

IMPLEMENTASI KEPEMIMPINAN KOLABORATIF KEPALA SEKOLAH DALAM MENGHADAPI TANTANGAN KURIKULUM

Kusrinisari, Fauzi Hermansyah, Mahmudah, Yulian Devinta Romli, A. Faizin

Pascasarjana Universitas Gresik
Email: info@unigres.ac.id

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan implementasi kepemimpinan kolaboratif kepala sekolah dalam menghadapi tantangan kurikulum merdeka. Latar belakang penelitian berangkat dari kondisi pendidikan Indonesia yang masih menghadapi rendahnya kualitas pembelajaran, perubahan kurikulum yang dinamis, serta kesiapan guru dan sarana prasarana yang belum merata. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus di SDN Mojotengah I Sukorejo, dengan subjek penelitian kepala sekolah dan guru. Data diperoleh melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi, kemudian dianalisis melalui reduksi data, penyajian, dan penarikan kesimpulan dengan teknik triangulasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kolaboratif kepala sekolah diwujudkan melalui power sharing dengan stakeholder, komunikasi terbuka, serta strategi adaptif dalam menghadapi perubahan kurikulum. Kolaborasi dilakukan melalui forum formal maupun informal, melibatkan guru, wali murid, komite, dan masyarakat dalam perencanaan serta evaluasi pembelajaran. Tantangan utama yang dihadapi meliputi keterbatasan sarana prasarana, kesiapan guru dalam memanfaatkan teknologi, dan resistensi terhadap perubahan kurikulum. Implementasi kepemimpinan kolaboratif terbukti mampu meningkatkan motivasi, rasa tanggung jawab, kekompakan, serta efektivitas pelaksanaan kurikulum. Penelitian ini merekomendasikan pentingnya komunikasi yang efektif, kerja sama berkesinambungan, serta dukungan stakeholder untuk memperkuat penerapan kurikulum merdeka.

Kata Kunci: Kepemimpinan Kolaboratif, Kepala Sekolah, Tantangan Kurikulum, Kurikulum Merdeka

Abstract: This study aims to describe the implementation of collaborative leadership by school principals in addressing the challenges of the independent curriculum (*Kurikulum Merdeka*). The research background is based on the condition of Indonesian education, which still faces low learning quality, dynamic curriculum changes, and the uneven readiness of teachers and school facilities. This study employed a qualitative approach with a case study design at SDN Mojotengah I Sukorejo, involving the principal and teachers as research subjects. Data were collected through interviews, observations, and documentation, then analyzed using data reduction, display, and conclusion drawing with triangulation techniques. The findings reveal that the collaborative leadership of the principal is manifested through power sharing with stakeholders, open communication, and adaptive strategies in responding to curriculum changes. Collaboration was carried out through both formal and informal forums, involving teachers, parents, school committees, and the community in curriculum planning and evaluation. The main challenges include limited infrastructure, teachers' readiness to utilize technology, and resistance to curriculum changes. The implementation of collaborative leadership has been proven to enhance motivation, a sense of responsibility, solidarity, and the effectiveness of curriculum implementation. This study recommends the importance of effective communication, continuous cooperation, and stakeholder support to strengthen the implementation of the independent curriculum.

Keywords: Collaborative Leadership, Principal, Curriculum Challenges, Independent Curriculum.

Pendahuluan

Indonesia menghadapi tantangan yang serius dibidang pendidikan. Tantangan tersebut meliputi kehidupan masyarakat yang dinamis dan semakin kompleks. Hal ini yang sangat dipengaruhi oleh perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Masyarakat Indonesia juga beragam dan mudah terprovokasi, termasuk para pelajar sehingga dapat memicu terjadinya konflik dan terjadinya perpecahan. Oleh karena itu pendidikan memiliki peranan yang penting dalam menyiapkan generasi muda yang mandiri, tangguh dalam menghadapi tantangan sehingga dapat menjadi agen perubahan.

Generasi muda Indonesia perlu di didik menjadi pribadi yang ulet dan memiliki daya tahan tinggi dalam menghadapi tantangan dan mengatasi konflik, adaptif dan memiliki pola pikir tumbuh (*Growth Mindset*) agar cekatan dalam memanfaatkan peluang, mampu menerima kritik dan percaya diri akan potensi yang dimiliki. Salah satu upaya yang dapat dilakukan yaitu melalui proses pembelajaran di sekolah.

Berdasarkan hasil survei PISA (Programme for International Student Assessment) tahun 2022 menunjukkan bahwa Indonesia berada pada peringkat 6 terbawah dari 80 negara yang di uji. Sedangkan berdasarkan data yang dilis pada worldtop20.org menurut World Population Review 2025, Indonesia menempati peringkat 67 dari 203 negara, dengan tingkat literasi 96%. Di kawasan Asia Tenggara, Indonesia berada di peringkat 4 di bawah Singapura, Brunei, dan Vietnam.

¹ Rendahnya kualitas pembelajaran salah satunya disebabkan oleh desain kurikulum yang memuat materi yang terlalu padat sehingga guru merasa perlu mengejar ketuntasan materi, dan akibatnya guru tidak memiliki fleksibilitas untuk membantu setiap peserta didik mencapai kompetensi minimum. Seperti yang disampaikan oleh Dzaky Satria (2025), bahwa beban materi yang berlebihan membatasi kemampuan peserta didik untuk mengeksplorasi dan mengembangkan potensi mereka sesuai dengan minat dan kemampuan individu.

Sebagai upaya untuk meningkatkan mutu pendidikan di Indonesia dengan mencetak generasi yang melek sains, numeratif dan literatif, dan berkarakter di era global perlu adanya pengembangan kerangka pedagogis yang memerdekakan, relevan dan berkesinambungan. Sedangkan pendidikan merupakan proses pembentukan manusia seutuhnya sesuai dengan kodratnya, oleh karena itu diperlukan upaya konstruktif untuk mencapai sebuah tujuan. Seiring dengan hal tersebut, pemerintah melalui Kementerian Pendidikan Kebudayaan Riset dan Teknologi (Kemdikbudristek) telah melakukan upaya mendasar yaitu merubah kurikulum pembelajaran dari kurikulum 2013 menjadi kurikulum merdeka dalam proses transformasi pendidikan di era saat ini dan masa yang akan datang.

Kurikulum merdeka diharapkan dapat meningkatkan kualitas pendidikan di Indonesia dan membentuk generasi penerus bangsa yang intelek, berkarakter dan memiliki semangat untuk terus belajar (*life long learner*).

¹ Wahyudin, Din., Edy Subkhan., dkk, *Kajian Akademik Kurikulum Merdeka* (Jakarta: Pusat Kurikulum dan Pembelajaran Badan Standar, Kurikulum, dan Asesmen Pendidikan Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi, 2024)

² Satria, Dzaky., Kusasih, Ihsan Hutama., "Rendahnya Kualitas Pendidikan di Indonesia Saat Ini: Suatu Kajian Literatur" *Jurnal Bintang Pendidikan Indonesia* Volume 3, Nomor 2 (Mei 2025), 9-10.

