

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Konsep Manajemen Kurikulum

1. Manajemen Kurikulum

Secara umum kegiatan manajemen dalam organisasi diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Manajemen merupakan proses kerja sama antara individu dan kelompok serta sumber daya lainnya dalam mencapai tujuan, organisasi adalah sebagai aktivitas manajemen. Dengan kata lain, aktivitas manajerial hanya ditemukan dalam wadah sebuah organisasi, baik organisasi bisnis, sekolah dan juga lainnya.⁵ Istilah manajemen telah populer dalam kehidupan organisasi. Makna sederhana “*management*” diartikan sebagai pengelolaan. Suatu proses menata atau mengelola organisasi dalam mencapai tujuan yang diinginkan dimaknai sebagai manajemen.

Oleh karenanya, kegiatan manajemen selalu saja melibatkan alokasi dan pengawasan uang, sumberdaya manusia, dan fisik untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Ilmu, manajemen memiliki pendekatan sistematis yang digunakan dalam memecahkan masalah. Pendekatan manajemen bertujuan untuk menganalisis proses, membangun kerangka konseptual kerja, mengidentifikasi prinsip-prinsip yang mendasarinya dan membangun teori manajemen dengan menggunakan pendekatan tersebut. Manajemen merupakan proses universal berkaitan dengan adanya jenis lembaga, berbagai posisi dalam lembaga, atau pengalaman pada lingkungan yang beragam luasnya antara berbagai persoalan kehidupan.⁶

Sedangkan secara etimologis, istilah kurikulum berasal dari bahasa Yunani, yaitu *curir* yang artinya “pelari” dan *curere* yang berarti “tempat berlari”. Istilah kurikulum berawal dari dunia olah raga, terutama dalam bidang atletik pada zaman Romawi kuno. Menurut bahasa Prancis, istilah kurikulum berasal dari kata *courier* yang memiliki arti berlari (*to run*). Kurikulum berarti suatu jarak yang harus ditempuh oleh seorang pelari dari garis start sampai dengan garis akhir (*finish*)

⁵ Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam* (Jakarta: Ciputat Press, 2005), 41.

⁶ Syafaruddin & Nurawati, *Pengelolaan Pendidikan Mengembangkan Keterampilan Manajemen Pendidikan Menuju Sekolah Efektif* (Medan: Perdana Publishing, 2011), 16.

untuk mendapatkan medali atau penghargaan.⁷ Jika dalam bahasa arab, kurikulum sering disebut dengan istilah *al-manhaj*, berarti jalan terang yang dilalui manusia dalam bidang kehidupannya. Maka dari berbagai pengertian tersebut, kurikulum apabila dikaitkan dengan pendidikan, menurut Muhaimin berarti jalan terang yang dilalui oleh pendidik atau guru dengan peserta didik untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan dan sikap serta nilai-nilai.⁸

Sedangkan pengertian secara semantik kurikulum dikelompokkan menjadi tiga yaitu:

1. Kurikulum secara *Tradisional* mata pelajaran yang diajarkan di sekolah atau bidang studi.
2. Kurikulum secara *Modern* semua pengalaman aktual yang dimiliki siswa di bawah pengaruh sekolah, sementara bidang studi adalah bagian kecil dari program kurikulum secara keseluruhan.
3. Kurikulum masa *Kini* strategi yang digunakan untuk mengadaptasikan pewarisan kultural dalam mencapai tujuan di sekolah.⁹

Secara lebih rinci dapat kita pahami dalam undang-undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional menyebutkan bahwa, kurikulum adalah seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi, dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan tertentu. Sejalan dengan hal tersebut, maka kurikulum juga dapat diartikan sebagai sebuah rencana mengenai tujuan belajar, kompetensi yg ingin dicapai, materi dan hasil belajar yang diharapkan sebagai landasan dan pedoman untuk mencapai kompetensi mendasar dan tujuan dari pendidikan.¹⁰

Merujuk pengertian manajemen kurikulum menurut Franks dan Kast dalam Perriton adalah: “...*make the school over in its own traditional image, instead of being thoroughly vocational and practical, with courses and programs designed to help managers*”. Yaitu membuat kelebihan (plus) isi pada madrasah/ satuan

⁷ Nasbi, I. (2017). MANAJEMEN KURIKULUM: Sebuah Kajian Teoritis. *Idaarah: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 1(2), 318–330. <https://doi.org/10.24252/idaarah.v1i2.4274>

⁸ Azis, R. (2018). Implementasi Pengembangan Kurikulum. *Inspiratif Pendidikan*, 7(1), 44. <https://doi.org/10.24252/ip.v7i1.4932>

⁹ Husaini Usman, 2008, Manajemen; Teori Praktik dan Riset Pendidikan, Jakarta: Bumi Aksara. Hlm, 35.

