

II. KAJIAN TEORI DAN KERANGKA PIKIR

2.1 Implementasi Kurikulum

Sebelum dibahas lebih jauh tentang kurikulum dibawah ini disajikan definisi kurikulum menurut beberapa ahli ;

1) Menurut Murray Print dalam Wina Sanjaya (2008;3) mengungkapkan bahwa kurikulum meliputi: (1) *Planned learning experiences*; (2) *offered within an educational institution/program*; (3) *represented as document*; and (4) *included experiences resulting from implementing that document*, bahwa kurikulum meliputi (1) pengalaman belajar yang direncanakan; (2) tawaran program institusi / program pendidikan; (3) direpresentasikan sebagai dokumen; dan (4) pengalaman yang dihasilkan dari pelaksanaan dokumen.

2) Menurut Saylor, Alexaner dan lewis dalam Wina Sanjaya (2008;4) menyatakan bahwa “kurikulum sebagai mata pelajaran dan isi pelajaran yang harus ditempuh oleh peserta didik, merupakan konsep kurikulum yang sampai saat ini banyak mewarnai teori-teori dan praktik pendidikan”.

3) Menurut *William B. Ragen* dalam Nasution.S (2011; 5) menjelaskan arti kurikulum sebagai berikut :

“The tendency in recent decades has been to use the term in a broader sense to refer to the whole life and program of the school . The term is used ... to include all the experiences of children for which the school accepts responsibility . It denotes the result of efforts on the part of the adults the community , and the nation to bring to the children the finest, most wholesome influences that exist in the culture.” Kecenderungan dalam beberapa dekade terakhir telah menggunakan istilah dalam arti luas untuk merujuk pada seluruh kehidupan dan program sekolah. Istilah ini digunakan ... untuk memasukkan semua pengalaman anak-anak pada sekolah yang menerima tanggung jawab. Ini merupakan bagian dari upaya orang-orang dewasa, masyarakat, dan bangsa untuk membawa anak-anak kepada beberapa pengaruh budaya terbaik yang utuh.

Ragen menggunakan kurikulum dalam arti yang luas, yang meliputi seluruh program dan kehidupan dalam sekolah, yakni segala pengalaman anak di bawah tanggung-jawab sekolah. Kurikulum tidak hanya meliputi bahan pelajaran tetapi meliputi seluruh kehidupan dalam kelas. Jadi hubungan sosial antara guru dan murid, metode mengajar, cara mengevaluasi termasuk kurikulum. Kurikulum juga meliputi keadaan gedung, suasana sekolah, keinginan, keyakinan, pengetahuan dan sikap orang-orang melayani dan dilayani sekolah, yakni anak didik, masyarakat, para pendidik dan personalia termasuk penjaga sekolah

4) Aciel Miel dalam Nasution.S.(2011;6) penganut pendirian yang luas mengenai kurikulum, menjelaskan bahwa definisi tentang kurikulum sangat luas yang mencakup bukan hanya pengetahuan, kecakapan, kebiasaan-kebiasaan, sikap, apresiasi, cita-cita serta norma-norma, melainkan juga pribadi guru, kepala sekolah serta seluruh pegawai sekolah, pegawai administrasi dan orang lainnya yang ada hubungannya dengan murid-murid.

5) Pengertian kurikulum dalam Pasal 1 butir 19 UU Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional kurikulum adalah seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi, dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu.

Dari beberapa definisi diatas dapat dimengerti bahwa kurikulum merupakan seluruh program atau rencana yang dibuat untuk dijadikan pedoman pelaksanaan kegiatan guna memberikan pengalaman pendidikan yang potensial bagi siswa dibawah tanggung jawab sekolah dengan tujuan agar siswa terbiasa berfikir dan berbuat menurut kelompok masyarakat tempat dia hidup.

Dengan demikian bila kebiasaan kelompok masyarakat atau suatu bangsa berubah maka perubahan kurikulum menjadi suatu keharusan, dengan kata lain kurikulum dituntut untuk berkembang bersamaan perkembangan masyarakat adapun mengenai pengembangan kurikulum itu sendiri banyak pendapat dikemukakan seperti pendapat Beauchamp dalam Sukmadinata (2011:163), ada lima hal dalam mengembangkan suatu kurikulum yaitu :

Pertama, Menetapkan arena atau lingkup wilayah yang akan dicakup oleh kurikulum tersebut: sekolah, kecamatan, kabupaten, propinsi, negara. Pentahapan arena ini ditentukan oleh wewenang yang dimiliki oleh pengambil kebijakan dalam pengembangan kurikulum, serta oleh tujuan pengembangan kurikulum.

Kedua, Menetapkan personalia, yaitu siapa-siapa yang turut serta terlibat dalam pengembangan kurikulum. Ada empat kategori orang yang turut berpartisipasi dalam pengembangan kurikulum:(1) para ahli pendidikan/kurikulum yang ada pada pusat pengembangan kurikulum dan para ahli bidang ilmu dari luar. (2) para ahli pendidikan dari perguruan tinggi atau sekolah dan guru-guru terpilih.

(3) para profesional dalam sistem pendidikan, (4) profesional lain dan tokoh-tokoh masyarakat.

Ketiga, Organisasi dan prosedur pengembangan kurikulum. Langkah ini berkenaan dengan prosedur yang harus ditempuh dalam merumuskan tujuan umum dan tujuan yang lebih khusus, memilih isi dan pengalaman belajar, serta kegiatan evaluasi, dan dalam menentukan keseluruhan desain kurikulum. Beauchamp membagi keseluruhan kegiatan ini dalam lima langkah, yaitu: (1) membentuk tim pengembang kurikulum, (2) mengadakan penilaian atau penelitian terhadap kurikulum yang ada yang sedang digunakan, (3) studi peninjauan tentang kemungkinan penyusunan kurikulum baru, (4) merumuskan kriteria-kriteria bagi penentuan kurikulum baru, (5).penyusunan dan penulisan kurikulum baru.

Keempat, implementasi kurikulum. Langkah ini merupakan langkah mengimplementasikan atau melaksanakan kurikulum yang bukan sesuatu yang sederhana, sebab membutuhkan kesiapan yang menyeluruh, baik kesiapan guru-guru, siswa, fasilitas, bahan maupun biaya, di samping kesiapan manajerial dari pimpinan sekolah atau administrator setempat.

Kelima, evaluasi kurikulum. Langkah ini mencakup empat hal, yaitu: (1) evaluasi tentang pelaksanaan kurikulum oleh guru-guru, (2) evaluasi desain kurikulum, (3) evaluasi hasil belajar siswa, (5) evaluasi dari keseluruhan sistem kurikulum. Data yang diperoleh dari hasil kegiatan evaluasi ini digunakan bagi penyempurnaan sistem dan desain kurikulum, serta prinsip-prinsip melaksanakannya.

Selanjutnya Zainal Arifin (2013;43), berpendapat :

“dalam pelaksanaan pengembangan kurikulum harus menempuh tahap-tahap sebagai berikut: *Tahap 1*. Studi kelayakan dan Analisis kebutuhan. *Tahap 2*. Perencanaan Kurikulum. *Tahap 3*. Pengembangan rencana operasional kurikulum. *Tahap 4*. Pelaksanaan uji coba terbatas kurikulum dilapangan. *Tahap 5*. Implementasi kurikulum. *Tahap 6*. Monitoring dan Evaluasi Kurikulum. *Tahap 7* Perbaikan dan penyesuaian.”

Sedangkan Zain dalam Dakir (2010;105), menjelaskan model administrative diistilahkan juga model garis staf atau *top down*, dari atas ke bawah. Artinya kegiatan pengembangan kurikulum di mulai dari pejabat pendidikan yang berwenang

yang membentuk panitia pengarah. Biasanya terdiri atas pengawas pendidikan, kepala sekolah, dan staf pengajar inti. Langkah-langkahnya adalah sebagai berikut:

- a) Atasan membentuk tim yang terdiri atas para pejabat teras yang berwenang
- b) Tim merencanakan konsep rumusan tujuan umum dan rumusan falsafah yang diikuti.
- c) Dibentuk beberapa kelompok kerja yang anggotanya terdiri atas para spesialis kurikulum dan staf pengajar yang bertugas untuk merumuskan tujuan khusus, GBPP, dan kegiatan belajar.
- d) Hasil kerja dari butir 3 direvisi oleh tim atas dasar pengalaman atau hasil dari *try out*
- e) Setelah *try out* yang dilakukan oleh beberapa kepala sekolah, dan telah direvisi seperlunya, baru kurikulum tersebut diimplementasikan.

Dari ketiga pendapat mengenai pengembangan kurikulum diatas dapat disimpulkan bahwa implementasi kurikulum merupakan sesuatu yang harus dilakukan sejalan dengan pengembangan kurikulum itu sendiri, karena tanpa implementasi maka pengembangan kurikulum tidak akan mencapai tujuannya sebab implementasi merupakan bagian dari pengembangan kurikulum itu sendiri.

Sedangkan pengertian implementasi kurikulum Hasan (2009:11) menyatakan implementasi kurikulum adalah usaha merealisasikan ide, konsep, dan nilai-nilai yang terkandung dalam kurikulum tertulis menjadi kenyataan. Implementasi kurikulum juga dapat diartikan sebagai aktualisasi kurikulum tertulis (*written curriculum*) dalam bentuk pembelajaran. Hal tersebut sejalan dengan apa yang

diungkapkan Johan P. Miler and Wayne Sailer dalam Majid (2014:6) *Implementation, a major component in the curriculum process, has been neglected by curriculum theorists. In some cases; implementation has been identified with instruction,... Implementation is defined as an event.* Menurut Fullan dalam Miller dalam Majid (2014:6) *Implementation as a process of putting in to practice an idea, program or set of activities new to the people attempting or expected to change.*

Implementasi adalah Proses mempraktekkan/ menerapkan suatu gagasan, program, atau kumpulan kegiatan yang baru bagi orang-orang yang berusaha atau diharapkan untuk berubah.

Murray Print dalam Majid (2014:7), *implementation is a short-term phenomenon that attempts to integrate the new curriculum into existing practice* (proses penerimaan dan penggunaan hal - hal baru dalam kurikulum serta pelaksanaan dokumen kurikulum ke dalam tataran praktis).

Miller dan Seller dalam Majid (2014:7) bahwa "*in some cases implementation has been identified with instruction...*". Lebih lanjut dijelaskan bahwa implementasi kurikulum merupakan suatu proses penerapan konsep, ide, program, atau tatanan kurikulum ke dalam praktik pembelajaran atau aktivitas-aktivitas baru sehingga terjadi perubahan pada sekelompok orang yang diharapkan untuk berubah.

Definisi lain tentang implementasi yang berhubungan dengan kurikulum adalah seperti yang disampaikan oleh Saylor dan Alexander dalam Majid (2014) yang memandang bahwa proses belajar mengajar sebagai implementasi pada umumnya adalah implementasi secara kurikulum, pengajaran meliputi bagian mereaksi interaksi

guru-siswa dalam sekolah. Sebagai suatu bidang studi yang mandiri, implementasi kurikulum memiliki tujuan dan prosedur sendiri. Implementasi kurikulum juga dapat diartikan sebagai aktualisasi kurikulum tertulis (*written curriculum*) dalam bentuk pembelajaran.

Dari beberapa definisi di atas maka implementasi kurikulum dapat dimaknai pertama; sebagai aktualisasi rencana atau konsep kurikulum, kedua sebagai proses pembelajaran, ketiga implementasi kurikulum sebagai realisasi ide, nilai dan konsep kurikulum, keempat implementasi kurikulum sebagai proses perubahan perilaku peserta didik.

Dengan demikian dapat disimpulkan implementasi kurikulum adalah operasionalisasi konsep kurikulum yang masih bersifat potensial (tertulis) menjadi aktual dalam bentuk kegiatan pembelajaran.

2.2 Kurikulum 2013

2.2.1 Karakteristik Kurikulum 2013

Kurikulum 2013 adalah kurikulum berbasis kompetensi, oleh karena itu pengembangan kurikulum diarahkan pada pencapaian kompetensi yang dirumuskan dari SKL. Demikian pula penilaian hasil belajar dan hasil kurikulum diukur dari pencapaian kompetensi. Keberhasilan kurikulum diartikan sebagai pencapaian kompetensi yang dirancang dalam dokumen kurikulum oleh seluruh peserta didik.

Kementerian Pendidikan dan kebudayaan (2013) menjelaskan bahwa , kompetensi untuk Kurikulum 2013 dirancang sebagai berikut:

- 1) Isi atau konten kurikulum yaitu kompetensi dinyatakan dalam bentuk Kompetensi Inti (KI) kelas dan dirinci lebih lanjut dalam Kompetensi Dasar (KD) mata pelajaran.
- 2) Kompetensi Inti (KI) merupakan gambaran secara kategorial mengenai kompetensi dalam aspek sikap, pengetahuan, dan ketrampilan (kognitif dan psikomotor) yang harus dipelajari peserta didik untuk suatu jenjang sekolah, kelas dan mata pelajaran. Kompetensi Inti adalah kualitas yang harus dimiliki seorang peserta didik untuk setiap kelas melalui pembelajaran KD yang diorganisasikan dalam proses pembelajaran siswa aktif.
- 3) Kompetensi Dasar (KD) merupakan kompetensi yang dipelajari peserta didik untuk suatu tema untuk SD/MI, dan untuk mata pelajaran di kelas tertentu untuk SMP/MTS, SMA/MA, SMK/MAK.
- 4) Kompetensi Inti dan Kompetensi Dasar di jenjang pendidikan dasar diutamakan pada ranah sikap sedangkan pada jenjang pendidikan menengah pada kemampuan intelektual (kemampuan kognitif tinggi).
- 5) Kompetensi Inti menjadi unsur organisatoris (*organizing elements*) Kompetensi Dasar yaitu semua KD dan proses pembelajaran dikembangkan untuk mencapai kompetensi dalam Kompetensi Inti.
- 6) Kompetensi Dasar yang dikembangkan didasarkan pada prinsip akumulatif, saling memperkuat (*reinforced*) dan memperkaya (*enriched*) antar mata pelajaran dan jenjang pendidikan (organisasi horizontal dan vertikal).

- 7) Silabus dikembangkan sebagai rancangan belajar untuk satu tema (SD/MI) atau satu kelas dan satu mata pelajaran (SMP/MTS, SMA/MA, SMK/MAK). Dalam silabus tercantum seluruh KD untuk tema atau mata pelajaran di kelas tersebut.
- 8) Rencana Pelaksanaan Pembelajaran dikembangkan dari setiap KD yang untuk mata pelajaran dan kelas tersebut.

Dari penjelasan tersebut dapat dipahami bahwa ada perubahan dalam format, susunan dan isi rencana pembelajaran yang meliputi program tahunan, program semester, silabus, rencana pelaksanaan pembelajaran dan materi pelajaran dari kurikulum KTSP ke kurikulum 2013 yang harus di buat oleh guru.

2.2.2 Proses Pembelajaran

Proses Pembelajaran merupakan inti dari implementasi kurikulum oleh sebab itu pada bagian ini sebenarnya terdapat banyak perubahan yang harus dilakukan oleh guru, seperti dijelaskan Kementerian Pendidikan dan kebudayaan (2013) sebagai berikut, proses pembelajaran Kurikulum 2013 terdiri atas pembelajaran intra-kurikuler dan pembelajaran ekstra-kurikuler.

- 1) Pembelajaran intra-kurikuler didasarkan pada prinsip berikut:
 - (a) Proses pembelajaran intra-kurikuler adalah proses pembelajaran yang berkenaan dengan mata pelajaran dalam struktur kurikulum dan dilakukan di kelas, sekolah, dan masyarakat.

- (b) Proses pembelajaran di SD/MI berdasarkan tema sedangkan di SMP/MTS, SMA/MA, dan SMK/MAK berdasarkan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran yang dikembangkan guru.
- (c) Proses pembelajaran didasarkan atas prinsip pembelajaran siswa aktif untuk menguasai Kompetensi Dasar dan Kompetensi Inti pada tingkat yang memuaskan (*excepted*).
- (d) Proses pembelajaran dikembangkan atas dasar karakteristik konten kompetensi yaitu pengetahuan yang merupakan konten yang bersifat mastery dan diajarkan secara langsung (*direct teaching*), ketrampilan kognitif dan psikomotorik adalah konten yang bersifat developmental yang dapat dilatih (*trainable*) dan diajarkan secara langsung (*direct teaching*), sedangkan sikap adalah konten developmental dan dikembangkan melalui proses pendidikan yang tidak langsung (*indirect teaching*).
- (e) Pembelajaran kompetensi untuk konten yang bersifat developmental dilaksanakan berkesinambungan antara satu pertemuan dengan pertemuan lainnya, dan saling memperkuat antara satu mata pelajaran dengan mata pelajaran lainnya.
- (f) Proses pembelajaran tidak langsung (*indirect*) terjadi pada setiap kegiatan belajar yang terjadi di kelas, sekolah, rumah dan masyarakat. Proses pembelajaran tidak langsung bukan kurikulum tersembunyi (*hidden curriculum*) karena sikap yang dikembangkan dalam proses pembelajaran tidak langsung harus tercantum dalam silabus, dan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) yang dibuat guru.

- (g) Proses pembelajaran dikembangkan atas prinsip pembelajaran siswa aktif melalui kegiatan mengamati (melihat, membaca, mendengar, menyimak), menanya (lisan, tulis), menganalisis (menghubungkan, menentukan keterkaitan, membangun cerita/konsep), mengkomunikasikan (lisan, tulis, gambar, grafik, tabel, chart, dan lain-lain).
- (h) Pembelajaran remedial dilaksanakan untuk membantu peserta didik menguasai kompetensi yang masih kurang. Pembelajaran remedial dirancang dan dilaksanakan berdasarkan kelemahan yang ditemukan berdasarkan analisis hasil tes, ulangan, dan tugas setiap peserta didik. Pembelajaran remedial dirancang untuk individu, kelompok atau kelas sesuai dengan hasil analisis jawaban peserta didik.
- (i) Penilaian hasil belajar mencakup seluruh aspek kompetensi, bersifat formatif dan hasilnya segera diikuti dengan pembelajaran remedial untuk memastikan penguasaan kompetensi pada tingkat memuaskan.

2) Pembelajaran ekstrakurikuler

Pembelajaran ekstrakurikuler adalah kegiatan yang dilakukan untuk aktivitas yang dirancang sebagai kegiatan di luar kegiatan pembelajaran terjadwal secara rutin setiap minggu. Kegiatan ekstra-kurikuler terdiri atas kegiatan wajib dan pilihan. Pramuka adalah kegiatan ekstrakurikuler wajib. Kegiatan ekstrakurikuler wajib dinilai yang hasilnya digunakan sebagai unsur pendukung kegiatan intrakurikuler.

Dari penjelasan diatas dapat dipahami bahwa proses pembelajaran pada kurikulum 2013 banyak terdapat perubahan dari kurikulum sebelumnya terutama pada proses

pembelajaran intrakurikuler yang berkaitan dengan pendekatan, metode dan prinsip yang mengedepankan siswa aktif mengamati menganalisis, mengkomunikasikan demikian pula dengan penilaian yang memperhatikan semua aspek yang kemudian dikenal dengan penilai autentik.

2.2.3 Prinsip Pengembangan Kurikulum 2013

Pengembangan kurikulum 2013 didasarkan pada prinsip-prinsip berikut:

- 1) Kurikulum bukan hanya merupakan sekumpulan daftar mata pelajaran karena mata pelajaran hanya merupakan sumber materi pembelajaran untuk mencapai kompetensi.
- 2) Kurikulum didasarkan pada standar kompetensi lulusan yang ditetapkan untuk satu satuan pendidikan, jenjang pendidikan, dan program pendidikan. Sesuai dengan kebijakan Pemerintah mengenai Wajib Belajar 12 Tahun maka Standar Kompetensi Lulusan yang menjadi dasar pengembangan kurikulum adalah kemampuan yang harus dimiliki peserta didik setelah mengikuti proses pendidikan selama 12 tahun.
- 3) Kurikulum didasarkan pada model kurikulum berbasis kompetensi. Model kurikulum berbasis kompetensi ditandai oleh pengembangan kompetensi berupa sikap, pengetahuan, ketrampilan berpikir, ketrampilan psikomotorik yang dikemas dalam berbagai mata pelajaran.
- 4) Kurikulum didasarkan atas prinsip bahwa setiap sikap, keterampilan dan pengetahuan yang dirumuskan dalam kurikulum berbentuk Kompetensi

Dasar dapat dipelajari dan dikuasai setiap peserta didik (*mastery learning*) sesuai dengan kaedah kurikulum berbasis kompetensi.

- 5) Kurikulum dikembangkan dengan memberikan kesempatan kepada peserta didik untuk mengembangkan perbedaan dalam kemampuan dan minat.
- 6) Kurikulum berpusat pada potensi, perkembangan, kebutuhan, dan kepentingan peserta didik dan lingkungannya. Kurikulum dikembangkan berdasarkan prinsip bahwa peserta didik berada pada posisi sentral dan aktif dalam belajar.
- 7) Kurikulum harus tanggap terhadap perkembangan ilmu pengetahuan, budaya, teknologi, dan seni.
- 8) Kurikulum harus relevan dengan kebutuhan kehidupan.
- 9) Kurikulum harus diarahkan kepada proses pengembangan, pembudayaan dan pemberdayaan peserta didik yang berlangsung sepanjang hayat.
- 10) Kurikulum didasarkan kepada kepentingan nasional dan kepentingan daerah.
- 11) Penilaian hasil belajar ditujukan untuk mengetahui dan memperbaiki pencapaian kompetensi. Instrumen penilaian hasil belajar adalah alat untuk mengetahui kekurangan yang dimiliki setiap peserta didik atau sekelompok peserta didik. Kekurangan tersebut harus segera diikuti dengan proses memperbaiki kekurangan dalam aspek hasil belajar yang dimiliki seorang atau sekelompok peserta didik.

2.2.4 Esensi Pendekatan Saintifik/ Pendekatan Ilmiah

Proses pembelajaran dapat dipadankan dengan suatu proses ilmiah, karena itu Kurikulum 2013 mengamanatkan esensi pendekatan saintifik dalam pembelajaran. Pendekatan saintifik diyakini sebagai titian emas perkembangan dan pengembangan sikap, keterampilan, dan pengetahuan peserta didik. Dalam pendekatan atau proses kerja yang memenuhi kriteria ilmiah, para ilmuan lebih mengedepankan penalaran induktif (*inductive reasoning*) dibandingkan dengan penalaran deduktif (*deductivereasoning*).

Penalaran deduktif melihat fenomena umum untuk kemudian menarik simpulan yang spesifik. Sebaliknya, penalaran induktif memandang fenomena atau situasi spesifik untuk kemudian menarik simpulan secara keseluruhan. Sejatinya, penalaran induktif menempatkan bukti-bukti spesifik ke dalam relasi idea yang lebih luas. Metode ilmiah umumnya menempatkan fenomena unik dengan kajian spesifik dan detail untuk kemudian merumuskan simpulan umum. Metode ilmiah merujuk pada teknik-teknik investigasi atas suatu atau beberapa fenomena atau gejala, memperoleh pengetahuan baru, atau mengoreksi dan memadukan pengetahuan sebelumnya. Untuk dapat disebut ilmiah, metode pencarian (*method of inquiry*) harus berbasis pada bukti-bukti dari objek yang dapat diobservasi, empiris, dan terukur dengan prinsip-prinsip penalaran yang spesifik. Karena itu, metode ilmiah umumnya memuat serangkaian aktivitas pengumpulan data melalui observasi atau eksperimen, mengolah informasi atau data, menganalisis, kemudian memformulasi, dan menguji hipotesis.

2.3 Peran Kepala Sekolah Dalam Implementasi Kurikulum 2013

Kepala sekolah merupakan kunci keberhasilan dalam memberdayakan masyarakat dan lingkungan sekolah untuk itu sebagai seorang pemimpin kepala sekolah harus mampu untuk membina, mengelola dan mengembangkan sumber daya-sumber daya yang ada di sekolah.

Kepala Sekolah mempunyai tugas pokok mengelola penyelenggaraan kegiatan pendidikan dan pembelajaran di sekolah. Secara lebih operasional tugas pokok kepala sekolah mencakup kegiatan menggali dan mendayagunakan seluruh sumber daya sekolah secara terpadu dalam kerangka pencapaian tujuan sekolah secara efektif dan efisien.

Hal tersebut diperkuat oleh Permendiknas No. 13 tahun 2007 mengenai standar kepala sekolah/madrasah yang telah mencantumkan 5 kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah yaitu kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi dan juga kompetensi sosial.

Selanjutnya peran kepala sekolah dalam implementasi kurikulum menurut Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (2013:8) peran kepala sekolah dalam implemetasi kurikulum 2013 ditunjukan pada table dibawah ini

Tabel 2.1
Peta peran kepala sekolah dalam penerapan kurikulum 2013.

	Standar Kompetensi Lulusan	Peran Kepsek dalam Perencanaan Pembelajaran	Peran Kepsek dalam proses pembelajaran dan penilaian	Kegiatan dan Produk Belajar Siswa
Sikap	Memiliki perilaku yang mencerminkan sikap orang beriman, berakhlak mulia, percaya din, dan bertanggung jawab dalam berintraksi secara efektif dengan lingkungan sosial dan alam dalam jangkauan pergaulannya.	Menghimpun data tentang sikap beragama dan sosial warga sekolah Menentukan sasaran pengembangan sikap Mengarahkan perumusan RPP yang mencerminkan pengembangan sikap Mengarahkan perencanaan pengukuran sikap	Mengelola data perubahan sikap. Mensupervisi pelaksanaan pengembangan sikap melalui pembelajaran tematikterpadu dan penilaian Menilai perkembangan sikap berbasis data penilaian otentik Mengkomunikasi hasil pemantauan dan penilaian sikap.	Kegiatan: Menerima, menjalankan, menghargai, menghayati, mengamalkan Produk belajar: bukti fisik tentang perkembangan sikap siswa dalam spiritual, ahlak, kepribadian, tanggung jawab, sikap benkomunikasi, kerja sama, dalam perilaku sehari-hari di sekolah.
Pengetahuan	Memiliki pengetahuan faktual, konseptual, dan prosedural berdasarkan rasa ingin tahu tentang ipteks, budaya dalam wawasan kemanusiaan, kebangsaan, kenegaraan dan peradaban terkait fenomena dan kejadian yang kasat mata	Menggunakan profil pengetahuan siswa dalam perencanaan Berperan dalam guru dalam perumusan RPP tematik terpadu Meningkatkan kesiapan guru untuk mengimplemetasikan rencana Merencanakan pengendalian dan penilaian hasil belajar.	Mengelola data perkembangan pengetahuan siswa. Mensupervisi pembelajaran tematikterpadu dalam ranah pengetahuan. Menganalisis hasil penilaian keterampilan Melakukan pendampingan pengembangan pengetahuan berbasis data	Kegiatan: mengingat, memahami, menerapkan, menganalisis mengavaluasi, dan mencipta Hasil belajar; Nilai kognitif yang diperoleh dari penilaian otentik dan tes.

Lanjutan Peta peran kepala sekolah dalam penerapan kurikulum 2013.

	Standar Kompetensi Lulusan	Peran Kepsek dalam Perencanaan Pembelajaran	Peran Kepsek dalam proses pembelajaran dan penilaian	Kegiatan dan Produk Belajar Siswa
Ketrampilan	Terampil berpikir, bertindak produktif, dan kreatif dalam bentuk soft skill dan hard skill sesuai dengan yang ditugaskan.	Mengarahkan guru menyusun RPP tematik terpadu untuk memenuhi SKL. ranah keterampilan Mengarahknguru dalam menilaiperkembangan keterampilan Merumuskan rencana pengendalian dan penilaian hailand belajar.	Mengelola data perkembangan pengetahuan siswa. Mensupervisi pelaksanaan pembelajaran Tematik terpadu Menganalisis perkembangan hasilpenilaian Melaksanakan pendampingan guru dalam pembelajaran tematik-terpadu	Kegiatan: Mengamati, menanya, mencoba, mengolah,menyaji, menalar, mencipta Produk belajar: Hasil karya siswa dalam bidang ipteks, misalnya, teks, gambar, grafik, aplikasi TIK, seni, lomba-lomba, pameran, festival, penelitian sederhanaaj presentasi, pidato, mengarang, dll.
Tindakan manajemen kepala sekolah	Analisis konteks (lingkungan) untuk menentukan kebutuhan kompetensi siswa. Menetapkan SKL tingkat satuan pendidikan Menentukan indikator pencapaian Membangun harapan sekolah yang tinggi Memberikan penghargaan mutu Workshop/IHT	Reviu visi-rnisi sekolah Pengelolaan data profil sekolah Rencana Kerja Perubahan Sekolah dalam pelaksanaan kurikulum 2013 Kalender akademik sekolah Pengembangan kurikulum Rencana tugas dan pekerjaan rumah siswa Program pengembangan kompetensi pendidik Perencanaan supervisi Perencanaan evaluasi program	Pemantauan keterlaksanaan dan keberhasilan program Memerankan kepemimpinan pembelajaran dalam pelaksanaan supervisi akademik Perbaikan proses pembelajaran melalui Lesson Studi Pelaksanaan pembelajaran dan penilaian Pertemuan untuk pembahasai laporan guru dalam implementasi kurikulum secara bekala •Mengundang nara sumber untuk	Pengolahan data portofolio Pemberian penghargaan Profil sekolah hasil update Menilai hasil evaluasi pemenuhan standar Menilai kinerja guru Menilai kinerja belajar siswa Menilai keterlaksanaan dan ketercapaian program sekolah Melaksanakan analisis ketercapaianprogram Menyjsun

	implements kurikulum 2013	Kegiatan Sosialisasi kurikulum	perbaikan mutu •Penguatan KKG	rekomendasi perbaikan
	Standar Kompetensi Lulusan	Peran Kepsek dalam Perencanaan Pembelajaran	Peran Kepsek dalam proses pembelajaran dan penilaian	Kegiatan dan Produk Belajar Siswa
Dokumen/ administrasi	Dokumen hasil analisis Kontek kebutuhan kompetensi SKL Dokumen target mutu lulusan (SKLtingkatSat uan Pendiidikan dan Mapel)	Visi-misi sekolah Profil sekolah RKS Kalender akademik Kurikulum 2013 Buku Guru Buku Siswa Dokumen Data Perkembangan Siswa	Buku agenda kepala sekolah Data hasil pemantauan Instrumen supervisi Data hasil supervisi Data supervisi klinis Data hasil observasi Lesson Study Data perkembangan penerapan tematik; terpadu Data hasil pendampingan	Dokumen portofolio Data Nilai siswa Data kinerja guru Hasil Evaluasi Diri Sekolah Rapor (tematik) Pajangan hasil karya&iswa Data prestasi siswa. Data prestasi pendidik, tenaga kependidikan, dan sekolah Dokumen laporan sekolah

Sumber: Pusat Pengembangan Tenaga Kependidikan Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pendidikan Dan Kebudayaan Dan Penjaminan Mutu Pendidikan. Kementerian Pendidikan Dan Kebudayaan. 2013

Dari table diatas dapat dipahami bahwa peran kepala sekolah dalam implementasi kurikulum 2013 secara umum terdiri dari peran kepala sekolah dalam Perencanaan Pembelajaran dan peran kepala sekolah dalam Proses Pembelajaran dan Penilaian.

Dalam perencanaan , kepala sekolah perlu melibatkan sejumlah orang, bukan hanya orang-orang dalam sekolah yang dilibatkan, tetapi juga orang-orang di luar sekolah. Dengan melibatkan sejumlah orang dalam perencanaan, disamping cukup banyak yang ikut serta berpikir, juga semua aspirasi dan kebutuhan sekolah dan masyarakat akan tertampung.

Dalam pelaksanaan pembelajaran dimana para guru memfasilitasi memotivasi, mendorong dan memberi semangat/inspirasi kepada siswa, sehingga siswa dapat

mencapai tujuannya. Kegiatan pelaksanaan pembelajaran di sekolah terutama diemban oleh guru sebab merekalah yang terlibat langsung dalam proses pendidikan dan pembelajaran. Kepala sekolah dalam hal ini menekankan kegiatannya pada usaha mempengaruhi guru-guru dalam melaksanakan tugas mengajar. Dalam pelaksanaannya kepala sekolah memimpin bawahan dengan jalan memberi perintah, memberi petunjuk, mendorong semangat kerja, menegakkan disiplin, memberikan berbagai usaha lainnya hingga mereka dalam melaksanakan tugas mengikuti arah yang telah ditetapkan dalam petunjuk, peraturan atau pedoman yang telah ditetapkan.

Dalam perspektif kebijakan pendidikan nasional (Depdiknas, 2006), terdapat tujuh peran utama Kepala Sekolah yaitu, sebagai: (1) edukator (pendidik); (2) manajer; (3) administrator; (4) supervisor (penyelia); (5) leader (pemimpin); (6) iklim kerja; dan (7) wirausahawan.

Sedangkan menurut Mulyasa (2009) pekerjaan kepala sekolah bukan hanya EMASLIM (edukator manajer; administrator; supervisor leader, Inovator dan motivator) tapi juga sebagai figur dan Mediator sehingga berkembang menjadi EMASLIM-FM.

Sedangkan menurut Purwanto (2007), bahwa seorang kepala sekolah mempunyai sepuluh macam peranan, yaitu : “Sebagai pelaksana, perencana, seorang ahli, mengawasi hubungan antara anggota-anggota, mewakili kelompok, bertindak sebagai pemberi ganjaran, bertindak sebagai wasit, pemegang tanggung jawab, sebagai seorang pencipta, dan sebagai seorang ayah.”

Dari berbagai pendapat mengenai peran kepala sekolah diatas dapat dipahami bahwa peran-peran kepala sekolah dilaksanakan guna mengaktualisasikan tugas dan fungsi seorang kepala sekolah dalam mewujudkan implementasi kurikulum di sekolah yang dipimpinnya. Selanjutnya dibawah ini diuraikan peran-peran kepala sekolah yang dianggap oleh penulis berhubungan secara langsung terhadap implentasi kurikulum 2013 yaitu kepala sekolah sebagai pendidik, kepala sekolah sebagai manajer, kepala sekolah sebagai supervisor dan kepala sekolah sebagai fasilitator.

2.3.1 Kepala Sekolah Sebagai Pendidik (*Educator*)

Agar proses pendidikan dapat berjalan efektif dan efisien, guru dituntut memiliki kompetensi yang memadai, baik dari segi jenis maupun isinya. Salah satu upaya yang dapat dilakukan adalah melalui peran kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru. Idochi Anwar dan Yayat Hidayat Amir (2000) mengemukakan bahwa “ kepala sekolah sebagai pengelola memiliki tugas mengembangkan kinerja personel, terutama meningkatkan kompetensi profesional guru.”

Selanjutnya peran kepala sekolah sebagai educator bukan hanya melakukan pendidikan terhadap siswa tapi juga terhadap guru, staf dan seluruh pegawai. Bahkan lebih luas Wahyu Sumidjo (2011:122) menjelaskan bahwa untuk memahami arti pendidik tidak cukup berpegang pada konotasi yang terkandung dalam definisi pendidik melainkan harus dipelajari keterkaitannya dengan makna pendidikan, sarana pendidikan dan bagaimana strategi pendidikan itu dilaksanakan. Untuk kepentingan tersebut kepala sekolah harus berusaha menanamkan, memajukan dan

meningkatkan sedikitnya empat macam nilai, yakni pembinaan mental, moral, fisik dan artistik.

Pembinaan mental; yaitu membina para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan sikap batin dan watak. Dalam hal ini kepala sekolah harus mampu menciptakan iklim yang kondusif agar setiap tenaga kependidikan dapat melaksanakan tugas dengan baik, secara proporsional dan profesional. Untuk itu, kepala sekolah harus berusaha melengkapi sarana, prasarana, dan sumber belajar agar dapat memberi kemudahan kepada para guru dalam melaksanakan tugas utamanya, mengajar. Mengajar dalam arti memberikan Kemudahan belajar bagi peserta didik (*facilitate of learning*).

Pembinaan moral; yaitu membina para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan ajaran baik buruk mengenai suatu perbuatan, sikap dan kewajiban sesuai dengan tugas masing-masing tenaga kependidikan. Kepala sekolah profesional harus berusaha memberikan nasehat kepada seluruh warga sekolah, misalnya pada setiap upacara bendera atau pertemuan rutin.

Pembinaan fisik; yaitu membina para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan kondisi jasmani atau badan, kesehatan dan penampilan mereka secara lahiriah. Kepala sekolah profesional harus mampu memberikan dorongan agar para tenaga kependidikan terlibat secara aktif dan kreatif dalam berbagai kegiatan olah raga, baik yang diprogramkan di sekolah maupun yang diselenggarakan oleh masyarakat sekitar sekolah.

Pembinaan artistik; yaitu membina tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan kepekaan manusia terhadap seni dan keindahan. Hal ini biasanya dilakukan melalui kegiatan karya wisata yang bisa dilaksanakan setiap akhir tahun ajaran. Dalam hal ini, kepala sekolah dibantu oleh para pembantunya harus mampu merencanakan berbagai program pembinaan artistik, seperti karya wisata, agar dalam pelaksanaannya tidak mengganggu kegiatan pembelajaran. Lebih dari itu, pembinaan artistik harus terkait atau merupakan pengayaan dari pembelajaran yang telah dilaksanakan.

Upaya pembinaan seperti dijelaskan diatas dapat dilakukan oleh kepala sekolah dengan berbagai cara dan tidak harus langsung dibina oleh kepala sekolah tapi dapat diberikan dalam bentuk fasilitas baik berbentuk waktu, kesempatan atau biaya untuk memperoleh pembinaan misalnya kesempatan mengikuti pelatihan motivasi di suatu tempat. Sejalan dengan hal tersebut Mulyasa(2011: 98): menjelaskan bahwa:

“Upaya-upaya yang dapat dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerjanya sebagai educator, khususnya dalam peningkatan kinerja tenaga kependidikan dan prestasi belajar peserta didik dapat dideskripsikan sebagai berikut.

Pertama; mengikut sertakan guru-guru dalam penataran-penataran, untuk menambah wawasan para guru. Kepala sekolah juga harus memberikan kesempatan kepada guru-guru untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya dengan belajar ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi. Misalnya memberikan kesempatan bagi para guru yang belum mencapai jenjang sarjana untuk mengikuti kuliah di universitas terdekat dengan sekolah, yang pelaksanaannya tidak mengganggu kegiatan pembelajaran. Kepala sekolah harus berusaha untuk mencari beapeserta didik bagi para guru yang melanjutkan pendidikan, melalui kerjasama dengan masyarakat, dengan dunia usaha atau kerjasama lain yang tidak mengikat.

Kedua; kepala sekolah harus berusaha menggerakkan tim evaluasi hasil belajar peserta didik untuk lebih giat bekerja, kemudian hasilnya diumumkan secara terbuka dan diperlihatkan di papan pengumuman. Hal ini bermanfaat untuk memotivasi para peserta didik agar lebih giat belajar dan meningkatkan prestasinya.

Ketiga; menggunakan waktu belajar secara efektif di sekolah, dengan cara mendorong para guru untuk memulai dan mengakhiri pembelajaran sesuai waktu yang telah ditentukan, serta memanfaatkannya secara efektif dan efisien untuk kepentingan pembelajaran”

Kepala sekolah apakah sudah melaksanakan perannya sebagai *educator* akan terlihat dari sejumlah indikator berikut :

- 1) Kepala Sekolah mampu memimbing guru dalam menyusun program pengajaran.
- 2) Kepala Sekolah memimbing guru dalam melaksanakan program pengajaran
- 3) Kepala Sekolah memimbing guru mengevaluasi hasil belajar siswa
- 4) Kepala Sekolah memimbing guru melaksanakan program pengayaan dan remedial
- 5) Kepala Sekolah membimbing karyawan dalam menyusun program kerja
- 6) Kepala Sekolah membimbing karyawan dalam melaksanakan tugas sehari-hari
- 7) Kepala Sekolah membimbing siswa dalam kegiatan ekstra kurikuler
- 8) Kepala Sekolah melakukan pengembangan staf(guru) melalui pendidikan dan pelatihan
- 9) Kepala Sekolah melakukan pengembangan staf/guru melalui pertemuan sejawat
- 10) Kepala Sekolah melakukan pengembangan staf dengan mengikutkan staf dalam seminar, diskusi, dan sejenisnya
- 11) Kepala Sekolah mengusulkan kenaikan pangkat guru dan staf secara periodik seduai dengan kondisi kepangkatan guru dan karyawan

- 12) Kepala Sekolah selalu mengikuti perkembangan iptek melalui pendidikan dan pelatihan atau melalui seminar/diskusi atau pertemuan MGMP

2.3.2. Kepala Sekolah Sebagai Manajer

Sebagai seorang manajer, kepala sekolah pada dasarnya adalah seorang perencana, organisator, pemimpin dan seorang pengendali usaha para anggota organisasi serta pendayagunaan seluruh sumber-sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Mulyasa (2011:103) bahwa,

“Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah. **Pertama**; memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif. **Kedua**, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya.

Ketiga, mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam setiap kegiatan di sekolah (partisipatif).

Sejalan dengan hal tersebut Wahjosumidyo (2011:94), menjelaskan bahwa manajemen adalah proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan usaha anggota-anggota organisasi serta pendayagunaan seluruh sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Ada tiga hal penting yang perlu diperhatikan dari definisi tersebut, yaitu proses, pendayagunaan seluruh sumber organisasi dan pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

(1) Proses, adalah suatu cara yang sistematis dalam mengerjakan sesuatu.

Manajemen sebagai suatu proses, karena semua manajer bagaimanapun juga dengan

ketangkasan dan keterampilan yang khusus, mengusahakan berbagai kegiatan yang saling berkaitan tersebut dapat didayagunakan untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan.

Kegiatan-kegiatan tersebut:

- a. merencanakan, dalam arti kepala sekolah harus benar-benar memikirkan dan merumuskan dalam suatu program tujuan dan tindakan yang harus dilakukan;
- b. mengorganisasikan, berarti bahwa kepala sekolah harus mampu menghimpun dan mengoordinasikan sumber daya manusia dan sumber-sumber material sekolah, sebab keberhasilan sekolah sangat bergantung pada kecakapan dalam mengatur dan mendayagunakan berbagai sumber dalam mencapai tujuan;
- c. memimpin, dalam arti kepala sekolah mampu mengarahkan dan mempengaruhi seluruh sumber daya manusia untuk melakukan tugas-tugasnya yang esensial. Dengan menciptakan suasana yang tepat kepala sekolah membantu sumber daya manusia untuk melakukan hal-hal yang paling baik;
- d. mengendalikan, dalam arti kepala sekolah memperoleh jaminan, bahwa sekolah berjalan mencapai tujuan. Apa-bila terdapat kesalahan di antara bagian-bagian yang ada dari sekolah tersebut, kepala sekolah harus memberikan petunjuk dan meluruskan.

(2) Sumber daya suatu sekolah, meliputi dana, perlengkapan, informasi, maupun sumber daya manusia, yang masing-masing berfungsi sebagai pemikir, perencana, pelaku serta pendukung untuk mencapai tujuan.

(3) Mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Berarti bahwa kepala sekolah berusaha untuk mencapai tujuan akhir yang bersifat khusus (*specific ends*). Tujuan akhir yang spesifik ini berbeda-beda antara organisasi yang satu dengan organisasi yang lain. Tujuan ini bersifat khusus dan unik, namun apa pun tujuan spesifik dari organisasi tertentu, manajemen adalah merupakan proses, melalui manajemen tersebut tujuan dapat dicapai.

Selanjutnya Menurut Mulyasa (2011:10) bahwa,

“Secara umum kemampuan-kemampuan kepala sekolah terkait sebagai manajer dapat dijabarkan dalam tugas-tugas operasional berikut: (1) Kemampuan menyusun program sekolah harus diwujudkan dalam pengembangan program jangka panjang, pengembangan program jangka menengah, dan pengembangan program jangka pendek baik program akademis maupun program non akademis yang dituangkan dalam kurun waktu satu tahun (program tahunan), termasuk pengembangan Rencana Anggaran Pendapatan Belanja Sekolah (RAPBS). (2) Kemampuan menyusun organisasi personalia sekolah harus diwujudkan dalam pengembangan susunan personalia sekolah; Pengembangan susunan personalia pendukung seperti pengelola perpustakaan, pengelolaan laboratorium serta menyusun kepanitiaan untuk kegiatan temporer, seperti penerimaan peserta didik baru (PSB), panitia ujian dan panitia hari besar keagamaan. (3) Kemampuan memberdayakan tenaga kependidikan di sekolah harus diwujudkan dalam pemberian arahan secara dinamis, pengkoordinasian tenaga kependidikan dalam pelaksanaan tugas, pemberian hadiah bagi yang berprestasi dan pemberian hukuman bagi yang kurang disiplin dalam melaksanakan tugas. (4) Kemampuan mendayagunakan sumber daya sekolah, yang harus diwujudkan dalam penayagunaan serta perawatan sarana dan prasarana sekolah, pencatatan berbagai kinerja tenaga pendidikan dan pengembangan program peningkatan profesionalisme.”

Menurut Purwanto (2007) Kepala sekolah sebagai administrator pendidikan bertanggung jawab terhadap kelancaran pelaksanaan pendidikan dan pengajaran di sekolah. Oleh karena itu untuk melaksanakan tugasnya dengan baik, kepala sekolah hendaknya memahami, menguasai dan mampu melaksanakan kegiatan-kegiatan yang berkenaan dengan tugasnya sebagai administrator

Adapun tugas dan fungsi dari kepala sekolah sebagai administrator adalah sebagai berikut:

1) Membuat Perencanaan

Salah satu fungsi utama dan pertama dari kepala sekolah adalah membuat perencanaan. Perencanaan merupakan syarat mutlak bagi setiap organisasi atau kelompok agar dapat berjalan dengan baik. Dalam rangka membuat perencanaan, kepala sekolah paling harus membuat rencana tahunan, dalam rencana tahunan hendaklah mencakup bidang-bidang berikut ini:

- a) Program pengajaran. Termasuk dalam program pengajaran antara lain; pembagian tugas mengajar, pengadaan buku-buku pelajaran, alat-alat pembelajaran.
- b) Kepegawaian, antara lain; penerimaan guru baru, pembagian tugas guru dan pegawai, mutasi atau promosi guru dan pegawai.
- c) Kesiswaan, antara lain; syarat-syarat penerimaan murid baru, pengelompokan siswa, pembagian kelas, pelayanan bimbingan dan konseling dan pelayanan kesehatan.
- d) Keuangan, mencakup pengadaan dan pengelolaan keuangan untuk berbagai kegiatan yang telah direncanakan.
- e) Perlengkapan, antara lain meliputi; sarana dan prasarana sekolah, rehabilitasi gedung, penambahan ruang kelas dan lainnya.

Perlu diperhatikan oleh kepala sekolah, bahwa dalam membuat perencanaan tersebut, harus diperhitungkan dengan matang, selain itu perencanaan juga harus

transparan dan dilakukan dengan musyawarah dengan pegawai, dewan guru dan atau komite sekolah.

2) Menyusun Organisasi Sekolah

Organisasi menggambarkan adanya pembagian fungsi dan tugas dari masing-masing kesatuan. Dalam suatu susunan dan struktur organisasi dapat dilihat bidang, tugas dan fungsi masing-masing kesatuan, serta hubungan vertikal horizontal antara kesatuan-kesatuan tersebut. Dengan kata lain, dengan melihat struktur organisasi dapat diketahui bentuk pola hubungan.

Maka dari semua itu, kepala sekolah sebagai administrator pendidikan harus menyusun organisasi sekolah yang dipimpinnya, melaksanakan pembagian tugas dan wewenangnya kepada guru-guru serta pegawai sekolah sesuai dengan struktur organisasi yang telah disusun dan disepakati.

Untuk menyusun organisasi sekolah yang baik, perlu memperhatikan prinsip-prinsip sebagai berikut:

- a) Mempunyai tujuan yang jelas.
- b) Para anggotanya menerima dan memahami tujuan tersebut.
- c) Adanya kesatuan arah sehingga dapat menimbulkan kesatuan tindakan dan kesatuan pikiran.
- d) Adanya keatuan perintah
- e) Adanya keseimbangan antara wewenang dan tanggung jawab seseorang dalam organisasi tersebut.
- f) Adanya pembagian tugas pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan, keahlian, dan atau bakat masing-masing.

- g) Struktur organisasi hendaknya disusun sesederhana mungkin, sesuai dengan kebutuhan koordinasi, pengawasan dan pengendalian
- h) Pola organisasi hendaknya relatif permanen.
- i) Adanya jaminan keamanan/kenyamanan dalam bekerja.
- j) Garis-garis kekuasaan dan tanggung jawab serta hierarki tata kerjanya jelas tergambar dalam struktur atau bagan organisasi.

3) Bertindak sebagai Koordinator dan Pengarah

Dengan adanya bermacam-macam tugas dan pekerjaan yang dilakukan setiap personal dalam struktur organisasi sekolah maka memerlukan adanya koordinasi dan pengarahan dari kepala sekolah. Adanya koordinasi dari kepala sekolah yang baik dapat menghindarkan dari adanya persaingan yang tidak sehat, baik antar personal maupun antar bagian yang ada dalam sekolah tersebut. Dengan adanya koordinator yang baik maka akan tercipta suasana kekeluargaan, saling tolong menolong dalam mengerjakan tugas, saling membantu untuk menggapai tujuan bersama, baik dalam hal pembelajaran dan administrasi. Dengan demikian, kualitas pendidikan di sekolah tersebut dapat ditingkatkan.

4) Melaksanakan Pengelolaan Kepegawaian

Kepala sekolah harus dapat melakukan pengelolaan kepegawaian, atau manajemen pegawai, yang meliputi; (1) perencanaan pegawai, (2) pengadaan pegawai, (3) pembinaan dan pengembangan pegawai, (4) promosi dan mutasi, (5) pemberhentian pegawai, (6) kompensasi, dan (7) penilaian pegawai. Semua itu perlu dilakukan dengan baik dan benar agar apa yang diharapkan tercapai, yakni tersedianya tenaga

kependidikan Islam yang diperlukan dengan kuaifikasi dan kemampuan yang sesuai serta dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik dan berkualitas.

Perencanaan pegawai merupakan kegiatan untuk menentukan kebutuhan pegawai, baik secara kualitatif maupun kuantitatif untuk sekaran dan masa depan. Penyusunan rencana personalia yang baik dan tepat memerlukan informasi yang lengkap danjeas tentang pekerjaan atau tugas yang harus dilakukan dalam organisasi. Oleh karena itu, sebelum menyusun rencana, perlu dilakukan analisis pekerjaan dan analisis jabatan untuk memperoleh deskripsi pekerjaan.

Pengadaan pegawai merupakan kegiatan untuk memenuhi kebutuhan pegawai dalam suatu lembaga, baik jumlah maupun kualitasnya. Untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan, perlu dilakukan kegiatan rekrutmen, yaitu usaha usaha untuk mencari dan mendapatkan calon-calon pegawai yang memenuhi syarat.

Selanjutnya diadakan pembinaan dan pengembangan pegawai-pegawai yang sudah direkrut. Hal ini sangat perlu dilakukan untuk memperbaiki, menjaga dan mmeningkatkan kinerja pegawai. Kegiatan ini tidak hanya menyangkut aspek kemampuan, tetapi juga menyangkut karier pegawai.

Setelah diperoleh dan ditentukan calon pegawai yang akan diterima, kegiatan yang selanjutnya adalah mengusahakan supaya calon tersebut menjadi anggota organisasi yang sah sehingga mempunyai hak dan kewajiban sebagai anggota organisasi atau lembaga. Setelah pengangkatan pegawai maka akan dialakukan penempatan atau penugasan kepada pegawai tersebut.

Pemberhentian pegawai adalah putusnya hubungan kerja sama antara pegawai tersebut dengan organisasi atau lembaga yang sebelumnya ia bekerja di sana.

Kompensasi adalah balas jasa yang diberikan organisasi kepada pegawai, yang dapat dinilai dengan uang dan mempunyai kecenderungan diberikan secara tetap. Pemberian kompensasi, selain dalam bentuk gaji, dapat berupa tunjangan, fasilitas perumahan, kendaraan dan lain sebagainya.

Kegiatan selanjutnya adalah evaluasi atau penilaian dari pelaksanaan fungsi-fungsi yang dikemukakan diatas. Penilaian tenaga kependidikan ini difokuskan pada prestasi individu dan peran sertanya dalam kegiatan sekolah. Penilaian ini tidak hanya penting bagi sekolah, tetapi juga bagi pegawai itu sendiri.

Ketujuh fungsi manajemen diatas harus dilaksanakan dengan cermat, rapi dan teratur, demi berhasilnya pengelolaan kepegawaian dalam sebuah lembaga pendidikan. Semua hal tersebut tidak terlepas dari kepiawaian dalam manajemen dari seorang kepala sekolah sebagai pemimpin dari organisasi sekolah di samping juga adanya kerja sama yang selaras antar pegawai. Khususnya berkenaan dengan pengelolaan keuangan, bahwa untuk terlaksananya kurikulum 2013 di sekolah tidak terlepas dari faktor biaya. Seberapa besar sekolah dapat mengalokasikan anggaran guna mendukung implementasi kurikulum 2013 tentunya akan berpengaruh terhadap tingkat keberhasilan pelaksanaan kurikulum 2013 di sekolahnya. Oleh karena itu Kepala Sekolah seyogyanya dapat mengalokasikan anggaran yang memadai bagi upaya keberhasilan dalam mengimplementasikan kurikulum di sekolahnya.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa seorang kepala sekolah selaku manajer harus melakukan setidaknya tiga hal yaitu (1) berkaitan dengan *perencanaan*; yang meliputi semua perencanaan pembelajaran atau semua yang berkaitan dengan

rencana akademik yang tertuang dalam bentuk dokumen kurikulum atau lebih dikenal dengan dokumen KTSP maupun perencanaan dalam penyalenggaraan manajerial yang tertuang dalam rencana kegiatan sekolah (RKS) yang terdiri dari program jangka panjang, menengah dan program tahunan berikut rencana pembiayaan seluruh kegiatan sekolah yang tertuang dalam rencana kegiatan anggaran sekolah (RKAS). (2) berkaitan dengan *pengorganisasian*; yang meliputi pengelolaan orang-orang atau sumberdaya yang ada untuk berbagi peran atau di sekolah lebih dikenal dengan penunjukan pembantu-pembantu kepala sekolah dan penugasan orang-orang yang akan membantu semua kegiatan yang sudah di rencanakan. (3) berkaitan dengan *pelaksanaan*; yang melibatkan orang-orang (tenaga pendidik dan kependidikan) yang sudah terorganisir untuk melaksanakan semua rencana yang sudah dibuat, dengan pemberian arahan pengkoordinasian dalam pelaksanaan tugas, sekaligus melakukan *control* memastikan bahwa pelaksanaan sudah sesuai dengan rencana yang telah di buat.

2.3.3 Kepala Sekolah Sebagai Supervisor

Untuk mengetahui sejauh mana guru mampu melaksanakan pembelajaran, secara berkala Kepala Sekolah perlu melaksanakan kegiatan supervisi, yang diantaranya dapat dilakukan melalui kegiatan kunjungan kelas untuk mengamati proses pembelajaran secara langsung, terutama dalam pemilihan dan penggunaan metode, media yang digunakan dan keterlibatan siswa dalam proses pembelajaran. Dari hasil supervisi ini, dapat diketahui apakah esensi kurikulum 2013 telah di kuasai dan di implementasikan oleh guru disekolah yang dipimpinnya dan jika esensi kurikulum 2013 belum dilaksanakan dalam pembelajaran maka diupayakan solusi, pembinaan

dan tindak lanjut tertentu sehingga guru dapat memperbaiki kekurangan yang ada sekaligus meningkatkan kompetensi guru agar proses pembelajaran dapat sesuai dengan tuntutan kurikulum 2013.

Danim (2002) mengemukakan bahwa "menghadapi kurikulum yang berisi perubahan-perubahan yang cukup besar dalam tujuan, isi, metode, dan evaluasi pengajarannya, sudah sewajarnya kalau para guru mengharapkan saran dan bimbingan dari Kepala Sekolah mereka". Dari ungkapan tersebut, dapat dimaknai bahwa Kepala Sekolah harus betul-betul menguasai tentang kurikulum sekolah. Mustahil seorang Kepala Sekolah dapat memberikan saran dan bimbingan kepada guru, sementara dia sendiri tidak menguasainya dengan baik.

Sebagai seorang supervisor kepala sekolah bertugas menyelenggarakan Supervisi terhadap hal-hal sebagai berikut: (1) Proses belajar Mengajar. (2) Kegiatan Bimbingan dan Konseling. (3) Kegiatan Ekstrakurikuler. (4) Kegiatan ketatausahaan. (5) Kegiatan kerjasama dengan masyarakat dan instansi terkait (6) Sarana dan prasarana. (7) Kegiatan OSIS. (8) Kegiatan 10K

2.3.4 Kepala Sekolah Sebagai Fasilitator

Konsep kepala sekolah sebagai fasilitator dapat dijelaskan melalui aktivitas peran kepala sekolah yang memberikan kemudahan berupa pembinaan kepada guru-guru dalam proses implementasi berbagai program peningkatan mutu di sekolah. Peran kepala sekolah sebagai fasilitator berkaitan erat pula dengan peran kepala sekolah sebagai penghubung informasi dan pemberi bantuan teknis.

Pemikiran Oswald (1995) yang menyatakan bahwa "*the key word that describes the administration's role in SBM is facilitate*" kunci pengembangan manajemen berbasis

sekolah adalah fasilitasi , ini menggambarkan bahwa kepala sekolah harus memfasilitasi tenaga pendidikan bila menghendaki manajemen berjalan dengan baik. Beberapa hal yang dapat difasilitasi oleh kepala sekolah antara lain :1) Memfasilitasi penyusunan, penyebarluasan, dan pelaksanaan visi dan misi pembelajaran yang dikomunikasikan dengan baik.2) memfasilitasi guru secara individual dan kelompok dalam mengembangkan rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP) dan melaksanakan pembelajaran dalam berbagai modus, strategi, dan model untuk muatan dan/atau mata pelajaran yang diampunya;3). memfasilitasi satuan pendidikan dalam merintis atau melanjutkan pengelolaan kurikulum dengan menerapkan sistem kredit semester sebagai perwujudan konsep belajar tuntas sesuai dengan kesiapan masing-masing; 4). memfasilitasi guru secara individual atau kelompok dalam mengembangkan teknik dan instrumen penilaian hasil belajar dengan pendekatan otentik untuk muatan dan/atau mata pelajarannya; dan 5) memfasilitasi satuan pendidikan dalam mewujudkan proses pendidikan sesuai dengan kemampuan, kebutuhan, dan minat sesuai karakteristik peserta didik dan dalam memfasilitasi peserta didik untuk memilih dan menetapkan program peminatan, serta memfasilitasi guru BK atau konselor sekolah untuk menangani dan membantu peserta didik yang secara individual mengalami masalah psikologis atau psikososial Keberhasilan seorang kepala sekolah dapat dilihat dari beberapa indikator, seperti yang dipaparkan oleh Wahjosumidjo (2007:106-107) :

“(1) kemampuan kepala sekolah memberi perlakuan sama terhadap orang-orang yang menjadi bawahannya, sehingga tidak terjadi diskriminasi, sebaliknya dapat diciptakan semangat kebersamaan, (2) selalu memberi sugesti atau saran sehingga dapat memelihara bahkan meningkatkan semangat, rela berkorban, rasa kebersamaan dalam melaksanakan tugas masing-masing,

(3) bertanggung jawab untuk memenuhi atau menyediakan dukungan yang diperlukan oleh para guru, staf, dan siswa, baik berupa dana, peralatan, waktu, bahkan suasana yang mendukung, (4) mampu menumbuhkan dan menggerakkan semangat para guru, staf, dan siswa dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.”

Sejauh mana Kepala Sekolah dapat melaksanakan peran-peran di atas, secara langsung maupun tidak langsung dapat memberikan kontribusi terhadap implementasi kurikulum 2013 disekolahnya, yang pada gilirannya dapat membawa efek terhadap peningkatan mutu pendidikan di sekolah.

2.4 Kendala dalam Implementasi Kurikulum 2013

Guru merupakan ujung tombak implementasi kurikulum, namun demikian guru juga memiliki keterbatasan yang dapat menghambat proses implementasi kurikulum itu sendiri, seperti dikatakan Zainal Arifin (2013), beberapa keterbatasan guru antara lain ;

(a). guru mempunyai waktu yang terbatas untuk mengkaji lebih lanjut informasi-informasi tentang inovasi, (b) guru mempunyai tingkat kemampuan yang bervariasi, menyebabkan pemahaman, sikap dan kemampuan mengimplementasikan inovasi kurikulum juga bervariasi, (c) guru kurang memperoleh kesempatan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya terutama yang berkaitan dengan inovasi kurikulum, dan (d) sikap antara guru yang satu dengan guru lainnya berbeda, Ada guru yang antusias untuk memahami lebih jauh tentang inovasi kurikulum, bahkan ada guru yang merasakan bahwa inovasi merupakan suatu tuntutan dan kebutuhan profesional. Meskipun demikian, tidak sedikit juga guru yang menolak untuk melaksanakan inovasi.

Menurut Sukmadinata (2012:161), bahwa dalam pengembangan kurikulum terdapat hambatan. Hambatan pertama terletak pada guru. Guru kurang berpartisipasi dalam pengembangan kurikulum. Hal ini dipengaruhi beberapa hal : pertama kurang waktu, kedua kekurangan sesuaian pendapat, baik sesama guru maupun dengan kepala sekolah dan administrator, ketiga karena kemampuan guru sendiri.

Hambatan lain datang dari masyarakat .Untuk pengembangan kurikulum dibutuhkan dukungan masyarakat baik dalam pembiayaan maupun dalam

memberikan umpan balik terhadap system pendidikan atau kurikulum yang berjalan. Masyarakat adalah sumber *input* dari sekolah. Keberhasilan sekolah, ketepatan kurikulum yang digunakan membutuhkan bantuan, serta *input* fakta dan pemikiran dari masyarakat.

Hambatan lain yang dihadapi oleh pengembang kurikulum adalah masalah biaya. Untuk pengembangan kurikulum apalagi yang berbentuk kegiatan eksperimen baik metode, isi atau system secara keseluruhan membutuhkan biaya yang sering tidak sedikit.

2.5 Kerangka Pikir Penelitian

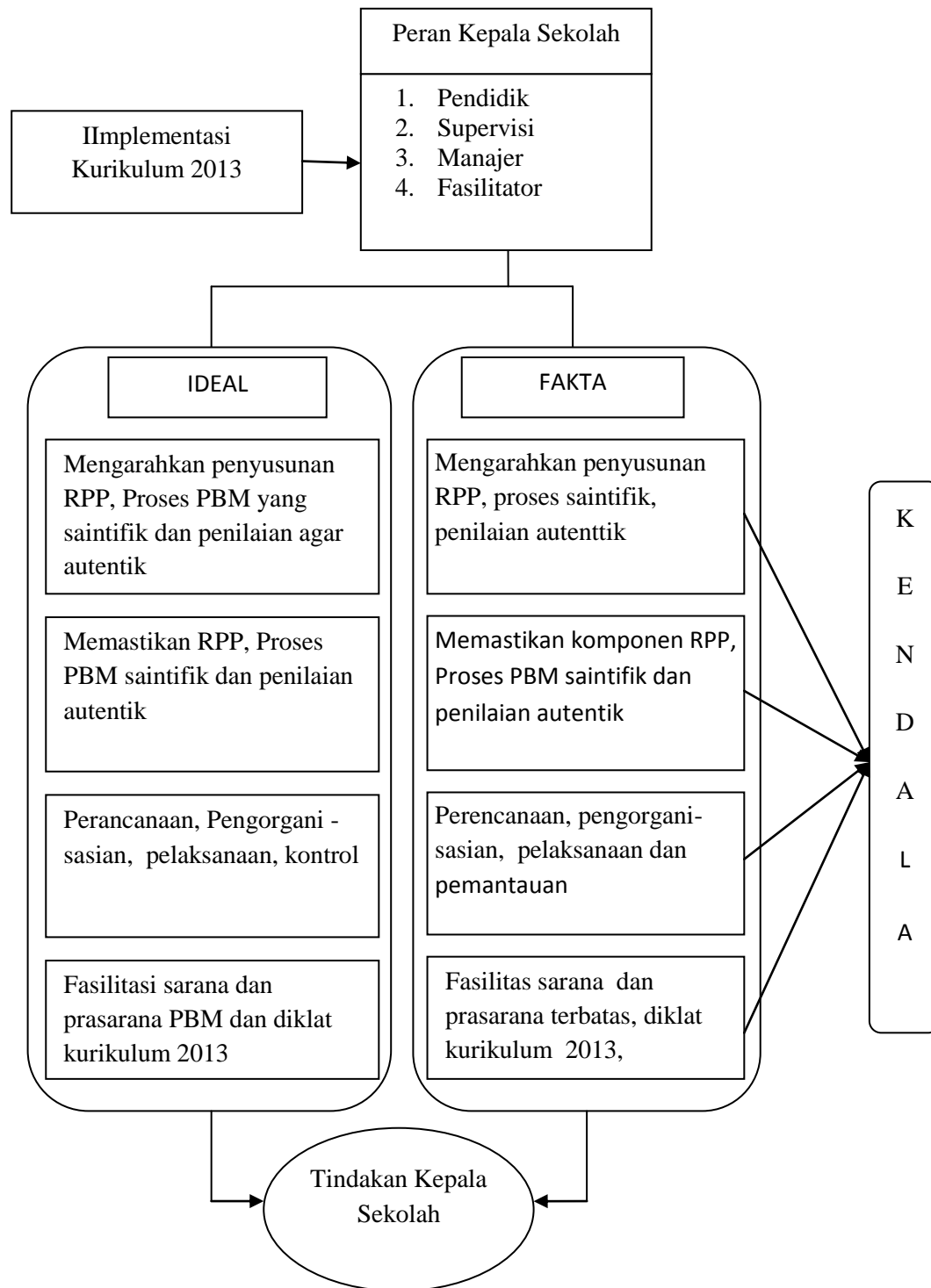
Guru merupakan ujung tombak implementasi kurikulum 2013 sebagai pihak yang melakukan proses penterjemahan kurikulum sebagai rencana dan mengembangkannya di dalam kelas dalam bentuk kegiatan pembelajaran. Kegiatan pembelajaran ini merupakan wujud dari implementasi kurikulum yang meliputi perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran dan penilaian. Proses tersebut secara langsung dilakukan oleh guru, untuk itu kompetensi guru terutama kompetensi pedagogik dan kompetensi profesional merupakan modal utama untuk mencapai keberhasilan sebuah kurikulum. Kedua kompetensi tersebut selain diperoleh guru semasa pendidikan sebelum menjadi guru juga berkembang selama perjalanan seseorang menjadi guru. Pengembangan kompetensi tersebut secara sengaja dan terencana dilakukan oleh kepala sekolah baik dalam bentuk fasilitasi maupun pendidikan yang dilakukan dengan berbagai perannya sebagai kepala sekolah dalam mendukung melaksanakan tugas-tugas guru.

Kepala Sekolah merupakan komponen penting dalam manajemen sekolah. Melalui perannya sebagai pendidik, supervisor, manajer dan fasilitator kepala sekolah merupakan pendukung utama bagi guru dalam mengimplementasikan kurikulum.

Sebagai pendidik kepala sekolah bukan hanya mendidik siswa tapi juga mendidik guru dan semua staf dan pegawai dilingkungna sekolahnya agar menjadi tenaga yang kompeten dan professional, sebagai supervisor kepala sekolah harus memantau, membina dan menilai sejauh mana kurikulum 2013 dapat terlaksana, sebagai manajer kepala sekolah merencanakan, mengorganisir, memimpin dan mengendalikan usaha para guru an staf pegawai serta pendayagunaan seluruh sumber daya sekolah dalam rangka melaksanakan kurikulum 2013, dan sebagai fasilitator kepala sekolah memfasilitasi semua kebutuhan guru dan staf pegawai baik dalam bentuk material maupun non material seperti waktu dan kesempatan, pengetahuan, sarana dan prasarana, biaya, yang semuanya yang berhubungan dengan pelaksanaan kurikulum disekolah yang dipimpinnya.

Kedua komponen di atas sebenarnya merupakan dua hal yang saling mendukung dalam proses implementasi kurikulum, namun ditinjau dari hasil belajar maka guru merupakan faktor pertama yang berhubungan langsung, sedangkan peran kepala sekolah merupakan faktor yang mendukung dan pada penelitian ini peneliti hanya memfokuskan pada peran kepala sekolah yang berhubungan dengan implemntasi kurikulum 2013

Kendala dalam implementasi kurikulum yang baru diterapkan akan menjadi faktor yang mempengaruhi tingkat kelancaran imlementasi kurikulum2013.



Gambar 2.1. Kerangka Pikir Penelitian