Oleh karena itu kurikulum merdeka dirancang untuk dapat memberi fleksibilitas lebih bagi satuan pendidikan untuk mengimplementasikan dan mengurangi beban materi, dengan tetap meneruskan hal-hal baik dari kurikulum sebelumnya.

³ Kurikulum Merdeka memiliki tujuan untuk mewujudkan pembelajaran yang bermakna dan efektif dalam meningkatkan keimanan, ketakwaan kepada Tuhan Yang Maha Esa, dan akhlak mulia serta menumbuhkembangkan cipta, rasa, dan karsa peserta didik sebagai pelajar sepanjang hayat yang berkarakter Pancasila. Selain itu, Kurikulum Merdeka memiliki tiga prinsip perancangan yaitu memastikan dan mendukung pengembangan kompetensi dan karakter, fleksibel, dan berfokus pada muatan esensial. ⁴Kajian akademik tersebut juga mengaitkan tentang fungsi penilaian untuk memahami kebutuhan belajar dan perkembangan proses belajar peserta didik, pemahaman tentang kebutuhan dan posisi peserta didik digunakan untuk penyesuaian pembelajaran, prioritas pada kemajuan belajar peserta didik, dan refleksi atas kemajuan belajar peserta didik yang dilakukan secara kolaboratif dengan pendidik lain. Selanjutnya, melalui Peraturan Menteri Pendidikan Dasar dan Menengah (Permendikdasmen) Nomor 13 Tahun 2025 tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Nomor 12 Tahun 2024 Tentang Kurikulum Pada Pendidikan Anak Usia Dini, Jenjang Pendidikan Dasar dan Jenjang Pendidikan Menengah. Peraturan tersebut menekankan pendekatan pembelajaran mendalam (*deep learning*).

Pembelajaran Mendalam didefinisikan sebagai pendekatan yang memuliakan dengan menekankan pada penciptaan suasana belajar dan proses pembelajaran berkesadaran, bermakna, dan menggembirakan melalui olah pikir, olah hati, olah rasa, dan olah raga secara holistik dan terpadu. Prinsip pembelajaran mendalam terdiri atas berkesadaran (*mindful*), bermakna (*meaningful*), dan menggembirakan (*joyful*). Prinsip-prinsip pembelajaran mendalam akan mampu memuliakan guru, siswa, dan pemangku kepentingan pendidikan lain serta memberikan pengalaman belajar memahami, mengaplikasi, dan merefleksikan. Guru memberikan kesempatan peserta didik mendapatkan pengalaman belajar untuk proses perolehan pemahaman, mengaplikasi dalam berbagai konteks, serta merefleksikan pembelajaran mendalam. ³Komponen kerangka pembelajaran terdiri atas praktik pedagogis, lingkungan pembelajaran, kemitraan pembelajaran, dan pemanfaatan teknologi digital.

Akan tetapi pada praktiknya penerapan kurikulum merdeka dengan pendekatan Pembelajaran Mendalam saat ini belum diterapkan secara optimal. Terdapat beberapa tantangan dalam mengimplementasikan Kurikulum Merdeka antara lain kesiapan sumber daya manusia yaitu guru sebagai pilar utama pelaksana kurikulum merdeka. Seperti yang

³ Ibid

⁴ Suyanto, *Pembelajaran Mendalam Menuju Pendidikan Bermutu Untuk Semua* (Jakarta: Pusat Kurikulum dan Pembelajaran Badan Standar, Kurikulum, dan Asesmen Pendidikan Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi, 2025), 21.

dikemukakan oleh Sucipto bahwa dalam mengimplemantasikan Kurikulum Merdeka guru mengalami kesulitan dalam menyusun modul ajar, SDM guru yang perlu ditingkatkan dalam penggunaan teknologi dan guru masih kesulitan dalam melakukan evaluasi pembelajaran.

Dalam penelitian Sucipto, untuk dapat mengimplemantasikan Kurikulum Merdeka guru harus mampu memiliki ketrampilan digital serta mampu berinovasi dan berfikir kreatif.⁵ Sedangkan untuk menjadi guru yang berkualitas khususnya yang mampu menerima perubahan dengan adanya kebijakan kurikulum baru adalah guru yang memiliki penguasaan pengetahuan, kemampuan, keterampilan dan juga kepercayaan. Fakta yang ada dilapangan tidak semua guru menerima perubahan, guru cenderung berada pada zona nyaman dan enggan mengikuti perubahan kurikulum.

Selain dari faktor guru, pengambat lainnya yaitu sarana dan prasarana sekolah, tidak semua sekolah memiliki fasilitas yang lengkap. Contoh yang sederhana, tidak semua sekolah memiliki ruang kelas yang layak yang dapat digunakan untuk kegiatan pembelajaran, tidak semua sekolah memiliki perpustakaan, laboratorium, halaman, atau lapangan. Hal ini tentunya merupakan tantangan dalam mengimplementasikan kurikulum.

Sejalan dengan penelitian Sinulingga et al menyatakan bahwa⁶ tantangan implementasi kurikulum merdeka menghadapi perkembangan tehnologi di era industry 4.0 lebih kepada pelaksanaan pembelajaran antarlain adalah tuntutan peningkatan kompetensi guru secara kontinu, tuntutan ketersediaan sarana-prasarana yang memadai, dan tuntutan kemandirian lembaga pendidikan. Pemerintah harus memfasilitasi sarana prasarana di sekolah guna menunjang pelaksanaan kurikulum merdeka.

Dengan tantangan tersebut, tentunya memerlukan kontribusi kepemimpinan Kepala Sekolah sebagai seorang manager. Kepala Sekolah perlu berkolaborasi dengan seluruh stake holder. Hal ini perlu dilaksanakan karena pemimpin kolaboratif memiliki karakter kepemimpinan yang terbuka serta mampu mengelola keberagaman di lingkungannya untuk mencapai hasil kerja yang berdampak luas (Buku Kepemimpinan Kolaoratif).

Kepemimpinan kolaboratif yakni keterampilan manajemen pemimpin yang selalu bekerja bersama-sama dengan merancang konstruktif untuk bekerjasama dengan melibatkan stakeholder serta memfasilitasi dan memelihara interaksi yang telah terjalin.⁷ Kepemimpinan kolaboratif lebih mengambil keputusan bersama dari pada sepihak, pemimpin kolaboratif melakukan pekerjaan mereka dalam koalisi, kemitraan, aliansi.

⁵Mariati, M, *Tantangan Pengembangan Kurikulum Merdeka Belajar Kampus Merdeka di Perguruan Tinggi*, (Makasar: Jayapangus Pres, 2021), 747–758.

⁶Sinulingga, S., Negeri, S., & Jaya, L. (2022). *Tantangan Implementasi Kurikulum Merdeka Menghadapi Perkembangan Tehnologi Di Era Revolusi Industri 4.0*. Seminar Nasional Program Pascasarjana Universitas Pgri Palembang, 1(November), 142–147.

