

TESIS

MANAJEMEN PENINGKATAN KINERJA GURU DALAM IMPLEMENTASI KURIKULUM MERDEKA PADA SMPN 3 TANA TIDUNG

Untuk memenuhi sebagian persyaratan mencapai
derajat Sarjana S2 Program Magister Manajemen



Disusun Oleh:

SAFARUDIN

NIM: 20402400597

**MAGISTER MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG
2025**

HALAMAN PERSETUJUAN

TESIS

MANAJEMEN PENINGKATAN KINERJA GURU DALAM IMPLEMENTASI KURIKULUM MERDEKA PADA SMPN 3 TANA TIDUNG

Disusun Oleh:

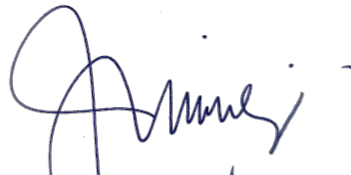
SAFARUDIN

NIM: 20402400597

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya Dapat diajukan dihadapan
sidang panitia ujian Tesis Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 25 Agustus 2025

Pembimbing



Dr. Hj. Siti Sumiati, SE., M.Si

NIK. 210492029

LEMBAR PENGUJIAN

MANAJEMEN PENINGKATAN KINERJA GURU DALAM IMPLEMENTASI KURIKULUM MERDEKA PADA SMPN 3 TANA TIDUNG

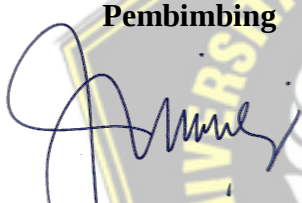
Disusun Oleh:

SAFARUDIN
NIM: 20402400597

Telah dipertahankan
didepan penguji pada tanggal
25 Agustus 2025

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

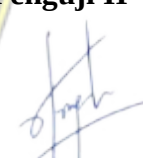
Pembimbing


Dr. Hj. Siti Sumiati, SE., M.Si
NIK. 210492029

Penguji I

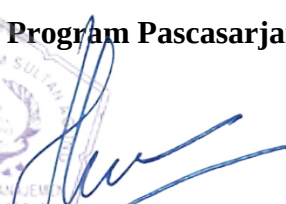

Prof. Dr. Heru Sulistyo, S.E., M.Si
NIK. 210493032

Penguji II


Dr. Tri Wikaningrum, S.E., M.Si
NIK. 210499047

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan Untuk Memperoleh Gelar
Magister Manajemen Tanggal 25 Agustus 2025

Ketua Program Pascasarjana


Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si
NIK. 210491028

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : SAFARUDIN
NIM : 20402400597
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Manajemen Peningkatan Kinerja Guru Dalam Implementasi Kurikulum Merdeka Pada SMPN 3 Tana Tidung” merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarisme dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Semarang, 25 Agustus 2025

Pembimbing,

Yang Menyatakan,


Dr. Hj. Siti Sumiati, SE., M.Si
NIK. 210492029


SAFARUDIN
NIM: 20402400597

PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Nama : SAFARUDIN
NIM : 20402400597
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa tesis dengan judul: “Manajemen Peningkatan Kinerja Guru Dalam Implementasi Kurikulum Merdeka Pada SMPN 3 Tana Tidung. dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta. Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 25 Agustus 2025

Yang Menyatakan



SAFARUDIN
NIM: 20402400597

ABSTRACT

The management of improving teacher performance is getting higher in line with the implementation of the Independent Curriculum which requires flexibility, creativity, and professional competence of teachers in designing and implementing student-centered learning. In this context, the managerial role of schools is very important to ensure that teachers are able to adapt to the demands of the new curriculum, especially in 3T areas such as Tana Tidung Regency. This study aims to describe the implementation of teacher performance improvement management, identify supporting and inhibiting factors, and reveal the strategies implemented by schools in overcoming obstacles to the implementation of the Independent Curriculum at SMPN 3 Tana Tidung. This study uses a qualitative approach with a descriptive method. The data sources of this research are primary and secondary data sources. The research informants consisted of school principals, vice principals, curriculum coordinators, and teachers. Data collection techniques were carried out through in-depth interviews, participatory observations, and documentation studies, while data analysis used Miles and Huberman's interactive model which included data reduction, data presentation, and conclusion drawn. The results of the study show that the implementation of teacher performance improvement management is carried out through the stages of planning, organizing, implementing, and supervising that are integrated with each other. The supporting factors include participatory leadership of school principals, collaborative work culture, and support for education policies. Meanwhile, the obstacles faced include limited facilities, an uneven level of teachers' understanding of the Independent Curriculum, and a lack of continuous mentoring. The strategies implemented by the school include strengthening the teacher learning community, internal training, reflective supervision, and adjusting the school's work program to the actual needs of teachers. These findings underscore the importance of a comprehensive and contextual managerial approach in supporting the successful implementation of the Independent Curriculum in 3T areas.

Keywords: independent curriculum, management, teacher performance

ABSTRAK

Manajemen peningkatan kinerja guru semakin tinggi seiring dengan implementasi Kurikulum Merdeka yang menuntut fleksibilitas, kreativitas, dan kompetensi profesional guru dalam merancang serta melaksanakan pembelajaran yang berpusat pada peserta didik. Dalam konteks ini, peran manajerial sekolah sangat penting untuk memastikan guru mampu beradaptasi terhadap tuntutan kurikulum baru, khususnya di wilayah 3T seperti Kabupaten Tana Tidung. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan pelaksanaan manajemen peningkatan kinerja guru, mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambatnya, serta mengungkap strategi yang diterapkan sekolah dalam mengatasi kendala pelaksanaan Kurikulum Merdeka di SMPN 3 Tana Tidung. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Sumber data penelitian ini, yaitu sumber data primer dan sekunder. Informan penelitian terdiri dari kepala sekolah, wakil kepala sekolah, koordinator kurikulum, dan guru. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi, sementara analisis data menggunakan model interaktif Miles dan Huberman yang meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan manajemen peningkatan kinerja guru dilakukan melalui tahapan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan yang saling terintegrasi. Faktor pendukungnya antara lain kepemimpinan kepala sekolah yang partisipatif, budaya kerja kolaboratif, serta dukungan kebijakan pendidikan. Sementara itu, hambatan yang dihadapi meliputi keterbatasan fasilitas, tingkat pemahaman guru terhadap Kurikulum Merdeka yang belum merata, serta minimnya pendampingan yang berkelanjutan. Strategi yang diterapkan sekolah mencakup penguatan komunitas belajar guru, pelatihan internal, supervisi reflektif, serta penyesuaian program kerja sekolah dengan kebutuhan aktual guru. Temuan ini mempertegas pentingnya pendekatan manajerial yang komprehensif dan kontekstual dalam mendukung keberhasilan implementasi Kurikulum Merdeka di daerah 3T.

Kata Kunci: kinerja guru, kurikulum merdeka, manajemen

KATA PENGANTAR

Puji syukur ke hadirat Allah SWT atas segala rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini sebagai salah satu syarat dalam menyelesaikan studi pada Program Magister Manajemen. Tesis ini disusun dengan penuh dedikasi dan ketelitian, dengan harapan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu manajemen serta menjadi bahan kajian yang bermanfaat bagi berbagai pihak. Dalam proses penyusunan tesis ini, penulis mendapatkan bimbingan, dukungan, serta masukan yang berharga dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan segala hormat dan rasa terima kasih yang tulus, penulis ingin menyampaikan penghargaan kepada:

1. Ibu Dr. Hj. Siti Sumiati, SE.,M.Si, selaku pembimbing utama yang telah memberikan arahan, motivasi, serta masukan yang konstruktif dalam setiap tahap penyusunan tesis ini.
2. Ketua dan Sekretaris Program Studi Magister Manajemen Unissula, yang telah memberikan dukungan administratif serta kemudahan dalam kelancaran proses akademik.
3. Seluruh dosen dan staf akademik Program Magister Manajemen Unissula, yang telah memberikan ilmu dan pengalaman yang berharga selama masa perkuliahan.
4. Keluarga tercinta, yang selalu memberikan doa, dukungan moral, serta motivasi yang tiada henti dalam perjalanan akademik ini.
5. Rekan-rekan mahasiswa, yang telah menjadi mitra diskusi dan berbagi pengalaman selama proses penyusunan proposal ini.

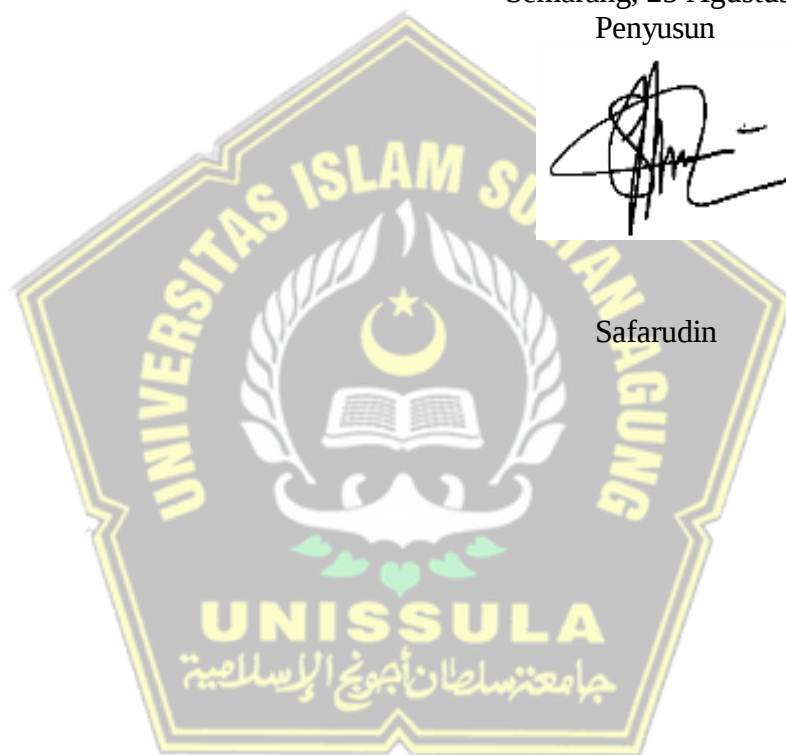
Penulis menyadari bahwa tesis ini masih memiliki keterbatasan dan

kekurangan. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat diharapkan demi penyempurnaan penelitian ini. Semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi pengembangan ilmu manajemen serta memberikan kontribusi positif bagi dunia akademik dan praktisi. Akhir kata, penulis berharap semoga segala upaya dan kerja keras yang telah dilakukan mendapatkan ridha dan berkah dari Allah SWT.

Semarang, 25 Agustus 2025
Penyusun



Safarudin



DAFTAR GAMBAR

1.1	Tren Kualitas Pembelajaran, Numerasi, dan Literasi	4
2.1	Kerangka Konseptual	25
4.1	Grafik koordinat SWOT	99



DAFTAR TABEL

2.1	Penelitian Terdahulu	20
4.1	Pemetaan Faktor Internal dan Eksternal	92
4.2	Internal <i>Factor Analysis Summary</i>	94
4.3	Hasil IFAS	95
4.4	<i>External Factors Analysis Summary</i> (EFAS)	95
4.5	Hasil EFAS	96
4.6	Rekapitulasi IFAS dan EFAS	97



DAFTAR ISI

SAMPUL	I
HALAMAN PERSETUJUAN	II
LEMBAR PENGUJIAN.....	III
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS.....	IV
PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH.....	V
ABSTRACT	VI
ABSTRAK	VII
KATA PENGANTAR	VIII
DAFTAR GAMBAR.....	X
DAFTAR TABEL	XI
DAFTAR ISI	XII
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 LATAR BELAKANG.....	1
1.2 RUMUSAN MASALAH.....	6
1.3 TUJUAN PENELITIAN.....	6
1.4 MANFAAT PENELITIAN.....	7
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	9
2.1 MANAJEMEN PENDIDIKAN	9
2.2 KINERJA GURU	15
2.3 KURIKULUM MERDEKA.....	17
2.4 PENELITIAN TERDAHULU	20
2.5 KERANGKA BERPIKIR	22
BAB III METODE PENELITIAN.....	26
3.1 PENDEKATAN PENELITIAN.....	26

3.2	LATAR SETTING PENELITIAN.....	27
3.3	INFORMAN PENELITIAN.....	27
3.4	JENIS DAN SUMBER DATA.....	28
3.5	METODE PENGUMPULAN DATA	28
3.6	TEKNIK ANALISIS DATA	30
3.7	ANALISIS SWOT.....	32
BAB IV HASI PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....		35
4.1	DESKRIPSI VARIABEL PENELITIAN	35
4.2	HASIL PENELITIAN	36
4.2.1	<i>Pelaksanaan manajemen peningkatan kinerja guru</i>	37
4.2.2	<i>Faktor Pendukung dan Penghambat</i>	51
4.2.3	<i>Strategi Yang Diterapkan Sekolah</i>	55
4.3	PEMBAHASAN	59
4.3.1	<i>Pelaksanaan Manajemen Peningkatan</i>	60
4.3.2	<i>Faktor Pendukung dan Penghambat</i>	75
4.3.3	<i>Strategi Yang Diterapkan Sekolah</i>	81
4.3.4	<i>Analisis SWOT</i>	86
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....		94
4.1	KESIMPULAN	94
4.2	SARAN.....	96
DAFTAR PUSTAKA		99
LAMPIRAN.....		104
LAMPIRAN I. SURAT IZIN PENELITIAN		105
LAMPIRAN III. INSTRUMEN PENELITIAN		106
LAMPIRAN IV. DOKUMENTASI PENELITIAN.....		114



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Peningkatan mutu pendidikan merupakan salah satu prioritas utama dalam pembangunan nasional, karena kualitas pendidikan memiliki korelasi langsung terhadap daya saing bangsa di tingkat global. Pendidikan tidak hanya berperan dalam mentransfer ilmu pengetahuan, tetapi juga dalam membentuk karakter, kompetensi, dan keterampilan hidup peserta didik agar mampu beradaptasi dengan dinamika abad ke-21. Dalam konteks globalisasi dan era Revolusi Industri 4.0, pendidikan dituntut untuk menghasilkan lulusan yang kreatif, kritis, kolaboratif, serta melek teknologi. Berbagai laporan internasional telah menggarisbawahi lemahnya capaian pendidikan Indonesia. Salah satunya adalah laporan *Programme for International Student Assessment (PISA)* tahun 2018 yang menunjukkan bahwa Indonesia menempati peringkat ke-74 dari 79 negara dalam aspek membaca, matematika, dan sains. Laporan tersebut menyatakan bahwa “*Indonesian students struggle not only in content mastery, but also in using knowledge to solve real-life problems*” (OECD, 2019). Temuan ini menandakan bahwa sistem pendidikan Indonesia masih menghadapi tantangan serius, baik dari segi kurikulum, kualitas guru, maupun manajemen pembelajaran di tingkat satuan pendidikan.

Sebagai respon terhadap krisis pembelajaran yang terakumulasi dari tahun ke tahun, pemerintah Indonesia melalui Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi meluncurkan Kurikulum Merdeka sebagai bentuk

transformasi kebijakan pendidikan. Kurikulum ini ditujukan untuk memberikan keleluasaan bagi guru dan sekolah dalam menyusun pembelajaran sesuai dengan kebutuhan dan konteks peserta didik. Kurikulum Merdeka menekankan pembelajaran yang fleksibel, berorientasi pada penguatan karakter melalui Profil Pelajar Pancasila, dan memfasilitasi pembelajaran berbasis proyek yang mengembangkan kemampuan berpikir kritis dan pemecahan masalah. Meskipun demikian, implementasi Kurikulum Merdeka di berbagai jenjang pendidikan masih menghadapi tantangan mendasar. Penelitian (Rahmah et al., 2024) mengungkapkan bahwa *“teachers in many public schools in Indonesia struggle to adapt to the Merdeka Curriculum due to limited training and lack of pedagogical flexibility”*. Temuan ini menunjukkan bahwa kebijakan yang bersifat nasional belum sepenuhnya diiringi dengan kesiapan sumber daya manusia di tingkat sekolah. Kurangnya pelatihan, minimnya dukungan infrastruktur, serta rendahnya pemahaman tentang pembelajaran berdiferensiasi menjadi faktor utama yang menghambat efektivitas kurikulum ini. Penelitian lain oleh (Febrianto et al., 2025) menegaskan bahwa *“implementation of the independent curriculum is hindered by teachers’ lack of familiarity with differentiated instruction and formative assessment”*.

Dalam konteks inilah, kinerja guru menjadi salah satu faktor kunci dalam menentukan berhasil atau tidaknya implementasi Kurikulum Merdeka. Guru adalah ujung tombak pelaksanaan pembelajaran di kelas. Mereka tidak hanya dituntut menguasai materi ajar, tetapi juga harus mampu menjadi fasilitator yang mampu memotivasi dan menginspirasi siswa. Kinerja guru yang tinggi akan mendorong

pembelajaran yang bermakna dan relevan bagi peserta didik, sedangkan kinerja yang rendah akan memperburuk kualitas pembelajaran dan menjauhkan siswa dari capaian profil pelajar yang diharapkan. Penelitian (Qingyan et al., 2023) menyatakan secara tegas bahwa *“teacher quality management plays a critical role in shaping students’ academic outcomes, especially in developing countries where disparities are common”*. Dalam kurikulum yang menekankan otonomi dan kreativitas guru, keberhasilan pembelajaran sangat bergantung pada kompetensi pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian guru yang secara langsung memengaruhi proses belajar mengajar.

Namun demikian, kinerja guru tidak dapat berdiri sendiri tanpa dukungan dari sistem manajemen sekolah yang efektif. Kepala sekolah memegang peran sentral dalam merancang dan melaksanakan strategi peningkatan mutu guru melalui program supervisi akademik, pelatihan internal, serta penguatan komunitas belajar. Fungsi-fungsi manajemen pendidikan seperti perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan (POAC) menjadi kerangka penting dalam mendorong perubahan positif di lingkungan sekolah. Studi (Van Waeyenberg et al., 2022) menunjukkan bahwa *“effective performance management systems in schools are positively associated with teacher motivation and reduced emotional exhaustion”*. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja guru akan meningkat jika mereka merasa didukung secara sistematis, memiliki arah yang jelas, dan mendapatkan umpan balik yang konstruktif dari pimpinan sekolah.

Dalam upaya mendalami dinamika pelaksanaan Kurikulum Merdeka di daerah pinggiran, SMPN 3 Tana Tidung dipilih sebagai lokasi penelitian karena

merepresentasikan sekolah di wilayah 3T (Tertinggal, Terdepan, dan Terluar). Sekolah ini menghadapi berbagai keterbatasan namun tetap diharapkan mampu mengimplementasikan Kurikulum Merdeka sebagaimana sekolah lain di wilayah perkotaan. Data internal sekolah selama tiga tahun terakhir menunjukkan adanya fluktuasi dalam kualitas pembelajaran yang dapat dilihat pada gambar di bawah ini:

Gambar 1.1: Tren Kualitas Pembelajaran, Numerasi, dan Literasi di SMPN 3 Tana Tidung (2022-2024)



Sumber: Hasil pengumpulan data awal, 2024

Gambar 1 menunjukkan bahwa pada tahun 2022, kualitas pembelajaran mencapai 59,95%, meningkat menjadi 64,07% di tahun 2023, namun menurun kembali ke angka 59,75% pada 2024. Sementara itu, capaian numerasi menunjukkan tren yang tidak stabil: dari 25,93% di tahun 2022, turun menjadi 23,68% pada 2023, dan kemudian meningkat tajam ke 52,78% pada 2024. Dalam aspek literasi, peningkatannya cenderung lambat dan kurang signifikan: dari 53,85% pada 2022 menjadi 64,10% di 2023, dan 64,84% di 2024. Fluktuasi ini mencerminkan bahwa meskipun terdapat upaya reformasi, dampaknya belum konsisten, terutama karena belum optimalnya sistem manajemen kinerja guru.

Kondisi tersebut menandakan bahwa terdapat kesenjangan antara kebijakan nasional dan praktik di tingkat sekolah. Rendahnya efektivitas implementasi Kurikulum Merdeka di sekolah-sekolah, seperti SMPN 3 Tana Tidung menunjukkan perlunya kajian yang lebih mendalam mengenai peran manajemen sekolah dalam mendorong kinerja guru. Selama ini, banyak penelitian berfokus pada persepsi guru terhadap kurikulum atau efektivitas pelatihan, namun masih terbatas kajian yang menghubungkan secara langsung antara strategi manajerial kepala sekolah dan peningkatan kinerja guru dalam konteks Kurikulum Merdeka, terutama di daerah 3T. Padahal, kepala sekolah yang mampu menjalankan fungsi manajerial dengan baik dapat menciptakan iklim kerja yang mendukung, melakukan supervisi yang terarah, serta memfasilitasi pengembangan kapasitas guru secara berkelanjutan. Hal ini sejalan dengan pemikiran (Armstrong, 2015) dalam teori *Performance Management* yang menekankan bahwa *“performance should be managed through a shared understanding of goals, continuous feedback, and supportive leadership to ensure individual contribution to organizational success”*.

Oleh karena itu, penelitian ini memiliki urgensi yang tinggi untuk dilakukan. Kajian ini tidak hanya relevan bagi pengembangan teori manajemen kinerja guru dalam konteks kurikulum baru, tetapi juga memberikan kontribusi praktis dalam merumuskan strategi peningkatan mutu pendidikan di wilayah tertinggal. Penelitian ini diharapkan dapat menghasilkan temuan empiris mengenai praktik manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru serta implikasinya terhadap keberhasilan implementasi Kurikulum Merdeka. Dengan

demikian, hasil penelitian ini dapat menjadi rujukan bagi pembuat kebijakan, pengelola sekolah, serta lembaga pendidikan guru dalam mendesain intervensi yang lebih efektif, kontekstual, dan berkelanjutan.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang, maka rumusan masalah dalam penelitian ini, yaitu:

1. Bagaimana pelaksanaan manajemen peningkatan kinerja guru dalam implementasi Kurikulum Merdeka di SMPN 3 Tana Tidung?
2. Apa saja faktor-faktor pendukung dan penghambat dalam upaya peningkatan kinerja guru di SMPN 3 Tana Tidung?
3. Bagaimana strategi yang diterapkan sekolah untuk mengatasi kendala kinerja guru dalam pelaksanaan Kurikulum Merdeka?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pelaksanaan manajemen peningkatan kinerja guru dalam implementasi Kurikulum Merdeka di SMPN 3 Tana Tidung?
2. Untuk menganalisis faktor-faktor pendukung dan penghambat dalam upaya peningkatan kinerja guru di SMPN 3 Tana Tidung?
3. Untuk menganalisis strategi yang diterapkan sekolah untuk mengatasi kendala kinerja guru dalam pelaksanaan Kurikulum Merdeka?

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah dan tujuan penelitian mengenai Manajemen Peningkatan Kinerja Guru Dalam Implementasi Kurikulum Merdeka pada SMPN 3 Tana Tidung, maka diuraikan beberapa manfaat penelitian sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

- a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap penguatan teori manajemen pendidikan, khususnya dalam konteks peningkatan kinerja guru melalui implementasi kurikulum yang bersifat dinamis dan fleksibel seperti Kurikulum Merdeka.
- b. Penelitian ini dapat menjadi referensi bagi studi-studi lanjutan yang mengkaji hubungan antara kebijakan kurikulum dengan praktik pembelajaran dan kinerja guru, terutama dalam konteks satuan pendidikan yang memiliki keterbatasan sumber daya.

2. Manfaat Praktik

- a. Bagi Kepala Sekolah, yaitu penelitian ini dapat menjadi masukan untuk menyusun strategi manajemen peningkatan kinerja guru yang lebih kontekstual dan responsif terhadap tantangan Kurikulum Merdeka, termasuk dalam pelaksanaan supervisi akademik dan pemberdayaan guru.
- b. Bagi Guru, yaitu memberikan umpan balik konstruktif terhadap praktik pembelajaran dan refleksi atas kinerjanya, serta memperkuat kesadaran akan pentingnya inovasi, kolaborasi, dan peningkatan kapasitas dalam menghadapi perubahan kurikulum.
- c. Bagi Peneliti dan Akademisi, yaitu memberikan data empiris yang dapat

digunakan sebagai dasar untuk penelitian lanjutan mengenai manajemen pendidikan, implementasi kurikulum, atau evaluasi kebijakan pendidikan berbasis sekolah.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Manajemen Pendidikan

Manajemen merupakan proses sistematis dalam merencanakan, mengorganisasi, melaksanakan, dan mengawasi aktivitas suatu organisasi guna mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Dalam konteks pendidikan, fungsi-fungsi manajerial ini tidak semata-mata berfokus pada aktivitas administratif, melainkan juga pada pencapaian mutu pembelajaran dan pengembangan kapasitas profesional guru. Fungsi manajemen dalam pendidikan berkembang dari pendekatan klasik menuju paradigma transformatif yang menekankan pada inovasi, partisipasi, serta pengambilan keputusan berbasis data. Menurut Arifin & Setiawan (2021) manajemen merupakan usaha sistematis untuk mengarahkan, mengkoordinasikan, dan mengoptimalkan sumber daya dalam mencapai tujuan organisasi. Mereka menegaskan bahwa manajemen adalah upaya mengkoordinasikan berbagai sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan secara produktif melalui fungsi-fungsi terencana, (Arifin & Setiawan, 2021). Definisi ini menekankan pentingnya keberlanjutan, integrasi sumber daya, dan efisiensi operasional sebagai elemen kunci dalam pelaksanaan manajerial.

