

Transformasi Manajemen Berbasis Sekolah dalam Penguatan Pedagogik Guru pada Era Kurikulum Merdeka di SMK An-Nur 1 Bululawang

Asmaul Khusnah¹, Muhamad Husni²

Pascasarjana Pendidikan Agama Islam Universitas Al-Qolam Malang, Indonesia¹⁻²

Email Korespondensi: asmaulkhusnah1552@gmail.com, husni@alqolam.Ac.id

Article received: 01 Mei 2026, Review process: 12 Mei 2026

Article Accepted: 27 Mei 2026, Article published: 01 Juni 2026

ABSTRACT

This study aims to analyze the transformation of School-Based Management (SBM) in strengthening teachers' pedagogical competence in the era of the Merdeka Curriculum at SMK An-Nur 1 Bululawang. The novelty of this study lies in its examination of the integration between SBM transformation and the enhancement of teachers' pedagogical competence within the context of Merdeka Curriculum implementation, a topic that has received relatively limited attention in previous studies. This research employed a qualitative approach using a case study method. Data were collected through interviews, observations, and documentation, and analyzed using the Miles, Huberman, and Saldaña model, which includes data condensation, data display, and conclusion drawing. The findings indicate that SBM transformation was realized through a more participatory, collaborative, and learning quality-oriented school governance system. The strengthening of teachers' pedagogical competence was carried out through In-House Training (IHT), academic supervision, teacher learning communities, and the utilization of digital technology in learning. The success of the transformation was supported by the principal's transformational leadership, a collaborative culture, and the availability of adequate facilities and infrastructure, although challenges remained in the form of differences in teacher readiness, time constraints, and resistance to change. The transformation of SBM was proven to have a positive impact on improving teachers' pedagogical competence, particularly in the implementation of differentiated learning, formative assessment, and technology integration in instruction. These findings imply that strengthening SBM supported by transformational leadership can serve as an effective strategy for enhancing teachers' professional capacity and supporting the successful implementation of the Merdeka Curriculum.

Keywords: School-Based Management, teachers' pedagogical competence, Merdeka Curriculum, transformational leadership, teacher professional development.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis transformasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dalam penguatan kompetensi pedagogik guru pada era Kurikulum Merdeka di SMK An-Nur 1 Bululawang. Kebaruan penelitian ini terletak pada kajian mengenai integrasi transformasi MBS dengan penguatan kompetensi pedagogik guru dalam konteks implementasi Kurikulum Merdeka, yang masih relatif terbatas dibahas pada penelitian sebelumnya. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Data dikumpulkan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan model Miles, Huberman, dan Saldaña yang meliputi kondensasi data,

penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa transformasi MBS diwujudkan melalui tata kelola sekolah yang lebih partisipatif, kolaboratif, dan berorientasi pada peningkatan mutu pembelajaran. Penguatan kompetensi pedagogik guru dilakukan melalui In House Training (IHT), supervisi akademik, komunitas belajar guru, dan pemanfaatan teknologi digital. Keberhasilan transformasi didukung oleh kepemimpinan transformasional kepala sekolah, budaya kolaboratif, serta ketersediaan sarana dan prasarana, meskipun masih menghadapi kendala berupa perbedaan kesiapan guru, keterbatasan waktu, dan resistensi terhadap perubahan. Transformasi MBS terbukti berdampak positif terhadap peningkatan kompetensi pedagogik guru, khususnya dalam penerapan pembelajaran berdiferensiasi, asesmen formatif, dan integrasi teknologi dalam pembelajaran. Temuan ini mengimplikasikan bahwa penguatan MBS yang didukung kepemimpinan transformasional dapat menjadi strategi efektif dalam meningkatkan kapasitas profesional guru dan mendukung keberhasilan implementasi Kurikulum Merdeka. **Kata kunci:** Manajemen Berbasis Sekolah, kompetensi pedagogik guru, Kurikulum Merdeka, kepemimpinan transformasional, pengembangan profesional guru.

PENDAHULUAN

Transformasi pendidikan di Indonesia mengalami perubahan signifikan melalui implementasi Kurikulum Merdeka sebagai bagian dari kebijakan Merdeka Belajar. Kurikulum ini memberikan fleksibilitas kepada sekolah dan guru untuk mengembangkan pembelajaran yang berpusat pada peserta didik sesuai dengan kebutuhan, potensi, dan karakteristik lingkungan belajar. Sejalan dengan tuntutan pendidikan abad ke-21, sekolah dituntut mampu mengembangkan peserta didik yang memiliki kemampuan berpikir kritis, kreatif, kolaboratif, dan adaptif terhadap perubahan sosial maupun perkembangan teknologi (UNESCO, 2021). Implementasi Kurikulum Merdeka menuntut guru tidak hanya menguasai materi pembelajaran, tetapi juga mampu menerapkan pembelajaran berdiferensiasi, asesmen formatif, serta pemanfaatan teknologi digital dalam proses pembelajaran. Oleh karena itu, kompetensi pedagogik guru menjadi faktor penting dalam menentukan keberhasilan implementasi Kurikulum Merdeka (Langkau et al., 2024; Mubarokah et al., 2025).

