

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Pengertian dan Komponen Kurikulum

1. Pengertian Kurikulum

Kata kurikulum dalam pemahaman klasik, dipandang sebagai rencana pelajaran di suatu sekolah. Pelajaran-pelajaran dan materi apa yang harus ditempuh di sekolah, itulah kurikulum. Abdul Rahman Shaleh mengatakan, kurikulum merupakan salah satu komponen penting dalam sistem pendidikan nasional. Kurikulum berfungsi sebagai seperangkat rencana dan pengaturan mengenai kemampuan dan hasil belajar serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran. Kegiatan pembelajaran itu sendiri merupakan muara dari keseluruhan proses penyelenggaraan kurikulum.¹

Kurikulum merupakan salah satu komponen yang sangat menentukan dalam sistem pendidikan, karena itu kurikulum merupakan alat untuk mencapai tujuan pendidikan dan sekaligus sebagai pedoman dalam melaksanakan pengajaran pada semua jenis dan tingkatan pendidikan.² Secara Etimologi kurikulum berasal dari bahasa Yunani yaitu *curic* yang artinya tempat berlari dan *curere* yang berarti tempat berpacu.³ Menurut Hamdani Hamid, penggunaan istilah kurikulum telah ada sekitar tahun 1820. Bahkan sebelumnya digunakan di Skotlandia awal abad ke 17. Kurikulum pada waktu itu merupakan mata pelajaran yang harus diambil dalam pendidikan dan pelatihan. Kurikulum sama dengan isi buku teks.⁴

Menurut Sulistyorini, makna semantik kurikulum dikelompokkan menjadi tiga yaitu: *Pertama*, kurikulum merupakan mata pelajaran yang

¹ Abdul Rachman Shaleh, *Madrasah dan Pendidikan Anak Bangsa* (Jakarta: Rajawali Press, 2004), 191.

² Sulistyorini, *Manajemen Pendidikan Islam Konsep, Strategi dan Aplikasi* (Yogyakarta: Teras, 2009), 37.

³ Zainal Arifin, *Pengembangan Manajemen Mutu Kurikulum Pendidikan Islam* (Jogjakarta: Diva Press, 2012), 35.

⁴ Hamdani Hamid, *Pengembangan Kurikulum Pendidikan* (Bandung: Pustaka Setia, 2012), 13.

diajarkan disekolah atau bidang studi. Kedua, kurikulum merupakan muatan pengalaman aktual yang dimiliki siswa di bawah pengaruh sekolah sementara bidang studi adalah bagian kecil dari program kurikulum secara keseluruhan. *Ketiga*, Kurikulum merupakan strategi yang digunakan untuk mengadaptasi perwarisan kultural dalam mencapai tujuan sekolah.⁵

Dari beberapa pendapat tentang kurikulum diatas, dapat diartikan bahwa kurikulum merupakan sebuah strategi atau rencana yang di rumuskan oleh lembaga pendidikan yang memberikan pengalaman dalam pembelajaran bagi peserta didik yang sebelumnya tidak bisa menjadi bisa, sehingga kurikulum dari tahun ke tahun mengalami perubahan dari kurikulum KBK (Kurikulum Berbasis Kompetensi) pada tahun 2004, menjadi KTSP (Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan) pada tahun 2006, dan berubah lagi menjadi Kurikulum 2013 pada tahun 2013.

2. Tujuan Kurikulum

Di lihat dari hirarkinya tujuan pendidikan terdiri atas tujuan yang sangat umum sampai tujuan khusus yang bersifat spesifik dan dapat di ukur. Tujuan kurikulum dibagi menjadi empat yaitu:⁶

a. Tujuan Pendidikan Nasional (TPN)

TPN adalah tujuan umum yang syarat dengan muatan filosofis. TPN merupakan sasaran akhir yang harus di jadikan pedoman oleh setiap usaha pendidikan artinya setiap lembaga dan penyelenggaraan itu, baik pendidikan yang di selenggarakan oleh lembaga pendidikan formal, informal maupun non formal.⁷

b. Tujuan Institusional (TI)

Tujuan institusional adalah tujuan yang harus di capai oleh setiap lembaga pendidikan. Dengan kata lain tujuan ini dapat didefinisikan sebagai kualifikasi yang harus di miliki oleh setiap siswa setelah mereka

⁵ Sulistiyorini, *Manajemen Pendidikan Islam Konsep, Strategi dan Aplikasi* (Yogyakarta: Teras, 2009), 39.

⁶ Wina Sanjaya, *Kurikulum dan Pembelajaran, Teori dan Praktek Pengembangan Krikulum Tingkat satuan Pendidikan (KTSP)*, (Jakarta: Kencana Prenada, 2009) 106.

⁷ *Ibid.*, 107.

menempuh atau dapat menyelesaikan program di suatu lembaga pendidikan tertentu. tujuan institusional merupakan tujuan antara untuk mencapai tujuan umum yang di rumuskan dalam bentuk kompetensi lulusan setiap jenjang pendidikan.⁸

c. Tujuan Kurikuler (TK)

Tujuan kurikuler adalah tujuan yang harus di capai oleh setiap bidang studi atau mata pelajaran. Tujuan kurikuler dapat di definisikan sebagai kualifikasi yang harus di miliki anak didik setelah mereka menyelesaikan suatu bidang studi tertentu dalam suatu lembaga pendidikan. tujuan kurikuler juga pada dasarnya merupakan tujuan untuk mencapai tujuan lembaga pendidikan. dengan demikian, setiap tujuan kurikuler harus dapat mendukung dan di arahkan untuk mencapai tujuan konstisional.⁹

Badan standar nasional pendidikan kemudian merumuskan tujuan setiap kelompok mata pelajaran sesuai dengan peraturan pemerintah No 19 tahun 2005 sebagai berikut;

- 1) Kelompok mata pelajaran agama dan akhlak mulia yang bertujuan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa serta berakhlak mulia. tujuan tersebut di capai melalui muatan dan atau kegiatan agama, kewarganegaraan, kepribadian, ilmu pengetahuan dan ternologi, estetika, jasmani, olahraga dan kesehatan.
- 2) Kelompok mata pelajaran kewarganegaraan dan kepribadian bertujuan: membentuk peserta didik menjadi manusia yang memiliki rasa kebangsaan dan cinta tanah air.
- 3) Kelompok mata pelajaran ilmu pengetahuan dan teknologi bertujuan mengembangkan logika, kemampuan berfikir dan anlisis peserta didik.
- 4) Pada satuan pendidikan SD/ MI/ SDLB/ paket A, B, C. tujuan ini dicapai melalui muatan dan atau kegiatan bahasa, matematika, IPA,

⁸ Ibid., 120.

⁹ Ibid., 135 – 160.

IPS, keterampilan/ kejuruan, dan atau teknologi informasi dan komunikasi, serta muatan lokal yang relevan.

- 5) Pada satuan pendidikan SMK/ MAK, tujuan ini di capai melalui muatan dan atau kegiatan bahasa, matematika, IPA, IPS, keterampilan, kejuruan, teknologi informasi dan komunikasi serta muatan lokal yang relevan.
- 6) Kelompok mata pelajaran estetika bertujuan membentuk karakter peserta didik menjadi manusia yang memiliki rasa seni dan pemahaman budaya. tujuan ini di capai melalui muatan dan kegiatan bahasa, seni budaya, keterampilan, dan muatan lokal yang relevan.
- 7) Kelompok mata pelajaran jasmani, olahraga dan kesehatan bertujuan membentuk karakter peserta didik agar sehat jasmani dan rohani.

d. Tujuan Pembelajaran atau Instruksional (TP)

Tujuan pembelajaran atau instruksional merupakan tujuan yang paling khusus. tujuan pembelajaran adalah kemampuan atau keterampilan yang di harapkan dapat di miliki oleh siswa setelah mereka melakukan proses merupakan syarat mutlak bagi guru.¹⁰

3. Dasar-Dasar dan Prinsip Kurikulum

Menurut Al syibani sebagaimana dikutip oleh Nova Ardy Wiyuni barnawi bahwa kerangka dasar tentang dasar kurikulum yang Islami. Adalah sebagai berikut.

- 1) Dasar agama, dasar agama menjadi ruh dan target tertinggi dalam kurikulum, dasar agama dalam kurikulum didasarkan pada al Qur'an, hadits, dan hukum alam.
- 2) Dasar falsafah, dasar ini memberikan pedoman bagi tujuan pendidikan sehingga tujuan, isi dan organisasi kurikulum mengandung syarat kebenaran dan pandangan hidup dalam bentuk nilai-nilai yang diyakini sebagai suatu kebenaran.
- 3) Dasar psikologi, dasar ini memberikan landasan dalam perumusan kurikulum yang sejalan dengan ciri-ciri perkembangan psikis peserta

¹⁰ Ibid., 176.

didik sesuai tahap kematangan dan bakatnya serta memperhatikan kecakapan pemikiran dan perbedaan perorangan antara satu peserta dengan peserta yang lain.

- 4) Dasar sosial, dasar ini memberikan gambaran bagi kurikulum pendidikan yang tercermin pada dasar sosial yang mengandung ciri-ciri masyarakat Islam dan Kebudayaannya baik dari segi pengetahuan, nilai-nilai ideal, cara berfikir, adan kebiasaan, dan sebagainya.¹¹

Adapun tentang prinsip-prinsip umum yang menjadi dasar penyusunan kurikulum pendidikan Islam, diantaranya:

- 1) Prinsip relevansi adalah adanya kesesuaian pendidikan dengan lingkungan hidup murid, relevansi dengan kehidupan masa sekarang dan akan datang, dan relevansi dengan tuntutan pekerjaan.
- 2) Prinsip efektifitas adalah agar kurikulum dapat menunjang efektifitas guru yang mengajar dan peserta didik yang belajar.
- 3) Prinsip efisiensi adalah agar kurikulum dapat mendayagunakan waktu, tenaga, dana, dan sumber lain secara cermat, tepat, memadai dan dapat memenuhi harapan.
- 4) Prinsip kesinambungan adalah saling hubungan dan jalin menjalin antara berbagai tingkat dan jenis program pendidikan.
- 5) Prinsip fleksibilitas artinya ada semacam ruang gerak yang memberikan sedikit kebebasan di dalam bertindak yang meliputi fleksibilitas dalam memilih program pendidikan, mengembangkan program pengajaran, serta tahap-tahap pengembangan kurikulum.
- 6) Prinsip integritas antara mata pelajaran, pengalaman-pengalaman, dan aktivitas yang terkandung di dalam kurikulum, begitu pula dengan pertautan antara kandungan kurikulum dengan kebutuhan murid dan masyarakat.¹²

¹¹ Nova Ardy Wiyani dan Barnawi, *Ilmu Pendidikan Islam* (Jogjakarta: Ar Ruzz Media, 2012), 170.

¹² Proyek Pembinaan Perguruan Tinggi Agama/IAIN, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Jakarta: Direktorat Jenderal Pembinaan Kelembagaan Agama Islam, 1983), 116-118.

4. Pengembangan Tujuan Kurikulum

Dalam pengembangan kurikulum komponen tujuan merupakan salah satu komponen yang sangat penting.

Adapun tujuan kurikulum di rumuskan dalam 2 hal yaitu;

- 1) Perkembangan tuntutan, kebutuhan dan kondisi masyarakat.
- 2) Pemikiran-pemikiran dan terarah pada pencapaian nilai-nilai filosofis terutama falsafah.¹³

Perumusan tujuan merupakan hal yang sangat penting dalam sebuah kurikulum. ada beberapa alasan mengapa tujuan perlu di rumuskan dalam kurikulum antara lain:

- 1) Tujuan erat kaitannya dengan arah dan sasaran yang harus di capai oleh setiap upaya pendidikan.
- 2) Tujuan yang jelas dapat membantu para pengembang kurikulum dalam mendesain model kurikulum yang dapat di gunakan bahkan akan membantu guru dalam mendesain sistem pembelajaran.
- 3) Tujuan kurikulum yang jelas dapat di gunakan sebagai kontrol dalam menentukan batas dan kualitas pembelajaran.¹⁴

Menurut Bloom dalam bukunya *Taxonomy of Educational Objectives* yang terbit pada tahun 1965. Bentuk perilaku sebagai tujuan yang harus di rumuskan dapat di golongan ke dalam 3 klasifikasi atau 3 domain (bidang) yaitu domain kognitif, efektif. psikomotor.

a) Domain kognitif

Domain kognitif adalah tujuan pendidikan yang berhubungan dengan kemampuan intelektual atau kemampuan berfikir seperti kemampuan mengingat dan kemampuan memecahkan masalah.

