

## ANALISIS PERAN KEPEMIMPINAN GURU DAN KEPALA MADRASAH DALAM MENGIMPLEMENTASIKAN KURIKULUM 2013

**Siskandar**

Magister Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Pascasarjana Institut Perguruan Tinggi Ilmu Al-Qur'an Jakarta  
E-mail: siskandari2000@yahoo.com

**ABSTRAK.** Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan peranguru dan kepala madrasah dalam mengimplementasikan kurikulum. Metode penelitian yang digunakan yaitu penelitian kualitatif. Data diambil dengan menggunakan pengamatan partisipatif dan wawancara mendalam. Subjek penelitian adalah kepala sekolah, wakil kepala sekolah, siswa, orang tua, dan anggota komite sekolah secara snowball. Orang kunci dalam penelitian ini adalah kepala sekolah dan guru. Objek penelitian adalah pelaku, konsep, kurikulum, dan kegiatan. Keabsahan data dilakukan dengan kriteria kredibilitas, transferabilitas, dependabilitas, dan komfirmabilitas. Langkah-langkah dan analisis data yang digunakan adalah model Lichman (2011). Berdasarkan hasil analisis data disimpulkan bahwa: 1) peran kepemimpinan guru dalam implementasi kurikulum berperan sebagai translator, konselor, evaluator, leader; fasilitator, konseptor, implementor, partisipator, dan motivator, (2) kepala madrasah berperan sebagai perencana, pelaksana, dan evaluator; (3) kepala madrasah mempunyai peran lebih besar dibandingkan guru, karena kepala madrasah sebagai pemberi pengaruh, sementara guru sebagai pelaksana di kelas; namun, kepemimpinan kedua pihak tersebut saling berkolaborasi, sehingga pelaksanaan kurikulum dapat berjalan dengan baik; (4) pelaksanaan kurikulum dapat terlaksana dengan baik, berkat adanya dukungan dari siswa, orang tua, komite sekolah, dan pihak-pihak yang terkait.

**Kata Kunci:** peran guru, kepala madrasah, impelentasi, kurikulum, madrasah

### ANALYSIS OF THE ROLE OF TEACHER AND MADRASAH LEADERSHIP IN IMPLEMENTING CURRICULUM 2013

**ABSTRACT.** The purpose of this study is to describe the role of teachers and heads of madrasah in implementing the curriculum. The research method used is qualitative research. Data were taken using participatory observation and in-depth interviews. Subjects were principals, vice principals, students, parents, and school committee members on a snowball basis. Key people in this study were principals and teachers. The object of research is the actors, concepts, curriculum, and activities. The validity of data is done by criteria of credibility, transferability, dependability, and komfirmabilitas. The steps and data analysis used are Lichman model (2011). Based on the results of data analysis concluded that: 1) the role of teachers in the implementation of curriculum role as a translator, counselor, evaluator, leader; Facilitator, drafter, implementor, participator, and motivator; (2) the head of the madrasah acts as a planner, implementer, and evaluator; (3) the head of the madrasah has a greater role than the teacher, because the head of the madrasah as the influencer, while the teacher as the executor in the class; However, the two parties collaborate with each other, so that the curriculum can run well; (4) the implementation of the curriculum can be done well, thanks to the support of students, parents, school committees, and related parties.

**Key words:** role of teacher, head of madrasah, impelentasi, curriculum, madrasah

### PENDAHULUAN

Pendidikan nasional di Indonesia masih menghadapi berbagai macam persoalan. Persoalan itu dirasakan tidak akan pernah selesai, mengingat substansi yang ditransformasikan melalui proses pendidikan dan pembelajaran selalu berada di bawah tekanan kemajuan ilmu pengetahuan, teknologi, dan kemajuan masyarakat. Salah satu persoalan pendidikan di Indonesia yang masih menonjol saat ini adalah adanya kurikulum yang silih berganti dan terlalu membebani siswa, guru, kepala madrasah, dan pemangku kepentingan pendidikan lainnya tanpa ada arah pengembangan yang betul-betul diimplementasikan sesuai dengan perubahan yang diinginkan pada kurikulum tersebut (Busro, 2016: 1).

Pemberlakuan UU Nomor 22 tentang Pemerintah Daerah dan UU Nomor 25 tentang Perimbangan Keuangan Pusat dan Daerah, secara hakiki memberikan

angin segar kepada daerah untuk mengatur rumah tangganya sendiri. Pemerintah pusat telah memberikan sebagian besar wewenang yang selama ini didominasi pusat dialihkan kepada pemerintah daerah. Artinya kewenangan pemerintah pusat yang bersifat sentralistik diserahkan kepada kabupaten/kota atau desentralisasi termasuk penyerahan kewenangan sektor pendidikan. Pemerintah kabupaten/kota sudah diberikan kesempatan oleh pemerintah pusat untuk mengatur mekanisme pendidikan di daerah, sehingga apapun yang dilakukan oleh pemerintah kabupaten dan kota, akan menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari sistem pendidikan nasional. (Caska dan Henny Indrawati, 2009).

Tidak bisa dipungkiri bahwa perubahan kurikulum selalu mengarah pada perbaikan sistem pendidikan. Perubahan tersebut dilakukan karena dianggap belum sesuai dengan harapan yang diinginkan sehingga perlu adanya revitalisasi dan inovasi

kurikulum. Usaha tersebut mesti dilakukan demi menciptakan generasi masa depan berkarakter, yang memahami jati diri bangsanya dan menciptakan siswa yang unggul, mampu bersaing di dunia internasional (Veeda, 2015: 1).

Kurikulum sifatnya dinamis karena selalu berubah-ubah sesuai dengan perkembangan dan tantangan zaman. Semakin maju peradaban suatu bangsa, maka semakin berat pula tantangan yang dihadapinya. Persaingan ilmu pengetahuan semakin gencar dilakukan oleh dunia internasional, sehingga Indonesia juga dituntut untuk dapat bersaing secara global demi mengangkat harkat dan martabat bangsa. Oleh karena itu, untuk menghadapi tantangan yang akan menimpa dunia pendidikan di Indonesia, ketegasan kurikulum dan implementasinya sangat dibutuhkan untuk membenahi kinerja pendidikan yang jauh tertinggal dengan negara-negara maju di dunia (Veeda, 2015: 1).

Dari sekian banyak unsur sumber daya pendidikan, kurikulum merupakan salah satu unsur yang memberikan kontribusi yang signifikan untuk mewujudkan proses berkembangnya kualitas dan potensi peserta didik. Jadi tidak dapat disangkal lagi bahwa inovasi kurikulum sangat diperlukan sebagai instrumen untuk mengarahkan peserta didik menjadi: (1) manusia berkualitas yang mampu dan proaktif menjawab tantangan zaman yang selalu berubah; (2) manusia terdidik yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri; dan (3) warga negara yang demokratis dan bertanggung jawab.

Pengembangan dan pelaksanaan kurikulum merupakan salah satu strategi pembangunan pendidikan nasional. Sayangnya, ujung tombak pelaksanaan kurikulum di lapangan dalam hal ini guru, kepala madrasah, dan pemangku kepentingan yang lain, belum mampu menerjemahkan maksud perubahan kurikulum yang telah disusun oleh ahli-ahli kurikulum dan ahli pendidikan lainnya (Busro, 2016: 1).