Kompetensi pedagogik merupakan kemampuan guru dalam memahami karakteristik peserta didik, merancang dan melaksanakan pembelajaran, melakukan evaluasi hasil belajar, serta mengembangkan potensi peserta didik secara optimal (Mulyasa, 2022). Berbagai penelitian menunjukkan bahwa kompetensi pedagogik berpengaruh terhadap kualitas pembelajaran dan hasil belajar siswa (Dewi et al., 2024). Namun demikian, berbagai studi juga mengungkap bahwa guru masih menghadapi tantangan dalam menerapkan pembelajaran berdiferensiasi, asesmen autentik, dan integrasi teknologi pada era Kurikulum Merdeka (Pawartani & Suciptaningsih, 2024). Selain itu, laporan OECD (2020) menegaskan bahwa keberhasilan reformasi pendidikan sangat bergantung pada kapasitas guru untuk terus mengembangkan kompetensi profesionalnya melalui sistem pendampingan dan pembelajaran berkelanjutan. Kondisi ini menunjukkan bahwa penguatan kompetensi pedagogik memerlukan dukungan sistemik melalui tata kelola sekolah yang efektif.

Dalam konteks tersebut, Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) atau School-Based Management (SBM) menjadi pendekatan yang relevan karena memberikan otonomi kepada sekolah untuk mengelola sumber daya dan program pendidikan sesuai kebutuhan lokal. Menurut Caldwell dan Spinks (2013), SBM memungkinkan sekolah meningkatkan efektivitas dan mutu pendidikan melalui partisipasi warga sekolah, pengambilan keputusan yang lebih fleksibel, serta pengembangan sumber daya manusia secara berkelanjutan. Bush (2020) menjelaskan bahwa pemberian otonomi kepada sekolah dapat meningkatkan kemampuan organisasi dalam merespons kebutuhan peserta didik dan tuntutan perubahan lingkungan pendidikan secara lebih efektif. Sejumlah penelitian internasional juga menunjukkan bahwa implementasi SBM berkontribusi terhadap peningkatan kapasitas organisasi sekolah, kualitas pembelajaran, dan profesionalisme guru apabila didukung oleh kepemimpinan yang efektif dan budaya kolaboratif (Hallinger, 2020; Leithwood et al., 2020).

Selain tata kelola sekolah, kepemimpinan transformasional memiliki peran strategis dalam mendorong perubahan organisasi pendidikan. Bass dan Riggio (2006) menjelaskan bahwa pemimpin transformasional mampu menginspirasi anggota organisasi melalui visi bersama, pemberdayaan, inovasi, dan pengembangan kapasitas profesional. Dalam konteks pendidikan, kepala sekolah berperan sebagai agen perubahan yang mendorong terciptanya budaya kolaboratif serta mendukung pengembangan kompetensi guru secara berkelanjutan. Penelitian internasional menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap pengembangan profesional guru, peningkatan mutu pembelajaran, dan efektivitas organisasi sekolah (Day et al., 2016; Hallinger, 2020). Selain itu, Leithwood et al. (2020) menegaskan bahwa kepemimpinan sekolah merupakan salah satu faktor yang memiliki pengaruh terbesar terhadap keberhasilan perubahan dan peningkatan kualitas pendidikan setelah faktor guru.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah, supervisi akademik, dan pengembangan profesional guru berkontribusi terhadap keberhasilan implementasi Kurikulum Merdeka (Riyanto et al., 2024; Nurjanah, 2025). Penelitian lain juga membuktikan bahwa MBS berpengaruh terhadap peningkatan mutu pendidikan melalui penguatan budaya organisasi dan partisipasi warga sekolah (Mulyasa, 2022). Meskipun demikian, sebagian besar penelitian masih mengkaji kompetensi pedagogik guru, kepemimpinan sekolah, dan MBS secara terpisah. Kajian yang secara khusus menganalisis transformasi MBS sebagai strategi penguatan kompetensi pedagogik guru dalam implementasi Kurikulum Merdeka masih relatif terbatas, khususnya pada sekolah menengah kejuruan berbasis Islam.

Berdasarkan kondisi tersebut, terdapat research gap berupa masih terbatasnya penelitian yang mengintegrasikan transformasi Manajemen Berbasis Sekolah, kompetensi pedagogik guru, dan kepemimpinan transformasional dalam satu kerangka analisis pada konteks implementasi Kurikulum Merdeka. Selain itu, kajian mengenai transformasi MBS pada sekolah menengah kejuruan berbasis Islam masih jarang ditemukan dalam literatur akademik, padahal sekolah kejuruan berbasis Islam memiliki karakteristik yang berbeda karena tidak hanya berorientasi

pada pencapaian akademik dan keterampilan vokasional, tetapi juga penguatan nilai-nilai religius dalam proses pendidikan.