Adapun domain kognitif terdiri dari 6 tingkatan yaitu: Pengetahuan (*knowledge*), Pemahaman (*comprehension*), Penerapan (*application*), Analisis, Sintesis dan Evaluasi.

¹³ Nana Syaodah dan Sukmadinata, *Pengembangan Kurikulum, Teori dan Praktik*, (Bandung: Rosdakarya, 2001), hal. 103.

¹⁴ Hanun Asrohah dan Anas Amin Alamansyah, *Buku Ajar Pengembangan Kurikulum*, (Surabaya: Kopertais IV Press, 2010), 135.

b) Domain psikomotor

Domain psikomotor adalah tujuan yang berhubungan dengan kemampuan keterampilan seseorang.¹⁵

Ada 6 tingkatan yang termasuk dalam domain ini yaitu: Gerak reflex, Keterampilan dasar, Keterampilan perceptual, Keterampilan fisik, Gerakan keterampilan dan Komunikasi non diskursif.¹⁶

c) Domain Afektif

Domain afektif berkenaan dengan sikap, nilai-nilai dan apresiasi domain ini merupakan bidang tujuan pendidikan kelanjutan dari domain kognitif artinya seseorang hanya akan memiliki kemampuan kognitif tingkat tinggi. Domain afektif mempunyai 5 tingkatan: Penerimaan (*receiving/attending*), Menanggapi (*responding*), Menilai (*valuing*), Mengorganisasi (*organizing*) dan Karakterisasi nilai.¹⁷

5. Macam-Macam Kurikulum

- a. *Sparated subject curriculum* (kurikulum mata pelajaran atau menyatu). Kurikulum ini dengan tegas memisahkan antara satu mata pelajaran dengan mata pelajaran yang lain. Kurikulum ini dikatakan demikian karena data-data pelajaran disampaikan pada peserta didik dalam bentuk subyek atau mata pelajaran terpisah dengan yang lainnya. Contoh; mata pelajaran teori listrik tidak ada sangkut pautnya dengan pengetahuan perkakas lainnya.
- b. *Correlated curriculum* (kurikulum korelasi atau pelajaran saling berhubungan). Mata pelajaran dalam kurikulum ini harus dihubungkan dan disusun sedemikian rupa sehingga memperkuat satu dengan yang lainnya.
- c. *Integrated curriculum* (kuikulum terpadu). Beberapa mata pelajaran dijadikan satu atau di padukan. Dengan meniadakan batas-batas mata

¹⁵ Mimin Haryati, *Model dan teknik Penilaian pada Tingkat Satuan Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), 23-24.

¹⁶ *Ibid.*, hal. 25.

¹⁷ Hanun Asrohah dan Anas Amin Alamansyah, *Buku Ajar Pengembangan Kurikulum*, (Surabaya: Kopertais IV Press, 2010), 139-141.

pelajaran yang disajikan berupa unit atau keseluruhan. Unit merupakan satu kesatuan yang bulat dari pada bagian-bagian yang terpisahkan satu sama lainnya, merupakan satu rangkaian dari pada bagian yang bersatu padu dengan serasi.¹⁸

B. Pengertian KTSP

1. Pengertian KTSP

KTSP Merupakan singkatan dari Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan, yaitu kurikulum yang dikembangkan sesuai dengan satuan pendidikan, potensi sekolah atau daerah, sosial budaya masyarakat setempat dan karakteristik peserta didik. Sekolah dan komite sekolah mengembangkan KTSP dan silabus yang berdasarkan kerangka dasar kurikulum dan standar kompetensi lulusan, dibawah ini dinas pendidikan kabupaten atau kota.¹⁹

Kurikulum Tingkat satuan Pendidikan (KTSP) mengandung makna bahwa kurikulum dikembangkan oleh masing-masing satuan pendidikan dengan tujuan agar satuan pendidikan yang bersangkutan dapat mengembangkan kekhasan potensi sumber daya manusia dan daerah di sekitarnya. Hal ini merupakan implikasi dari perubahan kebijakan dari sentralisasi ke desentralisasi di bidang pendidikan. Perubahan ini menuntut adanya perubahan paradigma dalam membina satuan pendidikan. Pembinaan yang selama ini dilakukan secara terpusat dialihkan menjadi pendampingan terhadap masing-masing satuan pendidikan. Pendampingan yang di maksud dilakukan melalui layanan konsultasi secara online atau offline. Cakupan bantuan tersebut meliputi keseluruhan proses pengembangan kurikulum serta model-model pengimplementasiannya. Pendampingan ini bertujuan untuk mendorong agar setiap satuan pendidikan mampu mengembangkan dan mengimplementasikan kurikulum secara mandiri.

¹⁸ Khaeruddin, dkk, *kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan, Konsep dan Implementasi di Madrasah* (Semarang: MDC, 2007), 38.

¹⁹ Mulyasa, *Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2007), 8

Kurikulum adalah seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi, dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu. KTSP yang merupakan penyempurnaan dari Kurikulum 2004 (KBK) adalah kurikulum operasional yang disusun dan dilaksanakan di masing-masing satuan pendidikan/sekolah.²⁰ KTSP terdiri dari tujuan pendidikan tingkat satuan pendidikan, struktur dan muatan kurikulum tingkat satuan pendidikan, kalender pendidikan, dan silabus. Silabus adalah rencana pembelajaran pada suatu dan/atau kelompok mata pelajaran/tema tertentu yang mencakup standar kompetensi, kompetensi dasar, materi pokok/pembelajaran, kegiatan pembelajaran, indikator, penilaian, alokasi waktu, dan sumber/ bahan/ alat belajar. Silabus merupakan penjabaran standar kompetensi dan kompetensi dasar ke dalam materi pokok/pembelajaran, kegiatan pembelajaran, dan indikator pencapaian kompetensi untuk penilaian.

KTSP merupakan strategi pengembangan kurikulum untuk mewujudkan sekolah efektif, produktif dan bervariasi. KTSP merupakan paradigma baru pengembangan kurikulum yang memberikan otonomi luas pada setiap satuan pendidikan dan pelibatan masyarakat dalam rangka mengefektifkan pembelajaran disekolah. Otonomi diberikan agar setiap satuan pendidikan dan sekolah memiliki keleluasan dalam mengelola sumber daya, sumber dana, sumber belajar dan mengalokasikan sesuai prioritas kebutuhan serta lebih tanggap terhadap kebutuhan.²¹

2. Karakteristik Kurikulum KTSP

KTSP merupakan bentuk operasional pengembangan kurikulum dalam konteks desentralisasi pendidikan dan otonomi daerah, yang akan memberikan wawasan baru terhadap system yang sedang berjalan selama ini. Hal ini diharapkan dapat membawa dampak terhadap peningkatan

²⁰ Masnur Muslich, *Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan* (Bumi Aksara.: Jakarta, 2007), 10.

²¹ E. Mulyasa, *Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosyadakarya, 2007), 20-21.

efisiensi dan efektivitas kinerja sekolah, khususnya dalam meningkatkan kualitas pembelajaran.

Karakteristik KTSP bisa diketahui antara lain dari bagaimana sekolah dan satuan pendidikan dapat mengoptimalkan kinerja, proses pembelajaran, pengelolaan sumber belajar, profesionalisme tenaga kependidikan, serta system penilaian. Berdasarkan uraian di atas, dapat dikemukakan beberapa karakteristik KTSP sebagai berikut; pemberian otonomi luas kepada sekolah dan satuan pendidikan, partisipasi masyarakat dan orang tua yang tinggi, kepemimpinan yang demokratis dan profesional, serta tim-kerja yang kompak dan transparan.²²

Dalam Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) terdapat 11 mata pelajaran yang diajarkan, sebagai berikut; pendidikan agama, pendidikan kewarganegaraan, bahasa Indonesia, matematika, IPA, IPS, kerajinan tangan dan kesenian, pendidikan jasmani, seni budaya dan keterampilan, mulok, dan pengembangan diri.

3. Asumsi Dasar KTSP

Kompetensi dalam KTSP merupakan kecakapan hidup (*Life Skill*) yang mencakup pengetahuan, sikap dan ketrampilan. Kecakapan hidup (*Life Skill*) merupakan kecakapan yang dimiliki seorang untuk berani menghadapi problem hidup dan kehidupan secara wajar tanpa merasa tertekan, kemudian secara proaktif mencari serta menemukannya solusi sehingga mampu mengatasinya. Sedangkan standar KTSP adalah arahan atau acuan bagi peserta didik tentang kecakapan dan ketrampilan yang menjadi focus dalam proses pembelajaran dan penilaian. Dengan demikian standar kompetensi merupakan batas dan arahan kemampuan yang dimiliki dan dapat dilakukan siswa setelah mengikuti proses pembelajaran dalam satu mata pelajaran.²³

Mengingat bahwa penyusunan KTSP diserahkan kepada satuan pendidikan, sekolah dan daerah masing-masing, maka diasumsikan bahwa

²² E.Mulyasa, *Kurikulum Berbasis Kompetensi Konsep, Karakteristik, dan Implementas* (Bandung: 2005), 29.

²³ Mimin haryati, *Model dan Teknik Penelitian pada Tingkat Satuan Pendidikan* (Jakarta: Gaung Persada Press, 2007) 6-7.

guru, kepala sekolah, komite sekolah dan dewan pendidikan akan sangat bersahabat dengan kurikulum tersebut. Diasumsikan demikian karena mereka terlibat secara langsung dalam proses penyusunannya dan mereka sendiri yang akan melaksanakannya, sehingga mereka pasti memahami apa yang dia harus laksanakan dalam pembelajaran sehubungan dengan kekuatan, kelemahan, peluang, dan tantangan yang dimiliki oleh setiap satuan pendidikan daerah masing-masing

Keterlibatan guru, kepala sekolah, masyarakat yang tergabung dalam komite sekolah dan dewan pendidikan dalam pengambilan keputusan akan membangkitkan rasa kepemilikan yang lebih tinggi terhadap kurikulum, sehingga mendorong mereka mendayagunakan sumber daya yang ada seefisien mungkin untuk mencapai hasil yang optimal. Konsep ini didasarkan pada *self Determination Theory* yang menyatakan bahwa jika seorang memiliki kekuasaan dalam pengembangan suatu keputusan, maka akan memiliki tanggung jawab yang besar untuk melaksanakan keputusan tersebut.²⁴

4. Tujuan Penerapan KTSP

Tujuan penerapan KTSP secara umum adalah untuk memandirikan dan memberdayakan suatu pendidikan melalui pembinaan kewenangan (otonomi) kepada lembaga pendidikan dan mendorong sekolah untuk melakukan pengambilan keputusan secara partisipatif dalam mengembangkan kurikulum. Secara khusus tujuan diterapkan KTSP adalah untuk:

- a. Meningkatkan mutu pendidikan melalui kemandirian dan inisiatif sekolah dalam mengembangkan kurikulum, mengelola dan memberdayagunakan sumber daya yang tersedia.
- b. Meningkatkan kepedulian warga sekolah dan masyarakat dalam mengembangkan kurikulum melalui pengambilan keputusan bersama.

²⁴ E. Mulyasa, *Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosyadakarya. 2007) 40.

- c. Meningkatkan kompetisi yang sehat antara satuan pendidikan tentang kualitas pendidikan yang akan dicapai.²⁵

5. Dasar Pengembangan KTSP

KTSP adalah salah satu ide tentang pengembangan kurikulum yang akan diletakkan pada posisi yang paling dekat dengan pembelajaran yakni sekolah dan satuan pendidikan. Pemberdayaan sekolah dan satuan pendidikan dengan memberikan otonomi yang lebih besar, disamping menunjukkan sikap tanggap pemerintahan terhadap tuntutan masyarakat juga merupakan sarana peningkatan kualitas, efisiensi dan pemerataan pendidikan.

Di dalam Standar Nasional Pendidikan (SNP) Pasal, ayat 15 dikemukakan bahwa KTSP adalah kurikulum operasional yang disusun dan dilaksanakan oleh masing-masing satuan pendidikan.²⁶ Penyusunan KTSP dilakukan oleh satuan pendidikan dengan memperhatikan dan berdasarkan standar kompetensi dasar yang diterapkan oleh Badan Standar Nasional Pendidikan (BSNP).²⁷ Undang-undang nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan nasional, pada bagian penjelasan mengamanatkan bahwa salah satu strategi pembangunan pendidikan nasional adalah pengembangan dan pelaksanaan kurikulum berbasis kompetensi. Penggunaan kata “komptensi” sebagai basis kurikulum bertujuan untuk memberikan penekanan pada proses pembelajaran yang mengkondisikan setiap siswa agar mampu

²⁵ Ibid., 21.