Fungsi dasar manajemen yang digunakan dalam pendidikan dikenal dengan akronim POAC, yaitu: perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan/pengarahan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*). Keempat fungsi ini pertama kali diformulasikan secara sistematis oleh Luther

Gulick dan Henri Fayol dalam tradisi manajemen klasik, namun hingga kini relevansinya tetap kuat terutama dalam manajemen lembaga pendidikan, (Fayol, 2016; Gulick & Urwick, 1937).

Manajemen pendidikan merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan terhadap semua sumber daya pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Dalam konteks pendidikan formal, manajemen tidak hanya berfungsi sebagai alat administratif, tetapi juga sebagai instrumen strategis dalam mengembangkan mutu pembelajaran dan kinerja sekolah. Pengelolaan lembaga pendidikan secara profesional sangat menentukan keberhasilan implementasi kebijakan pendidikan seperti Kurikulum Merdeka yang sedang berlangsung di Indonesia. Menurut Supriyono (2018), manajemen pendidikan adalah keseluruhan proses pengaturan kegiatan pendidikan yang terorganisasi untuk mencapai tujuan pendidikan nasional melalui upaya perencanaan strategis, pengorganisasian sumber daya, pelaksanaan program, dan evaluasi hasil. Pernyataan ini menegaskan bahwa manajemen pendidikan merupakan pilar utama dalam menjalankan fungsi kelembagaan pendidikan secara holistik.

Secara historis, manajemen pendidikan muncul sebagai respons terhadap kompleksitas pengelolaan sekolah akibat meningkatnya tuntutan terhadap kualitas pendidikan. Perubahan kebijakan nasional, peningkatan standar mutu pendidikan global, dan transformasi kurikulum seperti Kurikulum Merdeka, menuntut agar manajemen sekolah tidak bersifat konvensional, melainkan responsif dan dinamis. Dalam hal ini, kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan memiliki peran

strategis sebagai manajer utama. Kepala sekolah sebagai manajer pendidikan bertugas mengarahkan seluruh elemen sekolah agar bekerja selaras mencapai tujuan. Ia berfungsi sebagai perencana strategi, pengelola operasional, pengarah kebijakan, serta evaluator pelaksanaan program. Menurut Susanti & Santosa, (2022) kepala sekolah merupakan pemegang kendali tertinggi dalam struktur manajemen pendidikan sekolah dan bertanggung jawab penuh atas efektivitas proses pembelajaran dan pengembangan profesional guru. Kepemimpinan kepala sekolah bukan hanya bersifat struktural, tetapi juga substantif dalam mendorong partisipasi, membina budaya sekolah, dan menciptakan sistem pembelajaran yang adaptif.

Dalam kerangka implementasi Kurikulum Merdeka, kepala sekolah berperan sebagai pemimpin pembelajaran (instructional leader), bukan sekadar administrator. Kurikulum Merdeka menekankan pada kebebasan belajar, proyek penguatan profil pelajar Pancasila, dan pembelajaran berdiferensiasi. Hal ini memerlukan dukungan manajemen yang inovatif, terutama dalam menyusun perencanaan sekolah, menyusun pelatihan guru, dan membangun ekosistem pembelajaran yang kolaboratif.

Dalam studi yang dilakukan oleh Hartati & Hapsari (2021) ditemukan bahwa keberhasilan implementasi Kurikulum Merdeka di sekolah-sekolah piloting sangat bergantung pada kompetensi manajerial kepala sekolah. Temuan ini menunjukkan adanya korelasi kuat antara manajemen pendidikan dengan efektivitas pelaksanaan kebijakan nasional. Model manajemen pendidikan yang paling relevan dengan konteks desentralisasi pendidikan di Indonesia adalah

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Model ini memberikan otonomi kepada sekolah dalam mengatur sumber daya dan kebijakan internal dengan tetap mempertahankan akuntabilitas kepada masyarakat dan pemerintah. MBS menuntut kepala sekolah untuk mengembangkan visi dan misi sekolah, menyusun Rencana Kerja Sekolah (RKS), dan melibatkan semua pemangku kepentingan dalam pengambilan keputusan.

Prinsip MBS sejalan dengan konsep pengelolaan mutu pendidikan secara berkelanjutan (*Continuous Quality Improvement*). Dalam konteks ini, peran kepala sekolah meluas tidak hanya sebagai pengambil keputusan tetapi juga sebagai fasilitator pengembangan budaya mutu di sekolah. Riset oleh (Pramudito & Sulisty, 2020) menekankan bahwa manajemen pendidikan yang berbasis mutu memerlukan kepemimpinan yang mampu mengintegrasikan perencanaan strategis dengan evaluasi kinerja secara periodik dan berbasis data. Selain MBS, pendekatan *Instructional Leadership* juga menjadi strategi manajerial yang berkembang di banyak sekolah unggulan. *Instructional leadership* menekankan pada peran kepala sekolah sebagai pemimpin akademik, yang fokus pada pembinaan profesional guru, pengembangan kurikulum, serta pengawasan terhadap pembelajaran di kelas. Model ini sangat sesuai untuk mendukung prinsip Kurikulum Merdeka yang memberi ruang lebih besar bagi inovasi pembelajaran.

Dalam konteks Indonesia, tantangan terbesar dari implementasi manajemen pendidikan adalah ketimpangan kapasitas kepala sekolah. Studi oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemendikbud) pada tahun 2021 menunjukkan bahwa kurang dari 60% kepala sekolah di Indonesia memiliki

pelatihan manajerial formal yang memadai, terutama dalam bidang supervisi, kepemimpinan, dan transformasi digital, (Kemendikbudristek, 2021). Hal ini berdampak pada lemahnya pelaksanaan supervisi akademik, rendahnya efektivitas program pengembangan guru, dan kurang optimalnya pelaksanaan pembelajaran berdiferensiasi. Sebagaimana dikonfirmasi oleh (Hartati & Hapsari, 2021), banyak kepala sekolah di sekolah penggerak belum mampu menjalankan kepemimpinan transformatif secara maksimal karena terbatasnya pelatihan manajerial dan digital yang mereka terima.

Kondisi ini menunjukkan pentingnya pelatihan dan pengembangan manajemen bagi kepala sekolah secara sistemik dan berkelanjutan. Prawitasari & Darmawan (2023) menekankan bahwa keberhasilan pelaksanaan Kurikulum Merdeka bergantung pada kepala sekolah sebagai agen perubahan yang mampu menerapkan prinsip manajemen berbasis mutu. Dalam Kurikulum Merdeka, peran kepala sekolah diperluas untuk mengelola perubahan (*change management*), mendorong transformasi digital, serta menciptakan ruang eksploratif bagi guru dan siswa, (Zaim et al., 2023). Pendekatan ini memerlukan kompetensi manajerial yang tidak hanya administratif, melainkan juga bersifat visioner dan strategis.

Selain aspek kepemimpinan, pengelolaan informasi dan data pendidikan menjadi elemen sentral dalam manajemen sekolah kontemporer. Seiring perkembangan teknologi dan dinamika sosial, manajemen pendidikan menghadapi tuntutan integrasi digital melalui penggunaan *School Information Systems* (SIS). Sistem ini mendukung efisiensi administratif, pengambilan keputusan berbasis data, serta pelaporan yang transparan dan akuntabel. Kepala sekolah kini dituntut

untuk memahami dan menganalisis data seperti capaian hasil belajar (*learning outcomes*), kehadiran guru, pelaksanaan proyek Profil Pelajar Pancasila (P5), dan performa peserta didik sebagai dasar untuk kebijakan pembelajaran, (Seruni et al., 2025). Dalam penelitian (Seruni et al., 2025) implementasi ISO 21001 di sekolah-sekolah berbasis *Merdeka Belajar* menunjukkan bahwa kepala sekolah perlu menguasai keterampilan integratif lintas-disipliner yang menggabungkan manajemen, teknologi, dan pedagogi. Hal ini sejalan dengan (Nasution & Indrasari, 2024) yang menggarisbawahi pentingnya kapasitas kepala sekolah dalam merespons dinamika perubahan kurikulum serta membangun budaya sekolah yang adaptif. Sayangnya, banyak kepala sekolah belum memahami sepenuhnya bagaimana menggunakan sistem informasi sekolah sebagai basis pengambilan keputusan, sehingga menimbulkan kesenjangan antara data dan praktik manajerial yang aktual.

Secara umum, kualitas manajemen berbasis mutu dalam meningkatkan kinerja guru sangat tergantung pada peran kepala sekolah sebagai pemimpin strategis dan transformasional. Kepemimpinan semacam ini memerlukan penguatan berkelanjutan melalui pelatihan berbasis praktik dan pembelajaran kolaboratif antar-pemangku kepentingan pendidikan. Dengan demikian, tantangan dan peluang yang muncul dari Kurikulum Merdeka menuntut redefinisi terhadap manajemen pendidikan. Tidak hanya terbatas pada kemampuan teknis dan administratif, kepala sekolah juga harus memiliki kompetensi manajerial yang dinamis, partisipatif, dan didukung oleh literasi data. Transformasi ini tidak akan berhasil tanpa intervensi kebijakan yang kuat, penyediaan sumber daya yang adil,

serta sistem pendampingan manajerial yang holistik dan berkelanjutan.

2.2 Kinerja Guru

Kinerja guru secara umum mengacu pada hasil atau capaian kerja guru dalam menjalankan tugas profesionalnya selama periode tertentu. Istilah *kinerja* berasal dari bahasa Inggris *performance*, yang berarti “sesuatu yang telah dikerjakan”, mencakup aspek kualitas dan kuantitas pekerjaan, (Mukhtar, 2020). lebih rinci (Mukhtar, 2020) menjelaskan bahwa kinerja sebagai kumpulan hasil dan tindakan pelaksanaan tugas sesuai target yang ditetapkan. Yelipele et al (2024) menegaskan bahwa kinerja guru mencakup perencanaan, pelaksanaan, pengendalian kondisi belajar, hingga evaluasi hasil belajar peserta didik. Hal ini diperkuat oleh Mangkunegara (2016) yang menyatakan bahwa prestasi kerja mencakup kualitas dan kuantitas hasil sesuai tanggung jawab profesional.

Dari sudut fungsional, kinerja guru mencerminkan kemampuan guru melaksanakan tugas inti: mengajar, membimbing, mengevaluasi, dan mendampingi siswa, (Soim et al., 2023). Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen serta Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional menegaskan bahwa guru sebagai tenaga profesional bertanggung jawab dalam merencanakan, melaksanakan, dan menilai proses pembelajaran. Soedijarto (1993) menambahkan pentingnya aspek interaksi interpersonal dalam tugas profesional guru. Selain itu, Rorimpandey (2020) juga menjelaskan bahwa tiga komponen utama yang mempengaruhi kinerja guru adalah

kemampuan, motivasi, dan sikap, yang semuanya dipengaruhi pula oleh dukungan eksternal.

Kualitas kinerja guru sangat tergantung pada penguasaan empat kompetensi inti, yakni kompetensi pedagogik, kepribadian, profesional, dan sosial (Permendiknas No. 16 Tahun 2007). Implementasi kebijakan terkini melibatkan delapan indikator utama dari Rapor Pendidikan, seperti manajemen kelas, disiplin positif, ekspektasi terhadap siswa, perhatian dan kepedulian, pemberian umpan balik konstruktif, instruksi adaptif, instruksi pembelajaran, serta interaktivitas proses belajar-mengajar. Indikator tersebut kini juga telah diintegrasikan dalam sistem e-Kinerja Badan Kepegawaian Negara (BKN) dan dalam model evaluasi Peraturan Direktur Jenderal GTK tahun 2023, yang memungkinkan penilaian objektif sekaligus pembinaan guru yang adaptif dan berkelanjutan.

Kinerja guru dipengaruhi oleh berbagai faktor internal seperti kemampuan profesional, pengalaman mengajar, dan motivasi kerja, serta faktor eksternal seperti kebijakan sekolah, iklim organisasi, dukungan kepala sekolah, dan hubungan antar rekan kerja. Studi oleh (Soim et al., 2023) menunjukkan bahwa motivasi dan keterampilan guru berpengaruh signifikan terhadap kinerja, dengan kepemimpinan sebagai variabel intervening yang memperkuat pengaruh tersebut. Sementara itu, (Yelipele et al., 2024) mencatat bahwa kombinasi kompetensi, motivasi, dan pengalaman kerja menjelaskan lebih dari 65% variasi dalam kinerja guru, menunjukkan pentingnya pendekatan holistik dalam pembinaan tenaga pendidik.

Penilaian kinerja guru melalui mekanisme Penilaian Kinerja Guru (PKG) atau sistem e-Kinerja dirancang dalam bentuk siklus berkelanjutan: mulai dari

perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, refleksi, hingga tindak lanjut. Sistem ini tidak hanya berfungsi sebagai alat evaluasi administratif, tetapi juga menjadi instrumen pengembangan profesional yang bersifat formatif. Lian, Kristiawan, dan Fitriya (2018) menegaskan bahwa penilaian kinerja guru sangat penting dalam merumuskan strategi peningkatan mutu pembelajaran. Oleh karena itu, kinerja guru perlu dijadikan pilar utama dalam pencapaian tujuan pendidikan nasional, didukung dengan sistem pembinaan yang konsisten, berorientasi kebutuhan, dan berkelanjutan.

2.3 Kurikulum Merdeka

Kurikulum di Indonesia telah direvisi dan diubah berkali-kali, termasuk pada tahun 1947, 1964, 1968, 1973, 1975, 1984, 1994, 1997 (revisi kurikulum 1994), 2004 (Kurikulum Berbasis Kompetensi), dan 2006 (Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan). Pada tahun 2013, pemerintah melalui kementerian pendidikan nasional mengubahnya kembali menjadi Kurikulum 2013 (Kurtilas), dan pada tahun 2018, dilakukan revisi menjadi Kurtilas Revisi (Kurniasih, 2023), dan perubahan kurikulum yang terakhir adalah kurikulum merdeka belajar yang mana merupakan kurikulum alternatif mengatasi kemunduran belajar selama masa pandemi yang memberikan kebebasan “merdeka belajar” pada pelaksana pembelajaran yaitu guru dan kepala sekolah dalam Menyusun, melaksanakan proses pembelajaran dan mengembangkan kurikulum di sekolah memperhatikan pada kebutuhan dan potensi siswa (Alimuddin, 2023).

Dengan adanya pergantian kurikulum baru yang berlaku saat ini yang

disebut kurikulum merdeka. Di mana kurikulum merdeka dipandang sebagai strategi pembelajaran yang memberikan kesempatan kepada anak-anak untuk belajar sambil bersenang-senang, bebas dari stres dan tekanan, untuk menunjukkan kemampuan bawaan mereka. Merdeka belajar berfokus pada kebebasan dan pemikiran kreatif. Salah satu program yang dipaparkan oleh Kemendikbud dalam peluncuran merdeka belajar ialah dimulainya program sekolah penggerak (Rahayu, 2022).

Di dalam kurikulum merdeka belajar ini tidak memiliki sifat kaku dan fleksibel, dan diperlukan untuk bisa mengatasi keragaman kondisi, tantangan dan semua permasalahan pendidikan yang berbeda diberbagai sekolah, lalu menyelesaikan strategi yang berbeda juga, setelah itu kurikulum merdeka juga melatar belakangi dari dampak pandemi Covid19 agar supaya mengejar materi yang ketertinggalan dengan adanya penyederhanaan kurikulum yang efektif memitigrasi ketertinggalan pembelajaran (learning loss) kurniasih dkk, (2023). Kurikulum Merdeka dengan Profil Pancasila adalah konsep pendidikan di Indonesia yang bertujuan membentuk generasi muda yang unggul dan berkarakter. Profil Pelajar Pancasila merupakan representasi dari karakter dan kompetensi yang diharapkan dimiliki oleh setiap siswa Indonesia, berdasarkan nilai-nilai Pancasila. 6 Karakter Profil Pelajar Pancasila:

1. Beriman, Bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, dan Berakhlak Mulia:
Memiliki keimanan yang kokoh, menjalankan ibadah sesuai keyakinan, serta menjunjung tinggi moralitas dan etika.
2. Berkebinekaan Global: Menghargai keberagaman budaya, agama, dan

pandangan tanpa kehilangan identitas nasional.

3. Gotong Royong: Bekerja sama, berbagi tanggung jawab, serta membantu sesama demi mencapai tujuan bersama.
4. Mandiri: Bertanggung jawab atas proses belajar dan pengembangan diri, serta mampu mengambil inisiatif.
5. Bernalar Kritis: Menganalisis informasi secara objektif, mengidentifikasi masalah, dan merancang solusi.
6. Kreatif: Menciptakan ide-ide baru yang bermanfaat bagi dirinya dan masyarakat.

Implementasi Profil Pelajar Pancasila dalam Kurikulum Merdeka, yaitu 1) Proyek Penguatan Profil Pelajar Pancasila (P5): Program unggulan yang dirancang untuk mewujudkan keenam dimensi tersebut melalui kegiatan nyata; 2) Pembelajaran Berdiferensiasi: Pembelajaran yang disesuaikan dengan kebutuhan, kemampuan, dan minat siswa. 3. Integrasi dalam Mata Pelajaran: Nilai-nilai Profil Pelajar Pancasila diintegrasikan dalam semua mata pelajaran (Hattarina, S., Saila, N., Faradilla, A., Putri, D. R., & Putri, R. G. A. 2022).

Setiap keberhasilan upaya pendidikan sangat tergantung pada instruktur. Oleh karena itu, guru diharapkan menjadi pendidik, pengajar, pembimbing, sekaligus fasilitator yang merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi prestasi belajar siswa dan mendorong motivasi siswa dalam belajar. Guru harus memiliki pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk mengajarkan materi pembelajaran secara efektif sehingga siswa termotivasi untuk belajar dan lebih memperhatikan informasi yang diberikan guru. Oleh karena itu, pembuatan profil

staf pengajar telah berubah selama pertumbuhannya, berdasarkan pada bagaimana setiap anggota memandang dan memahami apa tanggung jawab dan tugas utama mereka. Bahwa tanggung jawab utama seorang guru meliputi bertindak sebagai guru, pendidik, pembaharu, dan pendidik profesional dengan pengetahuan di bidang selain pendidikan

2.4 Penelitian Terdahulu

Penelitian-penelitian terdahulu yang relevan dengan topik ini secara umum bertujuan untuk memberikan landasan konseptual dan empiris terhadap permasalahan yang sedang dikaji dalam penelitian saat ini. Tujuan utama dari penelitian sebelumnya adalah untuk mengidentifikasi, memahami, dan menganalisis berbagai variabel atau fenomena yang berkaitan langsung dengan isu pokok yang menjadi fokus utama penelitian. Selain itu, penelitian-penelitian tersebut juga bertujuan untuk merumuskan hubungan antarvariabel, mengevaluasi dampak dari suatu intervensi, atau menguji efektivitas metode atau strategi tertentu dalam konteks spesifik yang relevan. Untuk itu, disajikan beberapa penelitian terdahulu sesuai dengan tema penelitian ini, yaitu:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Penulis	Judul	Metode	Temuan
1	(Shiddiq et al., 2024)	Kinerja guru dalam implementasi Kurikulum Merdeka di MTs Darussalam International Boarding School	Kuantitatif deskriptif	Kinerja guru tergolong “baik”, pengembangan diri diperlukan.

		Samarinda		
2	(Destiana et al., 2024)	Analisis implementasi Kurikulum Merdeka yang relevan terhadap konsep pendidikan Ki Hajar Dewantara	Studi literatur	Kurikulum Merdeka sejalan dengan filosofi pendidikan Ki Hajar Dewantara.
3	(Rambe et al., 2024)	Optimalisasi kinerja guru pada implementasi Kurikulum Merdeka di SD Negeri 066430 Medan	Fenomenologi	Kinerja guru meningkat dengan pelatihan, kolaborasi, dan apresiasi.
4	(Hana et al., 2024)	Kepemimpinan kepala sekolah dalam menerapkan konsep Merdeka Belajar	Pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif	Penelitian yang dilakukan di MI Ma'arif NU 11 Bulaksari menunjukkan bahwa implementasi Kurikulum Merdeka mampu meningkatkan kinerja guru, khususnya dalam hal perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran yang lebih mandiri dan kontekstual. Guru menjadi lebih aktif menyusun modul ajar dan menerapkan pembelajaran berdiferensiasi serta proyek penguatan Profil Pelajar Pancasila

Berbagai hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa implementasi Kurikulum Merdeka berkontribusi positif terhadap peningkatan kinerja guru, baik

melalui pelatihan, supervisi akademik, maupun penguatan praktik pembelajaran berbasis proyek. Namun, sebagian besar studi tersebut masih bersifat parsial, hanya menyoroti aspek-aspek tertentu seperti peran kepala sekolah, pelaksanaan P5, atau penggunaan platform digital, tanpa mengkaji manajemen peningkatan kinerja secara menyeluruh. Selain itu, sebagian besar penelitian dilakukan di lingkungan sekolah perkotaan atau institusi unggulan. Penelitian ini berbeda karena mengkaji manajemen peningkatan kinerja guru secara komprehensif dengan pendekatan POAC (Planning, Organizing, Actuating, Controlling) dalam konteks sekolah di wilayah 3T, serta menyoroti peran kepala sekolah sebagai pemimpin transformasional yang secara aktif mengatasi berbagai hambatan implementasi Kurikulum Merdeka.

2.5 Kerangka Berpikir

Penelitian ini bertolak dari kesadaran bahwa keberhasilan implementasi Kurikulum Merdeka sangat ditentukan oleh kinerja guru dalam melaksanakan proses pembelajaran. Guru dituntut untuk mampu mengadaptasi pembelajaran berbasis diferensiasi, proyek penguatan Profil Pelajar Pancasila (P5), dan asesmen formatif secara fleksibel serta responsif terhadap kebutuhan peserta didik. Namun, keberhasilan ini tidak akan tercapai secara optimal tanpa adanya sistem manajemen peningkatan kinerja guru yang efektif dan terstruktur di tingkat sekolah.

Konsep manajemen secara umum dipahami sebagai proses sistematis yang terdiri dari fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan (POAC). Fungsi-fungsi tersebut menjadi kerangka dasar dalam

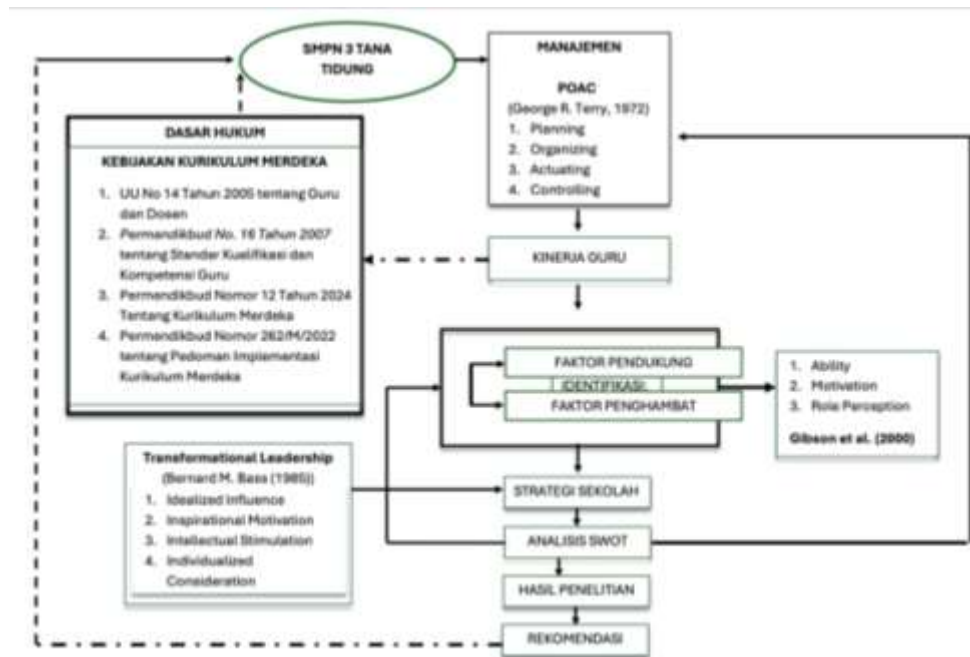
mengelola sumber daya pendidikan, termasuk dalam konteks pengembangan profesional guru. Dengan memahami fungsi-fungsi manajerial ini, peneliti menempatkan manajemen bukan sekadar sebagai aktivitas administratif, tetapi sebagai instrumen strategis untuk menciptakan sistem pengelolaan guru yang dinamis dan produktif. Dalam ruang lingkup manajemen pendidikan, kepala sekolah berperan sebagai aktor sentral yang mengelola proses peningkatan kinerja guru. Kepala sekolah tidak hanya bertugas sebagai administrator, tetapi juga sebagai manajer pembelajaran (*instructional leader*) yang bertanggung jawab dalam menciptakan iklim kerja yang kondusif, menyusun strategi pengembangan profesional guru, serta memastikan keterlaksanaan program pelatihan dan supervisi yang berkelanjutan. Peran ini sangat vital dalam menghubungkan tujuan kurikulum dengan implementasi teknis di ruang kelas.

