Indonesian Journal of Multidisciplinary on Social and Technology
Homepage: https://journal.ilmudata.co.id/index.php/ijmst
Vol. 5 No. 1 (2026) pp: 206-218
P-ISSN: 2986-6790, e-ISSN: 2986-6782

Implementasi Kurikulum Merdeka di Sekolah Dasar: Tantangan dan Strategi Manajemen Sekolah

Albaitul Khoiridah Fitriani, Vella Elfanny Meisyacharis, Afifah Fatmala Nurlianti, Ryno Dwi Bachtiar, Indah Prabawati, Wilda Sumarsyah
Universitas Negeri Surabaya
albaitulf@gmail.com, vellaelfanny@gmail.com, afifahfatmala01@gmail.com, rynodwi29@gmail.com

Abstrak

Kurikulum merupakan jantung penyelenggaraan pendidikan. Ia bukan sekadar dokumen administratif, melainkan fondasi yang menentukan arah, isi, dan proses pembelajaran di setiap satuan pendidikan . Kurikulum Merdeka telah ditetapkan sebagai kurikulum nasional melalui Permendikbudristek Nomor 12 Tahun 2024. Di jenjang sekolah dasar (SD), kurikulum ini menuntut guru merancang modul ajar, mengelola pembelajaran berdiferensiasi, dan memfasilitasi projek lintas disiplin, sementara kesiapan sekolah sangat beragam. Artikel ini bertujuan mengidentifikasi tantangan implementasi Kurikulum Merdeka di SD dan merumuskan strategi manajemen sekolah untuk mengatasinya. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi kepustakaan terhadap tiga kasus utama (SDN Jambearjo 01, SD Negeri 67 Percontohan Banda Aceh, dan SD Negeri Unggulan 1 Kabupaten Pulau Morotai), didukung literatur dan regulasi yang relevan. Data dianalisis dengan analisis isi model Miles dan Huberman, menggunakan teori implementasi kebijakan Edwards III (komunikasi, sumber daya, disposisi, struktur birokrasi) dan fungsi manajemen POAC George R. Terry. Hasil kajian menunjukkan bahwa tantangan utama terletak pada pemahaman dan pengalaman guru, penyesuaian evaluasi belajar, pelaksanaan P5, serta kapasitas sekolah mengelola perubahan. Dukungan kepala sekolah, komunitas belajar guru, dan pemanfaatan Platform Merdeka Mengajar tampak berperan penting dalam keberhasilan implementasi. Strategi manajemen disusun berdasarkan fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan. Temuan bersifat terbatas pada sumber yang dikaji dan belum dapat digeneralisasi

Kata kunci: Kurikulum Merdeka, Sekolah Dasar, Implementasi Kebijakan, Manajemen Sekolah, POAC

Abstract

The curriculum is the heart of educational implementation. It is not merely an administrative document but a fundamental foundation that determines the direction, content, and learning processes in every educational institution. The Merdeka Curriculum has been officially established as the national curriculum through the Regulation of the Minister of Education, Culture, Research, and Technology Number 12 of 2024. At the elementary school level, this curriculum requires teachers to develop teaching modules, manage differentiated learning, and facilitate interdisciplinary projects, while school readiness varies considerably. This article aims to identify the challenges of implementing the Merdeka Curriculum in elementary schools and formulate school management strategies to address these challenges. This study employed a descriptive qualitative approach using a literature review method focusing on three main cases (SDN Jambearjo 01, SD Negeri 67 Percontohan Banda Aceh, and SD Negeri Unggulan 1 Pulau Morotai Regency), supported by relevant literature and regulations. Data were analyzed using the Miles and Huberman content analysis model, applying Edwards III's policy implementation theory (communication, resources, disposition, and bureaucratic structure) and George R. Terry's POAC management functions. The findings indicate that the primary challenges involve teachers' understanding and experience, adjustments to learning assessment, implementation of the Pancasila Student Profile Strengthening Project (P5), and schools' capacity to manage change. Principal leadership, teacher learning communities, and the utilization of the Merdeka Mengajar Platform play significant roles in successful implementation. The proposed management strategies are structured around planning, organizing, actuating, and controlling functions. However, the findings are limited to the reviewed sources and cannot yet be generalized.

Keywords: Merdeka Curriculum, Elementary School, Policy Implementation, School Management, POAC

1. Pendahuluan

Kurikulum merupakan jantung penyelenggaraan pendidikan. Ia bukan sekadar dokumen administratif, melainkan fondasi yang menentukan arah, isi, dan proses pembelajaran di setiap satuan pendidikan. Sebagai instrumen

peningkatan kualitas pendidikan, kurikulum harus dinamis dan berkembang mengikuti kebutuhan zaman, perkembangan ilmu pengetahuan, dan tuntutan masyarakat (Triwiyanto, 2019; Nurfitri et al., 2023).

Sejak kemerdekaan, kurikulum nasional Indonesia telah berganti berulang kali, mulai dari Kurikulum 1947 hingga revisi Kurikulum 2013 (K13) pada 2018. Setiap perubahan membawa semangat pembaruan, tetapi juga menyisakan persoalan klasik, yaitu kesenjangan antara idealisme kebijakan dan realitas implementasi di kelas (Ariani et al., 2025; Iskandar et al., 2023). K13, misalnya, memperkenalkan pendekatan tematik-integratif dan penilaian sikap, keterampilan, serta pengetahuan secara komprehensif. Namun dalam praktiknya K13 dinilai terlalu padat, kaku, dan kurang memberi ruang bagi guru untuk menyesuaikan pembelajaran dengan kebutuhan siswa (Melati, 2023).

Pandemi Covid-19 (2020–2022) mempercepat perubahan kurikulum. Gangguan pembelajaran yang masif menyebabkan penurunan capaian belajar (learning loss), terutama pada literasi dan numerasi, serta memperlebar kesenjangan kualitas belajar antarwilayah dan antarkelompok sosial-ekonomi (Ariani et al., 2025). Kurikulum Darurat 2020 menjadi respons awal, dan sekaligus membuka jalan bagi Kurikulum Merdeka yang diperkenalkan sebagai Kurikulum Prototipe pada Februari 2022, diterapkan bertahap melalui Program Sekolah Penggerak, lalu ditetapkan sebagai kurikulum nasional melalui Permendikbudristek Nomor 12 Tahun 2024 (Iskandar et al., 2023; Ariani et al., 2025). Esensi merdeka belajar adalah kebebasan dan fleksibilitas bagi siswa dan guru dalam memilih materi dan metode pembelajaran (Hasim, 2020).

Ciri utama Kurikulum Merdeka meliputi fokus pada materi esensial, pembelajaran berdiferensiasi, Projek Penguatan Profil Pelajar Pancasila (P5), alokasi waktu per tahun, dan Profil Pelajar Pancasila sebagai kerangka tujuan pendidikan (Iskandar et al., 2023; Ariani et al., 2025). Di SD, implikasinya signifikan: guru yang umumnya mengajar hampir semua mata pelajaran dituntut merancang modul ajar sendiri, mengelola pembelajaran berdiferensiasi, dan memfasilitasi projek lintas disiplin, sementara kapasitas guru, infrastruktur, dan dukungan administratif sangat bervariasi.

Penelitian lapangan menunjukkan hasil yang beragam. Di SDN Jambearjo 01, Kurikulum Merdeka baru diterapkan di kelas 1 dan 4, kurangnya pengalaman guru menjadi kendala utama, dan P5 belum terlaksana sepenuhnya (Melati, 2023). Rawis et al. (2023) juga menemukan bahwa guru belum sepenuhnya menguasai penerapan kurikulum ini. Evaluasi belajar menjadi sulit karena setiap peserta didik memiliki target capaian masing-masing, sedangkan soal ujian tidak disesuaikan (Melati, 2023). Sebaliknya, di SD Negeri 67 Percontohan Banda Aceh implementasi berjalan baik berkat perencanaan bertahap, kelompok belajar guru, pemanfaatan Platform Merdeka Mengajar (PMM), dan dukungan kepala sekolah (Ariani et al., 2025). Perbedaan tersebut mengindikasikan bahwa keberhasilan implementasi sangat berkaitan dengan kapasitas manajemen sekolah, terutama kepemimpinan kepala sekolah dalam mengelola perubahan.

