

# PROCEEDINGS

**Seminar Nasional**

Ikatan Alumni (IKA)  
Universitas Negeri Yogyakarta  
2013

## **MENYONGSONG IMPLEMENTASI KURIKULUM 2013 SEBUAH HARAPAN DAN TANTANGAN**

## Daftar Isi

Sambutan Ketua IKA UNY • v

Daftar Isi • vii

### PEMBICARA

#### **KEYNOTE SPEAKER**

Menyongsong Implementasi Kurikulum 2013 • 2

#### **PEMAKALAH UTAMA**

- Menyongsong dan Memantapkan Implementasi Kurikulum 2013: Kebutuhan Inovasi dalam Pembelajaran • 35
- Manajemen Pelatihan Kurikulum 2013 bagi Guru, Kepala Sekolah, Pengawas Sekolah • 49

### BAGIAN I

#### **TEORI, KEBIJAKAN DAN PERAN LPTK**

1. Pengembangan Kurikulum 2013: Sebuah Harapan dan Tantangan Menyongsong Indonesia Menjadi 7 (Tujuh) Negara Terbesar di Dunia Tahun 2030 • 80
2. Kompetensi Pedagogik Kritis, Kritis, Inovatif (Tantangan Guru dalam Implementasi Kurikulum 2013) • 98
3. Menyongsong Kurikulum 2013: Sebuah Kajian dan Rekomendasi Implementasi Kebijakan • 105
4. Kurikulum pada Sistem Penyelenggaraan Pendidikan dan Integrasi Bangsa • 115

5. Urgensi Filosofi dalam Implementasi Kurikulum bagi Guru Profesional • 125
6. Strategi LPTK menyiapkan Guru Abad Ke-21 • 138

## BAGIAN II

### STRATEGI MODEL PEMBELAJARAN DAN EVALUASI

#### 1. Strategi Dan Evaluasi (Umum)

7. Strategi Pembelajaran Sains untuk Meningkatkan Aktivitas Belajar Siswa • 154
8. Pengembangan Strategi Pembelajaran dalam Implementasi Kurikulum melalui *Lesson Study* Berbasis *Soft Skill* pada Siswa SMU/SMK • 164
9. Menggagas Strategi Pembelajaran yang Berorientasi Keaktifan Siswa pada Kurikulum 2013 • 176
10. Mengintegrasikan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) dalam Pembelajaran untuk Meningkatkan Kualitas Pembelajaran • 185
11. Menyongsong Kurikulum 2013 dengan Sosialisasi melalui *Downlink Training in School* bagi semua *Stakeholder* sampai Akar Rumput • 194
12. Integrasi Pendidikan Karakter melalui Pembelajaran Bahasa Inggris berbasis Kesadaran Pragmatik • 201
13. Pengembangan Strategi Pembelajaran Mata Pelajaran Bahasa Indonesia melalui *Neurolinguistic Programming* (NLP) dalam Implementasi Kurikulum 2013 • 210
14. Penguatan *Multiple Principalship System* dalam Implementasi Kebijakan Kurikulum 2013 di Sekolah • 220

#### 2. Strategi Pembelajaran di Sekolah

15. Aplikasi Pembelajaran Tematik-Integratif Menurut Kurikulum 2013 pada Soal Cerita Matematika SD (Analisis Wacana Kritis pada Soal Cerita Ujian Nasional Matematika 2012) • 230
16. Pengembangan Strategi Pembelajaran Berbasis *Social Learning Space Design* melalui Studi Lapangan pada Mata Pelajaran Sosiologi SMA menyongsong Implementasi Kurikulum 2013 • 242
17. Pengembangan Strategi Pembelajaran pada Pendidikan Vokasi: Menyongsong Implementasi Kurikulum 2013 • 249
18. Pengembangan Strategi Pembelajaran Ekonomi SMA dalam Implementasi Kurikulum 2013 • 261
19. Desain Strategi Pembelajaran *Role Playing* dalam Pembelajaran Siklus Akuntansi Perusahaan Jasa pada Jenjang Pendidikan SMA • 273
20. Pemanfaatan Alat Sains Sederhana dari Barang-Barang Bekas untuk Meningkatkan Kualitas

PENGUATAN *MULTIPLE PRINCIPALSHIP*  
*SYSTEM* DALAM IMPLEMENTASI  
KEBIJAKAN KURIKULUM 2013  
DI SEKOLAH

***Priadi Surya***

# Penguatan *Multiple Principalship System* dalam Implementasi Kebijakan Kurikulum 2013 di Sekolah

Priadi Surya

## Abstrak

*Multiple principalship system* atau sistem kekepalasekolahan berjenjang adalah salah satu sistem yang sudah lama diterapkan dalam manajemen sekolah di Indonesia. Meski begitu, budaya yang telah lama tertanam adalah manajemen pendidikan sentralistis. Perubahan budaya sekolah dalam nuansa manajemen pendidikan desentralistis menuntut lebih peran kepala sekolah. Secara nyata kepala sekolah dibantu oleh asisten atau wakil kepala sekolah. Sebagian tugas dan wewenang kepala sekolah didelegasikan kepada mereka. Sebagai satu kesatuan manajemen sekolah, diperlukan penguatan untuknya dalam implementasi kebijakan Kurikulum 2013 di sekolah. Manajemen, kepemimpinan, dan budaya sekolah menjadi unsur pendukung dalam implementasi kebijakan kurikulum pada tingkat satuan pendidikan.

Kata kunci: *multiple principalship, kepala sekolah, manajemen, kepemimpinan, implementasi kebijakan kurikulum,*

## Latar Belakang

Implementasi kebijakan kurikulum yang berlaku secara nasional dilaksanakan dari tingkat pusat ke daerah hingga ke satuan pendidikan. Manajemen kurikulum yang dilaksanakan sekarang ini adalah kelanjutan dari kurikulum tingkat satuan pendidikan. Pola manajemen kurikulum ini sejalan dengan desentralisasi pendidikan yang memungkinkan daerah dan satuan pendidikan melakukan pengembangan kurikulum sesuai karakteristiknya masing-masing. Pemerintah pusat dalam hal ini Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan menetapkan standar umum secara nasional dalam Kurikulum 2013, adapun pengembangannya dilaksanakan pada tingkat satuan pendidikan.

Dalam ruang lingkup administrasi pendidikan di sekolah kepala sekolah sebagai pimpinan puncak dibantu oleh asisten atau wakil kepala sekolah di dalam melaksanakan tugas-tugas pengelolaan kurikulum. Kepala sekolah bertindak sebagai koordinator pengelolaan kurikulum yang mengkoordinasi asisten atau wakil kepala sekolah. Adapun jumlah dari asisten atau wakil kepala sekolah dari setiap satuan pendidikan bisa ber-

variasi. Mereka menangani bidang kurikulum, kesiswaan, sarana dan prasarana, dan hubungan masyarakat. Bentuk administrasi seperti ini disebut dengan istilah *multiple principalship*, di mana biasanya seorang kepala sekolah dibantu oleh beberapa asisten atau wakilnya.

*Multiple principalship* ini senada dengan konsep *shared leadership*, ataupun *distributed leadership*. Sejalan dengan Muljani A. Nurhadi (2010: 7) yang menuturkan:

The coverage of tasks and responsibility of now-days' school leader in increases significantly, so he or she will not be able to carry out all of them by himself. ... 'command and control' leadership model does not and will not work in today's high accountability school system. This must be replaced by a 'shared leadership' model in which a school leader has to work with teachers to strengthen skills and to allow teacher exercise leadership outside the classroom.

Melalui sistem ini, pelatihan yang lebih alamiah dan langsung pada *principalship* guru mungkin terjadi, memperkuat manajemen dan perencanaan kaderisasi, tantangan yang dihadapi sekolah kontemporer dapat dipenuhi, dan efektivitas sekolah akan ditingkatkan. *Distributed leadership* dapat dilakukan secara formal melalui restrukturisasi struktur organisasi sekolah, tetapi juga lebih alamiah dengan mengembangkan gugus tugas *ad-hoc* atas dasar keahlian dan kebutuhan saat ini.

## Pembahasan

### Multiple Principalship System<sup>1</sup>

Dalam mempelajari sekolah sebagai

1 Sub pembahasan ini merupakan saduran dari Tesis Kontribusi Pengembangan Karier dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Pembantu Kepala Sekolah Menengah Pertama Negeri di Kota Cimahi, a.n. Priadi Surya, Program Studi S2 Administrasi Pendidikan SPs UPI 2007.

suatu organisasi, terdapat satu asas organisasi yang juga diterapkan di sekolah. Asas tersebut adalah departemenisasi. Seperti dikatakan pula oleh Sutarto (2002:66) berikutan ini: "Yang dimaksud dengan departemenisasi adalah aktivitas untuk menyusun satuan-satuan organisasi yang akan diserahkan bidang kerja tertentu atau fungsi tertentu." Dalam ruang lingkup yang sederhana, penempatan asisten kepala sekolah dapat dipandang sebagai satuan organisasi utama yang berkedudukan di bawah pucuk pimpinan dalam hal ini kepala sekolah. Adapun secara fungsinya, asisten kepala sekolah memiliki fungsi umum dalam operasi, penataan, kontrol dan konsultasi.

Sebagai satuan operasi, asisten kepala sekolah menjalankan kegiatan yang berkaitan langsung dengan pencapaian tujuan sekolah. Asisten kepala sekolah menjalankan teknis operasional kegiatan pendidikan di sekolah sebagai implementasi strategi yang telah diputuskan kepala sekolah.

Asisten kepala sekolah juga berfungsi sebagai satuan penataan segala sumber daya yang diperlukan dalam penyelenggaraan pendidikan. Asisten kepala sekolah memberdayakan sumber daya manusia, sumber belajar seperti kurikulum, serta fasilitas dan dana bagi proses pendidikan di sekolah.

Fungsi berikutnya dari asisten kepala sekolah adalah fungsi kontrol. Asisten kepala sekolah berfungsi melakukan pengendalian atas pelaksanaan kegiatan pendidikan di sekolah agar sesuai dengan rencana yang ditetapkan. Pengawasan dapat dilakukan terhadap tenaga pendidik dan tenaga lainnya, siswa, dan sumber daya pendukung pendidikan.

Dalam melaksanakan tugas administrasi asisten kepala sekolah juga berfungsi sebagai satuan konsultasi. Asisten kepala sekolah adalah pihak yang dianggap memiliki kemampuan lebih sehingga dapat memberikan petunjuk bagi pihak lain untuk dapat bekerja dengan baik. Maka konsultasi itu dapat dilakukan kepada kepala sekolah sebagai pimpinan, sesama wakil kepala sekolah, guru dan pihak lainnya. Asisten kepala sekolah dapat bertindak sebagai supervisor bagi tenaga pendidik dan atau pegawai lainnya.

Seperti kita ketahui bersama bahwa asisten kepala sekolah bertugas membantu kepala sekolah dalam melaksanakan tugas administrasi. Menurut *Occupational Outlook Handbook 2006-2007* yang diterbitkan US Department of Labor, penjelasan mengenai tugas asisten kepala sekolah sebagai administrator pendidikan adalah:

Assistant principals aid the principal in the overall administration of the school. Some assistant principals hold this position for several years to prepare for advancement to principal jobs; others are career assistant principals. They are primarily responsible for scheduling student classes, ordering textbooks and supplies, and coordinating transportation, custodial, cafeteria, and other support services. They usually handle student discipline and attendance problems, social and recreational programs, and health and safety matters. They also may counsel students on personal, educational, or vocational matters.

Dapat kita pahami bahwa asisten kepala sekolah membantu kepala sekolah dalam seluruh administrasi di sekolah. Beberapa asisten kepala sekolah memegang jabatan ini dalam beberapa tahun untuk persiapan pematangan untuk tugas kepala sekolah; sedangkan yang lainnya merupakan asisten kepala sekolah karier. Hal

ini yang sekiranya berbeda dalam proses pengangkatan di negara kita yang belum secara jelas menentukan kriteria mengenai jabatan asisten kepala sekolah.

Biasanya asisten kepala sekolah terdiri dari wakil kepala sekolah urusan kurikulum, urusan kesiswaan, urusan sarana dan prasarana, dan urusan pelayanan khusus. Namun jauh daripada sekedar tugas tambahan, asisten kepala sekolah harus lebih menempatkan dirinya kepada optimalisasi fungsional sebagai administrator pendidikan.

Asisten kepala sekolah berperan dalam mengimplementasikan strategi yang telah dirumuskan sebagai kebijakan kepala sekolah. pada tingkat manajerial terdapat tugas yang berkaitan dengan manusia dan beberapa hal yang bersifat teknis

Dalam era otonomi sekolah, asisten kepala sekolah memainkan peran besar dalam meningkatkan keberhasilan akademik siswa dengan membantu mengembangkan kurikulum baru, mengevaluasi guru, dan menjalin kesepahaman dalam hubungan sekolah masyarakat, tanggung jawab yang sebelumnya selalu diemban oleh kepala sekolah. Secara fungsi, deskripsi tugas wakil kepala sekolah ini tidak jauh berbeda dengan penjelasan menurut Timothy P. Martin (2004:15) yang mengatakan ada sembilan tugas yang memerlukan latar belakang pengetahuan, implementasi strategi, dan tanggung jawab hukum dari setiap tugas. Berikut kesembilan tugas yang menjadi tanggung jawab asisten kepala sekolah: 1) *Student discipline*, 2) *Teacher observation*, 3) *Administering assessment*, 4) *Master scheduling*, 5) *Campus safety*, 6) *Communication/interpersonal skills*, 7) *Meeting parents*, 8) *Meeting students*, 9) *General admin-*

istration.

Dalam pernyataan tersebut diterangkan asisten kepala sekolah terutama bertanggung jawab atas segala hal teknis yang berkaitan dengan siswa, guru dan sarana pendukung, serta menjalin kesepahaman dalam hubungan sekolah dengan masyarakat, tanggung jawab yang sebelumnya selalu diemban oleh kepala sekolah.

### Multiple Principalship System dalam Implementasi Kurikulum 2013

Sekolah berperan penting dalam implementasi kebijakan kurikulum. Dalam situasi siklus kurikulum 'normal' para pemangku kepentingan yang terlibat meliputi perencanaan, perancangan, pendiskusian dan perdebatan, dan implementasi, monitoring, dan penciptaan kembali proses dan mekanisme kurikulum. (Alexandru Crisan, 2005: 63).

The table 1 presents a synthesis of the situations encountered in a number of countries where the author worked as a curriculum consultant: Afghanistan, Albania, Bangladesh, Bosnia Herzegovina, Bulgaria, Croatia, Georgia, Kosovo, Moldova, Montenegro, Romania, Serbia, Tajikistan, and Ukraine. For more data

on different curriculum change models see *Drafting New Curricula in South-East Europe. Final Report of the Regional Seminar held in Bohinj, Slovenia, 26-28 April 2002*, International Bureau of Education, CEPS, University of Ljubljana, 2003; *Reviews of National Policies for Education: South Eastern Europe. Vol.1 and 2*. Paris: OECD. 2003.

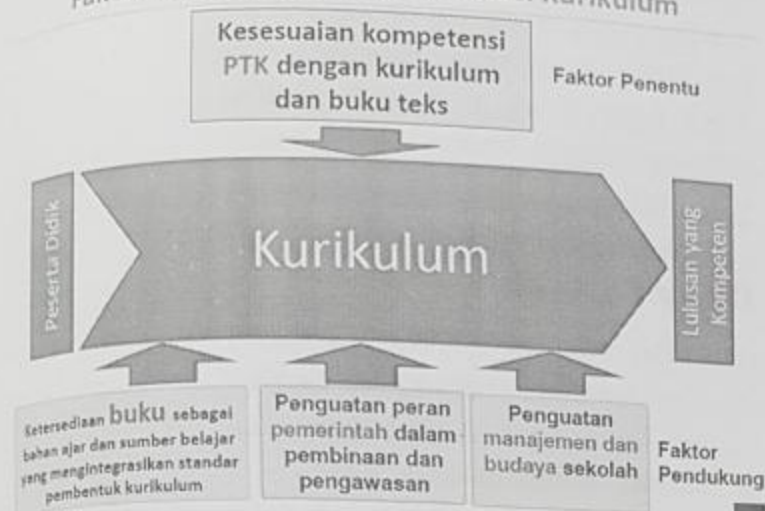
Manajemen sekolah merupakan salah satu faktor yang mendukung keberhasilan implementasi kurikulum. Begitu pula pada implementasi Kurikulum 2013 yang dijelaskan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemdikbud) dalam Bahan Uji Publik Kurikulum 2013 yang dirilisnya. Penguatan manajemen dan budaya sekolah sebagai salah satu faktor pendukung. Pada paradigma otonomi pendidikan yang ditunjukkan dengan kebijakan kurikulum tingkat satuan pendidikan, maka implementasi kebijakan Kurikulum 2013 merupakan implementasi kebijakan yang bersifat umum atau nasional. Untuk selanjutnya setiap satuan pendidikan mengimplementasikan arahan umum itu dan dikembangkan sesuai dengan karakteristik kondisi setempat. (lihat gambar 1)

<i>Process / When</i>	<i>Stakeholders /Who</i>
Initiating curriculum change	Civil society through its organizations; media; teacher unions; professional associations; students; the public at large; political parties and so on.
Planning	The central bodies: MOE, researchers, experts, representatives of business and economy, civil society and so on.
Designing	Curriculum developers, experts in education, teachers, teacher unions and so on.
Debating	The public at large
Implementing	More specifically: teachers, parents Schools as learning organizations; teachers'; students; parents; community and its representatives.

■ **Tabel 1.**  
*Types of stakeholders' involvement in a 'normal' curriculum cycle*



## Faktor Keberhasilan Implementasi Kurikulum

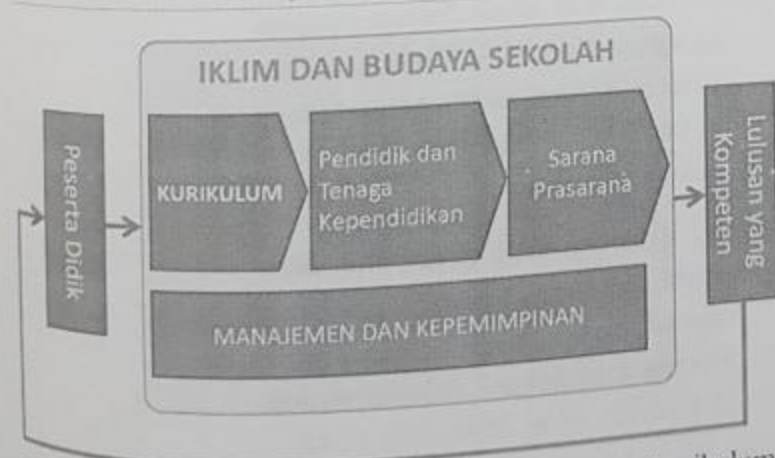


Gambar 1. Faktor Keberhasilan Implementasi Kurikulum 2013

Selain sebagai faktor pendukung terhadap keberhasilan implementasi kurikulum, manajemen sekolah juga sebagai bagian dari sistem implementasi kurikulum. Kemdikbud merilis Bahan Uji Publik Kurikulum 2013 yang memuat sistem implementasi kurikulum. Manajemen dan kepemimpinan sekolah dalam sistem ini mengelola sumber daya peserta didik, kurikulum, pendidik dan tenaga kependidikan, sarana prasarana, dalam suatu iklim dan budaya sekolah tertentu yang kondusif bagi implementasi kurikulum.

Siapa yang bertanggung jawab

## Sistem Implementasi Kurikulum



Gambar 2. Sistem Implementasi Kurikulum 2013

atas pengelolaan peserta didik, kurikulum, pendidik dan tenaga kependidikan, serta sarana prasarana di sekolah? Tanggung

jawab tertinggi ada pada kepala sekolah. Namun pada pelaksanaan secara nyata tentu saja tanggung jawab itu didelegasikan kepada wakil dan asistennya. Pola pengelolaan inilah yang disebut *multiple principalsip*. (lihat gambar 2)

Pengelola sekolah seperti kepala sekolah dan tim manajemen sekolah, juga menentukan implementasi kurikulum. Mereka termasuk ke dalam *actors* dalam organisasi yang harus memperhatikan *level of commitment, obtaining resources, shielding from interference, encouraging staff/recognition, dan adapting standard procedures* saat implementasi kurikulum. (Herbert Altrichter, 2009). Terlebih bahwa implementasi kurikulum sangat melibatkan perubahan dalam perilaku dan kepercayaan, serta proses belajar. Pengelola sekolah harus mengambil peran dalam keyakinan khalayak atas perubahan ke arah perbaikan.

Penerapan *multiple principalsip system* dalam implementasi kurikulum juga tersirat disampaikan Cowie, Bronwen & Hipkins, Rosemary. et al. (2009: 16).

*Although principal leadership is a necessary prerequisite for curriculum reform, distributed leadership is essential for sustained change. ... In the case study schools the senior leadership team usually assumed collective responsibility for orchestrating high-level discussion to develop a shared understanding of vision, values and key competencies... Whole-school discussions of effective pedagogy tended to be led by the senior leadership team but typically departments or syndicate leaders or groups/individuals with the relevant expertise and enthusiasm led curriculum implementation at the level of the classroom. Jelas bahwa peran kepala sekolah yang efektif adalah yang mengembangkan kepemimpinan yang terdistribusi.*

Implementasi juga melibatkan pengembangan dan evaluasi. Implementasi kurikulum tidak hanya meniru dari sebuah rencana induk atau model dari tempat lain, namun harus melibatkan proses seleksi, konstruksi, pemecahan masalah, interpretasi, dan pengembangan yang merupakan penciptaan kembali yang sesuai dengan satuan pendidikan setempat. Pengelola sekolah inilah yang menjadi motor yang sangat mengenal apa yang menjadi kebutuhan sekolahnya.

Pengelola satuan pendidikan memberikan bimbingan profesional atau instructional supervision. Kurikulum tidak dapat diimplementasikan dengan baik tanpa pembimbingan dari kepala sekolah dan asistennya. The Commonwealth of Learning (2000: 53) *the head "monitors and guides curriculum implementation through ensuring that schemes of work, lesson plans and records of marks are prepared regularly". The head teacher maintains a school tone and culture that create the climate of social responsibility. Effective curriculum implementation does not take place in a school where the head is incapable of executing supervisory functions.* Kepala sekolah beserta asistennya melaksanakan pergerakan staf, mengalokasikan waktu bagi mata pelajaran di sekolah, menyediakan materi ajar dan menciptakan atmosfer yang kondusif bagi pembelajaran.

## Kesimpulan

Sekolah sebagai satuan pendidikan menjadi pihak yang mengimplementasikan kebijakan Kurikulum 2013. Penyediaan dilakukan oleh kepala sekolah sebagai penanggung jawab kegiatan di sekolah. Dalam pelaksanaan tugas manajemen-nya dibantu oleh asisten atau wakil kepala

sekolah. Pola manajemen-kekepalasekolahan berjenjang ini disebut dengan *multiple principalship system*. Selain penyiapan dari aspek pengetahuan, juga lebih penting adalah perubahan budaya sekolah untuk tetap menerima inovasi kurikulum.

## Daftar Pustaka

- Altrichter, Herbert. (2009). *Curriculum Implementation – Limiting and Facilitating Factors*. Linz, Austria: Johannes-Kepler-University.
- Bahan Uji Publik Kurikulum 2013 Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. 29 November 2012
- Cowie, Bronwen & Hipkins, Rosemary et al. (2009). *Curriculum Implementation Exploratory Studies: Final Report*. Report to the Ministry of Education. New Zealand Council for Educational Research. The University of Waikato
- Crisan, Alexandru. (2005). "Stakeholders in a Curriculum Change Process: Trends and Reflections." dalam *Curriculum and Implementation in the 21<sup>st</sup> Century: Policies, Perspectives and Implementation*. Hal. 58-67. Selected papers of International Conference on Curriculum Reform and Implementation in the 21st Century. June 8-10, 2005. Istanbul, Turkey.
- Martin, Timothy P. (2004). The Nine Tasks Aspiring Assistant principals should know about before Transitioning into School Administration. *SAANYS, spring 2004, (33)*. 12-18.
- Nurhadi, M.A. (2010). "School Leadership Reform: from Instructional to ECEO (with Reference to Indone-

- sian Case)". In Proceeding of *International Conference on Educational Management, Administration and Leadership (ICEMAL) and International Seminar on Educational Leadership*. Page 1-8. Department of Educational Administration-Faculty of Education-Yogyakarta State University-Yogyakarta, Indonesia. April 30-May 2, 2010.
- Surya, Priadi. (2007). *Kontribusi Pengembangan Karier dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Pembantu Kepala Sekolah Menengah Pertama Negeri di Kota Cimahi*. Tesis Program Studi S2 Administrasi Pendidikan Sekolah Pascasarjana Universitas Pendidikan Indonesia.
- Sutarto. (2002). *Dasar-dasar Organisasi*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- The Commonwealth of Learning, (2000). *Curriculum Theory, Design and Assessment*. The Commonwealth of Learning and the SADC Ministries of Education
- U.S Department of Labor, Bureau of Labor Statistic. Occupational Outlook Handbook: Educational Administrators. [Online]. Tersedia: <http://www.bls.gov/oco/ocos007.htm> [12 September 2006].