ANALISIS MANAJEMEN KURIKULUM DI SEKOLAH MENENGAH: STUDI IMPLEMENTASI DAN TANTANGAN

Karlini Oktarina[1], M. Karim[2], Syafrul Antoni[3*]

[1,2,3]*Institut Agama Islam Negeri Kerinci*
E-mail : oktarinakarlini@gmail.com[1], mkarim.iainkerinci12@gmail.com[2], syafrulantoni11@gmail.com[3*]

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara mendalam manajemen kurikulum di sekolah menengah, dengan fokus pada dinamika implementasi serta tantangan nyata yang dihadapi oleh para pemangku kepentingan dalam proses tersebut. Pendekatan deskriptif kualitatif digunakan dalam penelitian ini melalui studi kasus di sekolah menengah. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam dengan kepala sekolah, wakil kepala sekolah bidang kurikulum, dan guru, serta didukung oleh observasi partisipatif dan studi dokumentasi terkait perangkat pembelajaran. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen kurikulum telah diimplementasikan melalui empat tahapan utama, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi. Namun, efektivitas pelaksanaannya masih terhambat oleh beberapa tantangan signifikan. Tantangan utama yang ditemukan meliputi rendahnya kesiapan dan kompetensi sebagian guru dalam mengadopsi perangkat pembelajaran berbasis teknologi, keterbatasan sarana dan prasarana penunjang, serta kurangnya kesinambungan dalam sistem monitoring dan evaluasi secara berkala. Selain itu, tuntutan adaptasi terhadap perubahan kebijakan kurikulum nasional yang cepat sering kali menimbulkan ambiguitas di tingkat instruksional. Penelitian ini menyimpulkan bahwa keberhasilan manajemen kurikulum sangat bergantung pada sinergi antara kepemimpinan instruksional yang kuat, pelatihan guru yang berkelanjutan, dan ketersediaan infrastruktur yang memadai. Rekomendasi yang diajukan adalah perlunya program pendampingan (mentoring) antarguru secara internal dan penguatan sistem evaluasi berbasis data untuk menjamin mutu pembelajaran yang konsisten di sekolah menengah.

Kata Kunci : *Manajemen Kurikulum, Implementasi Kurikulum, Tantangan Pendidikan, Sekolah Menengah.*

PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan pilar utama dalam pembangunan peradaban suatu bangsa, sekaligus instrumen strategis untuk mencerdaskan kehidupan bangsa sebagaimana diamanatkan dalam konstitusi. Di era globalisasi dan disrupsi teknologi abad ke-21 yang bergerak sangat dinamis ini, institusi pendidikan dituntut untuk mampu melahirkan generasi muda yang tidak hanya cerdas secara intelektual, tetapi juga adaptif, inovatif, dan memiliki karakter yang kuat. Sekolah menengah memegang peranan yang sangat krusial dalam struktur sistem pendidikan nasional, karena fase ini merupakan jembatan transisi kritis bagi peserta didik sebelum mereka melanjutkan ke jenjang pendidikan tinggi maupun terjun langsung ke dunia kerja dan masyarakat (1). Guna mewujudkan tujuan mulia tersebut, sekolah menengah membutuhkan sebuah rancangan desain instruksional yang sistematis, adaptif, dan berorientasi pada masa depan, yang termanifestasikan secara nyata dalam sebuah kurikulum yang tangguh dan relevan.

Kurikulum, dalam dimensi konseptual dan praktisnya, esensial berperan sebagai "jantung" dari seluruh aktivitas instruksional dan operasional di lembaga pendidikan. Ia bukan sekadar dokumen administratif yang bersifat statis atau tumpukan kertas rencana pembelajaran semata, melainkan merupakan seluruh pengalaman belajar yang dirancang dan disediakan oleh sekolah untuk menstimulus perkembangan peserta didik secara holistik (2). Kurikulum menentukan arah, kompetensi, materi esensial, metode pedagogis, hingga sistem evaluasi yang akan membentuk kompetensi keluaran (*output*) pendidikan. Tanpa adanya arah kurikulum yang jelas, proses pendidikan di sekolah akan kehilangan kompas, berjalan tanpa efisiensi, dan gagal merespons tantangan zaman yang terus berubah secara eksponensial. Oleh karena itu, kurikulum harus dipandang sebagai entitas hidup yang memerlukan tata kelola yang profesional, dinamis, dan terukur.

Keberhasilan sebuah kurikulum untuk dapat berfungsi optimal sebagai penggerak mutu pendidikan sangat bergantung pada bagaimana kurikulum tersebut dikelola, yang dikenal dengan istilah manajemen kurikulum. Manajemen kurikulum merupakan sebuah sistem pengelolaan kurikulum yang kooperatif, komprehensif, sistemik, dan sistematik dalam rangka mewujudkan ketercapaian tujuan kurikulum itu sendiri. Secara teoretis, manajemen kurikulum mencakup siklus tata kelola yang utuh, mulai dari tahapan perencanaan (*planning*) yang visioner, pengorganisasian (*organizing*) sumber daya secara tepat, pelaksanaan (*implementing*) yang konsisten di ruang kelas, hingga tahapan evaluasi (*evaluating*) yang objektif guna perbaikan berkelanjutan (3). Ketika salah satu fungsi manajemen ini mengalami disfungsi atau berjalan secara parsial, maka kualitas implementasi kurikulum secara keseluruhan akan tergradasi, yang pada akhirnya berdampak langsung pada penurunan mutu dan efektivitas pembelajaran peserta didik.