Sementara itu, kinerja guru dilihat sebagai hasil dari serangkaian tindakan profesional yang meliputi kompetensi pedagogik, profesional, kepribadian, dan sosial. Kinerja ini sangat dipengaruhi oleh motivasi kerja, pelatihan yang diperoleh, dukungan lingkungan, serta pengaruh manajerial kepala sekolah. Dalam konteks Kurikulum Merdeka, guru dituntut memiliki kapasitas untuk melakukan pembelajaran berdiferensiasi, merancang asesmen yang holistik, serta menjalankan proyek P5 yang bermakna dan kontekstual. Oleh karena itu, penelitian ini memfokuskan perhatiannya pada strategi peningkatan kinerja guru sebagai jembatan antara kebijakan kurikulum dan praktik pembelajaran. Strategi tersebut mencakup pelatihan berbasis kebutuhan, pembentukan komunitas belajar profesional (PLC), supervisi akademik yang reflektif, pemanfaatan teknologi

pendidikan, hingga mentoring dan coaching antar-guru. Strategi ini harus didukung oleh sistem manajemen yang sistematis agar berjalan efektif dan berkelanjutan.

Selanjutnya, karakteristik dan prinsip-prinsip dasar Kurikulum Merdeka menjadi konteks sekaligus tantangan yang harus dijawab oleh sistem manajemen pendidikan. Kurikulum ini mengedepankan fleksibilitas dalam pembelajaran, penyesuaian terhadap kebutuhan siswa, serta penekanan pada karakter melalui proyek penguatan Profil Pelajar Pancasila. Hal ini menuntut keterampilan manajerial yang mampu menyinergikan kebijakan makro dengan pelaksanaan mikro di sekolah.

Seluruh rangkaian konsep yang terjalin dari pengertian manajemen, peran manajerial kepala sekolah, karakteristik kinerja guru, strategi peningkatannya, hingga dinamika Kurikulum Merdeka saling terkait dan berkontribusi terhadap tujuan utama penelitian, yaitu untuk mengetahui, mendeskripsikan, dan menganalisis bagaimana manajemen peningkatan kinerja guru dilaksanakan dalam mendukung implementasi Kurikulum Merdeka di SMPN 3 Tana Tidung yang dapat digambarkan sebagaimana gambar kerangka konseptual di bawah ini:



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif, yang memanfaatkan berbagai metode, termasuk kerangka interpretatif dan naturalistik, untuk mengeksplorasi subjek yang diteliti. Intinya, peneliti dengan pendekatan kualitatif meneliti objek dalam konteks alaminya untuk memperoleh wawasan dan interpretasi berdasarkan makna yang diberikan manusia, para peneliti itu sendiri pada objek tersebut. Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif yang mencakup telaah pustaka terhadap teori-teori yang ada dan jurnal-jurnal penelitian yang relevan. Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi pengaruh di antara variabel-variabel yang diteliti, Komar, A. (2020).

Penelitian kualitatif adalah metode yang dirancang untuk memperoleh wawasan tentang fenomena atau konteks tertentu melalui sudut pandang deskriptif dan interpretatif. Tujuan utamanya adalah untuk mengeksplorasi secara mendalam makna, persepsi, dan konteks yang membentuk pengalaman partisipan yang terlibat dalam penelitian. Berbeda dengan penelitian kuantitatif, yang berfokus pada pengukuran dan analisis data numerik, penelitian kualitatif berfokus pada pemahaman konsep dan proses sosial dengan cara yang lebih bernuansa. (Niam, M. F dkk 2024).

Penelitian kualitatif adalah pendekatan ilmiah yang berfokus pada pemahaman fenomena dalam konteks sosial alamiahnya. Pendekatan ini

menekankan interaksi mendalam antara peneliti dan subjek yang diteliti, yang mendorong komunikasi mendalam selama proses berlangsung., Haris Herdiansyah dalam Ratnaningtyas, E. M., dkk (2023). Penelitian ini berupaya menjelaskan konsep pengujian hipotesis, yang bertujuan memberikan pembenaran dan dukungan terhadap hipotesis dengan harapan dapat memperkuat teori yang akan menjadi dasarnya.

3.2 Latar Setting Penelitian

Lokasi penelitian adalah lingkungan di mana penelitian dilakukan untuk memfasilitasi pemecahan masalah selama proses penelitian. (Sukardi,, 2013: 53). Penelitian dilaksanakan di SMPN 3 Tana Tidung tahun Pelajaran 2024/2025. Alasan peneliti memilih SMPN 3 Tana Tidung sebagai tempat penelitian karena di sekolah tersebut tempat peneliti mengajar.

3.3 Informan Penelitian

Dalam penelitian lapangan, informan adalah individu yang akan didekati oleh peneliti untuk menggali wawasan atau informasi tentang konteks spesifik yang sedang dipelajari. Meskipun hampir semua orang dapat berperan sebagai informan, tidak semua orang memiliki kualitas yang membuat mereka efektif dalam peran ini. Akibatnya, dalam penelitian kualitatif, informan adalah kunci yang memberikan informasi berharga dan dapat diandalkan biasanya dipilih karena keahlian dan relevansinya dengan penelitian, (Ruslam Ahmadi, 2016: 92). Adapun yang menjadi informan dalam penelitian ini, yaitu Kepala Sekolah, Guru, Siswa, Tenaga Kependidikan, Orang tua siswa.

3.4 Jenis dan Sumber Data

Data berfungsi sebagai landasan penelitian, karena kualitas dan keakuratannya secara langsung mempengaruhi validitas dan reliabilitas temuan. Data primer ialah data mengacu pada informasi utama yang dikumpulkan secara langsung oleh peneliti selama proses penelitian. Data ini bersumber dari sumber asli, khususnya responden atau informan yang terkait dengan variabel penelitian. Data primer dapat bersumber dari hasil observasi, wawancara, atau kuesioner, sedangkan data sekunder dikumpulkan secara tidak langsung melalui sumber perantara. Hal ini menunjukkan bahwa data tersebut tidak dikumpulkan secara langsung oleh peneliti; melainkan diambil dari sumber-sumber yang ada seperti dokumen, literatur, atau data yang dihimpun pihak lain.. Sumber data sekunder mencakup berbagai bahan, termasuk buku, jurnal akademik, artikel, laporan keuangan, dan data sensus yang dikumpulkan pemerintah., (Undari Sulung,, dkk 2024).

Data dalam penelitian ini terdiri dari data kualitatif yang diperoleh dari berbagai sumber, yaitu: 1) Data primer, diperoleh langsung melalui wawancara mendalam dengan kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, orang tua dan siswa, observasi kelas, serta dokumen angket penelitian; dan 2) Data sekunder, berasal dari dokumen sekolah, kebijakan kurikulum, hasil asesmen siswa, serta literatur yang relevan dengan penelitian ini.

3.5 Metode Pengumpulan Data

Menurut Sudaryanto dalam Fadilla, A. R, dkk (2023), Perlu dicatat bahwa

teknik pengumpulan data dapat dikategorikan berdasarkan metodenya, yaitu metode mendengarkan dan metode berbicara. Masing-masing kategori ini dibagi lagi menjadi berbagai teknik, tergantung pada jenis alat yang digunakan. Teknik-teknik ini diklasifikasikan menjadi kategori dasar dan lanjutan. Sangat penting untuk menggunakan teknik dasar sebelum beralih ke teknik lanjutan, karena teknik lanjutan harus dibangun di atas fondasi yang disediakan oleh teknik dasar. Intinya, teknik lanjutan tidak boleh mengabaikan atau melewati teknik dasar. Meskipun ada satu teknik dasar, ada beberapa teknik lanjutan.

Dalam hal ini data dalam penelitian dikumpulkan dengan beberapa cara sebagai berikut:

a. Wawancara Mendalam

Menurut Yusuf dalam Annisa Rizky Fadilla (2023) Wawancara merupakan salah satu teknik yang dapat digunakan untuk mengumpulkan data penelitian. Secara sederhana, dapat dikatakan bahwa wawancara /interview adalah suatu kejadian atau suatu proses interaksi antara pewawancara dan sumber informasi atau orang yang di wawancarai melalui komunikasi langsung. Dalam penelitian ini wawancara dilakukan terhadap kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan dan orang tua untuk memahami strategi manajemen peningkatan kinerja guru yang diterapkan dalam menggunakan kurikulum merdeka. Wawancara menggunakan pedoman pertanyaan yang telah disusun sebelumnya agar informasi yang diperoleh lebih terarah dan mendalam.

b. Observasi

Observasi dapat diartikan sebagai tindakan mengamati secara saksama

suatu objek atau masalah. Oleh karena itu, metode observasi muncul sebagai pendekatan pembelajaran yang efektif bagi siswa, yang memungkinkan mereka untuk terlibat dengan berbagai objek atau masalah yang disajikan oleh guru, baik melalui media maupun lingkungan sekitar, (Pujiyanto, H. 2021).

Observasi dalam penelitian ini dilakukan dengan cara proses mengamati bagaimana strategi manajemen peningkatan kinerja guru diterapkan serta mengamati proses dalam pembelajaran berbasis Kurikulum Merdeka.

c. Dokumentasi

Menurut Sulisty dalam Dwinta Nuraini Naifahervi (2021) Dokumentasi dapat diartikan sebagai proses pengumpulan, pengorganisasian, dan pengelolaan bahan pustaka yang merekam seluruh spektrum aktivitas manusia. Dokumen-dokumen ini dianggap berharga untuk menyediakan informasi dan wawasan tentang berbagai topik.

Dokumentasi pada penelitian ini mencakup analisis terhadap Raport Mutu Pendidikan SMPN 3 Tana Tidung, hasil asesmen siswa, serta kebijakan sekolah terkait implementasi Kurikulum Merdeka.

3.6 Teknik Analisis Data

Muhson dalam Febriani, E.S., dkk (2023) Mengatakan bahwa analisis data merupakan langkah penting dalam proses penelitian yang dilakukan setelah semua informasi yang diperlukan untuk mengatasi masalah yang ada terkumpul sepenuhnya. Efektivitas dan ketepatan alat analisis yang digunakan secara signifikan memengaruhi keakuratan kesimpulan yang ditarik. Akibatnya, analisis data tidak dapat diabaikan dalam perjalanan penelitian. Kesalahan dalam spesifikasi

alat analisis dapat menyebabkan kesimpulan yang menyesatkan, yang dapat berdampak buruk pada penerapan dan kegunaan temuan penelitian. Oleh karena itu, penting bagi peneliti untuk memiliki pengetahuan dan pemahaman yang kuat tentang berbagai teknik analisis, memastikan bahwa penelitian mereka menghasilkan kontribusi yang berarti bagi pemecahan masalah dan bahwa hasilnya dapat dipercaya secara ilmiah. Teknik analisis data secara umum dapat dikategorikan menjadi dua jenis utama: analisis kuantitatif dan kualitatif. Perbedaan utama antara kedua pendekatan ini terletak pada sifat data yang sedang diperiksa. Analisis kualitatif berfokus pada data non-numerik yang tidak dapat diukur, sedangkan analisis kuantitatif menangani data numerik yang dapat dinilai baik secara kuantitatif maupun kualitatif.

Dalam hal Teknik analisis data dalam penelitian ini, peneliti lebih menggunakan pendekatan analisis deskriptif kualitatif, yaitu dengan menggambarkan dan menganalisis fenomena yang diamati secara sistematis. Analisis deskriptif kualitatif pada penelitian ini dilakukan melalui beberapa tahapan berikut:

- a. Reduksi Data, yaitu Data yang telah di dapat dari hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi kemudian akan diseleksi, disederhanakan, dan dikelompokkan berdasarkan kategori yang relevan penelitian.
- b. Penyajian Data, yaitu Data yang telah diperoleh kemudian direduksi disajikan dalam bentuk narasi deskriptif untuk memberikan gambaran mengenai strategi manajemen peningkatan kinerja guru dalam proses pembelajaran.

- c. Penarikan Kesimpulan, yaitu Kesimpulan akan dibuat dengan berdasarkan hasil analisis data yang sudah dikumpulkan, dengan cara mempertimbangkan hal-hal yang muncul serta keterkaitannya dengan materi yang digunakan dalam penelitian. Dengan pendekatan yang digunakan ini nantinya diharapkan penelitian dapat memberikan gambaran komprehensif mengenai manajemen peningkatan kinerja guru dalam menggunakan kurikulum merdeka di satuan pendidikan.

3.7 Analisis SWOT

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, analisis diartikan sebagai cara penyelesaian masalah yang diawali dengan praduga keabsahannya. Analisis juga dapat diartikan sebagai pemeriksaan suatu kejadian (seperti tindakan atau hasil pemikiran) untuk memahami keadaan sebenarnya. Sedangkan SWOT adalah singkatan dari Strengths (Kekuatan), Weaknesses (Kelemahan), Opportunities (Peluang), dan Threats (Ancaman). Kekuatan dan kelemahan berasal dari lingkungan internal, sedangkan peluang dan ancaman muncul dari lingkungan eksternal. Suriono, Z. (2021) menjelaskan bahwa ada beberapa pengertian analisis SWOT :

- a. Analisis SWOT merupakan metode yang digunakan untuk mengidentifikasi keselarasan strategis antara peluang yang ada di lingkungan eksternal perusahaan dengan kondisi internalnya, sekaligus mempertimbangkan berbagai risiko yang ditimbulkan oleh lingkungan eksternal dan kelemahan internal perusahaan.

- b. Analisis SWOT adalah teknik yang digunakan untuk mengenali elemen internal dan eksternal suatu perusahaan. Elemen internal terdiri dari kekuatan dan kelemahan, sedangkan elemen eksternal meliputi peluang dan ancaman.
- c. Seperti yang dinyatakan oleh Learned dan rekannya, analisis SWOT adalah metode yang digunakan untuk menangani skenario pengambilan keputusan yang rumit.
- d. Analisis SWOT berfungsi sebagai alat yang efektif untuk membentuk strategi, dan keberhasilannya bergantung pada kemampuan para ahli strategi untuk memanfaatkan kekuatan serta memanfaatkan peluang. Pada saat yang sama, analisis ini berfungsi untuk mengurangi kelemahan dalam organisasi dan mengurangi dampak ancaman yang perlu ditangani.
- e. Strategi Analisis SWOT dalam Peningkatan Kinerja Guru, dijelaskan sebagai berikut:
 - 1. Strategi SO (*Strength-Opportunities*)
 - a) Memanfaatkan bantuan pemerintah dan teknologi modern untuk meningkatkan pendidikan daring yang berorientasi pada masyarakat.
 - b) Membuat program bimbingan bagi pendidik yang terampil dalam memanfaatkan perangkat digital.
 - c) Mengintegrasikan platform pembelajaran digital ke dalam kegiatan MGMP/KKG.
 - 2. Strategi WO (*Weaknesses-Opportunities*)
 - a) Menawarkan pelatihan teknologi informasi dan komunikasi yang

komprehensif bagi para pendidik yang belum ahli di bidangnya.

- b) Memberikan pelatihan yang disesuaikan dengan kebutuhan dan berfokus pada pengembangan keterampilan yang terstruktur.
- c) Meningkatkan pemberian motivasi bagi guru serta memberikan kesempatan terlibat dalam pengembangan profesional.

3. Strategi ST (*Strengths-Threats*)

- a) Mengoptimalkan komunitas guru di daerah masing-masing
- b) Mengembangkan sistem pembelajaran adaptif untuk mengikuti perkembangan kurikulum.
- c) Memberdayakan guru berpengalaman untuk menjadi agen perubahan.

4. Strategi WT (*Weaknesses-Threats*)

- a) Mendesain pelatihan blended learning untuk menjangkau guru dengan keterbatasan akses dan waktu.
- b) Mendorong pengembangan kebijakan desentralisasi pelatihan yang sesuai dengan konteks lokal.
- c) Mengintegrasikan pelatihan literasi digital dalam program peningkatan kompetensi inti.

BAB IV

HASI PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Variabel Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan manajemen peningkatan kinerja guru dalam implementasi Kurikulum Merdeka di SMPN 3 Tana Tidung. Adapun fokus utama dalam penelitian ini mencakup tiga variabel utama yang dijabarkan berdasarkan rumusan masalah yang dapat diuraikan sebagai berikut:

Variabel pelaksanaan manajemen peningkatan kinerja guru mencakup perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi yang dilakukan oleh pihak sekolah dalam meningkatkan kompetensi dan kinerja guru, khususnya dalam konteks penerapan Kurikulum Merdeka. Penelitian ini menelaah sejauh mana upaya manajerial dilakukan untuk mendukung guru dalam memahami dan melaksanakan pendekatan-pendekatan pembelajaran yang sesuai dengan prinsip-prinsip Kurikulum Merdeka.

Variabel penelitian ini juga mengeksplorasi faktor-faktor pendukung dan penghambat dalam upaya peningkatan kinerja guru. Variabel ini meliputi aspek internal maupun eksternal, seperti kompetensi guru, ketersediaan sarana dan prasarana, dukungan dari pimpinan sekolah, serta keterlibatan orang tua dan masyarakat. Identifikasi terhadap faktor-faktor ini memberikan gambaran mengenai kondisi riil yang mempengaruhi efektivitas implementasi kurikulum di tingkat sekolah.

Selain itu, penelitian ini mengkaji strategi yang diterapkan oleh sekolah

dalam mengatasi berbagai kendala yang muncul selama proses peningkatan kinerja guru. Variabel ini mencakup bentuk intervensi manajerial, pelatihan, pendampingan, inovasi dalam pembelajaran, serta pendekatan kolaboratif yang diterapkan untuk menjawab tantangan di lapangan. Ketiga variabel tersebut dianalisis secara kualitatif dengan tujuan untuk memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai praktik manajemen pendidikan yang efektif dalam menunjang implementasi Kurikulum Merdeka di satuan pendidikan.

4.2 Hasil penelitian

Bab ini menyajikan hasil temuan lapangan yang diperoleh melalui teknik wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi dalam rangka menjawab fokus penelitian terkait *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru dalam Implementasi Kurikulum Merdeka di SMPN 3 Tana Tidung*. Hasil yang disajikan merupakan interpretasi dari data empiris yang telah dianalisis secara kualitatif dengan merujuk pada kerangka konsep penelitian, yakni teori manajemen POAC (Planning, Organizing, Actuating, Controlling) menurut George R. Terry (1972), teori kepemimpinan transformasional menurut Bernard M. Bass (1985), serta teori kinerja menurut Gibson et al. (2000).

Analisis ini juga memperhatikan aspek-aspek pendukung dan penghambat implementasi Kurikulum Merdeka sebagaimana tercantum dalam berbagai regulasi nasional, antara lain Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, Permendikbud Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi dan Kompetensi Guru, serta Permendikbud Nomor 12 Tahun 2024 dan Nomor

262/M/2022 tentang pedoman pelaksanaan Kurikulum Merdeka.

Penjabaran hasil penelitian dalam bab ini dibagi ke dalam beberapa bagian utama yang mencerminkan dimensi manajerial dan instruksional dalam peningkatan kinerja guru. Di dalamnya termuat strategi perencanaan sekolah, upaya pelaksanaan dan pengorganisasian program, pelibatan kepemimpinan transformasional, serta mekanisme pengendalian dan evaluasi terhadap capaian kinerja guru dalam konteks pembelajaran berbasis Kurikulum Merdeka. Data dan temuan tersebut akan dibahas secara mendalam sebagaimana diuraikan di bawah ini:

4.2.1 Pelaksanaan manajemen peningkatan kinerja guru dalam implementasi Kurikulum Merdeka di SMPN 3 Tana Tidung

Pelaksanaan Kurikulum Merdeka menuntut adanya transformasi dalam pengelolaan sumber daya pendidikan, khususnya dalam aspek manajerial yang menyangkut peningkatan kinerja guru. Sebagai garda terdepan dalam proses pembelajaran, guru perlu didukung dengan strategi manajemen yang terencana, terorganisasi, dan berorientasi pada penguatan kapasitas profesional mereka. Oleh karena itu, penelitian ini menyoroti bagaimana pihak sekolah, dalam hal ini kepala sekolah sebagai pemimpin institusi, menerapkan prinsip-prinsip manajemen untuk memastikan keterlaksanaan Kurikulum Merdeka secara efektif.

Dalam konteks ini, analisis dilakukan dengan pendekatan POAC (*Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling*), yang dijadikan dasar untuk mengevaluasi strategi manajerial peningkatan kinerja guru. Setiap dimensi POAC dianalisis berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sekolah dan dikaitkan

dengan dinamika implementasi kebijakan Kurikulum Merdeka di tingkat satuan pendidikan. Hasil temuan ini diharapkan dapat memberikan gambaran nyata mengenai praktik manajemen di lapangan serta menjadi dasar rekomendasi untuk peningkatan kualitas pendidikan, khususnya di SMPN 3 Tana Tidung.

a. Planning

Perencanaan peningkatan kinerja guru dalam implementasi Kurikulum Merdeka di SMPN 3 Tana Tidung merupakan tahap strategis yang dilakukan secara sistematis dan melibatkan berbagai pemangku kepentingan di lingkungan sekolah. Kepala sekolah menyatakan bahwa *“Kami menyusun RKS dan RKAS dengan mengutamakan pelatihan guru sebagai program prioritas, khususnya pelatihan terkait Kurikulum Merdeka, seperti penyusunan modul ajar, asesmen diagnostik, dan pembelajaran berdiferensiasi.”* Pernyataan ini diperkuat dengan hasil observasi peneliti terhadap dokumen RKS yang menunjukkan adanya alokasi waktu, anggaran, dan indikator capaian yang berfokus pada peningkatan kompetensi guru.

Proses perencanaan tidak dilakukan secara sepihak oleh manajemen sekolah, melainkan melalui pendekatan partisipatif. Guru-guru diberi ruang untuk menyuarakan kebutuhan mereka melalui forum rapat kerja tahunan. Hasil wawancara dengan Ibu (DW) mengungkapkan bahwa:

“Kami dilibatkan dalam rapat awal tahun untuk menyampaikan kesulitan-kesulitan dalam menerapkan Kurikulum Merdeka. Dari situ, kami mengusulkan pelatihan tentang asesmen diagnostik dan strategi pembelajaran berdiferensiasi.”

Hal senada disampaikan oleh Guru Nita yang menambahkan bahwa partisipasi guru dalam perencanaan membuat mereka merasa dihargai dan lebih siap menjalankan kebijakan kurikulum baru.

Wakil kepala sekolah menekankan bahwa perencanaan program peningkatan kinerja guru tidak hanya didasarkan pada keinginan subjektif, tetapi juga hasil evaluasi objektif. Ia menyatakan, bahwa:

“Kami merujuk pada hasil supervisi tahun lalu dan evaluasi hasil belajar siswa untuk mengetahui area yang perlu diperbaiki. Misalnya, jika banyak guru kesulitan dengan asesmen formatif, maka pelatihan itu yang kita rancang.”

Strategi ini memperlihatkan bahwa perencanaan bersifat reflektif dan responsif terhadap kebutuhan nyata di lapangan. Tidak hanya guru tetap, tenaga kependidikan juga turut serta dalam mendukung perencanaan kegiatan peningkatan kinerja guru. Salah satu staf administrasi sekolah menjelaskan bahwa:

“Kami bantu siapkan ruangan, arsipkan dokumen pelatihan, dan buat jadwal kegiatan pelatihan sesuai kalender pendidikan.”

Meskipun tidak terlibat dalam penyusunan substansi pelatihan, tenaga kependidikan memainkan peran penting dalam memastikan kesiapan administratif dan logistik untuk mendukung kelancaran program.

Orang tua siswa pun turut merasakan dampak dari proses perencanaan yang dilaksanakan secara sistematis. Salah satu orang tua, Ibu (UM), mengatakan bahwa:

“Kami diberi tahu melalui grup WA sekolah bahwa guru-guru sedang mengikuti pelatihan Kurikulum Merdeka. Saya rasa ini bagus agar anak-

anak juga mendapat pengajaran yang sesuai dengan perkembangan zaman.” Meskipun keterlibatan mereka dalam perencanaan bersifat tidak langsung, informasi yang disampaikan secara terbuka menciptakan rasa percaya dan dukungan dari pihak orang tua.

Namun demikian, terdapat catatan kritis yang muncul dari wawancara dengan salah satu guru honorer yang menyatakan bahwa:

“Kami belum terlalu dilibatkan dalam rapat perencanaan. Biasanya guru tetap saja yang diundang, padahal kami juga mengajar penuh di kelas.”

Hal ini menunjukkan bahwa keterlibatan guru honorer dalam proses perencanaan masih perlu ditingkatkan agar prinsip inklusivitas dalam manajemen benar-benar terlaksana secara menyeluruh.

Selain partisipasi internal, dokumen perencanaan yang disusun juga merujuk pada regulasi dan program eksternal seperti Program Sekolah Penggerak (PSP) dan arahan dari Dinas Pendidikan setempat. Kepala sekolah menuturkan bahwa:

“Kami pastikan program sekolah sinkron dengan kebijakan nasional, seperti penggunaan platform Merdeka Mengajar dan keterlibatan dalam komunitas belajar.” Hal ini memperkuat bahwa perencanaan yang dilakukan tidak hanya bersifat lokal, tetapi juga selaras dengan kebijakan pendidikan nasional.