Kelemahan di atas tidak lepas dari berbagai permasalahan implementasi kurikulum di tingkat akar rumput, yaitu: (1) belum adanya pemahaman yang sama antara pengembang kurikulum dengan guru dan kepala madrasah, (2) kurangnya sosialisasi perubahan kurikulum kepada guru dan kepala madrasah, (3) terbatasnya jumlah sarana dan prasarana pendukung pelaksanaan kurikulum, (4) dalam pendistribusian kurikulum yang baru sebagai hasil perubahan tidak disertai dengan petunjuk teknis yang jelas sehingga mengalami banyak kendala saat dilaksanakan di madrasah, (5) implementasi kurikulum hasil pengembangan tidak dimulai dari lingkup yang sempit, tetapi langsung diterapkan pada lingkup yang luas, melibatkan ribuan madrasah, di berbagai provinsi, kabupaten/kota, kecamatan, dan desa.

Sebagaimana diketahui kurikulum di madrasah berbeda dengan di madrasah, oleh karena itu, perlu dilakukan pendekatan yang berbeda saat melakukan

implementasi kurikulum di madrasah. Proses implementasi kurikulum di madrasah tentu harus bisa menyatukan antara muatan pendidikan umum dan pendidikan keagamaan. Proses implementasi kurikulum tersebut harus dilakukan secara integral yang sama-sama menonjolkan kedua muatan tersebut tanpa ada yang dikalahkan. Usaha ini, tentu membutuhkan dukungan pemikiran, waktu, tenaga, dan biaya yang tidak sedikit.

Sayangnya banyak sekali penolakan yang dilakukan oleh madrasah, guru, dan kepala madrasah dalam implementasi hasil inovasi kurikulum. Penolakan tersebut tidak bersifat langsung, tetapi biasanya bersifat terselubung, seperti melaksanakan dengan tidak sepenuh hati, hanya melaksanakan pada tataran permukaannya saja tidak sampai pada *core*-nya, dan guru beranggapan bahwa perubahan kurikulum hanya menambah kerepotan mereka saat berada di dalam kelas.

Guru sering juga mempunyai pemahaman yang salah bahwa usaha yang mereka lakukan pasca perubahan kurikulum tidak sebanding dengan peningkatan hasil prestasi siswa dibandingkan dengan kurikulum sebelumnya, sehingga mereka merasa terpaksa dan kurang optimis dalam melakukan perubahan kurikulum.

Masyarakat juga terkadang mempunyai pemahaman yang salah terhadap perubahan kurikulum. Masyarakat menganggap perubahan kurikulum tidak melihat kebutuhan peserta didik atau perubahan dan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, seni, dan kemajuan masyarakat lainnya, melainkan karena perubahan kebijakan politik yang melanda dunia pendidikan.

Secara teoritik, kurikulum adalah rencana tertulis tentang kemampuan yang harus dimiliki berdasarkan standar nasional, materi yang perlu dipelajari dan pengalaman belajar yang harus dijalani untuk mencapai kemampuan tersebut, dan evaluasi yang perlu dilakukan untuk menentukan tingkat pencapaian kemampuan peserta didik, serta seperangkat peraturan yang berkenaan dengan pengalaman belajar peserta didik dalam mengembangkan potensi dirinya pada satuan pendidikan tertentu.

Penyusunan kurikulum membutuhkan landasan-landasan yang kuat, yang didasarkan pada hasil-hasil pemikiran dan penelitian yang mendalam. Penyusunan kurikulum yang tidak didasarkan pada landasan yang kuat dapat berakibat fatal terhadap kegagalan pendidikan itu sendiri. Dengan sendirinya, akan berakibat pula terhadap kegagalan proses pengembangan manusia (Ardimoviz, 2012: 2).

Pengembangan kurikulum juga harus berlandaskan pada fungsi-fungsi manajemen, mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi. Dengan kata lain, kurikulum hendaknya dikembangkan melalui fungsi perencanaan yang matang, sistematis, dan terpadu, pengorganisasian yang baik, pengimplementasian di lapangan, dan pengawasan atas pelaksanaannya (Nur, 2011: 1).

Pengembangan kurikulum adalah proses penyusunan kurikulum oleh pengembang kurikulum (*curriculum developer*) dan kegiatan yang dilakukan agar kurikulum yang dihasilkan dapat menjadi bahan ajar dan acuan yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan pendidikan nasional (Alawiyah, 2013: 1). Dalam mengembangkan dan mengimplementasikan kurikulum, hendaknya selalu melibatkan guru dan kepala madrasah, ahli kurikulum, ahli pendidikan, ahli lain di luar bidang pendidikan, lulusan/alumni, siswa, dan pengguna lulusan (Arifin, 2012: 2).

Dalam mengembangkan kurikulum selalu berpegang pada prinsip pengembangan, antara lain selalu berorientasi tujuan atau kompetensi, relevansi, fleksibilitas, kontinuitas, dan efisiensi serta efektivitas (Hernawan, 2015: 3).

*Centre for Educational Research and Innovation* (CERI) mencoba mendefinisikannya pengembangan sebagai berikut *curriculum development is the process of analyzing and refining goals, aims and objectives, together with the translation of these into the content of courses by formal or informal methods.* (CERI, 2013: 12).

Sementara itu, Unruh dan Unruh (2014: 97) mengatakan bahwa proses pengembangan adalah *“a complex process of assessing needs, identifying desired learning outcomes, preparing for instruction to achieve the outcomes, and meeting the cultural, social, and personal needs that the curriculum is to serve.”*

Adapun komponen-komponen dalam manajemen perencanaan kurikulum di antaranya: 1) organisasi kurikulum, 2) model perencanaan kurikulum, 3) proses atau langkah-langkah perencanaan, 4) kegiatan-kegiatan manajemen kurikulum, 5) asas-asas perencanaan kurikulum, 6) sifat perencanaan kurikulum, dan 7) fungsi perencanaan kurikulum (Sandika, 2012: 2).

Perencanaan kurikulum harus memenuhi beberapa prinsip di antaranya adalah memperhatikan pengalaman siswa, mencakup proses dan isi, meliputi berbagai topik, melibatkan seluruh komponen masyarakat, mencakup semua level dan terus dikembangkan secara berkelanjutan. Mengingat pentingnya perencanaan kurikulum, maka seluruh prinsip-prinsip perencanaan kurikulum harus dipenuhi demi terbentuknya sebuah kurikulum yang baik dan sesuai dengan kebutuhan riil perkembangan jaman (Purwaningsi, 2012: 3).

Ornstein & Hunkins (2004: 56) menemukan bahwa banyak kurikulum baru yang gagal dalam implementasi karena ketiadaan suatu rencana perubahan dalam keseluruhan suatu sistem permadrasah. Kurikulum sudah direncanakan dalam keseluruhan sistem, namun karena begitu beragamnya *key player* dan masalah psikologis pembiayaan, dan belum berhasilnya pengintegrasian visi, perreview memprediksi bahwa kurikulum yang baru akan berjalan timpang, tidak merata antara satuan pendidikan yang satu dengan lain. Metode Penelitian.

Melihat permasalahan dan kerangka teoritik sebagai mana diuraikan di atas, permasalahan penelitian ini adalah: bagaimanakah peran kepemimpinan guru dan kepala madrasah dalam implementasi kurikulum?

