

Implementation of the Merdeka Curriculum Policy in Islamic Education Institutions

[Implementasi Kebijakan Kurikulum Merdeka di Lembaga Pendidikan Islam]

Rizal Farista¹⁾, Anita Puji Astutik²⁾

¹⁾ Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

²⁾ Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

Email Penulis Korespondensi: anitapujiastutik@umsida.ac.id²⁾

Abstract. Education in Indonesia has consistently deteriorated over the last 15 years. This situation has been exacerbated by the Covid-19 pandemic outbreak. Various strategic steps have been taken by the government to overcome this problem, one of which is through socialization about the urgency of implementing the Merdeka Curriculum. However, ironically, until now there are still many Islamic educational institutions that have not implemented the Independent Curriculum policy. Muhammadiyah 1 Sidoarjo Elementary School and Muhammadiyah 9 Ngaban Elementary School are two Islamic educational institutions known to have implemented the Independent Curriculum policy. This study aims to determine how the implementation process of the Merdeka Curriculum policy at Muhammadiyah 1 Sidoarjo Elementary School and Muhammadiyah 9 Ngaban Elementary School. This research uses a qualitative descriptive method with the use of data analysis techniques popularized by Milles and Hubberman. Data collection was carried out through observation, documentation techniques and interviews. Based on the research results, it is known that Muhammadiyah 1 Sidoarjo Elementary School and Muhammadiyah 9 Ngaban Elementary School have implemented the Merdeka Curriculum well, in accordance with Edward III's theory regarding the policy implementation process.

Keywords - Policy Implementation; Independent Curriculum; Islamic Education Institute

Abstrak. Pendidikan di Indonesia secara konsisten mengalami kemerosotan sejak 15 tahun terakhir. Keadaan tersebut semakin diperburuk dengan terjadinya wabah pandemi Covid-19. Berbagai langkah strategis telah dilakukan pemerintah guna menanggulangi persoalan tersebut, salah satunya melalui sosialisasi tentang urgensi penerapan Kurikulum Merdeka. Namun ironisnya, sampai saat ini masih banyak lembaga pendidikan Islam yang masih belum mengimplementasikan kebijakan Kurikulum Merdeka. SD Muhammadiyah 1 Sidoarjo dan SD Muhammadiyah 9 Ngaban merupakan dua lembaga pendidikan Islam yang diketahui telah mengimplementasikan kebijakan Kurikulum Merdeka. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana proses implementasi kebijakan Kurikulum Merdeka di SD Muhammadiyah 1 Sidoarjo dan SD Muhammadiyah 9 Ngaban. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan penggunaan teknik analisis data yang dipopulerkan Milles dan Hubberman. Pengumpulan data dilakukan melalui observasi, teknik dokumentasi dan wawancara. Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwasanya SD Muhammadiyah 1 Sidoarjo dan SD Muhammadiyah 9 Ngaban telah menerapkan Kurikulum Merdeka dengan baik, sesuai dengan teori Edward III mengenai proses implementasi kebijakan.

Kata Kunci – Implementasi Kebijakan; Kurikulum Merdeka; Lembaga Pendidikan Islam.

I. PENDAHULUAN

Pemerintah pada tahun 2019 mengusung kebijakan baru dalam bidang pendidikan yang dikenal dengan “Merdeka Belajar”. Kebijakan tersebut diberlakukan untuk semua jenjang pendidikan formal. Merdeka belajar dipandang sebagai suatu program yang memiliki relevansi dengan agenda peningkatan mutu pendidikan. Menurut prediksi Mendikbud, dengan lahirnya kebijakan ini kedepannya arah pembelajaran akan lebih berfokus pada peningkatan kualitas sumber daya manusia. Merdeka Belajar menjadi salah satu program untuk menciptakan suasana belajar di sekolah yang bahagia, baik bagi peserta didik maupun bagi para guru [1]. Upaya tersebut nampaknya tidak berlebihan, mengingat besarnya kontribusi pendidikan terhadap pembinaan, pembangunan serta pengembangan kualitas sumber daya manusia di Indonesia [2].

Secara etimologi, Merdeka Belajar merupakan istilah yang tersusun dari dua kata dasar, yaitu merdeka dan belajar. Kata “Merdeka” memiliki tiga pengertian: *pertama*, bebas (dari perhambatan, penjajahan dan sebagainya), berdiri sendiri; *kedua*, tidak terkena atau lepas dari tuntutan; dan *ketiga*, tidak terikat, artinya tidak boleh tergantung kepada orang atau pihak tertentu [3]. Adapun konsep “Belajar” dapat dipahami sebagai usaha atau berlatih supaya mendapatkan suatu kepandaian [4]. Belajar sejatinya bukan hanya terbatas pada aktivitas kegiatan menghafal dan

mengingat semata [5]. Dengan demikian, Merdeka Belajar merupakan suatu kondisi dimana siswa dan guru terlibat dalam proses belajar dan mengajar, dimana guru dan siswa bebas belajar, bebas menentukan apa yang mau dipelajari sesuai keinginan dan kebutuhannya.

Munculnya kebijakan merdeka belajar disebabkan oleh kondisi pendidikan di Indonesia yang mengalami ketertinggalan dalam sepuluh sampai lima belas tahun terakhir. Informasi tersebut dikuatkan oleh berbagai hasil studi nasional maupun internasional, salah satu diantaranya yaitu PISA. Pada hasil studi tersebut dikatakan bahwasanya 70% siswa berusia 15 tahun masih belum memenuhi target kompetensi minimum dalam hal numerasi dan literasi. Menurut Ummah, rendahnya daya tangkap peserta didik terhadap isi materi pembelajaran merupakan persoalan klasik yang masih belum teratasi secara optimal [6]. Kondisi tersebut semakin diperparah dengan adanya dampak signifikan dari munculnya wabah Covid-19 terhadap dunia pendidikan Indonesia [7]. Salah satu masalah baru yang muncul dari persoalan Covid-19 ialah penerapan proses pembelajaran jarak jauh (PJJ) yang saat itu dinilai sangat tidak efektif. Situasi tersebut menjadi alasan mengapa PJJ diduga turut memberikan sumbangsih terhadap terjadinya kemerosotan penguasaan literasi dan numerasi para peserta didik [8].

Sistem PJJ dipandang memiliki banyak keterbatasan manakala harus diimplementasikan beriringan dengan Kurikulum 2013. Hal tersebut disebabkan oleh adanya perbedaan karakteristik diantara keduanya. Beberapa contoh persoalan yang terjadi ketika satuan pendidikan menerapkan sistem PJJ antara lain yaitu: secara kuantitas terjadi penurunan jam pembelajaran, fasilitas sekolah yang belum mampu mengakomodasi sistem pembelajaran online, persoalan sinyal/jaringan internet yang masih belum merata di beberapa daerah, dan berbagai kendala lainnya [9]. Kondisi inilah yang kemudian menjadikan PJJ dirasa cukup sulit digunakan untuk mengakomodir berbagai karakteristik teknis yang terdapat pada Kurikulum 2013.

Pemerintah dengan sigap segera mengambil upaya-upaya strategis guna menyikapi berbagai persoalan tersebut. Salah satunya melalui kebijakan penggunaan Kurikulum Darurat. Esensi dari Kurikulum Darurat sesungguhnya merupakan hasil simplifikasi dari Kurikulum 2013 yang dapat dikondisikan oleh satuan pendidikan sesuai dengan kebutuhan peserta didik [10]. Karakteristik dari Kurikulum Darurat inilah yang dinilai relatif lebih “lentur” dalam mengiringi proses PJJ, jika dibandingkan dengan Kurikulum 2013 yang cenderung “kaku”.

Pemerintah secara berkesinambungan terus melakukan monitoring terhadap kinerja dari penggunaan Kurikulum Darurat. Dalam beberapa bulan perjalanan, ternyata penggunaan Kurikulum Darurat pada sekolah-sekolah tertentu menunjukkan efektivitas yang lebih baik dibanding sekolah lain yang cenderung konservatif untuk bertahan dengan kurikulum 2013. Melalui paparannya, Mendikbud menyatakan bahwa penggunaan Kurikulum Darurat ternyata berhasil menekan angka learning loss yang disebabkan Covid-19, yakni sebesar 73% untuk literasi dan 86% untuk numerasi. Kondisi inilah yang akhirnya mendorong pemerintah untuk mulai memproyeksikan sebuah gagasan tentang urgensi pembaharuan kurikulum [9].

Kurikulum memiliki peran strategis dalam pencapaian tujuan pendidikan Nasional [11]. Untuk itu, Pemerintah berupaya dengan sungguh-sungguh untuk bisa menghadirkan kurikulum yang relevan dengan kondisi zaman. Program Guru Penggerak merupakan salah satu bentuk manifestasi dari usaha pemerintah dalam merealisasikan hal tersebut. Melalui program Guru Penggerak, pemerintah secara perlahan tapi pasti, terus mengupayakan rancangan kurikulum baru yang nantinya akan diperkenalkan kepada publik dengan nama Kurikulum Prototipe [12].

Kurikulum Prototipe mulai digunakan pada tahun ajaran 2021/2022. Dalam penerapannya, pemberlakuan Kurikulum Prototipe hanya terbatas pada satuan pendidikan yang terlibat dalam program Sekolah Penggerak. Mendikbud sangat optimis akan kesuksesan dari Kurikulum Prototipe yang *notabene* merupakan embrio dari lahirnya pembaruan kurikulum pendidikan di Indonesia. Kurikulum Prototipe telah menjalani proses uji coba secara optimal, yakni dengan melibatkan 2.500 sekolah penggerak. Dari hasil uji coba tersebut akhirnya pemerintah mengeluarkan kebijakan pembaharuan kurikulum yang dikenal dengan nama Kurikulum Merdeka [13].

