

IMPLEMENTASI KEBIJAKAN MERGER SEKOLAH DALAM TRANSFORMASI MANAJEMEN PENDIDIKAN: ANALISIS TEORI EDWARDS III

Suci Elisabeth Samallo¹, Putri Ellen Gracia Risamasu²

^{1, 2}Universitas Cenderawasih, Jayapura, Jl. Kamp Wolker, Jayapura, Papua, Indonesia
Email: putriellenrisamasu@fkip.uncen.ac.id

Article History

Received: 16-11-2025

Revision: 28-11-2025

Accepted: 30-11-2025

Published: 02-12-2025

Abstract. This study analyzes the implementation of the merger policy of SMA PGRI and SMA KORPRI into SMA Negeri 7 Jayapura using Edwards III's four-dimensional model. This qualitative research employs a case study method with data collection techniques through in-depth interviews with school principals, teachers, students, and officials from the Education Office, as well as observation and policy document analysis. The findings reveal that although the communication dimension was weak in formal socialization, this was compensated by a strong disposition dimension through the principal's transformational leadership. Adequate resource availability and flexible bureaucratic structure supported successful implementation. The uniqueness lies in the bottom-up approach that resulted in a 72.6% increase in student enrollment within two years. This study contributes to understanding that the weight of Edwards III dimensions can vary according to local context, where positive disposition can compensate for weak formal communication.

Keywords: Policy Implementation, Edwards III, School Merger, Transformational Leadership, Educational Management

Abstrak. Penelitian ini menganalisis implementasi kebijakan merger SMA PGRI dan SMA KORPRI menjadi SMA Negeri 7 Jayapura menggunakan model Edwards III yang mencakup empat dimensi: komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi. Penelitian kualitatif ini menggunakan metode studi kasus dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam terhadap kepala sekolah, guru, siswa, dan pejabat Dinas Pendidikan, serta observasi dan analisis dokumen kebijakan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa meskipun dimensi komunikasi lemah dalam sosialisasi formal, hal ini dikompensasi oleh kuatnya dimensi disposisi melalui kepemimpinan transformasional kepala sekolah. Ketersediaan sumber daya memadai dan struktur birokrasi yang fleksibel mendukung keberhasilan implementasi. Keunikan terletak pada pendekatan bottom-up yang menghasilkan peningkatan jumlah siswa 72,6% dalam dua tahun. Penelitian berkontribusi pada pemahaman bahwa bobot dimensi Edwards III dapat bervariasi sesuai konteks lokal, dimana disposisi positif dapat mengkompensasi kelemahan komunikasi formal.

Kata Kunci: Implementasi Kebijakan, Edwards III, Merger Sekolah, Kepemimpinan Transformasional, Manajemen Pendidikan

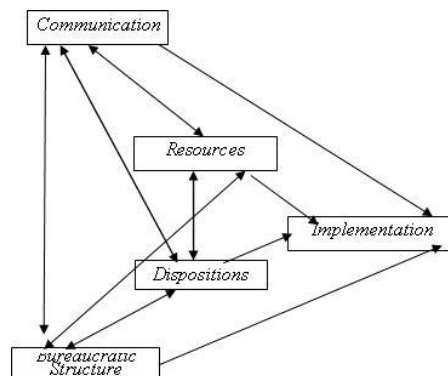
How to Cite: Samallo, S. E., & Risamasu, P. E. G. (2025). Implementasi Kebijakan Merger Sekolah dalam Transformasi Manajemen Pendidikan: Analisis Teori Edwards III. *Indo-MathEdu Intellectuals Journal*, 6 (8), 11409-11425. <http://doi.org/10.54373/imeij.v6i8.4561>

PENDAHULUAN

Implementasi kebijakan pendidikan dalam era desentralisasi menghadapi tantangan kompleks yang memerlukan pendekatan analitis yang komprehensif (Syam et al., 2024). Transformasi kebijakan dari level formulasi hingga implementasi di tingkat sekolah melibatkan

multiple stakeholders dengan kepentingan yang beragam, struktur organisasi yang kompleks, dan konteks lokal yang unik (Prihatin & Sutangsa, 2025). Dalam konteks merger atau penggabungan sekolah, kompleksitas implementasi semakin meningkat karena melibatkan integrasi dua atau lebih institusi pendidikan dengan budaya organisasi, sistem manajemen, dan tradisi akademik yang berbeda (Habiby et al., 2018).

Teori implementasi kebijakan George C. Edwards III telah menjadi salah satu framework analitis paling influential dalam studi kebijakan publik selama empat dekade terakhir (Subianto, 2020). Model ini mengidentifikasi empat dimensi kritis yang mempengaruhi keberhasilan implementasi: communication, resources, disposition, dan bureaucratic structure (Edwards III et al., 2024).



Gambar 1. Model implementasi kebijakan Edwards III

Kerangka teoritis Edwards III menggambarkan hubungan sistemik antara keempat dimensi yang saling berinteraksi dalam proses implementasi kebijakan (Fauzan, 2024). *Communication* menempati posisi sentral dalam menyampaikan informasi kebijakan kepada implementor, meliputi kejelasan, konsistensi, dan ketepatan penyampaian pesan. *Resources* mencakup ketersediaan sumber daya manusia, finansial, infrastruktur, informasi, dan kewenangan yang diperlukan untuk implementasi. *Disposition* merujuk pada sikap, nilai, motivasi, dan orientasi para pelaksana kebijakan terhadap program yang akan diimplementasikan. *Bureaucratic Structure* meliputi struktur organisasi, prosedur operasional standar, hierarki, dan mekanisme koordinasi yang mengatur implementasi (Siregar, 2022).

Model ini menekankan bahwa keempat dimensi tidak bekerja secara independen, melainkan saling mempengaruhi dan berkontribusi terhadap efektivitas implementasi kebijakan. Panah-panah dalam model menunjukkan interkoneksi antar dimensi, di mana komunikasi yang efektif membutuhkan dukungan sumber daya yang memadai, disposisi implementor yang positif, dan struktur birokrasi yang mendukung. Kegagalan pada salah satu

dimensi dapat mempengaruhi keberhasilan implementasi secara keseluruhan, sehingga pendekatan holistik dan simultan terhadap keempat dimensi menjadi kunci sukses implementasi kebijakan (Sururi et al., 2023).

Relevansi teori Edwards III dalam konteks kebijakan pendidikan kontemporer telah dikonfirmasi oleh berbagai studi empiris, termasuk implementasi kebijakan digitalisasi pendidikan (Tirayoh & Waworundeng, 2023), reformasi kurikulum (Sumarsyah et al., 2021), dan kebijakan inklusi pendidikan (Lukitasari et al., 2017). Dalam konteks merger sekolah, framework Edwards III memberikan lensa analitis yang komprehensif untuk memahami dinamika implementasi yang melibatkan integrasi organisasi, transformasi budaya kerja, dan koordinasi multi-stakeholder (Rosary et al., 2023).