⁷ Siagian, S. P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2015)

⁸ Suwatno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Alfabeta, 2015)

Menurut Hill dalam ⁹kepemimpinan kolaboratif atau tim sebuah kelompok bukan sekedar kelompok tetapi saling ketergantungan anggota satu dengan lainnya dalam mengkoordinir aktivitas mereka dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan. Jadi sebuah kelompok bukan digambarkan sekedar perkumpulan anggota saja namun saling ketergantungan satu dengan yang lain untuk mencapai kesepakatan bersama dalam mewujudkan sebuah tujuan.

Kepemimpinan kolaboratif adalah bagaimana terjalin sebuah kerjasama terhadap tujuan yang sama dan memutuskan segala hal bersama demi tercapai tujuan yang diinginkan. Menurut David Chrislip dan Carl Larson dalam ⁹mendefinisikan sebuah kepemimpinan kolaboratif yaitu hubungan timbal balik yang bermanfaat antara dua pihak atau lebih dalam kerjasama mencapai tujuan melalui tiga komponen penting, yakni Kemitraan, Kekuasaan dan akuntabilitas.

Peran Kepala Sekolah sangat penting adanya untuk mengantarkan Sekolah dalam mencapai keberhasilan, proses kepemimpinan yang efektif dan perilaku kepemimpinan adalah faktor yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan dalam sekolahnya. Tugas Kepala Sekolah adalah meningkatkan keefektifan kinerja semua stake holder. Kepemimpinan ini memerlukan keahlian berkomunikasi untuk menjalin kerjasama dan memantau efektivitas stake holder serta melakukan sebuah penanganan masalah yang terjadi pada semua stake holder sehingga tantangan yang terjadi di sekolahnya dapat diatasi, termasuk tantangan implementasi kurikulum. Oleh karena itu penulis ingin melakukan penelitian untuk mengetahui bagaimana implementasi kepemimpinan kolaboratif kepala sekolah dalam menghadapi tantangan kurikulum

Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif dengan rancangan studi kasus. Pada penelitian ini, peneliliti merupakan instrument kunci dalam pengumpul data. Teknik pengumpulan data meliputi wawancara, observasi dan dokumentasi. Sumber data utama dalam penelitian ini adalah Kepala Sekolah dan Bapak/ Ibu dewan guru UPT Satuan Pendidikan SDN Mojotengah I Sukorejo.

Tahapan analisis data pada penelitian ini yaitu: (1) mengumpulkan data; (2) mereduksi data; (3) mengkategorikan data kedalam masing-masing focus penelitian; dan (4) menyimpulkan data. Pengecekan keabsahan data dilakukan melalui ketekunan dan ketelitian peneliyi, pengamatan ulang, triangulasi sumber dan triangulasi data.

Hasil Penelitian

Dari proses pengumpulan data hasil penelitian yang diperoleh dapat diklasifikasikan menjadi beberapa point berikut:

⁹ Ibid

a. Pemahaman Kepala Sekolah Tentang Kepemimpinan Kolaboratif

Dalam kepemimpinan kolaboratif, kepala sekolah bukan satu-satunya penentu kebijakan, terdapat power sharing yang mana seluruh stake holder memiliki hak untuk menyampaikan pendapat. Dalam kepemimpinan kolaboratif terdapat kolaborasi antara seluruh stake holder yang ada di sekolah yaitu peserta didik, guru, wali murid, kepala sekolah, payupan, komite, masyarakat dan perangkat desa. Dalam kepemimpinan kolaboratif, pelaksanaan kolaborasi tidak terikat jadwal dan tidak harus dalam forum yang formal. Pelaksanaan kolaborasi disesuaikan dengan kebutuhan dan dimanapun berada.

Dalam kepemimpinan kolaborasi, kepala sekolah mendengarkan masukan dari seluruh stake holder untuk mencapai tujuan. Kepala sekolah menggunakan strategi yang dapat memberikan stimulus kepada stake holder untuk berani mengungkapkan apa yang menjadi keinginan dan cita-cita lembaga tanpa ada rasa tertekan dan judgement.

Kepemimpinan kolaboratif berorientasi pada pelayanan, akuntabel, kompeten, fokus, loyal, adaptif dan kolaboratif. Kepemimpinan kolaboratif menjadi tauladan bagi guru dan seluruh stake holder. Kepemimpinan kolaboratif membangun komunikasi dengan baik dengan seluruh stake holder dan memberikan kesempatan yang sama untuk berpendapat.

Peranan kolaborasi dalam kepemimpinan kolaboratif sangat penting, tanpa kolaborasi visi sekolah tidak akan tercapai. Tanpa kolaborasi kepala sekolah tidak akan berarti dan tidak dapat melaksanakan program yang telah direncanakan. Dalam kepemimpinan kolaboratif diperlukan satu tim satu mimpi, dengan demikian tujuan sekolah akan mudah tercapai.

Dalam pengambilan keputusan seluruh stake holder dilibatkan dan bermusyawarah untuk menentukan keputusan, dengan demikian akan berkomitmen dan memiliki integritas atas keputusan yang diambil bersama-sama. Seluruh stake holder juga ikut memikirkan proses pencapaian tujuan yang telah menjadi kesepakatan dan keputusan bersama.

b. Strategi Kepemimpinan Kolaboratif

Strategi yang digunakan kepala sekolah untuk mendorong kolaborasi antara stake holder yaitu berbicara dengan santai pada forum tidak formal, khususnya dengan guru. Dengan demikian guru merasa nyaman dan dapat menyampaikan apa yang menjadi permasalahan atau keinginannya demi mewujudkan kolaborasi yang maksimal.

Dalam kepemimpinan kolaboratif, pemimpin memberi tauladan sehingga guru dapat memiliki tanggung jawab terhadap dirinya untuk menjadi lebih baik sesuai dengan harapan pemimpin.

Strategi kepemimpinan kolaboratif yang digunakan dalam menghadapi kurikulum yaitu adaptif karena perubahan kurikulum merupakan hal wajar demi meningkatkan kualitas pendidikan. Guru dapat memanfaatkan sosial media untuk belajar dan menerima informasi. Dalam menghadapi perubahan kurikulum, guru harus memiliki motivasi dan inisiatif sendiri untuk belajar, tidak harus menunggu diklat. Kepala sekolah juga menyampaikan pemahamannya terkait kurikulum yang berlaku sebagai salah satu sumber belajar guru, sehingga menjadi stimulus bagi guru untuk terus belajar dari berbagai sumber.

Strategi yang digunakan oleh kepemimpinan kolaboratif dalam menghadapi tantangan kurikulum iatu mengoptimalkan KKG sehingga semua guru dapat bekerja sama dan saling belajar untuk mengikuti perkembangan bahkan perubahan kurikulum.