Oleh karena itu, novelty penelitian ini terletak pada analisis integratif mengenai bagaimana transformasi MBS digunakan sebagai strategi penguatan kompetensi pedagogik guru dengan dukungan kepemimpinan transformasional kepala sekolah pada SMK berbasis Islam. Penelitian ini juga menawarkan deskripsi konseptual mengenai pola transformasi MBS yang mengintegrasikan tata kelola sekolah, pengembangan profesional guru, dan nilai-nilai keislaman sebagai fondasi budaya organisasi sekolah. Temuan penelitian diharapkan dapat memperkaya kajian teoritis mengenai Manajemen Berbasis Sekolah serta memberikan model praktis bagi sekolah lain dalam menghadapi tantangan implementasi Kurikulum Merdeka.

SMK An-Nur 1 Bululawang dipilih sebagai lokasi penelitian karena merupakan sekolah menengah kejuruan berbasis Islam yang sedang mengimplementasikan Kurikulum Merdeka serta berupaya meningkatkan kualitas pembelajaran tanpa mengabaikan nilai-nilai keislaman yang menjadi karakter lembaga. Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis transformasi Manajemen Berbasis Sekolah dalam penguatan kompetensi pedagogik guru pada era Kurikulum Merdeka di SMK An-Nur 1 Bululawang, meliputi bentuk transformasi yang dilakukan, strategi penguatan kompetensi guru, serta faktor pendukung dan penghambat implementasinya.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk memahami secara mendalam fenomena transformasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dalam penguatan kompetensi pedagogik guru pada era Kurikulum Merdeka di SMK An-Nur 1 Bululawang. Pendekatan ini memungkinkan peneliti memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai proses, strategi, serta dinamika yang terjadi dalam lingkungan sekolah melalui penggalan data secara mendalam dari para informan yang terlibat langsung dalam fenomena yang diteliti (Creswell & Creswell, 2018). Jenis penelitian studi kasus digunakan karena penelitian berfokus pada suatu kasus tertentu dalam konteks kehidupan nyata, yaitu transformasi manajemen sekolah yang dilakukan untuk meningkatkan kompetensi pedagogik guru di SMK An-Nur 1 Bululawang (Yin, 2018). Penelitian dilaksanakan di SMK An-Nur 1 Bululawang, Kabupaten Malang selama periode Januari–Maret 2025. Informan penelitian ditentukan menggunakan teknik purposive sampling dengan mempertimbangkan keterlibatan, pengalaman, dan pemahaman informan terhadap implementasi Kurikulum Merdeka dan pengelolaan sekolah. Jumlah informan dalam penelitian ini sebanyak 10 orang, yang terdiri atas 1 kepala sekolah, 1 wakil kepala sekolah bidang kurikulum, 1 koordinator implementasi Kurikulum Merdeka, dan 7 guru yang aktif terlibat dalam pelaksanaan pembelajaran. Informan dipilih karena memiliki peran strategis dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi program penguatan kompetensi pedagogik guru di sekolah. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi.

Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur menggunakan pedoman wawancara yang disusun berdasarkan fokus penelitian, meliputi transformasi MBS, strategi penguatan kompetensi pedagogik guru, faktor pendukung dan penghambat, serta dampaknya terhadap kualitas pembelajaran. Setiap wawancara berlangsung antara 30–60 menit dan direkam dengan persetujuan informan untuk memudahkan proses transkripsi dan analisis data. Observasi dilakukan secara langsung terhadap kegiatan sekolah, termasuk pelaksanaan In House Training (IHT), supervisi akademik, rapat koordinasi, komunitas belajar guru, dan proses pembelajaran di kelas. Sementara itu, dokumentasi digunakan untuk melengkapi data melalui berbagai dokumen sekolah, seperti program kerja, laporan supervisi, notulen rapat, dokumen implementasi Kurikulum Merdeka, serta dokumen pendukung lainnya (Sugiyono, 2023). Analisis data menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña yang meliputi kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan atau verifikasi (Miles et al., 2021). Kondensasi data dilakukan dengan memilih, memfokuskan, dan menyederhanakan data yang relevan dengan tujuan penelitian. Selanjutnya, data disajikan dalam bentuk uraian naratif untuk memudahkan identifikasi pola, tema, dan hubungan antar kategori. Tahap akhir dilakukan melalui penarikan kesimpulan yang berlangsung secara berkelanjutan selama proses penelitian dengan melakukan verifikasi terhadap data yang diperoleh guna memastikan konsistensi dan ketepatan temuan. Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber, triangulasi teknik, dan member checking. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi dari berbagai informan yang memiliki posisi dan peran berbeda, sedangkan triangulasi teknik dilakukan dengan membandingkan data hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. Selain itu, peneliti melakukan member checking dengan mengonfirmasi hasil wawancara dan temuan penelitian kepada informan utama untuk memastikan kesesuaian data dengan kondisi yang sebenarnya. Langkah-langkah tersebut dilakukan untuk meningkatkan kredibilitas, dependabilitas, konfirmabilitas, dan transferabilitas hasil penelitian sehingga temuan yang dihasilkan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah (Creswell & Creswell, 2018; Sugiyono, 2023).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Transformasi Manajemen Berbasis Sekolah pada Era Kurikulum Merdeka di SMK An-Nur 1 Bululawang

Hasil penelitian menunjukkan bahwa transformasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di SMK An-Nur 1 Bululawang mengalami perubahan yang signifikan seiring implementasi Kurikulum Merdeka. Transformasi tersebut ditandai dengan perubahan pola pengelolaan sekolah yang lebih partisipatif, kolaboratif, dan berorientasi pada peningkatan kualitas pembelajaran. Sebelum implementasi Kurikulum Merdeka, pengambilan keputusan cenderung berpusat pada pimpinan sekolah, sedangkan saat ini seluruh unsur sekolah, termasuk guru, wakil kepala sekolah, tim kurikulum, dan komite sekolah dilibatkan dalam perencanaan, pelaksanaan, serta evaluasi program pendidikan. Kondisi ini menunjukkan bahwa sekolah telah mengadopsi prinsip otonomi sekolah yang menjadi karakteristik utama Manajemen Berbasis Sekolah.

Transformasi tersebut juga terlihat pada perubahan budaya organisasi sekolah. Kepala sekolah mendorong terbentuknya budaya reflektif, kolaboratif, dan inovatif melalui berbagai forum diskusi, rapat evaluasi, serta komunitas belajar guru. Guru diberikan ruang yang lebih luas untuk mengembangkan kreativitas pembelajaran sesuai kebutuhan peserta didik sebagaimana semangat Kurikulum Merdeka yang menekankan fleksibilitas dan kemandirian dalam proses belajar mengajar. Temuan ini sejalan dengan penelitian Prastyowati et al. (2024) yang menjelaskan bahwa implementasi Kurikulum Merdeka menuntut kepemimpinan kepala sekolah yang mampu membangun budaya kolaboratif dan inovatif dalam lingkungan sekolah.

Tabel 1. Transformasi Manajemen Berbasis Sekolah di SMK An-Nur 1 Bululawang

Aspek Transformasi	Sebelum Kurikulum Merdeka	Setelah Kurikulum Merdeka
Pengambilan keputusan	Terpusat pada kepala sekolah	Partisipatif dan kolaboratif
Pengelolaan program sekolah	Bersifat administratif	Berorientasi mutu pembelajaran
Pengembangan guru	Tidak terprogram secara sistematis	Dilaksanakan secara berkelanjutan
Supervisi akademik	Fokus administrasi	Fokus pembinaan profesional
Budaya organisasi	Hierarkis	Reflektif, kolaboratif, dan inovatif
Pemanfaatan teknologi	Terbatas	Terintegrasi dalam pembelajaran

Sumber: Hasil penelitian (2026).

Dalam perspektif teori Manajemen Berbasis Sekolah, transformasi tersebut menunjukkan implementasi prinsip desentralisasi pendidikan yang memberikan kewenangan lebih besar kepada sekolah untuk mengelola sumber daya dan menentukan strategi peningkatan mutu sesuai kebutuhan sekolah. Temuan ini memperkuat pandangan Caldwell dan Spinks (2020) bahwa keberhasilan sekolah sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam mengelola otonomi, partisipasi warga sekolah, dan pengembangan kapasitas sumber daya manusia. Selain itu, peran kepala sekolah sebagai agen perubahan menunjukkan karakteristik kepemimpinan transformasional yang mampu mengarahkan organisasi menuju perubahan yang lebih efektif (Bass & Riggio, 2021).

Lebih lanjut, transformasi MBS di SMK An-Nur 1 Bululawang menunjukkan karakteristik yang khas sebagai sekolah kejuruan berbasis Islam. Transformasi tata kelola sekolah tidak hanya diarahkan pada peningkatan mutu akademik dan vokasional, tetapi juga pada penguatan nilai-nilai religius dalam budaya organisasi. Keterlibatan guru dalam pengambilan keputusan, pengembangan profesional, dan pembentukan budaya kolaboratif dilandasi oleh nilai tanggung jawab, amanah, dan

kebersamaan yang menjadi ciri lembaga pendidikan Islam. Temuan ini menunjukkan bahwa implementasi MBS pada sekolah berbasis Islam memiliki dimensi yang lebih luas dibandingkan sekolah umum karena mengintegrasikan aspek manajerial dan pembinaan karakter dalam proses pengelolaan sekolah.

Strategi Sekolah dalam Memperkuat Kompetensi Pedagogik Guru melalui Manajemen Berbasis Sekolah

Hasil penelitian menunjukkan bahwa SMK An-Nur 1 Bululawang menerapkan berbagai strategi untuk memperkuat kompetensi pedagogik guru. Strategi pertama dilakukan melalui pelaksanaan In House Training (IHT) secara berkala yang berfokus pada penyusunan modul ajar, pembelajaran berdiferensiasi, asesmen diagnostik, dan pemanfaatan teknologi pembelajaran. Program ini dirancang untuk meningkatkan kemampuan guru dalam memahami karakteristik peserta didik serta mengembangkan pembelajaran yang sesuai dengan prinsip Kurikulum Merdeka.

Strategi kedua dilakukan melalui penguatan supervisi akademik yang tidak lagi berorientasi pada penilaian administratif semata, tetapi lebih menekankan aspek pembinaan profesional guru. Kepala sekolah dan tim kurikulum secara rutin melakukan observasi pembelajaran serta memberikan umpan balik konstruktif untuk meningkatkan kualitas proses pembelajaran. Strategi tersebut sejalan dengan pandangan Mulyasa (2022) yang menyatakan bahwa peningkatan kompetensi pedagogik guru memerlukan pembinaan yang sistematis dan berkelanjutan melalui pelatihan, supervisi, dan refleksi profesional.

Strategi ketiga adalah pembentukan komunitas belajar guru (*teacher learning community*). Melalui komunitas tersebut, guru saling berbagi pengalaman, mendiskusikan permasalahan pembelajaran, serta merancang inovasi pembelajaran yang sesuai dengan kebutuhan peserta didik. Temuan ini mendukung penelitian Lestari et al. (2023) yang menyatakan bahwa komunitas belajar guru menjadi salah satu strategi efektif dalam meningkatkan kompetensi pedagogik dan kesiapan guru dalam mengimplementasikan Kurikulum Merdeka.

Selain itu, sekolah juga mendorong pemanfaatan teknologi digital dalam proses pembelajaran. Guru diberikan kesempatan mengikuti pelatihan digitalisasi pembelajaran sehingga mampu mengintegrasikan teknologi dalam kegiatan belajar mengajar. Penguatan kompetensi digital menjadi bagian penting dari kompetensi pedagogik guru pada era Kurikulum Merdeka karena pembelajaran dituntut lebih adaptif terhadap perkembangan teknologi dan kebutuhan peserta didik abad ke-21 (Hizam et al., 2021).

Temuan penelitian menunjukkan bahwa strategi penguatan kompetensi guru yang diterapkan tidak berdiri sendiri, melainkan merupakan bagian dari sistem pengelolaan sekolah yang terintegrasi. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan pengembangan kompetensi guru lebih efektif ketika didukung oleh tata kelola sekolah yang memberikan ruang kolaborasi, pembelajaran bersama, dan pendampingan berkelanjutan. Dengan demikian, MBS berfungsi sebagai instrumen strategis yang menghubungkan kebijakan sekolah dengan kebutuhan pengembangan profesional guru. Temuan ini juga sejalan dengan Hallinger (2020)

yang menegaskan bahwa kepemimpinan sekolah yang mendukung pembelajaran guru berkontribusi terhadap peningkatan kompetensi profesional dan kualitas pembelajaran.

Faktor Pendukung dan Penghambat Transformasi Manajemen Berbasis Sekolah dalam Penguatan Kompetensi Pedagogik Guru

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat beberapa faktor yang mendukung keberhasilan transformasi Manajemen Berbasis Sekolah di SMK An-Nur 1 Bululawang. Faktor pertama adalah kepemimpinan kepala sekolah yang visioner dan transformasional. Kepala sekolah berperan aktif dalam membangun visi perubahan, memberikan motivasi kepada guru, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung inovasi dan kolaborasi. Temuan ini sejalan dengan penelitian Murni et al. (2025) yang menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah menjadi faktor kunci dalam keberhasilan implementasi Kurikulum Merdeka.

Faktor kedua adalah budaya kolaboratif yang telah berkembang di lingkungan sekolah. Guru memiliki komitmen untuk saling belajar dan berbagi pengalaman dalam mengimplementasikan pembelajaran yang sesuai dengan tuntutan Kurikulum Merdeka. Faktor ketiga adalah dukungan sarana dan prasarana yang memadai, terutama akses terhadap teknologi digital yang mendukung proses pembelajaran dan pengembangan kompetensi guru.

Di sisi lain, penelitian menemukan beberapa faktor penghambat. Salah satu hambatan utama adalah perbedaan tingkat kesiapan guru dalam menghadapi perubahan kurikulum. Sebagian guru masih mengalami kesulitan dalam menerapkan pembelajaran berdiferensiasi, asesmen autentik, dan pemanfaatan teknologi secara optimal. Temuan ini sejalan dengan penelitian Nisak dan Anggraini (2024) yang menemukan bahwa kesiapan pedagogik guru menjadi tantangan utama dalam implementasi Kurikulum Merdeka.

Faktor penghambat lainnya adalah beban administrasi dan keterbatasan waktu yang menyebabkan guru belum dapat mengikuti seluruh program pengembangan profesional secara optimal. Selain itu, resistensi sebagian guru terhadap perubahan juga menjadi tantangan yang perlu diatasi melalui pendampingan dan pembinaan berkelanjutan. Menurut Umami dan Wahyudi (2025), resistensi terhadap perubahan merupakan fenomena yang umum terjadi dalam proses transformasi organisasi pendidikan sehingga diperlukan strategi kepemimpinan yang adaptif untuk mengatasinya.

Temuan ini menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi MBS tidak hanya ditentukan oleh tersedianya program pengembangan guru, tetapi juga oleh kemampuan sekolah dalam mengelola faktor-faktor pendukung dan mengatasi hambatan yang muncul. Oleh karena itu, kepemimpinan transformasional menjadi elemen penting yang menjembatani proses perubahan organisasi agar dapat diterima dan dijalankan secara efektif oleh seluruh warga sekolah.