Dalam konteks Indonesia, implementasi kebijakan pendidikan menghadapi tantangan khusus terkait dengan keragaman geografis, disparitas sumber daya antar daerah, dan kompleksitas birokrasi multi-level (Risamasu & Sembiring, 2024). Kebijakan merger sekolah sebagai strategi optimalisasi sumber daya pendidikan telah menjadi isu penting dalam agenda reformasi pendidikan nasional, khususnya di daerah-daerah dengan keterbatasan akses dan kualitas pendidikan (Jannah & Aziz, 2025). Keberhasilan merger sekolah sangat bergantung pada kualitas proses implementasi yang melibatkan koordinasi multi-stakeholder, komunikasi yang efektif, dan adaptasi terhadap konteks lokal.

Merger sekolah sebagai bentuk restrukturisasi organisasi pendidikan telah menjadi fenomena global yang didorong oleh berbagai faktor, termasuk efisiensi ekonomi, peningkatan kualitas, dan pemerataan akses pendidikan (Dudija, 2018). Studi komparatif internasional menunjukkan bahwa keberhasilan merger sekolah dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti dukungan komunitas, kesiapan infrastruktur, dan kemampuan kepemimpinan dalam mengelola perubahan organisasi (Zainudin, 2024). Namun, implementasi merger sekolah di negara berkembang seperti Indonesia menghadapi tantangan unik terkait dengan keterbatasan sumber daya, kompleksitas birokrasi, dan resistensi sosial-budaya (Syahidah et al., 2015).

Penggabungan/merger SMA KORPRI dan SMA PGRI menjadi SMA Negeri 7 Jayapura menyajikan kasus empiris yang menarik untuk dianalisis menggunakan framework Edwards III. Kasus ini unik karena berawal dari inisiatif *bottom-up* yang diprakarsai oleh kepala sekolah kedua institusi, berbeda dengan pola implementasi kebijakan pendidikan yang umumnya bersifat *top-down* (Hartono & Lestari, 2024). Kedua sekolah swasta yang letaknya bersebelahan ini menghadapi tantangan struktural signifikan yang mencerminkan permasalahan umum sekolah swasta di daerah perifer Indonesia, termasuk status kelembagaan yang tidak jelas, penurunan partisipasi siswa, dan keterbatasan sarana prasarana.

Data baseline menunjukkan kondisi yang memprihatinkan: pada tahun ajaran 2022/2023, SMA KORPRI memiliki 76 siswa dan SMA PGRI memiliki 114 siswa, dengan total 190 siswa yang mengindikasikan *severe underutilization* sumber daya pendidikan. Kondisi ini mencerminkan fenomena yang lebih luas tentang sustainability sekolah swasta di daerah terpencil Indonesia, di mana keterbatasan sumber daya dan kompetisi dengan sekolah negeri menyebabkan penurunan kualitas dan daya tarik institusi (Perwita & Widuri, 2023).

Konteks Papua sebagai daerah dengan karakteristik geografis, sosio-ekonomi, dan budaya yang unik menambah kompleksitas implementasi kebijakan pendidikan. Implementasi kebijakan pendidikan di Papua menunjukkan pentingnya mempertimbangkan faktor-faktor kontekstual seperti aksesibilitas geografis, keragaman budaya, dan tingkat partisipasi masyarakat dalam proses implementasi. Hal ini sejalan dengan perspektif contextual implementation theory yang menekankan pentingnya adaptasi teori implementasi dengan karakteristik lokal spesifik (Surahman, 2024).

Gap penelitian yang diidentifikasi meliputi keterbatasan studi empiris tentang aplikasi teori Edwards III dalam konteks merger sekolah, khususnya di daerah periferal Indonesia. Mayoritas penelitian tentang implementasi kebijakan pendidikan di Indonesia masih berfokus pada kebijakan nasional dengan cakupan luas, sementara studi tentang implementasi kebijakan lokal dengan pendekatan bottom-up masih terbatas (Ali, 2017). Selain itu, aplikasi teori Edwards III dalam konteks transformasi organisasi pendidikan melalui merger belum banyak dieksplorasi dalam literatur internasional.

Penelitian ini bertujuan mengisi gap tersebut dengan menganalisis implementasi kebijakan merger sekolah menggunakan framework Edwards III yang komprehensif. Secara spesifik, penelitian ini bertujuan untuk: (1) mengevaluasi efektivitas setiap dimensi Edwards III dalam konteks implementasi merger sekolah di daerah periferal; (2) mengidentifikasi faktor-faktor kritis yang menentukan keberhasilan implementasi kebijakan merger sekolah; (3) menganalisis dinamika interaksi antar dimensi Edwards III dalam proses implementasi; (4) memberikan kontribusi empiris pada pengembangan teori implementasi kebijakan di sektor pendidikan; dan (5) merumuskan rekomendasi praktis untuk optimalisasi implementasi kebijakan merger sekolah di konteks Indonesia.

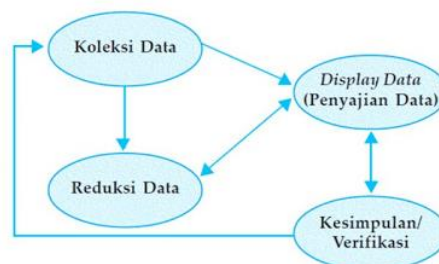
METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus tunggal untuk mengeksplorasi implementasi kebijakan merger sekolah melalui lensa teori Edwards III. Pemilihan studi kasus didasarkan pada karakteristik unik penggabungan SMA KORPRI dan

SMA PGRI menjadi SMA Negeri 7 Jayapura sebagai implementasi kebijakan *bottom-up* di daerah perifer Papua. Penelitian dilaksanakan periode Januari-Juni 2025 dengan subjek penelitian yang dipilih menggunakan *purposive sampling*, meliputi: kepala sekolah sebagai *key informant*, guru senior dari kedua sekolah asal (4 orang), wakil kepala sekolah dan staf TU (3 orang), siswa yang mengalami proses merger (4 orang), serta pejabat Dinas Pendidikan Kota Jayapura (1 orang).

Data dikumpulkan melalui triangulasi metode yang terdiri dari wawancara mendalam dengan panduan semi-terstruktur berdasarkan empat dimensi Edwards III (*communication, resources, disposition, bureaucratic structure*), observasi partisipatif terhadap aktivitas manajemen sekolah dan interaksi stakeholder, serta analisis dokumen yang mencakup SK Walikota No. 188.4/242/2023, data siswa, struktur organisasi, dan dokumen administratif lainnya. Instrumen penelitian telah divalidasi melalui *expert judgment* dan *pilot testing* untuk memastikan reliabilitas dan validitas.