Berdasarkan latar belakang tersebut, artikel ini menjawab dua pertanyaan: (1) apa saja tantangan yang dihadapi sekolah dasar dalam mengimplementasikan Kurikulum Merdeka, dan (2) bagaimana strategi manajemen sekolah yang efektif untuk mengatasinya. Secara teoretis, artikel ini berkontribusi pada kajian manajemen pendidikan tentang hubungan antara kapasitas manajemen sekolah dan keberhasilan implementasi kurikulum. Secara praktis, artikel ini diharapkan menjadi masukan bagi kepala sekolah, guru, dan dinas pendidikan.

Kajian Teori

Implementasi Kebijakan

Menurut Edwards III (1980), keberhasilan implementasi kebijakan dipengaruhi empat faktor yang saling berkaitan: komunikasi, sumber daya, disposisi (sikap pelaksana), dan struktur birokrasi. Pada konteks Kurikulum Merdeka di SD, komunikasi dilihat dari cara informasi kurikulum disampaikan kepada kepala sekolah dan guru. Sumber daya mencakup kesiapan guru, sarana dan prasarana, serta dukungan yang dibutuhkan. Disposisi berkaitan dengan sikap dan kemauan guru dan kepala sekolah, sedangkan struktur birokrasi berkaitan dengan pembagian tugas, prosedur, dan mekanisme pelaksanaan di sekolah.

DOI: https://doi.org/10.69693/ijmst.v5i1.14568
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Kurikulum Merdeka

Berdasarkan Permendikbudristek Nomor 12 Tahun 2024, Kurikulum Merdeka bertujuan mewujudkan pembelajaran yang bermakna dan efektif serta mengembangkan kompetensi dan karakter peserta didik, dengan prinsip pengembangan karakter, fleksibilitas, dan fokus pada muatan esensial. Satuan pendidikan diberi ruang menyesuaikan pembelajaran dengan karakteristik peserta didik dan lingkungan sekolah. Dukungan implementasi disediakan melalui Platform Merdeka Mengajar, komunitas belajar, webinar, narasumber berbagi praktik baik, mitra pembangunan, dan pusat layanan bantuan.

Manajemen Sekolah

Manajemen sekolah adalah proses pengelolaan sumber daya sekolah agar tujuan pendidikan tercapai secara efektif dan efisien. Menurut George R. Terry, fungsi manajemen terdiri dari Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling(POAC) (Terry, 1958, dalam Sukarna, 2011). Dalam implementasi Kurikulum Merdeka, perencanaan mencakup persiapan program dan guru; pengorganisasian mencakup pembagian tugas dan pembentukan tim; pelaksanaan mencakup pembelajaran dan asesmen; dan pengawasan mencakup monitoring, evaluasi, refleksi, dan pendampingan.

Kerangka Berpikir

Implementasi Kurikulum Merdeka di SD menghadapi tantangan berupa kesiapan dan pemahaman guru, keterbatasan sumber daya, kemampuan manajemen sekolah, serta penyesuaian sistem pembelajaran dan penilaian. Teori Edwards III digunakan untuk menganalisis faktor-faktor implementasi kebijakan, sedangkan POAC digunakan untuk menganalisis pengelolaan sekolah dalam merespons tantangan tersebut. Keduanya dipadukan untuk menghasilkan rumusan strategi manajemen sekolah yang mendukung implementasi kurikulum yang lebih terkelola.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode pendekatan kualitatif dengan jenis deskriptif, karena persoalan yang dikaji bersifat kontekstual dan tidak dapat direduksi menjadi angka. Mengingat keterbatasan waktu dan cakupan, penelitian dilaksanakan melalui studi kepustakaan (library research), sehingga data berasal dari hasil penelitian, artikel jurnal, dan regulasi, bukan pengamatan langsung di lapangan.

Fokus penelitian ada dua: tantangan implementasi Kurikulum Merdeka di SD (kesiapan guru, ketersediaan sarana, kapasitas manajemen sekolah) dan strategi manajemen sekolah berdasarkan POAC serta empat faktor Edwards III.

Sumber utama analisis adalah penelitian di SDN Jambearjo 01 (Melati, 2023), SD Negeri 67 Percontohan Banda Aceh (Ariani et al., 2025), dan SD Negeri Unggulan 1 Kabupaten Pulau Morotai (Rawis et al., 2023). Ketiganya dipilih karena menggambarkan kondisi implementasi yang berbeda sehingga dapat dibandingkan. Sumber pendukung meliputi Iskandar et al. (2023), Permendikbudristek Nomor 12 Tahun 2024 beserta perubahannya melalui Permendikdasmen Nomor 13 Tahun 2025, serta buku dan artikel tentang implementasi kebijakan dan manajemen pendidikan.

Data dikumpulkan melalui dokumentasi, yaitu menelusuri basis data akademik daring dengan kata kunci seperti "implementasi Kurikulum Merdeka", "manajemen sekolah dasar", dan "tantangan Kurikulum Merdeka di sekolah dasar". Sumber diseleksi berdasarkan relevansi, keterkaitan dengan fokus, dan kemutakhiran. Analisis dilakukan dengan analisis isi (content analysis) mengacu pada tahapan Miles dan Huberman: reduksi data, penyajian data (dikelompokkan menurut empat faktor Edwards III untuk tantangan dan empat fungsi POAC untuk strategi), dan penarikan kesimpulan. Keabsahan data dijaga dengan triangulasi sumber, yaitu membandingkan temuan antarpenelitian pada konteks sekolah yang berbeda dan mencari penjelasan atas perbedaan yang muncul.

DOI: https://doi.org/10.69693/ijmst.v5i1.14568
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

3. Hasil dan Pembahasan

Tantangan Implementasi Kurikulum Merdeka di SD

Temuan dikelompokkan menurut empat faktor Edwards III (1980). Pengelompokan ini hanya alat bantu baca, karena di lapangan keempat faktor saling berkaitan dan satu masalah dapat muncul pada beberapa faktor sekaligus.

a. Komunikasi : Masalah utama bukan ketiadaan informasi. Pemerintah telah menyiapkan berbagai saluran seperti Platform Merdeka Mengajar, komunitas belajar, webinar, dan pusat layanan bantuan (Kemendikbudristek, 2023). Persoalannya adalah apakah informasi tersebut benar-benar sampai dan dipahami guru di kelas. Temuan Rawis et al. (2023) bahwa guru belum sepenuhnya menguasai penerapan kurikulum menunjukkan bahwa informasi dari pusat belum tentu langsung dipahami pelaksana. Contoh lain terlihat pada penilaian: di SDN Jambearjo 01 setiap siswa memiliki target capaian masing-masing, tetapi soal ujian tetap seragam (Melati, 2023). Hal ini mengindikasikan bahwa arahan asesmen belum menjadi pedoman yang dapat langsung dipakai guru.

b. Sumber daya : Faktor ini paling sering muncul dalam data. Guru SD yang mengampu hampir seluruh mata pelajaran dituntut menyusun modul ajar, mengelola pembelajaran berdiferensiasi, dan memfasilitasi projek lintas disiplin (Iskandar et al., 2023). Di SDN Jambearjo 01, kurangnya pengalaman guru menjadi kendala utama dan P5 belum berjalan sepenuhnya (Melati, 2023). Keterbatasan waktu dan beban administratif penyusunan perangkat ajar kemungkinan memperparah kondisi ini, meskipun data dari tiga studi belum cukup untuk mengukur besar pengaruhnya. Demikian pula kesenjangan sarana antara sekolah perkotaan dan daerah 3T: relevan secara konseptual, tetapi tidak dapat dibuktikan hanya dari tiga kasus yang ditelaah.

c. Disposisi : Sikap pelaksana lebih banyak dibentuk oleh kondisi daripada oleh penolakan. Guru yang belum berpengalaman cenderung ragu dan berhati-hati, tercermin dari penerapan yang baru menyentuh dua tingkat kelas di SDN Jambearjo 01 (Melati, 2023). Sebaliknya, di Banda Aceh sikap guru terbantu oleh motivasi dan pendekatan personal kepala sekolah kepada guru yang membutuhkan bimbingan (Ariani et al., 2025). Dengan demikian, disposisi guru tidak terpisahkan dari cara kepala sekolah mengelola proses perubahan.

d. Struktur birokrasi : Tantangan terletak pada pembagian tugas dan penataan prosedur. Sekolah yang menerapkan kurikulum secara bertahap, seperti SDN Jambearjo 01, tampaknya belum memiliki mekanisme efisien untuk menjembatani kelas yang sudah dan belum menerapkan Kurikulum Merdeka. Di tingkat nasional, regulasi juga berubah: Kurikulum Merdeka ditetapkan melalui Permendikbudristek Nomor 12 Tahun 2024 dan kemudian diubah dengan Permendikdasmen Nomor 13 Tahun 2025, sehingga sekolah harus terus menyesuaikan prosedur internalnya.

