

**IMPLEMENTASI
KOMUNITAS BELAJAR DALAM SEKOLAH
DI DKI JAKARTA
(PERBANDINGAN STUDI KASUS KOMUNITAS BELAJAR
DI SMKS KHARISMAWITA 2 DAN SMKS AL FALAH)**

Disusun Oleh:

NAMA : TITO ERLAND SETYADI
NPM : 2241021018
JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
KONSENTRASI : MANAJEMEN KEBIJAKAN PUBLIK

Tesis diajukan untuk memenuhi syarat guna memperoleh gelar
Magister Terapan Administrasi publik (M.Tr.AP)



**LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA
PROGAM MAGISTER TERAPAN
TAHUN 2026**

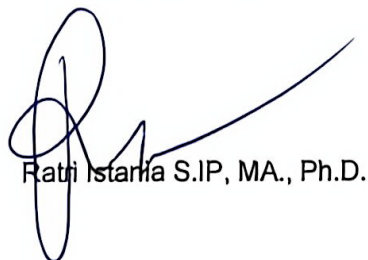
**PROGRAM STUDI APN MAGISTER TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA**

LEMBAR PERSETUJUAN TESIS

Nama : Tito Erland Setyadi
NPM : 2241021018
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Kebijakan Publik
Judul Tesis (Bahasa Indonesia) : Implementasi Komunitas Belajar Dalam Sekolah di DKI Jakarta (Perbandingan Studi Kasus Komunitas Belajar di SMKS Kharismawita 2 dan SMKS Al Falah)
Judul Tesis (Bahasa Inggris) : Implementation of Learning Communities in Schools in DKI Jakarta (a Comparative Case Study of Learning Communities at SMKS Kharismawita 2 and SMKS Al Falah)

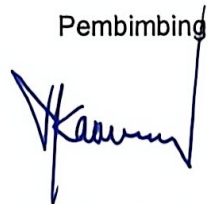
Diterima dan disetujui untuk dipertahankan,
Pembimbing Tesis

Pembimbing I



Rati Istaria S.IP, MA., Ph.D.

Pembimbing II



Prof. Dr. R. Luki Karunia, MA.

**PROGRAM STUDI APN MAGISTER TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA**

LEMBAR PENGESAHAN

NAMA : TITO ERLAND SETYADI
NPM : 2241021018
JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
KONSENTRASI : MANAJEMEN KEBIJAKAN PUBLIK
JUDUL TESIS : IMPLEMENTASI KOMUNITAS BELAJAR DALAM SEKOLAH
DI DKI JAKARTA (PERBANDINGAN STUDI KASUS
KOMUNITAS BELAJAR DI SMKS KHARISMAWITA 2 DAN
SMKS AL FALAH)

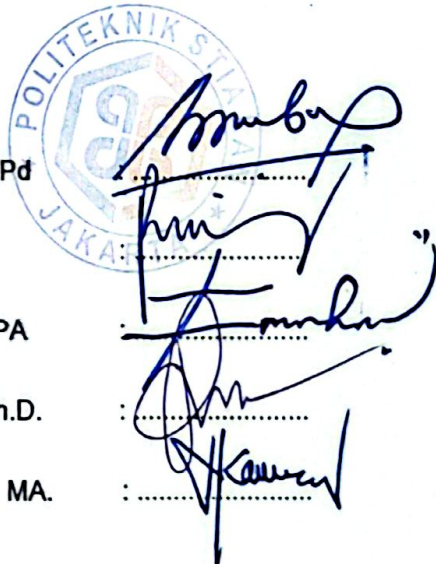
Telah mempertahankan tesis di hadapan penguji tesis Program Magister
Terapan Administrasi Pembangunan Negara, Politeknik STIA LAN Jakarta,
Lembaga Administrasi Negara, pada:

Hari : Rabu
Tanggal : 3 Juni 2026
Pukul : 13.00 s.d. selesai

TELAH DINYATAKAN LULUS

PENGUJI TESIS:

Ketua Sidang : Dr. Bambang Giyanto, M.Pd
Sekretaris : Dr. Ridwan Rajab, M.Si.
Anggota : Dr. Firman Hadi Rivai, MPA
Pembimbing 1 : Ratri Istania S.IP, MA., Ph.D.
Pembimbing 2 : Prof. Dr. R. Luki Karunia, MA.



LEMBAR PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

NAMA : TITO ERLAND SETYADI
NPM : 2241021018
JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
KONSENTRASI : MANAJEMEN KEBIJAKAN PUBLIK

Dengan ini menyatakan bahwa hasil penulisan Tesis yang telah saya buat ini dengan judul "Implementasi Komunitas Belajar Dalam Sekolah di DKI Jakarta (Perbandingan Studi Kasus Komunitas Belajar di SMKS Kharismawita 2 dan SMKS Al Falah)" merupakan karya saya sendiri dan benar keasliannya. Apabila di kemudian hari penulisan Tesis ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan terhadap karya orang lain, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus bersedia menerima sanksi berdasarkan aturan atau ketentuan yang berlaku di Politeknik STIA LAN Jakarta.

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tidak ada paksaan.

Jakarta, 3 Juni 2026



Tito Erland Setyadi

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas limpahan rahmat dan karunia-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan tesis berjudul Implementasi Komunitas Belajar Dalam Sekolah di DKI Jakarta (Perbandingan Studi Kasus Komunitas Belajar di SMKS Kharismawita 2 dan SMKS Al Falah). Tesis ini disusun untuk memenuhi syarat memperoleh gelar Magister Terapan Administrasi Publik (M.Tr.AP) pada Program Studi Administrasi Pembangunan Negara, Politeknik STIA LAN Jakarta.

Penelitian ini dapat diselesaikan karena dukungan berbagai pihak. Peneliti mengucapkan terima kasih kepada Ibu Ratri, Ph.D dan Prof. Dr. R. Luki Karunia selaku dosen pembimbing. Pada kesempatan ini pula peneliti berterima kasih kepada:

1. Bapak dan Ibu dosen di program studi Administrasi Pembangunan Negara Politeknik Negeri STIA LAN Jakarta;
2. Istri dan kedua anakku yang memberikan dukungan moral selama proses studi;
3. Pimpinan dan rekan-rekan di PSKP; dan
4. Rekan-rekan mahasiswa magister tahun 2022.

Peneliti menyadari tesis ini masih memiliki keterbatasan. Kritik dan saran membangun penulis harapkan untuk perbaikan. Semoga tesis ini bermanfaat bagi pengembangan kebijakan pendidikan di Indonesia.

Jakarta, 3 Juni 2026

Peneliti

ABSTRAK

Implementasi Komunitas Belajar Dalam Sekolah di DKI Jakarta (Perbandingan Studi Kasus Komunitas Belajar di SMKS Kharismawita 2 dan SMKS Al Falah)

Tito Erland Setyadi, Ratri Istania, R. Luki Karunia

erlandisme@gmail.com

Politeknik STIA LAN Jakarta

Implementasi kebijakan komunitas belajar di SMK swasta DKI Jakarta menghadapi tantangan. Data Survei Pusat Standar dan Kebijakan Pendidikan tahun 2023 menunjukkan SMK adalah jenjang dengan tantangan terbesar di DKI Jakarta dengan 35,7% sekolah belum memiliki komunitas belajar dan 35,3% guru tidak terlibat aktif. Penelitian ini bertujuan menelaah faktor penyebab permasalahan implementasi kebijakan komunitas belajar di SMK swasta DKI Jakarta dan merumuskan strategi mengatasinya. Penelitian memakai metode kualitatif dengan pendekatan perbandingan studi kasus pada SMKS Kharismawita 2 yang berkategori tidak efektif atau belum menerapkan Kombel sesuai panduan dan SMKS Al Falah yang berkategori sudah efektif atau sudah melaksanakan Kombel sesuai panduan. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam terhadap delapan informan lintas tingkat dari Kemendikbudristek, BPMP DKI Jakarta, Dinas Pendidikan Provinsi DKI Jakarta, dan dua sekolah lokus, dilengkapi observasi langsung dan telaah dokumen. Analisis memakai kerangka Van Meter dan Van Horn (1975) dengan enam variabel implementasi. Hasil menunjukkan permasalahan implementasi disebabkan kombinasi tiga lapis faktor. Lapis pertama berupa produksi kegagalan sistemik dari variabel standar tujuan kebijakan dan komunikasi antarorganisasi. Lapis kedua berupa penguatan defisit sistemik dari variabel sumber daya dan kondisi sosial-ekonomi-politik. Lapis ketiga berupa interaksi karakteristik agen pelaksana dan disposisi implementor yang berfungsi sebagai mediator yang menentukan kompensasi lokal terhadap kegagalan lapis pertama dan kedua. Faktor pembeda utama bukan kondisi struktural lapis pertama dan kedua, melainkan kapasitas kepemimpinan kepala sekolah dengan mekanisme akuntabilitas internal di lapis ketiga. Penelitian merekomendasikan model strategi implementasi yang disusun untuk empat tingkat aktor: Kementerian dan unit pelaksana teknis, Dinas Pendidikan Provinsi DKI Jakarta, sekolah, dan yayasan penyelenggara.