## METODE

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Data dikoleksi dengan menggunakan pengamatan partisipatif, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Informan kunci penelitian ini yaitu kepala madrasah, wakil kepala madrasah bidang kurikulum, komite madrasah, guru-guru, dan siswa Madrasah Aliyah Negeri 3 Rawasari Jakarta Pusat. Penelitian dilaksanakan pada bulan Januari-Februari 2016. Subjek penelitian adalah kepala sekolah, wakil kepala sekolah, dan anggota komite sekolah secara snowball. Orang kunci dalam penelitian ini adalah kepala sekolah. Objek penelitian adalah pelaku, konsep, tempat, dan kegiatan. Keabsahan data dilakukan dengan kriteria kredibilitas, transferabilitas, dependabilitas, dan komfirmabilitas. Langkah-langkah dan analisis data yang digunakan adalah model Lichman (2011).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Gambaran Umum Implementasi Kurikulum di MAN 3 Jakarta

Madrasah Aliyah Negeri 3 Jakarta hingga tahun 2016 baik siswa kelas X maupun XI telah menggunakan kurikulum 2013. Kurikulum yang telah didesain seoptimal mungkin oleh para inovatornya, diyakini oleh guru-guru di MAN 3 Jakarta sebagai kurikulum yang baik, yang akan menghasilkan perbaikan proses dan hasil pembelajaran. Kurikulum 2013 yang sedang “diujicobakan” pelaksanaannya, pada awalnya dirasakan guru-guru sulit untuk diimplementasikan karena tidak didukung oleh keseluruhan sistem permadrasah, akan tetapi realitasnya tidak seperti itu.

Menurut pemahaman guru, kurikulum tersebut dirasakan oleh sebagian guru sebagai kurikulum yang baik karena dalam proses perencanaan memperhatikan filosofi pengembangan kurikulum dengan memperhatikan pandangan guru dan para pemangku kepentingan yang akan melaksanakan kurikulum. Secara filosofi, tujuan pengembangan kurikulum adalah untuk melengkapi berbagai kekurangan yang ada pada kurikulum sebelumnya.

Para penyusun kurikulum seharusnya menyadari bahwa inovasi penyempurnaan kurikulum memerlukan perencanaan yang baik, sosialisasi yang luas, dan monitoring dan evaluasi yang ketat. Para guru sebagai pihak yang paling berkepentingan dalam implementasi kurikulum selalu berpikir apakah proses implementasi kurikulum akan menguntungkan guru dan siswa atau malah mempersulit dirinya. Ketika kurikulum

itu diyakini akan mempermudah, maka guru akan dengan senang hati melaksanakan, akan tetapi apabila sebaliknya, guru akan menolaknya.

Implementasi kurikulum di MAN 3 Jakarta dapat dikatakan sudah sukses karena banyak hal-hal baru dan manfaat baru yang bisa dirasakan oleh guru, siswa dan madrasah (masyarakat). Implementasi kurikulum tersebut dapat dikatakan sukses karena bersandarkan pada langkah-langkah yang tepat, terutama pada saat proses implementasi.

Implementasi kurikulum dapat dipandang sebagai rangkaian tindakan yang sangat teknis. Titik pusat keberhasilan implementasi kurikulum di MAN 3 sebenarnya terletak pada komponen guru itu sendiri. Implementasi kurikulum 2013 di MAN 3 Jakarta merupakan usaha untuk mengubah pengetahuan, tindakan, dan sikap individu mulai dari guru, siswa, kepala madrasah, dan masyarakat pendidikan pada umumnya.

### Peran Kepemimpinan Guru

Guru dan peserta didik merupakan tokoh sentral di dalam proses pembelajaran. Guru dan peserta didik secara kolaboratif menentukan materi dan tujuan belajar sesuai dengan minat dan kebutuhannya, sekaligus menentukan bagaimana cara-cara yang paling sesuai untuk memperoleh materi dan mencapai tujuan belajarnya.

Dengan demikian, dikaitkan dengan implementasi kurikulum sedikitnya terdapat tiga komponen utama yang harus berjalan secara sinergis, yakni (1) peserta didik, (2) guru, dan (3) kurikulum. Dalam proses pembelajaran di MAN 3 Jakarta, ketiga komponen tersebut terdapat hubungan yang tidak dapat dipisahkan antara satu dengan yang lain. Tanpa peserta didik, guru tidak akan dapat melaksanakan proses pembelajaran. Tanpa guru para siswa juga tidak akan dapat secara optimal belajar. Tanpa kurikulum, guru pun tidak akan mempunyai bahan ajar yang akan diajarkan kepada peserta didik.

Dalam implementasi kurikulum di MAN 3 Jakarta sedikitnya ada sembilan peran guru yang harus dilaksanakan secara menyeluruh.

*Pertama*, sebagai *translator*; guru berperan menerjemahkan kurikulum di MAN 3 Jakarta. Proses penerjemahan bermanfaat dalam: memberi sumber inspirasi, wawasan, dan umpan balik terhadap kemajuan mutu pendidikan sebagai kebutuhan yang relevan bagi siswa. Guru di MAN 3 Jakarta juga merupakan perencana dan pelaksana atas pengembang kurikulum terdepan di kelas dalam menjalankan tugas dan amanatnya. Guru merupakan penerjemah kurikulum yang matang. Dialah yang mengolah, meramu kembali kurikulum dari pusat untuk disajikan di kelasnya. Tanpa diterjemahkan dengan baik oleh guru, kurikulum yang diterapkan oleh pemerintah hanya sebagai barang mati yang tidak mempunyai arti sedikitpun bagi peningkatan

mutu sumber daya manusia di Indonesia. Dengan kata lain, guru di MAN 3 Jakarta selalu berperan penerjemah kurikulum yang sebenarnya telah dikembangkan oleh pemerintah pusat. Dengan upaya penerjemahan itu, proses pembelajaran yang disuguhkan oleh guru nyaman dan menyenangkan. Berkat keahlian keterampilan dan kemampuan seninya dalam mengajar, guru di MAN 3 Jakarta mampu menciptakan situasi belajar yang aktif yang menggairahkan yang penuh kesungguhan dan mampu mendorong kreatifitasnya anak

*Kedua*, sebagai konselor, guru berperan mengatasi berbagai hambatan yang dapat mengganggu kemajuan belajar siswa, baik yang bersifat pribadi maupun kelompok. Berbagai permasalahan yang dihadapi siswa. Implementasi kurikulum di MAN 3 Jakarta hampir seluruhnya bergantung pada kreativitas, kecakapan, kesungguhan dan ketekunan guru. Guru di MAN 3 Jakarta juga berkewajiban untuk menjelaskan kepada para siswanya tentang apa yang akan dicapai dengan pengajarannya, membangkitkan motivasi belajar, menciptakan situasi kompetitif dan kooperatif dan memberikan pengarahannya juga bimbingan.

