



“Analisis Kebijakan Implementasi Kurikulum Merdeka Pada Pendidikan Dasar Dalam Meningkatkan Kualitas Pembelajaran”

Dini Komalasari¹, Rati Supriatin², Eva Dianawati Wasliman³, Jim Wasliman⁴

^{1,2,3,4} Universitas Islam Nusantara

Abstrak

Received: 02 Januari 2026
Revised: 16 Januari 2026
Accepted: 28 Januari 2026

Kurikulum Merdeka hadir sebagai bentuk perubahan kebijakan pendidikan yang menuntut adanya pergeseran paradigma dalam pengelolaan pembelajaran di tingkat sekolah dasar, khususnya dalam proses perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi. Meskipun begitu, pelaksanaan Kurikulum Merdeka di lapangan tidak terlepas dari hambatan, baik dalam aspek kelembagaan maupun dalam budaya sekolah yang sudah mengakar. Penelitian ini bertujuan mengkaji pelaksanaan kebijakan Kurikulum Merdeka dalam rangka meningkatkan kualitas pembelajaran di SDN Pelita Bakti, Kecamatan Pangalengan, Kabupaten Bandung, melalui pendekatan manajerial POAC (Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling). Pendekatan penelitian yang digunakan adalah kualitatif dengan metode studi kasus, data dikumpulkan melalui wawancara, observasi langsung, serta telaah dokumen terhadap kepala sekolah, guru, dan perangkat pembelajaran lainnya yang terlibat. Hasil kajian menunjukkan bahwa dari sisi perencanaan, sekolah telah menyusun program kerja secara kolaboratif meskipun pemahaman guru terhadap kurikulum belum merata. Dalam pengorganisasian, upaya pembentukan tim dan pelatihan internal telah dilakukan namun belum optimal. Pada tahap pelaksanaan, sudah mulai diterapkan pembelajaran berdiferensiasi dan proyek penguatan karakter pelajar Pancasila. Sementara dalam aspek pengawasan, refleksi mingguan dan supervisi berjalan, namun masih perlu penguatan instrumen dan tindak lanjut. Implementasi ini menunjukkan kemajuan, meski masih memerlukan dukungan kapasitas guru dan sarana yang memadai.

Kata Kunci: *Kurikulum Merdeka, manajemen POAC, implementasi kebijakan, sekolah dasar, kualitas pembelajaran.*

(*) Corresponding Author: dinikomalasari17@gmail.com¹, dzulfatea@gmail.com²,
evadianawatiwasliman@uninus.ac.id³, jimwasliman@uninus.ac.id⁴

How to Cite: Komalasari, D., Supriatin, R., Wasliman, E., & Wasliman, I. (2026). Analisis Kebijakan Implementasi Kurikulum Merdeka Pada Pendidikan Dasar Dalam Meningkatkan Kualitas Pembelajaran. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 12(2.C), 46-59. Retrieved from <https://jurnal.peneliti.net/index.php/JIWP/article/view/13763>.

PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan pondasi utama dalam membangun sumber daya manusia yang berkualitas, adaptif, dan kompetitif di tengah tantangan global abad ke-21. Di Indonesia, upaya peningkatan mutu pendidikan terus menjadi prioritas dalam berbagai kebijakan strategis pemerintah. Pendidikan dasar, sebagai tahapan awal dalam sistem pendidikan nasional, memegang peranan penting dalam membentuk karakter dan kompetensi dasar peserta didik. Oleh karena itu, berbagai reformasi

pendidikan dilakukan untuk menjawab dinamika kebutuhan masyarakat dan tuntutan perkembangan zaman.

Namun, realitas di lapangan masih menunjukkan adanya tantangan serius, terutama dalam pelaksanaan kebijakan di tingkat satuan pendidikan. Tidak jarang ditemukan ketidaksesuaian antara kebijakan yang dirumuskan di tingkat pusat dan pelaksanaannya di sekolah, khususnya sekolah dasar yang berada di wilayah dengan keterbatasan infrastruktur, akses pelatihan, dan sumber daya manusia. Salah satu contoh konkret dapat diamati di SDN Pelita Bakti, Kecamatan Pangalengan, Kabupaten Bandung, yang saat ini sedang mengimplementasikan Kurikulum Merdeka.

Kurikulum Merdeka merupakan inovasi kebijakan pendidikan yang diluncurkan oleh Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi (Kemendikbudristek) sebagai respons terhadap kebutuhan akan fleksibilitas, relevansi, dan kebermaknaan pembelajaran. Kurikulum ini dirancang untuk memberikan ruang yang lebih luas bagi sekolah dan guru dalam merancang proses belajar mengajar, menyesuaikan dengan potensi, minat, serta kebutuhan peserta didik. Karakteristik utama Kurikulum Merdeka meliputi pembelajaran yang berdiferensiasi, penerapan pembelajaran berbasis proyek (Project-Based Learning), serta penguatan karakter siswa melalui internalisasi nilai-nilai Profil Pelajar Pancasila.

Walaupun kebijakan ini didukung oleh dasar filosofis dan regulasi yang kokoh, implementasinya tetap menghadapi sejumlah kendala. Di SDN Pelita Bakti, misalnya, implementasi Kurikulum Merdeka masih menghadapi hambatan seperti keterbatasan pemahaman guru terhadap substansi kurikulum baru, kesulitan dalam menyusun perangkat ajar yang sesuai, minimnya akses terhadap pelatihan teknis dan profesional, serta keterbatasan infrastruktur teknologi. Selain itu, lingkungan belajar yang belum sepenuhnya mendukung praktik kolaboratif dan reflektif menjadi kendala tersendiri dalam penerapan pembelajaran yang partisipatif.

Secara hukum, implementasi Kurikulum Merdeka didasarkan pada Peraturan Menteri Pendidikan Nomor 12 Tahun 2024 tentang Kurikulum pada Satuan Pendidikan, yang menegaskan bahwa setiap satuan pendidikan memiliki otoritas untuk Menyusun kurikulum operasional secara kontekstual, dengan mempertimbangkan karakteristik siswa, potensi daerah, serta ketersediaan sumber daya yang dimiliki. Regulasi tersebut mengusung semangat desentralisasi dan mendorong peran aktif guru sebagai perancang dan pelaksana utama proses pembelajaran. Namun, dalam praktiknya, tidak semua sekolah memiliki kesiapan yang sama dalam mengelola kewenangan tersebut secara optimal, terutama di daerah yang memiliki keterbatasan kapasitas dan sumber daya pendukung.