¹⁰ Wafi, A. (2017). Konsep Dasar Kurikulum Pendidikan Agama Islam. *Edureligia; Jurnal Pendidikan Agama Islam*, 1(2), 133–139. <https://doi.org/10.33650/edureligia.v1i2.741>

pendidikan, sebagai idaman (keunggulan) dan bahkan pengembangan itu sepenuhnya ditekankan pada kecakapan dan keahlian dalam praktek, apakah dengan latihan; atau kursus dan program kegiatan yang dirancang untuk membantu pemimpin atau kepala madrasah/ satuan pendidikan.¹¹ Sebagaimana pengertian lain mengenai manajemen kurikulum yaitu suatu sistem pengelolaan kurikulum yang kooperatif, komperhensif, sistemik, dan sistematis dalam rangka mewujudkan ketercapaian tujuan kurikulum.¹²

Pelaksanaan manajemen kurikulum harus dikembangkan sesuai dengan konteks Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP).¹³ Maka dari itu, otonomi diberikan kepada lembaga pendidikan atau sekolah untuuk mengelola kurikulum secara mandiri dengan memprioritaskan kebutuhan dan ketercapaian sasaran sesuai visi dan misi lembaga pendidikan atau sekolah/madrasah tanpa mengabaikan kebijaksanaan nasional yang telah ditetapkan oleh pemerintah.

Hubungan sekolah dengan masyarakat perlu dikelola secara produktif agar masyarakat turut merasa memiliki sekolah/madrasah. Sehingga terbentuk sinerjik antara sekolah dengan masyarakat untuk mewujudkan program-program sekolah.¹⁴ Keterlibatan masyarakat dalam manajemen kurikulum dimaksudkan agar masyarakat dapat membantu dan mengontrol implementasi kurikulum, sehingga lembaga pendidikan atau sekolah/madrasah juga dituntut kooperatif dan mandiri dalam mengidentifikasi kebutuhan kurikulum, mendesain kurikulum, menentukan prioritas kurikulum, melaksanakan pembelajaran, menilai kurikulum, mengendalikan serta melaporkan sumber dan hasil kurikulum baik kepada masyarakat maupun kepada pemerintah.

Kegiatan utama dalam studi manajemen kurikulum meliputi bidang perencanaan dan pengembangan, pelaksanaan, dan perbaikan kurikulum.¹⁵

1. Manajemen perencanaan dan pengembangan kurikulum mendasarkan pada asumsi bahwa telah tersedia informasi dan data tentang masalah-masalah dan kebutuhan yang mendasari disusunnya perencanaan yang tepat.

¹¹ Abdul Manab, *Manajemen Kurikulum Pembelajaran di Madrasah*, (Jakarta: Kalimedia, 2013), 83.

¹² Nasbi, I. (2017). MANAJEMEN KURIKULUM: Sebuah Kajian Teoritis. *Idaarah: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 1(2), 318–330. <https://doi.org/10.24252/idaarah.v1i2.4274>

¹³ Abdul Manab, *Manajemen Kurikulum Pembelajaran di Madrasah*, (Jakarta: Kalimedia, 2013), 84

¹⁴ Abu Ahmadi, *Ilmu Pendidikan*, (Jakarta: Rineka cipta, 1991), 136

¹⁵ Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Bina Aksara: Jakarta, 1988), 98

2. Manajemen pelaksanaan kurikulum berdasarkan pada asumsi bahwa kurikulum telah direncanakan sebelumnya dan siap dioperasikan.
3. Manajemen perbaikan berdasarkan pada asumsi, bahwa perbaikan, kurikulum sekolah perlu diperbaiki dan dikembangkan lebih lanjut untuk meningkatkan mutu pendidikan
4. Evaluasi kurikulum berdasarkan pada asumsi, bahwa perbaikan, perencanaan, dan pelaksanaan kurikulum membutuhkan informasi balikan yang akurat.

Dengan demikian sudah jelas bahwa perencanaan dan pengembangan, pelaksanaan pengadministrasian, evaluasi dan perbaikan kurikulum bergerak dalam suatu sistem dalam siklus yang saling terkait dan berkesinambungan satu dengan lainnya, dalam lingkungan proses sistem pendidikan menyeluruh.

2. Fungsi Manajemen Kurikulum

Terdapat banyak pendapat mengenai fungsi manajemen kurikulum, salah satunya seperti dikemukakan oleh H. Siagian yang mengungkapkan pandangannya mengenai beberapa fungsi manajemen kurikulum, yaitu:¹⁶

1. Meningkatkan efisiensi pemanfaatan sumber daya kurikulum, pemberdayaan sumber maupun komponen kurikulum dapat ditingkatkan melalui pengelolaan yang terencana dan efektif.
2. Meningkatkan keadilan (*equity*) dan kesempatan pada siswa untuk mencapai hasil yang maksimal, kemampuan yang maksimal dapat dicapai peserta didik tidak hanya melalui kegiatan intrakurikuler, tetapi juga perlu melalui kegiatan ekstra dan ekstrakurikuler yang dikelola secara integritas dalam mencapai tujuan kurikulum.
3. Meningkatkan relevansi dan efektivitas pembelajaran sesuai dengan kebutuhan peserta didik maupun lingkungan sekitar peserta didik, kurikulum yang dikelola secara efektif dapat memberikan kesempatan dan hasil yang relevan dengan kebutuhan peserta didik maupun lingkungan sekitar.
4. Meningkatkan efisiensi dan efektivitas proses belajar mengajar, proses pembelajaran selalu dipantau dalam rangka melihat konsistensi antara desain yang direncanakan dengan pelaksanaan pembelajaran. Dengan demikian ketidaksesuaian antara desain dengan implementasi dapat dihindarkan. Selanjutnya, baik guru maupun siswa akan selalu termotivasi untuk

¹⁶ Oemar Hamalik, *pengembangan Kurikulum*, (Bandung: Mandar maju, 1990), 80.

melaksanakan pembelajaran yang efektif dan efisien, karena adanya dukungan kondisi positif yang diciptakan dalam kegiatan pengelolaan kurikulum.

5. Meningkatkan partisipasi masyarakat untuk membantu kegiatan pengembangan kurikulum, kurikulum yang dikelola secara profesional akan melibatkan masyarakat khususnya dalam mengisi bahan ajar atau sumber belajar perlu disesuaikan dengan ciri khas dan kebutuhan pembangunan daerah setempat.

Lebih lanjut G.R. Terry dalam bukunya yang berjudul Implementasi Manajemen Kurikulum Pendidikan menyebutkan empat fungsi manajemen kurikulum:¹⁷

1. Perencanaan (*planning*), adalah pemilihan atau penetapan tujuan organisasi dan penentuan strategi, kebijaksanaan, proyek, program, prosedur, metode, sistem, anggaran dan standar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan. Arti penting kegiatan perencanaan adalah memberikan kejelasan arah bagi setiap kegiatan, sehingga setiap kegiatan dapat diusahakan dan dilaksanakan secara efisien dan efektif mungkin.
2. Pengorganisasian (*organizing*), George R. Terry mengemukakan bahwa pengorganisasian adalah tindakan mengusahakan hubungan-hubungan kelakuan yang efektif antara orang-orang, sehingga mereka dapat bekerjasama secara efisien, dan memperoleh kepuasan pribadi dalam melaksanakan tugas-tugas tertentu, dalam kondisi lingkungan tertentu untuk mencapai tujuan atau sasaran tertentu.
3. Pelaksanaan (*actuating*), dari seluruh rangkaian proses manajemen, pelaksanaan merupakan fungsi manajemen yang paling utama. Fungsi ini lebih menekankan pada kegiatan yang berhubungan langsung dengan orang-orang dalam organisasi.
4. Pengawasan (*controlling*), merupakan fungsi manajemen yang tidak kalah pentingnya dalam suatu organisasi. Semua fungsi terdahulu, tidak akan efektif tanpa disertai pengawasan.

¹⁷ Abdullah, *Pengembangan Kurikulum, Teori dan Praktik*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2007), 94.

3. Prosedur Pengembangan Kurikulum

Konsep pengembangan kurikulum dapat diartikan dari dua jenis proses, yaitu pengembangan dalam arti perekayasaan (*engineering*) dan pengembangan dalam arti konstruksi. Proses pengembangan dalam arti pertama terdiri dari empat tahap, yaitu; pertama, menentukan Fondasi (dasar-dasar yang diperlukan untuk mengembangkan kurikulum). Kedua, menentukan Konstruksi (mengembalikan model kurikulum yang diharapkan berdasarkan fondasi). Ketiga, Implementasi (pelaksanaan kurikulum). Keempat, Evaluasi (menilai kurikulum secara komprehensif dan sistemik).¹⁸

Pengembangan kurikulum harus tidak bisa lepas dari fungsi-fungsi manajemen, sehingga pengembangan kurikulum menjadi landasan bagi program-program di sekolah. Untuk lebih lanjut akan diuraikan fungsi-fungsi manajerial yang akan diterapkan didalamnya sebagaimana berikut ini :

1) Proses Kurikulum

Proses kurikulum meliputi semua pengalaman di dalam lingkungan pendidikan, baik yang direncanakan maupun yang tidak direncanakan, yang akan memiliki dampak terhadap kegiatan belajar dan pengembangan personal setiap individu siswa. Aspek yang direncanakan dari proses kurikulum disebut kurikulum bukan intensional (*unintentional curriculum*).

Ada empat unsur yang saling berkaitan dengan proses kurikulum.

- a. Pertama, keputusan yang harus dibuat mengenai tujuan (umum dan khusus) yang hendak dicapai oleh institusi pendidikan.
- b. Kedua, keputusan tentang isi/materi pelajaran yang sesuai yang diyakini untuk mencapai tujuan. Pembuatan keputusan ini mendapat kontribusi yang bermakna dari karya bidang *concept formation and attainment*, bahasa dan berfikir, semua teori belajar.
- c. Ketiga, setelah isi pelajaran ditentukan, selanjutnya dipilih metode-metode mengajar yang berguna untuk mengorganisasi dan menyampaikan isi (*content*) tersebut. Metode-metode tersebut akan menentukan pengalaman-pengalaman pendidikan bagi siswa. Pengalaman-pengalaman tersebut adalah produk dari interaksi antara

¹⁸ Huda, N. (2017). Manajemen Pengembangan Kurikulum. *Al-Tanzim : Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 1(2), 52–75. <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v1i2.113>

apa yang diajarkan, bagaimana cara menyajikannya, dan cara siswa belajar. Pada langkah ini berbagai hal memberikan sumbangannya seperti motivasi, perhatian dan persepsi, kepribadian, gaya kognitif dan aspek-aspek sosial dari belajar. Tahap tersebut merupakan tahapan dari kegiatan belajar mengajar.

- d. Keempat, tahap atau unsur selanjutnya adalah evaluasi yang menggunakan bermacam tehnik assesmen pendidikan, hal ini diperlukan dengan maksud mengetahui apakah tujuan-tujuan telah tercapai, pada akhirnya menjadi bahan untuk membuat keputusan selanjutnya tentang tujuan, isi/materi dan metode pengajaran.

2) Perencanaan

Perencanaan merupakan rangkaian tindakan untuk ke depan, perencanaan bertujuan untuk mencapai seperangkat kegiatan konsisten dan terkoordinasi guna memperoleh hasil-hasil yang diinginkan. Perencanaan menjadi tugas utama manajemen. Perencanaan harus disusun sebelum pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen lainnya sebab menjadi penentu kerangka acuan untuk melaksanakan fungsi-fungsi lainnya.

Secara mendasar, perencanaan adalah suatu proses intelektual yang melibatkan pembuatan keputusan. Proses ini menuntut persiapan mental untuk berfikir sebelum bertindak, melaksanakan kegiatan berdasarkan kenyataan bukan perkiraan dan berbuat sesuatu secara teratur. Hal ini merupakan tindakan kognitif sesuai dengan permintaan perencanaan.

3) Pengorganisasian Kurikulum

Pengorganisasian dapat dilihat dari dua pendekatan, yakni secara struktural dalam konteks manajemen, dan secara fungsional dalam konteks akademik atau kurikulum. Pengorganisasian kurikulum seyogyanya dilihat dari kedua pendekatan tersebut, yaitu dalam konteks manajemen dan dalam konteks akademik.

Organisasi adalah suatu kelompok sosial yang bersifat tertutup atau terbuka dari/terhadap pihak luar, yang diatur berdasarkan aturan tertentu, yang dipimpin/diperintah oleh seorang pemimpin atau seorang staf

administratif, yang dapat melaksanakan bimbingan secara teratur dan bertujuan.

Suatu organisasi sangat diperlukan untuk melaksanakan proses manajemen yaitu :

- a. Organisasi perencanaan kurikulum, yang dilaksanakan oleh suatu lembaga pengembangan kurikulum, atau suatu tim pengembangan kurikulum
- b. Organisasi dalam rangka pelaksanaan kurikulum, baik pada tingkat daerah maupun pada tingkat sekolah atau lembaga pendidikan yang melaksanakan kurikulum
- c. Organisasi dalam evaluasi kurikulum, yang melibatkan berbagai pihak dalam proses evaluasi kurikulum

Pada masing-masing jenis organisasi tersebut dilaksanakan oleh suatu susunan kepengurusan yang ditentukan sesuai dengan struktur organisasi dengan tugas-tugas pekerjaan tertentu. Secara akademik, organisasi kurikulum dikembangkan dalam bentuk-bentuk organisasi, sebagai berikut :

- a. Kurikulum mata ajaran, yang terdiri dari sejumlah mata ajaran secara terpisah
- b. Kurikulum bidang studi, yang mengfungsikan beberapa mata ajaran sejenis
- c. Kurikulum integrasi, yang menyatukan dan memusatkan kurikulum pada topik atau masalah tertentu
- d. *Core curriculum*, yakni kurikulum yang disusun berdasarkan masalah dan kebutuhan siswa

Bentuk-bentuk kurikulum disusun menurut pola organisasi kurikulum dengan struktur, urutan dan ruang lingkup materi tertentu. Fungsi pengorganisasian sesungguhnya adalah kegiatan penyusunan (realisasi) kurikulum itu sendiri, menjadi bagian terpenting dalam pengembangan kurikulum yang akan menghasilkan produk berupa dokumen KTSP. Kurikulum yang dibuat dan diorganisir oleh sekolah kemudian akan digunakan sebagai pedoman dalam operasional pembelajaran yang dirancang/direncanakan sah diberlakukan di satuan pendidikan bersangkutan.

Pengorganisasi kurikulum sangat terkait dengan pengaturan bahan pelajaran yang ada dalam kurikulum, sehingga dalam hal ini, ada beberapa

faktor yang harus dipertimbangkan dalam pengorganisasian kurikulum, di antaranya adalah:

1. Ruang lingkup dan urutan bahan pelajaran dalam hal ini yang menjadi pertimbangan dalam penentuan materi pelajaran adalah adanya integrasi antara aspek masyarakat (yang mencakup nilai budaya dan sosial) dengan aspek peserta didik (yang mencakup minat, bakat, dan kebutuhan). Dan dalam hal ini, bukan hanya materi pelajaran yang harus diperhatikan, tetapi bagaimana urutan bahan tersebut dapat disajikan secara sistematis dalam kurikulum.
2. Kontinuitas kurikulum dalam hal ini yang perlu diperhatikan dalam pengorganisasian kurikulum adalah yang berkaitan dengan substansi bahan yang dipelajari peserta didik, agar jangan sampai terjadi pengulangan ataupun loncat-loncat yang tidak jelas tingkat kesukarannya.
3. Keseimbangan bahan pelajaran dalam hal ini yang perlu diperhatikan adalah kesesuaian bahan pelajaran dengan perubahan dan perkembangan ilmu pengetahuan yang terus berlangsung. Karena itu dalam pengorganisasian kurikulum keseimbangan substansi isi kurikulum harus dilihat secara komprehensif untuk kepentingan peserta didik sebagai individu, tuntutan masyarakat, maupun kepentingan pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Maka dalam penentuan bahan pelajaran, aspek estetika, intelektual, moral, sosial-emosional, personal, religius, seni-aspirasi dan kinestetik, semuanya harus terakomodasi dalam isi kurikulum tersebut.
4. Alokasi waktu dalam hal ini yang menjadi perhatian adalah alokasi waktu yang dibutuhkan dalam kurikulum harus sesuai dengan jumlah materi yang disediakan. Karena itu, penyusunan kalender pendidikan untuk mengetahui secara pasti jumlah jam tatap muka masing-masing pelajaran merupakan hal yang paling penting sebelum menetapkan bahan pelajaran¹⁹

¹⁹ Huda, N. (2017). Manajemen Pengembangan Kurikulum. *Al-Tanzim : Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 1(2), 52–75. <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v1i2.113>

4) Penyusunan Kepegawaian

Penyusunan (*staffing*) staf adalah fungsi yang menyediakan orang-orang untuk melaksanakan suatu sistem yang direncanakan dan diorganisasikan. Fungsi ini mensuplai sumber daya manusia untuk melaksanakan misi dan memvitalisasikan departemen/kelembagaan. Staffing terjadi setelah tugas-tugas tersebut ditetapkan terlebih dahulu. Pekerjaan dibagi-bagi lalu menetapkan orang untuk melaksanakannya. Staffing terdiri dari rekrutmen, seleksi, hiring, penempatan, pelatihan, penilaian dan kompensasi

a. Rekrutmen

Rekrutmen adalah suatu proses ketenagaan yang berkualifikasi tertentu untuk menempati posisi kerja yang tersedia. Pengadaan dengan rekrutmen dapat dilakukan melalui dua cara, yakni rekrutmen eksternal dan rekrutmen internal. Cara pertama dalam bentuk program intensif, kegiatan pendidikan kooperatif, dan melalui media massa. Rekrutmen internal dilaksanakan dalam bentuk personel yang ditargetkan melalui *job posting system*, referral dan kegiatan perencanaan sumber daya manusia. Untuk menemukan calon tenaga yang berkualifikasi memang sulit. Itu sebabnya, manajer harus menguasai lapangan pekerjaannya di samping mampu mengidentifikasi calon yang berkualifikasi.

b. Seleksi

Setelah mengidentifikasi strategi rekrutmen, maka selanjutnya mengidentifikasi kriteria seleksi bagi calon ketenagaan. Kriteria seleksi diperlukan untuk kepentingan periklanan dan persyaratan yang perlu diketahui oleh pelamar, sehingga terjadi pelamar yang sama sekali tidak berkualifikasi sangat tinggi.

c. Hiring

Setelah mengidentifikasi kandidat-kandidat terbaik yang dihimpun dalam satu daftar kandidat, yang kemudian perlu dipilih kandidat yang paling baik dari daftar tersebut, menentukan calon yang paling memenuhi kualifikasi yang telah ditetapkan.

d. Penetapan

Proses penempatan ini merupakan transisi ke lingkungan pekerjaan senyatanya. Pada tahap ini si calon/tenaga kerja yang baru itu berkesempatan untuk tumbuh dan berkembang

e. Menejemen Staf

Dilaksanakan dalam bentuk pelatihan, penilaian dan konpensasi.

5) Kontrol Kurikulum

Kontrol kurikulum dapat dipandang sebagai proses pembuatan keputusan-keputusan tentang kurikulum di dalam sekolah atau proses pengajaran yang batasi oleh minat-minat pihak luar, seperti orang tua, karyawan, dan masyarakat luas. Kontrol ini mungkin mengandung manifestasi administratif formal, misalnya : Spesifikasi-spesifikasi kurikulum tingkat negara (nasional) berupa kebijakan kebijakan yang terpusat dan jelas kebijakan kurikulum barangkali kurang berpengaruh dalam praktek pendidikan tetapi penting dalam pengaturan finansial sebagai kunci sumber-sumber kurikulum. Otonomi sekolah dan guru-guru masih meragukan. Karena biasanya terdapat tekanan dari kepala sekolah dan hambatan dari staf sekolah sehingga pelaksanaan *public curriculum* menentukan keterampilan-keterampilan dasar yang hendak diajarkan bukan sepenuhnya bersifat otonomi guru, kendatipun tekanan itu bersifat informal.

Pelaksanaan kontrol kurikulum dapat ditafsirkan sebagai berikut : hakikat siswa dan kelas meminta agar guru mempertimbangkan “*discretionary space*” dalam memilih pokok-pokok penting dalam kurikulum. Pernyataan official kurikulum dan implementasi perubahan yang dilakukan oleh guru biasanya tampak pada ruang lingkup (materi), Dapat bersikap radikal atau bersifat menyeluruh. Dalam satu hal, kurikulum harus menyeimbangkan adanya pluralitas minat-minat. Hal-hal yang dianggap penting dilihat dari tekanan/permintaan social perlu diproses secara khusus misalnya oleh suatu badan pengujian (*testing agencies*). Dalam kondisi dengan asumsi-asumsi dan kurikulum tersembunyi inilah guru-guru dan para siswa bekerja. Kontrol kurikulum cukup nyata namun memiliki konotasi yang terlalu mekanistik. Kontrol kurikulum beroperasi melalui perubahan keseimbangan minat-minat internal dan eksternal, dimana

perubahan keseimbangan memiliki implikasi utama dan penting terhadap konsepsi perubahan perencanaan kurikulum.

B. Evaluasi Kurikulum *Countenance Model Stake*

1. Evaluasi *Countenance Model Stake*

Kata evaluasi disamakan dengan penilaian dalam kamus Bahasa Indonesia. Sedangkan dalam kamus Oxford Advanced Learner's Dictionary, kata evaluate dijelaskan sebagai: "to form opinion of the amount, value or quality of something after thinking about it carefully." Istilah ini menjelaskan bahwa evaluasi adalah usaha menetapkan nilai, jumlah ataupun kualitas dari sesuatu. Usaha ini harus dilakukan dengan hati-hati dan teliti. Sementara itu, Worthen dan Sanders menyatakan evaluasi adalah bentuk pengumpulan informasi dalam membantu mengambil keputusan.²⁰ Menurut Gronlund dalam Djali, Evaluasi adalah suatu proses sistematis yang menentukan dan membuat keputusan sampai sejauh mana tujuan program telah tercapai.²¹ Evaluasi yang berhubungan dengan pendidikan memberikan pengertian lebih lengkap, yaitu evaluasi pendidikan adalah penggambaran terhadap pertumbuhan dan kemajuan siswa dalam tujuan atau nilai-nilai yang telah ditetapkan dalam kurikulum.

Evaluasi menurut Bloom dalam Suke Silverius, adalah pengumpulan kenyataan secara sistematis untuk menetapkan apakah dalam kenyataannya terjadi perubahan dalam diri pribadi siswa.²² Evaluasi program yang dijadikan tolok ukur adalah tujuan yang sudah dirumuskan dalam tahap perencanaan kegiatan. Evaluasi ini dilaksanakan secara sistematis, rinci, dan menggunakan prosedur yang sudah diuji secara cermat. Dengan metode-metode tertentu akan diperoleh data yang handal dan dapat dipercaya. Penentuan kebijakan akan tepat apabila data yang digunakan sebagai dasar pertimbangan tersebut benar, akurat, dan lengkap. Namun secara terperinci Owen menerangkan bahwa evaluasi program ialah suatu proses menguraikan, menjabarkan informasi dan mendefinisikannya untuk menjelaskan dan memahami suatu program atau menjustifikasi, menetapkan keputusan berkaitan dengan program tersebut. Senada dengan Owen, Worthen dan Sanders mengemukakan bahwa evaluasi program adalah proses deskripsi, pengumpulan data

²⁰ Hasan, Hamid. Evaluasi Kurikulum. (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009), 33

²¹ Djali dan Puji Mulyono, Pengukuran Dalam Bidang Pendidikan, (Jakarta: Grasindo, 2008), 1.

²² Suke Silverius, Evaluasi Hasil Belajar dan Umpan Balik, (Jakarta : Grasindo, 1991), 4

dan penyampaian informasi kepada pengambil keputusan yang akan dipakai untuk pertimbangan apakah program perlu diperbaiki, dihentikan atau diteruskan.

Tujuan Evaluasi Kurikulum yaitu mengungkapkan proses pelaksanaan kurikulum secara keseluruhan, ditinjau dari berbagai aspek. Adapun indikator kinerja yang dievaluasi adalah efektivitas, efisiensi, relevansi, dan kelayakan program. Hal ini dimaksudkan untuk memberikan acuan dan gambaran untuk pelaksanaan program kedepan. Sementara itu, menurut Ibrahim diadakanya evaluasi kurikulum dimaksudkan untuk keperluan berikut:

1. Perbaikan Program

Peranan evaluasi, yaitu lebih bersifat konstruktif, informasi hasil evaluasi dijadikan masukan perbaikan yang diperlukan di dalam program kurikulum yang sedang dikembangkan. Evaluasi kurikulum dipandang sebagai proses dan hasil yang relevan untuk dijadikan acuan pengembangan kurikulum yang akan dilaksanakan.

2. Pertanggungjawaban Kepada Berbagai Pihak

Evaluasi kurikulum menjadi bentuk laporan yang harus dipertanggung jawaban dari pengembang kurikulum kepada pihak-pihak yang bersangkutan, diantaranya: Pemerintah, orang tua, pelaksana satuan pendidikan, masyarakat, dan semua pihak yang secara langsung maupun tidak langsung ikut serta dalam pengembangan kurikulum yang bersangkutan.

3. Penentuan Tindak Lanjut Hasil Pengembangan

Tindak lanjut hasil pengembang kurikulum dapat berbentuk jawaban atas

dua kemungkinan pertanyaan. Pertama, apakah kurikulum baru tersebut akan atau tidak akan disebarluaskan ke dalam sistem yang ada? Kedua, dalam kondisi yang bagaimana dan dengan cara yang bagaimana pula kurikulum baru tersebut akan disebarluaskan ke dalam sistem yang ada?²³

Sejak tahun 1967 Stake mengembangkan suatu model penilaian kurikulum dengan nama Contingency-Conngruence Model (CCM) atau sering juga disebut dengan Countenance Model.²⁴ Model Countenance Stake lebih dapat dipergunakan untuk melakukan evaluasi pelaksanaan kurikulum dalam konteks pendidikan di

²³ Rusman. 2012. Manajemen Kurikulum. Jakarta: Rajawali

²⁴ Onainor, E. R. (2019). Evaluasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan. Jurnal Inovasi Kurikulum, Agustus 2009, Thn. 6. Vol 6 Nomor: 2 1, 105–112.

Indonesia. Proses pengembangan kurikulum di Indonesia, khususnya KTSP adalah kurikulum operasional yang disusun dan dilaksanakan oleh masing-masing satuan pendidikan. Dalam konteks pendidikan KTSP adalah kurikulum yang dikembangkan oleh satu satuan pendidikan.

Model evaluasi program yang diperkenalkan oleh Stake dikenal dengan model *Countenance* (keseluruhan). Model ini juga disebut model evaluasi pertimbangan. Maksudnya evaluator mempertimbangkan program dengan membandingkan kondisi hasil evaluasi program dengan yang terjadi di program lain, dengan objek sasaran yang sama dan membandingkan kondisi hasil pelaksanaan program dengan standar yang ditentukan oleh program tersebut.

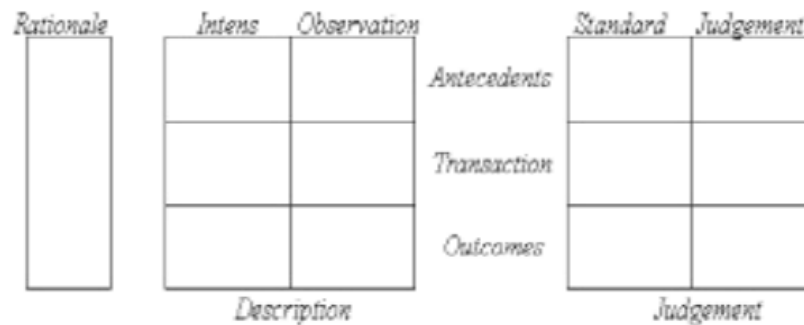
Tujuan dari model *Countenance Stake* adalah melengkapi kerangka untuk pengembangan suatu rencana penilaian kurikulum. Perhatian utama Stake adalah hubungan antara tujuan penilaian dengan keputusan berikutnya berdasarkan sifat data yang dikumpulkan. Hal tersebut, karena Stake melihat adanya ketidaksesuaian antara harapan penilai dan guru.

Dalam model ini Stake menekankan peran evaluator dalam mengembangkan tujuan kurikulum menjadi tujuan khusus yang terukur. Model *countenance* terdiri atas dua matriks yaitu *description* (gambaran) dan *judgement* (pertimbangan). Matriks pertimbangan baru dapat dikerjakan oleh evaluator setelah matriks deskripsi diselesaikan. Matriks Deskripsi terdiri atas kategori rencana (*intent*) dan observasi. Matriks Pertimbangan terdiri atas kategori standar dan pertimbangan. Pada setiap kategori terdapat tiga fokus yaitu:

1. *Antecedents* yaitu sebuah kondisi yang ada sebelum instruksi yang mungkin berhubungan dengan hasil, contohnya: latar belakang guru, kurikulum yang sesuai, ketersediaan sumber daya, sarana dan prasarana pendukung.
2. *Transaction* yaitu pertemuan dinamis yang merupakan proses instruksi (kegiatan, proses, dan lainnya), contohnya: interaksi guru dan siswa.
3. *Outcomes* yaitu efek dari pengalaman pembelajaran (pengamatan dan hasil tenaga kerja), contohnya performance guru, peningkatan kinerja.

Model evaluasi Stake dapat membawa dampak yang cukup besar dalam penilaian, dan merupakan konsep yang cukup kuat untuk perkembangan yang lebih jauh dalam

bidang evaluasi. Dalam model ini, evaluasi dilakukan dengan membandingkan antara satu program dengan program lain yang dianggap standar. Stake berpendapat menilai suatu program pendidikan harus melakukan perbandingan yang relatif antara program satu dan program yang lain, atau perbandingan yang absolut yaitu membandingkan suatu program dengan standar tertentu (Tayibnapis, 2000:19). Model evaluasi Stake digambarkan sebagai berikut



Gambar 1. Model Evaluasi Countenance Stake

Dari gambar di atas terlihat bahwa terdapat dua matriks yaitu: (1) matriks deskripsi, dan (2) matriks pertimbangan. Matriks deskripsi terdiri atas dua kategori:

- a. Kategori pertama adalah sesuatu yang direncanakan pengembang program. Ilustrasi yang diberikan adalah konteks program penyusunan kurikulum 2013 yang dikembangkan oleh instansi terkait dalam hal ini Kementerian Pendidikan. Sedangkan Rencana Program Pengajaran (RPP) yang dikembangkan guru. Guru sebagai pengembang program merencanakan keadaan/ persyaratan yang diinginkannya untuk suatu kegiatan kelas tertentu. Misalnya yang berhubungan dengan minat, kemampuan, pengalaman, dan lain sebagainya dari peserta didik.
- b. Kategori kedua dinamakan observasi, berhubungan dengan apa yang sesungguhnya sebagai implementasi yang diinginkan pada kategori yang pertama. Kategori ini juga sebagaimana yang pertama terdiri atas antecedents, transaksi, dan hasil. Evaluator harus melakukan observasi (pengumpulan data) mengenai antecedents, transaksi, dan hasil yang ada di suatu satuan pendidikan.

Selanjutnya adalah matriks pertimbangan terdiri atas kategori standard dan pertimbangan, dan fokus antecedents, transaksi, dan outcomes (hasil yang

diperoleh). Standar adalah kriteria yang harus dipenuhi oleh suatu kurikulum atau program yang dijadikan objek evaluasi. Standar dapat dikembangkan dari karakteristik yang dimiliki kurikulum, tetapi dapat juga dari yang lain (*pre-ordinate, mutually adaptive, proses*). Kategori kedua adalah kategori pertimbangan. Kategori ini menghendaki evaluator melakukan pertimbangan dari apa yang telah dilakukan dari kategori yang pertama dan kedua matriks Deskripsi sampai kategori pertama matriks pertimbangan. Suatu evaluasi harus sampai kepada pemberian pertimbangan. Keseluruhan matriks yang mendukung model Stake ini terdiri dari 12 kotak.

2. Langkah-langkah dalam evaluasi *Countenance Model Stake*

Untuk melakukan evaluasi menggunakan model evaluasi Stake ini dilakukan melalui langkah-langkah berikut:

1) Pengumpulan data.

Evaluator mengumpulkan data mengenai apa yang diinginkan pengembang program baik yang berhubungan dengan kondisi awal, transaksi, dan hasil. Data dapat dikumpulkan melalui studi dokumen dapat pula melalui wawancara. Sebelum melakukan pengumpulan data, maka para evaluator harus bertemu terlebih dahulu untuk membuat kerangka acuan yang berhubungan dengan antecedents, transaksi dan hasil. Hal tersebut dilakukan tidak hanya untuk memperjelas tujuan evaluasi tetapi juga untuk melihat apakah konsisten terhadap *transactions* yang dimaksud dengan *antecedent* dan *outcome*.

2) Analisis Data.

Analisis data yang dilakukan meliputi analisis logis dan empirik. Analisis logis diperlukan dalam memberikan pertimbangan mengenai keterkaitan antara prasyarat awal, transaksi, dan hasil dari kotak-kotak tujuan. Evaluator harus dapat menentukan apakah prasyarat awal yang telah dikemukakan pengembang program akan tercapai dengan rencana transaksi yang dikemukakan. Atau sebetulnya ada model transaksi lain yang lebih efektif. Demikian pula mengenai hubungan antara transaksi dengan hasil yang diharapkan. Selanjutnya analisis empirik, pada dasar bekerjanya sama dengan analisis logis tapi data yang digunakan adalah data empirik.

3) Analisis congruence (kesesuaian).

Analisis congruence (kesesuaian) merupakan analisis, di mana evaluator membandingkan antara apa yang dikemukakan dalam tujuan (inten) dengan apa yang terjadi dalam kegiatan (observasi). Dalam hal ini evaluator menganalisis apakah yang telah direncanakan dalam tujuan telah sesuai dengan pelaksanaannya di lapangan atau terjadi penyimpangan. Apabila analisis congruence telah selesai, maka evaluator menyerahkannya kepada tim yang terdiri dari para ahli dan orang yang terlibat dalam program. Tim ini yang akan meneliti kesahihan hasil analisis evaluator dan memberikan persepsinya mengenai faktor penting congruence.

4) Pertimbangan hasil.

Tugas evaluator berikutnya adalah memberikan pertimbangan mengenai program yang sedang dikaji. Untuk itu, evaluator memerlukan standar.

Penekanan yang umum atau hal yang penting dalam model Stake ini adalah evaluator yang membuat penilaian tentang program yang di evaluasi. Stake mengatakan bahwa *description* di satu pihak berbeda dengan *judgement* atau menilai. Dalam model ini, *antecedents* (masukan), *transaction* (proses) dan *outcomes* (hasil) data dibandingkan tidak hanya menentukan apakah ada perbedaan tujuan dengan keadaan yang sebenarnya, tetapi juga dibandingkan dengan standar yang absolut untuk menilai manfaat program. Stake menyatakan bahwa tak ada penelitian dapat diandalkan apabila tidak dinilai.

3. Kelebihan dan Kekurangan Evaluasi *Countenance Model Stake*

Kelebihan Evaluasi *Countenance Model Stake* adalah:

1. Dalam evaluasi memasukkan data tentang latar belakang program, proses dan hasil yang merupakan perluasan ruang lingkup evaluasi.
2. Evaluator memegang kendali dalam evaluasi dan juga memutuskan cara yang paling tepat untuk hadir dan menggambarkan hasil.
3. Memiliki potensi besar untuk memperoleh wawasan baru dan teori-teori tentang lapangan dan program yang akan di evaluasi.

Selanjutnya terkait dengan kelemahan Evaluasi *Countenance Model Stake* ini adalah:

1. Pendekatan yang dilakukan terlalu subjektif.
2. Terjadinya kemungkinan dalam meminimalkan pentingnya instrumen pengumpulan data dan evaluasi kuantitatif.
3. Kemungkinan biaya yang terlalu besar.²⁵

²⁵ Ananda, R., & Rafida, T. (2017). Pengantar evaluasi program pendidikan. In *Perdana Publishing* (Vol. 53, Issue 9).Hal : 61- 65.