Kata kunci: Komunitas belajar; Professional Learning Community; SMK swasta; Van Meter dan Van Horn; Implementasi kebijakan

ABSTRACT

Implementation Of Learning Communities In Schools in DKI Jakarta (A Comparative Case Study of Learning Communities at SMKS Kharismawita 2 and SMKS Al Falah)

Tito Erland Setyadi, Ratri Istanina, R. Luki Karunia

erlandisme@gmail.com

Politeknik STIA LAN Jakarta

The implementation of the learning community policy in private vocational high schools (SMK) in DKI Jakarta faces serious challenges. The 2023 survey from the Center for Educational Standards and Policy reveals SMK as the level with the greatest challenge in DKI Jakarta, with 35.7% of schools yet to establish learning communities and 35.3% of teachers not actively participating. This study aims to examine the factors causing implementation problems of the school-based learning community policy in private vocational high schools (SMK) in DKI Jakarta and to formulate strategies to address them. The study employed a qualitative method using a comparative case study approach, focusing on SMKS Kharismawita 2—which was categorized as ineffective or had not yet implemented Kombel in accordance with the guidelines—and SMKS Al Falah—which was categorized as effective or had already implemented Kombel in accordance with the guidelines. Data collection involved in-depth interviews with eight informants across levels from the Ministry, BPMP DKI Jakarta, the Provincial Education Office, and the two case schools, supplemented by direct observation and document review. The analysis applies Van Meter and Van Horn's (1975) framework with six implementation variables. The findings show that implementation problems result from three layers of factors. The first layer concerns systemic failure production from policy standards and inter-organizational communication. The second layer concerns systemic deficit reinforcement from resources and socio-economic-political conditions. The third layer concerns the interaction of implementing agency characteristics and implementor disposition that functions as a mediator determining local compensation for failures in the first and second layers. The main distinguishing factor is not the structural conditions of the first and second layers, but the principal's leadership capacity with internal accountability mechanisms at the third layer. The study recommends an implementation strategy model designed for four levels of actors: the Ministry and its technical units, the Provincial Education Office, schools, and educational foundations.

Keywords: Learning community; Professional Learning Community; Private vocational schools; Van Meter and Van Horn; Policy implementation

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN TESIS.....	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
LEMBAR PERNYATAAN.....	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
ABSTRAK.....	v
ABSTRACT	vi
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL.....	viii
DAFTAR GAMBAR.....	ix
DAFTAR LAMPIRAN.....	x
BAB I PERMASALAHAN PENELITIAN.....	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Identifikasi Masalah.....	15
C. Rumusan Permasalahan.....	16
D. Tujuan Penelitian	16
E. Manfaat Penelitian	16
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	17
A. Penelitian Terdahulu	17
B. Tinjauan Kebijakan.....	21
C. Tinjauan Teoritis.....	29
D. Kerangka Berpikir.....	48
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	52
A. Metode Penelitian	52
B. Teknik Pengumpulan Data	54
C. Teknik Pengolahan dan Analisis Data	57
D. Instrumen Penelitian	58
BAB IV HASIL PENELITIAN	60
A. Gambaran Umum Penelitian	60
B. Hasil dan Pembahasan	64
BAB V SIMPULAN DAN SARAN	116
A. Simpulan.....	116
B. Saran	118
DAFTAR PUSTAKA.....	122

DAFTAR TABEL

Tabel 3. 1 Daftar Informan Penelitian.....	55
Tabel 4.1 Rekapitulasi Data SMK DKI Jakarta.....	61
Tabel 4.2 Pemetaan Diagnosis Temuan Empirik ke Strategi Implementasi Komunitas Belajar.....	114

**POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A**

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Enam Dukungan Implementasi Kurikulum Merdeka	6
Gambar 1.2 Keberadaan Komunitas Belajar dalam Sekolah	11
Gambar 1.3. Keterlibatan guru dalam Komunitas Belajar dalam Sekolah	13
Gambar 2.1 Model Implementasi Van Meter dan Van Horn	43
Gambar 2.2 Kerangka Berpikir Penelitian	51
Gambar 4.1 Struktur organisasi SMKS Al Falah	81
Gambar 4.2 Matriks Power-Interest Informan Penelitian	103


POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Pedoman dan Transkrip Wawancara
- Lampiran 2 Pedoman dan Catatan Observasi Lapangan
- Lampiran 3 Telaah Dokumen
- Lampiran 4 Surat Izin Penelitian dari Politeknik STIA LAN
- Lampiran 5 Surat Keterangan Telah Melakukan Penelitian



**POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A**

BAB I

PERMASALAHAN PENELITIAN

A. Latar Belakang

Kurikulum Merdeka adalah kebijakan pendidikan nasional yang diresmikan oleh Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia pada 11 Februari 2022. Kebijakan ini bertujuan untuk memberikan waktu yang memadai bagi peserta didik dalam memahami konsep pembelajaran dan memperkuat kompetensi. Kurikulum Merdeka memberikan kebebasan kepada guru untuk memilih alat ajar yang tersedia, sehingga pembelajaran dapat disesuaikan dengan kebutuhan dan minat peserta didik (Kemendikbudristek, 2022a). Sejak tahun 2022 hingga tahun 2024, Kurikulum Merdeka dilaksanakan sebagai kurikulum yang bersifat pilihan, artinya tidak diwajibkan untuk diterapkan oleh seluruh satuan pendidikan di Indonesia. Kebijakan ini disebut Implementasi Kurikulum Merdeka (IKM). IKM memberikan otonomi kepada sekolah untuk menentukan apakah mereka akan mengadopsi Kurikulum Merdeka atau memakai Kurikulum 2013.

IKM didasarkan pada dua pertimbangan. *Pertama*, sekolah memiliki hak dan tanggung jawab mengembangkan kurikulum sesuai kebutuhan dan konteks sekolahnya. Pertimbangan ini mengakui keberagaman geografis, sosial-ekonomi, dan kesiapan SDM serta infrastruktur. Kedua, kebebasan memilih kurikulum dimaksudkan agar perubahan kurikulum nasional berlangsung bertahap dan tidak menimbulkan gejolak dalam sistem pendidikan yang sudah berjalan.

Untuk mengakomodasi berbagai tingkat kesiapan satuan pendidikan dalam mengadopsi kurikulum baru, Kurikulum Merdeka dirancang dengan sistem implementasi yang berjenjang dan fleksibel. Terdapat tiga mode pelaksanaan yang disediakan, yaitu Mandiri Belajar, Mandiri Berubah, dan Mandiri Berbagi. Ketiga opsi ini dirancang untuk dipilih sesuai dengan tingkat kesiapan masing-masing satuan pendidikan, baik dari aspek pemahaman konsep, ketersediaan sumber daya, maupun kapasitas kelembagaan.

Mandiri Belajar adalah mode paling fleksibel dan memberikan kelonggaran paling besar bagi satuan pendidikan yang baru mulai mengenal Kurikulum

Merdeka. Dalam mode ini, satuan pendidikan diberikan keleluasaan untuk menerapkan beberapa aspek dan prinsip dari Kurikulum Merdeka tanpa harus mengubah kurikulum yang sedang diterapkan secara keseluruhan. Pendekatan ini memungkinkan sekolah untuk melakukan adaptasi secara gradual, menguji coba elemen-elemen tertentu dari Kurikulum Merdeka sambil tetap mempertahankan struktur kurikulum yang sudah familiar bagi guru dan peserta didik.

Mandiri Berubah merupakan mode yang memberikan tingkat komitmen yang lebih tinggi dalam adopsi Kurikulum Merdeka. Satuan pendidikan diberikan kebebasan untuk menerapkan Kurikulum Merdeka secara lebih komprehensif dengan menggunakan perangkat pembelajaran yang telah disediakan oleh Kemendikbudristek. Mode ini cocok untuk sekolah yang telah memiliki pemahaman memadai tentang konsep Kurikulum Merdeka dan siap untuk melakukan transformasi pembelajaran, namun masih memerlukan panduan dan dukungan berupa perangkat pembelajaran yang sudah terstandarisasi.

Mandiri Berbagi merupakan level tertinggi dalam adopsi Kurikulum Merdeka yang memberikan kelonggaran maksimal bagi satuan pendidikan. Dalam mode ini, sekolah tidak hanya menerapkan Kurikulum Merdeka secara penuh, tetapi juga memiliki otonomi untuk merancang secara mandiri berbagai ragam perangkat pembelajaran yang sesuai dengan karakteristik dan kebutuhan spesifik mereka. Lebih dari itu, satuan pendidikan yang berada pada level Mandiri Berbagi diharapkan dapat menjadi rujukan atau mentor bagi sekolah-sekolah lain yang masih berada pada tahap implementasi yang lebih awal, sehingga tercipta ekosistem pembelajaran kolaboratif antarsatuan pendidikan.

Kurikulum Merdeka memiliki sejumlah keunggulan yang membedakannya dari Kurikulum 2013. *Pertama*, Kurikulum Merdeka lebih sederhana namun tetap mendalam. Kurikulum Merdeka berfokus pada materi esensial dan pengembangan kompetensi sesuai fase perkembangan siswa, sehingga tidak membebani siswa dengan materi berlebih. Proses belajar dirancang lebih mendalam, bermakna, dan tidak terburu-buru. Pendekatan yang mengutamakan kedalaman pemahaman ini diharapkan meningkatkan kualitas pendidikan. Kurikulum Merdeka juga memberi kebebasan kepada peserta didik, guru, dan sekolah untuk berperan lebih aktif dalam proses pembelajaran sesuai potensi masing-masing (Kemendikbudristek, 2022b).

Kedua, Kurikulum Merdeka meningkatkan otonomi pembelajaran bagi setiap pemangku kepentingan. Guru memiliki otoritas lebih besar untuk menyesuaikan metode dan materi sesuai tahapan perkembangan tiap siswa. Fleksibilitas ini memungkinkan guru lebih responsif terhadap kebutuhan belajar yang beragam. [Bagi sekolah, otonomi ini berbentuk kewenangan mengembangkan kurikulum sesuai karakteristik dan profil siswa. Sekolah dapat mengintegrasikan kearifan lokal dan fokus pembelajaran sesuai konteks komunitasnya (Kemendikbudristek, 2022b).

Ketiga, Kurikulum Merdeka lebih relevan dengan kehidupan nyata dan interaktif. Pembelajaran berbasis proyek memberi siswa peluang mengeksplorasi isu terkini yang relevan dengan kehidupan mereka. Pembelajaran berbasis proyek ini mendukung pemahaman konseptual sekaligus pengembangan karakter siswa (Kemendikbudristek, 2022b).