Strategi Manajemen Sekolah

Keberhasilan penerapan kurikulum tidak hanya bergantung pada kemampuan guru, tetapi juga pada perencanaan program, pembagian tugas, pendampingan, dan evaluasi oleh sekolah. Strategi berikut disusun menurut fungsi POAC dan merupakan rekomendasi berdasarkan kajian literatur, bukan hasil pengamatan langsung.

a. Planning (perencanaan) : Sekolah perlu memetakan kesiapan guru, kebutuhan peserta didik, serta ketersediaan sarana dan prasarana. Melati (2023) menunjukkan bahwa SDN Jambearjo 01 masih menghadapi proses penyesuaian dalam pembelajaran dan evaluasi, yang menegaskan perlunya persiapan matang. Sekolah dapat menyusun program kerja bertahap, seperti menyiapkan perangkat ajar, meningkatkan pemahaman guru, dan menyesuaikan metode evaluasi, dengan prioritas yang realistis sesuai sumber daya.

b. Organizing (pengorganisasian) : Kepala sekolah berperan mengatur pekerjaan guru, mengoordinasikan kegiatan, dan mendorong kerja sama agar pelaksanaan kurikulum tidak menjadi tanggung jawab individu semata. Ariani et al. (2025) menyoroti peran perencanaan, kelompok belajar guru, PMM, dan dukungan kepala sekolah dalam keberhasilan di Banda Aceh. Sekolah dapat memperkuat komunitas belajar sebagai wadah bertukar pengalaman dan menyusun solusi bersama, serta menetapkan pembagian tugas yang jelas untuk penyusunan perangkat ajar, pembelajaran, dan evaluasi.

DOI: https://doi.org/10.69693/ijmst.v5i1.14568
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

c. Actuating (pelaksanaan) : Guru perlu mengembangkan pembelajaran yang sesuai kebutuhan peserta didik, melaksanakan asesmen, dan menyesuaikan metode dengan kondisi kelas. Rawis et al. (2023) dan Melati (2023) sama-sama memperlihatkan pentingnya kesiapan guru dalam penerapan kurikulum. Sekolah dapat memberikan pendampingan, memfasilitasi diskusi pembelajaran, mendorong pemanfaatan sumber belajar yang tersedia, dan membiasakan guru menggunakan hasil asesmen sebagai dasar tindak lanjut pembelajaran.

d. Controlling (pengawasan) : Pengawasan mencakup pemantauan proses pembelajaran, pemeriksaan perangkat ajar, diskusi dengan guru, dan evaluasi perkembangan belajar. Ariani et al. (2025) mencakup perencanaan, pembelajaran, dan evaluasi dalam kajiannya, sedangkan Melati (2023) menemukan kendala penyesuaian evaluasi; perbedaan ini menunjukkan bahwa evaluasi perlu disesuaikan dengan masalah tiap sekolah. Kepala sekolah dapat memonitor secara berkala dan memberi masukan, dengan fokus pada proses pembelajaran dan perkembangan peserta didik, bukan sekadar kelengkapan administrasi.

PEMBAHASAN

Tantangan Implementasi Kurikulum Merdeka di SD

Komunikasi

Implementasi Kurikulum Merdeka di sekolah dasar tidak hanya ditentukan oleh tersedianya informasi kebijakan, tetapi juga oleh kemampuan sekolah dan guru dalam memahami serta menerjemahkan informasi tersebut ke dalam kegiatan pembelajaran. Dalam perspektif teori implementasi kebijakan Edwards III (1980), komunikasi merupakan salah satu faktor penting karena keberhasilan pelaksanaan kebijakan dipengaruhi oleh kejelasan, konsistensi, dan penyampaian informasi kepada pihak yang bertanggung jawab. Informasi yang telah disampaikan oleh pemerintah belum tentu menghasilkan pemahaman yang sama di tingkat pelaksana. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa komunikasi kebijakan perlu dilihat tidak hanya dari keberadaan saluran informasi, tetapi juga dari efektivitas penyampaian dan penerapannya.

Temuan Rawis et al. (2023) mengenai belum sepenuhnya dikuasainya penerapan Kurikulum Merdeka oleh guru memperlihatkan adanya kesenjangan antara informasi kebijakan dan pemahaman pelaksana. Guru membutuhkan penjelasan yang tidak hanya bersifat konseptual, tetapi juga memberikan gambaran mengenai penerapan pembelajaran berdiferensiasi, penyusunan perangkat ajar, pelaksanaan asesmen, serta pengembangan projek. Apabila informasi yang diterima hanya menjelaskan tujuan dan prinsip kurikulum tanpa disertai contoh penerapan, guru dapat mengalami kesulitan ketika harus menyesuaikannya dengan karakteristik peserta didik dan kondisi kelas. Oleh karena itu, komunikasi kebijakan perlu didukung dengan kegiatan pendampingan yang memungkinkan guru memperoleh penjelasan secara langsung.

Permasalahan tersebut juga terlihat dalam temuan Melati (2023) di SDN Jambearjo 01, khususnya pada pelaksanaan penilaian. Meskipun setiap peserta didik memiliki target capaian masing-masing, soal ujian yang diberikan masih seragam. Kondisi ini memperlihatkan bahwa pemahaman mengenai penyesuaian pembelajaran belum sepenuhnya diikuti oleh perubahan dalam praktik evaluasi. Padahal, Kurikulum Merdeka memberikan ruang bagi guru untuk memperhatikan kebutuhan dan kemampuan peserta didik dalam proses pembelajaran maupun penilaian. Ketidaksesuaian antara target pembelajaran dan bentuk evaluasi dapat menyebabkan hasil asesmen belum sepenuhnya menggambarkan perkembangan belajar setiap peserta didik.

Keberadaan Platform Merdeka Mengajar, komunitas belajar, webinar, dan pusat layanan bantuan sebenarnya telah memberikan peluang bagi guru untuk memperoleh informasi dan meningkatkan pemahaman. Namun, pemanfaatan fasilitas tersebut perlu disesuaikan dengan kebutuhan nyata di sekolah. Guru tidak hanya membutuhkan akses terhadap materi, tetapi juga kesempatan untuk mendiskusikan kesulitan yang dihadapi dan memperoleh umpan balik terhadap praktik pembelajaran. Dengan demikian, komunikasi perlu berlangsung secara dua arah, yaitu dari pemerintah kepada sekolah dan dari guru kepada pihak yang memberikan pendampingan.

Berdasarkan uraian tersebut, tantangan komunikasi dalam implementasi Kurikulum Merdeka lebih berkaitan dengan proses pemahaman dan penerjemahan kebijakan daripada ketiadaan informasi. Sekolah perlu memastikan bahwa informasi yang diterima guru dapat dipahami secara menyeluruh dan diterapkan secara konsisten. Kepala sekolah juga memiliki peran dalam menyampaikan kembali kebijakan, mengidentifikasi bagian yang belum dipahami, serta menyediakan ruang diskusi bagi guru. Dengan komunikasi yang jelas dan berkelanjutan, perbedaan

DOI: https://doi.org/10.69693/ijmst.v5i1.14568
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

pemahaman antarguru dapat dikurangi sehingga pelaksanaan kurikulum lebih sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Sumber Daya

Sumber daya merupakan salah satu faktor yang menentukan kemampuan sekolah dalam melaksanakan Kurikulum Merdeka. Dalam teori Edwards III (1980), implementasi kebijakan tidak cukup hanya didukung oleh komunikasi yang jelas, tetapi juga memerlukan sumber daya manusia, informasi, kewenangan, dan fasilitas yang memadai. Keberadaan sumber daya tersebut menentukan sejauh mana pelaksana mampu menjalankan kebijakan sesuai dengan tujuan yang telah direncanakan. Dalam konteks sekolah dasar, guru menjadi sumber daya manusia utama karena memiliki tanggung jawab langsung dalam mengelola pembelajaran, menyusun perangkat ajar, melaksanakan asesmen, dan menyesuaikan kegiatan belajar dengan kebutuhan peserta didik.

Temuan Iskandar et al. (2023) menunjukkan bahwa guru sekolah dasar menghadapi tuntutan pelaksanaan pembelajaran yang cukup kompleks. Guru tidak hanya dituntut menguasai materi pembelajaran, tetapi juga perlu menyusun modul ajar, menerapkan pembelajaran berdiferensiasi, serta memfasilitasi projek lintas disiplin. Tuntutan tersebut membutuhkan pemahaman dan keterampilan yang lebih luas dibandingkan sekadar menjalankan kegiatan pembelajaran berdasarkan materi yang tersedia. Kondisi ini dapat menjadi tantangan ketika kemampuan guru belum berkembang secara merata atau kesempatan mengikuti pelatihan dan pendampingan masih terbatas.

Permasalahan kesiapan sumber daya manusia juga diperlihatkan oleh Melati (2023) melalui temuan di SDN Jambearjo 01. Kurangnya pengalaman guru menjadi salah satu kendala dalam penerapan Kurikulum Merdeka, sehingga pelaksanaan Projek Penguatan Profil Pelajar Pancasila (P5) belum berjalan sepenuhnya. Temuan tersebut memperlihatkan bahwa perubahan kurikulum membutuhkan proses penyesuaian yang tidak dapat diselesaikan hanya melalui pemberian pedoman. Guru perlu memiliki pengalaman dalam merancang kegiatan, menentukan tujuan pembelajaran, mengelola aktivitas peserta didik, dan melakukan evaluasi terhadap hasil pelaksanaan projek.

Selain kompetensi guru, ketersediaan waktu dan fasilitas juga perlu diperhatikan. Penyusunan perangkat ajar, pengembangan materi, serta pelaksanaan asesmen membutuhkan waktu yang cukup. Apabila guru harus menyelesaikan berbagai tugas administratif bersamaan dengan tanggung jawab mengajar, kesempatan untuk mengembangkan pembelajaran dapat menjadi terbatas. Demikian pula, keterbatasan sarana pembelajaran dapat memengaruhi pelaksanaan kegiatan yang membutuhkan media, teknologi, atau sumber belajar tertentu. Meskipun demikian, perbedaan fasilitas antara sekolah perkotaan dan daerah tertinggal, terdepan, dan terluar (3T) perlu dibuktikan melalui data yang lebih luas agar tidak hanya menjadi asumsi dalam menjelaskan tantangan implementasi.

Ketersediaan sumber daya juga berkaitan dengan kemampuan sekolah dalam memanfaatkan fasilitas yang telah disediakan pemerintah. Platform Merdeka Mengajar, bahan pembelajaran, dan komunitas belajar dapat menjadi sarana pengembangan kompetensi guru apabila digunakan secara berkelanjutan. Akan tetapi, keberadaan fasilitas tersebut belum secara otomatis menyelesaikan permasalahan apabila guru tidak memiliki waktu, keterampilan, atau pendampingan untuk memanfaatkannya. Oleh karena itu, peningkatan kapasitas guru perlu disesuaikan dengan permasalahan yang benar-benar dihadapi di sekolah.

Berdasarkan pembahasan tersebut, sumber daya dapat dipahami sebagai faktor yang sangat berkaitan dengan kesiapan pelaksanaan Kurikulum Merdeka. Sekolah perlu mengidentifikasi kebutuhan guru, menyediakan kesempatan pengembangan profesional, serta mengatur penggunaan fasilitas secara tepat. Dukungan tersebut tidak harus selalu berbentuk pengadaan sarana baru, tetapi juga dapat dilakukan melalui pemanfaatan sumber belajar yang tersedia dan kerja sama antarguru. Dengan pengelolaan sumber daya yang sesuai kebutuhan, pelaksanaan kurikulum dapat berlangsung secara lebih terarah dan tidak hanya bergantung pada kemampuan masing-masing guru.

Disposisi

Disposisi dalam teori Edwards III (1980) berkaitan dengan sikap, komitmen, dan kecenderungan pelaksana dalam menjalankan kebijakan. Faktor ini penting karena keberhasilan implementasi tidak hanya ditentukan oleh pemahaman terhadap kebijakan dan ketersediaan sumber daya, tetapi juga oleh kesediaan pelaksana untuk menerapkannya. Dalam konteks Kurikulum Merdeka, disposisi guru dapat terlihat melalui keterbukaan terhadap

DOI: https://doi.org/10.69693/ijmst.v5i1.14568
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

perubahan metode pembelajaran, kemauan mengembangkan kompetensi, serta komitmen untuk menyesuaikan pembelajaran dengan kebutuhan peserta didik. Sikap tersebut menjadi bagian penting dalam proses perubahan dari pola pembelajaran sebelumnya menuju pendekatan yang lebih fleksibel.

Temuan Melati (2023) di SDN Jambearjo 01 memperlihatkan bahwa keterbatasan pengalaman guru menjadi salah satu kendala dalam penerapan Kurikulum Merdeka. Penerapan yang baru menjangkau dua tingkat kelas menunjukkan bahwa proses adaptasi belum berlangsung secara menyeluruh. Kondisi tersebut tidak dapat langsung diartikan sebagai bentuk penolakan guru terhadap perubahan kurikulum. Guru yang belum memiliki pengalaman memadai dapat menunjukkan keraguan karena masih perlu memahami prosedur, menyesuaikan perangkat ajar, dan memastikan kegiatan pembelajaran berjalan sesuai kemampuan peserta didik. Dengan demikian, sikap berhati-hati dapat muncul sebagai respons terhadap tuntutan perubahan yang belum sepenuhnya dikuasai.

Kondisi tersebut memperlihatkan hubungan antara disposisi dan sumber daya. Keterbatasan kompetensi maupun pengalaman dapat memengaruhi keyakinan guru dalam menjalankan kebijakan. Ketika guru belum memahami cara menerapkan pembelajaran berdiferensiasi atau menyelenggarakan P5, muncul kemungkinan bahwa pelaksanaan dilakukan secara terbatas. Sebaliknya, guru yang memperoleh pelatihan, pendampingan, dan kesempatan berdiskusi cenderung memiliki ruang lebih besar untuk membangun kepercayaan diri dalam menerapkan pendekatan pembelajaran baru. Oleh sebab itu, pengembangan disposisi positif perlu disertai dukungan nyata, bukan hanya melalui tuntutan agar guru menerima perubahan.

Temuan Ariani et al. (2025) di Banda Aceh memperlihatkan bahwa motivasi dan pendekatan personal kepala sekolah dapat membantu guru yang membutuhkan bimbingan. Peran kepala sekolah dalam memberikan dukungan menunjukkan bahwa sikap pelaksana tidak terbentuk secara terpisah dari lingkungan organisasi. Guru yang menghadapi kesulitan membutuhkan komunikasi yang terbuka, kesempatan menyampaikan kendala, dan pendampingan yang sesuai dengan kebutuhannya. Pendekatan personal juga dapat membantu kepala sekolah mengetahui permasalahan yang tidak selalu terlihat melalui pemeriksaan perangkat administrasi.

Dalam pelaksanaannya, pembentukan disposisi positif dapat dilakukan melalui pemberian apresiasi terhadap perkembangan guru, pelibatan guru dalam pengambilan keputusan, serta penciptaan lingkungan kerja yang mendukung proses belajar bersama. Guru juga perlu diberikan kesempatan untuk mencoba metode pembelajaran, mengevaluasi hasilnya, dan memperbaiki kekurangan tanpa merasa bahwa setiap kesalahan merupakan kegagalan dalam menjalankan kebijakan. Pendekatan tersebut penting karena perubahan praktik pembelajaran membutuhkan proses yang berkelanjutan.