²⁶ Mansur Muslich, *Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP), Dasar Pemahaman Pengembangan* (Jakarta: Bumi Aksara. 2007), 10.

²⁷ Landasan KTSP dapat dilihat dalam Peraturan Pemerintah No.19 Tahun 2005 adalah Peraturan tentang Standar Nasional Pendidikan (SNP), SNP Merupakan kriteria minimal tentang sistem pendidikan di seluruh wilayah hukum NKRI. Pasal yang terkait adalah Pasal 1 ayat (5), (13), (14), (15); Pasal 5 ayat (1), (2); Pasal 6 ayat (6); Pasal 7 ayat (1), (2), (3), (4), (5), (6), (7), (8); Pasal 8 ayat (1), (2), (3); Pasal 10 ayat (1), (2), (3); Pasal 11 ayat (1), (2), (3), (4); Pasal 13 ayat (1), (2), (3); Pasal 14 ayat (1), (2), (3); Pasal 16 ayat (1), (2), (3), (4), (5); Pasal 17 ayat (1), (2); Pasal 18 ayat (1), (2), (3); Pasal 20. Dapat juga dilihat dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas, Pasal yang terkait dengan undang-undang ini adalah: Pasal 1 ayat (19); Pasal 18 ayat (1), (2), (3), (4); Pasal 32 ayat (1), (2), (3); Pasal 35 ayat (1), (2), (3), (4); Pasal 37 ayat (1), (2), (3); Pasal 38 ayat (1), (2).

merefleksikan pengetahuan, ketrampilan dan sikap secara utuh dalam kehidupan sehari-hari.²⁸

Permendiknas nomor 22 tahun 2006 tentang standar Isi. Pasal terkait adalah pasal 1 aya (1) dan (2). Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No.22 tahun 2006 tersebut mengatur tentang standar isi untuk satuan pendidikan dasar dan menengah yang selanjutnya disebut standar isi, mencakup lingkup materi minimal dan tingkat kompetensi minimal untuk mencapai kompetensi lulusan minimal pada jenjang dan jenis pendidikan tertentu.²⁹

Dalam permendiknas tersebut dikemukakan pula bahwa satuan pendidikan dasar dan menengah dapat mengembangkan kurikulum dengan standar yang lebih tinggi dari yang telah ditetapkan, dengan memperhatikan panduan penyusunan KTSP pada satuan pendidikan dasar dan menengah yang disusun Badan Standar Nasional Pendidikan. Sementara bagi satuan pendidikan dasar dan menengah yang belum atau tidak mampu mengembangkan kurikulum sendiri dapat mengadopsi atau mengadaptasi model KTSP dari BSNP, ditetapkan oleh kepala satuan pendidikan dasar dan menengah setelah memperhatikan pertimbangan dari komite sekolah atau madrasah dan penerapannya.³⁰

6. Acuan Operasional Penyusunan KTSP

Acuan Operasional penyusunan KTSP sedikit mencakup dua belas poin. Aspek ini dapat dijadikan acuan bagi pengembang KTSP disekolah masing-masing. Namun demikian mereka tidak harus terpaku pada acuan ini, tapi mengembangkannya sesuai dengan situasi, kondisi daerah, karakteristik dan kemampuan peserta didik serta sarana dan prasarananya, adapun acuan itu antara lain:

²⁸ Undang-Undang Sisdiknas, Pasal 38 ayat 2. Dalam pengembangan kurikulum. UU Sisdiknas 2003 mengarahkan agar; “Kurikulum pendidikan dasar dan menengah dikembalikan sesuai dengan relevansi oleh setiap kelompok atau satuan pendidikan dan komite sekolah atau madrasah di bawah koordinasi dan kabupaten atau kota untuk pendidikan dasar dan provinsi untuk pendidikan menengah.

²⁹ Mansur Muslich, *Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP), Dasar Pemahaman Pengembangan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2007), 27.

³⁰ *Ibid.*, 28.

- a. Peningkatan iman dan takwa serta akhlak mulia.
- b. Peningkatan potensi, kecerdasan dan minat sesuai dengan tingkat perkembangan dan kemampuan peserta didik.
- c. Keragaman potensi dan karakteristik daerah.
- d. Tuntutan pembangunan daerah dan nasionalisme.
- e. Tuntutan dunia kerja. Kurikulum harus memuat kecakapan hidup untuk membekali perkembangan peserta didik dan kebutuhan dunia kerja.
- f. Perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni.
- g. Agama. Kurikulum harus dikembangkan untuk meningkatkan toleransi dan kerukunan umat beragama dan memperhatikan norma agama yang berlaku di lingkungan sekolah.
- h. Dinamika perkembangan global.
- i. Persatuan nasional dan nilai-nilai kebangsaan.
- j. Kondisi sosial budaya masyarakat setempat.
- k. Kesetaraan gender. Kurikulum harus diarahkan kepada pendidikan yang berkeadilan dan mendorong tumbuh kembangnya kesetaraan.
- l. Karakteristik satuan pendidikan. Kurikulum harus dikembangkan sesuai dengan visi, misi, tujuan, kondisi dan ciri khas satuan pendidikan.³¹

7. Komponen-komponen KTSP

Adapun komponen-komponen KTSP:

a. Tujuan KTSP

Rumus tujuan KTSP mengacu pada tujuan umum pendidikan sebagai berikut:

- 1) Tujuan pendidikan dasar adalah meletakkan dasar kecerdasan, pengetahuan, kepribadian, dan akhlak mulia serta ketrampilan.
- 2) Tujuan pendidikan menengah adalah meningkatkan kecerdasan, pengetahuan, kepribadian, dan akhlak mulia serta ketrampilan.
- 3) Tujuan pendidikan menengah kejuruan adalah meningkatkan kecerdasan, pengetahuan, kepribadian, dan akhlak mulia serta ketrampilan.³²

³¹ Ibid., 11-12.

b. Struktur KTSP

Struktur kurikulum KTSP pada jenjang pendidikan dasar dan menengah tertuang dalam standar Isi, yang dikembangkan dan dikelompokkan mata pelajaran sebagai berikut:

- 1) Kelompok mata pelajaran agama dan akhlak mulia.
- 2) Kelompok mata pelajaran kewarganegaraan dan kepribadian.
- 3) Kelompok mata pelajaran ilmu pengetahuan dan teknologi.
- 4) Kelompok mata pelajaran estetika.
- 5) Kelompok mata pelajaran jasmani, olahraga dan kesehatan.

Adapun muatan KTSP meliputi sejumlah mata pelajaran yang keluasan dan kedalamannya merupakan beban belajar bagi peserta didik pada suatu pendidikan, antara lain:³³

1) Mata Pelajaran

Mata pelajaran dan alokasi waktu untuk tingkat satuan pendidikan tertera pada struktur kurikulum yang tercantum dalam standar isi.³⁴

2) Muatan Lokal

Muatan lokal merupakan kegiatan kurikuler untuk mengembangkan kompetensi yang disesuaikan dengan ciri khas dan potensi daerah, termasuk keunggulan daerah, yang materinya tidak dapat dikelompokkan ke dalam mata pelajaran yang ada. Subtansi muatan lokal ditentukan oleh satuan pendidikan.

3) Kegiatan pengembangan diri

Pengembangan diri merupakan mata pelajaran yang harus diajarkan oleh guru. Pengembangan diri bertujuan untuk mengembangkan dan mengekspresikan diri sesuai dengan kebutuhan, bakat, minat peserta didik. Kegiatan ini difasilitasi dan dibimbing oleh konselor, guru atau

³² Ibid., 29.

³³ Khaeruddin, dkk, kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan, Konsep dan Implementasi di Madrasah (Semarang: MDC, 2007), 85.

³⁴ Ibid., 53. Standar isi (SI) mencakup materi dan tingkat kompetensi untuk mencapai kompetensi lulusan pada jenjang dan jenis pendidikan tertentu. Termasuk dalam Standar Isi (SI) antara lain: kerangka dasar dan struktur kurikulum, Standar Kompetensi (SK) dan Kompetensi Dasar (KD) setiap mata pelajaran semester dari setiap jenis dan jenjang pendidikan dasar dan menengah. Standar isi ditetapkan dengan Kepmendiknas No.22 tahun 2006.

tenaga kependidikan yang dapat dilakukan dalam bentuk ekstrakurikuler.³⁵

4) Pengaturan beban belajar

Berisi tentang jumlah beban per mata pelajaran. Per minggu, per semester, per tahun pelajaran yang dilaksanakan disekolah sesuai dengan alokasi waktu yang tercantum dalam struktur kurikulum sekolah dapat mengatur alokasi waktu untuk setiap mata pelajaran pada semester ganjil dan genap dalam satu tahun pelajaran sesuai dengan kebutuhan, tetapi jumlah beban belajara per tahun secara keseluruhan tetap. Beban belajar dirumuskan dalam bentuk satuan waktu yang dibutuhkan oleh peserta didik untuk mengikuti program pembelajaran melalui sistem tatap muka.³⁶

5) Ketuntasan belajar

Berisi tentang kriteria dan mekanisme penetapan ketuntasan minimal per mata pelajaran yang ditetapkan oleh sekolah dengan beberapa pertimbangan. Ketuntasan belajar ideal untuk setiap indikator adala 0-100%, dengan batas kriteria ideal minimum 75%.³⁷

6) Kenaikan kelas, penjurusan dan kelulusan

Kenaikan tentang kriteria dan mekanisme kenaikan kelas, penjurusan dan kelulusan serta penanganan siswa yang tidak naik dan tidak lulus. Demikian juga dilakukan kegiatan penelusuran bakat, minat dan prestasi yang diberlakukan disekolah.

7) Pendidikan kecakapan hidup

Bukan merupakan mata pelajaran, tapi subtansinya adalah bagian integral dari semua mata pelajaran. Dapat disajikan secara integritas atau beberapa modul yang direncanakan secara khusus, subtansi

³⁵ Ibid., 30.

³⁶ Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 22 dan 24 tahun 2006.

³⁷ Sekolah harus menetapkan Kriteria Ketuntasan Minimal (KKM) per mata pelajaran dengan mempertimbangkan kemampuan rata-rata siswa. Kompleksitas, sumber daya pendukung. Sekolah dapat menetapkan (KKM) dibawah batas kriteria ideal, tetapi secara bertahab harus dapat mencapai kriteria ketuntasan ideal.

kecakapan hidup meliputi kecakapan sosial, akademik dan vokasional.³⁸

8) Pendidikan berbasis keunggulan lokal dan global

Program pendidikan yang dikembangkan dengan memanfaatkan keunggulan lokal dan daya saing global. Subtansinya mencakup aspek: ekonomi, bahasa, budaya, TIK, ekologi dan lain-lain, yang semuanya bermanfaat bagi pengembangan peserta didik.³⁹

c. Kalender Pendidikan

Barisi tentang kalender pendidikan yang digunakan oleh sekolah, yang disusun sesuai dengan kebutuhan daerah, karakteristik sekolah, kebutuhan peserta didik dan masyarakat, dengan memperhatikan kalender pendidikan sebagaimana tercantum dalam standar isi. Dalam penyusunan kalender pendidikan, pengembangan kurikulum harus mampu menghitung jam belajar efektif untuk pembentukan kompetensi siswa dan menyesuaikan dengan standar kompetensi dan kompetensi dasar yang harus dimiliki oleh siswa setelah menyelesaikan pendidikan ada satuan pendidikan tertentu.⁴⁰

Tabel 2.1

Alokasi Waktu pada Kalender Pendidikan⁴¹

No	Kegiatan	Alokasi Waktu	Keterangan
1.	Minggu Efektif Belajar	Minimum 34 Minggu dan Maksimum 38 Minggu	Dilakukan untuk kegiatan pembelajaran efektif pada setiap satuan pendidikan
2.	Jeda tengah semester	Maksimum 2 minggu	Satu minggu tiap semester

³⁸ Untuk kecakapan vokasional, dapat diperoleh dari satuan pendidikan yang bersangkutan. Antara lain melalui mata pelajaran muatan lokal (mulok) atau mata pelajaran keterampilan.

