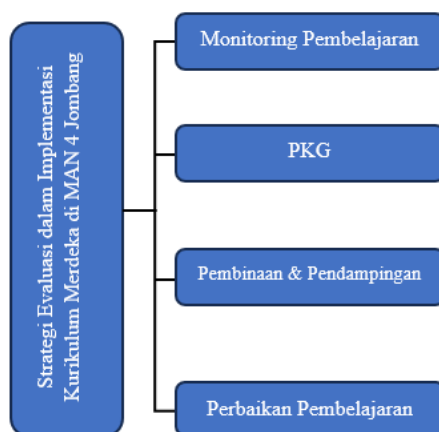
³² Bush, T. (2011). *Theories of educational leadership and management* (4th ed.). London: Sage Publications.

terstruktur seperti PKG menunjukkan upaya lembaga dalam menghubungkan kinerja individu dengan tujuan strategis organisasi. Hal ini sejalan dengan pandangan David yang menegaskan bahwa evaluasi strategi perlu didasarkan pada indikator kinerja yang jelas agar hasilnya dapat menjadi dasar pengambilan keputusan yang objektif dan dapat dipertanggungjawabkan.³³

Lebih lanjut, temuan penelitian menunjukkan bahwa evaluasi strategi di MAN 4 Jombang tidak hanya berhenti pada proses pengukuran dan penilaian, tetapi juga ditindaklanjuti dengan pembinaan serta pendampingan bagi guru. Kepala madrasah turut berperan aktif dalam memberikan umpan balik, arahan, serta fasilitasi pengembangan kompetensi guru berdasarkan hasil monitoring dan PKG.

Pendekatan evaluasi yang berfokus pada pembinaan ini menunjukkan bahwa perubahan kurikulum dipahami sebagai proses jangka panjang yang membutuhkan pendampingan secara berkelanjutan. Dalam kajian manajemen pendidikan, evaluasi yang bersifat konstruktif dinilai lebih efektif dalam meningkatkan kinerja dibandingkan evaluasi yang hanya bersifat represif atau sekadar administratif.³⁴ Dengan demikian, evaluasi strategi di MAN 4 Jombang tidak hanya berperan sebagai alat pengendalian, tetapi juga menjadi sarana untuk mengembangkan profesionalisme guru dalam rangka memperkuat pelaksanaan Kurikulum Merdeka.

Secara keseluruhan, praktik evaluasi strategi yang dilakukan kepala madrasah MAN 4 Jombang menunjukkan keselarasan yang kuat dengan teori manajemen strategis Fred R. David. Evaluasi dilaksanakan secara berkesinambungan, berbasis data, serta disertai tindak lanjut perbaikan yang terarah. Hal ini menegaskan bahwa evaluasi strategi dalam implementasi Kurikulum Merdeka tidak hanya berfokus pada penilaian keberhasilan program, tetapi juga untuk mendorong terjadinya pembelajaran organisasi (*organizational learning*) guna mendukung peningkatan mutu pendidikan secara berkelanjutan.



Gambar 3
Strategi Evaluasi dalam Implementasi Kurikulum Merdeka di MAN 4 Jombang

³³ David, F. R. (2017). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases* (16th ed.). Boston, MA: Pearson Education.

³⁴ Fullan, M. (2016). *The new meaning of educational change* (5th ed.). New York, NY: Teachers College Press.

4. Kendala dan Tantangan Kepala Madrasah MAN 4 Jombang dalam Mengimplementasikan Kurikulum Merdeka

Kendala merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari implementasi strategi, karena pelaksanaannya sangat dipengaruhi kondisi internal dan dinamika lingkungan organisasi. Menurut Fred R. David, hambatan dapat berasal dari struktur organisasi, keterbatasan sumber daya, serta faktor manusia seperti sikap, persepsi, dan perilaku, dengan resistensi terhadap perubahan sebagai tantangan paling kompleks.

Resistensi ini muncul ketika individu menilai perubahan tidak memberi manfaat jelas, mengganggu kenyamanan kerja, atau menuntut penyesuaian kompetensi yang dianggap berat. Dalam praktiknya, resistensi sering bersifat laten seperti sikap pasif, keraguan, atau penolakan terhadap gagasan baru, sehingga keberhasilan strategi tidak hanya bergantung pada perencanaan, tetapi juga pada kemampuan mengelola aspek psikologis dan budaya kerja.

Di MAN 4 Jombang, kendala utama implementasi Kurikulum Merdeka adalah mindset sebagian guru yang menganggap perubahan kurikulum tidak membawa perbedaan signifikan dalam pembelajaran, yang menunjukkan adanya resistensi kognitif. Kondisi ini wajar dalam proses perubahan, terutama pada organisasi dengan pola kerja yang sudah mapan.

Temuan ini sejalan dengan Fred R. David yang menegaskan bahwa faktor manusia menentukan efektivitas strategi. Strategi yang baik dapat gagal jika tidak didukung komitmen dan pemahaman anggota organisasi, sehingga tantangan utama implementasi terletak pada proses internalisasi nilai dan tujuan strategi, bukan hanya pada desain strateginya.