*Ketiga*, sebagai evaluator, guru di MAN 3 Jakarta menjadi penilai dalam ketercapaian terlaksananya proses kurikulum secara komprehensif dan berkesinambungan secara terus menerus terhadap berbagai aspek tingkah laku siswa. Walaupun kurikulum sudah tersusun dengan baik, tapi guru masih mempunyai tugas untuk mengadakan penyempurnaan dan penyesuaian-penyesuaian. Hal ini juga sesuai dengan temuan Hutahaean, (2014) yang menemukan model evaluasi kurikulum multidimensi (EKM) yang komprehensif yang sesuai untuk KBK. Model EKM ini dikembangkan dari model CIPP menjadi enam dimensi evaluasi dalam satu siklus evaluasi yang bertujuan untuk menyediakan informasi sebagai alternatif penentuan keputusan untuk perbaikan kurikulum. Penerapannya dimulai dari dimensi evaluasi: konteks dan kebutuhan, desain, implementasi, hasil, dampak, sampai evaluasi terhadap evaluasi kurikulum.

*Keempat*, sebagai *leader* di kelas, guru di MAN 3 Jakarta memiliki peran strategis dalam memimpin keberhasilan pelaksanaan kurikulum di kelas selama proses pembelajaran berjalan. Artinya, guru di MAN 3 Jakarta sebagai pemimpin di kelas memahami karakter siswa masing-masing dan dapat menyusun skema perencanaan, mengatur pelaksanaan pembelajaran, menyelenggarakan pengawasan, dan mengadakan evaluasi yang efektif mungkin sejalan dengan arah pemberlakuan kurikulum. Dengan demikian, kehadiran guru di MAN 3 Jakarta baik di dalam kelas maupun di luar kelas dapat membawa sinergi tersendiri bagi keberlangsungan pembelajaran yang baik. Hal ini sesuai dengan temuan Usman dan Raharjo, (2013: 20) menyimpulkan bahwa strategi kepemimpinan pembelajaran adalah: keteladanan, pembelajaran di kelas dan luar kelas, kultur sekolah, dan penguatan.

*Kelima*, sebagai fasilitator, guru di MAN 3 Jakarta mempunyai peran memfasilitasi pelaksanaan kurikulum pada mata pelajaran yang diampu masing-masing. Sebagai fasilitator, guru di MAN 3 Jakarta menciptakan lingkungan yang memungkinkan dapat memberi bekal ilmu pengetahuan kepada para siswa dengan tingkat kemudahan yang tinggi. Guru di MAN 3 Jakarta dapat menyesuaikan tingkat kesulitan materi dengan pemenuhan kebutuhan siswa yang ditetapkan dalam kurikulum.

*Keenam*, sebagai konseptor, guru di MAN 3 Jakarta menyusun kurikulum dalam bidangnya untuk jangka waktu satu tahun (program tahunan), satu semester (program satu semester), beberapa minggu atau beberapa hari saja (satuan program pembelajaran). Program tahunan hingga satuan program pembelajaran memiliki komponen-komponen yang sama yaitu tujuan, bahan pelajaran, metode dan media pembelajaran dan evaluasi. Aspek yang berbeda hanya keluasan dan kedalamannya saja. Sebagai konseptor, guru di MAN 3 Jakarta juga bertugas menyusun dan merumuskan tujuan yang tepat, memilih, dan menyusun bahan pelajaran yang sesuai dengan kebutuhan, minat, dan bahkan anak dengan menggunakan metode dan media mengajar yang bervariasi. Guru-guru di MAN 3 Jakarta juga turut memberi andil dalam merumuskan dalam setiap komponen dan unsur kurikulum. Dalam kegiatan yang seperti itu, guru di MAN 3 Jakarta mempunyai perasaan turut memiliki kurikulum dan terdorong untuk mengembangkan pengetahuan dan kemampuan dirinya dalam pengembangan kurikulum.

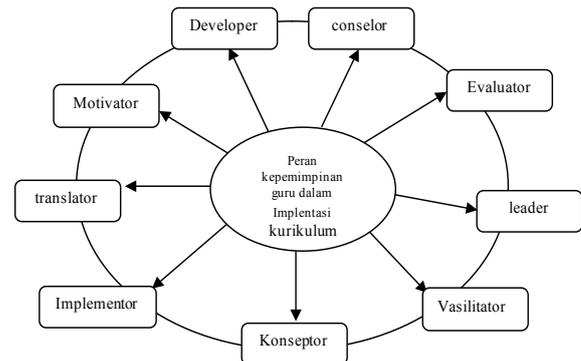
*Ketujuh*, sebagai implementor, guru berperan mengimplementasi kurikulum yang telah dilaksanakan. Guru di MAN 3 Jakarta mempunyai tanggung jawab utama dalam mengimplementasikan kurikulum. Dalam mengimplementasikan kurikulum, guru harus mempunyai pemahaman yang tepat mengenai konsep kurikulum dan bagaimana suatu kurikulum diciptakan. Oleh karena itu, guru dalam melaksanakan tugas profesinya harus memiliki empat standar kompetensi guru, yaitu (1) kompetensi pedagogis, (2) kompetensi kepribadian, (3) kompetensi sosial, dan (4) kompetensi profesional. Sebagai implementor, guru dalam mengimplementasikan kurikulum berusaha melaksanakan dengan mengacu pada kemampuan siswa, kelengkapan sarana dan prasarana yang dimiliki madrasah, budaya madrasah, organisasi madrasah, lingkungan madrasah, kearifan madrasah, dan aspek lain yang bisa mempengaruhi keberhasilan pelaksanaan kurikulum di madrasah.

*Kedelapan*, sebagai partisipator, guru berpartisipasi dalam pensukseskan keberhasilan kurikulum saat diterapkan di sekolah. Tanpa ada partisipasi dari guru, kurikulum yang ditetapkan oleh pemerintah, kemudian ditetapkan sebagai kurikulum yang berlaku tidak akan dapat berjalan sebagaimana mestinya tanpa ada partisipasi dari guru. Partisipasi guru bukan hanya

pada pelaksanaan kurikulum akan tetapi dimulai dari perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi kurikulum.

*Kesembilan*, sebagai motivator, guru dalam melaksanakan kurikulum selalu berusaha memberikan motivasi kepada seluruh anak didik, untuk selalu giat belajar, giat mengerjakan tugas di rumah, giat melanjutkan ke tingkat pendidikan yang lebih tinggi, giat mengikuti pengayaan atau remedial. Dengan motivasi ini, siswa akan selalu berusaha mencapai target kurikulum yang telah ditentukan

Kesembilan peran guru tersebut apabila digambarkan dalam bentuk diagram tampak sebagai berikut.



**Gambar 1. Peran kepemimpinan guru dalam implementasi kurikulum**

### Peran Kepemimpinan Kepala madrasah

Kepala MAN 3 Jakarta berada di garda terdepan dalam mengimplementasikan kurikulum dan mempunyai peran kepemimpinan yang sangat dominan dalam manajemen madrasah. Kepala MAN 3 Jakarta dapat dikatakan sebagai manajer madrasah, karena ia mempunyai peran yang sangat penting dalam: (1) meningkatkan mutu madrasah, (2) menghasilkan output pendidikan yang baik, dan (3) mendayagunakan sumber daya yang ada secara efisien dan efektif dalam rangka mencapai visi dan misi madrasah.