Contoh konkrit guru dalam menghadapi kurikulum yaitu guru belajar tidak hanya dari kepala sekolah tapi aktif belajar. Sumber pengetahuan tidak hanya dari kepala sekolah, banyak sumber-sumber lain. Kepala sekolah mendorong guru untuk belajar mandiri agar sekolah tidak tertinggal dari sekolah-sekolah lain. Kurikulum terus berkembang, jadi guru harus adaptif untuk menyesuaikan perubahan-perubahan yang terjadi di dunia pendidikan, salah satu yang dapat dioptimalkan yaitu kegiatan KKG.

Seluruh stake holder terlibat dalam perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi dalam menyusun kurikulum. Setiap stake holder memiliki kesempatan untuk menyampaikan aspirasi program sekolah yang diinginkan, sehingga sekolah dapat memenuhi kebutuhan peserta didik dan wali murid. Dalam kegiatan evaluasi, kepala sekolah juga memberikan kesempatan kepada wali murid terkait kepuasan program dan layanan sekolah. Oleh karena itu pelaksanaan kolaborasi sangat penting untuk meningkatkan mutu sekolah demi mewujudkan suatu visi.

c. Tantangan Dalam Implementasi Kurikulum

Tantangan dalam implementasi kurikulum salah satunya berkaitan dengan sarana dan prasarana. Meskipun ketersediaan buku paket relatif sudah mencukupi, perubahan pendekatan pembelajaran yang disesuaikan dengan capaian pembelajaran terbaru sering kali menuntut pengadaan buku baru. Hal ini menjadi kendala karena pengadaan tersebut belum dianggarkan dalam dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS). Selain itu, terdapat kecenderungan peserta didik kurang berminat membaca buku, bahkan enggan menulis. Padahal, aktivitas menulis atau merangkum merupakan bagian penting dari proses belajar yang dapat memperkuat pemahaman dan daya ingat.

Tidak semua guru memiliki kemampuan adaptif dan responsif yang sama dalam menghadapi perubahan. Kepala sekolah memahami bahwa keterbatasan waktu sering menjadi kendala bagi guru dalam menyesuaikan diri. Namun demikian, setiap guru tetap diharapkan mampu memprioritaskan pengembangan diri dan profesionalisme. Setiap inovasi atau hal baru sebaiknya dapat ditularkan kepada rekan sejawat, dengan sikap rendah hati dan tanpa merasa paling mengetahui segalanya. Melalui sikap kolaboratif dan kerja sama antar guru, diharapkan tercipta lingkungan pembelajaran yang lebih efektif dan berkelanjutan.

Bagi peserta didik, proses pembelajaran sangat bergantung pada peran masing-masing guru, sehingga hal tersebut tidak termasuk dalam tantangan utama implementasi kurikulum. Kepala sekolah senantiasa menasihati peserta didik untuk selalu mendengarkan arahan guru serta menaati bimbingan yang diberikan, sebagai bentuk sikap hormat sekaligus upaya mendukung keberhasilan proses belajar.

Adapun cara mengatasi tantangan, khususnya dalam keterbatasan sarana, dapat dilakukan dengan memanfaatkan sumber daya alternatif, misalnya mengunduh bahan ajar dari internet ketika buku tidak tersedia. Kekurangan yang ada justru dapat dijadikan sebagai kekuatan bagi lembaga apabila dikelola secara tepat. Selain itu, koordinasi dengan paguyuban atau komite sekolah juga penting dilakukan untuk mengatasi berbagai

permasalahan di kelas. Dengan demikian, keterbatasan yang ada tidak seharusnya menjadi alasan untuk menyerah, melainkan menjadi dorongan untuk berinovasi dan beradaptasi, tanpa selalu bergantung pada sesuatu yang belum tersedia.

d. Bentuk Kolaborasi dan Dukungan

Bentuk kolaborasi antara kepala sekolah dan guru dalam penerapan kurikulum tercermin ketika keduanya berkumpul untuk mendiskusikan berbagai permasalahan yang muncul. Dalam proses tersebut, fokus utama bukanlah menyesali hal-hal yang telah terjadi, melainkan mencari solusi terbaik dan merumuskan langkah strategis untuk perbaikan serta pengembangan ke depan. Kepala sekolah bekerjasama dengan pihak luar adalah jika berkenaan dengan kurikulum meminta pendapat dari pihak-pihak terkait. Contoh pertemuan wali murid, komite sekolah dan paguyuban.

Harapan orang tua terhadap pendidikan anak tidak hanya terletak pada aspek akademik, tetapi juga pada pembentukan adab dan sikap sopan santun yang harus diutamakan. Dalam hal ini, guru diharapkan mampu menjadi teladan bagi peserta didik. Sebagai contoh, ketika siswa diajak untuk berinfak, guru pun sebaiknya turut serta melaksanakannya sehingga memberikan contoh nyata yang dapat ditiru oleh siswa.

Peran tim manajemen dan para pemangku kepentingan (stakeholder) sangat penting dalam mendukung kinerja kepala sekolah. Menurut komite sekolah, lembaga memiliki niat yang baik serta tekad untuk terus berkembang menjadi lebih baik, terlebih apabila didukung dengan ketersediaan anggaran yang memadai. Dukungan tersebut didasarkan pada kepercayaan yang telah diberikan oleh komite dan paguyuban, sehingga terjalin sinergi yang positif dalam upaya memajukan lembaga pendidikan.

Menurut kepala sekolah, kitalah yang berperan dalam menciptakan suasana lingkungan kerja yang nyaman. Apabila sejak awal hingga akhir pekerjaan dijalani dengan perasaan senang, maka suasana kerja pun akan terasa lebih kondusif. Setiap upaya bekerja dengan baik senantiasa diberikan penghargaan, tanpa adanya penekanan berupa sanksi atau hukuman. Kalaupun muncul permasalahan, hal tersebut selalu diselesaikan melalui dialog yang dilakukan secara terbuka dan dari hati ke hati.

e. Dampak Implementasi Kepemimpinan Kolaboratif

Perubahan positif dengan adanya kepemimpinan kolaboratif dalam menghadapi perubahan kurikulum yaitu pekerjaan menjadi lebih ringan dan setai guru memiliki tanggung jawab yang sama. Dengan demikian kepemimpinan kolaboratif mempermudah kepala sekolah untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Kepemimpinan kolaboratif memiliki dampak yang signifikan, guru merasa dipercaya dan mampu melaksanakan apa yang telah menjadi tanggung jawab bersama. Guru termotivasi karena setiap guru merasa suaranya didengar dan dihargai. Kepemimpinan kolaboratif dapat mengembangkan keterampilan komunikasi dan kerja sama melalui interaksi aktif dengan berbagai pihak.

Kepemimpinan kolaboratif dapat memperkuat kekompakan karena adanya saling percaya, saling mendukung, dan tujuan yang disepakati bersama. Kepemimpinan kolaboratif dapat meningkatkan kreativitas dan inovasi sebab ide-ide beragam dipertimbangkan sebelum mengambil keputusan. Menciptakan budaya kerja positif yang

menekankan kolaborasi, keterbukaan, dan keberagaman. Mempercepat pencapaian tujuan bersama karena semua anggota bergerak dengan komitmen yang sama.

