

BAB II LANDASAN TEORI

A. Manajemen Kurikulum

1. Teori Manajemen Kurikulum

George R. Terry & Leslie W. Rue. Manajemen secara bahasa adalah pengelolaan atau pengaturan, sedangkan menurut istilah yaitu suatu proses atau kerangka kerja, yang melibatkan orang lain untuk melaksanakan demi mencapai suatu tujuan.²² Secara bahasa manajemen berasal dari bahasa Inggris, yaitu “*manage*” bentuk pertama, berarti mengurus, mengatur, mengelola, melaksanakan, memperlakukan, kemudian “*management*”, dalam bentuk kedua, berarti pengelolaan, tata pimpinan.²³ Secara terminologi manajemen telah diajukan oleh banyak tokoh manajemen. Menurut teorinya *Scanlan* dan *Key* pada buku *Manajemen Berbasis Sekolah*, manajemen adalah sebuah proses pengkoordinasian dan pengintegrasian semua sumber, baik manusia, fasilitas, maupun sumber daya teknikal lain untuk mencapai suatu tujuan khusus yang telah ditetapkan.²⁴ Teori-teori terdahulu, menggambarkan tentang pengertian manajemen, merupakan kegiatan yang mengatur, memperdaya, memperlakukan orang lain, untuk sebuah tujuan. Jadi dengan berbagai pendapat sebuah manajemen, adalah sesuatu yang saling berkaitan yaitu

²²George R. Terry dan Leslie W. Rue, *Dasar-Dasar Manajemen*, terj. G.A. Tico Alu, (Jakarta: Bumi Aksara. Cet. 8, 2003), 1.

²³John M. Echols dan Hassan shadily, *Kamus Bahasa Inggris Indonesia* (Jakarta: PT. Gramedia, Cet. XXIV, 2000), 372.

²⁴Henry L. Sisk, *Principles of Management* (Cicago: Southwestern Publishing company), 10.



perencanaan, pembagian kerja, pelaksanaan, dan dilanjutkan dengan evaluasi untuk mencapai tujuan tertentu.

Kemudian Kurikulum berasal, dari bahasa Inggris “*Curriculum*”²⁵. berarti rencana pelajaran, Istilah kurikulum menurut *Beuchamp* dalam Siti Zulfah, mengartikan sebagai suatu sistem pembelajaran, kurikulum pembelajaran yang ingin dicapai, bahan yang akan disajikan, aktivitas belajar, instrumen pembelajara dan jadwal pelajaran²⁶ Berdasarkan pengertian di atas, manajemen kurikulum adalah suatu proses yang melibatkan orang lain, untuk mengelola perangkat pada suatu lembaga pendidikan, demi mencapai tujuan yang baik dan dilaksanakan secara terus menerus. Manajemen kurikulum tersebut meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, monitoring, dan evaluasi.

2. Pengertian Manajemen Kurikulum

Manajemen Kurikulum Menurut Debfan Manajemen kurikulum diartikan sebagai proses pencapaian tujuan sebuah kurikulum yang dilakukan, mulai dari proses perencanaan kurikulum, pengorganisasian kurikulum, implementasi kurikulum hingga evaluasi atau control dari seorang manajer atas kurikulum yang diterapkan di lembaga pendidikan.²⁷

²⁵John M. Echols dan Hassan Shadily, *Kamus Bahasa Inggris Indonesia* (Jakarta: PT. Gramedia, Cet. XXIV, 2000), 160.

²⁶Siti Zulfah. *Manajemen Kurikulum Muatan Lokal Berbasis Pesantren*, (Cirebon: PT Arr Rad Pratama, 2023), 9. Lihat di <https://eprints.iainukebumen.ac.id/id/eprint/783/1/079%20Siti%20Zulfah.pdf>, diakses pada 29 Maret 2024.

²⁷Wahyu Mulana, dkk, *Manajemen Kurikulum*, Cet. I (t.k: PT. Indragiri.com, 2020), 6. Lihat di https://books.google.co.id/books?hl=en&lr=&id=ewrHEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=manajemen+kurikulum&ots=gA_4VSN1jh&sig=zbK_aljg_tJ2QTkn9Rf9Z02b_eA&redir_esc=y#v=onepage&q=manajemen%20kurikulum&f=false, diakses pada tanggal 4 Mei 2024.





Manajemen kurikulum dalam Nona Kumala Sari²⁸ adalah sebuah proses atau sistem pengelolaan kurikulum secara kooperatif, komprehensif, sistemik, dan sistematis untuk mengacu ketercapaian tujuan kurikulum yang sudah dirumuskan. Dalam proses manajemen kurikulum tidak lepas dari kerjasama sosial antara dua orang atau lebih secara formal dengan bantuan sumber daya yang mendukungnya. Pelaksanaannya dilakukan dengan metode kerja tertentu yang efektif dan efisien dari segi tenaga dan biaya, serta mengacu pada tujuan kurikulum yang sudah ditentukan sebelumnya.

3. Fungsi Manajemen Kurikulum

Dalam proses pendidikan perlu dilaksanakan manajemen kurikulum agar perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi kurikulum berjalan dengan efektif, efisien, dan optimal dalam memberdayakan berbagai sumber belajar, pengalaman belajar, maupun komponen kurikulum.

Fungsi manajemen kurikulum di antaranya sebagai berikut:²⁹

- a. Meningkatkan efisiensi pemanfaatan sumber daya kurikulum, pemberdayaan sumber maupun komponen kurikulum dapat ditingkatkan melalui pengelolaan yang terencana dan efektif.
- b. Meningkatkan keadilan (*equality*) dan kesempatan pada siswa untuk mencapai hasil yang maksimal, kemampuan yang maksimal dapat

²⁸Nona Kumala Sari, "Pentingnya Manajemen Kurikulum dalam Pengelolaan Pendidikan", *At-Tazakki: Jurnal Kajian Ilmu Pendidikan Islam dan Humaniora*, Vol. 5, No.1, 2021, Hal. 37-48. Lihat di <https://jurnal.uinsu.ac.id/index.php/attazakki/article/view/13474>, diakses pada 8 Maret 2024.

²⁹Shella Sephiana, "Manajemen Kurikulum", *OSF Preprints*. Lihat di <https://osf.io/preprints/osf/jgvtz>, diakses pada 5 Mei 2024.

dicapai peserta didik tidak hanya melalui kegiatan intrakurikuler, tetapi juga perlu melalui kegiatan ekstra dan kokurikuler yang dikelola secara integritas dalam mencapai tujuan kurikulum.

- c. Meningkatkan relevansi dan efektivitas pembelajaran sesuai dengan kebutuhan peserta didik maupun lingkungan, kurikulum yang dikelola secara efektif dapat memberikan kesempatan dan hasil yang relevan dengan kebutuhan peserta didik maupun lingkungan sekitar.
- d. Meningkatkan efektivitas kinerja guru maupun aktivitas siswa dalam mencapai tujuan pembelajaran, pengelolaan kurikulum yang professional, efektif, dan terpadu dapat memberikan motivasi pada kinerja guru maupun aktivitas siswa dalam belajar.
- e. Meningkatkan efisiensi dan efektivitas proses belajar mengajar, proses pembelajaran selalu dipantau dalam rangka melihat konsistensi antara desain yang telah direncanakan dengan pelaksanaan pembelajaran.

Dengan demikian, ketidaksesuaian antara desain dengan implementasi dapat dihindarkan. Disamping itu, guru maupun siswa selalu termotivasi untuk melaksanakan pembelajaran yang efektif dan efisien karena adanya dukungan kondisi positif yang diciptakan dalam kegiatan pengelolaan kurikulum.



4. Prinsip Manajemen Kurikulum

Dalam melaksanakan manajemen kurikulum, sedikitnya ada 5 (lima) prinsip yang harus menjadi perhatian penting, yaitu:³⁰

- a. Produktivitas, hasil yang akan diperoleh dalam kegiatan kurikulum merupakan aspek yang harus dipertimbangkan dalam manajemen kurikulum. Pertimbangan bagaimana agar peserta didik dapat mencapai hasil belajar sesuai dengan tujuan kurikulum harus menjadi sasaran dalam manajemen kurikulum.
- b. Demokratisasi, pelaksanaan manajemen kurikulum harus berasaskan demokrasi yang menempatkan pengelola, pelaksana dan subjek didik pada posisi yang seharusnya dalam melaksanakan tugas dengan penuh tanggung jawab untuk mencapai tujuan kurikulum.
- c. Kooperatif, untuk memperoleh hasil yang diharapkan dalam kegiatan manajemen kurikulum perlu adanya kerjasama yang positif dari berbagai pihak yang terlibat.
- d. Efektivitas dan efisiensi, rangkaian kegiatan manajemen kurikulum harus mempertimbangkan efektivitas dan efisiensi untuk mencapai tujuan kurikulum sehingga kegiatan manajemen kurikulum tersebut memberikan hasil yang berguna dengan biaya, tenaga, dan waktu yang relatif singkat.

³⁰Amiruddin Siahaan, "Manajemen Kurikulum dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan", *Journal on Education*, Volume 05, No. 03, 2023,214-221, Lihat di <https://journal.ipm2kpe.or.id/index.php/ALIGNMENT/article/view/1580>, diakses pada 5 Mei 2024.



- e. Mengarahkan visi, misi, dan tujuan yang ditetapkan dalam kurikulum, proses manajemen kurikulum harus dapat memperkuat dan mengarahkan visi, misi, dan tujuan kurikulum.

B. Kurikulum Merdeka

1. Definisi Kurikulum Merdeka

Kurikulum adalah kumpulan mata pelajaran dan program pendidikan yang disediakan oleh suatu institusi pendidikan. Rusman mengatakan bahwa kurikulum adalah seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi, dan bahan pelajaran serta bahan yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu³¹. Kurikulum Merdeka adalah kurikulum dengan pembelajaran intrakurikuler yang beragam di mana konten akan lebih optimal agar peserta didik memiliki cukup waktu untuk mendalami konsep dan menguatkan kompetensi.³²

Jadi yang dimaksud Kurikulum Merdeka Belajar adalah kegiatan pendidikan dalam suatu lembaga atau instansi sebagai upaya siswa untuk mengembangkan bakat, minat, dan kreativitas, baik di sekolah maupun di luar sekolah, di bawah bimbingan dan tanggung jawab guru.

³¹Ujang Cepi Berlian dkk, "Implementasi Kurikulum Merdekan dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan", *Journal of Educational and Language Reseach*, Vol. 1. No. 12, 2022, Hal. 2105-2117. Lihat di <https://bajangjournal.com/index.php/JOEL/article/view/3015/2154>, diakses pada 12 Maret 2024

³²Faridahtul Jannah dkk, "Problematika Penerapan Kurikulum Merdeka Belajar 2022", *Al YAZIDIY: Ilmu Sosial, Humaniora, dan Pendidikan*.



2. Tujuan Kurikulum Merdeka

Tujuan Kurikulum Merdeka adalah untuk mencapai tujuan pendidikan nasional, tujuan pendidikan nasional ini dapat dilihat jelas dalam Undang-undang No 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional bahwa pendidikan nasional berfungsi sebagai mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan yang maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.³³

3. Materi Kurikulum Merdeka

Materi pembelajaran di kurikulum merdeka di kenal dengan istilah Modul ajar, pada dasarnya adalah materi yang disusun dengan teliti dan sistematis berdasarkan prinsip pembelajaran yang diterapkan guru kepada siswa.³⁴ Berikut materi yang termuat dalam kurikulum merdeka belajar:³⁵

³³KMA 347 Tahun 2022, Tentang Pedoman Implementasi Kurikulum Merdeka Pada Madrasah Lihat di https://sikurma.kemenag.go.id/portal/Info/detail_artikel/QnFFYzhxSXh1cjFqZk4rYXBiRWc3QT09, diakses pada 19 Maret 2024.

³⁴Utami Maulida, "Pengembangan Modul Ajar Berbasis Kurikulum Merdeka", *Jurnal Pemikiran Dan Pendidikan Islam*, Vol. 5 No. 2, (2022), 130-138. Lihat di <https://stai-binamadani.e-journal.id/Tarbawi/article/view/392>, diakses tanggal 19 Maret 2024.

³⁵Wardatut Tholiah, "Implementasi Kurikulum Merdeka Belajar Pada Pembelajaran Pendidikan Agama Islam Dalam Menumbuhkan Nilai Akhlakul Karimah Melalui Jalur Mandiri Berubah Di Sma Negeri Ambulu Jember Tahun Pelajaran 2022/2023", (Tesis, Program Studi Pendidikan Agama Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember 2023), 60



- a. Menekankan pentingnya motivasi internal dalam belajar, tidak menggunakan ganjaran yang bersifat eksternal (reward), seperti nilai atau rewang sebagai tujuan belajar.
- b. Melibatkan murid dalam merencanakan tujuan pembelajaran dengan menjelaskan relevansi yang di pelajari dengan kehidupan sehari hari. Tingkat kesiapan anak dan tingkat tantangan yang di sepakati menjadi dua hal yang harus di pertimbangkan.
- c. Menjelaskan manfaat materi atau tujuan yang berasal dari guru/diluar anak, dengan mengaitkannya dengan kepentingan komunitas atau masyarakat yang lebih luas. Kaitan ini tidak harus sama untuk setiap anak karena minat dan latar belakang pengetahuannya pun berbeda.
- d. Memberikan dukungan yang tepat dan kritik yang konstruktif pada murid, yang menunjukkan bahwa ia bertanggung jawab terhadap proses belajarnya sendiri. Ia berhasil karena bekerja keras, bukan karena soalnya mudah. Ia gagal karena manajemen waktunya belum baik, bukan karena tugas sekolahnya bertumpuk. Umpan balik yang spesifik dan tepat waktu menjadi sangat penting.
- e. Merancang lingkungan dan tugas belajar yang memberikan tantangan yang makin meningkat, dalam situasi yang beragam di dalam dan di luar kelas, serta melatih murid untuk menghadapi kesulitan dan kesalahan sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari proses belajar.
- f. Memberikan pilihan dalam berbagai proses belajar mengajar; misalnya memilih dan memimpin kegiatan, memilih kelompok,



memilih waktu dan komponen-komponen lain. Pilihan didasarkan pada yang paling sesuai dengan tujuan belajar.

- g. Memberikan murid kesempatan untuk terlibat dalam proses asesmen otentik; termasuk dalam mencatat, menilai dan mengomunikasikan pencapaian belajarnya sesuai tujuan belajar yang ditetapkan.

Menurut Susilowati dalam Ahmad Turmudzi, Materi atau Modul ajar sangat penting untuk proses pembelajaran, baik untuk guru maupun siswa. Oleh karena itu modul ajar adalah media utama untuk meningkatkan kualitas dalam pembelajaran. Modul ajar adalah istilah baru dari RPP, namun terdapat perbedaan secara signifikan pada konten modul ajar dengan RPP. Sebagian Sekolah telah menyusun Kurikulum Operasional Satuan Pendidikan (KOSP).³⁶ Dalam pembelajaran di kurikulum merdeka sebelum pembelajaran pertama dimulai, poin-poin yang disusun dalam Modul Ajar meliputi tujuan pembelajaran dan Alur Tujuan Pembelajaran (ATP).