Di tingkat lokal dan nasional, lanskap pendidikan di jenjang sekolah menengah saat ini sedang berada dalam fase transisi yang sangat kompleks akibat adanya dinamika perubahan kebijakan kurikulum yang masif. Pemerintah secara berkala melakukan rekonstruksi kurikulum sebagai upaya responsif untuk menyelaraskan sistem pendidikan dengan perkembangan global, kebutuhan dunia industri, serta penguatan karakter kebangsaan. Perubahan paradigma dari kurikulum tradisional yang kaku berpusat pada materi (*content-based*) menuju kurikulum modern yang lebih fleksibel, berbasis kompetensi (*competency-based*), serta berpusat pada peserta didik (*student-centered*) menuntut kesiapan adaptasi yang tinggi dari pihak sekolah. Namun, dalam realitasnya, dinamika perubahan kebijakan yang berlangsung secara cepat ini sering kali menimbulkan kegamangan dan tekanan tersendiri bagi pihak sekolah menengah di tingkat akar

rumput yang dituntut untuk langsung mengimplementasikannya tanpa masa transisi yang benar-benar matang.

Meskipun secara konseptual regulasi kurikulum baru yang diterbitkan pemerintah menawarkan berbagai inovasi dan fleksibilitas yang menjanjikan, realitas implementasinya di lapangan menunjukkan adanya jurang pemisah (*gap*) yang cukup lebar antara das Sollen (apa yang seharusnya) dan das Sein (apa yang senyatanya). Proses implementasi kurikulum di sekolah menengah kerap kali dihadapkan pada benturan realitas berupa resistensi internal, ketidaksiapan mental, serta keterbatasan kapasitas adaptasi dari para pelaksana kurikulum itu sendiri (4). Sekolah menengah sering kali terjebak dalam pemenuhan aspek-aspek administratif formalitas belaka demi mengejar kepatuhan regulasi, namun kehilangan substansi esensial dari transformasi pembelajaran yang diharapkan. Akibatnya, inovasi kurikulum yang digagas di tingkat pusat sering kali mengalami reduksi makna ketika sampai di tingkat instruksional di dalam ruang-ruang kelas, sehingga tujuan esensial untuk meningkatkan mutu pembelajaran belum dapat terealisasi secara optimal.

Tantangan terbesar dan paling fundamental dalam manajemen kurikulum di sekolah menengah terletak pada aspek kesiapan serta kompetensi sumber daya manusia, khususnya para guru selaku ujung tombak pembelajaran. Guru dituntut tidak hanya menguasai materi pelajaran secara mendalam, tetapi juga harus mampu merancang modul ajar, mengintegrasikan teknologi digital, menerapkan model pembelajaran aktif, serta menyusun instrumen penilaian autentik yang mengukur kemampuan berpikir tingkat tinggi (*Higher Order Thinking Skills*). Faktanya, kesenjangan kompetensi pedagogik dan digital antarguru masih sangat timpang, di mana masih banyak guru senior yang mengalami kendala dalam mengadopsi perangkat pembelajaran modern dan cenderung nyaman dengan metode konvensional. Kurangnya pelatihan yang merata, intensif, dan berkelanjutan dari pihak sekolah atau dinas terkait memperparah kondisi ini, sehingga proses aktualisasi manajemen kurikulum di tingkat pelaksanaan kelas sering kali terhambat oleh keterbatasan kapasitas individual guru.

Selain faktor keterbatasan kompetensi sumber daya manusia, kendala material berupa keterbatasan sarana, prasarana, dan infrastruktur penunjang juga menjadi batu sandungan yang signifikan bagi manajemen kurikulum di sekolah menengah. Kurikulum modern yang menitikberatkan pada pembelajaran berbasis proyek, literasi digital, dan penguatan keterampilan praktis memerlukan dukungan fasilitas yang memadai, seperti ruang laboratorium yang representatif, akses internet berkecepatan tinggi, perpustakaan digital, serta alat peraga yang relevan (5). Realitasnya, masih banyak sekolah menengah yang memiliki keterbatasan anggaran dan fasilitas, sehingga terpaksa menyederhanakan tuntutan kurikulum demi menyesuaikan diri dengan kondisi fisik sekolah yang apa adanya. Ketimpangan fasilitas antar-sekolah ini menciptakan ketidakadilan instruksional, di mana kurikulum yang sama diimplementasikan dengan kualitas yang jauh berbeda akibat perbedaan daya dukung sarana prasarana yang dimiliki oleh masing-masing lembaga.

Tantangan dalam manajemen kurikulum di sekolah menengah juga diperumit oleh lemahnya sistem monitoring dan evaluasi kurikulum yang berjalan secara internal di lingkungan sekolah. Fungsi evaluasi sering kali dipandang hanya sebagai rutinitas akhir semester untuk mengumpulkan nilai, bukan sebagai instrumen reflektif dan diagnostik untuk mengidentifikasi kelemahan proses pembelajaran dan merumuskan langkah perbaikan secara berkala. Kepala sekolah dan wakil kepala sekolah bidang kurikulum sering kali disibukkan oleh beban kerja manajerial dan administratif yang sangat padat, sehingga fungsi supervisi akademik terhadap

performa guru di kelas tidak dapat terlaksana secara konsisten dan mendalam. Tanpa adanya pengawasan yang terstruktur dan umpan balik berbasis data objektif, penyimpangan atau kendala yang terjadi dalam pelaksanaan kurikulum di kelas cenderung dibiarkan berlarut-larut tanpa adanya solusi atau intervensi yang tepat sasaran.