Yang perlu ditingkatkan agar kepemimpinan kolaboratif dapat terlaksana dengan baik yaitu dengan melakukan kerja sama, membangun komunikasi yang efektif dan membangun lingkungan yang kondusif. Kepemimpinan kolaboratif dalam menghadapi tantangan kurikulum dapat terwujud dengan motto *one time one dream*. Apapun kurikulumnya dapat dilaksanakan ketika memiliki mimpi yang sama dan adaptif terhadap perubahan.

Pembahasan

a. Kepemimpinan Kolaboratif

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam kepemimpinan kolaboratif, kepala sekolah bukan satu-satunya penentu kebijakan, melainkan terdapat *power sharing* yang memberikan kesempatan bagi seluruh stakeholder untuk menyampaikan pendapat. Stakeholder yang terlibat mencakup guru, peserta didik, orang tua, komite sekolah, paguyuban, masyarakat, hingga perangkat desa. Konsep ini sejalan dengan gagasan Bush & Glover (2021) yang menyatakan bahwa kepemimpinan kolaboratif menekankan distribusi kewenangan agar tercipta rasa kepemilikan bersama terhadap kebijakan sekolah.

Pelaksanaan kolaborasi yang tidak terikat pada forum formal atau jadwal tertentu menunjukkan fleksibilitas dalam membangun komunikasi. Hal ini sesuai dengan pandangan Harris & Jones (2020) yang menekankan bahwa kepemimpinan kolaboratif tidak hanya mengandalkan rapat formal, tetapi juga interaksi informal yang mendorong keterbukaan dan kepercayaan di antara stakeholder.

Kepala sekolah dalam penelitian ini menggunakan strategi mendengarkan masukan stakeholder sebagai stimulus agar mereka berani mengemukakan aspirasi tanpa rasa takut atau tertekan. Strategi ini mencerminkan pendekatan partisipatif, sebagaimana ditegaskan Northouse (2021) bahwa pemimpin yang partisipatif mampu menciptakan lingkungan psikologis yang aman, sehingga anggota organisasi dapat terlibat secara aktif dalam pengambilan keputusan.

Selain itu, kepemimpinan kolaboratif berorientasi pada pelayanan, akuntabilitas, kompetensi, adaptivitas, serta keteladanan. Orientasi ini memiliki kesamaan dengan prinsip *servant leadership* yang dikemukakan oleh Spears (2020), yakni pemimpin harus hadir sebagai pelayan bagi organisasinya, mementingkan kebutuhan orang lain, dan membangun kepercayaan melalui keteladanan nyata.

Penelitian juga memperlihatkan bahwa kolaborasi menjadi kunci tercapainya visi sekolah. Tanpa kolaborasi, kepala sekolah tidak dapat mewujudkan program yang telah dirancang. Hal ini sesuai dengan teori Fullan & Quinn (2020) yang menyatakan bahwa kepemimpinan kolaboratif mendorong terbentuknya *collective efficacy*, yaitu keyakinan bersama bahwa tujuan organisasi hanya dapat dicapai melalui kerja sama tim yang solid.

Dalam proses pengambilan keputusan, keterlibatan seluruh stakeholder melalui musyawarah menghasilkan komitmen bersama dan meningkatkan integritas

pelaksanaannya. Pandangan ini diperkuat oleh Nguyen & Hallinger (2020) yang menegaskan bahwa keterlibatan stakeholder dalam pengambilan keputusan pendidikan meningkatkan rasa tanggung jawab, membangun kepercayaan sosial, dan memperkuat keberlanjutan program sekolah.

b. Strategi Kepemimpinan Kolaboratif

Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi kepala sekolah dalam mendorong kolaborasi dengan stakeholder dilakukan melalui komunikasi yang santai dan informal, khususnya dengan guru. Pendekatan ini menciptakan suasana nyaman sehingga guru lebih terbuka menyampaikan permasalahan maupun aspirasi. Temuan ini sejalan dengan pendapat Wahab & Ismail (2021) yang menyatakan bahwa komunikasi interpersonal yang hangat dan tidak kaku mampu meningkatkan partisipasi guru dalam pengambilan keputusan serta memperkuat rasa memiliki terhadap sekolah.

Dalam konteks kepemimpinan kolaboratif, pemimpin bukan hanya sebagai pengambil keputusan, melainkan juga teladan yang menginspirasi. Kepala sekolah memberi contoh nyata sehingga guru terdorong memiliki tanggung jawab personal untuk meningkatkan kompetensinya. Hal ini diperkuat oleh Northouse (2021) yang menegaskan bahwa kepemimpinan yang efektif tidak hanya ditentukan oleh instruksi, melainkan juga oleh keteladanan (role modeling) yang menumbuhkan motivasi intrinsik pengikutnya.

Strategi kepemimpinan kolaboratif dalam menghadapi perubahan kurikulum adalah dengan bersikap adaptif. Perubahan kurikulum dipandang sebagai hal wajar dalam meningkatkan mutu pendidikan, sehingga guru didorong untuk terus belajar, baik melalui pelatihan formal maupun pemanfaatan media sosial sebagai sumber informasi. Menurut Fullan & Quinn (2020), kepemimpinan adaptif diperlukan agar sekolah mampu merespons perubahan kebijakan pendidikan dengan cepat, serta menumbuhkan budaya belajar mandiri di kalangan guru.

Optimalisasi Kelompok Kerja Guru (KKG) menjadi strategi penting dalam kepemimpinan kolaboratif. Melalui KKG, guru dapat saling bertukar pengalaman, berdiskusi, dan belajar bersama untuk memahami perubahan kurikulum. Hal ini sesuai dengan temuan Priyono et al. (2022) yang menunjukkan bahwa KKG berperan sebagai wadah kolektif bagi guru dalam mengembangkan kompetensi profesional, khususnya ketika terjadi perubahan kurikulum nasional.

Selain itu, keterlibatan seluruh stakeholder dalam perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi kurikulum menunjukkan bahwa kepemimpinan kolaboratif menekankan prinsip partisipatif. Stakeholder, termasuk wali murid dan komite sekolah, diberikan ruang untuk menyampaikan aspirasi dan mengevaluasi layanan pendidikan. Hal ini sejalan dengan penelitian Nguyen & Hallinger (2020) yang menekankan bahwa partisipasi stakeholder meningkatkan legitimasi kebijakan sekolah serta memperkuat akuntabilitas publik.

c. Tantangan Dalam Implementasi Kurikulum

Hasil penelitian menunjukkan bahwa bentuk kolaborasi antara kepala sekolah dan guru dalam penerapan kurikulum tercermin dari adanya forum diskusi bersama untuk membahas permasalahan yang muncul. Fokus dari kolaborasi ini bukan pada penyesalan atas kekurangan yang telah terjadi, melainkan pada pencarian solusi strategis untuk perbaikan dan pengembangan ke depan. Hal ini sejalan dengan pendapat Suyatno et al.

(2020) yang menekankan bahwa kepemimpinan kolaboratif mendorong partisipasi aktif guru dalam pengambilan keputusan sehingga menghasilkan strategi yang lebih efektif dalam penerapan kurikulum.

