



# Makin Dekat, Makin Cepat: Pengaruh Pokja Manajemen Operasional dalam Implementasi Program Sekolah Penggerak

Muhammad Irfan<sup>1</sup>, Abdul Rahman<sup>2\*</sup>, Latri Aras<sup>3</sup> 

<sup>1,2,3</sup> Pendidikan Guru Sekolah Dasar, Universitas Negeri Makassar, Sulawesi Selatan, Indonesia

## ARTICLE INFO

### Article history:

Received January 06, 2023

Revised January 09, 2023

Accepted March 14, 2023

Available online April 25, 2023

### Kata Kunci:

Peningkatan Kualitas Pendidikan,  
Pokja Manajemen Operasional,  
Program Sekolah Penggerak

### Keywords:

Education Quality Improvement,  
Operational Management Working  
Group, School Drive Program



This is an open access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.

Copyright © 2023 by Author. Published by Universitas Pendidikan Ganesha.

## ABSTRAK

Strategi implementasi kebijakan menentukan keberhasilan ataupun kegagalan program peningkatan mutu Pendidikan. Kebijakan seringkali tidak dibarengi strategi implementasi yang efektif yang mendukung pencapaian hasil atau tujuan kebijakan. Tujuan penelitian ini untuk menganalisis Pokja Manajemen Operasional (PMO) sebagai strategi implementasi kebijakan terhadap Program Sekolah Penggerak (PSP). Sampel penelitian adalah Tim PMO tingkat daerah yang berasal dari Balai Penjaminan Mutu Pendidikan (BPMP). Desain penelitian kualitatif digunakan dengan metode wawancara semi-terstruktur untuk pengumpulan data yang kemudian dianalisis secara descriptive-interpretive. Strategi PMO memberikan dampak positif terhadap proses pelaksanaan PSP baik melalui pendampingan dan fasilitasi keahlian, teknik dan administrasi serta perubahan pola hubungan, komunikasi, kemitraan dan pengambilan keputusan birokrasi di tingkat daerah. Penelitian ini menyimpulkan bahwa keberadaan PMO memungkinkan pemecahan masalah yang makin cepat serta hubungan dan kerjasama antar pihak atau stakeholder yang makin dekat dalam implementasi PSP. Temuan penelitian mengimplikasikan bahwa setiap kebijakan pendidikan mesti disertai dengan strategi implementasi yang mendukung pelaksanaan dan pencapaian target atau tujuan kebijakan secara efektif dan produktif.

## ABSTRACT

Policy implementation strategies determine the success or failure of education quality improvement programs. Policies are often not accompanied by effective implementation strategies that support the achievement of policy outcomes or objectives. The purpose of this study was to analyze the Operational Management Working Group (PMO) as a policy implementation strategy for the Mobilizing Schools Program (PSP). The research sample was the PMO team at the regional level from the Education Quality Assurance Center (BPMP). A qualitative research design was used with a semi-structured interview method for data collection which was then analyzed descriptively-interpretively. The PMO strategy had a positive impact on the PSP implementation process both through assistance and facilitation of expertise, techniques and administration as well as changes in patterns of relationships, communication, partnerships and bureaucratic decision-making at the local level. This study concludes that the existence of a PMO enables faster problem solving and closer relationships and cooperation between parties or stakeholders in PSP implementation. The research findings imply that every education policy must be accompanied by an implementation strategy that supports the implementation and achievement of policy targets or objectives effectively and productively.

## 1. PENDAHULUAN

Program peningkatan kualitas pendidikan telah banyak dan terus dilakukan oleh pemerintah Indonesia. Usaha untuk membantu guru mengembangkan profesionalisme dan kompetensinya melalui program sertifikasi guru telah berlangsung selama kurang lebih dua dekade sejak reformasi pendidikan (Armadani et al., 2023; Widiyono & Irfana, 2021). Bantuan operasional sekolah (BOS) diluncurkan untuk mendukung penyelenggaraan pendidikan yang sesuai dengan standar pelayanan minimal (SPM) dan tidak membebani masyarakat (Nurasiah Iis, Marini Arita, Nafiah Maratun, 2022; Susilawati, 2021).

\*Corresponding author.

E-mail addresses: [a.rahman@unm.ac.id](mailto:a.rahman@unm.ac.id) (Abdul Rahman)

Perubahan atau penyesuaian kurikulum senantiasa dilakukan sebagai sebagai upaya menyesuaikan proses dan kualitas pendidikan dengan perkembangan yang terjadi dan tujuan pendidikan yang ingin dicapai. Upaya-upaya yang telah dilakukan maupun yang sementara berlangsung menunjukkan komitmen dan konsistensi peningkatan kualitas pendidikan di Indonesia dengan kebijakan Merdeka Belajar (MB). Merdeka Belajar adalah kebijakan untuk mentransformasi pendidikan dalam mewujudkan pencapaian nasional pendidikan yaitu peningkatan sumber daya manusia (SDM) yang mempunyai keunggulan dan daya saing (Dikta, 2020; Sintiawati et al., 2022). Sampai dengan akhir tahun 2022, telah lahir 22 episode (baca: program) sebagai bentuk implementasi dari kebijakan Merdeka Belajar ini.

Program Sekolah Penggerak (PSP) atau dikenal dengan Merdeka Belajar Episode 7 adalah program ke-7 yang lahir dari kebijakan MB. PSP adalah kelanjutan dan pengembangan kebijakan peningkatan mutu pendidikan berbasis sekolah yang telah dilakukan (Marliyani & Iskandar, 2022; Nurasih Iis, Marini Arita, Nafiah Maratun, 2022). Sebelumnya dikenal beberapa program peningkatan mutu pendidikan berbasis sekolah seperti Rintisan Sekolah Berstandar Internasional (RSBI), Sekolah Rujukan, dan Sekolah Model. Program-program ini telah mendorong penyelenggaraan pendidikan yang lebih berkualitas namun belum memberikan dampak luas dan merata ke sekolah dan daerah lainnya (Abidah et al., 2020; Latiana, 2019). PSP diinisiasi untuk “mendorong sekolah-sekolah melakukan transformasi diri untuk meningkatkan mutu pembelajaran di tingkat internal, kemudian melakukan pengimbasan ke sekolah-sekolah lain untuk melakukan peningkatan mutu serupa” sehingga diharapkan peningkatan mutu yang lebih merata ke banyak sekolah dan daerah. Meski secara umum proses transformasi berada pada level satuan pendidikan, PSP ini juga diharapkan mampu mendorong lahir dan berkembangnya ekosistem pendukung perubahan di tingkat daerah dan nasional sehingga perubahan bisa berdampak luas dan melembaga/membudaya (Nurasih et al., 2022b). Pada tahun pertama pelaksanaan PSP di tahun 2021 terdapat 2492 sekolah (target 2500) yang tersebar di 111 kabupaten/kota di 34 provinsi.

Namun demikian, kualitas pendidikan di Indonesia dipandang masih jauh tertinggal dari negara-negara lain serta disparitas kualitas pendidikan antar daerah masih sangat tinggi (Lukitasari et al., 2017; Sudadio, 2013). Laporan dari studi internasional yang melakukan perbandingan pencapaian hasil belajar seperti *Programme for International Student Assessment (PISA)* menunjukkan kemampuan peserta didik Indonesia yang memperhatikan yang tidak pernah mencapai skor rata-rata seperti pada hasil PISA 2018 yang menempatkan Indonesia di urutan ke 74 atau peringkat ke enam dari bawah. Menurut studi Asesmen Kompetensi Siswa Indonesia (AKSI) kemampuan peserta didik di wilayah Indonesia bagian timur cenderung lebih rendah dibandingkan dengan peserta didik yang ada di wilayah barat. Sebagai contoh, 90% lebih peserta didik di provinsi Nusa Tenggara Timur, Nusa Tenggara Barat, Maluku Utara dan Papua Barat berada dalam kategori kurang dalam hal kemampuan numerasi sedangkan di Yogyakarta dan Jawa Tengah berada dalam kisaran 50% sampai dengan 60%. Realitas ini menunjukkan bahwa program-program peningkatan kualitas pendidikan mengalami masalah atau tantangan.

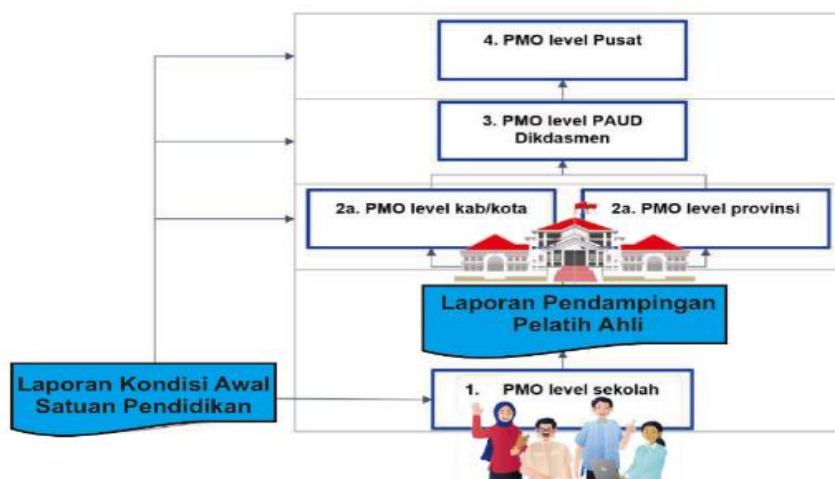
Upaya mencapai tujuan program, sekolah-sekolah yang telah ditetapkan sebagai sekolah penggerak mendapatkan beragam intervensi dan pendampingan, yaitu: pendampingan konsultatif dan asimetris, penguatan sumber daya manusia (SDM) sekolah, pembelajaran paradigma baru, perencanaan berbasis data, dan digitalisasi sekolah. Penguatan SDM, kurikulum, pembelajaran dan asesmen dilakukan melalui intervensi pelatihan, *in-house training*, lokakarya, dan *coaching* kepada kepala sekolah, guru dan pengawas sekolah penggerak. Sekolah penggerak juga mendapatkan pendampingan konsultatif melalui mekanismen Pokja Manajemen Operasional, *Project Management Office (PMO)* yang dibentuk secara berjenjang mulai dari level sekolah, daerah (kab./kota/provinsi) sampai dengan kementerian (pusat). PMO dalam PSP bisa dianggap sebagai suatu strategi “pengawasan” implementasi program dengan melibatkan pihak-pihak terkait di setiap level untuk memantau proses dan hasil serta melakukan identifikasi masalah, menemukan dan melaksanakan alternatif solusi sesuai dengan kewenangan dan sumberdaya masing-masing level PMO. PMO terbagi dan dilaksanakan dalam empat level/jenjang: sekolah, daerah (kab./kota/provinsi), direktorat jenderal (PAUDdikdasmen) dan kementerian seperti terlihat pada Gambar 1.

Secara makro, PSP bisa dilihat sebagai suatu kebijakan publik terkait pendidikan pada tataran implementasi kebijakan. Dalam literatur tentang kebijakan publik ditemukan berbagai macam model, proses dan tahapan/fase dari kebijakan, namun pada prinsipnya setiap kebijakan publik selalu ditindaklanjuti dengan implementasi kebijakan. Bahkan beberapa pendapat menyatakan bahwa implementasi kebijakan adalah puncak, sentral atau hal yang paling penting dari keseluruhan proses kebijakan, bahkan dari perumusan kebijakan itu sendiri. Temuan sebelumnya menyatakan bahwa tanpa suatu implementasi, suatu yang telah dirumuskan akan sia-sia saja. Implementasi kebijakan merupakan “bentuk nyata” dari suatu kebijakan setelah kebijakan dirumuskan yang menyangkut upaya mengelola *input* untuk menghasilkan *output* maupun *outcome* bagi masyarakat secara umum ataupun kelompok sasaran kebijakan secara khusus (Irawati et al., 2022; Rohman, 2017). Tujuan kebijakan adalah melakukan

intervensi sehingga implementasi kebijakan pada dasarnya adalah tindakan (action) dari intervensi itu sendiri (Muthohar, 2021; Widhyana, 2021). Secara sederhana implementasi kebijakan bisa didefinisikan sebagai suatu tindakan untuk melaksanakan suatu kebijakan sehingga tercapai tujuan yang telah ditentukan. Implementasi kebijakan dapat dilihat dan dikaji dari beberapa perspektif pendekatan. Salah satunya adalah *implementation problem approach* yang diusung oleh Edwards III.

Mengingat sangat krusialnya implementasi kebijakan, maka pemilihan strategi pelaksanaan/implementasi perlu dipilih dengan tepat. Dalam konteks implementasi PSP, PMO bisa dipandang sebagai salah satu strategi manajemen yang dipilih oleh Kemendikbudristek untuk menjamin efektifitas dan efisiensi keterlaksanaan dan ketercapaian target program. PMO merupakan salah satu praktik, strategi atau pendekatan yang ada dalam konsep *project management* (manajemen proyek) yang umumnya diterapkan di perusahaan atau industri untuk pengelolaan proses pengerjaan proyek (Kholik et al., 2022; Sintiawati et al., 2022). PMO, secara sederhana, didefinisikan sebagai suatu kelompok, unit atau departemen yang menetapkan, menjaga dan memastikan standar manajemen proyek dalam satu organisasi. Terlepas dari model, struktur dan tipe PMO yang ada dalam kajian manajemen proyek, PMO adalah strategi manajemen yang umunya terkait dengan kerangka *organizing-leading-controlling* dalam pelaksanaan proyek (Susilawati, 2021; Yamin & Syahrir, 2020). PMO dibentuk untuk meningkatkan pelaksanaan proyek dan menghindari pemborosan sumber daya. PMO mensarikan beberapa fungsi utama PMO dalam pengelolaan proyek, mengelola sumber daya bersama, mengidentifikasi dan mengembangkan metode, paktik dan standar pengelolaan proyek, melakukan pembinaan, pendampingan, pelatihan, dan pengawasan, melaksanakan pemantauan kepatuhan terhadap standar, kebijakan, prosedur, dan template evaluasi proyek, mengembangkan dan mengelola kebijakan, prosedur, dan dokumentasi proyek, dan mengkoordinasikan komunikasi lintas sektor. Dalam konteks implementasi PSP, PMO dari setiap level yang dalam PSP diharapkan melaksanakan peran *organizing-leading-controlling* sehingga efisiensi dan efektifitas proses implementasi PSP tercipta yang akan mendukung pencapaian tujuan program secara optimal.

Dalam studi dan kajian kebijakan pendidikan, implementasi merupakan tahap yang sangat krusial karena sebaik apapun kebijakan telah dirumuskan dan diputuskan tidak akan berhasil jika implementasinya buruk. Kebijakan pendidikan pada umumnya diturunkan menjadi program-program sebagai bentuk implementasi kebijakan terkait. Kesuksesan pelaksanaan dan pencapaian hasil atau target program menjadi indikator keberhasilan dari suatu kebijakan yang diambil. Penelitian ini mencoba mengkaji implementasi program sekolah penggerak (PSP) yang dikeluarkan oleh Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi (Kemendikbudristek) sebagai salah satu program dari kebijakan peningkatan mutu pendidikan (Marliyani & Iskandar, 2022; Nurasih et al., 2022a). Secara khusus, penelitian ini berfokus pada keberadaan Pokja Manajemen Operasional, *Project Management Office* (PMO) di tingkat daerah yang dibentuk untuk “mengawal” pelaksanaan PSP di setiap daerah. Pertanyaan utama yang diajukan penelitian ini adalah “bagaimana pengaruh PMO daerah terhadap pelaksanaan program sekolah penggerak di Kabupaten Bitung?” PMO merupakan sesuatu yang baru atau belum pernah dilakukan dalam konteks implementasi kebijakan peningkatan mutu pendidikan secara nasional, sehingga penelitian tentang keberadaan dan pengaruh PMO terhadap implementasi program menjadi sesuatu yang penting untuk dilakukan yang akan memberikan perspektif tentang pendekatan, strategi atau pun model implementasi kebijakan publik di bidang pendidikan yang baik dan produktif.



Gambar 1. Level Pokja Manajemen Operasional (PMO) Program Sekolah Penggerak

## 2. METODE

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan wawancara sebagai metode pengumpulan data. Wawancara semi-struktur dilakukan dengan responden penelitian yang berasal dari dua instansi pemerintah, yaitu unit pelaksana teknis (UPT) Balai Penjaminan Mutu Pendidikan (BPMP) provinsi Sulawesi Utara sebagai UPT Kemendikbud dan dinas Pendidikan Kota Bitung, Sulawesi Utara sebagai pemangku kepentingan daerah dengan durasi 30 menit sampai dengan satu jam. Jumlah total responden dari kedua instansi ini adalah enam orang yang terlibat aktif dalam PMO daerah dengan profil singkat seperti disajikan pada Tabel 1.

**Tabel 1.** Profil Singkat Responden Wawancara

No.	Nama Samaran	Asal Instansi	Jabatan	Keterangan
1	Budi	BPMP	Fungsional	Koordinator PMO BPMP
2	Bono	BPMP	Fungsional	Sekretaris PMO BPMP
3	Beni	BPMP	Fungsional	Anggota PMO BPMP
4	Mentari	Dinas Pendidikan	Pejabat Struktural	Pejabat Dinas
5	Mardi	Dinas Pendidikan	Pejabat Struktural	Ketua PMO Dinas
6	Melati	Dinas Pendidikan	Pejabat Struktural	Sekretaris PMO Dinas

Data analisis mengadopsi pendekatan *descriptive-interpretive* menggunakan teknik analisis data kualitatif. Fokus analisis pada pemaknaan pengalaman, pendapat atau pandangan responden penelitian terhadap proses dan pelaksanaan PMO yang telah mereka lalui yang kemudian direduksi ke dalam tema-tema hasil penelitian.

## 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil

Hasil analisis data setelah melalui proses reduksi data (*iterative coding and categorization*) menghasilkan beberapa interpretasi dalam bentuk tema-tema hasil penelitian. Tema-tema yang muncul yaitu aktor, sikap dan relasi para aktor PMO daerah, peran PMO daerah; dan proses dan kualitas PMO daerah. Temuan pertama, aktor-aktor yang terlibat dalam PMO tingkat daerah adalah personel instansi pemerintah yang memegang jabatan baik secara fungsional maupun struktural. Personel PMO pada instansi Balai Penjaminan Mutu Pendidikan (BPMP) Sulawesi Utara didominasi oleh praktisi yang “terbiasa” memfasilitasi implementasi program atau kegiatan peningkatan dan pengembangan mutu pendidikan yang diinisiasi oleh pemerintah. Tenaga fungsional widyaprada yang memiliki tugas melakukan “pemetaan mutu, pendampingan, pembimbingan, supervisi kemudian pengembangan model penjaminan mutu yang sarasanya ke satuan pendidikan dan pemerintah kabupaten/kota (Budi). Di pihak dinas pendidikan Kota Bitung, personel PMO rata-rata ketua PMO daerah di angkatan pertama itu kepala bidang atau sekretaris dinas untuk ketua tim. Keberadaan tim PMO tingkat daerah baik yang ada di BPMP dan dinas pendidikan bersifat *ad hoc*. Tim PMO tidak secara legal formal berada dalam struktur organisasi walau memiliki kepengurusan sendiri yang terdiri dari ketua atau koordinator, sekretaris dan anggota serta memiliki tugas, fungsi dan peran masing-masing yang diwujudkan dalam kegiatan-kegiatan PMO daerah.

Keberhasilan dalam mengawal dan mengatasi berbagai kendala yang terjadi dalam implementasi PSP bergantung pada sikap dan relasi para aktor PMO. Partisipasi aktif tim PMO merupakan poin penting yang mendukung keterlaksanaan kegiatan-kegiatan yang mendukung PSP. Di tingkat Kabupaten/kota ini semuanya nyaris bagus [implementasi PSP] karena seluruh pelaksananya selalu hadir dalam forum PMO. Bahkan jika mereka tidak bisa hadir mereka izin ada laporan. Bono mengungkapkan antusiasme tim PMO daerah serta pejabatnya. Jadi untuk kabid SD itu hampir 100% selalu hadir apalagi kabid SD-nya kalau terlambat dia akan minta maaf dan menjelaskan permasalahan yang dialaminya karena terlambat” (Budi). Tentang keaktifan kehadiran para aktor PMO dan pemangku kepentingan dalam PMO daerah, Melati menyampaikan. Jadwal pertemuan PMO rutin dilakukan sekali sebulan dengan kehadiran unsur-unsur terkait untuk membicarakan masalah-masalah yang ada di sekolah penggerak. PMO dinas yang menyampaikan [ke PMO BPMP] bahwa kita akan rapat dan mereka langsung datang sering juga bukan kami yang menanyakan tentang rapat tapi mereka. Partisipasi aktif para aktor PMO dalam pertemuan/rapat PMO daerah menunjukkan antusiasme yang baik terhadap pelaksanaan PSP.