Hasil observasi mendukung pernyataan para informan, di mana ditemukan notulensi rapat kerja sekolah, daftar usulan guru terkait pelatihan, serta dokumen hasil analisis kebutuhan pelatihan. Dokumen tersebut menunjukkan adanya upaya

sekolah untuk mendasarkan perencanaan pada data dan aspirasi para pelaksana pendidikan. Peneliti juga menemukan adanya agenda tahunan yang disusun secara kronologis dan mencantumkan evaluasi terhadap kegiatan tahun sebelumnya sebagai dasar pertimbangan.

Dari sudut pandang kepala sekolah, perencanaan yang efektif harus melibatkan semua elemen sekolah dan berbasis pada refleksi. Ia menegaskan:

“Kami tidak ingin program peningkatan mutu guru hanya menjadi kegiatan seremonial. Harus ada dampaknya bagi proses pembelajaran dan hasil belajar siswa.”

Pernyataan ini menunjukkan orientasi manajemen sekolah yang berfokus pada hasil dan perubahan nyata dalam proses pembelajaran. Oleh karena itu, secara keseluruhan, hasil wawancara dan data dokumentasi memperlihatkan bahwa perencanaan peningkatan kinerja guru dalam implementasi Kurikulum Merdeka di SMPN 3 Tana Tidung telah dilakukan secara sistematis, partisipatif, dan berbasis kebutuhan. Namun demikian, sekolah perlu meningkatkan inklusi guru honorer dalam proses perencanaan, serta memastikan pelibatan seluruh pihak tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga substantif dalam pengambilan keputusan.

b. Organizing

Pengorganisasian peningkatan kinerja guru di SMPN 3 Tana Tidung dilakukan melalui pembentukan struktur tim pelaksana pembinaan profesional yang diketuai langsung oleh kepala sekolah. Dalam wawancaranya, kepala sekolah menjelaskan bahwa:

“Kami bentuk tim pengembangan guru setiap awal tahun ajaran. Saya

langsung memimpin, dan wakil kepala sekolah bertanggung jawab dalam pelaksanaan teknis.”

Struktur ini melibatkan koordinator kurikulum, guru penggerak, dan guru senior yang dianggap memiliki kapasitas membina rekan sejawat. Dokumen struktur organisasi disusun secara resmi dan ditandatangani sebagai bentuk legalitas administratif.

Wakil kepala sekolah menambahkan bahwa pembagian peran dalam tim telah dirancang untuk mempercepat alur pelaksanaan pelatihan dan supervisi. Ia menyatakan:

“Guru penggerak kami libatkan sebagai narasumber. Mereka yang paling paham Kurikulum Merdeka karena sudah ikut pelatihan nasional. Guru senior juga kami tugaskan untuk mentoring ke guru pemula.” Peran ini tertuang dalam agenda pelatihan mingguan yang disusun secara kolektif, termasuk kegiatan refleksi pembelajaran dan forum praktik baik.

Hasil observasi mendukung pernyataan tersebut. Dalam setiap kegiatan pelatihan guru, peneliti menemukan notulensi rapat, daftar hadir, serta dokumentasi kegiatan yang menunjukkan pembagian peran secara aktif dan terstruktur. Materi pelatihan disusun oleh tim penggerak, sementara guru pelaksana terlibat sebagai peserta dan penanggap. Namun, observasi juga mencatat bahwa guru pemula cenderung hanya membantu dalam hal administratif, seperti mengurus konsumsi atau dokumentasi, tanpa dilibatkan secara aktif dalam diskusi pedagogis.

Guru DW mengakui bahwa koordinasi dalam tim sudah berjalan baik. Ia mengatakan,

“Saya senang karena semua ada porsinya. Kalau ada kegiatan, saya tahu harus lapor ke siapa, dan kami sering diajak diskusi.”

Selain itu (NT) menambahkan bahwa adanya alur komunikasi yang jelas membuat kegiatan tidak terhambat:

“Tapi memang perlu ditindaklanjuti. Misalnya setelah pelatihan, siapa yang memastikan kita betul-betul menerapkan, itu kadang tidak ada.” Hal ini menunjukkan bahwa meskipun organisasi kegiatan sudah terbentuk, penguatan pada tahap tindak lanjut masih perlu ditata lebih rapi.

Wakil kepala sekolah menanggapi hal tersebut dengan menyatakan bahwa pihaknya sedang merancang format supervisi berkelanjutan yang tidak hanya berorientasi pada kehadiran pelatihan, tetapi juga pada dampaknya dalam praktik pembelajaran:

“Kami ingin hasil pelatihan tidak hanya berhenti di acara, tapi masuk ke kelas dan terlihat di RPP dan asesmen,” jelasnya. Langkah ini menunjukkan adanya komitmen untuk memperkuat sistem pengorganisasian yang berdampak langsung ke ranah pedagogis.

Tenaga kependidikan juga memiliki peran penting dalam pengorganisasian kegiatan peningkatan kinerja. Salah satu staf menyebutkan bahwa ia bertugas

“menyusun laporan, mengatur ruang, menyiapkan proyektor, dan mencetak materi pelatihan.”

Peran-peran ini menunjang kelancaran logistik dan memastikan kesiapan teknis setiap pelatihan. Keterlibatan mereka menunjukkan adanya sinergi antara unsur manajerial dan administratif. Dari sisi eksternal, orang tua siswa melihat

adanya perbaikan dalam proses pembelajaran sebagai dampak dari kegiatan pelatihan guru yang terorganisir. Ibu (UM) menyampaikan:

“Kami melihat perubahan cara guru mengajar, lebih aktif dan anak saya lebih semangat belajar.” Hal ini menunjukkan bahwa pengorganisasian yang baik bukan hanya berdampak secara internal, tetapi juga terasa oleh stakeholder eksternal seperti orang tua.

Namun demikian, tantangan masih muncul terkait dengan optimalisasi peran guru pemula. Kepala sekolah menyadari bahwa *“guru baru memang butuh waktu untuk beradaptasi, tapi kami sedang siapkan skema pelatihan mentoring yang lebih aktif.”* Perluasan peran guru pemula dalam kegiatan non-administratif akan membantu proses regenerasi dan distribusi kepemimpinan akademik di masa depan.

Di samping itu, kolaborasi lintas mata pelajaran juga menjadi area yang belum tergarap maksimal. Guru NT menyampaikan harapannya agar

“ada forum di mana guru dari mapel yang berbeda bisa saling belajar dan berdiskusi, karena tantangan Kurikulum Merdeka ini seringkali lintas tema.” Hal ini membuka peluang bagi sekolah untuk membentuk komunitas belajar lintas disiplin sebagai bentuk penguatan pengorganisasian yang lebih integratif.

Dengan struktur kerja yang terkoordinasi, peran yang terbagi dengan jelas, dan dukungan administratif yang kuat, pengorganisasian peningkatan kinerja guru di SMPN 3 Tana Tidung telah menunjukkan efektivitas yang layak diapresiasi. Namun, keberlanjutan dan efektivitas pengorganisasian ini bergantung pada

kemauan untuk melakukan evaluasi peran, memperkuat mentoring, dan membuka ruang kolaborasi yang lebih luas di antara guru-guru.

c. Actuating

Pelaksanaan program peningkatan kinerja guru di SMPN 3 Tana Tidung dilakukan melalui serangkaian kegiatan yang terencana dan terpantau. Kepala sekolah secara aktif memimpin pelaksanaan ini dengan pendekatan yang partisipatif dan memberi teladan langsung di lapangan. Dalam wawancaranya, ia menyatakan,

“Saya tidak hanya menugaskan, tetapi juga mendampingi guru ke kelas, mengamati dan berbicara langsung untuk memahami kendala mereka.” Pendekatan ini dimaksudkan untuk mendorong guru merasa didukung, bukan diperiksa”.

Wakil kepala sekolah menjelaskan bahwa pelaksanaan mengacu pada kalender akademik yang diselaraskan dengan agenda pengembangan profesional guru.

“Kami sudah jadwalkan pelatihan setiap bulan. Temanya berganti sesuai kebutuhan, misalnya asesmen formatif, refleksi, atau pembelajaran berbasis proyek,” ungkapnya. Ia juga menyebut bahwa kegiatan pelatihan tidak hanya difokuskan pada teori, tetapi diarahkan langsung ke praktik di ruang kelas. Hal ini ditunjukkan dalam data observasi yang mencatat pelaksanaan pelatihan dan refleksi rutin sejak awal semester.

Salah satu kegiatan utama adalah pelatihan penyusunan modul ajar dan perancangan tujuan pembelajaran. Guru DW menyatakan bahwa:

“Setelah pelatihan, saya lebih paham bagaimana menyesuaikan tujuan

dengan kebutuhan siswa dan merancang modul yang fleksibel.” Guru (NT) juga menyampaikan bahwa pelatihan tersebut berdampak nyata pada kemampuan menyusun asesmen diagnostik dan memahami diferensiasi kebutuhan belajar siswa. Hal ini memperlihatkan bahwa pelatihan yang dilakukan mulai menyentuh aspek substansial dari Kurikulum Merdeka”.

Forum berbagi praktik baik menjadi ruang penting dalam mendukung pelaksanaan. Guru-guru diberi kesempatan untuk mempresentasikan hasil penerapan strategi pembelajaran yang telah dicoba di kelas. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan ibu RMT) bahwa:

“Kami saling belajar dari pengalaman masing-masing, terutama saat membahas tantangan mengajar siswa dengan latar belakang yang beragam,” beliau juga menambahkan bahwa kegiatan ini tidak hanya meningkatkan kemampuan teknis, tetapi juga memperkuat kolaborasi antar guru”.

Namun, meskipun pelaksanaan program berjalan, beberapa guru menyampaikan bahwa masih ada kendala dalam kontinuitas kegiatan. Guru honorer menyebutkan bahwa, *“Kami kadang belum diajak atau belum tahu pelatihan apa berikutnya karena informasi kurang merata.”* Hal lain yang menjadi hambatan adalah beban administrasi yang tinggi, sehingga menyulitkan alokasi waktu untuk mendalami materi pelatihan atau praktik langsung di kelas.

Tenaga kependidikan memberikan kontribusi teknis yang penting dalam mendukung pelaksanaan. Salah satu staf menyebut, *“Kami siapkan tempat, absen,*

dan dokumentasi foto untuk laporan. Juga bantu menyusun laporan kegiatan ke dinas.” Hal ini menunjukkan bahwa pelaksanaan berjalan dengan dukungan sistem administratif yang tertata dan menunjang pencapaian tujuan pembinaan guru.

Dari hasil observasi, terlihat bahwa guru-guru mulai mengimplementasikan pembelajaran berdiferensiasi, asesmen formatif, dan pendekatan berbasis proyek. Guru terlihat lebih reflektif terhadap proses pembelajaran, ditandai dengan adanya catatan-catatan refleksi dan diskusi pasca-pembelajaran. Meski demikian, belum semua guru melakukannya secara konsisten, menunjukkan pentingnya pemantauan berkala.

Orang tua siswa turut merasakan perubahan dalam cara guru mengajar. Ibu (UM) mengungkapkan bahwa:

“Anak saya sekarang lebih banyak cerita tentang tugas proyek dan diskusi di kelas. Guru juga lebih terbuka mengajak kerja sama dengan kami.” Hal ini mencerminkan adanya dampak dari pelaksanaan strategi pembelajaran yang lebih humanistik dan kontekstual, sebagaimana dianjurkan oleh Kurikulum Merdeka”.

Kepala sekolah menyadari perlunya keberlanjutan dari pelaksanaan program. Beliau mengatakan bahwa:

“Kalau hanya pelatihan, itu tidak cukup. Harus ada pemantauan dan ruang refleksi setelahnya, supaya pelaksanaannya tidak berhenti di pelatihan.” Maka dari itu, ia berencana mengintegrasikan refleksi guru ke dalam sistem supervisi rutin dan evaluasi mutu sekolah. Pendekatan ini bertujuan memastikan pelatihan benar-benar diterapkan dalam praktik”.

Secara keseluruhan, pelaksanaan peningkatan kinerja guru di SMPN 3 Tana Tidung telah menunjukkan dinamika yang positif. Komitmen pimpinan sekolah, semangat kolaborasi guru, serta keterlibatan pendukung seperti tenaga kependidikan dan orang tua, menjadi modal sosial penting. Meskipun masih terdapat tantangan pada aspek teknis dan manajerial, proses pelaksanaan ini mengindikasikan transformasi budaya kerja yang mendukung suksesnya implementasi Kurikulum Merdeka.

d. Controlling

Fungsi pengawasan dalam manajemen peningkatan kinerja guru di SMPN 3 Tana Tidung dilaksanakan secara terencana melalui kegiatan supervisi kelas, diskusi reflektif, dan evaluasi terhadap hasil belajar siswa. Kepala sekolah menegaskan bahwa pengawasan bukan sekadar menilai guru, melainkan untuk membimbing dan mendorong peningkatan kualitas pembelajaran. Dalam wawancara, beliau menjelaskan bahwa:

“Kami melakukan observasi dua kali dalam satu semester, dan hasilnya didiskusikan langsung dengan guru dalam suasana informal.” Ia juga menyusun lembar evaluasi untuk setiap supervisi yang kemudian dijadikan portofolio guru”.

Wakil kepala sekolah memperkuat pernyataan tersebut dengan menambahkan bahwa evaluasi pembelajaran dilakukan secara menyeluruh, mencakup aspek metodologi, interaksi, dan asesmen, yaitu:

“Kami tidak hanya lihat guru bicara, tapi juga bagaimana siswa merespons, bagaimana guru mengelola kelas, dan apakah asesmennya mendukung tujuan pembelajaran,” jelasnya. Hasil evaluasi ini menjadi dasar dalam penyusunan rencana pembinaan lanjutan dan perencanaan

pelatihan tematik”.

Dari hasil wawancara dengan para guru, diketahui bahwa mereka mendapatkan laporan hasil supervisi yang memuat penilaian kinerja dan saran pengembangan. Guru NT menyebut bahwa:

“Evaluasi dari kepala sekolah sangat membantu, terutama saat kami salah dalam merancang instrumen asesmen atau saat tidak sesuai dengan diferensiasi siswa.” Guru-guru menganggap umpan balik ini sebagai cermin untuk melakukan refleksi diri terhadap kekurangan yang masih harus diperbaiki”.

Namun demikian, sebagian guru berharap agar tindak lanjut dari supervisi tidak hanya bersifat individual. Guru (DW) menyampaikan bahwa:

“Kalau bisa ada pertemuan khusus untuk membahas hasil supervisi secara kelompok, biar kami bisa belajar dari pengalaman rekan-rekan juga.”

Hal ini menunjukkan perlunya ruang diskusi kolektif pasca-evaluasi agar terjadi pembelajaran kolaboratif di antara guru. Data observasi mendukung pernyataan tersebut. Dokumen hasil supervisi memang tersedia dalam bentuk portofolio guru, namun belum seluruh hasil evaluasi dimanfaatkan secara maksimal dalam pengambilan keputusan manajerial. Beberapa laporan masih disimpan tanpa ada tindak lanjut konkret, seperti revisi program pelatihan atau perbaikan kurikulum internal. Ini menunjukkan bahwa meskipun pengawasan dilakukan, hasilnya belum sepenuhnya digunakan sebagai dasar perbaikan berkelanjutan.

Wakil kepala sekolah menyadari tantangan ini dan menyatakan perlunya sistem pelaporan yang lebih terintegrasi. Beliau mengatakan bahwa:

“Kami butuh mekanisme pelaporan yang bisa langsung terkoneksi dengan program pembinaan, tidak hanya menumpuk sebagai dokumen.” Untuk itu, pihak sekolah sedang merancang sistem digital sederhana untuk mengelola hasil supervisi dan mengaitkannya dengan target pengembangan guru secara berkala”.

Tenaga kependidikan juga memiliki peran penting dalam mendukung proses evaluasi. Salah satu staf menyampaikan bahwa:

“Kami bantu merekap hasil supervisi, menyusun laporan, dan mengarsipkan dokumen evaluasi yang dibutuhkan kepala sekolah.”

Dukungan administratif ini penting agar proses pengawasan dapat berjalan dengan lancar dan terdokumentasi secara baik, serta dapat ditelusuri kembali saat dibutuhkan untuk audit atau perencanaan program lanjutan.

Pandangan orang tua siswa juga mencerminkan adanya hasil dari proses evaluasi ini. Ibu (UM), salah satu orang tua, menyatakan bahwa:

“Kami merasa diajak kerja sama. Guru lebih sering memberi kabar perkembangan anak, dan kami juga bisa melihat dari hasil tugas dan proyek anak-anak.” Artinya, hasil dari pembinaan guru melalui supervisi juga dirasakan oleh stakeholder eksternal dalam bentuk pendekatan pembelajaran yang lebih komunikatif dan relevan”.

Meskipun pengawasan telah dilaksanakan secara konsisten, masih diperlukan penguatan dalam aspek kolaborasi antar guru pasca-evaluasi serta pemanfaatan dokumen evaluasi sebagai dasar manajerial. Guru senior menyarankan perlunya integrasi antara supervisi, penilaian kinerja, dan pengembangan

profesional agar proses tidak terpisah-pisah. *“Kami ingin ada kesinambungan, misalnya dari hasil supervisi langsung dilanjutkan dengan coaching atau pelatihan,”* ujarnya.

Dengan demikian, fungsi pengawasan dan evaluasi di SMPN 3 Tana Tidung telah menunjukkan keseriusan dalam pelaksanaan dan pendokumentasian, serta semangat kolaboratif antara pimpinan dan guru. Namun agar fungsinya optimal, sekolah perlu memperkuat mekanisme integratif dan sistem pemantauan tindak lanjut yang konkret, agar proses pembinaan guru berjalan berkesinambungan dan berdampak langsung terhadap kualitas pembelajaran.

4.2.2 Faktor Pendukung dan Penghambat Dalam Upaya Peningkatan Kinerja Guru di SMPN 3 Tana Tidung

Dalam kerangka manajemen peningkatan mutu pendidikan, identifikasi terhadap faktor pendukung dan penghambat menjadi elemen penting dalam merumuskan strategi yang tepat sasaran. Peningkatan kinerja guru dalam implementasi Kurikulum Merdeka di SMPN 3 Tana Tidung dipengaruhi oleh kombinasi antara faktor internal dan eksternal yang membentuk konteks dinamis pelaksanaan di lapangan. Data hasil wawancara dengan berbagai pihak menunjukkan bahwa terdapat potensi kekuatan yang perlu dimaksimalkan dan kendala yang perlu diatasi secara sistematis dan kolaboratif.

Kepala sekolah mengidentifikasi bahwa:

“salah satu kekuatan utama yang mendukung peningkatan kinerja guru

adalah integrasi rencana strategis peningkatan kinerja dalam dokumen RKAS (Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah)”.

Perencanaan yang selaras dengan kebutuhan pengembangan guru ini menjadi indikasi adanya dukungan struktural dari manajemen sekolah. Selain itu, dukungan moril yang diberikan secara langsung oleh kepala sekolah seperti memotivasi guru dan memberikan kepercayaan dalam menyusun perangkat ajar juga menciptakan iklim kerja yang kondusif. Beberapa orang tua pun turut memberikan dukungan terhadap pelaksanaan pembelajaran, yang memperkuat sinergi sekolah dan keluarga dalam menunjang peran guru.

Namun demikian, kepala sekolah juga mengakui adanya tantangan, khususnya dalam hal pembinaan guru, yaitu:

“Intensitas pembinaan yang belum optimal dan keterlibatan guru yang cenderung bersifat formal dalam perencanaan program menjadi hambatan utama. Hal ini berdampak pada pelaksanaan program yang tidak menyentuh aspek mendalam dari kebutuhan kompetensi guru. Kepala sekolah mencatat bahwa sistem evaluasi dan tindak lanjut pembelajaran masih bersifat parsial dan belum terdokumentasi secara sistematis, sehingga proses perbaikan kinerja guru belum berjalan secara berkelanjutan”

Dari sisi guru, hasil wawancara dengan guru (RTM) menunjukkan bahwa:

“keterbukaan kepala sekolah menjadi aspek penting dalam membangun kepercayaan. Ia menyampaikan bahwa diskusi terbuka, baik formal maupun informal, memungkinkan guru untuk menyampaikan kebutuhan

pengembangan diri. Selain itu, budaya kolaborasi yang hidup antarguru mendorong proses saling berbagi praktik baik dalam memahami Kurikulum Merdeka. Ini diperkuat oleh semangat belajar mandiri dan motivasi intrinsik yang dimiliki beberapa guru dalam mengakses pelatihan daring”.

Di sisi lain, guru (RTM) juga menyampaikan bahwa:

“sejumlah hambatan, antara lain belum adanya jadwal pembinaan yang terstruktur dan tingginya beban administratif. Guru kerap kali harus membagi fokus antara tugas mengajar dan laporan administratif, sehingga waktu untuk mendalami kurikulum dan mengembangkan media pembelajaran menjadi terbatas. Selain itu, keterbatasan literasi digital dan infrastruktur seperti jaringan internet serta ruang belajar fleksibel menjadi hambatan signifikan, terutama dalam konteks penerapan pembelajaran berdiferensiasi”.

Lebih lanjut, dari wawancara dengan Guru (N) terungkap bahwa:

“kemampuan (ability) guru dalam mengimplementasikan Kurikulum Merdeka masih belum merata. Meski memiliki pemahaman dasar, banyak guru yang masih mengalami kesulitan dalam menyusun modul ajar atau melakukan asesmen formatif secara efektif. Namun, adanya pelatihan internal memberikan kontribusi pada peningkatan keterampilan pedagogis. Dalam hal motivasi, ia merasa terdorong oleh semangat dari kepala sekolah dan kolega. Meskipun demikian, kurangnya apresiasi dan tindak lanjut dari pelatihan bisa menjadi penghambat konsistensi motivasi

tersebut”.

Wawancara dengan Wakil Kepala Sekolah memperkuat temuan ini. Beliau menekankan bahwa:

“motivasi guru meningkat saat diberikan kepercayaan dan ruang aktualisasi. Namun, jika pelatihan tidak dibarengi dengan dukungan sistemik seperti pengurangan beban administratif atau tindak lanjut reflektif, semangat tersebut bisa memudar. Persepsi peran guru juga mulai berubah guru tidak lagi hanya sebagai penyampai materi, tetapi juga fasilitator belajar. Namun tidak semua guru mampu langsung menyesuaikan dengan paradigma baru ini”.

Tenaga kependidikan menambahkan perspektif berbeda. Menurut mereka, motivasi guru terlihat dari antusiasme mengikuti pelatihan dan kesiapan menghadapi perubahan. Mereka mencatat bahwa sebagian besar guru sudah mulai menyadari pentingnya pendekatan pembelajaran aktif. Namun masih ada yang membutuhkan pelatihan teknologi dan pengembangan perangkat ajar. Tenaga kependidikan juga menilai pentingnya penguatan peran administratif yang mendukung logistik pelatihan dan dokumentasi kegiatan sebagai bagian dari sistem manajemen kinerja guru.

Sementara itu, wawancara dengan orang tua siswa, seperti yang diungkapkan Ibu Ummul, menunjukkan bahwa mereka melihat perubahan positif dalam pendekatan mengajar guru. Guru dinilai lebih komunikatif dan mampu memfasilitasi kebutuhan belajar anak-anak. Motivasi guru yang tinggi berdampak langsung pada semangat belajar siswa. Namun, mereka juga menyadari bahwa

keberhasilan guru sangat dipengaruhi oleh pelatihan dan dukungan yang diterima dari sekolah. Ini memperkuat pentingnya kolaborasi antara sekolah dan orang tua sebagai stakeholder pendidikan.

Secara keseluruhan, data ini menunjukkan bahwa keberhasilan peningkatan kinerja guru dalam Kurikulum Merdeka tidak hanya ditentukan oleh faktor individual seperti kemampuan dan motivasi, tetapi juga oleh faktor sistemik seperti perencanaan, pembinaan, dan dukungan kelembagaan. Hambatan seperti beban administratif, keterbatasan infrastruktur, dan rendahnya literasi digital memerlukan perhatian khusus dalam desain program pengembangan guru. Rekomendasi yang muncul dari temuan ini antara lain adalah perlunya sistem pembinaan yang lebih terstruktur, penguatan literasi digital guru, serta pelibatan aktif orang tua dan tenaga kependidikan dalam proses perencanaan dan evaluasi program.

4.2.3 Strategi Yang Diterapkan Sekolah Untuk Mengatasi Kendala Kinerja Guru Dalam Pelaksanaan Kurikulum Merdeka

Upaya peningkatan kinerja guru dalam implementasi Kurikulum Merdeka tidak lepas dari peran berbagai faktor internal dan eksternal yang memengaruhi keberhasilan program. Dalam konteks manajemen pendidikan, faktor pendukung dan penghambat menjadi indikator penting untuk mengevaluasi efektivitas strategi kepemimpinan kepala sekolah, kesiapan institusi, serta daya dukung lingkungan sekolah. Oleh karena itu, penelitian ini menggali secara mendalam dinamika yang terjadi di lapangan berdasarkan data wawancara dengan berbagai pihak, termasuk kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, dan orang tua siswa.