Kolaborasi juga tidak terbatas hanya antara kepala sekolah dan guru, tetapi melibatkan pihak eksternal, seperti wali murid, komite sekolah, dan paguyuban. Keterlibatan stakeholder eksternal menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi kurikulum merupakan hasil dari sinergi berbagai pihak. Menurut Bush (2020), kepemimpinan pendidikan yang efektif ditandai dengan kemampuan kepala sekolah membangun hubungan yang produktif dengan seluruh pemangku kepentingan. Dengan demikian, kehadiran komite dan paguyuban menjadi bentuk nyata dukungan partisipatif masyarakat terhadap sekolah.

Selain itu, penelitian menemukan bahwa harapan orang tua terhadap pendidikan anak tidak hanya sebatas pada prestasi akademik, tetapi juga pada pembentukan adab, sikap, dan akhlak. Guru diharapkan menjadi teladan nyata dalam kehidupan sehari-hari, misalnya dengan turut serta dalam kegiatan infak bersama siswa. Hal ini sejalan dengan teori keteladanan (Bandura, 2021) yang menyatakan bahwa perilaku seseorang lebih mudah ditiru apabila diberikan dalam bentuk contoh nyata daripada hanya sebatas instruksi verbal.

Peran manajemen sekolah serta stakeholder sangat menentukan keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah. Dukungan finansial dan moral dari komite maupun paguyuban sekolah memperkuat optimisme lembaga untuk terus berkembang. Hal ini sesuai dengan temuan Nguyen et al. (2021) bahwa dukungan stakeholder dalam bentuk sumber daya, kepercayaan, dan legitimasi sosial mempercepat pencapaian tujuan sekolah. Di sisi lain, kepemimpinan kolaboratif kepala sekolah juga menekankan pentingnya membangun lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif. Pemberian penghargaan atas kinerja, menghindari sanksi yang represif, serta penyelesaian masalah melalui dialog yang terbuka menciptakan suasana kerja yang sehat. Menurut Wahjosumidjo (2022), kepemimpinan yang humanis dan partisipatif mampu meningkatkan motivasi intrinsik guru sehingga berdampak positif terhadap kualitas pembelajaran.

d. Bentuk Kolaborasi dan Dukungan

Penerapan kurikulum, kolaborasi adalah aspek kunci yang melibatkan berbagai pihak yaitu kepala sekolah, guru, orang tua/wali murid, komite sekolah/paguyuban, dan pihak luar (stakeholder eksternal). Bentuk kolaborasi ini meliputi pertemuan rutin untuk mendiskusikan permasalahan dan solusi, pengambilan keputusan bersama, dan kejelasan peran serta tanggung jawab. Selain itu, suasana kerja yang kondusif, teladan dari guru, komunikasi terbuka, dan pengelolaan penghargaan vs hukuman secara hati-hati juga menjadi elemen penting.

Kepala sekolah dan guru bersama untuk membahas masalah dan mencari solusi ke depan menunjukkan praktik pengambilan keputusan partisipatif. Keputusan tidak didasarkan pada menyesali masa lalu, tetapi orientasi ke depan, sebagaimana konsep *future oriented decision-making* dalam teori kepemimpinan modern. Ini mendukung teori *participative leadership* di mana pemimpin melibatkan anggota tim dalam pembuatan keputusan agar tercipta komitmen dan ownership (kepemilikan keputusan). Penelitian seperti

“Principals’ Implementation of Collaborative Leadership to Improve Learning Quality” (2022-2023) menyebutkan bahwa kepala sekolah sebagai fasilitator mendorong partisipasi semua pihak dalam keputusan dan pelaksanaan program. Juga relevan dengan studi “*Organizational Leadership Strategies in Improving the Quality of School Education in the Digital Era*” (2024) yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional dan instruksional kepala sekolah mempengaruhi iklim sekolah, yang pada gilirannya mempengaruhi kinerja guru.

Keterlibatan wali murid dan komite/paguyuban sebagai stakeholder eksternal mendukung relevansi kurikulum dengan kebutuhan dan nilai masyarakat sekitar. Hal ini sejalan dengan penelitian “*Pengaruh Keterlibatan Stakeholder dan Inovasi Teknologi Terhadap Pengembangan Kurikulum Pendidikan TNI AL*” (2025) yang menunjukkan bahwa stakeholder yang aktif memberikan kontribusi terhadap pengembangan kurikulum agar sesuai kebutuhan nyata. Juga dengan studi “*Partisipasi Stakeholder dalam Pengembangan Kurikulum Pendidikan Islam di Pesantren*” (2023) yang menekankan bahwa masukan dari stakeholder (termasuk orang tua dan masyarakat) memperkuat legitimasi kurikulum dan membantu adaptasi terhadap konteks lokal.

Orang tua menginginkan karakter seperti adab dan sopan santun menjadi bagian dari pendidikan. Guru diharapkan menjadi teladan, tidak hanya dalam ajaran akademik tetapi juga dalam perilaku moral dan sosial. Ini mencerminkan dimensi *character education* dan *ethical leadership* yang makin ditekankan dalam literatur pendidikan modern. Sebagai contoh, jurnal *Strategic Leadership of School Principals in Enhancing Character Education in the Digital Literacy Era* (2024) menyebutkan bahwa kepala sekolah menggunakan strategi kepemimpinan untuk memperkuat pendidikan karakter di era digital, termasuk dengan memberi teladan dan membangun lingkungan yang mendukung nilai karakter.

Dukungan dari tim manajemen serta stakeholder penting agar kepala sekolah dapat menjalankan fungsinya secara optimal. Kepercayaan, komitmen, dan ketersediaan anggaran menjadi faktor pendukung sinergi positif. Hal ini sesuai dengan teori *stakeholder theory* yang menyatakan bahwa keterlibatan dan dukungan stakeholder sangat diperlukan dalam perencanaan, implementasi, dan evaluasi program pendidikan agar keberlanjutan dan kualitas dapat dicapai. Penelitian *Implementasi Total Quality Management melalui Penjaminan Mutu dan Pelibatan Stakeholder dalam Penyusunan Kurikulum SMK PK* (2023) menunjukkan bahwa pelibatan stakeholder dalam penyusunan kurikulum meningkatkan mutu kurikulum karena adanya kontrol kualitas dan masukan yang luas.

e. Dampak Implementasi Kepemimpinan Kolaboratif

Hasil penelitian menunjukkan bahwa karena kepemimpinan kolaboratif, beban kerja kepala sekolah tidak sepenuhnya ditanggung sendiri, tanggung jawab dibagi antara guru dan stakeholder lain. Ini mempertinggi efisiensi dan mengurangi tekanan pada satu individu. Hal ini didukung oleh teori *distributed leadership* yang menyatakan bahwa kepemimpinan yang tersebar (*distributed*) memungkinkan distribusi tugas dan otoritas kepada anggota organisasi yang lain berdasarkan kompetensi, sehingga meningkatkan responsivitas dan mengefektifkan proses kerja. Misalnya, dalam penelitian *Impact of*

school leadership on teacher professional collaboration: evidence from multilevel analysis of Taiwan TALIS 2018 (2024) ditemukan bahwa gaya distributed leadership (bersama dengan instructional leadership) secara langsung mempengaruhi kolaborasi profesional guru.

Guru merasa bahwa mereka memiliki tanggung jawab bersama dan suara yang didengar ini memunculkan rasa percaya dan motivasi. Teori partisipatif dan komunikasi kepemimpinan mendukung temuan ini, ketika guru dilibatkan dalam keputusan dan diberi kepercayaan, motivasi kerja mereka meningkat. Sebagai contoh, studi *Pengaruh kepemimpinan kolaboratif dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru* (2024) menemukan bahwa kepemimpinan kolaboratif secara signifikan berpengaruh terhadap kepuasan kerja guru dan pada gilirannya kinerja guru.

Kolaborasi aktif mendorong interaksi antar pihak, memperkuat kerja sama, memunculkan ide-ide beragam, serta mempercepat pencapaian tujuan bersama. Ini sesuai dengan literatur tentang profesional learning communities dan kerja kolaboratif antar guru: dalam *Strengthening School Effectiveness Through Collaborative Working: An Evaluation of Training Impact* (2024) ditemukan bahwa program pelatihan berbasis pembelajaran kolaboratif meningkatkan kompetensi kolaboratif stakeholder di sekolah serta meningkatkan efektivitas sekolah secara keseluruhan. Juga konsisten dengan penelitian *Leadership Communication Style and Teacher Work Culture towards Collaborative Management* (2024) yang menekankan bahwa gaya komunikasi pemimpin yang mendukung, terbuka, dan partisipatif memperkuat budaya kerja guru dan kolaborasi manajerial di sekolah.

Dengan adanya kepercayaan, dukungan bersama, komitmen atas tujuan yang disepakati, budaya kerja positif muncul, yang mencakup keterbukaan dan keberagaman ide. Kondisi ini mempercepat pencapaian tujuan sekolah. Teori *collective efficacy* mendukung hal ini: ketika anggota organisasi percaya bahwa usaha kolektif mereka akan mempengaruhi hasil, motivasi, efisiensi, dan efektivitas organisasi meningkat. Literatur terkini menunjukkan bahwa kepemimpinan kolaboratif dan kepemimpinan yang inklusif meningkatkan collective teacher innovativeness dan kolaborasi profesional yang pada akhirnya mempercepat pencapaian tujuan pembelajaran.

Meskipun manfaatnya besar, penelitian Anda juga menunjukkan bahwa agar kepemimpinan kolaboratif terlaksana dengan baik, dibutuhkan kerja sama yang nyata, komunikasi efektif, dan lingkungan kerja yang mendukung. Literatur mendukung bahwa keberhasilan kepemimpinan kolaboratif sangat tergantung pada iklim sekolah (*school climate*) yang mendukung — misalnya, *Principals' Implementation of Collaborative Leadership to Improve Learning Quality* (2022-2023), yang menyebut iklim sekolah yang mendukung kolaborasi sebagai faktor penting dalam efektivitas kualitas pembelajaran.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kolaboratif kepala sekolah berperan penting dalam menghadapi tantangan implementasi Kurikulum Merdeka.

Kepala sekolah tidak hanya bertindak sebagai pengambil keputusan, tetapi juga sebagai fasilitator yang mendorong partisipasi aktif seluruh stakeholder, baik guru, komite sekolah, wali murid, maupun masyarakat. Melalui komunikasi yang terbuka, pembagian wewenang, dan forum kolaboratif, kepala sekolah mampu membangun suasana kerja yang inklusif serta meningkatkan motivasi dan rasa tanggung jawab bersama dalam pelaksanaan kurikulum.

Tantangan yang dihadapi meliputi keterbatasan sarana prasarana, kesiapan guru dalam pemanfaatan teknologi, serta resistensi terhadap perubahan. Namun, melalui strategi adaptif dan kolaboratif, tantangan tersebut dapat diatasi secara bertahap. Dengan demikian, implementasi kepemimpinan kolaboratif terbukti efektif dalam meningkatkan kualitas pembelajaran, memperkuat solidaritas, serta menciptakan budaya sekolah yang inovatif dan berorientasi pada tujuan bersama.

Penelitian ini menegaskan bahwa keberhasilan Kurikulum Merdeka sangat dipengaruhi oleh komitmen kepemimpinan kolaboratif kepala sekolah serta dukungan berkesinambungan dari seluruh stakeholder pendidikan.

Daftar Pustaka

- Alfaruqi, A. F., & Fahmi, N. N. (2023). Transformation of visionary and collaborative leadership styles in contributing publication innovation of Madrasah Aliyah. *JMKSP: Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, dan Supervisi Pendidikan*, 8(2), 17724.
- Amini, N. K., Murod, M. S. (2022). *Pengaruh kepemimpinan kolaboratif dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru*. *Cognicia*, 10(2), 106–111. <https://doi.org/10.22219/cognicia.v10i2.22459>
- Amrulloh, Amrulloh. “Guru sebagai Orang Tua dalam Hadis ‘Aku bagi Kalian laksana Ayah.’” *Dirasat: Jurnal Manajemen dan Pendidikan Islam* 2, no. 1 (2016): 70-91.
- Aryani, R. M., & Haryadi, R. (2023). Principals' Implementation of Collaborative Leadership to Improve Learning Quality. *Edufisika: Jurnal Pendidikan Fisika*, 8(1), 6–15. <https://doi.org/10.59052/edufisika.v8i1.24602>
- Bagas, M., dkk. (2024). *Kepemimpinan efektif: Strategi memimpin tim menuju kesuksesan*. Yogyakarta: CV Selfietera Indonesia. ISBN 978-623-496-089-1
- Bush, T., & Glover, D. (2021). *School leadership and management in education: Theory, policy, and practice*. Routledge.
- Chotimah, C., et al. (2024). Enhancing school reputation through effective stakeholder engagement. *Sangkep: Jurnal Kajian Sosial Keagamaan*, 7(1), 88–102.
- Dhahabī (al), Shams al-Dīn. *Siyar a ‘lām al-nubalā’*. Beirut: Mu’assasat al-Risālah, 1985.
- Dwiagus, A., & Aryani, M. (2023). Collaborative Leadership of School Principals in Building Teacher Performance Teams in the Era of Society 5.0. *Edufisika: Jurnal Pendidikan Fisika*, 8(1), 6–15.
- Fullan, M., & Quinn, J. (2020). *Coherence: The right drivers in action for schools, districts, and systems*. Corwin Press.

- Hadi, S., Yusra, R., & Prambanan, M. (2023). Collaborative Leadership and Teacher Performance in the Implementation of Curriculum in Indonesian Schools. *Jurnal Pendidikan Indonesia*, 12(2), 120–134.
- Halil, Moh., dan M. Ansor Anwar. “Inovasi Manajemen Universitas Pesantren Tinggi Darul Ulum sebagai Perguruan Tinggi Alternatif bagi Masyarakat.” *Dirasat: Jurnal Manajemen dan Pendidikan Islam* 2, no. 1 (Desember 2016).
- Hallinger, P. (2020). *Leadership for learning: Lessons from 40 years of empirical research*. Journal of Educational Administration, 58(2), 123–141. <https://doi.org/10.1108/JEA-08-2019-0152>
- Hanifah, N., Fitriani, D., & Astalini, Y. (2022). The Effect of Collaborative Leadership on Teacher Motivation and Learning Quality in Primary Schools. *International Journal of Educational Development*, 92, 102605. <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2022.102605>
- Harris, A., & Jones, M. (2020). COVID 19 – school leadership in disruptive times. *School Leadership & Management*, 40(4), 243–247. <https://doi.org/10.1080/13632434.2020.1811479>
- Hasanah, N. (2021). Partisipasi Stakeholder dalam Pengembangan Kurikulum Pendidikan Islam di Pesantren. *Jurnal Tarbiyah Islamiyah*, 11(2), 134–148.
- Hitti, Philip K. *History of the Arabs*. London: The Macmillan, 1970.
- Hsieh, C. C., Chen, Y. R., & Li, H. C. (2024). Impact of school leadership on teacher professional collaboration: Evidence from multilevel analysis of Taiwan TALIS 2018. *Journal of Professional Capital and Community*, 9(1), 1–18. Emerald Publishing. <https://doi.org/10.1108/JPCC-01-2023-0002>
- Humphreys, E., & Rigg, C. (2020). The inseparable connection between leadership, agency, power and collaboration in a primary educational setting. *Leadership*, 16(4), 401–420. <https://doi.org/10.1177/1742715020931285>
- Kasmawati. (2020). *Collaborative leadership of school principals in solving complex educational problems*. Jurnal Pendidikan, 21(3), 245–256.
- Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah Republik Indonesia. (2025). *Naskah akademik: Pembelajaran mendalam menuju pendidikan bermutu untuk semua*. Jakarta: Pusat Kurikulum dan Pembelajaran, Badan Standar, Kurikulum, dan Asesmen Pendidikan
- Khoiriyah, B., et al. (2023). Evaluation of the principal’s leadership program in improving parents’ participation in children’s education. *Glasser Journal of Education*, 7(2), 55–70.
- Lickona, T. (2020). *Educating for character: How our schools can teach respect and responsibility* (Updated ed.). Bantam Books.
- Mariati, M. (2021). Tantangan Pengembangan Kurikulum Merdeka Belajar Kampus Merdeka di Perguruan Tinggi. 747–758. <https://doi.org/10.53695/SINTESA.V1I1.405>
- Mulyono, D. (2021). Pengaruh Keterlibatan Stakeholder dan Inovasi Teknologi terhadap Pengembangan Kurikulum Pendidikan. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 27(3), 211–220.
- Murugi, J., & Mugwe, J. (2023). Stakeholders’ involvement and school leadership for effective implementation of strategic planning. *International Journal of Educational Research and Development*, 12(3), 45–58.

- Nguyen, D., & Hallinger, P. (2020). Teacher capacity building through professional learning in an Asian context: The case of Vietnam. *Teaching and Teacher Education*, 96, 103–124. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2020.103124>
- Nguyen, D., & Hallinger, P. (2020). Teacher capacity building through professional learning in an Asian context: The case of Vietnam. *Teaching and Teacher Education*, 96, 103124. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2020.103124>
- Nguyen, D., Harris, A., & Ng, D. (2020). A review of the empirical research on distributed leadership (2002–2017): Evidence, ambiguities and future directions. *Educational Management Administration & Leadership*, 48(6), 943–966. <https://doi.org/10.1177/1741143219833021>
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). SAGE Publications.
- Priyono, A., Nugroho, Y., & Setyawan, D. (2022). Strengthening teachers' professional learning community through teacher working groups in Indonesia. *International Journal of Instruction*, 15(4), 1–18. <https://doi.org/10.29333/iji.2022.1541a>
- Purwanto, A., Asbari, M., Fahmi, K., & Santoso, T. (2020). Collaborative leadership and teacher performance: A case study in Indonesia. *International Journal of Social, Policy and Law*, 1(2), 32–45.
- Qaradāwī (al), Yūsuf. *Kayfa nata'āmalu ma'a al-sunnah al-nabawiyyah*. Kairo: Dār al-Shurūq, 2000.
- Ritonga, S. J., Rafiq, A., & Lubis, R. (2022). An analysis of the synergistic impact of leadership and stakeholder involvement: School-based quality improvement management. *Randwick International of Education and Linguistics Science Journal*, 3(2), 256–268.
- Ruska, J. "Sarakhs," dalam A. J. Wensinck, et. al. (ed.). *First Ensyclopedia of Islam* 7. Leiden: E. J. Brill, 1987.
- Saad, Salma. "The Legal and Social Status of Women in the Ḥadīth Literature." (Disertasi, University of Leeds, Leeds, 1990).
- Saputra, A., & Wijaya, H. (2020). Organizational Leadership Strategies in Improving the Quality of School. *Journal of Education Research and Evaluation*, 4(3), 198–210.
- Siagian, S. P. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sinulingga, S., Negeri, S., & Jaya, L. (2022). Tantangan Implementasi Kurikulum Merdeka Menghadapi Perkembangan Tehnologi Di Era Revolusi Industri 4.0. *Seminar Nasional Program Pascasarjana Universitas Pgri Palembang*, 1(November), 142–147.
- Soelistya, Djoko. (2022). *Kepemimpinan Strategis*. Nizamia Learning Center. ISBN 978-623-265-712-0.
- Spears, L. C. (2020). Servant leadership and the Greenleaf legacy. In *Practicing servant-leadership: Developments in implementation* (pp. 11–24). Springer.
- Sumiati, T., Komariah, A., Kurniady, D. A., & Suryana, A. (2024). Leading teacher collaboration in elementary school through school leader adaptive skills: A PLS-SEM approach. *Journal of Education, Teaching and Learning*, 9(2), 321–332.
- Suwatno. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Suyanto. (2017). *Mengenal Kepemimpinan Dan Manajemen Keperawatan*. Jogjakarta: Mitra & Cendikia Press.

- Wahab, J. A., & Ismail, H. (2021). Distributed leadership and teacher commitment in Malaysian secondary schools: The moderating role of trust. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(5), 746–764. <https://doi.org/10.1177/1741143220907325>
- Wulandari, A., & Mulyanto, H. (2024). *Kepemimpinan*. Bekasi: PT Kimshafi Alung Cipta. ISBN 978-623-89003-9-8
- Zhan, Y., Goddard, R. D., & Anthony, J. N. (2023). Does the sharing of leadership increase the coherence of a school's instructional framework? *International Journal of Educational Management*, 37(7), 1313–1326. <https://doi.org/10.1108/IJEM-03-2023-0159>