Untuk mendukung IKM, Kemendikbudristek telah merancang kerangka dukungan dalam Surat Edaran Kepala Badan Standar, Kurikulum, dan Asesmen Pendidikan (BSKAP) Nomor 2774/H.H1/KR.00.01/2022. Enam strategi ditetapkan, yaitu Platform Merdeka Mengajar, komunitas belajar, webinar, Narasumber Berbagi Praktik Baik, Mitra Pembangunan, dan pusat layanan bantuan (Kemendikbudristek, 2022c). Keenam strategi itu menyediakan akses sumber belajar digital, ruang kolaborasi dan berbagi praktik antarguru, serta layanan bantuan teknis bagi satuan pendidikan.

Strategi pertama adalah Platform Merdeka Mengajar (PMM). Platform ini berfungsi sebagai ekosistem pembelajaran digital yang dirancang khusus untuk guru dan kepala sekolah dalam mempelajari berbagai aspek terkait Kurikulum Merdeka. PMM menjalankan peran ganda sebagai sumber belajar sekaligus sumber informasi yang komprehensif untuk membantu pemangku kepentingan pendidikan memahami secara mendalam bagaimana mengimplementasikan Kurikulum Merdeka di satuan pendidikan mereka. Keunggulan utama dari platform ini terletak pada fleksibilitasnya, di mana berbagai topik pelatihan dapat diakses kapan saja dan dari mana saja, memberikan keleluasaan bagi guru dan kepala sekolah untuk belajar sesuai dengan ketersediaan waktu dan lokasi mereka (Kemendikbudristek, 2022c).

Strategi kedua adalah pembentukan komunitas belajar, yang merupakan satu-satunya strategi yang wajib diimplementasikan oleh satuan pendidikan, dalam bentuk komunitas belajar dalam sekolah. Komunitas belajar ini dapat dikembangkan dalam tiga bentuk yang saling melengkapi: komunitas belajar dalam sekolah, komunitas belajar antarsekolah, dan komunitas belajar melalui PMM. Untuk komunitas belajar antarsekolah, satuan pendidikan memiliki fleksibilitas untuk membentuk kolaborasi dengan sekolah-sekolah yang telah memiliki pengalaman dalam implementasi Kurikulum Merdeka secara mandiri, atau bergabung dengan sekolah-sekolah yang mengikuti program prioritas lainnya seperti Program Sekolah Penggerak (PSP) atau SMK Pusat Keunggulan (SMK PK). Selain itu, guru dan kepala sekolah juga dapat memanfaatkan struktur komunitas belajar yang telah ada sebelumnya, seperti Kelompok Kerja Guru (KKG), Kelompok Kerja Kepala Sekolah (KKKS), Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), dan Musyawarah Kerja Kepala Sekolah (MKKS) (Kemendikbudristek, 2022c).

Strategi ketiga adalah penyelenggaraan webinar sebagai sarana pembelajaran dan diseminasi informasi terkait Kurikulum Merdeka. Webinar menjadi salah satu metode efektif untuk memfasilitasi pemahaman yang lebih mendalam tentang berbagai aspek Kurikulum Merdeka. Informasi mengenai jadwal dan topik webinar dapat diakses melalui berbagai saluran komunikasi resmi Kemendikbudristek, termasuk media sosial, Platform Merdeka Mengajar, dan kanal komunikasi lainnya yang dimiliki oleh kementerian (Kemendikbudristek, 2022c).

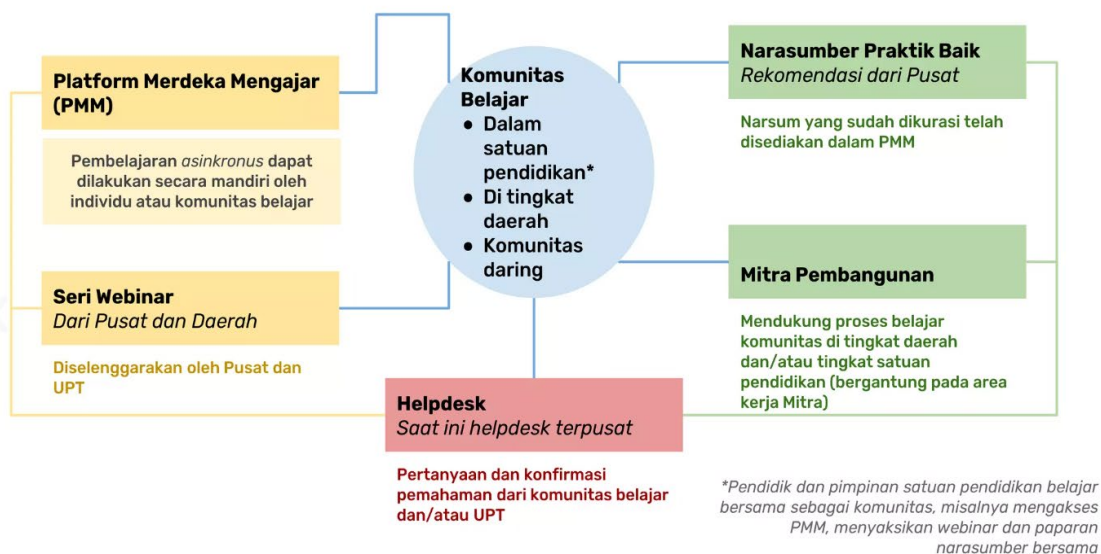
Strategi keempat melibatkan peran Narasumber Berbagi Praktik Baik (NSBPB) dalam ekosistem implementasi Kurikulum Merdeka. NSBPB adalah narasumber yang telah direkomendasikan secara resmi oleh pusat dan dapat dihubungi melalui PMM untuk memberikan inspirasi dan berbagi pengalaman praktis dalam penerapan Kurikulum Merdeka. Para NSBPB ini berasal dari kalangan praktisi pendidikan yang telah menunjukkan keunggulan dalam penerapan Kurikulum Merdeka, mencakup guru, tutor, atau pendidik yang telah menerapkan praktik terbaik dalam implementasi Kurikulum Merdeka beserta prinsip-prinsipnya. Selain dari kalangan guru, NSBPB juga berasal dari kepala sekolah atau pimpinan satuan pendidikan yang telah mendemonstrasikan praktik

terbaik dalam kepemimpinan implementasi Kurikulum Merdeka dan prinsip-prinsipnya (Kemendikbudristek, 2022c).

Strategi kelima adalah kolaborasi dengan Mitra Pembangunan, yang merupakan strategi inklusif untuk melibatkan partisipasi masyarakat dalam mendukung pelaksanaan kebijakan dan program Kemendikbudristek, termasuk dalam implementasi Kurikulum Merdeka. Mitra Pembangunan dapat berasal dari berbagai entitas seperti lembaga, organisasi, sektor bisnis, dan industri yang memiliki sumber daya pendanaan mandiri serta memiliki keinginan dan komitmen untuk memberikan kontribusi di bidang pendidikan. Kontribusi yang diberikan oleh Mitra Pembangunan dapat diamati dalam tiga aspek utama, yaitu mendorong perubahan dalam kebijakan, menciptakan lingkungan yang kondusif untuk implementasi Kurikulum Merdeka, dan berkontribusi pada peningkatan kesejahteraan ekosistem pendidikan. Dampak dari kontribusi ini tidak hanya dirasakan di tingkat nasional, tetapi juga memberikan manfaat konkret di tingkat regional dan lokal (Kemendikbudristek, 2022c).

Strategi keenam adalah penyediaan pusat layanan bantuan atau help desk yang berfungsi sebagai sarana pengaduan dan konsultasi. Layanan ini menggunakan platform WhatsApp dan terkonsentrasi pada satu nomor ponsel melalui aplikasi Helpdesk yang dirancang khusus. Pusat layanan bantuan ini dikembangkan secara khusus untuk mendukung program-program prioritas Kemendikbudristek. Layanan ini pertama kali beroperasi pada bulan Juni 2021 dengan fokus awal pada Program Sekolah Penggerak (Kemendikbudristek, 2022c).

Keenam program dukungan tersebut dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 1.1 Enam Dukungan Implementasi Kurikulum Merdeka (Kemendikbudristek, 2023a)

Lima dari enam strategi tersebut bersifat opsional bagi satuan pendidikan, yaitu Platform Merdeka Mengajar, Webinar, Narasumber Berbagi Praktik Baik, Mitra Pembangunan, dan Pusat Layanan Bantuan. Strategi keenam, yaitu Komunitas Belajar dalam sekolah, bersifat wajib bagi seluruh satuan pendidikan dalam bentuk komunitas belajar dalam sekolah. Pengaturan ini menempatkan komunitas belajar sebagai satu-satunya komponen wajib dalam paket dukungan IKM, sehingga implementasinya menjadi penanda penting bagi kepatuhan satuan pendidikan terhadap kebijakan.

Sifat wajib ini membawa konsekuensi pada penilaian keberhasilan kebijakan. Pada strategi opsional, ketidakikutan satuan pendidikan tidak dianggap sebagai kegagalan kebijakan. Pada strategi wajib, ketidakikutan adalah indikator langsung kegagalan implementasi. Persentase satuan pendidikan yang tidak memiliki komunitas belajar, oleh karena itu, dapat dibaca sebagai ukuran kepatuhan implementasi dan menjadi indikator kinerja kebijakan.

Di tengah perjalanan kebijakan, komunitas belajar dalam sekolah mengalami perubahan tujuan. Kebijakan komunitas belajar dalam sekolah mengalami transformasi dari yang sebelumnya bertujuan untuk mendukung implementasi Kurikulum Merdeka, berubah menjadi sarana guru berkolaborasi untuk meningkatkan kualitas pembelajaran. Perubahan orientasi ini mencerminkan upaya untuk memperluas manfaat komunitas belajar tidak hanya terbatas pada konteks implementasi kurikulum tertentu, melainkan sebagai mekanisme berkelanjutan untuk peningkatan mutu pembelajaran.