Berdasarkan uraian tersebut, disposisi guru dalam implementasi Kurikulum Merdeka perlu dipahami sebagai hasil interaksi antara kesiapan individu dan dukungan lingkungan sekolah. Guru tidak cukup hanya diminta memiliki komitmen terhadap kebijakan, tetapi juga perlu memperoleh kondisi yang memungkinkan komitmen tersebut diwujudkan dalam kegiatan pembelajaran. Kepala sekolah berperan membangun motivasi, memberikan arahan, dan mendampingi guru sesuai tingkat kebutuhannya. Dengan demikian, keberhasilan perubahan kurikulum tidak hanya bergantung pada penerimaan guru terhadap kebijakan, tetapi juga pada kemampuan sekolah membangun lingkungan yang mendorong keterlibatan dan tanggung jawab bersama.

Struktur Birokrasi

Struktur birokrasi merupakan faktor yang berkaitan dengan pembagian tanggung jawab, mekanisme koordinasi, dan prosedur pelaksanaan kebijakan. Menurut Edwards III (1980), struktur birokrasi dapat memengaruhi keberhasilan implementasi apabila pembagian tugas dan prosedur kerja tidak berjalan secara jelas. Dalam pelaksanaan Kurikulum Merdeka di sekolah dasar, struktur birokrasi tidak hanya berkaitan dengan hubungan antara pemerintah dan satuan pendidikan, tetapi juga mencakup pengaturan tanggung jawab kepala sekolah, guru, serta pihak lain yang terlibat dalam pengelolaan pembelajaran. Kejelasan struktur diperlukan agar setiap kegiatan dapat dilaksanakan secara terkoordinasi dan tidak menimbulkan tumpang tindih pekerjaan.

Temuan Melati (2023) di SDN Jambearjo 01 memperlihatkan adanya penerapan kurikulum secara bertahap pada tingkat kelas tertentu. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa sekolah membutuhkan pengaturan pelaksanaan yang mampu menghubungkan kelas yang telah menerapkan Kurikulum Merdeka dengan kelas yang masih menggunakan kurikulum sebelumnya. Perbedaan penerapan tersebut dapat menimbulkan kebutuhan koordinasi, terutama dalam penyusunan perangkat pembelajaran, penilaian hasil belajar, serta penyampaian perkembangan

DOI: https://doi.org/10.69693/ijmst.v5i1.14568
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

peserta didik. Apabila tidak diatur melalui mekanisme yang jelas, perbedaan pelaksanaan berpotensi menyulitkan sekolah dalam menjaga kesinambungan proses pembelajaran.

Selain pengaturan internal, perubahan regulasi juga menjadi bagian yang perlu diperhatikan. Kurikulum Merdeka ditetapkan melalui Permendikbudristek Nomor 12 Tahun 2024 dan kemudian mengalami perubahan melalui Permendikdasmen Nomor 13 Tahun 2025. Perubahan regulasi tersebut menunjukkan bahwa sekolah perlu mengikuti perkembangan kebijakan dan menyesuaikan pelaksanaan kurikulum berdasarkan ketentuan yang berlaku. Penyesuaian tidak hanya berkaitan dengan pemahaman terhadap isi peraturan, tetapi juga dengan penerjemahannya ke dalam program kerja, pembagian tugas, dan prosedur pembelajaran di tingkat satuan pendidikan.

Dalam perspektif struktur birokrasi, prosedur pelaksanaan yang terlalu rumit dapat menambah beban pekerjaan guru dan mengurangi waktu untuk mengembangkan kegiatan pembelajaran. Sebaliknya, prosedur yang terlalu umum tanpa pembagian tanggung jawab yang jelas dapat menimbulkan perbedaan pemahaman antar pelaksana. Oleh karena itu, sekolah membutuhkan pengaturan kerja yang memberikan kejelasan mengenai siapa yang bertanggung jawab dalam penyusunan perangkat ajar, pelaksanaan asesmen, pengelolaan projek, dan evaluasi pembelajaran. Pengaturan tersebut juga perlu disesuaikan dengan jumlah guru, karakteristik peserta didik, serta kondisi sekolah.

Kepala sekolah memiliki posisi penting dalam mengoordinasikan pelaksanaan kebijakan di lingkungan satuan pendidikan. Tugas tersebut dapat dilakukan melalui penyusunan program kerja, pembentukan kelompok kerja atau komunitas belajar, pembagian tanggung jawab, serta pemantauan pelaksanaan kegiatan. Koordinasi antarguru juga diperlukan agar pengalaman dan informasi yang diperoleh oleh satu kelompok dapat dibagikan kepada kelompok lainnya. Dengan demikian, pelaksanaan kurikulum tidak berjalan secara terpisah berdasarkan kelas atau kemampuan masing-masing guru.

Berdasarkan pembahasan tersebut, struktur birokrasi yang mendukung implementasi Kurikulum Merdeka perlu memiliki pembagian tugas yang jelas, prosedur yang mudah dipahami, dan koordinasi yang berkelanjutan. Perubahan regulasi harus diikuti dengan penyampaian informasi yang tepat agar sekolah tidak mengalami kesulitan dalam menyesuaikan kebijakan internal. Selain itu, pengaturan administratif perlu diarahkan untuk mendukung kegiatan pembelajaran, bukan justru menambah pekerjaan yang tidak berkaitan langsung dengan peningkatan kualitas proses belajar. Dengan struktur organisasi yang terkoordinasi, sekolah dapat menjalankan kurikulum secara lebih konsisten sesuai dengan kemampuan dan kebutuhan satuan pendidikan.

Strategi Manajemen Sekolah

Planning (Perencanaan)

Perencanaan merupakan fungsi awal manajemen yang menentukan arah dan tahapan pelaksanaan suatu program. Dalam penerapan Kurikulum Merdeka, perencanaan diperlukan agar sekolah memiliki gambaran mengenai kondisi awal, kebutuhan, tujuan, serta sumber daya yang dapat digunakan. Fungsi planning dalam konsep POAC menempatkan kepala sekolah sebagai pihak yang mengarahkan penyusunan program berdasarkan kondisi nyata satuan pendidikan. Perencanaan yang baik tidak hanya berisi daftar kegiatan yang harus dilaksanakan, tetapi juga mempertimbangkan kesiapan guru, karakteristik peserta didik, ketersediaan fasilitas, dan kemungkinan kendala selama proses implementasi.

Temuan Melati (2023) di SDN Jambearjo 01 menunjukkan bahwa sekolah masih menghadapi kendala dalam penyesuaian pembelajaran dan evaluasi. Kurangnya pengalaman guru serta pelaksanaan P5 yang belum sepenuhnya berjalan memperlihatkan pentingnya pemetaan kesiapan sebelum program diterapkan secara lebih luas. Apabila sekolah tidak mengetahui kemampuan awal guru dan kebutuhan pembelajaran, program yang disusun berisiko tidak sesuai dengan kondisi pelaksanaan. Oleh karena itu, perencanaan perlu diawali dengan identifikasi aspek yang telah berjalan dan bagian yang masih membutuhkan pengembangan.

Dalam konteks tersebut, sekolah dapat menyusun pemetaan kesiapan guru melalui diskusi, evaluasi perangkat ajar, dan identifikasi kebutuhan pelatihan. Hasil pemetaan digunakan untuk menentukan prioritas kegiatan, misalnya peningkatan pemahaman mengenai capaian pembelajaran, penyusunan modul ajar, pembelajaran berdiferensiasi, serta pelaksanaan asesmen. Perencanaan juga perlu memperhatikan kebutuhan peserta didik agar strategi

DOI: https://doi.org/10.69693/ijmst.v5i1.14568
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

pembelajaran yang ditetapkan tidak hanya berorientasi pada penyelesaian materi, tetapi juga pada perkembangan kemampuan masing-masing siswa.

Temuan Rawis et al. (2023) mengenai belum sepenuhnya dikuasainya penerapan kurikulum oleh guru dapat menjadi pertimbangan dalam menyusun program peningkatan kompetensi. Sekolah perlu membedakan kebutuhan guru berdasarkan tingkat pemahaman dan pengalaman mereka. Guru yang masih mengalami kesulitan dalam menyusun perangkat ajar membutuhkan pendampingan yang berbeda dengan guru yang telah mampu menyusun perangkat tetapi belum menguasai pelaksanaan asesmen. Pendekatan tersebut membuat program pengembangan profesional lebih terarah dan tidak hanya mengandalkan pelatihan umum yang diberikan secara seragam.

Perencanaan juga perlu disusun secara bertahap dengan mempertimbangkan kemampuan sekolah. Kegiatan dapat dimulai dari penguatan pemahaman guru, penyusunan perangkat pembelajaran, penerapan metode pembelajaran, hingga evaluasi hasil pelaksanaan. Setiap tahapan perlu memiliki target yang realistis agar sekolah dapat mengetahui perkembangan yang telah dicapai. Selain itu, penyediaan waktu untuk diskusi dan evaluasi perlu dimasukkan ke dalam program kerja sehingga pengembangan kompetensi tidak hanya menjadi kegiatan tambahan di luar tanggung jawab mengajar.

Dengan demikian, perencanaan implementasi Kurikulum Merdeka perlu berangkat dari analisis kebutuhan dan kondisi aktual sekolah. Kepala sekolah tidak cukup hanya menyusun program berdasarkan tuntutan kebijakan, tetapi perlu memastikan bahwa setiap kegiatan sesuai dengan kapasitas pelaksana. Pemetaan kesiapan, penetapan prioritas, penyediaan sumber daya, dan penyusunan target bertahap merupakan bagian penting dalam fungsi planning. Melalui perencanaan yang realistis, sekolah dapat mengurangi kesenjangan antara tujuan kurikulum dan kemampuan pelaksanaan serta memberikan dasar yang lebih jelas bagi fungsi manajemen berikutnya.

Organizing (Pengorganisasian)

Pengorganisasian merupakan fungsi manajemen yang berkaitan dengan pembagian pekerjaan, penetapan tanggung jawab, dan pengaturan hubungan kerja antaranggota organisasi. Dalam implementasi Kurikulum Merdeka, fungsi organizing diperlukan agar pelaksanaan kurikulum tidak hanya bergantung pada kemampuan individu guru, tetapi menjadi tanggung jawab bersama seluruh unsur sekolah. Kepala sekolah memiliki peran dalam mengatur pembagian tugas, mengoordinasikan kegiatan, dan memastikan setiap guru memahami tanggung jawabnya. Pengorganisasian yang jelas dapat membantu sekolah mengelola berbagai kegiatan kurikulum secara lebih terarah.

Temuan Ariani et al. (2025) di Banda Aceh menunjukkan pentingnya perencanaan, kelompok belajar guru, pemanfaatan Platform Merdeka Mengajar, dan dukungan kepala sekolah dalam pelaksanaan Kurikulum Merdeka. Temuan tersebut memperlihatkan bahwa keberhasilan implementasi tidak hanya ditentukan oleh kompetensi masing-masing guru, tetapi juga oleh adanya lingkungan kerja yang mendukung pertukaran informasi dan pengalaman. Kelompok belajar guru dapat menjadi wadah untuk membahas kesulitan pembelajaran, berbagi praktik yang telah dilakukan, serta menyusun solusi berdasarkan permasalahan yang ditemukan di kelas.

Pengorganisasian juga berkaitan dengan pembagian tanggung jawab dalam penyusunan perangkat ajar dan pelaksanaan evaluasi. Guru perlu memiliki kejelasan mengenai tugas yang harus dilaksanakan, sedangkan kepala sekolah bertanggung jawab mengoordinasikan kegiatan agar tidak terjadi tumpang tindih pekerjaan. Dalam pelaksanaan P5, misalnya, sekolah dapat mengatur pembagian peran dalam perencanaan projek, penyediaan kebutuhan kegiatan, pendampingan peserta didik, dan penilaian hasil projek. Pengaturan tersebut diperlukan agar kegiatan tidak hanya dibebankan kepada satu atau beberapa guru yang memiliki pengalaman lebih banyak.

Kondisi yang ditemukan Melati (2023) di SDN Jambearjo 01, yaitu keterbatasan pengalaman guru dan pelaksanaan P5 yang belum sepenuhnya berjalan, dapat menjadi pertimbangan dalam memperkuat pengorganisasian. Sekolah dapat membentuk kelompok kerja berdasarkan kebutuhan pembelajaran dan kemampuan guru. Guru yang telah memiliki pengalaman dapat dilibatkan untuk mendampingi guru lain, sedangkan kepala sekolah mengatur koordinasi dan memastikan proses berbagi pengetahuan berlangsung secara teratur. Pola tersebut memungkinkan pengembangan kompetensi dilakukan melalui kerja sama internal tanpa selalu bergantung pada pelatihan dari pihak luar.

Selain pembagian tugas, pengorganisasian juga perlu memperhatikan komunikasi antarbagian. Guru yang bertanggung jawab terhadap kelas tertentu perlu memiliki kesempatan untuk menyampaikan perkembangan

DOI: https://doi.org/10.69693/ijmst.v5i1.14568
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

pembelajaran kepada kepala sekolah dan rekan kerja. Koordinasi tersebut membantu sekolah mengidentifikasi permasalahan yang muncul serta menentukan tindak lanjut yang sesuai. Apabila hubungan kerja berjalan secara terbuka, guru dapat memperoleh dukungan ketika menghadapi kesulitan dalam melaksanakan pembelajaran atau menyesuaikan metode penilaian.

Dengan demikian, fungsi organizing dalam implementasi Kurikulum Merdeka diarahkan pada pembentukan sistem kerja yang kolaboratif dan memiliki pembagian tanggung jawab yang jelas. Kepala sekolah perlu memastikan bahwa setiap guru memiliki peran sesuai kemampuan dan kebutuhan sekolah. Komunitas belajar, kelompok kerja, serta pendampingan antarguru dapat menjadi sarana untuk memperkuat koordinasi dan meningkatkan kemampuan pelaksana. Pengorganisasian yang baik membuat penerapan kurikulum tidak menjadi pekerjaan individual, melainkan proses bersama yang melibatkan seluruh unsur sekolah.

Actuating (Pelaksanaan)

Actuating merupakan fungsi manajemen yang berkaitan dengan upaya menggerakkan seluruh sumber daya organisasi agar program yang telah direncanakan dapat dilaksanakan. Dalam implementasi Kurikulum Merdeka, fungsi ini diwujudkan melalui kegiatan pembelajaran, pendampingan guru, pemanfaatan sumber belajar, serta pelaksanaan asesmen sesuai kebutuhan peserta didik. Kepala sekolah berperan memberikan arahan dan motivasi, sedangkan guru bertanggung jawab menerjemahkan kebijakan kurikulum ke dalam praktik pembelajaran. Pelaksanaan menjadi tahap penting karena keberhasilan perencanaan dan pengorganisasian pada akhirnya perlu terlihat dalam kegiatan belajar mengajar.

Temuan Rawis et al. (2023) menunjukkan bahwa guru belum sepenuhnya menguasai penerapan Kurikulum Merdeka. Kondisi tersebut memperlihatkan bahwa pelaksanaan kurikulum membutuhkan proses pengembangan kemampuan secara berkelanjutan. Pemahaman terhadap konsep pembelajaran berdiferensiasi, misalnya, belum cukup apabila guru belum mampu menentukan strategi yang sesuai dengan kemampuan dan kebutuhan peserta didik. Guru perlu memiliki pengalaman dalam mengidentifikasi perbedaan kemampuan siswa, menyesuaikan kegiatan belajar, serta menentukan bentuk penilaian yang dapat menggambarkan perkembangan masing-masing peserta didik.

Permasalahan serupa terlihat dalam temuan Melati (2023) di SDN Jambearjo 01, terutama pada pelaksanaan P5 yang belum sepenuhnya berjalan. Hal ini menunjukkan bahwa kegiatan pembelajaran berbasis projek membutuhkan kesiapan dalam merancang aktivitas, menentukan tujuan, menyediakan sarana, dan mengatur keterlibatan peserta didik. Pelaksanaan projek tidak cukup hanya dilakukan dengan memberikan tugas kepada siswa, tetapi perlu disertai proses pembimbingan agar kegiatan yang dilakukan memiliki hubungan dengan tujuan pembelajaran dan pengembangan karakter.