Melalui mekanisme PMO, pihak pemerintah daerah atau Dinas dan BPMP menjadi rekan yang saling mendukung dan menghargai kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh kedua belah pihak. Informan lain dari pihak PMO BPMP mengutarakan hal sama. Jadi kepala dinas sudah rajin untuk hadir biasanya jika mereka tidak hadir maka ada konfirmasi dan biasanya jika kita menelpon dan mereka tidak menjawab

telepon tersebut biasanya mereka akan telpon balik. Secara singkat Mardi menggambarkan hubungan BPMP dan dinas BPMP itu pro aktif dan support datang khusus untuk pendampingan, sosialisasi, atau kegiatan lain. Selain antusiasme yang untuk berpartisipasi aktif dalam pertemuan-pertemuan PMO daerah, aktor-aktor PMO daerah juga memperlihatkan komitmen yang kuat atas tugas dan peran yang diemban. Dalam konteks implementasi PSP secara luas, ketua tim PMO dinas menjelaskan bahwa PMO tugas utamanya adalah memfasilitasi apa yang dapat diselesaikan oleh tingkat pemerintahan daerah. yang harus kita bawa terus sampai masalah itu selesai dan tidak menjadi beban dan tidak tercatat lagi dalam laporan. Melati, selaku sekretaris PMO dinas, menambahkan, Kegiatan PMO itu yang pasti membicarakan atau diskusi terkait masalah-masalah yang ada di sekolah penggerak, kemudian mencari solusi dari masalah-masalah yang ada.

Temuan kedua, peran PMO daerah terbagi dalam tiga jenis, yaitu komunikasi, koordinasi serta pendampingan keahlian dan teknis. Tim PMO BPMP mengawal PSP. Tim mensosialisasikan kepada dinas pendidikan, pejabat dinas, bersama dengan tim PMO yang ada di daerah. PMO BPMP juga berperan sebagai mediator yang menjembatani kebutuhan ataupun aspirasi yang lahir di forum PMO daerah. Contoh ketika daerah/dinas menghadapi suatu kendala dan tidak memiliki akses ke pihak yang dianggap bisa menyelesaikan masalah tersebut maka BPMP melalui tim PMO mencoba mengkomunikasikannya dengan pihak terkait, kadang dengan cara yang kami cari jalan pintas, kebetulan ada grup PMO UPT level kementerian, disitu ada pemegang kebijakan, nah disitu kami masuk, kami tanyakan lewat japri, kalau lewat grup kan lambat dibalas. Proses eskalasi yang dimaksud ketika kami melakukan kunjungan kerja ke kantor wali kota, wali kota mendiskusikan dengan dinas kesepakatan kerja [permasalahan dan solusi] yang sudah dibicarakan di tingkat PMO daerah. Dari situ walikota langsung menginstruksikan ke dinas *follow up* hal-hal yang sudah dibicarakan bersama. Terlihat bahwa proses yang ditempuh oleh PMO daerah (BPMP dan Dinas) dalam mengawal implementasi PSP bersifat kolegial dan partisipatif. Selain proses yang kolegial dan partisipatif, kegiatan PMO daerah juga berfokus kepada mediasi dan moderasi permasalahan dan solusi yang diperlukan dalam mendukung dan mensukseskan pelaksanaan PSP oleh sekolah-sekolah penggerak.

Keberadaan PMO daerah menghasilkan *multiplier effect* (dampak berganda) terhadap PSP. Dampak utama adalah terselesaikannya beberapa masalah yang dialami oleh sekolah penggerak seperti pemenuhan kebutuhan tenaga pendidik (guru) dan sarana dan prasarana serta pengembangan kompetensi pendidik (kepala sekolah, guru dan pengawas sekolah). Mardi secara lugas menjelaskan solusi atau fasilitasi yang telah lahir dari proses PMO: misalnya pengadaan alat TIK, ada sekolah penggerak mendapatkan bantuan langsung dari kementerian dan ada yang tidak teranggarkan. Melalui pemerintah daerah Kota Bitung menganggarkan sekolah penggerak yang tidak sempat dianggarkan tersebut sehingga mereka juga dapat bantuan penyediaan alat TIK. Kemudian sarana dan prasarana seperti pembangunan dan pengadaan kelas baru, toilet, ruang uks dll dalam pemetaan PMO daerah itu sekolah penggerak harus menjadi prioritas. Seribu titik Wifi itu program kota Bitung, kejadian di sekolah penggerak yang dulunya titik wifi itu jauh dari sekolah penggerak kemudian akhirnya di pindah ke sekolah atau sekitar sekolah. Ditambahkan oleh Melati, Semua sekolah tetap kekurangan guru dan karena sudah diangkat menjadi permasalahan. Dinas mengusulkan untuk ditempatkan guru honorer pemerintah kota ke sekolah yang bersangkutan dan disetujui oleh pemerintah kota maka diberikanlah tenaga harian lepas (THL) ke sekolah. Untuk peningkatan kompetensi guru, pejabat dinas Kota Bitung melaporkan. Sekarang ini kami dari dinas dikbud Kota Bitung, sementara mengadakan pelatihan guru-guru. Kurang lebih 592 guru dilatih bersama-sama dengan BPMP agar supaya para guru memahami bagaimana menggunakan dan memanfaatkan Platform Merdeka Mengajar (Mentari).