Analisis data menggunakan menggunakan model Miles & Huberman (1994) dengan tahapan: (1) reduksi data untuk mengidentifikasi tema-tema utama sesuai dimensi Edwards III; (2) penyajian data dalam bentuk matriks dan diagram; (3) penarikan kesimpulan melalui triangulasi sumber dan metode. Validitas data dipastikan melalui member checking dan triangulasi informasi dari berbagai sumber.



Gambar 2. Teknik analisis data Miles & Huberman

HASIL

Implementasi kebijakan penggabungan SMA PGRI dan SMA KORPRI menjadi SMA Negeri 7 Jayapura dianalisis menggunakan empat dimensi model Edwards III yang telah diperbarui dengan perspektif kontemporer. Keempat dimensi tersebut adalah komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi yang saling berinteraksi dalam menentukan keberhasilan implementasi kebijakan.

Dimensi komunikasi dalam implementasi kebijakan merger menunjukkan karakteristik yang kompleks. Temuan penelitian mengungkap bahwa sosialisasi kebijakan tidak dilakukan secara menyeluruh oleh Dinas Pendidikan. Pola komunikasi yang terjadi bersifat hierarkis

terbatas, dimana informasi hanya mengalir dari Dinas Pendidikan kepada kepala sekolah, kemudian diteruskan secara informal kepada guru dan siswa. Salah seorang guru menyatakan: "kami belum mendapat penjelasan langsung dari dinas pendidikan, tidak ada sosialisasi yang melibatkan guru. Jadi awalnya kami hanya bisa menebak-nebak apa yang akan terjadi." Pernyataan ini mencerminkan kesenjangan komunikasi yang signifikan. Kepala Bidang SMA/SMK Dinas Pendidikan mengakui: "Ya, melalui surat resmi dan pertemuan dengan kepala sekolah. Namun, memang belum menyeluruh sampai ke semua guru."

Meskipun demikian, kelemahan komunikasi formal ini dikompensasi melalui mekanisme informal yang efektif. Kepala sekolah berperan sebagai penerjemah kebijakan ke dalam bahasa operasional. Proses pengambilan keputusan yang unik, berawal dari inisiatif *bottom-up* kedua kepala sekolah, menciptakan rasa kepemilikan yang kuat terhadap kebijakan ini. Kepala sekolah menjelaskan: "pengambilan keputusan ini tidak bisa semena-mena inisiatif dari sepihak karena munculnya SMA Negeri 7 Jayapura disebabkan banyak faktor: Di distrik Heram belum ada sekolah negeri, SMA PGRI dan KORPRI dalam dapodik selalu bermasalah karena statusnya semi swasta-semi negeri, dan masalah tanah sekolah."

Dimensi sumber daya menunjukkan kondisi yang relatif memadai namun memerlukan optimalisasi berkelanjutan. Dari aspek sumber daya manusia, penggabungan menghasilkan total 26 guru yang terdiri dari 9 guru dari SMA KORPRI dan 17 guru dari SMA PGRI. Secara kuantitatif, jumlah ini mencukupi untuk operasional sekolah negeri. Namun, muncul tantangan distribusi yang tidak merata antar mata pelajaran. Kepala sekolah mengidentifikasi kondisi ini: "dampak lain dari penggabungan dari dua sekolah, efek lain adanya guru yang double, artinya guru mata pelajaran yang pengajarnya lebih dari satu." Untuk mengatasi kondisi ini, solusi yang diterapkan mencakup redistribusi tugas mengajar dan program pengembangan profesional untuk mendukung adaptasi guru terhadap konteks baru.

Dari aspek infrastruktur dan legalitas, implementasi menunjukkan keberhasilan signifikan. Merger berhasil menyelesaikan masalah kepemilikan lahan yang selama ini menjadi kendala operasional kedua sekolah. Pemerintah Kota berhasil menyelesaikan koordinasi dengan pemilik hak ulayat dan menetapkan aset sebagai milik pemerintah. Formalisasi melalui SK Walikota No. 188.4/242/2023 memberikan landasan hukum yang kuat bagi keberadaan SMA Negeri 7 Jayapura. Dampak kuantitatif paling signifikan terlihat dari peningkatan jumlah siswa yang sangat substansial. Jumlah siswa meningkat dari 190 siswa pada tahun ajaran 2022/2023 menjadi 328 siswa pada tahun ajaran 2024/2025, menunjukkan pertumbuhan sebesar 72,6%. Perbandingan jumlah siswa sebelum dan sesudah merger dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 1. Perbandingan jumlah siswa sebelum dan sesudah merger

Sekolah/Periode	Tahun Ajaran 2022/2023	Tahun Ajaran 2024/2025	Perubahan
SMA KORPRI	76 siswa	-	-
SMA PGRI	114 siswa	-	-
Total Sebelum Merger	190 siswa	-	-
SMAN 7 Jayapura	-	328 siswa	+138 siswa
Persentase Peningkatan	-	-	+72.6%

Berdasarkan tabel di atas, terlihat bahwa sebelum merger, SMA KORPRI memiliki 76 siswa dan SMA PGRI memiliki 114 siswa dengan total 190 siswa. Setelah penggabungan, total siswa di SMAN 7 Jayapura mencapai 328 siswa, mengalami penambahan 138 siswa atau meningkat sebesar 72,6%. Namun, pertumbuhan yang pesat ini menciptakan tekanan terhadap kapasitas infrastruktur. Adaptasi berkelanjutan diperlukan untuk menyesuaikan ruang kelas dan fasilitas pendukung agar dapat mengakomodasi jumlah siswa yang terus meningkat.

Dimensi disposisi implementor menunjukkan hasil yang sangat positif dan menjadi kekuatan utama dalam implementasi kebijakan merger. Kepala sekolah sebagai champion perubahan menunjukkan kepemimpinan transformasional yang efektif. Filosofi kepemimpinannya terartikulasi dengan jelas: "transformasi ini adalah kesempatan membangun sekolah yang tidak hanya formal secara struktur, tetapi juga kuat secara budaya. Saya menggunakan pendekatan kepemimpinan transformasional untuk membangun kepercayaan dan visi bersama." Pendekatan ini berhasil menciptakan lingkungan yang kondusif untuk perubahan.

Transformasi sikap guru menunjukkan proses adaptasi yang dinamis, dari resistensi awal menuju penerimaan dan komitmen terhadap perubahan. Seorang guru menyatakan: "transformasi ini seperti awal baru. Awalnya sulit terutama dalam menyamakan kurikulum dan gaya mengajar dengan rekan dari SMA KORPRI. Tapi saya melihat ini sebagai tantangan yang bisa memperkaya profesionalisme saya." Pernyataan ini menunjukkan perubahan mindset dari melihat merger sebagai ancaman menjadi peluang untuk pengembangan profesional. Disposisi positif juga terlihat dari perspektif siswa. Peningkatan kebanggaan dan motivasi siswa tercermin dari pernyataan salah seorang siswa: "saya merasa bangga menjadi bagian dari sekolah negeri. Sebelumnya sekolah kami seperti sekolah yang kurang dilihat oleh masyarakat. Tapi setelah digabung kami merasa dihargai." Transformasi persepsi ini menunjukkan bahwa merger tidak hanya mengubah status formal sekolah, tetapi juga meningkatkan rasa harga diri dan kepercayaan diri siswa sebagai bagian dari komunitas sekolah negeri.

Dimensi struktur birokrasi menunjukkan hierarki formal yang jelas dalam implementasi kebijakan merger. Jalur birokrasi mengikuti alur Walikota, Dinas Pendidikan, kemudian Sekolah. Formalisasi melalui SK Walikota memberikan legitimasi legal yang kuat bagi transformasi ini. Restrukturisasi organisasi sekolah dilakukan secara komprehensif untuk mengakomodasi penggabungan kedua sekolah. Struktur baru yang dibentuk terdiri dari kepala sekolah, empat wakil kepala sekolah yang membidangi kurikulum, kesiswaan, sarana prasarana, dan hubungan masyarakat, serta dilengkapi dengan koordinator mata pelajaran, wali kelas, staf tata usaha, dan komite sekolah. Struktur yang lebih kompleks ini mencerminkan peningkatan skala dan tanggung jawab sekolah negeri dibandingkan dengan struktur sekolah swasta sebelumnya.

Meskipun struktur formal yang hierarkis tersedia, implementasi di lapangan menunjukkan fleksibilitas dalam praktiknya. Kepala sekolah menerapkan pendekatan partisipatif daripada hierarkis kaku, menciptakan ruang untuk inovasi dan adaptasi lokal sesuai dengan kebutuhan spesifik yang muncul selama proses merger. Proses adaptasi budaya kerja antar guru dari dua sekolah berbeda memerlukan fasilitasi berkelanjutan. Struktur birokrasi yang fleksibel memungkinkan pembentukan tim-tim kerja lintas asal sekolah, yang pada gilirannya memfasilitasi integrasi kultur organisasi dari kedua sekolah.

Keberhasilan struktur birokrasi dalam mendukung implementasi juga terlihat dari kemampuannya mengakomodasi pertumbuhan siswa yang signifikan. Meskipun terjadi peningkatan jumlah siswa sebesar 72,6%, struktur organisasi mampu beradaptasi dengan baik. Adaptasi ini dilakukan melalui penambahan kelas paralel dan penyesuaian pembagian tugas di antara guru dan staf administratif, memastikan bahwa kualitas layanan pendidikan tetap terjaga meskipun terjadi peningkatan jumlah siswa yang substansial.

DISKUSI

Dimensi komunikasi dalam implementasi kebijakan merger menunjukkan karakteristik yang kompleks. Pernyataan guru yang mencerminkan kesenjangan komunikasi sejalan dengan temuan penelitian sebelumnya tentang pentingnya transmisi kebijakan yang jelas (Risamasu PEG, 2025). Kondisi ini mengindikasikan bahwa mekanisme sosialisasi kebijakan pendidikan di tingkat daerah, khususnya Papua, masih memerlukan perbaikan signifikan agar semua stakeholder dapat memahami dan mengimplementasikan kebijakan dengan optimal. Namun, kelemahan komunikasi formal ini dikompensasi melalui mekanisme informal yang efektif. Kepala sekolah berperan sebagai "*street-level leader*" Davidovitz & Schechter (2024) yang menerjemahkan kebijakan ke dalam bahasa operasional. Pendekatan *bottom-up* yang terjadi

dalam kasus ini berbeda dari model konvensional implementasi kebijakan yang umumnya bersifat *top-down* dan sejalan dengan konsep "*customized implementation*" (Ilhami et al., 2025). Respons positif Dinas Pendidikan terhadap inisiatif lokal menunjukkan adanya "*policy learning*" Karmim (2021), dimana pembuat kebijakan belajar dari implementor lapangan (Andriyansyah, 2018). Kombinasi inisiatif bottom-up dengan formalisasi top-down menciptakan model komunikasi hibrida yang efektif dalam konteks lokal (Fonataba, 2025). Model hibrida ini penting karena menunjukkan bahwa dalam konteks Indonesia Timur, khususnya Papua, pendekatan implementasi kebijakan perlu disesuaikan dengan kondisi lokal.

Dimensi sumber daya menunjukkan kondisi yang relatif memadai namun memerlukan optimalisasi berkelanjutan. Kondisi distribusi guru yang tidak merata mencerminkan kurangnya perencanaan sumber daya manusia yang komprehensif, sejalan dengan Mukhlisin et al., (2024) tentang pentingnya perencanaan matang dalam implementasi kebijakan Pendidikan. Kondisi "guru yang double" yang diidentifikasi kepala sekolah mencerminkan kurangnya analisis kebutuhan yang mendalam sebelum merger dilaksanakan, meskipun pada akhirnya masalah ini dapat diatasi melalui redistribusi tugas dan program pengembangan profesional.

Optimalisasi sumber daya melalui merger menciptakan *economies of scale* yang meningkatkan efisiensi operasional (Prasetya, 2022). Sumber daya yang sebelumnya terfragmentasi di dua sekolah kini terkonsolidasi, memungkinkan pemanfaatan yang lebih optimal. Hal ini sejalan dengan prinsip efisiensi dalam manajemen sektor publik yang dikemukakan (Pollitt & Bouckaert dalam Irtanto, 2020). Dari aspek infrastruktur dan legalitas, penyelesaian masalah kepemilikan lahan menunjukkan pentingnya sumber daya legal dalam implementasi kebijakan, sejalan dengan prinsip Yuliah (2020) tentang pentingnya sumber daya legal dalam implementasi kebijakan. Keberhasilan dalam menyelesaikan permasalahan hak ulayat dan formalisasi melalui SK Walikota No. 188.4/242/2023 menunjukkan bahwa dukungan pemerintah daerah yang kuat menjadi faktor enabler yang sangat penting dalam keberhasilan merger. Tanpa penyelesaian masalah legal ini, implementasi merger akan menghadapi hambatan fundamental yang dapat menggagalkan seluruh proses transformasi.

Peningkatan jumlah siswa sebesar 72,6% merefleksikan kepercayaan masyarakat yang meningkat (Salbiah et al., 2020). Pertumbuhan yang sangat signifikan ini menunjukkan bahwa transformasi status dari sekolah swasta menjadi sekolah negeri membawa dampak positif yang nyata dalam persepsi masyarakat terhadap kualitas dan kredibilitas sekolah. Masyarakat menunjukkan kepercayaan yang lebih tinggi terhadap sekolah negeri, yang tercermin dari antusiasme dalam mendaftarkan anak-anak mereka ke SMAN 7 Jayapura. Namun,

pertumbuhan ini juga menciptakan tekanan terhadap kapasitas infrastruktur, mengkonfirmasi teori Van Meter Van Horn dalam Handayani (2023) tentang implementasi sebagai proses dinamis yang memerlukan adaptasi berkelanjutan. Tekanan terhadap infrastruktur ini menunjukkan bahwa perencanaan merger tidak hanya perlu mempertimbangkan kondisi saat ini, tetapi juga memproyeksikan pertumbuhan di masa depan dan mempersiapkan kapasitas yang memadai untuk mengantisipasinya.

Disposisi implementor merupakan dimensi terkuat yang mendorong keberhasilan implementasi kebijakan. Kepemimpinan transformasional yang ditunjukkan kepala sekolah sejalan dengan teori Bass et al., (1994) tentang efektivitas kepemimpinan transformasional dalam konteks perubahan organisasi. Filosofi kepemimpinan yang disampaikan kepala sekolah tentang membangun sekolah yang "tidak hanya formal secara struktur, tetapi juga kuat secara budaya" menunjukkan pemahaman mendalam tentang esensi transformasi organisasi.

Transformasi sikap guru yang menunjukkan proses adaptasi dari resistensi menuju penerimaan (Efendy, 2015) sejalan dengan teori perubahan organisasi Cameron & Green (2019), yang menunjukkan proses *unfreezing-changing-refreezing* yang berhasil (Cummings et al., 2016). Pernyataan guru tentang transformasi sebagai "awal baru" dan "tantangan yang bisa memperkaya profesionalisme" menunjukkan bahwa proses *unfreezing* telah berhasil, dimana guru tidak lagi mempertahankan status quo lama tetapi terbuka terhadap perubahan. Tahap *changing* terlihat dari upaya menyamakan kurikulum dan gaya mengajar, sementara tahap *refreezing* akan terjadi ketika praktik-praktik baru ini menjadi bagian natural dari kultur sekolah. Keberhasilan dalam mengubah sikap guru dari resistensi menjadi penerimaan ini sangat krusial, karena guru adalah agen utama dalam implementasi kebijakan pendidikan di tingkat kelas. Transformasi persepsi siswa meningkatkan *self-efficacy* siswa, konsisten dengan teori Schunk & DiBenedetto dalam Tahmidatien & Krismanto (2019) tentang pengaruh lingkungan institusional terhadap motivasi belajar. Peningkatan kebanggaan dan motivasi siswa ini merupakan indikator penting keberhasilan merger dari perspektif penerima manfaat utama. Pernyataan siswa tentang merasa "dihargai" setelah menjadi bagian dari sekolah negeri menunjukkan bahwa transformasi status sekolah tidak hanya berdampak pada aspek administratif, tetapi juga pada konstruksi identitas dan *self-concept* siswa. Rasa bangga dan dihargai ini dapat menjadi motivator intrinsik yang kuat untuk meningkatkan prestasi akademik dan partisipasi dalam kegiatan sekolah (Fitriya et al., 2025).

Kuatnya disposisi positif berhasil mengkompensasi kelemahan komunikasi formal, mengkonfirmasi proposisi Sulila (2015) bahwa implementasi dapat berhasil meskipun ada kelemahan pada satu dimensi jika dimensi lain sangat kuat. Disposisi positif menciptakan

lingkungan kondusif untuk pembelajaran organisasional dan adaptasi kolektif. Terciptanya lingkungan belajar yang lebih dinamis melalui pertemuan dua kultur sekolah memperkaya pengalaman pendidikan, sejalan dengan konsep *school effectiveness* (Reynolds, 2010). Interaksi antara guru dan siswa dari dua sekolah yang berbeda membawa perspektif dan pengalaman yang beragam, yang pada gilirannya memperkaya proses pembelajaran dan menciptakan dinamika organisasi yang lebih hidup dan adaptif (Pennings et al., 2018).

Struktur birokrasi yang menunjukkan hierarki formal yang jelas memberikan legitimasi legal yang kuat. Namun, implementasi menunjukkan fleksibilitas yang sejalan dengan konsep *Neo-Weberian State* dalam Umpain & Wardiyanto (2024), memadukan hierarki formal dengan memberikan ruang untuk adaptasi dan inovasi di tingkat operasional. Konsep Neo-Weberian State ini penting karena menunjukkan bahwa birokrasi modern tidak harus kaku dan mekanistik seperti model Weberian klasik, tetapi dapat memadukan efisiensi dan prediktabilitas birokrasi dengan fleksibilitas dan responsivitas terhadap kebutuhan lokal. (Pollitt & Bouckaert, 2017). Dalam konteks SMAN 7 Jayapura, hierarki formal memberikan kerangka yang jelas untuk akuntabilitas dan legitimasi, sementara fleksibilitas operasional memungkinkan adaptasi terhadap dinamika yang muncul selama proses merger. Hal ini sejalan dengan argumen Osborne (2010) tentang pentingnya *new public governance* yang menekankan pada *network governance* dan *co-production* dalam penyediaan layanan publik.

Struktur organisasi yang lebih kompleks mencerminkan peningkatan skala dan tanggung jawab sekolah negeri. Yang menarik, meskipun struktur formal tersedia, implementasi menunjukkan karakteristik "*collaborative governance*" (Dewi, 2019). Kepala sekolah menerapkan pendekatan partisipatif daripada hierarkis kaku, menciptakan ruang untuk inovasi dan adaptasi lokal. Fleksibilitas ini memungkinkan akomodasi terhadap kebutuhan spesifik yang muncul selama proses merger. Pendekatan *collaborative governance* ini penting dalam konteks merger karena melibatkan integrasi dua kultur organisasi yang berbeda (Ansell & Gash, 2008). Pendekatan *top-down* yang kaku dapat menimbulkan resistensi dan konflik, sementara pendekatan partisipatif memungkinkan semua pihak merasa memiliki dan berkontribusi dalam pembentukan organisasi baru (Emerson et al., 2012). Pembentukan tim-tim kerja lintas asal sekolah mencerminkan praktik *boundary spanning* yang efektif dalam organisasi yang mengalami merger (Williams, 2002), dimana interaksi antar kelompok yang berbeda difasilitasi untuk menciptakan integrasi dan pembelajaran organisasi.

Pendekatan ini sejalan dengan prinsip "*agile governance*" Luna et al., (2020) yang menekankan responsivitas terhadap perubahan. Adaptabilitas struktural ini krusial untuk keberlanjutan transformasi sekolah, terutama dalam menghadapi pertumbuhan siswa yang

signifikan. *Agile governance* memungkinkan organisasi untuk cepat merespons perubahan dan tantangan baru tanpa harus melalui proses birokrasi yang panjang dan rumit (Mergel et al., 2021). Dalam kasus SMAN 7 Jayapura, kemampuan untuk menambah kelas paralel dan menyesuaikan pembagian tugas dengan cepat merespons pertumbuhan siswa menunjukkan bahwa struktur birokrasi yang ada cukup agile untuk mengakomodasi dinamika yang terjadi. Kemampuan adaptasi struktural ini sejalan dengan teori *organizational resilience* Lengnick-Hall et al., (2011) yang menekankan pentingnya kapasitas organisasi untuk menyerap perubahan, beradaptasi, dan bahkan berkembang di tengah tekanan dan ketidakpastian.

Analisis keempat dimensi Edwards III menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi kebijakan merger sekolah ditentukan oleh interaksi kompleks antar dimensi. Kelemahan pada dimensi komunikasi berhasil dikompensasi oleh kuatnya disposisi implementor dan fleksibilitas struktur birokrasi (Matland, 1995). Interaksi antar dimensi ini menunjukkan bahwa implementasi kebijakan tidak dapat dipahami secara linear atau unidimensional, tetapi harus dilihat sebagai sistem yang kompleks dimana berbagai elemen saling berinteraksi dan mempengaruhi (O'Toole, 2000; Akib, 2010). Kekuatan pada satu dimensi dapat mengkompensasi kelemahan pada dimensi lain, sementara kelemahan pada beberapa dimensi secara simultan dapat menggagalkan implementasi meskipun ada kekuatan pada dimensi lainnya (Winter, 2012). Temuan ini memperkuat argumen Pressman & Wildavsky (1984) tentang kompleksitas implementasi kebijakan dan pentingnya memahami interaksi antar variabel dalam menentukan keberhasilan implementasi.

KESIMPULAN

Penelitian ini menganalisis implementasi kebijakan merger SMA PGRI dan SMA KORPRI menjadi SMA Negeri 7 Jayapura menggunakan empat dimensi model Edwards III. Analisis menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi ditentukan oleh interaksi kompleks antar dimensi, dimana kekuatan pada satu dimensi dapat mengkompensasi kelemahan pada dimensi lainnya. Dimensi komunikasi menunjukkan kelemahan pada aspek formal, dimana sosialisasi kebijakan tidak dilakukan secara menyeluruh oleh Dinas Pendidikan. Namun, kelemahan ini dikompensasi melalui mekanisme komunikasi informal yang efektif, dengan kepala sekolah berperan sebagai *street-level leader* yang menerjemahkan kebijakan menjadi aksi operasional. Pendekatan *bottom-up* yang dikombinasikan dengan formalisasi *top-down* menciptakan model komunikasi hibrida yang efektif dalam konteks lokal Papua.

Dimensi sumber daya menunjukkan kondisi yang relatif memadai dengan keberhasilan signifikan dalam penyelesaian masalah legalitas kepemilikan lahan dan konsolidasi sumber daya manusia. Merger menghasilkan *economies of scale* dengan total 26 guru dan peningkatan jumlah siswa sebesar 72,6%, dari 190 siswa menjadi 328 siswa. Namun, pertumbuhan yang pesat ini menciptakan tantangan distribusi guru yang tidak merata dan tekanan terhadap kapasitas infrastruktur yang memerlukan adaptasi berkelanjutan.

Dimensi disposisi merupakan kekuatan utama implementasi kebijakan merger. Kepemimpinan transformasional kepala sekolah berhasil membangun visi bersama dan memotivasi perubahan. Transformasi sikap guru dari resistensi menuju penerimaan dan peningkatan kebanggaan serta motivasi siswa menunjukkan keberhasilan dalam aspek psikologis dan motivasional. Disposisi positif ini menciptakan lingkungan kondusif untuk pembelajaran organisasional dan berhasil mengkompensasi kelemahan pada dimensi komunikasi formal. Dimensi struktur birokrasi menunjukkan hierarki formal yang jelas dengan legitimasi legal melalui SK Walikota, namun implementasinya menunjukkan fleksibilitas yang sejalan dengan konsep *Neo-Weberian State* dan *collaborative governance*. Restrukturisasi organisasi yang komprehensif dilakukan dengan pendekatan partisipatif, memungkinkan adaptasi terhadap kebutuhan spesifik dan pertumbuhan siswa yang signifikan.

Secara keseluruhan, keberhasilan transformasi SMA PGRI dan SMA KORPRI menjadi SMA Negeri 7 Jayapura menunjukkan bahwa implementasi kebijakan pendidikan yang efektif memerlukan kombinasi antara dukungan kebijakan formal, kepemimpinan yang kuat, disposisi positif dari implementor, fleksibilitas struktural, dan ketersediaan sumber daya yang memadai. Interaksi kompleks antar dimensi dalam model Edwards III terbukti memberikan kerangka analisis yang komprehensif untuk memahami dinamika implementasi kebijakan merger sekolah.

REKOMENDASI

Berdasarkan temuan penelitian, Dinas Pendidikan perlu mengembangkan mekanisme sosialisasi kebijakan yang komprehensif dan inklusif melibatkan semua stakeholder, melakukan analisis kebutuhan sumber daya manusia yang mendetail sebelum merger, serta menyusun perencanaan infrastruktur jangka panjang dengan alokasi anggaran memadai. Program pelatihan kepemimpinan transformasional bagi kepala sekolah dan pendampingan psikologis untuk guru dan siswa dalam proses transisi perlu dikembangkan secara sistematis. SMAN 7 Jayapura perlu mempertahankan keseimbangan antara hierarki formal dan fleksibilitas operasional dengan menginstitutionalisasi pendekatan *collaborative governance*,

serta mengembangkan sistem monitoring dan evaluasi berkelanjutan yang mencakup keempat dimensi Edwards III.

Untuk konteks yang lebih luas, pemerintah pusat dan daerah perlu memberikan ruang lebih besar bagi inisiatif *bottom-up* dalam merancang dan mengimplementasikan kebijakan pendidikan, sambil menyediakan kerangka kebijakan dan dukungan sumber daya yang memadai. Model implementasi hibrida yang menggabungkan inisiatif lokal dengan formalisasi *top-down* terbukti efektif dan dapat diadaptasi untuk daerah dengan karakteristik khusus seperti Papua. Penelitian lanjutan perlu dilakukan untuk menganalisis dampak jangka panjang merger terhadap kualitas pembelajaran dan prestasi siswa, serta penelitian komparatif dengan kasus merger sekolah di daerah lain untuk mengidentifikasi faktor-faktor kontekstual yang mempengaruhi keberhasilan implementasi.

REFERENSI

- Akib, H. (2010). Implementasi Kebijakan: Apa, Mengapa, dan Bagaimana. *Jurnal Administrasi Publik*, 1(1), 1-11.
- Ali, M. (2017). *Kebijakan Pendidikan Menengah dalam Perspektif Governance di Indonesia*. Universitas Brawijaya Press.
- Andriyansyah, A. C. (2018). Implementasi Kebijakan Wajib Belajar Sembilan Tahun (Studi Kasus di Dinas Pendidikan Kabupaten Sumenep). *JDMP (Jurnal Dinamika Manajemen Pendidikan)*, 2(2), 103-115. <https://doi.org/10.26740/jdmp.v2n2.p103-115>
- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543-571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Sage Publications.
- Cameron, E., & Green, M. (2019). *Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools and Techniques of Organizational Change*. Kogan Page Publishers.
- Cummings, S., Bridgman, T., & Brown, K. G. (2016). Unfreezing Change as Three Steps: Rethinking Kurt Lewin's Legacy for Change Management. *Human relations*, 69(1), 33-60. <https://doi.org/10.1177/00187267155777>
- Davidovitz, M., & Schechter, C. (2024). Agentic Leaders: School Principals as Street-Level Managers. *Management in Education*, 08920206241269428. <https://doi.org/10.1177/08920206241269428>
- Dewi, N. L. Y. (2019). Dinamika Collaborative Governance dalam Studi Kebijakan Publik. *Jurnal Ilmiah Dinamika Sosial*, 3(2), 200-210. <https://doi.org/10.38043/jids.v3i2.2188>
- Dudija, N. (2018). Strategi Penanganan Konflik pada Proses Penggabungan Perguruan Tinggi Swasta. *Psikohumaniora: Jurnal Penelitian Psikologi*, 3(1), 37-58. <https://doi.org/10.21580/pjpp.v3i1.970>
- Edwards III, G. C., Mayer, K. R., & Wayne, S. J. (2024). *Presidential Leadership: Politics and Policy Making*. Bloomsbury Publishing PLC.
- Efendy, R. (2015). Resistensi dan Penerimaan Guru terhadap Kurikulum 2013 di Kota Parepare. <https://doi.org/10.35905/alishlah.v13i1.485>

- Emerson, K., Nabatchi, T., & Balogh, S. (2012). An integrative framework for collaborative governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(1), 1-29. <https://doi.org/10.1093/jopart/mur011>
- Fauzan, A. (2024). Model Implementasi Kebijakan Publik. *Innovative: Journal of Social Science Research*, 4(3), 17929-17938. <https://doi.org/10.31004/innovative.v4i3.12674>
- Fitriya, E., Kurahman, O. T., Tarsono, T., Nurhayati, F., Santora, P., & Rosulina, D. (2025). Peran Motivasi Intrinsik dan Ekstrinsik dalam Meningkatkan Hasil Belajar Pendidikan Agama Islam. *Didaktika: Jurnal Kependidikan*, 14(1 Februari), 1055-1064. <https://doi.org/10.58230/27454312.1750>
- Fonataba, J. (2025). Kolaborasi Pemerintah, Swasta, dan Masyarakat dalam Peningkatan Kualitas Pelayanan Dasar di Merauke. *Jejak Digital: Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 1(4), 1376-1395. <https://doi.org/10.63822/vmthgf73>
- Habiby, W. N., ZH, A. T., Maldinni, R., Pratiwi, I. N., Wulandari, F. N., & Millah, Q. U. (2018). Dinamika Merger Sekolah: Antara Pengembangan dan Problem Sekolah. *Profesi Pendidikan Dasar*, 5(2), 177-184. <https://doi.org/10.23917/ppd.v1i2.7302>
- Handayani, T. A. (2023). Dimensi Disposisi Atau Sikap Pelaksana dalam Implementasi Kebijakan Sistem Kearsipan Dinamis Terintegrasi (Srikandi) dalam Mendukung Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik. *Media Bina Ilmiah*, 18(4), 867-874. <https://doi.org/10.33758/mbi.v18i4.493>
- Ilhami, I., Samudra, A., Nurhasanah, B. A., & Jhauzal, M. T. (2025). Inovasi dalam Manajemen Pendidikan: Strategi untuk Meningkatkan Kualitas Sekolah. *Jurnal Ilmiah Research and Development Student*, 3(1), 11-21. <https://doi.org/10.59024/jis.v3i1.1018>
- Irtanto, I. (2020). Kinerja Birokrasi Pelayanan Sektor Publik: Perspektif Perkembangan Teori. *Cakrawala*, 14(2), 153-171. <https://doi.org/10.32781/cakrawala.v14i2.354>
- Jannah, A. Z., & Aziz, A. A. (2025). Optimalisasi Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai Kunci Peningkatan Mutu Pendidikan. *Jurnal Akademik Ekonomi dan Manajemen*, 2(2), 767-782. <https://doi.org/10.61722/jaem.v2i2.5319>
- Kamim, A. B. M. (2021). Pembelajaran Kebijakan Masa Pandemi Covid-19: Sebuah Sanggahan Atas Artikel Widaningrum dan Mas' Udi (2020). *Jurnal Borneo Administrator*, 17(1), 21-40. <https://doi.org/10.24258/jba.v17i1.721>
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a Capacity for Organizational Resilience through Strategic Human Resource Management. *Human Resource Management Review*, 243-255. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>
- 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>
- Luna, A. J. D. O., Marinho, M. L., & de Moura, H. P. (2020). Agile Governance Theory: Operationalization. *Innovations in Systems and Software Engineering*, 16(1), 3-44. <https://doi.org/10.1007/s11334-019-00345-3>
- Matland, R. E. (1995). Synthesizing the Implementation Literature: The Ambiguity-Conflict Model of Policy Implementation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 5(2), 145-174. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a037242>
- Mergel, I., Ganapati, S., & Whitford, A. B. (2021). Agile: A New Way of Governing. *Public Administration Review*, 81(1), 161-165. <https://doi.org/10.1111/puar.13202>
- Osborne, S. P. (2006). The New Public Governance? <https://doi.org/10.1080/14719030600853022>
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data Analysis: An Expanded Sourcebook*. Sage.

- Mukhlisin, A., Putri, C. T., Syuhadi, F., Ningsih, P. R., & Hasibuan, S. B. (2024). Implementasi Kebijakan Pendidikan di MTs PAB 2 Sampali. *Jurnal Bintang Pendidikan Indonesia*, 2(1), 84-97.
- O'Toole, L. J. (2000). Research on Policy Implementation: Assessment and Prospects. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(2), 263-288. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024270>
- Perwita, D., & Widuri, R. (2023). Telaah Pendidikan: Preferensi Orang Tua Memilih Sekolah Swasta daripada Sekolah Negeri. *EQUILIBRIUM: Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Pembelajarannya*, 11(1), 64-75. DOI:10.25273/equilibrium.v11i1.14799
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public Management Reform: A Comparative Analysis- Into the Age of Austerity* (4th ed.). Oxford University Press.
- Prasetya, W. A. (2022). Sinergitas Perguruan Tinggi dengan Industri Pertahanan untuk Optimalisasi Kebutuhan Alat Utama Sistem Persenjataan Nasional. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 3(4), 255-260. <https://doi.org/10.7777/jiemar.v3i4.394>
- Pennings, H. J., Brekelmans, M., Sadler, P., Claessens, L. C., van der Want, A. C., & van Tartwijk, J. (2018). Interpersonal Adaptation in Teacher-Student Interaction. *Learning and Instruction*, 55, 41-57. <https://doi.org/10.1016/j.learninstruc.2017.09.005>
- Pressman, J. L., & Wildavsky, A. B. (1973). *How Great Expectations in Washington are Dashed in Oakland*. University of California: Berkeley, LA, USA.
- Prihatin, E., & Sutangsa, S. P. (2025). *Transformasi Kebijakan Pendidikan: dari Konsep hingga Pelaksanaan di Era Digital*. Indonesia Emas Group.
- Reynolds, D. (2010). *School Effectiveness*. A&C Black.
- Risamasu, P. E. G., & Sembiring, D. A. K. (2024). Evaluation of Zoning System Policy Using the Discrepancy Evaluation Model at SMA Negeri 1 Jayapura. *Journal of Educational Learning and Innovation (ELIa)*, 4(2), 130-145. <https://doi.org/10.46229/elia.v4i2.880>
- Risamasu, P. E. G., Hendrawati, T., Misrina., & Mustari, M. (2025) *Kebijakan Publik Berbasis Pendidikan*. PT. Hei Publishing.
- Rosari, U. S., Albab, U., & Suroso, S. (2023). Implementasi Kebijakan Pendidikan Inklusi di Kota Surabaya. *Soetomo Administrasi Publik*, 1(2), 81-94.
- Setiawati, T. (2018). Program Penggabungan Sekolah Dasar (SD) dalam Meningkatkan Efektivitas dan Efisiensi Penyelenggaraan Pendidikan. *MENDIDIK: Jurnal Kajian Pendidikan dan Pengajaran*, 4(1), 55-62. <https://doi.org/10.30653/003.201841.43>
- Subianto, A. (2020). *Kebijakan Publik: Tinjauan Perencanaan, Implementasi dan Evaluasi*.
- Sumarsyah, W., Jendrius, J., & Putera, R. E. (2021). Implementasi Kebijakan Pengalihan Kewenangan Pendidikan Menengah dari Pemerintah Kabupaten/Kota ke Pemerintah Provinsi (Studi di Provinsi Sumatera Barat). *Jurnal Niara*, 13(2), 37-45. <https://doi.org/10.26740/publika.v6n5.p%25p>
- Surahman, S. (2024). Analisis Implementasi Kurikulum dalam Manajemen Pendidikan Islam: Perspektif Lokal dan Global. *Ejurnal. Bangunharapanbangsa. Com*.
- Sururi, M. P., Hafidh, Z., & Afifah, D. A. (2023). *Analisis Kebijakan Sekolah Penggerak: Tinjauan Teoretis dan Model Implementasi Kebijakan Edwards III*. Indonesia Emas Group.
- Syahidah, J. A., Harsasto, P., & Astrika, L. (2015). Evaluasi Kebijakan Penggabungan Sekolah Dasar Negeri Kota Pekalongan Tahun 2013. *Journal of Politic and Government Studies*, 4(2), 221-235.
- Syam, F., Aina, A. N., & Syafrin, N. S. R. (2024). Implementasi Kebijakan Merdeka Belajar di Kabupaten Gowa: Analisis Politik Pendidikan. *Celebes Journal of Elementary Education*, 2(2), 83-91. <https://doi.org/10.31605/cjee.v2i2.4485>

- Siregar, N. (2022). Menentukan Model Implementasi Kebijakan dalam Menganalisis Penyelenggaraan Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA). *Jisos: Jurnal Ilmu Sosial*, 1(7), 713-722. <https://Bajangjournal.Com/Index.Php/JISOS/Article/View/3320>
- Sulila, I. (2015). *Implementasi Dimensi Layanan Publik dalam Konteks Otonomi Daerah*. Deepublish.
- Tahmidatien, L., & Krismanto, W. (2019). Menumbuhkan Motivasi Belajar dari Aspek Value, Expectancy dan Self Regulated Learning. *Jurnal Publikasi Pendidikan Http://Ojs.Unm.Ac.Id/Index.Php/Pubpend*, 9.
- Tirayoh, G. A. T., & Waworundeng, W. (2023). Implementasi Kebijakan Program Desa Digital dalam Upaya Kemajuan Pelayanan Publik di Desa Kauditan I Kecamatan Kauditan Kabupaten Minahasa Utara. *Governance*, 3(1). <https://Ejournal.Unsrat.Ac.Id/Index.Php/Governance/Article/View/48052>
- Umpain, S. H., & Wardiyanto, B. (2024). Unveiling Implementation and Impact of Neo-Weberian State Model in the International Bureaucratic Revolution. *Jurnal Governansi*, 10(2), 179–190. <https://doi.org/10.30997/Jgs.V10i2.14351>
- Williams, P. (2002). The competent boundary spanner. *Public Administration*, 80(1), 103-124. <https://doi.org/10.1111/1467-9299.00296>
- Winter, S. C. (2012). Implementation Perspectives: Status and Reconsideration. In B. G. Peters & J. Pierre (Eds.), *The SAGE Handbook of Public Administration* (2nd ed., pp. 265-278). SAGE Publications.
- Yuliah, E. (2020). Implementasi Kebijakan Pendidikan. *Jurnal At-Tadbir: Media Hukum dan Pendidikan*, 30(2), 129-153.
- Zainuddin, M. (2024). Manajemen Perubahan di Sekolah dalam Menghadapi Kurikulum yang Dinamis. *Jurnal Kepengawasan, Supervisi dan Manajerial (JKSM)*, 2(2), 44-48. DOI: <https://doi.org/10.61116/jksm.v2i2.440>