Dalam menjalankan fungsi actuating, kepala sekolah perlu memberikan dukungan melalui pendampingan langsung maupun kegiatan pengembangan profesional. Salah satu langkah yang dapat dilakukan adalah memfasilitasi diskusi rutin mengenai praktik pembelajaran. Guru dapat menyampaikan kendala yang dialami, mendiskusikan metode yang telah digunakan, serta memperoleh masukan dari rekan kerja. Pendekatan tersebut dapat membantu guru menerapkan hasil pelatihan dalam situasi kelas yang sebenarnya. Pemanfaatan Platform Merdeka Mengajar juga dapat diarahkan untuk mendukung kebutuhan pembelajaran, bukan hanya sebagai sarana memperoleh materi atau memenuhi tuntutan administrasi.

Pelaksanaan asesmen juga perlu menjadi perhatian. Temuan mengenai penggunaan soal ujian yang seragam meskipun target capaian siswa berbeda menunjukkan perlunya penyesuaian antara proses pembelajaran dan evaluasi. Guru perlu menggunakan hasil asesmen untuk mengetahui perkembangan peserta didik dan menentukan tindak lanjut pembelajaran. Dengan demikian, penilaian tidak hanya berfungsi menghasilkan nilai, tetapi juga membantu guru mengenali bagian materi yang telah dipahami maupun yang masih membutuhkan penguatan.

Selain itu, pelaksanaan kurikulum perlu memperhatikan kondisi dan kemampuan sekolah. Tidak semua kegiatan harus diterapkan secara bersamaan apabila sumber daya belum mencukupi. Sekolah dapat mengembangkan penerapan secara bertahap dengan tetap mengacu pada ketentuan yang berlaku. Pendekatan tersebut memberikan kesempatan bagi guru untuk membangun pengalaman dan memperbaiki praktik pembelajaran berdasarkan hasil pelaksanaan sebelumnya.

DOI: https://doi.org/10.69693/ijmst.v5i1.14568
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Berdasarkan pembahasan tersebut, fungsi actuating menekankan pentingnya mengubah rencana dan pembagian tugas menjadi kegiatan nyata yang didukung oleh arahan, pendampingan, dan motivasi. Guru membutuhkan kesempatan untuk menerapkan pengetahuan, menerima umpan balik, dan memperbaiki pembelajaran. Kepala sekolah perlu memastikan bahwa dukungan yang diberikan tidak berhenti pada tahap sosialisasi, tetapi berlanjut selama proses pelaksanaan. Dengan demikian, Kurikulum Merdeka dapat diterapkan secara lebih sesuai dengan kebutuhan peserta didik dan kondisi sekolah.

Controlling (Pengawasan)

Controlling merupakan fungsi manajemen yang berkaitan dengan pemantauan, penilaian, dan perbaikan terhadap pelaksanaan program. Dalam implementasi Kurikulum Merdeka, pengawasan diperlukan untuk mengetahui kesesuaian antara perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran serta mengidentifikasi kendala yang dihadapi guru. Fungsi ini tidak hanya bertujuan memastikan bahwa kegiatan telah dilaksanakan, tetapi juga memberikan dasar bagi sekolah untuk melakukan perbaikan. Kepala sekolah memiliki peran penting dalam mengawasi proses pembelajaran, mengevaluasi perangkat ajar, memantau perkembangan peserta didik, dan memberikan masukan kepada guru.

Temuan Melati (2023) di SDN Jambearjo 01 memperlihatkan bahwa penyesuaian evaluasi masih menjadi salah satu tantangan dalam penerapan Kurikulum Merdeka. Penggunaan soal ujian yang seragam meskipun setiap siswa memiliki target capaian masing-masing menunjukkan bahwa pelaksanaan penilaian masih perlu diperbaiki. Kondisi tersebut menjadi perhatian dalam fungsi controlling karena sekolah perlu memastikan bahwa asesmen yang dilakukan telah sesuai dengan tujuan pembelajaran dan perkembangan peserta didik. Pengawasan tidak cukup hanya memeriksa keberadaan dokumen penilaian, tetapi juga perlu melihat bagaimana hasil penilaian digunakan dalam proses pembelajaran.

Ariani et al. (2025) juga membahas aspek perencanaan, pembelajaran, dan evaluasi dalam pelaksanaan Kurikulum Merdeka di Banda Aceh. Temuan tersebut menunjukkan pentingnya evaluasi sebagai bagian dari rangkaian pengelolaan kurikulum. Evaluasi dapat membantu sekolah mengetahui kegiatan yang telah berjalan sesuai rencana maupun bagian yang masih membutuhkan pendampingan. Perbedaan kondisi antarsekolah juga menunjukkan bahwa pengawasan tidak dapat dilakukan dengan menggunakan satu ukuran yang hanya berorientasi pada kelengkapan administrasi. Penilaian perlu mempertimbangkan kondisi pelaksanaan, kemampuan guru, dan kebutuhan peserta didik.

Dalam praktiknya, kepala sekolah dapat melaksanakan pengawasan melalui observasi pembelajaran, pemeriksaan perangkat ajar, diskusi dengan guru, serta peninjauan hasil asesmen. Observasi kelas dapat memberikan gambaran mengenai penerapan metode pembelajaran, keterlibatan peserta didik, dan kesesuaian kegiatan dengan tujuan pembelajaran. Sementara itu, diskusi dengan guru memungkinkan kepala sekolah memperoleh informasi mengenai kendala yang tidak selalu terlihat melalui dokumen administrasi. Hasil pengawasan kemudian digunakan untuk menentukan bentuk pendampingan yang dibutuhkan.

Pengawasan juga perlu dilaksanakan secara berkala agar sekolah dapat mengetahui perkembangan implementasi dari waktu ke waktu. Apabila ditemukan bahwa guru masih mengalami kesulitan dalam menyusun modul ajar, sekolah dapat memberikan pendampingan yang lebih terarah. Jika kendala berkaitan dengan pelaksanaan asesmen, kegiatan evaluasi dapat difokuskan pada pemahaman mengenai teknik penilaian dan pemanfaatan hasilnya. Dengan demikian, tindak lanjut pengawasan perlu disesuaikan dengan jenis permasalahan yang ditemukan, bukan hanya berupa pemberian instruksi umum kepada seluruh guru.

Selain itu, hasil pengawasan perlu menjadi bahan perbaikan perencanaan pada periode berikutnya. Apabila suatu kegiatan belum berjalan sesuai target, sekolah perlu mengidentifikasi penyebabnya, apakah berkaitan dengan keterbatasan kompetensi, waktu, sarana, atau pembagian tugas. Proses tersebut memperlihatkan bahwa fungsi controlling memiliki hubungan dengan fungsi planning, organizing, dan actuating. Hasil evaluasi memberikan informasi bagi sekolah untuk memperbaiki program, mengatur kembali tanggung jawab, dan menentukan bentuk pendampingan yang lebih sesuai.

Berdasarkan pembahasan tersebut, controlling dalam implementasi Kurikulum Merdeka seharusnya diarahkan pada pengendalian mutu proses pembelajaran dan perbaikan pelaksanaan kebijakan. Pengawasan yang hanya berfokus pada kelengkapan administrasi belum cukup untuk menggambarkan keberhasilan kurikulum. Kepala

DOI: https://doi.org/10.69693/ijmst.v5i1.14568
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

sekolah perlu memperhatikan praktik pembelajaran, perkembangan peserta didik, serta kendala yang dialami guru. Melalui pemantauan dan evaluasi yang berkelanjutan, sekolah dapat memastikan bahwa pelaksanaan kurikulum terus mengalami perbaikan sesuai dengan kebutuhan dan kondisi satuan pendidikan.

Sintesis

Pelaksanaan Kurikulum Merdeka di SD belum sepenuhnya merata. Kesiapan guru, dukungan kepala sekolah, ketersediaan sumber daya, dan kemampuan menerjemahkan kebijakan ke dalam pembelajaran sehari-hari membedakan satu sekolah dengan yang lain. Permasalahan implementasi juga tidak cukup diselesaikan dengan sosialisasi saja. Pemahaman guru perlu didukung pelatihan yang sesuai kebutuhan, pendampingan, diskusi antarguru, dan evaluasi. Guru yang telah memahami pembelajaran berdiferensiasi, misalnya, tetap memerlukan kesempatan berlatih dan menerima umpan balik. Karena itu dukungan harus berkelanjutan, bukan hanya pada tahap awal.

Perpaduan teori Edwards III dan POAC memberi dua sudut pandang: faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan kebijakan, dan langkah pengelolaan yang dapat ditempuh sekolah. Kendala pada satu faktor (misalnya komunikasi yang lemah) dapat memengaruhi faktor lain (misalnya disposisi guru), sehingga strategi perlu dijalankan secara terpadu.

Implikasi dan Keterbatasan

Bagi guru, hasil kajian menegaskan pentingnya peningkatan pemahaman dan keterampilan menyusun perangkat ajar, menerapkan pembelajaran berdiferensiasi, dan melaksanakan asesmen melalui pelatihan, komunitas belajar, dan pendampingan. Bagi kepala sekolah, diperlukan pembagian tugas yang jelas, koordinasi, kesempatan pengembangan profesional guru, dan pemantauan berkelanjutan. Bagi pemerintah, dukungan perlu mencakup pendampingan pelaksanaan, kejelasan informasi, serta kepekaan terhadap perbedaan kondisi sekolah, termasuk saat terjadi perubahan regulasi. Evaluasi berkala diperlukan agar berfungsi sebagai sarana perbaikan, bukan sekadar pemenuhan kewajiban administratif.

Kajian ini memiliki keterbatasan. Karena berbasis studi literatur dengan tiga kasus utama yang berbeda konteks, temuan tidak dapat digeneralisasi untuk seluruh SD di Indonesia, dan faktor yang paling dominan dalam keberhasilan implementasi belum dapat ditentukan. Strategi yang dirumuskan merupakan hasil analisis sumber yang dikaji dan perlu diuji melalui penelitian lapangan.

4. Kesimpulan

Implementasi Kurikulum Merdeka di sekolah dasar belum berjalan merata, dan keberhasilannya tidak hanya ditentukan oleh kebijakan pemerintah, tetapi juga oleh kesiapan sekolah dalam mengelola perubahan. Berdasarkan teori Edwards III, tantangan muncul pada keempat faktor: informasi kebijakan yang belum tentu dipahami dan siap dipakai guru (komunikasi), pengalaman, waktu, dan dukungan guru yang terbatas dalam menyusun modul ajar, pembelajaran berdiferensiasi, dan P5 (sumber daya), sikap ragu guru yang dipengaruhi kondisi dan kepemimpinan kepala sekolah (disposisi), serta prosedur sekolah yang harus terus menyesuaikan penerapan bertahap dan perubahan regulasi (struktur birokrasi). Untuk menjawab tantangan tersebut, strategi manajemen sekolah dapat disusun melalui fungsi POAC. Perencanaan dilakukan dengan memetakan kesiapan guru dan menyusun program bertahap yang realistis; pengorganisasian dengan pembagian tugas yang jelas dan penguatan komunitas belajar; pelaksanaan dengan pendampingan guru serta pemanfaatan hasil asesmen; dan pengawasan dengan monitoring serta evaluasi berkala yang berorientasi perbaikan, bukan sekadar kelengkapan administrasi. Keempat faktor Edwards III dan keempat fungsi POAC saling berkaitan, sehingga strategi perlu dijalankan terpadu dan berkelanjutan, tidak hanya pada tahap awal. Namun, kajian ini bertumpu pada studi kepustakaan dengan tiga kasus yang konteksnya berbeda, sehingga temuannya belum dapat digeneralisasi, faktor yang paling dominan belum dapat ditentukan, dan strategi yang dirumuskan merupakan rekomendasi berbasis literatur, bukan hasil pengamatan langsung. Disarankan agar kepala sekolah menyusun perencanaan bertahap dan memperkuat komunitas belajar, guru terus meningkatkan kompetensi dalam perangkat ajar dan asesmen, serta pemerintah dan dinas pendidikan memberikan pendampingan yang sesuai kondisi sekolah dan mengomunikasikan perubahan regulasi dengan jelas. Penelitian lanjutan dengan data lapangan, seperti wawancara dan observasi, diperlukan untuk menguji dan memperkaya temuan ini.

DOI: https://doi.org/10.69693/ijmst.v5i1.14568
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Reference

1. Prasetya, M. R. A., & Priyatno, A. M. (2022). Dice Similarity and TF-IDF for New Student Admissions Chatbot. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, *1*(1), 13–18. https://doi.org/10.31004/riggs.v1i1.5
2. Ariani, S., Safiah, I., & Fitri, A. (2025). Implementasi Kurikulum Merdeka dalam Proses Pembelajaran di SD Negeri 67 Percontohan Banda Aceh. Jurnal Genta Mulia, 16(2), 211–223.
3. Edwards III, G. C. (1980). Implementing Public Policy. Washington, D.C.: Congressional Quarterly Press.
4. Hasim, E. (2020). Penerapan Kurikulum Merdeka Belajar Perguruan Tinggi di Masa Pandemi Covid-19. Jurnal Pendidikan Dasar Pascasarjana, 68–74.
5. Iskandar, S., Rosmana, P. S., Farhatunnisa, G., Mayanti, L., Apriliya, M., & Gustavisiana, T.
6. S. (2023). Implementasi Kurikulum Merdeka di Sekolah Dasar. Innovative: Journal of Social Science Research, 3(2), 2322–2336.
7. Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi. (2023). 6 Strategi Kemendikbudristek dalam Implementasi Kurikulum Merdeka.
8. Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia. (2024). Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Nomor 12 Tahun 2024 tentang Kurikulum pada Pendidikan Anak Usia Dini, Jenjang Pendidikan Dasar, dan Jenjang Pendidikan Menengah.
9. Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah. (2025). Peraturan Menteri Pendidikan Dasar dan Menengah Nomor 13 Tahun 2025 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Nomor 12 Tahun 2024.
10. Melati, P. S. (2023). Implementasi Kurikulum Merdeka Belajar pada Sekolah Dasar Mempengaruhi pada Hasil Evaluasi Belajar Peserta Didik. Proceedings Series of Educational Studies, 263–272.
11. Nurfitri, R., Amelia, & Noviani, D. (2023). Peran Administrasi Kurikulum dalam Sebuah Pendidikan. Jurnal Pendidikan Indonesia (JPI), 1(1), 183–192.
12. Rawis, J. A. M., Lengkong, J. S. J., Hayun, S., Rompis, N., Omkarsba, H., & Takalumang, L. (2023). Peran Guru dalam Implementasi Kurikulum Merdeka Belajar di SD Negeri Unggulan 1 Kabupaten Pulau Morotai. Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan, 9(23), 993–1000.
13. Sukarna. (2011). Dasar-Dasar Manajemen. Bandung: Mandar Maju.
14. Triwiyanto, T. (2019). Manajemen Kurikulum dan Pembelajaran. Jakarta: Bumi Aksara.
15. Priyatno, A. M. (2019). The Application of HAAR Wavelet and Backpropagation for Diabetic Retinopathy Classification Based on Eye Retina Image. *International Journal Of Science, Engineering, And Information Technology*, *03*(02), 139–142. https://journal.trunojoyo.ac.id/ijseit/article/view/4536
16. Priyatno, A. M. (2020). Spammer Detection Based on Account, Tweet, and Community Activity on Twitter. *Jurnal Ilmu Komputer Dan Informasi*, *13*(2), 97–107. https://doi.org/10.21609/jiki.v13i2.871
17. Priyatno, A. M., & Firmananda, F. I. (2022). N-Gram Feature for Comparison of Machine Learning Methods on Sentiment in Financial News Headlines. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, *1*(1), 01–06. https://doi.org/10.31004/riggs.v1i1.4
18. Priyatno, A. M., Muttaqi, M. M., Syuhada, F., & Arifin, A. Z. (2019). Deteksi bot spammer twitter berbasis time interval entropy dan global vectors for word representations tweet's hashtag. *Register: Jurnal Ilmiah Teknologi Sistem Informasi*, *5*(1), 37–46. https://doi.org/10.26594/register.v5i1.1382
19. Sanjaya, S., Priyatno, A. M., Yanto, F., & Afrianty, I. (2018). Klasifikasi Diabetik Retinopati Menggunakan Wavelet Haar dan Backpropagation Neural Network. *Seminar Nasional Teknologi Informasi Komunikasi Dan Industri (SNTIKI-10)*, 77–84.

DOI: https://doi.org/10.69693/ijmst.v5i1.14568
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)