

## IMPLEMENTASI KURIKULUM MERDEKA DI SMP NEGERI 11 SURABAYA

Nurul Komaria<sup>1\*</sup>, Yusuf Hariyoko<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya, Indonesia

\*Corresponding author: komariia27@gmail.com

### Abstract

*Education in Indonesia has experienced several curriculum changes. The curriculum is used as a tool to achieve educational goals. The curriculum plays an important role in education by preparing learning plans which include subjects, teaching methods, and teaching materials prepared for students' learning process in acquiring knowledge. Basically, the Independent Curriculum requires educational units in schools to provide full support to students, not only in learning methods but also by providing adequate resources. This research aims to determine the implementation of the Independent Curriculum. The research method used is descriptive qualitative. The data used in this research is primary data obtained from direct observation in the field, while secondary data was collected from reference source for journal articles. The research results show that the Independent Curriculum policy has been determined clearly and in detail by policy makers. However, in its implementation, there are resource challenges in implementing the Independent Curriculum policy at SMP Negeri 11 Surabaya. Policy implementers have the responsibility to provide the necessary resources to ensure the smooth implementation of established policies. In this way, policy implementation can be carried out well.*

**Keywords:** Policy, Independent Curriculum, Implementation

### Introduction

Menurut (Hamalik, 2010), kurikulum adalah penyusunan rencana dan sistemasi yang menyinggung materi yang ada dalam pembelajaran serta panduan yang menjadi suatu pegangan atau pedoman dalam penyelenggaraan proses belajar mengajar. Kurikulum menggambarkan tujuan dari pendidikan suatu negara serta menjabarkan kompetensi yang harus dipahami oleh peserta didik dan juga memberikan struktur yang terorganisir bagi pendidik dalam menyelenggarakan proses pembelajaran yang efektif. Tidak dapat diangankan bagaimana pergerakan pendidikan tanpa adanya kurikulum. Karena suatu pendidikan tanpa adanya kurikulum akan tampak tidak terstruktur. Kurikulum digunakan sebagai suatu instrumen atau pengarah dalam mencapai tujuan pendidikan, dan sekaligus digunakan sebagai pedoman dalam penyelenggaraan proses kegiatan belajar mengajar pada berbagai jenis dan tingkat sekolah (Munawaroh, 2017) dalam (Santika et al., 2022).

Kurikulum Merdeka memberikan perubahan dalam dunia pendidikan, hampir 80% seluruh sekolah di Indonesia kini mulai menerapkan Kurikulum Merdeka. Kurikulum Merdeka merupakan konsep kurikulum baru dengan pendekatan inovatif yang memberikan pembelajaran intrakurikuler yang berbagai macam materi yang terbaik agar peserta didik memiliki cukup waktu untuk memahami sepenuhnya dan menguatkan kompetensi atau pengetahuan. Menurut Kemdikbudristek, Kurikulum Merdeka adalah sebuah pendekatan atau metode pembelajaran yang dirancang dengan penyederhanaan, fleksibilitas, dan berkeadilan serta lebih berfokus pada peserta didik (Rahayu et al., 2022). Pendekatan ini, memberikan kesempatan kepada pendidik untuk memilih berbagai macam

perangkat ajar sehingga pembelajaran dapat relevan yang disesuaikan dengan kebutuhan belajar dan minat peserta didik untuk menciptakan pembelajaran berkualitas yang sesuai dengan kebutuhan dan lingkungan belajar peserta didik. Tuntutan yang diwajibkan menuntaskan nilai ketuntasan minimal sudah tidak ada lagi, namun mengedepankan pembelajaran yang berkualitas dalam mewujudkan siswa yang berkualitas, berkarakter profil pelajar Pancasila, serta memiliki kompetensi yang siap dalam bersaing secara global (Miladiah et al., 2023).

Di dalam kurikulum ini terdapat proyek yang bertujuan dalam mempersiapkan generasi muda yang memiliki dasar nilai-nilai Pancasila. Proyek ini disebut dengan P5 atau Proyek Penguatan Profil Pelajar Pancasila ini merupakan salah satu cara yang bertujuan untuk mendorong tercapainya Profil Pelajar Pancasila dengan menggunakan paradigma baru melalui pembelajaran berbasis proyek. Dengan adanya proyek ini, guru diperlukan untuk mendampingi dan membimbing peserta didik dalam proses kegiatan pembelajaran, sehingga mereka dapat mengembangkan kapasitas diri serta membangun karakter luhur sesuai dengan yang tercantum dalam Profil Pelajar Pancasila.

Selain itu, di dalam Kurikulum Merdeka juga telah disediakan Platform Merdeka Mengajar sebagai alat bantu bagi guru. Platform ini dirancang untuk mendukung guru dalam mengimplementasikan kurikulum dengan lebih efektif. Melalui Platform Merdeka Mengajar, guru memiliki kemudahan mengakses beragam materi pembelajaran, termasuk video, modul, dan sumberdaya pendidikan lainnya. Ini menunjang guru dalam memberikan pembelajaran dengan cara yang lebih menarik dan bervariasi. Platform ini juga memfasilitasi komunikasi antara guru, siswa, dan orang tua. Guru dapat berbagi informasi tentang pembelajaran, tugas, dan progres peserta didik. Orang tua dapat mengikuti perkembangan anak-anak mereka melalui platform ini.

Pada dasarnya, Kurikulum Merdeka meminta satuan pendidikan di sekolah untuk memberikan dukungan penuh terhadap peserta didik, tidak hanya dalam metode pembelajaran tetapi juga dengan memberikan fasilitas dan sumber daya yang memadai. Dalam kurikulum ini, pemberian fasilitas dan sumber daya yang cukup sangat penting karena mendukung siswa dalam mengembangkan potensi mereka dan meraih hasil pembelajaran yang maksimal. Selain itu, guru harus diberikan kesempatan untuk pelatihan dan pengembangan profesional agar mereka dapat menerapkan Kurikulum Merdeka dengan efektif kepada peserta didik.

Proses penerapan suatu kebijakan tidak semudah yang dibayangkan, dalam realitasnya seringkali terdapat berbagai tantangan dalam mencapai tujuan pendidikan dalam rencana Kurikulum Merdeka. Tantangan-tantangan tersebut perlu diidentifikasi, dianalisis, dan dipecahkan agar tujuan pendidikan nasional dalam kerangka Kurikulum Merdeka dapat tercapai. Sekretariat KSPSTK mengatakan, tantangan dalam penerapan Kurikulum Merdeka perlu ditindaklanjuti secara serius oleh pemangku kepentingan spesifik pihak satuan pendidikan. Mereka perlu merespons setidaknya beberapa tantangan dengan cermat agar Kurikulum Merdeka dapat diterapkan dengan efektif. Oleh karena itu, penting untuk melakukan kerjasama yang baik antara pemerintah dan satuan pendidikan untuk mengatasi tantangan yang ada.

Salah satu tantangan utama dalam pelaksanaan Kurikulum Merdeka adalah kurangnya pelatihan dan persiapan sumber daya manusia, khususnya guru. Guru tidak memiliki pelatihan yang cukup untuk memahami dan mengimplementasikan Kurikulum Merdeka. Sedangkan, guru berperan penting dalam pelaksanaan program-program Kurikulum Merdeka seperti pelaksanaan Proyek Penguatan Profil Pelajar Pancasila (P5), asesmen pembelajaran serta pemberdayaan teknologi sebagai perangkat pendukung pembelajaran. Oleh karena itu, perlu melakukan program pelatihan guru yang sesuai dengan kebutuhan secara berkelanjutan, terutama karena upaya sebelumnya belum

memberikan pengaruh besar terhadap kualitas pendidikan di Indonesia.

Guru juga menghadapi tantangan dalam menggunakan teknologi digital dalam pembelajaran. Hal ini dapat memengaruhi guru dalam menggunakan perangkat teknologi dalam proses pembelajaran. Sementara, Kurikulum Merdeka mengharuskan guru untuk menggunakan pendekatan pembelajaran yang berpusat pada siswa dan mengintegrasikan teknologi. Guru perlu memahami dan menguasai alat-alat seperti platform pembelajaran online dan sumber pembelajaran digital, maka pemberdayaan penggunaan teknologi digital segera dilakukan bagi setiap guru mata pelajaran dalam proses pembelajaran. Dengan upaya ini, membantu memperluas cakupan pembelajaran, membuatnya lebih menarik, interaktif, dan memungkinkan terjadinya pengembangan materi secara lebih mendalam sesuai kebutuhan.

Proses penerapan Kurikulum Merdeka membutuhkan keterlibatan yang kuat, komitmen, dan kolaborasi untuk memastikan bahwa setiap peserta didik benar-benar mendapatkan pengalaman belajar yang sesuai dengan potensi dan kebutuhan mereka. Tantangan-tantangan tersebut perlu diidentifikasi, dianalisis, dan dipecahkan agar tujuan pendidikan nasional dalam kerangka Kurikulum Merdeka dapat tercapai. Dengan melalui upaya bersama yang berkelanjutan, harapannya adalah bahwa Kurikulum Merdeka dapat menjadi pedoman penting dalam meningkatkan kualitas pendidikan dan mendorong perkembangan peserta didik Indonesia sesuai dengan potensinya. Dalam hal ini, implementasi kebijakan yang baik sangat diperlukan dalam penerapan Kurikulum Merdeka. Implementasi kebijakan adalah metode agar sebuah kebijakan dapat mencapai cita-cita atau tujuannya. Implementasi sebagai sebuah konsep merupakan suatu rancangan penambahan dari pembuatan kebijakan yang berupaya dalam memaparkan beberapa faktor pengaruh dan kondisi yang berkaitan dengan pelaksanaan kebijakan (Jumroh, 2021). Grindle (1980) dalam (Jumroh, 2021), menyatakan bahwa implementasi kebijakan bukan tentang mengubah keputusan politik menjadi menjadi prosedur rutin melalui saluran birokrasi, tetap juga melibatkan konflik, pengambilan keputusan, dan distribusi hasil kebijakan kepada pihak-pihak yang terlibat.

Kebijakan publik yang telah ditetapkan tidak akan berguna jika tidak diimplementasikan dengan benar karena implementasi bertujuan mengubah kebijakan abstrak menjadi kenyataan. Kebijakan publik yang dirancang dengan baik akan menjadi hanya sebuah (macam kertas) jika tidak berhasil dilaksanakan (Tachjan, 2006). Dengan kata lain, pelaksanaan kebijakan publik berusaha mencapai hasil (*outcome*) yang dapat dinikmati terutama oleh kelompok sasaran (*target groups*). Oleh karena itu, implementasi kebijakan publik perlu dilakukan dengan mempertimbangkan berbagai faktor, agar kebijakan publik dapat mencapai tujuannya.

## Methods

Penelitian ini merupakan penelitian studi kasus secara spesifik oleh mahasiswa Kampus Mengajar Angkatan 6 untuk mengetahui bagaimana implementasi Kurikulum Merdeka di SMP Negeri 11 Surabaya. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Menurut Sugiyono (2013), metode penelitian kualitatif merupakan metode penelitian dalam pandangan cara berpikir postpositivisme, digunakan untuk menyelidiki keadaan keadaan obyek yang alamiah, dimana ilmuwan sebagai instrumen kuncinya, metode pengumpulan informasi dilakukan triangulasi (gabungan), informasi pemeriksaan bersifat induktif dan hasil penelitian kualitatif lebih menjelaskan makna daripada generalisasi.

Metode deskriptif adalah metode atau cara yang digunakan dalam

penelitian yang berupaya dalam menjelaskan atau mendeskripsikan suatu peristiwa atau kejadian yang terjadi pada saat ini (Sujana dan Ibrahim 1989). Data yang digunakan pada penelitian ini yaitu berupa data primer yang diperoleh dari pengamatan langsung di lapangan, sementara data sekundernya dikumpulkan dari berbagai sumber. Teori implementasi kebijakan yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan model Teori George C. Edward.

## Results & Discussion

Implementasi kebijakan publik merupakan salah satu tingkatan yang menjadi proses kebijakan publik (*public policy process*) dan juga merupakan studi yang sangat penting. Bersifat penting karena bagaimana pun bagus suatu kebijakan, apabila tidak dipersiapkan dan direncanakan dengan baik dalam implementasinya, maka tujuan kebijakan tidak akan tercapai atau berhasil (Alhogbi, 2017). George Edward III menegaskan bahwa permasalahan utama dari administrasi publik adalah *lack of attention to implementation*. Menurutnya bahwa *without effective implementation the decision of policy makers will be carried out successfully*. Agar implementasi kebijakan menjadi efektif (Setyawan & Srihardjono, 2016), menegaskan bahwa implementasi kebijakan dipengaruhi oleh empat faktor, yakni: komunikasi, sumber daya, disposisi dan struktur birokrasi. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teori George C. Edward dalam mengetahui dan menganalisis implementasi Kurikulum Merdeka di SMP Negeri 11 Surabaya.

### 1. Komunikasi (*Communication*)

Menurut teori George C Edward III, komunikasi merupakan faktor utama yang memastikan bahwa pelaksana kebijakan atau implementor mengetahui secara pasti dengan jelas apa yang harus mereka lakukan. Selain itu, penting juga untuk menyampaikan dengan jelas tujuan dan sasaran kebijakan kepada kelompok sasaran (*target group*) agar tidak ada kesalahpahaman dalam pelaksanaan implementasi. Jika sasaran dan tujuan suatu kebijakan membingungkan dan tidak diketahui sama sekali oleh kelompok sasaran, maka memungkinkan akan terjadi resistensi dari kelompok sasaran (Ruhana & Yuliana, 2013). Komunikasi yang baik antara pembuat kebijakan, pelaksana kebijakan, serta pihak-pihak yang terkena dampak kebijakan adalah dasar dalam mencapai keberhasilan implementasi. Dengan komunikasi yang baik dan konsisten dapat membantu memastikan pencapaian tujuan kebijakan yang telah ditetapkan. Terdapat tiga aspek yang dapat digunakan dalam mengukur keberhasilan komunikasi yaitu:

#### a. Transmisi atau Penyaluran Komunikasi

Transmisi atau proses penyaluran komunikasi yang efisien memastikan bahwa pesan-pesan yang berkaitan dengan kebijakan dapat sampai dengan jelas kepada pelaksana pelaksana dan kelompok sasaran. Dalam transmisi, memungkinkan terjadi salah pengertian yang dapat menyebabkan distorsi atau perubahan dalam pesan. Dalam hal ini, penting untuk memastikan bahwa pesan tetap jelas dan tidak terdistorsi selama transmisi, sehingga tujuan dapat terwujud dengan baik.

Dalam hasil penelitian, Kementerian Pendidikan Kebudayaan Riset dan Teknologi memiliki peran penting dalam penyaluran komunikasi terkait kurikulum ini. Kemendikbudristek telah merilis kebijakan dan panduan resmi terkait dengan Kurikulum Merdeka yakni dalam Keputusan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, Dan Teknologi Republik Indonesia Nomor 56/M/2022 Tentang Pedoman Penerapan Kurikulum Dalam Rangka Pemulihan Pembelajaran. Kebijakan ini menceminkan upaya

pemerintah untuk mengubah dan memodernisasi sistem pendidikan Indonesia agar lebih relevan dan responsif terhadap kebutuhan peserta didik serta tuntutan perkembangan global. Dalam isi kebijakan ini memuat struktur Kurikulum Merdeka, capaian pembelajaran, pembelajaran dan asesmen, Proyek Penguatan Profil Pelajar Pancasila, perangkat ajar, kurikulum operasional satuan pendidikan, mekanisme implementasi Kurikulum Merdeka, dan evaluasi kurikulum pada satuan pendidikan. Penyaluran komunikasi dalam kebijakan dan pedoman ini dalam upaya mencapai tujuan dari pelaksanaan Kurikulum Merdeka.

Di dalam kebijakan Kurikulum Merdeka, terdapat perubahan dalam kegiatan belajar mengajar yang mencakup adanya P5 atau Proyek Penguatan Profil Pelajar Pancasila. P5 adalah bagian dari kurikulum yang bertujuan untuk memperkuat dan memperdalam pemahaman serta keterampilan peserta didik dalam berbagai mata pelajaran. P5 juga mendorong siswa untuk terlibat secara aktif dalam proses belajar mereka. Siswa dapat melakukan penelitian, kreativitas, dan pemecahan masalah dari proyek ini. P5 juga mempromosikan kemandirian siswa, dengan proyek ini mereka memiliki tanggung jawab yang lebih besar dalam mengatur proyek mereka sendiri. Di SMP Negeri 11 Surabaya, implementasi P5 diadakan setiap minggu terakhir akhir bulan dan diikuti kelas VII dan VIII saja, dikarenakan kelas IX tetap menggunakan K-13.

**Tabel 1. Alokasi waktu mata pelajaran kelas VII-VIII**

No.	Mata Pelajaran	Alokasi P5 Per Tahun	Total JP Per Tahun
1.	Pendidikan Agama	36	108
2.	Pendidikan Pancasila	36	108
3.	Bahasa Indonesia	36	216
4.	Matematika	36	180
5.	Ilmu Pengetahuan Alam	36	180
6.	Ilmu Pengetahuan Sosial	36	144
7.	Bahasa Inggris	36	144
8.	Pendidikan Jasmani Olahraga dan Kesehatan	36	108
9.	Informatika	36	108
10.	Mata Pelajaran Seni dan Prakarya	36	108

*Sumber: Diolah Peneliti (2023)*

#### b. Kejelasan

Komunikasi yang diterima oleh para pelaksana kebijakan harus jelas dan tidak membingungkan. Kejelasan dalam komunikasi sangat penting, terutama ketika komunikasi ditujukan kepada para pelaksana kebijakan. Dalam penyampaian pesan kebijakan harus jelas dan tidak ambigu sangat penting, karena kebingungan dalam pesan dapat memengaruhi implementasi kebijakan. Oleh karena itu, kejelasan dalam komunikasi menjadi kunci untuk memastikan bahwa pelaksana kebijakan memahami dengan baik tujuan kebijakan.

Kemendikbudristek telah menyediakan dokumen yang berisi rincian lengkap tentang Kurikulum Merdeka yakni dalam Keputusan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, Dan Teknologi Republik Indonesia Nomor 56/M/2022 Tentang Pedoman Penerapan Kurikulum Dalam Rangka Pemulihan Pembelajaran. Dokumen ini menguraikan tujuan, struktur, komponen, dan pedoman pelaksanaan kebijakan Kurikulum Merdeka dengan jelas. Selain itu, Kemendikbudristek telah menyelenggarakan pelatihan bagi guru dan staff pendidikan dalam belajar melalui seri webinar. Webinar ini menyediakan wadah untuk diskusi dan memberikan penjelasan tentang prinsip-prinsip kurikulum. Dengan webinar ini, tenaga pendidik lebih paham dalam mengimplementasikan prinsip-prinsip Kurikulum Merdeka.

### c. Konsistensi

Konsistensi dalam perintah yang diberikan kepada pelaksana kebijakan sangat penting. Perintah yang konsisten dan jelas memberikan rencana kerja yang dapat dimanfaatkan bagi para pelaksana. Ketika perintah sering berubah-ubah, hal ini dapat menimbulkan kebingungan dan ketidakpastian di antara pelaksana kebijakan sehingga dapat memengaruhi implementasi kebijakan. Dengan menjaga konsistensi dalam perintah, pemangku kepentingan dapat memberikan arah yang jelas dan dapat diikuti oleh para pelaksana. Hal ini membantu memastikan tujuan kebijakan tetap konsisten dan implementasinya berjalan dengan baik tanpa gangguan yang disebabkan oleh perubahan yang terlalu sering.

Kemendikbudristek telah memastikan bahwa implementasi Kurikulum Merdeka tetap berjalan sebagaimana rencana. Sejak ditetapkan Keputusan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, Dan Teknologi Republik Indonesia Nomor 56/M/2022 Tentang Pedoman Penerapan Kurikulum Dalam Rangka Pemulihan Pembelajaran, tidak ada perubahan yang diberlakukan dalam kebijakan ini. Panduan dan petunjuk pelaksanaan yang diberikan kepada para pelaksana masih berlaku hingga saat ini. Dengan ini, satuan pendidikan dapat melaksanakan kurikulum sesuai dengan prinsip-prinsip yang ada.

## 2. Sumber Daya

Sumber daya menjadi faktor penting yang kedua dalam memengaruhi keberhasilan implementasi suatu kebijakan. Kebijakan tanpa adanya sumber daya yang memadai, maka kebijakan akan mengalami hambatan dan dapat berisiko kegagalan. Dengan memastikan sumber daya yang cukup, maka implementasi kebijakan akan memiliki peluang untuk berhasil. Sumber daya yang cukup membantu menciptakan dasar yang kuat untuk mencapai tujuan kebijakan dan berjalan tanpa hambatan.

### a. Staf

Staf atau pelaksana kebijakan merupakan sumber daya yang paling penting dalam melaksanakan kebijakan. Kegagalan yang sering terjadi dalam implementasi kebijakan seringkali dapat disebabkan oleh beberapa faktor seperti staf yang tidak mencukupi, dan kurang memadai dalam bidangnya. Penambahan jumlah staf saja tidak mencukupi, tetapi diperlukan juga kompetensi dan keahlian yang sesuai dengan tugasnya. Staf diwajibkan memiliki pengetahuan serta keterampilan yang akan digunakan dalam mengimplementasikan kebijakan.

Pelaksana kebijakan pada kebijakan Kurikulum Merdeka ini meliputi guru, kepala sekolah, dan staf sekolah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa di SMP Negeri 11 Surabaya kekurangan staff, yakni jumlah guru yang tersedia lebih sedikit dibandingkan dengan jumlah siswa yang harus mereka ajar. Dengan jumlah guru yang lebih sedikit, diharuskan mengajar lebih banyak kelas yang dapat memengaruhi kualitas pengajaran dan kurangnya perhatian yang diperlukan oleh siswa sehingga membuat guru lebih sulit untuk mengikutsertakan siswa secara aktif dalam proses pembelajaran. Hal ini dapat menjadi masalah serius karena staf berperan penting dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab terkait kebijakan.

Dalam peningkatan pengetahuan dan keterampilan, pelaksana kebijakan yakni kepala sekolah, guru, dan staf sekolah SMP Negeri 11 Surabaya telah berpartisipasi dalam upaya yang dilakukan Kemendikbudristek. Kemendikbudristek telah mendukung implementasi Kurikulum Merdeka di seluruh satuan pendidikan dan telah merumuskan dan mengimplementasikan 6 upaya yang bertujuan untuk memberikan dukungan kepada satuan pendidikan dalam mengadopsi dan melaksanakan Kurikulum Merdeka. Strategi yang telah dirancang oleh Kemendikbudristek untuk mendukung implementasi Kurikulum Merdeka merupakan upaya untuk memastikan bahwa guru dan kepala sekolah

memiliki pengetahuan, sumber daya, dan dukungan yang dibutuhkan. Berikut strategi yang telah diupayakan Kemendikbudristek:

1. Belajar Mandiri melalui Platform Merdeka Mengajar.

Guru dan kepala sekolah didorong untuk mengambil inisiatif belajar mandiri melalui Platform Merdeka Mengajar (PMM). Dalam memperkaya metode pembelajaran, guru di SMP Negeri 11 Surabaya telah menggunakan Platform Merdeka Mengajar yang menyediakan berbagai perangkat ajar untuk mendukung proses pembelajaran di kelas. Platform ini menjadi sumber daya yang bermanfaat bagi guru, mengingat di dalamnya tersedia materi untuk semua mata pelajaran. Dari Ilmu Pengetahuan Alam hingga Ilmu Sosial, setiap guru dapat menemukan perangkat ajar yang sesuai dengan kebutuhan siswa. Dengan kemudahan akses dan keragaman materi yang disediakan, Platform Merdeka Mengajar membantu guru dalam menyajikan materi pelajaran dengan lebih inovatif dan menarik bagi siswa.

2. Belajar Melalui Seri Webinar

Dalam upaya peningkatan kompetensi, guru dan kepala sekolah di SMP Negeri 11 Surabaya berpartisipasi dalam mengikuti seri webinar yang secara sistematis mengarahkan untuk pemahaman Kurikulum Merdeka. Belajar melalui webinar adalah proses pendidikan yang dilakukan secara daring atau online, di mana guru dan kepala sekolah mengikuti pelatihan, seminar, atau lokakarya. Webinar ini menyediakan wadah untuk diskusi dan memberikan penjelasan tentang prinsip-prinsip kurikulum. Dengan webinar ini, tenaga pendidik lebih paham dalam mengimplementasikan prinsip-prinsip Kurikulum Merdeka.

3. Belajar di dalam Komunitas

Guru dan kepala sekolah di SMP Negeri 11 Surabaya bergabung dalam komunitas belajar yang telah disediakan Kemendikbudristek. Dengan komunitas belajar, guru dan kepala sekolah dapat berkomunikasi dengan rekan sesama pendidik untuk berbagi pengalaman dalam menerapkan Kurikulum Merdeka. Komunitas ini memberikan kesempatan untuk belajar dari pengalaman pendidik lain serta mengembangkan pengetahuan bersama.

4. Mengikuti Praktik Baik dari Narasumber

Disini guru dan kepala sekolah diarahkan untuk memanfaatkan pengetahuan dari narasumber yang memiliki pengetahuan mendalam dalam berbagai aspek pendidikan, termasuk Implementasi Kurikulum Merdeka. Dengan mengikuti ini, guru dan kepala sekolah dapat mendengarkan pengalaman dan metode yang efektif dalam penerapan Kurikulum Merdeka. Dengan ini, membantu guru dan kepala sekolah mengembangkan pemahaman yang lebih baik tentang metode atau cara melaksanakan kurikulum ini dengan efektif serta meningkatkan kualitas pendidikan.

5. Pusat Layanan Bantuan (Helpdesk)

Fasilitas yang dirancang untuk memberikan dukungan dan bantuan kepada satuan pendidikan dalam implementasi Kurikulum Merdeka. Ini merupakan sumber daya yang membantu tenaga pendidik di satuan pendidikan dalam mengatasi tantangan atau hambatan yang mungkin muncul dalam pelaksanaan Kurikulum Merdeka. Guru dan Kepala Sekolah dapat memanfaatkan pusat layanan bantuan (helpdesk) untuk mendapatkan informasi tambahan dan dukungan dalam menjalankan Kurikulum Merdeka.

6. Kerjasama dengan Mitra Pembangunan

Guru dan Kepala Sekolah diberikan kesempatan untuk bekerja sama dengan mitra pembangunan dalam implementasi Kurikulum Merdeka. Kerjasama dengan mitra pembangunan adalah strategi yang diterapkan oleh satuan pendidikan untuk memperluas dan memperkaya pengalaman belajar peserta didik. Mitra pembangunan dapat berupa

organisasi non-pemerintah, perusahaan, lembaga akademik, atau komunitas lokal yang memiliki pengetahuan, sumber daya, atau keahlian yang dapat digunakan untuk mendukung implementasi kurikulum. Mitra pembangunan dapat berkontribusi dalam bentuk dana, peralatan, pengetahuan, atau tenaga ahli.

Melalui kerjasama ini, SMP Negeri 11 Surabaya dapat mendapatkan akses ke sumber daya yang mungkin tidak tersedia secara mandiri. Ini dapat mencakup perbaikan infrastruktur sekolah, penyediaan perangkat dan materi pembelajaran, dan pelatihan guru. Dengan bekerjasama dengan mitra pembangunan, SMP Negeri 11 Surabaya dapat mengatasi kendala dalam sumber daya dan fasilitas yang menghambat pelaksanaan Kurikulum Merdeka. Ini menjadi langkah yang strategis dalam meningkatkan kualitas pendidikan dan mencapai tujuan pendidikan.

Strategi ini mencerminkan pendekatan yang komprehensif untuk mendukung guru dan kepala sekolah dalam mengimplementasikan Kurikulum Merdeka. Kemendikbudristek memberikan beragam sumberdaya dan jaringan yang mendukung pengembangan pengetahuan dan metode cara yang relevan, sehingga pendidikan yang berkualitas dan sesuai dengan tujuan Kurikulum Merdeka dapat terwujud.

Penelitian tentang analisis implementasi kebijakan di sekolah menengah diantaranya dilakukan oleh Nari Nola, dkk pada tahun 2022 dengan judul “Analisis Implementasi Program Kurikulum Merdeka Tingkat SMP/MTs Melalui Guru Sebagai Sarana Penguatan Profil Pelajar Pancasila” dengan lokasi penelitian di satuan pendidikan SMP/MTs. Penelitian ini menyimpulkan bahwa implementasi Kurikulum Merdeka sebagaimana yang dicanangkan oleh Menteri Pendidikan dan Kebudayaan menjadi sarana perbaikan dan pengembangan berkelanjutan satuan Pendidikan terutama peserta didik dan pendidik. Hal ini dilihat dari konsep dan keunggulan kurikulum merdeka, implementasi kurikulum merdeka melalui modul ajar guru serta implementasinya dalam pembelajaran.

#### b. Informasi

Informasi dalam implementasi kebijakan memiliki 2 aspek yaitu pertama, informasi tentang cara pelaksanaan kebijakan. Pelaksana kebijakan atau implementor harus memahami dengan jelas apa yang ditugaskan oleh pembuat kebijakan. Informasi ini mencakup panduan atau pedoman pelaksanaan kebijakan. Hal ini membantu pelaksana kebijakan dalam menjalankan tugas dengan benar, efektif, efisien, dan sesuai dengan prinsip-prinsip kebijakan. Kedua, informasi mengenai data kepatuhan dari para pelaksana terhadap peraturan dan regulasi yang telah ditetapkan. Informasi ini membantu dalam memantau tingkat kepatuhan dan memastikan bahwa pelaksanaan kebijakan dilakukan sesuai dengan ketentuan dan standar yang ditetapkan.

Dalam melaksanakan kebijakan Kurikulum Merdeka, Kemendikbudristek telah memberikan pedoman dan panduan kepada satuan pendidikan. Pedoman yang telah ditetapkan ini dapat dilihat di Keputusan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, Dan Teknologi Republik Indonesia Nomor 56/M/2022 Tentang Pedoman Penerapan Kurikulum Dalam Rangka Pemulihan Pembelajaran. Dengan pedoman ini, satuan pendidikan dapat mengimplementasikan Kurikulum Merdeka sesuai dengan prinsip-prinsip kebijakan dan membantu satuan pendidikan dalam menjalankan tugasnya. Selain itu, Kemendikbudristek juga telah memberikan panduan dalam pelaksanaan kurikulum, meliputi Panduan Pengembangan Projek Penguatan Profil Pelajar Pancasila, Panduan Pengembangan Kurikulum Operasional Satuan, Panduan Pembelajaran dan Asesmen. Panduan ini dapat diakses pada laman web Kurikulum Merdeka oleh seluruh satuan pendidikan.

SMP Negeri 11 Surabaya telah menerapkan program dari Kurikulum Merdeka yang berfokus pada penguatan karakter siswa, yakni pelaksanaan P5 atau Projek Penguatan



Profil Pelajar Pancasila. Dalam pelaksanaannya, siswa dibagi dalam beberapa kelompok dan diharuskan untuk mengeluarkan beban biaya sendiri, sebagai bagian dalam proyek ini. Dengan proyek ini, beberapa jenis manfaat yang diterima oleh peserta didik yakni pengembangan kompetensi, pengembangan karakter, pemberdayaan siswa, pemahaman mendalam dan kreativitas serta inovasi. Jadi, Kurikulum Merdeka memberikan manfaat yang luas kepada peserta didik, membantu perkembangan peserta didik menjadi individu yang lebih kompeten dan beretika. Manfaat-manfaat ini menciptakan lingkungan pendidikan yang lebih berfokus pada perkembangan pribadi dan akademik peserta didik.

**Tabel 2. Biaya pengeluaran kegiatan P5 semester ganjil kelas VII&VIII**

No.	Kegiatan	Bahan dan Alat	Biaya Pengeluaran
1.	Membuat Kue Tradisional	Bahan pembuatan kue, print LKPD	Rp60.000,00
2.	Membuat Makanan Tradisional	Bahan pembuatan, print LKPD	Rp43.000,00
3.	Melukis Gambar Makanan Tradisional	Canvas, kuas, cat air, print LKPD	Rp24.000,00

Sumber: Diolah Peneliti (2023)

Penelitian tentang implementasi kebijakan di sekolah menengah diantaranya dilakukan oleh di SMP Darur Rohmah oleh Ika Wahyu Susiani pada tahun 2022 dengan judul "Implementasi Kurikulum Merdeka di SMP Darur Rohmah Gandu Mlarak Ponorogo" dengan lokasi penelitian di SMP Darur Rohmah oleh Ika Wahyu Susiani. Penelitian ini menyimpulkan bahwa ada tiga program dalam implementasi Kurikulum Merdeka di SMP Darur Rohmah yakni wirausaha daur ulang, membuat jamu tradisional dengan teknik suling, dan membuat batik. Dengan tiga program tersebut dapat mengembalikan kondisi pelajaran, mengembangkan kreativitas, nalar kritis, meningkatkan motivasi serta semangat belajar, dan memperkuat jiwa gotong royong.

#### c. Fasilitas

Keberhasilan implementasi kebijakan juga sangat tergantung pada ketersediaan fasilitas, seperti sarana dan prasarana. Meskipun pelaksana kebijakan memiliki staf yang cukup dan pemahaman yang baik tentang tugas mereka, tanpa adanya fasilitas yang mendukung, implementasi kebijakan tersebut dapat mengalami hambatan sehingga memperbesar kemungkinan untuk tidak berhasil atau gagal. Fasilitas yang memadai seperti peralatan, tempat, dan infrastruktur akan mendukung pelaksanaan kebijakan dengan efektif. Dengan pemenuhan fasilitas yang cukup, memungkinkan dalam menjamin keberhasilan implementasi.

**Tabel 3. Data fasilitas belajar di SMP Negeri 11 Surabaya**

No.	Fasilitas	Jumlah	Kondisi
1.	Ruang Kelas	33	Baik
2.	Ruang Laboratorium Komputer	5	Baik
3.	Ruang Perpustakaan	1	Baik
4.	LCD Proyektor	12	Baik

Sumber: Sumber: Diolah Peneliti (2023)

Kurikulum Merdeka menekankan penggunaan teknologi pendidikan sehingga fasilitas pendidikan haruslah cukup dan memadai dalam mencapai keberhasilan kebijakan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa SMP Negeri 11 Surabaya terdapat tantangan dalam hal akses terhadap sarana teknologi pendidikan yakni LCD proyektor, mayoritas kelas belum dilengkapi dengan proyektor. Hal ini bukan saja menghambat proses pembelajaran yang efektif, tetapi juga tidak sesuai dengan prinsip-prinsip Kurikulum Merdeka. Pentingnya fasilitas pendidikan yang memadai sebagai salah satu komponen dalam mendukung keberhasilan proses belajar mengajar. Ketersediaan proyektor memungkinkan peserta didik mendapatkan pengalaman belajar yang lebih interaktif dan modern.

Dalam hal ini, pihak yang bertanggung jawab dalam implementasi kebijakan perlu memastikan ketersediaan fasilitas yang memadai dan mendukung untuk pelaksanaan tugas-tugas yang terkait dengan kebijakan tersebut. Fasilitas yang sesuai membantu menciptakan lingkungan yang mendukung untuk mencapai tujuan kebijakan. Oleh karena itu, kekurangan fasilitas ini menjadi perhatian yang harus segera diatasi untuk memaksimalkan potensi pembelajaran sesuai dengan konsep Kurikulum Merdeka.

Penelitian tentang implementasi kebijakan di sekolah menengah diantaranya dilakukan oleh di SMP Darur Rohmah oleh Ika Wahyu Susiani pada tahun 2022 dengan judul "Implementasi Kurikulum Merdeka di SMP Darur Rohmah Gandu Mlarak Ponorogo" dengan lokasi penelitian di SMP Darur Rohmah oleh Ika Wahyu Susiani. Penelitian ini menyimpulkan bahwa ada kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan program tersebut adalah terbatasnyasarana dan prasarana, Permasalahan tersebut dapat diatasi dengan persiapan yang lebih matang.

### 3. Sikap Para Pelaksana (*Disposition*)

Disposisi atau sikap dari para pelaksana kebijakan adalah faktor ketiga yang memengaruhi tingkat keberhasilan implementasi kebijakan publik. Disposisi mencerminkan sikap, kemauan, dan kesiapan para pelaksana kebijakan untuk melaksanakan kebijakan Kurikulum Merdeka. Pelaksana kebijakan harus memiliki kemampuan dengan kesiapan untuk mengembangkan diri dan meningkatkan kompetensi dalam melaksanakan kebijakan dengan efektif. Selain itu, kemauan dan motivasi yang kuat para pelaksana dalam melaksanakan kebijakan.

Disposisi para pelaksana kebijakan di SMP Negeri 11 Surabaya telah menunjukkan niat dalam implementasi Kurikulum Merdeka. Hal ini sangat memengaruhi tingkat keberhasilan implementasi kebijakan tersebut. Dalam hasil penelitian observasi di lapangan, SMP Negeri 11 Surabaya telah melaksanakan program P5 atau Proyek Penguatan Profil Pelajar Pancasila. Ini menunjukkan kemauan dan motivasi pelaksana kebijakan terhadap implementasi Kurikulum Merdeka dengan memahami pentingnya mengikuti pedoman dan prinsip-prinsip kurikulum ini, serta melaksanakannya sesuai dengan rencana dan prinsip yang telah ditetapkan dalam kebijakan.

Para pelaksana kebijakan di SMP Negeri 11 Surabaya juga telah kemauan dalam berpartisipasi mengikuti pelatihan seperti belajar melalui seri webinar yang diadakan Kemendikbudristek. Webinar ini difokuskan pada pemahaman implementasi Kurikulum Merdeka sehingga pelaksana kebijakan akan mendapatkan penjelasan yang rinci tentang prinsip-prinsip kurikulum tersebut. Dengan mengikuti webinar ini, guru dan kepala sekolah di SMP Negeri 11 Surabaya akan mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam tentang Kurikulum Merdeka. Dengan memanfaatkan pengetahuan ini dalam mengimplementasikan prinsip-prinsip kurikulum, akan memberikan manfaat kepada peserta didik sehingga dapat meningkatkan kualitas pendidikan SMP Negeri 11 Surabaya.

#### 4. Struktur Birokrasi

Dalam kebijakan seringkali memerlukan kerjasama yang baik antara berbagai pihak. Namun, ketika struktur birokrasi tidak kondusif bagi kebijakan yang ada dapat menghambat implementasi kebijakan dan mengakibatkan sumber daya menjadi tidak efektif. Birokrasi memiliki peran dalam memastikan koordinasi dan kerjasama yang efektif antara pelaksana kebijakan. Struktur birokrasi yang baik harus mampu memfasilitasi kerjasama dengan mengkoordinasikan upaya para pelaksanaan. Dengan memiliki struktur birokrasi yang tertata, implementasi kebijakan dapat berjalan dengan lebih efektif dan efisien sehingga membantu mengurangi distorsi implementasi dan mendukung tujuan kebijakan publik yang telah ditetapkan.

##### a. Fragmentasi

Fragmentasi adalah upaya untuk membagi atau memecah tanggung jawab dan kegiatan pelaksana kebijakan secara merata sehingga setiap pelaksana memiliki tugas atau tanggung jawab masing-masing. Hal ini dapat membantu menghindari beban kerja yang berlebihan. Dengan fragmentasi, para pelaksana memiliki kesempatan untuk mengembangkan kompetensi dan keterampilan. Dalam pelaksanaan fragmentasi memerlukan perencanaan yang baik dan koordinasi untuk memastikan bahwa tugas dan tanggung jawab tetap terkelola dengan baik sehingga dapat mengoptimalkan sumber daya manusia dan meningkatkan efektivitas implementasi.

Di SMP Negeri 11 Surabaya, staf administrasi memiliki peran penting dalam mengatur jadwal, kode guru, kode mapel, dan alokasi waktu bagi para guru. Staf administrasi melakukan perencanaan jadwal untuk seluruh guru dengan melibatkan identifikasi waktu yang tersedia, baik untuk pembelajaran maupun tugas-tugas administratif. Setelah perencanaan jadwal, staf administrasi akan mengalokasikan waktu yang sesuai kepada setiap guru. Ini mencakup menentukan jam berapa guru akan mengajar, berapa lama waktu istirahat, dan waktu untuk menyelesaikan tugas-tugas administratif. Staf administratif juga berkoordinasi dengan guru apabila ada perubahan jadwal.

##### b. *Standar Operating Procedur (SOP)*

Standar Operasional Prosedur (SOP) ini merupakan dokumen yang digunakan untuk merinci langkah-langkah yang harus diikuti oleh para pegawai, terutama pelaksana kebijakan dalam menjalankan kegiatan rutin mereka setiap harinya. SOP menggambarkan tindakan dan prosedur yang harus diikuti untuk memastikan bahwa kegiatan dilaksanakan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. SOP juga berperan penting dalam menjaga kepatuhan terhadap hukum dan peraturan. Dengan mengikuti prosedur yang telah ditetapkan, organisasi dapat memastikan bahwa semua tindakan dilakukan dengan mematuhi regulasi yang berlaku, sehingga kualitas layanan atau pelaksanaan kebijakan terjaga.

Standar Operating Procedur (SOP) dalam pelaksanaan Kurikulum Merdeka di SMP Negeri 11 Surabaya ini pedoman yang diikuti oleh seluruh staf dan guru di sekolah. SOP ini dirancang untuk memastikan bahwa implementasi Kurikulum Merdeka berjalan dengan efisien, konsisten, dan sesuai dengan prinsip kurikulum. SOP dimulai dengan menetapkan tujuan yang jelas dalam implementasi Kurikulum Merdeka dan mencakup langkah-langkah perencanaan kurikulum. Ini termasuk rencana pembelajaran, pemilihan metode pengajaran, dan penentuan sumber daya yang diperlukan. SOP ini menjelaskan sumber daya seperti staf, fasilitas, dan peralatan yang dialokasikan sesuai dengan kebutuhan kurikulum. Ini meliputi penugasan guru, penjadwalan, dan penggunaan fasilitas pendidikan.

Dalam hasil penelitian menunjukkan bahwa struktur birokrasi di SMP Negeri 11 Surabaya kurang efektif. Salah satu bukti utamanya adalah alokasi sumber daya yang

kurang tepat. Akibatnya, SMP Negeri 11 Surabaya kekurangan personel yang diperlukan dalam implementasi Kurikulum Merdeka, yakni guru yang berperan penting dalam pelaksanaan kebijakan. Kekurangan personel dapat memengaruhi kemampuan sekolah untuk memberikan perhatian yang cukup kepada setiap aspek kurikulum, sehingga dapat membebani staf yang ada dan mengakibatkan beban kerja yang berlebihan. Selain itu, fasilitas yang kurang memadai seperti kekurangan perangkat ajar yakni LCD proyektor yang tidak memadai di setiap kelas yang ada di SMP Negeri 11 Surabaya dapat menghambat pelaksanaan aspek-aspek Kurikulum Merdeka yang menekankan penggunaan teknologi pendidikan.

## Conclusion

Berdasarkan hasil pembahasan dan analisis pada penelitian ini, dapat diketahui bahwa kebijakan Kurikulum Merdeka telah ditetapkan dalam Keputusan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, Dan Teknologi Republik Indonesia Nomor 56/M/2022 Tentang Pedoman Penerapan Kurikulum Dalam Rangka Pemulihan Pembelajaran. Di dalam kurikulum baru ini, terdapat perubahan yang signifikan terhadap pendidikan. Kurikulum ini berfokus pada peserta didik untuk mengembangkan kompetensi mereka dengan memberikan keleluasaan kepada pendidik dalam menentukan berbagai perangkat ajar sehingga pembelajaran dapat disesuaikan dengan kebutuhan peserta didik. Di dalam Kurikulum Merdeka terdapat Projek Penguatan Profil Pancasila atau P5 yang bertujuan dalam mengembangkan karakter peserta didik. Dalam implementasinya, Kemendikbudristek telah memberikan dukungan kepada satuan pendidikan dalam melaksanakan kurikulum. Dukungan ini mencakup pelatihan, webinar, pusat layanan bantuan, dan sumberdaya lain yang dapat membantu guru dan kepala sekolah dalam mengimplementasikan kurikulum sesuai dengan prinsip-prinsip Kurikulum Merdeka.

Namun, dalam pelaksanaan di SMP Negeri 11 Surabaya masih terdapat hambatan dalam implementasi. Kendala yang muncul terutama terkait dengan sumber daya yakni staf dan fasilitas yang belum memadai. Kurangnya sumber daya ini dapat mempengaruhi keberhasilan dalam implementasi kurikulum. Oleh karena itu, sekolah harus berkoordinasi dengan lembaga yang nantinya akan berkontribusi dalam mengatasi kendala dalam sumberdaya dan fasilitas yang menghambat pelaksanaan Kurikulum Merdeka. Selain itu, struktur birokrasi juga perlu diperbaiki karena masih terdapat alokasi sumber daya yang belum efektif, sehingga perlu adanya perbaikan dalam struktur birokrasi. Struktur birokrasi yang dimaksud seperti peningkatan keterlibatan staf dalam pelaksanaan tugas administrative. Dengan upaya ini, peneliti berharap bahwa implementasi Kurikulum Merdeka di SMP Negeri 11 Surabaya dapat berhasil, sesuai prinsip-prinsip Kurikulum Merdeka dalam meningkatkan kualitas pendidikan dan hasil belajar siswa.

## Reference

- Alhogbi, B. G. (2017). BAB II LANDASAN TEORI A. Kebijakan Publik. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 21–25. [http://repository.uin-suska.ac.id/2796/3/BAB II.pdf](http://repository.uin-suska.ac.id/2796/3/BAB%20II.pdf)
- Hamalik, O. (2010). Oemar Hamalik, *Kurikulum dan Pembelajaran*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2010), hlm: 16 Ibid. 17. 17–64.
- Jumroh, M. (2021). *Implementasi Pelayanan Publik Teori dan Praktik*. 81–150.
- Kemdikbud. (2023). Komisi X DPR RI Apresiasi Implementasi Kurikulum Merdeka. *Kemdikbud*. <https://www.kemdikbud.go.id/main/blog/2023/05/komisi-x-dpr-ri->

- apresiasi-implementasi-kurikulum-merdeka
- KSPSTK, S. (2023). Tantangan Dalam Penerapan Kurikulum Merdeka. Kspstendik Kemendikbud. <https://kspstendik.kemdikbud.go.id/read-news/tantangan-dalam-penerapan-kurikulum-merdeka>
- Miladiyah, S. S., Sugandi, N., Sulastini, R., Pascasarjana, S., & Nusantara, U. I. (2023). Analisis Penerapan Kurikulum Merdeka Di SMP Bina Taruna Kabupaten Bandung. 9(1), 312–318. <https://doi.org/10.58258/jime.v9i1.4589/http>
- Nari, N., Khaidir, C., & Gustituati, N. (2022). ANALISIS IMPLEMENTASI PROGRAM KURIKULUM MERDEKA TINGKAT SMP/MTs MELALUI GURU SEBAGAI SARANA PENGUATAN PROFIL PELAJAR PANCASILA. *Jurnal Pendidikan Indonesia*, 2(2), 2541–7207.
- Prof. Dr. Sugiyono. (2013). Metode Penelitian Kuantitatif Dan Kualitatif Serta R&D. In Alfabeta, CV (Issue April).
- Rahayu, R., Rosita, R., Rahayuningsih, Y. S., & Hernawan, A. H. (2022). *Jurnal basicedu*. 6(4), 6313–6319.
- Ruhana, F., & Yuliana, Y. (2013). Implementasi Kebijakan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 10, 141–153. <https://ejournal.unri.ac.id/index.php/JIANA/article/view/1065/1058>
- Santika, I. G. N., Suarni, N. K., & Lasmawan, I. W. (2022). Analisis Perubahan Kurikulum Ditinjau Dari Kurikulum Sebagai Suatu Ide. *Jurnal Education and Development*, 10(3), 694–700. <https://journal.ipts.ac.id/index.php/ED/article/view/3690>
- Setyawan, D., & Srihardjono, N. B. (2016). Analisis Implementasi Kebijakan Undang-Undang Desa Dengan Model Edward III Di Desa Landungsari Kabupaten Malang. *Jurnal Reformasi*, 6(2), 125–133. <https://jurnal.unitri.ac.id/index.php/reformasi/article/download/689/673>
- Susiani, I. W. (2022). Implementasi Kurikulum Merdeka di SMP Darur Rohmah Gandu Mlarak Ponorogo. *Proceeding of the 3rd International Conference on Islamic Studies (ICIS)*, 3, 296–306.
- Tachjan. (2006). Implementasi Kebijakan Publik (C. Mariana, Dede & Paskarina (ed.)). AIPI Bandung.