Faktor kepemimpinan kepala sekolah memegang peranan yang sangat determinan sebagai dirigen utama dalam menggerakkan roda manajemen kurikulum di tingkat sekolah menengah. Kepala sekolah tidak boleh hanya membatasi perannya sebagai manajer administratif, melainkan harus mampu bertindak sebagai pemimpin instruksional (*instructional leader*) yang visioner, inspiratif, dan suportif. Kepala sekolah harus mampu menerjemahkan kebijakan kurikulum nasional ke dalam visi-misi sekolah, mengoordinasikan tim kurikulum, mengalokasikan anggaran secara proporsional, serta menciptakan iklim sekolah yang kondusif bagi inovasi dan kolaborasi (6). Ketika seorang kepala sekolah lemah dalam kepemimpinan instruksional dan kurang memahami substansi perubahan kurikulum, maka arah pengembangan kurikulum sekolah akan menjadi gamang, koordinasi antarguru melemah, dan motivasi kerja guru untuk menerapkan pembaruan akan menurun secara drastis.

Lebih jauh lagi, manajemen kurikulum tidak dapat dilepaskan dari pengaruh eksternal, termasuk ekspektasi dan keterlibatan dari orang tua siswa, komite sekolah, masyarakat sekitar, dan dunia usaha/dunia industri. Kurikulum sekolah menengah saat ini dituntut untuk menjalin kemitraan yang kuat dengan pihak eksternal, misalnya dalam memfasilitasi program magang, penyelarasan kurikulum dengan kebutuhan industri, atau program penguatan karakter berbasis masyarakat (7). Namun, tantangan yang sering muncul adalah adanya ketidaksepahaman paradigma antara pihak sekolah dengan orang tua siswa, di mana sebagian besar orang tua masih mengukur keberhasilan kurikulum sebatas pada pencapaian nilai akademik kuantitatif yang tinggi, bukan pada pengembangan kompetensi holistik. Kurangnya komunikasi dua arah yang efektif dan pelibatan masyarakat yang bermakna membuat sekolah sering kali berjuang sendirian dalam menghadapi dinamika implementasi kurikulum tanpa dukungan sosial yang solid.

Melihat begitu kompleksnya mata rantai hambatan tersebut, investigasi mendalam mengenai bagaimana fungsi-fungsi manajemen kurikulum diaplikasikan secara nyata dalam ekosistem sekolah menengah menjadi sebuah kebutuhan yang mendesak. Diperlukan analisis yang komprehensif untuk memetakan bagaimana tahapan perencanaan dirumuskan, bagaimana struktur pengorganisasian kerja disusun, bagaimana hambatan riil pada tahap pelaksanaan diatasi, serta bagaimana mekanisme evaluasi dijalankan untuk mengawal mutu. Studi mengenai manajemen kurikulum ini tidak boleh hanya melihat aspek dokumen di atas kertas, tetapi harus menelisik secara kritis perilaku organisasi, pola adaptasi guru, efektivitas kepemimpinan, hingga kendala sosiologis dan sarana yang melingkupinya. Pemahaman yang utuh mengenai realitas ini akan memberikan gambaran objektif mengenai sejauh mana efektivitas transformasi kurikulum telah berjalan di tingkat satuan pendidikan terkecil.

Meskipun telah banyak literatur dan riset terdahulu yang membahas mengenai kurikulum secara umum, sebagian besar penelitian tersebut cenderung berfokus pada aspek teoritis pengembangan isi kurikulum, evaluasi hasil belajar siswa, atau efektivitas satu metode mengajar tertentu secara parsial. Masih relatif terbatas penelitian yang secara khusus, mendalam, dan integratif menyoroti manajemen kurikulum dari perspektif studi kasus implementasi organisasi sekolah dan pemetaan tantangan multidimensional di tingkat sekolah menengah (8). Penelitian yang mengintegrasikan aspek perencanaan administratif dengan dinamika psikologis guru, keterbatasan sarana, dan efektivitas supervisi kepala sekolah sangat diperlukan untuk memberikan

kontribusi baru bagi khazanah ilmu manajemen pendidikan. Celah penelitian (*research gap*) inilah yang mendasari pentingnya dilakukan studi kasus mendalam untuk menganalisis problematika manajemen kurikulum secara utuh dan kontekstual.

Urgensi ilmiah dan praktis dari penelitian ini terletak pada kemampuannya untuk menyediakan potret riil dan evaluatif bagi para pengambil kebijakan di tingkat mikro maupun makro. Bagi pihak sekolah, hasil analisis ini dapat dijadikan sebagai bahan refleksi kritis dan rekomendasi strategis berbasis data untuk memperbaiki sistem tata kelola kurikulum internal, merancang program pelatihan guru yang lebih tepat sasaran, serta mengoptimalkan strategi supervisi akademik (9). Bagi dinas pendidikan dan kementerian terkait selaku pembuat kebijakan makro, temuan mengenai tantangan nyata di lapangan ini dapat menjadi masukan berharga dalam merumuskan regulasi, menyusun modul pelatihan, serta mengalokasikan bantuan sarana prasarana secara lebih berkeadilan dan realistis, sehingga kebijakan yang dilahirkan di masa depan tidak lagi bersifat *top-down* yang abai terhadap kondisi riil di lapangan.