Dalam kaitannya dengan manajemen kurikulum ini, Kepala MAN 3 Jakarta selalu memperhatikan kinerja guru dan staf khususnya dalam pendokumentasian daftar prestasi siswa yang nantinya bisa dipublikasikan ke masyarakat sebagai bagian dari output yang bisa dibanggakan. Dengan demikian, peran kepemimpinan kepala MAN 3 Jakarta selalu berupaya lebih aktif mencari peluang kerja sama dengan pihak-pihak pemangku kepentingan. Kepala MAN 3 Jakarta selalu berusaha menjalin kemitraan dengan dunia bisnis, kelompok masyarakat sekitar untuk memperkuat dukungan pencapaian tujuan madrasah. Ia juga selalu berusaha menyediakan saran dan prasarana baik itu dalam bentuk materi atau non-materi yang bisa mendukung pelaksanaan kurikulum di madrasah.

Manajemen kurikulum dan pembelajaran di MAN 3 Jakarta sangat memprioritaskan peran kepala madrasah dalam berbagai hal, seperti: (1) perencanaan pengembangan kurikulum dan pembelajaran di MAN

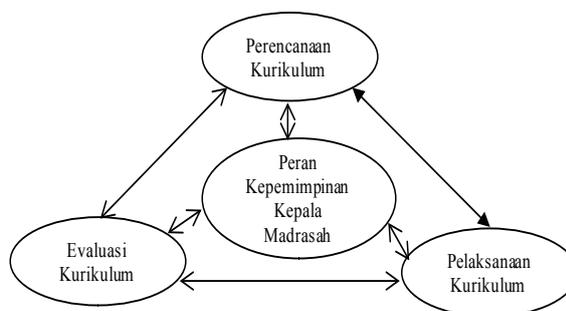
3 Jakarta; (2) perencana implementasi kurikulum dan pembelajaran di MAN 3 Jakarta; (3) sebagai perencana evaluasi kurikulum dan pembelajaran di MAN 3 Jakarta.

*Pertama*, peran kepemimpinan dalam perencanaan kurikulum dan pembelajaran, kepala MAN 3 Jakarta menjalankan perannya yaitu sebagai: (1) manajer yang bertugas merumuskan program, tujuan, dan tindakan yang harus dilakukan oleh guru; (2) pemimpin yang berperan sebagai motivator sekaligus supervisor yang mengawasi pelaksanaan implementasi kurikulum di kelas; (3) pemimpin yang menghubungkan kepentingan madrasah dengan orang tua siswa dalam kaitannya dengan implementasi kurikulum; (4) manajer yang menyelenggarakan manajemen pengajaran yang harus dilakukan oleh guru saat mengimplementasikan kurikulum di kelas; (5) pemimpin yang melakukan koordinasi untuk mengatur pembagian tugas terhadap semua staf dalam mendukung implementasi kurikulum di kelas.

*Kedua*, peran kepemimpinan dalam melakukan implementasi kurikulum dan pembelajaran, kepala MAN 3 Jakarta menjalankan perannya yaitu sebagai: (1) pemimpin yang selalu memberikan kepercayaan dengan mendelegasikan tugas kepada guru dan tenaga kependidikan yang ada di MAN 3 Jakarta; (2) pemimpin yang selalu memberi motivasi kepada seluruh tenaga kependidikan untuk melaksanakan tugasnya masing-masing dalam membantu guru mengimplementasikan kurikulum; (3) pemimpin yang selalu memonitor terhadap pelaksanaan implementasi kurikulum di kelas; (4) pemimpin yang selalu melakukan tugas supervisi di kelas untuk memantau implementasi kurikulum yang dilakukan oleh guru; (5) pemimpin yang mengendalikan situasi apabila ada permasalahan selama proses implementasi kurikulum.

*Ketiga*, peran kepemimpinan dalam evaluasi kurikulum dan pembelajaran, kepala MAN 3 Jakarta menjalankan perannya yaitu sebagai: (1) pemimpin yang melakukan koordinasi dengan semua pihak yang ada di MAN 3 Jakarta; (2) pemimpin yang melakukan konsultasi dengan kepala dinas dan meminta pertimbangan dalam proses evaluasi kurikulum dan pembelajaran; (3) pemimpin yang menyebarluaskan informasi yang telah diperoleh dari hasil konsultasi dengan tim konsultan kepada para guru MAN 3 Jakarta; (4) *decision maker* terhadap seluruh implementasi kurikulum di MAN 3 Jakarta; (5) pendidik yang melakukan pemberdayaan terhadap guru dalam mengimplementasikan kurikulum di kelas. Ketiga peran tersebut apabila digambarkan tampak pada gambar 2.

Untuk mengimplementasikan kurikulum di madrasah, perlu memahami isi kurikulum secara menyeluruh. Dengan pemahaman yang menyeluruh tersebut, guru dan kepala madrasah dapat mengimplementasikan kurikulum secara maksimal. Dengan implementasi yang maksimal akan menghasilkan kualitas lulusan yang maksimal.



**Gambar 2. Peran kepemimpinan kepala madrasah dalam implementasi kurikulum**

Selama ini, pendekatan yang digunakan dalam implementasi kurikulum di madrasah adalah materi. Jadi materi pelajaran akan diberikan kepada siswa dengan muatan sebanyak-banyaknya dan sedalam-dalamnya, dengan harapan para siswa dapat menguasai materi itu secara maksimal. Bahkan demi penguasaan materi itu, *drilling* juga diberikan sejak awal, jauh sebelum siswa menghadapi berbagai tes hasil belajar. Dalam implementasi kurikulum seperti ini, tujuan pembelajaran yang dicapai tidak hanya pada aspek kognitif tetapi juga aspek afektif dan psikomotorik.

Ketiga aspek tersebut selalu mendapat penekanan dalam pelaksanaan kurikulum di madrasah. Pada saat implementasi kurikulum, aspek kognitif, psikomotorik dan afektif, telah menjadi kompetensi integral yang harus dicapai oleh siswa madrasah. Selain itu, ditekankan juga pendidikan karakter dan aspek afeksi. Hal ini sejalan dengan pendapat Glenn (2007: 67) yang menyatakan bahwa dalam pelaksanaan kurikulum perlu pemberian muatan pendidikan karakter, agar para siswa juga mendapatkan pelajaran nilai-nilai yang bisa diaplikasikan dalam lapangan kerja dan masyarakat.

Pengelolaan kurikulum di madrasah dilakukan dengan menggunakan seluruh unsur penyelenggara pendidikan, termasuk orang tua dan komite madrasah. Implementasi kurikulum yang dilakukan guru selalu berdasarkan kemampuan guru dalam menghubungkan antara pengalaman di lapangan dengan realitas di kelas. Dengan kata lain, dalam pengembangan dan implementasi kurikulum, profesionalisme guru sangat diperlukan.

Hal ini sesuai dengan temuan Hamalik (2008:248) bahwa sebelum guru menerapkan model implementasi kurikulum maka implementasi kurikulum harus dipandang oleh guru sebagai sebuah sistem. Fungsi-fungsi pengelolaan kurikulum harus dipandang sebagai elemen atau subsistem dari sistem implementasi kurikulum yang besar. Dengan adanya komponen dan sub komponen tersebut, maka sistem pelaksanaan kurikulum dapat berjalan dengan baik. Dalam setiap tahap kegiatan implementasi kurikulum, guru hendaknya selalu memperhatikan keadaan faktor internal dan eksternal yang berkaitan dengan pelaksanaan kurikulum.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dapat dipahami bahwa arah tujuan implementasi

kurikulum adalah untuk memperbaiki pelaksanaan proses pembelajaran di kelas dan untuk menghasilkan produk lulusan yang berkualitas. Dengan demikian, proses implementasi kurikulum yang dilakukan guru dalam proses mendidik, membimbing, mengajar, dan melatih anak didik dan bentuk lain bertujuan untuk memajukan dan mencerdaskan peserta didik.