³⁹ Mansur Muslich, *Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP), Dasar Pemahaman Pengembangan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2007), 21.

⁴⁰ Ibid., 179.

⁴¹ Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 22 dan 24 tahun 2006.

3.	Jeda antar semester	Maksimum 2 minggu	Antara semester 1 dan 2
4.	Libur akhir tahun	Maksimum 3 minggu	Digunakan untuk menyiapkan kegiatan dan administrasi akhir dan awal tahun pelajaran
5.	Hari libur agama	2 sampai 4 minggu	Daerah khusus yang memerlukan libur keagamaan lebih panjang dapat mengatur sendiri tanpa mengurangi jumlah efektif belajar dan waktu pembelajaran efektif
6.	Hari libur umum atau nasional	Maksimum 2 minggu	Disesuaikan dengan peraturan pemerintah
7.	Hari libur khusus	Maksimum 2 minggu	Untuk satuan pendidikan sesuai dengan ciri kekhususan masing-masing
8.	Kegiatan khusus sekolah atau madrasah	Maksimum 3 minggu	Digunakan untuk kegiatan yang diprogramkan secara khusus oleh sekolah tanpa mengurangi minggu efektif belajar dan waktu pembelajaran efektif

d. Silabus dan RPP KTSP

1) Silabus

Silabus adalah penjabaran standar kompetensi dan kompetensi dasar ke dalam materi pokok, kegiatan pembelajaran dan indikator

pencapaian kompetensi untuk penilaian.⁴² Silabus merupakan seperangkat rencana dan pengaturan tentang pengembangan kurikulum berbasis sekolah, kurikulum dan hasil belajar serta penilaian berbasis kelas.⁴³

2) RPP

Rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP) adalah rencana yang menggambarkan prosuder dan pengorganisasian pembelajaran untuk mencapai satu kompetensi dasar yang ditetapkan dalam standar Isi dan dijabarkan dalam silabus.⁴⁴

e. Prinsip-Prinsip pengembangan KTSP

- 1) Berpusat pada potensi, perkembangan serta kebutuhan peserta didik dan lingkungannya.
- 2) Beragama dan terpadu, kurikulum dikembangkan dengan memperhatikan keragaman karakteristik peserta didik, kondisi daerah dan jenjang serta jenis pendidikan tanpa membedakan agama, waktu, budaya, adat istiadat serta status sosial ekonomi dan gender.
- 3) Tanggap terhadap perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni.
- 4) Relevansi dengan kebutuhan.
- 5) Menyusun dan berkesinambungan.
- 6) Belajar sepanjang hayat.
- 7) Seimbang antara kepentingan global, nasional dan lokal.⁴⁵

C. Integrasi Kurikulum

1. Pengertian Integrasi Kurikulum

Menurut Saiful Bahri Jamaroh, strategi adalah suatu garis-garis besar haluan untuk bertindak dalam usaha mencapai sasaran yang telah di

⁴² Ibid., 32.

⁴³ Ibid., 190.

⁴⁴ Ibid., 212.

⁴⁵ Kunandar, *Guru Profesional* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2007), 119.

tentukan.⁴⁶ Sedangkan menurut muhibin syah, strategi adalah salah satu siasat atau rencana. Dalam bahasa inggris kata strategi yang dianggap relevan adalah *approach* (pendekatan) dan kata *procedure* (tahapan kegiatan), jadi strategi merupakan sejumlah langkah-langkah atau tindakan yang direkayasa sedemikian rupa untuk mencapai sebuah tujuan atau sasaran tertentu.⁴⁷

Penerapan kurikulum *integratif* yang bersifat *adaptif, inklusif, dan scientific* dalam lembaga pendidikan Islam, baik disekolah maupun pesantren di asumsikan akan mampu memberikan sesuatu yang berguna dan dapat memunahi maksud yang dikehendaki. Kurikulum ini meniadakan batas-batas antara mata pelajaran dan menyajikan bahan pelajaran dalam bentuk unik atau keseluruhan. Dengan pelajaan yang menyajikan fakta yang tidak terlepas satu sama lain diharapkan mampu membentuk kepribadian peserta didik yang integral, selaras dengan kehidupan sekitar.⁴⁸

Diantara bentuk kurikulum terintegrasi yang sedang di sosialisasikan Departemen Pendidikan Nasional sebagai implemtasi Manajemen Berbasis Sosial (MBS) adalah apa yang disebut dengan Kurikulum Berbasis Kompetensi (KBK) kemudian dilanjut dengan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP), kurikulum ini merupakan perpaduan penugasan pengetahuan, ketrampilan, nilai, dan sikap mereflesikan dalam kebiasaan berfikir dengan bertindak.⁴⁹

Kurikulum terpadu (*Integrated Curriculum*) merupakan suatu produk dari usaha mengintegrasikan bahan pelajaran dari berbagai macam pelajaran. Integrasi diciptakan dengan memusatkan pelajaran pada masalah tertentu yang memerlukan solusi dengan materi atau bahan dari berbagai disiplin atau mata pelajaran. Kurikulum model ini membuka kesempatan yang lebih banyak untuk melakukan kerja kelompok, masyarakat dan

⁴⁶ Saiful Bahri, *Strategi Belajar Membaca menghafal* (Jakarta PT. RIeneka Cipta, 1996), 5.

⁴⁷ Muhibin Syah, *Psikologi Pendidikan* (Bandung: Logos, 1995), 215.

⁴⁸ Ainurrofiq Dawam, *Manajemen Madrasah berbasis Pesantren* (Jakarta: Listafarika Putra, 2005), 59.

⁴⁹ Ibid, 61.

lingkungan sebagai sumber belajar. Kurikulum terpadu sangat mengutamakan agar anak didik dapat memiliki sejumlah pengetahuan secara fungsional dan mengutamakan proses pembelajaran, sebagai contoh: dengan belajar menggunakan radio anak didik sekaligus mempelajari hal-hal yang berkaitan dengan listrik, siaran dan sebagainya.⁵⁰

Kurikulum terpadu dibagi menjadi 3 (tiga) bentuk, *pertama; The Child Centered Curriculum*, yakni dalam merencanakan kurikulum faktor anak menjadi perhatian utama, *kedua; The social function curriculum*, kurikulum ini menjadi fungsi-fungsi utama kehidupan social sebagai dasar pengorganisasian pengalaman belajar. *Ketiga; The Experience curriculum*, maksudnya dalam perencanaan kurikulum kebutuhan anak merupakan perhatian utama.⁵¹

2. Pola Integrasi Kurikulum

Beberapa pola pelaksanaan integrasi kurikulum yang telah dirumuskan pada sekolah dapat diaplikasikan dengan pola berikut:

- a. Pola Sistem Sekolah Negeri. Kurikulum ini terintegrasi dengan bercorak inklusif, humanis, *scientific* diimplementasikan dengan mengikuti pola sekolah umum (non agama) yang berlaku pada model madrasah.
- b. Pola program kecakapan hidup (*life skill*) atau setara dengan model sekolah kejuruan. Pola ini memfasilitasi santri yang mempunyai minat dan kemampuan dalam bidang tertentu untuk mengikuti program studi ketrampilan.
- c. Pola program penyusunan dan bimbingan. Dengan program ini siswa-siswi sekolah betgiliran di didik bersama-sama dengan komunikasi industri atau membaaur dengan komunikasi masyarakat perajin yang relevan dengan kebutuhan di masa mendatang.
- d. Pola sekolah umum dan pesantren. Pendidikan agama diberikan sebagai non-kurikuler atau bahkan dimasukkan sebagai kurikulum sekolah sebagai muatan lokal. Program ini sepenuhnya mengintegrasikan sekolah

⁵⁰ S. Nasution, *Kurikulum dan pengajaran* (Jakarta: Bina Aksara, 1993), 111.

⁵¹ Hendyat Soetopo & Waty Soemanto, *Pembinaan dan Pengembangan kurikulum* (Jakarta: Bumi Aksara, 1993), 80.

umum dengan sistem pendidikan pesantren yang bercorak tradisional. Dengan modal seperti ini diharapkan para siswa atau santri mampu menguasai ilmu umum dan agama bercorak pesantren, sebagai bekal mereka setelah menyelesaikan sekolah umum kejenjang yang lebih tinggi. Bagi yang ingin lebih memperdalam masalah agama maka disediakan tempat (asrama pesantren) dan pengajaran sebagai spesialisasi keagamaan dalam jangka waktu tertentu sambil menempuh pendidikan yang lebih tinggi.⁵²

3. Stratgi Integrasi Kurikulum

Sebelum menyusun kurikulum dan pengembangannya, sebuah lembaga pendidikan harus di lihat dengan jeli, memahami kondisi dan dinamika pendidikan saat ini yang mengalami berbagai kendala. Kendala tersebut dapat dilihat dari persoalan yang berkaitan dengan masalah kuantitas, kualitas dan relevansi eksternal, elitisme dan manajemen, misalnya rendahnya mutu pendidikan, menurunnya moralitas peserta didik belum meratanya kesempatan belajar terutama bagi masyarakat dipedalaman, pelosok dan daerah yang rawan konflik, tidak jelasnya sistem pendidikan yang ada, dualism kebijakan kelembagaan, rendahnya tingkat kesejahteraan guru, manajemen pendidikan yang melangit (beberapa dimenara gading) sehingga tidak mengakar (*grass root*) sumber daya pendidik yang kurun profesional dan sebagainya.

Setelah mengetahui beberap persoalan diatas, maka baru dirancang strategi pengembangan kurikulum yang dilakukan beberap tahapan-tahapan, sebagai berikut:⁵³

- a. Tahapan pengembangan ditingkat lembaga yakni; pengembangan secara keseluruhan dan program kegiatan yang tertuang didalam kurikulum pendidikan tersebut seperti *Pertama*. Perumusan tujuan intitusional yang berisis tentang tujuan yang sesuai dengan visi dan misi lembaga. *Kedua*

⁵² Muhibbin Syam, *Psikologi pendidikan* (Bandung: Logos, 1995), 66.

⁵³ Ainurrofiq Dawam, *Manajemen Madrasah berbasis Pesantren* (Jakarta: Listafarika Putra, 2005), 65.

penerapan isi dan struktur program. *Ketiga*, penyusunan strategi dan pelaksanaan kurikulum secara keseluruhan.

- b. Pengembangan program tiap bidang studi. Pada tahap ini yang perlu dilakukan adalah mencatat tujuan kurikulum, yakni tujuan bidang studi yang akan dicapai selama program itu diajarkan. Tahap ini meliputi tiga kegiatan yaitu; *Pertama*, penerapan pokok-pokok bahasan dan sub pokok bahasa di dasarkan pada sekolah dan pesantren. *Kedua*, penyusunan garis-garis besar program pengajaran yang disusun teratur setelah merumuskan tujuan kurikulum dan institusional. *Ketiga*, menyusun pedoman khusus pelaksanaan program khusus bidang studi.
- c. Pengembangan program pengajaran kelas, tahapan ini adalah tahapan kewenangan guru untuk mengembangkan program pengajaran kelas. Guru harus mempunyai satuan pelajaran (SP), untuk mengembangkan kegiatan dikelas.