Dasar regulasi dari perubahan kebijakan ini tertuang dalam Surat Edaran Direktur Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Nomor 4263/B/HK/04.01/2023 tentang Optimalisasi Komunitas Belajar. Dalam surat edaran tersebut disebutkan bahwa setiap satuan pendidikan memiliki kewajiban untuk memiliki komunitas belajar dalam sekolah yang berpusat pada pembelajaran siswa. Penekanan pada pembelajaran siswa sebagai pusat dari aktivitas komunitas belajar ini menunjukkan pergeseran paradigma dari pendekatan yang semula fokus pada implementasi kebijakan kurikulum menjadi pendekatan yang lebih berorientasi pada dampak langsung terhadap kualitas pembelajaran dan hasil belajar siswa.

Panduan Optimalisasi Komunitas Belajar (Ferayanti, et al., 2023) menetapkan indikator operasional efektivitas komunitas belajar dalam empat aspek. Aspek pertama adalah keberadaan komunitas belajar yang dibentuk melalui surat keputusan kepala sekolah dengan kepengurusan formal. Aspek kedua adalah pengelompokan berbasis mata pelajaran, fase, atau kelas yang memungkinkan diskusi pedagogis terfokus. Aspek ketiga adalah keberadaan tim penggerak yang bertugas merancang agenda, memfasilitasi diskusi, dan mendokumentasikan hasil pertemuan. Aspek keempat adalah rutinitas pertemuan minimal satu kali dalam seminggu dengan agenda berbasis siklus belajar bersama.

Fungsi utama komunitas belajar dalam sekolah adalah menjadi sarana bagi guru untuk belajar bersama dengan rekan guru lainnya dan berkolaborasi secara rutin. Aktivitas dalam komunitas belajar dalam sekolah dirancang untuk memiliki tujuan yang jelas dan terukur dalam upaya peningkatan kualitas pembelajaran, dengan harapan bahwa peningkatan ini akan berdampak positif

pada hasil belajar siswa. Agar keberadaan komunitas belajar dapat berjalan dengan maksimal dan memberikan manfaat optimal, diperlukan adanya kolaborasi dan komitmen bersama antara guru di dalam komunitas belajar (Ferayanti et al., 2023).

Sebagai sarana guru belajar bersama, komunitas belajar dalam sekolah mengadopsi konsep *Professional Learning Community* (PLC) yang dikembangkan oleh DuFour (2004). DuFour mendefinisikan PLC sebagai kelompok pembelajaran profesional yang menekankan tiga ide pilar, yaitu fokus pada pembelajaran siswa, membangun budaya kolaborasi antarguru, dan berorientasi pada hasil belajar. Ketiga pilar ini menjadi dasar teoretis yang mendasari desain dan implementasi komunitas belajar dalam sekolah.

Penerapan konsep PLC pada komunitas belajar dapat membawa implikasi positif bagi pengembangan profesionalisme guru. Dengan menggunakan konsep PLC, guru akan belajar bersama dalam ekosistem kolaboratif sehingga tidak lagi bekerja secara terisolasi dan mulai menyadari bahwa pendidikan merupakan tanggung jawab kolektif, bukan semata-mata tanggung jawab individual. Keberadaan komunitas belajar memiliki fungsi strategis untuk meminimalisir ketimpangan kompetensi antarguru, sehingga siswa dapat memperoleh pengalaman belajar dengan kualitas yang setara, terlepas dari siapa guru yang mengajarnya. Dalam konteks komunitas belajar, semua guru memiliki kesempatan yang sama untuk belajar dari guru lainnya, dan hasil pembelajaran dalam komunitas dapat diterapkan di kelas masing-masing. Dengan mekanisme ini, guru dapat memfasilitasi pembelajaran berkualitas sekaligus meningkatkan hasil belajar siswa (Ferayanti, et al., 2023)

Kemendikbudristek menyusun Panduan Optimalisasi Komunitas Belajar sebagai acuan bagi guru dan tenaga pendidik untuk merancang, melaksanakan, dan merefleksikan komunitas belajar. Panduan ini juga menjadi rujukan bagi pemangku kepentingan lain di luar guru dan tenaga pendidik. Cakupan penggunaannya meliputi yayasan pendidikan, dinas pendidikan tingkat provinsi dan kabupaten/kota, pemerintah daerah, Balai Besar Guru Penggerak/Balai Guru Penggerak (BBGP/BGP), Balai Besar Penjaminan Mutu Pendidikan/Balai Penjaminan Mutu Pendidikan (BBPMP/BPMP), Balai Besar Pengembangan Penjaminan Mutu Pendidikan Vokasi (BBPPMPV), serta mitra pembangunan.

Meskipun demikian, penerapan komunitas belajar dalam sekolah belum sepenuhnya sesuai dengan panduan. Berdasarkan survei Pusat Standar dan Kebijakan Pendidikan (PSKP) Kemendikbudristek tentang komunitas belajar pada tahun 2023, terungkap fakta bahwa belum semua responden satuan pendidikan memiliki komunitas belajar di dalam sekolah. Dari total 57.595 responden, 26,4% sekolah belum mempunyai komunitas belajar dalam sekolah. Data ini menunjukkan banyak satuan pendidikan di Indonesia belum memiliki komunitas belajar, meskipun hal ini telah diatur dalam kebijakan resmi.

Kendala implementasi komunitas belajar juga dialami oleh di Provinsi DKI Jakarta. DKI Jakarta memiliki dukungan sumber daya yang relatif besar, namun kendala implementasi tetap muncul. Kondisi ini menjadi titik masuk pertanyaan tentang faktor penghambat implementasi Kombel di wilayah dengan dukungan sumber daya yang relatif memadai.

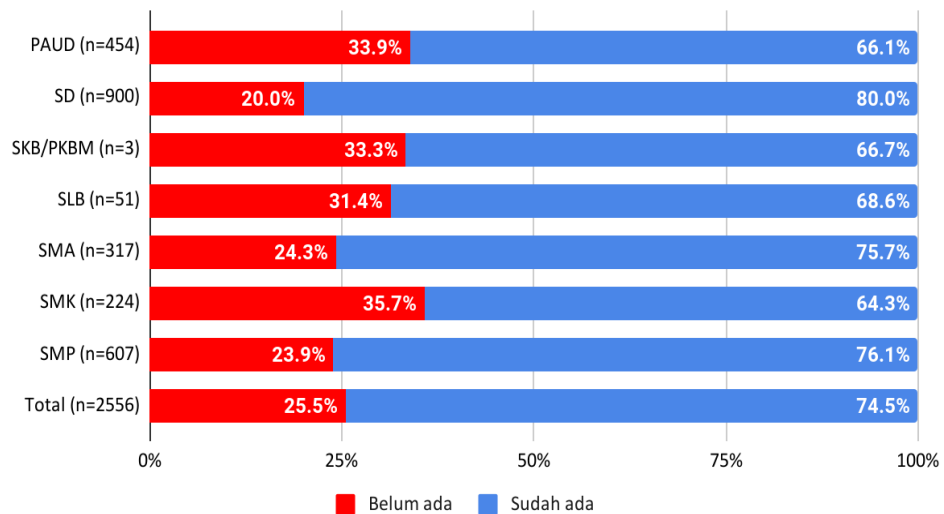
DKI Jakarta mempunyai alokasi dana pendidikan yang relatif. Berdasarkan data Neraca Pendidikan Daerah Provinsi DKI Jakarta tahun 2020, anggaran pendidikan DKI Jakarta tercatat sebesar 79.610,44 Miliar. Angka ini menunjukkan kapasitas fiskal yang jauh lebih besar dibandingkan dengan provinsi-provinsi lain seperti Jawa Tengah, Jawa Barat, dan Daerah Istimewa Yogyakarta (Kemendikbudristek, 2021). Pola serupa berlanjut di tahun 2024. APBD DKI Jakarta tahun 2024 mencapai Rp72,6 Triliun, dengan Program Urusan Pendidikan dialokasikan sebesar Rp13,43 Triliun atau 18,5% dari total APBD. Selain itu, daerah ini juga menerima Transfer Daerah Pendidikan sebesar Rp3,22 Triliun (Kemendikdasmen, 2024). Besarnya anggaran ini seharusnya memberikan ruang yang luas untuk mengimplementasikan berbagai program peningkatan mutu pendidikan, termasuk optimalisasi komunitas belajar. Kualifikasi pendidikan guru di DKI Jakarta juga relatif tinggi. Berdasarkan Neraca Pendidikan Daerah DKI 2024, persentase guru SD, SMP, SMA, dan SMK dengan kualifikasi minimal D4/S1 lebih dari 90% (Kemendikdasmen, 2024).

Dukungan anggaran, kualifikasi guru, dan penghasilan tersebut tidak menjamin implementasi berjalan tanpa hambatan. Komunitas belajar di DKI Jakarta tetap menghadapi persoalan dalam pelaksanaannya. Survei PSKP 2023 mengidentifikasi lima permasalahan, sebagaimana diuraikan berikut.

Permasalahan pertama adalah belum semua satuan pendidikan memiliki komunitas belajar. Berdasarkan hasil survei PSKP tahun 2023, dari total 2.556 responden kepala satuan pendidikan di DKI Jakarta, 25,5% satuan pendidikan belum mempunyai komunitas belajar. Angka ini menunjukkan bahwa lebih dari seperempat satuan pendidikan di DKI Jakarta belum memenuhi kewajiban regulasi untuk memiliki komunitas belajar dalam sekolah. Jenjang pendidikan yang mempunyai persentase tertinggi tidak memiliki komunitas belajar dalam sekolah adalah SMK, yaitu 35,7%, sebagaimana ditampilkan dalam Gambar 1.2. Persentase ini menunjukkan bahwa SMK mengalami kendala paling besar dalam pembentukan komunitas belajar dibandingkan jenjang pendidikan lain di provinsi yang sama.

Jenjang SMK menghadapi kompleksitas implementasi komunitas belajar dalam sekolah yang berbeda dari jenjang lain. SMK memiliki dua kelompok guru yang berbeda karakter, yaitu guru mata pelajaran umum dan guru mata pelajaran kejuruan dengan beragam bidang keahlian. Keragaman bidang keahlian membuat pengelompokan komunitas belajar berbasis mata pelajaran menjadi tantangan tersendiri. Karakteristik ini berbeda dari SD, SMP, dan SMA umum yang struktur mata pelajarannya lebih homogen.

Apakah Satuan Pendidikan Memiliki Komunitas Belajar dalam Sekolah Berdasarkan Jenjang di Provinsi DKI Jakarta



Gambar 1.2 Keberadaan Komunitas Belajar dalam Sekolah

Sumber: Survei PSKP tentang Komunitas Belajar tahun 2023

(Kemendikbudristek, 2023b)

Permasalahan kedua adalah terkait dengan model pengelompokan komunitas belajar di satuan pendidikan. Dari satuan pendidikan yang telah memiliki komunitas belajar, sebesar 78,4% melaksanakannya tidak berbasis mata pelajaran, fase, atau kelas. Panduan Optimalisasi Komunitas Belajar merekomendasikan pengelompokan berbasis mata pelajaran, kelas, atau lintas mata pelajaran/kelas (fase). Mayoritas komunitas belajar di DKI tidak mengikuti prinsip pengelompokan ini.

Prinsip pengelompokan berbasis mata pelajaran, fase, atau kelas memiliki rasionalitas pedagogis yang kuat. Pengelompokan berbasis mata pelajaran memungkinkan guru untuk mendiskusikan strategi pembelajaran, materi ajar, dan tantangan spesifik yang terkait dengan disiplin ilmu tertentu. Pengelompokan berbasis kelas atau fase memfasilitasi diskusi tentang karakteristik perkembangan siswa pada tahap tertentu dan pendekatan pembelajaran yang sesuai dengan tingkat kognitif mereka. Sementara pengelompokan lintas mata pelajaran atau kelas mendorong kolaborasi interdisipliner dan pengembangan pembelajaran

tematik atau berbasis proyek. Tingginya persentase satuan pendidikan yang tidak menerapkan pengelompokan sesuai panduan menunjukkan bahwa mungkin terdapat ketidakpahaman tentang pentingnya struktur organisasi komunitas belajar, atau adanya hambatan praktis dalam mengorganisasikan guru berdasarkan kriteria-kriteria tersebut.

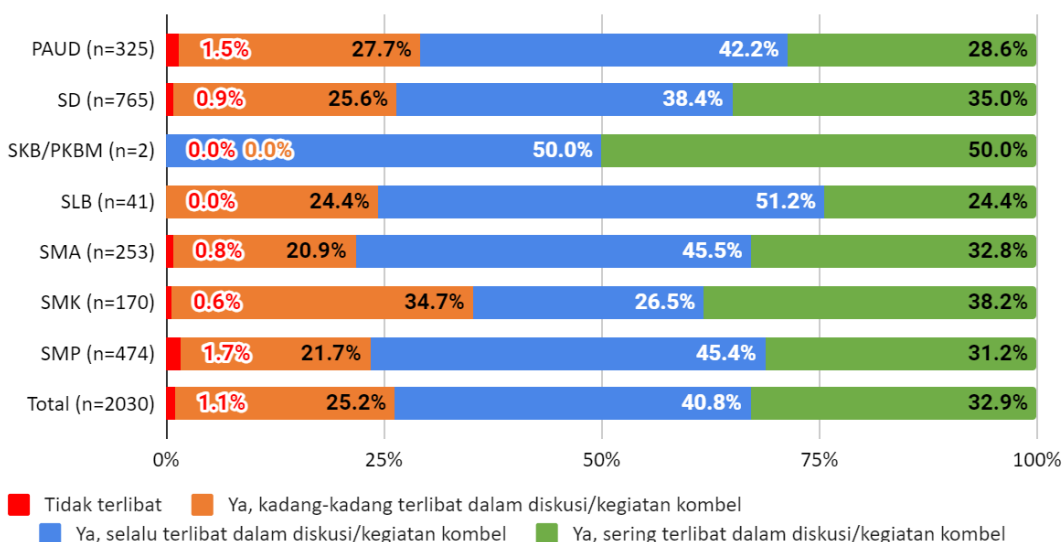
Permasalahan ketiga berkaitan dengan struktur kepemimpinan dan manajemen komunitas belajar. Terdapat 17% satuan pendidikan yang belum membentuk tim kecil yang bertugas menggerakkan komunitas belajar. Kondisi ini tidak sesuai dengan panduan optimalisasi komunitas belajar yang telah ditetapkan oleh Kemendikbudristek. Dalam panduan tersebut ditekankan bahwa pada tahap awal membangun komunitas belajar, diperlukan pembentukan tim yang memiliki tanggung jawab khusus untuk menggerakkan dan memfasilitasi berjalannya komunitas belajar. Tim penggerak ini memiliki peran strategis sebagai katalisator yang menginisiasi kegiatan, memfasilitasi diskusi, mengkoordinasikan jadwal pertemuan, dan memastikan bahwa kegiatan komunitas belajar berjalan secara terstruktur dan berkelanjutan.

Ketiadaan tim penggerak pada sebagian satuan pendidikan dapat menjadi salah satu faktor yang menjelaskan mengapa implementasi komunitas belajar tidak berjalan optimal. Tanpa adanya tim yang secara khusus bertanggung jawab untuk mengorganisir dan mendorong kegiatan komunitas belajar, inisiatif kolaborasi antarguru cenderung bersifat sporadis, tidak terstruktur, dan rentan kehilangan momentum. Tim penggerak berfungsi sebagai motor penggerak yang memastikan bahwa komunitas belajar tidak hanya terbentuk secara formal, tetapi juga berfungsi secara substantif dalam meningkatkan kualitas pembelajaran.

Permasalahan keempat adalah tingkat partisipasi guru dalam kegiatan komunitas belajar. Pada satuan pendidikan yang telah memiliki komunitas belajar, 26,3% guru yang tidak terlibat sama sekali atau hanya kadang-kadang terlibat dalam kegiatan komunitas belajar. Data ini menunjukkan bahwa lebih dari seperempat guru belum merasakan manfaat atau belum memiliki komitmen penuh terhadap kegiatan komunitas belajar di sekolah mereka. Persentase ketidakoptimalan partisipasi guru tertinggi terdapat jenjang SMK, yakni mencapai 35,3%, sebagaimana ditampilkan dalam Gambar 1.3. Sebagaimana persentase ketiadaan

Kombel, persentase ketidakefektifan partisipasi guru SMK juga paling tinggi dibandingkan jenjang pendidikan lain di DKI Jakarta.

Keterlibatan pada Aktivitas Komunitas Belajar dalam Sekolah Berdasarkan Jenjang di Provinsi DKI Jakarta



Gambar 1.3. Keterlibatan guru dalam Komunitas Belajar dalam Sekolah
Sumber: Survei PSKP tahun 2023 (Kemendikbudristek, 2023b)

Rendahnya partisipasi guru dalam komunitas belajar merupakan masalah serius karena bertentangan dengan prinsip dasar *Professional Learning Community* yang menekankan pada kolaborasi dan tanggung jawab kolektif. Jika lebih dari seperempat guru tidak terlibat secara konsisten, maka tujuan komunitas belajar untuk meminimalisir ketimpangan kompetensi antarguru dan memastikan kualitas pembelajaran yang merata bagi siswa menjadi sulit tercapai.

Permasalahan kelima adalah terkait rutinitas dan frekuensi pelaksanaan komunitas belajar. 58,8% satuan pendidikan yang sudah memiliki komunitas belajar memiliki rutinitas belum sesuai dengan panduan optimalisasi komunitas belajar yaitu pertemuan satu kali dalam seminggu (Kemendikbudristek, 2023). Data ini menunjukkan bahwa mayoritas satuan pendidikan, meskipun telah memiliki komunitas belajar, belum melaksanakan kegiatan dengan intensitas yang

cukup untuk memberikan dampak signifikan terhadap peningkatan kualitas pembelajaran.

Kelima permasalahan tersebut menunjukkan gap antara ekspektasi regulasi dan realitas implementasi Kombel di DKI Jakarta. Apa yang diharapkan regulasi belum sepenuhnya terwujud dalam praktik. *Gap* ini perlu diatasi agar Kombel dapat ikut meningkatkan kualitas pembelajaran.

Pemahaman atas faktor yang memengaruhi efektivitas implementasi komunitas belajar membutuhkan pendekatan penelitian yang mampu mengeksplorasi konteks dan dinamika implementasi di tingkat satuan pendidikan. Di dalam penelitian ini, peneliti memilih dua sekolah di DKI Jakarta sebagai lokus penelitian untuk dilakukan kajian komparatif. Metode penelitian yang digunakan berupa perbandingan studi kasus dengan fokus pada satuan pendidikan yang menunjukkan karakteristik implementasi yang kontras.

Sekolah yang terpilih sebagai lokus penelitian adalah SMKS Kharismawita 2 dan SMKS Al Falah. Keduanya adalah SMK swasta yang di DKI Jakarta. Pemilihan kedua sekolah ini didasarkan pada hasil survei PSKP tahun 2023 tentang Komunitas Belajar yang menunjukkan tingkat efektivitas implementasi yang berbeda. SMKS Kharismawita 2, berdasarkan survei PSKP tahun 2023, merupakan sekolah yang berkategori tidak efektif dalam mengimplementasikan komunitas belajar dalam sekolah. SMKS Al Falah termasuk dalam kategori sekolah yang sudah efektif dalam implementasi komunitas belajar dalam sekolah. Kontras dalam tingkat efektivitas implementasi antara kedua sekolah ini menjadi dasar pemilihan keduanya sebagai kasus pembandingan. SMKS Kharismawita 2, berdasarkan observasi awal peneliti dan kriteria efektivitas Kombel dari Panduan Optimalisasi (Kemendikbudristek, 2023), merupakan sekolah yang belum membentuk Kombel formal sesuai panduan. SMKS Al Falah merupakan sekolah yang sudah aktif mengimplementasikan Kombel. Kontras dalam pelaksanaan Kombel antara kedua sekolah ini menjadi dasar pemilihan keduanya sebagai kasus pembandingan.

Pemilihan kedua sekolah dengan karakteristik implementasi yang berbeda ini memiliki tujuan strategis untuk menemukan faktor-faktor utama yang memengaruhi kinerja komunitas belajar. Dengan membandingkan sekolah yang efektif dan tidak efektif dalam mengimplementasikan komunitas belajar, peneliti

dapat mengidentifikasi praktik-praktik terbaik, hambatan-hambatan utama, serta kondisi-kondisi yang mendukung atau menghambat keberhasilan implementasi. Pendekatan komparatif ini memungkinkan peneliti untuk mengekstraksi pembelajaran penting tentang faktor-faktor yang membedakan implementasi komunitas belajar yang efektif dari yang tidak efektif, yang pada gilirannya dapat memberikan rekomendasi berbasis bukti untuk perbaikan kebijakan dan praktik.

Penelitian ini memilih jenjang SMK sebagai lokus berdasar hasil survei PSKP. Survei tersebut menunjukkan SMK menghadapi tantangan terbesar dalam implementasi komunitas belajar dibanding jenjang lain. Tantangan itu muncul pada dua sisi, yaitu keberadaan komunitas belajar dan tingkat partisipasi guru. Uraian di atas mengarah pada sejumlah masalah penelitian. Masalah tersebut menjadi fokus penelitian. Penelitian bertujuan menemukan solusi untuk mengoptimalkan implementasi komunitas belajar di satuan pendidikan.

B. Identifikasi Masalah

Lima permasalahan implementasi Komunitas Belajar di SMK DKI Jakarta berdasar data Survei PSKP 2023 (Kemendikbudristek, 2023c) dengan 2.556 responden kepala satuan pendidikan.

1. Belum semua sekolah punya komunitas belajar. Jenjang SMK mencatat persentase tertinggi yang belum membentuk, yaitu 35,7%.
2. Pelaksanaan tidak sesuai panduan. Dari sekolah yang sudah punya komunitas belajar, 78,4% melaksanakannya tanpa basis mata pelajaran, fase, atau kelas. Ini tidak sesuai panduan optimalisasi.
3. Struktur organisasi belum lengkap. Sebanyak 17% sekolah belum membentuk tim penggerak komunitas belajar. Kondisi ini juga tidak sejalan dengan panduan optimalisasi.
4. Partisipasi guru belum optimal. Sebanyak 26,3% guru tidak terlibat aktif. Angka ini lebih tinggi di jenjang SMK DKI Jakarta, mencapai 35,3%.
5. Frekuensi pelaksanaan belum memenuhi standar. Rutinitas kegiatan belum mencapai standar minimal panduan optimalisasi, yaitu minimal satu kali seminggu.

C. Rumusan Permasalahan

Berdasarkan identifikasi permasalahan tersebut, penelitian ini merumuskan dua pertanyaan penelitian.

1. Apa faktor yang memengaruhi implementasi Komunitas Belajar dalam sekolah di SMKS Kharismawita 2 dan SMKS Al Falah?
2. Bagaimana strategi mengatasi kendala implementasi Komunitas Belajar di SMK swasta DKI Jakarta berdasarkan studi komparatif pada SMKS Kharismawita 2 dan SMKS Al Falah?

D. Tujuan Penelitian

Sejalan dengan rumusan permasalahan, penelitian ini menetapkan dua tujuan.

1. Menganalisis faktor yang memengaruhi implementasi Komunitas Belajar di SMKS Kharismawita 2 dan SMKS Al Falah dengan kerangka Van Meter dan Van Horn (1975).
2. Merumuskan strategi implementasi Komunitas Belajar yang dapat diterapkan pada SMK swasta di DKI Jakarta berdasarkan temuan empirik komparatif kedua sekolah lokus.

E. Manfaat Penelitian

Penelitian ini memiliki dua kategori manfaat yang diharapkan dapat memberikan kontribusi baik secara akademis maupun praktis. Dari sisi manfaat akademis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis terkait proses implementasi kebijakan komunitas belajar dalam sekolah serta mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat memengaruhi keberhasilan implementasi kebijakan tersebut. Dari sisi manfaat praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi kebijakan yang dituangkan dalam bentuk model untuk mengatasi permasalahan dalam implementasi Komunitas Belajar dalam sekolah.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Penelitian ini menelaah faktor penyebab permasalahan implementasi Komunitas Belajar di SMK swasta DKI Jakarta. Analisis memakai enam variabel implementasi Van Meter dan Van Horn (1975). Permasalahan di kedua sekolah berasal dari kegagalan sistem pusat menyediakan kapasitas struktural yang memadai, bukan dari disposisi negatif pelaksana. Simpulan per variabel diuraikan berikut ini.

Pada variabel standar dan tujuan kebijakan, ambiguitas tidak terjadi pada rumusan standar ideal. Alokasi minimal satu jam belajar per minggu tertulis jelas dalam Panduan Optimalisasi Komunitas Belajar (Kemendikbudristek, 2023). Ambiguitas muncul pada artikulasi hubungan antara Kombel dan Implementasi Kurikulum Merdeka. Pergeseran tujuan dari pendukung IKM ke wadah Professional Learning Community tidak tertangkap utuh oleh evaluator, dinas, maupun sebagian sekolah. Kegagalan transmisi ini bukan kegagalan komunikasi teknis. Penyebabnya adalah strategi komunikasi pusat yang memakai framing aditif, yang menyamarkan perubahan konseptual yang diperkenalkan.

Pada variabel sumber daya, defisit bersifat sistemik dan terdistribusi di empat dimensi. Di tingkat UPT, BPMP DKI tidak memiliki data pelaksanaan Kombel per sekolah, dan saat itu DKI tidak memiliki Balai Guru Penggerak sendiri. Di tingkat dinas, rasio pengawas SMK berada di angka tiga pengawas untuk 554 SMK. Di tingkat sekolah, SMK swasta kecil menghadapi keterbatasan satu guru per mata pelajaran dan pola guru multi-sekolah. Di tingkat pusat, program piloting SMK hanya tersedia di Kepulauan Riau dan Jambi, sehingga DKI tereksklusi. Ketiadaan pendampingan sistematis untuk mengoperasionalkan opsi struktur Kombel membuat kegagalan implementasi di SMK swasta kecil bersifat struktural, bukan kultural.

Pada variabel komunikasi antarorganisasi, kegagalan bukan sekadar transmisi pesan yang terdistorsi. Komunikasi memproduksi kegagalan pemahaman secara aktif melalui tiga mekanisme. Pertama, framing aditif pusat menyamarkan perubahan substansi kebijakan. Kedua, penempatan struktural Kombel di bawah PIC IKM di tingkat UPT memperkuat reproduksi framing lama.

Ketiga, ketiadaan tindak lanjut monitoring dan evaluasi yang berfungsi menghalangi pusat dari mengoreksi kegagalan tersebut. Jalur informal seperti grup WhatsApp menggantikan jalur formal tanpa transformasi substansi, sehingga kualitas informasi bergantung pada diskusi yang kebetulan muncul.

Pada variabel karakteristik agen pelaksana, kepemimpinan kepala sekolah menjadi faktor yang paling membedakan kedua sekolah. SMKS Al Falah memadukan *leading by example* dengan mekanisme akuntabilitas internal berupa komitmen kolektif tahunan dan tagih janji setiap rapat bulanan. Struktur Kombel dibagi atas tim produktif dan tim normatif-adaptif sesuai karakteristik SMK. SMKS Kharismawita 2 menerapkan gaya kepemimpinan kekeluargaan egaliter tanpa mekanisme formal, jadwal rutin, atau komitmen kolektif. Instrumen evaluasi PSKP yang hanya mengukur dukungan dan partisipasi kepala sekolah belum menangkap dimensi *leading by example* yang disertai sistem akuntabilitas. Dimensi inilah yang terbukti menentukan perbedaan outcome.

Pada variabel kondisi sosial, ekonomi, dan politik, konteks eksternal bukan faktor pasif. Kondisi ini berfungsi interaktif dan memperbesar disparitas antarsekolah dalam kategori institusional yang sama. Kondisi ekonomi guru swasta multi-sekolah membatasi ketersediaan waktu untuk Kombel. Status SMK Pusat Keunggulan, orientasi yayasan, dan pemanfaatan teknologi bekerja kumulatif menentukan ruang gerak sekolah. DKI merupakan konteks paling menguntungkan dalam banyak dimensi, tetapi SMKS Kharismawita 2 tetap tidak memiliki Kombel formal. Paradoks ini menunjukkan bahwa konteks yang menguntungkan tidak otomatis menghasilkan implementasi yang berhasil. Generalisasi kebijakan berbasis kategori institusional tidak memadai untuk menangkap variasi konteks ini.

Pada variabel disposisi implementor, delapan informan seluruhnya mendukung ide Kombel pada tingkat prinsip. Tidak ada satupun informan yang menolak kebijakan ini. Variasi terjadi pada kualitas motivasi dan kapasitas operasional, bukan pada arah disposisi. Temuan ini menggugurkan narasi bahwa kegagalan implementasi disebabkan resistensi pelaksana. Pemetaan *power-interest* Bryson (2004) menempatkan W-NS dan W-MS sebagai *Players*, W-SB, W-ES, dan W-SG sebagai *Context Setters*, W-LS dan W-AS sebagai *Subjects*,

serta W-CK sebagai Crowd. Tidak ada aktor kunci dengan power tinggi yang menolak kebijakan, sehingga klaim resistensi pelaksana tidak didukung data.

Keenam variabel di atas bekerja dengan peran yang berbeda. Variabel standar dan tujuan kebijakan, sumber daya, komunikasi antarorganisasi, dan kondisi sosial-ekonomi-politik berfungsi sebagai kondisi struktural yang memproduksi dan memperkuat kegagalan sistemik. Variabel karakteristik agen pelaksana dan disposisi implementor berinteraksi sebagai mediator yang menentukan apakah kegagalan struktural dapat dikompensasi di tingkat lokal. Interaksi kedua variabel inilah yang disebut kapasitas lokal dalam tesis ini. Faktor pembeda utama bukan kondisi struktural yang dihadapi kedua sekolah secara identik, melainkan kapasitas kepemimpinan kepala sekolah dengan mekanisme akuntabilitas internal.

SMKS Al Falah memiliki kapasitas lokal yang memadai, sehingga mampu mengompensasi kegagalan sistem pusat. SMKS Kharismawita 2 tidak memiliki kapasitas tersebut, sehingga terjebak dalam kegagalan sistemik meskipun disposisinya positif. Permasalahan di SMKS Kharismawita 2 bukan penolakan kebijakan. Permasalahan itu adalah kombinasi keterbatasan struktural sekolah dengan ketiadaan mekanisme kepemimpinan yang dapat mengompensasinya. Permasalahan di SMKS Al Falah berbentuk berbeda, yaitu beban kompensasi yang ditanggung sekolah secara mandiri tanpa dukungan struktural yang memadai dari sistem pusat.

B. Saran

Rekomendasi kebijakan disusun dari enam strategi pada Bab IV dan urutan prioritasnya. Prioritas memakai dua kriteria, yaitu daya ungkit terhadap hasil implementasi dan kemandirian eksekusi. Daya ungkit dinilai dari kedekatan strategi dengan variabel pembeda penentu, yaitu interaksi karakteristik agen pelaksana dan disposisi implementor. Kemandirian eksekusi dinilai dari jumlah keputusan di atas aktor pelaksana, kebutuhan sumber daya baru, dan kemauan aktor. Rekomendasi dikelompokkan dalam tiga tingkat prioritas. Setiap rekomendasi menyebut aktor yang berwenang menjalankannya. Urutan ini

menetapkan titik mulai, bukan membuang sebagian strategi, karena keenam strategi bekerja kumulatif.

1. Prioritas pertama: Kepala sekolah memimpin komunitas belajar dan menagih komitmen guru

Prioritas tertinggi berada pada Strategi 4, yaitu kepala sekolah membangun mekanisme akuntabilitas internal. Strategi ini berdaya ungkit terbesar karena langsung menyasar karakteristik agen pelaksana dan disposisi implementor. Strategi ini juga paling mandiri, sebab berada penuh di tangan kepala sekolah dan tidak menuntut izin pihak lain. SMKS Al Falah menjalankannya tanpa bantuan pusat, UPT, maupun Dinas.

Kepala sekolah mengadaptasi empat elemen model SMKS Al Falah sesuai konteks sekolahnya. Pertama, *leading by example* dengan kepala sekolah sebagai peserta aktif Kombel, bukan sekadar pemberi instruksi. Kedua, komitmen kolektif yang disepakati di awal tahun ajaran dan ditagih pada rapat bulanan. Ketiga, struktur tim Kombel berbasis rumpun mata pelajaran sesuai karakteristik SMK. Keempat, partisipasi aktif kepala sekolah sebagai moderator atau peserta. Adaptasi tidak menyalin model secara identik, melainkan mengoperasionalkan keempat prinsip sesuai konteks.

Yayasan penyelenggara mendukung prioritas ini dengan menyediakan ruang bagi kepemimpinan lokal. Yayasan yang memberi otonomi penuh kepada kepala sekolah, seperti Yayasan Al Falah, memberi ruang bagi kapasitas lokal untuk tumbuh. Yayasan yang menetapkan struktur ramping perlu menilai ulang kompatibilitas orientasi itu dengan kebutuhan Kombel. Penilaian dilakukan melalui dialog antara yayasan dan kepala sekolah tentang dukungan struktural minimal.

2. Prioritas kedua: Gabungkan sekolah kecil dalam klaster dan manfaatkan budaya kolaborasi serta teknologi yang sudah ada

Prioritas berikutnya berada pada Strategi 3 dan Strategi 5. Keduanya dapat dimulai tanpa sumber daya baru, tetapi sebagian bergantung pada kemauan Dinas Pendidikan Provinsi DKI Jakarta. W-ES menempati kuadran *Context Setters*, yaitu kewenangan tinggi dengan minat terhadap Kombel yang rendah. Karena itu daya gerak kedua strategi ini terkait dengan Strategi 1.

Strategi 3 mengoperasionalkan opsi struktur untuk SMK swasta kecil. Disdik DKI mengoptimalkan struktur rayon yang sudah ada sebagai unit fasilitator klaster Kombel antarsekolah. Setiap rayon memetakan SMK swasta kecil di wilayahnya, mengelompokkannya berdasarkan rumpun mata pelajaran, dan memfasilitasi pertemuan klaster. Model klaster menjawab keluhan tentang ketiadaan rekan mata pelajaran untuk kolaborasi (W-CK). Sebagai langkah awal, kepala sekolah dapat mengadopsi struktur Kombel lintas mata pelajaran dalam Panduan Optimalisasi tanpa menunggu fasilitasi Dinas atau UPT.

Strategi 5 memanfaatkan kondisi kontekstual yang sudah tersedia di DKI. Tiga kondisi yang dapat dipakai adalah budaya kolaborasi pasca-pandemi, struktur komunikasi lokal Disdik berupa rayon, SEKOM, dan Sekolah Panggilan, serta penetrasi teknologi di kalangan guru. Implementasi dibangun di atas budaya kolaborasi yang sudah ada, bukan memperkenalkan praktik baru dari nol (W-AS). Pemanfaatan teknologi diperluas ke koordinasi klaster antarsekolah, dokumentasi praktik baik, dan diseminasi pembelajaran.

3. Prioritas ketiga: Perjelas komunikasi kebijakan, tambah pengawas dan lembaga pendukung, serta perkuat peran yayasan

Prioritas struktural memuat Strategi 1, Strategi 2, dan Strategi 6. Ketiganya tetap diperlukan, tetapi menuntut keputusan pusat atau sumber daya baru, dan menuntut waktu lebih lama. Ketiganya dijalankan paralel pada jalur yang lebih panjang.

Strategi 1 memperbaiki komunikasi dan framing kebijakan. Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah memisahkan Kombel dari payung Implementasi Kurikulum Merdeka secara kelembagaan, dengan memindahkan koordinasi ke unit pengembangan profesi guru di Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan. Revisi panduan mengartikulasikan substansi *Professional Learning Community* sebagai kerangka konseptual Kombel, bukan pelengkap kurikulum. Format panduan diubah dari dokumen PDF berhalaman banyak menjadi paket multi-format berupa infografis dan video pendek (W-ES). Kementerian juga membangun sistem informasi manajemen Kombel yang menghubungkan data sekolah ke pusat melalui UPT, dengan instrumen yang mengukur kualitas

implementasi, bukan sekadar keberadaan SK Kombel. Perbaikan format komunikasi dapat berjalan lebih cepat daripada pemisahan kelembagaan.

Strategi 2 mengatasi defisit sumber daya. Disdik DKI mengusulkan penambahan formasi pengawas SMK ke Kementerian, sebab rasio satu pengawas untuk seratus delapan puluh lima SMK tidak memungkinkan pendampingan substantif. Sambil menunggu, Disdik DKI meredesain peran pengawas dengan menstratifikasi sekolah menurut kebutuhan pendampingan, sehingga sekolah tanpa Kombel formal seperti SMKS Kharismawita 2 mendapat pendampingan paling intensif. UPT pusat menyelesaikan anomali ketiadaan Balai Guru Penggerak di DKI, sebagaimana diusulkan informan, baik dengan membentuk balai sendiri maupun memperkuat mandat BPMP DKI (W-SB). Pembentukan BGTK DKI Jakarta pada April 2025 menjawab sebagian usulan ini. Langkah lanjutan yang diperlukan adalah memperjelas mandat pendampingan Kombel SMK pada BGTK DKI Jakarta dan koordinasinya dengan BPMP DKI. BPMP DKI membangun basis data pelaksanaan Kombel per sekolah yang saat ini tidak dimiliki, melalui koordinasi dengan Disdik dan kerja sama dengan BBPPMPV. Kementerian memasukkan DKI sebagai wilayah piloting baru dengan fokus klaster SMK swasta kecil.

Strategi 6 memperkuat peran yayasan. Kementerian dan asosiasi yayasan pendidikan membuka dialog kebijakan untuk membangun pemahaman bersama tentang Kombel sebagai instrumen pengembangan profesi guru. Dialog dilengkapi panduan bagi yayasan tentang dukungan struktural minimal agar Kombel berjalan di sekolah swasta.

DAFTAR PUSTAKA

- Affrian, R. (2020). *Model-model evaluasi kebijakan publik*. Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya.
- Al Mahdi, O. (2020). Professional Learning Communities Approach: Implications for Policy and Practice. In *Innovations in Educational Leadership and Continuous Teachers' Professional Development* (pp. 181–200). CSMFL Publications. <https://doi.org/10.46679/isbn978819484832509>
- Alferova, A. B., & Ilinskaya, O. M. (2020). PROFESSIONAL LEARNING COMMUNITIES AS A MEANS OF CONTINUOUS PROFESSIONAL TEACHERS DEVELOPMENT PROVIDING. *Pedagogy of Rural School*, 4(2), 99–111. <https://doi.org/10.20323/2686-8652-2020-2-4-99-111>
- Angelle, P. S., & Teague, G. M. (2011). *Differences in the implementation of learning communities: An examination of the elements of collaborative work groups in two districts*.
- Bolam, R., McMahon, A., Stoll, L., Thomas, S., & Wallace, M. (2005). *Creating and Sustaining Effective Professional Learning Communities*.
- Brown, B., Horn, R. S., & King, G. V. (2018). *The Effective Implementation of Professional Learning Communities*.
- Bryson, J. M. (2004). What to do when Stakeholders matter. *Public Management Review*, 6(1), 21–53. <https://doi.org/10.1080/14719030410001675722>
- Chatra, M. A., Achjar, K. A. H., & Ningsi. (2023). *Metode Penelitian Kualitatif: Panduan Praktis Untuk Analisis Data Kualitatif dan Studi Kasus*. Sonpedia Pubsihing Indonesia.
- Cooper, T. L. (2000). *Handbook of Administrative Ethics*. Library of Congress Cataloging-in-Publication Data.
- Datadik SMK DKI. (2026). *Data Pendidikan Sekolah Menengah Kejuruan Provinsi DKI Jakarta Tahun Ajaran 2025/2026*. <https://datadik/smkdki.id/>
- Dufour, R. (2004). What Is a “Professional Learning Community”? *Educational Leadership*. <https://doi.org/null>
- Elbousty, Y., & Bratt, K. (2009). *Establishing a Professional Learning Community in a High School Setting*.

- Ferayanti, M., Nisa, H., Kurnianingsih, S., Patria, H., Tim IKM Ditjen GTK, Tim IKM Ditjen PAUD Dikdasmen, Tim IKM Ditjen Pendidikan Vokasi, & Tim GovTech Edu. (2023). *Panduan Optimilisasi Komunitas Belajar*. Dirjen GTK Kemendikbudristek.
- Graham, P. (2007). Improving Teacher Effectiveness through Structured Collaboration: A Case Study of a Professional Learning Community. *RMLE Online*. <https://doi.org/10.1080/19404476.2007.11462044>
- Hassan, M., Musa, K., Hashim, Z., & Habidin, N. (2020). *IMPLEMENTATION OF PROFESSIONAL LEARNING COMMUNITY AMONG TEACHERS IN MALAYSIA*. <https://doi.org/10.35631/ijepc.5340011>
- Hord, S. (1997). *Professional Learning Communities: Communities of Continuous Inquiry and Improvement*.
- Jalaludin, A. A., Kadir, S. A., Abdullah, A., & Mustakim, S. S. (2022). Implementation of Professional Learning Community among Teachers in Schools: A Systematic Literature Review. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*. <https://doi.org/10.6007/ijarped/v11-i2/14208>
- Jaya, I. M. L. M. (2020). *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif: Teori, Penerapan, dan Riset Nyata*. Penerbit Anak Hebat Indonesia.
- Kariuki, D., Itegi, F., & Mutuma, W. (2024). Reorienting Teacher Professional Development in Kenya: Professional Learning Communities Paradigm. *Journal of the Kenya National Commission for UNESCO*. <https://doi.org/10.62049/jkncu.v4i2.110>
- Kemendikbudristek. (2021). *Neraca Pendidikan Daerah DKI Jakarta 2020*. Kemendikbudristek.
- Kemendikbudristek. (2022a). *Paparan Mendikbudristek: Merdeka Belajar Episode 15: Kurikulum Merdeka dan Platform Merdeka Mengajar*. Youtube Kemendikbud RI. <https://www.youtube.com/watch?v=T2-s6yY9yol&t=885s>
- Kemendikbudristek. (2022b). *Paparan Mendikbudristek: Merdeka Belajar Episode Kelimabelas: Kurikulum Merdeka dan Platform Merdeka Mengajar*. Kemendikbudristek.

- Kemendikbudristek. (2022c). *Surat Edaran Nomor 2774/H.H1/KR.00.01/2022 Tentang Implementasi Kurikulum Merdeka secara Mandiri Tahun Ajaran 2022/2023*. Kemendikbudristek.
- Kemendikbudristek. (2023a). *Strategi Implementasi Kurikulum Merdeka*. Kemendikbudristek.
- Kemendikbudristek, P. (2023b). *Hasil Analisis Survei Komunitas Belajar Nasional*. PSKP Kemendikbudristek.
- Kemendikbudristek, P. (2023c). *Hasil Survei Komunitas Belajar DKI Jakarta*. PSKP Kemendikbudristek.
- Kemendikdasmen. (2024). *Neraca Pendidikan DKI Jakarta 2024*. Kemendikdasmen.
- Linder, R., Post, G., & Calabrese, K. (2012). Professional Learning Communities: Practices for Successful Implementation. *The Delta Kappa Gamma Bulletin*.
- Lujan, N. R. B., & Day, B. (2010). Professional Learning Communities: Overcoming the Roadblocks. *The Delta Kappa Gamma Bulletin*.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1992). *Analisis Data Kualitatif (terjemahan Qualitative Data Analysis)*. UI Press.
- Mindarti, L. I. (2016). *Aneka Pendekatan dan Teori Dasar Administrasi Publik*. UB Press.
- Mindich, D., & Lieberman, A. (2012). *Building a Learning Community: A Tale of Two Schools*.
- Nugroho, R. (2018). *Kebijakan Publik: Dari Jenis Hingga Arti Penting*. PT Elex Media Komputindo.
- Nurhadi, N., & Purnama, S. (2025). Teacher Professional Transformation Through Learning Community Management: A Literature Review. *Literasi: Jurnal Ilmu Pendidikan*. [https://doi.org/10.21927/literasi.2025.16\(3\).403-416](https://doi.org/10.21927/literasi.2025.16(3).403-416)
- Olsson, D. (2019). *Improving Teaching and Learning Together: A Literature Review of Professional Learning Communities*.
- Pramono, J. (2022). *Implementasi dan Evaluasi Kebijakan Publik*. Unisri Press.
- Ravyansah, Purba, S., Irawan, B., & dkk. (2022). *Kebijakan Publik*. PT. Global Eksekutif Teknologi.

- Riveros, G., Newton, P., & Burgess, D. (2012). A situated account of teacher agency and learning: Critical reflections on Professional Learning Communities. *Canadian Journal of Education*.
- Rizqi, P. U., & Syafika, W. (2024). Strengthening Professional Learning Communities Through Policy and Institutional Support in Diverse Educational Contexts. *Sinergi International Journal of Education*, 2(3), 141–156. <https://doi.org/10.61194/education.v2i3.587>
- Schuck, S., Aubusson, P., Kearney, M., & Burden, K. (2012). Mobilising teacher education: A study of a professional learning community. *Teacher Development*, 17(1), 1–18. <https://doi.org/10.1080/13664530.2012.752671>
- Servage, L. A. (2008). Critical and Transformative Practices in Professional Learning Communities. *Teacher Education Quarterly*.
- Stewart, C. (2014). Transforming Professional Development to Professional Learning. *Journal of Adult Education*.
- Stewart, C. S. (2017). *Secondary Teachers' Perceptions of the Effectiveness of a Professional Learning Community*.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. CV. Alfabeta.
- Sunaengsih, C., Isrok'atun, I., Komariah, A., Kurniady, D. A., & Nurlatifah, S. (2020). The Implementation of Professional Learning Community in Elementary Schools. *Proceedings of the 3rd International Conference on Research of Educational Administration and Management (ICREAM 2019)*. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.200130.184>
- Sunaengsih, C., Komariah, A., Isrokatun, I., Anggarani, M., & Silfiani, S. (2019). Survey of the Implementation of Professional Learning Community (PLC) Program in Primary Schools. *Mimbar Sekolah Dasar*, 6(3), 277–291. <https://doi.org/10.17509/mimbar-sd.v6i3.20626>
- Syahrudin. (2019). *Implementasi Kebijakan Publik, Konsep, Teori dan Studi Kasus*. Nusa Media.
- Teague, G. M., & Anfara, V. (2012). Professional Learning Communities Create Sustainable Change through Collaboration. *Middle School Journal*. <https://doi.org/10.1080/00940771.2012.11461848>
- Thoha, M. (2015). *Ilmu Administrasi Publik Kontemporer*. Prenadamedia Group.

- Trust, T., Krutka, D. G., & Carpenter, J. P. (2016). "Together we are better": Professional learning networks for teachers. *Computers & Education*, 102, 15–34. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2016.06.007>
- Van Meter, D., & Van Horn, C. (1975). The Policy Implementation Process: A Conceptual Framework. *Administrations and Society*, 6(4), 445–448. <https://doi.org/10.1177/009539977500600404>
- Watson, C. (2012). Effective professional learning communities? The possibilities for teachers as agents of change in schools. *British Educational Research Journal*, 40(1), 18–29. <https://doi.org/10.1002/berj.3025>
- Widiastuti, I. (2025). *Teori Administrasi Publik*. PT Penerbit Riset Sadewa.
- Wood, D. (2007). Teachers' Learning Communities: Catalyst for Change or a New Infrastructure for the Status Quo? *Teachers College Record*. <https://doi.org/10.1177/016146810710900308>
- Y. Sanchez, Dr. B. (2018). Transformational Learning: Professional Learning and Teachers' Perspectives on Professional Learning Communities. *JOURNAL OF EDUCATION AND HUMAN DEVELOPMENT*, 7(4). <https://doi.org/10.15640/jehd.v7n4a1>

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A