Selama satu tahun pelaksanaan, PMO juga berdampak pada pola kerjasama (kemitraan) dan pengambilan keputusan pemerintah daerah. Bono menggambarkan bagaimana kemitraan yang erat tumbuh diantara BPMP, dinas dan SKPD, hubungan kita dengan dinas semakin dekat, ternyata dengan PMO ini maka komunikasi kita dengan daerah itu semakin baik, dan ternyata lintas sektoral kita dapat bekerjasama, sekarang bukan hanya kerjasama antar dinas pendidikan dan BPM sekarang sudah berjalan ke SKPD lain. Keharmonisan hubungan dan kerjasama antar lembaga ini secara singkat ditegaskan oleh Budi yang menjabat sebagai koordinator PMO BPMP [Secara] struktur sudah tidak ada halangan untuk bekerja sama. Perubahan pola kemitraan selanjutnya berdampak atau mempengaruhi pengambilan keputusan di daerah. Pengambilan keputusan yang di masa lalu memerlukan waktu yang panjang atau permasalahan akut yang sudah lama teridentifikasi dan belum tertangani seperti bertahun-tahun sekolah itu kekurangan guru dan intervensi daerah kurang ternyata dengan PMO bisa membuat keputusan dengan cepat (Bono).

## Pembahasan

Keterlaksanaan dan pencapaian target (output dan outcome) PSP di Kota Bitung dipengaruhi oleh keberadaan PMO daerah yang mengawal implementasi PSP. Hasil penelitian menunjukkan bahwa PMO

daerah memerankan tiga fungsi pengelolaan yaitu *supporting*, *coordinating* dan *controlling* dalam implementasi PSP. Peran ini dilakukan baik secara terpisah atau bersama-sama oleh PMO BPMP dan PMO dinas. Fungsi *supporting* dari PMO BPMP terwujud dalam aktifitas pendampingan atau fasilitasi kepada pemangku kepentingan di tingkat daerah, PMO dinas dan sekolah penggerak. PMO BPMP melakukan pertemuan dan sosialisasi PSP dengan pemangku kepentingan di tingkat daerah seperti walikota/bupati, DPRD dan SKPD. PMO dinas dan sekolah penggerak, PMO BPMP melakukan pelatihan dan bimbingan teknis terkait PSP seperti implementasi kurikulum merdeka (IKM) dan perencanaan berbasis data. Di pihak lain, PMO dinas umumnya memberikan layanan informasi tentang PSP kepada pihak internal dinas (pejabat, pengawas sekolah dan staf) melalui briefing atau rapat yang khusus membicarakan implementasi PSP di Kota Bitung. Bagi sekolah penggerak, PMO dinas mengorganisasikan dukungan dan layanan konsultatif, teknis ataupun administrasi seperti bantuan pendampingan bagi pendidik yang belum memiliki atau terkendala akun belajar.id atau tidak bisa mengakses platform merdeka mengajar (PMM) (Marliyani & Iskandar, 2022; Rizal et al., 2022).

Fungsi *coordinating* PMO daerah (BPMP dan Dinas) lebih banyak terkait dengan pengarahan (*steering*) kewenangan atau otoritas. Sebagai contoh, pihak PMO BPMP dan dinas menginisiasi kerjasama pemangku kepentingan daerah melalui penandatanganan MoU pihak terkait untuk mendukung implementasi PSP. Karena PMO berada dalam beberapa level, maka PMO daerah banyak berperan menjadi pihak yang mengatur atau mempertemukan usulan, aspirasi ataupun kendala yang ada di daerah kepada pihak-pihak yang ada di level kementerian atau pusat. Fungsi *controlling* mungkin merupakan fungsi yang paling krusial dan banyak diperankan oleh PMO daerah (BPMP dan Dinas). Hal ini wajar terjadi mengingat bahwa mekanisme atau strategi PMO dihadirkan untuk mengendalikan implementasi PSP. *Controlling* utamanya dilaksanakan melalui pengumpulan dan pengelolaan data dan informasi (data and information management) terhadap proses dan *progress* pelaksanaan PSP termasuk kendala dan permasalahan yang dihadapi atau terjadi. Data dan informasi ini yang kemudian menjadi input yang umumnya dibicarakan dan didiskusikan dalam forum PMO daerah untuk diformulasikan solusinya. Fungsi *controlling* juga meliputi penetapan keputusan *siapa melakukan apa* terhadap solusi yang telah ditetapkan yang kemudian membuat pihak PMO daerah beralih fungsi sebagai *supporting*, solusi atau fungsi *coordinating* jika mereka mesti melimpahkan atau merekomendasikan eksekusi solusi ke pada pihak-pihak terkait yang memiliki kewenangan (Kholik et al., 2022; Rahayu et al., 2022).