Dampak Transformasi Manajemen Berbasis Sekolah terhadap Kompetensi Pedagogik Guru pada Era Kurikulum Merdeka

Hasil penelitian menunjukkan bahwa transformasi Manajemen Berbasis Sekolah memberikan dampak positif terhadap peningkatan kompetensi pedagogik guru di SMK An-Nur 1 Bululawang. Dampak pertama terlihat dari meningkatnya kemampuan guru dalam merancang pembelajaran yang berpusat pada peserta didik. Guru mulai menerapkan pembelajaran berdiferensiasi sesuai dengan karakteristik, minat, dan kebutuhan belajar siswa. Temuan ini sejalan dengan penelitian Mubarokah et al. (2025) yang menyatakan bahwa kompetensi pedagogik guru menjadi faktor utama dalam keberhasilan implementasi Kurikulum Merdeka.

Dampak kedua terlihat pada peningkatan kemampuan guru dalam melakukan asesmen pembelajaran. Guru mulai menggunakan asesmen diagnostik dan asesmen formatif sebagai dasar dalam menentukan strategi pembelajaran yang tepat. Kondisi ini menunjukkan adanya perubahan paradigma pembelajaran yang lebih berorientasi pada perkembangan peserta didik dibandingkan sekadar pencapaian nilai akademik semata (Lestari et al., 2023).

Dampak ketiga adalah meningkatnya kemampuan guru dalam memanfaatkan teknologi sebagai media pembelajaran. Guru mulai mengintegrasikan berbagai platform digital untuk mendukung pembelajaran yang lebih interaktif dan menarik. Temuan ini mendukung hasil penelitian Hizam et al. (2021) yang menjelaskan bahwa kompetensi digital guru merupakan bagian integral dari kompetensi pedagogik pada era pendidikan digital.

Selain peningkatan kompetensi individu, transformasi MBS juga berdampak pada terbentuknya budaya belajar profesional yang lebih kuat di lingkungan sekolah. Guru menjadi lebih terbuka terhadap proses refleksi, evaluasi, dan kolaborasi dalam mengembangkan kualitas pembelajaran. Perubahan ini menunjukkan bahwa penguatan kompetensi pedagogik tidak hanya terjadi melalui pelatihan formal, tetapi juga melalui budaya organisasi yang mendukung pembelajaran berkelanjutan. Temuan tersebut sejalan dengan teori kepemimpinan transformasional yang menekankan pentingnya penciptaan lingkungan kerja yang mendorong inovasi, kolaborasi, dan pengembangan kapasitas sumber daya manusia secara berkelanjutan (Bass & Riggio, 2021).

Temuan penelitian ini juga menunjukkan karakteristik yang berbeda dibandingkan implementasi Manajemen Berbasis Sekolah pada sekolah umum. Sebagai sekolah menengah kejuruan berbasis Islam, SMK An-Nur 1 Bululawang tidak hanya berorientasi pada peningkatan mutu akademik dan kompetensi vokasional, tetapi juga pada penguatan nilai-nilai keislaman dalam budaya organisasi sekolah. Nilai religius tersebut tercermin dalam pola kepemimpinan yang menekankan keteladanan, tanggung jawab moral, dan semangat kolektif dalam menjalankan program pengembangan guru. Dengan demikian, transformasi MBS tidak hanya berfungsi sebagai instrumen manajerial untuk meningkatkan efektivitas sekolah, tetapi juga sebagai sarana internalisasi nilai-nilai keislaman yang mendukung pembentukan budaya profesional guru.

Implikasi penting dari temuan ini adalah bahwa keberhasilan implementasi Kurikulum Merdeka tidak semata-mata ditentukan oleh perubahan kurikulum atau

peningkatan kompetensi individu guru, melainkan juga oleh kemampuan sekolah membangun sistem tata kelola yang adaptif, kolaboratif, dan sesuai dengan karakteristik lembaga. Dalam konteks sekolah kejuruan berbasis Islam, integrasi antara prinsip Manajemen Berbasis Sekolah, kepemimpinan transformasional, dan nilai-nilai religius menjadi faktor strategis yang memperkuat proses pengembangan profesional guru. Temuan ini memperluas kajian sebelumnya yang umumnya memandang MBS sebagai pendekatan administratif, dengan menunjukkan bahwa MBS juga dapat berfungsi sebagai instrumen transformasi budaya organisasi yang mendukung keberhasilan implementasi Kurikulum Merdeka.

Dengan demikian, transformasi Manajemen Berbasis Sekolah di SMK An-Nur 1 Bululawang tidak hanya berdampak pada peningkatan kompetensi pedagogik guru, tetapi juga memperkuat kapasitas organisasi sekolah dalam mengelola perubahan pendidikan secara berkelanjutan. Hasil penelitian ini menegaskan bahwa sinergi antara tata kelola sekolah yang partisipatif, kepemimpinan transformasional, dan budaya religius dapat menjadi model pengembangan sekolah yang relevan bagi lembaga pendidikan kejuruan berbasis Islam dalam menghadapi tuntutan pendidikan abad ke-21.