Secara umum tidak ada perbedaan karakteristik pada kedua nama kurikulum tersebut. Hal ini dikarenakan Kurikulum Merdeka sebenarnya merupakan nama baru yang diberikan pemerintah untuk menggantikan nama dari Kurikulum Prototipe. Yang menjadi pembeda sebenarnya hanya dari sisi implementasinya saja. Jika pada Kurikulum Prototipe penerapannya terbatas hanya pada lembaga yang berpredikat sebagai sekolah penggerak saja, maka pada Kurikulum Merdeka justru sebaliknya. Yaitu pemerintah membuka kesempatan yang seluas-luasnya bagi seluruh satuan pendidikan untuk berperan serta dalam mensukseskan proses implementasi Kurikulum Merdeka [1]. Urgensi penerapan kebijakan Kurikulum Merdeka semakin meningkat manakala dikaitkan dengan wacana penggunaan Kurikulum Merdeka sebagai kurikulum nasional pada tahun 2024.

Satu tahun pasca tersosialisasinya kebijakan Kurikulum Merdeka, ternyata masih didapati sejumlah lembaga pendidikan Islam yang masih belum sepenuhnya mengimplementasikan Kurikulum Merdeka. Belum diterapkannya kebijakan Kurikulum Merdeka pada keseluruhan lembaga pendidikan Islam tentu menjadi sebuah permasalahan yang serius. Cukup banyak faktor yang berpotensi menjadi pemicu dari permasalahan tersebut, salah satunya ialah mengenai keutuhan persepsi yang disebabkan karena terbatasnya informasi tentang penerapan kebijakan Kurikulum Merdeka di lembaga pendidikan Islam.

Terdapat tiga tahapan yang dapat dijadikan opsi oleh tiap lembaga pendidikan dalam mengimplementasikan kebijakan Kurikulum Merdeka. Ketiga tahapan tersebut antara lain yaitu: Mandiri Belajar, Mandiri Berubah dan Mandiri Berbagi. SD Muhammadiyah 1 Sidoarjo dan SD Muhammadiyah 9 Ngaban merupakan dua lembaga pendidikan Islam yang diketahui telah menerapkan kebijakan Kurikulum Merdeka. Secara kasat mata, SD Muhammadiyah 1 Sidoarjo memiliki fasilitas sekolah yang sangat memadai. Kondisi tersebut justru berkebalikan dengan keadaan SD Muhammadiyah 9 Ngaban yang relatif memiliki keterbatasan dalam hal fasilitas sekolah. Terlepas dari realita tersebut, ternyata kedua lembaga sama-sama berhasil menerapkan kebijakan Kurikulum Merdeka pada tahapan yang sama, yakni “Mandiri Berubah”.

Penelitian ini berusaha menjawab permasalahan mengenai bagaimana proses penerapan kebijakan Kurikulum Merdeka di lembaga pendidikan Islam. Beberapa penelitian tentang penerapan kebijakan Kurikulum Merdeka sudah pernah dilakukan sebelumnya. Rahmat Fadhli pernah melakukan penelitian dengan judul “Penerapan Kebijakan Kurikulum Merdeka di Sekolah Dasar”. Namun demikian, fokus pada penelitian Fadhli hanya terbatas pada kajian mengenai penerapan Kebijakan Kurikulum Merdeka di Sekolah Dasar. Penelitian lain dengan judul “Penerapan Kebijakan Kurikulum Merdeka di SMA Negeri 4 Singaraja” juga pernah dilakukan oleh Dewa Nyoman Redana dan I Nyoman Suprpta. Akan tetapi fokus pada penelitian Redana dan Suprpta lebih mengarah pada penerapan kebijakan Kurikulum Merdeka pada SMA. Masih terbatasnya kajian tentang penerapan kebijakan Kurikulum Merdeka di lembaga pendidikan Islam menjadi urgensi bagi peneliti untuk melakukan penelitian dengan judul “Impelementasi Kebijakan Kurikulum Merdeka di Lembaga Pendidikan Islam”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana proses penerapan kebijakan Kurikulum Merdeka di lembaga pendidikan Islam.

II. METODE

Penelitian ini termasuk jenis penelitian lapangan (*field research*) dengan menggunakan metode deskriptif kualitatif. Penelitian lapangan adalah penelitian yang melibatkan lokus atau tempat tertentu [14]. Yang menjadi lokus pada penelitian ini adalah SD Muhammadiyah 9 Ngaban dan SD Muhammadiyah 1 Sidoarjo. Adapun obyek penelitian lebih terfokus pada proses implementasi Kurikulum Merdeka pada kedua lembaga tersebut. Metode deskriptif kualitatif merupakan metode penelitian yang lakukan untuk menginterpretasikan atau mendeskripsikan sesuatu, semisal tentang situasi dan kondisi dengan hubungan yang ada, atau bisa juga tentang pendapat-pendapat yang sedang berkembang [15]. Peneliti merupakan instrumen utama pada penelitian kualitatif, khususnya dalam upaya pengumpulan data. Menurut Musfiqon, data merupakan berbagai bentuk informasi mengenai fakta maupun fenomena, baik berupa angka maupun pernyataan [16].

Dalam proses pengumpulan data, peneliti berperan sebagai pengamat sekaligus pencari fakta [17]. Pengumpulan data menggunakan teknik observasi, teknik dokumentasi dan teknik wawancara. Para informan dalam penelitian ini antara lain: Kepala Sekolah, Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum, dan guru yang ditentukan secara *purposive sampling*. Isi pedoman wawancara terfokus pada pertanyaan mengenai proses komunikasi, keadaan sumber daya, disposisi dan struktur birokrasi terkait penerapan kebijakan Kurikulum Merdeka pada masing-masing lembaga.

Sumber data pada penelitian ini divalidasi menggunakan teknik triangulasi. Peneliti menggunakan teknik analisis data yang dipopulerkan oleh Miles & Huberman. Pada teknik analisis data tersebut, peneliti memulainya dari proses reduksi data, penyajian data yang diakhiri dengan proses penarikan kesimpulan. Alur analisis data tersebut seluruhnya digunakan untuk melakukan analisis terhadap keseluruhan data yang diperoleh dalam penelitian ini [18].



Gambar 1. Teknik Analisis Data Miles dan Huberman

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Kebijakan Kurikulum Merdeka

Kurikulum Merdeka adalah kurikulum dengan pembelajaran intrakurikuler yang beragam dimana konten akan lebih optimal agar peserta didik memiliki cukup waktu untuk mendalami konsep dan menguatkan kompetensi. Penekanan Kurikulum Merdeka berada pada pembelajaran intrakurikuler yang beragam. Sedangkan bagi peserta didik, berdampak pada terpenuhinya kebutuhan belajar dan minat peserta didik secara optimal. Hal tersebut dikarenakan para peserta didik memiliki waktu yang cukup untuk mendalami konsep dan menguatkan kompetensi [19].

Pada bulan Februari 2022 pemerintah secara resmi mensosialisasikan kebijakan Kurikulum Merdeka melalui seri ke-15 dari kebijakan Merdeka Belajar. Namun demikian, kehadiran Kurikulum Merdeka tidak lantas menjadi “paksaan” bagi setiap satuan pendidikan. Hal ini dikarenakan pemerintah masih memberikan opsi bagi tiap-tiap satuan pendidikan untuk memilih kurikulum yang dinilai paling linier dengan kondisi lembaga masing-masing. Setiap sekolah diperbolehkan menggunakan Kurikulum 2013, Kurikulum Darurat maupun Kurikulum Merdeka sembari menunggu terjadinya proses evaluasi Kurikulum 2013 pada tahun 2024 mendatang. Terlepas dari hal tersebut, dunia pendidikan ternyata menampakkan antusiasme yang cukup tinggi dalam merespon hadirnya kebijakan Kurikulum Merdeka. Sampai saat penelitian ini dilakukan, diketahui setidaknya 143.256 sekolah di seluruh Indonesia telah mengambil opsi penerapan Kurikulum Merdeka [20].

Kurikulum Merdeka memiliki tiga keunggulan utama. *Pertama*, Kurikulum Merdeka menyediakan kesempatan yang lebih luas bagi para siswa untuk bisa lebih mengembangkan potensi dan minatnya sesuai dengan esensi dari program Merdeka Belajar. *Kedua*, Kurikulum Merdeka mengupayakan penyederhanaan dalam hal materi ajar agar pembelajaran bisa lebih sederhana dan esensial, namun dengan tetap menjaga kesesuaiannya dengan jenjang pendidikan yang terdapat pada masing-masing sekolah. *Ketiga*, penerapan Kurikulum Merdeka dinilai lebih interaktif sekaligus linier dengan kondisi pada era kontemporer. Kegiatan pembelajaran yang pada kurikulum sebelumnya lebih dominan berorientasi pada guru akan mengalami perubahan arah, yakni lebih didominasi oleh peserta didik. Keadaan tersebut menjadikan siswa lebih leluasa untuk berinovasi sekaligus mengembangkan pemikiran yang lebih terbuka. Salah satu contohnya melalui pembelajaran berbasis Projek Penguatan Profil Pelajar Pancasila [21].

Struktur Kurikulum Merdeka didesain dengan prinsip pendidikan yang berpusat pada murid, sehingga dalam pelaksanaannya masing-masing satuan pendidikan dapat mengembangkan kurikulum operasional sesuai dengan karakteristik satuan pendidikan tersebut, namun tetap berdasarkan kerangka dasar kurikulum yang telah dikembangkan oleh pemerintah pusat [22]. Kurikulum Merdeka memiliki Capaian Pembelajaran (CP) untuk setiap jenjang pendidikan yang ditetapkan oleh pemerintah dalam bentuk regulasi. Dengan kata lain, Kurikulum Merdeka dapat dikatakan sebagai kurikulum nasional, sehingga CP dalam Kurikulum Merdeka dapat disebut sebagai Capaian Pembelajaran Kurikulum Nasional [23]. CP dijabarkan menjadi beberapa Tujuan Pembelajaran (TP) dalam satu fase, kemudian TP disusun ke dalam Alur Tujuan Pembelajaran (ATP). ATP didefinisikan sebagai perencanaan dan pengaturan pembelajaran serta asesmen secara garis besar untuk jangka waktu satu fase. Pada pendidikan Sekolah Dasar, fase terdiri dari tiga kategori yaitu fase A untuk kelas I dan Kelas II Sekolah Dasar, fase B untuk kelas III dan IV Sekolah Dasar dan fase C untuk kelas V dan VI Sekolah Dasar [23].

Secara umum, Kurikulum Merdeka tersusun atas program intrakurikuler, program ekstrakurikuler, dan Projek Penguatan Profil Pelajar Pancasila (P5). Projek Penguatan Profil Pelajar Pancasila menjadi terobosan baru yang sama sekali belum ditemukan pada kurikulum sebelumnya. Projek Penguatan Profil Pelajar Pancasila adalah pembelajaran lintas disiplin ilmu yang kontekstual dan berbasis pada kebutuhan masyarakat atau permasalahan di lingkungan satuan pendidikan. P5 menggunakan pendekatan pembelajaran berbasis proyek (project-based learning) yang fleksibel dari segi muatan, kegiatan, dan waktu pelaksanaan. Tujuan dari proyek ini adalah untuk menguatkan berbagai kompetensi siswa dalam Profil Pelajar Pancasila, sehingga tujuan, muatan, dan kegiatan pembelajaran proyek tidak harus dikaitkan dengan tujuan dan materi pelajaran intrakurikuler [24].



Gambar 2. Profil Pelajar Pancasila
(Sumber: Kemendikbudristek, 2021)

Definisi dari Profil Pelajar Pancasila adalah pelajar yang merupakan pelajar sepanjang hayat yang kompeten, berkarakter, dan berperilaku sesuai nilai-nilai Pancasila. Definisi tersebut memuat tiga kata kunci: pelajar sepanjang hayat, kompeten, dan nilai-nilai Pancasila. Hal ini menunjukkan adanya perpaduan antara penguatan identitas khas Bangsa Indonesia, yaitu Pancasila, sebagai rujukan karakter pelajar Indonesia; dengan kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan pengembangan sumber daya manusia Indonesia dalam konteks perkembangan Abad 21 [25]. Jika diejawantahkan lebih mendalam, maka terdapat enam dimensi yang menjadi karakteristik dari Profil Pelajar Pancasila, yaitu: beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berkebhinekaan global, mandiri, bergotong royong, bernalar kritis dan juga kreatif [26]. Penyusunan Proyek Penguatan Profil Pelajar Pancasila pada sebuah satuan pendidikan harus sesuai dengan tema-tema yang sudah ditentukan oleh pemerintah. Tema tersebut adalah kearifan lokal, gaya hidup berkelanjutan, Bhineka Tunggal Ika, bangunlah jiwa dan raganya, suara demokrasi, rekayasa dan teknologi [27].

B. Teori Implementasi Kebijakan

Implementasi kebijakan didefinisikan sebagai aktivitas menjalankan kebijakan, pemenuhan berbagai janji yang termaktub dalam dokumen kebijakan guna menghasilkan output sesuai dengan tujuan kebijakan melalui penuntasan berbagai misi sesuai dengan redaksional yang termuat dalam tujuan kebijakan [28]. Implementasi kebijakan merupakan persoalan yang relatif sukar sekaligus kompleks. Fenomena tersebut bukan hanya terjadi pada negara berkembang atau negara yang mulai menerapkan prinsip-prinsip pemerintahan yang baik seperti Indonesia, tetapi juga menjadi fenomena di negara maju seperti Amerika Serikat. Fenomena mengenai persoalan tersebut telah disinggung oleh para ahli analisis proses implementasi kebijakan publik, salah satunya adalah George C. Edwards atau Edward III [29].

Ada empat faktor penting yang menurut teori Edward III sangat berpengaruh pada proses implementasi sebuah kebijakan. Keempat faktor yang dimaksud yaitu: komunikasi, sumber daya, disposisi dan struktur birokrasi [30]. Komunikasi menjadi variabel penting yang sangat berpengaruh dalam proses implementasi sebuah kebijakan. Sebaik apapun kualitas dari suatu produk kebijakan, akan menjadi tidak efektif manakala tidak bisa dikomunikasikan dengan optimal. Komunikasi dalam perspektif kajian teori Edward III adalah komunikasi yang terjadi antara formulator kebijakan dengan implementator lapangan untuk selanjutnya diteruskan kepada target sasaran. Komunikasi dipahami sebagai interrelasi dan interaksi antara aktor perumus kebijakan dengan aktor pelaksana kebijakan, serta aktor pelaksana kebijakan dengan kelompok sasaran (*target group*) [30].

Muatan komunikasi tersebut setidaknya berisi tentang substansi sekaligus tujuan dari kebijakan yang telah dibuat. Maka dari itu, para implementator diharapkan memiliki pemahaman yang komprehensif terhadap karakteristik sebuah kebijakan yang akan diimplementasikan. Hal ini demi menghindari terjadinya distorsi informasi yang pada gilirannya bisa berdampak pada munculnya berbagai respon yang kurang kooperatif (bahkan penolakan secara frontal) dari kelompok sasaran [31].

Ada tiga indikator yang dapat digunakan sebagai parameter dalam menilai keberhasilan dari komunikasi. Ketiga indikator tersebut pada teori Edward III dibahasakan sebagai: *Transmission*, *Clarity* dan *Consistency* [32]. Terjadinya proses transfer informasi dari formulator kebijakan kepada implementator kebijakan, serta antara implementator kebijakan dengan kelompok sasaran harus dipastikan berjalan dengan baik demi terpenuhinya

indikator *transmission*. Untuk merealisasikan idealitas tersebut, maka diperlukan keterlibatan dari tiga elemen *transmission*, antara lain: Komunikator, Komunikan dan Media [33].

Komunikator diperankan oleh pembuat kebijakan dan para implementator lapangan. Para individu yang memainkan peran sebagai komunikator idealnya harus menguasai substansi maupun karakteristik dari kebijakan yang akan disampaikan. Selain itu, para komunikator diupayakan berasal dari orang-orang yang setidaknya memiliki keterampilan dasar *Public Speaking*, memiliki kepercayaan diri yang tinggi, serta memiliki kemampuan mempengaruhi orang lain [32].

Para komunikan diperankan oleh para implementator lapangan dan para idividu yang menjadi target sasaran. Adapun media, dalam konteks ini diartikan sebagai berbagai cara yang digunakan untuk menyampaikan informasi. Cara penyampaian informasi tersebut dapat dilakukan secara lisan (misal melalui pendekatan masa), tulisan (misalnya melalui poster, pamflet, selebaran atau brosur), audio visual (misalnya melalui film, TV atau Radio) dan internet (misalnya melalui website) [33].

Indikator *Clarity* pada ranah komunikasi cenderung mengarah pada persoalan diskripsi atau kejelasan dari sebuah informasi. Kurang detailnya penyampaian informasi dapat menjadi salah satu penyebab terjadinya penyimpangan dalam proses implementasi sebuah kebijakan. Ketidakjelasan informasi dapat berupa keumuman informasi yang tersampaikan tanpa disertai detail rincian dari langkah-langkah implementasinya. Disparitas informasi juga bisa disebabkan oleh tidak adanya standar informasi yang bersifat baku. Atau bisa juga diakibatkan oleh level “imajinasi” maupun “kreativitas” para implementor lapangan dalam menafsirkan isi dari sebuah kebijakan yang masih bersifat global. Maka dari itu elemen *Clarity* menjadi sesuatu yang penting agar informasi yang diberikan menjadi benar-benar gamblang dan jelas [32].

Komunikasi dalam pandangan teori Edward III juga amat dipengaruhi oleh indikator *consistency*. Dalam konteks ini, *consistency* (konsistensi) dipahami sebagai sebuah kesesuaian, kesinambungan dan keselarasan penyampaian informasi baik dalam situasi dan kondisi seperti apapun [33]. Konsistensi komunikasi dalam kaitannya dengan proses implementasi sebuah kebijakan menjadi sesuatu yang amat penting demi menjaga kebulatan persepsi dari para implementator. Dengan terjaganya persepsi tersebut diharapkan para implementator mampu mencapai target tujuan dari sebuah kebijakan.

Sumber daya menurut perspektif teori Edward III memegang peranan yang krusial dalam kaitannya dengan proses implementasi sebuah kebijakan. Meskipun proses komunikasi sudah berjalan dengan efektif, proses implementasi sebuah kebijakan akan berpotensi menemui kegagalan manakala tidak didukung oleh keberadaan sumber daya yang memadai. Inilah yang menjadikan variabel sumber daya menempati skala prioritas kedua setelah variabel komunikasi. Sumber daya yang diperlukan untuk menunjang keberhasilan proses implementasi sebuah kebijakan antara lain terdiri dari: staf, informasi, kewenangan dan fasilitas [29].

Sebagai bagian dari variabel sumber daya, keberadaan staf yang memadai menjadi sesuatu yang *urgent*. Konsep memadai dalam persoalan staf mengarah pada kecukupan dari sisi kuantitas maupun kualitas. Ketersediaan berbagai data yang relevan dan tepat guna sebagai representasi dari keberadaan sumber daya informasi. Sumber daya berupa Informasi yang akurat disediakan untuk mengakomodasi kebutuhan terkait proses pengambilan keputusan. Selain itu diperlukan pula sumber daya berupa kewenangan, yang bermakna adanya pemberian otoritas yang layak bagi para aktor implementasi kebijakan sesuai dengan pembagian yang proporsional. Adanya kewenangan yang cukup pada implementator kebijakan berperan besar dalam kaitannya dengan pelaksanaan tugas dan tanggung jawab mereka di lapangan [34].