Hal ini sesuai dengan temuan Busro (2016: 4) yang menyatakan bahwa seluruh upaya perencanaan dan pelaksanaan implementasi kurikulum di madrasah disesuaikan dengan kompetensi guru, kompetensi siswa, sarana dan prasarana, dan dukungan orang tua. Implementasi kurikulum yang sempurna bertujuan untuk memberikan pelayanan prima kepada siswa. Begitu juga, kepercayaan guru terhadap hasil kurikulum yang dimodifikasi menjadi kunci sukses atas inovasi dan implementasi kurikulum di madrasah. Dengan demikian, implementasi kurikulum yang dilakukan guru di madrasah merupakan usaha emosional dan kolaboratif antara pengembang kurikulum dengan guru sebagai pelaksana di lapangan.

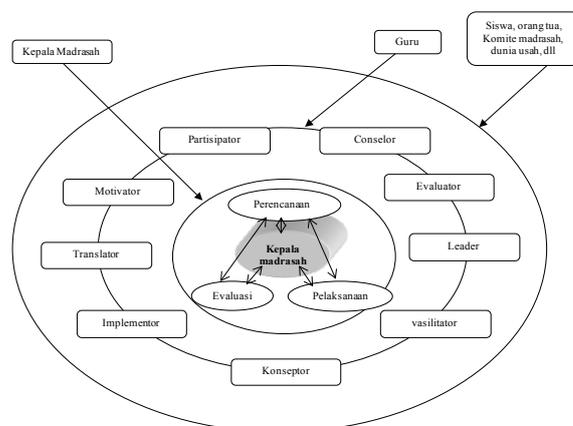
Dukungan dari guru dan kepala madrasah merupakan hal yang sangat penting, manakala meng-hendaki proses implementasi dapat berjalan secara sukses. Sebagaimana diketahui bahwa para guru mengalokasikan mayoritas waktu kerja mereka dalam kelas dengan para siswa, sehingga apabila guru menolak melakukan implementasi kurikulum, maka kurikulum yang telah disusun oleh para pengembang kurikulum akan sisa-sisa (Readety, 2008: viii).

Dalam kaitannya dengan kurikulum, guru mempunyai peran yang sangat variatif, yaitu sebagai motivator, evaluator, translator, developer, leader; konselor, fasilitator, konseptor, dan implementor. sementara kepala madrasah berperan sebagai perencana, pelaksana, dan evaluator. Kepala madrasah mempunyai peran lebih besar dibandingkan guru, karena kepala madrasah sebagai pemberi pengaruh, sementara guru sebagai pelaksana di kelas. Siswa, orang tua siswa, komite sekolah, dan para pemangku kepentingan mempunyai peran sebagai pendukung atas keberhasilan dalam pelaksanaan kurikulum. Keterkaitan antara mereka dapat digambarkan pada gambar 3.

Bedasarkan gambar di atas, terdapat tiga garis lingkaran dalam pelaksanaan kurikulum. Lingkaran pertama yaitu *influential cycle*, yang diperankan oleh kepala madrasah. Kepala madrasah mempunyai peran dalam perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi kurikulum. Kebijakan yang direncanakan oleh kepala madrasah harus dilakukan oleh seluruh guru, dan akan dievaluasi kembali oleh kepala madrasah berkaitan dengan tingkat ketercapaian kurikulum tersebut.

Lingkaran kedua yaitu *operational cycle* yang diperankan oleh guru, yaitu sebagai translator, konselor, evaluator, leader; fasilitator, konseptor, implementor, partisipator, dan motivator. Meskipun tidak se vital

kepala madrasah dalam mengimplementasikan kurikulum, tetapi guru tetap mempunyai peran yang sangat strategis. Guru dan kepala sekolah saling berkolaborasi dalam melaksanakan kurikulum sehingga pelaksanaannya dapat berjalan dengan baik.



**Gambar 3. Kaitan antara peran kepemimpinan kepala madrasah, guru, dan pihak terkait**

Lingkaran ketiga atau lingkaran paling luar disebut sebagai *supporting cycle* yang diperankan oleh siswa, orang tua siswa, komite madrasah, masyarakat pengguna, dan lain-lain. Mereka berperan sebagai *supporting* dalam implementasi kurikulum.

Hal ini sesuai dengan temuan Raihani (2008: 121) yang menyatakan bahwa guru dalam mengimplemetasikan kurikulum sudah tentu selalu berkomunikasi dengan kepala madrasah. Dengan demikian, berbagi gagasan, dan upaya memecahkan permasalahan pada saat implementasi kurikulum dapat terpecahkan dengan baik, dan program implementasi kurikulum dapat sukses dilaksanakan.

Guru dan kepala madrasah dalam meng-implemetasikan kurikulum di madrasah bertujuan untuk membuat suatu perubahan yang memungkinkan para siswa dapat mencapai tujuan program pembelajaran. Implementasi kurikulum di madrasah merupakan suatu bagian penting dalam pengembangan kurikulum. Pengembangan kurikulum tidak akan ada artinya manakala tidak diimplementasikan dengan baik oleh guru, kepala madrasah, siswa dan para pemangku kepentingan lainnya (Stowe, 2011: 23).

Di dalam proses implementasi dalam rangka melakukan perubahan, memerlukan pemahaman dari semua pihak sehingga proses perubahan dari keadaan sebelumnya dapat terjadi. Pemahaman guru terhadap maskud perubahan yang dikehendaki oleh para penyusun inovasi kurikulum akan sangat menentukan apakah perubahan itu akan terjadi atau tidak (Nasution, 2008: 6).

Para pelaku implementasi kurikulum telah mengetahui dampak atau konsekuensi implemetasi yang akan terjadi, termasuk kelebihan dan kelemahannya. Mereka dapat meramalkan hasil atas perubahan yang akan terjadi. Di dalam memahami konsep perubahan,

guru harus menyadari bahwa usaha yang akan dilakukan akan sia-sia manakala tidak didukung oleh siswa, kepala madrasah, masyarakat, komite madrasah, dinas pendidikan, pengawas madrasah, dan pemangku kepentingan lainnya (Mulyasa, 2006: 23).

Dukungan yang diberikan oleh mereka semua itu akan membentuk perubahan yang mendasar, bukan hanya sekilas tetapi bersifat permanen. Mereka yang awam, biasanya akan menolah perubahan itu, karena mereka berfikir bahwa perubahan yang dilakukan hanya akan menyulitkan siswa, menghabiskan biaya sosialisasi, dan anak-anak hanya sebagai kelinci percobaan atas kurikulum yang baru.

Hasil penelitian ini didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Retnawati (2015: 32) menyimpulkan bahwa sosialisasi belum dapat memberikan pemahaman yang baik dan menyeluruh mengenai Kurikulum 2013. Guru kesulitan mengatur waktu pada perencanaan pembelajaran, merencanakan pembelajaran, merencanakan penilaian sikap, dan memilah pengetahuan dan keterampilan pada penyusunan instrumen penilaian. Keterbatasan waktu dalam pelaksanaan pembelajaran, kesulitan berkaitan dengan perangkat pembelajaran, dan kesulitan mengaktifkan siswa. Sistem penilaian yang rumit dan perlu waktu yang lama untuk menyusun laporan.

Perencanaan harus mengikutsertakan para guru untuk mempertimbangkan pengalaman belajar mereka sehingga anak-anak dilibatkan dalam kegiatan-kegiatan di dalam dan di luar madrasah. Perencanaan harus merupakan penyelenggaraan suatu pengalaman belajar yang kontinyu sehingga kegiatan-kegiatan belajar siswa sejak awal mampu memberikan pengalaman. Kurikulum harus direncanakan sedemikian rupa sehingga mampu membantu pembentukan karakter, kepribadian, dan perlengkapan pengetahuan dasar siswa yang bernilai demokratis dan yang sesuai dengan karakter kebudayaan bangsa Indonesia. Perencanaan harus *realistic*, *feasible* (dapat dikerjakan), dan *acceptable* (dapat diterima dengan baik) (Purwaningsi, 2012: 4).

Konsekuensi logis dari pemahaman kurikulum dalam arti luas adalah guru perlu mengembangkan silabus dan RPP yang bersumber pada kurikulum dalam arti produk ke dalam tujuan, program, dan pengalaman belajar peserta didik yang aktual sesuai dengan perkembangan masyarakat global. Oleh karena itu, madrasah juga dapat dan perlu direkayasa sebagai kurikulum pembelajaran. Dengan demikian, peserta didik akan memperoleh pengalaman belajar yang tidak hanya tekstual tetapi juga bersifat kontekstual kontemporer. Seorang guru harus mampu menjabarkan kurikulum ke dalam silabus dan RPP sehingga mereka telah terlibat dalam kegiatan perencanaan kurikulum pada level yang amat spesifik, yaitu tingkat kelas (Purwaningsi, 2012: 5).

Implementasi kurikulum yang dilakukan oleh guru hendaknya menunjukkan suatu proses pencerahan

terhadap individu siswa. Perubahan yang diharapkan juga akan mampu memperbaiki konstruksi pribadi siswa, sikap siswa, menuju ke arah hidup dan nilai-nilai yang mereka pegang sebagai sesuatu yang baik (Dzakir, 2004: 8).

Bagaimanapun juga, agar implementasi kurikulum dapat berjalan dengan sukses maka memerlukan energi, waktu, dan kesabaran dari guru dan para pelaku implementasi kurikulum lainnya. Agar implementasi berhasil, harus dilakukan berbagai usaha yang dilakukan secara terus menerus dalam batas waktu yang panjang dan melibatkan semua pihak (Ornstein dan Hunkins, 2004: 142).

Berkaitan dengan peran kepala madrasah dalam mengimplementasikan kurikulum, penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Readety (2008: iii) yang menyimpulkan bahwa manajemen kurikulum dan pembelajaran di madrasah sangat memprioritaskan peran kepala madrasah dalam hal: (1) perencanaan kurikulum dan pembelajaran; (2) implementasi kurikulum dan pembelajaran; (3) evaluasi kurikulum dan pembelajaran.

Hasil penelitian ini juga sesuai dengan temuan Katuuk (2014:21) yang menyimpulkan bahwa keberhasilan pengimplementasian kurikulum memerlukan manajemen yang baik. Dalam rangka mengimplementasikan kurikulum 2013, ada beberapa aspek manajemen yang penting meliputi perencanaan implementasi, sumber daya utama dan pendukung, proses pembelajaran di sekolah, dan kegiatan monitoring dan evaluasi.

Hasil penelitian ini juga sesuai dengan temuan Pujayanti (2006: 213) bahwa kepala madrasah sebagai agen perubahan kurikulum harus memahami bagaimana melakukan berubah yang sistematis. Beberapa hal yang perlu dipertimbangkan: (1) kepala madrasah harus meyakinkan semua pihak bahwa implementasi kurikulum akan mampu meningkatkan mutu proses dan hasil pendidikan, (2) kepala madrasah harus mampu mempertimbangkan beberapa hal negatif yang diprediksi akan muncul dan menyiapkan cara untuk mengatasinya, (3) kepala madrasah harus mampu melihat makna sesungguhnya dari perilaku orang-orang yang menerima dampak atas perubahan kurikulum tersebut, mulai dari guru, siswa, kepala madrasah, komite madrasah, pengawas madrasah, dan pihak lain yang terlibat (4) kepala madrasah harus menyadari bahwa akan banyak orang-orang yang akan menentang perubahan, tetapi perubahan itu harus dilakukan demi kemajuan pendidikan.

Ada beberapa petunjuk bagi kepala madrasah yang dapat membantu menghindari kekeliruan dalam implementasi kurikulum, yaitu: (1) merancang model implementasi akan mampu meningkatkan prestasi siswa, (2) model implementasi kurikulum akan mengakibatkan perubahan di dalam struktur madrasah, (3) model implementasi harus dapat dilaksanakan oleh para guru,

(4) model implementasi harus didukung secara organik oleh organ-organ pendidikan yang ada, (5) kebutuhan akan sumber daya pada saat mengimplemenasikan kurikulum bersifat sangat terbatas karena membutuhkan waktu dan biaya yang tidak sedikit (Busro, 2016: 7).

Dalam implementasi kurikulum akan ada potensi untuk konflik antara orang-orang dan kelompok. Walaupun konflik akan terjadi, kepala madrasah harus mampu mengatur sedemikian rupa sehingga orang-orang menyadari bahwa semua dilakukan kepala madrasah demi kebaikan bersama. Program implementasi kurikulum yang sedang diterapkan dalam madrasah memberi kesempatan untuk semua bagian berpartisipasi baik: para siswa, para guru, kepala madrasah, maupun pengawas madrasah.

*Hasil penelitian* Krissandi dan Rusmawan (2015:1) menunjukkan bahwa kendala-kendala yang dialami guru SD dalam implementasi kurikulum 2013 berasal dari pemerintah, institusi, guru, orang tua, dan siswa. Kendala dari pemerintah meliputi pendistribusian buku, penilaian, administrasi guru, alokasi waktu, sosialisasi, pelaksanaan pembelajaran tematik, panduan pelaksanaan kurikulum, dan kegiatan pembelajaran dalam buku siswa. Kendala dari institusi meliputi sarana dan prasarana, dan rotasi guru baik vertikal dan horisontal. Kendala dari guru meliputi pembuatan media pembelajaran, pemahaman guru, pemaduan antarmuatan pelajaran dalam pembelajaran tematik, dan penguasaan teknologi informasi. Kendala dari orang tua dan siswa meliputi rapor dan adaptasi terhadap pembelajaran tematik.

Kesuksesan suatu usaha implementasi kurikulum pada dasarnya merupakan fungsi dari kemampuan kepala madrasah untuk mengarahkan guru, siswa, dan staf pada saat atau sebelum inovasi kurikulum. Untuk menerapkan suatu kurikulum yang baru, harus diawali dengan memperkenalkan perubahan kurikulum itu sendiri. Kesuksesan atas usaha perubahan kurikulum memerlukan semangat untuk mulai mengerjakan kurikulum yang baru, melintasi keterbatasan kurikulum yang ada, dan memahami area kurikulum yang baru hasil pengembangan kurikulum (Arifin, 2011: 49).