Fenomena tersebut menggambarkan adanya kesenjangan implementasi atau *implementation gap* antara kebijakan makro dan realitas mikro di lapangan. Untuk menjembatani kesenjangan ini, dibutuhkan pendekatan manajemen pendidikan yang sistematis, strategis, dan adaptif. Salah satu pendekatan yang dapat digunakan adalah pendekatan POAC (Planning, Organizing, Actuating, Controlling), sebagaimana dijelaskan oleh George R. Terry (1977), manajemen merupakan suatu rangkaian proses yang mencakup perencanaan (planning), pengorganisasian (organizing), pelaksanaan (actuating), dan pengendalian (controlling), yang semuanya dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu dengan memanfaatkan sumber

daya manusia yang tersedia. Keempat fungsi tersebut tidak dapat dipisahkan satu sama lain dan membentuk satu siklus manajerial yang utuh. Dalam konteks implementasi kebijakan pendidikan seperti Kurikulum Merdeka, pendekatan POAC dapat membantu sekolah merencanakan program yang sesuai, mengatur sumber daya secara efisien, melaksanakan kegiatan secara terarah, dan melakukan evaluasi secara berkala untuk mencapai mutu pendidikan yang diharapkan. Pendekatan ini memberikan kerangka kerja komprehensif dalam mengelola kebijakan pendidikan mulai dari tahap perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, hingga pengawasan.

Dengan menggunakan pendekatan POAC, proses implementasi kebijakan dapat dianalisis secara lebih holistik, termasuk bagaimana sekolah menetapkan strategi, membangun kolaborasi internal, mengatur pembagian peran, melaksanakan kegiatan pembelajaran, serta mengevaluasi efektivitas program. Dalam konteks implementasi Kurikulum Merdeka, pendekatan ini relevan untuk menilai bagaimana satuan pendidikan mampu menyesuaikan kebijakan dengan kondisi nyata di sekolah dan membangun kapasitas kelembagaan yang mendukung keberhasilan pelaksanaan kurikulum.

Dalam praktiknya, keberhasilan implementasi kurikulum sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor kunci, antara lain kepemimpinan kepala sekolah yang visioner dan transformatif, keterlibatan aktif guru dalam pengembangan profesional berkelanjutan, serta keberadaan komunitas belajar seperti PLC (Professional Learning Community) yang mendorong refleksi bersama dan inovasi pedagogis. Penelitian terdahulu oleh Fitriyani (2023) menunjukkan bahwa sebagian besar guru SD masih membutuhkan pendampingan yang intensif untuk memahami konsep diferensiasi pembelajaran dan asesmen formatif. Penelitian lainnya oleh Nugraha dan Arifin (2022) menekankan bahwa peran kepala sekolah dan iklim kolaboratif di lingkungan sekolah memiliki pengaruh signifikan terhadap keberhasilan pelaksanaan Kurikulum Merdeka.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi dan menganalisis proses implementasi Kurikulum Merdeka di SDN Pelita Bakti dengan menggunakan pendekatan manajerial POAC. Fokus utama penelitian mencakup bagaimana sekolah melakukan perencanaan strategis, mengorganisasi peran dan sumber daya, mengimplementasikan pembelajaran berdiferensiasi dan berbasis proyek, serta melaksanakan evaluasi secara reflektif dan berkelanjutan. Dengan demikian, pertanyaan yang hendak dijawab dalam penelitian ini adalah: Sejauh mana pendekatan POAC digunakan dalam proses implementasi Kurikulum Merdeka di SDN Pelita Bakti? Bagaimana sekolah mengidentifikasi dan mengatasi tantangan yang muncul selama proses tersebut? Dan faktor-faktor apa saja yang menjadi pendukung atau penghambat keberhasilan implementasi di satuan pendidikan dasar tersebut?

Pemilihan SDN Pelita Bakti sebagai lokasi penelitian didasarkan pada dua pertimbangan utama. Pertama, sekolah ini baru mulai menerapkan Kurikulum Merdeka secara bertahap sejak tahun ajaran 2023/2024, sehingga dapat memberikan potret empiris mengenai dinamika dan proses adaptasi pada tahap awal implementasi. Kedua, sekolah ini berada di wilayah semi-perdesaan dengan kondisi geografis dan sosial yang mewakili banyak sekolah dasar lainnya di Indonesia yang

menghadapi keterbatasan namun memiliki komitmen tinggi terhadap inovasi pembelajaran.

Dengan demikian, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan teori manajemen pendidikan serta menawarkan rekomendasi praktis bagi para pengambil kebijakan dan pelaksana pendidikan dalam mengelola implementasi Kurikulum Merdeka secara kontekstual, kolaboratif, dan berorientasi pada peningkatan kualitas pembelajaran di tingkat pendidikan dasar.

METHODS

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, yang bertujuan untuk menggambarkan dan memahami secara mendalam bagaimana Kurikulum Merdeka diimplementasikan dalam konteks nyata di sekolah dasar. Dalam pendekatan ini, peneliti tidak berangkat dari hipotesis yang harus dibuktikan, melainkan lebih fokus untuk mengeksplorasi dinamika yang terjadi di lapangan secara langsung. Sejalan dengan pendapat Moleong (2017:6), pendekatan kualitatif bersifat naturalistik dan kontekstual, dengan fokus utama pada makna-makna yang dimaknai oleh subjek penelitian terhadap berbagai tindakan, proses sosial, dan interaksi yang mereka alami.

Salah satu kekuatan utama dari pendekatan ini adalah kemampuannya dalam menangkap suara, pandangan, serta pengalaman subjektif para pelaku utama di lapangan. Menurut Creswell (2014), pendekatan kualitatif sangat bermanfaat ketika peneliti ingin mendalami hubungan-hubungan sosial yang kompleks, memahami interaksi di dalam organisasi, serta menelaah bagaimana kebijakan pendidikan seperti Kurikulum Merdeka dijalankan dalam praktik sehari-hari. Oleh karena itu, pendekatan ini sangat tepat digunakan dalam melihat bagaimana kebijakan kurikulum diterapkan oleh berbagai pihak di tingkat sekolah.

Secara khusus, penelitian ini menggunakan strategi studi kasus tunggal (single case study) sebagaimana dikemukakan oleh Yin (2018:15). Strategi ini memungkinkan peneliti untuk fokus mendalam pada satu unit kasus yang terdefinisi secara jelas, baik dari segi waktu maupun lokasi. Studi kasus seperti ini sangat tepat digunakan ketika peneliti ingin menjawab pertanyaan “bagaimana” dan “mengapa” sebuah kebijakan dijalankan. Dalam konteks penelitian ini, kasus yang dikaji adalah pelaksanaan Kurikulum Merdeka di SDN Pelita Bakti, Kecamatan Pangalengan, Kabupaten Bandung.

Lokasi penelitian dipilih secara purposive, dengan mempertimbangkan kriteria yang memungkinkan peneliti mendapatkan informasi yang kaya dan bermakna. Patton (2002) mengemukakan bahwa teknik *maximum variation sampling* digunakan untuk menjangkau berbagai variasi kondisi yang relevan dengan fenomena yang sedang dikaji, sehingga dapat memberikan pemahaman yang lebih menyeluruh terhadap konteks penelitian. SDN Pelita Bakti dipilih karena merupakan sekolah dasar yang baru menerapkan Kurikulum Merdeka pada tahun ajaran 2023/2024, serta terletak di wilayah semi-perdesaan yang mencerminkan kondisi umum sekolah dasar di daerah dengan sumber daya terbatas.

Subjek dalam penelitian ini terdiri dari para informan kunci yang terlibat langsung dalam proses implementasi kurikulum. Penentuan informan dilakukan dengan menggunakan teknik purposive sampling (Sugiyono, 2017:85), yakni memilih individu yang dianggap paling memahami dan mengalami langsung

fenomena yang diteliti. Informan utama terdiri dari: kepala sekolah sebagai pemimpin strategis dan pengambil kebijakan di tingkat sekolah, lima guru kelas, yang menjadi ujung tombak dalam perencanaan dan pelaksanaan Kurikulum Merdeka, dan lima siswa dari kelas IV hingga VI, sebagai penerima langsung dampak implementasi kurikulum di ruang kelas.

Teknik Pengumpulan data dilakukan secara menyeluruh dan cermat, karena kredibilitas data sangat menentukan validitas dari hasil penelitian. Seperti yang diungkapkan oleh Zein & Setiawan (2019), teknik pengumpulan data yang tepat akan menghasilkan informasi yang kuat, sedangkan metode yang kurang tepat dapat menyebabkan hasil penelitian menjadi tidak dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah (Aji Sofanudin et al., 2016). Hal ini sangat penting, terlebih ketika hasil penelitian akan dijadikan dasar untuk mengambil keputusan atau merumuskan kebijakan pendidikan di masa depan (Rogan & Grayson, 2003). Berikut adalah teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu Observasi, wawancara dan studi dokumentasi. Teknik observasi digunakan untuk mengamati secara langsung proses pembelajaran, interaksi antarguru, siswa, serta kegiatan sekolah lainnya yang berkaitan dengan implementasi Kurikulum Merdeka. Observasi dilakukan baik secara bebas maupun terstruktur, dengan bantuan alat bantu seperti lembar observasi, catatan lapangan, dan dokumentasi visual. Aji Sofanudin et al. (2016) menjelaskan bahwa observasi sangat relevan dalam penelitian kualitatif untuk menangkap dinamika sosial secara nyata. Peneliti mencatat dua jenis informasi penting: catatan deskriptif (apa yang terjadi secara faktual di lapangan), dan catatan reflektif (pemaknaan atau analisis awal terhadap situasi yang diamati). Untuk memperkaya data, observasi ini dilanjutkan dengan wawancara terhadap informan. Wawancara dilaksanakan secara langsung melalui pertemuan tatap muka guna memperoleh pemahaman mendalam tentang pengalaman, pandangan, serta refleksi para informan terkait pelaksanaan Kurikulum Merdeka. Sebelum pelaksanaan, disusun terlebih dahulu panduan wawancara untuk memastikan alur pertanyaan tetap terarah dan eksploratif. Namun fleksibilitas tetap dijaga peneliti juga membuka ruang untuk pertanyaan lanjutan yang muncul secara spontan, sesuai konteks dan fenomena yang teramati. Zein & Setiawan (2019) menyebutkan bahwa wawancara seperti ini sangat penting dalam pendekatan kualitatif karena memungkinkan peneliti membangun kedekatan dengan informan dan menggali informasi secara lebih otentik. Selanjutnya dalam penelitian ini digunakan studi Dokumentasi, dokumen adalah sumber data pelengkap yang sangat penting dalam penelitian kualitatif. Peneliti mengumpulkan berbagai dokumen internal sekolah, seperti: Alur Tujuan Pembelajaran (ATP), Modul Ajar, Rencana Kerja Sekolah (RKS), notulensi rapat, hasil asesmen, dan laporan supervisi. Studi dokumentasi memiliki beberapa keunggulan, antara lain: bahan dokumen sudah tersedia, tidak memerlukan biaya tambahan, serta memberikan latar belakang yang lebih luas terhadap isu yang diteliti (Aji Sofanudin et al., 2016). Selain itu, dokumen juga menjadi alat penting dalam proses triangulasi, yaitu pengecekan silang antara data hasil observasi, wawancara, dan dokumen, guna memastikan konsistensi dan validitas informasi yang diperoleh.

Untuk memastikan validitas dan reliabilitas temuan, digunakan triangulasi data dan metode sebagaimana dijelaskan oleh Patton (2002) dan Moleong (2017). Keabsahan data diperoleh dengan melakukan perbandingan antara informasi yang

dikumpulkan dari berbagai sumber, seperti guru, kepala sekolah, dan dokumen, serta melalui beragam teknik pengumpulan data, termasuk wawancara, observasi, dan studi dokumentasi. Selain itu, dilakukan member check kepada para informan untuk mengkonfirmasi keakuratan interpretasi peneliti terhadap informasi yang disampaikan. Teknik ini juga bertujuan untuk mencegah bias interpretasi dan menjaga kejujuran hasil penelitian.

Analisis data dilakukan dengan menggunakan model analisis interaktif dari Miles, Huberman, & Saldaña (2014:31) yang terdiri dari tiga tahapan utama yaitu : Reduksi Data, proses ini melibatkan pemilihan, penyederhanaan, dan kategorisasi data lapangan berdasarkan tema-tema utama yang relevan. Reduksi data dilakukan untuk membantu peneliti memusatkan perhatian pada informasi yang relevan, serta menyusun dan mengelompokkannya berdasarkan kerangka POAC, yaitu Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling. Penyajian Data.

Data yang telah direduksi disusun dalam bentuk narasi deskriptif, matriks tematik, atau diagram alur untuk menampilkan hubungan antar komponen secara sistematis. Tujuannya adalah agar peneliti dan pembaca dapat melihat pola, tren, serta keterkaitan antar variabel dalam implementasi Kurikulum Merdeka. Selanjutnya dilakukan Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi. Kesimpulan dibuat berdasarkan interpretasi pola-pola data yang muncul. Verifikasi dilakukan secara terus-menerus selama proses analisis untuk menguji ketepatan dan konsistensi kesimpulan. Dalam proses ini, peneliti melakukan diskusi reflektif dengan informan dan membandingkan temuan antar metode untuk memastikan konsistensi dan transparansi interpretasi.

Proses analisis ini bersifat siklikal dan simultan, di mana peneliti terus bergerak antara pengumpulan data, analisis awal, dan refleksi kritis. Hal ini sejalan dengan prinsip yang dijelaskan oleh Huberman & Miles (2002) bahwa dalam penelitian kualitatif, proses analisis berlangsung sepanjang kegiatan penelitian, bukan hanya setelah data dikumpulkan.

Sebagai bentuk penguatan integritas data, peneliti juga mencatat refleksi harian dalam catatan lapangan (field notes) yang berfungsi sebagai audit trail. Menurut Lincoln dan Guba (1985), audit trail merupakan mekanisme penting dalam meningkatkan dependabilitas dan transparansi penelitian kualitatif karena memberikan bukti tertulis dari proses berpikir dan tindakan peneliti selama studi berlangsung

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Penelitian ini bertujuan untuk memahami secara lebih mendalam bagaimana Kurikulum Merdeka dijalankan di SDN Pelita Bakti, sebuah sekolah dasar yang berada di wilayah Kecamatan Pangalengan, Kabupaten Bandung. Keberadaan sekolah ini di lingkungan semi-pedesaan dengan corak sosial dan budaya yang khas menjadikan implementasi kurikulum memiliki dinamika tersendiri. Sejumlah faktor seperti kesiapan sekolah secara administratif, keterbatasan sumber daya, kemampuan pendidik dalam menggunakan teknologi digital, serta tantangan geografis turut memengaruhi jalannya pelaksanaan kebijakan pendidikan di sekolah ini.

Lewat penelitian ini, penulis ingin menghadirkan gambaran konkret tentang bagaimana kebijakan nasional berupa Kurikulum Merdeka diterapkan di level akar rumput, terutama pada sekolah dasar yang tidak berada di kawasan perkotaan. Penelitian ini tidak hanya menyoroti aspek pelaksanaan teknis, tetapi juga mengangkat berbagai hambatan yang muncul dan langkah-langkah adaptif yang dilakukan pihak sekolah dalam merespons dinamika tersebut.

SDN Pelita Bakti berada di Kampung Babakan Kiara RT 01 RW 03, Desa Margamekar, Kecamatan Pangalengan, Kabupaten Bandung. Sekolah ini memiliki enam rombongan belajar dengan jumlah total peserta didik mencapai 218 orang. Proses pendidikan di sekolah ini ditopang oleh 14 orang pendidik, termasuk kepala sekolah dan seorang Guru Penggerak. Kurikulum Merdeka mulai diterapkan secara bertahap di sekolah ini sejak tahun ajaran 2022/2023.

Visi yang diusung oleh sekolah ini tergolong progresif, yaitu “Terwujudnya kondusivitas personal dan lingkungan sekolah untuk terciptanya sistem belajar aktif, kreatif, inovatif, dan religius.” Visi tersebut dijabarkan ke dalam misi yang berfokus pada penciptaan suasana belajar yang nyaman dan inspiratif, pengembangan potensi siswa melalui pendekatan pembelajaran yang aktif dan kreatif, penanaman nilai-nilai keagamaan dalam kehidupan sehari-hari di sekolah, serta peningkatan mutu pembelajaran melalui dukungan teknologi dan pemanfaatan sumber daya yang tersedia.

Lebih dari sekadar pernyataan tertulis, visi dan misi ini menjadi panduan nyata dalam setiap langkah dan keputusan sekolah. Kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, serta siswa bersatu dalam membangun atmosfer belajar yang tidak hanya mengejar prestasi akademik, tetapi juga mengedepankan pembentukan karakter dan nilai-nilai spiritual siswa. Pendekatan pembelajaran yang dilakukan sangat menekankan pada sisi humanistic yakni pembelajaran yang menyenangkan, bermakna, dan relevan dengan realitas kehidupan.

Pada masa awal pelaksanaan Kurikulum Merdeka, proses belajar-mengajar di kelas masih terasa kaku dan asing bagi banyak guru. Mereka dituntut untuk menyusun modul ajar secara mandiri, serta memahami berbagai konsep baru seperti pembelajaran berdiferensiasi, asesmen diagnostik, hingga penerapan proyek yang berakar dari kehidupan nyata. Kondisi tersebut awalnya menciptakan rasa kebingungan serta menghadirkan tantangan yang tidak mudah bagi para guru. Namun dari proses itu pula tumbuh kesadaran kolektif untuk berubah. Para guru mulai menata ulang pengetahuan, berdiskusi bersama rekan sejawat, mencoba berbagai pendekatan baru, dan merefleksikan pengalaman mereka di dalam kelas.

Sosok Guru Penggerak di sekolah ini memainkan peran yang sangat penting dalam mendukung proses transformasi tersebut. Ia tak hanya berperan sebagai sumber informasi baru, tetapi juga menjadi motor penggerak yang mampu menyalakan semangat perubahan di kalangan guru lainnya. Perubahan mulai terasa di ruang-ruang kelas. Jika sebelumnya suasana belajar lebih didominasi oleh metode ceramah, kini siswa mulai aktif bergerak, bertanya, bereksperimen, dan terlibat langsung dalam proses belajar. Guru pun menjadi lebih fleksibel dalam menyusun dan menyesuaikan kegiatan belajar berdasarkan minat dan kebutuhan siswa.

Lebih lanjut, guru mulai mengajak siswa untuk keluar dari batas-batas kelas. Area di sekitar sekolah dimanfaatkan sebagai sumber belajar yang penuh makna

dan menyenangkan bagi siswa. Siswa tidak hanya belajar dari buku teks, tetapi juga dari hal-hal konkret di sekitar mereka seperti pepohonan di halaman sekolah, suara hiruk-pikuk pasar, dan cerita-cerita masa kecil dari orang tua mereka. Pembelajaran menjadi lebih kontekstual, hidup, dan dekat dengan pengalaman nyata.

Pelaksanaan Projek Penguatan Profil Pelajar Pancasila (P5) menjadi ruang yang menghubungkan nilai-nilai sekolah dengan kehidupan sehari-hari siswa. Topik-topik seperti 'Gaya Hidup Berkelanjutan' dan 'Kearifan Lokal' diimplementasikan secara nyata melalui berbagai aktivitas langsung di lapangan. Anak-anak menanam sayur di pekarangan sekolah, mengamati dan mencatat pola sampah rumah tangga, membuat catatan tentang perubahan cuaca, hingga belajar memasak makanan tradisional setelah mewawancarai orang tua mereka di rumah. Seluruh aktivitas ini memperkuat pemahaman bahwa proses belajar bukan sesuatu yang terpisah dari kehidupan, tetapi justru bagian darinya.

Dalam pelaksanaannya, para guru tidak bekerja sendirian. Mereka aktif menjalin kerja sama dengan orang tua siswa, mengundang tokoh masyarakat, serta melibatkan warga kampung sebagai bagian dari komunitas belajar. Anak-anak menghasilkan berbagai karya dari kegiatan tersebut, mulai dari poster, presentasi, hingga pertunjukan seni sederhana yang penuh semangat. Walaupun tampak sederhana, aktivitas ini mampu membangkitkan rasa percaya diri serta kebanggaan pada diri peserta didik.

Penilaian dalam Kurikulum Merdeka pun turut mengalami perubahan mendasar. Perhatian kini tidak lagi hanya tertuju pada skor atau hasil akhir, melainkan lebih diarahkan pada bagaimana proses pembelajaran yang dijalani oleh siswa. Guru mulai menerapkan berbagai instrumen penilaian seperti portofolio, jurnal harian, serta refleksi mingguan untuk melihat perkembangan siswa secara lebih menyeluruh. Pendekatan ini menjadikan penilaian sebagai bagian dari proses pembelajaran itu sendiri, bukan hanya sebagai alat ukur di akhir.

Seiring waktu, suasana sekolah ikut berubah. Hubungan antara guru dan murid menjadi lebih akrab dan hangat. Ruang kelas berubah menjadi tempat yang mendukung siswa untuk mengekspresikan diri, tidak takut berbuat kesalahan, dan berani mencoba hal-hal baru. Guru tidak lagi menjadi satu-satunya pusat informasi, tetapi hadir sebagai mitra belajar yang membimbing, mendampingi, dan memberi ruang tumbuh bagi siswa. Pendidikan menjadi lebih membumi dan manusiawi.

Nilai-nilai keagamaan yang menjadi ciri khas SDN Pelita Bakti tetap dijaga dengan baik. Kegiatan tadarus pagi, salat berjamaah, dan aktivitas keagamaan lainnya masih menjadi bagian integral dari kehidupan sekolah. Bahkan, nilai-nilai tersebut kini melebur secara harmonis dalam prinsip Kurikulum Merdeka. Pendidikan karakter tidak lagi diposisikan sebagai kegiatan tambahan, melainkan menjadi jiwa dari keseluruhan proses pendidikan di sekolah.

Namun, dalam praktiknya, penerapan Kurikulum Merdeka tentu tidak lepas dari berbagai tantangan yang dihadapi. Beberapa faktor menjadi kekuatan pendorong keberhasilan, seperti gaya kepemimpinan kepala sekolah yang partisipatif dan terbuka terhadap perubahan, peran aktif Guru Penggerak sebagai agen transformasi, budaya sekolah yang mendukung inovasi dan refleksi, serta keterlibatan orang tua dan komite sekolah dalam kegiatan pendidikan.

Di sisi lain, tantangan yang dihadapi cukup beragam. Masih terdapat perbedaan pemahaman di kalangan guru tentang konsep-konsep kunci Kurikulum Merdeka.

Keterbatasan perangkat teknologi dan akses internet juga menjadi kendala dalam mengoptimalkan pembelajaran digital. Selain itu, pelatihan luring dan pendampingan langsung dari pemerintah atau pihak eksternal masih terbatas, sementara beban administratif guru terbilang cukup tinggi sehingga menyulitkan mereka dalam mengembangkan kualitas pengajaran secara maksimal.

Sebagai respons atas berbagai tantangan tersebut, SDN Pelita Bakti merumuskan sejumlah strategi adaptif. Di antaranya adalah memanfaatkan Platform Merdeka Mengajar untuk memperkuat pelatihan mandiri guru, memperluas program pendampingan melalui peer coaching yang digerakkan oleh Guru Penggerak, serta melaksanakan refleksi rutin setiap dua minggu sebagai upaya perbaikan berkelanjutan. Sekolah juga aktif membangun kolaborasi dengan sekolah lain dalam forum KKG Kurikulum Merdeka dan mengembangkan sistem dokumentasi pembelajaran secara digital sebagai portofolio institusi.

Apa yang dilakukan oleh SDN Pelita Bakti menunjukkan bahwa perubahan bisa dimulai dari mana saja, tidak harus dari tempat dengan fasilitas lengkap. Justru semangat belajar, keberanian untuk bereksperimen, dan kesediaan untuk terus bergerak menjadi modal utama transformasi. Bagi mereka, Kurikulum Merdeka bukan hanya sekadar program dari pusat, tetapi merupakan kesempatan untuk membangun pembelajaran yang lebih hidup, bermakna, dan manusiawi. Dari sekolah dasar sederhana yang terletak di pedesaan ini, kita menyaksikan bahwa semangat merdeka belajar bukanlah angan-angan, melainkan kenyataan yang sedang dirajut perlahan dengan kesungguhan, satu langkah kecil pada satu waktu

Pembahasan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi Kurikulum Merdeka di SDN Pelita Bakti dapat dianalisis secara sistematis melalui pendekatan manajerial POAC (Planning, Organizing, Actuating, Controlling). Setiap elemen POAC tidak hanya menjadi indikator manajerial formal, tetapi juga memotret dinamika nyata di lapangan, mencakup kesiapan sumber daya manusia, konteks sosial-budaya sekolah, serta tantangan dan strategi yang berkembang secara organik. Temuan dari observasi dan wawancara mendalam dengan kepala sekolah, guru, dan siswa memberikan gambaran faktual atas implementasi kebijakan ini.

Perencanaan merupakan tahap awal yang menetapkan arah serta sasaran organisasi. Menurut Terry (dalam Handyaningrat, 2001:88) mengatakan "*Planning is the selecting and relating of facts and making and using of assumptions regarding the future in the visualization and formulation of proposed activities believed necessary to achieve desired results.*" Dengan demikian, perencanaan yang baik mencerminkan pemahaman terhadap realitas dan prediksi kebutuhan masa depan. Dari hasil wawancara, diketahui bahwa penyusunan kurikulum tidak hanya mengikuti pedoman resmi, tetapi juga disesuaikan dengan kondisi lokal sekolah, termasuk latar belakang sosial-ekonomi peserta didik dan ketersediaan fasilitas. Kepala sekolah menyampaikan bahwa mereka mengedepankan pendekatan kebutuhan lokal dalam perencanaan, bukan sekadar menyalin kurikulum nasional. Selain itu, perencanaan dituangkan dalam dokumen resmi sekolah seperti Rencana Kerja Jangka Menengah (RKJM) dan Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS), yang secara eksplisit memasukkan pembelajaran berdiferensiasi, penguatan projek penguatan profil pelajar Pancasila (P5), serta alokasi waktu dan anggaran untuk pengembangan guru. Strategi ini

mencerminkan pemahaman yang kuat terhadap pentingnya visi jangka menengah dalam mengarahkan perubahan kurikulum secara bertahap. Proses ini juga melibatkan diskusi antarguru dan forum internal sekolah, serta refleksi dari praktik sebelumnya. Hasilnya, perencanaan tidak sekadar menjadi dokumen administratif, melainkan fondasi bersama yang memandu seluruh elemen sekolah menuju tujuan pembelajaran yang kontekstual dan inklusif.

Selanjutnya pada tahap Pengorganisasian (Organizing) memakai pola Kolaboratif, Adaptif, dan Menumbuhkan Kepemilikan Bersama. Organizing menurut Terry (2006:5) adalah *“the establishing of effective authority relationships among selected work, persons and workplaces in order for the group to work together efficiently.”* Di SDN Pelita Bakti, pengorganisasian dilakukan secara kolaboratif dan adaptif. Kepala sekolah bertindak sebagai fasilitator dan pembina, tidak hanya sebagai pengawas hierarkis. Peran ini mencerminkan gaya kepemimpinan transformasional seperti dijelaskan oleh Bass & Avolio (1994), yang mengutamakan pengembangan kapasitas dan partisipasi anggota. Pada tahap pengorganisasian, SDN Pelita Bakti menampilkan karakteristik organisasi yang dinamis dan berorientasi pada kolaborasi. Kepala sekolah berperan sebagai fasilitator dan pembina, bukan sekadar pengontrol. Ia menempatkan diri sebagai jembatan antara kebijakan dari atas (top-down) dan realitas di lapangan (bottom-up), serta secara aktif memfasilitasi kebutuhan guru dalam pelaksanaan pembelajaran. Struktur organisasi yang dibentuk di sekolah ini bersifat fleksibel. Guru tidak hanya berperan sebagai pelaksana pembelajaran, tetapi juga sebagai anggota tim kerja tematik, seperti tim proyek P5, tim asesmen formatif, dan tim pengembang perangkat ajar. Masing-masing tim ini memiliki mandat dan ruang untuk berkreasi, dengan koordinasi berkala melalui forum guru dan komunitas belajar. Ini mencerminkan praktik *distributed leadership* sebagaimana dikemukakan oleh Spillane (2006), di mana kepemimpinan dibagi untuk memperkuat kapasitas kolektif dan efektivitas organisasi sekolah. Hasil wawancara menunjukkan bahwa sekolah memberikan waktu khusus bagi guru untuk berdiskusi dan merancang kegiatan pembelajaran secara bersama. Forum semacam ini, yang berlangsung secara formal maupun informal, berfungsi sebagai ruang berbagi praktik baik dan mengatasi tantangan yang dihadapi di kelas. Selain itu, pengorganisasian juga mencerminkan adanya pergeseran budaya organisasi menuju sistem yang lebih partisipatif. Guru merasakan bahwa mereka tidak dibiarkan berjalan sendiri, melainkan memperoleh dukungan penuh dari kepala sekolah dan rekan sejawat. Lingkungan kerja ini memberi mereka rasa kepemilikan dan tanggung jawab kolektif terhadap keberhasilan implementasi Kurikulum Merdeka.

Selanjutnya pada tahap Pelaksanaan (Actuating) yaitu diterapkan Pembelajaran Aktif, Fleksibel, dan Berbasis Siswa. Actuating dalam manajemen merupakan tindakan nyata untuk menggerakkan semua anggota organisasi menuju tujuan yang telah direncanakan. Menurut Koontz dan O'Donnell (1990), *“Actuating is the function of motivating members of the group to perform their work in accordance with the plans and the organization.”* Dalam pelaksanaannya, Kurikulum Merdeka di SDN Pelita Bakti mencerminkan perubahan nyata dalam praktik pembelajaran, di mana para guru mulai menerapkan strategi yang lebih adaptif, fleksibel, serta menyesuaikan proses belajar dengan kebutuhan dan minat peserta didik. Dalam praktiknya, pembelajaran dilaksanakan secara tematik, interaktif, dan sering kali

melibatkan projek atau kegiatan eksploratif yang relevan dengan kehidupan sehari-hari siswa. Hal ini mendukung gagasan Vygotsky (1978) tentang *Zone of Proximal Development (ZPD)*, di mana pembelajaran yang bermakna terjadi saat siswa dibimbing dalam konteks yang relevan dan interaktif. Hasil wawancara dengan guru menunjukkan bahwa mereka tidak lagi terpaku pada capaian materi semata, melainkan lebih menekankan pada pemahaman konsep dan penguatan karakter. Guru merasa memiliki keleluasaan untuk merancang metode pembelajaran yang kreatif, seperti bermain peran, praktik langsung, kerja kelompok, hingga kunjungan lapangan sederhana. Beberapa guru mengakui bahwa awalnya mereka merasa kewalahan dengan kebebasan ini karena memerlukan kesiapan yang tinggi, namun pada akhirnya merasa lebih terlibat dan puas dengan hasil pembelajaran siswa. Dari sisi siswa, wawancara menunjukkan bahwa mereka merasakan perbedaan yang signifikan dibandingkan pembelajaran sebelumnya. Siswa merasa bahwa belajar menjadi lebih menyenangkan karena tidak selalu duduk diam, melainkan terlibat langsung dalam kegiatan yang menarik dan kolaboratif. Mereka mengapresiasi pembelajaran berbasis proyek, kerja tim, dan kesempatan untuk menampilkan hasil karyanya. Guru tidak lagi berfokus pada capaian kognitif semata, melainkan menekankan penguatan karakter dan keterampilan abad 21, sejalan dengan prinsip *student-centered learning* dari John Dewey (1938), yang menekankan pentingnya pengalaman siswa dalam proses belajar. Meskipun begitu, pelaksanaan tetap menghadapi tantangan, seperti keterbatasan alat peraga, koneksi internet, serta pemahaman guru terhadap konsep pembelajaran berdiferensiasi dan asesmen formatif. Guru mengungkapkan bahwa mereka masih dalam proses belajar untuk memahami bagaimana menerapkan prinsip "teaching at the right level", terutama dalam kelas yang siswanya sangat heterogen. Untuk menjawab tantangan ini, sekolah mendorong adanya pelatihan berkelanjutan, kolaborasi rutin antarguru, serta penguatan komunitas belajar sebagai wadah peningkatan kompetensi.

Kemudian setelah tahap pelaksanaan dilakukan tahap pengawasan (Controlling) secara Reflektif, Formatif, dan Inklusif. Controlling adalah fungsi manajemen yang bertujuan memastikan bahwa proses dan hasil kerja sesuai dengan rencana. Terry (2006:5) mengatakan "*Controlling is determining what is being accomplished that is, evaluating the performance and, if necessary, applying corrective measures so that the performance takes place according to plans.*" Evaluasi dilakukan secara berkala melalui rapat bulanan guru dan forum refleksi. Guru didorong untuk melakukan analisis mandiri terhadap praktik mengajarnya, berbagi pengalaman, serta menyampaikan kendala secara terbuka. Sekolah juga menerapkan sistem peer review, di mana guru saling mengamati dan memberikan umpan balik terhadap praktik mengajar masing-masing. Ini sesuai dengan pendekatan *formative supervision* (Glickman, Gordon & Ross-Gordon, 2010), di mana pengawasan dilakukan untuk membantu guru tumbuh melalui umpan balik konstruktif. Hasil wawancara menunjukkan bahwa guru merasa nyaman dengan pendekatan pengawasan yang diterapkan. Mereka menganggap bahwa proses evaluasi ini mendorong perbaikan berkelanjutan dan meningkatkan kesadaran reflektif atas kualitas pembelajaran yang mereka berikan. Beberapa guru bahkan merasa terbantu secara profesional karena mendapatkan umpan balik langsung dan kesempatan untuk belajar dari rekan sejawat. Selain guru, siswa juga merasakan manfaat dari pendekatan pengawasan yang inklusif ini. Siswa mengakui bahwa guru mereka

sabar dan terbuka terhadap pertanyaan, bahkan bersedia menjelaskan ulang materi jika belum dipahami. Hubungan guru-siswa menjadi lebih cair dan komunikatif, menciptakan suasana kelas yang aman untuk belajar. Sistem peer review antar-guru juga diimplementasikan, di mana guru saling mengamati praktik mengajar dan memberikan umpan balik. Praktik ini mencerminkan penerapan *peer coaching*, sebagaimana dikemukakan oleh Robbins (1991), yang menyoroti pentingnya kolaborasi antar rekan kerja sebagai pendekatan yang efektif dalam pengembangan profesional. Selain itu, pihak sekolah juga membangun komunikasi yang intensif dengan orang tua melalui berbagai saluran dan strategi komunikasi yang beragam, seperti pertemuan rutin, kegiatan proyek P5, dan pelaporan perkembangan siswa. Orang tua dilibatkan dalam kegiatan sekolah dan diajak memahami perubahan pendekatan pembelajaran yang tengah dilakukan. Keterlibatan orang tua ini menjadi bagian dari strategi controlling yang inklusif, memperluas makna pengawasan dari sekadar manajerial menjadi partisipatif. Keterlibatan orang tua sebagai mitra strategis mencerminkan konsep *inclusive school governance* (Epstein, 2001), di mana komunikasi dua arah antara sekolah dan keluarga memperkuat akuntabilitas dan keberlanjutan perubahan.

Secara keseluruhan, penerapan POAC dalam implementasi Kurikulum Merdeka di SDN Pelita Bakti menunjukkan bahwa perubahan kebijakan pendidikan dapat berjalan efektif apabila dilakukan secara kolaboratif, reflektif, dan berorientasi pada pengembangan kapasitas. Kepala sekolah berperan sebagai agen perubahan, guru menjadi aktor utama dalam proses pembelajaran, siswa diposisikan sebagai pusat dari kegiatan belajar, dan orang tua berperan sebagai mitra strategis. Seluruh elemen ini memiliki kontribusi yang signifikan dalam menciptakan transformasi pendidikan yang nyata dan berkelanjutan.

KESIMPULAN

Pendekatan manajerial POAC (Planning, Organizing, Actuating, Controlling) digunakan secara terpadu oleh SDN Pelita Bakti dalam mengimplementasikan Kurikulum Merdeka sebagai strategi untuk menyesuaikan kebijakan nasional dengan konteks lokal sekolah dasar di wilayah pedesaan. Pada tahap perencanaan, sekolah menyusun strategi berdasarkan analisis kebutuhan riil dan kesiapan sumber daya, dengan mengintegrasikan dokumen kurikulum seperti CP dan ATP ke dalam RKS dan RKAS secara kontekstual. Pada tahap pengorganisasian, kepala sekolah membentuk tim pelaksana kurikulum dan mengadopsi gaya kepemimpinan distributif yang menumbuhkan kolaborasi antarguru dalam komunitas belajar (PLC). Dalam tahap pelaksanaan, proses pembelajaran diarahkan agar lebih berdiferensiasi, partisipatif, dan berpusat pada peserta didik. Sementara itu, tahap pengawasan dilakukan secara reflektif melalui supervisi akademik berbasis coaching, peer review, serta evaluasi berkelanjutan untuk meningkatkan kualitas ajar.

Tantangan utama yang dihadapi sekolah dalam proses ini meliputi ketimpangan pemahaman guru terhadap esensi Kurikulum Merdeka, keterbatasan sarana digital dan akses internet, beban administratif yang tinggi, serta minimnya pendampingan teknis secara langsung. Untuk menjawab berbagai kendala tersebut, SDN Pelita Bakti mengembangkan strategi-solusi yang bersifat adaptif, seperti pelatihan mandiri melalui Platform Merdeka Mengajar, optimalisasi program *peer coaching*

oleh guru penggerak, refleksi rutin melalui forum PLC, serta kolaborasi dengan sekolah lain melalui forum KKG Merdeka. Pendekatan ini membuktikan bahwa fleksibilitas dan budaya belajar kolaboratif menjadi kunci dalam menghadapi dinamika di lapangan.

Adapun faktor pendukung keberhasilan implementasi Kurikulum Merdeka di SDN Pelita Bakti meliputi kepemimpinan kepala sekolah yang visioner dan partisipatif, keterlibatan aktif guru penggerak sebagai agen perubahan, terbentuknya budaya sekolah yang terbuka terhadap inovasi dan refleksi, serta dukungan dari orang tua dan komite sekolah. Di sisi lain, hambatan struktural seperti keterbatasan infrastruktur, kurangnya literasi digital sebagian guru, serta lemahnya sistem evaluasi kontekstual dari pemerintah masih menjadi tantangan yang perlu dibenahi. Dengan demikian, keberhasilan implementasi kurikulum ini tidak hanya bergantung pada ketersediaan perangkat kebijakan, tetapi lebih ditentukan oleh kapasitas manajerial sekolah dan budaya kolaboratif yang dikembangkan secara konsisten di lingkungan satuan pendidikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Aji Sofanudin, M., Suharsaputra, U., & Sutarto, H. (2016). Teknik pengumpulan data dalam penelitian kualitatif. *Jurnal Ilmiah Pendidikan*, 13(1), 45–56.
- Arikunto, S. (2008). *Evaluasi program pendidikan: Pedoman teoritis praktis bagi mahasiswa dan praktisi pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27–40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Denzin, N. K. (1978). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Dewey, J. (1938). *Experience and education*. New York: Macmillan.
- Epstein, J. L. (2001). *School, family, and community partnerships: Preparing educators and improving schools*. Boulder, CO: Westview Press.
- Fitriyani, N. (2023). Tantangan implementasi pembelajaran berdiferensiasi dalam Kurikulum Merdeka. *Jurnal Pendidikan Dasar Nusantara*, 9(1), 34–45.
- Fullan, M. (2007). *The new meaning of educational change* (4th ed.). New York: Teachers College Press.
- Glickman, C. D., Gordon, S. P., & Ross-Gordon, J. M. (2010). *Supervision and instructional leadership: A developmental approach* (8th ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Gunawan, G., Wasliman, I., & Wasliman, E. D. (2023). Manajemen mutu kurikulum terpadu berbasis pondok pesantren dalam meningkatkan akhlak mulia siswa MA Hidayatul Insan Palangkaraya. *Jurnal Administrasi Pendidikan Nusantara*, 3(2), 120–134.
- Handayani, S. (2001). *Pengantar studi ilmu administrasi dan manajemen*. Jakarta: CV Haji Masagung.

- Huberman, A. M., & Miles, M. B. (2002). *The qualitative researcher's companion*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Koontz, H., & O'Donnell, C. (1990). *Principles of management: An analysis of managerial functions* (8th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *InterViews: Learning the craft of qualitative research interviewing* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Moleong, L. J. (2017). *Metodologi penelitian kualitatif* (Edisi revisi). Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nugraha, B., & Arifin, Z. (2022). Peran kepala sekolah dan budaya kolaboratif dalam implementasi Kurikulum Merdeka. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 5(2), 123–134.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Permendikbudristek No. 12 Tahun 2024 tentang Kurikulum pada Satuan Pendidikan.
- Robbins, P. (1991). *How to plan and implement a peer coaching program*. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development (ASCD).
- Robbins, S. P. (2006). *Organizational behavior* (12th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Rogan, J. M., & Grayson, D. J. (2003). Towards a theory of curriculum implementation with particular reference to science education in developing countries. *International Journal of Science Education*, 25(10), 1171–1204. <https://doi.org/10.1080/09500690210145819>
- Sagala, S. (2013). *Manajemen strategik dalam peningkatan mutu pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Spradley, J. P. (1980). *Participant observation*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Spillane, J. P. (2006). *Distributed leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sugiyono. (2017). *Metode penelitian kualitatif, kuantitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Terry, G. R. (1977). *Principles of management*. Homewood, IL: Richard D. Irwin Inc.
- Vygotsky, L. S. (1978). *Mind in society: The development of higher psychological processes*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.