Salah satu faktor utama yang mendukung peningkatan kinerja guru di SMPN 3 Tana Tidung adalah gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah. Kepala sekolah secara aktif membangun komunikasi yang terbuka dan mendukung terciptanya iklim kerja yang positif. Dalam wawancara, kepala sekolah menyampaikan, “Saya selalu mengingatkan guru untuk tidak takut mencoba hal baru, karena saya akan mendampingi dan menilai proses, bukan hanya hasil.” Hal ini menunjukkan pendekatan yang menumbuhkan rasa aman dan motivasi intrinsik guru untuk berkembang.

Selain itu, keberadaan guru penggerak dan guru senior menjadi modal sosial yang kuat dalam mendorong kolaborasi profesional di antara pendidik. Wakil kepala sekolah menjelaskan bahwa:

“guru penggerak menjadi fasilitator pelatihan internal dan mentor bagi guru lain. “Kami sering membuat forum berbagi praktik baik, agar guru saling belajar,” ujarnya. Kolaborasi ini memperkuat praktik komunitas belajar (Professional Learning Community) yang mendukung pengembangan kompetensi secara berkelanjutan”

Dukungan tenaga kependidikan juga berperan penting dalam kelancaran administrasi kegiatan peningkatan kinerja guru. Salah satu staf TU menyebut bahwa:

“Kami bantu menyiapkan laporan kegiatan, mendokumentasikan pelatihan, dan menyusun jadwal penggunaan ruang kelas.” Keberadaan dukungan administratif ini memungkinkan guru fokus pada proses peningkatan kualitas pembelajaran tanpa terbebani urusan teknis”

Partisipasi orang tua sebagai mitra sekolah juga menjadi faktor pendukung eksternal yang signifikan. Dalam wawancara, Ibu UM, orang tua siswa kelas VII, menyatakan bahwa:

“Guru sekarang lebih sering memberi kabar perkembangan anak. Kami merasa lebih dekat dengan sekolah.” Peningkatan keterlibatan orang tua ini memperkuat sinergi antara rumah dan sekolah dalam mendukung kinerja guru”.

Namun demikian, penelitian ini juga menemukan sejumlah faktor penghambat yang menghambat optimalisasi program peningkatan kinerja guru. Salah satunya adalah keterbatasan anggaran sekolah untuk menyelenggarakan pelatihan yang bersifat berkelanjutan dan mendalam. Kepala sekolah mengungkapkan bahwa:

“Kami terbatas di dana BOS, jadi pelatihan besar biasanya hanya bisa diadakan sekali dalam satu semester.” Hal ini menunjukkan tantangan dalam memastikan kesinambungan program pengembangan profesional. Selain keterbatasan anggaran, beban administrasi yang tinggi juga menjadi hambatan bagi guru untuk fokus pada pengembangan kompetensi”.

Hal ini sejalan dengan hasil wawancara dengan Ibu (DW) menyatakan bahwa:

“Kadang kami lebih sibuk mengisi laporan dan administrasi daripada merancang pembelajaran yang kreatif.” Beban administratif ini menimbulkan dilema antara tuntutan administratif dan kebutuhan

pedagogis”.

Faktor penghambat lainnya adalah kurangnya pelibatan guru honorer dalam forum strategis sekolah. Salah satu guru honorer mengungkapkan bahwa:

“Kami sering hanya diberi tugas, tapi tidak diikuti dalam perencanaan atau pelatihan.” Ketimpangan partisipasi ini berpotensi menciptakan jurang kompetensi antara guru tetap dan guru tidak tetap, serta menghambat semangat kolektif dalam peningkatan mutu pendidikan”.

Beberapa guru juga menyampaikan bahwa kurangnya evaluasi tindak lanjut dari hasil supervisi menjadi kendala tersendiri. Seperti Ibu (NT) menjelaskan bahwa:

“Kadang supervisi sudah dilakukan, tapi tidak ada pertemuan lanjutan untuk membahas hasilnya secara bersama-sama.” Kondisi ini menandakan perlunya penguatan siklus evaluasi dan perbaikan yang bersifat reflektif dan kolaboratif”.

Terakhir, lokasi geografis Tana Tidung yang relatif terpencil juga memberikan tantangan dalam akses terhadap pelatihan eksternal dan sumber daya pembelajaran digital. Kendala ini menghambat guru untuk memperbarui pengetahuan dan metode pengajaran secara optimal. Oleh karena itu, sekolah perlu menjalin kemitraan strategis dengan instansi eksternal untuk memperluas akses pengembangan kompetensi guru.

Meskipun terdapat berbagai faktor pendukung yang kuat, upaya peningkatan kinerja guru di SMPN 3 Tana Tidung masih menghadapi hambatan struktural dan teknis yang perlu diatasi secara strategis. Penguatan sistem

manajemen berbasis data, perluasan kemitraan, serta pendekatan kepemimpinan yang inklusif dan reflektif menjadi kunci dalam mewujudkan peningkatan mutu pendidikan secara berkelanjutan.

4.3 Pembahasan

Peningkatan kinerja guru merupakan elemen strategis dalam menjamin keberhasilan transformasi pendidikan, khususnya dalam penerapan kurikulum yang menekankan pembelajaran berdiferensiasi, proyek penguatan profil pelajar Pancasila, dan asesmen yang holistik. Oleh karena itu, pemahaman menyeluruh terhadap manajemen peningkatan kinerja guru menjadi penting sebagai pijakan dalam memperkuat kapasitas dan profesionalitas pendidik. Bab ini menyajikan hasil penelitian yang diperoleh melalui teknik pengumpulan data berupa wawancara mendalam dengan kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, dan orang tua siswa, serta didukung oleh hasil observasi dan dokumentasi di lapangan. Analisis disusun berdasarkan pendekatan kualitatif deskriptif dan dipaparkan secara sistematis sesuai dengan rumusan masalah dan indikator penelitian.

Pembahasan dimulai dari pelaksanaan manajemen peningkatan kinerja guru yang dianalisis melalui empat fungsi manajerial: Perencanaan (*Planning*), Pengorganisasian (*Organizing*), Pelaksanaan (*Actuating*), dan Pengawasan serta Evaluasi (*Controlling*). Selanjutnya, dikaji pula faktor-faktor penghambat, serta strategi sekolah dalam mengatasi kendala implementasi. Setiap subbahasan diperkaya dengan interpretasi data, sintesis literatur ilmiah, dan refleksi atas kondisi

nyata di sekolah. Dengan demikian, hasil pembahasan ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan manajemen pendidikan yang lebih adaptif, partisipatif, dan kontekstual di era Kurikulum Merdeka yang dapat disajikan sebagai berikut:

4.3.1 Pelaksanaan Manajemen Peningkatan Kinerja Guru dalam Implementasi Kurikulum Merdeka di SMPN 3 Tana Tidung

Kurikulum Merdeka merupakan upaya transformasi pendidikan di Indonesia yang menekankan pada pembelajaran yang berpihak pada murid, fleksibilitas dalam proses belajar, serta penguatan kompetensi dasar. Dalam implementasinya, keberhasilan kurikulum ini sangat bergantung pada peran strategis guru sebagai ujung tombak pelaksanaan pembelajaran. Oleh karena itu, manajemen peningkatan kinerja guru menjadi aspek krusial yang perlu mendapatkan perhatian serius, terutama dalam konteks satuan pendidikan seperti SMPN 3 Tana Tidung. Adapun hasil analisis penelitian mengenai rumusan pertama diuraikans sebagai berikut:

a. *Planning*

Manajemen peningkatan kinerja guru tidak hanya mencakup aspek administratif, tetapi juga melibatkan proses pembinaan, pelatihan, evaluasi, serta pemberian motivasi agar guru mampu menjalankan tugasnya secara profesional sesuai dengan tuntutan Kurikulum Merdeka. Peningkatan kualitas guru melalui manajemen yang terarah diharapkan dapat mendorong terciptanya pembelajaran yang lebih efektif, bermakna, dan kontekstual sesuai dengan karakteristik peserta didik.

Perencanaan merupakan tahap fundamental dalam manajemen peningkatan kinerja guru karena menentukan arah, strategi, serta efektivitas implementasi kebijakan pendidikan di tingkat satuan pendidikan. Menurut Terry (1972), *planning* adalah penetapan tujuan dan pemilihan cara terbaik untuk mencapainya. Di SMPN 3 Tana Tidung, fungsi perencanaan ini dijalankan melalui penyusunan dokumen strategis seperti Rencana Kerja Sekolah (RKS) dan Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS), yang memuat program prioritas tahunan. Program tersebut antara lain pelatihan Kurikulum Merdeka, workshop penyusunan modul ajar, hingga pelatihan asesmen formatif yang ditujukan untuk memperkuat kemampuan guru dalam menerapkan pembelajaran berdiferensiasi dan reflektif.

Kepala sekolah sebagai pemimpin manajerial memainkan peran sentral dalam mengoordinasikan perencanaan strategis. Ia bertindak tidak hanya sebagai administrator, tetapi juga sebagai *instructional leader* yang mampu menerjemahkan arah kebijakan nasional menjadi kegiatan yang relevan di tingkat sekolah. Peran ini sesuai dengan amanat Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen yang menekankan bahwa kepala sekolah bertanggung jawab atas peningkatan kompetensi dan profesionalisme guru. Penelitian Saputra et al (2023) juga menguatkan bahwa kepala sekolah profesional adalah agen perubahan yang harus menyelaraskan visi kurikulum dengan kondisi sekolah melalui strategi pengembangan kapasitas guru yang kontekstual dan berkelanjutan.

Proses perencanaan yang dijalankan di SMPN 3 Tana Tidung menunjukkan pendekatan partisipatif yang kuat. Guru dilibatkan aktif dalam rapat kerja awal tahun guna mengusulkan program pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan

kelas. Dalam wawancara, beberapa guru menyampaikan bahwa mereka terlibat dalam mengusulkan pelatihan asesmen diagnostik dan penggunaan platform Merdeka Mengajar. Hal ini menunjukkan adanya ruang dialogis dalam perencanaan, yang menggeser pola lama yang bersifat *top-down* menjadi lebih demokratis dan berbasis kebutuhan nyata. Pendekatan ini selaras dengan semangat Permendikbud Nomor 262/M/2022 tentang Pedoman Implementasi Kurikulum Merdeka, yang menekankan pentingnya fleksibilitas dan otonomi satuan pendidikan dalam mengelola pengembangan guru.

Studi sebelumnya menunjukkan bahwa perencanaan partisipatif memiliki dampak signifikan terhadap keberhasilan program peningkatan kinerja guru. Elrod et al (2022) menekankan bahwa perencanaan yang melibatkan guru akan meningkatkan rasa memiliki (*ownership*) terhadap program. Demikian pula, Friend & Cook (1990) serta Ross et al. (2004) mengungkapkan bahwa partisipasi guru dalam proses perencanaan menciptakan tanggung jawab kolektif terhadap hasil program, yang pada akhirnya memperkuat keberlanjutan implementasi kebijakan pendidikan. Oleh karena itu, partisipasi guru bukan hanya bersifat administratif, tetapi strategis dalam membangun komitmen kolektif terhadap perubahan.

Budaya organisasi yang kolaboratif di SMPN 3 Tana Tidung tercermin dalam proses perencanaan. Kovacic & Filzmoser (2014) menyatakan bahwa *collaborative planning* merupakan prediktor keberhasilan inovasi pendidikan karena memperkuat interaksi, kepercayaan, dan rasa tanggung jawab bersama. Budaya kolaboratif ini juga memungkinkan pertukaran ide antar guru serta pembentukan tim pengembangan sekolah yang inklusif. Pengalaman di SMPN 3

Tana Tidung menunjukkan bahwa perencanaan yang dilakukan bersama-sama meningkatkan kesiapan guru dalam mengadopsi Kurikulum Merdeka yang menuntut fleksibilitas, diferensiasi, dan pembelajaran yang berpihak pada murid.

Selain guru, tenaga kependidikan juga dilibatkan dalam aspek teknis perencanaan, seperti penjadwalan pelatihan, pengelolaan logistik, dan dokumentasi. Hal ini menunjukkan adanya integrasi antarunit kerja dalam sistem manajemen mutu sekolah. Sementara itu, keterlibatan orang tua dilakukan secara tidak langsung melalui forum komunikasi sekolah yang memberikan informasi tentang rencana program pengembangan guru. Ini sesuai dengan prinsip keterlibatan komunitas pendidikan sebagaimana ditegaskan dalam Permendikbud No. 12 Tahun 2024 tentang Kurikulum Merdeka, yang menempatkan sekolah sebagai ekosistem pembelajaran yang inklusif.

Meski begitu, hasil analisis menunjukkan bahwa pelibatan guru honorer dan guru pemula dalam tahap perencanaan masih perlu ditingkatkan. Beberapa guru honorer mengaku hanya menerima informasi pelatihan setelah program ditetapkan. Padahal, pelibatan semua unsur pendidik sangat penting untuk menciptakan rasa keadilan dan kesempatan pengembangan yang merata. Ketidakterlibatan ini juga dapat menghambat proses transfer pengetahuan dan regenerasi kompetensi di sekolah. Oleh karena itu, penguatan kapasitas perencanaan perlu disertai dengan prinsip inklusivitas.

Secara keseluruhan, proses perencanaan peningkatan kinerja guru di SMPN 3 Tana Tidung telah menunjukkan karakteristik manajemen yang visioner, kolaboratif, dan berbasis data. Fungsi *planning* sebagai fondasi dari POAC telah

dilaksanakan dengan mengedepankan nilai-nilai partisipasi dan keberlanjutan. Namun untuk mencapai efektivitas yang lebih besar, perencanaan ke depan perlu memperkuat aspek monitoring terhadap implementasi program, serta menjamin kesetaraan akses terhadap pengembangan profesional bagi seluruh guru tanpa terkecuali.

b. *Organizing*

Setelah tahap perencanaan menetapkan arah dan prioritas peningkatan kinerja guru, langkah krusial berikutnya dalam siklus manajemen adalah *organizing* atau pengorganisasian. Fungsi ini tidak hanya menyangkut pembagian tugas administratif, melainkan juga penyusunan struktur kerja yang mendukung efektivitas implementasi kebijakan pendidikan. Dalam konteks implementasi Kurikulum Merdeka yang menuntut fleksibilitas, kolaborasi, dan pendekatan diferensiasi, pengorganisasian menjadi tumpuan agar setiap sumber daya pendidikan baik kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, maupun stakeholder lain memiliki peran strategis dan saling bersinergi.

SMPN 3 Tana Tidung sebagai satuan pendidikan yang berupaya mengoptimalkan pelaksanaan Kurikulum Merdeka, telah membangun sistem pengorganisasian berbasis fungsi dan kompetensi. Pengorganisasian ini mencerminkan pemahaman bahwa keberhasilan transformasi pembelajaran tidak hanya ditentukan oleh kebijakan yang baik, tetapi juga oleh *struktur kerja yang mendukung kolaborasi dan kontinuitas pembelajaran guru*. Bagian berikut menguraikan secara mendalam bagaimana fungsi organizing dijalankan di sekolah ini, berdasarkan data lapangan, teori manajemen pendidikan, serta kebijakan

nasional yang relevan.

Fungsi organizing atau pengorganisasian dalam manajemen menurut George R. Terry (2009) merupakan proses penetapan struktur peran yang terorganisir guna pencapaian tujuan organisasi secara efisien. Dalam konteks manajemen pendidikan, pengorganisasian berperan penting dalam mendistribusikan tanggung jawab kepada aktor-aktor kunci, sehingga setiap elemen sistem memiliki peran jelas dalam mendukung mutu pembelajaran. Hal ini tercermin di SMPN 3 Tana Tidung yang secara sistematis membentuk struktur tim pengembangan guru dalam mendukung implementasi Kurikulum Merdeka. Tim ini diketuai langsung oleh kepala sekolah, dengan wakil kepala sekolah sebagai penanggung jawab teknis, serta melibatkan koordinator kurikulum, guru penggerak, dan guru senior.

Pengorganisasian ini selaras dengan prinsip *distributed leadership*, di mana kepemimpinan tidak terpusat hanya pada kepala sekolah, melainkan dibagikan secara fungsional kepada personel yang kompeten. Strategi ini sangat mendukung pelaksanaan Kurikulum Merdeka yang menuntut kolaborasi dan fleksibilitas, terutama dalam konteks penguatan kompetensi guru. Dalam praktiknya, guru penggerak yang telah mengikuti pelatihan nasional Kurikulum Merdeka bertindak sebagai fasilitator pelatihan internal, sedangkan guru senior membimbing guru pemula. Pendekatan ini sejalan dengan Permendikbud No. 262/M/2022, yang menekankan pentingnya komunitas belajar dan kolaborasi antarpendidik dalam mengimplementasikan pembelajaran berdiferensiasi dan proyek penguatan profil pelajar Pancasila.

Lebih lanjut, pengorganisasian berbasis fungsi dan kompetensi ini juga mencerminkan pemenuhan terhadap UU No. 14 Tahun 2005 Pasal 20, yang mengamanatkan bahwa guru wajib mengembangkan dan meningkatkan kualifikasi serta kompetensi secara berkelanjutan. Dalam praktiknya, agenda mingguan sekolah memuat jadwal pelatihan, refleksi, dan forum praktik baik. Temuan observasi juga menunjukkan bahwa seluruh kegiatan dilengkapi dokumentasi seperti daftar hadir, notulensi, dan materi pelatihan, yang menandakan bahwa proses pengorganisasian telah berjalan secara sistematis dan akuntabel sebagaimana ditegaskan oleh Fullan (2020) dalam prinsip *organizational accountability*.

Meski demikian, hasil lapangan menunjukkan adanya tantangan pada optimalisasi peran guru pemula. Sebagian besar dari mereka hanya terlibat dalam kegiatan administratif seperti dokumentasi dan logistik. Padahal menurut Permendikbud No. 16 Tahun 2007, kompetensi profesional guru mencakup kemampuan mengembangkan diri melalui kegiatan kolektif dan reflektif. Kurangnya pelibatan guru pemula dalam diskusi pedagogis menimbulkan kesenjangan dalam penguatan kompetensi. Hal ini menunjukkan bahwa pengorganisasian harus lebih dari sekadar pembagian tugas administratif; perlu strategi mentoring dan pengembangan kapasitas agar seluruh guru memiliki peran aktif dalam proses transformasi pembelajaran.

Koordinasi yang kuat antar anggota tim juga merupakan salah satu kunci keberhasilan. Guru-guru yang diwawancarai mengakui adanya alur komunikasi yang jelas dan suasana kerja yang kolaboratif. Namun demikian, sistem tindak

lanjut pasca pelatihan masih belum terstruktur. Menurut George Terry, organizing harus diikuti dengan kontrol yang dinamis agar setiap unit dapat mengevaluasi dampak dari pelaksanaan. Hal ini juga ditekankan dalam Permendikbud No. 12 Tahun 2024, bahwa implementasi Kurikulum Merdeka perlu didukung oleh sistem supervisi, refleksi, dan pelaporan yang komprehensif agar pembelajaran tidak berhenti di tingkat konsep.

Selain itu, tenaga kependidikan berperan dalam mengorganisasi logistik, penyusunan laporan kegiatan, dan penyediaan fasilitas pelatihan. Peran administratif ini tidak bisa dipisahkan dari keberhasilan kegiatan profesional guru, karena manajemen pendidikan bersifat integral. Studi Abbas et al. (2020) menyatakan bahwa pengorganisasian lintas fungsi merupakan indikator keberhasilan institusi pendidikan dalam mengelola SDM dan programnya secara menyeluruh. Bahkan, dampak dari pengorganisasian yang efektif ini dirasakan oleh orang tua siswa yang melihat perubahan gaya mengajar guru menjadi lebih aktif dan memfasilitasi eksplorasi siswa.

Sebagai bentuk penyempurnaan, pengorganisasian di SMPN 3 Tana Tidung dapat diarahkan untuk membangun *Professional Learning Community* (PLC) lintas mata pelajaran. Hal ini sejalan dengan semangat Kurikulum Merdeka yang menekankan fleksibilitas tema dan penguatan kolaborasi lintas disiplin ilmu. Seperti dinyatakan oleh Vangrieken et al. (2015), komunitas belajar lintas disiplin memungkinkan guru untuk saling bertukar ide dan solusi pembelajaran, terutama dalam menghadapi kompleksitas kurikulum. Dengan memperkuat aspek ini, maka pengorganisasian bukan hanya menjadi kegiatan struktural, tetapi menjadi sarana

pemberdayaan profesional guru secara menyeluruh.

e. Actuating

Dalam sistem manajemen berbasis POAC (*Planning, Organizing, Actuating, Controlling*), fungsi *controlling* atau pengawasan memainkan peran sentral sebagai penentu keberlangsungan mutu dan efektivitas pelaksanaan program. Dalam konteks pendidikan, fungsi ini tidak hanya memantau keterlaksanaan kebijakan, tetapi juga menjadi sarana evaluatif untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, dan peluang pengembangan yang lebih sistematis. Fungsi pengawasan menjadi kunci untuk memastikan bahwa seluruh proses manajemen pendidikan tetap berada pada jalur yang telah direncanakan dan berorientasi pada perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*).

Di sekolah, *controlling* tidak lagi dipahami sebagai proses penilaian administratif semata, melainkan telah bergeser menuju pendekatan *formative supervision* yang bersifat membimbing dan reflektif. Model ini relevan dengan tuntutan Kurikulum Merdeka yang menekankan fleksibilitas, kreativitas, dan diferensiasi dalam pembelajaran, yang tentu membutuhkan sistem pengawasan yang responsif dan partisipatif.

Pembahasan indikator *controlling* dalam bab ini akan menjelaskan secara terstruktur bagaimana kepala sekolah dan jajaran manajemen SMPN 3 Tana Tidung menerapkan proses evaluasi pembelajaran, supervisi guru, dan tindak lanjut hasil evaluasi. Data wawancara, observasi, serta telaah dokumen akan dikaji secara holistik untuk menggambarkan efektivitas fungsi pengawasan dalam mendukung peningkatan kinerja guru secara berkelanjutan.

Dalam pendekatan POAC, fungsi pelaksanaan mengacu pada kemampuan pimpinan untuk menggerakkan sumber daya manusia agar bekerja secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi. Tahap ini bukan sekadar pelaksanaan administratif, tetapi lebih jauh menuntut adanya *kepemimpinan yang inspiratif, kolaboratif, dan partisipatif*, terutama dalam menghadapi kompleksitas perubahan seperti implementasi Kurikulum Merdeka.

Pelaksanaan menjadi titik temu antara perencanaan strategis dan hasil yang diharapkan. Oleh karena itu, efektivitas pelaksanaan mencerminkan kualitas kepemimpinan kepala sekolah, budaya kerja kolektif guru, serta keberfungsian sistem manajemen sekolah secara menyeluruh. Di SMPN 3 Tana Tidung, proses pelaksanaan tidak hanya dilihat dari keterlaksanaan program, tetapi juga dari *keterlibatan semua aktor pendidikan dalam mewujudkan transformasi pembelajaran* sesuai semangat Kurikulum Merdeka.

Pelaksanaan merupakan tahap krusial dalam fungsi manajerial, sebagaimana ditegaskan oleh George R. Terry dalam konsep POAC (Planning, Organizing, Actuating, Controlling), di mana *actuating* atau penggerakan berarti mengarahkan orang-orang agar bekerja dengan antusias dan efektif untuk mencapai tujuan organisasi (Terry, 1960). Dalam konteks SMPN 3 Tana Tidung, pelaksanaan program peningkatan kinerja guru dilakukan secara kolaboratif, dengan kepemimpinan yang transformatif dari kepala sekolah. Kepala sekolah tidak hanya berperan sebagai pengarah, tetapi juga sebagai teladan yang turun langsung ke kelas, membangun komunikasi empatik, serta memotivasi guru untuk berinovasi dalam implementasi Kurikulum Merdeka.

Praktik ini sejalan dengan pendekatan *instructional leadership*, yang menekankan pentingnya keterlibatan pimpinan dalam proses pembelajaran untuk meningkatkan kapasitas guru dan hasil belajar siswa (Hallinger, 2011). Di SMPN 3 Tana Tidung, pelaksanaan dilakukan berdasarkan kalender akademik yang telah diselaraskan dengan agenda pengembangan profesional guru. Kegiatan pelatihan berfokus pada keterampilan substantif, seperti asesmen formatif, pembelajaran berdiferensiasi, dan penyusunan modul ajar yang adaptif terhadap kebutuhan siswa. Pelatihan ini mencerminkan pelaksanaan prinsip dalam Permendikbudristek Nomor 12 Tahun 2024 tentang Kurikulum Merdeka, yang menekankan pentingnya fleksibilitas pembelajaran dan peran aktif guru dalam menyesuaikan kurikulum dengan konteks peserta didik.