Sebelum menyusun modul ajar, guru dapat membuat strategi modul ajar dan harus memenuhi dua syarat minimal, yaitu memenuhi kriteria yang telah ada dan kegiatan pembelajaran dalam modul ajar sesuai dengan prinsip pembelajaran dan asesmen. Adapun kriteria modul ajar kurikulum merdeka adalah sebagai berikut;³⁷

³⁶Ahmad Turmudzi, "Peningkatan Kompetensi Guru Dalam Menyusun Perangkat Ajar Kurikulum Merdeka Melalui Supervisi Akademik Di SMP Negeri 4 Jerowaru Kabupaten Lombok Timur" Vol.1 No. 1, 2023, 24-38. Lihat di <https://ejournal.ahsedu.org/index.php/semesta/article/view/5/25>, akses pada 5 Juni 2024.

³⁷ Utami Maulida, "Pengembangan Modul Ajar Berbasis Kurikulum Merdeka", 134.





- a. Esensial yaitu setiap mata pelajaran berkonsep melalui pengalaman belajar dan lintas disiplin ilmu,
- b. Menarik, bermakna, dan menantang yaitu guru dapat menumbuhkan minat kepada siswa dan menyertakan siswa secara aktif pada pembelajaran, berkaitan dengan kognitif dan pengalaman yang dimilikinya sehingga tidak terlalu kompleks dan tidak terlalu mudah untuk seusianya.
- c. Relevan dan kontekstual yaitu berkaitan dengan unsur kognitif dan pengalaman yang telah dimiliki sebelumnya dan sesuai kondisi waktu dan tempat siswa berada
- d. Berkesinambungan yaitu kegiatan pembelajaran harus memiliki keterkaitan sesuai dengan fase belajar siswa (fase 1, fase 2, fase 3).

Kriteria modul ajar diatas sebelumnya perlu dijadikan acuan ketika menyusun modul ajar. Setelah menetapkan prinsip dari kriteria, guru harus membuat modul ajar sesuai komponen yang ditentukan dan berdasarkan kebutuhan. Modul lebih dianjurkan disiapkan oleh guru mata pelajaran masing-masing³⁸. Akan tetapi kalau pada tahap awal guru belum cukup mampu untuk menyusun modul pembelajaran, maka dapat menggunakan modul yang telah disusun oleh Kementerian Pendidikan Kebudayaan Riset dan Teknologi.

Projek penguatan profil pelajar pancasila adalah kegiatan kokurikuler berbasis projek yang diatur oleh Keputusan Mendikbudristek

³⁸Ujang Cepi Berlian,dkk.“Implementasi Kurikulum Merdeka dalam meningkatkan mutu pendidikan” *Journal of educational and language Reseacrh*, Vol. 1. No. 12, (2022): 2105-2117. Lihat di <https://bajangjournal.com/index.php/JOEL/article/view/3015/2154>, akses pada 29 Februari 2024.



No. 262/M/2022 yang bertujuan untuk memperkuat capaian kompetensi dan karakter yang sesuai dengan profil pelajar Pancasila yang dibuat mengacu pada standar kompetensi lulusan.³⁹ Profil pelajar Pancasila memiliki enam dimensi, yaitu beriman, bertakwa kepada Tuhan YME, dan berakhlak mulia; berkebhinekaan global; mandiri; bergotong royong; bernalar kritis; dan kreatif. Proyek penguatan profil pelajar Pancasila (P5) ini menggantikan internalisasi nilai-nilai pendidikan karakter dalam kurikulum sebelumnya (kurikulum 2013)⁴⁰.

Di madrasah proyek P5 ini ditambah dengan profil pelajar rahmatan lil alamin (P5 PPRA). Mengacu pada pedoman yang dikeluarkan oleh Direktorat KSKK Kementerian Agama, P5 PPRA adalah pembelajaran berbasis proyek yang bertujuan menempa peserta didik agar memiliki pola pikir, bersikap dan berperilaku yang mencerminkan nilai-nilai luhur Pancasila yang universal, serta menjunjung tinggi toleransi demi terwujudnya persatuan, kesatuan, dan perdamaian dunia.⁴¹

PPRA ini mengacu pada Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) Kementerian Agama tahun 2020 hingga 2024. Dalam RPJMN tersebut secara eksplisit pemerintah menuangkan gagasan nilai-

³⁹Keputusan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia Nomor 262/M/2022 tentang Perubahan atas Keputusan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Nomor 56/M/2022 tentang Pedoman Penerapan Kurikulum dalam Rangka Pemulihan Pembelajaran.

⁴⁰Khoirotun Nafi'ah, "Manajemen Kurikulum Merdeka Belajar dalam Penguatan Profil Pelajar Pancasila di MIN 1 Banyumas", Jurnal Kependidikan is Lisencend Under a Creative Commons Attribution 4.0 International Lisence,

⁴¹Tim Penyusun Kementerian Agama, Panduan Pengembangan Proyek Penguatan Profil Pelajar Pancasila dan Profil Pelajar Rahmatan Lil Alamin (Jakarta: Direktorat KSKK Madrasah, 2022). 1-2.

nilai moderasi beragama sebagai upaya guna meneguhkan Indonesia sebagai bangsa yang majemuk dan multikultur. Melalui Kementerian Agama, nilai-nilai moderasi beragama lantang digaungkan dan dikampanyekan. Sehingga konsep nilai-nilai keagamaan yang moderat dapat memperkuat Indonesia sebagai bangsa yang multikultural dengan budaya, bahasa, kepercayaan, kemasyarakatan, atau keragaman politik-ideologis. Implementasi nilai-nilai moderasi beragama tersebut dilakukan di seluruh intitusi pendidikan Kementerian Agama, termasuk menjadi muatan dalam kurikulum seluruh tingkatan madrasah.

Penguatan profil pelajar Pancasila rahmatan lil alamin merupakan projek pembelajaran yang menjadi implementasi nilai-nilai moderasi beragama di madrasah. Projek P5 PPRA di madrasah harus menjadi strategi utama dalam pengaruh keutamaan nilai-nilai moderasi beragama. Sebab, kebutuhan akan narasi keagamaan moderat bukan hanya menjadi kebutuhan masyarakat secara umum tetapi juga menjadi kebutuhan personal dan kelembagaan yang dapat dimulai dari institusi pendidikan Islam, seperti madrasah.

4. Prinsip Kurikulum Merdeka

Kurikulum Merdeka belajar perlu memperhatikan prinsip-prinsip yang dijelaskan dalam Keputusan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset,



dan Teknologi Nomor 56/M/2022 mengenai pedoman penerapan kurikulum untuk memulihkan pembelajaran diantaranya:⁴²

- a. Perencanaan pembelajaran dilakukan dengan memperhatikan tingkat perkembangan dan pencapaian peserta didik.
- b. Perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran bertujuan untuk mengembangkan kemampuan peserta didik dalam pembelajaran sepanjang hayat.
- c. Proses pembelajaran ini mendukung perkembangan kompetensi dan karakter peserta didik secara menyeluruh.
- d. Pembelajaran yang relevan adalah pembelajaran yang disesuaikan dengan konteks, lingkungan, dan budaya peserta didik, serta melibatkan peran orang tua dan komunitas sebagai mitra dalam proses pembelajaran.
- e. Pembelajaran dengan fokus pada masa depan yang berkelanjutan.

Adapun Saylor mengajukan 8 prinsip sebagai acuan dalam mendesain kurikulum, yaitu sebagai berikut:⁴³

- a. Memudahkan dan mendorong pemilihan serta pengembangan semua jenis pengalaman belajar yang mendasar bagi pencapaian prestasi belajar.

⁴²Rizqa Yuhda Rohmah, "Manajemen Kurikulum Merdeka Belajar untuk Penguatan Profil Pelajar Pancasila di SMAN 2 Batu Malang" (Tesis, Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, 2023), 20. Lihat di <http://etheses.uin-malang.ac.id/54959/>, akses pada 25 Maret 2024.

⁴³Mulik Cholilah, dkk, "Pengembangan Kurikulum Merdeka Dalam Satuan Pendidikan Serta Implementasi Kurikulum Merdeka Pada Pembelajaran Abad 21", *Sanskara Pendidikan dan Pengajaran*, Vol. 01, No. 02, 2023, 58-66. Lihat di <https://sj.eastasouth-institute.com/index.php/spp/article/view/110/60>, akses pada 29 Februari 2024.





- b. Berisi semua pengalaman belajar yang bermakna dalam upaya mencapai tujuan-tujuan pendidikan, khususnya bagi peserta didik yang belajar dengan bimbingan pendidik.
 - c. Menyediakan kesempatan bagi pendidik untuk menggunakan prinsip-prinsip belajar dalam memilih, membimbing, dan mengembangkan berbagai kegiatan belajar di sekolah.
 - d. Memungkinkan pendidik untuk menyesuaikan pengalaman dengan kebutuhan kapasitas, dan kematangan peserta didik.
 - e. Mendorong pendidik mempertimbangkan berbagai pengalaman belajar peserta didik yang diperoleh dari luar sekolah dan mengaitkannya dengan kegiatan belajar di sekolah.
 - f. Menyediakan pengalaman belajar yang berkesinambungan agar kegiatan belajar peserta didik berkembang sejalan dengan pengalaman terdahulu dan terus berlanjut pada pengalaman berikutnya.
 - g. Kurikulum harus didesain agar bisa memberikan bantuan kepada peserta didik dalam upaya mengembangkan watak, kepribadian, pengalaman, dan nilai-nilai demokrasi yang menjiwai kultur.
 - h. Realistis, layak, dan dapat diterima
5. Karakteristik Kurikulum Merdeka

Karakteristik kurikulum Merdeka Belajar ada tiga:⁴⁴

⁴⁴Margi Jayanti, "Implementasi Manajemen Kurikulum Merdeka Belajar (Studi Kasus di SMPN 1 Trimurjo)" (Tesis, Program Studi Magister Administrasi Pendidikan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Lampung, 2023), 24. Lihat di <https://digilib.unila.ac.id/72768/>, diakses pada 25 Maret 2024.



- a. Fokus terhadap materi yang esensial adalah mata pelajaran di kurikulum ini jauh lebih sedikit ketimbang kurikulum sebelumnya. Karena kurikulum terbaru ini memiliki penjurusan bidang sesuai kemampuan siswa. Bahkan kurikulum ini akan lebih memfokuskan pada materi yang siswa butuhkan dan minat.
- b. Lebih fleksibel adalah guru dapat menyesuaikan dengan metode pembelajaran yang sesuai dengan minat peserta didik. Misalnya metode diskusi, pembelajaran berbasis proyek, dan lain sebagainya
- c. Memiliki perangkat ajar yang cukup banyak. Bagi guru dalam mengajar sesuai tahapan capaian dan perkembangan serta karakteristik satuan pendidikan dan peserta didik.

Ketiga karakteristik Kurikulum Merdeka di atas bisa menjadi pembeda dengan kurikulum sebelumnya. Karena pada kurikulum sebelumnya tidak ada fleksibilitas dalam kegiatan belajar.

6. Komponen Kurikulum Merdeka

Dalam proses pembelajaran Kurikulum Merdeka diperlukan beberapa komponen, Ada empat hal komponen esensial yang menumbuhkan komitmen kurikulum merdeka belajar:⁴⁵

- a. Modul Ajar merupakan bentuk perangkat ajar yang harus dipersiapkan guru untuk melaksanakan proses pembelajaran. Yang mencakup dalam perangkat ajar, berupa dokumen yang berisi tujuan, langkah, dan media

⁴⁵Miftahul Janah, dkk, "Analisis Komponen Pembelajaran Pada Kurikulum Merdeka Belajar Studi Khusus di SD X Kota Batusangkar", Jurnal Pendidikan Dasar, Vol. 11, No. 1, (2023),26-37. Lihat di <https://jurnal.fkip.unila.ac.id/index.php/pgsd/article/view/26619/16934>, diakses pada 19 Maret 2024.

pembelajaran, serta asesmen yang dibutuhkan dalam satu unit/topik berdasarkan Alur Tujuan Pembelajaran (ATP).

- b. Tujuan Pembelajaran merupakan arah yang ingin dituju dari rangkaian aktivitas yang dilakukan dalam proses pembelajaran yang berisi paparan pencapaian tiga bagian yaitu pengetahuan, keterampilan dan sikap yang didapatkan siswa dalam satu atau lebih kegiatan pembelajaran.
- c. Alur Tujuan Pembelajaran adalah rangkaian tujuan pembelajaran yang tersusun secara sistematis dan logis di dalam fase secara utuh dan menurut urutan pembelajaran sejak awal hingga akhir suatu fase.
- d. Media Pembelajaran adalah segala sesuatu yang dapat digunakan untuk menyampaikan atau menyalurkan materi dari guru secara terencana sehingga siswa dapat belajar efektif dan efisien.

Jadi Komponen-komponen tersebut diatas harus ada dalam pembelajaran kurikulum merdeka yang menjadi isi dari proses belajar mengajar itu sendiri dalam mengimplementasikanya. Dalam panduan pembelajaran dan asesmen kurikulum merdeka yang dikeluarkan oleh Direktorat KSKK Madrasah, ada sejumlah langkah yang harus dilakukan oleh guru madrasah calon pengampu mata pelajaran, seperti memahami capaian pembelajaran (CP), merumuskan alur tujuan



pembelajaran (ATP), melaksanakan proyek penguatan profil pelajar pancasila rahmatan lil alamin, serta asesmen pembelajaran⁴⁶.

Capaian Pembelajaran (CP) diatur dalam Keputusan Kepala BSKAP No. 008/H/KR/2022 Tahun 2022. Kemudian aspek dimensi, elemen, dan sub elemen profil pelajar pancasila tertuang dalam Keputusan Kepala BSKAP No. 009/H/KR/2022 Tahun 2022. Keputusan Mendikbud Ristek No. 262/M/2022 sebagai perubahan atas Keputusan Mendikbud Ristek No. 56/M/2022 memuat informasi mengenai pedoman kurikulum, struktur kurikulum, asesmen, serta proyek penguatan profil pelajar Pancasila.⁴⁷

Capaian pembelajaran (CP) adalah sejumlah kompetensi yang harus dicapai oleh peserta didik pada akhir setiap fasenya.⁴⁸ Sebagaimana yang telah diketahui bahwa untuk memudahkan dalam pencapaian pembelajaran, kurikulum merdeka dibagi ke dalam enam fase, yakni fase A untuk MI kelas I-II, fase B untuk MI kelas III-VI, fase C untuk MI kelas V-VI, fase D untuk MTs kelas VII-IX, fase E untuk MA/MAK kelas X, dan fase F untuk MA/MAK kelas XI-XII.

Setiap fase yang terdiri dari grade kelas ini berisi capaian pembelajaran (CP) yang harus dicapai oleh peserta didik saat mereka

⁴⁶Keputusan Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Nomor 3811 Tahun 2022 tentang Madrasah Pelaksana Kurikulum Merdeka Tahun Pelajaran 2022/2023.

⁴⁷Keputusan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Nomor 262/M Tahun 2022 tentang Pedoman Kurikulum, Struktur Kurikulum, Asesmen, serta Proyek Penguatan Profil Pelajar Pancasila.

⁴⁸Chumi Zahroul Fitriyah and Rizki Putri Wardani, "Paradigma Kurikulum Merdeka Bagi Guru Sekolah Dasar," *Scholaria: Jurnal Pendidikan Dan Kebudayaan* 12, no. 3 (2022): 236–43, Lihat di <https://ejournal.uksw.edu/scholaria/article/view/6515/2216>, akses pada 29 Februari 2024.





sampai pada tahap akhir fase. CP kurikulum merdeka ini ditulis dalam bentuk paragraf yang berisi perpaduan tiga kompetensi pengetahuan, keterampilan, dan sikap. Ketiga komponen ini saling terkait satu sama lain.⁴⁹ Di madrasah yang membedakan dengan sekolah adalah pembentukan karakter peserta didik melalui penguatan profil pelajar pancasila rahmatan lil ‘alamin yang memperkuat nilai-nilai moderasi beragama yang telah diinternalisasi dalam kurikulum sebelumnya melalui KMA No. 183 Tahun 2019.⁵⁰

Tujuan pembelajaran (TP) dirumuskan setelah pendidik memahami capaian pembelajaran (CP). Dalam merumuskan tujuan pembelajaran dilakukan berdasarkan elemen pada capaian pembelajaran dimana peserta didik harus memahami terlebih dahulu kompetensi dan lingkup materi yang termuat dalam elemen capaian pembelajaran Menurut panduan pembelajaran dan asesmen kurikulum merdeka yang disusun Kementerian Agama terdapat dua cara dalam menyusun tujuan pembelajaran. Pertama, merumuskan tujuan pembelajaran secara langsung dan dikaitkannya dengan konteksnya. Kedua, merumuskan tujuan pembelajaran dengan menganalisis kompetensi dan lingkup materi pada capaian pembelajaran serta dikaitkannya dengan konteksnya⁵¹

⁴⁹Tim Penyusun Kementerian Agama, *Panduan Pembelajaran dan Asesmen RA, MI, MTs, MA, dan MAK* (Jakarta: Direktorat KSKK Madrasah, 2022). 15-20.

⁵⁰Miftahur Rohman, dkk, “ Analisis Kebijakan Implementasi Kurikulum Merdeka di Madrasah”, *Bustanul Ulum Journal of Islamic Education*.

⁵¹Tim Penyusun Kementerian Agama, *Panduan Pembelajaran dan Asesmen RA, MI, MTs, MA, dan MAK* (Jakarta: Direktorat KSKK Madrasah, 2022). 45

Tujuan pembelajaran adalah tujuan yang bersifat umum bukan tujuan pembelajaran yang harus dicapai setiap harinya. Tujuan pembelajaran ini dapat disusun berdasarkan tahapan-tahapan kemampuan kognitif peserta didik mulai dari yang paling rendah sampai tertinggi. Menurut *Anderson* dan *Krathwohl*, tahapan kemampuan kognitif tersebut dimulai dari tahap paling mudah, yakni mengingat sampai tahap paling tinggi yakni menciptakan.⁵² Secara berjenjang tahap tersebut mencakup: mengingat, memahami, mengaplikasikan, menganalisis, mengevaluasi, dan menciptakan.

Selanjutnya, tujuan pembelajaran yang masih bersifat umum tersebut dirumuskan ke dalam alur tujuan pembelajaran (ATP) yang dapat dilakukan dengan mengurutkan dari hal yang konkret ke hal yang abstrak, dari yang umum ke yang khusus, dari hal yang mudah ke yang sulit, pengurutan secara hirarki, dan pengurutan prosedural. Contoh dalam menyusun ATP dari hal konkret ke abstrak misalnya dalam mata kuliah Fikih guru mengajarkan peserta didik materi salat dengan terlebih dahulu mengamati praktik orang salat, kemudian mempraktikkannya secara nyata. Kemudian, pengurutan dari materi umum ke khusus, seperti pada mata pelajaran Akidah Akhlak materi tentang akhlak guru dapat menjelaskan konsep akhlak secara umum kemudian secara spesifik pada akhlak tertentu.

⁵²Miftahur Rohman, dkk, "Analisis Kebijakan Implementasi Kurikulum Merdeka di Madrasah", *Bustanul Ulum Journal of Islamic Education*



C. *Learning Organization*

1. Teori *Learning organization*

Menurut *Marsick* dan *Watkins* dalam mengembangkan teori *learning organization* adalah menciptakan dimensi yang bisa membentuk budaya belajar. *learning organization* dapat meningkatkan kapasitas dalam melaksanakan pembelajaran dan bertransformasi melalui dimensi seperti disebutkan oleh *Marsick* ada 7 dimensi konsep *learning organization* yaitu: *Learning, Dialogue and Inquiry, Team Learning, System Capture, Collective Vision, Connecting Organization And Environment, Strategic Leadership*.⁵³

Istilah *learning organization* merupakan sebagian dari gerakan “*In Search of Excellence*” yang kemudian digunakan oleh *Garrat*, *Learning organization*⁵⁴. Pendapat lain juga dikatakan oleh *Pedler, Boydell* dan *Burgen*⁵⁵ mendefinisikan *learning organization* sebagai sebuah organisasi yang memfasilitasi pembelajar dari seluruh anggotanya dan secara terus menerus mentransformasikan diri.

2. Definisi *Learning Organization*

Menurut pendapat *Senge* dijelaskan bahwa *Learning Organization* adalah suatu organisasi dimana organisasi tersebut terus menerus

⁵³Lucky Meinanda P, “ Penerapan Learning organization pada PT. XYZ”, Departemen Psikologi Industri dan organisasi Fakultas Psikologi Universitas Airlangga (Surabaya 2020).Lihat di <https://repository.unair.ac.id/53151/> akses pada 5 Juni 2024.

⁵⁴ Medya Apriliansyah, “Peran Learning Organization dalam Meningkatkan Kompetensi Dosen di Perguruan Tinggi”, *JIIP (Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan)*, Vol. 5, No. 7, Juli 2022, 2428-2435. Lihat di <https://jiip.stkipyapisdompnu.ac.id/jiip/index.php/JIIP/article/view/706/646>, diakses pada 2 April 2024.

⁵⁵ *Ibid.*





memperluas kapasitasnya untuk menciptakan tujuan yang diinginkan dengan pola-pola pemikiran yang baru.⁵⁶ *Learning Organization* merupakan suatu organisasi yang membangun kapasitas dengan selalu menyesuaikan diri dan berubah secara terus menerus memperluas kapasitasnya untuk menciptakan tujuan yang diinginkan dengan pola-pola pemikiran yang baru dengan orang-orang yang terus menerus belajar.

Sebuah *Learning Organization* mengharuskan organisasi untuk berpikir strategis tentang bagaimana menciptakan pembelajaran untuk membuat perubahan organisasi yang kemudian menjadi praktik.⁵⁷ *Learning organization* menjadikan belajar sebagai ruh yang memberikan gerak bagi maju mundurnya suatu organisasi.

3. Tujuan *Learning Organization*

Menurut Jones dalam Andrea Gideon berpendapat bahwa⁵⁸ *learning organization* adalah organisasi yang tujuannya merancang dan mendesain struktur, budaya dan strategi organisasi agar dapat meningkatkan dan memaksimalkan proses pembelajaran pada suatu organisasi. Menurut Argyris dalam Andrea Gideon, *Learning Organization* lebih menekankan sebagai suatu proses pendeteksian dan koreksi kesalahan-kesalahan.

⁵⁶Andrea Gideon, "Peran Learning Organization dan Knowledge Sharing dalam Upaya Meningkatkan Organization Performance," *J-CEKI: Jurnal Cendekiallmiah*, Vol. 2, No. 4, (2023), 344-353. Lihat di <https://journal-nusantara.com/index.php/J-CEKI/article/view/1700>, diakses pada 20 Maret 2024.

⁵⁷Marco Kools and Bert George, "The Learning Organization a Key Construct Linking Strategic Planning and Strategic Management," *Public Money and Management*, Vol. 40, No. 4, (2020), 262-264. Lihat di <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09540962.2020.1727112>, diakses pada 20 Maret 2024.

⁵⁸Andrea Gideon, "Peran Learning Organization dan Knowledge Sharing dalam Upaya Meningkatkan Organization Performance

4. Karakteristik *Learning Organization*

Menurut *Barbara J.B* menjelaskan karakteristik *Learning Organization* sebagai organisasi yang mampu belajar sebagai berikut⁵⁹

- a. Pembelajaran merupakan bagian terpadu dari setiap aktivitas karyawan, belajar sudah menjadi bagian dari tugas, bukan beban tambahan.
- b. Pembelajaran adalah suatu proses, bukan suatu peristiwa.
- c. Kerjasama adalah landasan dari semua hubungan kerja.
- d. Setiap karyawan bertumbuh dan berkembang, dalam proses mengubah organisasi.
- e. Organisasi yang mampu belajar itu bersifat kreatif, setiap karyawan membangun kembali organisasi.
- f. Organisasi belajar dari dirinya sendiri, para karyawan mendidik organisasi tentang efisiensi, inovasi dan mutu menjadi bagian dari organisasi yang mampu belajar adalah menyenangkan dan menggembirakan.

Menurut *Marquadt* ruang lingkup *Learning Organization* meliputi adanya perkembangan yang berkelanjutan dan penyesuaian terhadap perubahan yang ada dan mampu menciptakan tujuan dan atau pendekatan yang baru.⁶⁰

⁵⁹Moch.Alimi, "Manajemen School Branding Dan Learning Organization Kepala Madrasah untuk Meningkatkan Daya Saing Lembaga", (Tesis, MPI Pasca Unipdu, 2022.), 33

⁶⁰Lukman Cahyadi, "Memahami Learning Organization" *Vorum ilmiah*, Vol. 18, No. 3 (2021): 383. Lihat di https://digilib.esaunggul.ac.id/public/UEU-Journal-23061-11_2176.pdf, diakses pada 29 Februari 2024.



Menurut Cummings & Worley karakteristik *learning organization* meliputi 5 hal berikut:⁶¹

- a. *Structure*: struktur organisasi berbasis tim kerja, hubungan yang kuat, jaringan lintas organisasi baik internal maupun eksternal organisasi. Hal ini memungkinkan terjadinya berbagi informasi, keterlibatan pembuatan keputusan, sistem berpikir dan pemberdayaan.
- b. *Information system*: organisasi pembelajar meliputi mengumpulkan dan memproses informasi. Sistem informasi belajar organisasi menyediakan infrastruktur untuk organization learning. Sistem tersebut memfasilitasi secara cepat akuisisi, pemrosesan, dan memperkaya berbagi informasi dan memungkinkan orang untuk manajemen pengetahuan agar unggul dalam bersaing.
- c. *Human resources practices*: sumber daya manusia, termasuk di dalamnya penilaian, rewards dan pelatihan di desain untuk kinerja jangka panjang mengembangkan pengetahuan yang menguatkan akuisisi dan berbagi keahlian-keahlian dan pengetahuan baru.
- d. *Organization culture*: organisasi pembelajar memiliki budaya yang kuat ditandai dengan adanya keterbukaan, kreativitas dan uji coba oleh anggota organisasi. Nilai dan norma menyediakan dukungan sosial yang dibutuhkan untuk belajar secara sukses. Hal tersebut mendorong anggota untuk memproses dan berbagi informasi, menciptakan inovasi

⁶¹Asih Puji Hastuti, "Pengembangan pendidikan tinggi melalui budaya learning organization era society 5.0", *At Turots: Jurnal Pendidikan Islam* Vol. 3, No. 2, (2021), 118-127, Lihat di <https://journal.sitmadani.ac.id/index.php/JPI/index>, akses pada 8 April 2024.



dan bebas untuk mencoba hal baru, berani mengambil resiko terjadinya kegagalan dan belajar dari kesalahan.

e. *Leadership: intervensi* ditujukan untuk transformasi organisasi. *Organization learning* sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan yang efektif. Para pemimpin organisasi pembelajar memiliki model terbuka, berani mengambil resiko, dan melakukan refleksi bagi proses belajar. Mereka juga mengkomunikasikan visi organisasi pembelajar dan menyediakan empati, dukungan, dan kebutuhan advokasi pribadi untuk memberikan contoh pada yang lain.

5. Indikator *Learning Organization*

Menurut *senge* di kutip Syamsul Hadi HM,⁶² bahwa learning organization memiliki 5 indikator yaitu

- a. penguasaan pribadi (*personal mastery*) kemampuan untuk terus menerus dan sabar memperbaiki wawasan agar obyektif dalam melihat realita dengan pemusatan pada hal-hal yang yang strategis.
- b. Model mental (*mental models*) Model mental adalah konsep diri tentang mengapa dan bagaimana melakukan tindakan dalam berorganisasi dan melakukan pendekatan terhadap masalah yang dihadapi untuk mengambil keputusan.

⁶²Syamsul Hadi HM, dkk, "*Learning organization*, mewujudkan sekolah unggul oleh manusia pembelajar di lingkungan pembelajar", *Bidayatuna*, Vol. 02 No. 02, 2019. Lihat di <https://ejournal.iaisyarifuddin.ac.id/index.php/bidayatuna/article/view/440> , diakses pada 18 Maret 2024.



- c. Visi Bersama (*Shared Vision*) Visi bersama dalam organisasi ditujukan untuk membangun komitmen kelompok untuk mencapai masa depan.
- d. Pembelajaran Tim (*Team Learning*) keahlian berpikir kolektif, sehingga setiap anggota kelompok dapat mengembangkan kecerdasan dan kemampuan yang lebih besar. *Public learning* mendorong individu-individu untuk belajar secara terbuka dan menggali apa yang tidak mereka ketahui.
- e. Berfikir Sistem (*System Thinking*) suatu kerangka kerja konseptual dalam menganalisis dan mengintegrasikan disiplin-disiplin organisasi pembelajar kedalam tindakan (kegiatan) organisasi yang lebih luas.

Dialog (*dialogue generatively*) adalah suatu kegiatan fundamental dari organisasi pembelajaran. Arti sederhana dialog yakni sebagai komunikasi. Dialog merupakan bagian yang penting dari *public learning*, karena hanya dengan dialog individu dapat menggali dengan interaktif berbagai isu yang ada dalam organisasi. Poin penting dalam dialog adalah tidak hanya untuk memahami apa yang terjadi dalam organisasi, bagaimana individu mendapatkan pengalaman struktur dan proses dalam organisasi, tetapi juga untuk mengarahkan kepada model-model baru, keterbukaan



baru, dan tujuan baru untuk mendapatkan tindakan yang efektif dan pemahaman serta keyakinan yang mendalam.⁶³

Melihat organisasi sebagai satu-kesatuan yang tidak terpisahkan, inilah gambaran organisasi sebagai satu gabungan dari individu-individu yang ada dalam organisasi. Pertama, organisasi harus dilihat sebagai satu-kesatuan dari seluruh komponen yang ada dalam organisasi. Melihat gambaran yang lebih besar dari organisasi sebagai keseluruhan yang dinamis adalah suatu yang penting untuk memahami bagaimana organisasi bergerak. Tindakan para manajer akan berdampak pada budaya organisasi, begitu juga tindakan dari beberapa departemen atau bidang dalam organisasi akan berdampak pada keseluruhan sistem yang ada pada organisasi. Oleh karena itu, melihat organisasi sebagai satu kesatuan yang tidak terpisahkan merupakan langkah penting dalam memahami organisasi.

Kedua, organisasi harus dilihat sebagai bagian dari sistem sosial dunia, dimana proses dan keluaran merupakan hasil dari faktor jaringan sosial yang semuanya bergabung dalam jalan yang kompleks. Jika sebuah organisasi ingin mengetahui usaha yang dapat berpengaruh terhadap keluaran maka perlu adanya pendekatan yang beragam (*multivariate approach*) untuk masalah yang dihadapi, dan menerima fakta dari beberapa variabel atau komponen yang berpengaruh walaupun mungkin tidak diperhitungkan sama sekali

⁶³Mardia, Muhammad Mukhtar S, "Knowledge Management Sebagai Upaya Pengembangan Learning Organization Di Lembaga Pendidikan Islam", *Educational Leadership*, Vo 2, No.1, 2022, 139-153. Lihat di <https://journal.uin-alauddin.ac.id/index.php/eduleadership/article/view/3061>, akses pada 10 Juni 2024.



Hal yang dilakukan untuk mencapai organisasi yang inovatif, maka perlu dibangun budaya *learning organization*. Keuntungan dari *learning organization* adalah pelaku mampu merespon kesempatan dengan cepat. Dengan begitu, inovasi dapat terciptakan dan tidak bersifat *reinventing the wheel*, agar mencapai kesuksesan di dunia bisnis secara cepat dan biaya murah dapat tercapai sesuai dengan rencana yang telah dirumuskan bersama.

6. Manfaat *Learning Organization*

Menurut Usman manfaat *learning organization* dalam Medya Apriliansyah adalah⁶⁴:

- a. Menghasilkan anggota organisasi yang berkualitas dengan membudayakan proses pembelajaran di dalam organisasi dan menjadikan organisasi sebagai tempat pembelajaran.
- b. Meningkatkan kreativitas, kemampuan entrepreneurship dan otonomi organisasi.
- c. Mengantisipasi dan mengadaptasi lingkungan yang cepat berubah dan sulit diramalkan.
- d. Mempercepat pengembangan produk, proses, dan pelayanan baru.
- e. Meningkatkan kecakapan dan memenangkan persaingan dengan organisasi lain.
- f. Meyebarluaskan pengetahuan ke seluruh anggota organisasi.

⁶⁴Apriliansyah Medya, "Peran Learning Organization dalam Meningkatkan Kompetensi Dosen di Perguruan Tinggi", *JiIP (Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan)*, Vol. 5, No. 7, Juli 2022, 2428-2435 Lihat di <https://jiip.stkipyapisdampu.ac.id/jiip/index.php/JiIP/article/view/706>, akses pada 10 Juni 2024.



- g. Belajar dari kesalahan secara lebih efektif.
- h. Menjadikan organisasi lebih tangguh di setiap level organisasi.
- i. Menghemat waktu dalam menerapkan perubahan strategi baru.
- j. Merangsang peningkatan kinerja organisasi secara terus menerus.

Learning organization adalah jenis organisasi yang secara terus menerus mengembangkan dirinya bukan hanya secara ukuran bisnis namun secara kemampuan organisasi untuk mampu beradaptasi dengan keadaan yang sangat cepat berubah ini. Artinya, organisasi harus mampu mengadopsi ketrampilan dan pengetahuan untuk menghasilkan, mencapai, memanfaatkan pengetahuan dan mentransformasikan individu sebagai cerminan perolehan pengetahuan dan visi baru.

D. Implementasi Kurikulum Merdeka dalam Pengembangan *Learning Organization*

Manajemen Kurikulum Merdeka pada lembaga pendidikan adalah segenap proses usaha bersama untuk memperlancar pencapaian tujuan pengajaran dengan titik berat pada usaha, meningkatkan kualitas interaksi dan mengajar.⁶⁵ Implementasi Kurikulum Merdeka belajar dalam pengembangan *Learning Organization* dapat terlaksana dan sukses tidak hanya peran kepemimpinan dan pendidik akan tetapi adanya dukungan berbagai pihak yaitu Wali murid, stakeholder bahkan penjaga madrasah

⁶⁵Muslim HU, "Manajemen Kurikulum Merdeka Belajar pada Lembaga Pendidikan Islam: Tinjauan Teoritis", *Jurnal Pendidikan Sains dan Komputer*, Vol. 3, No. 1, 2023, 65-70, Lihat di https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as_sdt=0%2C5&q=Muslim+HU%2C diakses pada 9 Maret 2024.





sangat berpengaruh terhadap terlaksananya tujuan tersebut. karena adanya dukungan merupakan fondasi bagi proses *learning* dan melalui *organization* tercipta kesempatan yang luas untuk *learning*. Oleh karena itu, menurut Mardia, muhammad mukhtar⁶⁶ Stanpa *learning* tidak ada inovasi, dan tanpa inovasi lembaga tidak akan bertumbuh atau bahkan tidak akan bertahan.

Implementasi kurikulum merdeka adalah salah satu bentuk wujud *learning organization*, dalam pengembangannya menerapkan teori dari *George R. Terry & Leslie W. Rue* meliputi aktivitas perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan evaluasi (*evaluating*) dalam menyelesaikan segala urusan dengan memanfaatkan semua sumber daya yang ada melalui orang lain agar mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.⁶⁷

Di tengah persaingan antar lembaga pendidikan sekarang ini sebuah institusi harus mampu merespon perubahan seperti sekarang ini yaitu kurikulum merdeka. Madrasah hendaknya dengan cepat merespon kebijakan dari kemendikbudristek apabila tidak ingin tergeser dan mati untuk itu dibutuhkan adanya *Learning Organization*. Karena dengan *learning organization* anggota atau kelompok dapat saling sharing, meningkatkan kualitas SDM, meningkatkan kompetensi, dan meningkatkan pelatihan-pelatihan baik offline maupun online. Dengan demikian para pengembang

⁶⁶Mardia, Muhammad Mukhtar S, "Knowledge Management Sebagai Upaya Pengembangan Learning Organization Di Lembaga Pendidikan Islam", *Educational Leadership* Vol. 2, No.1, 2022, 139-153. Lihat di <https://journal.uin-alauddin.ac.id/index.php/eduleadership/article/view/30611>, diakses 9 Maret 2024.

⁶⁷George R. Terry dan Leslie W. Rue, *Dasar-Dasar Manajemen*, terj. G.A. Tico Alu, (Jakarta: Bumi Aksara. Cet. 8, 2003), hlm. 1.

kurikulum diharapkan dapat bekerja baik secara mandiri maupun bekerja sama dengan pihak atau kelompok lain untuk menghindari hal-hal yang tidak menguntungkan dimimalisir.⁶⁸

Kepala Madrasah memiliki peran yang sangat penting dalam mengerakakan, dan menyerasikan semua sumber daya pendidikan yang tersedia di madrasah dan mempergunakan sesuai dengan kebutuhan. Dengan kata lain, kepemimpinan kepala madrasah merupakan komponen yang dapat membantu sekolah mewujudkan sarana, visi, misi, dan tujuan melalui pelaksanaan program secara terencana dan bertahap⁶⁹. Kepala Madrasah harus memiliki kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang cukup untuk mengambil inisiatif dan mengambil tindakan untuk meningkatkan kualitas pendidikan.⁷⁰

Secara operasional, Kepala Madrasah memiliki kemampuan untuk membuat perencanaan strategis, mengelola tenaga pengajar, siswa, fasilitas, manajemen sistem informasi, peraturan dan peraturan pendidikan, kualitas pendidikan, kelembagaan, kolaborasi tim, dan pengambilan keputusan. Selain itu, kepala sekolah memiliki tugas yang sangat penting untuk

⁶⁸Syamsul Hadi HM, "Learning Organization, Mewujudkan Sekolah Unggul Oleh Manusia Pembelajar Di Lingkungan Pembelajaran", *Bidayatuna*, Vol. 02 No. 02, 2019. Lihat di <https://ejournal.iaisyarifuddin.ac.id/index.php/bidayatuna/article/view/440>, diakses pada 18 Maret 2024.

⁶⁹Khoirotn Nafi'ah, "Manajemen Kurikulum Merdeka Belajar dalam Penguatan Profil Pelajar Pancasila di MIN 1 Banyumas", *Jurnal Kependidikan Is Lisencend Under a Creative Commons Attribution 4.0 International Lisence*, Vol.11, No. 1, (2023), 47-60. Lihat di <https://ejournal.uinsaizu.ac.id/index.php/jurnalkependidikan/article/view/7901/3250>, diakses pada 18 Maret 2024.

⁷⁰Erik Hidayat, "Efektivitas Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Penerapan Kurikulum Merdeka", *Jurnal Studi Guru dan Pembelajaran*, Vol 6, No. 1, 2023, Lihat di <https://e-journal.my.id/jsgp/article/view/2339/1781>, diakses pada 18 Maret 2024.





mendukung guru-guru, yang berfungsi sebagai pusat pelaksanaan proses belajar mengajar. Seorang guru di lapangan berfungsi sebagai orang yang memindahkan ilmu pengetahuan dan teknologi, menanamkan iman dan ketaqwaan, dan membiasakan siswanya untuk berakhlakul karimah. Untuk mencapai tujuan pendidikan nasional, Garis Besar Haluan Negara (GBHN) menetapkan bahwa tujuan pendidikan nasional adalah untuk menghasilkan individu yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berbudi pekerti luhur, mandiri, tangguh, cerdas, kreatif, terampil, berdisiplin, produktif, dan sehat jasmani dan rohani.⁷¹

Dalam menerapkan kurikulum merdeka, kepala madrasah berperan sebagai pendidik, manajer, administrator, supervisor, pimpinan, inovasi, dan motivator.⁷² Sehingga untuk mengimplementasikan Kurikulum merdeka, peran kepala madrasah sangat penting dalam memberdayakan semua sumber daya demi keberhasilan Implementasi Kurikulum Merdeka. Tahapan-tahapan sebelum di jalankanya kurikulum merdeka dalam Muslim HU mengungkapkan yaitu⁷³:

1. Perencanaan kurikulum Merdeka Belajar terdapat dua kondisi yang perlu dianalisis
 - a. Kondisi sosiokultural; Pelatihan manajemen profesional bertujuan untuk membantu orang mempelajari atau menguasai berbagai materi untuk menghasilkan narasumber. sistem pendidikan mirip dengan

⁷¹Khoirotun Nafi'ah, "Manajemen Kurikulum Merdeka Belajar dalam Penguatan Profil Pelajar Pancasila di MIN 1 Banyumas",

⁷²*Ibid* .51.

⁷³Muslim HU," Manajemen Kurikulum Merdeka Belajar pada Lembaga Pendidikan Islam

sistem pendidikan karena melibatkan berbagai interaksi sosial antara guru dan murid atau guru dan lingkungannya.

- b. Ketersediaan fasilitas; Salah satu penyebab gap antara perencana kurikulum dengan guru-guru sebagai praktisi adalah jika kurikulum itu disusun tanpa melibatkan guru-guru, dan terlebih para perencana kurang atau bahkan tidak memperhatikan kesiapan guru-guru di lapangan. Itulah sebabnya J.G Owen menyebutkan perlunya pendekatan “from the bottom up”, yaitu pengembangan kurikulum yang berasal dari bawah ke atas. Menurut Chabibie dalam Meylan Saleh⁷⁴
2. Pengorganisasian kurikulum harus memiliki panduan yang jelas, baik teori maupun situasi nyata di lapangan. Beberapa unsur yang terdapat pada organisasi kurikulum antara lain: (1) konsep, (2) generalisasi, (3) keterampilan, (4) nilai-nilai. Faktor yang harus dipertimbangkan dalam organisasi kurikulum: a) ruang lingkup, b) urutan, c) kesinambungan, d) terpadu, e) keseimbangan, f) waktu.
 3. Pelaksanaan Kurikulum Merdeka Menurut Rofiq & Arifin dalam Muslim HU Pelaksanaan kurikulum darurat belum berjalan secara sempurna hal ini disebabkan minimnya fasilitas serta kurangnya pemahaman IT baik dari pendidik maupun peserta didik, sehingga pemerintah memberikan pilihan 3 kurikulum yang ditawarkan,

⁷⁴Meylan Saleh, “Merdeka Belajar di Tengah Pandemi Covid-19”, Prosiding Seminar Nasional Hardiknas, Lihat di <https://proceedings.ideaspublishing.co.id/index.php/hardiknas/article/view/8/8>, diakses pada 7 Maret 2024.



kurikulum penyesuaian dimasa pandemi kurikulum darurat dan kurikulum k13.

4. Evaluasi Kurikulum Merdeka Belajar Evaluasi merupakan suatu komponen kurikulum. Dengan evaluasi dapat diperoleh informasi yang akurat tentang penyelenggaraan pembelajaran dan keberhasilan belajar siswa. beberapa persyaratan yang harus dipenuhi oleh suatu instrument penilaian, ialah validitas, reliabilitas, objektivitas, kepraktisan, dan pembedaan. penilaian harus objektif, rinci, dan terkait dengan pelaksanaan kurikulum, sesuai dengan tujuan dan materi kurikulum, menggunakan alat ukur yang handal dan mudah dilaksanakan serta memberikan hasil yang akurat.

Pendampingan merupakan proses pembimbingan dan fasilitas dari pihak tertentu sesuai dengan tugas dan fungsinya secara sistematis dan berkelanjutan dalam mengimplementasikan kurikulum merdeka. Pendampingan di berikan untuk memberi penguatan dan bantuan teknis untuk pengembangan kurikulum operasional madrasah. Mulai dari perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, penilaian atau asesemen pembelajaran dan teknis lain yang dibutuhkan.

Masing-masing lembaga pendidikan mempunyai ciri khas tertentu harus mampu menjadi kekuatan dan fondasi untuk menjadi lembaga yang unggul maka perlu adanya transformasi baru seperti adanya kurikulum baru yaitu kurikulum merdeka yang disesuaikan dengan



Undang undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal 36 ayat 3 dan pasal 37 ayat 1.

Implementasi gagasan tersebut perlu didukung oleh seperangkat instrumen yang akan mendorong organisasi madrasah berupaya meningkatkan efektivitas fungsi-fungsi pengelolaannya secara terus-menerus sehingga mampu berkembang menjadi organisasi pembelajar (*Learning Organization*).

Sekolah atau madrasah sebagai organisasi pembelajaran merupakan kumpulan dari individu-individu pembelajar yang ada di dalamnya. Namun demikian, sekolah/madrasah dapat dikatakan sebagai organisasi pembelajaran jika memiliki ciri-ciri, yaitu: (1) sekolah/madrasah memberikan kesempatan dan mendorong setiap individu yang ada di dalamnya untuk terus belajar dan memperluas kapasitas dirinya; (2) sekolah/madrasah tersebut merupakan organisasi yang siap menghadapi perubahan dengan mengelolah perubahan itu sendiri (*managing change*⁷⁵)

Sekolah/madrasah sebagai suatu organisasi pembelajaran, untuk mengembangkan organisasinya diharapkan memiliki suatu sistem yang mampu mengembangkan kecakapan individu dalam sekolah/madrasah. Kemampuan individu yaitu dalam melaksanakan proses perenungan terhadap berbagai paradigma atau *mindset* yang dimilikinya.

⁷⁵Mardia, Muhammad Mukhtar S, "Knowledge Management Sebagai Upaya Pengembangan Learning Organization Di Lembaga Pendidikan Islam", *Educational Leadership*



Sekolah/madrasah dalam mengembangkan kemampuan memperbarui paradigma, melalui pelatihan-pelatihan, atau melalui kegiatan keteladanan dari para pemimpin sekolah/madrasah. Sekolah/madrasah sebagai organisasi pembelajaran secara sengaja dari kepala sekolah/madrasah dan orang-orang yang memiliki wewenang dalam membuat kebijakan sebagai upaya mendorong orang-orang yang ada dalam organisasi untuk selalu mengalami atau melakukan proses belajar.

E. Kerangka Konseptual Teoritis dan Empiris Pada Fishbone

Kinerja penelitian ini dapat dilihat pada kerangka konseptual di bawah ini:

