

## **Profil Kepemimpinan Kepala Madrasah terhadap Implementasi Kurikulum Merdeka pada Pembelajaran Matematika ditinjau dari *Behavioral Theory***

**Fajri Maulana<sup>1\*</sup>, Muhammad Khoiruman<sup>2</sup>**

<sup>1,2</sup>Program Studi Pendidikan Matematika, Universitas Nurul Jadid, Probolinggo, Indonesia

\*e-mail: fajrimaulana636@gmail.com

Diterima: 21 Mei 2025

Revisi: 28 Juni 2025

Diterbitkan: 30 Juni 2025

### **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan peran kepemimpinan kepala madrasah dalam mengimplementasikan Kurikulum Merdeka pada pembelajaran Matematika di MAN 1 Probolinggo berdasarkan pendekatan *Behavioral Theory*, yang mencakup dua dimensi utama, yaitu *initiating structure* dan *consideration*. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada tahapan *initiating structure*, kepala madrasah membentuk sistem kerja yang terstruktur dan sistematis. Hal ini ditunjukkan melalui penyusunan Kurikulum Operasional Satuan Pendidikan (KOSP), pembentukan tim pengembang kurikulum, supervisi terhadap penyusunan perangkat ajar, hingga penyediaan sarana pendukung pembelajaran Matematika. Sementara pada dimensi *consideration*, kepala madrasah menunjukkan perhatian terhadap kesejahteraan emosional guru melalui komunikasi yang terbuka, dukungan terhadap inisiatif, serta pemberian ruang reflektif yang aman bagi guru. Kedua dimensi ini saling melengkapi dalam menciptakan iklim kerja yang kondusif dan mendukung tercapainya tujuan pembelajaran dalam Kurikulum Merdeka. Dengan demikian, kepala madrasah memperlihatkan profil kepemimpinan transformatif yang mampu menyeimbangkan aspek teknis dan relasional dalam mengelola perubahan kurikulum.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan, Kepala Madrasah, Behavioral Theory

### **ABSTRACT**

This study aims to describe the leadership role of the madrasah principal in implementing the Merdeka Curriculum in mathematics learning at MAN 1 Probolinggo, based on the Behavioral Theory approach, which includes two main dimensions: *initiating structure* and *consideration*. The research uses a descriptive qualitative approach with data collected through in-depth interviews, observations, and documentation. The findings show that in the *initiating structure* step, the principal builds a structured and systematic work system. This is reflected in the preparation of the School Operational Curriculum (KOSP), the formation of a curriculum development team, supervision of the preparation of teaching tools, and the provision of supporting facilities for mathematics learning. Meanwhile, in the *consideration* dimension, the principal demonstrates concern for teachers' emotional well-being through open communication, support for innovation, and the creation of safe and reflective spaces for teachers. These two dimensions complement each other in creating conducive work environment that supports the achievement of learning objectives within the Merdeka Curriculum. Thus, the principal demonstrates a transformative leadership profile capable of balancing technical and relational aspects in managing curriculum change.

**Keywords:** Leadership, Madrasah Principal, Behavioral Theory.

This is an open access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.



\*Corresponding author

## 1. PENDAHULUAN

Keberlanjutan kurikulum darurat pasca COVID-19 membuat Pemerintah Indonesia menginisiasi Kurikulum Merdeka sebagai bentuk reformasi sistem pendidikan secara fundamental [1]. Kurikulum ini menitikberatkan pada pembelajaran individual, kontekstual, dan berpusat pada siswa [2]. Selain itu, kurikulum merdeka menuntut fleksibilitas dalam pengajaran, penguatan pendidikan karakter, dan pengembangan keterampilan sesuai potensi unik setiap siswa [3]. Madrasah, sebagai lembaga pendidikan berbasis agama Islam, diharapkan tidak hanya mengadopsi reformasi kurikulum ini, tetapi juga mengadaptasinya agar selaras dengan nilai-nilai Islam dan kebutuhan spesifik siswanya. Pada praktiknya, kepemimpinan Kepala Madrasah memegang peran krusial untuk keberhasilan implementasi Kurikulum Merdeka.

Kepemimpinan adalah kemampuan atau proses seseorang dalam mempengaruhi, mengarahkan, dan memotivasi individu atau kelompok untuk mencapai tujuan bersama [4]. Kepemimpinan seorang Kepala Madrasah lebih dari sekedar manajer administratif, akan tetapi juga harus efektif dan *visioner* dalam bekerja sehingga mampu menginspirasi seluruh warga madrasah. Tidak hanya itu, Kepala Madrasah adalah agen perubahan yang mampu mengidentifikasi kebutuhan madrasah, merumuskan strategi inovatif, dan menerapkan kebijakan yang mendukung proses belajar mengajar. Sehingga, perannya dalam implementasi kurikulum merdekadi madrasah sangat signifikan.

Kurikulum Merdeka diperkenalkan sebagai pendekatan inovatif terhadap pendidikan, akan tetapi masih banyak sekolah yang kesulitan menerapkan konsep ini secara efektif. Salah satu area yang sangat merasakan dampak dari transisi ini adalah pembelajaran matematika. Guru matematika mengalami kendala karena kurangnya literasi digital, inovasi dalam pembelajaran, dan berpikir kreatif dalam pelaksanaan pembelajarannya [5]. Pembelajaran matematika adalah proses inquiry yang mampu meningkatkan kemampuan pemecahan masalah siswa melalui problematika yang kreatif dan *open-ended* [6]. Oleh sebab itu, Kepala Madrasah berperan vital dalam mendorong guru matematika untuk meningkatkan keterampilan mengajarnya dalam implementasi kurikulum merdeka saat ini.

Fakta di lapangan menunjukkan bahwa Kepala Madrasah sering kali dihadapkan pada tugas-tugas kompleks yang tidak hanya mengembangkan strategi yang jelas, mendukung dan memotivasi guru secara profesional, namun juga menciptakan iklim sekolah yang memungkinkan pembelajaran mandiri [7]. Pada situasi seperti ini, diperlukan peran manajemen sekolah dalam membentuk struktur yang mendorong pembelajaran sesuai dengan tujuan Kurikulum Merdeka melalui perilaku kepemimpinan secara konkrit [8]. Oleh sebab itu, hal ini dapat menjadi dasar perlunya mengkaji lebih intensif kepemimpinan Kepala Madrasah yang tidak hanya berdasarkan pedoman resmi, tetapi utamanya berdasarkan praktik sehari-hari baik dalam mengatur kinerja maupun menangani hubungan interpersonal di lingkungan sekolah khususnya dalam pembelajaran matematika.

Salah satu teori kepemimpinan yang cukup sering digunakan dalam membedah tipe kepemimpinan adalah teori kepemimpinan perilaku atau *behavioral theory*. Secara sederhana, teori ini menjelaskan bahwa kepemimpinan seseorang lahir dari proses pembentukan (dibentuk) bukan sesuatu yang lahir secara instan dalam diri manusia [9]. Tidak hanya itu, teori ini juga memaparkan bahwa kepemimpinan dapat dilihat dari perilakunya dalam menjalankan tugas, dengan kata lain akan ada perilaku spesifik yang membedakan antara pimpinan dan bukan [10]. Studi dari Ohio State University pada tahun 1940 mengidentifikasi dua dimensi utama dari *behavioral theory* yaitu (a) Membentuk Stuktur (*Initiating Structure*) yang mengacu pada pembagian tugas dan kejelasan organisasi, dan (b) Pertimbangan (*Consideration*) yang menekankan interaksi sosial dan kepedulian terhadap karyawan [11]. Di lingkungan madrasah, dimensi ini tercermin dalam pengambilan keputusan mengenai kebijakan pendidikan, membentuk perubahan kurikulum dan mendorong budaya sekolah yang suportif dan kolaboratif. Meskipun teori ini relevan, teori ini jarang ditinjau secara sistematis pada kepemimpinan di madrasah terutama pada implementasi Kurikulum Merdeka saat ini.

Penelitian yang dilakukan oleh Ismail pada tahun 2018 [12] menunjukkan bahwa model kepemimpinan kepala sekolah dengan *initiating structure* dan *consideration approach* memberikan efek positif dan signifikan terhadap kinerja dan profesionalisme guru. Hal ini membuat pengembangan pendidikan di sekolah dapat berjalan optimal. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Thaeif pada tahun 2010 dalam sektor pertumbuhan UMKM [13] juga menunjukkan bahwa *initiating structure* dan *consideration* yang diterapkan oleh pimpinan dapat mempengaruhi kinerja pegawai serta pertumbuhan industri UMKM. Hasil penelitian Hidayah, dkk pada tahun 2018 [14] juga menunjukkan bahwa kepemimpinan di perpustakaan juga melibatkan *initiating structure* (pemuahan kebutuhan pustakawan, *power* dalam *reward* dan pengambilan keputusan) dan *consideration* (keterlibatan dengan karyawan dan komunikasi dengan karyawan) yang membuat sistem dalam perpustakaan berjalan optimal. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan dalam perspektif *behavioral theory* memberikan pengaruh yang signifikan dalam berkembangnya suatu sistem.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis profil kepemimpinan Kepala Madrasah dalam implementasi Kurikulum Merdeka pada pembelajaran matematika melalui lensa *behavioral theory*. Dua dimensi utama *behavioral theory* akan dikaji disini sesuai dengan tahap perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan penerapan Kurikulum Merdeka yang dijalankan oleh Kepala Madrasah.

## 2. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan jenis studi kasus untuk menganalisis kepemimpinan Kepala Madrasah terhadap implementasi Kurikulum Merdeka pada pembelajaran matematika ditinjau dari *Behavioral Theory*. Fokus analisis terletak pada dua dimensi utama, yaitu *initiating structure* dan *consideration*. Lokasi penelitian dipilih secara *purposive* di MAN 1 Probolinggo yang telah menerapkan Kurikulum Merdeka. Data diperoleh melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Subyek penelitian adalah Kepala Madrasah, 2 Guru Matematika, dan Waka kurikulum. Pemilihan subyek didasarkan pada dua kriteria: (1) terlibat dalam perencanaan kurikulum merdeka pada pembelajaran matematika, dan (2) terlibat dalam pelaksanaan kebijakan-kebijakan Kepala Madrasah. Analisis data dilakukan menggunakan model Miles dan Huberman dengan teknik triangulasi untuk menjaga keabsahan data [15].

## 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Bagian ini menyajikan deskripsi tentang gaya kepemimpinan Kepala MAN 1 Probolinggo dalam penerapan Kurikulum Merdeka pada pembelajaran matematika. Analisis ini berfokus pada dua aspek utama *behavioral theory: initiating structure* dan *consideration*. Bagian ini akan mendeskripsikan bagaimana kepala sekolah mengatur pembagian tugas mulai dari tahap persiapan, pelaksanaan, hingga pengawasan penerapan kurikulum merdeka. Data dikumpulkan melalui wawancara, observasi dan analisis dokumen kemudian dievaluasi untuk mengidentifikasi pola kepemimpinan Kepala Madrasah berdasarkan *behavioral theory*. Hasil identifikasi disusun secara tematis dan dianalisis menggunakan kerangka teori untuk memberikan gambaran komprehensif tentang kepemimpinan Kepala MAN 1 Probolinggo dalam penerapan Kurikulum Merdeka.

### 3.1. Hasil

Hasil penelitian akan memaparkan peran kepemimpinan Kepala Madrasah dalam implementasi kurikulum merdeka mulai dari tahap perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi. Peran kepemimpinan Kepala Madrasah disajikan secara deskriptif melalui penjelasan indikator pada tiap tahapan implementasi kurikulum merdeka. Deskripsi tersebut merupakan integrasi hasil observasi, wawancara mendalam kepada empat subyek, dan dokumentasi. Secara sederhana hasil penelitian akan disajikan dalam Tabel 1.

**Tabel 1.** Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah terhadap Implementasi Kurikulum Merdeka

Tahapan dan Indikator	Kepala Madrasah (Subyek 1)	Waka Kurikulum (Subyek 2)	Guru Matematika 1 (Subyek 3)	Guru Matematika 2 (Subyek 4)
<b>I. Perencanaan</b>				
a. Menyusun KOSP berbasis CP dan profil pelajar Pancasila	√	√	√	√
b. Mengorganisir guru Matematika menyusun ATP & modul ajar	√	√	√	√
c. Menyediakan pelatihan/workshop internal tentang Kurikulum Merdeka	√	√	√	√
d. Menciptakan ruang diskusi & komunikasi informal antar guru	√	√	√	√
<b>II. Pelaksanaan</b>				
a. Mengatur ulang jadwal dan ruang pembelajaran Matematika	√	√	√	√
b. Memfasilitasi pembelajaran berbasis proyek & problem solving	√	√	√	√
c. Memberikan kebebasan guru mencoba metode baru	√	√	√	√
d. Memberikan dukungan langsung saat guru menghadapi kesulitan mengajar	√	√	√	√
<b>III. Evaluasi</b>				
a. Melakukan supervisi kelas dan observasi pembelajaran Matematika	√	√	√	√
b. Mendorong penilaian formatif, sumatif, dan berbasis proyek	√	√	√	√
c. Memberi umpan balik dan refleksi pembelajaran secara terbuka dan tidak menghakimi	√	√	√	√
d. Menyesuaikan kebijakan jika guru mengalami kesulitan	√	√	√	√

**Keterangan :**

√ : Kepala Madrasah berperan dalam indikator

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa sudut pandang semua subyek mulai dari Kepala Madrasah, Guru Matematika, maupun Waka. Kurikulum selaras dalam mendeskripsikan peran kepemimpinan Kepala Madrasah terhadap implementasi Kurikulum Merdeka. Setiap indikator pada tahapan implementasi

Kurikulum Merdeka mulai dari perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi dilaksanakan dengan baik oleh Kepala Madrasah sesuai dengan yang disampaikan semua subyek. Secara detail setiap tahapan implementasi Kurikulum Merdeka akan dijelaskan pada subbab di bawah ini.

### 3.1.1 Perencanaan

Pada tahap perencanaan, Kepala Madrasah memegang peran penting dalam penyusunan Kurikulum Operasional Satuan Pendidikan (KOSP) pada pembelajaran matematika yang disesuaikan dengan Capaian Pembelajaran (CP) Kurikulum Merdeka. Kepala Madrasah memastikan bahwa capaian tersebut selaras dengan Profil Pelajar Pancasila. Selain itu, Kepala Madrasah juga mendorong guru matematika untuk memahami Alur Tujuan Pembelajaran (ATP) serta mampu dalam menyusun modul ajar yang sesuai dengan kebutuhan siswa.

Kepala Madrasah juga menugaskan Waka Kurikulum untuk mendampingi guru matematika dalam beberapa aktivitas seperti; penyusunan modul ajar matematika, perancangan proyek sederhana yang terintegrasi dengan konsep matematika dan kehidupan nyata, serta perancangan asesmen diagnostik di awal pembelajaran. Hal ini bertujuan agar perencanaan pembelajaran matematika tidak hanya berfokus pada konsep abstrak tetapi juga pada kemampuan pemecahan masalah dan berpikir logis siswa.

Selain itu, Kepala Madrasah turut mendorong peran guru matematika untuk mengikuti bimbingan teknis (bimtek), diskusi sejawat, dan studi tiru dari madrasah lain yang telah berhasil menerapkan kurikulum merdeka pada pembelajaran matematika. Arahan dari Kepala Madrasah sebagai bentuk pemantapan tujuan pembelajaran matematika yang tidak hanya berfokus pada kemampuan kognitif, tetapi juga pada karakter dan kreativitas siswa.

### 3.1.2 Pelaksanaan

Pada tahap pelaksanaan, Kepala Madrasah berperan sebagai fasilitator dan pengarah agar proses pembelajaran bersifat aktif, menyenangkan, dan berfokus pada keterlibatan siswa. Kepala Madrasah melakukan *direct-supervision* untuk memastikan bahwa pembelajaran matematika tidak lagi bersifat ekspositori (ceramah), tetapi berfokus pada *student-centered learning*. Selain itu, penerapan model *problem-based learning* atau *project-based-learning* juga menjadi hal yang ditinjau secara komprehensif juga oleh Kepala Madrasah.

Kepala Madrasah secara konsisten mengingatkan agar pembelajaran matematika yang dilaksanakan mengedepankan konteks kehidupan sehari-hari, seperti membuat proyek sederhana menggunakan data statistik di lingkungan sekitar siswa atau dengan mengaitkan objek geometri dengan bangunan di sekitar madrasah. Hal ini selaras dengan Kurikulum Merdeka yang menjunjung ruang eskplorasi dan kreativitas pada guru dan siswa.

Tidak hanya itu, Kepala Madrasah juga memberikan keleluasaan dalam penyusunan jadwal mengajar dan pengelolaan kelas pada pembelajaran matematika. Sebagai contoh, pembelajaran dapat menggunakan ruang terbuka, papan proyek, atau presentasi kelompok agar siswa dapat mengkomunikasikan ide matematisnya secara kolaboratif. Dorongan dan dukungan Kepala Madrasah terhadap pembelajaran matematika di kelas mampu meningkatkan keaktifan siswa dalam bertanya dan berdiskusi.

### 3.1.3 Evaluasi

Pada tahap evaluasi, Kepala Madrasah memastikan bahwa penilaian hasil belajar matematika tidak hanya berfokus pada hasil akhir (sumatif) tetapi juga pada proses (formatif). Guru terdorong untuk melakukan asesmen diagnostik di awal, asesmen formatif di tengah, serta asesmen sumatif di akhir pembelajaran. Hal ini dirancang agar guru mampu menggambarkan perkembangan berpikir matematis siswa.

Kepala Madrasah juga melakukan supervisi pembelajaran secara periodik untuk mengevaluasi kesesuaian penggunaan metode dan asesmen terhadap standar Kurikulum Merdeka. Hasil evaluasi kemudian didiskusikan dengan guru matematika dan Waka Kurikulum melalui forum refleksi dengan tujuan memberikan *feedbacks* dan merancang strategi untuk perbaikan pembelajaran matematika kedepannya. Forum ini dilaksanakan secara periodik dua minggu sekali dengan catatan tidak ada agenda akademis yang mendesak.

Penggunaan modul ajar matematika buatan guru juga turut dievaluasi oleh Kepala Madrasah. Temuan dalam modul terkait tidak tercapainya kedalaman konsep atau ketidaksesuaian dengan karakter siswa mendorong Kepala Madrasah untuk memberikan ruang diskusi dalam pembuatan revisi dan pendampingan melalui tim kurikulum. Tidak hanya itu, peran Kepala Madrasah sangat terasa ketika terdapat kendala dalam penyusunan rubrik penilaian numerasi dan proyek matematika. Kepala Madrasah membantu mencari informasi terkait ruang pencarian referensi terbaru untuk memperkaya informasi dalam penyusunan rubrik tersebut.

## 3.2. Pembahasan

Pada bagian ini akan dibahas secara deskriptif tentang profil kepemimpinan Kepala Madrasah ditinjau dari setiap tahapan pada *behavioral theory* yang meliputi *initiating structure* dan *consideration*. Kepala

Madrasah berperan sangat vital dalam implementasi kurikulum merdeka pada pembelajaran matematika di sekolah. Setiap kebijakan yang diambil berpengaruh terhadap indikator pencapaian kurikulum. Oleh sebab itu, Tabel 2 akan disajikan secara sederhana dalam tabel peran kepemimpinan Kepala Madrasah berdasarkan *behavioral theory*.

**Tabel 2.** Pemetaan Peran Kepala Madrasah Berdasarkan *Behavioral Theory*

Tahapan Behavioral Theory	Tahapan Kurikulum Merdeka	Indikator Peran Kepala Madrasah	Point of View (POV) Subyek Penelitian			
			Kepala Madrasah (Subyek 1)	Waka. Kurikulum (Subyek 2)	Guru Matematika 1 (Subyek 3)	Guru Matematika 2 (Subyek 4)
Initiating Structure	Perencanaan	Menyusun KOSP berbasis CP dan Pelajar Pancasila	√	√	√	√
		Mengorganisasi Tim Kurikulum, Penjadwalan, dan Perangkat Ajar	√	√	√	√
		Memberikan Pelatihan Teknis Penyusunan ATP dan modul ajar	√	√	√	√
	Pelaksanaan	Mengatur ulang jadwal pelajaran Matematika	√	√	√	√
		Menyediakan fasilitas/ media pembelajaran matematika	√	√	√	√
		Menetapkan standar minimum pelaksanaan PBL dan pelibatan siswa	√	√	√	√
	Evaluasi	Melakukan supervisi dan observasi kelas Matematika	√	√	√	√
		Mewajibkan rubrik penilaian dan portfolio siswa	√	√	√	√
		Menyusun sistem evaluasi berdasarkan asesmen formatif/sumatif dan refleksi guru	√	√	√	√
Consideration	Perencanaan	Memberikan waktu adaptasi fleksibel dan mendengarkan aspirasi guru	√	√	√	√
		Membangun komunikasi informal dan diskusi santai terkait kurikulum	√	√	√	√
		Memberikan motivasi personal dan penguatan emosional kepada guru	√	√	√	√
	Pelaksanaan	Memberi ruang eksperimen metode baru (seperti proyek numerasi berbasis lingkungan)	√	√	√	√
		Mendukung guru saat mengalami kendala pelaksanaan pembelajaran	√	√	√	√
		Memberikan umpan balik reflektif secara personal	√	√	√	√
	Evaluasi	Menyediakan forum refleksi bersama, bukan sekedar penilaian formalitas	√	√	√	√
		Menyederhanakan pelaporan jika dinilai memberatkan tanpa mengurangi substansi evaluasi	√	√	√	√
		Mengedepankan evaluasi sebagai ruang pertumbuhan, bukan kontrol.	√	√	√	√

**Keterangan :**

√ : Kepala Madrasah berperan dalam indikator

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa sudut pandang semua subyek mulai dari Kepala Madrasah, Guru Matematika, maupun Waka. Kurikulum menunjukkan bahwa peran kepemimpinan Kepala Madrasah terhadap telah memuhi tahapan *behavioral theory* pada setiap indikator implementasi kurikulum meedeka. Setiap indikator pada tahapan *behavioral theory* mulai dari *initiating structure* dan *consideration* dilaksanakan dengan baik oleh Kepala Madrasah sesuai dengan yang disampaikan semua subyek. Secara detail setiap tahapan *behavioral theory* akan dijelaskan pada subbab di bawah ini.

### 3.2.1 *Initiating Structure*

Pada dimensi *initiating structure*, Kepala Madrasah secara proaktif membentuk dan mengelola sistem yang terstruktur untuk mendukung implementasi Kurikulum Merdeka. Hal ini dimulai dengan pembentukan struktur kelembagaan yang jelas, yaitu Tim Pengembang Kurikulum lintas fungsi (guru senior, Waka Kurikulum, tenaga kependidikan) yang dilengkapi SOP, *deadline*, dan target kerja yang dikontrol mingguan. Pendekatan ini selaras dengan temuan Stogdill dalam Ohio State Leadership Studies [16] yang mengidentifikasi *initiating structure* sebagai perilaku pemimpin yang berorientasi pada tugas, meliputi pengorganisasian kerja, penetapan standar, dan penugasan peran.