Untuk menyempurnakan kelengkapan variabel sumber daya, maka fasilitas menjadi bagian yang tidak terpisahkan demi menunjang keberhasilan dari proses implementasi sebuah kebijakan. Fasilitas yang dimaksudkan tidak hanya terbatas berupa sarana dan prasarana. Lebih dari itu, keberadaan dana yang likuid terkait fungsi pembiayaan proses implementasi kebijakan juga dapat dikategorikan dalam lingkup fasilitas [30]. Ringkasnya, ketersediaan berbagai fasilitas tersebut sangat diperlukan dalam mendukung keberhasilan proses implementasi sebuah kebijakan.

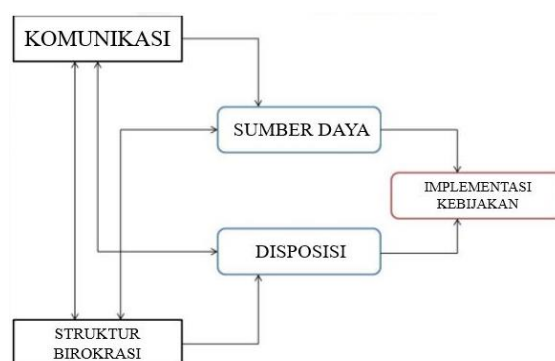
Variabel disposisi (*disposition*) merupakan variabel ketiga yang juga turut berpengaruh pada efektivitas implementasi sebuah kebijakan. Sikap atau karakter dari para pelaksana dapat memberikan pengaruh besar terhadap kesuksesan proses implementasi sebuah kebijakan. Dalam teori Edward, karakter tersebut dibahasakan dengan istilah *disposition* atau disposisi. Sikap tersebut dapat muncul dalam bentuk positif, seperti dedikasi tinggi untuk mengupayakan keberhasilan implementasi suatu kebijakan. Selain itu, sikap juga bisa berkonotasi negatif, yaitu ketika para pelaksana suatu kebijakan “menampakkan” respon yang tidak kooperatif terhadap arah tujuan dari sebuah kebijakan. Sikap para aktor pelaksana yang semacam ini dinilai sebagai sesuatu yang kontraproduktif, meskipun para aktor pelaksana tersebut memiliki kualitas dan kuantitas yang memadai. Maka dari itu, diperlukan adanya keselarasan sikap atau perspektif dari para pembuat kebijakan dengan para implementor terkait [35].

Ada dua strategi yang dapat digunakan untuk mengupayakan keberhasilan pada variabel disposisi. Strategi *pertama* diupayakan dengan melakukan penataan struktur organisasi, Sedangkan yang *kedua* dapat diupayakan melalui strategi pengaturan insentif. Penataan struktur organisasi dilakukan dengan cara penunjukan dan pengangkatan staf yang memiliki kapabilitas sesuai dengan kebutuhan, namun dengan tetap mempertimbangkan faktor dedikasi. Adapun strategi pengaturan insentif dapat dilakukan dengan cara memberikan tambahan benefit tertentu bagi para implementator. Dengan adanya tambahan benefit tersebut besar kemungkinan dapat memotivasi para implementator untuk “berkenan” bergerak sesuai dengan arah yang diharapkan [36].

Struktur birokrasi menjadi variabel terakhir yang dalam teori Edward III yang dipandang memiliki pengaruh terhadap implementasi sebuah kebijakan. Terjadinya komunikasi yang optimal yang disertai kecukupan segala sumber daya yang diperlukan dan didukung pula dengan adanya disposisi yang baik, masih belum memungkinkan tercapainya efektivitas dalam proses implementasi sebuah kebijakan. Kelemahan dari sisi struktur birokrasi kerap kali menjadi penyebab terjadinya permasalahan tersebut. Untuk itu diperlukan langkah-langkah strategis sebagai bentuk upaya preventif guna mengantisipasi terjadinya kelemahan pada struktur birokrasi [31].

Setidaknya terdapat dua upaya yang dapat dilakukan untuk mengoptimalkan kinerja dari struktur birokrasi. *Pertama*, melalui konsep fleksibilitas SOP (*Standart Operating Procedures*). Secara istilah, SOP diartikan sebagai mekanisme terencana yang secara rutin dijalankan oleh para implementator dalam melaksanakan fungsi kerja harian. Pada SOP tersebut terdapat suatu gambaran menyeluruh mengenai berbagai aspek penugasan yang disertai mekanisme pelaksanaannya. Dalam teori Edward III, SOP yang “kaku” berpotensi besar menjadi penghambat poses implementasi sebuah kebijakan. Hal ini dikarenakan adanya keselarasan dari proses implementasi kebijakan baru dengan pola kerja maupun karakteristik organisasi yang baru. Maka dari itu, semakin besar perubahan pola kerja yang dituntut oleh implementasi sebuah kebijakan, maka akan selalu berbanding lurus dengan probabilitas SOP dalam menghambat keberhasilan dari proses implementasi kebijakan tersebut [37].

Upaya *kedua* untuk mengoptimalkan kinerja dari struktur birokrasi ialah dengan melaksanakan fragmentasi. Dalam tataran praktis, fragmentasi pada struktur birokrasi dilakukan dengan pendistribusian tanggung jawab berbagai kegiatan atau program kepada beberapa unit kerja yang sesuai. Melalui mekanisme inilah penyelesaian aktivitas atau program kegiatan dapat tertangani secara profesional oleh bagian-bagian yang kapabel. Dengan adanya fragmentasi yang baik, diharapkan implementasi sebuah kebijakan akan dapat berjalan dengan efektif [38].



Gambar 3. Model Implementasi Kebijakan Edward III

C. Analisis Perbandingan Implementasi Kebijakan Kurikulum Merdeka di Lembaga Pendidikan Islam

Sebagaimana telah dijabarkan pada bagian sebelumnya, yakni mengenai 4 variabel yang menurut Edward III berpengaruh terhadap proses implementasi suatu kebijakan. Keseluruhan variabel tersebut antara lain: Komunikasi, Sumber Daya, Disposisi dan Struktur Birokrasi. Berpegang pada teori tersebut, pada bagian ini peneliti akan memaparkan hasil analisis dari proses implementasi kebijakan Kurikulum Merdeka di SD Muhammadiyah 1 Sidoarjo dan SD Muhammadiyah 9 Ngaban.

1. Analisis Implementasi Kebijakan Kurikulum Merdeka di SD Muhammadiyah 1 Sidoarjo

Tahun 2019 pemerintah meluncurkan kebijakan Merdeka Belajar sebagai salah satu solusi guna memperbaiki keadaan pendidikan di Indonesia. Kebijakan Merdeka Belajar sampai saat ini telah melahirkan beberapa seri program kebijakan peningkatan mutu pendidikan, salah satunya ialah kebijakan Kurikulum Merdeka. Pemerintah menghimbau agar setiap lembaga pendidikan mulai menerapkan Kurikulum Merdeka secara bertahap sesuai dengan kesiapan dan kondisi masing-masing. Tahapan tersebut secara berurutan dapat dimulai dari opsi Mandiri Belajar, Mandiri Berubah dan Mandiri Berbagi. Himbauan tersebut berkaitan dengan adanya wacana tentang penggunaan Kurikulum Merdeka sebagai kurikulum nasional pada tahun 2024 mendatang. Melihat urgensi tersebut, SD Muhammadiyah 1 Sidoarjo mengambil pilihan untuk segera memulai proses implementasi kebijakan Kurikulum Merdeka guna memberikan kesempatan adaptasi yang cukup kepada lembaga dan seluruh tenaga kependidikan yang ada.

SD Muhammadiyah 1 Sidoarjo merupakan salah satu sekolah yang diketahui telah menerapkan kebijakan Kurikulum Merdeka. Lokasi SD Muhammadiyah 1 Sidoarjo berada di Jl. Raden Patah No.91-F, Pucang Anom, Sidoarjo. Sebagai lembaga pendidikan Islam, SD Muhammadiyah 1 Sidoarjo dikenal memiliki dedikasi tinggi dalam menghasilkan output lulusan yang berkualitas, baik secara akademik maupun spiritual. Hal tersebut secara eksplisit terlihat dari apa yang menjadi visi lembaga, yakni mengupayakan “terwujudnya generasi unggul berdasarkan nilai Islam, berakhlak mulia dan berwawasan global”. Lebih dari itu, kesadaran akan pentingnya penyelenggaraan pendidikan yang relevan dengan tuntutan perkembangan zaman juga tetap menjadi landasan filosofis kepemimpinan lembaga.

SD Muhammadiyah 1 Sidoarjo termasuk salah satu lembaga pendidikan Islam yang menampakkan antusiasme tinggi dalam merespon kebijakan Kurikulum Merdeka. Hal tersebut dapat dilihat dari adanya inisiatif pimpinan lembaga untuk bersegera mendaftar sebagai implementator kebijakan Kurikulum Merdeka. SD Muhammadiyah 1 Sidoarjo secara resmi terdaftar sebagai implementator Kurikulum Merdeka sejak sebelum dimulainya tahun ajaran 2021/2022. Adapun mengenai pelaksanaan, maka SD Muhammadiyah 1 Sidoarjo secara resmi mulai menerapkan kebijakan Kurikulum Merdeka pada tahun ajaran 2022/2023. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan Kepala Sekolah dan Wakil Kepala Sekolah bagian Kurikulum, diketahui bahwasanya proses implementasi kebijakan Kurikulum Merdeka telah berjalan dengan baik. Berikut merupakan uraian terkait proses penerapan kebijakan Kurikulum Merdeka di SD Muhammadiyah 1 Sidoarjo.

a. Komunikasi

Komunikasi merupakan variabel *pertama* yang sangat berpengaruh dalam proses penerapan sebuah kebijakan. Komunikasi dalam konteks ini dibagi menjadi dua keadaan, yakni komunikasi antara formulator kebijakan dengan pelaksana kebijakan; kemudian yang berikutnya yaitu komunikasi antara pelaksana kebijakan dengan kelompok target sasaran. Proses komunikasi yang terjadi pada level formulator (pemerintah) kepada pelaksana kebijakan (Kepala Sekolah) terjadi melalui beberapa cara, antara lain: secara virtual melalui webinar pemerintah, secara digital melalui PMM (Platform Merdeka Mengajar) dan bimbingan offline melalui forum MKKS (Musyawarah Kerja Kepala Sekolah) namun dengan sistem perwakilan sekolah. Pada *domain* ini komunikasi relatif memiliki banyak keterbatasan, baik dari sisi penyampaian informasi (*transmission*), kejelasan informasi (*clarity*) maupun kesinambungan informasi (*Consistency*). Konsisi tersebut akhirnya mendorong lembaga untuk mempelajari kebijakan Kurikulum Merdeka secara mandiri dengan menghadirkan narasumber kompeten.