Guru-guru di sekolah ini menunjukkan partisipasi aktif dalam forum berbagi praktik baik, yang menjadi medium reflektif dan kolaboratif. Hal ini memperkuat konsep *professional learning communities (PLCs)* yang dinyatakan oleh DuFour (2004) sebagai praktik yang meningkatkan pembelajaran melalui kolaborasi antarguru dalam mengkaji strategi pembelajaran dan hasil siswa. Guru Dwi dan Guru Nita, dalam wawancaranya, menyebut bahwa pelatihan memberi dampak konkret pada penyusunan asesmen dan modul ajar yang lebih relevan. Aktivitas semacam ini menunjukkan pengaruh langsung pelaksanaan terhadap peningkatan kapasitas pedagogis guru.

Namun, masih terdapat kendala dalam kontinuitas pelaksanaan, terutama pada penyebaran informasi dan keterlibatan guru honorer. Permasalahan ini mencerminkan pentingnya manajemen komunikasi internal dan distribusi

kesempatan secara merata. Permendikbud Nomor 262/M/2022 tentang Pedoman Implementasi Kurikulum Merdeka mengamanatkan perlunya peran serta semua pendidik tanpa diskriminasi dalam pelatihan dan pengembangan kompetensi. Maka, pelibatan semua elemen, termasuk guru non-PNS dan guru pemula, harus dipastikan dalam setiap tahap implementasi kebijakan pendidikan.

Kontribusi tenaga kependidikan dalam menyukseskan pelaksanaan program juga tidak dapat diabaikan. Dukungan mereka dalam dokumentasi, pelaporan, dan logistik mencerminkan prinsip sinergis dalam manajemen sekolah yang adaptif. Penelitian Abbas et al. (2020) menunjukkan bahwa pelaksanaan program peningkatan profesional guru yang efektif sangat bergantung pada dukungan administratif yang terorganisasi dengan baik. Temuan ini menguatkan bahwa pelaksanaan program di SMPN 3 Tana Tidung memiliki landasan struktural yang mendukung keberlanjutan.

Dampak nyata dari pelaksanaan strategi pembelajaran Kurikulum Merdeka juga dirasakan oleh siswa dan orang tua. Wawancara dengan orang tua siswa menunjukkan adanya perubahan positif dalam metode pengajaran guru, yang lebih eksploratif dan komunikatif. Hal ini sejalan dengan prinsip *student-centered learning* yang menjadi roh dari Kurikulum Merdeka. Dalam kajian oleh Darling-Hammond et al. (2017), dijelaskan bahwa perubahan metode mengajar yang adaptif dan berbasis proyek memberikan kontribusi besar terhadap motivasi dan capaian siswa.

Meskipun demikian, pelaksanaan harus terus diiringi dengan sistem pemantauan dan refleksi berkelanjutan. Kepala sekolah sendiri menyatakan bahwa

pelatihan perlu diikuti dengan mekanisme refleksi terstruktur untuk menjamin penerapan di kelas. Strategi ini sesuai dengan pendekatan evaluatif dalam siklus manajemen mutu pendidikan, seperti dalam UU No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen dan Permendikbud No. 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi dan Kompetensi Guru, yang menekankan perlunya pengembangan profesional berkelanjutan berbasis kebutuhan dan hasil evaluasi pembelajaran.

Dengan demikian, pelaksanaan peningkatan kinerja guru di SMPN 3 Tana Tidung telah menunjukkan integrasi antara visi kepemimpinan, semangat kolaborasi, dan pemahaman yang kuat terhadap kebijakan Kurikulum Merdeka. Tantangan-tantangan yang ada menjadi peluang untuk memperkuat sistem manajemen pelatihan yang berkelanjutan, inklusif, dan berdampak nyata terhadap pembelajaran.

f. Controlling

Fungsi *controlling* atau pengawasan merupakan aspek krusial dalam siklus manajemen, termasuk dalam pengelolaan peningkatan kinerja guru. George R. Terry (1977) menyatakan bahwa *controlling* adalah proses untuk menentukan apa yang telah dicapai, mengevaluasi hasilnya, dan mengoreksi penyimpangan dari rencana. Dalam konteks SMPN 3 Tana Tidung, fungsi pengawasan terhadap peningkatan kinerja guru diimplementasikan melalui supervisi kelas, evaluasi pembelajaran, dan refleksi hasil belajar. Ini sejalan dengan pendekatan *formative supervision* yang menekankan pada bimbingan dan pengembangan berkelanjutan, bukan sekadar penilaian administratif (Glickman, Gordon & Ross-Gordon, 2017).

Kepala sekolah secara aktif mengawasi pelaksanaan pembelajaran melalui

observasi rutin dan diskusi informal pasca-supervisi. Praktik ini mencerminkan pendekatan *transformational leadership*, di mana pemimpin tidak hanya menjadi pengontrol tetapi juga fasilitator pembelajaran profesional (Hallinger, 2003). Kegiatan ini juga sesuai dengan amanat Permendikbud No. 16 Tahun 2007 tentang Standar Kompetensi Guru, terutama pada kompetensi pedagogik dan profesional yang harus dimonitor secara berkelanjutan agar guru mampu merancang, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran secara efektif.

Hasil supervisi tidak hanya menjadi dokumen administratif, tetapi juga menjadi refleksi kinerja guru dalam portofolio. Ini mendukung prinsip *evidence-based improvement*, yaitu peningkatan mutu berbasis data, sebagaimana ditekankan dalam Permendikbud Nomor 12 Tahun 2024 tentang Kurikulum Merdeka. Pasal 15 mengatur bahwa evaluasi pelaksanaan kurikulum perlu dilakukan untuk menilai kesesuaian antara perencanaan dan implementasi pembelajaran berbasis diferensiasi. Di SMPN 3 Tana Tidung, guru-guru telah menerima umpan balik dari kepala sekolah sebagai bahan refleksi, meski masih diperlukan penguatan dalam tindak lanjut secara kolektif.

Keterbatasan yang ditemukan dalam proses controlling adalah belum terintegrasinya hasil evaluasi ke dalam sistem perencanaan dan pelatihan berkelanjutan. Hal ini menunjukkan belum optimalnya fungsi controlling sebagai alat *feedback loop*. Menurut Hoy dan Miskel (2012), pengawasan yang efektif harus disertai mekanisme evaluasi yang berujung pada pengambilan keputusan perbaikan dan pengembangan profesional yang lebih terarah. Oleh karena itu, gagasan pengembangan sistem digital pelaporan hasil supervisi menjadi langkah strategis

untuk meningkatkan integrasi antar fungsi POAC.

Tenaga kependidikan turut menjalankan peran penting dalam mendukung dokumentasi dan rekapitulasi evaluasi. Peran administratif ini sangat menentukan keberlangsungan proses controlling yang transparan dan akuntabel. Dalam hal ini, pengawasan tidak hanya menjadi tugas struktural kepala sekolah, tetapi memerlukan kolaborasi lintas fungsi dan peran di sekolah. Temuan ini mendukung studi Abbas et al. (2020) yang menekankan pentingnya dukungan administratif dalam ekosistem manajemen mutu sekolah yang partisipatif.

Efektivitas controlling juga tercermin dari tanggapan orang tua siswa yang menyatakan adanya peningkatan komunikasi dan pelibatan mereka dalam proses evaluasi pembelajaran. Ini sejalan dengan prinsip *parental involvement* yang menjadi bagian dari ekosistem pembelajaran dalam Permendikbud Nomor 262/M/2022 tentang Pedoman Implementasi Kurikulum Merdeka. Pengawasan tidak hanya berdampak ke dalam (internal sekolah), tetapi juga memperkuat kepercayaan stakeholder eksternal.

Sebagai penutup, fungsi controlling dalam peningkatan kinerja guru di SMPN 3 Tana Tidung telah menunjukkan praktik yang menjanjikan, terutama dalam hal pelaksanaan supervisi dan evaluasi yang bersifat konstruktif. Namun, keberhasilan controlling akan lebih optimal jika sekolah dapat membangun sistem pelaporan yang integratif, mengaitkan evaluasi dengan program pengembangan profesional, serta mendorong tindak lanjut berbasis refleksi kolektif. Pendekatan ini bukan hanya menjamin keberlanjutan mutu pembelajaran, tetapi juga mewujudkan semangat evaluasi sebagai katalis perubahan pendidikan yang lebih bermakna.

4.3.2 Faktor Pendukung dan Penghambat Dalam Upaya Peningkatan Kinerja Guru di SMPN 3 Tana Tidung

Keberhasilan pelaksanaan manajemen peningkatan kinerja guru tidak hanya bergantung pada perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan yang efektif, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh keberadaan faktor-faktor pendukung dan penghambat yang muncul dalam dinamika keseharian sekolah. Faktor-faktor ini dapat berasal dari internal sekolah, seperti kepemimpinan kepala sekolah, kultur organisasi, dan partisipasi guru, maupun dari eksternal sekolah, seperti kebijakan pemerintah, dukungan orang tua, serta akses terhadap sumber daya pendidikan.

Analisis terhadap faktor pendukung dan penghambat menjadi penting untuk mengidentifikasi kekuatan yang dapat dioptimalkan serta kendala yang perlu diatasi agar upaya peningkatan kinerja guru berjalan secara optimal dan berkelanjutan. Pendekatan ini juga sejalan dengan prinsip manajemen berbasis sekolah yang menempatkan setiap sekolah sebagai unit otonom yang harus mampu mengenali dan menanggulangi tantangan kontekstualnya.

Dalam dinamika implementasi Kurikulum Merdeka, pemahaman terhadap faktor-faktor yang mendukung dan menghambat kinerja guru menjadi elemen strategis dalam desain manajemen peningkatan mutu. Teori Gibson (2000) menyatakan bahwa kinerja individu dipengaruhi oleh tiga variabel utama: ability (kemampuan), motivation (motivasi), dan role perception (persepsi peran). Ketiga aspek ini harus dikaji secara menyeluruh, terutama dalam konteks regulasi pendidikan seperti UU No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen dan Permendikbud Nomor 12 Tahun 2024 tentang Kurikulum Merdeka, yang

menekankan penguatan kapasitas guru sebagai ujung tombak pembelajaran bermakna.

Dari sisi ability, hasil wawancara dengan beberapa guru menunjukkan bahwa kemampuan untuk menerapkan pembelajaran berdiferensiasi, menyusun modul ajar, dan melakukan asesmen formatif belum merata di kalangan guru. Guru senior memiliki keunggulan dalam pengalaman, tetapi tidak semuanya adaptif terhadap pendekatan baru berbasis teknologi dan pembelajaran siswa aktif. Sementara itu, guru pemula dan honorer menghadapi tantangan dalam memahami secara mendalam filosofi dan teknik implementasi Kurikulum Merdeka. Hal ini konsisten dengan temuan Nasution (2023) yang menyebutkan bahwa keberhasilan kurikulum baru sangat dipengaruhi oleh kesiapan pedagogis dan kompetensi profesional guru.

Kemampuan tersebut semestinya dibangun melalui sistem pelatihan dan pengembangan berkelanjutan, sebagaimana diatur dalam Permendikbud No. 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi dan Kompetensi Guru. Namun, data lapangan menunjukkan bahwa pelatihan yang diberikan masih bersifat sporadis dan belum terstruktur. Kepala sekolah mengakui bahwa belum ada sistem pembinaan berjenjang yang dapat memantau perkembangan kompetensi guru secara sistematis. Padahal, dalam teori Gibson, peningkatan kemampuan individu harus difasilitasi oleh lingkungan kerja yang mendukung pembelajaran dan pengembangan kompetensi secara kontinu.

Aspek motivation juga memainkan peran penting dalam menentukan keberhasilan peningkatan kinerja guru. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa

motivasi guru didukung oleh iklim kerja yang positif, keterbukaan komunikasi, serta kepercayaan yang diberikan oleh kepala sekolah. Guru merasa dihargai ketika pendapat mereka diterima dalam forum perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran. Hal ini sejalan dengan studi Deci & Ryan (2000) dalam teori Self-Determination yang menyatakan bahwa otonomi dan keterlibatan dalam pengambilan keputusan meningkatkan motivasi intrinsik.

Namun demikian, motivasi tersebut juga menghadapi tantangan. Beban administratif yang tinggi dan kurangnya insentif menjadi faktor yang mengurangi semangat guru untuk mengembangkan pembelajaran secara kreatif. Gibson (2000) menegaskan bahwa motivasi akan tergerus bila individu merasa upayanya tidak sebanding dengan hasil atau apresiasi yang diterima. Oleh karena itu, peran kepemimpinan transformatif kepala sekolah sangat penting untuk terus memelihara motivasi guru melalui dukungan, pengakuan, dan penguatan profesional.

Persepsi peran (role perception) guru terhadap posisi dan tanggung jawabnya juga menjadi faktor penting. Implementasi Kurikulum Merdeka menuntut guru untuk bertransformasi dari pengajar menjadi fasilitator pembelajaran. Namun, hasil wawancara menunjukkan bahwa tidak semua guru memahami dan menerima perubahan paradigma ini. Sebagian masih terpaku pada metode konvensional dan merasa tidak yakin dengan kemampuan mereka menjalankan pembelajaran berbasis proyek dan asesmen autentik. Hal ini menunjukkan pentingnya sosialisasi kurikulum yang mendalam serta supervisi yang membangun.

Kebijakan pendidikan, khususnya Permendikbud Nomor 262/M/2022

tentang Pedoman Implementasi Kurikulum Merdeka, menegaskan pentingnya komunitas belajar guru sebagai wadah berbagi praktik baik. Namun, di SMPN 3 Tana Tidung, wadah ini masih berkembang secara informal dan belum memiliki struktur pembinaan berkelanjutan. Padahal, komunitas pembelajar merupakan wadah ideal untuk menguatkan persepsi peran dan menjembatani kesenjangan kompetensi antar guru (DuFour et al., 2006).

Di sisi lain, tenaga kependidikan turut menjadi pendukung penting, khususnya dalam aspek administratif dan logistik. Mereka memastikan kelancaran pelatihan, dokumentasi supervisi, serta pengelolaan sarana yang menunjang pembelajaran. Peran ini sesuai dengan konsep manajemen pendidikan berbasis sistem, di mana semua komponen harus bekerja secara sinergis untuk mendukung peningkatan kinerja guru (Sallis, 2010). Namun, dukungan ini perlu didukung dengan peningkatan kapasitas tenaga kependidikan agar mampu mengikuti perubahan kebijakan pendidikan yang dinamis.

Faktor eksternal, seperti dukungan orang tua siswa, juga berpengaruh signifikan. Orang tua yang memahami dan mendukung pelaksanaan Kurikulum Merdeka dapat mendorong motivasi guru sekaligus memperkuat hubungan antara sekolah dan masyarakat. Hal ini sejalan dengan prinsip *stakeholder engagement* dalam pendekatan manajemen mutu pendidikan, di mana keberhasilan inovasi pendidikan bergantung pada keterlibatan berbagai pihak, tidak hanya guru dan kepala sekolah (Fullan, 2011).

Namun, masih terdapat hambatan struktural yang perlu diatasi. Keterbatasan jaringan internet, akses terhadap sumber belajar digital, serta

ketidakterpaduan antara hasil evaluasi dan perencanaan pengembangan guru menjadi tantangan nyata. Dalam hal ini, perlu adanya kebijakan sekolah yang responsif, seperti pengembangan sistem supervisi digital dan pengurangan beban administratif agar guru bisa lebih fokus pada pembelajaran. Gibson (2000) menekankan pentingnya intervensi organisasi yang tepat untuk menciptakan ekosistem kerja yang mendukung kinerja optimal.

Berdasarkan hasil analisis penelitian diatas, maka dapat diketahui bahwa keberhasilan pelaksanaan manajemen peningkatan kinerja guru di SMPN 3 Tana Tidung tidak hanya ditentukan oleh keefektifan fungsi manajerial kepala sekolah (POAC: *Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling*), tetapi juga dipengaruhi oleh faktor-faktor pendukung dan penghambat yang muncul baik dari dalam maupun luar sekolah. Analisis faktor ini penting agar strategi peningkatan kinerja guru dapat dirumuskan secara lebih kontekstual, realistis, dan berkelanjutan.

Menurut Gibson et al. (2000), kinerja individu dipengaruhi oleh tiga aspek utama, yakni ability (kemampuan), motivation (motivasi), dan role perception (persepsi peran). Dalam konteks implementasi Kurikulum Merdeka sebagaimana diamanatkan dalam UU No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, Permendikbud No. 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi dan Kompetensi Guru, dan Permendikbud No. 12 Tahun 2024 tentang Kurikulum Merdeka, faktor-faktor tersebut menjadi penentu utama keberhasilan manajemen peningkatan kinerja guru, yaitu:

- a. Faktor Pendukung, yaitu 1) Kepemimpinan Kepala Sekolah (*Transformational Leadership*), Kepala sekolah menerapkan gaya kepemimpinan yang inspiratif,

mendorong inovasi, serta membangun budaya kolaboratif di lingkungan sekolah. Hal ini sesuai dengan konsep *transformational leadership* Bass (1985) yang meliputi *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*; 2) Iklim Sekolah yang Positif: Hubungan yang harmonis antara guru, tenaga kependidikan, dan kepala sekolah membentuk kultur organisasi yang mendukung kolaborasi; 3) Partisipasi Guru dalam Perencanaan dan Evaluasi: Guru dilibatkan dalam penyusunan RPP, modul ajar, hingga evaluasi pembelajaran sehingga menumbuhkan rasa memiliki; 4) Dukungan Eksternal: Adanya kebijakan afirmatif dari pemerintah (BOS afirmasi, pelatihan daring Merdeka Mengajar) serta dukungan orang tua dalam implementasi P5 (Projek Penguatan Profil Pelajar Pancasila); dan

- b. Faktor Penghambat, yaitu 1) *Ability* (Kemampuan), yaitu Tidak semua guru memiliki keterampilan yang merata dalam menerapkan pembelajaran berdiferensiasi, menyusun modul ajar, maupun menguasai asesmen autentik. Guru senior cenderung terhambat dalam adopsi teknologi, sementara guru pemula masih mencari pemahaman mendalam terkait filosofi Kurikulum Merdeka; 2) *Motivation* (Motivasi): Motivasi guru sering tergerus oleh tingginya beban administrasi dan terbatasnya insentif. Meski ada dorongan intrinsik, apresiasi yang tidak seimbang dengan kerja keras mengurangi semangat untuk berinovasi; 3) *Role Perception* (Persepsi Peran): Masih ada guru yang belum sepenuhnya menerima peran baru sebagai fasilitator pembelajaran. Beberapa masih terpaku pada metode konvensional dan belum

percaya diri dengan pendekatan PjBL (Project Based Learning) maupun pembelajaran aktif; dan Hambatan Struktural dan Teknis, seperti Keterbatasan infrastruktur, koneksi internet, serta belum optimalnya sistem supervisi digital menjadi kendala dalam pelaksanaan pembelajaran.

Berdasarkan temuan ini, strategi manajemen peningkatan kinerja guru di SMPN 3 Tana Tidung harus mencakup tiga hal utama: penguatan kompetensi melalui pelatihan berkelanjutan (ability), peningkatan motivasi dengan insentif dan pengakuan (motivation), serta pembentukan komunitas belajar yang memperjelas peran guru dalam Kurikulum Merdeka (role perception). Ketiga aspek ini, bila diintegrasikan dengan prinsip manajemen mutu dan kebijakan pendidikan nasional, akan mampu menciptakan sistem pengembangan kinerja guru yang lebih adaptif, kolaboratif, dan berkelanjutan.

4.3.3 Strategi Yang Diterapkan Sekolah Untuk Mengatasi Kendala Kinerja Guru Dalam Pelaksanaan Kurikulum Merdeka

Dalam pelaksanaan Kurikulum Merdeka, berbagai kendala yang dihadapi guru menuntut adanya strategi manajerial yang adaptif dan solutif dari pihak sekolah. Penelitian ini menemukan bahwa strategi yang diterapkan oleh SMPN 3 Tana Tidung tidak hanya bersifat teknis-administratif, tetapi juga menyentuh aspek psikologis dan profesional guru sebagai subjek utama peningkatan mutu pembelajaran. Strategi-strategi tersebut juga dipengaruhi oleh pendekatan kepemimpinan transformasional, kebijakan pendidikan nasional, serta dukungan dari komunitas sekolah secara luas.

Salah satu strategi utama yang diterapkan oleh kepala sekolah adalah

pendekatan *transformational leadership* berbasis empat dimensi Bass (1985), yakni *Idealized Influence*, *Inspirational Motivation*, *Intellectual Stimulation*, dan *Individualized Consideration*. Kepala sekolah secara konsisten membangun kepercayaan guru untuk berinovasi melalui pemberian ruang diskusi, bimbingan yang tidak menghakimi, serta keteladanan dalam merespons perubahan. Dalam wawancara, kepala sekolah menyatakan: “*Saya lebih menilai proses guru dalam mencoba, daripada hanya melihat hasil akhirnya.*” Ini adalah cerminan dari *Idealized Influence*, yaitu pemimpin menjadi panutan dan sumber inspirasi yang meningkatkan moral kerja guru.

Selanjutnya, kepala sekolah mendorong terbentuknya forum diskusi guru untuk berbagi praktik baik, termasuk pengembangan asesmen formatif dan pembelajaran berdiferensiasi yang menjadi inti Kurikulum Merdeka (Permendikbud No. 12 Tahun 2024). Wakil kepala sekolah menjelaskan: “*Kami menjadwalkan pertemuan antar-guru setiap dua minggu untuk membahas kesulitan dalam menerapkan modul ajar.*” Strategi ini menunjukkan praktik *Intellectual Stimulation*, di mana guru didorong untuk berpikir kritis terhadap metode ajar mereka sendiri, sesuai dengan prinsip pembelajaran reflektif.

Strategi lain yang diimplementasikan adalah pelatihan internal dan kolaboratif. Ketika keterbatasan anggaran menghalangi pelatihan eksternal, sekolah memanfaatkan sumber daya internal, seperti guru penggerak dan guru senior—untuk mengisi peran sebagai pelatih dan mentor. Strategi ini berakar pada prinsip *Professional Learning Community* (DuFour et al., 2006) dan didukung oleh kebijakan dalam Permendikbud Nomor 262/M/2022, yang mendorong penguatan

kompetensi melalui kolaborasi sejawat. Hal ini juga memberi ruang pada guru untuk mengalami *Inspirational Motivation*, yaitu dorongan kolektif untuk meningkatkan kapasitas diri demi kepentingan pembelajaran siswa.

Untuk mengurangi beban administratif yang menghambat kinerja guru, tenaga kependidikan berperan dalam manajemen dokumen dan pelaporan, sebagaimana disampaikan oleh salah satu staf tata usaha: *“Kami membagi tanggung jawab administrasi agar guru bisa fokus mengajar.”* Strategi ini mencerminkan praktik *shared responsibility* dalam manajemen pendidikan, yang memperkuat kerja tim dan mendukung prinsip efisiensi operasional.

Kepala sekolah juga menyusun strategi khusus untuk mengatasi keterbatasan partisipasi guru honorer. Beberapa guru honorer kini mulai dilibatkan dalam forum musyawarah guru mata pelajaran (MGMP) dan penyusunan perangkat ajar bersama. Strategi ini sejalan dengan prinsip *inclusive leadership*, yang memastikan semua elemen pendidik terlepas dari status kepegawaian memiliki akses terhadap kesempatan peningkatan kapasitas profesional. Hal ini didukung oleh mandat dari UU No. 14 Tahun 2005, yang menekankan pengembangan berkelanjutan bagi semua guru sebagai bagian dari pembinaan profesi.

Untuk mengatasi kendala geografis dan keterbatasan akses terhadap sumber daya pelatihan, sekolah menjalin kemitraan dengan instansi luar seperti Dinas Pendidikan dan komunitas belajar daring. Dalam wawancara, kepala sekolah menyampaikan: *“Kami bekerja sama dengan komunitas guru digital untuk menyelenggarakan pelatihan daring setiap bulan.”* Strategi ini berupaya menembus hambatan geografis melalui pendekatan digital dan berorientasi pada

penguatan Ability dalam teori kinerja oleh Gibson (2000), yaitu kemampuan individu yang harus dikembangkan melalui pelatihan dan dukungan kontekstual.

Di sisi motivasi, kepala sekolah mengimplementasikan strategi penghargaan non-material seperti apresiasi terbuka, publikasi hasil kerja guru, dan pemberian tugas kepemimpinan pada guru yang menunjukkan inisiatif tinggi. Strategi ini ditujukan untuk memperkuat aspek Motivation dalam teori Gibson (2000), dan relevan dengan dimensi *Individualized Consideration*, di mana pemimpin memberikan perhatian terhadap perkembangan unik setiap individu.

Sebagai upaya memperbaiki siklus evaluasi dan tindak lanjut, sekolah menyusun format refleksi pasca-supervisi. Guru diminta untuk menuliskan rencana perbaikan setelah observasi kelas, yang kemudian didiskusikan dalam kelompok kecil. Ini mendorong guru untuk mengembangkan persepsi peran (*Role Perception*) mereka secara lebih jelas dan konstruktif, sejalan dengan kerangka kerja Gibson (2000). Pada akhirnya, sekolah menyadari pentingnya membangun jejaring eksternal secara berkelanjutan. Kemitraan strategis tidak hanya ditujukan untuk pengadaan pelatihan, tetapi juga membuka peluang benchmarking ke sekolah-sekolah yang telah lebih maju dalam menerapkan Kurikulum Merdeka. Pendekatan ini menggambarkan kesadaran sistemik bahwa peningkatan kinerja guru bukan tanggung jawab individu semata, melainkan bagian dari ekosistem pendidikan yang saling terhubung dan saling menguatkan.