Pada tahap perencanaan, Kepala Madrasah menyusun sistem penyusunan perangkat ajar yang sistematis dalam tiga tahapan: sosialisasi CP dan ATP, penyusunan modul ajar individual, dan validasi silang. Kepala Madrasah juga memfasilitasi pelatihan teknis dan menyediakan template modul ajar yang memberi ruang bagi guru untuk menyesuaikan dengan karakteristik siswa. Hal ini merefleksikan prinsip "*guided yet flexible*", yang sejalan dengan gagasan pemimpin yang memberikan arahan jelas namun tetap mendorong inovasi dalam kerangka yang terstruktur, seperti yang disarankan oleh Bass [17] dalam konteks kepemimpinan transformasional yang berfokus pada penetapan visi dan struktur pendukung.

Pada tahap pelaksanaan, Kepala Madrasah membangun struktur supervisi dan kontrol mutu yang terintegrasi dengan pembelajaran matematika, meliputi jadwal observasi kelas, jurnal harian, dan review mingguan. Kepala Madrasah mengatur jadwal rotasi supervisi dan menekankan penerapan *Problem Based Learning* (PBL) yang terintegrasi dengan proyek numerasi kontekstual. Hal ini menunjukkan orientasi yang kuat terhadap efisiensi dan kualitas proses, sebuah ciri khas *initiating structure* yang terbukti berkorelasi positif dengan produktivitas kelompok [18]. Selain itu, Kepala Madrasah membangun struktur pengadaan dan distribusi alat peraga serta memberikan fleksibilitas penggunaan dana BOS untuk pengembangan proyek matematika berbasis lingkungan. Hal ini mengindikasikan pemimpin yang tidak hanya fokus pada aspek administratif, tetapi juga menyentuh dimensi pedagogis dan ketersediaan sumber daya, mendukung keberhasilan implementasi kurikulum. Penelitian oleh Day, Harris, dan Hadfield [19] menggarisbawahi pentingnya peran kepala sekolah dalam menyediakan sumber daya dan menciptakan lingkungan yang kondusif bagi inovasi kurikulum.

Pada tahap evaluasi, Kepala Madrasah menyusun sistem asesmen berlapis (formatif, sumatif, proyek, portofolio) yang dituangkan dalam panduan asesmen madrasah. Kepala Madrasah menekankan penggunaan rubrik penilaian proyek matematika dan mendorong refleksi belajar siswa serta dokumentasi portofolio digital. Seluruh proses ini dikompilasi dalam laporan capaian hasil belajar bulanan untuk refleksi bersama. Hal ini menunjukkan penekanan pada akuntabilitas dan pengukuran kinerja, yang merupakan komponen kunci dari *initiating structure*. Studi oleh Hallinger dan Heck [20] menunjukkan bahwa kepala sekolah yang fokus pada penetapan harapan yang tinggi dan pemantauan kemajuan pembelajaran cenderung memiliki dampak positif pada hasil belajar siswa.

Secara keseluruhan, Kepala Madrasah MAN 1 Probolinggo menampilkan karakteristik pemimpin dengan inisiatif tinggi dalam membentuk dan menjaga kualitas sistem yang menyeluruh, sistematis, dan terstandar, mulai dari kelembagaan, prosedur kerja guru, hingga asesmen hasil belajar siswa. Pendekatan ini dirancang untuk memastikan implementasi Kurikulum Merdeka berjalan secara terukur dan bertahap, menegaskan kepemimpinan yang kuat dalam dimensi *initiating structure*.

### 3.2.2 *Consideration*

Pada tahap ini, Kepala Madrasah menunjukkan kepemimpinan yang menempatkan relasi interpersonal, kepekaan emosional, dan dukungan psikologis sebagai fondasi penting. Perubahan kurikulum memerlukan tidak hanya struktur, tetapi juga dukungan emosional dan komunikasi empatik dari pimpinan. Hal ini sejalan dengan definisi *consideration* dalam Ohio State Leadership Studies yang mencakup perilaku pemimpin yang ramah, dapat dipercaya, peduli terhadap kesejahteraan anggota tim, dan membangun hubungan yang positif [21]. Kepala Madrasah menciptakan ruang dialog informal, forum refleksi mingguan, dan memberikan motivasi personal, bahkan dengan menghargai upaya guru meskipun belum sempurna. Keterlibatan langsung juga dilakukan di kelas bukan sebagai pengawas, melainkan sebagai bentuk keterlibatan suportif. Perilaku ini searah dengan penelitian oleh [22] yang menunjukkan bahwa pemimpin yang

menunjukkan *individualized consideration* (perhatian individual) dapat meningkatkan kepercayaan diri dan motivasi bawahan.

Pada tahap perencanaan, Kepala Madrasah menunjukkan perhatian melalui fleksibilitas waktu penyusunan perangkat ajar dan memberikan ruang bereksperimen bagi guru dalam modul ajar berbasis eksplorasi data numerik lokal. Keterbukaan, empati, dan dukungan personal dalam mendorong profesionalisme guru telah dilakukan. Terdapat perbedaan dengan pendekatan instruksional namun lebih menyerupai gaya kepemimpinan yang berpusat pada guru, yang telah terbukti meningkatkan inovasi dan komitmen guru [23].

Selama pelaksanaan pembelajaran, Kepala Madrasah tidak hanya melakukan manajemen dari jauh, melainkan terlibat secara manusiawi. Hasil observasi digunakan sebagai bahan refleksi bersama namun tetap diawali dengan pujian/apresiasi kepada guru atas kinerja yang telah dilakukan. Kepala Madrasah mendorong guru untuk tidak takut gagal mencoba pendekatan baru dan bahkan membantu langsung dalam pengaturan alat peraga buatan sendiri. Hal ini mampu menciptakan iklim kepemimpinan yang mendukung rasa aman, percaya, dan tumbuh bersama, yang merupakan ciri utama dari *consideration*. Sejalan dengan riset Kotter [24] yang menyatakan bahwa kepemimpinan yang baik dapat ditunjukkan melalui dukungan emosional dan pemberdayaan yang krusial dalam menghadapi resistensi terhadap perubahan.

Pada tahap evaluasi, Kepala Madrasah membentuk forum refleksi non-formal untuk membahas capaian belajar tanpa tekanan formalitas. Kepala Madrasah memfasilitasi penyederhanaan beban administratif, seperti laporan evaluasi proyek dalam bentuk narasi bebas atau portofolio visual. Ruang refleksi ini mendorong guru untuk lebih terbuka terhadap kritik konstruktif dan berinovasi. Hal ini mencerminkan kepemimpinan yang empati dan berkomitmen dalam menjaga psikologis guru, dan mengakui bahwa evaluasi yang efektif tidak hanya berfokus pada hasil, tetapi juga pada proses dan kesejahteraan emosional. Hal ini didukung riset oleh Leithwood dan Riehl [25] menekankan pentingnya kepala sekolah dalam membangun budaya kolaborasi dan pembelajaran profesional yang saling mendukung.

Dengan demikian, pendekatan Kepala Madrasah dalam tahapan *consideration* tidak hanya bersifat suportif secara verbal, tetapi juga diwujudkan dalam kebijakan mikro yang mempertimbangkan kenyamanan, kondisi emosional, dan kebutuhan individual para guru. Gaya kepemimpinannya memberikan ruang untuk tumbuh bersama, merasa dihargai, dan berkembang tanpa rasa takut. Hal ini menjadi elemen kunci dalam keberhasilan implementasi Kurikulum Merdeka, menunjukkan bahwa keberhasilan bukan hanya soal perangkat dan struktur, tetapi juga soal kepekaan dan relasi yang kuat antara pemimpin dan timnya.

#### 4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, Kepala Madrasah MAN 1 Probolinggo menunjukkan kepemimpinan yang seimbang antara membangun sistem kerja yang terstruktur (*initiating structure*) dan memperhatikan hubungan yang baik dengan guru (*consideration*) dalam pelaksanaan Kurikulum Merdeka pada pembelajaran Matematika. Dari sisi struktur, kepala madrasah menyusun KOSP, membentuk tim kurikulum, mengatur penyusunan ATP dan modul ajar, mengawasi pelaksanaan pembelajaran, serta menyediakan alat peraga Matematika. Evaluasi dilakukan dengan asesmen formatif, sumatif, proyek, dan portofolio siswa. Dari sisi perhatian dan hubungan, kepala madrasah memberi ruang dialog, mendukung ide guru, memberi motivasi, serta menciptakan suasana kerja yang nyaman dan terbuka. Semua ini menunjukkan bahwa kepala madrasah mampu memimpin dengan mengatur sistem secara rapi sekaligus menjaga semangat dan kenyamanan guru, sehingga Kurikulum Merdeka dapat berjalan dengan baik.

#### REFERENSI

- [1] Direktorat Sekolah Dasar, Kemendikdasmen, "Luncurkan Kurikulum Merdeka, Mendikbudristek: Ini Lebih Fleksibel!", *Portal Kemendikbud*, 12 Februari 2022. Diakses: 15 Mei, 2025. [online]. Tersedia di: <https://ditpsd.kemdikbud.go.id/artikel/detail/luncurkan-kurikulum-merdeka-mendikbudristek-ini-lebih-fleksibel>.
- [2] M. Khoiruman and F. Maulana, "Persepsi Guru dan Siswa terhadap Implementasi Kurikulum Merdeka pada Pembelajaran Matematika di Madrasah Aliyah (MA)," *SIGMA: Jurnal Pendidikan Matematika dan Sains*, vol. 3, no. 1, pp. 1–12, 2025.
- [3] N. P. A. P. Dewi, I. W. Landrawan, and I. W. Kertih, "Implementasi Pendidikan Karakter dalam Membentuk Sikap Disiplin pada Pembelajaran PPKn: Studi Evaluasi Kurikulum Merdeka," *Edu Society: Jurnal Pendidikan, Ilmu Sosial, dan Pengabdian Masyarakat*, vol. 5, no. 1, pp. 535-544, 2025.
- [4] F. P. Lestari, "Konsep Umum tentang Kepemimpinan," *Cakrawala: Jurnal Kajian Studi Manajemen Pendidikan Islam dan Studi Sosial*, vol. 6, no.2, 2022.
- [5] Monalisa, A. Irfan, "Tantangan Guru dalam Menerapkan Kurikulum Merdeka," *Jurnal Basicedu*, vol. 7, no.5, 2023.
- [6] F. Maulana, N. T. Yuniawati, "Students Problem Solving in Non-routine Geometry Problem," *International Journal of Information and Education Technology (IJJET)*, vol. 8, no.9, 2018.
- [7] T. S. Matondang, et al., "Kepemimpinan Inovatif Kepala Sekolah dalam Menghadapi Tantangan Kurikulum Merdeka," *Jurnal Kolaboratif Sains*, vol. 8, no.1, pp. 846-853, 2025.
- [8] M. M. Kuleng, Y. Ugha, and A. Harso, "Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Motivasi Kinerja Guru di SMP Negeri 2 Ende," *Jurnal Bersama Ilmu Pendidikan*, vol. 1, no.1, pp. 28-35, 2025.
- [9] W. Laili, et al., "Kajian Teori Behavioral Approach of Leadership: Studi Literatur Review," *Jurnal Riset dan Inovasi Manajemen*, vol. 1, no.3, pp. 24-46, 2023.

- [10] Supriyono, Q. A'yun, "Behavior Theory of Leadership," *At-Tadabbur: Jurnal Penelitian Sosial Keagamaan*, vol. 10, no.1, pp.79-92, 2020.
- [11] D. M. Verawati, B. Hartono, "Effective leadership from the perspective of trait theory and behavior theory," *Jurnal REKOMEN (Riset Ekonomi dan Manajemen)*, vol. 4, no.1, 2020.
- [12] R. Ismail, "The Effective Leadership of Vocational High Schools' Principal To Improve Teachers' Performance," *Advances in Social Sciences, Education, and Humanities Research (ASSEHR)*, vol. 201, pp. 269-274, 2018.
- [13] I. Thaief, "Karakteristik Pemimpin terhadap Perilaku Kepemimpinan, Kinerja Bawahan, dan Pertumbuhan Industri Kecil," *Manajemen & Bisnis*, vol. 9, no.2, 2010.
- [14] N. Hidayah, dkk., "Analisis Gaya Kepemimpinan menggunakan Theory Behavioral Leadership di Perpustakaan ICBC Yogyakarta," *Media Pustakawan*, vol. 25, no. 4, 2018.
- [15] M. B. Miles, A. M. Huberman, "Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook (2nd Edition)," *Thousand Oaks, CA: Sage*, 1994.
- [16] R. M. Stogdil, et al., "Toward a contingency theor of leadership based uon the consideration and initiation stucture literature," *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 12, no.1, 1974.
- [17] B. M. Bass, "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision," *Organizational Dynamics*, vol. 18, pp. 19-32, 1990.
- [18] G. Yukl, "Effective Leadership Behavior: What We Know and What Question Need More Attention," *Academy of Management Perspective*, pp. 66-85, 2012.
- [19] C. Day, A. Harris, & M. Hadfield, "Challenging the orthodoxy of effective school leadership," *International Journal of Leadership in Education*, vol. 4, no. 1, 2001.
- [20] P. Hallinger, R. H. Heck, "Reassessing the Principal's Role in School Effectiveness: A Review of Empirical Research (1980-1995)," *Educational Administration Quarterly*, 32, pp. 5-44, 1996.
- [21] E. A. Fleishman, "The Description of Supervisory Behavior," *Journal of Applied Psychology*, 37, pp. 181-210, 1953.
- [22] B. M. Bass, R. E. Riggio, "Kepemimpinan Transformasional," *New York, NY: Psychology Press*, 2006.
- [23] C. D. Glickman, dkk., "Supervision and Instructional Leadership: A Development Approach (Seventh Edition)," *Boston: Pearson*, 2007.
- [24] J. P. Kotter, "Memimpin Perubahan," *Harvard Business School Press, Boston*, 1996.
- [25] K. A. Leithwood, C. Reihl, " What We Know about Successful School Leadership," *National College for School Leadership, Nottingham*, 2003.