Strategi pengintegrasian kurikulum⁵⁴ sedikitnya dipengaruhi oleh tiga faktor, sebagaimana berikut:

- a. Karakter kurikulum integral, yang mencakup lingkup ide baru kurikulum integral dan kejelasannya bagi pengguna dilapangan.
- b. Strategi implementasi, yaitu strategi yang digunakan dalam implementasi, seperti diskusi, seminar, penataran, lokakarya, penyediaan buku kurikulum dan kegiatan yang dapat mendorong penggunaan kurikulum integral dilapangan.
- c. Karakter pengguna kurikulum integral, yang meliputi pengetahuan, ketrampilan, nilai dan sikap pendidik terhadap kurikulum integral serta

⁵⁴ Kurikulum integral merupakan perpaduan penugasan pengetahuan, ketrampilan, nilai dan sikap yang direfleksikan dalam kebiasaan berfikir dan bertindak ini sesuai dengan ranah kompetensi dalam berfikir Gordon sebagaimana dikutip oleh Dawan dan Ta'arif yang meliputi *knowledge* (Pengetahuan), *Undertanding* (Kedalam kognitif dan afekti yang dimiliki oleh individu), *Skill* (sesuatu yang dimiliki oleh individu untuk melakukan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya), *Volue* (suatu standar perilaku yang telah diyakini dan secara psikologi telah menyatu pada diri), *Interest* (Kejenderungan seseorang untuk melakukan suatu perbuatan).

kemampuan untuk merealisasikan kurikulum integral dalam pembelajaran.⁵⁵

4. Integrasi Kurikulum Sekolah dengan Kurikulum Pesantren

Terjadi penguatan yang sangat intens antara pesantren dengan sekolah-sekolah umum yang berkembang pada masa pemerintahan colonial Belanda. Disatu pihak diterapkann sistem pendidikan hanya untuk kalangan bangsawan dengan sistem sekolah modern, dilain pihak masyarakat menganggap penerapan sekolah tersebut mengancam eksistensi dan keberlangsungan proses pembelajaran sistem pesantren yang merupakan khazanah tradisi budaya Indonesia yang mengakar berabad-abad. Sehingga usaha untuk menggabungkan (mengitegrasikan) sistem pesantren dan sekolah umum (modern) oleh pemerintah Belada cukup sulit direalisasikan.⁵⁶

Sampai saat ini, tampak pesantren masih dalam posisi dilematis. Didalam satu sisi pesantren ingin kosisten sebagai lembaga tafaqquh fi al-dinnya. Dilai sisi pesantren dituntut untuk eksis mengikuti perkembangan zama.⁵⁷

A. Malik Fadjar menyebutkan sebagai disoriensi. Lebih lanjut menurutnya ada tiga kelemahan pesanten yaitu kepemimpinan yang stralistik dan hirarkis yang berpusat pada figur seseorang kyai, kelemahan bidang metodologi dan tejadinya disoriensi.⁵⁸

Amin haedari dkk menyebutkan sebagai ambicalensi orientasi. Menurutnya ada dua penyebab kompleksitas persoalan dalam pesantren yang memiliki lembaga pendidikan formal adalah ambivalensi orientasi dan pemahaman parsial atau dikotomis yang memisahkan atara ilmu agama dan sains.⁵⁹

Gejala pesantren tradisional yang mulai banyak ditinggalkan dan beralih kepada pesantren yang menawarkan kombinasi tradisional dan

⁵⁵ Ainurrofiq Dawam, *Manajemen Madrasah berbasis Pesantren* (Jakarta: Listafarika Putra, 2005),61.

⁵⁶ Ibid., 7-8.

⁵⁷A. Malik Fadjar, “*Sistensa antara Perguruan Tinggi dan Pesantren*” dalam *Quo Vadis Pendidikan Islam*,ed. Mudjia Rahaharjo. (Malang: UIN Prees, 2006), xxii.

⁵⁸ Ibid., xxiv.

⁵⁹ Amin Haedari, *Masa Depan Pesantren* (Jakarta: IRD Prees), 88.

moder, jelas menunjukkan beralihnya orientasi umat Islam. Mengikuti pembagian pola-pola pesantren. Haidar Putra Daulay membagi beberapa pola pesantren, *Pertama*, Pesantren yang dicirikan; pengajian kitab kuning saja. *Kedua*, Memakai metode sorogan, wetonan, dan hafalan dalam proses belajar mengajar. *Ketiga*, tidak memakai sistem klasik. *Keempat*, tujuan pendidikan adalah untuk meninggikan moral, melatih dan mempertinggi semangat, menghargai nilai-nilai spiritual dan kemanusiaan, mengajari sikap dan tingkah laku jujur dan bermoral serta menyiapkan para santri untuk hidup dan bersih hati.⁶⁰

Pada tahun 1905 sejumlah ulama sudah mulai terbuka untuk memperkenalkan sistem madrasah, yaitu dengan penerapan system klasik sesuai dengan sistem barat dan sebagian mereka bahkan memperkenalkan ilmu pengetahuan umum. Sejak dasawarsa 1970-an sejumlah pesantren telah membuka sekolah-sekolah umum (SD, SMP, dan SMU). Hal ini terjadi Karena adanya kesadaran dilingkungan pengasuh pesantren bahwa tidak semua alumni bisa menjadi ulama, ustadz atau da'i. yang banyak dari mereka justru menjadi masyarakat biasa yang tidak terlepas dari kebutuhan mencari pekerjaan yang tentu saja memerlukan pengetahuan dan ketrampilan tertentu.⁶¹

Pada pesantren, santrinya tidak disediakan asrama (pemukim) di komplek pesantren tersebut; mereka tinggal diseluruh pelosok desa sekiling pesantren (santri kalong) dimana cara dan metode pendidikan pengajaran agama Islam dengan sistem *wetonan* yaitu para santri pada waktu-waktu tertentu.⁶²

Meskipun telah terjadi perkembangan berbagai perkembangan pesantren yang bervariasi, namun secara umum pesantren tetap memiliki fungsi:

⁶⁰ Haidar Putra Daulay, *Pendidikan Islam dalam Sistem Pendidikan Nasional di Indonesia* (Jakarta: kencana, 2006), 27-30.

⁶¹ Masyukin Abdillah, *Kapital Selektia Pondok Pesantren, Status Pendidikan Pesantren dalam Sisdiknas* (Jakarta: Depang RI, 2002), 56.

⁶² Mujamil Qomar, *Pesantren dari Tranformasi metodologi Institusi* (Jakarta: Erlangga, Tt), 2.

- a. Lembaga pendidikan yang melakukan transfer ilmu-ilmu agama (*tafaqquh fi al-di<n*) dan nilai-nilai Islam (*Islamic volues*)
- b. Lembaga keagamaan yang selalu melukan control sosial (*social control*)
- c. Lembaga pendidikan yang melakukan rekasaya sosial (*social ebgineering*)

Tujuan institusional pesantren yang lebih luas dengan tetap mempertahankan hakikatnya dan diharapkan menjadi tujuan pesantren secara nasional pernah diputuskan dalam masyarkat/ lokakarya intensifikasi pesantren di Jakarta yang berlangsung pada 2 s.d 6 mei 1978. Tujuan umum pesantren adalah membina warga Negara agar berkepribadian Muslim sesuai dengan ajaran-ajaran Agama Islam dan menanamkan rasa keagamaan tersebut pada semua segi kehidupan serta menjadikannya sebagai orang yang berguna bagi Agama, Masyarakatdan Negara.⁶³

Adapun tujaun khusus pesantren adalah:

- a. Mendidik siswa/ santri anggota masyarakat untuk menjadi seorang muslim yang bertakwa kepada Allah SWT, berakhlak mulia, memiliki kecerdasan, keterampilan dan kesehatan batin sebagai warga Negara yang berpancasila;
- b. Mendidik siswa/santri untuk menjadi manusia muslim selaku kader-kader ulama dan mubalig yang ikhlas, tabah, tangguh, wiraswasta dalam mengamalkan sejarah Islam secara untuh dan dinamis;
- c. Mendidik siswa/santri untuk memperoleh kepribadian dan mempertebal semangat kebangsaan agar dapat menumbuhkan manusia-manusia pembangunan bangsa dan Negara;
- d. Medidik tenaga-tenaga penyuluh pembangunan mikro (keluarga) dan Makro (pendesaan, masyarakat, dan lingkungannya);
- e. Mendidik siswa dan santri agar menjadi tenaga-tenaga yang cakap dalam berbagai sektor pembangunan, khususnya pembanguna mental spiritual;

⁶³ Adurrahman Wahid. *Bunga Rampai Pesantren* (ttp: Dharma Bakti, tt) 147-148,

- f. Mendidik siswa/santri untuk membantu meningkatkan kesejahteraan sosial masyarakat atau lingkungan dalam usaha pembangunan masyarakat dan bangsa;⁶⁴

Dalam operasionalnya pesantren memiliki nilai-nilai oleh lembaga-lembaga lain. *Pertama*, cara pandang kehidupan secara keseluruhan adalah sebagai ibadah, *lilla>hi ta'a>la>*. *Kedua*, menuntut ilmu merupakan kewajiban yang tiada batas (*loog life education*), ilmu ibadah tak bermakna jika diaplikasikan dan diamalkan dalam kehidupan masyarakat. *Ketiga*, keikhlasan berkerja untuk tujuan-tujuan bersama. Semua itu dapat terjalin dengan *intens* sehingga terjadi interaksi sosial yang cukup tinggi.⁶⁵

5. Kurikulum Pesantren dan Karakteristiknya

Pesantren adalah salah satu lembaga pendidikan non formal tertua di Indonesia. Sumbangsih pesantren terhadap dunia pendidikan sudah tak terhitung jumlahnya. Mulai dari pembinaan moral spiritual sampai masalah kecakapan hidup telah dipelajari dipesantren. Namun masih banyak sekali kalangan yang tidak memperhatikan dan memandang sebelah mata terhadap pendidikan pesantren. Mereka berangapan bahwa pesantren selama ini selalu identik dengan sebagai pendidikan anti perubaha, eksklusif, konservatif (tradisional) atau tidak demokratis.

Kurikulum yang ada di pondok pesantren menurut Abdurahman Wahid memperlihatkan pola yang tetap. pola tersebut antara lain:

- a. Kirikulum pesantren bertujuan untuk mencetak ulama dikemudian hari;
- b. struktur dasar kurikulum pesantren adalah pengajaran pengetahuan agama dalam sengenap tingkatan dan pembicaraan pendidikan dalam bentuk bimbingan kepada santri secara pribadi oleh kiai/gurunya;
- c. secara keseluruhan kurikulum pesantren berifat fleksibel, dalam pengertian setiap santri berkesempatan menyusun kurikulumnya sendiri sepenuhnya atau sebagian sesuai dengan kebutuhan dan kemampuannya.

⁶⁴ Marzuki Wahid, *Pesantren dalam Pembangunan: Mencari Kinerja dan Pemberdayaan* (Bandung: Pustaka Hidayah, 1999), 147.

⁶⁵ Lukman Hakim, *Kapital Selektu Pondok Pesantren, Tradisi Pendidikan Pesantren* (Jakarta: Depag RI, 2002), 41.

Bahkan pada pesantren yang telah mempunyai sistem pendidikan sekolah sekalipun.⁶⁶

Kurikulum pondok pesantren tidak seperti yang difahami dalam kurikulum pada lembaga pendidikan formal, yang mencakup seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, kompetensi dasar, materi standar dan hasil belajar serta yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai kompetensi dasar dan tujuan pendidikan.⁶⁷

Kurikulum pondok pesantren merupakan urutan kitab yang dipelajari oleh santri, dimana kurikulum pesantren tidak distandarisasi secara kolektif. Terkadang suatu kitab yang diajarkan untuk tingkat *Ibtida'iyah* (dasar) disuatu pesantren, sedangkan pesantren lain mengajarkan di tingkat *tsana'wiyah* (menengah). Namun demikian diantara pesantren mempunyai banyak kesamaan, antara lain dalam bidang hal-hal pengajian ilmu-ilmu tertentu seperti bidang *Aqidah, Fiqh, usul al-fiqh, tafsir/ilm al-tafsir, hadith/ilm al-hadith, akhlak, tasawwuf, tajwid, nahwu, sarf dan balaghah*. Kepada santri pemula, biasanya diajarkan pesantren mengenalkan pelajaran aqidah dan fiqih yang paling sederhana, seperti rukun iman, rukun Islam dan cara bersuci. Untuk menentukan urutan kitab pembelajarannya di dahulukan pesantren mendasarkan pada kitab yang pembahasannya sederhana, seperti *safinah al-najah* dan *Sullam al-Taqqiq* bagi santri pemula. Setelah itu baru dilanjutkan pada kitab yang pembahasannya lebih luas dan terurai.⁶⁸

Kurikulum pondok pesantren lebih banyak ditentukan oleh otoritas seorang kiai yang memangkunya, sehingga sering ditemukan kesamaan kurikulum atau kitab-kitab yang dijadikan standar dalam pengajarannya, bahkan disebagian pondok pesantren ada yang tidak ditemukan

⁶⁶ Abdurrahman Wahid, *Kurikulum Pesantren dan Pendidikan Lapangan Kerja, Dalam Bunga Rampai Pesantren* (Jakarta: Darma Bakti, tt) 135.

⁶⁷ E. Mulyasa, *Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosyadakarya, 2006), 46.

⁶⁸ Ahmad zahro. *Tradisi Intelektual NU* (yogyakarta: LKIS Pelangi Aksara Yogyakarta, 2004) 32-33.

kurikulumnya. Walaupun perakteknya bimbingan rohani dan latihan kecakapan dalam kehidupan sehari-hari merupakan kesatuan dalam proses pendidikan.⁶⁹ Adanya perbedaan kurikulum dikalangan pondok pesantren menunjukkan bahwa perhatian kalangan pondok pesantren terhadap kurikulum masih kurang.

Adapun kitab-kitab yang berkembang di pondok pesantren, khususnya dalam bidang fiqh dan ilmu bahasa arab, adalah sebagai berikut:⁷⁰

Tabel 2.2
Bidang Ilmu Sarf

No	Nama Kitab	Pengarang
1	Al-Bina>' wa al-asa>s	Mulla al-Danqa>ri
2	Al-Tasri>r li al-Izzi	Izza al-Di>n Ibrah>im al Zanja>ni
3	Al-Maqsu>d fi al-Sarf	Tidak dikenal
4	Al-amthilah al-Tasri>fi>yyah	Muhammad Ma'su>m bin Ali
5	Hall al-Maqa>l nin al-Nazm al-Maqsu>d	Muhammad Ullays
6	Kayla>ni	Ali bi Hisham al-Kaylani

Tabel: 2.3
Bidang Ilmu Nahwu

No	Nama Kitab	Pengarang
1	Al-'Awa>mil al-Mi'ah	Abd al-Qa>hir bin Abd bin al-Rahma>n al-Jurja>ni
2	Al-Muqaddimah al-Juru>miyah	Abu> abd Alla>h bin Da>wu>d al-sanhaji al-juru>miyyah
3	Durroh al-Ba>hi>/'Imriti al-mutammimah	Sharf bin yahya> al-ansa>ri al 'imriti>
4	Alfiyyahibn Ma>lik dan Sharh Ibn Aqil	Shams al-Di<n Muhammad bin Muhammad al-ru'ya>ni al-hatta>bi
5	Qawa>'id al-I'rab	Abdulla>h bin Abd al-Rahma>n al Aqi>l
6	Qawa>id al-lughah al-'arabiyah	Ibn Hisha>m
7	Al-nahw al-wadi>h fi Qawa>'id al-lughah al 'arabiyah	Hafni Bak Nasi>r

⁶⁹ M. Habib chirzin. *Agama, Ilmu dan Pesantren* (Jakarta: LP3ES, 1988), 88.

⁷⁰ Abdurrahman, Dkk. *Pesantren Masa Depan* (Bandung: Pustaka Hidayah, 1999), 240-244

6. Evaluasi Kurikulum

Antara proses dan hasil pendidikan yang bermutu dan saling berhubungan. Akan tetapi agar proses yang baik tidak salah arah, maka mutu dalam artian hasil (*output*) harus dirumuskan terlebih dahulu oleh sekolah dan harus jelas dan target yang akan dicapai untuk setiap tahun atau kurun waktu lainnya. Berbagai input dan proses harus selalu mengacu pada hasil (*output*) yang ingin di capai. Dengan kata lain tanggung jawab sekolah dalam *school base quality improvement* bukan hanya proses, tetapi tanggung jawab akhirnya adalah pada hasil yang dicapai.

Untuk mengetahui hasil atau prestasi yang dicapai oleh sekolah terutama yang mencakup aspek kemampuan akademik atau “kognitif” dapat dilakukan benchmarking (menggunakan titik acuan standar, misalnya NEM oleh OKG atau MGMP). Evaluasi terhadap seluruh hasil pendidikan pada tiap sekolah, baik yang sudah ada patokanya atau yang lainnya dilakukan oleh individu sekolah sebagai evaluasi diri dan memanfaatkan untuk memperbaiki target mutu dan proses pendidikan tahun berikutnya.⁷¹

D. Kajian Tentang Kepala Sekolah

1. Pengertian Kepala Sekolah

Secara etimologi kepala sekolah adalah guru yang memimpin sekolah.⁷² Berarti secara terminologi kepala sekolah dapat diartikan sebagai tenaga fungsional guru yang diberikan tugas tambahan untuk memimpin suatu sekolah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.

Kepala Sekolah adalah pimpinan tertinggi di sekolah. Pola kepemimpinannya akan sangat berpengaruh bahkan sangat menentukan kemajuan sekolah. Oleh karena itu dalam pendidikan modern

⁷¹ Jarome, S Arcaro, *Quality in Education: An Implementasion Handbook* (ttp: St. Lucies, 1995), 79.

⁷² W.J.S. Poerwadarminto, *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 1976), 482.

kepemimpinan kepala sekolah merupakan jabatan strategis dalam mencapai tujuan pendidikan.

2. Fungsi Kepala Sekolah

Soewadji Lazaruth menjelaskan 3 fungsi kepala sekolah, yaitu sebagai administrator pendidikan, supervisor pendidikan, dan pemimpin pendidikan. Kepala sekolah berfungsi sebagai administrator pendidikan berarti untuk meningkatkan mutu sekolahnya, seorang kepala sekolah dapat memperbaiki dan mengembangkan fasilitas sekolahnya misalnya gedung, perlengkapan atau peralatan dan lain-lain yang tercakup dalam bidang administrasi pendidikan. Lalu jika kepala sekolah berfungsi sebagai supervisor pendidikan berarti usaha peningkatan mutu dapat pula dilakukan dengan cara peningkatan mutu guru-guru dan seluruh staf sekolah, misalnya melalui rapat-rapat, observasi kelas, perpustakaan dan lain sebagainya. Dan kepala sekolah berfungsi sebagai pemimpin pendidikan berarti peningkatan mutu akan berjalan dengan baik apabila guru bersifat terbuka, kreatif dan memiliki semangat kerja yang tinggi. Suasana yang demikian ditentukan oleh bentuk dan sifat kepemimpinan yang dilakukan kepala sekolah.⁷³ Itulah pendapat Soewadji Lazaruth dalam bukunya *Kepala Sekolah dan Tanggung Jawabnya*, yang kurang lebih sama dengan pendapat E. Mulyasa dalam bukunya *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, seperti di bawah ini.

Menurut E. Mulyasa, kepala sekolah mempunyai 7 fungsi utama, yaitu:⁷⁴

a. Kepala Sekolah Sebagai *Educator* (Pendidik)

Kegiatan belajar mengajar merupakan inti dari proses pendidikan dan guru merupakan pelaksana dan pengembang utama kurikulum di sekolah. Kepala sekolah yang menunjukkan komitmen tinggi dan fokus terhadap pengembangan kurikulum dan kegiatan

⁷³ Soewadji Lazaruth, *Kepala Sekolah dan Tanggung Jawabnya*, (Yogyakarta: Kanisius, 1994), cet. VI, 20.

⁷⁴ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2007), 98-122.

belajar mengajar di sekolahnya tentu saja akan sangat memperhatikan tingkat kompetensi yang dimiliki gurunya, sekaligus juga akan senantiasa berusaha memfasilitasi dan mendorong agar para guru dapat secara terus menerus meningkatkan kompetensinya, sehingga kegiatan belajar mengajar dapat berjalan efektif dan efisien.

b. Kepala Sekolah Sebagai Manajer

Dalam mengelola tenaga kependidikan, salah satu tugas yang harus dilakukan kepala sekolah adalah melaksanakan kegiatan pemeliharaan dan pengembangan profesi para guru. Dalam hal ini, kepala sekolah seyogyanya dapat memfasilitasi dan memberikan kesempatan yang luas kepada para guru untuk dapat melaksanakan kegiatan pengembangan profesi melalui berbagai kegiatan pendidikan dan pelatihan, baik yang dilaksanakan di sekolah, seperti: MGMP/ MGP tingkat sekolah, atau melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan di luar sekolah, seperti kesempatan melanjutkan pendidikan atau mengikuti berbagai kegiatan pelatihan yang diselenggarakan pihak lain.

c. Kepala Sekolah Sebagai Administrator

Khususnya berkenaan dengan pengelolaan keuangan, bahwa untuk tercapainya peningkatan kompetensi guru tidak lepas dari faktor biaya. Seberapa besar sekolah dapat mengalokasikan anggaran peningkatan kompetensi guru tentunya akan mempengaruhi terhadap tingkat kompetensi para gurunya. Oleh karena itu kepala sekolah seyogyanya dapat mengalokasikan anggaran yang memadai bagi upaya peningkatan kompetensi guru.

d. Kepala Sekolah Sebagai Supervisor

Untuk mengetahui sejauh mana guru mampu melaksanakan pembelajaran, secara berkala kepala sekolah perlu melaksanakan kegiatan supervisi, yang dapat dilakukan melalui kegiatan kunjungan kelas untuk mengamati proses pembelajaran secara langsung, terutama dalam pemilihan dan penggunaan metode, media yang digunakan dan keterlibatan siswa dalam proses pembelajaran. Dari hasil supervisi ini,

dapat diketahui kelemahan sekaligus keunggulan guru dalam melaksanakan pembelajaran, tingkat penguasaan kompetensi guru yang bersangkutan, selanjutnya diupayakan solusi, pembinaan dan tindak lanjut tertentu sehingga guru dapat memperbaiki kekurangan yang ada sekaligus mempertahankan keunggulannya dalam melaksanakan pembelajaran.

Sebagaimana disampaikan oleh Sudarwan Danim mengemukakan bahwa menghadapi kurikulum yang berisi perubahan-perubahan yang cukup besar dalam tujuan, isi, metode dan evaluasi pengajarannya, sudah sewajarnya kalau para guru mengharapkan saran dan bimbingan dari kepala sekolah mereka. Dari ungkapan ini, mengandung makna bahwa kepala sekolah harus betul-betul menguasai tentang kurikulum sekolah. Mustahil seorang kepala sekolah dapat memberikan saran dan bimbingan kepada guru, sementara dia sendiri tidak menguasainya dengan baik.

e. Kepala Sekolah Sebagai *Leader* (Pemimpin)

Gaya kepemimpinan kepala sekolah seperti apakah yang dapat menumbuh-suburkan kreativitas sekaligus dapat mendorong terhadap peningkatan kompetensi guru? Dalam teori kepemimpinan setidaknya kita mengenal dua gaya kepemimpinan yaitu kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan kepemimpinan yang berorientasi pada manusia. Dalam rangka meningkatkan kompetensi guru, seorang kepala sekolah dapat menerapkan kedua gaya kepemimpinan tersebut secara tepat dan fleksibel, disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan yang ada. Mulyasa menyebutkan kepemimpinan seseorang sangat berkaitan dengan kepribadian, dan kepribadian kepala sekolah sebagai pemimpin akan tercermin sifat-sifat sebagai berikut : (1) jujur; (2) percaya diri; (3) tanggung jawab; (4) berani mengambil resiko dan keputusan; (5) berjiwa besar; (6) emosi yang stabil, dan (7) teladan.

f. Kepala Sekolah Sebagai *Inovator*

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai *innovator*, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan sekolah, dan mengembangkan model model pembelajaran yang inovatif. Kepala sekolah sebagai inovator akan tercermin dari cara cara ia melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional, objektif, pragmatis, keteladanan

g. Kepala Sekolah Sebagai Motivator

Sebagai motivator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan Pusat Sumber Belajar (PSB).

3. Peran Kepala Sekolah

Penelitian tentang harapan peranan kepala sekolah sangat penting bagi guru-guru dan murid-murid. Pada umumnya kepala sekolah memiliki tanggung jawab sebagai pemimpin di bidang pengajaran, pengembangan kurikulum, administrasi kesiswaan, administrasi personalia staf, hubungan masyarakat, administrasi school plant, dan perlengkapan serta organisasi sekolah. Dalam memberdayakan masyarakat dan lingkungan sekitar, kepala sekolah merupakan kunci keberhasilan yang harus menaruh perhatian tentang apa yang terjadi pada peserta didik di sekolah dan apa yang dipikirkan orang tua dan masyarakat tentang sekolah. Cara kerja kepala sekolah dan cara ia memandang peranannya dipengaruhi oleh kepribadiannya, persiapan dan pengalaman profesionalnya, serta ketetapan yang dibuat oleh sekolah mengenai peranan kepala sekolah di bidang pengajaran. Pelayanan pendidikan dalam dinas bagi administrator sekolah dapat memperjelas harapan-harapan atas peranan kepala sekolah.