Selain strategi teknis dan profesional yang bersifat jangka pendek, SMPN 3 Tana Tidung juga menekankan pentingnya strategi eksistensial untuk memastikan keberlangsungan dan daya saing sekolah dalam jangka panjang. Strategi

eksistensial ini berfokus pada upaya menjaga reputasi, kredibilitas, dan keberlanjutan peran sekolah sebagai institusi pendidikan yang relevan dengan tuntutan kebijakan Kurikulum Merdeka. Hal ini sejalan dengan pandangan Rangkuti (2018) bahwa strategi eksistensial merupakan fondasi penting dalam menjaga kesinambungan organisasi di tengah perubahan lingkungan internal maupun eksternal.

Salah satu bentuk strategi eksistensial yang diterapkan adalah penguatan identitas sekolah melalui publikasi inovasi pembelajaran dan keterlibatan aktif dalam program pemerintah seperti Projek Penguatan Profil Pelajar Pancasila (P5) dan Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK). Dengan menampilkan hasil karya siswa maupun praktik baik guru ke ruang publik, sekolah berupaya membangun citra positif sekaligus meningkatkan kepercayaan masyarakat. Strategi ini juga memperkuat peran sekolah sebagai pusat pembelajaran yang adaptif dan terbuka terhadap perubahan.

Selain itu, sekolah mengembangkan strategi eksistensial melalui investasi berkelanjutan pada kapasitas guru. Pelatihan internal, coaching oleh guru penggerak, serta kolaborasi dengan komunitas profesional guru daring menjadi langkah nyata dalam membangun keberlanjutan mutu pembelajaran. Dengan demikian, sekolah tidak hanya mengatasi kendala kinerja guru yang bersifat sesaat, tetapi juga menyiapkan tenaga pendidik yang resilien menghadapi tantangan masa depan. Kemitraan eksternal dengan Dinas Pendidikan, Balai Guru Penggerak, dan lembaga pendidikan lain turut memperkuat akses sumber daya dan membuka peluang benchmarking, yang pada akhirnya menjaga relevansi sekolah di tengah

ekosistem pendidikan yang terus berkembang.

Lebih jauh, strategi eksistensial juga diwujudkan dalam pengelolaan kepercayaan publik. Melalui keterlibatan orang tua siswa dalam kegiatan sekolah, forum komunikasi, serta transparansi pelaporan hasil belajar, sekolah membangun ikatan sosial yang memperkuat dukungan masyarakat. Dengan demikian, SMPN 3 Tana Tidung bukan hanya bertahan dalam menghadapi kendala implementasi Kurikulum Merdeka, tetapi juga mampu menunjukkan eksistensinya sebagai institusi pendidikan yang berdaya saing, adaptif, dan berorientasi pada pengembangan mutu berkelanjutan.

4.3.4 Analisis SWOT

Analisis terhadap hasil penelitian ini tidak hanya berfokus pada pemaparan temuan, tetapi juga bertujuan untuk menggambarkan secara komprehensif kekuatan, kelemahan, peluang, dan tantangan yang dihadapi dalam manajemen peningkatan kinerja guru di SMPN 3 Tana Tidung dalam konteks implementasi Kurikulum Merdeka. Pendekatan analisis SWOT digunakan untuk mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal yang memengaruhi efektivitas pelaksanaan kebijakan sekolah, terutama dalam hal pembinaan guru, kepemimpinan kepala sekolah, serta kesiapan institusi terhadap perubahan kurikulum. Dengan memahami keempat aspek ini secara mendalam, sekolah dapat merumuskan strategi yang lebih adaptif dan kontekstual, guna memastikan bahwa implementasi Kurikulum Merdeka tidak hanya berjalan administratif, tetapi benar-benar berdampak pada peningkatan mutu proses dan hasil pembelajaran. Adapun hasil analisis SWOT yang telah dianalisis diuraikan sebagai berikut:

a. *Strengths* (Kekuatan)

Kekuatan sekolah SMPN 3 Tana Tidung dalam implementasi Kurikulum Merdeka terlihat dari kualitas sumber daya manusia, khususnya guru yang telah berpengalaman dan memiliki komitmen tinggi terhadap peningkatan mutu pendidikan. Wawancara dengan guru menunjukkan bahwa sebagian besar memiliki pemahaman yang baik terhadap prinsip Kurikulum Merdeka, terutama dalam hal pembelajaran yang berpusat pada peserta didik. Hal ini sejalan dengan pandangan Rangkuti (2018) bahwa kekuatan internal organisasi adalah pondasi utama dalam menentukan keberhasilan implementasi strategi. Dengan dukungan guru yang adaptif dan partisipatif, sekolah mampu menciptakan pembelajaran yang lebih inovatif.

Kepemimpinan kepala sekolah juga menjadi salah satu faktor kekuatan penting. Observasi menunjukkan bahwa kepala sekolah bersikap partisipatif dengan mendorong guru untuk terlibat aktif dalam perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi pembelajaran. Kepemimpinan yang demokratis dan kolaboratif terbukti meningkatkan motivasi kerja guru dan membangun budaya organisasi yang sehat. Putri et al. (2023) menegaskan bahwa kepemimpinan partisipatif memperkuat kolaborasi guru dalam mengimplementasikan inovasi kurikulum, sehingga strategi sekolah dapat berjalan lebih efektif.

Selain itu, sarana dan prasarana yang memadai menjadi kekuatan signifikan. Beberapa ruang kelas telah dilengkapi dengan perangkat teknologi sederhana, seperti proyektor dan akses internet, yang mendukung pelaksanaan pembelajaran berbasis digital. Fasilitas ini memungkinkan guru mengintegrasikan

teknologi dalam pembelajaran, walaupun masih terdapat keterbatasan di beberapa aspek. Menurut Wahyudi (2020), keberadaan sarana yang mendukung merupakan elemen penting dalam menunjang efektivitas implementasi kurikulum baru.

Kekuatan lain yang tampak adalah budaya kerja kolaboratif antarguru. Berdasarkan wawancara, guru terbiasa berdiskusi dan bertukar pengalaman terkait metode pembelajaran yang sesuai dengan karakteristik peserta didik. Budaya ini menciptakan komunitas belajar yang mendorong peningkatan kapasitas guru secara berkesinambungan. Temuan ini sejalan dengan penelitian Hargreaves & Fullan (2012) yang menekankan pentingnya profesionalisme kolaboratif dalam menciptakan transformasi pendidikan yang berkelanjutan.

b. Weaknesses (Kelemahan)

Salah satu kelemahan utama yang teridentifikasi adalah keterbatasan kompetensi guru dalam literasi digital. Beberapa guru masih mengalami kesulitan dalam menggunakan platform Merdeka Mengajar maupun memanfaatkan teknologi informasi untuk mendukung pembelajaran. Kelemahan ini berimplikasi pada terbatasnya variasi media pembelajaran yang digunakan, sehingga siswa belum sepenuhnya mendapatkan pengalaman belajar yang optimal. Gurel dan Tat (2017) menegaskan bahwa kelemahan internal yang tidak segera ditangani dapat menghambat organisasi dalam memanfaatkan peluang eksternal.

Selain kompetensi, kelemahan lain adalah keterbatasan sarana dan prasarana teknologi. Walaupun sebagian ruang kelas telah memiliki fasilitas TIK, masih banyak ruang lain yang minim perangkat pendukung, terutama akses internet yang stabil. Hal ini menyebabkan tidak semua guru dan siswa dapat mengakses

pembelajaran digital secara merata. Penelitian Nurhayati dan Handayani (2021) menunjukkan bahwa ketidakmerataan sarana berdampak signifikan terhadap rendahnya kualitas pembelajaran berbasis teknologi di sekolah.

Sistem supervisi dan monitoring implementasi Kurikulum Merdeka juga belum optimal. Dokumentasi supervisi yang dilakukan kepala sekolah masih terbatas, sehingga evaluasi berkelanjutan terhadap praktik pembelajaran belum berjalan maksimal. Akibatnya, beberapa kelemahan guru tidak segera teridentifikasi dan ditindaklanjuti. Menurut Sahertian (2010), supervisi yang efektif harus dilaksanakan secara sistematis agar kelemahan guru dapat diperbaiki melalui pembinaan dan pendampingan yang tepat.

Kelemahan lain adalah resistensi sebagian guru terhadap perubahan. Beberapa guru yang sudah lama mengajar merasa kesulitan beradaptasi dengan tuntutan Kurikulum Merdeka yang lebih fleksibel dan menekankan diferensiasi pembelajaran. Resistensi ini wajar terjadi, tetapi jika tidak ditangani dapat menghambat pencapaian tujuan sekolah. Sejalan dengan pendapat Fullan (2007), resistensi terhadap perubahan sering kali menjadi kendala utama dalam reformasi pendidikan, sehingga diperlukan pendekatan kepemimpinan transformasional untuk mengatasinya.

c. *Opportunities (Peluang)*

Kebijakan pemerintah melalui Permendikbudristek No. 262/M/2022 memberikan peluang besar bagi sekolah dalam mengembangkan kapasitas guru dan sarana pembelajaran. Dengan adanya kebijakan ini, sekolah dapat mengakses berbagai program pelatihan, bantuan sarana, serta dukungan teknis untuk

mempercepat implementasi Kurikulum Merdeka. Yuliani et al. (2022) menekankan bahwa regulasi yang mendukung berfungsi sebagai akselerator peningkatan mutu pendidikan, terutama pada sekolah yang sebelumnya menghadapi keterbatasan sumber daya.

Perkembangan teknologi digital juga membuka peluang inovasi pembelajaran. Guru dapat memanfaatkan berbagai platform daring, aplikasi pembelajaran, serta sumber belajar digital untuk meningkatkan kualitas pembelajaran. Observasi menunjukkan bahwa beberapa guru sudah mulai memanfaatkan media interaktif berbasis internet dalam proses pembelajaran. Menurut UNESCO (2021), integrasi teknologi dalam pendidikan dapat meningkatkan kualitas akses dan pengalaman belajar siswa secara signifikan.

Selain dukungan kebijakan dan teknologi, tuntutan masyarakat terhadap mutu pendidikan juga menjadi peluang penting. Wawancara dengan orang tua siswa menunjukkan bahwa mereka memiliki ekspektasi tinggi terhadap keberhasilan Kurikulum Merdeka, terutama dalam hal pembentukan karakter dan peningkatan kompetensi siswa. Dengan adanya dukungan masyarakat, sekolah memiliki legitimasi yang kuat untuk melakukan inovasi pembelajaran. Hal ini sejalan dengan pendapat Epstein (2011) yang menyatakan bahwa keterlibatan orang tua dan komunitas merupakan kunci keberhasilan pendidikan.

Peluang lain adalah kerjasama dengan pihak eksternal, seperti perguruan tinggi, dunia usaha, maupun komunitas lokal. Sekolah dapat menjalin kemitraan untuk mendukung program penguatan literasi, numerasi, maupun pengembangan keterampilan abad 21. Contoh nyata adalah kerjasama dengan lembaga pelatihan

untuk memberikan workshop kepada guru. Menurut Anderson & Bryson (2020), kolaborasi antar-lembaga merupakan strategi efektif dalam menghadapi tantangan global pendidikan.

d. *Threats (Ancaman)*

Salah satu ancaman terbesar adalah ketidakstabilan kebijakan pendidikan yang sering berubah dalam waktu singkat. Hal ini membuat sekolah harus terus menyesuaikan diri, sehingga berisiko menimbulkan kebingungan di tingkat implementasi. Panagiotou (2003) menyatakan bahwa dinamika kebijakan eksternal dapat menciptakan ketidakpastian strategis yang berpengaruh terhadap stabilitas organisasi. Temuan penelitian menunjukkan bahwa guru merasa perlu mendapatkan pendampingan lebih intensif agar tidak terjebak dalam kebingungan implementasi.

Kesenjangan akses teknologi antarwilayah juga menjadi ancaman serius. Sekolah di daerah yang memiliki keterbatasan infrastruktur jaringan internet cenderung kesulitan mengoptimalkan pembelajaran berbasis digital. Kondisi ini memperlebar kesenjangan mutu pendidikan antara sekolah di perkotaan dan pedesaan. UNESCO (2021) menegaskan bahwa digital divide atau kesenjangan digital masih menjadi tantangan global dalam pemerataan pendidikan.

Rendahnya literasi digital masyarakat sekitar sekolah juga menimbulkan ancaman tersendiri. Sebagian orang tua siswa belum memahami sepenuhnya manfaat penggunaan teknologi dalam pembelajaran. Akibatnya, mereka kurang mendukung anak-anaknya dalam memanfaatkan teknologi secara positif. Menurut Livingstone (2014), rendahnya literasi digital orang tua berimplikasi pada

terbatasnya dukungan terhadap pembelajaran anak di rumah. Ancaman lain adalah keterbatasan dukungan finansial dari pemerintah daerah. Sekolah sering menghadapi kendala anggaran dalam penyediaan sarana dan prasarana, termasuk perawatan fasilitas yang sudah ada. Jika hal ini tidak segera diatasi, maka keberlanjutan implementasi Kurikulum Merdeka berpotensi terhambat. Hal ini sesuai dengan temuan Hidayat (2019) bahwa keterbatasan dana pendidikan di daerah menjadi faktor penghambat utama dalam pelaksanaan inovasi kurikulum.

Berdasarkan uraian diatas, maka disusun Matriks SWOT untuk memetakan hasil analisis faktor internal dan eksternal dalam kerangka yang lebih sistematis. Dengan menggabungkan kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) sekolah sebagai faktor internal, serta peluang (*opportunities*) dan tantangan (*threats*) dari lingkungan eksternal, sekolah dapat merumuskan strategi yang relevan dan aplikatif. Penyusunan matriks ini memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih terarah, baik dalam memanfaatkan potensi maupun dalam mengantisipasi hambatan. Selain itu, melalui matriks SWOT, strategi dapat diformulasikan ke dalam empat kategori, yaitu SO (*Strength–Opportunities*), WO (*Weakness–Opportunities*), ST (*Strength–Threats*), dan WT (*Weakness–Threats*), yang memberikan panduan komprehensif bagi sekolah dalam mengoptimalkan manajemen peningkatan kinerja guru pada implementasi Kurikulum Merdeka yang dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.1 Pemetaan Faktor Internal dan Eksternal

Internal / Eksternal	Opportunities (O)	Threats (T)
Strengths (S)	Strategi SO: memanfaatkan kekuatan sekolah (kepemimpinan,	Strategi ST: menggunakan kekuatan

	POAC, komunitas belajar) untuk mengoptimalkan peluang dari kebijakan nasional, platform digital, dan program afirmatif.	transformatif dan budaya kolaborasi untuk menghadapi keterbatasan infrastruktur, kesiapan digital guru, dan variasi kesiapan implementasi kurikulum.
Weaknesses (W)	Strategi WO : memperbaiki kelemahan internal (dokumentasi supervisi, <i>controlling</i> , kesulitan pemahaman guru) dengan memanfaatkan peluang berupa pendampingan, BOS afirmasi, dan pelatihan daring.	Strategi WT : strategi defensif untuk meminimalkan kelemahan (gap kesiapan, lemahnya <i>controlling</i>) dan menghindari ancaman dari keterbatasan infrastruktur serta rendahnya literasi digital.

Sumber: hasil analisis penelitian, 2025

Berdasarkan pemetaan faktor internal dan eksternal yang telah dituangkan dalam Tabel 4.1, terlihat bahwa strategi pengembangan implementasi Kurikulum Merdeka di SMPN 3 Tana Tidung dapat diarahkan melalui pendekatan kombinitif, yakni strategi SO, ST, WO, dan WT. Pemetaan ini memberikan gambaran awal mengenai potensi kekuatan dan kelemahan internal sekolah serta peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi. Namun, untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif dan menentukan prioritas strategi secara tepat, diperlukan analisis lanjutan melalui Internal *Factors Analysis Summary* (IFAS) dan External *Factors Analysis Summary* (EFAS). Analisis ini membantu memberikan bobot dan skor pada setiap faktor sehingga dapat diketahui posisi strategis sekolah secara lebih objektif dan terukur.

Menurut (David & David, 2017) bahwa Internal *Factor Analysis Summary* (IFAS) adalah instrumen analisis strategik yang digunakan untuk merangkum faktor-faktor internal organisasi berupa kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) yang memengaruhi pencapaian tujuan. Prosesnya mencakup identifikasi faktor, pemberian bobot sesuai tingkat kepentingannya, pemberian rating atas kondisi nyata organisasi, lalu perhitungan skor tertimbang. sedangkan,

(Wheelen & Hunger, 2018) menjelaskan bahwa *External Factor Analysis Summary* (EFAS) merupakan instrumen untuk merangkum faktor-faktor eksternal berupa peluang (opportunities) dan ancaman (threats) yang berasal dari lingkungan makro maupun mikro organisasi. Analisis ini menilai sejauh mana organisasi dapat merespons dinamika kebijakan, teknologi, sosial, budaya, maupun ekonomi yang memengaruhi strategi. Adapun mekanisme perhitungan *Factors Analysis Summary* (IFAS) dan *External Factors Analysis Summary* (EFAS) (David & David, 2017), yaitu memberikan rating pada setiap faktor dengan skala 1 sampai 4. Untuk faktor internal, skala ini menggambarkan kelemahan utama (1), kelemahan kecil (2), kekuatan kecil (3), hingga kekuatan utama (4). Sedangkan untuk faktor eksternal, skala ini menunjukkan respon organisasi terhadap peluang dan ancaman, mulai dari respon sangat buruk (1) hingga respon sangat baik (4). Berdasarkan penjelasan diatas, maka disajikan tabel di bawah ini mengenai hasil analisis *Factors Analysis Summary* (IFAS) dan *External Factors Analysis Summary* (EFAS):

Tabel 4.2 Internal Factor Analysis Summary

No	Kategori	Faktor	Bobot	Rating	Skor Tertimbang
1	S1	Penerapan POAC tertata (planning & organizing)	0,08	4	0,32
2	S2	Instructional leadership kepala sekolah	0,1	4	0,4
3	S3	Kepemimpinan transformasional (visi, motivasi, budaya inovasi)	0,09	4	0,36
4	S4	PLC / coaching terstruktur & kolaboratif	0,08	3	0,24
5	S5	Penggunaan data (DBDM) untuk refleksi & tindak lanjut	0,1	3	0,3
6	W1	Dokumentasi supervisi & tindak lanjut belum sistematis	0,12	2	0,24
7	W2	Fungsi controlling & literasi data belum optimal	0,12	2	0,24
8	W3	Kesulitan guru pada diferensiasi & penyusunan modul IKM	0,11	2	0,22

9	W4	Kesenjangan sumber daya di konteks 3T	0,1	2	0,2
10	W5	Desain & mutu pelatihan belum memenuhi fitur PD efektif	0,1	2	0,2
TOTAL			1		2,72

Sumber: hasil analisis penelitian, 2025

Tabel 4. 3 Hasil IFAS

No	Kategori	Total Bobot	Total Skor T	Total Skor T (O + T)
1	S	0,45	1,62	2,72
2	W	0,55	1,1	

Sumber: hasil analisis penelitian, 2025

Tabel 4.4 External Factors Analysis Summary (EFAS)

No	Kategori	Faktor	Bobot	Rating	Skor Tertimbang
1	O1	Dukungan kebijakan IKM (Permendikbudristek 262/M/2022)	0,12	4	0,48
2	O1	Platform Merdeka Mengajar & pelatihan daring mandiri	0,12	3	0,36
3	O1	Program afirmatif (BOS afirmasi, pendampingan BGP)	0,11	3	0,33
4	O1	Keselarasan IKM dengan PjBL & asesmen formatif	0,1	3	0,3
5	O1	Kemitraan & PLN lintas sekolah / mitra eksternal	0,1	3	0,3
6	T1	Keterbatasan infrastruktur & konektivitas	0,15	2	0,3
7	T2	Variasi kesiapan / efikasi digital guru	0,12	2	0,24
8	T3	Beban desain PjBL / diferensiasi (<i>innovation fatigue</i>)	0,09	2	0,18
9	T4	Risiko kepatuhan administratif akibat controlling lemah	0,05	2	0,1
10	T5	Kesenjangan implementasi antar kelas/rombongan belajar	0,04	2	0,08
TOTAL			1		2,67

Sumber: hasil analisis penelitian, 2025

Tabel 4.5 Hasil EFAS

No	Kategori	Total Bobot	Total Skor T	Total Skor T (O + T)
1	O	0,55	1,77	2,67
2	T	0,45	0,9	

Sumber: hasil analisis penelitian, 2025

Berdasarkan hasil perhitungan, total skor IFAS sebesar 2,72 menunjukkan bahwa kondisi internal sekolah berada dalam kategori cukup kuat. Artinya, kekuatan manajerial sekolah dalam hal penerapan prinsip POAC, kepemimpinan instruksional, kepemimpinan transformasional, serta keberadaan komunitas belajar kolaboratif relatif mampu mendukung implementasi Kurikulum Merdeka. Walaupun terdapat kelemahan seperti lemahnya dokumentasi supervisi dan kesenjangan pemahaman guru, kekuatan tersebut secara umum lebih dominan sehingga posisi internal sekolah tetap positif.

Hasil EFAS sebesar 2,67 menunjukkan bahwa faktor eksternal juga memberikan peluang yang signifikan. Dukungan kebijakan nasional, akses pada Platform Merdeka Mengajar, serta adanya program afirmatif bagi sekolah di daerah 3T menjadi peluang utama untuk memperkuat implementasi Kurikulum Merdeka. Namun, sekolah juga menghadapi tantangan berupa keterbatasan infrastruktur, variasi kesiapan digital guru, serta risiko kepatuhan administratif tanpa perbaikan substansial.

Apabila kedua hasil ini dipetakan, posisi sekolah dengan skor IFAS 2,72 (>2,5) dan EFAS 2,67 (>2,5) menempatkan sekolah pada Kuadran I (Growth) dalam matriks SWOT. Menurut David (2017), kuadran ini menunjukkan bahwa organisasi berada dalam posisi yang menguntungkan, di mana strategi yang tepat

adalah strategi agresif (SO Strategy). Strategi ini menekankan pada pemanfaatan kekuatan internal secara maksimal untuk meraih peluang eksternal yang ada.

Dengan demikian, SMPN 3 Tana Tidung dapat mengoptimalkan kekuatan kepemimpinan, komunitas belajar, dan penggunaan data berbasis refleksi untuk mempercepat adopsi Kurikulum Merdeka. Pada saat yang sama, dukungan kebijakan nasional dan program afirmatif harus dikelola sebagai leverage strategis untuk mengatasi tantangan infrastruktur dan meningkatkan kapasitas digital guru.

Kemudian, disajikan tabel rekapitulasi IFAS dan EFAS beserta kategori & total skor, kemudian divisualisasikan dalam bentuk grafik SWOT dengan titik koordinat ($X = \text{IFAS}$, $Y = \text{EFAS}$) yang dapat di lihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.6 Rekapitulasi IFAS dan EFAS

IFAS		EFAS	
Kategori	Total Skor	Kategori	Total Skor
Kekuatan (S)	1,62	Peluang (O)	1,77
Kelemahan (W)	1,1	Ancaman (T)	0,9
S - W	0,52	O - T	0,87

Sumber: hasil analisis SWOT, 2025

Berdasarkan hasil rekapitulasi pada tabel di atas, terlihat bahwa nilai kekuatan (1,62) lebih besar dibanding kelemahan (1,1), sehingga menghasilkan selisih positif sebesar 0,52. Hal ini menunjukkan bahwa secara internal SMPN 3 Tana Tidung memiliki kapasitas dan potensi yang cukup baik untuk mendukung implementasi Kurikulum Merdeka. Dari sisi eksternal, peluang (1,77) juga lebih besar dibanding ancaman (0,9), dengan selisih positif sebesar 0,87. Kondisi ini menandakan bahwa lingkungan eksternal memberikan dukungan yang lebih besar

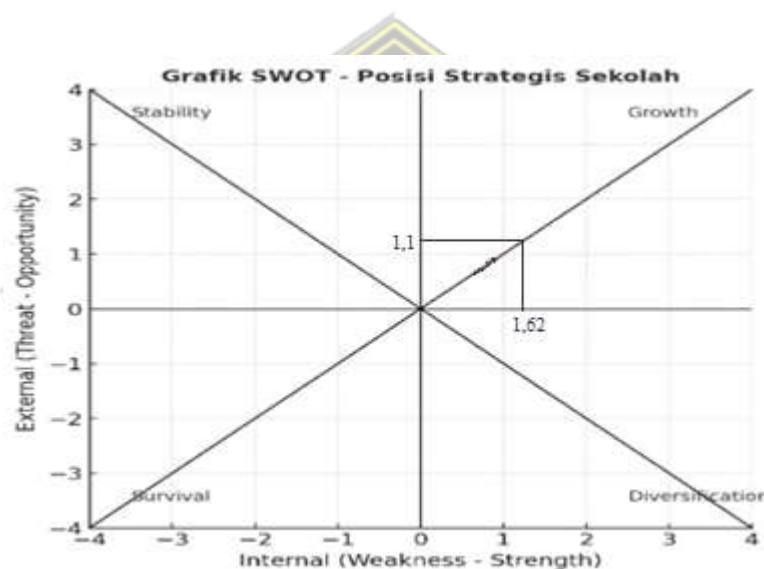
daripada hambatan yang dihadapi sekolah.

Menurut Rangkuti (2018), hasil analisis SWOT yang menunjukkan nilai positif pada faktor internal (S–W) dan eksternal (O–T) menempatkan organisasi pada kuadran I, yaitu posisi yang sangat menguntungkan. Dalam kuadran ini, strategi yang paling tepat adalah strategi agresif (*growth strategy*), yaitu memanfaatkan seluruh kekuatan internal untuk meraih peluang eksternal. Dengan demikian, sekolah perlu memperkuat kepemimpinan transformasional, mengoptimalkan peran komunitas belajar, serta memanfaatkan program nasional maupun sumber daya digital untuk meningkatkan kinerja guru dalam implementasi Kurikulum Merdeka.

Sejalan dengan pendapat David (2017), posisi kuadran I menekankan bahwa organisasi dengan keunggulan internal dan peluang eksternal yang besar memiliki peluang untuk berkembang secara optimal. Oleh karena itu, sekolah tidak hanya dituntut untuk mempertahankan kondisi yang sudah baik, tetapi juga melakukan inovasi yang berkelanjutan agar dapat menyesuaikan diri dengan dinamika kebijakan pendidikan nasional. Oleh karena itu, hasil analisis IFAS dan EFAS mengindikasikan bahwa strategi yang dapat diprioritaskan SMPN 3 Tana Tidung adalah mengembangkan model manajemen peningkatan kinerja guru yang adaptif, berorientasi pada kolaborasi, dan berbasis teknologi. Hal ini penting agar proses implementasi Kurikulum Merdeka tidak hanya bersifat administratif, melainkan benar-benar berimplikasi pada peningkatan kualitas pembelajaran.

Setelah dilakukan analisis terhadap faktor internal dan eksternal melalui perhitungan IFAS dan EFAS, diperoleh posisi strategis sekolah yang

divisualisasikan dalam grafik SWOT. Pemetaan ini bertujuan untuk mengetahui letak posisi sekolah dalam kerangka strategi pengembangan, sehingga dapat dirumuskan langkah yang tepat dalam mendukung implementasi Kurikulum Merdeka. Grafik SWOT tidak hanya menunjukkan kondisi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman, tetapi juga membantu dalam menentukan strategi utama yang sesuai dengan konteks lingkungan internal dan eksternal sekolah.



Gambar 4.1 Grafik koordinat SWOT
Sumber: Hasil analisis penelitian, 2025

Berdasarkan gambar diatas, maka dapat diketahui bahwa grafik SWOT posisi strategis sekolah dengan koordinat (1,1 ; 1,62). Titik ini menunjukkan bahwa sekolah berada pada kuadran Growth, artinya strategi yang paling sesuai adalah strategi agresif dengan cara memaksimalkan kekuatan internal dan peluang eksternal untuk mendukung implementasi Kurikulum Merdeka. Untuk lebih jelasnya diuraikan sebagai berikut:

1. *Strength–Opportunity* (SO), yaitu: menekankan pemanfaatan kekuatan internal

sekolah untuk mengoptimalkan peluang eksternal. Kepala sekolah yang berperan sebagai pemimpin transformasional dapat memanfaatkan dukungan kebijakan Kurikulum Merdeka untuk memperkuat pembinaan guru. Keberadaan guru penggerak menjadi modal penting dalam memfasilitasi pelatihan internal dan membangun komunitas belajar, sehingga peluang akses pelatihan daring maupun forum diskusi eksternal dapat diintegrasikan secara optimal di tingkat sekolah. Hal ini sejalan dengan pernyataan kepala sekolah dan wakil kepala sekolah yang menegaskan pentingnya sinkronisasi program dengan kebijakan nasional.

2. *Weakness–Opportunity* (WO), yaitu diarahkan untuk mengatasi kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang yang ada. Rendahnya literasi digital guru dan keterbatasan keterlibatan guru honorer dapat diatasi dengan memaksimalkan platform Merdeka Mengajar, pelatihan daring, dan pemanfaatan dana BOS afirmasi. Guru honorer yang sebelumnya kurang dilibatkan dapat diberdayakan melalui program mentoring dan supervisi kolaboratif. Dengan demikian, kelemahan struktural dapat diimbangi dengan peluang pengembangan profesional yang difasilitasi baik oleh pemerintah maupun komunitas belajar eksternal.
3. *Strength–Threat* (ST), yaitu berfokus pada pemanfaatan kekuatan internal untuk menghadapi ancaman eksternal. Keterbatasan anggaran dan akses pelatihan eksternal yang minim dapat diatasi dengan mengoptimalkan budaya kolaborasi antarguru, keberadaan guru senior, serta dukungan tenaga kependidikan. TU dapat membantu digitalisasi laporan administrasi, sehingga

beban guru berkurang dan fokus tetap pada pengembangan pembelajaran. Selain itu, kepala sekolah dapat menjalin kemitraan dengan dinas pendidikan maupun lembaga eksternal untuk memperluas sumber daya, sehingga ancaman keterbatasan sumber daya tidak menghambat peningkatan kualitas pembelajaran.

4. *Weakness–Threat* (WT), yaitu menekankan pada upaya defensif dengan mengurangi kelemahan dan menghadapi ancaman secara bersamaan. Rendahnya literasi digital guru, keterbatasan infrastruktur internet, serta kesenjangan antara guru tetap dan honorer dapat diatasi dengan sistem digitalisasi supervisi, portofolio kinerja, dan kebijakan pelibatan semua guru tanpa diskriminasi. Evaluasi hasil supervisi juga perlu ditindaklanjuti dalam forum kolektif agar menjadi pembelajaran bersama. Dengan demikian, strategi WT berfungsi untuk menjaga keberlangsungan mutu pembelajaran meskipun sekolah menghadapi hambatan struktural maupun teknis.

Secara keseluruhan, hasil analisis menunjukkan bahwa SMPN 3 Tana Tidung memiliki potensi yang besar untuk mengoptimalkan implementasi Kurikulum Merdeka apabila mampu mengintegrasikan kekuatan internal dan peluang eksternal melalui strategi agresif. Namun demikian, sekolah tetap perlu memperkuat sistem tindak lanjut supervisi, mengurangi hambatan administratif, serta memperluas kemitraan strategis dengan pihak eksternal agar program peningkatan kinerja guru dapat berlangsung secara berkelanjutan dan berdampak nyata terhadap mutu pembelajaran.

Berdasarkan hasil analisis SWOT, terdapat beberapa tawaran strategi yang

dapat dijadikan acuan oleh kepala sekolah dalam upaya meningkatkan kinerja guru di SMPN 3 Tana Tidung. Strategi ini tidak hanya berangkat dari kondisi riil sekolah, tetapi juga mempertimbangkan konteks kebijakan Kurikulum Merdeka serta potensi dukungan eksternal, sebagai berikut:

1. Strategi SO (*Strength–Opportunity*)

Penguatan Pelatihan Internal dan Komunitas Belajar, yaitu Kepala sekolah dapat memaksimalkan peran guru penggerak dan guru senior untuk menjadi fasilitator pelatihan berkelanjutan di sekolah. sebagai Contoh faktual, yaitu Membuat Forum Guru Merdeka setiap bulan, di mana guru senior berbagi praktik baik tentang pembelajaran berdiferensiasi. Misalnya, guru IPA mendemonstrasikan cara menyusun proyek berbasis eksperimen sederhana, kemudian guru mata pelajaran lain menyesuaikan dengan konteks bidangnya.

2. Strategi WO (*Weakness–Opportunity*)

Inklusivitas dan Pemberdayaan Guru Honorer, yaitu Kepala sekolah perlu memberikan ruang partisipasi penuh bagi guru honorer dalam perencanaan dan pelatihan. sebagai Contoh yaitu saat rapat RKS/RKAS, guru honorer diundang untuk menyampaikan kendala dan usulan mereka. Misalnya, guru honorer Bahasa Inggris diikutsertakan dalam pelatihan penyusunan modul ajar, sehingga tidak ada kesenjangan kompetensi dengan guru tetap.

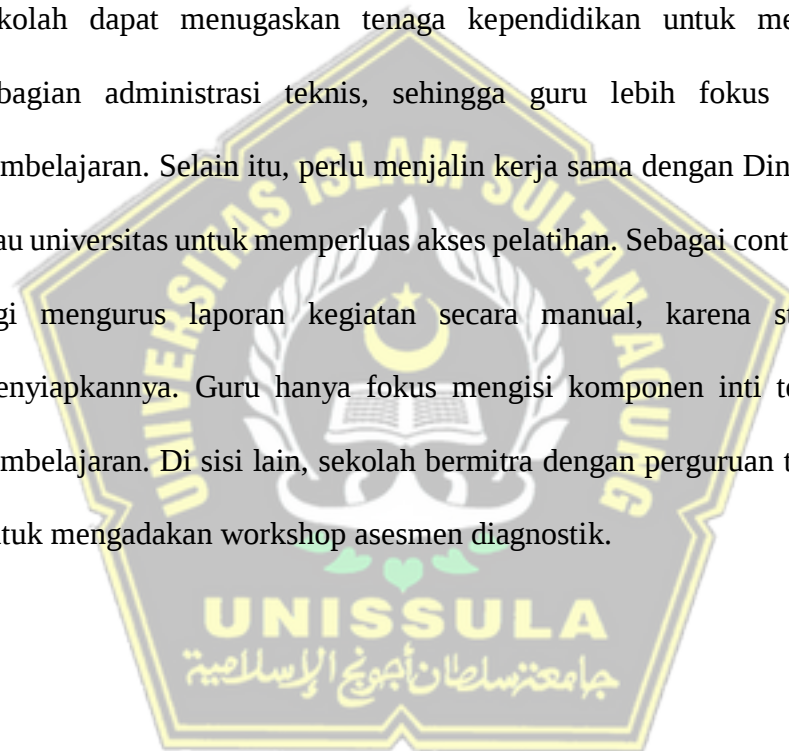
3. Strategi ST (*Strength–Threat*)

Digitalisasi Supervisi dan Evaluasi Berbasis Data, yaitu Kepala sekolah dapat memanfaatkan platform digital sederhana (misalnya Google Form atau aplikasi supervisi daring) untuk mendokumentasikan hasil supervisi kelas. Sebagai

contoh, yaitu Setiap guru yang telah disupervisi mengisi refleksi pembelajaran melalui Google Form. Data ini otomatis direkap, sehingga kepala sekolah dapat memantau perkembangan guru secara berkala dan menyesuaikan program pembinaan.

4. Strategi WT (*Weakness–Threat*):

Pengurangan Beban Administratif Guru dan Kemitraan Eksternal, yaitu Kepala sekolah dapat menugaskan tenaga kependidikan untuk mengambil alih sebagian administrasi teknis, sehingga guru lebih fokus pada inovasi pembelajaran. Selain itu, perlu menjalin kerja sama dengan Dinas Pendidikan atau universitas untuk memperluas akses pelatihan. Sebagai contoh: Guru tidak lagi mengurus laporan kegiatan secara manual, karena staf TU yang menyiapkannya. Guru hanya fokus mengisi komponen inti terkait capaian pembelajaran. Di sisi lain, sekolah bermitra dengan perguruan tinggi terdekat untuk mengadakan workshop asesmen diagnostik.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

4.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan di SMPN 3 Tana Tidung, dapat disimpulkan bahwa:

1. Pelaksanaan manajemen peningkatan kinerja guru dalam implementasi Kurikulum Merdeka di SMPN 3 Tana Tidung telah berjalan secara terstruktur dan partisipatif. Proses perencanaan dilakukan dengan melibatkan berbagai pemangku kepentingan, termasuk guru, wakil kepala sekolah, dan tenaga kependidikan, dengan pendekatan berbasis kebutuhan nyata guru dalam menerapkan Kurikulum Merdeka. Pengorganisasian program peningkatan kinerja melibatkan pembentukan tim pengembangan profesional guru, dengan pembagian peran yang jelas. Pelaksanaan kegiatan peningkatan kinerja dilakukan melalui pelatihan, mentoring, forum praktik baik, serta pendampingan dalam menyusun dan menerapkan modul ajar. Fungsi pengawasan dilakukan melalui supervisi akademik yang reflektif dan mendukung, walaupun masih memerlukan penguatan dalam hal tindak lanjut dan pemanfaatan hasil evaluasi.
2. Faktor-faktor pendukung dalam peningkatan kinerja guru mencakup kepemimpinan transformasional kepala sekolah, budaya kolaboratif antarguru, keterlibatan guru penggerak, dukungan tenaga kependidikan, serta partisipasi orang tua. Faktor-faktor ini menciptakan ekosistem kerja yang positif,

memperkuat semangat inovasi, dan mempercepat adaptasi guru terhadap tuntutan Kurikulum Merdeka. Namun, faktor penghambat yang signifikan masih ditemui, antara lain: beban administrasi yang tinggi, keterbatasan anggaran pelatihan, keterlibatan guru honorer yang belum optimal, rendahnya literasi digital, serta akses yang terbatas terhadap pelatihan dan sumber daya pembelajaran di wilayah 3T seperti Tana Tidung.

3. Strategi yang diterapkan sekolah dalam mengatasi kendala pelaksanaan Kurikulum Merdeka meliputi penguatan peran guru penggerak sebagai fasilitator internal, pembentukan komunitas belajar, peningkatan intensitas pelatihan berbasis praktik, serta pengembangan sistem supervisi dan refleksi berkelanjutan. Kepala sekolah mengadopsi pendekatan kepemimpinan yang suportif dan dialogis, menciptakan ruang aman bagi guru untuk bereksperimen dan belajar dari kegagalan. Strategi lain mencakup penyelarasan program sekolah dengan kebijakan pusat seperti Program Sekolah Penggerak dan platform Merdeka Mengajar. Meskipun demikian, efektivitas strategi ini masih perlu ditingkatkan melalui integrasi antara supervisi, evaluasi, dan pengembangan profesional secara berkelanjutan, serta memperluas akses pelatihan berbasis konteks lokal.

Secara keseluruhan, manajemen peningkatan kinerja guru di SMPN 3 Tana Tidung menunjukkan arah yang progresif dan adaptif terhadap perubahan kebijakan pendidikan nasional. Namun, untuk menjamin keberlanjutan dan dampak jangka panjang dari implementasi Kurikulum Merdeka, diperlukan sistem manajemen yang lebih integratif, reflektif, dan berbasis data. Penelitian ini merekomendasikan

penguatan strategi manajerial berbasis kolaborasi, optimalisasi fungsi evaluasi, serta penyediaan dukungan kebijakan dan sumber daya yang memadai dari pemerintah dan pemangku kepentingan lainnya.

4.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan penelitian yang telah dilaksanakan di SMPN 3 Tana Tidung, maka diuraikan beberapa saran sebagai berikut:

4.2.1 Teoritis

- a. Bagi Sekolah, yaitu Sekolah perlu membangun landasan teoretis dalam manajemen kinerja guru dengan menerapkan pendekatan POAC secara kontekstual guna mendukung efektivitas Kurikulum Merdeka. Praktik kepemimpinan juga perlu mengintegrasikan prinsip *instructional* dan *transformational leadership* untuk menciptakan budaya kerja yang kolaboratif dan inovatif. Pembentukan *Professional Learning Community* (PLC) berbasis teori pembelajaran kolaboratif dan pelaksanaan supervisi akademik yang reflektif harus diperkuat sebagai bagian dari pembinaan berkelanjutan, bukan sekadar kontrol administratif.
- b. Bagi Penulis, yaitu Penulis sebagai bagian dari komunitas akademik dan praktisi pendidikan perlu mengembangkan kontribusi teoretis berdasarkan temuannya di lapangan. Penulis disarankan untuk memperdalam pemahaman terhadap teori manajemen pendidikan, khususnya model POAC, kepemimpinan transformasional, dan teori

kinerja berbasis refleksi. Selain itu, penting bagi penulis untuk mengembangkan model konseptual berbasis praktik lapangan yang relevan dengan konteks wilayah 3T sebagai kontribusi terhadap pengembangan strategi manajemen sekolah. Penulis juga perlu mengkritisi dan menyesuaikan kerangka teori yang digunakan agar lebih sensitif terhadap konteks sosial dan geografis, sehingga teori-teori manajemen pendidikan tidak hanya bersifat universal, tetapi juga kontekstual dan aplikatif.

- c. Peneliti selanjutnya, yaitu Penelitian ini membuka peluang untuk pengembangan teori yang lebih luas terkait manajemen kinerja guru dan implementasi kurikulum. Oleh karena itu, peneliti selanjutnya disarankan untuk mengembangkan kerangka teori yang mampu menjembatani antara kebijakan pendidikan nasional, seperti Kurikulum Merdeka, dengan teori manajemen sekolah yang kontekstual secara lokal. Selain itu, penting untuk meneliti lebih lanjut hubungan antara teori kepemimpinan, seperti *transformational* dan *instructional leadership*, dengan perubahan kinerja guru secara berkelanjutan.

4.2.2 Praktik

- a. Bagi Sekolah, yaitu sekolah perlu memperkuat manajemen peningkatan kinerja guru melalui pelatihan berbasis kebutuhan, optimalisasi komunitas belajar guru (KLG), serta kepemimpinan kepala sekolah yang inspiratif dan mendukung inovasi. Pembinaan juga harus mempertimbangkan efisiensi beban kerja agar guru memiliki ruang

untuk berkembang.

- b. Bagi Peneliti Selanjutnya, yaitu peneliti disarankan memperluas kajian ke berbagai konteks sekolah, menggunakan pendekatan mixed methods, dan mengeksplorasi faktor-faktor seperti pelatihan guru, peran kepala sekolah, serta pemberdayaan guru honorer untuk menghasilkan rekomendasi yang aplikatif.
- c. Bagi Penulis, yaitu penulis diharapkan menerapkan hasil penelitian dalam praktik sekolah, menjadi agen perubahan melalui komunitas belajar, serta terus mengembangkan kompetensi di bidang manajemen pendidikan dan kurikulum untuk mendukung kebijakan dan inovasi berbasis data lapangan.



DAFTAR PUSTAKA

- Arifin, Z., & Setiawan, D. (2021). Peran fungsi manajemen dalam pengelolaan pendidikan sekolah dasar. *Jurnal Manajemen Pendidikan Indonesia*, 9(2), 143–153. <https://doi.org/10.31004/jmpi.v9i2.354>
- Armstrong, M. (2015). *Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance*. Kogan Page. <https://doi.org/10.4324/9781003296001>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology press.
- Destiana, A., Nopriani, H., Siliani, O., Novita, W., & Annur, S. (2024). Analisis Implementasi Kurikulum Merdeka Yang Relevan Terhadap Konsep Pendidikan Ki Hajar Dewantara. *Didaktik: Jurnal Ilmiah PGSD STKIP Subang*, 10(2), 326–338.
- Elrod, C. C., Stanley, S. M., Cudney, E. A., Hilgers, M. G., & Graham, C. (2022). Management information systems education: A systematic review. *Journal of Information Systems Education*, 33(4), 357–370.
- Fayol, H. (2016). *General and industrial management*. Ravenio Books.
- Febrianto, P. T., Nursalim, M., Bachri, B. S., & Mas'udah, S. (2025). Implementation, impact and strategies for facing challenges in the independent learning curriculum in elementary schools. *Multidisciplinary Science Journal*, 5(1), 211–220. <https://doi.org/10.5678/msj.2025.86000144584>
- Gulick, L., & Urwick, L. (1937). *Notes on the Theory of Organization* (Vol. 3). Columbia University. Institute of Public Administration.

- Hana, Y., Utami, P., & Hanif, M. (2024). Implementasi Kurikulum Merdeka untuk Meningkatkan Kinerja Guru Madrasah Ibtidaiyah di MI Ma'arif Nu 11 Bulaksari. *Journal on Education*, 07(01), 5445–5457.
- Hartati, D., & Hapsari, R. (2021). Kepemimpinan kepala sekolah dalam implementasi kurikulum merdeka di sekolah penggerak. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 13(2), 80–92. <https://doi.org/10.31004/jmp.v13i2.243>
- Kemendikbudristek. (2021). *Laporan Evaluasi Kepala Sekolah dan Pengawas Sekolah*.
- Mangkunegara, A. A. P. (2016). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya.
- Mukhtar. (2020). Pengaruh kompetensi guru terhadap kinerja guru dan prestasi belajar siswa di Kota Makassar. *Visipena*, 11(2), 377–392. <https://doi.org/10.46244/visipena.v11i2.1241>
- Nasution, I. N., & Indrasari, S. Y. (2024). Twenty years of change: A systematic literature review of Indonesian teachers' responses to curriculum change. *Jurnal Kependidikan: Jurnal Hasil Penelitian Dan Kajian Kepustakaan Di Bidang Pendidikan, Pengajaran Dan Pembelajaran*, 10(1), 100–112.
- OECD. (2019). *PISA 2018 Results (Volume I): What Students Know and Can Do*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/5f07c754-en>
- Pramudito, M., & Sulisty, H. (2020). Evaluasi model manajemen berbasis mutu dalam peningkatan kinerja guru. *Jurnal Evaluasi Pendidikan*, 10(2), 138–149. <https://doi.org/10.21831/jep.v10i2.34451>
- Prawitasari, M., & Darmawan, I. G. N. (2023). Manajemen berbasis sekolah dan

- implementasi kurikulum merdeka. *Jurnal Evaluasi Pendidikan*, 11(1), 115–128. <https://doi.org/10.21831/jep.v11i1.46812>
- Qingyan, G., Azar, A. S., & Ahmad, A. (2023). The impact of teacher quality management on student performance in the education sector: Literature review. *World Journal of English Language*, 13(1), 84–92. <https://doi.org/10.5430/wjel.v13n1p84>
- Rahmah, L., Purwanta, E., Wijayanti, W., & Suhardiman, S. (2024). Navigating the curriculum landscape: The impact of curriculum 2013 and Merdeka Curriculum on teachers' and students' learning outcomes in Indonesia. *Journal of Ecohumanism*, 4(2), 44–54. <https://doi.org/10.5678/jeh.2024.85205901160>
- Rambe, N. F., Nasution, A. F., Sipahutar, M. R. R. R., & Siregar, U. R. (2024). Optimalisasi Kinerja Guru Pada Implementasi Kurikulum Merdeka Di Sd Negeri 066430 Medan. *Cemara Education and Science*, 2(3).
- Rorimpandey, D. (2020). Pelatihan dan pengaruhnya terhadap kinerja guru. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 8(1), 31–38. <https://smpn11.bimakota.sch.id>
- Saputra, D., Qawim, M. M., Hariyadi, A., & Utomo, S. (2023). Kepemimpinan kepala sekolah dalam menerapkan konsep Merdeka Belajar. *Equity In Education Journal*, 5(1), 14–22.
- Seruni, S., Lestari, W., Hikmah, N., & Suhendra, S. (2025). Implementasi ISO 21001 sebagai Strategi Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan di Era Merdeka Belajar. *JIIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 8(6), 6626–6635. <https://doi.org/10.54371/jiip.v8i6.8209>

- Shiddiq, M. I., Rusdi, R., & Nurhikmah, N. (2024). Kinerja Guru dalam Implementasi Kurikulum Merdeka di MTs Darussalam International Boarding School Samarinda. *Borneo Journal of Islamic Education*, 4(1), 51–64.
- Soedijarto. (1993). *Pendidikan nasional sebagai wahana pencerdasan kehidupan bangsa dan pemberdayaan manusia Indonesia*. Balai Pustaka.
- Soim, M., Fadilah, S., & Tjiptohadi, A. (2023). The influence of teacher motivation and skills on performance through leadership. *Asian Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 6(2), 111–121. <https://doi.org/10.35723/ajie.v6i2.298>
- Supriyono, S. (2018). Manajemen pendidikan: Konsep dan aplikasi strategis. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 26(1), 89–95. <https://doi.org/10.21009/JAP.2018.26.01.11>
- Susanti, Y., & Santosa, B. (2022). Peran kepala sekolah sebagai manajer dalam manajemen mutu pendidikan. *Jurnal Kepemimpinan Pendidikan*, 14(1), 105–114. <https://doi.org/10.31227/jkp.v14i1.2972>
- Terry, G. R. (1972). Principles of management. (No Title).
- Van Waeyenberg, T., Peccei, R., & Decramer, A. (2022). Performance management and teacher performance: The role of affective organizational commitment and exhaustion. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(7), 1340–1358. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1838803>
- Yelipele, S., Ibrahim, M. B. H., & Mustajab, D. (2024). The influence of teacher competence, motivation, and experience on teacher performance. *Advances: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 2(4), 186–200. <https://doi.org/10.60079/ajeb.v2i4.375>

Zaim, M., Mulyadi, Y., & Yuliana, R. (2023). Evaluasi Penerapan Kurikulum Merdeka di Sekolah Menengah Pertama. *Jurnal Evaluasi Pendidikan*, 11(1), 50–63. <https://doi.org/10.21831/jep.v11i1.51231>