Dalam konteks tersebut, peran kepala madrasah sebagai pemimpin strategis menjadi sangat penting. Pemimpin strategis tidak hanya berfungsi mengarahkan dan mengawasi pelaksanaan kebijakan, tetapi juga berkewajiban membangun budaya organisasi yang mampu beradaptasi terhadap perubahan. Upaya kepala madrasah MAN 4 Jombang melalui pendekatan persuasif, dialogis, serta pembinaan yang berkelanjutan kepada guru dapat dipahami sebagai strategi kepemimpinan untuk mengurangi resistensi sekaligus menumbuhkan kesadaran bersama mengenai pentingnya perubahan. Pendekatan ini sejalan dengan pandangan David yang menekankan bahwa pemimpin perlu mengelola perubahan secara humanis, bukan semata-mata melalui instruksi struktural.³⁵

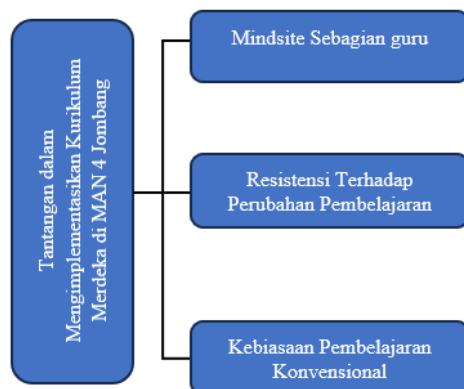
Selain itu, pembinaan yang dilakukan secara berkelanjutan oleh kepala madrasah menunjukkan adanya pemahaman bahwa perubahan kurikulum adalah proses jangka panjang yang memerlukan waktu, pendampingan, serta penguatan secara bertahap. Dalam lembaga pendidikan, pergeseran paradigma pembelajaran tidak dapat dilakukan secara cepat, tetapi harus dibentuk melalui proses pembelajaran bersama dan refleksi yang terus-menerus.³⁶ Dengan demikian, kendala yang muncul dalam implementasi Kurikulum Merdeka di MAN 4 Jombang tidak dapat dipahami sebagai indikator kegagalan strategi, tetapi sebagai bagian dari dinamika alami dalam proses perubahan strategis.

Secara keseluruhan, hambatan berupa resistensi mindset guru yang ditemukan dalam

³⁵ David, F. R., & David, F. R. (2016). *Strategic management: Concepts and cases*. Harlow: Pearson Education

³⁶ Fullan, M. (2016). *The new meaning of educational change* (5th ed.). New York, NY: Teachers College Press.

penelitian ini justru memperkuat relevansi teori manajemen strategis Fred R. David dalam konteks pendidikan. Kendala tersebut menunjukkan bahwa implementasi strategi merupakan proses yang kompleks karena melibatkan aspek struktural dan kultural secara bersamaan. Oleh sebab itu, keberhasilan strategi tidak hanya ditentukan oleh terlaksananya program, tetapi juga oleh kemampuan pemimpin dalam mengelola hambatan, membangun komitmen, serta menciptakan budaya organisasi yang terbuka terhadap perubahan dan pembaruan secara berkelanjutan.



Gambar 4
Tantangan Implementasi Kurikulum Merdeka di MAN 4 Jombang

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil kajian, analisis, dan pembahasan, penelitian ini menyimpulkan bahwa strategi kepala madrasah dalam mengimplementasikan Kurikulum Merdeka di MAN 4 Jombang telah dilaksanakan secara sistematis dan selaras dengan tahapan manajemen strategis Fred R. David. Pada tahap perencanaan, kepala madrasah menunjukkan langkah yang terstruktur melalui analisis kebijakan, peningkatan kompetensi guru, pembentukan tim implementasi, serta penyesuaian kurikulum dan perangkat pembelajaran berdasarkan kesiapan sumber daya manusia. Pada tahap implementasi, strategi diwujudkan melalui penerapan Projek Penguatan Profil Pelajar Pancasila (P5) dan pembelajaran berdiferensiasi yang berorientasi pada penguatan karakter serta pemenuhan kebutuhan belajar peserta didik yang beragam. Kepala madrasah berperan sebagai fasilitator dan motivator dalam mendorong perubahan praktik pembelajaran yang lebih berpusat pada peserta didik, sekaligus membentuk budaya pembelajaran yang lebih adaptif. Pada tahap evaluasi, pelaksanaan strategi dilakukan secara berkelanjutan melalui monitoring pembelajaran dan Penilaian Kinerja Guru (PKG), yang kemudian ditindaklanjuti dengan pembinaan serta pendampingan guru. Hal ini menunjukkan bahwa evaluasi tidak hanya berfungsi sebagai kontrol, tetapi juga sebagai sarana pengembangan organisasi dan peningkatan kualitas guru secara berkesinambungan.

Adapun kendala utama yang dihadapi adalah resistensi sebagian guru terhadap perubahan kurikulum yang dipengaruhi oleh mindset dan budaya organisasi. Namun demikian, hambatan tersebut tidak menunjukkan kegagalan strategi, melainkan bagian dari dinamika implementasi. Upaya kepala madrasah melalui pendekatan persuasif dan

pembinaan berkelanjutan menunjukkan peran kepemimpinan strategis dalam mengelola resistensi dan mendorong adaptasi organisasi. Secara keseluruhan, keberhasilan implementasi Kurikulum Merdeka di MAN 4 Jombang ditentukan oleh kepemimpinan strategis kepala madrasah, kesiapan sumber daya manusia, serta kemampuan organisasi dalam mengelola perubahan secara berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Afiyanti, I. N., et al. (2025). Tantangan implementasi Kurikulum Merdeka di SDN Patih Selera: Kajian tentang pemahaman guru dan kesiapan sarana-prasarana.
- Alicia, M. P., & Rosyid, A. (2024). Analisis kesiapan guru dalam implementasi Kurikulum Merdeka di SDN Kemanggisan 10 Pagi. *Nusantara Journal of Multidisciplinary Science*, 2(3).
- Amiruddin, A., Yunus, M., & As, H. (2023). Kesiapan guru dalam mengimplementasikan Kurikulum Merdeka di SDN Bissoloro Kecamatan Bungaya Kabupaten Gowa. *Jurnal Review Pendidikan dan Pengajaran*, 6(2), 279–286.
- Azizi Siregar, R. K. (n.d.). Strategi kepala madrasah dalam implementasi Kurikulum Merdeka di madrasah. Repository UIN Sumatera Utara.
- Bush, T. (2011). *Theories of educational leadership and management* (4th ed.). Sage Publications.
- David, F. R. (2017). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases* (16th ed.). Pearson Education.
- David, F. R., & David, F. R. (2016). *Strategic management: Concepts and cases*. Pearson Education.
- Fullan, M. (2016). *The new meaning of educational change* (5th ed.). Teachers College Press.
- Hakim, L., & Suwandi. (2025). *Manajemen kurikulum*. PT Literasi Nusantara Abadi Grup.
- Hidayati, W., Syaefudin, & Muslimah, U. (2021). *Manajemen kurikulum dan program pendidikan: Konsep dan strategi pengembangan*. Semesta Aksara.
- Ihsan, D. (2023, October 5). 38.161 madrasah telah implementasikan Kurikulum Merdeka. *Kompas.com*.
- Karimah, N., & Salmah, S. (2024). Problematika penerapan Kurikulum Merdeka di kelas IV MIN 9 Banjar. *Darris: Jurnal Pendidikan Madrasah Ibtidaiyah*, 7(1), 61–70. <https://doi.org/10.47732/darris.v7i1.535>
- Kementerian Agama Republik Indonesia. (2024, 14 Juli). Kurikulum madrasah terbaru KMA 450 Tahun 2024: Transformasi pendidikan Islam menuju generasi berkarakter dan mandiri. <https://www.madrasahebat.com/2024/07/kurikulum-madrasah-terbaru-kma-450.html>
- Latifah, U., & Muhluddin, M. (2025). Peran kepala sekolah sebagai manajer dalam penerapan Kurikulum Merdeka di Madrasah Ibtidaiyah Darussa Jelutung Kota Jambi.
- Mulasi, S., Usman, J., & Suyanta, S. (2024). Tantangan implementasi Kurikulum Merdeka pada madrasah di Aceh Barat. *ISTIFHAM: Journal of Islamic Studies*, 2.
- Mulyasa, E. (2013). *Manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah*. Bumi Aksara.
- Mulyasa, E. (2022). *Kurikulum Merdeka: Konsep, karakteristik, dan implementasi*. Remaja Rosdakarya.
- Nasrullah. (2024). Analisis implementasi Kurikulum Merdeka belajar pada pembelajaran matematika. *International Journal of Mathematics Education*, 3(2), 74–85.
- Nur 'Azah, et al. (2024). Management challenges in implementing the Merdeka Curriculum. *Al-Hayat: Journal of Islamic Education*, 8(3), 1051–1071. <https://doi.org/10.35723/ajie.v8i3.711>
- Siyoto, S., & Sodik, M. A. (2015). *Dasar metodologi penelitian*. Literasi Media.
- Tiara, F., & Pratiwi, R. A. (2024). Problematika implementasi Kurikulum Merdeka pada pembelajaran bahasa Indonesia di SMA Negeri 2 Lhokseumawe.
- Wahyudi, I., et al. (n.d.). Tantangan dan peluang implementasi Kurikulum Merdeka di madrasah ibtidaiyah.

Winarto, R. H., & Rindaningsih, I. (2024). The principal's role in implementing Merdeka Curriculum in elementary schools. *Nuris Journal of Education and Islamic Studies*, 4(1), 33–42. <https://doi.org/10.52620/jeis.v4i1.64>

Zainuri, A., et al. (n.d.). Manajemen kurikulum merdeka. *Literasiologi*.