Menurut Purwanto, bahwa seorang kepala sekolah mempunyai sepuluh macam peranan, yaitu : “Sebagai pelaksana, perencana, seorang ahli, mengawasi hubungan antara anggota-anggota, mewakili kelompok, bertindak sebagai pemberi ganjaran, bertindak sebagai wasit, pemegang tanggung jawab, sebagai seorang pencipta, dan sebagai seorang ayah.”⁷⁵

Penjabarannya adalah sebagai berikut:

a. Sebagai pelaksana (*executive*)

Seorang pemimpin tidak boleh memaksakan kehendak sendiri terhadap kelompoknya. Ia harus berusaha memenuhi kehendak dan kebutuhan kelompoknya, juga program atau rencana yang telah ditetapkan bersama

b. Sebagai perencana (*planner*)

Sebagai kepala sekolah yang baik harus pandai membuat dan menyusun perencanaan, sehingga segala sesuatu yang akan diperbuatnya bukan secara sembarangan saja, tetapi segala tindakan diperhitungkan dan bertujuan.

c. Sebagai seorang ahli (*expert*)

Ia haruslah mempunyai keahlian terutama yang berhubungan dengan tugas jabatan kepemimpinan yang dipegangnya.

d. Mengawasi hubungan antara anggota-anggota kelompok (*contoller of internal relationship*)

Menjaga jangan sampai terjadi perselisihan dan berusaha mambangun hubungan yang harmonis.

e. Mewakili kelompok (*group representative*)

Ia harus menyadari, bahwa baik buruk tindakannya di luar kelompoknya mencerminkan baik buruk kelompok yang dipimpinnya. Bertindak sebagai pemberi ganjaran/ pujian dan hukuman. Ia harus membesarkan hati anggota-anggota yang bekerja dan banyak sumbangan terhadap kelompoknya.

⁷⁵ Ngalim Purwanto, *Administrasi Dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2002), 65.

f. Bertindak sebagai wasit dan penengah (*arbitrator and modiator*)

Dalam menyelesaikan perselisihan atau menerima pengaduan antara anggota-anggotanya ia harus dapat bertindak tegas, tidak pilih kasih atau mementingkan salah satu anggotanya. Pemegang tanggung jawab para anggota kelompoknya Ia haruslah bertanggung jawab terhadap perbuatan-perbuatan anggota-anggotanya yang dilakukan atas nama kelompoknya.

g. Sebagai pencipta/memiliki cita-cita (*idiologist*)

Seorang pemimpin hendaknya mempunyai kosepsi yang baik dan realistis, sehingga dalam menjalankan kepemimpinannya mempunyai garis yang tegas menuju kearah yang dicita-citakan.

h. Bertindak sebagai ayah (*father figure*)

Tindakan pemimpin terhadap anak buah/ kelompoknya hendaknya mencerminkan tindakan seorang ayah terhadap anak buahnya.

Apabila kita meneliti lebih lanjut, maka dapat disimpulkan 10 peran di atas sama seperti apa yang dikemukakan oleh Bapak Pendidikan kita “Ki Hadjar Dewantara”, mengatakan bahwa pemimpin yang baik haruslah menjalankan peranan seperti : *Ing Ngarso Sung Tulodo, Ing Madyo Mangun Karso, dan Ing Tut Wuri Handayani.*

4. Tugas & Tanggung Jawab Kepala Sekolah

Kepala sekolah bertanggung jawab atas manajemen pendidikan secara mikro, yang secara langsung berkaitan dengan proses pembelajaran disekolah. Sebagaimana dikemukakan dalam pasal 12 ayat 1 PP 28 Th. 1990 bahwa kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana.⁷⁶ Menurut Dirawat, tugas dan tanggungjawab kepala sekolah dapat digolongkan kepada dua bidang, yaitu⁷⁷

⁷⁶ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah...*, 25.

⁷⁷ Dirawat, dkk, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*, (Surabaya: Usaha Nasional, 1986), 80.

a. Tugas kepala sekolah dalam bidang administrasi

Dapat digolongkan menjadi enam bidang yaitu:

1) Pengelolaan pengajaran

Pengelolaan pengajaran ini merupakan dasar kegiatan dalam melaksanakan tugas pokok. Kegiatan yang berhubungan dengan pengelolaan ini antara lain:

- a. Pemimpin pendidikan hendaknya menguasai garis-garis besar program pengajaran untuk tiap bidang studi dan tiap kelas,
- b. Menyusun program sekolah untuk satu tahun,
- c. Menyusun jadwal pelajaran,
- d. Mengkoordinir kegiatan-kegiatan penyusunan model satuan pengajaran,
- e. Mengatur kegiatan penilaian,
- f. Melaksanakan norma-norma kenaikan kelas,
- g. Mencatat dan melaporkan hasil kemampuan belajar murid,
- h. Mengkoordinir kegiatan bimbingan sekolah,
- i. Mengkoordinir program non kurikuler,
- j. Merencanakan pengadaan,
- k. Memelihara dan mengembangkan buku perpustakaan sekolah dan alat-alat pelajaran.

2) Pengelolaan kepegawaian

Termasuk dalam bidang ini yaitu menyelenggarakan urusan-urusan yang berhubungan dengan penyeleksian, pengangkatan kenaikan pangkat, cuti, perpindahan dan pemberhentian anggota staf sekolah, pembagian tugas-tugas di kalangan anggota staf sekolah, masalah jaminan kesehatan dan ekonomi, penciptaan hubungan kerja yang tepat dan menyenangkan, masalah penerapan kode etik jabatan.

3) Pengelolaan kemuridan

Dalam bidang ini kegiatan yang nampak adalah perencanaan dan penyelenggaraan murid baru, pembagian murid atas tingkat-

tingkat, kelas-kelas atau kelompok-kelompok (grouping), perpindahan dan keluar masuknya murid-murid (mutasi), penyelenggaraan pelayanan khusus (special services) bagi murid, mengatur penyelenggaraan dan aktivitas pengajaran, penyelenggaraan testing dan kegiatan evaluasi, mempersiapkan laporan tentang kemajuan masalah disiplin murid, pengaturan organisasi siswa, masalah absensi, dan sebagainya.

4) Pengelolaan gedung dan halaman

Pengelolaan ini menyangkut usaha-usaha perencanaan dan pengadaan, inventarisasi, pengaturan pemakaian, pemeliharaan, rehabilitasi perlengkapan dan alat-alat material sekolah, keindahan serta kebersihan umum, usaha melengkapi yang berupa antara lain gedung (ruangan sekolah), lapangan tempat bermain, kebun dan halaman sekolah, meubel sekolah, alat-alat pelajaran klasikal dan alat peraga, perpustakaan sekolah, alat-alat permainan dan rekreasi, fasilitas pemeliharaan sekolah, perlengkapan bagi penyelenggaraan khusus, transportasi sekolah, dan alat-alat komunikasi,

5) Pengelolaan keuangan

Dalam bidang ini menyangkut masalah-masalah urus gaji guru-guru dan staf sekolah, urusan penyelenggaraan otorisasi sekolah, urusan uang sekolah dan uang alat-alat murid-murid, usaha-usaha penyediaan biaya bagi penyelenggaraan pertemuan dan perayaan serta keramaian.

6) Pengelolaan hubungan sekolah dan masyarakat

Untuk memperoleh simpati dan bantuan dari masyarakat termasuk orang tua murid-murid, dan untuk dapat menciptakan kerjasama antara sekolah-rumah- dan lembaga-lembaga sosial.

b. Tugas Kepala Sekolah Dalam Bidang Supervisi

Supervisi pada dasarnya pelayanan yang disediakan oleh kepala sekolah untuk membantu para guru dan karyawan agar menjadi semakin cakap/terampil dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tuntutan

perkembangan jaman. Supervisi adalah usaha yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam membantu guru-guru agar semakin mampu mewujudkan proses belajar mengajar. Di mana Kepala Sekolah bertugas memberikan bimbingan, bantuan, pengawasan dan penilaian pada masalah-masalah yang berhubungan dengan teknis penyelenggaraan dan pengembangan pendidikan pengajaran yang berupa perbaikan program dan kegiatan pendidikan pengajaran untuk dapat menciptakan situasi belajar mengajar. Tugas ini antara lain :

- 1) Membimbing guru-guru agar mereka dapat memahami secara jelas tujuan-tujuan pendidikan pengajaran yang hendak dicapai dan hubungan antara aktivitas pengajaran dengan tujuan-tujuan.
- 2) Membimbing guru-guru agar mereka dapat memahami lebih jelas tentang persoalan-persoalan dan kebutuhan murid.
- 3) Menyeleksi dan memberikan tugas-tugas yang paling cocok bagi setiap guru sesuai dengan minat, kemampuan bakat masing-masing dan selanjutnya mendorong mereka untuk terus mengembangkan minat, bakat dan kemampuannya.
- 4) Memberikan penilaian terhadap prestasi kerja sekolah berdasarkan standar-standar sejauh mana tujuan sekolah itu telah dicapai.

5. Tahapan-Tahapan Manajemen Pada Kepemimpinan Kepala Sekolah

Dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien manajemen harus difungsikan sepenuhnya pada setiap organisasi. Pengetahuan manajemen oleh seorang kepala/atasan pada hakikatnya tampak dalam pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen itu sendiri.

Kehadiran manajemen dalam organisasi untuk melaksanakan kegiatan agar suatu tujuan tercapai dengan efektif dan efisien. Menurut Henry Fayol dalam buku Winardi mengemukakan ada lima tahapan manajemen yaitu: (a) *planning* (perencanaan), (b)

organizing (pengorganisasian), (c) *command* (memimpin), *coordination* (pengkordinasian), dan (d) *controlling* (pengawasan).⁷⁸

a. Perencanaan (*Planning*)

Merencanakan adalah membuat suatu target-target yang akan dicapai atau diraih di masa depan. Dalam organisasi merencanakan adalah suatu proses memikirkan dan menetapkan secara matang arah, tujuan dan tindakan sekaligus mengkaji berbagai sumber daya dan metode/teknik yang tepat.⁷⁹

Merencanakan pada dasarnya membuat keputusan mengenai arah akan dituju, tindakan yang akan diambil, sumber daya yang akan diolah dan teknik/metode yang dipilih untuk digunakan. Rencana mengarahkan tujuan organisasi dan menetapkan prosedur terbaik untuk mencapainya. Prosedur itu dapat berupa pengaturan sumber daya dan penetapan teknik/metode.

Keberadaan suatu rencana sangat penting bagi organisasi karena rencana berfungsi untuk:

- 1) Menjelaskan dan merinci tujuan yang ingin dicapai
- 2) Memberikan pegangan dan menetapkan kegiatan-kegiatan yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut;
- 3) Organisasi memperoleh standar sumber daya terbaik dan mendayagunakannya sesuai tugas pokok fungsi yang telah ditetapkan;
- 4) Menjadi rujukan anggota organisasi dalam melaksanakan aktivitas yang konsisten prosedur dan tujuan;
- 5) Memberikan batas kewenangan dan tanggung jawab bagi seluruh pelaksana;

⁷⁸ Winardi, *Asas-Asas Manajemen*. (Bandung: Mandar Madju, 1990).6.

⁷⁹ Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI, *Manajemen Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2010), 93

- 6) Memonitor dan mengukur berbagai keberhasilan secara intensip sehingga bisa menemukan dan memperbaiki penyimpangan secara dini
- 7) Memungkinkan untuk terpeliharanya persesuaian antara kegiatan internal dengan situasi eksternal;
- 8) Menghindari pemborosan.⁸⁰

Perencanaan tidak terlepas dari unsur pelaksanaan dan pengawasan termasuk pemantauan, penilaian, dan pelaporan. Pengawasan diperlukan dalam perencanaan agar tidak terjadi penyimpangan-penyimpangan. Pengawasan dalam perencanaan dapat dilakukan secara preventif dan represif. Pengawasan preventif merupakan pengawasan yang melekat dengan perencanaannya, sedangkan pengawasan represif merupakan pengawasan fungsional atas pelaksanaan rencana, baik yang dilakukan secara internal maupun secara eksternal oleh aparat pengawasan yang ditugasi. Perencanaan bertujuan untuk:

- 1) Standar pengawasan, yaitu mencocokkan pelaksanaan dengan perencanaannya.
- 2) Mengetahui kapan pelaksanaan dan selesainya suatu kegiatan.
- 3) Mengetahui siapa saja yang terlibat (struktur organisasinya), baik kualifikasinya maupun kuantitasnya.
- 4) Mendapatkan kegiatan yang sistematis termasuk biaya dan kualitas pekerjaan.
- 5) Meminimalkan kegiatan-kegiatan yang tidak produktif dan menghemat biaya, tenaga, dan waktu.
- 6) Memberikan gambaran yang menyeluruh mengenai kegiatan pekerjaan.

⁸⁰ Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI, *Manajemen Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2010), 94.

- 7) Menyerasikan dan memadukan beberapa sub kegiatan.
- 8) Mendeteksi hambatan kesulitan yang bakal ditemui.
- 9) Mengarahkan pada pencapaian tujuan.⁸¹

Adapun manfaat perencanaan sebagai berikut:

- 1) Standar pelaksanaan dan pengawasan.
 - 2) Pemilihan berbagai alternatif terbaik.
 - 3) Penyusunan skala prioritas, baik sasaran maupun kegiatan
 - 4) Menghemat pemanfaatan sumber daya organisasi.
 - 5) Membantu manajer menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan.
 - 6) Alat memudahkan dalam berkoordinasi dengan pihak terkait.
 - 7) Alat meminimalkan pekerjaan yang tidak pasti.⁸²
- b. Mengorganisasikan (*organizing*)

Setelah mendapat kepastian tentang tujuan, sumber daya dan teknik/metode yang digunakan untuk mencapai tujuan tersebut, lebih lanjut manajer melakukan upaya pengorganisasian agar rencana tersebut dapat dikerjakan oleh orang ahlinya secara *sukses*. Mengorganisasikan adalah proses mengatur, mengalokasikan dan mendistribusikan pekerjaan, wewenang dan sumber daya di antara anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Mengorganisasikan berarti: (1) menentukan sumber daya dan kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi, (2) merancang dan mengembangkan kelompok kerja yang berisi orang yang mampu membawa organisasi pada tujuan, (3) menugaskan seseorang atau kelompok orang dalam suatu tanggung jawab tugas dan fungsi tertentu, (4) mendelegasikan

⁸¹Husain Usman, *Manajemen, Teori, Praktek, dan Riset Pendidikan, Edisi 3* (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), 65

⁸²Husain Usman, *Manajemen, Teori, Praktek, dan Riset Pendidikan, Edisi 3* (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), 65

wewenang kepada individu yang berhubungan dengan keleluasaan melaksanakan tugas.⁸³ Dengan rincian tersebut, manajer membuat suatu struktur formal yang dapat dengan mudah dipahami orang dan menggambarkan suatu posisi dan fungsi seseorang di dalam pekerjaannya.

Mengorganisasikan sangat penting dalam manajemen karena membuat posisi orang jelas dalam struktur dan pekerjaannya dan melalui pemilihan, pengalokasian dan pendistribusian kerja yang profesional, organisasi dapat mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Dalam mengorganisasikan seorang manajer jelas memerlukan kemampuan memahami sifat pekerjaan dan kualifikasi orang yang harus mengisi jabatan. Dengan demikian kemampuan menyusun personalia adalah menjadi bagian pengorganisasian.

Organisasi dinyatakan efektif apabila tujuan anggota organisasi dan tujuan organisasi tercapai sesuai atau di atas target yang telah ditetapkan. Artinya, baik pihak pelanggan internal maupun pihak pelanggan eksternal organisasi merasa puas. Bukti- bukti atau indikator-indikator organisasi bermutu dan efektif antara lain: 1) berfokus pada pelanggan, 2) berfokus pada upaya pencegahan masalah, 3) investasi pada manusia dan menganggap manusia sebagai aset organisasi yang tidak ternilai, 4) memiliki strategi untuk mencapai mutu, 5) memperlakukan keluhan sebagai umpan balik untuk memperbaiki diri (responsif), 6) memiliki kebijakan dalam perencanaan mutu, 7) mengupayakan proses perbaikan terus menerus dengan melibatkan semua pihak terkait (partisipatif), 8) membentuk fasilitator yang bermutu (mau dan mampu memimpin proses perbaikan), 9) mendorong orang untuk

⁸³ Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI, *Manajemen Pendidikan*, 94.

berinovasi dan berkreasi, 10) memperjelas peranan dan tanggung jawab setiap orang, 11) memiliki strategi evaluasi yang objektif dan jelas, 12) memiliki rencana jangka panjang, 13) memiliki visi dan misi, 14) memandang mutu sebagai bagian dari kebudayaan, 15) meningkatkan mutu sebagai kewajiban, 16) terbuka dan bertanggung jawab.⁸⁴

c. Memimpin (*command*)

Setiap organisasi harus ada pemimpinnya, yang secara ideal dipatuhi dan disegani bawahannya. Organisasi tanpa pemimpin akan kacau balau. Oleh karena itu, harus ada seorang pemimpin yang memerintah dan mengarahkan bawahannya untuk mencapai tujuan kelompok dan organisasi.

Memimpin institusi pendidikan lebih menekankan pada upaya mengarahkan dan memotivasi para personil agar dapat melaksanakan tugas pokok fungsinya dengan baik. Memimpin menurut Stoner yang dikutip oleh Tim dosen administrasi pendidikan UPI adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan dari anggota kelompok atau seluruh organisasi.⁸⁵

Seorang pemimpin dalam melaksanakan amanatnya apabila ingin dipercaya dan diikuti harus memiliki sifat kepemimpinan yang senantiasa dapat menjadi pengarah yang didengar ide dan pemikirannya oleh para anggota organisasi. Hal ini tidak semata-mata mereka cerdas membuat keputusan tetapi dibarengi dengan memiliki kepribadian yang dapat dijadikan suri tauladan.

Secara operasional, untuk mewujudkan produk pendidikan menjadi tenaga-tenaga profesional dibutuhkan figur pemimpin yang andal. Figur pemimpin ini menurut

⁸⁴ Husaini Usman, *Manajemen, Teori, Praktek*, 225.

⁸⁵ Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI, *Manajemen Pendidikan*, 95.

Atmodiwirio yang dikutip oleh Mujamil Qomar adalah pemimpin-pemimpin pendidikan yang mampu melahirkan berbagai konsep pendidikan yang dapat mewartakan dan mengadaptasi perubahan sosial, ekonomi, dan teknologi, sehingga mereka siap menghadapi akibat terjadinya perubahan-perubahan dalam era globalisasi.⁸⁶

Berdasarkan pendapat di atas, kepala sekolah sebagai pimpinan dalam lembaganya berperan dan bertanggungjawab secara umum terhadap kelancaran dan keberhasilan fungsi dan kegiatan sekolah yang ia pimpin. Dalam perannya sebagai pimpinan suatu lembaga ada kewajiban dan tanggungjawab tugas (kontrak psikologis) yang harus dilaksanakan dalam bentuk wujud kegiatan.

d. Pengkoordinasian (*coordination*)

Semenjak organisasi dibentuk, orang-orang yang ada di dalam organisasi melakukan kegiatan sesuai dengan pembagian tugasnya masing-masing untuk mencapai tujuan organisasi. Usaha mereka untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif memerlukan koordinasi. Dengan adanya koordinasi ini, diharapkan tidak terjadi pekerjaan yang tumpang tindih. Tanpa koordinasi sulit diharapkan tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien. Definisi koordinasi menurut Sutisna yang dikutip Husaini Usman adalah proses mempersatukan sumbangan-sumbangan dari orang-orang, bahan, dan sumber-sumber lain ke arah tercapainya maksud-maksud yang telah ditetapkan.⁸⁷

Koordinasi menurut Anonim yang dikutip oleh Husaini Usman adalah suatu sistem dan proses interaksi untuk mewujudkan keterpaduan, keserasian, dan kesederhanaan

⁸⁶ Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam* (Malang: Erlangga, 2007), 271.

⁸⁷ Husaini Usman, *Manajemen Teori, Paraktek*, 439.

berbagai kegiatan inter dan antar berbagai individu dengan menggunakan sistem informasi manajemen dan teknologi informasi⁸⁸

Pendekatan yang digunakan dalam koordinasi adalah pendekatan sistem. Dengan pendekatan sistem memandang koordinasi sebagai pengintegrasian, pensinkronisasian, dan penyederhanaan pelaksanaan tugas yang terpisah-pisah secara terus menerus oleh sejumlah individu atau unit sehingga semuanya bersatu dalam jumlah yang tepat, mutu yang tepat, tempat yang tepat, dan waktu yang tepat dalam mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Dengan koordinasi terjadi keseimbangan sejumlah bagian yang berlainan dengan menyelaraskan interaksinya sehingga keseluruhan organisasi bergerak ke suatu tujuan yang sudah ditentukan secara efektif dan efisien sebagai suatu sistem. Tanpa adanya koordinasi, individu-individu dan bagian-bagian tidak akan dapat melihat peran mereka dalam suatu organisasi. Mereka akan terbawa untuk mengikuti kepentingan-kepentingan sendiri dan bahkan sampai mengorbankan sasaran-sasaran organisasi yang lebih luas.

Koordinasi dapat dibedakan atas:

- 1) Koordinasi hierarkis (vertikal), yang dilakukan oleh pejabat pimpinan dalam suatu instansi terhadap pejabat atau instansi di bawahnya.
- 2) Koordinasi fungsional, yang dilakukan oleh pejabat atau suatu instansi terhadap pejabat atau instansi lainnya yang tugasnya saling berkaitan berdasarkan asas fungsionalisasi. Koordinasi ini dapat dibedakan atas koordinasi fungsional horizontal, diagonal, dan toritorial. Koordinasi fungsional horizontal dilakukan oleh seseorang atau suatu instansi

⁸⁸ Husaini Usman, *Manajemen Teori, Paraktek*, 439.

terhadap pejabat atau instansi lain yang setingkat. Koordinasi fungsional diagonal dilakukan oleh seorang pejabat atau instansi terhadap pejabat atau instansi lain yang lebih rendah tingkatannya, tetapi bukan bawahannya. Koordinasi fungsional toritorial dilakukan oleh seorang pejabat atau instansi terhadap pejabat atau instansi lainnya yang berada dalam suatu wilayah tertentu di mana semua urusan yang ada dalam wilayah tersebut menjadi tanggung jawabnya.⁸⁹

e. Pengawasan (*controlling*)

Pengendalian (pengawasan) atau *Controlling* adalah bagian terakhir dari fungsi manajemen. Fungsi daripada manajemen yang dikendalikan adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian itu sendiri.⁹⁰ Pengawasan ialah suatu kegiatan untuk memperoleh kepastian apakah pelaksanaan pekerjaan/ kegiatan telah dilaksanakan sesuai dengan rencana semula. Pengendalian ialah apabila dalam pengawasan ternyata ditemukan adanya penyimpangan atau hambatan maka segera diambil tindakan koreksi.⁹¹

Perbedaan antara pengendalian dan pengawasan adalah pengawasan tidak disertai tindak lanjut, tetapi cukup melaporkan saja, sementara pengendalian disertai tindak lanjut. Tujuan pengendalian adalah untuk menjamin kesesuaian antara perencanaan dan pelaksanaan.

Bentuk- bentuk pengawasan mencakup tiga hal yaitu ; 1) pengawasan melekat yaitu pengendalian yang bersifat terus menerus dilakukan terhadap bawahan secara langsung secara

⁸⁹ Usman Husain, *Manajemen, Teori, Praktek, dan Riset Pendidikan, Edisi 3.* (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), 444

⁹⁰ Usman Husain, *Manajemen, Teori, Praktek, dan Riset Pendidikan, Edisi 3.* (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), 400

⁹¹ Usman Husain, *Manajemen, Teori, Praktek, dan Riset Pendidikan, Edisi 3.* (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), 401

preventif dan represif agar pelaksanaan tugas dapat berjalan secara efektif dan efisien sesuai dengan rencana. 2) Pengawasan fungsional yaitu upaya pengawasan yang dilakukan oleh pengawas yang ditunjuk khusus untuk melakukan audit secara bebas terhadap objek yang diawasinya. Pengawasan fungsional terbagi dua yaitu pengawasan internal dan pengawasan eksternal. 3) Pengawasan masyarakat yaitu pengawasan yang dilakukan oleh masyarakat atas pelaksanaan suatu kegiatan yang merupakan bentuk kontrol masyarakat terhadap pengelolaan sumber daya organisasi⁹²

Dengan pengawasan diharapkan penyimpangan dalam berbagai hal dapat dihindari sehingga tujuan dapat tercapai. Apa yang direncanakan dijalankan dengan benar sesuai hasil musyawarah dan pendayagunaan sumber daya material akan mendukung terwujudnya tujuan organisasi⁹³

⁹² Usman Husain, *Manajemen, Teori, Praktek, dan Riset Pendidikan, Edisi 3.* (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), 403-406.

⁹³ Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam.* (Jakarta: Ciputat Press, 2005)110