



Implementasi Kurikulum Merdeka Dilihat Dari Perspektif Tata Kelola Pendidikan Study Kasus SMAN 3 Jakarta

Ilham Sefti Vian^{1*}, Suci Emilia Fitri^{2*}, Nurkholis Majid³

¹Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jawa Timur, Surabaya, Indonesia

³Badan Riset dan Inovasi Nasional (BRIN), Jakarta, Indonesia

²Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jawa Timur, Surabaya, Indonesia

***Corresponding Author:**

seftivian21@email.com

Article History:

Received 2025-02-12

Revised 2025-06-04

Accepted 2025-06-15

Keywords:

Merdeka Curriculum, Education Governance, Good Governance, Policy Implementation, Human Resources

Kata Kunci:

Kurikulum Merdeka, Tata Kelola Pendidikan, Good Governance, Implementasi Kebijakan, Sumber Daya Manusia

Abstract

This study aims to evaluate the implementation of the Merdeka Curriculum at SMA Negeri 3 Jakarta from the perspective of educational governance. Utilizing a qualitative approach and case study method, the research collects data through interviews with informants, observations, and literature reviews. The main focus of the study includes analyzing communication between the government and schools, the readiness of human resources, educators' attitudes towards the policy, and the efficiency of bureaucratic structures. The findings indicate that the implementation of the Merdeka Curriculum is influenced by various factors, including support from school management, teacher involvement in decision-making processes, and adequate training to enhance educators' competencies. However, significant challenges arise from the unequal workload of teachers due to the uneven distribution of student interests, which impacts motivation and teaching quality. The study also reveals that communication challenges between the government and schools can hinder the effectiveness of policy implementation. Therefore, recommendations are provided to improve the quality of educational governance in Indonesia, including the need to balance teachers' workloads and enhance transparency and accountability in decision-making processes. This research is expected to contribute to the development of better educational policies and support the achievement of sustainable development goals in the education sector.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi implementasi Kurikulum Merdeka di SMA Negeri 3 Jakarta dari perspektif tata kelola pendidikan. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif dan metode studi kasus, penelitian ini mengumpulkan data melalui wawancara dengan informan, observasi, dan studi kepustakaan. Fokus utama penelitian mencakup analisis komunikasi antara pemerintah dan sekolah, kesiapan sumber daya manusia, sikap pendidik terhadap kebijakan, serta efisiensi struktur birokrasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi Kurikulum Merdeka dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk dukungan dari pihak manajemen sekolah, keterlibatan guru dalam proses pengambilan keputusan, dan adanya pelatihan yang memadai untuk meningkatkan kompetensi pendidik. Namun, tantangan signifikan muncul dari ketimpangan beban kerja guru akibat distribusi peminatan siswa yang tidak merata, yang berdampak pada motivasi dan kualitas pengajaran. Penelitian ini juga menemukan bahwa tantangan dalam komunikasi antara pemerintah dan sekolah dapat menghambat efektivitas implementasi kebijakan. Oleh karena itu, rekomendasi diberikan untuk meningkatkan kualitas tata kelola pendidikan di Indonesia, termasuk perlunya penyeimbangan beban kerja guru dan peningkatan transparansi serta akuntabilitas dalam proses pengambilan keputusan. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan kebijakan pendidikan yang lebih baik dan mendukung pencapaian tujuan pembangunan berkelanjutan di sektor pendidikan.

PENDAHULUAN

Tata kelola yang baik atau good governance merupakan konsep yang fundamental dalam penyelenggaraan pemerintahan modern. Menurut UNDP, *good governance* mencakup penerapan kewenangan dan kebijakan secara politik, ekonomi, dan administratif di semua tingkatan (Abdul Kahar, 2022). Dalam konteks ini, terdapat tiga pilar utama yang mendukung tata kelola yang baik, yaitu kesejahteraan rakyat (*economic governance*), proses pengambilan keputusan (*political governance*), dan



tata laksana pelaksanaan kebijakan (*administrative governance*) (Mardawani & Dessy Triana Relita, 2021). Selain itu, terdapat sembilan prinsip *good governance* yang meliputi yaitu Partisipasi (*Participation*), Penegakan hukum (*Rule Of Law*), Transparansi (*Transparency*), Responsif (*Responsiveness*), Konsensus (*Consensus Orientation*), Kesetaraan dan keadilan (*Equity*), Efektifitas dan efisien, Akuntabilitas, dan Visi Strategi (*Strategic Visi*) menjadi tolok ukur dalam evaluasi kebijakan (Sifa Fauziah, 2019).

Implementasi prinsip-prinsip tersebut tidak hanya penting dalam pemerintahan secara umum tetapi juga dalam pengelolaan sektor pendidikan. Sebagai salah satu sektor utama pembangunan bangsa, pendidikan harus berlandaskan tata kelola yang efektif dan efisien untuk menghasilkan sumber daya manusia berkualitas (Kadek Cahya Susila Wibawa, 2019). Pendidikan bukan hanya menjadi tanggung jawab pemerintah tetapi juga membutuhkan keterlibatan aktif dari masyarakat dan sektor swasta untuk mencapai keberlanjutan (Bayu Kharisma, 2014). Hal ini sejalan dengan pendapat (Permatasari, 2020), yang menekankan bahwa tata kelola pendidikan harus berorientasi pada prinsip *good governance* untuk mencapai pelayanan pendidikan yang berkualitas.

Dalam sejarah pendidikan Indonesia, pemerintah telah melakukan berbagai reformasi kurikulum untuk meningkatkan kualitas pembelajaran. Salah satu reformasi signifikan adalah peluncuran Kurikulum Merdeka, yang bertujuan memberikan fleksibilitas kepada sekolah dalam menyusun pembelajaran yang sesuai dengan kebutuhan siswa. Reformasi ini juga dipengaruhi oleh faktor eksternal, seperti laporan PISA, yang menunjukkan bahwa kualitas pendidikan Indonesia masih berada di bawah rata-rata negara OECD (Hewi et al., 2020). Meski peringkat PISA Indonesia meningkat, skor penilaian masih relatif rendah, mencerminkan tantangan kualitas pendidikan yang belum teratasi (OECD, 2023). Hal ini diperparah dengan fakta bahwa kualitas pendidikan Indonesia belum mampu menciptakan SDM berkemampuan tinggi yang dibutuhkan di era global (Schwab & Zahidi, 2020).

Di sisi lain, faktor internal seperti sumber daya manusia (*human capital*) juga memengaruhi keberhasilan kebijakan pendidikan. (Schwab & Zahidi, 2020) melalui *Global Human Capital Report* mencatat bahwa meskipun Indonesia memiliki tingkat literasi yang baik, tantangan utama masih terdapat pada indikator *deployment* (penyerapan tenaga kerja), *development* (kualitas pendidikan), dan *know-how* (kemampuan teknis). Kualitas pendidikan yang rendah dapat berdampak pada rendahnya daya saing tenaga kerja Indonesia secara global (Bagus, 2017). Hal ini berimplikasi pada keterbatasan penciptaan lapangan kerja dan rendahnya nilai investasi asing langsung (*Foreign Direct Investment*), yang menghambat pembangunan ekonomi (Ridwan, 2024).

Pemerintah melalui Kurikulum Merdeka mencoba memperbaiki sistem pendidikan yang dinilai belum efektif. Namun, (Pratiwi, 2019) mencatat bahwa reformasi ini juga merupakan respons terhadap program PISA yang mendorong perubahan kurikulum dengan meniru sistem pendidikan Finlandia. Kendati demikian, berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Munawar et al., 2023) dan (Elisa Intan Yulianasri, 2023) di daerah lombok menunjukkan rendahnya kesiapan SDM pendidik dan minimnya pemahaman terhadap model pembelajaran berbasis teknologi masih menjadi tantangan. Selain itu, penelitian (Subijanto, 2010) menegaskan bahwa perubahan kurikulum di Indonesia tidak hanya dipengaruhi oleh faktor internal tetapi juga dinamika global yang memengaruhi kebijakan pendidikan.

SMA Negeri 3 Jakarta, yang terletak di pusat ibu kota, memiliki peluang sekaligus tantangan unik dalam implementasi Kurikulum Merdeka. Sebagai sekolah yang berada di wilayah perkotaan dengan akses pendidikan yang relatif lebih baik, SMA Negeri 3 Jakarta menjadi representasi bagaimana kebijakan ini diterapkan di lingkungan yang lebih berkembang. Menurut laporan (OECD, 2023) sekolah di daerah perkotaan sering kali menjadi percontohan bagi daerah lain dalam hal inovasi pendidikan. Namun, penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa sekolah ini masih menghadapi kendala, seperti ketimpangan beban kerja guru akibat distribusi siswa yang tidak merata dan keterbatasan pemahaman guru terhadap

model pembelajaran baru baik yang dilakukan (Setiawan et al., 2023) di daerah lombok dan (Wanda Nurfadillah, 2024) yang dilakukan di Jakarta.

Penelitian ini menggunakan pendekatan teori Edward III untuk menganalisis implementasi Kurikulum Merdeka di SMA Negeri 3 Jakarta. Menurut Edward III, keberhasilan implementasi kebijakan dipengaruhi oleh empat variabel utama: komunikasi, sumber daya, disposisi (sikap pelaksana), dan struktur birokrasi (Mulyono, 2009). Keempat faktor ini harus diterapkan secara bersamaan karena saling mempengaruhi satu sama lain. Dengan mempelajari implementasi melalui prinsip-prinsip ini, kita dapat memahami bagaimana kebijakan bekerja di lapangan sebagai proses yang dinamis dan melibatkan interaksi dari berbagai komponen.

Keempat komponen tersebut dijelaskan oleh (Kasmad, 2018). Implementasi efektif memerlukan pemahaman yang jelas oleh pelaksana terkait ukuran dan tujuan kebijakan. Kejelasan dan konsistensi dalam komunikasi mencegah interpretasi yang keliru, yang dapat mengakibatkan ketidakpastian dalam pelaksanaan. Ketika kebijakan tidak disampaikan secara tepat, para pelaksana mungkin bingung atau tidak tahu apa yang diharapkan, yang pada akhirnya akan mempengaruhi keberhasilan implementasi dan hal tersebut akan dibahas pada indikator komunikasi.

Lalu meski komunikasi efektif, pelaksanaan tetap akan terganggu tanpa sumber daya yang memadai. Keberhasilan pelaksanaan kebijakan kurikulum yang diatur oleh pemerintah sangat bergantung pada kemampuan para pendidik untuk menerapkannya dengan tepat (Setiyorini & Setiawan, 2023). Sumber daya di sini mencakup jumlah staf yang cukup, kemampuan teknis, informasi, kewenangan yang tepat, serta fasilitas seperti dana dan infrastruktur. Keterbatasan dalam sumber daya, khususnya dalam kebijakan konservasi energi yang membutuhkan keahlian khusus, dapat menghambat pelaksanaan kebijakan secara maksimal dan semua permasalahan tersebut akan dianalisis lewat indikator Sumber Daya.

Setelah sumber daya ada Disposisi atau sikap pelaksana. Disposisi termasuk dukungan dari guru dan kepala sekolah, memengaruhi bagaimana kebijakan diterapkan di lapangan (F. Nur & Kurniawati, 2022). Sikap pelaksana juga mempengaruhi keberhasilan implementasi. Jika pelaksana menyetujui kebijakan, mereka akan lebih mudah melaksanakannya dengan baik. Namun, jika pelaksana tidak setuju atau tidak mendukung kebijakan, proses implementasi dapat menemui hambatan. Dukungan dari pemimpin dan pemberian insentif juga dapat membantu memastikan pelaksanaan berjalan dengan lebih efektif.

Yang terakhir ada Struktur Birokrasi. Struktur birokrasi memengaruhi efektivitas implementasi kebijakan. Struktur yang kaku atau kurang koordinasi dapat menghambat pelaksanaan, terutama dalam kebijakan yang kompleks yang memerlukan kolaborasi banyak pihak. Beberapa unsur yang memengaruhi implementasi kebijakan di dalam birokrasi meliputi jumlah dan kompetensi staf, tingkat pengawasan, dukungan politik, serta pola komunikasi dalam organisasi. Struktur birokrasi yang efisien dapat mempercepat implementasi kebijakan dengan mengurangi hambatan administratif (Setyawan et al., 2016).

Dengan menggunakan teori ini, penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi implementasi Kurikulum Merdeka di SMA Negeri 3 Jakarta dari perspektif tata kelola pendidikan. Fokus penelitian mencakup analisis komunikasi antara pemerintah dan sekolah, kesiapan sumber daya manusia, sikap pendidik terhadap kebijakan, serta efisiensi struktur birokrasi. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan rekomendasi yang relevan untuk meningkatkan kualitas tata kelola pendidikan di Indonesia dan mendukung pencapaian tujuan pembangunan berkelanjutan (*Sustainable Development Goals*) di sektor pendidikan (Safitri et al., 2022).

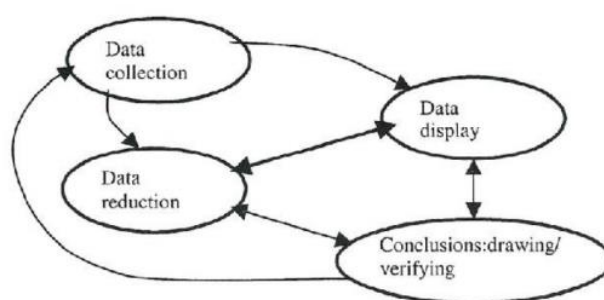
METODE PENELITIAN

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif yang mana menggunakan metode study kasus untuk mengeksplorasi mendalam tentang orang, proses, peristiwa,

dan Program (Taherdoost, 2022) . Sehingga penelitian ini akan melakukan eksplorasi mendalam terkait dengan proses dan kegiatan pada implementasi kebijakan pendidikan . Pendekatan kualitatif merupakan bagian dari proses pengetahuan yang dapat dianggap sebagai produk sosial dan juga proses sosial. Jenis penelitian ini adalah penelitian studi kasus yang dimana di dalamnya peneliti menyelidiki secara cermat suatu program, peristiwa, aktivitas, proses, atau sekelompok individu (Rusli, n.d.). Tujuan penelitian dari studi kasus adalah untuk memberikan gambaran secara mendetail tentang latar belakang, sifat-sifat serta karakter-karakter yang khas dari kasus, ataupun status dari individu, yang kemudian dari sifat-sifat khas di atas akan dijadikan suatu hal yang bersifat umum.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini ada 2 yaitu data primer dan data sekunder. Sumber data primer diperoleh dari hasil wawancara dengan informan yaitu supervisi sekolah dan observasi terstruktur. Sumber data sekunder diperoleh dari studi kepustakaan. Pengumpulan data menggunakan metode triangulasi teknik dimana menggunakan teknik pengumpulan data yang berbeda-beda untuk mendapatkan data dari sumber yang sama (Sugiyono, 2013).

Teknik pengumpulan data menggunakan 3 teknik pendekatan kualitatif. Pertama yaitu Studi kepustakaan, yang bertujuan untuk merumuskan konsep dan teori sebagai landasan penelitian, melalui penelaahan berbagai literatur, naskah ilmiah, dokumen negara, dan buku panduan yang diterbitkan oleh menteri pendidikan dan kebudayaan riset dan teknologi tentang kurikulum merdeka. Yang kedua Observasi, yaitu melakukan pengamatan terhadap pelaksanaan indikator kinerja, dari hasil observasi akan didapatkan gambaran implementasi kurikulum merdeka yang terjadi, Observasi dilakukan dengan melihat bagaimana proses pembelajaran berjalan dan bagaimana keadaan informan saat wawancara dan kondisi daerah yang menjadi lokus penelitian. Lalu yang terakhir Wawancara, bertujuan untuk memperoleh informasi secara langsung yang dapat dijelaskan atau menjawab permasalahan penelitian yang bersangkutan secara obyektif. Pada penelitian ini, wawancara mendalam terhadap informan. Wawancara dilakukan untuk mendapatkan gambaran tentang implementasi kebijakan kurikulum merdeka untuk melihat tata kelola pendidikan yang terjadi. wawancara dilakukan dengan memperhatikan kondisi informan dengan mempertimbangkan ketersediaan waktu serta pemahaman terhadap informasi yang ingin disampaikan dengan dilakukan secara sukarela dan tidak ada paksaan terhadap yang bersangkutan.



Gambar 1. Teknik analisis data Miles dan Huberman (1984)

Analisis data dalam penelitian kualitatif, dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung, dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu. Miles and Huberman (1984) dalam buku (Sugiyono, 2013), mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Aktivitas dalam analisis data, yaitu data reduction, data display, dan conclusion drawing/verification. Langkah-langkah analisis ditunjukkan pada gambar berikut

Reduksi data, berarti merangkum, memilih hal-hal pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, mencari tema dan pola serta membuang yang dianggap tidak perlu. Artinya data yang telah

direduksi akan memberikan sebuah gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data berikutnya, dan mencari lagi bila diperlukan. Dalam reduksi data dapat pula dibantu dengan alat-alat elektronik dengan memberikan aspek- aspek tertentu guna mempermudah proses reduksi data. Display data, atau (penyajian data) tahap setelah reduksi data, hal ini dilakukan dalam bentuk uraian/deskripsi, bagan, hubungan antar kategori dan sejenisnya. Data tersebut kemudian dipilah-pilah menurut kelompoknya dan disusun sesuai dengan kategori yang sejenis untuk ditampilkan agar selaras dengan permasalahan yang dihadapi, termasuk kesimpulan- kesimpulan sementara diperoleh pada waktu data dan reduksi. Penyajian data bertujuan untuk mempermudah dan memahami tentang yang terjadi. Conclusions, menarik kesimpulan dan verifikasi merupakan pengampilan dari permulaan pengumpulan data, alur, sebab-akibat/kausalitas dan proporsi-proporsi lainnya. kesimpulan dalam penelitian kualitatif mungkin dapat menjawab rumusan masalah sejak awal, tetapi mungkin juga tidak, karena seperti telah dikemukakan bahwa masalah dan rumusan masalah dalam penelitian kualitatif masih bersifat sementara dan akan berkembang setelah penelitian berada di lapangan. Namun, kesimpulan dalam penelitian kualitatif diharapkan akan memunculkan temuan baru (novelty) yang sebelumnya belum pernah ada. Kegiatan penelitian implementasi kurikulum merdeka untuk melihat dari perspektif tata kelola pendidikan di SMAN 3 Jakarta dilakukan selama kurang lebih 3 (dua) Bulan yang dilakukan di Jakarta dengan melakukan kunjungan ke SMAN 3 Jakarta selama 2 Minggu.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini dilaksanakan dengan tujuan untuk mengetahui implementasi Kurikulum Merdeka di SMAN 3 Jakarta, yang dilihat dari perspektif tata kelola pendidikan. SMAN 3 Jakarta, sebagai salah satu sekolah yang tergolong kompetitif di DKI Jakarta, serta memiliki posisi strategis di tengah ibu kota dengan akses yang relatif baik terhadap sumber daya pendidikan ternyata tetap menghadapi sejumlah tantangan dalam mengimplementasikan kurikulum merdeka seperti kesenjangan dalam kompetensi tenaga pendidik, ketidakseimbangan beban kerja guru akibat sistem peminatan, serta keterbatasan pendanaan untuk inovasi pendidikan. Fenomena ini mencerminkan dinamika yang terjadi dalam upaya pemerintah untuk meningkatkan kualitas pendidikan melalui kurikulum yang lebih fleksibel dan adaptif, namun masih terhambat oleh berbagai kendala struktural dan teknis. Meskipun masih terdapat beberapa kendala, menurut narasumber semua kendala tersebut mampu diatasi lewat berbagai program dan upaya pengembangan baik yang diadakan oleh eksternal dan internal sekolah.

Lingkup pembahasan dalam bab ini mencakup analisis terhadap empat komponen utama yang memengaruhi keberhasilan implementasi Kurikulum Merdeka di SMAN 3 Jakarta, yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi pelaksana, dan struktur birokrasi. Analisis dilakukan untuk mengeksplorasi bagaimana pemerintah dan pihak sekolah mengelola berbagai tantangan, mulai dari koordinasi dalam komunikasi kebijakan, kesiapan sumber daya manusia, hingga efektivitas supervisi dan sistem birokrasi dalam mendukung pelaksanaan kurikulum. Secara umum, kondisi yang dihadapi SMAN 3 Jakarta memberikan gambaran tentang kompleksitas implementasi kebijakan pendidikan di Indonesia, yang meskipun menunjukkan upaya perbaikan signifikan, masih membutuhkan penyesuaian lebih lanjut untuk mencapai hasil yang optimal.

Komunikasi

Komunikasi yang efektif memegang peranan penting dalam kesuksesan implementasi kebijakan pendidikan, termasuk dalam penerapan Kurikulum Merdeka. Teori komunikasi kebijakan yang disampaikan oleh (Dalimunthe & Susilawati, 2022) menyatakan bahwa komunikasi kebijakan harus memperhatikan tiga hal penting, yaitu transmisi, kejelasan, dan konsistensi. Di SMA Negeri 3 Jakarta, komunikasi yang diterima mengenai Kurikulum Merdeka sudah sangat jelas dan konsisten, namun karena

informasi yang diberikan sering kali bersifat umum dan general, sekolah perlu berperan aktif dalam menyesuaikan kebijakan dengan kondisi dan kebutuhan lokal mereka.

1. Transmisi dan Kejelasan Informasi

SMA Negeri 3 Jakarta menerima informasi kebijakan mengenai Kurikulum Merdeka dengan sangat jelas. Sebagaimana dijelaskan oleh (Dalimunthe & Susilawati, 2022) transmisi informasi yang baik adalah kunci agar pelaksana kebijakan dapat memahami dengan baik apa yang harus dilakukan. Di sekolah ini, proses sosialisasi yang dilakukan pemerintah melalui pelatihan dan modul online memfasilitasi guru dan kepala sekolah untuk memahami kebijakan tersebut. Bahkan, pemerintah juga mengadakan pertemuan kepala sekolah di DKI Jakarta untuk berbagi pengalaman implementasi, yang memberi kesempatan bagi SMA Negeri 3 Jakarta untuk berdiskusi dengan sekolah lain tentang cara-cara yang paling efektif dalam mengimplementasikan kurikulum. Diskusi ini juga membantu memperjelas informasi yang seringkali bersifat umum agar dapat disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing sekolah.

Namun demikian, meskipun informasi yang diterima sudah cukup jelas, tantangan muncul karena informasi yang diberikan masih sangat umum dan seringkali perlu disesuaikan dengan kebutuhan spesifik sekolah. Sebagai contoh, meskipun informasi mengenai pendekatan berbasis proyek dan penilaian berbasis kompetensi disampaikan dengan jelas, SMA Negeri 3 Jakarta harus merancang implementasi kurikulum ini sesuai dengan karakteristik siswanya. Proses ini memerlukan diskusi lebih lanjut dan kajian mendalam, mengingat setiap sekolah memiliki konteks yang berbeda-beda.

2. Konsistensi Kebijakan

Dalam hal konsistensi kebijakan, (Setyawan et al., 2016) menjelaskan bahwa hubungan yang baik antar instansi dan komunikasi yang terkoordinasi dengan baik sangat penting untuk memastikan kebijakan dapat dipahami dan diterima dengan konsisten. Di SMA Negeri 3 Jakarta, meskipun beberapa kebijakan pendidikan mengalami perubahan, hal ini tidak menyebabkan kebingungan di kalangan guru atau kepala sekolah. Sekolah mampu beradaptasi dengan perubahan kebijakan, meskipun sering kali harus melakukan kajian ulang untuk memahami dan menyesuaikan penerapan kebijakan tersebut.

Sebagai contoh, ketika ada pembaruan mengenai sistem penilaian atau perubahan dalam pendekatan pembelajaran, pihak sekolah secara aktif mengadakan evaluasi dan diskusi internal untuk memastikan bahwa perubahan tersebut dapat diterapkan dengan baik. Dengan adanya forum-forum ini, pihak sekolah dapat melakukan kolaborasi dan saling membantu untuk mengatasi tantangan yang muncul.

Namun, di sisi lain, seringkali perubahan informasi dapat menambah beban administratif bagi sekolah. Seperti yang diungkapkan oleh salah satu narasumber di SMA Negeri 3 Jakarta, meskipun tidak ada kebingungan mengenai kebijakan yang sering berubah, informasi yang berubah-ubah membuat tugas sekolah bertambah, karena sekolah harus terus-menerus mengevaluasi dan menyesuaikan setiap kebijakan yang baru disampaikan.

Menurut Edward III di buku Subarsono (2009, p. 90) dalam (Nekwek, 2022), keberhasilan implementasi kebijakan sangat bergantung pada seberapa jelas informasi yang diterima oleh kelompok yang menjadi sasaran kebijakan tersebut, serta seberapa konsisten dan terkoordinasi aturan implementasi yang disampaikan. Di SMA Negeri 3 Jakarta, komunikasi antara pemerintah dan sekolah berjalan dengan cukup baik dalam hal kejelasan informasi, tetapi tantangan muncul pada penyesuaian kebijakan dengan konteks lokal. Hal ini membutuhkan peran aktif pihak sekolah untuk terus melakukan kajian dan adaptasi agar kebijakan dapat diterjemahkan dengan tepat sesuai kebutuhan siswa dan sekolah.

3. Kolaborasi antara Sekolah dan Pemerintah

Selain itu, komunikasi yang baik antara pemerintah dan satuan pendidikan tidak hanya melibatkan transmisi informasi yang jelas dan konsisten, tetapi juga mencakup kolaborasi dan dukungan

yang erat. Seperti yang dijelaskan oleh (Setyawan et al., 2016) koordinasi antar instansi sangat diperlukan untuk mendukung implementasi kebijakan yang efektif. SMA Negeri 3 Jakarta, sebagai salah satu sekolah yang telah mengimplementasikan Kurikulum Merdeka, sering terlibat dalam pertemuan dan diskusi kolektif antar sekolah-sekolah di DKI Jakarta. Dalam forum-forum ini, kepala sekolah dan guru berbagi pengalaman, solusi, dan praktik terbaik yang telah diterapkan, sehingga menciptakan keberhasilan yang kolektif dalam menjalankan kurikulum yang baru.

Penting untuk dicatat bahwa platform digital seperti Platform Merdeka Belajar (PMM) juga memfasilitasi diskusi antar sekolah untuk saling berbagi praktik terbaik dan memecahkan tantangan yang dihadapi. Ini menunjukkan bahwa komunikasi tidak hanya berlangsung secara vertikal antara pemerintah dan sekolah, tetapi juga secara horizontal antara sesama sekolah.

Sumber Daya

Implementasi Kurikulum Merdeka di SMA Negeri 3 Jakarta sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia (SDM) yang ada, terutama kompetensi dan kesiapan para guru dalam menjalankan kegiatan pembelajaran yang berbasis pada potensi dan minat siswa. Beberapa aspek penting yang menjadi fokus pembahasan dalam implementasi kurikulum ini adalah kesiapan dan kompetensi SDM pendidik, penerapan sistem peminatan, serta pengembangan kompetensi pendidik dalam mendukung Kurikulum Merdeka. Seluruh pembahasan tersebut didasari oleh hasil temuan lapangan yang ada, Meskipun terdapat berbagai tantangan, seperti ketimpangan beban kerja akibat peminatan yang tidak merata dan kebutuhan akan pelatihan lanjutan, namun sebagian besar guru di SMA Negeri 3 Jakarta memiliki kemampuan untuk mengimplementasikan kurikulum dengan baik, bahkan dalam pengajaran yang lebih berbasis proyek dan penggunaan teknologi.

1. Model pembelajaran

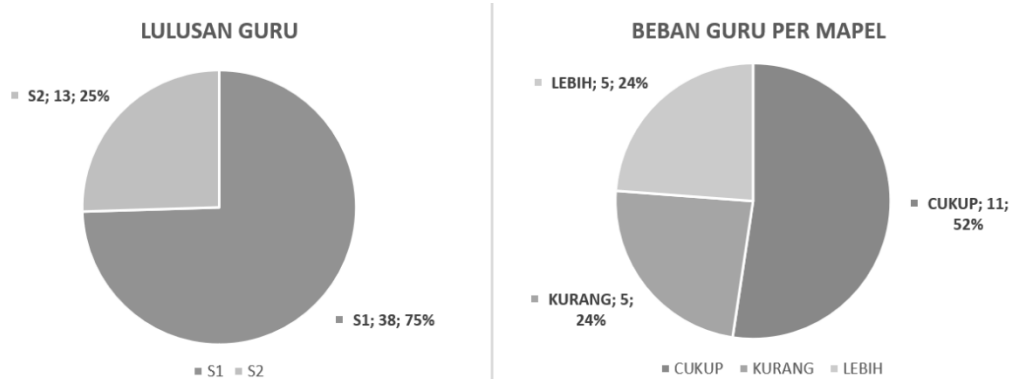
SMA Negeri 3 Jakarta sudah secara penuh mengimplementasikan dengan sesuai model pembelajaran kurikulum merdeka seperti penelitian (Arsyad, 2023) yaitu menggunakan pembelajaran berbasis proyek, Discovery Learning, Inquiry Learning, dan Problem Based Learning serta menggunakan teknologi dalam kelas, semua ini dibuktikan dengan hasil observasi dan wawancara langsung antara pengajar dan siswa terkait. Menurut hasil temuan dari siswa bahwa sebagian besar guru mampu mengaplikasikan model pembelajaran inklusif dan berdiversifikasi yang dapat menyesuaikan dengan berbagai gaya belajar siswa, seperti auditori, visual, dan kinestetik.

Sejalan dengan teori yang diungkapkan oleh (Baharuddin, 2021) yang menyatakan bahwa Kurikulum Merdeka menuntut perubahan karakter siswa baik di dalam maupun di luar pembelajaran, SMA Negeri 3 Jakarta sangat totalitas menggunakan pendekatan student-centered dan sudah menggunakan flipped classroom. model pembelajaran yang diterapkan di SMAN 3 Jakarta juga dirancang untuk mendorong siswa agar lebih aktif, kreatif, dan kritis dalam proses belajar mengajar. Hal ini dibuktikan dengan cara SMAN 3 Jakarta mampu menciptakan lingkungan dimana setiap sudut sekolah siswa akan mempelajari hal hal akademik dan non akademik yang dikemas secara inovatif dan kreatif, seperti kegiatan memasang barcode pada setiap tanaman yang ada disekolahan, agar pelajar lainnya bisa mengetahui lebih detail tentang informasi tanaman tersebut dengan melakukan scan pada barcode. Contoh lainnya juga dapat dilihat pada pemasangan stiker pengurangan kalori disetiap anak tangga. Tentunya semua hal ini mampu mendorong semangat siswa untuk belajar dan berkembang

2. Tantangan SDM Pendidik

Sebagaimana diungkapkan (Hidayat et al., 2023), meskipun pembentukan Merdeka Belajar adalah cerminan dari kemajuan teknologi dan komunikasi abad 21, masih ada beberapa guru yang kesulitan mengadaptasi teknologi dan metode pembelajaran yang lebih fleksibel. Harus kita ketahui berdasarkan

(kemendikbud, 2024) terdapat beberapa indikator kompetensi guru merdeka belajar yaitu Pedagogik, Kepribadian, Sosial, dan Profesional. ke 4 indikator tersebut memiliki hubungan satu sama lain.

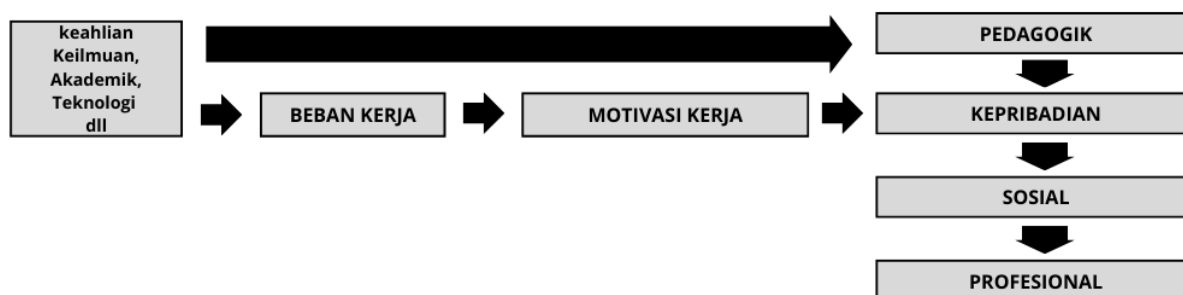


Gambar 1. Diagram lulusan guru dan beban guru per mata pelajaran

Sumber : Data diolah dari hasil wawancara dan obsevasi, 2024

Pada indikator Pedagogik terdapat kendala pada usia pendidik dimana Tidak dapat dipungkiri bahwa pendidik yang tergolong muda mampu menerapkan pembelajaran kurikulum merdeka dengan baik di SMAN 3 Jakarta. Perlu dilihat juga bahwa terdapat beberapa pendidik yang tergolong sudah agak tua mengalami kesulitan untuk mengikuti pembelajaran kurikulum merdeka. Dalam hal ini kesulitan bukan berarti tidak bisa menerapkan , akan tetapi perlu usaha lebih , adaptasi cepat, dalam menyesuaikan diri dengan tuntunan perubahan zaman yang cepat baik dari segi pembelajaran dan perkembangan teknologi.

Selanjutnya pada Indikator Kepribadian, Sosial, dan Profesional terdapat faktor penyebab adanya tantangan yang sama pada indikator tersebut. Seperti penelitian (D. Nur et al., 2024) bahwa ketiga indikator tersebut membahas tentang sosial dan kepribadian yang pada akhirnya berpengaruh kepada profesional mengajar. Berdasarkan temuan yang ada pada SMAN 3 Jakarta bahwa ternyata faktor sosial dan kepribadian bisa dipengaruhi oleh motivasi kerja , dan motivasi kerja dipengaruhi oleh beban kerja.



Gambar 2. Alur terbentuknya kompetensi guru berdasarkan analisis yang ditemukan

Sumber : Data diolah dari hasil wawancara dan obsevasi, 2024

Gambar tersebut menjelaskan alur bagaimana terbentuknya kompetensi guru berdasarkan dengan temuan dilapangan . Pada dasarnya indikator pedagogik, kepribadian, sosial , dan profesional dipengaruhi oleh keahlian , kemahiran , keilmuan dan kebidangan yang dimiliki oleh setiap guru. Pada indikator pedagogik hanya dipengaruhi oleh faktor akademik yaitu keahlian dan keilmuan yang pastinya sudah didapatkan sewaktu duduk dibangku perkuliahan . sedangkan pada indikator kepribadian, sosial, dan profesionalitas adalah indikator yang saling berkaitan satu sama lainnya dan dipengaruhi oleh dua faktor ,yaitu faktor internal dan eksternal . dalam kasus ini ditemukan bahwa lebih banyak adanya faktor eksternal yaitu lingkungan kerja yang mempengaruhi ,dari pada faktor internal. Dan dapat dilihat bahwa kemampuan akademis pendidik memunculkan permasalahan pada beban kerja , beban kerja

memunculkan permasalahan pada motivasi kerja, lalu motivasi kerja mempengaruhi kepribadian pendidik, kepribadian pendidik akan menentukan cara pendidik berinteraksi sosial. pada akhirnya semua faktor tersebut akan berpengaruh kepada profesionalitas pendidik.

Melihat dari alur tersebut apabila terdapat sekolah dengan tenaga pendidik yang kurang atau lebih pada keahlian/bidang tertentu maka akan timbul sebuah ketimpangan beban kerja, ketimpangan beban kerja menyebabkan rendahnya motivasi, rendahnya motivasi berpengaruh terhadap semangat guru mengajar dan mempelajari hal baru. motivasi yang rendah akan mempengaruhi kepribadian, kepribadian yang kurang baik akan mempengaruhi sosialnya, kepribadian dan sosial yang buruk akan berpengaruh kepada ke profesional guru.

Kendala tersebut yang muncul pada SMA Negeri 3 Jakarta. Ketimpangan ketimpangan beban kerja ini terjadi karena komposisi peminatan siswa yang tidak merata. Bisa dilihat pada gambar 1 yang menggambarkan beban guru dilihat dari beban guru setiap mata pelajaran. Terdapat 5 (24%) mata pelajaran yang kekurangan guru yaitu mata pelajaran Pendidikan Agama Katholik, Bahasa Inggris, Sosiologi, PPKn, Seni Budaya musik. Lalu ada 5 (24%) mata pelajaran yang kelebihan guru yaitu mata pelajaran Bahasa Jerman, Kimia, Geografi, Fisika, dan Sejarah Indonesia. dan 11 (52%) mata pelajaran diisi oleh guru yang cukup. Indikator beban guru dilihat dari jumlah jam mengajar dalam satu minggu. Dikatakan beban guru cukup/ideal yaitu ketika guru mengajar dalam 35 jam seminggu, apabila lebih dari 35 jam berarti beban kerja guru tinggi sehingga dibutuhkan tambahan guru baru dan sebaliknya.

Sebagai contoh SMAN 3 Jakarta melihat mata pelajaran seperti Sosiologi memiliki peminat yang sangat banyak, sementara mata pelajaran Geografi memiliki peminat yang jauh lebih sedikit. Hal ini berimplikasi pada ketidakseimbangan beban kerja guru di kedua bidang tersebut. Guru yang mengajar Sosiologi harus menangani kelas yang jauh lebih besar dan melakukan lebih banyak penilaian berbasis proyek, sementara guru yang mengajar Geografi hanya memiliki sedikit siswa dan kelas yang lebih kecil. Fenomena ini menciptakan ketimpangan yang signifikan dalam pembagian beban kerja di antara guru, yang pada gilirannya dapat mempengaruhi kualitas pembelajaran.

Fenomena ini juga berhubungan dengan penjelasan George C. Edwards III (1980) dalam (Nekwek, 2022), yang menyatakan bahwa implementasi kebijakan yang baik membutuhkan sumber daya yang seimbang. Jika tidak ada keseimbangan dalam distribusi beban kerja, implementasi kebijakan kurikulum bisa menjadi tidak efektif. Oleh karena itu, ketimpangan dalam peminatan ini menjadi salah satu hambatan yang perlu diperbaiki untuk menjaga kualitas pembelajaran yang merata bagi semua siswa dan guru. Pemerintah Indonesia melalui Indeks Pemerataan Guru (IPG) yang diperkenalkan oleh (Novianto, 2020), mencoba untuk memitigasi ketimpangan ini, namun pada tingkat sekolah, masalah distribusi ini tetap menjadi tantangan yang harus diatasi oleh manajemen sekolah. (McKenzie et al., 2014) menekankan bahwa tantangan terbesar dalam implementasi kebijakan pendidikan bukanlah pada kuantitas tenaga pengajar, tetapi pada manajemen distribusi sumber daya yang memadai agar setiap sekolah mendapatkan tenaga guru yang seimbang.

3. Pengembangan Kompetensi Pendidik dan fasilitas

Dalam pengembangan kompetensi guru diperlukan sumber daya manusia yang kompeten, dan pada Gambar 2 sebelumnya bahwa sebanyak 31 guru memiliki pendidikan terakhir S1 dan sebanyak 13 Guru memiliki pendidikan terakhir S2. bisa disimpulkan bahwa SMAN 3 Jakarta memiliki tenaga pendidik yang berkompeten apabila dilihat dari pendidikan terakhir, dan untuk menghasilkan tenaga pendidik yang lebih berkompeten dalam penerapan kebijakan kurikulum merdeka diperlukan berbagai macam upaya pelatihan penunjang.

Pengembangan kompetensi pendidik di SMA Negeri 3 Jakarta berperan penting dalam mendukung implementasi Kurikulum Merdeka baik pengembangan yang diadakan oleh dinas pendidikan

maupun pelatihan internal yang diselenggarakan rutin oleh SMAN 3 Jakarta . Melalui Program Pelatihan internal tersebut, SMAN 3 Jakarta mampu untuk memfasilitasi dan menemukan solusi untuk setiap permasalahan yang terjadi . Program pelatihan juga sangat membantu untuk mendukung guru dalam menguasai model-model pembelajaran yang sesuai dengan kebijakan Kurikulum Merdeka. Pelatihan ini mencakup memberikan materi metodologi pengajaran dan teknologi, membimbing guru merancang modul ajar yang sesuai kurikulum dan kebutuhan lokal, observasi rutin dan memberikan umpan balik, hingga menyediakan akses program kesehatan mental dan sesi konseling. Selain itu, guru juga diberikan pelatihan mengenai pentingnya mengintegrasikan sikap kritis dan kreatif dalam setiap materi ajar yang disampaikan. semua kegiatan ini digunakan sebagai tempat untuk berdiskusi dan meningkatkan kompetensi guru agar sesuai dengan apa yang diharapkan oleh tujuan kurikulum pendidikan pusat (Sumber Modul SMAN 3 Jakarta).

Menurut Tahir (2020) dalam (Nekwek, 2022), sumber daya seperti sarana, prasarana, serta fasilitas pembelajaran sangat mempengaruhi kelancaran implementasi kebijakan pendidikan. Di SMA Negeri 3 Jakarta, semua sarana dan prasarana sudah tergolong sangat lengkap dengan setiap proyektor dikelas, lab computer, lab sains dan sebagainya. Meskipun pemerintah pusat dan daerah telah mengalokasikan anggaran untuk pendidikan, kenyataannya, anggaran yang ada lebih sering terbatas hanya untuk kegiatan operasional sekolah . sering kali SMAN 3 Jakarta harus berusaha keras untuk mampu berinovasi dan menyediakan fasilitas pendidikan yang lebih maju dengan mencari pendanaan sendiri yang tentunya bukan berupa pungutan kepada siswanya. Misalnya, untuk memperkenalkan metode pembelajaran berbasis proyek teknologi digital yang lebih canggih atau seminar yang berkualitas, sekolah sering kali mencari sponsor , menggandeng sektor swasta dan melibatkan peran wali murid yang mempunyai kapabilitas untuk membantu kegiatan yang diadakan oleh SMAN 3 Jakarta. Hal ini menunjukkan pentingnya keterlibatan sektor swasta, lembaga pendidikan lainnya, serta masyarakat dalam mencari sumber pendanaan alternatif untuk mewujudkan pendidikan yang lebih inovatif dan berkualitas

Disposisi

Supervisi memiliki peran yang sangat krusial dalam mendukung implementasi Kurikulum Merdeka di SMAN 3 Jakarta. Tidak hanya berfungsi sebagai alat pengawasan administratif, supervisi juga berperan sebagai pendamping dan fasilitator yang membantu guru memahami dan mengimplementasikan kebijakan ini sesuai dengan konteks dan kebutuhan siswa. Seperti yang dijelaskan oleh (Berkovich, 2018), pendampingan dalam proses pembelajaran memungkinkan guru untuk mengeksplorasi metode baru dan meningkatkan kreativitas dalam mengajar, yang sejalan dengan tujuan Kurikulum Merdeka untuk memberikan kebebasan dalam memilih dan merancang pembelajaran yang lebih fleksibel dan berpusat pada siswa. Supervisi berfokus pada pembinaan pengembangan materi ajar, pemanfaatan metode inovatif, serta evaluasi hasil pembelajaran, yang mana hal ini sangat penting dalam memastikan kurikulum diterapkan secara efektif.

Selain itu, supervisi juga berfungsi sebagai fasilitator dalam membangun komunitas profesional, seperti MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran), yang memberikan wadah bagi guru untuk berbagi pengalaman dan ide dalam menerapkan Kurikulum Merdeka. Di SMAN 3 Jakarta peran supervisi sudah sangat baik, dimana Supervisi selalu memberikan motivasi dan pengarahan pengajaran kepada seluruh guru agar implementasi kurikulum merdeka dapat tercapai dengan baik. Hal ini relevan dengan konsep leadership as facilitation yang dijelaskan oleh Sehgal et al. (2017) dalam (Hidayat et al., 2023), di mana pemimpin berperan sebagai pendorong yang membantu anggota organisasi untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan bersama. Sebagai fasilitator, kepala sekolah di SMAN 3 Jakarta memastikan bahwa guru terlibat dalam diskusi terbuka dan berbagi praktik terbaik dalam implementasi kurikulum. Ini juga menggaris bawahi pentingnya kolaborasi antar guru dan antara guru dengan kepala sekolah,

sebagaimana ditunjukkan dalam penelitian Ismail (2021) dalam (Hidayat et al., 2023) tentang pentingnya kolaborasi dalam menciptakan kebijakan pendidikan yang efektif.

Kepala sekolah adalah penentu langkah dalam kemajuan suatu sekolah. Karena itu, peran kepala sekolah sangat besar dalam implementasi merdeka belajar, khususnya dalam satuan Pendidikan (Ham et al., 2015). Selain itu juga Kepala sekolah, guru dan peserta didik adalah ujung tombak dari pelaksanaan merdeka belajar di sekolah, sehingga peran kepala sekolah dan supervisi sangat berperan penting dalam penilaian implementasi kebijakan (Angga & Iskandar, 2022). Di sisi lain, gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala sekolah dan para wakil kepala sekolah di SMAN 3 Jakarta sangat mendukung penerapan Kurikulum Merdeka.

SMAN 3 Jakarta menerapkan pendekatan kolektif-kolegial dalam menjalankan kebijakan di sekolah, yang menunjukkan adanya sinergi antar pimpinan dalam mendukung kegiatan dan program pendidikan. Hal ini selaras dengan teori *shared leadership* yang digagas oleh Hafid et al. (2021) dalam (Hidayat et al., 2023), yang menekankan bahwa kepemimpinan yang berbasis kolaborasi dapat menciptakan iklim kerja yang lebih inklusif dan mendukung partisipasi aktif dari semua pihak dalam pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan yang bersifat kolektif juga terlihat dalam diskusi bersama antara kepala sekolah dan wakilnya sebelum menetapkan kebijakan atau keputusan penting. Ini menegaskan prinsip *democratic leadership* yang dikemukakan oleh (Sanusi, 2022), di mana pengambilan keputusan yang didasarkan pada musyawarah dan pertimbangan berbagai pendapat akan menghasilkan kebijakan yang lebih adil dan diterima oleh semua pihak.

Komunikasi yang baik antara pimpinan sekolah sebelum pengambilan keputusan juga menjadi faktor penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan transparan. Seperti halnya di SMAN 3 Jakarta terdapat susunan kepengurusan atau organisasi, setiap guru dapat secara langsung menyampaikan pandangan dan idenya kepada kepala sekolah dan tentunya hal tersebut akan dijadikan sebagai bahan pertimbangan dan dibuatkan Keputusan diakhir nanti. Hal ini menunjukkan adanya keterbukaan dan kesediaan untuk mendengarkan masukan dari berbagai pihak, yang sejalan dengan prinsip *collaborative decision-making* yang diperkenalkan oleh (Kempa et al., 2017). Dengan komunikasi yang efektif dan keputusan yang didiskusikan bersama, kebijakan yang diambil akan lebih matang, relevan dengan kebutuhan sekolah, dan mengurangi potensi bias dalam implementasi.

Secara keseluruhan, supervisi yang efektif dan gaya kepemimpinan kolektif-kolegial yang diterapkan di SMAN 3 Jakarta memberikan kontribusi besar terhadap keberhasilan implementasi Kurikulum Merdeka. Keduanya memungkinkan terciptanya ruang bagi guru untuk berinovasi dan berkolaborasi, serta memastikan bahwa kebijakan diambil dengan pertimbangan matang dan disesuaikan dengan kebutuhan pendidikan yang ada.

Birokrasi

Implementasi kebijakan Kurikulum Merdeka di SMAN 3 Jakarta sangat dipengaruhi oleh sistem birokrasi yang ada, baik di tingkat pemerintah pusat maupun daerah. Walaupun kebijakan ini memberikan keleluasaan bagi sekolah untuk mengembangkan kurikulum sesuai dengan kebutuhan siswa, tantangan dalam struktur birokrasi tetap menjadi hambatan yang perlu diatasi. Dalam hal ini, partisipasi aktif dari pihak sekolah dan koordinasi yang lebih baik antara pemerintah pusat dan daerah menjadi faktor kunci dalam keberhasilan implementasi kebijakan. Di SMAN 3 Jakarta, terdapat SOP yang jelas dalam hal implementasi Kurikulum Merdeka. SOP ini mencakup beberapa aspek operasional dan administratif yang berkaitan dengan penerapan kurikulum serta tata kelola pendidikan di sekolah.

Pertama terdapat SOP Sekolah Yang berisi SOP yang telah direncanakan dan disusun oleh internal sekolah yang telah disesuaikan dengan kebutuhan dan kemampuan sekolah. Hasil temuan juga menunjukkan bahwa sekolah diberikan keleluasaan dalam merancang kurikulum, yang memungkinkan

guru untuk mengembangkan metode pembelajaran yang sesuai dengan kebutuhan individu siswa. Sebagaimana dijelaskan oleh (Corynata, 2016) dalam (Permatasari, 2020), partisipasi masyarakat dalam proses penyusunan kebijakan sangat penting untuk memberikan masukan yang dapat mendukung pengembangan pendidikan yang lebih baik. Hal ini sejalan dengan pendapat (Melis et al., 2016) dalam (Permatasari, 2020) yang menyatakan bahwa partisipasi berfungsi sebagai masukan dalam perencanaan yang akhirnya mendorong perkembangan mandiri di sekolah.

Lalu kedua adalah SOP Pengajaran. Dalam implementasi Kurikulum Merdeka, salah satu SOP yang diatur adalah penyusunan Rencana Pembelajaran (RPP) yang harus sesuai dengan prinsip-prinsip pembelajaran berbasis kompetensi dan profil pelajar Pancasila. Setiap guru diwajibkan untuk membuat RPP yang fleksibel, mengakomodasi beragam karakteristik siswa, dan mendukung pembelajaran yang berfokus pada perkembangan keterampilan dan pengetahuan siswa yang berupa capaian pembelajaran. SOP Pengajaran/ RPP DI SMAN 3 Jakarta dirancang dengan tetap menyesuaikan ke relevantan target capaian pembelajaran kurikulum pusat dengan mengembangkan rencana pembelajaran yang secara penuh menggunakan model implementasi kurikulum Merdeka yang sesuai.

Selanjutnya yaitu SOP Evaluasi Pembelajaran. Berbeda dengan sistem ujian nasional yang seragam di seluruh Indonesia, SOP untuk evaluasi pembelajaran di SMAN 3 Jakarta lebih mengutamakan penilaian berbasis asesmen autentik dan portofolio. Evaluasi ini lebih berfokus pada pencapaian kompetensi individu siswa, daripada standar ujian nasional. Hal ini diatur dengan jelas dalam SOP evaluasi yang disesuaikan dengan prinsip diferensiasi dalam Kurikulum Merdeka. Meskipun saat ini SMAN 3 Jakarta masih beberapa kali menggunakan asesmen sumatif untuk menentukan nilai akhir siswa di rapor, Pada tahun 2025 SMAN 3 Jakarta akan murni menggunakan asesmen formatif untuk menilai siswa penuh berdasarkan pembelajaran dikelas, dan akan mengukur kreatifitas siswa dengan mengadakan model ujian yang tidak pernah diajarkan sebelumnya sehingga siswa dituntut untuk memecahkan masalah secara mandiri

Terakhir adalah SOP Pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) dan SOP Pengawasan dan Supervisi: Dalam hal pengelolaan guru dan tenaga kependidikan, SOP yang ada mencakup pembagian tugas dan tanggung jawab yang jelas, terutama dalam hal pelatihan dan pengembangan kapasitas guru untuk menghadapi perubahan dalam implementasi kurikulum. Guru juga didorong untuk terlibat dalam komunitas Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) yang menjadi bagian penting dalam proses pengembangan profesionalisme mereka. Terkait dengan supervisi, terdapat prosedur yang mengatur tentang pembinaan dan pemantauan kinerja guru oleh pihak kepala sekolah dan supervisor lainnya. Pihak supervisi memiliki peran penting dalam memberikan dukungan dan bimbingan kepada guru, memastikan bahwa kebijakan kurikulum diterapkan sesuai dengan pedoman yang ditetapkan.

Meskipun sekolah memiliki fleksibilitas untuk mengembangkan kurikulumnya, tantangan utama yang dihadapi adalah inefisiensi dalam struktur birokrasi, baik di tingkat pusat maupun daerah. Hasil wawancara mengungkapkan bahwa meskipun kebijakan memberikan keleluasaan, pengimplementasiannya sering kali terhambat oleh birokrasi yang rumit dan tidak efisien. Tahir (2020) dalam (Setyawan et al., 2016) menegaskan bahwa meskipun sumber daya dan niat pelaksana kebijakan sudah ada, hambatan birokrasi sering mengurangi efektivitas penerapan kebijakan tersebut. Di SMAN 3 Jakarta hambatan Birokrasi hamper tidak dirasakan, akan tetapi tetap ada beberapa keluhan seperti pengisian data yang berulang.

Sistem Pelaporan dan Pengawasan di tingkat provinsi dan kabupaten/kota, ada sistem pelaporan yang wajib dipatuhi oleh setiap sekolah, termasuk SMAN 3 Jakarta. Setiap kegiatan yang berkaitan dengan implementasi kurikulum, seperti pelatihan guru, perubahan RPP, serta evaluasi pembelajaran, harus dilaporkan secara berkala kepada pihak Dinas Pendidikan setempat. Hal ini bertujuan untuk

memastikan bahwa kebijakan kurikulum diterapkan dengan cara yang seragam dan sesuai dengan standar nasional.

Selain itu, proses pelaporan yang diwajibkan oleh Dinas Pendidikan DKI Jakarta juga turut mempengaruhi implementasi kebijakan. Setiap kegiatan terkait Kurikulum Merdeka, seperti pelatihan guru, perubahan RPP, dan evaluasi pembelajaran, harus dilaporkan secara berkala kepada pihak terkait. Walaupun hal ini bertujuan untuk memastikan keseragaman kebijakan, proses pelaporan yang panjang dan rumit seringkali menjadi beban administratif bagi sekolah, mengurangi fokus pada peningkatan kualitas pembelajaran.

Sistem Dukungan dan Pembinaan dari Dinas Pendidikan DKI Jakarta juga berperan dalam memonitor dan memberikan dukungan kepada sekolah-sekolah, baik dalam hal penyediaan bahan ajar, pelatihan guru, maupun dalam hal pendampingan untuk mengatasi hambatan-hambatan yang mungkin timbul selama proses implementasi. Di SMAN 3 Jakarta, supervisor dan kepala sekolah memanfaatkan jalur birokrasi ini untuk mendapatkan sumber daya tambahan guna mendukung pengembangan kualitas pembelajaran yang lebih baik.

Koordinasi antara pemerintah pusat dan daerah juga menjadi faktor penting dalam kelancaran implementasi Kurikulum Merdeka. Dalam wawancara, pihak sekolah mengungkapkan perlunya koordinasi yang lebih baik antara kementerian pendidikan dan dinas pendidikan daerah untuk memastikan kebijakan yang diterapkan di tingkat pusat benar-benar sesuai dengan kebutuhan dan kondisi di lapangan. Koordinasi yang lebih terarah akan mengurangi ketidaksesuaian antara kebijakan yang ditetapkan di tingkat pusat dan tantangan yang dihadapi sekolah-sekolah di daerah.

Akhirnya, penyederhanaan dalam struktur birokrasi terutama dalam laporan tenaga pendidik dan lainnya bisa menjadi solusi untuk meningkatkan efektivitas implementasi kebijakan. Walaupun birokrasi memberikan kerangka yang jelas, banyak prosedur administratif yang memakan waktu dan pengisian data secara berulang/pembaruan data yang terlalu sering. Penyederhanaan prosedur ini akan memungkinkan sekolah untuk lebih fokus pada pengembangan kualitas pembelajaran dan pelaksanaan kurikulum yang lebih efektif.

Output SMAN 3 Jakarta

Berdasarkan data yang ada terdapat sebanyak 169 siswa atau 70% siswa melanjutkan studi ke jenjang yang lebih tinggi dan terdapat 71 siswa yang memilih bekerja. universitas yang paling banyak diisi oleh siswa siswi SMAN 3 Jakarta adalah Universitas Indonesia (UI) dan Universitas Gajah Mada (UGM) . akan tetapi banyak juga yang diterima pada universitas favorite lainnya baik lewat jalur SNBP, SNBT, Jalur Mandiri PT, SPAN PTKIN, dan Talent Scouting . Bahkan terdapat beberapa siswa yang diterima pada universitas luar negeri seperti diterima pada University of Miskolc, Budapest University of Technology and Economics, National Taiwan University of Science and Technology, Hong Kong University of Science and Technology, Kadir Has University, dan Monash University. dilihat dari angka melanjutkan ke study yang lebih tinggi sangat besar serta kualitas yang mampu bersaing ditingkat nasional dan internasional, menandakan bahwa peran guru dalam penerapan implementasi kurikulum merdeka sudah tergolong baik sehingga mampu menarik universitas top nasional dan internasional.

Implementasi Kurikulum Merdeka di SMAN 3 Jakarta menunjukkan capaian yang positif meskipun masih menghadapi berbagai tantangan. Sebagai salah satu sekolah unggulan di DKI Jakarta, SMAN 3 Jakarta mampu memanfaatkan posisinya yang strategis untuk mendukung inovasi pendidikan, seperti penerapan metode pembelajaran berbasis proyek, flipped classroom, dan pendekatan student-centered. Hasil ini mencerminkan adanya komitmen dari tenaga pendidik dan pihak manajemen sekolah dalam mengadopsi kebijakan baru yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan abad ke-21 siswa, seperti berpikir kritis, kreatif, dan kolaboratif. Namun, tantangan seperti ketidakseimbangan beban kerja guru,

kesenjangan kompetensi dalam mengadopsi teknologi pendidikan, serta kendala pendanaan untuk inovasi tetap menjadi hambatan yang perlu diatasi dan upaya mengatasi masalah ini tergolong menunjukkan hasil yang positif sangat membaik.



Gambar 3. Diagram Output SMAN 3 Jakarta

Sumber : Data diolah dari hasil wawancara dan obsevasi, 2024

Secara keseluruhan, implementasi Kurikulum Merdeka di SMAN 3 Jakarta memberikan gambaran penting mengenai bagaimana kebijakan pendidikan dapat diadaptasi di lingkungan perkotaan yang maju. Hasil penelitian menunjukkan bahwa fleksibilitas kurikulum ini membuka ruang untuk peningkatan kualitas pembelajaran, tetapi membutuhkan dukungan yang lebih kuat dari pemerintah dalam hal pendanaan, pelatihan guru, dan pengawasan kebijakan. Dengan terus memperkuat kolaborasi antara pemerintah, sekolah, dan masyarakat, SMAN 3 Jakarta memiliki potensi untuk menjadi model percontohan implementasi Kurikulum Merdeka di Indonesia, sekaligus menciptakan output pendidikan yang tidak hanya unggul secara akademis tetapi juga relevan dengan kebutuhan dunia kerja dan tuntutan global.

KESIMPULAN

Implementasi Kurikulum Merdeka di SMA Negeri 3 Jakarta dari perspektif tata kelola pendidikan telah menunjukkan berbagai pencapaian positif sekaligus menghadapi tantangan yang membutuhkan perhatian lebih lanjut. Komunikasi yang Efektif terutama Komunikasi antara pemerintah dan SMA Negeri 3 Jakarta telah berjalan dengan baik, khususnya dalam hal transmisi informasi yang jelas dan konsisten. Namun, sifat informasi yang sering kali bersifat umum memaksa sekolah untuk secara aktif menyesuaikan kebijakan dengan kebutuhan lokal, yang menjadi tantangan dalam penerapan kebijakan secara optimal. Sumber Daya dalam Kesiapan dan kompetensi pendidik berperan penting dalam keberhasilan implementasi Kurikulum Merdeka. Meskipun sebagian besar guru di SMA Negeri 3 Jakarta mampu mengaplikasikan model pembelajaran berbasis proyek, diferensiasi, dan teknologi, ketimpangan beban kerja yang diakibatkan oleh distribusi peminatan siswa yang tidak merata menjadi tantangan utama. Hal ini berimplikasi pada motivasi dan kualitas profesional guru. Lalu Supervisi dan Disposisi yang dilakukan secara aktif oleh kepala sekolah dan para pemimpin lainnya mendukung guru dalam mengembangkan metode pengajaran inovatif dan memastikan kebijakan diterapkan sesuai kebutuhan siswa. Pendekatan kolektif-kolegial yang diterapkan menciptakan iklim kerja yang inklusif, memungkinkan kolaborasi efektif antarpendidik. Yang terakhir struktur Birokrasi, Meskipun SMA Negeri 3 Jakarta memiliki fleksibilitas dalam mengembangkan kurikulumnya, inefisiensi dalam birokrasi pada tingkat pusat dan daerah tetap menjadi hambatan. Prosedur administratif yang panjang dan repetitif mengurangi fokus sekolah pada peningkatan kualitas pembelajaran.

Berdasarkan hasil temuan penelitian, berikut adalah rekomendasi yang dapat diberikan untuk meningkatkan kualitas implementasi Kurikulum Merdeka di SMA Negeri 3 Jakarta terdapat 6 hal. (1)

Optimalisasi Komunikasi dan Informasi, disini Pemerintah perlu menyediakan panduan kebijakan yang lebih spesifik dan terperinci untuk mengurangi beban sekolah dalam menyesuaikan kebijakan dengan kebutuhan lokal. Penguatan forum diskusi antar-sekolah, baik secara vertikal maupun horizontal, juga dapat meningkatkan berbagi praktik terbaik. (2) Penyeimbangan Beban Kerja Guru dengan Distribusi peminatan siswa perlu dirancang lebih merata untuk mengurangi ketimpangan beban kerja guru. Pemerintah dapat mempertimbangkan pengembangan Indeks Pemerataan Guru (IPG) yang lebih fleksibel dan berbasis data real-time untuk mengatasi ketimpangan ini. (3) Pengembangan Kompetensi Guru, SMA Negeri 3 Jakarta perlu terus menyelenggarakan pelatihan internal yang relevan, fokus pada penguasaan teknologi dan metode pembelajaran inovatif. Selain itu, program pendampingan atau mentoring antar guru dengan tingkat keahlian yang berbeda dapat meningkatkan adaptasi terhadap perubahan kurikulum. (4) Penyederhanaan Prosedur Birokrasi disini Pemerintah perlu menyederhanakan proses pelaporan dan pengawasan, khususnya dalam pengisian data yang berulang. Sistem pelaporan berbasis teknologi yang lebih efisien dapat membantu sekolah lebih fokus pada pengembangan pembelajaran. (5) Penguatan Peran Supervisi: Supervisi di SMA Negeri 3 Jakarta dapat lebih difokuskan pada pendampingan strategis, seperti memberikan umpan balik yang konstruktif terkait penerapan pembelajaran berbasis proyek dan penilaian berbasis asesmen formatif. (6) Kolaborasi dengan Pihak Eksternal, SMA Negeri 3 Jakarta dapat memperluas kerja sama dengan sektor swasta dan masyarakat untuk mencari pendanaan alternatif guna mendukung inovasi pembelajaran, seperti penggunaan teknologi canggih dan pengadaan pelatihan berkualitas.

Dengan mengimplementasikan rekomendasi-rekomendasi ini, diharapkan implementasi Kurikulum Merdeka di SMA Negeri 3 Jakarta dapat lebih optimal, selaras dengan prinsip tata kelola pendidikan yang baik, dan mampu memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan kualitas pendidikan di Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Kahar. (2022). GOOD GOVERNANCE SEBAGAI TOLAK UKUR UNTUK MENGUKUR KINERJA PEMERINTAHAN. *Jurnal Sosial dan Teknologi (SOSTECH)*, Volume 2, Number 11, 929–941.
- Angga, A., & Iskandar, S. (2022). Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mewujudkan Merdeka Belajar di Sekolah Dasar. *Jurnal Basicedu*, 6(3), 5295–5301. <https://doi.org/10.31004/basicedu.v6i3.2918>
- Arsyad, M. (2023). *Model-model Pembelajaran dalam Kurikulum Merdeka*. <https://www.researchgate.net/publication/378184629>
- Bagus. (2017). *World Economic Forum Peringkat Kualitas SDM Dunia, Melihat Peringkat Indonesia*. <https://www.goodnewsfromindonesia.id/2017/09/14/world-economic-forum-lansir-peringkat-kualitas-sdm-dunia-ini-peringkat-indonesia>
- Baharuddin, M. R. (2021). Adaptasi Kurikulum Merdeka Belajar Kampus Merdeka (Fokus: Model MBKM Program Studi). *Jurnal Studi Guru Dan Pembelajaran*, 4(1), 195–205. <https://doi.org/10.30605/jsgp.4.1.2021.591>
- Bayu Kharisma. (2014). GOOD GOVERNANCE SEBAGAI SUATU KONSEP DAN MENGAPA PENTING DALAM SEKTOR PUBLIK DAN SWASTA (SUATU PENDEKATAN EKONOMI KELEMBAGAAN). *Jurnal Buletin Study Ekonomi*, Vol. 19, No 1.
- Berkovich, I. (2018). When the going gets tough: Schools in challenging circumstances and the effectiveness of principals' leadership styles. *Journal of Community and Applied Social Psychology*, 28(5), 348–364. <https://doi.org/10.1002/casp.2372>

- Coryanata, I. (2016). AKUNTABILITAS, PARTISIPASI MASYARAKAT DAN TRANSPARANSI KEBIJAKAN PUBLIK SEBAGAI PEMODERASI HUBUNGAN PENGETAHUAN DEWAN TENTANG ANGGARAN DAN PENGAWASAN KEUANGAN DAERAH. *Jurnal Akuntansi Dan Investasi*, 12(2), 110–125.
- Dalimunthe, Y. P., & Susilawati. (2022). Implementasi kebijakan vaksinasi covid -19 di Kota Medan menggunakan teori edward III. *Florona: Jurnal Ilmiah Kesehatan*, 1(2). <https://jurnal.arkainstitute.co.id/index.php/florona/index>
- Elisa Intan Yulianasri. (2023). *IMPLEMENTASI KEBIJAKAN KURIKULUM MERDEKA BELAJAR DI SMP ISLAM SIROJUL ULUM DAYA KECAMATAN WANASABA KABUPATEN LOMBOK TIMUR TAHUN AJARAN 2022/2023*. Universitas Islam Negeri Mataram.
- Ham, S. H., Duyar, I., & Gumus, S. (2015). Agreement of self-other perceptions matters: Analyzing the effectiveness of principal leadership through multi-source assessment. *Australian Journal of Education*, 59(3), 225–246. <https://doi.org/10.1177/0004944115603373>
- Hewi, L., Shaleh, M., & IAIN Kendari, P. (2020). Refleksi Hasil PISA (The Programme For International Student Assesment): Upaya Perbaikan Bertumpu Pada Pendidikan Anak Usia Dini). *Jurnal Golden Age*, Universitas Hamzanwadi, Vol. 04 No. 1(1), 30–41.
- Hidayat, E., Pardosi, A., & Zulkarnaen, I. (2023). Efektivitas Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Penerapan Kurikulum Merdeka. *Jurnal Studi Guru Dan Pembelajaran*, 6(1), 9–18. <https://doi.org/10.30605/jsgp.6.1.2023.2339>
- Kadek Cahya Susila Wibawa. (2019). Urgensi Keterbukaan Informasi dalam Pelayanan Publik sebagai Upaya Mewujudkan Tata Kelola Pemerintahan yang Baik. *Online Administrative Law & Governance Journal*, 2(2).
- Kasmad, R. (2018). *Studi Implementasi Kebijakan Publik*. kedaiaksara. <https://www.researchgate.net/publication/327762798>
- kemendikbud. (2024). *Indikator dan Level Refleksi Kompetensi Guru*. <https://pusatinformasi.guru.kemdikbud.go.id/hc/id/articles/23329367282329-Indikator-dan-Level-Refleksi-Kompetensi-Guru#:~:text=Mengacu%20pada%20ketentuan%20Undang%2DUndang,model%20kompetensi%20dalam%20Refleksi%20Kompetensi>.
- Kempa, R., Ulorlo, M., & Wenno, I. H. (2017). Effectiveness Leadership of Principal. *International Journal of Evaluation and Research in Education (IJERE)*, 6(4), 306–311.
- Mardawani, & Dessy Triana Relita. (2021). PELAKSANAAN GOOD GOVERNANCE SEBAGAI PERWUJUDAN VISI-MISI KEPALA DAERAH TERPILIH DI KABUPATEN SINTANG PERIODE 2016-2021. *SOSIAL HORIZON: Jurnal Pendidikan Sosial*, Vol. 8, No. 1.
- McKenzie, P., Nugroho, D., Ozolins, C., & McMillan, J. (2014). *Study on Teacher Absenteeism in Indonesia 2014*. Education Sector Analytical and Capacity Development Partnership (ACDP) Agency for Research and Development (Balitbang), Ministry of Education and Culture. www.acdp-indonesia.org
- Melis, Abd, A. M., & Apoda. (2016). ANALISIS PARTISIPASI MASYARAKAT DALAM PEMBANGUNAN DESA (STUDI DI DESA WAWOLESEA KECAMATAN LASOLO KABUPATEN KONAWE UTARA). *Jurnal Ekonomi (JE)*, 1(1), 99–105. <http://ojs.uho.ac.id/index.php/JE>
- Mulyono. (2009). *Model Implementasi kebijakan George Edward III*. <https://mulyono.staff.uns.ac.id/2009/05/28/model-implementasi-kebijakan-george-edward-iii/>
- Munawar, Abdullah Muzakkar, & Badarudin. (2023). Implementasi Kurikulum Merdeka Pada Pembelajaran Berdiferensiasi, Di SMA Lombok Timur. *Jurnal Suluh Edukasi, Volume 04 No 1*, 43–52.

- Nekwek, L. (2022). IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PENGEMBANGAN KOMPETENSI SUMBER DAYA APARATUR SIPIL NEGARA DI KABUPATEN YALIMO PROVINSI PAPUA. *JURNAL ADHIKARI*. <https://doi.org/https://doi.org/10.53968/ja.v1i3.40>
- Novianto, K. (2020). *INDEKS PEMERATAAN GURU (IPG): IKHTIAR MEMPERCEPAT DISTRIBUSI GURU* (Vol. 02, Issue 02).
- Nur, D., Sutrisno, A., Mahfud, H., Saputri, D. Y., Guru, P., & Dasar, S. (2024). *Kompetensi kepribadian dan sosial guru dalam menerapkan sikap disiplin peserta didik kelas I pada pembelajaran PPKn di Sekolah Dasar*.
- Nur, F., & Kurniawati, A. (2022). MENINJAU PERMASALAHAN RENDAHNYA KUALITAS PENDIDIKAN DI INDONESIA DAN SOLUSI. *AoEJ: Academy of Education Journal*, Vol. 13 Nomor 1(1).
- OECD. (2023). *PISA 2022 Results (Volume I) The State Of Learning and Equity in Education*. OECD. <https://doi.org/10.1787/53f23881-en>
- Permatasari, I. A. (2020). KAJIAN PENERAPAN PRINSIP GOOD GOVERNANCE PEMERINTAH KABUPATEN LEBAK A STUDY ON THE IMPLEMENTATION OF GOOD GOVERNANCE PRINCIPLES IN THE LEBAK REGENCY. *Jurnal Kebijakan Pembangunan Daerah*, Volume 4, No. 1(1), 33–48.
- Pratiwi, I. (2019). EFEK PROGRAM PISA TERHADAP KURIKULUM DI INDONESIA. *Jurnal Pendidikan Dan Kebudayaan*, 4(1), 51–71. <https://doi.org/10.24832/jpnk.v4i1.1157>
- Ridwan, P. (2024). *Alasan Apple Berani Investasi Lebih Besar di Vietnam daripada di RI*. <https://www.idntimes.com/business/economy/ridwan-aji-pitoko-1/alasan-apple-berani-investasi-lebih-besar-di-vietnam-daripada-di-ri>
- Rusli, M. (n.d.). *Merancang Penelitian Kualitatif Dasar/Deskriptif dan Studi Kasus*. <http://repository.uin->
- Safitri, A. O., Yuniarti, V. D., & Rostika, D. (2022). Upaya Peningkatan Pendidikan Berkualitas di Indonesia: Analisis Pencapaian Sustainable Development Goals (SDGs). *Jurnal Basicedu*, 6(4), 7096–7106. <https://doi.org/10.31004/basicedu.v6i4.3296>
- Sanusi, H. (2022). Media Kurikulum Merdeka Belajar Suatu Kajian Sosiologi Pendidikan dalam Menggugah Perspektif Masa Kini. *Jurnal Pemikiran dan Pengembangan Pembelajaran*, 4(3).
- Schwab, K., & Zahidi, S. (2020). *The Global Competitiveness Report How Countries are Performing on the Road to Recovery*. www.weforum.org
- Setiawan, I., Maryani, S., & Martin, N. (2023). PELATIHAN IMPLEMENTASI KURIKULUM MERDEKA (IKM) DI SMK NEGERI 1 LINGSAR LOMBOK BARAT. *SELARAPANG (Pengabdian Masyarakat Berkemajuan)*, Vol 7, Nomor 4.
- Setiyorini, S. R., & Setiawan, D. (2023). Perkembangan Kurikulum Terhadap Kualitas Pendidikan di Indonesia. *Jurnal Teknologi Pendidikan*, 1(1). <https://doi.org/10.47134/jtp.v1i1.27>
- Setyawan, D., Nanang, D., & Srihardjono, B. (2016). *ANALISIS IMPLEMENTASI KEBIJAKAN UNDANG-UNDANG DESA DENGAN MODEL EDWARD III DI DESA LANDUNGSARI KABUPATEN MALANG*. 6(2).
- Sifa Fauziah. (2019). PENERAPAN PRINSIP GOOD GOVERNANCE DALAM PENGELOLAAN IT CENTER DI DINAS BINA MARGA KABUPATEN KOTABARU. *As Siyasah Penerapan Prinsip*, Vol. 4, No. 2.
- Subijanto. (2010). Prinsip-Prinsip dan Efektivitas Desentralisasi Pendidikan Dalam Rangka Meningkatkan Mutu dan Relevansi Pendidikan. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, Vol. 16, Nomor 5(5). <http://pokguruonline>.
- Sugiyono. (2013). *METODE PENELITIAN KUANTITATIF, KUALITATIF DAN R & D* (Vol. 19). PENERBIT ALFABETA BANDUNG.

-
- Taherdoost, H. (2022). What are Different Research Approaches? Comprehensive Review of Qualitative, Quantitative, and Mixed Method Research, Their Applications, Types, and Limitations. *Journal of Management Science & Engineering Research*, 5(1), 53–63. <https://doi.org/10.30564/jmser.v5i1.4538>
- Wanda Nurfadillah. (2024). ANALISIS IMPLEMENTASI KURIKULUM MERDEKA BELAJAR DALAM MENINGKATKAN KETERAMPILAN ABAD-21 PADA SMA NEGERI 36 JAKARTA. *Sindoro CENDIKIA PENDIDIKAN*, Vol. 4, 62–82.