Tabel 2. Sintesis Temuan Penelitian, Teori, dan Penelitian Terdahulu

Temuan Penelitian	Teori/Penelitian Pendukung	Makna Temuan
Pengelolaan sekolah menjadi lebih partisipatif	Caldwell & Spinks (2013)	Menunjukkan implementasi prinsip Manajemen Berbasis Sekolah
Kepala sekolah berperan sebagai agen perubahan	Bass & Riggio (2006)	Menguatkan praktik kepemimpinan transformasional
IHT, supervisi akademik, dan komunitas belajar meningkatkan kompetensi guru	Mulyasa (2022); Nurjanah (2025)	Pengembangan profesional guru berjalan berkelanjutan
Guru menerapkan pembelajaran berdiferensiasi	Dewi et al. (2024); Mubarokah et al. (2025)	Kompetensi pedagogik berkembang sesuai tuntutan Kurikulum Merdeka
Pemanfaatan teknologi semakin meningkat	Hizam et al. (2021); Langkau et al. (2024)	Mendukung transformasi pembelajaran abad ke-21
Terbentuk budaya kolaboratif dan reflektif	Pawartani & Suciptaningsih (2024); Riyanto et al. (2024)	Meningkatkan kualitas pembelajaran dan profesionalisme guru

Sumber: Analisis peneliti berdasarkan hasil penelitian dan kajian teori.

SIMPULAN

Transformasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) pada era Kurikulum Merdeka di SMK An-Nur 1 Bululawang telah terlaksana melalui tata kelola sekolah yang lebih partisipatif, kolaboratif, dan berorientasi pada peningkatan mutu pembelajaran. Transformasi tersebut didukung oleh kepemimpinan transformasional kepala sekolah, budaya organisasi yang reflektif, serta keterlibatan aktif seluruh warga sekolah dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi program pendidikan. Penguatan kompetensi pedagogik guru dilakukan melalui berbagai strategi, seperti In House Training (IHT), supervisi akademik, komunitas belajar guru, dan pemanfaatan teknologi digital. Meskipun masih menghadapi hambatan berupa perbedaan kesiapan guru, keterbatasan waktu, dan resistensi terhadap perubahan, transformasi MBS terbukti memberikan dampak positif terhadap peningkatan kompetensi pedagogik guru, khususnya dalam penerapan pembelajaran berdiferensiasi, asesmen formatif, dan integrasi teknologi dalam pembelajaran. Secara teoretis, penelitian ini memperkuat pandangan bahwa keberhasilan Manajemen Berbasis Sekolah tidak hanya ditentukan oleh aspek desentralisasi dan otonomi sekolah, tetapi juga oleh kemampuan sekolah membangun budaya organisasi yang mendukung pengembangan profesional guru secara berkelanjutan. Temuan penelitian ini memperluas kajian MBS dengan menunjukkan bahwa integrasi antara kepemimpinan transformasional, pengembangan kompetensi pedagogik, dan nilai-nilai religius dapat menjadi faktor strategis dalam mendukung keberhasilan implementasi Kurikulum Merdeka, khususnya pada sekolah menengah kejuruan berbasis Islam. Temuan ini juga mendukung rekomendasi OECD (2020) yang menekankan pentingnya pengembangan profesional guru secara berkelanjutan melalui budaya kolaboratif dan kepemimpinan sekolah yang efektif. Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori MBS yang tidak hanya berorientasi pada efektivitas tata kelola, tetapi juga pada transformasi budaya organisasi dan penguatan kapasitas sumber daya manusia. Secara praktis, hasil penelitian menunjukkan bahwa sekolah yang ingin mengoptimalkan implementasi Kurikulum Merdeka perlu membangun sistem pengembangan profesional guru yang terintegrasi melalui pelatihan berkelanjutan, supervisi akademik yang bersifat pembinaan, komunitas belajar guru, dan pemanfaatan teknologi digital. Selain itu, kepala sekolah perlu menjalankan peran sebagai pemimpin transformasional yang mampu mendorong kolaborasi, inovasi, dan adaptasi terhadap perubahan. Bagi sekolah kejuruan berbasis Islam, penguatan nilai-nilai religius dalam budaya organisasi juga dapat menjadi modal penting dalam mendukung keberhasilan transformasi sekolah. Oleh karena itu, model transformasi MBS yang diterapkan di SMK An-Nur 1 Bululawang dapat dijadikan salah satu referensi bagi sekolah lain yang menghadapi tantangan serupa dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru dan mengimplementasikan Kurikulum Merdeka secara efektif dan berkelanjutan.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan puji syukur ke hadirat Allah Swt. atas rahmat dan karunia-Nya sehingga artikel ini dapat diselesaikan dengan baik. Ucapan terima kasih disampaikan kepada seluruh pihak yang telah memberikan dukungan, bantuan, dan kontribusi selama proses penelitian dan penulisan, khususnya kepada pimpinan, guru, serta seluruh civitas akademika SMK An-Nur 1 Bululawang yang telah memberikan izin, informasi, dan dukungan selama penelitian berlangsung. Penulis juga menyampaikan apresiasi dan terima kasih kepada IQRAR: Jurnal Akuntansi, Manajemen & Ekonomi Syariah yang telah memberikan kesempatan dan fasilitas dalam proses publikasi artikel ini.