Adapun yang berikutnya yaitu komunikasi yang dilakukan pelaksana kebijakan (Kepala Sekolah) terhadap kelompok target sasaran (para guru). Komunikasi pada lingkup ini terlaksana dengan baik sehingga dikatakan telah mencapai indikator *transmission*. Dalam tataran praktis proses komunikasi tersebut diupayakan melalui beberapa cara, antara lain: melalui kegiatan rapat, melalui kegiatan pertemuan rutin hari sabtu, dengan pembentukan “tim kecil” sebagai komunikator, serta melalui kegiatan workshop dengan menghadirkan tim Universitas Muhammadiyah Gresik sebagai narasumber. Melalui berbagai upaya tersebut, proses komunikasi dapat tersampaikan secara detail (*Clarity*) dan berkesinambungan (*Consistency*).

b. Sumber Daya

Keberadaan sumber daya yang memadai menjadi variabel *kedua* yang berpengaruh dalam Implementasi sebuah kebijakan. Berdasarkan hasil observasi, diketahui bahwasanya SD Muhammadiyah 1 Sidoarjo memiliki sumber daya yang memadai. Dalam hal sumber daya *staf*, SD Muhammadiyah 1 Sidoarjo diketahui memiliki tenaga kependidikan yang memadai, baik dari sisi kualitas maupun kuantitas. Secara kualitas, kondisi tersebut dapat diukur dari keandalan para tenaga kependidikan yang dimiliki SD Muhammadiyah 1

Sidoarjo tatkala harus beradaptasi dengan dinamika perubahan yang ada. Karakteristik adaptif tersebut terbentuk melalui serangkaian proses pembiasaan yang dilakukan secara bertahap dan berkesinambungan, misalnya melalui strategi rotasi kepanitiaan kegiatan sekolah. Dengan adanya sistem rotasi tersebut memungkinkan bagi seluruh tenaga kependidikan untuk bisa terlibat secara langsung dalam struktur kepanitiaan dari sebuah kegiatan. Keadaan inilah yang secara tidak langsung mampu mendorong terjadinya proses pemerataan kompetensi dari tenaga kependidikan yang ada.

Adanya sarana dan prasarana yang memadai juga termasuk bagian dari kelengkapan variabel sumber daya. Berdasarkan keterangan yang disampaikan oleh Wakil Kepala Sekolah Bagian Kurikulum, SD Muhammadiyah 1 Sidoarjo memiliki sarana dan prasarana yang sangat akomodatif. Kelengkapan sarana dan prasarana tersebut antara lain meliputi: *Learning Management System (LMS)* yang canggih, kelengkapan utilitas *Hybrid Learning*, 1 unit laptop sekolah yang selalu *ready* untuk setiap kelas, keberadaan tim IT sekolah, fasilitas jaringan internet yang stabil. Selain itu, saat masa pandemi SD Muhammadiyah 1 Sidoarjo juga mengalokasikan pendanaan ekstra untuk keperluan pembelian pulsa/data internet bagi guru dan siswa.

Elemen lain yang tidak kalah pentingnya pada variabel sumber daya ialah fasilitas yang berupa pendanaan (finansial). Berdasarkan keterangan yang disampaikan oleh Kepala Sekolah, diketahui bahwasanya kondisi finansial SD Muhammadiyah 1 Sidoarjo dalam keadaan sehat. Sumber dana yang diperoleh SD Muhammadiyah 1 Sidoarjo berasal dari perpaduan antara pendanaan pemerintah (dana BOS) dan pendanaan internal lembaga (SPP peserta didik). Pendanaan yang berasal dari pemerintah (dana BOS) secara keseluruhan berhasil terserap dan teralokasikan sesuai dengan indikator yang telah ditetapkan. Secara proporsional, pendanaan yang diperlukan dalam proses implementasi kebijakan Kurikulum Merdeka lebih dominan bersumber dari dana internal sekolah. Salah satu contohnya ialah pendanaan pada kegiatan Proyek Penguatan Profil Pelajar Pancasila atau P5, pada kegiatan tersebut pendanaan pemerintah dinilai tidak mencukupi, sehingga lembaga mengupayakan pendanaan ekstra yang bersumber dari dana kegiatan siswa (dana internal).

Kondisi sarana dan prasarana yang cukup memadai tidak lantas menjadikan SD Muhammadiyah 1 Sidoarjo merasa tinggi hati dalam menyikapi proses implementasi kebijakan Kurikulum Merdeka. Hal ini terlihat dari pilihan sikap pimpinan lembaga yang lebih memilih opsi “Mandiri Berubah” ketimbang “Mandiri Berbagi” dalam kaitannya dengan proses implementasi kebijakan Kurikulum Merdeka di SD Muhammadiyah 1 Sidoarjo. Terlepas dari hal tersebut, berdasarkan *appraisal* yang dilakukan oleh tim pengawas, secara umum SD Muhammadiyah 1 Sidoarjo memiliki tingkat kelayakan untuk menerapkan kebijakan Kurikulum Merdeka pada tingkat “Mandiri Berbagi”. Persepsi tersebut tidak berlebihan manakala diselaraskan dengan kapabilitas yang dimiliki SD Muhammadiyah 1 Sidoarjo. Secara faktual, kecakapan yang dimiliki lembaga dalam melakukan improvisasi atau modifikasi terhadap perangkat pembelajaran merupakan indikator yang dapat dijadikan bukti kelayakan SD Muhammadiyah 1 Sidoarjo untuk masuk pada tahapan IKM “Mandiri Berbagi”.

c. Disposisi

Variabel *ketiga* yang turut mempengaruhi implementasi sebuah kebijakan ialah disposisi atau sikap para implementator. Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, diketahui bahwasanya secara umum personil SD Muhammadiyah 1 Sidoarjo yang terlibat dalam proses implementasi kebijakan Kurikulum Merdeka memiliki kepribadian yang positif, seperti: memiliki sifat amanah, jujur, istiqomah, sabar dan bertanggung jawab. Para personil tersebut juga memiliki dedikasi yang tinggi dalam merealisasikan keberhasilan dari proses implementasi kebijakan Kurikulum Merdeka di SD Muhammadiyah 1 Sidoarjo. Hal tersebut dapat dinilai dari kesungguhan para guru dalam menjalani kegiatan karantina selama beberapa hari di luar kota. Kegiatan tersebut dilakukan untuk menuntaskan berbagai program sesuai dengan *deadline* yang telah ditentukan sebelumnya.

Dedikasi juga ditunjukkan oleh pimpinan lembaga melalui adanya kepedulian yang tinggi terhadap berjalannya proses implementasi kebijakan Kurikulum Merdeka. Kepala sekolah tidak henti-hentinya memberikan himbauan kepada para guru agar terus belajar dan mendalami esensi dari kebijakan Kurikulum Merdeka. Bahkan tidak jarang Kepala Sekolah memberikan teguran kepada sebagian oknum guru yang bersikap skeptis, misalnya masih enggan untuk melakukan aktivasi akun PMM (Platform Merdeka Mengajar) yang *notabene* senantiasa termonitor dengan baik pada sistem pemerintah.

Kepala Sekolah memiliki peranan penting dalam merealisasikan IKM di SD Muhammadiyah 1 Sidoarjo. Hal tersebut dapat dilihat dari bagaimana upaya yang dilakukan Kepala Sekolah dalam mengeksplorasi setiap informasi terkait kebijakan Kurikulum Merdeka dari pemerintah, untuk kemudian didistribusikan secara proporsional pada seluruh warga sekolah. Kesigapan dan kepekaan semacam inilah yang menjadi salah satu indikator penentu keberhasilan proses implementasi kebijakan Kurikulum Merdeka di SD Muhammadiyah 1

Sidoarjo. Selain itu, penggunaan strategi yang relevan juga diupayakan secara optimal oleh Kepala Sekolah dalam mensosialisasikan Kurikulum Merdeka kepada para tenaga kependidikan yang dimiliki di SD Muhammadiyah 1 Sidoarjo.

d. Struktur Birokrasi

Variabel *keempat* yang turut memberikan pengaruh terhadap implementasi sebuah kebijakan adalah struktur birokrasi. Berdasarkan hasil wawancara dengan WaKa Kurikulum, diketahui bahwasanya dalam implementasi kebijakan Kurikulum Merdeka ada beberapa SOP sekolah yang mengalami penyesuaian. Beberapa SOP yang mengalami penyesuaian antara lain yaitu: SOP mengenai proses asesmen, SOP terkait Kurikulum dan SOP cara pengambilan nilai. Beberapa SOP tersebut dimodifikasi agar bisa selaras dengan arah kebijakan Kurikulum Merdeka.

Berdasarkan paparan data di atas, proses komunikasi merupakan salah satu variabel yang mejadi faktor penghambat utama dalam implementasi kebijakan Kurikulum Merdeka di SD Muhammadiyah 1 Sidoarjo. Komunikasi yang dimaksudkan adalah komunikasi yang terjadi antara formulator kebijakan (pemerintah dengan) pelaksana kebijakan (Kepala Sekolah). Beberapa dampak yang muncul akibat persoalan tersebut antara lain: informasi yang kurang detail sehingga menyebabkan terjadinya interpretasi yang kurang sesuai dengan apa yang diharapkan oleh formulator kebijakan (misalnya pada kegiatan P5), terjadinya bias informasi yang disebabkan oleh inkonsistensi penyampaian informasi oleh narasumber (misalnya dalam persoalan asesmen), lembaga mengalami kesulitan dalam proses penentuan CP, TP dan ATP. Sedangkan empat variabel selain komunikasi, justru menjadi faktor pendukung dalam implementasi kebijakan Kurikulum Merdeka di SD Muhammadiyah 1 Sidoarjo.

2. Analisis Implementasi Kebijakan Kurikulum Merdeka di SD Muhammadiyah 9

Ngaban

SD Muhammadiyah 9 Ngaban merupakan salah satu lembaga pendidikan yang berada dibawah naungan Majelis Dikdasmen Pimpinan Daerah Muhammadiyah Sidoarjo. SD Muhammadiyah 9 Ngaban merupakan salah satu lembaga pendidikan yang bisa dikatakan cukup sukses dalam mempertahankan eksistensinya pada era kontemporer. Berdiri lebih dari setengah abad yang lalu, tepatnya pada tahun 1971, tidak lantas menjadikan SD Muhammadiyah 9 Ngaban menjadi lembaga pendidikan yang ketinggalan. Justru sebaliknya, performa SD Muhammadiyah 9 Ngaban cenderung menunjukkan pergerakan yang positif dari tahun ke tahun.

SD Muhammadiyah 9 Ngaban berlokasi di Jalan Ngaban Sebelah Timur Rel Kereta Api, Desa Ngaban, Tanggulangin, Sidoarjo. SD Muhammadiyah 9 Ngaban didirikan diatas sebidang tanah seluas 817 M2. Lahan tersebut berasal dari bapak H. Achmad Tanwirul Chawalik yang mewakafkan tanah miliknya kepada para tokoh Muhammadiyah setempat. Pada masa awal berdirinya, SD Muhammadiyah 9 Ngaban dipimpin oleh kepala sekolah yang bernama bapak Drs. Narno Adi Lukito. Setelah mengalami empat perodesasi kepemimpinan, saat ini SD Muhammadiyah 9 Ngaban dipimpin oleh kepala sekolah yang bernama ibu Mahjunatul Amalah, S.Pd.

Catatan Sejarah membuktikan bagaimana kepiawaian para pimpinan SD Muhammadiyah 9 Ngaban dalam menghadapi berbagai dinamisasi kebijakan pemerintah dalam bidang pendidikan. Berbagai improvisasi terus dilakukan oleh SD Muhammadiyah 9 Ngaban guna menjawab segala tuntutan pendidikan yang senantiasa dinamis di setiap masa. Salah satunya terwujud melalui sinyal positif yang ditunjukkan SD Muhammadiyah 9 Ngaban dalam merespon kebijakan Kurikulum Merdeka yang digulirkan pemerintah sejak bulan Februari 2022. SD Muhammadiyah 9 Ngaban diketahui telah secara bertahap memulai proses Implementasi Kurikulum Merdeka sejak tahun ajaran 2022/2023. “Kepesertaan dalam proses Implementasi Kurikulum Merdeka dipandang lembaga sebagai sebuah tanggung jawab sosial dalam menyiapkan generasi bangsa yang relevan dengan kebutuhan zaman”, tutur ibu Mahjunatul Amalah, S.Pd., pimpinan SD Muhammadiyah 9 Ngaban.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan Kepala Sekolah dan perwakilan guru SD Muhammadiyah 9 Ngaban, diketahui bahwasanya proses implementasi kebijakan Kurikulum Merdeka telah dilakukan dengan baik. Berikut merupakan uraian terkait proses penerapan kebijakan Kurikulum Merdeka di SD Muhammadiyah 9 Ngaban.

a. Komunikasi

Komunikasi merupakan variabel *pertama* yang memiliki pengaruh signifikan terhadap keberhasilan penerapan sebuah kebijakan. Komunikasi dalam proses implementasi kebijakan diklasifikasikan menjadi dua bagian. Bagian pertama merupakan komunikasi yang terjadi antara formulator kebijakan dengan pelaksana kebijakan, sedangkan yang berikutnya adalah komunikasi antara pelaksana kebijakan dengan kelompok target sasaran.

Proses komunikasi yang terjadi antara formulator kebijakan (pemerintah) dengan pelaksana kebijakan (Kepala Sekolah) dinilai cenderung lamban. Komunikasi tersebut dilakukan melalui beberapa cara, antara lain: secara digital melalui Platform Merdeka Mengajar (tanpa disertai pendampingan) serta melalui pendelegasian perwakilan sekolah dalam mengikuti forum Musyawarah Kerja Kepala Sekolah (MKKS). Melalui kedua metode tersebut komunikasi relatif memiliki banyak keterbatasan, baik dari sisi penyampaian informasi (*transmission*), kejelasan informasi (*clarity*) maupun kesinambungan informasi (*Consistency*). Kondisi tersebut akhirnya mendorong lembaga untuk mengambil inisiatif “jemput bola”, yakni dengan mempelajari kebijakan Kurikulum Merdeka secara mandiri. Melalui dukungan Majelis Dikdasmen, lembaga bisa mempelajari Kurikulum Merdeka secara lebih komprehensif dari narasumber kompeten yang berasal dari Universitas Muhammadiyah Gresik (UMG).

Adapun komunikasi pada level pelaksana kebijakan (Kepala Sekolah) kepada kelompok target sasaran (para guru). Komunikasi pada ranah ini terlaksana dengan baik, sehingga dikatakan telah mencapai indikator *transmission*. Proses komunikasi tersebut diupayakan melalui kegiatan pertemuan rutin hari sabtu, Kegiatan tersebut dilakukan untuk menyamakan persepsi para guru tentang IKM. Selain itu, peningkatan pemahaman para guru juga diupayakan melalui konsultasi dengan WaKa kurikulum. Kepala Sekolah dan WaKa Kurikulum terus mengupayakan sosialisasi IKM secara bertahap agar para guru tidak kebingungan.

b. Sumber Daya

Keberadaan sumber daya yang memadai menjadi variabel *kedua* dalam kaitannya dengan keberhasilan dari proses penerapan sebuah kebijakan. Berdasarkan hasil observasi, diketahui bahwasanya SD Muhammadiyah 9 Ngaban memiliki sumber daya yang relatif cukup. Dalam hal sumber daya *staf*, SD Muhammadiyah 9 Ngaban diketahui memiliki tenaga kependidikan (SDM) yang tercukupi secara kuantitas. Secara kualitas, SDM yang tersedia memiliki potensi yang bervariasi sesuai dengan kapabilitas masing-masing. Berdasarkan keterangan Kepala Sekolah, keadaan para guru yang ada di SD Muhammadiyah 9 Ngaban secara garis besar dapat diklasifikasikan menjadi dua, yaitu kelompok guru senior dan kelompok guru muda. Para guru senior memiliki kelebihan berupa jam terbang yang lebih tinggi, namun relatif kurang adaptif terhadap digitalisasi pendidikan. Sedangkan para guru muda memiliki keunggulan dalam pembelajaran digital, walaupun secara umum masih memiliki keterbatasan dalam hal pengalaman mengajar. Melalui penerapan strategi kolaborasi (memadukan guru senior dengan guru muda pada sebuah kelas pembelajaran), realita tersebut justru menjadi sebuah *oportunity* bagi SD Muhammadiyah 9 Ngaban dalam mengawal keberhasilan penerapan kebijakan Kurikulum Merdeka.

Adanya sarana dan prasarana yang memadai juga termasuk bagian dari kelengkapan variabel sumber daya. Berdasarkan keterangan yang disampaikan oleh Kepala Sekolah, kondisi sarana dan prasarana yang ada masih memerlukan banyak penyesuaian demi memaksimalkan penerapan kebijakan Kurikulum Merdeka di SD Muhammadiyah 9 Ngaban. Kepala Sekolah memiliki keinginan kuat untuk dapat melakukan pengembangan sarana dan prasarana sekolah, namun kestabilan finansial lembaga masih terus menjadi pertimbangan utama dalam merealisasikan cita-cita tersebut. Berbagai upaya dilakukan oleh pimpinan lembaga demi memenuhi kebutuhan pembelajaran peserta didik. Seolah tidak mau menyerah dengan keadaan yang ada, pimpinan lembaga terus berusaha menggalang kerja sama dengan berbagai pihak. Melalui proses pengajuan proposal, SD Muhammadiyah 9 Ngaban berhasil memperoleh batuan berupa lima belas unit komputer dari Universitas Muhammadiyah Sidoarjo. Selain itu, SD Muhammadiyah 9 Ngaban juga pernah menerima rumah wakaf yang kemudian dijadikan sebagai kelas jauh (bangunan sekolah yang terpisah) untuk memfasilitasi populasi siswa yang tidak bisa tertampung pada bangunan induk.

SD Muhammadiyah 9 Ngaban juga melakukan kerjasama dengan pihak TPS Lemah Putro Sidoarjo guna mensupport keberhasilan kegiatan Projek Penguatan Profil Pelajar Pancasila atau P5. Selain itu, SD Muhammadiyah 9 Ngaban juga pernah menjalin kerja sama dengan para produsen jamu untuk dihadirkan sebagai narasumber pada pembelajaran tentang Hidup Berkelanjutan. Guna merealisasikan kedua kerja sama tersebut diperlukan faktor pendanaan yang memadai. Dengan keterbatasan finansial yang ada, maka lembaga berusaha mengkomunikasikan kebutuhan tersebut kepada para wali murid. Berangkat dari adanya rasa kepedulian yang tinggi, melalui wadah yang dinamakan sebagai “Paguyuban Wali Murid”, persoalan pendanaan tersebut pada akhirnya dapat teratasi tanpa memerlukan keterlibatan dari dana internal SD Muhammadiyah 9 Ngaban.

Elemen lain yang tidak kalah pentingnya pada variabel sumber daya ialah fasilitas yang berupa pendanaan (finansial). Berdasarkan keterangan yang disampaikan oleh Kepala Sekolah, diketahui bahwasanya SD Muhammadiyah 9 Ngaban masih terus berusaha *survive* dengan besaran SPP yang relatif terjangkau bagi wali siswa. SD Muhammadiyah 9 Ngaban juga belum pernah memperoleh dana “khusus” dari pemerintah berkaitan dengan penerapan kebijakan Kurikulum Merdeka. Dana internal lembaga senantiasa terserap dalam setiap kegiatan pelatihan yang berkaitan dengan kebijakan Kurikulum Merdeka, misalnya kegiatan pelatihan

numerasi-literasi, berbagai kegiatan sosialisasi IKM, serta pendanaan untuk keperluan transportasi guru peserta pelatihan tentang Kurikulum Merdeka. Keadaan tersebut merupakan salah satu faktor yang menjadikan kondisi finansial SD Muhammadiyah 9 Ngaban relatif memiliki banyak keterbatasan.

Keterbatasan finansial bukan merupakan penghalang bagi SD Muhammadiyah 9 Ngaban untuk tetap berupaya menyelenggarakan pendidikan yang berkualitas. Upaya lembaga demi menjaga stabilitas pembelajaran dilakukan dengan menjalin proses komunikasi yang berkesinambungan dengan para wali siswa, yakni melalui komunitas yang dikenal dengan nama "Paguyuban Wali Murid" maupun FORKOM. Dua komunitas tersebut terbukti telah memberikan sumbangsih yang signifikan dalam mengatasi berbagai keterbatasan finansial lembaga. Selain itu, SD Muhammadiyah 9 Ngaban juga memiliki Komite Sekolah yang senantiasa menunjukkan kegemilangan dalam menjalin kerjasama dengan pihak eksternal. Kepala Sekolah menuturkan: "pendidikan itu tidak harus mahal. Selama lembaga masih bisa memberikan yang terbaik bagi siswa, maka SPP ringan tidak menjadi masalah. Aktivitas mendidik sejatinya merupakan pengabdian luhur yang segala sesuatunya harus berangkat dari hati nurani".

c. Disposisi

Variabel *ketiga* yang turut mempengaruhi implementasi sebuah kebijakan ialah disposisi atau sikap kooperatif yang dimiliki oleh para implementator. Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, diketahui bahwasanya SD Muhammadiyah 9 Ngaban tidak memandang penerapan kebijakan Kurikulum Merdeka sebagai perkara yang membebani lembaga. Menurut Kepala Sekolah, banyak ditemukan "kemerdekaan" dalam kebijakan Kurikulum Merdeka yang justru menggembirakan, antara lain misalnya: kewenangan pembuatan soal PTS yang dilimpahkan kepada lembaga, penyajian materi ajar yang tidak harus berurutan (disesuaikan kondisi siswa), adanya kegiatan Projek Penguatan Profil Pelajar Pancasila untuk meningkatkan skill peserta didik, dan lain sebagainya.

Persepsi yang sama juga dimiliki oleh para guru SD Muhammadiyah 9 Ngaban. Hal tersebut dapat diukur dari tingginya loyalitas mereka dalam menjalankan amanah sebagai seorang pendidik. Kondisi tersebut diwujudkan melalui adanya tekad yang kuat dalam upaya mensukseskan penerapan kebijakan Kurikulum Merdeka di SD Muhammadiyah 9 Ngaban. Berdasarkan keterangan salah seorang guru, diketahui bahwasanya berbagai upaya ekstra telah dilakukan para guru dalam proses penerapan kebijakan Kurikulum Merdeka tanpa memperhitungkan adanya benefit (insentif) tambahan. Lebih dari itu, dengan menyaksikan kegembiraan para siswa saat menjalani pembelajaran luar kelas, ternyata dirasakan para guru sebagai sebuah kenikmatan yang sukar diukur dengan sekedar besaran insentif.

d. Struktur Birokrasi

Variabel *keempat* yang juga turut memberikan pengaruh terhadap implementasi sebuah kebijakan adalah apa yang disebut dengan struktur birokrasi. Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Sekolah dan Guru, diketahui bahwasanya dalam penerapan kebijakan Merdeka Belajar nampak tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap keumuman SOP yang terdapat di SD Muhammadiyah 9 Ngaban. Namun pada bidang Kurikulum diketahui terjadi penambahan SOP untuk melengkapi SOP Kurikulum 2013 yang sudah ada sebelumnya. SOP baru tersebut berguna untuk mengakomodir penerapan kebijakan Kurikulum Merdeka. Menurut Kepala Sekolah, adanya karakteristik "lentur" menjadikan Kurikulum Merdeka relatif lebih mudah untuk disesuaikan dengan situasi yang ada pada lembaga, termasuk dalam hal SOP.

Berdasarkan pemaparan data di atas, fasilitas merupakan salah satu variabel yang menjadi faktor penghambat utama dalam proses implementasi kebijakan Kurikulum Merdeka di SD Muhammadiyah 9 Ngaban. Fasilitas yang dimaksudkan tidak lain adalah kondisi finansial lembaga, terutama yang berkaitan dengan alokasi dana untuk kegiatan P5 (Projek Penguatan Profil Pelajar Pancasila). Fasilitas berupa sarana dan prasarana lembaga juga berpotensi menjadi faktor penghambat berikutnya jika tidak dilakukan pengembangan secara berkesinambungan. Proses komunikasi yang terjadi antara formulator kebijakan (pemerintah) dengan pelaksana kebijakan (Kepala Sekolah) juga turut menjadi faktor penghambat dalam penerapan kebijakan Kurikulum Merdeka di SD Muhammadiyah 9 Ngaban. Beberapa dampak negatif yang muncul akibat komunikasi yang kurang optimal tersebut antara lain: informasi yang kurang detail sehingga menyebabkan terjadinya interpretasi pelaksana kebijakan (pimpinan lembaga) yang relatif kurang sesuai dengan apa yang dimaksudkan oleh formulator kebijakan (pemerintah).

Adapun yang menjadi faktor pendukung dalam penerapan kebijakan Kurikulum Merdeka di SD Muhammadiyah 9 Ngaban, berasal dari faktor internal dan eksternal. Secara internal, loyalitas para guru sebagai bentuk dedikasi terhadap kemajuan lembaga menjadi salah satu faktor pendukung yang cukup dominan. Secara eksternal, berbagai dukungan wali murid dalam merespon kebutuhan lembaga terkait penerapan kebijakan

Kurikulum Merdeka juga terbukti cukup berpengaruh. Selain itu, Majelis Dikdasmen juga memiliki andil besar membatu mengupayakan keberhasilan penerapan kebijakan Kurikulum Merdeka di SD Muhammadiyah 9 Ngaban.

IV. SIMPULAN

SD Muhammadiyah 1 Sidoarjo telah mengimplementasikan kebijakan Kurikulum Merdeka dengan baik pada tahapan “Mandiri Berubah”. Komunikasi antara pemerintah dan pimpinan lembaga cenderung kurang optimal, sedangkan komunikasi antara SD Muhammadiyah 1 Sidoarjo dengan para guru berjalan dengan sangat baik. Sumber daya fasilitas yang dimiliki SD Muhammadiyah 1 Sidoarjo sangat akomodatif terhadap proses penerapan kebijakan Kurikulum Merdeka. Karakter atau disposisi implementator terrepresentasi dari kegigihan para guru dalam menjalani berbagai pelatihan terkait Kurikulum Merdeka SD Muhammadiyah 1 Sidoarjo. Penyesuaian SOP menjadi indikasi adanya kelenturan pada variabel struktur birokrasi di SD Muhammadiyah 1 Sidoarjo.

SD Muhammadiyah 9 Ngaban telah menerapkan kebijakan Kurikulum Merdeka dengan baik. Terjadinya kesalahan interpretasi dari SD Muhammadiyah 9 Ngaban menunjukkan bahwa komunikasi yang terjadi antara pemerintah dengan lembaga berjalan kurang maksimal. Adapun komunikasi antara SD Muhammadiyah 9 Ngaban dengan para guru diketahui berjalan dengan sangat baik. Sumber daya fasilitas yang dimiliki SD Muhammadiyah 9 Ngaban perlu untuk dikembangkan lagi. Para guru memiliki Disposisi atau karakter positif yang tercermin melalui sikap loyal terhadap proses implementasi kebijakan Kurikulum Merdeka di SD Muhammadiyah 9 Ngaban. Fleksibilitas dalam hal SOP di SD Muhammadiyah 9 Ngaban menjadi indikator adanya struktur birokrasi yang akomodatif terhadap implementasi Kurikulum Merdeka.

REFERENSI

- [1] Kementerian Pendidikan Kebudayaan Riset dan Teknologi, “Merdeka Belajar Episode Kelima Belas Kurikulum merdeka dan Platform Merdeka Belajar,” 2021, pp. 1–23, 2022, [Online]. Available: https://merdekabelajar.kemdikbud.go.id/upload/file/170_1645510611.pdf
- [2] A. P. Astutik, “Implementasi Pembelajaran Kecerdasan Spiritual untuk Mengaktualisasikan Nilai-Nilai Islam,” *Halaqa Islam. Educ. J.*, vol. 1, no. 1, pp. 9–16, Jun. 2017, doi: 10.21070/halaqa.v1i1.818.
- [3] Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia Pusat Bahasa*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2013.
- [4] S. Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2010.
- [5] N. Sudjana, *Dasar-dasar Konsep Belajar Mengajar*. Bandung: Sinar Baru Algensindo, 2022.
- [6] S. M. Ummah and A. P. Astutik, “Implementation of Problem Based Learning to Improve The Quality of PAI Learning During The Covid-19 Pandemic at School,” *Acad. Open*, vol. 6, pp. 1–10, 2021, doi: 10.21070/acopen.6.2022.2145.
- [7] A. Jojo and H. Sihotang, “Analisis Kurikulum Merdeka dalam Mengatasi Learning Loss di Masa Pandemi Covid-19 (Analisis Studi Kasus Kebijakan Pendidikan),” *EDUKATIF J. ILMU Pendidik.*, vol. 4, no. 4, pp. 5150–5161, Jun. 2022, doi: 10.31004/edukatif.v4i4.3106.
- [8] A. Atrup and I. Y. D. Puspitarini, “Evaluasi Pembelajaran Jarak Jauh-Belajar Dari Rumah (PJJ-BDR) Satu Tahun Masa Pandemi Covid-19,” *Nusant. Res. J. Hasil-hasil Penelit. Univ. Nusant. PGRI Kediri*, vol. 8, no. 2, pp. 76–85, Oct. 2021, doi: 10.29407/nor.v8i2.16311.
- [9] L. Amelia and D. Rostika, “PROBLEMATIKA INOVASI PENDIDIKAN INDONESIA,” *CERMIN J. Penelit.*, vol. 6, no. 2, p. 359, 2022, doi: 10.36841/cermin_unars.v6i2.1735.
- [10] H. Jusuf and A. Sobari, “Pembelajaran Paradigma Baru Kurikulum Merdeka Pada Sekolah Dasar,” *J. Pengabd. Kpd. Masy. UBJ*, vol. 5, no. 2, pp. 185–194, 2022, doi: 10.31599/jabdinas.v5i2.1360.
- [11] B. Silmi, E. Fariyatul Fahyuni, and A. Puji Astutik, “Analisis Penerapan Model Problem Based Learning Terhadap Hasil Belajar Pai Siswa Sekolah Dasar,” *AL-MUADDIB J. Kaji. Ilmu Kependidikan*, vol. 4, no. 2, pp. 135–146, 2022, doi: 10.46773/muaddib.v4i2.370.
- [12] A. Faiz, M. Parhan, and R. Ananda, “Paradigma Baru dalam Kurikulum Prototipe,” *Edukatif J. Ilmu Pendidik.*, vol. 4, no. 1, pp. 1544–1550, 2022, doi: 10.31004/edukatif.v4i1.2410.
- [13] S. Surahman and Ainur Alam Budi Utomo, “Program Sekolah Penggerak Sebagai Dasar Kurikulum Prototipe Berdasar Keputusan Mendikbudristek Nomor 317/M/2021 Pada Jenjang Sekolah Dasar,” *J. Sekol. Dasar*, vol. 7, no. 1, pp. 41–48, 2022, doi: 10.36805/jurnalsekolahdasar.v7i1.2097.
- [14] Z. Aqib and M. H. Rasidi, *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Yogyakarta: Andi Offset, 2020.
- [15] Rusandi and Muhammad Rusli, “Merancang Penelitian Kualitatif Dasar/Deskriptif dan Studi Kasus,” *Al-*

- Ubudiyah J. Pendidik. dan Stud. Islam*, vol. 2, no. 1, pp. 48–60, Jun. 2021, doi: 10.55623/au.v2i1.18.
- [16] Musfiqon, *Panduan Lengkap Metodologi Penelitian Pendidikan*. Jakarta: Prestasi Pustakaraya, 2012.
- [17] K. Kaharuddin, “Kualitatif: Ciri dan Karakter Sebagai Metodologi,” *Equilib. J. Pendidik.*, vol. 9, no. 1, pp. 1–8, 2020, doi: 10.26618/equilibrium.v9i1.4489.
- [18] A. Hadi, A. Asrori, and R. Rusman, “Penelitian kualitatif: studi fenomenologi, case study, grounded theory, etnografi, biografi.” Pena Persada, 2021.
- [19] A. Pratyca, A. Dharma Putra, A. G. M. Salsabila, F. I. Adha, and A. Fuadin, “Analisis Perbedaan Kurikulum 2013 dengan Kurikulum Merdeka,” *J. Pendidik. Sains dan Komput.*, vol. 3, no. 1, pp. 58–64, 2023, doi: 10.47709/jpsk.v3i01.1974.
- [20] H. Hutabarat, R. Elindra, and M. S. Harahap, “Analisis Penerapan Kurikulum Merdeka Belajar Di Sma Negeri Sekota Padangsidempuan,” *J. MathEdu (Mathematic Educ. Journal)*, vol. 5, no. 3, pp. 58–69, 2022, [Online]. Available: <http://journal.ipts.ac.id/index.php/>
- [21] S. Sumaryanti, “Inovasi Pembelajaran Bahasa Indonesia Dalam Kurikulum Merdeka Belajar Untuk Mewujudkan Profil Pelajar Pancasila,” *J. Indones. Sos. Teknol.*, vol. 4, no. 1, pp. 47–55, 2023, doi: 10.36418/jist.v4i1.564.
- [22] S. Roihanah *et al.*, “Proyek ‘Merawat daur biogeokimia bumi’ sebagai penguatan profil pelajar pancasila,” *J. Pendidik. Profesi Guru*, vol. 3, no. 3, pp. 86–99, 2022, doi: 10.22219/jppg.v3i3.24009.
- [23] A. Gandasari, N. Sopia, and B. Ege, “Penyuluhan Pendidikan Tentang Kurikulum Merdeka Bagi Guru Sekolah Dasar,” *JPPM J. Pelayanan dan Pemberdaya. Masy.*, vol. 1, no. 2, pp. 67–76, 2022, doi: 10.31932/jppm.v1i2.2055.
- [24] A. Safitri, D. Wulandari, and Y. T. Herlambang, “Proyek Penguatan Profil Pelajar Pancasila: Sebuah Orientasi Baru Pendidikan dalam Meningkatkan Karakter Siswa Indonesia,” *J. Basicedu*, vol. 6, no. 4, pp. 7076–7086, 2022, doi: 10.31004/basicedu.v6i4.3274.
- [25] N. Rachmawati, A. Marini, M. Nafiah, and I. Nurasih, “Projek Penguatan Profil Pelajar Pancasila dalam Impelementasi Kurikulum Prototipe di Sekolah Penggerak Jenjang Sekolah Dasar,” *J. Basicedu*, vol. 6, no. 3, pp. 3613–3625, Mar. 2022, doi: 10.31004/basicedu.v6i3.2714.
- [26] D. Solehudin, T. Priatna, and Q. Y. Zaqiyah, “Konsep Implementasi Kurikulum Prototype,” *J. Basicedu*, vol. 6, no. 4, pp. 7486–7495, 2022, doi: 10.31004/basicedu.v6i4.3510.
- [27] D. Irawati, A. M. Iqbal, A. Hasanah, and B. S. Arifin, “Profil Pelajar Pancasila Sebagai Upaya Mewujudkan Karakter Bangsa,” *Edumaspul J. Pendidik.*, vol. 6, no. 1, pp. 1224–1238, Mar. 2022, doi: 10.33487/edumaspul.v6i1.3622.
- [28] E. Handoyo, “Kebijakan publik,” *Semarang: Widya Karya*, 2012.
- [29] H. Akib and A. Tarigan, “Artikulasi Konsep Implementasi Kebijakan: Perspektif, Model dan Kriteria Pengukurannya,” *Jurnal*, vol. 1, no. 8, pp. 1–19, 2008.
- [30] A. Ramdhani and M. A. Ramdhani, “Konsep umum pelaksanaan kebijakan publik,” *J. Publik J. Ilm. Bid. Ilmu Adm. Negara*, vol. 11, no. 1, pp. 1–12, 2017.
- [31] W. M. Rusnita, M. Heriyanto, and T. K. Harahap, “Implementasi Peraturan Bupati Pelalawan Nomor 45 Tahun 2012 Tentang Perubahan Pedoman Penilaian PNS Berprestasi,” *Sorot*, vol. 12, no. 1, pp. 1–9, 2017.
- [32] S. W. Lukitasari, B. S. Sulasmono, and A. Iriani, “Evaluasi implementasi kebijakan pendidikan inklusi,” *Kelola J. Manaj. Pendidik.*, vol. 4, no. 2, pp. 121–134, 2017.
- [33] K. Anhar, “Analisis Implementasi Kebijakan Dokter Spesialis Jaga On Site Di Instalasi Gawat Darurat Rumah Sakit Dr. Mohammad Hoesin Palembang,” *J. Adm. Rumah Sakit Indones.*, vol. 1, no. 3, 2018.
- [34] S. Munthe, W. Warjio, and K. Kariono, “Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah pada Penataan Kelembagaan Sekretariat Daerah,” *JPPUMA J. Ilmu Pemerintah. dan Sos. Polit. Univ. Medan Area*, vol. 6, no. 1, p. 38, May 2018, doi: 10.31289/jppuma.v6i1.1518.
- [35] Z. N. Heliza and A. L. Tsuruya, “Disposition in the Implementation of the Dhuha Prayer Policy in Madrasah Tsanawiyah,” *Adab. J. Pendidik. Islam*, vol. 2, no. 1, pp. 19–28, Dec. 2017, doi: 10.21070/ja.v1i3.1213.
- [36] Y. Widiawati, D. Rusli, and D. Andriani, “Implementasi Kebijakan Tentang Pemberian Insentif Dan Kemudahan Penanaman Modal Di Kota Tasikmalaya,” *Indones. J. Polit. POLICY*, vol. 3, no. 1, pp. 13–26, 2021.
- [37] S. Syahrudin, “Implementasi Administrasi Kependudukan di Kabupaten Merauke (Perspektif Pelayanan Kartu Tanda Penduduk, Akta Kematian dan Akta Kelahiran),” *J. Ilmu Ekon. Sos. Unmus*, vol. 7, no. 2, pp. 117–134, 2016.
- [38] A. Mustanir, “Implementasi kebijakan dan efektivitas pengelolaan terhadap penerimaan retribusi di pasar lancirang kecamatan pitu riawa kabupaten sidenreng rapping,” *AKMEN J. Ilm.*, vol. 13, no. 3, 2016.