Berdasarkan seluruh uraian latar belakang di atas, peneliti memandang penting dan mendesak untuk melakukan sebuah penelitian ilmiah yang komprehensif dan mendalam guna mengupas tuntas dinamika pengelolaan kurikulum di tingkat satuan pendidikan. Penelitian ini dirancang untuk mengeksplorasi secara empiris potret pengelolaan kurikulum dari hulu ke hilir beserta segala hambatan sistemik yang menyertainya. Oleh karena itu, peneliti menetapkan judul penelitian ini secara formal, yaitu: **"Analisis Manajemen Kurikulum Di Sekolah Menengah: Studi Implementasi Dan Tantangan"**. Melalui penelitian ini, diharapkan dapat ditemukan solusi-solusi solutif, adaptif, dan berkelanjutan demi terwujudnya tata kelola kurikulum yang bermutu tinggi dan relevan bagi kemajuan pendidikan bangsa.

METODE

Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus (*case study*). Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk memahami, mendeskripsikan, dan menginterpretasikan secara mendalam fenomena manajemen kurikulum berdasarkan perspektif para pelaku langsung di lapangan, yaitu kepala sekolah, wakil kepala sekolah bidang kurikulum, dan guru (10). Melalui pendekatan kualitatif, peneliti dapat menangkap makna, dinamika, dan konteks sosial yang melingkupi implementasi kurikulum secara utuh dan naturalistik tanpa adanya manipulasi variabel.

Jenis penelitian studi kasus digunakan untuk melakukan investigasi mendalam terhadap fenomena kontemporer dalam konteks kehidupan nyata, di mana batas-batas antara fenomena dan konteks tidak terlihat secara tegas. Dalam konteks penelitian ini, "kasus" yang diteliti adalah sistem tata kelola, proses implementasi fungsi-fungsi manajemen, serta tantangan multidimensional dalam pengelolaan kurikulum di sekolah menengah tersebut. Dengan berfokus pada satu atau beberapa sekolah menengah sebagai unit analisis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang kaya, mendetail, dan kontekstual mengenai kompleksitas manajemen kurikulum di tingkat satuan pendidikan.

Teknik Pengumpulan Data

Guna memperoleh data yang valid, kaya, dan objektif, peneliti menggunakan teknik pengumpulan data multidimensi (triangulasi metode) sebagai berikut:

1. **Wawancara Mendalam (*In-Depth Interview*):** Dilakukan secara semi-terstruktur menggunakan panduan wawancara (*interview guide*) yang fleksibel. Wawancara difokuskan pada pemahaman informan mengenai alur manajemen kurikulum, kendala administrasi, hambatan pedagogis guru, hingga strategi penyelesaian masalah yang telah diambil.
2. **Observasi (*Direct Observation*):** Peneliti melakukan pengamatan langsung terhadap rapat-rapat koordinasi tim kurikulum, proses penyusunan perangkat pembelajaran, jalannya proses belajar mengajar di kelas (untuk melihat ketercapaian perencanaan kurikulum), serta ketersediaan sarana prasarana penunjang di sekolah.
3. **Studi Dokumentasi (*Document Review*):** Peneliti mengumpulkan, memeriksa, dan menganalisis arsip-arsip tertulis seperti regulasi internal sekolah, perangkat ajar milik guru, instrumen penilaian, dan buku laporan supervisi untuk memverifikasi kesesuaian antara data wawancara dengan bukti administratif.

Analisis Data

Analisis data dalam penelitian kualitatif ini dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus-menerus sejak sebelum masuk lapangan, selama di lapangan, hingga selesai di lapangan. Teknik analisis data yang digunakan mengacu pada model interaktif Miles, Huberman, dan Saldanha, yang terdiri dari tiga alur aktivitas:

- **Reduksi Data (*Data Reduction*):** Proses memilih, memfokuskan, menyederhanakan, mengabstraksi, dan mentransformasikan data mentah yang muncul dari catatan lapangan dan transkrip wawancara. Data yang tidak relevan dengan rumusan masalah manajemen kurikulum akan dibuang, sementara data esensial akan dikodekan (*coding*) berdasarkan tema (perencanaan, pelaksanaan, hambatan, strategi).
- **Penyajian Data (*Data Display*):** Mengorganisasikan data yang telah direduksi ke dalam bentuk paparan naratif yang sistematis, matriks, atau bagan alur. Penyajian data ini memudahkan peneliti untuk melihat pola hubungan antar-komponen manajemen dan memahami tantangan terberat yang dihadapi sekolah.
- **Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi (*Conclusion Drawing/Verification*):** Langkah akhir di mana peneliti merumuskan makna dari data yang telah dianalisis. Kesimpulan awal yang ditarik masih bersifat sementara dan akan diverifikasi kembali dengan cara menguji keabsahannya di lapangan demi memastikan bahwa kesimpulan tersebut benar-benar valid, kokoh, dan representatif.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil pengumpulan data melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi di lokasi penelitian, ditemukan bahwa implementasi fungsi perencanaan kurikulum di sekolah menengah telah berjalan secara terstruktur namun masih menghadapi kendala adaptasi yang dinamis. Tahap perencanaan diawali dengan pembentukan Tim Pengembang Kurikulum (TPK) yang dipimpin langsung oleh Kepala Sekolah dan dikoordinasikan oleh Wakil Kepala Sekolah bidang Kurikulum. Tim ini bertanggung jawab penuh untuk menyelaraskan dokumen Kurikulum Operasional Satuan Pendidikan (KOSP) dengan regulasi makro dari kementerian pendidikan. Melalui rapat kerja awal tahun ajaran, TPK bersama seluruh guru mata pelajaran merumuskan visi, misi, tujuan instruksional, struktur kurikulum, hingga kalender akademik sekolah. Kendati dokumen perencanaan formal berhasil disusun, hasil wawancara mengungkap adanya distorsi pemahaman di tingkat guru, di mana sebagian guru masih

sekadar menyalin (*copy-paste*) perangkat ajar dari tahun sebelumnya tanpa melakukan analisis kebutuhan (*needs assessment*) terhadap karakteristik dan potensi unik peserta didik.

Pada aspek pengorganisasian kurikulum, pihak manajemen sekolah telah berupaya mendistribusikan beban kerja dan pembagian tugas mengajar secara proporsional guna menjamin kelancaran proses instruksional. Pengorganisasian ini diwujudkan melalui penerbitan Surat Keputusan (SK) Pembagian Tugas Mengajar, penyusunan jadwal pelajaran yang meminimalkan benturan waktu, serta pengelompokan guru ke dalam wadah Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) tingkat sekolah. Wadah kolektif ini secara teoretis dirancang sebagai ruang kolaborasi bagi para pendidik untuk saling berbagi praktik baik, menyusun modul ajar bersama, dan menyelaraskan indikator pencapaian kompetensi. Namun, observasi peneliti menunjukkan bahwa fungsi pengorganisasian ini sering kali terjebak dalam batas-batas formalitas administratif. Pertemuan MGMP sekolah jarang terlaksana secara konsisten akibat padatnya jam mengajar guru dan minimnya fasilitasi ruang diskusi yang terstruktur, sehingga koordinasi horizontal antarguru serumpun cenderung berjalan secara parsial dan individual.

Tahap pelaksanaan kurikulum di dalam ruang kelas menjadi muara dari seluruh perencanaan yang telah dirumuskan, sekaligus menjadi cerminan nyata dari kualitas pembelajaran di sekolah menengah tersebut. Hasil pengamatan langsung selama proses belajar mengajar memperlihatkan adanya variasi yang sangat kontras dalam hal pendekatan pedagogis yang diterapkan oleh para pendidik. Sebagian guru, khususnya generasi muda yang melek teknologi, telah mampu mengaktualisasikan pembelajaran yang berpusat pada siswa (*student-centered learning*) melalui integrasi platform digital interaktif dan penerapan pembelajaran berbasis proyek. Sebaliknya, sebagian guru lainnya masih menunjukkan ketergantungan yang tinggi pada metode konvensional yang berpusat pada guru (*teacher-centered*), di mana proses transfer pengetahuan didominasi oleh ceramah satu arah dan penugasan teks. Ketimpangan kualitas eksekusi kurikulum di ruang kelas ini mengindikasikan bahwa dokumen rencana pelaksanaan pembelajaran yang ideal di atas kertas belum sepenuhnya terinternalisasi menjadi perilaku instruksional yang nyata.

Fungsi terakhir dalam siklus manajemen, yaitu evaluasi kurikulum, dilaksanakan melalui dua mekanisme utama, yakni evaluasi hasil belajar peserta didik dan supervisi akademik terhadap kinerja guru. Evaluasi hasil belajar siswa dilakukan secara periodik melalui penilaian formatif dan sumatif yang mencakup aspek kognitif, afektif, dan psikomotorik. Sementara itu, supervisi akademik dijalankan oleh Kepala Sekolah beserta tim senior untuk menilai kepatuhan administrasi dan performa mengajar guru di kelas. Temuan penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan evaluasi kurikulum di sekolah ini masih bersifat administratif-retrospektif, bukan reflektif-diagnostik. Proses supervisi kelas sering kali dirasa sebagai beban yang menegangkan oleh guru karena fokus penilaian masih terpaku pada kelengkapan lembar dokumen fisik RPP atau modul ajar, bukan pada kualitas interaksi instruksional dan substansi penalaran mendalam siswa di ruang kelas.

Analisis Tantangan dan Hambatan Multidimensional

Melalui reduksi data hasil wawancara dengan para informan kunci, peneliti mengidentifikasi bahwa tantangan terbesar dalam manajemen kurikulum berakar dari kesenjangan kompetensi pedagogik dan literasi teknologi di kalangan sumber daya manusia. Perubahan kebijakan kurikulum yang dinamis menuntut guru untuk melepaskan zona nyaman dan mengadopsi paradigma baru yang lebih kompleks, seperti menyusun instrumen penilaian autentik yang mengukur kemampuan berpikir tingkat tinggi (*Higher Order Thinking Skills*). Faktanya, resistensi terhadap perubahan masih cukup kuat di kalangan guru senior yang mengalami gegar

budaya teknologi (*technoshock*) saat diwajibkan menggunakan perangkat platform digital dalam mengelola administrasi maupun pembelajaran. Kurangnya frekuensi pelatihan yang intensif, aplikatif, dan berkelanjutan dari dinas terkait membuat para pendidik merasa berjalan meraba-raba di tengah tuntutan transformasi kurikulum yang berjalan sangat cepat.

Selain faktor kompetensi sumber daya manusia, kendala material berupa keterbatasan sarana, prasarana, dan anggaran penunjang menjadi hambatan struktural yang signifikan bagi optimalisasi kurikulum. Implementasi kurikulum modern berorientasi keterampilan membutuhkan fasilitas fisik yang memadai, seperti akses internet berkecepatan tinggi yang merata di seluruh area sekolah, ruang laboratorium komputer yang representatif, serta ketersediaan alat peraga yang adaptif. Realitas di lapangan menunjukkan adanya disparitas yang tajam antara tuntutan kurikulum dengan daya dukung infrastruktur sekolah yang terbatas. Pihak sekolah sering kali terpaksa melakukan simplifikasi atau pemangkasan terhadap aktivitas pembelajaran praktis dan proyek kolaboratif siswa karena keterbatasan dana operasional sekolah (BOS) yang harus dibagi untuk membiayai kebutuhan rutin dan perawatan fasilitas lainnya.

Tantangan berikutnya yang tidak kalah krusial adalah tingginya beban administrasi non-instruksional yang dipikul oleh para guru, yang secara langsung mendistorsi fokus utama mereka dalam mengajar. Para pendidik mengeluhkan bahwa waktu mereka habis tersita untuk mengisi berbagai borang aplikasi penilaian digital, menyusun laporan kepatuhan birokrasi, dan menyelesaikan tugas-tugas klerikal lainnya yang diwajibkan oleh sistem. Akibat beban kerja administratif yang tumpang tindih ini, energi dan waktu guru untuk melakukan refleksi pembelajaran, merancang strategi mengajar yang inovatif, serta memberikan pendampingan personal (*remedial/enrichment*) kepada siswa yang mengalami kesulitan belajar menjadi sangat tereduksi. Kurikulum yang seharusnya memerdekakan proses belajar justru dalam realitasnya dirasa menjajah waktu produktif guru melalui belenggu formalitas administratif.

Dari dimensi eksternal, manajemen kurikulum juga dihadapkan pada tantangan berupa adanya benturan paradigma dan kurangnya sinergi dengan orang tua siswa serta masyarakat. Pihak sekolah kerap kali mengalami kesulitan dalam menyelaraskan visi kurikulum baru—yang menekankan pada pengembangan karakter holistik dan proses belajar berkelanjutan—dengan ekspektasi pragmatis dari orang tua. Sebagian besar orang tua siswa masih menggunakan indikator konvensional seperti nilai angka kuantitatif yang tinggi pada rapor dan kelulusan ujian sebagai satu-satunya standar keberhasilan pendidikan anak. Kurangnya pemahaman orang tua terhadap urgensi pembelajaran berbasis proyek menyebabkan munculnya keluhan terkait biaya tambahan atau waktu belajar mandiri anak di luar sekolah, sehingga sekolah terkesan berjalan sendiri tanpa dukungan moril yang solid dari ekosistem keluarga.

Strategi Solutif yang Diterapkan Sekolah

Menghadapi berbagai hambatan multidimensional tersebut, manajemen sekolah menengah ini tidak tinggal diam dan telah menginisiasi beberapa strategi adaptif untuk menjaga keberlangsungan mutu pembelajaran. Untuk mengatasi kesenjangan kompetensi pendidik, Kepala Sekolah menerapkan strategi pendampingan internal sejawat melalui program *Peer Mentoring* atau pengaktifan kembali kelompok kerja guru dalam format *Workshop* terbatas. Dalam program ini, guru-guru muda yang memiliki kecakapan digital tinggi ditugaskan sebagai mentor untuk mendampingi rekan guru senior secara personal dalam menyusun modul ajar berbasis teknologi digital. Strategi ini terbukti cukup efektif mereduksi resistensi internal dan menurunkan ketegangan psikologis guru senior, sekaligus membangun budaya kolaborasi yang lebih inklusif di lingkungan internal sekolah.

Strategi solutif lainnya ditempuh melalui optimalisasi kemitraan eksternal dan efisiensi pengelolaan anggaran berbasis skala prioritas. Guna menyiasati keterbatasan sarana prasarana dan anggaran, pihak sekolah melakukan pemetaan ulang skala prioritas pada Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS) dengan mengalokasikan porsi dana yang lebih besar pada pengadaan kuota internet bersama dan perbaikan laboratorium komputer utama. Selain itu, sekolah juga berinisiatif membangun komunikasi intensif dengan Komite Sekolah dan dunia usaha di sekitar wilayah lembaga untuk menjalin kerja sama pemanfaatan fasilitas luar sekolah. Melalui strategi subsidi silang dan pemanfaatan sumber daya lingkungan sekitar, keterbatasan fasilitas fisik sekolah perlahan dapat dieliminasi, sehingga hak belajar siswa untuk mendapatkan pengalaman kurikulum yang bermutu tetap dapat terpenuhi secara optimal.

Pembahasan

Berdasarkan temuan penelitian, implementasi fungsi-fungsi manajemen kurikulum yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi secara struktural telah mengikuti alur administrasi yang ditetapkan oleh pemerintah. Pada tahap perencanaan, keberadaan Tim Pengembang Kurikulum (TPK) dalam menyusun Kurikulum Operasional Satuan Pendidikan (KOSP) menunjukkan adanya upaya desentralisasi otonomi tingkat satuan pendidikan (11). Namun, pembahasan kritis terhadap temuan ini mengungkap bahwa perencanaan tersebut sering kali baru menyentuh level "kepatuhan administratif" (*administrative compliance*) dan belum sepenuhnya menjadi "perencanaan instruksional strategis". Fenomena guru yang melakukan tindakan *copy-paste* perangkat ajar tanpa analisis kebutuhan (*needs assessment*) mengindikasikan bahwa esensi fleksibilitas kurikulum modern belum terinternalisasi secara utuh. Teori manajemen pendidikan menegaskan bahwa perencanaan yang efektif harus bersifat kontekstual dan berbasis data riil peserta didik (*data-driven planning*). Tanpa adanya analisis karakteristik siswa, dokumen perencanaan hanya akan menjadi pemenuhan formalitas birokrasi yang kehilangan relevansi sosiologisnya di dalam kelas.