Penulis turut mengucapkan terima kasih kepada dosen pembimbing dan rekan-rekan akademik atas masukan, saran, serta kritik konstruktif yang diberikan sehingga artikel ini dapat tersusun dengan lebih baik. Penulis menyadari bahwa artikel ini masih memiliki keterbatasan, sehingga kritik dan saran yang membangun sangat diharapkan demi penyempurnaan penelitian di masa mendatang. Semoga segala bantuan, dukungan, dan kontribusi yang telah diberikan mendapatkan balasan terbaik dari Allah Swt. dan menjadi amal kebaikan yang bermanfaat.

DAFTAR RUJUKAN

- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Bush, T. (2020). *Theories of educational leadership and management* (5th ed.). Sage Publications.
- Caldwell, B. J., & Spinks, J. M. (2013). *The self-transforming school*. Routledge.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). Sage Publications.
- Day, C., Gu, Q., & Sammons, P. (2016). The impact of leadership on student outcomes: How successful school leaders use transformational and instructional strategies to make a difference. *Educational Administration Quarterly*, 52(2), 221-258.
- Dewi, R., Suryana, A., & Pratama, D. (2024). Penguatan kompetensi pedagogik guru dalam implementasi Kurikulum Merdeka. *Jurnal Pendidikan Indonesia*, 5(2), 112-124.
- Hallinger, P. (2020). Leadership and teacher learning in schools: An examination of factors influencing teacher professional development. *Educational Management Administration & Leadership*, 48(5), 718-734.
- Hizam, S. M., Halim, H. A., & Omar, M. K. (2021). Digital competency of educators in the virtual learning environment. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 11(6), 101-115.
- Kefi, Y., & Rosnelli. (2024). Kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam implementasi Kurikulum Merdeka di SMA Deli Murni Bandar Baru. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Pendidikan*, 4(1), 28-36.
- Langkau, A., Yusuf, M., & Rahman, A. (2024). Implementasi Kurikulum Merdeka dan transformasi pembelajaran abad ke-21. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 9(1), 45-58.

- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5–22.
- Lestari, P. D. J. P., Bahrozi, I., & Yuliana, I. (2023). Kompetensi pedagogik guru dalam pelaksanaan Kurikulum Merdeka. *Jurnal Review Pendidikan Dasar*, 9(3), 153–160.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2021). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (4th ed.). Sage Publications.
- Mubarokah, N., Hidayat, T., & Azizah, S. (2025). Kompetensi pedagogik guru dalam pembelajaran berdiferensiasi pada era Kurikulum Merdeka. *Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran*, 12(1), 1–15.
- Mulyasa, E. (2022). *Manajemen berbasis sekolah: Konsep, strategi, dan implementasi*. PT Remaja Rosdakarya.
- Murni, D., Yanto, M., & Sahib, A. (2025). Peran kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam mengimplementasikan Kurikulum Merdeka. *Dirasah: Jurnal Studi Ilmu dan Manajemen Pendidikan Islam*, 8(1), 406–413.
- Nurjanah, S. (2025). Supervisi akademik sebagai strategi peningkatan kompetensi pedagogik guru pada implementasi Kurikulum Merdeka. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 14(1), 33–47.
- OECD. (2020). *School leadership for learning: Insights from TALIS 2018*. OECD Publishing.
- Pawartani, R., & Suciptaningsih, O. A. (2024). Pengembangan kompetensi guru dalam mendukung implementasi Kurikulum Merdeka. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, 29(2), 156–171.
- Prastyowati, M., Oktarina, N., & Rokhman, F. (2024). Kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam implementasi Kurikulum Merdeka. *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, 9(2), 450–462.
- Riyanto, A., Hidayah, N., & Fauzi, M. (2024). Kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru pada era Kurikulum Merdeka. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 8(1), 25–40.
- Sugiyono. (2023). *Metode penelitian kualitatif*. Alfabeta.
- Umami, S., & Wahyudi, K. (2025). Strategi kepemimpinan transformasional dalam menghadapi tantangan Kurikulum Merdeka belajar di sekolah. *Jurnal Administrasi Pendidikan Indonesia*, 16(1), 45–58.
- UNESCO. (2021). *Reimagining our futures together: A new social contract for education*. UNESCO Publishing.
- Utaminingsih, S., Yusro, & Sofiyati, D. (2024). Kepemimpinan kepala sekolah penggerak dalam implementasi Kurikulum Merdeka. *Equity in Education Journal*, 5(2), 89–101.
- Wibawa, B. A., & Haryati, T. (2024). Transformasi kepemimpinan kepala sekolah dalam penerapan Kurikulum Merdeka di sekolah dasar. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 8(1), 11234–11242.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage Publications.