Dari pembahasan, penting dicatat bahwa ketiga fungsi *supporting*, *coordinating* dan *controlling* yang diperankan oleh PMO daerah bukan proses ataupun aktifitas yang terpisah dan berurutan. Ketiga fungsi ini saling terkait dan terkadang *random* dalam pelaksanaannya. Namun bahwa fungsi *controlling* mendominasi peran yang dilakukan oleh PMO daerah kemungkinan besar didasari oleh faktor akuntabilitas. PMO daerah merasa bertanggungjawab menyelesaikan masalah sehingga permasalahan tersebut tidak lagi tercatat sebagai "laporan" atau "berstatus merah" di sistem monitoring dan evaluasi PSP. Para aktor PMO daerah di Kota Bitung menunjukkan komitmen, antusiasme dan tanggung jawab yang tinggi terhadap pelaksanaan dan kesuksesan PSP di daerah. Hal yang kontradiktif dengan temuan yang biasanya dilaporkan dalam kajian tentang implementasi kebijakan bahwa pemerintah daerah bersikap pasif atau menjadi penonton dari program-program pemerintah pusat di daerah. Disposisi atau sikap PMO daerah yang positif terhadap PSP bisa dilihat sebagai dampak yang lahir dari rasa kepemilikan terhadap PSP (program ownership). Strategi menghadirkan PMO di setiap level implementasi PSP, yaitu sekolah, daerah, dirjen dan kementerian membuat aktor-aktor yang ada di setiap level merasa terlibat dan dilibatkan dalam pengelolaan, pelaksanaan dan pencapaian target program (Anridzo et al., 2022; Barlian & Solekah, 2022). Level, tingkat atau pun kualitas kepemilikan program dalam konteks program yang lahir dari kebijakan publik, umumnya dikeluarkan oleh pemerintah pusat, menjadi salah satu faktor penentu keberhasilan atau kegagalan implementasi program.

#### 4. SIMPULAN

Keberadaan PMO daerah dalam implementasi PSP berpengaruh terhadap pelaksanaan dan pencapaian target program. PMO bukan hanya memberikan dampak terhadap proses pelaksanaan dan pencapaian target PSP dengan melakukan pendampingan dan fasilitasi keahlian, teknik dan administrasi kepada sekolah penggerak tetapi juga membawa perubahan pola hubungan, komunikasi, kemitraan dan pengambilan keputusan birokrasi di tingkat daerah. Perubahan jalinan dan kemitraan antar lembaga di daerah, khususnya organisasi pemerintahan, mampu menjadi modal atau embrio tumbuhnya ekosistem pendukung perubahan di tingkat daerah. Implementasi kebijakan pendidikan yang selama ini terjadinya umumnya menegaskan keberadaan, peran dan otoritas organisasi dan aktor pemerintahan yang ada di daerah, keberadaan PMO daerah dapat menumbuhkan dan mengaktifasi partisipasi aktif dari stakeholder-stakeholder di daerah yang biasa dianggap kurang merespon atau pun mendukung program-program yang

lahir dari kebijakan pusat. Simpulan paling mendasar yang bisa diambil bahwa dengan keberadaan PMO daerah, pemecahan masalah yang terjadi dalam implementasi PSP makin cepat dan hubungan dan kerjasama antar pihak atau stakeholder makin dekat.

## 5. DAFTAR PUSTAKA

- Abidah, A., Hidayatullaah, H. N., Simamora, R. M., Fehabutar, D., & Mutakinati, L. (2020). The Impact of COVID-19 to Indonesian Education and Its Relation to the Philosophy of "Merdeka Belajar." *Studies in Philosophy of Science and Education*, 1(1), 38–49. <https://doi.org/10.46627/sipose.v1i1.9>.
- Anridzo, A. K., Arifin, I., & Wiyono, D. F. (2022). Implementasi Supervisi Klinis dalam Penerapan Kurikulum Merdeka di Sekolah Dasar. *Jurnal Basicedu*, 6(5), 8812–8818. <https://doi.org/10.31004/basicedu.v6i5.3990>.
- Armadani, P., Sari, P. K., Aldi, A. F., & Setiawan, M. (2023). Analisis Implementasi Kurikulum Merdeka Belajar Pada Siswa-Siswi SMA Negeri 1 Junjung Sirih Putri. 9(1), 341–347.
- Barlian, U. C., & Solekah, S. (2022). Implementasi Kurikulum Merdeka Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan. *JOEL: Journal of Educational and Language Research*, 1(12), 2105–2118. <https://bajangjournal.com/index.php/JOEL/article/view/3015>.
- Dikta. (2020). Pembelajaran Berorientasi Tri Hita Karena Sebagai Upaya Penguatan Kualitas Pendidikan Dasar Pada Abad Ke 21. *Pendasi: Jurnal Pendidikan Dasar Indonesia*, 4(1), 126–136. <https://doi.org/10.23887/jpdi.v4i1.3103>.
- Irawati, D., Iqbal, A. M., Hasanah, A., & Arifin, B. S. (2022). Profil Pelajar Pancasila Sebagai Upaya Mewujudkan Karakter Bangsa. *Edumaspul: Jurnal Pendidikan*, 6(1), 1224–1238. <https://doi.org/10.33487/edumaspul.v6i1.3622>.
- Kholik, A., Bisri, H., Lathifah, Z. K., Kartakusumah, B., Maufur, M., & Prasetyo, T. (2022). Impelementasi Kurikulum Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM) Berdasarkan Persepsi Dosen dan Mahasiswa. *Jurnal Basicedu*, 6(1), 738–748. <https://doi.org/10.31004/basicedu.v6i1.2045>.
- Latiana, L. (2019). Peran Sertifikasi guru dalam meningkatkan profesionalisme pendidik. *Edukasi*, 13(1). <https://doi.org/10.15294/edukasi.v13i1.951>.
- Lukitasari, S. W., Sulasmono, B. S., & Iriani, A. (2017). Evaluasi Implementasi Kebijakan Pendidikan Inklusi. *Kelola: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 4(2), 121–134. <https://doi.org/10.24246/j.jk.2017.v4.i2.p121-134>.
- Marliyani, T., & Iskandar, S. (2022). Program Sekolah Penggerak (PSP) Terhadap Kinerja dan Manajemen Kepala Sekolah. *Jurnal Basicedu*, 6(4), 6679–6685. <https://doi.org/10.31004/basicedu.v6i4.3255>.
- Muthohar, A. (2021). Implementation and Development Models of Character Education in School. *Jurnal Penelitian Pendidikan Dan Pembelajaran*, 8(2), 69–82. <https://doi.org/10.21093/twt.v8i2.3236>.
- Nurasiah, I., Marini, A., Nafiah, M., & Rachmawati, N. (2022a). Nilai kearifan lokal: Projek paradigma baru program sekolah penggerak untuk mewujudkan profil pelajar pancasila. *Jurnal Basicedu*, 6(3), 3639–3648. <https://doi.org/10.31004/basicedu.v6i3.2727>.
- Nurasiah, I., Marini, A., Nafiah, M., & Rachmawati, N. (2022b). Nilai Kearifan Lokal: Projek Paradigma Baru Program Sekolah Penggerak untuk Mewujudkan Profil Pelajar Pancasila. *Jurnal Basicedu*, 6(3), 3639–3648. <https://doi.org/10.31004/basicedu.v6i3.2714>.
- Nurasiah Iis, Marini Arita, Nafiah Maratun, R. N. (2022). Nilai Kearifan Lokal: Projek Paradigma Baru Program Sekolah Penggerak untuk Mewujudkan Profil Pelajar Pancasila. *Jurnal Basicedu*, 6(3), 3639–3648. <https://doi.org/10.31004/basicedu.v6i3.2727>.
- Rahayu, R., Rosita, R., Rahayuningsih, Y. S., Hernawan, A. H., & Prihantini, P. (2022). Implementasi Kurikulum Merdeka Belajar di Sekolah Penggerak. *Jurnal Basicedu*, 6(4), 6313–6319. <https://doi.org/10.31004/basicedu.v6i4.3237>.
- Rizal, M., Najmuddin, N., Iqbal, M., Zahriyanti, Z., & Elfiadi, E. (2022). Kompetensi Guru PAUD dalam Mengimplementasikan Profil Pelajar Pancasila di Sekolah Penggerak. *Jurnal Obsesi*, 6(6), 6924 – 6939. <https://doi.org/10.31004/obsesi.v6i6.3415>.
- Rohman, S. (2017). Membangun Budaya Membaca Pada Anak Melalui Program Gerakan Literasi Sekolah. *Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran Dasar*, 4(1), 156. <https://doi.org/10.24042/terampil.v4i1.2118>.
- Sintiawati, N., Fajarwati, S. R., Mulyanto, A., Muttaqien, K., & Suherman, M. (2022). Partisipasi Civitas Akademik dalam Implementasi Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM). *Jurnal Basicedu*, 6(1), 902–915. <https://doi.org/10.31004/basicedu.v6i1.2036>.
- Sudadio, S. (2013). Peningkatan Mutu Pendidikan Dasar Dan Menengah Di Provinsi Banten Melalui Manajemen Berbasis Sekolah. *Jurnal Penelitian Dan Evaluasi Pendidikan*, 16(2). <https://doi.org/10.21831/pep.v16i2.1131>.

- Susilawati, N. (2021). Merdeka Belajar dan Kampus Merdeka Dalam Pandangan Filsafat Pendidikan Humanisme. *Jurnal Sikola: Jurnal Kajian Pendidikan Dan Pembelajaran*, 2(3). <https://doi.org/10.24036/sikola.v2i3.108>.
- Widiyono, A., & Irfana, S. (2021). Implementasi Merdeka Belajar melalui Kampus Mengajar Perintis di Sekolah Dasar. *Metodik Didaktik: Jurnal Pendidikan Ke-SD-An*, 16(2), 102–107. <https://doi.org/10.17509/md.v16i2.30125>.
- Widyana, N. (2021). Implementasi Kebijakan Penerimaan Peserta Didik Baru Melalui Jalur Zonasi. *Jurnal Kebijakan Publik*, 12(1), 35–42. <https://doi.org/10.46730/jkp.v12i1.7923>.
- Yamin, M., & Syahrir, S. (2020). Pembangunan Pendidikan Merdeka Belajar (Telaah Metode Pembelajaran). *Jurnal Ilmiah Mandala Education*, 6(1). <https://doi.org/10.36312/jime.v6i1.1121>.