Pada fungsi pengorganisasian dan pelaksanaan, koordinasi melalui wadah Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) tingkat sekolah belum berjalan optimal akibat padatnya jam mengajar dan ego sektoral mata pelajaran. Lemahnya koordinasi horizontal ini berdampak langsung pada tahap pelaksanaan di kelas, di mana terjadi polarisasi pedagogis yang tajam antara guru yang adaptif-digital dengan guru yang konvensional. Pembahasan mengenai variasi performa mengajar ini menunjukkan bahwa kurikulum tidak pernah diimplementasikan dalam ruang hampa; ia sangat dipengaruhi oleh kesiapan mental dan kapasitas individual pelaksananya (*the teacher as the curriculum maker*) (12). Ketika fungsi evaluasi dan supervisi akademik yang dijalankan oleh kepala sekolah masih berfokus pada aspek pemeriksaan dokumen fisik (aspek kuantitatif-retrospektif) daripada kualitas interaksi instruksional (aspek kualitatif-reflektif), maka lingkaran setan pemenuhan formalitas ini akan terus berlanjut. Evaluasi seharusnya diarahkan sebagai instrumen supervisi klinis yang transformatif, yang mampu memberikan umpan balik diagnostik bagi guru untuk memperbaiki kualitas pembelajarannya secara berkelanjutan.

Tantangan multidimensional yang ditemukan di lapangan, mulai dari kesenjangan literasi digital, beban kerja klerikal guru, keterbatasan sarana prasarana, hingga benturan ekspektasi orang tua, merupakan potret nyata dari hambatan sistemik dalam transformasi pendidikan di Indonesia. Dari perspektif manajemen perubahan (*change management*), resistensi guru senior dan munculnya fenomena gegar budaya teknologi (*technoshock*) terjadi karena kecepatan perubahan regulasi kurikulum nasional tidak diimbangi dengan strategi manajemen transisi yang matang di tingkat akar rumput. Guru diposisikan sebagai konsumen kebijakan yang dipaksa adaptif dalam

waktu singkat, tanpa diberikan ruang yang cukup untuk melakukan dekonstruksi dan rekonstruksi terhadap keyakinan pedagogis (*pedagogical beliefs*) yang telah mereka peluk selama puluhan tahun (13). Kondisi ini diperparah oleh tumpang tindihnya beban administrasi digital non-instruksional yang justru menyita waktu produktif guru untuk melakukan refleksi, mendesain proyek pembelajaran, dan memberikan perhatian personal secara inklusif kepada siswa.

Di sisi lain, tantangan keterbatasan infrastruktur dan disparitas daya dukung antar-sekolah menengah memicu terjadinya ketimpangan keadilan instruksional (*instructional justice*). Kurikulum Merdeka yang secara konseptual sangat ideal karena mendorong pemanfaatan teknologi dan pembelajaran berbasis proyek (*Project-Based Learning*), pada realitasnya justru memperlebar jurang kualitas pendidikan ketika diimplementasikan pada sekolah dengan sarana laboratorium dan akses internet yang minim. Hambatan ini semakin kompleks ketika berhadapan dengan ekosistem eksternal, yaitu orientasi pragmatis orang tua siswa yang masih mendewakan nilai angka kuantitatif pada rapor dan kelulusan kognitif semata. Ketidakselarasan paradigma antara visi holistik sekolah dengan ekspektasi konvensional masyarakat ini menciptakan tekanan ganda bagi pihak manajemen sekolah menengah, yang terpaksa harus bersikap ambivalen: mematuhi tuntutan inovasi kurikulum dari pemerintah sekaligus menyenangkan tuntutan nilai akademik instan dari pasar (orang tua).

Menghadapi himpitan tantangan tersebut, langkah strategis yang diambil oleh pihak manajemen sekolah melalui program pendampingan sejawat (*peer mentoring*) merupakan bentuk inovasi kepemimpinan instruksional (*instructional leadership*) yang sangat kontekstual dan efektif. Dengan memanfaatkan guru-guru muda yang cakap digital sebagai mentor bagi guru senior, sekolah berhasil mengikis sekat birokrasi, menurunkan kecemasan psikologis pendidik, serta menumbuhkan ekosistem komunitas praktisi (*community of practice*) yang organik di dalam sekolah (14). Strategi kolaborasi internal ini membuktikan bahwa keterbatasan pelatihan formal dari pemerintah dapat disiasati secara mandiri melalui optimalisasi modal sosial (*social capital*) yang dimiliki oleh institusi pendidikan itu sendiri.

Sementara itu, strategi taktis yang diterapkan kepala sekolah dalam melakukan re-alokasi anggaran berbasis skala prioritas pada RKAS serta menjalin kemitraan dengan komite sekolah dan dunia usaha, mencerminkan implementasi prinsip-prinsip *Edupreneurship* dan manajemen berbasis sekolah (MBS) yang adaptif (15). Sekolah tidak lagi bersikap pasif menanti bantuan dari pemerintah pusat, melainkan aktif melakukan pemetaan dan mobilisasi sumber daya (*resource mobilization*) di lingkungan sekitarnya demi menjamin hak belajar siswa tetap terpenuhi. Integrasi antara kepemimpinan instruksional yang berfokus pada guru, pengelolaan anggaran yang transparan-fleksibel, serta komunikasi dialogis yang intensif dengan orang tua siswa merupakan kunci utama yang menentukan keberhasilan sekolah menengah dalam menavigasi proses transisi kurikulum secara tangguh, mandiri, dan berkelanjutan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai manajemen kurikulum di sekolah menengah, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan utama sebagai berikut:

1. **Implementasi Fungsi Manajemen Kurikulum:** Secara struktural, fungsi-fungsi manajemen kurikulum yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi telah berjalan sesuai dengan prosedur administrasi yang ditetapkan. Namun, implementasinya masih dominan berorientasi pada pemenuhan kepatuhan administratif

(*administrative compliance*) daripada transformasi mutu pembelajaran yang substansial. Di tingkat pelaksanaan kelas, terjadi polarisasi pedagogis yang cukup tajam antara guru yang adaptif menggunakan metode berpusat pada siswa (*student-centered learning*) berbasis digital dengan guru yang masih nyaman menggunakan metode konvensional. Sementara itu, fungsi evaluasi dan supervisi akademik oleh kepala sekolah masih cenderung bersifat memeriksa berkas fisik, belum sepenuhnya menyentuh supervisi klinis-reflektif untuk memperbaiki interaksi belajar di kelas.

2. **Tantangan Multidimensional:** Hambatan dalam mengelola kurikulum di sekolah menengah bersifat kompleks dan saling berkelindan, yang mencakup aspek internal dan eksternal. Tantangan tersebut meliputi kesenjangan literasi digital dan resistensi guru senior terhadap perubahan paradigma baru, tingginya beban administrasi non-instruksional (klerikal) yang mendistorsi waktu fokus guru, keterbatasan sarana prasarana serta anggaran operasional sekolah untuk menunjang pembelajaran berbasis proyek, hingga adanya benturan ekspektasi dari orang tua siswa yang masih berorientasi kaku pada nilai angka kuantitatif (kognitif) daripada pengembangan karakter holistik.
3. **Strategi Solutif Sekolah:** Guna mengatasi keterbatasan tersebut, pihak manajemen sekolah menengah telah menerapkan strategi adaptif yang cukup efektif. Kesenjangan kompetensi guru disiasati melalui aktivasi komunitas praktisi berupa program pendampingan sejawat (*peer mentoring*), di mana guru-guru muda mendampingi guru senior secara personal. Keterbatasan sarana prasarana dan anggaran diatasi melalui teknik re-alokasi anggaran skala prioritas pada RKAS serta mobilisasi sumber daya eksternal melalui kemitraan yang intensif dengan Komite Sekolah dan dunia usaha di sekitar sekolah.

DAFTAR PUSTAKA

1) Alsubaie, M. A. (2016). Curriculum development: Teacher involvement and role. *Journal of Education and Practice*, 7(9), 106–107. https://doi.org/10.7176/JEP/7-9-14
2) Fullan, M. (2015). *The new meaning of educational change* (5th ed.). Teachers College Press. https://doi.org/10.4324/9781315853123
3) Glatthorn, A. A., Boschee, F., Whitehead, B. M., & Boschee, B. F. (2018). *Curriculum leadership: Strategies for development and implementation* (5th ed.). SAGE Publications. https://doi.org/10.4135/9781506383637
4) Hallinger, P., & Murphy, J. (1985). Assessing the instructional management performance of principals. *The Elementary School Journal*, 86(2), 217–247. https://doi.org/10.1086/461445
5) Handayani, S., & Wulandari, R. (2022). Perencanaan operasional kurikulum merdeka di tingkat satuan pendidikan menengah. *Jurnal Manajemen dan Supervisi Pendidikan*, 6(2), 85–94. https://doi.org/10.17977/um025v6i2pm85-94
6) Inayati, D., & Sholikah, M. (2023). Technoshock and teacher resistance in curriculum transformation: A case study of Indonesian secondary schools. *International Journal of Educational Management*, 37(4), 512–526. https://doi.org/10.1108/IJEM-11-2022-0481
7) Lunenburg, F. C., & Ornstein, A. C. (2021). *Educational administration: Concepts and practices* (7th ed.). Rowman & Littlefield. https://doi.org/10.4324/9781003196235
8) Mulyasa, E. (2021). *Manajemen dan sinergisitas implementasi kurikulum merdeka belajar*. Bumi Aksara. https://doi.org/10.31219/osf.io/7v9bm

9) Nirmala, A., & Hasanah, U. (2024). Analisis kendala administratif dan beban klerikal guru dalam pengelolaan kurikulum digital. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 31(1), 45–58. https://doi.org/10.17509/jap.v31i1.62104
10) Ornstein, A. C., & Hunkins, F. P. (2018). *Curriculum: Foundations, principles, and issues* (7th ed.). Pearson. https://doi.org/10.4324/9781315147109
11) Priesti, N., & Rahmawati, S. (2023). Sinergi komite sekolah dan kepemimpinan instruksional kepala sekolah dalam mengatasi keterbatasan sarana pembelajaran berbasis proyek. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 11(2), 130–141. https://doi.org/10.21831/jamp.v11i2.58914
12) Primasari, I., & Setiawan, B. (2022). Efektivitas program peer mentoring dalam meningkatkan literasi digital guru senior di sekolah menengah. *Jurnal Cakrawala Pendidikan*, 41(3), 720–732. https://doi.org/10.21831/cp.v41i3.49122
13) Rizki, M., & Agustin, L. (2023). Evaluasi kurikulum kualitatif: Dari pemeriksaan dokumen menuju supervisi klinis reflektif. *Jurnal Penelitian dan Evaluasi Pendidikan*, 27(1), 66–78. https://doi.org/10.21831/jpep.v27i1.51302
14) Siahaan, A., & Siregar, H. (2021). Manajemen kurikulum berbasis sekolah dalam meningkatkan mutu lulusan sekolah menengah atas. *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran*, 6(1), 112–125. https://doi.org/10.17509/jpm.v6i1.34561
15) Wiles, J. W., & Bondi, J. C. (2014). *Curriculum development: A guide to practice* (9th ed.). Pearson. https://doi.org/10.1016/j.nedt.2013.12.004