Kesuksesan implementasi kurikulum memerlukan individu yang berani menyambut keanekaragaman gagasan dan pemikiran yang baru. Kesuksesan implementasi kurikulum sangat tergantung pada kemampuan para agen perubahan kurikulum dalam meyakinkan semua pihak tentang nilai-nilai yang baik atas inovasi kurikulum yang dilakukan. Para agen perubahankurikulum harus menyadari bahwa mereka akan berhadapan dengan pihak-pihak yang melakukan penolakan (Ornstein dan Hunkins, 2004: 142).

Kapan pun dan dimana pun kurikulum diimplementasikan, saluran komunikasi harus selalu terbuka sehingga program yang baru datang bukan sebagai

suatu kejutan. Diskusi tentang suatu program antar-guru, dan ahli kurikulum adalah merupakan kunci sukses implementasi kurikulum.

Komunikasi implementasi kurikulum adalah peristiwa kompleks, karena menggambarkan transmisi fakta, gagasan, nilai-nilai, perasaan, dan sikap dari seseorang inovator perubahan kurikulum kepada kelompok lain dalam hal ini guru dan siswa (Ornstein dan Hunkins, 2004: 142).

Untuk meyakinkan bahwa jaringan komunikasi adalah menyeluruh dan pesan yang dikirimkan sesuai dengan tempatnya, maka para implementor kurikulum harus memahami saluran *cummunication informal* dalam sistem pendidikan (Ahmad, 2011: 32).

## SIMPULAN

Peran kepemimpinan guru dalam implementasi kurikulum yaitu sebagai translator, konselor, evaluator, leader; fasilitator, konseptor, implementor, partisipator, dan motivator. Kepemimpinan Kepala madrasah berperan sebagai perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi. Kepala madrasah mempunyai peran lebih besar dibandingkan guru, karena kepala madrasah sebagai pemberi pengaruh dalam pelaksanaan kurikulum di madrasah, sementara itu guru sebagai pelaksana di kelas. Namun, kedua pihak tersebut saling berkolaborasi, sehingga pelaksanaan kurikulum dapat berjalan dengan baik; dan pelaksanaan KTSP di MAN 3 Jakarta dapat terlaksana dengan baik, berkat adanya dukungan dari siswa, orang tua, komite sekolah, dan pihak-pihak yang terkait.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, Nana Syaodikh. 2011. *Pengembangan Kurikulum*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Alawiyah, Ilis Khoeriyah. 2013. Perencanaan Pembelajaran Dengan Pengembangan Kurikulum. Makalah. Tasik Malaya: STAI Tasik Malaya
- Ornstein dan Francis P. Hunkins. 2004. *Curriculum: Foundation, Principles, And Issues*, Fourth Edition. Boston USA: Pearson Education
- Ardimoviz, 2012. *Manajemen Kurikulum*. <http://hitamandbiru.blogspot.html>. Diunduh pada tanggal 05 Oktober 2016.
- Arifin, Akhmad Muhammad. 2012. Kurikulum Operasional. <http://akhmuhammadarifin.html>. Diunduh pada tanggal 05 Oktober 2015.
- Arifin, Zainal. 2011. *Konsep Dan Model Pengembangan Kurikulum*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Busro, Muhammad. 2016. "Perubahan Kurikulum di Indonesia." *Makalah*. Banten: STIE Banten

- Caska Dan Henny Indrawati. 2009. Strategi dan Model Pengembangan Wajib Belajar 12 Tahun di Kabupaten Bengkalis Provinsi Riau. *Sosiohumaniora*, Vol. 11, No. 2, Juli 2009: 204-221.
- Dzakir, 2004. *Perencanaan dan Pengembangan Kurikulum*, Jakarta: PT Rineka Cipta
- Glenn. 2007. *Curriculum Planning: A New Approach. (Fifth Edition)*. Boston: Allyn and Bacon.
- Hamalik, Oemar, 2008. *Manajemen Pengembangan Kurikulum*, Bandung: PT Remaja Rosda Karya
- Hutahaean, Berman. 2014. "Pengembangan Model Evaluasi Kurikulum Multidimensi Untuk Kurikulum Berbasis Kompetensi." *Jurnal Cakrawala Pendidikan*, No 2 tahun 2014.
- Katuuk, Deitje Adolfien. 2014. "Manajemen Implementasi Kurikulum: Strategi Penguatan implementasi Kurikulum 2013." *Jurnal Cakrawala Pendidikan*, No 1 Februari 2014
- Krissandi, Apri Damai Sagita dan Rusmawan Rusmawan. 2015. Kendala Guru Sekolah Dasar Dalam Implementasi Kurikulum 2013. *Jurnal Cakrawala Pendidikan*, No 3 Oktober 2015
- Mulyasa. 2006. *Kurikulum yang di Sempurnakan*. (Bandung : PT Remaja Rosdakarya
- Nasution, S. 2008. *Asas-Asas Kurikulum*. Jakarta: Bumi Aksara
- Nur, Anan. 2011. *Manajemen Perencanaan Pengembangan Kurikulum dan Pembelajaran*. <http://anan-nur.blogspot.co.id/2011/08.html> Diunduh pada tanggal 4 Oktober 2015.
- Pujayanti, Ninik. 2006. "Peranan Kepala Madrasah Sebagai Supervisor Dalam Pengembangan Staf Dan Kurikulum (Studi Kasus di SMP Negeri 11 Tangerang, Banten)". *Tesis*. Semarang: PPS Unes
- Purwaningsi, 2012. *Prinsip-Prinsip Perencanaan Kurikulum*. Makalah. Yogyakarta: PPs Universitas PGRI Yogyakarta
- Raihani. 2008. An Indonesian model of successful school leadership, *Journal of Educational Administration*, Vol. 46 Iss: 4, pp.481 – 496
- Readety, Eve. 2008. Peranan Kepala Madrasah dalam Manajemen Kurikulum dan Pembelajaran Madrasah Alam. (Studi Kasus SD Madrasah Alam Insan Mulia Surabaya). *Disertasi*. Malang: PPs Program Doktor UM
- Retnawati, Heri. 2015. Hambatan Guru Matematika Sekolah Menengah Pertama Dalam Menerapkan Kurikulum Baru. *Jurnal Cakrawala Pendidikan*, No 3 Oktober 2015
- Sandika, I Kadek Budi 2012. *Persiapan Perencanaan Kurikulum*. Makalah. Yogyakarta: Magister Pendidikan PTK UNY.
- Unruh, Daniel, dan Unruh, 2014. *School Districts Benefit from Marrying Curriculum and IT Planning*, <http://postdoc.grad.uiowa.edu/node/251>. Diunduh tanggal 3 Maret 2015
- Usman, Husaini; Nuryadin Eko Raharjo, 2013. Strategi Kepemimpinan Pembelajaran Menyongsong Implementasi Kurikulum 2013. *Jurnal Cakrawala Pendidikan*, No 1 Februari 2013
- Veeda. 2015. *Makalah Kurikulum. Makalah*, Surabaya; UIN Sunan Ampel, Fakultas Tarbiyah, Prodi Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah.