

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Kepemimpinan Kepala Madrasah

1. Pengertian Kepemimpinan

Secara etimologi kepemimpinan berasal dari kata dasar “pimpin” (*lead*) berarti bimbing atau tuntun, dengan begitu di dalam terdapat dua pihak yaitu yang dipimpin dan yang memimpin. Setelah ditambah awalan “pe” menjadi “pemimpin” (*leader*) berarti orang yang mempengaruhi pihak lain melalui proses kewibawaan komunikasi sehingga orang lain tersebut bertindak sesuatu dalam mencapai tujuan tertentu. Dan setelah ditambah akhiran “an” menjadi “pimpinan” artinya orang yang mengepalai. Apabila dilengkapi dengan awalan “ke” menjadi “kepemimpinan” (*leadership*) berarti kemampuan dan kepribadian seseorang dalam mempengaruhi serta membujuk pihak lain agar melakukan tindakan pencapaian tujuan bersama, sehingga dengan demikian yang bersangkutan menjadi awal struktur dan pusat proses kelompok.¹

Selain itu, definisi lain tentang kepemimpinan dan maknanya adalah seperti berikut:

Makna kata “kepemimpinan” erat kaitannya dengan makna kata “memimpin”. Kata memimpin mengandung makna yaitu kemampuan untuk menggerakkan segala sumber yang ada pada suatu organisasi sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Menurut Wahjosumidjo, dalam praktek organisasi, kata “memimpin” mengandung konotasi menggerakkan, mengarahkan, membimbing, melindungi, membina, memberikan teladan, memberikan dorongan, memberikan bantuan, dan sebagainya.²

¹ M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: PT Rosdakarya, Bandung, 2009), h. 24

² M. Ngalim Purwanto, *ibid*, h. 16

Kepemimpinan diterjemahkan juga ke dalam istilah: sifat-sifat, perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan kerjasama antar peran, kedudukan dari suatu jabatan administrasi, dan persepsi dari-lain-lain tentang legitimasi pengaruh.³

Betapa banyak variabel arti yang terkandung dalam kata memimpin, memberikan indikasi betapa luas tugas dan peranan seorang pemimpin organisasi. “Kepemimpinan” biasanya didefinisikan oleh para ahli menurut pandangan pribadi mereka, serta aspek-aspek fenomena dari kepentingan yang paling baik bagi pakar yang bersangkutan. Bagaimana mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu sifat, perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan kerjasama antar peran, kedudukan dari suatu jabatan administratif, dan persepsi dari lain-lain tentang legitimasi pengaruh. Sementara itu, Nawawi mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan menggerakkan, memberikan motivasi, dan mempengaruhi orang-orang agar bersedia melakukan tindakan-tindakan yang terarah pada pencapaian tujuan melalui keberanian mengambil keputusan tentang kegiatan yang harus dilakukan.⁴

Konsep tentang kepemimpinan dalam dunia pendidikan tidak bisa terlepas dari konsep kepemimpinan secara umum. konsep kepemimpinan secara umum sering dipersamakan dengan manajemen, padahal dua hal tersebut memiliki perbedaan yang cukup berarti. dalam buku kepemimpinan karangan miftah toha

³ . Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: PT Rosdakarya, Bandung, 2009), h.27

⁴ Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan* (Jakarta: Haji Masagung, 1987), h. 81.

mengartikan bahwa: “kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi.”

Pengertian di atas didukung oleh pendapat Stephen P. Robbins dalam buku manajemen, seven edition yang dialih bahasa oleh T. Hermaya memberikan arti kepemimpinan sebagai “kemampuan mempengaruhi atau mendorong seseorang atau sekelompok orang agar bekerja secara sukarela untuk mencapai tujuan tertentu atau sasaran dalam situasi tertentu”. Hal ini memberikan suatu perspektif bahwa seorang manajer dapat berperilaku sebagai seorang pemimpin, asalkan dia mampu mempengaruhi perilaku orang lain untuk mencapai tujuan tertentu. tetapi seorang pemimpin belum tentu harus menyandang jabatan manajer.⁵

Menurut E Mulyasa, arti kepemimpinan yang sesungguhnya dapat dijelaskan dengan banyak cara. Berikut ini adalah beberapa definisinya:

1. Kepemimpinan adalah upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan.
2. Kepemimpinan adalah cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah
3. Kepemimpinan adalah tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespon dan menimbulkan perubahan positif.
4. Kepemimpinan adalah kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan.

⁵ Robbin Stephen P, *Organizational Behavior* (New Jersey: Prentice H 1 International, 2001), h. 227

5. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan diantara bawahan agar tujuan organisasional tercapai.⁶

Kepemimpinan sebenarnya dapat berlangsung dimana saja, karena kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi orang lain untuk melakukan sesuatu dalam rangka mencapai maksud tertentu. Berdasarkan definisi kepemimpinan yang berbeda terkandung kesamaan arti yang bersifat umum. Seorang pemimpin merupakan orang yang memberikan inspirasi, membujuk, mempengaruhi dan memotivasi orang lain. Untuk membedakan pemimpin dari non-pemimpin dapat dilakukan dengan menggunakan pendekatan teori perilaku.

Menurut Stephen P. Robbins dalam buku *Manajemen*, (seventh edition): “teori perilaku adalah teori-teori kepemimpinan yang mengenali perilaku yang membedakan pemimpin yang baik dari yang tidak baik”. Teori perilaku ini tidak hanya memberikan jawaban yang lebih pasti tentang sifat kepemimpinan, tetapi juga mempunyai implikasi nyata yang cukup berbeda dari pendekatan ciri. Selanjutnya, Stephen P. Robbins dalam buku yang sama P. Robbins dalam buku yang lain mengemukakan bahwa terdapat enam ciri yang berkaitan dengan kepemimpinan, yaitu:

1. Dorongan pemimpin menunjukkan tingkat usaha yang tinggi.
2. Kehendak untuk memimpin pemimpin mempunyai kehendak yang kuat untuk mempengaruhi dan memimpin orang lain.
3. Kejujuran dan integritas pemimpin membangun hubungan saling mempercayai antara mereka sendiri dan pengikutnya dengan menjadi jujur dan tidak menipu.
4. Kepercayaan diri para pengikut melihat pemimpinnya tidak ragu akan dirinya.

⁶ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: Pt Remaja Rosdakarya, 2009), h. 75

5. Kecerdasan pemimpin haruslah cukup cerdas untuk mengumpulkan, menganalisis dan menafsirkan banyak informasi, dan mereka perlu mampu untuk menciptakan visi, memecahkan masalah, dan membuat keputusan yang tepat.
6. Pengetahuan yang terkait dengan pekerjaan pemimpin yang baik mempunyai tingkat pengetahuan yang tinggi tentang perusahaan, industry dan hal-hal teknis.⁷

Sejarah Islam telah membuktikan pentingnya masalah kepemimpinan ini setelah wafatnya baginda Rasul. Para sahabat telah memberi penekanan dan keutamaan dalam melantik pengganti beliau dalam memimpin umat Islam. Umat Islam tidak seharusnya dibiarkan tanpa pemimpin. Sayyidina Umar R.A pernah berkata, “Tiada Islam tanpa jamaah, tiada jamaah tanpa kepemimpinan dan tiada kepemimpinan tanpa taat”. Pentingnya pemimpin dan kepemimpinan ini perlu dipahami dan dihayati oleh setiap umat Islam di negeri yang mayoritas warganya beragama Islam ini, meskipun Indonesia bukanlah negara Islam. Allah SWT telah memberi tahu kepada manusia, tentang pentingnya kepemimpinan dalam islam, sebagaimana dalam Al-Quran kita menemukan banyak ayat yang berkaitan dengan masalah kepemimpinan

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً ۗ قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ ﴿١٠٦﴾

Artinya : “Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat: “Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi”. Mereka berkata: “Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya

⁷ Stephen P. Robbin, *Organizational Behavior* (New Jersey: Prentice H I International, 2001), h. 227

dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?” Tuhan berfirman: “Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui”. (Al Baqarah: 30)

Ayat ini mengisyaratkan bahwa khalifah (pemimpin) adalah pemegang mandat Allah SWT untuk mengemban amanah dan kepemimpinana langit di muka bumi. Ingat komunitas malaikat pernah memprotes terhadap kekhalifahan manusia di muka bumi. Begitu pun dijelaskan dalam surat Annisa:

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اطِيعُوْا اللّٰهَ وَاَطِيعُوْا الرَّسُوْلَ وَاُوْلٰى الْاَمْرِ مِنْكُمْ فَاِنْ تَنَزَعْتُمْ فِيْ شَيْءٍ فَرُدُوْهُ اِلَى اللّٰهِ وَالرَّسُوْلِ اِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُوْنَ بِاللّٰهِ وَالْيَوْمِ الْاٰخِرِ ذٰلِكَ خَيْرٌ وَّاَحْسَنُ تَاْوِيْلًا

Artinya: ”Hai orang-orang yang beriman, ta`atilah Allah SWT dan ta`atilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah ia kepada Allah SWT (Al Qur'an) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah SWT dan hari kemudian. Yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya.” (QS An-Nisa: 59)

Ayat ini menunjukkan ketaatan kepada *ulil amri* (pemimpin) harus dalam rangka ketaatan kepada Allah SWT dan rasulnya. Pada prinsipnya menurut Islam setiap orang adalah pemimpin. Ini sejalan dengan fungsi dan peran manusia di muka bumi sebagai khalifahtullah, yang diberi tugas untuk senantiasa mengabdikan dan beribadah kepada-Nya Allah nyatakan dalam surat Al Anbiya ayat 73 dan Assajadah ayat 24:

وَجَعَلْنَاهُمْ أَئِمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا وَأَوْحَيْنَا إِلَيْهِمْ فِعْلَ الْخَيْرَاتِ وَإِقَامَ الصَّلَاةِ
وَإِيتَاءَ الزَّكَاةِ وَكَانُوا لَنَا عَابِدِينَ ﴿٧٣﴾

Artinya : "Kami telah menjadikan mereka itu sebagai pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami dan telah Kami wahyukan kepada mereka mengerjakan kebajikan, mendirikan sembahyang, menunaikan zakat, dan hanya kepada Kamilah mereka selalu menyembah". (Al-Anbiya': 73)

وَجَعَلْنَا مِنْهُمْ أَئِمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا لَمَّا صَبَرُوا وَكَانُوا بِآيَاتِنَا يُوقِنُونَ ﴿٢٤﴾

Artinya : "Dan Kami jadikan di antara mereka itu pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami ketika mereka sabar. Dan adalah mereka meyakini ayat-ayat Kami". (As-Sajdah: 24)

Berdasarkan beberapa pembahasan tentang teori kepemimpinan tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki seseorang dalam mempengaruhi orang lain untuk mau bekerja sama agar mau melakukan tindakan dan perbuatan dalam mencapai tujuan bersama, dan dalam konteks agama islam bahwa seorang pemimpin memang banyak di bahas dan dikaji secara detail masalah tentang kepemimpinan, sehingga jelas bahwa seorang pemimpin dalam islam sangat memiliki penannan yang strategis dalam menentukan tujuan dalam sebuah lembaga atau organisasi tertent.

2. Pengertian Madrasah

Kata "*madrasah*" dalam bahasa Arab adalah bentuk kata "keterangan tempat" (*zharaf makan*) dari akar kata "*darasa*". Secara harfiah "*madrasah*"

diartikan sebagai "tempat belajar para pelajar", atau "tempat untuk memberikan pelajaran,"⁸

Dari akar kata "*darasa*" juga bisa diturunkan kata "*midras*" yang mempunyai arti "buku yang dipelajari" atau "tempat belajar"; kata "*al-midras*" juga diartikan sebagai "rumah untuk mempelajari kitab Taurat",⁹

Kata "*madrasah*" juga ditemukan dalam bahasa Hebrew atau Aramy, dari akar kata yang sama yaitu "*darasa*", yang berarti "membaca dan belajar" atau "tempat duduk untuk belajar". Dari *kedua* bahasa tersebut, kata "*madrasah*" mempunyai arti yang sama: "tempat belajar",¹⁰

Jika diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia, kata "*madrasah*" memiliki arti "madrasah" kendati pada mulanya kata "madrasah" itu sendiri bukan berasal dari bahasa Indonesia, melainkan dari bahasa asing, yaitu *school* atau *scola*,¹¹. Sungguhpun secara teknis, yakni dalam proses belajar-mengajarnya secara formal, *madrasah* tidak berbeda dengan madrasah, namun di Indonesia *madrasah* tidak lantas dipahami sebagai madrasah, melainkan diberi konotasi yang lebih spesifik lagi, yakni "madrasah agama", tempat di mana anak-anak didik memperoleh pembelajaran hal-ihwal atau seluk-beluk agama dan keagamaan (dalam hal ini agama Islam),¹²

Dalam prakteknya memang ada *madrasah* yang di samping mengajarkan ilmu-ilmu keagamaan (*al-'ulum al-diniyyah*), juga mengajarkan ilmu-ilmu yang diajarkan di madrasah-madrasah umum. Selain itu ada *madrasah* yang hanya mengkhususkan diri pada pelajaran ilmu-ilmu agama, yang biasa disebut *madrasah diniyyah*. Kenyataan bahwa kata "*madrasah*" berasal dari bahasa Arab, dan tidak diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia, menyebabkan masyarakat lebih memahami "*madrasah*" sebagai lembaga pendidikan Islam, yakni "tempat untuk belajar agama" atau "tempat untuk memberikan pelajaran agama dan keagamaan". Para ahli sejarah pendidikan seperti Al.Tibawi dan Mehdi Nakosteen, mengatakan bahwa *madrasah* (bahasa Arab) merujuk pada lembaga pendidikan tinggi yang luas di dunia Islam (klasik) pra-modern.¹³

⁸ Afnan, *Manajemen Madrasah*, <http://makalah-afnan.blogspot.com/2008/06/manajemen-madrasah.html>, h. 4

⁹ Mehdi Nakosteen, *Kontribusi Islam atas Dunia Intelektual Barat: Deskripsi Analisis Abad Keemasan Islam*, Edisi Indonesia (Surabaya: Risalah Gusti: 1996), h. 66

¹⁰ Abu Luwis al-Yasu'I, *al-Munjid Fi al-LughahWa al-Munjid Fi al-A'lam*, Cet.-23, Dar al-Masyriq, Beirut, tt, h. 221

¹¹ H.A. Malik Fadjar, *Visi Pembaruan Pendidikan Islam* (Jakarta: LP3NI, 1998), h. iii

¹² Lihat A.L.Tibawi "*Origin and Character of Al-Madrasah*", *Bulletin of The School of Oriental and African Studies* 25 (1962): h. 227

¹³ *Ibid.*, h. 228.

Artinya, secara istilah madrasah di masa klasik Islam tidak sama terminologinya dengan madrasah dalam pengertian bahasa Indonesia. Para peneliti sejarah pendidikan Islam menulis kata tersebut secara bervariasi misalnya, *schule* atau *hochschule* (Jerman), *school*, *college* atau *academy* (Inggris),¹⁴

Di Indonesia, madrasah tetap dipakai dengan kata aslinya, madrasah, kendatipun pengertiannya tidak lagi persis dengan apa yang dipahami pada masa klasik, yaitu lembaga pendidikan tinggi, karena bergeser menjadi lembaga pendidikan tingkat dasar sampai menengah. Pergeseran makna dari lembaga pendidikan tinggi menjadi lembaga pendidikan tingkat dasar dan menengah itu, tidak saja terjadi di Indonesia, tetapi juga di Timur Tengah sendiri,¹⁵

Sejauh ini tampaknya belum ada data yang pasti kapan istilah madrasah, yang mempunyai pengertian sebagai lembaga pendidikan, mulai digunakan di Indonesia. Para peneliti sejarah pendidikan Islam pun pada umumnya lebih tertarik membicarakan sistem pendidikan atau pengajaran tradisional Islam yang digunakan baik di masjid, surau (Minangkabau), pesantren (Jawa), dan lain-lain, daripada membicarakan *madrasah*. Dalam beberapa hal, penyebutan istilah *madrasah* di Indonesia juga seringkali menimbulkan konotasi "ketidakaslian", dibandingkan dengan sistem pendidikan Islam yang

¹⁴ Lihat misalnya Ali Muhammad Syalabi, *Tarikh al-Ta'lim fi al-Mamlakah al-'Arabiyyah al-Su 'udiyah*, (Kuwait: Dar al-Qalam, 1987); Stanford J. Shaw, *History of the Ottoman Empire and Modern Turkey*, (Cambridge: Cambridge University Press, 1977); dan Badri Yatim, *Sejarah SosialKeagamaan Tanah Suci:Hijaz (Mekah dan Madinah) 1800-1925*, (Jakarta: Logos, 1999).

¹⁵Penjelasan lebih jauh mengenai ini, lihat, Maksum, *Madrasah: Sejarah dan Perkembangannya* Jakarta: Logos, 1999), h. 81-82.

dikembangkan di masjid, dayah (Aceh), surau (Minangkabau), atau pesantren (Jawa), yang dianggap asli Indonesia.

Berkembangnya *madrasah* di Indonesia di awal abad ke-20 M ini, memang merupakan wujud dari upaya pembaharuan pendidikan Islam yang dilakukan para cendekiawan Muslim Indonesia, yang melihat bahwa lembaga pendidikan Islam "asli" (tradisional) tersebut dalam beberapa hal tidak lagi sesuai dengan tuntutan dan perkembangan zaman. Di samping itu, kedekatan sistem belajar-mengajar ala *madrasah* dengan sistem belajar-mengajar ala madrasah yang, ketika madrasah mulai bermunculan, memang sudah banyak dikembangkan oleh pemerintah Hindia Belanda, membuat banyak orang berpandangan bahwa *madrasah* sebenarnya merupakan bentuk lain dari madrasah, hanya saja diberi muatan dan corak keIslaman,¹⁶ Pandangan ini diperkuat oleh kenyataan bahwa masuknya Islam ke bumi Nusantara ini, baik pada gelombang pertama (abad ke-7 M) maupun gelombang kedua (abad ke-13 M),¹⁷ tidak diikuti oleh muncul atau berdirinya *madrasah*

3. Pengertian Kepemimpinan Kepala Madrasah

Sejalan dengan uraian kepemimpinan di atas kepemimpinan dalam organisasi madrasah secara umum sama. Kepala madrasah adalah pemimpin

¹⁶ Tentang masuknya Islam ke Nusantara pada abad ke-7 Masehi memang masih menjadi bahan perdebatan, tetapi data mengenai itu bukannya tidak ada, salah satunya adalah yang ditulis oleh Groeneveldt dalam *Historical Notes on Indonesia and Malaya* (Bhratara, 1960). Namun para peneliti sejarah tampaknya sepakat bahwa Islam masuk ke Nusantara pada abad ke-13 M, dari temuan filologi berupa batu nisan Sultan Malik al-Salih, 1297, yang dianggap sebagai bukti akan adanya suatu kerajaan bercorak Islam di Sumatera. Mengenai ini lihat, Harjati Soebadio, "Agama sebagai Sasaran Penelitian Filologi", dalam Parsudi Suparlan (peny.), *Pengetahuan Budaya, Ilmu-ilmu Sosial dan Pengkajian Masalah-masalah Agama* Jakarta: Balitbang Depag RI, 1981/1982), h. 32.

¹⁷ Agus Dharma, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Jakarta: Pendidikan Network, <http://researchengines.com/adharma2.html>, 2003), h. 1

sekaligus manajer yang harus mengatur, memberi perintah sekaligus mengayomi bawahannya yaitu para guru dan menyelesaikan masalah-masalah yang timbul. Wahjosumidjo menyatakan: “kepala madrasah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.” Sementara Rahman mengungkapkan bahwa “kepala madrasah adalah seorang guru (jabatan fungsional) yang diangkat untuk menduduki jabatan structural (kepala madrasah) di madrasah.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kepala madrasah adalah seorang guru yang mempunyai kemampuan untuk memimpin dan mengatur segala sumber daya yang ada pada suatu madrasah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan bersama.

Berkaitan dengan kepemimpinan kepala madrasah A. Tabrani Rusyan menyatakan bahwa kepemimpinan kepala madrasah memberikan motivasi kerja bagi peningkatan produktivitas kerja guru dan hasil belajar siswa. Kepemimpinan kepala madrasah harus benar-benar dapat dipertanggungjawabkan, karena tanggung jawab kepala madrasah sangat penting dan menentukan tinggi rendahnya hasil belajar para siswa, juga produktivitas dan semangat kerja guru tergantung kepala madrasah dalam arti sampai sejauh mana kepala madrasah mpu menciptakan kegairahan kerja dan sejauh mana kepala madrasah mpu mendorong bawahannya untuk bekerja sesuai dengan kebijaksanaan dan program yang telah

digariskan sehingga produktivitas kerja guru tinggi dan hasil belajar siswa meningkat.”

Menurut Supriadi dalam bukunya (editor) *Sejarah Pendidikan Teknik dan Kejuruan di Indonesi* ada tujuh indikator keberhasilan seorang kepala madrasah, yaitu :

1. Kepala madrasah sebagai manajer.
2. Kepala madrasah sebagai pemimpin
3. Kepala madrasah sebagai wirausaha
4. Kepala madrasah sebagai pencipta iklim kerja
5. Kepala madrasah sebagai pendidik
6. Kepala madrasah sebagai administrator
7. Kepala madrasah sebagai penyelia

Supriadi juga mengatakan bahwa kepemimpinan adalah kepribadian dan integritas serta kemampuan untuk meyakinkan dan mengarahkan orang lain, untuk mencapai tujuan sesuai dengan sasaran. Hal tersebut di atas meliputi kepribadian, kemampuan memotivasi, pengambilan keputusan, komunikasi dan pendelegasian wewenang. Sedangkan menurut Mulyasa: “kepemimpinan kepala madrasah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong madrasah untuk mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran madrasah nya melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap.”¹⁸

Pendapat tersebut di atas mengandung arti bahwa kepala madrasah dituntut untuk mempunyai kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang memadai agar mampu mengambil inisiatif untuk meningkatkan mutu madrasah.

Berdasarkan uraian dan kajian tentang manajemen kepemimpinan diatas dinyatakan bahwa Kepala madrasah yang mampu menjalankan fungsi-fungsi di

¹⁸ *Ibid*, h. 281

atas dengan baik dapat dikatakan kepala madrasah memiliki kemampuan memimpin yang baik. Jadi, dengan demikian jelas bahwa kepala madrasah sebagai pemimpin agar berhasil harus menjalankan sekurang-kurangnya tujuh fungsi di atas selain juga memiliki kriteria lain seperti latar belakang pendidikan dan pengalamannya. Kepala madrasah selain mampu untuk memimpin, mengelola madrasah juga dituntut mampu menciptakan suasana yang kondusif di lingkungan kerja sehingga dapat memotivasi guru dalam bekerja dan dapat mencegah timbulnya disintegrasi atau perpecahan dalam organisasi.

4. Kriteria dan persyaratan Pemimpin

Menurut Mc Master secara umum bahwa seorang pemimpin harus memiliki 5 kualitas dasar yaitu:

- 1) Integritas dalam menjaga performa atau kinerja yang tinggi
- 2) Kecerdasan yang memiliki persepsi pengembangan diri
- 3) Keberanian dan memiliki ketepatan hati untuk mempertahankan keputusan
- 4) Inisiatif dengan banyak cara, banyak akal tekun dan cekatan
- 5) Penilaian untuk mengevaluasi dan menetapkan tindakan selanjutnya.¹⁹

Sedangkan Edwin Chiselli menyebutkan adanya beberapa syarat kepemimpinan yaitu:

- 1) Kemampuan pengawasan dalam kedudukan atau pelaksanaan fungsi-fungsi Manajemen terutama pengarahan dan pengawasan pekerjaan orang lain (bawahan).
- 2) Kebutuhan akan prestasi dalam pekerjaan, mencakup pencarian tanggung jawab dan keinginan untuk sukses
- 3) Kecerdasan, mencakup kebijakan, pemikiran kreatif dan daya pikir
- 4) Ketegasan atau kemampuan untuk membuat keputusan-keputusan dalam memecahkan masalah dengan cakap dan tepat.
- 5) Kepercayaan diri, atau pandangan terhadap dirinya sebagai kemampuan untuk menghadapi masalah-masalah

¹⁹ John F. McMaster, *Strategi Planning: Leadership Action* (Homewood, Boston: Houghton Mifflin, 1989), h. 221-224

- 6) Inisiatif, atau kemampuan untuk bertindak tidak tergantung mengembangkan serangkaian aktifitas dan menentukan cara-cara baru atau inovasi.²⁰

Fiedler dan Charmer dalam kata pengantar bukunya yang berjudul *Leadership and Effective Manajement*, mengemukakan bahwa persoalan utama kepemimpinan dapat dibagi ke dalam tiga masalah pokok, yaitu: (1) bagaimana seseorang dapat menjadi seorang pemimpin, (2) bagaimana para pemimpin itu berperilaku, dan (3) apa yang membuat pemimpin itu berhasil.²¹

Sehubungan dengan masalah di atas, studi kepemimpinan yang terdiri dari berbagai macam pendekatan pada hakikatnya merupakan usaha untuk menjawab atau memberikan pemecahan persoalan yang terkandung di dalam ketiga permasalahan tersebut. Hampir seluruh penelitian kepemimpinan dapat dikelompokkan ke dalam empat macam pendekatan, yaitu pendekatan pengaruh kewibawaan, sifat, perilaku dan situasional yaitu: (1) Pendekatan pengaruh kewibawaan, (2) Pendekatan sifat, (3) Pendekatan perilaku, (4) Pendekatan situasional.²²

Sedangkan kepemimpinan menurut Hemphil dan Coons (dalam Wahjosumijdo) adalah perilaku individu dalam mengarahkan kegiatan kelompok untuk mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi aktivitas kelompok dalam rangka perumusan dan pencapaian tujuan, mengartikan kepemimpinan adalah aktifitas memegang kekuasaan dan

²⁰ Tholib Kasan, *Teori dan Aplikasi Administrasi Pendidikan* (Jakarta: Studio Press), h. 138.

²¹ Fred E. Fiedler and Martin M. Charmer, *Leadership and Effective Management* (Glenview lionis: Scott, Foresman and Company, 1974), h. -109

²² *Ibdi*, h. 194.

membuat keputusan. Kepemimpinan menurut Wahjosumidjo diartikan sebagai pengaruh antar pribadi yang terjadi pada suatu keadaan dan diarahkan melalui proses komunikasi guna tercapainya suatu tujuan yang telah ditetapkan.²³

Kepemimpinan dari segi organisasi dapat diartikan sebagai kemampuan untuk mendorong sejumlah orang agar bersama-sama melaksanakan kegiatan-kegiatan yang terarah guna mencapai tujuan bersama, kepemimpinan adalah proses penerapan fungsi untuk mempengaruhi kegiatan seseorang atau kelompok dalam situasi tertentu untuk mencapai tujuan. Berdasarkan pengertian tersebut didalam kepemimpinan terdapat aspek: (1) Fungsi, yaitu fungsi mengarahkan, menggerakkan, dan fungsi pembagian kekuasaan yang tak seimbang antara yang memimpin dan yang dipimpin. (2) Orang lain sebagai orang yang diarahkan (bawahan), dimana bawahan tersebut mau menerima dan mengikuti arahan dari pimpinan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan, (3). Pemimpin yang mengarahkan, menggerakkan, mendorong dan memutuskan pembagian kekuasaan terhadap suatu kegiatan/permasalahan, (4). Situasi, yaitu kondisi yang diciptakan oleh pemimpin dalam mengondisikan orang yang dipimpin itu dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama.²⁴

Kepala madrasah sebagai manager atau pimpinan merupakan sumber daya pokok serta titik sentral setiap aktivitas yang terjadi di madrasah . Manager menjalankan Manajemen akan sangat menentukan apakah tujuan tercapai ataukah tidak. Manajemen merupakan suatu kerangka kerja yang melibatkan bimbingan

²³ Tholib Kasan, *Loc cit*, h. . 24.

²⁴ Tholib Kasan, *Loc cit*, h. . 44

atau pengarahan suatu kelompok orang-orang kearah tujuan-tujuan organisasional atau kearah maksud-maksud yang nyata.

Prinsip-prinsip kepemimpinan yang secara umum berlaku yaitu konstruktif artinya apakah kepala madrasah harus mendorong dan membina sikap staf untuk berkembang secara optimal. Untuk itu (dalam Kusmintardjo dan Burhanuddin, 1997: 12) seorang kepala madrasah perlu memiliki sikap: (1) kreatif, (2) partisipatif, (3) kooperatif, (4) delegatif, (5) integratif, (6) rasional (7) obyektif (8) pragmatif, (9) keteladanan, (10) *adaptable* dan (11) fleksibel.²⁵

Berdasarkan hasil studi tentang kepemimpinan tersebut ada tiga macam sifat pribadi seorang pemimpin yang meliputi :

- 1) Ciri-ciri fisik (Physical Characteristic) contohnya adalah seperti : Tinggi badan, Penampilan, energi dan lain sebagainya .
- 2) Kepribadian (Personality) contohnya seperti Menjunjung tinggi harga diri (self esteem), berpengaruh (dominan), dan stabilitas emosi.
- 3) Kemampuan atau kecakapan (ability) contohnya seperti : kecerdasan umum (general intelegence), lancar berbicara (verbal fluency), keaslian (originality) dan wawasan sosial (sosial insight)²⁶

Seorang Kepala Madrasah hendaknya memiliki empat dasar prinsip yang harus dipegang dalam mengemban tugas yaitu :(1) Dalam mengembangkan madrasah , sumber daya manusia adalah komponen yang paling berharga.(2) Sumber daya manusia akan berperan secara optimal jika dikelola dengan baik sehingga mendukung tercapainya tujuan instruksional.(3) Kultur dan suasana organisasi di madrasah serta prilaku managerial Kepala Madrasah sangat tergantung terhadap pencapaian tujuan pengembangan madrasah (4) Manajemen

²⁵ Tholib Kasan, *Loc cit*, h. 60

²⁶ I Tholib Kasan, *Loc cit*, h. 22

personalia di madrasah pada prinsipnya mengupayakan agar setiap warga (guru, staf, siswa, orang tua dan yang terkait) bekerja sama dan saling mendukung untuk tercapainya suatu tujuan.

5. Komponen Kepemimpinan

Di samping itu ada komponen-komponen yang harus melekat dalam seorang pemimpin. Menurut Stogdill (dalam Djudju Sudjana) terdiri atas sepuluh aspek, yakni: (1) Kepemimpinan adalah seni untuk menciptakan faham dalam suatu kelompok 2) Kepemimpinan merupakan suatu persuasi/himbauan bukan paksaan; (3) Kepribadian yang unggul sehingga keunggulan itu berpengaruh terhadap orang yang dipimpinnya; (4) Prilaku yang baik untuk mengarahkan mencapai tujuan yang ditetapkan bersama; (5) Fokus dari proses kegiatan kelompok sehingga kepemimpinan dapat menimbulkan gagasan baru dan suasana kondusif; (6) Hubungan kekuasaan, dalam arti pemimpin lebih banyak mempengaruhi bukan dipengaruhi; (7) pemimpin merupakan sarana untuk mencapai tujuan; (8) kepemimpinan merupakan hasil dari interaksi antara seseorang dengan orang lain atau kelompok, (9) kepemimpinan adalah peran yang berbeda, (10) Kepemimpinan adalah jabatan aktif dan inisiatif untuk mencapai tujuan.²⁷

Pendapat lain juga menyatakan bahwa kepemimpinan juga komponen komponen yang memuat arti dan maksud lain. Wahjo Sumidjo menjelaskan bahwa komponen yang melekat pada seorang pemimpin adalah kepribadian

²⁷ *Ibid, h. 98*

(*personality*), kemampuan (*ability*), Kesanggupan (*capacity*), termasuk di dalamnya kemampuan merangkai aktivitas kepemimpinan dengan gaya yang dimiliki serta kemampuan berinteraksi antara pemimpin dengan yang dipimpin dan situasi. Ia juga menjelaskan ada empat sifat yang harus dimiliki seorang pemimpin yaitu (1) Mampu melihat satu kesatuan organisasi secara utuh, (2) Mampu mengambil berbagai keputusan, (3) mampu mendelegasikan wewenang, (4) mampu menanamkan kesetiaan. Keith Devis menjelaskan sifat yang harus dimiliki pemimpin adalah memiliki intelegensi lebih tinggi dari bawahan, mempunyai kematangan dan wawasan luas, memiliki motivasi dan keinginan kuat untuk berprestasi, serta memiliki sifat dan kemampuan untuk melakukan hubungan.²⁸

Komponen yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, menurut teori lingkungan (dalam Djudju Sudjana), adalah kemampuan mengenal sifat-sifat diri, kemampuan mengenal kelompok yang dipimpin, kemampuan mengenal situasi dan kondisi yang ada. Teori hubungan antar manusia (humanistik) Mc. Gregor menyatakan bahwa seorang pemimpin harus memiliki kemampuan untuk membina hubungan baik dengan bawahan, antar bawahan dan mampu menjaga keseimbangan antara kepentingan pribadi, organisasi dan bawahan.²⁹

Pengertian-pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang harus dimiliki oleh pemimpin dalam rangka mengarahkan, menggerakkan,

²⁸ Agus Dharma, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Jakarta: Pendidikan Network, <http://researchengines.com/adharma2.html>, 2003), h. 112

²⁹ *Ibid*, h. 28.

mengambil keputusan, dan lainya guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan adalah : (1) keberanian yang teguh, (2) Pengendalian diri, (3) Keadilan (4) Kepastian keputsan (5) Kepastian rencana, (6) kebiasaan mengerjakan sesuatu lebih dari imbalanya, (7) Kepribadian yang menyenangkan, (8) Simpatik dan pengertian (9) Menguasai detail posisi jabatannya (10) Kerjasama, komponen-komponen tersebut harus dimiliki oleh seorang pemimpin agar orang atau kelompok orang yang dipimpin dapat melaksanakan kegiatan yang telah menjadi tugasnya dengan baik sehingga tujuan yang telah ditetapkan bersama dapat tercapai.

6. Fungsi Kepemimpinan

Fungsi artinya jabatan (pekerjaan) yang dilakukan atau kegunaan sesuatu hal atau kerja suatu bagian tubuh. Sedangkan fungsi kepemimpinan berfungsi langsung dengan situasi sosial dalam suatu kelompok, organisasi, atau masing-masing yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada didalam dan bukan diluar situasi itu.

Fungsi kepemimpinan merupakan gejala sosial ,karena harus diwujudkan dalam interaksi antara individu didalam situasi sosial suatu kelompok. Adapun fungsi kepemimpinan memiliki dua dimensi yaitu:

1. Dimensi yang berkenaan dengan tingkat kemampuan mengarahkan (*direction*) dalam tindakan atau aktivitas pemimpin.

2. Dimensi yang berkenaan dengan tingkat dukungan (*support*) atau keterlibatan orang-orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pokok kelompok/ organisasi.³⁰

Sementara aspek lain bahwa seorang pemimpin adalah pemegang peranan penting. Suatu organisasi tidak akan berjalan dengan baik tanpa adanya figur yang mampu mengarahkan, membimbing, memotivasi, dan memecahkan permasalahan yang ada, memunculkan gagasan baru, mengambil keputusan mengevaluasi serta masih banyak fungsi-fungsi lainnya. Pentingnya pemimpin dalam suatu organisasi seperti dijelaskan Sumidjo dan Soebedjo adalah memberikan sugesti, penengah/pengadil, pendukung tercapainya tujuan, sebagai katalisator, pencipta rasa aman, sebagai wakil organisasi, sumber inspirasi dan pemberi penghargaan.

Sedangkan mengenai peran, fungsi dan tanggung jawab tersebut, dalam kaitanya dengan lembaga pendidikan madrasah harus memiliki peran/kompetensi guru maupun Kepala Madrasah yang handal dalam melaksanakan tanggung jawab terhadap pengembangan madrasah, di antaranya adalah: (1). Kompetensi professional: Memiliki pengetahuan yang luas dari bidang studi yang diajarkannya, memilih dan menggunakan berbagai metode mengajar didalam proses belajar mengajar yang diselenggarakannya. (2) Kompetensi kemasyarakatan; mampu berkomunikasi, baik dengan siswa, sesama guru, maupun masyarakat luas. (3) Kompetensi personal; yaitu memiliki kepribadian yang mantap dan patut diteladani.³¹

³⁰ *Ibid*, h. 54

³¹ Abi Sujak, *Kepemimpinan Manager* (Jakarta: Rajawali Pers, 1990), h. 25

Sementara itu, dalam perspektif kebijakan pendidikan nasional, pemerintah telah merumuskan empat jenis kompetensi guru sebagaimana tercantum dalam Penjelasan Peraturan Pemerintah No 14 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.

a). Kepala Madrasah Sebagai Edukator (Pendidik)

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

b). Kepala Madrasah Sebagai Manajer

Dalam mengelola tenaga kependidikan, salah satu tugas yang harus dilakukan Kepala Madrasah adalah melaksanakan kegiatan pemeliharaan dan pengembangan profesi para guru. Dalam hal ini, Kepala Madrasah 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 madrasah seperti MGMP/MGP tingkat madrasah, *in house* training, diskusi profesional dan

sebagainya, atau melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan di luar madrasah seperti, kesempatan melanjutkan pendidikan atau mengikuti berbagai kegiatan pelatihan yang diselenggarakan pihak lain.

c). Kepala Madrasah Sebagai Administrator

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

d). Kepala Madrasah Sebagai Supervisor

Untuk mengetahui sejauh mana guru mampu melaksanakan pembelajaran, secara berkala kepala madrasah 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.

e). Kepala Madrasah Sebagai *Leader* (Pemimpin)

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 madrasah dapat menerapkan kedua gaya

kepemimpinan kepala madrasah tersebut secara tepat dan fleksibel, disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan yang ada.

f). Kepala Madrasah Sebagai Pencipta Iklim Kerja yang Kondusif

Budaya dan iklim kerja yang kondusif akan memungkinkan setiap guru lebih termotivasi untuk menunjukkan kinerjanya secara unggul, yang disertai usaha untuk meningkatkan kompetensinya. Oleh karena itu, dalam upaya menciptakan budaya dan iklim kerja yang kondusif, kepala madrasah hendaknya memperhatikan prinsip-prinsip sebagai berikut: (1) para guru akan bekerja lebih giat apabila kegiatan yang dilakukannya menarik dan menyenangkan, (2) tujuan kegiatan perlu disusun dengan dengan jelas dan diinformasikan kepada para guru sehingga mereka mengetahui tujuan dia bekerja, para guru juga dapat dilibatkan dalam penyusunan tujuan tersebut, (3) para guru harus selalu diberitahu tentang dari setiap pekerjaannya, (4) pemberian hadiah lebih baik dari hukuman, namun sewaktu-waktu hukuman juga diperlukan, (5) usahakan untuk memenuhi kebutuhan sosio-psiko-fisik guru, sehingga memperoleh kepuasan.

g). Kepala Madrasah Sebagai Wirausahawan

Dalam menerapkan prinsip-prinsip kewirausahaan dihubungkan dengan peningkatan kompetensi guru, maka kepala madrasah seyogyanya dapat menciptakan pembaharuan, keunggulan komparatif, serta memanfaatkan berbagai peluang. Kepala Madrasah dengan sikap kewirausahaan yang kuat akan berani melakukan perubahan-perubahan yang inovatif di madrasahnyanya, termasuk

perubahan dalam hal-hal yang berhubungan dengan proses pembelajaran siswa beserta kompetensi para guru-gurunya.³²

Berbagai pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa fungsi pemimpin dalam suatu organisasi dapat dibedakan menjadi 6 fungsi yaitu: (1) Fungsi instruktif (2) Fungsi konsultatif (3) Fungsi partisipatif (4) Fungsi delegasi (5) Fungsi pengendalian (6) Fungsi pemeliharaan. Fungsi-fungsi tersebut dalam prakteknya tidak dapat dipisahkan antara yang satu dengan yang lain, dalam arti fungsi yang satu merupakan sebab akibat dari fungsi yang lain. Oleh sebab itu seorang pemimpin harus mampu melaksanakan fungsi-fungsi tersebut untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan menurut Wirawan, fungsi kepemimpinan terdiri atas: (1) Menciptakan visi, (2) Mengembangkan budaya organisasi, (3) Menciptakan sinergi, (4) Memberdayakan pengikut dan anggota bawahannya, (5) Menciptakan perubahan, (6) Memotivasi para pengikut, (7) Mewakili sistem sosial dan (8) Membelajarkan organisasi.³³

Kepemimpinan adalah kemampuan dan keterampilan mengarahkan, merupakan faktor (aktivitas) penting dalam efektivitas manajer/pemimpin (*Nevertheless, leadership abilities and skill in directing are important factors in managers effectiveness*).³⁴ Dalam kenyataannya, banyak madrasah yang tidak cukup hanya dikendalikan oleh seorang pemimpin. Madrasah yang dipimpin oleh lebih dari satu orang adalah terutama madrasah yang berskala besar dan

³² *Ibid*, h. . 36-40

³³ Wirawan, *Teori Kepemimpinan, pegantar untuk praktek dan penelitian*, UHAMKA pres Jakarta h. 95

³⁴ James A.F. Stoner dan Charles Wankel. 1986. *Management, 3rd*, London: Prentice H I International Inc. h. 81.

menengah, bahkan yang berskala kecil, memerlukan juga wakil-wakil untuk membantu kepala madrasah dengan menjadi wakil-wakil pada bidang-bidang yang jenjangnya lebih rendah. Para wakil bidang itu membantu Kepala Madrasah, agar dapat menjalankan kepemimpinannya secara baik dan efisien. Volume dan beban kerja yang banyak, berat dan kompleks merupakan sebab seorang pemimpin puncak tidak dapat melaksanakan kepemimpinannya tanpa bantuan pimpinan pada jenjang yang lebih rendah.

Selain itu, Stephen P. Robbins³⁵ mengatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi suatu kelompok ke arah pencapaian (tujuan). Pendapat ini memandang semua anggota kelompok/ organisasi sebagai satu kesatuan, sehingga kepemimpinan diberi makna sebagai kemampuan mempengaruhi semua warga madrasah agar bersedia melakukan bekerja untuk mencapai tujuan madrasah . Batasan tentang kepemimpinan yang menyatakan bahwa: kepemimpinan merupakan suatu interaksi antar suatu pihak yang memimpin dengan pihak yang dipimpin. Kepemimpinan merupakan proses dinamis yang dilaksanakan melalui hubungan timbal balik antara pemimpin dan yang dipimpin. Hubungan tersebut berlangsung dan berkembang melalui transaksi antar pribadi yang saling mendorong dalam mencapai tujuan bersama.

Menurut Robert Kreither dan Angelo Kinicki,³⁶ kepemimpinan adalah upaya mempengaruhi anggota untuk mencapai tujuan organisasi secara sukarela. Pengertian ini menekankan pada kemampuan pemimpin yang tidak memaksa

³⁵ Stephen P. Robbins. 1991. *Management*. New Jersey: Prentice –H1, Inc. h . 19.

³⁶ Robert Kreither dan Angelo Kinicki. 2000. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Emapt. h.61.

dalam menggerakkan anggota organisasi agar melakukan pekerjaan/kegiatan yang terarah pada tujuan organisasi.

Hal yang senada dikemukakan oleh Gibson, dkk.³⁷ yang mengatakan bahwa kepemimpinan adalah upaya menggunakan berbagai jenis pengaruh yang bukan paksaan untuk memotivasi anggota organisasi agar mencapai tujuan tertentu. Pada dasarnya memotivasi berarti harus dilakukan sebagai kegiatan pendorong anggota organisasi untuk melakukan pekerjaan/ kegiatan tertentu yang tidak memaksa dan mengarah pada tujuan. Kepemimpinan merupakan seni atau proses mempengaruhi orang (anggota organisasi) sehingga akan berusaha mencapai tujuan organisasi dengan kemauan dan antusiasme yang tinggi.

Sedangkan menurut Wahyudi, "kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang dalam menggerakkan, mengarahkan, sekaligus mempengaruhi pola pikir, cara kerja setiap anggota agar bersikap mandiri dalam bekerja terutama dalam pengambilan keputusan untuk kepentingan percepatan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan."³⁸

Pada organisasi yang berorientasi pada keuntungan (*profit-oriented*) sangat antusias mengejar target produktivitas organisasi yang bersifat kuantitatif berupa barang dan atau jasa. Maka untuk mencapai standar, perhatian pada manusia dan alat sebagai penentu produktivitas menjadi prioritas utama. Apabila performansi karyawan sudah maksimal sedangkan

³⁷ James L. Gipson; John M. Ivancevich dan James H. Donnelly. 1997. *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses (Jilid 2)*. Jakarta: Binarupa Aksara. h . 334.

³⁸ Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Dalam Organisasi Pembelajaran* (Bandung: Alfabeta, 2009), h. 120.

produktivitas perlu ditingkatkan, maka pilihannya adalah menambah peralatan/mesin. Namun apabila kinerja anggota organisasi belum mencapai target karena keterbatasan *skill* atau pengetahuan dalam penggunaan peralatan maka alternatif yang dekat adalah pengembangan karyawan (*staff development*).

Kepemimpinan kepala madrasah yang baik bergantung pada pandangan kepala madrasah. Tanggung jawabnya, kepala madrasah berpendapat dengan tingkat pandangan mereka kemudian dengan banyaknya tugas manajemen yang sering dianggap hal yang lebih penting. Panggilan telepon, urusan anggaran belanja, dan ketertiban merupakan rentetan tugas manajemen pada kepala madrasah tingkat menengah menjadi bagian mereka. Mereka sebagai anak buah dengan mengisi kantor mereka, kepemimpinan memulai untuk jabatan kedua dalam bentuk perintah manajemen mereka.³⁹

Secara operasional definisi kepemimpinan dapat dibedakan menjadi dua.⁴⁰ Pertama, definisi operasional kepemimpinan umum yakni "*In its simplest sense, leadership can be defined as a process of influencing human behavior-that is, causing people to behave in a way which they might otherwise not behave* (Dalam makna yang paling sederhana, kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai proses mempengaruhi tingkah laku manusia, yakni menyebabkan orang melakukan hal-hal yang tidak dilakukan dan sebaliknya)." Kedua, definisi operasional kepemimpinan organisasi yakni "*Leadership. The process of influencing human behavior so as to accomplish*

³⁹ Douglas Fiore, 2000, "*Principal Visibility: The Key to Effective leadership*", Vol. 9 No. 9 May.

⁴⁰ Wirawan, 2006, *Kapita Selekta Teori Kepemimpinan: Pengantar untuk Praktek dan Penelitian*. Jakarta: Uhamka Press, Jilid 1, Cetakan 3, Januari h . 25.

the goals prescribed by the organizationally appointed leader (Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi perilaku manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh pemimpin yang secara organisasional telah ditunjuk)." C.A Weber mendefinisikan kepemimpinan sebagai, "...*the process by which people are induced to move forward some goal or purpos* (...proses dimana orang didorong untuk bergerak ke arah tujuan)."⁴¹

Adapun Robbins memberikan pengertian "*Leadership is the ability to influence a group toward the achievemet of the goals* (Kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi kelompok untuk mencapai suatu tujuan)."⁴² Apabila kepemimpinan merupakan proses atau kemampuan mempengaruhi orang lain atau kelompok, maka perhatian perlu ditujukan kepada apa yang dimiliki seseorang sehingga ia mampu mempengaruhi orang lain atau kelompok.

Sedangkan menurut Daft, kepemimpinan adalah kemarnpuan untuk mempengaruhi orang lain ke arah pencapaian tujuan organisasi.⁴³ Pengertian ini mengandung tiga hal penting yang perlu dipahami. Pertama, kepentingan harus melibatkan orang lain berupa bawahan atau pengikut. Oleh karena itu, kesediaan bawahan menerima pengaruh dari pimpinan akan membantu menegaskan status kepemimpinan dan proses kepeminipinan itu

⁴¹ Sookarto Indrafachrudi. 1994. *Mengantar Bagaimana Memimpin Sekolah Yang Baik*. Jakarta. Gh ia Indonesia. Cet. Kedua, Januari, h . 12.

⁴² Oteng Sutisna. 1989. *Adiministrasi Pendidikan : Dasar Teoritis Untuk Praktek Profesional*. Bandung: tpn, h . 112

⁴³ Richard L. Daft. 1998. *Management*. Chicago: The Gryden-Press, h . 368.

sendiri. Tanpa bawahan, semua sifat-sifat kepemimpinan menjadi tidak berguna. Kedua, kepemimpinan mencakup distribusi kekuasaan yang tidak sama diantara pimpinan dan bawahan, dan kekuasaan terbesar ada di tangan pemimpin. Ketiga, kepemimpinan menggambarkan kemampuan untuk menggunakan berbagai bentuk kekuasaan untuk mempengaruhi perilaku bawahan melalui sejumlah cara. Oleh karena itu, pimpinan harus memiliki kemampuan tertentu untuk melakukan kegiatan kepemimpinannya. Kemampuan tersebut dapat berupa pengetahuan dan keterampilan.

Oteng Sutisna merumuskan kepemimpinan sebagai suatu proses mempengaruhi kegiatan seseorang atau kelompok dalam usaha-usaha ke arah pencapaian tujuan dalam situasi tertentu.⁴⁴ Sedangkan Purwanto mengatakan kepemimpinan adalah sekumpulan dari serangkaian kemampuan dan sifat-sifat kepribadian, termasuk di dalamnya kewibawaan, untuk dijadikan sarana dalam meyakinkan yang dipimpinnya agar mereka mau dan dapat melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya.⁴⁵

Unsur-unsur yang terikat dalam kepemimpinan adalah orang yang dapat mempengaruhi orang lain, orang yang dapat pengaruh, adanya maksud-maksud tertentu yang hendak dicapai, adanya serangkaian tindakan tertentu untuk mempengaruhi dan untuk mencapai maksud dan tujuan tertentu. Berdasarkan uraian di atas, kepemimpinan adalah sebagai

⁴⁴ Oteng Sutisna, *op. cit.*, h.154.

⁴⁵ *Ibid.*, h. 29

proses mempengaruhi kegiatan seseorang atau kelompok dalam usaha-usaha ke arah pencapaian tujuan dalam situasi tertentu.

Kepemimpinan digunakan dalam dua hal mendasar: (1) mengacu pada proses gerakan suatu kelompok orang dalam arah yang sama tanpa paksaan, dan (2) mengacu pada orang yang memainkan peran dimana kepemimpinan diharapkan. Kepala Madrasah selaku pimpinan di madrasah bertugas untuk mengarahkan dan membimbing tenaga-tenaga kependidikan. Dengan demikian, jabatan fungsional Kepala Madrasah tidak bisa terlepas dari tuntutan penguasaan kemampuan kepemimpinan dan kemampuan profesional di bidang pendidikan. Kepala Madrasah yang profesional adalah Kepala Madrasah yang mampu memberdayakan berbagai potensi yang ada untuk tujuan pendidikan secara maksimal, mampu menyelesaikan berbagai masalah yang terkait dengan pengelolaan madrasah .

Evererd dan Morris menyatakan bahwa ada tiga komponen penting yang merupakan tanggung jawab seorang pemimpin: (1) mengelola sumber daya manusia (*managing people*), (2) mengelola organisasi (*managing organization*), dan (3) mengelola perubahan (*managing change*).⁴⁶ Ketiga tanggung jawab tersebut harus dilakukan oleh Kepala Madrasah agar dia berhasil dalam memimpin madrasah nya.

Depdiknas dengan kemampuannya, seorang Kepala Madrasah perlu memperhatikan tuntutan organisasi madrasah dalam rangka mencapai tujuan pendidikan institusional (*initiating structure*) dan kebutuhan guru serta personel madrasah lainnya (*consideration*) agar Kepala Madrasah dapat

⁴⁶ Richard L. Daft, *op. cit.*, h.119.

menyatukan tuntutan organisasi dan kebutuhan anggota organisasi dalam upaya mencapai tujuan organisasi.⁴⁷

Kepemimpinan yang baik merupakan suatu potensi yang dimiliki Kepala Madrasah dalam membimbing dan membantu guru-guru di madrasah . Kottler mengidentifikasi tiga konsep kepemimpinan, yaitu (1) kepemimpinan sebagai atribut dari suatu posisi, (2) kepemimpinan sebagai karakter dari seseorang, dan (3) kepemimpinan sebagai suatu perilaku aktual dari seorang pemimpin.⁴⁸

Sebagai atribut, kepemimpinan Kepala Madrasah merupakan kedudukan formal dalam struktur organisasi madrasah yang berkewenangan memberikan bimbingan dan bantuan kepada guru-guru apabila kedudukan formalnya ditunjang oleh kelebihan kemampuan profesional, personel dan sebagai karakter, kepemimpinan Kepala Madrasah ditunjang oleh keunggulan sifat-sifat pribadi yang dimilikinya. Keunggulan inipun masih belum menjamin akan kebaikan kepemimpinannya. Kepala Madrasah dalam melaksanakan tugasnya sebagai supervisor, perlu menguasai kemampuan-kemampuan dasar mengajar (membelajarkan siswa); karena pada dasarnya bantuan supervisor kepada guru-guru berkaitan dengan fungsi pokok guru, yaitu mendidik dan mengajar.

Sintesis kepemimpinan Kepala Madrasah adalah suatu proses mengarahkan guru, membimbing guru, mengembangkan kemampuan guru di bidang ilmu

⁴⁷ Suharsimi Arikunto. 1938. *Organisasi dan Administrasi Pendidikan Teknologi Keguruan*. Jakarta: PPLPTK Ditjen Dikti Depdikbud, h .25.

⁴⁸ Heidjrachman dan Suad Husnan. 1990. *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: BPFE, h . 16.

pengetahuan dan teknologi, mengawasi guru, melibatkan guru didalam pengambilan keputusan, menanggapi aspirasi, minat dan kebutuhan guru. Berdasarkan berbagai uraian di atas maka dimensi dan indikator Kepemimpinan Kepala Madrasah adalah sebagai berikut : Dimensi Struktural dengan indikator: pengawasan terhadap pelaksanaan tugas guru, sosialisasi dan pelaksanaan program kerja, dan penguatan relasi yang positif dengan pemerintah atau masyarakat setempat. Dimensi Fasilitatif dengan indicator usaha untuk mengembangkan kemampuan guru, penyediaan sarana dan prasarana yang mendukung proses pembelajaran, dan kesediaan menanggapi kebutuhan guru. Dimensi Suportif, dengan indikator : mengarahkan dan membimbing guru, mernberikan perhatian dan motivasi kepada guru, menanggapi aspirasi dan minat guru. Dimensi Partisipatif, dengan indikator pelibatan guru dalam setiap pengambilan keputusan.

7. Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah

Gaya kepemimpinan Kepala Madrasah mencerminkan apa yang dilakukan oleh Kepala Madrasah dalam mempengaruhi warga madrasah untuk merealisasikan tujuan pendidikan. Gaya kepemimpinan Kepala Madrasah dikatakan efektif apabila terdapat proses interaksi antara Kepala Madrasah dengan warga madrasah yang mempengaruhi pola perilaku setiap warga madrasah. Gaya kepemimpinan Kepala Madrasah sebagai adonan dari sejumlah perilaku pemimpin dapat berubah tergantung warga madrasah dan situasinya.

a. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan ialah norma perilaku yang oleh seseorang pada saat orang itu mempengaruhi perilaku orang lain.⁴⁹ Perilaku dapat dipelajari, maka pemimpin dapat dilatih dengan perilaku kepemimpinan yang tepat agar menjadi pemimpin yang efektif. Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang menggunakan gaya (*style*) yang dapat mewujudkan sasarnya misalnya dengan mendelegasikan tugas, mengadakan komunikasi yang efektif, memotivasi bawahannya, melaksanakan kontrol, dan seterusnya. Bass membagi tiga gaya kepemimpinan yaitu: 1) *filosof* (pemikir), 2) militer (otoriter), dan 3) *entrepreneur* (pengusaha).⁵⁰

Wirawan mendefinisikan gaya kepemimpinan sebagai pola perilaku pemimpin dalam mempengaruhi para pengikutnya.⁵¹ Gaya kepemimpinan menurut Fred Fiedle menyatakan sebagai berikut "*The word 'style' is roughly equivalent to the way the leader influences followers. The accompanying, International Application Example indicates that this style may be influenced by culture...*" Artinya gaya kepemimpinan adalah cara pemimpin mempengaruhi para pengikutnya. Ia menyatakan bahwa gaya kepemimpinan dipengaruhi oleh budaya.⁵²

⁴⁹ Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2006, h. 267.

⁵⁰ B.M. Bass and R.M. Stogdill, *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership, 3rd Edition*, New York: Free Press, 1990, h. 427.

⁵¹ Wirawan, *Teori Kepemimpinan*, Jakarta: YBI dan Uhamka Press, 2003, h. 80.

⁵² Fred E. Fiedler, *A Theory of Leadership Effectiveness*, New York: Mc Graw Hill, 1967, h. 17

Paul Hersey dan Kenneth Blanchard mendefinisikan gaya kepemimpinan sebagai berikut:

"... the style of leaders is the consistent behavior patterns that they use when they are working with and through other people as perceived by those people. These patterns emerge in people as they begin to respond in the same fashion under similar conditions; they develop habits of action that become somewhat predictable to those who work with them."⁵³

Dalam edisi berikutnya, Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard menyatakan mengenai gaya kepemimpinan sebagai berikut:

"The leadership style of an individual is the behavior pattern that a person exhibits when attempting to influence the activities of others as perceived by those others. This may be very different from the leader's perception of leadership behavior, which we shall define as self-perception; rather than style."

Pengertian pola perilaku bukan dalam pengertian statis akan tetapi dalam pengertian dinamis. Gaya kepemimpinan seorang pemimpin dapat berubah-ubah tergantung pengikut dan situasinya. Dengan kata lain seorang pemimpin dapat mempergunakan sejumlah pola perilaku yang berbeda dalam mempengaruhi para pengikutnya. Gaya kepemimpinan merupakan adonan dari sejumlah perilaku pemimpin antara lain:

- 1) Perilaku menganalisa karakteristik pengikutnya. Dalam mempengaruhi para pengikutnya pemimpin perlu memahami sifat pribadi, kekuasaan dan keadaan bawahan. Bawahan merupakan manusia mempunyai variabilitas perilaku yang terpengaruh oleh lingkungannya yang selalu berubah.

⁵³ Paul Hersey dan Kenneth Blanchard, *Management of Organizational behavior: Utilizing Human resources*. 6th ed. Englewood Cliff, NJ: Prentice H 1, 1982, h. 92.

- 2) Perilaku memilih dan menggunakan kekuasaan. Kekuasaan merupakan salah satu unsur dari gaya kepemimpinan.
- 3) Perilaku memilih dan menggunakan teknik mempengaruhi. Proses kepemimpinan memerlukan teknik mempengaruhi. Teknik mempengaruhi yang dipilih pemimpin perlu disesuaikan dengan karakteristik pengikut dan kekuasaan yang dipilih oleh pemimpin.
- 4) Perilaku menggunakan karakteristik pribadi. Pemimpin perlu memahami dirinya sendiri. Misalnya, setiap saat ia perlu mengontrol emosi jika menyadari bahwa dirinya sangat emosional. Ia perlu menggunakan kemampuan berkomunikasi yang berbeda jika berkomunikasi dengan pengikut yang berbeda intelegensia dan budayanya.
- 5) Perilaku menganalisa hasil mempengaruhi. Proses mempengaruhi sering berbentuk loop dilakukan berulang dengan mempergunakan kekuasaan dan teknik mempengaruhi yang berbeda. Setiap saat pemimpin perlu menganalisa hasil mempengaruhinya" dan jika tidak berhasil ia harus merubah kekuasaan, teknik mempengaruhinya dan gaya kepemimpinan.
- 6) Perilaku mengevaluasi hasil kepemimpinan. Secara periodik, pemimpin harus mengevaluasi hasil kepemimpinannya. Apakah aktivitas kepemimpinan telah menghasilkan sasaran yang dituju.

Mengenai cara mengukur gaya kepemimpinan seorang pemimpin dalam penelitian dapat menggunakan cara sebagai berikut:

- a) Mengukur persepsi para pengikutnya mengenai gaya kepemimpinan yang digunakan oleh pemimpinnya ketika memimpin mereka.

- b) Mengukur persepsi pemimpin mengenai gaya kepemimpinan yang dipergunakannya ketika memimpin para pengikutnya.
- c) Peneliti melakukan observasi langsung terhadap pola perilaku pemimpin ketika melaksanakan kepemimpinannya. Hal ini dilakukan dalam penelitian naturalistik atau kualitatif.

Kepemimpinan (*leadership*) didefinisikan sebagai “suatu proses pengaruh sosial di mana pemimpin mengusahakan partisipasi sukarela dari para bawahan dalam suatu usaha untuk mencapai tujuan organisasi.”⁵⁴ Kepemimpinan secara jelas melibatkan lebih dari sekadar menggunakan kekuasaan dan menjalankan wewenang, serta ditampilkan pada tingkatan yang berbeda. Pada tingkat individu, kepemimpinan melibatkan pemberian nasihat, bimbingan, inspirasi, dan motivasi. Para pemimpin membangun tim, menciptakan kesatuan, dan menyelesaikan perselisihan di tingkat kelompok.

Konsep sistem kepemimpinan yang terdiri dari masukan proses dan keluaran seperti diuraikan pada tabel berikut ini.

Tabel 1.7
Sistem Kepemimpinan

MASUKAN	PROSES	KELUARAN
• Pemimpin	• Interaksi antara pemimpin dan pengikut	• Pengikut terpengaruh
• Pengikut	• Pemimpin dan pengikut saling mempengaruhi	• Pengikut tidak terpengaruh
• Visi	• Pemimpin dan pengikut berupaya merealisasikan visi	• Visi/tujuan tercapai

⁵⁴ CA Schriesheim, JM Tolliver, dan OC Behling 1978. *Leadership Theory: Some Implications for Managers*, MSU Business Topics, Musim Panas. h. 35.

• Kekuasaan	• Proses pemberdayaan pengikut	• Visi/tujuan tidak tercapai
• Tidak Mempengaruhi	• Proses perubahan	• Perubahan terjadi
• Sumber-sumber	• Proses manajemen konflik dsb.	• Tidak terjadi perubahan

Sumber: Wirawan. 2003. *Kapita Selekta Teori Kepemimpinan Pengantar untuk praktek dan Penelitian*. Jakarta: Uhamka Press. h. 18

Dalam berbagai situasi dan kondisi diperlukan keahlian manajerial yang baik, sekaligus dapat mengembangkan kahliannya dalam bidang kepemimpinan. Seorang Kepala Madrasah yang baik adalah memiliki keahlian manajerial, yaitu mampu menangani kompleksitas madrasah, dia adalah ahli perencanaan strategik dan operasional yang jujur, mampu mengorganisasi-kan aktivitas madrasah secara terkoordinasi, dan mampu mengevaluasi secara *reliabel* dan *valid*. Dan juga sebagai seorang pemimpin yang efektif yaitu mampu membangun motivasi semua warga madrasah, menentukan arah, menangani perubahan secara benar, menjadi katalisator yang mampu mewarnai sikap dan perilaku warga madrasah.⁵⁵

Era desentralisasi merupakan era perubahan yang memberikan peluang besar kepada Kepala Madrasah untuk mengembangkan nilai-nilai kepemimpinan. Pada era ini berbagai tantangan dan ancaman yang datang silih berganti memerlukan keteguhan sikap dan kecerdasan menangkap peluang dan merancang masa depan. Oleh karena itu, diperlukan seorang Kepala Madrasah yang sesuai dengan kondisi, yaitu memiliki komitmen kualitas dan selalu memperbaruinya sesuai dengan tuntutan *stakeholders*. Untuk memperoleh informasi yang

⁵⁵ Aan Komariah. 2004. *Visonary Leadership Menuju Sekolah Efektif*. Jakarta: PT. Bumi Aksara, h. 74

reliabilitas dan obyektivitas tinggi peneliti mungkin harus mempergunakan campuran dua atau ketiga cara tersebut.

c. Jenis Gaya Kepemimpinan

Berdasar kedua dimensi tersebut gaya kepemimpinan dapat dikelompokkan menjadi lima jenis, yaitu:

(1) Gaya kepemimpinan otokratik. Ciri dari gaya kepemimpinan otokratik adalah sebagai berikut:

- a. Kebebasan pemimpin untuk menggunakan kekuasaan kepemimpinan.
- b. Kebebasan pengikut untuk menggunakan kekuasaannya tidak ada.
- c. Semua keputusan kebijakan dan operasional diambil oleh pemimpin sedangkan pengikut hanya pelaksana keputusan.
- d. Pemimpin mempunyai hak prerogatif dan hak untuk memberi perintah kepada dan wajib dihormati para pengikutnya.
- e. Komunikasi dilakukan secara formal melalui jalur hirarkhi organisasi satu arah dari atas ke bawah.
- f. Tidak ada pendelegasian wewenang dari pemimpin ke pengikut.
- g. Komunikasi dari bawah ke atas hanya merupakan laporan pertanggungjawaban pelaksanaan tugas bawahan atas permintaan pemimpin atau secara periodik pada waktu yang telah ditetapkan.
- h. Pemimpin mempunyai hak dan kewajiban untuk menghukum pengikut jika tidak mematuhi pemimpin.
- i. Pemimpin *can do no wrong* atau selalu benar.⁵⁶

(2) Gaya kepemimpinan paternalistik. Ciri dari gaya kepemimpinan paterna-listik adalah sebagai berikut:

- a) Kebebasan pemimpin untuk menggunakan kekuasaannya tinggi.

⁵⁶ Robert Tannenbaum dan Warren H. Schmidt, *How to Choose a Leadership Pattern?* *Harvard Business Review*, 1958, h. 101 – 110.

- b) Kebebasan pengikut untuk menggunakan kekuasaannya rendah.
- c) Tujuan organisasi ditentukan sepenuhnya oleh pemimpin.
- d) Pengambilan keputusan kebijakan dan operasional dilakukan oleh pemimpin dengan informasi yang disediakan pengikut.
- e) Pengikut memanggil pemimpin dengan sebutan: bapak, ibu, romo, ki, nyi, abang, mbak, father, frater, paduka yang mulia, datuk dsb.
- f) Pemimpin melaksanakan prinsip-prinsip yang dikemukakan oleh Ki Hadjar Dewantara: Ing ngarso sung tulodo (dari muka memberi contoh tauladan yang harus diikuti para pengikut); Ing madyo mbangun karso (di tengah-tengah pengikut memotivasi mereka); tut wuri handayani (dari belakang mempengaruhi dan mengevaluasi para pengikut).
- g) Pengikut melaksanakan keputusan dan memberikan balikan hasilnya.
- h) Pemimpin menganggap dan memperlakukan pengikut sebagai orang yang belum dewasa dan perlu dibimbing terus-menerus.
- i) Komunikasi dua arah akan tetapi inisiatif komunikasi selalu dilakukan oleh pemimpin.
- j) Komunikasi dari bawah ke atas dalam bentuk laporan dan pertanggungjawaban bawahan.
- k) Pemimpin can do no wrong atau selalu benar.

(3) Gaya kepemimpinan partisipatif. Ciri dari gaya kepemimpinan ini adalah:

- a) Kebebasan pemimpin untuk menggunakan kekuasaannya besar.

- b) Pemimpin memberikan kesempatan kepada para pengikut untuk menggunakan kekuasaannya.
- c) Pemimpin menentukan visi, misi, strategi dan target organisasi dengan dukungan informasi dan partisipasi dari para pengikut.
- d) Pemimpin bersama-sama para pengikutnya mengambil keputusan untuk melaksanakan visi, misi, strategi dan tugas organisasi.
- e) Pemimpin melakukan pembagian tugas dan mendelegasikan sebagian tugas dan wewenangnya kepada pengikutnya.

(4) Gaya kepemimpinan demokratik. Ciri gaya kepemimpinan demokratik adalah sebagai berikut:

- a) Kebebasan pemimpin dan pengikut untuk menggunakan kekuasaan sedang dan saling mengontrol.
- b) Pemimpin berpendapat tidak dapat melakukan tugas dan mengambil keputusan tanpa para pengikutnya.
- c) Demikian para pengikut tidak dapat melakukan tugas tanpa pemimpin.
- d) Penentuan visi, misi dan strategi organisasi dilakukan bersama pemimpin dan para pengikutnya dipimpin oleh pemimpin.
- e) Dalam mengambil keputusan pengumpulan informasi, mengumpulkan alternatif dan memilih alternatif terbaik dilakukan bersama-sama dengan pengikut.
- f) Pemimpin dan pengikut secara bersama-sama membuat rencana kegiatan dan dilaksanakan oleh pengikut di bawah supervisi.

- g) Komunikasi berlangsung secara formal dan informal secara tiga arah, ke bawah, ke atas dan menyamping.

d. Tipe Kepemimpinan

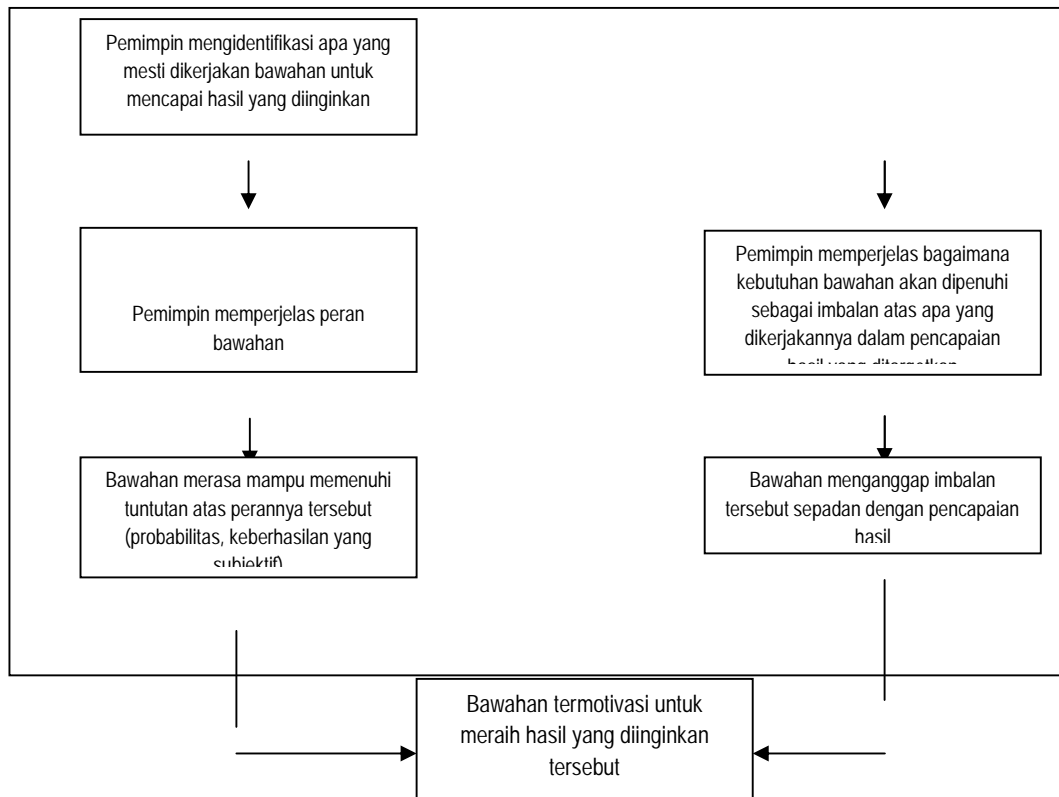
Penggunaan setiap gaya kepemimpinan ditentukan oleh keadaan pengikut dan situasi kepemimpinan. Jika pengikut merupakan orang yang pandai kreatif, inovatif dan mematuhi peraturan organisasi, pemimpin mempergunakan gaya kepemimpinan demokratik. Terdapat tiga jenis kepemimpinan, yaitu kepemimpinan transaksional, transformasional, dan visioner. Ketiga tipe ini memiliki titik konsentrasi yang khas sesuai dengan jenis permasalahan dan mekanisme kerja.

1). Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan yang menekankan pada tugas yang diemban bawahan. Kepala Madrasah adalah se-seorang yang mendesain pekerjaan beserta mekanismenya, guru dan karyawan adalah seseorang yang melaksanakan tugas sesuai dengan kemampuan dan keahlian. Kepemimpinan transaksional lebih difokuskan pada peranannya sebagai manajer karena ia sangat terlibat dalam aspek-aspek prosedural manajerial yang metodologis dan fisik. Pemimpin transaksional merancang pekerjaan sedemikian rupa yang disesuaikan dengan jenis dan jenjang jabatannya dan melakukan interaksi atau hubungan mutualistik. Hubungan antara pemimpin dan pengikut dalam kepemimpinan transaksional merupakan hubungan transaksi yaitu menukarkan sesuatu yang dibutuhkan pemimpin dengan sesuatu yang dibutuhkan para pengikutnya.⁵⁷ Dengan berperilaku tertentu yang sesuai dengan tujuan kepastian dapat merealisasikan tujuan lebih tinggi. Hoover menjelaskan secara skematis model kepemimpinan transaksional sebagaimana ditunjukkan melalui gambar berikut ini.⁵⁸

⁵⁷ Wirawan. 2003. *Teori Kepemimpinan I*, Jakarta: Uhamka Press. h. 44.

⁵⁸ Aan Komariah., *op cit.*, h. 76.



Sumber: Wirawan. 2003. *Teori Kepemimpinan I*, Jakarta: Uhamka Press

Gambar 1. Gaya Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional dipandang sebagai *contingent reinforcement* atau dorongan kontingen dalam bentuk *reward* dan *punishment* yang telah disepakati bersama dalam kontrak kerja, yaitu mana kala para guru dan staf menunjukkan keberhasilan ataupun kemajuan dalam mencapai sasaran target yang diharapkan, mereka mendapatkan *contingent* positif berupa imbalan. Namun apabila guru dan staf menunjukkan kinerja sebaliknya, yaitu menunjukkan kegagalan atau ditemukan berbagai kesalahan maka dorongan *contingent* negatif atau *oversif* dapat dikenakan berupa hukuman yang telah disepakati.

2). Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang memiliki wawasan jauh ke depan dan berupaya memperbaiki dan mengembangkannya madrasah bukan untuk saat ini tapi di masa datang. Kepemimpinan transformasional merupakan agen perubahan dan bertindak sebagai katalisator, yaitu yang memberi peran mengubah sistem kearah yang lebih baik. Model kepemimpinan ini memiliki visi yang jelas, memiliki gambaran hlistik tentang bagaimana madrasah di masa depan ketika semua tujuan sasarannya telah tercapai. Seorang pemimpin transformasional memandang madrasah sebagai nilai-nilai luhur yang perlu dirancang dan di tetapkan oleh seluruh warga madrasah sehingga para warga madrasah mempunyai rasa memiliki komitmen dalam pelaksanaannya.

Kepemimpinan transformasional didasarkan pada kebutuhan akan penghargaan diri, tetapi menumbuhkan kesadaran pada Kepala Madrasah untuk berbuat yang terbaik sesuai dengan kajian perkembangan manajemen dan kepemimpinan yang memandang manusia, kinerja, dan pertumbuhan organisasi adalah sisi yang saling berpengaruh. Bass dan Aviola mengusulkan empat dimensi dalam kadar kepemimpinan transformasional dengan konsep “4I” yang artinya:

- a) “I” pertama adalah *idealiced influence*, yang dijelaskan sebagai perilaku yang menghasilkan rasa hormat (*respect*) dan rasa percaya diri (*trust*) dari orang yang dipimpinnya. *Idealiced influence* mengandung makna saling

berbagi resiko melalui pertimbangan kebutuhan para staf di atas kebutuhan pribadi dan perilaku moral secara etis.

- b) “I” kedua adalah *inspirational motivation*, tercermin dalam perilaku yang senantiasa menyediakan tantangan bagi pekerjaan yang dilakukan bawahan dan memperhatikan makna pekerjaan bagi bawahan. Pemimpin menunjukkan atau mendemonstrasikan keomitmen terhadap sasaran madrasah melalui perilaku yang dapat diobservasi bawahan. Pemimpin adalah seorang motivator yang bersemangat untuk terus membangkitkan antusiasme dan optimesme bawahan.
- c) “I” ketiga adalah *intellectual stimulation*, yaitu pemimpin yang mempraktikan inovasi-inovasi. Sikap dan perilaku kepemimpinannya didasarkan pada ilmu pengetahuan yang berkembang dan secara intelektual ia mampu menerjemahkan dalam bentuk kinerja yang produktif. Sebagai intelektual, pemimpin senantiasa menggali ide baru dan solusi yang kreatif dari para pendekatan baru dalam melakukan pekerjaan.
- d) “I” keempat adalah *individualized consideration*, pemimpin merfleksikan dirinya sebagai seorang yang penuh perhatian dalam mendengarkan dan menindaklanjuti keluhan, ide, harapan-harapan dan segala masukan yang diberikan bawahan. Kepemimpinan transformasional dapat dipandang secara makro dan mikro. Jika dipandang secara mikro kepemimpinan transformasional merupakan proses mempengaruhi antar individu, sementara secara makro merupakan proses memobilisasi kekuatan untuk mengubah sistem sosial dan mereformasi madrasah.

B. Manajemen Kurikulum

1. Pengertian Manajemen

Manajemen yang berasal dari bahasa Inggris: *Manajement* dengan kata kerja *to manage*, diartikan secara umum sebagai mengurus atau kemampuan menjalankan dan mengontrol suatu urusan atau “*act of running and controlling a business*”⁵⁹. Manajemen sumber daya manusia” mengemukakan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara baik dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu.⁶⁰

Menurut R. Terry: “manajemen adalah suatu proses yang membedakan atas; perencanaan, pengorganisasian, penggerakan pelaksanaan dan pengawasan, dengan memanfaatkan baik ilmu maupun seni, agar dapat menyelesaikan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya” (*Manajement is a distinct process consisting of planning, organizing, actuating, and controlling, utilizing in each both science and art, and followed in order to accomplish predetermined objectives*). Menurut James A.F. Stoner: Dalam bukunya “manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan yang telah ditetapkan manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan pengorganisasian, penyusunan,

⁵⁹ Hasibuan, Malayu. 2003. *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara, h , 21

⁶⁰*Ibid*, h , 24

pengarahan dan pengawasan daripada sumberdaya manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Meskipun cenderung mengarah pada suatu fokus tertentu, nampaknya para ahli masih berbeda pandangan dalam mendefinisikan manajemen. Perbedaan definisi yang diberikan para ahli disebabkan karena adanya perbedaan cara pandang dan pengalaman mereka. Namun demikian manajemen dapat disimpulkan sebagai cara yang dilakukan untuk mengatur berbagai sumber daya yang ada dengan sebaik-baiknya, untuk mencapai tujuan tertentu.

2. Manajemen sebagai Proses

Manajemen pendidikan yang profesional adalah pelaksanaan pendidikan yang mempunyai program yang jelas sehingga dapat meningkatkan mutu pengajaran sesuai dengan visi dan misi serta meningkatkan ketertiban pengelolaan, melaksanakan kerjasama dalam organisasi serta kegiatan pendidikan dan pengajaran dalam rangka mencapai Ada beberapa ahli yang mengemukakan tentang fungsi-fungsi manajemen, dalam hal ini pendapat yang dipakai peneliti adalah pendekatan proses .

a. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan berarti memutuskan apa yang akan dilakukan, bagaimana melakukannya, siapa yang akan melakukannya, dan bilamana akan dilakukan. Kategori perilaku ini termasuk membuat keputusan mengenai sasaran, prioritas, strategi, struktur formal, alokasi sumber daya, penunjukkan tanggungjawab dan pengaturan kegiatan-kegiatan. Tujuan perencanaan adalah untuk memastikan pengorganisasian unit kerja yang efisien, koordinasi kegiatan-kegiatan,

penggunaan sumber-sumber daya secara efisien, serta adaptasi terhadap sebuah lingkungan yang berubah. Perencanaan pada dasarnya merupakan satu siklus tertentu dan melalui siklus sejak awal persiapan sampai pelaksanaan dan penyelesaian perencanaan. Rencana-rencana dibutuhkan untuk memberikan kepada organisasi tujuan-tujuannya dan menetapkan prosedur terbaik untuk pencapaian tujuan-tujuan itu. Di samping itu, rencana memungkinkan :

1. Organisasi bila memperoleh dan mengikat sumberdaya-sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan-tujuan.
2. Para anggota organisasi untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan yang konsisten dengan berbagai tujuan dan prosedur terpilih.
3. Kemajuan dapat terus dimonitor dan diukur sehingga tindakan korektif Perencanaan adalah a) pemilihan atau penetapan tujuan-tujuan organisasi, dan b) penentuan strategi, kebijaksanaan, proyek, program, prosedur, metode, sistem, anggaran dan standar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan . Semua fungsi lainnya sangat tergantung pada fungsi ini, dimana fungsi lain tidak akan berhasil tanpa perencanaan dan pembuatan keputusan yang tepat, cermat dan kontinyu. Tetapi sebaliknya, perencanaan yang baik tergantung pelaksanaan baik fungsi-fungsi lain.⁶¹

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Setelah para manajer menetapkan tujuan-tujuan dan menyusun rencanarencana atau program-program untuk mencapainya, maka perlu merancang dan mengembangkan suatu organisasi yang akan dapat melaksanakan berbagai program tersebut secara sukses. Pengorganisasian adalah suatu proses dimana suatu pekerjaan yang ada dibagi atas komponen-komponen yang dapat ditangani dan aktivitas untuk mengkoordinasikan hasil-hasil yang dicapai untuk mencapai tujuan. pengorganisasian adalah suatu proses untuk menentukan, mengelompokkan tugas dan pengaturan secara bersama aktivitas untuk mencapai

⁶¹ Agus Dharma, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Jakarta: Pendidikan Network, <http://researchengines.com/adharma2.html>, 2003), h. 1 , 133

tujuan, menentukan orang-orang yang akan melakukan aktivitas, menyediakan alat yang diperlukan, menetapkan wewenang yang dapat didelegasikan kepada setiap individu yang akan melaksanakan aktivitas tersebut.

Pengorganisasian adalah a) penentuan sumber daya-sumber daya dan kegiatan-kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi, b) perancangan dan pengembangan suatu organisasi atau kelompok kerja yang akan dapat “membawa” hal-hal tersebut ke arah tujuan, c) penugasan tanggungjawab tertentu dan kemudian d) pendelegasian wewenang yang diperlukan kepada individu-individu untuk melaksanakan tugas-tugasnya. Fungsi ini menciptakan struktur formal dimana pekerjaan ditetapkan, dibagi dan dikoordinasikan.

Berdasarkan beberapa pernyataan di atas, dapat dipahami bahwa pengorganisasian adalah suatu usaha untuk menstrukturkan dan menetapkan kerjasama diantara orang-orang dalam kelompok yang meliputi menetapkan tugas, wewenang, tanggungjawab serta tata hubungan kerja masing-masing.

c. Penyusunan Personalia (*Staffing*)

Penyusunan personalia adalah penarikan (*recruitment*), latihan dan pengembangan, serta penempatan dan pemberian orientasi para karyawan dalam lingkungan kerja yang menguntungkan dan produktif. Dalam pelaksanaan fungsi ini, manajemen menentukan persyaratan-persyaratan mental, fisik dan emosional untuk posisi-posisi jabatan yang ada melalui analisa jabatan, deskripsi jabatan, dan spesifikasi jabatandan kemudian menarik karyawan yang diperlukan dengan karakteristik-karakteristik personalia tertentu seperti keahlian, pendidikan, umur, latihan dan pengalaman. Fungsi ini mencakup kegiatan-kegiatan seperti

pembuatan sistem penggajian untuk pelaksanaan kerja yang baik, penilaiankaryawan untuk promosi, transfer, atau bahkan demosi dan pemecatan, serta latihan dan pengembangan karyawan.

d. Pengarahan (*Leading*)

Sesudah rencana dibuat, organisasi dibentuk dan disusun personalianya, langkah berikutnya adalah menugaskan karyawan untuk bergerak menuju tujuan yang telah ditentukan. Fungsi pengarahan secara sederhana adalah untuk membuat atau mendorong para karyawan melakukan apa yang diinginkan dan harus mereka lakukan. Fungsi ini melibatkan kualitas, gaya dan kekuasaan pemimpin serta kegiatan-kegiatan kepemimpinan serta komunikasi, motivasi dan disiplin. Fungsi leading sering disebut dengan *directing*, *monitoring*, *actuating*, dll. Bila fungsi perencanaan dan pengorganisasian lebih banyak menyangkut aspek-aspek abstrak proses manajemen, kegiatan pengarahan langsung menyangkut orang-orang dalam organisasi.

e. Pengawasan (*controlling*)

Semua fungsi terdahulu tidak akan baik tanpa fungsi pengawasan (*controlling*) atau sekarang banyak digunakan istilah pengendalian. Pengawasan adalah penemuan dan penerapan cara dan peralatan untuk menjamin bahwa rencana telah dilaksanakan sesuai dengan yang telah ditetapkan. Hal ini dapat positif maupun negatif. Pengawasan positif mencoba untuk mengetahui apakah tujuan organisasi dicapai dengan baik dan efisien. Pengawasan negatif mencoba untuk menjamin bahwa kegiatan yang tidak diinginkan atau dibutuhkan tidak terjadi atau terjadi kembali.

Pengertian pengawasan lebih bersifat operasional, menekankan kepada upaya untuk melakukan perbaikan ke dalam. Harold Koont mendefinisikan pengawasan sebagai pengukuran dan koreksi atas pelaksanaan kerja dengan maksud untuk mewujudkan kenyataan atau menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi dan rencana yang disusun dapat dilaksanakan dengan baik. Berdasarkan definisi di atas, memberikan gambaran bahwa adanya keterkaitan antara perencanaan dengan pengawasan dan bahkan dengan fungsi-fungsi manajemen yang lain. Pengawasan membantu dalam memberikan penilaian apakah perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia dan pengawasan sudah dilaksanakan. mengatakan bahwa fungsi pengawasan pada dasarnya mencakup empat unsur yaitu (1) penetapan standar pelaksanaan, (2) penentuan ukuran-ukuran pelaksanaan, (3) pengukuran pelaksanaan nyata dan membandingkan dengan standar yang telah ditetapkan, dan (4) pengambilan tindakan koreksi yang diperlukan bila pelaksanaan menyimpang dari standar.⁶²

3. Pengertian Kurikulum

Istilah “Kurikulum” memiliki berbagai tafsiran yang dirumuskan oleh pakar-pakar dalam bidang pengembangan kurikulum sejak dulu sampai dewasa ini. Tafsiran-tafsiran tersebut berbeda-beda satu dengan yang lainnya, sesuai dengan titik berat inti dan pandangan dari pakar yang bersangkutan. Istilah kurikulum berasal dari bahas latin, yakni “Curriculae”, artinya jarak yang harus ditempuh oleh seorang pelari. Pada waktu itu, pengertian kurikulum ialah jangka waktu pendidikan yang harus ditempuh oleh siswa yang bertujuan untuk memperoleh

⁶² Hasibuan, Malayu. 2003. *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara, h , 21

ijazah. Dengan menempuh suatu kurikulum, siswa dapat memperoleh ijazah. Sebagaimana halnya seorang pelari telah menempuh suatu jarak antara satu tempat ketempat lainnya dan akhirnya mencapai finish. Dengan kata lain, suatu kurikulum dianggap sebagai jembatan yang sangat penting untuk mencapai titik akhir dari suatu perjalanan dan ditandai oleh perolehan suatu ijazah tertentu.⁶³

Di Indonesia istilah “kurikulum” boleh dikatakan baru menjadi populer sejak tahun lima puluhan, yang dipopulerkan oleh mereka yang memperoleh pendidikan di Amerika Serikat. Kini istilah itu telah dikenal orang di luar pendidikan. Sebelumnya yang lazim digunakan adalah “rencana pelajaran” pada hakikatnya kurikulum sama sama artinya dengan rencana pelajaran.⁶⁴

Beberapa tafsiran lainnya dikemukakan sebagai berikut ini. *Kurikulum memuat isi dan materi pelajaran.* Kurikulum ialah sejumlah mata ajaran yang harus ditempuh dan dipelajari oleh siswa untuk memperoleh sejumlah pengetahuan. Mata ajaran (subject matter) dipandang sebagai pengalaman orang tua atau orang-orang pandai masa lampau, yang telah disusun secara sistematis dan logis. Mata ajaran tersebut mengisis materi pelajaran yang disampaikan kepada siswa, sehingga memperoleh sejumlah ilmu pengetahuan yang berguna baginya.

Kurikulum sebagai rencana pembelajaran. Kurikulum adalah suatu program pendidikan yang disediakan untuk membelajarkan siswa. Dengan program itu

⁶³ Dr. Oemar Hamalik, *Kurikulum dan Pembelajaran*, Jakarta : Bumi Aksara , 2007. h. 16.

⁶⁴ Dr. S. Nasution, M.A, *Asas-Asas Kurikulum*, Jakarta : Bumi Aksara, 2006. h. 2.

para siswa melakukan berbagai kegiatan belajar, sehingga terjadi perubahan dan perkembangan tingkah laku siswa, sesuai dengan tujuan pendidikan dan pembelajaran. Dengan kata lain, madrasah menyediakan lingkungan bagi siswa yang memberikan kesempatan belajar. Itu sebabnya, suatu kurikulum harus disusun sedemikian rupa agar maksud tersebut dapat tercapai. Kurikulum tidak terbatas pada sejumlah mata pelajaran saja, melainkan meliputi segala sesuatu yang dapat mempengaruhi perkembangan siswa, seperti: bangunan madrasah, alat pelajaran, perlengkapan, perpustakaan, gambar-gambar, halaman madrasah, dan lain-lain; yang pada gilirannya menyediakan kemungkinan belajar secara baik. Semua kesempatan dan kegiatan yang akan dan perlu dilakukan oleh siswa direncanakan dalam suatu kurikulum.

Kurikulum sebagai pengalaman belajar. Perumusan/pengertian kurikulum lainnya yang agak berbeda dengan pengertian-pengertian sebelumnya lebih menekankan bahwa kurikulum merupakan serangkaian pengalaman belajar. Salah satu pendukung dari pengalaman ini menyatakan sebagai berikut: “*Curriculum is interpreted to mean all of the organized courses, activities, and experiences which pupils have under direction of the school, whether in the classroom or not* (Romine, 1945, h. 14).”⁶⁵

Pengertian itu menunjukkan, bahwa kegiatan-kegiatan kurikulum tidak terbatas dalam ruang kelas saja, melainkan mencakup juga kegiatan-kegiatan diluar kelas. Tidak ada pemisahan yang tegas antara intra dan ekstra kurikulum. Semua kegiatan yang memberikan pengalaman belajar/pendidikan bagi siswa

⁶⁵ Oemar Hamalik, *Kurikulum dan Pembelajaran*, Jakarta : Bumi Aksara , 2007. h. 18.

pada hakikatnya adalah kurikulum. Kurikulum adalah seperangkat rencana dan pengaturan mengenai isi dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu. (Undang-Undang No.20 TH. 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional).⁶⁶

Kurikulum pendidikan tinggi adalah seperangkat rencana dan pengaturan mengenai isi maupun bahan kajian dan pelajaran serta cara penyampaian dan penilaiannya yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan belajar-mengajar di perguruan tinggi. (Pasal 1 Butir 6 Kemendiknas No.232/U/2000 tentang Pedoman Penyusunan Kurikulum Pendidikan Tinggi dan Penilaian Hasil Belajar Mahasiswa).⁶⁷

Kurikulum adalah serangkaian mata ajar dan pengalaman belajar yang mempunyai tujuan tertentu, yang diajarkan dengan cara tertentu dan kemudian dilakukan evaluasi. (Badan Standardisasi Nasional SIN 19-7057-2004 tentang Kurikulum Pelatihan Hiperkes dan Keselamatan Kerja Bagi Dokter Perusahaan).⁶⁸

Dari berbagai macam pengertian kurikulum diatas kita dapat menarik garis besar pengertian kurikulum yaitu: 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. Pada awalnya istilah kurikulum digunakan dalam dunia olah

⁶⁶ Agus Dharma, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Jakarta: Pendidikan Network, <http://researchengines.com/adharma2.html>, 2003), h. 1 www.ktsp.diknas.go.id/download/ktsp_smk/01.ppt

⁶⁷ www.kopertis4.or.id

⁶⁸ www.bsn.or.id/SNI

raga pada jaman Yunani Kuno. *Curriculum* dalam bahasa Yunani berasal dari kata “curir “ artinya pelari dan “curere” artinya ditempuh atau berpacu. *Curriculum* diartikan jarak yang harus ditempuh oleh pelari. Mengambil makna yang terkandung dari rumusan tersebut, kurikulum dalam pendidikan diartikan sejumlah mata pelajaran yang harus ditempuh atau diselesaikan anak didik untuk memperoleh ijazah. Kurikulum sebagai program pendidikan harus mencakup: (1). Sejumlah mata pelajaran atau organisasi pengetahuan; (2) pengalaman belajar atau kegiatan belajar; (3) program belajar (plan for learning) untuk siswa ; (4) hasil belajar yang diharapkan. Dari rumusan tersebut , kurikulum diartikan “ program dan pengalaman belajar serta hasil-hasil belajar yang diharapkan, yang diformulasikan melalui pengetahuan dan kegiatan yang tersusun secara sistematis, diberikan kepada siswa di bawah tanggung jawab madrasah untuk membantu pertumbuhan dan perkembangan pribadi dan kompetensi sosial siswa.

Dalam bahasa Arab, kurikulum dikenal dengan *manhaj* yang berarti jalan yang terang atau jalan yang dilalui manusia pada berbagai kehidupannya. Sehingga kalau dikaitkan dengan pendidikan, kurikulum berarti jalan terang yang dilalui pendidik atau guru latih dengan orang-orang yang dididik atau dilatihnya untuk mengembangkan pengetahuan, ketrampilan dan sikap mereka.⁶⁹

Pandangan mengenai pengertian kurikulum ini dapat ditinjau dari dua pandangan, yakni pandangan lama dan pandangan baru. Menurut pandangan lama atau tradisional, kurikulum merupakan sejumlah mata pelajaran yang harus

⁶⁹ Omar Mohammad Al-Toumy Al-Syaibany, *Falsafah Pendidikan Islam*, (Jakarta: Bulan Bintang, 1997), 478.

ditempuh murid untuk memperoleh ijazah.⁷⁰ Menurut pandangan lama mengenai kurikulum di atas, kurikulum dapat dipahami bahwa kurikulum terdiri atas sejumlah mata pelajaran. Mata pelajaran merupakan pengalaman dan kebudayaan di masa lalu yang menjadi informasi bagi siswa. Hal ini berbeda dengan yang diungkapkan dalam pandangan baru atau modern yang banyak dikemukakan oleh berbagai tokoh pendidikan. Menurut J. Loyd Trump dan Delmas F. Miller dalam S. Nasution mengungkapkan bahwa: kurikulum termasuk metode pembelajaran, cara mengevaluasi siswa dan program pembelajaran, perubahan tenaga pengajar, bimbingan penyuluhan, supervisi dan administrasi, alokasi waktu jumlah ruang dan kemungkinan memilih mata pelajaran.⁷¹

Menurut pandangan modern, pengertian kurikulum seperti yang dikemukakan oleh Romine dalam Oemar Hamalik, *curriculum is interpreted to mean all of the organized courses, activities and experiences which pupils have under direction of the school, whether in the classroom or not.*⁷² Pengertian ini menunjukkan bahwa kegiatan-kegiatan kurikulum tidak terbatas dalam ruang-ruang kelas saja melainkan juga kegiatan di luar kelas. Sehingga tidak ada penisahan antara intra kurikulum dan ekstra kurikulum. Semua kegiatan yang memberikan pengalaman belajar/pendidikan bagi siswa pada hakikatnya adalah kurikulum.⁷³ Hal ini sesuai dengan pendapat Hamalik bahwa kurikulum

⁷⁰ Oemar Hamalik, *Dasar-dasar Pengembangan Kurikulum*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), h. 38.

⁷¹ S. Nasution, *Azas-azas Kurikulum*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2001), h. 65.

⁷² Oemar Hamalik, *Dasar-dasar Pengembangan Kurikulum.....*,h. 4.

⁷³ Muhammad Joko Susilo, *Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan.....*,h. 79.

menyangkut tiga hal, yakni kurikulum memuat isi dan materi pelajaran, kurikulum sebagai rencana pembelajaran dan kurikulum sebagai pengalaman belajar.⁷⁴

Dari sini dapat dilihat bahwa kurikulum sebagai kombinasi bahan untuk membentuk kerangka isi materi yang diajarkan oleh guru kepada peserta didik, kurikulum juga berupaya menggabungkan ruang lingkup, rangkaian, interpretasi, keseimbangan bahan pelajaran, teknik mengajar dan hal lain yang dapat direncanakan sebelumnya. Di samping itu kurikulum dipandang sebagai sebuah pengalaman kurikulum (madrasah) senantiasa menyampaikan gagasan-gagasan pengetahuan dan nilai-nilai penting dari generasi ke generasi berikutnya menuju generasi yang sukses.

4. Landasan Pengembangan Kurikulum

Kurikulum merupakan inti dari bidang pendidikan dan memiliki pengaruh terhadap seluruh kegiatan pendidikan. Mengingat pentingnya kurikulum dalam pendidikan dan kehidupan manusia, maka penyusunan kurikulum tidak dapat dilakukan secara sembarangan. Penyusunan kurikulum membutuhkan landasan-landasan yang kuat, yang didasarkan pada hasil-hasil pemikiran dan penelitian yang mendalam. Penyusunan kurikulum yang tidak didasarkan pada landasan yang kuat dapat berakibat fatal terhadap kegagalan pendidikan itu sendiri. Dengan sendirinya, akan berakibat pula terhadap kegagalan proses pengembangan manusia.

Kurikulum disusun untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional dengan memperhatikan tahap perkembangan peserta didik dan kesesuaiannya dengan lingkungan, kebutuhan pembangunan nasional, perkembangan ilmu pengetahuan

⁷⁴ Oemar Hamalik, *Proses Belajar Mengajar*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2001), 25.

dan teknologi serta kesenian, sesuai dengan jenis dan jenjang masing-masing satuan pendidikan, Pengembangan kurikulum berlandaskan faktor-faktor sebagai berikut:

- a. Tujuan filsafat dan pendidikan nasional yang dijadikan sebagai dasar untuk merumuskan tujuan institusional yang pada gilirannya menjadi landasan dalam merumuskan tujuan kurikulum suatu satuan pendidikan.
- b. Sosial budaya dan agama yang berlaku dalam masyarakat kita.
- c. Perkembangan peserta didik, yang menunjuk pada karakteristik perkembangan peserta didik.
- d. Keadaan lingkungan, yang dalam arti luas meliputi lingkungan manusiawi (interpersonal), lingkungan kebudayaan termasuk iptek (kultural), dan lingkungan hidup (bioekologi), serta lingkungan alam (geoekologis).
- e. Kebutuhan pembangunan, yang mencakup kebutuhan pembangunan di bidang ekonomi, kesejahteraan rakyat, hukum, hankam, dan sebagainya.
- f. Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang sesuai dengan sistem nilai dan kemanusiaan serta budaya bangsa.
- g. Keenam faktor tersebut saling kait-mengait antara satu dengan yang lainnya.⁷⁵

a). Landasan Filsafat

Filsafat pendidikan mengandung nilai-nilai atau cita-cita masyarakat.

Berdasarkan cita-cita tersebut terdapat landasan, mau dibawa kemana pendidikan anak. Dengan kata lain, filsafat pendidikan merupakan pandangan hidup masyarakat. Filsafat pendidikan menjadi landasan untuk merancang tujuan pendidikan, prinsip-prinsip pembelajaran, serta perangkat pengalaman belajar yang bersifat mendidik. Filsafat pendidikan dipengaruhi oleh dua hal pokok, yakni (1). Cita-cita masyarakat, dan (2). Kebutuhan peserta didik yang hidup di masyarakat. Nilai-nilai filsafat pendidikan harus dilaksanakan dalam perilaku sehari-hari. Hal ini menunjukkan pentingnya filsafat pendidikan sebagai landasan dalam rangka pengembangan

⁷⁵ Oemar Hamalik, *Dasar-dasar Pengembangan Kurikulum.....*, 4.

kurikulum. Filsafat pendidikan sebagai sumber tujuan. Filsafat pendidikan mengandung nilai-nilai atau perbuatan seseorang atau masyarakat. Dalam filsafat pendidikan terkandung cita-cita tentang model manusia yang diharapkan sesuai dengan nilai-nilai yang disetujui oleh individu dan masyarakat. Karena itu, filsafat pendidikan harus dirumuskan berdasarkan kriteria yang bersifat umum dan obyektif.

b). Landasan Sosial budaya

Keadaan sosial budaya dan agama tidaklah terlepas dari kehidupan kita. Keadaan sosial budayalah yang sangat berpengaruh pada diri manusia, khususnya sebagai peserta didik. Sikap atau tingkah laku seseorang sebagian besar dipengaruhi oleh interaksi sosial yang membuat seseorang untuk bertingkah laku yang sesuai dengan kondisi lingkungan dan masyarakat sekitar. Agama yang membatasi tingkah laku kita juga sangat besar pengaruhnya dalam membuat suatu kurikulum.

c). Landasan Filosofis

Filsafat memegang peranan penting dalam pengembangan kurikulum. Sama halnya seperti dalam Filsafat Pendidikan, kita dikenalkan pada berbagai aliran filsafat, seperti : perenialisme, essentialisme, eksistensialisme, progresivisme, dan rekonstruktivisme. Dalam pengembangan kurikulum pun senantiasa berpijak pada aliran – aliran filsafat tertentu di bawah ini diuraikan tentang isi dari-dari masing-masing aliran filsafat, kaitannya dengan pengembangan kurikulum.

- 1) Perennialisme lebih menekankan pada keabadian, keidealan, kebenaran dan keindahan dari warisan budaya dan dampak sosial tertentu. Pengetahuan dianggap lebih penting dan kurang memperhatikan kegiatan sehari-hari. Pendidikan yang menganut paham ini menekankan pada kebenaran absolut, kebenaran universal yang tidak terikat pada tempat dan waktu. Aliran ini lebih berorientasi ke masa lalu.
- 2) Essensialisme menekankan pentingnya pewarisan budaya dan pemberian pengetahuan dan keterampilan pada peserta didik agar dapat menjadi anggota masyarakat yang berguna. Matematika, sains dan mata pelajaran lainnya dianggap sebagai dasar-dasar substansi kurikulum yang berharga untuk hidup di masyarakat. Sama halnya dengan perennialisme, essensialisme juga lebih berorientasi pada masa lalu.
- 3) Eksistensialisme menekankan pada individu sebagai sumber pengetahuan tentang hidup dan makna. Untuk memahami kehidupan seseorang mesti memahami dirinya sendiri. Aliran ini mempertanyakan bagaimana saya hidup di dunia? Apa pengalaman itu?
- 4) Progresivisme menekankan pada pentingnya melayani perbedaan individual, berpusat pada peserta didik, variasi pengalaman belajar dan proses. Progresivisme merupakan landasan bagi pengembangan belajar peserta didik aktif.

5) Rekonstruktivisme merupakan elaborasi lanjut dari aliran progresivisme. Pada rekonstruktivisme, peradaban manusia masa depan sangat ditekankan. Disamping menekankan tentang perbedaan individual seperti pada progresivisme, rekonstruktivisme lebih jauh menekankan tentang pemecahan masalah, berfikir kritis dan sejenisnya. Aliran ini akan mempertanyakan untuk apa berfikir kritis, memecahkan masalah, dan melakukan sesuatu? Penganut aliran ini menekankan pada hasil belajar dan proses.

d). Landasan Psikologis

Oemar Hamalik mengemukakan bahwa minimal terdapat dua bidang psikologi yang mendasari pengembangan kurikulum yaitu (1) psikologi perkembangan dan (2) psikologi belajar. Psikologi perkembangan merupakan ilmu yang mempelajari tentang perilaku individu berkenaan dengan perkembangannya. Dalam psikologi perkembangan dikaji tentang hakekat perkembangan, pentahapan perkembangan, aspek-aspek perkembangan, tugas-tugas perkembangan individu, serta hal-hal lainnya yang berhubungan perkembangan individu, yang semuanya dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dan mendasari pengembangan kurikulum. Psikologi belajar merupakan ilmu yang mempelajari tentang perilaku individu dalam konteks belajar. Psikologi belajar mengkaji tentang hakekat belajar dan teori-teori belajar, serta berbagai aspek perilaku individu lainnya dalam belajar yang semuanya dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan sekaligus mendasari pengembangan kurikulum.

d). Landasan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi

Pada awalnya, ilmu pengetahuan dan teknologi yang dimiliki manusia masih relatif sederhana, namun sejak abad pertengahan mengalami perkembangan yang pesat. Berbagai penemuan teori-teori baru terus berlangsung hingga saat ini dan dipastikan kedepannya akan terus semakin berkembang. Kemajuan cepat dunia dalam bidang informasi dan teknologi dalam dua dasa warsa terakhir telah berpengaruh pada peradaban manusia melebihi jangkauan pemikiran manusia sebelumnya. Pengaruh ini terlihat pada pergeseran tatanan sosial, ekonomi dan politik yang memerlukan keseimbangan baru antara nilai-nilai, pemikiran dan cara-cara kehidupan yang berlaku pada konteks global dan lokal. Perkembangan dalam bidang Ilmu Pengetahuan dan Teknologi, terutama dalam bidang transportasi dan komunikasi telah mampu merubah tatanan kehidupan manusia. Oleh karena itu, kurikulum seyogyanya dapat mengakomodir dan mengantisipasi laju perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi untuk kemaslahatan dan kelangsungan hidup manusia.

5. Peranan Kurikulum

Kurikulum sebagai program pendidikan yang telah direncanakan secara sistematis mengemban peranan sebagai berikut :

- a). **Peranan Konservatif** salah satu tanggung jawab kurikulum adalah mentransmisikan dan menafsirkan warisan sosial kepada generasi muda. Dengan demikian , madrasah sebagai suatu lembaga sosial

dapat mempengaruhi dan membina tingkah laku para siswa dengan nilai-nilai sosial yang ada dalam masyarakat, sejalan dengan peranan pendidikan sebagai suatu proses sosial. Karena pendidikan itu sendiri pada hakekatnya berfungsi pula menjembatani antara siswa dengan orang dewasa di dalam proses pembudayaan yang semakin berkembang menjadi lebih kompleks, dan disinilah peranan kurikulum turut membantu proses tersebut.

- b). **Peranan Kritis / Evaluatif**, kebudayaan senantiasa berubah dan madrasah tidak hanya mewariskan kebudayaan yang ada, melainkan juga menilai, memilih unsur-unsur kebudayaan yang akan diwariskan. Dalam hal ini, kurikulum turut aktif berpartisipasi dalam kontrol sosial dan menekankan pada unsur berpikir kritis. Nilai –nilai sosial yang tidak sesuai lagi dengan keadaan masa mendatang dihilangkan dan diadakan modifikasi dan perbaikan, sehingga kurikulum perlu mengadakan pilihan yang tepat atas dasar kriteria tertentu.
- c). **Peran Kreatif**, kurikulum melakukan kegiatan-kegiatan kreatif dan konstruktif, dalam arti mencipta dan menyusun sesuatu yang baru sesuai dengan kebutuhan masa sekarang dan masa yang akan datang dalam masyarakat. Guna membantu setiap individu mengembangkan semua potensi yang ada padanya, maka kurikulum menciptakan pelajaran, pengalaman, cara berpikir, kemampuan dan keterampilan yang baru yang dapat bermanfaat bagi masyarakat.

6. Fungsi Kurikulum.

Secara umum fungsi kurikulum adalah sebagai alat untuk membantu peserta didik untuk mengembangkan pribadinya ke arah tujuan pendidikan. Kurikulum itu segala aspek yang mempengaruhi peserta didik di madrasah, termasuk guru dan sarana serta prasarana lainnya. Kurikulum sebagai program belajar bagi siswa, disusun secara sistematis dan logis, diberikan oleh madrasah untuk mencapai tujuan pendidikan. Sebagai program belajar, kurikulum adalah niat, rencana dan harapan. Menurut Alexander Inglis, fungsi kurikulum meliputi :

- a) **Fungsi Penyesuaian**, karena individu hidup dalam lingkungan, sedangkan lingkungan tersebut senantiasa berubah dan dinamis, maka setiap individu harus mampu menyesuaikan diri secara dinamis. Dan di balik lingkungan pun harus disesuaikan dengan kondisi perorangan, disinilah letak fungsi kurikulum sebagai alat pendidikan menuju individu yang well adjusted.
- b) **Fungsi Integrasi**, kurikulum berfungsi mendidik pribadi-pribadi yang terintegrasi. Oleh karena individu itu sendiri merupakan bagian integral dari masyarakat, maka pribadi yang terintegrasi itu akan memberikan sumbangan dalam rangka pembentukan atau pengintegrasian masyarakat.
- c) **Fungsi Deferensiasi**, kurikulum perlu memberikan pelayanan terhadap perbedaan-perbedaan perorangan dalam masyarakat. Pada dasarnya deferensiasi akan mendorong orang berpikir kritis dan kreatif, dan ini akan mendorong kemajuan sosial dalam masyarakat.
- d) **Fungsi Persiapan**, kurikulum berfungsi mempersiapkan siswa agar mampu melanjutkan studi lebih lanjut untuk jangkauan yang lebih jauh atau terjun ke masyarakat. Mempersiapkan kemampuan sangat perlu, karena madrasah tidak

mungkin memberikan semua apa yang diperlukan atau semua apa yang menarik minat mereka.

- e) **Fungsi Pemilihan**, antara keberbedaan dan pemilihan mempunyai hubungan yang erat. Pengakuan atas perbedaan berarti pula diberikan kesempatan bagi seseorang untuk memilih apa yang diinginkan dan menarik minatnya. Ini merupakan kebutuhan yang sangat ideal bagi masyarakat yang demokratis, sehingga kurikulum perlu diprogram secara fleksibel.
- f) **Fungsi Diagnostik**, salah satu segi pelayanan pendidikan adalah membantu dan mengarahkan para siswa agar mereka mampu memahami dan menerima dirinya sehingga dapat mengembangkan semua potensi yang dimiliki. Ini dapat dilakukan bila mereka menyadari semua kelemahan dan kekuatan yang dimiliki melalui eksplorasi dan prognosa. Fungsi kurikulum dalam mendiagnosa dan membimbing siswa agar dapat mengembangkan potensi siswa secara optimal. Sementara itu fungsi kurikulum bagi personalitas adalah Kurikulum dipandang sebagai program pendidikan yang direncanakan dan dilaksanakan dalam rangka mencapai tujuan pendidikan. Dengan ini pendidikan diharapkan mampu menjawab persoalan masyarakat serta mampu meningkatkan derajat manusia. Kedudukan kurikulum dalam aktivitas belajar mengajar sangat krusial. Maka dari itu kurikulum mempunyai fungsi sebagai berikut:

1). **Fungsi Kurikulum Dalam Rangka Pencapaian Tujuan Pendidikan**

Salah satu cara yang dilakukan untuk mencapai tujuan pendidikan khususnya di madrasah adalah melakukan peninjauan terhadap kurikulum.⁷⁶ Karena kurikulum mempunyai kedudukan yang krusial sebagai acuan dalam kegiatan belajar mengajar. Pendidikan tertinggi sampai terendah mempunyai tujuan, yakni tujuan yang akan dicapai setelah berakhirnya aktivitas belajar. Tujuan pendidikan secara hierarki adalah tujuan nasional, tujuan institusional, tujuan kurikuler, tujuan instruksional.⁷⁷ Dalam pencapaian tujuan pendidikan yang dicita-citakan, tujuan tersebut harus dicapai secara bertingkat yang saling mendukung. Di sini keberadaan kurikulum adalah sebagai alat untuk mencapai tujuan pendidikan.⁷⁸

2). Fungsi Kurikulum Bagi Anak Didik

Kurikulum sebagai organisasi belajar merupakan suatu persiapan bagi peserta didik. Karena mereka belajar dalam sebuah lembaga pendidikan dalam rangka pemenuhan dan penggalan potensi mereka. Dengan madrasah anak-anak ini diharapkan mendapatkan pengalaman baru baginya agar dapat dikembangkannya sesuai perkembangannya sebagai bekal hidupnya. Kurikulum sebagai alat untuk mencapai tujuan pendidikan diharapkan mampu memberikan hal-hal atau program baru bagi anak didik⁷⁹ sebagai bekalnya. Sebagai generasi penerus, peserta didik mengharapkan sesuatu program yang sesuai dengan kondisi zamannya, sesuai dengan latar sosio

⁷⁶ Hendyat Soetopo dan Wasty Soemanto, *Pembinaan dan Pengembangan.....*, 17.

⁷⁷ *Ibid.*, h. 19

⁷⁸ Abdullah Idi, *Pengembangan Kurikulum Teori dan Praktik.....*, h. 180.

⁷⁹ *Ibid.*, h. 207

historisnya yang mungkin berbeda dengan zaman orang tuanya dulu. Hal-hal yang aktual dalam pendidikannya akan sangat membantu masa depan peserta didik tersebut.

3). Fungsi Kurikulum Bagi Pendidik

Pendidik sebagai orang yang memegang peranan dalam proses belajar mengajar mempunyai tanggung jawab yang besar atas keberhasilan dan masa depan peserta didik. Sebagai orang tua siswa di madrasah, guru bertanggung jawab atas pembentukan karakter peserta didik. Di tangan pendidik kurikulum akan hidup dan bermakna sehingga menjadi “makanan” yang mendatangkan selera untuk disantap oleh peserta didik.⁸⁰ Di tangan pendidik pula metode penyajian menjadi hidup dan menarik bagi peserta didik. Sebagai acuan pelaksanaan kegiatan belajar mengajar, kurikulum berfungsi bagi pendidik sebagai pedoman dalam manajemen pengalaman belajar peserta didik serta mengevaluasi sejumlah pengalaman yang diserap peserta didik.⁸¹ Sehingga setiap aktivitas dan interaksi pendidik dengan peserta didik dalam kegiatan belajar mengajar menjadi terarah. Sehingga sebagai pedoman bagi guru, kurikulum semakin meringankan beban dan tugas pendidik atas besarnya tanggung jawab seorang pendidik dalam membentuk karakter peserta didik.

4). Fungsi Kurikulum Bagi Kepala Madrasah

⁸⁰ Haidar Putra Daulay, *Pendidikan Islam; dalam Sistem Pendidikan Nasional di Indonesia*, (Jakarta: Kencana, 2004), 209.

⁸¹ Abdullah Idi, *Pengembangan Kurikulum Teori dan Praktik...*, 207.

Kepala madrasah berfungsi sebagai seorang manajer, supervisor sekaligus sebagai administrator. Kepala madrasah harus memimpin semua staf agar dalam melaksanakan tugas dan fungsinya mengacu pada terlaksananya kurikulum.⁸² Sebagaimana diungkapkan oleh Soetopo dan Soemanto, fungsi kurikulum bagi kepala madrasah dan pembina lainnya adalah: (1). Sebagai pedoman dalam melakukan pengawasan atau supervisi dalam memperbaiki proses belajar mengajar, menciptakan kondisi belajar yang lebih baik, memberikan bantuan kepada pendidik dalam meningkatkan kondisi belajar.(2). Kurikulum sebagai pedoman dalam pengembangan kurikulum di masa yang akan datang.(3). Kurikulum sebagai pedoman dalam mengevaluasi atas kemajuan proses belajar mengajar.⁸³

5). Fungsi Kurikulum Bagi Orang Tua

Orang tua sebagai pendidik di lingkungan keluarga berkewajiban atas masa depan anaknya. Hitam putihnya anak tergantung pada keluarga (orang tua). Di sisi lain anak juga menjadi bagian dari madrasah. Dengan demikian orang tua juga berkewajiban untuk berpartisipasi terhadap madrasah atas perkembangan kualitas peserta didik. Kurikulum sebagai alat pencapaian tujuan pendidikan, orang tua wajib berpartisipasi memberikan masukan dalam pengembangan kurikulum. Kurikulum bagi orang tua sebagai bentuk partisipasi orang tua terhadap madrasah⁸⁴ untuk membentuk dan mengembangkan karakter peserta didik (anak-anaknya). Oleh karena itu

⁸² Sukmadinata, *Pengembangan Kurikulum.....*, h.117.

⁸³ Hendyat Soetopo dan Wasty Soemanto, *Pembinaan dan Pengembangan.....*, h. 19

⁸⁴ Abdullah Idi, *Pengembangan Kurikulum Teori dan Praktik....*, h. 209.

pemahaman orang tua terhadap kurikulum menjadi sesuatu yang mutlak yang tidak bisa ditawar-tawar lagi.

6). Fungsi Kurikulum Bagi Madrasah

Fungsi kurikulum bagi madrasah tingkat di atasnya adalah sebagai pemeliharaan proses pendidikan dan untuk menyiapkan tenaga baru.⁸⁵

Dengan pemahaman kurikulum di madrasah pada tingkatan di atasnya dapat melakukan penyesuaian agar kurikulum yang diajarkan tidak terjadi pengulangan serta kekosongan. Sehingga bahan pelajaran dari setiap tingkatan terjadi kesesuaian. Fungsi kurikulum dalam menyiapkan tenaga baru dilakukan dengan mempersiapkan kurikulum agar peserta didik menjadi tenaga baru di lembaga pendidikan lain. Sehingga pengetahuan kurikulum lembaga lain ini menjadi bekal dan pertimbangan bagi madrasah menyiapkan kurikulum agar peserta didik mampu menjadi tenaga baru di lembaga yang sesuai dengan keahlian yang dimilikinya.

7). Fungsi Kurikulum Bagi Masyarakat dan Lulusan

Kurikulum sebagai alat pencapaian tujuan pendidikan agar segala persoalan dan tantangan masyarakat dapat teratasi. Selain itu, kurikulum diharapkan mampu memenuhi kebutuhan masyarakat. Oleh karena itu, masyarakat harus berpartisipasi dalam pengembangan kurikulum sebagai usaha pemenuhan segala kebutuhannya tersebut. Dengan mengetahui kurikulum suatu madrasah, masyarakat dapat memberikan kontribusi dalam memperlancar

⁸⁵ *Ibid.,h.* 201

pelaksanaan program pendidikan yang memerlukan kerjasama dengan orang tua dan masyarakat serta memberikan kritik dan saran yang konstruktif demi penyempurnaan program pendidikan.⁸⁶ Sehingga terdapat kesesuaian antara yang dilakukan madrasah dengan masyarakat. Atau terdapat kesesuaian antara keinginan madrasah dan masyarakat.

7. Prinsip-prinsip Kurikulum

Percepatan arus reformasi dalam era globalisasi dewasa ini menuntut semua bidang kehidupan untuk menyesuaikan visi, misi, tujuan dan strateginya agar sesuai dengan kebutuhan dan tidak ketinggalan zaman. Demikian halnya dengan sistem pendidikan, sistem pendidikan nasional senantiasa harus dikembangkan sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan yang terjadi baik ditingkat lokal, nasional maupun global. Di antara komponen penting dalam sistem pendidikan itu adalah kurikulum,⁸⁷ yang akan menjadi acuan bagi penyelenggara maupun pengelola pendidikan di Indonesia ini. Dengan demikian pengembangan kurikulum senantiasa relevan dengan persoalan dan kebutuhan bangsa atau kebutuhan masyarakat. Melihat kondisi tersebut, pengembangan kurikulum menganut prinsip-prinsip sebagai berikut:

a). Prinsip Relevansi

Secara etimologis, relevan mempunyai arti kait mengkait, berguna secara langsung.⁸⁸ Sedangkan bila dikaitkan dengan konteks pendidikan, relevansi mengandung pengertian adanya kesesuaian antara program pendidikan

⁸⁶*Ibid.*, 211.

⁸⁷ E. Mulyasa, *Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), 4.

⁸⁸ Sulchan Yasin, *Kamus Lengkap Bahasa Indonesia*, (Surabaya: Amanah, 1997), 400.

dengan kebutuhan atau tuntutan masyarakat.⁸⁹ Sehingga pendidikan dikatakan relevan bila pendidikan itu mempunyai pengaruh bagi masyarakat. Dengan kata lain hasil (out put) yang diperoleh dari proses pendidikan berguna bagi masyarakat. Menurut Soetopo dan Soemanto, prinsip relevansi dalam kurikulum ini adalah sebagai berikut: (1). Relevansi pendidikan dengan lingkungan anak didik.(2). Relevansi pendidikan dengan kehidupan yang akan datang.(3). Relevansi pendidikan dengan dunia kerja.(4). Relevansi pendidikan dengan ilmu pengetahuan.⁹⁰

b). Prinsip Efektivitas

Efektivitas suatu kegiatan berkenaan dengan sejauh mana apa yang direncanakan atau yang diinginkan dapat terlaksana atau tercapai.⁹¹ Kurikulum dikembangkan agar sesuai dengan kebutuhan masyarakat dalam menghadapi persoalan dan tantangan yang dihadapinya. Prinsip efektivitas ini dipegang untuk mengetahui pencapaian keinginan dari perencanaan kurikulum.⁹² Efektivitas pendidik dan peserta didik dalam pendidikan mempunyai peranan penting dalam pelaksanaan prinsip ini. Prinsip ini bisa dilihat efektivitas pendidik dalam melaksanakan perencanaan kegiatan belajar mengajar dan efektivitas pelaksanaan tujuan-tujuan pelajaran dalam kegiatan belajar mengajar pula. Efektivitas belajar peserta didik terutama berkenaan dengan pencapaian tujuan pelajaran yang diinginkan telah dilakukan dalam

⁸⁹ Abdullah Idi, *Pengembangan Kurikulum Teori dan Praktik...*, 179

⁹⁰ Hendyat Soetopo dan Wasty Soemanto, *Pembinaan dan Pengembangan Kurikulum: Sebagai Substansi Problem Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Binai Aksara, 1986), 49.

⁹¹ *Ibid.*, 50.

⁹² *Ibid.*, 87

kegiatan belajar mengajar.⁹³ Dalam mengembangkan kurikulum, usaha untuk meningkatkan efektivitas kegiatan belajar murid dilakukan dengan memilih metode dan alat yang tepat digunakan dalam proses belajar mengajar.⁹⁴

c). Prinsip Efisiensi

Dalam Sukmadinata, prinsip ini juga disebut dengan prinsip praktis. Kurikulum bukan hanya harus ideal tetapi juga praktis.⁹⁵ Pengembangan kurikulum harus efisien. Efisiensi suatu usaha pada dasarnya merupakan perbandingan antara hasil yang dicapai dan usaha yang telah dikeluarkan.⁹⁶ Jangan sampai untuk mencapai tujuan pendidikan kemudian mengorbankan hal lain yang lebih penting. Efisiensi dalam pengembangan kurikulum ini dapat diwujudkan apabila usaha, tenaga, waktu dan biaya yang digunakan dalam penyelesaian program kurikulum itu optimal dan hasilnya optimal pula.⁹⁷

d). Prinsip Kesenambungan (Kontinuitas)

Prinsip ini menunjukkan adanya saling keterkaitan antara tingkat pendidikan, jenis program pendidikan dan bidang studi.⁹⁸ Bahan pelajaran yang diajarkan harus berkelanjutan dan tidak diulang-ulang. Bahan pelajaran yang diperlukan pada tingkat lebih tinggi harus pernah diajarkan pada tingkat yang lebih rendah. Begitu pula pelajaran yang pernah diajarkan pada tingkat lebih rendah

⁹³ Muhamad Zaini, *Pengembangan Kurikulum.....*, 86.

⁹⁴ Hendyat Soetopo dan Wasty Soemanto, *Pembinaan dan Pengembangan.....*, 51.

⁹⁵ Nana Syaodih Sukmadinata, *Pengembangan Kurikulum, Teori dan Praktik cet VI*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), 151.

⁹⁶ Hendyat Soetopo dan Wasty Soemanto, *Pembinaan dan Pengembangan.....*, 51.

⁹⁷ *Ibid.*,

⁹⁸ *Ibid.*,

tidak boleh diajarkan pada tingkat lebih tinggi.⁹⁹ Kesenambungan pada bidang studi yang satu dengan bidang studi yang lain juga harus diperhatikan. Untuk mempelajari materi pelajaran bidang tertentu yang perlu bidang studi lain maka bidang studi tersebut harus diajarkan terlebih dahulu.¹⁰⁰

e). Prinsip Fleksibilitas (Keluwesan)

Pengembangan kurikulum harus memegang prinsip luwes atau tidak kaku. Sehingga ada ruang gerak yang memberi kebebasan dalam bertindak dalam mengembangkan kurikulum. Prinsip fleksibilitas dalam pengembangan ini menyangkut fleksibilitas dalam memilih program pendidikan serta fleksibilitas dalam pengembangan program pengajaran.¹⁰¹ Adanya kebebasan memilih jurusan atau ketrampilan bagi peserta didik dan kebebasan pendidik dalam mengembangkan sendiri program pengajaran yang mengacu pada tujuan dan bahan kurikulum akan mempermudah tercapainya tujuan kurikulum dan pendidikan.

f). Prinsip Berorientasi Tujuan

Tujuan pendidikan nasional telah ditentukan sebagaimana dalam UU Sisdiknas nomor 20 tahun 2005. Begitu juga tujuan institusional dari tiap lembaga pendidikan terurai dalam visi misinya. Prinsip berorientasi pada tujuan di sini mengandung pengertian bahwa sebelum bahan dan proses lain ditentukan, pengembang kurikulum harus menentukan tujuan terlebih dahulu.¹⁰² Sebelum pendidik menentukan bahan dan strategi pembelajaran,

⁹⁹ Abdullah Idi, *Pengembangan Kurikulum Teori dan Praktik...* h.182.

¹⁰⁰ Hendyat Soetopo dan Wasty Soemanto, *Pembinaan dan Pengembangan.....*, h. 53.

¹⁰¹ *Ibid.*,h. 182.

¹⁰² Abdullah Idi, *Pengembangan Kurikulum Teori dan Praktik.....*,h. 183.

pendidik harus menentukan tujuan pembelajaran terlebih dahulu. Hal ini dilaksanakan agar segala aktivitas yang dilakukan oleh pendidik dan peserta didik benar-benar terarah pada tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.¹⁰³

- g). Prinsip Kontinuitas:** saling hubungan antara berbagai tingkat, jenjang dan jenis program pendidikan, baik mencakup. (1). kontinuitas antara berbagai tingkat madrasah.(2). kontinuitas antara berbagai program studi
- h). Prinsip Fleksibilitas :** ada semacam ruang gerak yang memberikan kebebasan atau alternatif untuk bertindak, meliputi (1). fleksibilitas dalam memilih program pendidikan.(2). fleksibilitas dalam mengembangkan program pengajaran

8. Model Pengembangan Kurikulum

Pengembangan kurikulum dilakukan untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Oleh karena itu pengembangan kurikulum harus dilakukan secara bertahap dan terus menerus yang dilakukan dengan memperbaiki, memantapkan dan mengembangkan kurikulum yang telah berjalan setelah dilaksanakan dan diketahui hasilnya.¹⁰⁴ Hal ini menunjukkan bahwa senantiasa dilakukan evaluasi terhadap kurikulum agar tetap fokus dan keberadaannya cukup berarti bagi peserta didik dan bagi kualitas manusia.

Sebagai komponen pendidikan, kurikulum mempunyai peranan sebagai berikut:

¹⁰³ Subandijah, *Pengembangan dan Inovasi Kurikulum*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 1993), 54.

¹⁰⁴ Abdullah Idi, *Pengembangan Kurikulum Teori dan Praktik.....*, 183.

a) Peranan Konservatif

Setiap bangsa memiliki kebudayaan. Kebudayaan diperlukan manusia dan diwujudkan dalam tingkah laku manusia tersebut. Semua kebudayaan yang sudah membudaya harus ditransmisikan kepada peserta didik sebagai generasi penerus. Hal ini menjadi tanggung jawab kurikulum dalam menafsirkan dan mewariskan nilai-nilai budaya yang dapat membina perilaku peserta didik.¹⁰⁵ Kurikulum sebagai komponen madrasah bertugas menyimpan dan mewariskan nilai-nilai budaya sehingga akan mempengaruhi perilaku anak sesuai dengan nilai-nilai sosial di masyarakat. Dengan adanya peranan konservatif ini maka sesungguhnya kurikulum itu berorientasi pada masa lampau.¹⁰⁶

Dengan demikian kurikulum bisa dikatakan konservatif karena menstransmisikan dan menafsirkan warisan sosial kepada peserta didik atau generasi muda. Peranan kurikulum sangat penting dalam proses pendidikan, yakni dalam menjembatani peserta didik dengan orang yang lebih dewasa di dalam proses pembudayaan yang semakin kompleks.

b) Peranan Kritis dan Evaluatif

Seiring dengan akulturasi budaya dalam negeri dengan luar negeri atau bahkan masuknya budaya manca ke dalam negeri menjadikan kebudayaan yang ada mengalami perubahan dan penambahan. Madrasah jadinya tidak hanya mewariskan budaya melainkan juga memilih kebudayaan yang akan diwariskan. Dalam hal ini kurikulum berperan aktif dalam kontrol sosial dan menekankan pada unsur kritis.¹⁰⁷ Di sini kurikulum menghilangkan dan memodifikasi

¹⁰⁵ Abdullah Idi, *Pengembangan Kurikulum Teori dan Praktik.....*, 217.

¹⁰⁶ Oemar Hamalik, *Dasar-dasar Pengembangan Kurikulum*, 12.

¹⁰⁷ Abdullah Idi, *Pengembangan Kurikulum Teori dan Praktik.....*, 218.

kebudayaan yang kurang sesuai untuk dilakukan perbaikan. Dengan demikian kurikulum selain mewariskan atau mentransmisikan nilai-nilai pada generasi muda juga mengevaluasi kebudayaan yang ada. Apakah perlu dilakukan perbaikan terhadap nilai sosial yang ada atau tetap sesuai aslinya. Dalam hal ini kurikulum turut aktif berpartisipasi dalam kontrol sosial dan memberi penekanan pada unsur berpikir kritis.¹⁰⁸ Kurikulum harus merupakan pilihan yang tepat atas dasar kriteria tertentu.

c) Peranan Kreatif

Pengembangan kurikulum dimaksudkan untuk menjawab segala persoalan yang dihadapi manusia serta untuk menyongsong masa depannya. Oleh karena itu kurikulum melakukan kegiatan yang kreatif dan konstruktif¹⁰⁹ sesuai dengan kebutuhan masa sekarang dan masa mendatang dalam masyarakat. Kurikulum melakukan kegiatan yang kreatif dan konstruktif guna membantu anak didik mengembangkan potensi yang ada pada dirinya.

9. Evaluasi Kurikulum

Kurikulum sebagai program pendidikan memerlukan penilaian sebagai bahan balikan dan penyempurnaan sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan masyarakat. Evaluasi adalah suatu tindakan atau suatu proses untuk menentukan nilai dari sesuatu.¹¹⁰ Evaluasi kurikulum ini menjadi tanggung jawab semua pihak mulai dari unsur perencanaan, pelaksana, pembina dan pengembang kurikulum dari tingkat pusat sampai madrasah dan madrasah.¹¹¹ Hal ini karena proses evaluasi

¹⁰⁸ Oemar Hamalik, *Dasar-dasar Pengembangan Kurikulum*, h. 12.

¹⁰⁹ *Ibid* h.,54

¹¹⁰ Wayan Nurkencana, *Evaluasi Pendidikan*, (Surabaya: Usaha Nasional, 1984), h. 131.

¹¹¹ Nana Sudjana, *Pembinaan dan Pengembangan Kurikulum di Sekolah cet III*, (Bandung: Sinar Baru Algensindo, 1996), h. 129.

merupakan bagian integral dari proses perencanaan, pelaksanaan, pembinaan dan pengembangan.

Evaluasi kurikulum memegang peranan penting dalam penentuan kebijaksanaan pendidikan secara umum maupun dalam pengambilan keputusan kurikulum. Hasil evaluasi kurikulum dapat digunakan oleh para pemegang kebijaksanaan dalam memilih dan menetapkan kebijaksanaan pengembangan sistem pendidikan dan pengembangan kurikulum yang digunakan.¹¹² Di samping itu juga bisa digunakan oleh guru, kepala madrasah dan pelaksana pendidikan lain untuk memahami dan membantu perkembangan siswa.

Peranan evaluasi kurikulum dalam pendidikan berkenaan pada tiga hal, yakni evaluasi sebagai *moral judgement*, evaluasi dan penentuan keputusan serta evaluasi dan konsesus nilai.¹¹³ Hal itu dapat diuraikan sebagai berikut:

- a. Konsep peranan evaluasi sebagai *moral judgement*, menjadikan sebuah nilai yang digunakan untuk tindakan selanjutnya. Karena konsep utama adalah nilai. Sehingga evaluasi dapat berisi skala nilai moral, berdasarkan skala moral itu suatu objek evaluasi dapat dinilai. Selain itu evaluasi juga dapat berisi suatu perangkat kriteria praktis, sehingga berdasarkan kriteria ini suatu hasil dapat dinilai.¹¹⁴
- b. Konsep kedua adalah evaluasi dan penentuan keputusan. Beberapa hasil evaluasi menjadi bahan pertimbangan dalam menentukan keputusan. Dari pengambil keputusan dalam pelaksanaan pendidikan dan kurikulum memegang peran yang berbeda sesuai posisinya.¹¹⁵

¹¹² Sukmadinata, *Pengembangan Kurikulum, Teori dan Praktik.....*,h. 172.

¹¹³ *Ibid*, 180.

¹¹⁴ *Ibid.*,181.

¹¹⁵ *Ibid.*,189

- c. Konsep ketiga antara evaluasi dan konsesus nilai. Sejumlah nilai dalam evaluasi pendidikan dibawakan oleh orang yang turut terlibat (partisipan) dalam kegiatan evaluasi. Kesatuan nilai dari partisipan ini dapat diperoleh melalui konsesus. Konsesus tersebut berupa kerangka kerja penelitian yang dipusatkan pada tujuan khusus, pengukuran prestasi belajar, analisis statistik dari *pre test* dan *post test*.¹¹⁶

10. Pengertian Manajemen Kurikulum

Manajemen Kurikulum mengacu pada buku *Panduan Manajemen Madrasah* merupakan upaya untuk mengelola agar kurikulum di Madrasah berjalan baik, dalam hubungan ini pengelolaannya harus diarahkan agar proses pembelajaran dapat berjalan dengan baik, tolok ukurnya adalah bagaimana pencapaian tujuan oleh siswa sebagai akibat proses pembelajaran, tugas-tugas yang tercakup dalam bidang kurikulum adalah :

- a. Menyelenggarakan perumusan tentang tujuan-tujuan kurikulum
- b. Menyelenggarakan isi (content), susunan (scope) dan organisasi kurikulum
- c. Menghubungkan kurikulum dengan waktu, fasilitas-fasilitas fisik dan personil yang tersedia
- d. Menyelenggarakan bahan-bahan, sumber-sumber dan perlengkapan buat program pengajaran
- e. Menyelenggarakan supervisi pengajaran.

Dari pendapat di atas nampak bahwa manajemen kurikulum menitik beratkan pada upaya untuk mengelola proses pembelajaran siswa agar dapat mencapai tujuan yang diharapkan, lebih jauh Depdiknas secara lebih rinci dalam buku *Panduan Manajemen Madrasah* disebutkan kegiatan-kegiatan yang harus dilakukan dalam manajemen kurikulum yaitu :

- a) Menjabarkan GBPP menjadi Analisis Mata Pelajaran

¹¹⁶ *Ibid.h.* ,153

- b) Menyusun Program Tahunan
- c) Menyusun Program Catur Wulan
- d) Menyusun program satuan pelajaran
- e) Membuat rencana pengajaran
- f) Melakukan penbagian tugas mengajar
- g) Menyusun jadwal pelajaran
- h) Menyusun jadwal kegiatan pengayaan
- i) Menyusun jadwal ekstrakurikuler
- j) Menyusun jadwal penyegaran Guru

Manajemen adalah melakukan pengelolaan sumber daya yang dimiliki oleh Madrasah atau organisasi yang diantaranya adalah manusia, uang, metode, material, mesin dan pemasaran yang dilakukan dengan sistematis dalam suatu proses. Menurut *Hasibuan*, manajemen sebagai ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara baik dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Dalam penjelasan yang luas juga mendefinisikan manajemen sebagai suatu proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan mengawasi pekerjaan organisasi dan untuk menggunakan semua sumber daya organisasi yang tersedia untuk mencapai tujuan organisasi yang dinyatakan dengan jelas.¹¹⁷

Penjelasan pendapat diatas memberikan pandangan 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 pendidikan tertentu. Tujuan tertentu ini meliputi tujuan pendidikan nasional serta kesesuaian dengan kekhasan, kondisi dan potensi daerah, satuan pendidikan dan peserta didik.

Syafaruddin menklasifikasikan tahapan dalam manajemen kurikulum sebagai berikut. Tahap perencanaan meliputi: 1) menjabarkan GBPP menjadi analisis mata pelajaran (AMP); 2) menghitung hari kerja efektif dan jam pelajaran efektif untuk setiap mata pelajaran, hari libur, hari untuk ulangan, dan hari-hari tidak efektif; 3) menyusun Program Tahunan (Prota); 4) menyusun Program

¹¹⁷ *Ibid*, h , 24

Satuan Pelajaran (PSP); dan 5) menyusun Rencana Pengajaran (RPP). Tahap pengorganisasian dan koordinasi meliputi: 1) pembagian tugas mengajar dan tugas-tugas lain perlu dilakukan secara merata, sesuai dengan bidang keahlian dan minat guru; 2) penyusunan jadwal pelajaran diupayakan agar guru mengajar maksimal 5 hari per minggu, sehingga ada satu hari tidak mengajar untuk pertemuan MGMP). 3) penyusunan jadwal kegiatan perbaikan dan pengayaan; 4) Penyusunan jadwal kegiatan ekstrakurikuler; dan 5) penyusunan jadwal penyegaran guru. Pada tahap pelaksanaan, tugas utama Kepala Madrasah adalah melakukan supervisi untuk membantu guru menemukan dan mengatasi kesulitan yang dihadapi. Dengan cara ini, guru merasa didampingi pimpinan sehingga bisa meningkatkan semangat kerja. Tahap pengendalian atau pengawasan meliputi: 1) Kepala Madrasah perlu mengingatkan para guru bahwa evaluasi memiliki tujuan ganda, yaitu untuk mengetahui pencapaian tujuan pembelajaran khusus (TPK) dan mengetahui kesulitan siswa; 2) hasil evaluasi harus benar-benar dimanfaatkan guru untuk memperbaiki kegiatan pembelajaran.¹¹⁸

Dari uraian di atas penulis berpendapat bahwa tahapan-tahapan manajemen kurikulum meliputi tahapan perencanaan, pengorganisasian dan pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Adapun tahapan evaluasi penulis kategorikan ke dalam tahapan pengendalian. Hal ini karena cakupan tahapan pengendalian lebih luas daripada evaluasi. Alasan lain adalah bahwa dalam tahapan pengendalian terdapat tahapan tindak lanjut terhadap hasil evaluasi. Selanjutnya, penulis berpendapat bahwa manajemen kurikulum

¹¹⁸ Syafaruddin, *Manajemen Lembaga*, Loc. Cit, h. 240-243

merupakan kegiatan manajerial yang pelaksanaannya secara otonom dilimpahkan kepada lembaga pendidikan agar tercapai visi dan misi lembaga pendidikan dengan tetap memperhatikan kebijakan nasional.

Menelaah pendapat dan pengertian kurikulum peneliti mengambil intisari dari pengertian kurikulum para pakar menjadi enam bagian: (1) kurikulum sebagai ide; (2) kurikulum formal berupa dokumen yang dijadikan sebagai pedoman dan panduan dalam melaksanakan kurikulum; (3) kurikulum menurut persepsi pengajar; (4) kurikulum operasional yang dilaksanakan atau dioperasikan oleh pengajar di kelas; (5) kurikulum experience yakni kurikulum yang dialami oleh peserta didik; dan (6) kurikulum yang diperoleh dari penerapan kurikulum. Dalam perspektif kebijakan pendidikan nasional sebagaimana dapat dilihat dalam Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional No. 20 Tahun 2003 menyatakan bahwa: “Kurikulum adalah seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi, dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu”.

Dari definisi kurikulum sebagaimana telah dirumuskan dalam UU Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional tersebut, kita dapat menyimpulkan bahwa kurikulum itu terdiri dari beberapa komponen utama: 1). Tujuan pendidikan; 2). Isi/materi; 3). Organisasi/strategi; 4). Media; 5). Pembelajaran, Sedangkan komponen penunjangnya adalah: 1). Sistem administrasi dan supervise; 2). Bimbingan dan penyuluhan; 3). Sistem evaluasi.¹¹⁹

¹¹⁹Undang undang nomor 20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional

Kajian Manajemen pendidikan memiliki ruang lingkup yang sangat luas dan memiliki ruang kajian yang beragam diantara kajian yang menjadi ruang lingkup manajemen pendidikan adalah pendapat E Mulyasa yang mengatakan bahwa Manajemen Madrasah pada hakikatnya mempunyai pengertian yang sama dengan manajemen pendidikan, dan manajemen Madrasah adalah bagian dari manajemen pendidikan secara khusus dan manajemen pendidikan secara umum, ruang lingkup dan bidang kajian manajemen juga merupakan ruang lingkup kajian manajemen pendidikan. Namun demikian manajemen pendidikan mempunyai jangkauan yang lebih luas dari pada manajemen Madrasah. Dengan perkataan lain manajemen Madrasah merupakan bagian dari manajemen Madrasah. ¹²⁰

Dalam buku yang berbeda E Mulyasa juga mengatakan bahwa manajemen kurikulum dan program pengajaran merupakan bagian dari manajemen berbasis Madrasah, manajemen kurikulum dan program pengajaran mencakup kegiatan perencanaan, pelaksanaan dan penilaian kurikulum, perencanaan dan pengembangan kurikulum nasional pada umumnya telah dilakukan oleh Departemen Pendidikan Nasional pada tingkat pusat, karena itu level Madrasah yang paling penting adalah bagaimana merealisasikannya dan menyesuaikan kurikulum tersebut dengan kegiatan pembelajaran dan Madrasah bertugas dan berwenang untuk mengembangkan kurikulum muatan lokal sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan lingkungan setempat. ¹²¹

¹²⁰ E. Mulyasa, *manajemen berbasis sekolah, remaja rosda karya bandung*, h. 39

¹²¹ *Ibid*, h. 40

Dalam hal ini manajemen kurikulum adalah bagian dari kajian manajemen pendidikan dan manajemen kurikulum merupakan segenap proses usaha bersama untuk memperlancar pencapaian tujuan pengajaran dengan titik berat pada usaha meningkatkan kualitas interaksi belajar mengajar. Sedangkan kurikulum sendiri mempunyai arti yang sempit dan arti yang luas. Kurikulum dalam arti sempit adalah jadwal pelajaran atau semua pelajaran baik teori maupun praktek yang diberikan kepada siswa selama mengikuti suatu proses pendidikan tertentu. Sedangkan dalam arti luas kurikulum diartikan sebagai berikut.

Manajemen Kurikulum adalah segenap proses usaha bersama anak untuk memperlancar pencapaian tujuan pengajaran dengan titik berat pada usaha, meningkatkan kualitas interaksi pembelajaran. Kurikulum dapat dipahami dengan arti sempit sekali, sempit dan luas. Kurikulum dalam pengertian ini terbatas pada pemberian bekal pengetahuan dan keterampilan kepada siswa untuk kepentingan mereka melanjutkan pelajaran maupun terjun ke dunia kerja. Dengan melihat kurikulum sebagai suatu lembaga pendidikan maka dapat dilihat apakah lulusannya mempunyai keahlian dalam level apa. Kurikulum dalam arti luas adalah semua pengalaman yang diberikan oleh lembaga pendidikan kepada anak didik selama mengikuti lembaga pendidikan. dengan pengertian ini maka pengaturan halaman Madrasah , penempatan keranjang sampah atau ketatnya disiplin madrasah dijalankan ikut termasuk dalam cakupan kurikulum semuanya itu akan menghasilkan suatu yang tercermin pada lulusan.

Beberapa pendapat mengenai manajemen kurikulum maka dalam hal ini peneliti memberikan kesimpulan tentang manajemen kurikulum, manajemen

kurikulum sebagai suatu sistem pengelolaan kurikulum yang komperatif, komprehensif, sistemik dan sistematis dalam rangka mewujudkan ketercapaian tujuan kurikulum. Dalam pelaksanaannya, manajemen kurikulum harus dikembangkan sesuai dengan konteks Manajemen Berbasis Madrasah (MBS) dan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP). Oleh karena itu, otonomi yang diberikan pada lembaga pendidikan atau Madrasah dalam mengelola kurikulum secara mandiri dengan memprioritaskan kebutuhan dan ketercapaian sarana dan visi dan misi lembaga pendidikan atau Madrasah tidak mengabaikan kebijakan nasional yang telah ditetapkan. Manajemen kurikulum merupakan substansi manajemen yang utama di Madrasah. Prinsip dasar manajemen kurikulum ini adalah berusaha agar proses pembelajaran dapat berjalan dengan baik, dengan tolok ukur pencapaian tujuan oleh siswa dan mendorong guru untuk menyusun dan terus menerus menyempurnakan strategi pembelajarannya.

Sementara itu, Hamalik juga menyebutkan bahwa manajemen kurikulum harus dikaitkan dengan perkembangan komponen yang mendasari perencanaan dan pengembangan kurikulum. Komponen-komponen itu adalah: (1) perkembangan tujuan pendidikan; (2) perkembangan teori belajar; (3) perkembangan siswa; (4) perkembangan kultur; dan (5) perkembangan bentuk kurikulum yang digunakan.¹²²

Dari pendapat-pendapat di atas dapat dipahami bahwa penerapan manajemen kurikulum dilakukan guna memberikan hasil yang lebih efektif,

¹²² Ibid., h. 25.

efisien, dan optimal dalam memberdayakan berbagai sumber dan komponen kurikulum. Pencapaian hasil yang efektif, efisien, dan optimal didukung dengan keterlibatan masyarakat dalam pengelolaan kurikulum.

11. Tujuan Manajemen Kurikulum

Komponen tujuan berhubungan dengan arah atau hasil yang ingin dicapai. Dalam skala makro, rumusan tujuan kurikulum erat kaitannya dengan filsafat atau sistem nilai yang dianut masyarakat. Bahkan rumusan tujuan menggambarkan suatu yang dicita-citakan masyarakat. Misalkan filsafat atau sistem nilai yang dianut masyarakat Indonesia adalah Pancasila, maka tujuan yang diharapkan tercapai oleh suatu kurikulum adalah membentuk masyarakat yang pancasilais. Dalam skala mikro, tujuan kurikulum berhubungan dengan visi dan misi Madrasah serta tujuan-tujuan yang lebih sempit seperti tujuan setiap mata pelajaran dan tujuan proses pembelajaran.

Manajemen kurikulum dan pembelajaran bertujuan untuk:

- a. Pencapaian pengajaran dengan menitik beratkan pada peningkatan kualitas interaksi belajar mengajar.
- b. Mengembangkan sumber daya manusia dengan mengacu pada pendayagunaan seoptimal mungkin.
- c. Pencapaian visi dan misi pendidikan nasional.
- d. Meningkatkan kualitas belajar mengajar disuatu pendidikan tertentu.¹²³

Upaya mengakomodasi perbedaan pandangan tersebut, Sanjaya juga mengemukakan bahwa tujuan dasar kurikulum dapat ditinjau dalam empat dimensi, yaitu:

- 1) Kurikulum sebagai suatu ide, adalah kurikulum yang dihasilkan melalui teori-teori dan penelitian, khususnya dalam bidang kurikulum dan pendidikan.

¹²³ Wina Sanjaya *Kurikulum dan Pembelajaran*, (Jakarta: 2008), .h , 112

- 2) Kurikulum sebagai suatu rencana tertulis, adalah sebagai perwujudan dari kurikulum sebagai suatu ide yang diwujudkan dalam bentuk dokumen, yang di dalamnya memuat tentang tujuan, bahan, kegiatan, alat-alat, dan waktu.
- 3) Kurikulum sebagai suatu kegiatan, merupakan pelaksanaan dari kurikulum sebagai suatu rencana tertulis, dan dilakukan dalam bentuk praktek pembelajaran.
- 4) Kurikulum sebagai suatu hasil, merupakan konsekwensi dari kurikulum sebagai suatu kegiatan, dalam bentuk ketercapaian tujuan kurikulum yakni tercapainya perubahan perilaku atau kemampuan tertentu dari para peserta didik.¹²⁴

Untuk mengakomodasi perbedaan pandangan tersebut, Sukma dinata mengemukakan bahwa tujuan dasar kurikulum dapat ditinjau dalam empat dimensi, yaitu:

1. Kurikulum sebagai suatu ide adalah kurikulum yang dihasilkan melalui teori-teori dan penelitian, khususnya dalam bidang kurikulum dan pendidikan.
2. Kurikulum sebagai suatu rencana tertulis, adalah sebagai perwujudan dari kurikulum sebagai suatu ide yang diwujudkan dalam bentuk dokumen, yang di dalamnya memuat tentang tujuan, bahan, kegiatan, alat-alat, dan waktu.
3. Kurikulum sebagai suatu kegiatan, merupakan pelaksanaan dari kurikulum sebagai suatu rencana tertulis, dan dilakukan dalam bentuk praktek pembelajaran.
4. Kurikulum sebagai suatu hasil, merupakan konsekwensi dari kurikulum sebagai suatu kegiatan, dalam bentuk ketercapaian tujuan kurikulum yakni tercapainya perubahan perilaku atau kemampuan tertentu dari para peserta didik.¹²⁵

Berdasarkan uraian di atas bisa disimpulkan bahwa kurikulum merupakan dokumen perencanaan yang mencakup (1). Tujuan yang harus diraih, (2). Isi dan pengalaman belajar yang harus diperoleh siswa, (3). Strategi dan cara yang dapat dikembangkan, (4). Evaluasi yang dirancang untuk mengumpulkan informasi

¹²⁴ *Ibid*, h. 204

¹²⁵ Sukma Dinata Nana Saudih. *Pengembangan Kurikulum Teorik dan Praktik*. Bandung: Remaja Rosda Karya . 2005, h. 93-95

mengenai pencapaian tujuan, (5). Penerapan dari isi dokumen yang dirancang dalam bentuk nyata.

Berdasarkan uraian diatas bahwa Tujuan Manajemen Kurikulum Komponen tujuan berhubungan dengan arah atau hasil yang ingin dicapai. Dalam skala makro, rumusan tujuan kurikulum erat kaitannya dengan filsafat atau sistem nilai yang dianut masyarakat. Bahkan, rumusan tujuan menggambarkan suatu yang dicita-citakan masyarakat. Misalkan filsafat atau sistem nilai yang dianut masyarakat Indonesia adalah Pancasila, maka tujuan yang diharapkan tercapai oleh suatu kurikulum adalah membentuk masyarakat yang pancasilais. Dalam skala mikro, tujuan kurikulum berhubungan dengan visi dan 21 misi Madrasah serta tujuan-tujuan yang lebih sempit seperti tujuan setiap mata pelajaran dan tujuan proses pembelajaran. Berdasarkan uraian di atas bisa disimpulkan bahwa kurikulum merupakan dokumen perencanaan yang mencakup: (1) Tujuan yang harus diraih. (2) Isi dan pengalaman belajar yang harus diperoleh siswa. (3) Strategi dan cara yang dapat dikembangkan. (4) Evaluasi yang dirancang untuk mengumpulkan informasi mengenai pencapaian tujuan. (5) Penerapan dari isi dokumen yang dirancang dalam bentuk nyata.

Dengan demikian, pengembangan kurikulum meliputi penyusunan dokumen, implementasi dokumen serta evaluasi dokumen yang telah disusun. Dalam perspektif kebijakan pendidikan nasional sebagaimana dapat dilihat dalam Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional No. 20 Tahun 2003 dinyatakan bahwa: “Kurikulum adalah seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan,

isi, dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu”.

12. Fungsi Manajemen Kurikulum

a. Perencanaan (*planning*)

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 perencanaan terutama adalah memberikan kejelasan arah bagi setiap kegiatan, sehingga setiap kegiatan dapat diusahakan dan dilaksanakan seefisien dan sebaik mungkin mengemukakan sembilan manfaat perencanaan bahwa perencanaan, Membantu manajemen untuk menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan lingkungan

1. Membantu dalam kristalisasi persesuaian pada masalah-masalah utama
2. Memungkinkan manajer memahami keseluruhan gambaran
3. Membantu penempatan tanggung jawab lebih tepat
4. Memberikan cara pemberian perintah untuk beroperasi
5. Memudahkan dalam melakukan koordinasi di antara berbagai bagian organisasi
6. Membuat tujuan lebih khusus, terperinci dan lebih mudah dipahami
7. Meminimumkan pekerjaan yang tidak pasti
8. Menghemat waktu, usaha dan dana.¹²⁶

Sedangkan manajemen pendidikan dalam perencanaan (Planning) dalam pandangan islam harus sesuai dengan nilai nilai islam Dalam proses perencanaan terhadap program pendidikan yang akan dilaksanakan, khususnya dalam lembaga pendidikan Islam, maka prinsip perencanaan harus mencerminkan terhadap nilai-nilai islami yang bersumberkan pada al-Qur'an dan al-Hadits. Dalam hal perencanaan ini al-Qur'an mengajarkan kepada manusia :

...وَأَفْعَلِ الْخَيْرِ لَعَلَّكُمْ تَفْلَحُونَ (: 77)

¹²⁶Suhardan, Dadang dkk, 2009, “*Manajemen Pendidikan*”, Bandung; Alfabeta, h. 97

Artinya : Dan berbuatlah kebajikan supaya kamu mendapatkan keberuntungan
(Al-Hajj : 77)

Selain ayat tersebut, terdapat pula ayat yang menganjurkan kepada para manajer atau pemimpin untuk menentukan sikap dalam proses perencanaan pendidikan. yaitu dalam al-Qur'an surat an-Nahl ayat 90:

﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَايِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ
وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ ﴾

Artinya : Sesungguhnya Allah menyuruh kamu berlaku adil dan berbuat kebajikan atau kebaikan, memberi kepada kaum kerabat dan Allah melarang perbuatan yang keji, mungkar dan permusuhan. Dia memberi pelajaran kepadamu agar kamu dapat mengambil pelajaran (An-Nahl : 90)

Ayat-ayat lain yang berkesinambungan dengan perencanaan adalah dalam (bahwa “apakah manusi mengira ia dibiarkan saja tanpa pertanggung jawaban?, dan selanjutnya (al-Qur'an 17:36) sebagai berikut:

﴿ وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُولَٰئِكَ كَانَ عَنْهُ مَسْئُولًا ﴾

Artinya: Dan janganlah kamu mengikuti apa yang kamu tidak mempunyai pengetahuan tentangnya. Sesungguhnya pendengaran, penglihatan dan hati, semuanya itu akan diminta pertanggung jawaban.

Disamping itu juga harus tersusun dengan baik dan perencanaan dipersiapkan dengan matang agar hasilnya juga baik sesuai dengan firman Allah Al Qur'an Surat Al Hasyr : 18 yang berbunyi

﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ ﴾

Artinya : Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah Setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.

Ketika menyusun sebuah perencanaan dalam pendidikan Islam tidaklah dilakukan hanya untuk mencapai tujuan dunia semata, tapi harus jauh lebih dari itu melampaui batas-batas target kehidupan duniawi. Arahkanlah perencanaan itu juga untuk mencapai target kebahagiaan dunia dan akhirat, sehingga keduanya bisa dicapai secara seimbang. Ayat ayat tersebut merupakan suatu hal yang sangat prinsipil yang tidak boleh ditawar dalam proses perencanaan pendidikan, agar supaya tujuan yang ingin dicapai dapat tercapai dengan sempurna. Disamping itu pula, intisari ayat tersebut merupakan suatu “pembeda” antara manajemen secara umum dengan manajemen dalam perspektif Islam yang sarat dengan nilai

b. Pengorganisasian (*organizing*)

Fungsi manajemen berikutnya adalah pengorganisasian (*organizing*). Pengorganisasian adalah tindakan mengusahakan hubungan-hubungan kelakuan yang baik antara orang-orang, sehingga mereka dapat bekerja sama secara efisien, dan memperoleh kepuasan pribadi dalam melaksanakan tugas-tugas tertentu, dalam kondisi lingkungan tertentu guna mencapai tujuan atau sasaran tertentu..Dari pendapat diatas dapat dipahami bahwa pengorganisasian pada dasarnya merupakan upaya untuk melengkapi rencana-rencana yang telah dibuat dengan susunan organisasi pelaksanaannya. Hal yang penting untuk diperhatikan dalam pengorganisasian adalah bahwa setiap kegiatan harus jelas siapa yang

mengerjakan, kapan dikerjakan, dan apa targetnya. Berkenaan dengan pengorganisasian ini, Suharsimi mengemukakan beberapa asas dalam organisasi, diantaranya adalah:

1. Organisasi harus profesional, yaitu dengan pembagian satuan kerja yang sesuai dengan kebutuhan
2. Pengelompokan satuan kerja harus menggambarkan pembagian kerja
3. Organisasi harus mengatur pelimpahan wewenang dan tanggung jawab
4. Organisasi harus mencerminkan rentangan control
5. Organisasi harus mengandung kesatuan perintah
6. Organisasi harus fleksibel dan seimbang.¹²⁷

Organisasi adalah sistem kerja sama sekelompok orang untuk mencapai tujuan bersama. Langkah pertama dalam pengorganisasian diwujudkan melalui perencanaan dengan menetapkan bidang-bidang atau fungsi-fungsi yang termasuk ruang lingkup kegiatan yang akan diselenggarakan oleh suatu kelompok kerjasama tertentu. Keseluruhan pembedangan itu sebagai suatu kesatuan merupakan total sistem yang bergerak ke arah satu tujuan. Dengan demikian, setiap pembedangan kerja dapat ditempatkan sebagai sub sistem yang mengemban sejumlah tugas yang sejenis sebagai bagian dari keseluruhan kegiatan yang diemban oleh kelompok-kelompok kerjasama tersebut.

Sedangkan manajemen pengorganisasian (organizing) pandangan Islam harus sesuai dengan nilai-nilai Islam. Dalam proses pengorganisasian terhadap program pendidikan yang akan dilaksanakan, khususnya dalam lembaga pendidikan Islam, maka prinsip pengorganisasian yang harus mencerminkan terhadap nilai-nilai Islami yang bersumberkan pada al-Qur'an dan al-Hadits.

¹²⁷Suharsimi Arikunto, *Manajemen Pendidikan*, (Yogyakarta: Aditya Media, 2008), h. 140-142

Wujud dari pelaksanaan *organizing* ini adalah tampaknya kesatuan yang utuh, kekompakan, kesetiakawanan dan terciptanya mekanisme yang sehat, sehingga kegiatan lancar, stabil dan mudah mencapai tujuan yang ditetapkan. Proses *organizing* yang menekankan pentingnya tercipta kesatuan dalam segala tindakan, dalam hal ini al-Qur'an telah menyebutkan betapa pentingnya tindakan kesatuan yang utuh, murni dan bulat dalam suatu organisasi. Firman Allah (Qs. Ali Imron: 103)

وَأَعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا ۗ وَاذْكُرُوا نِعْمَتَ اللَّهِ عَلَيْكُمْ إِذْ كُنْتُمْ أَعْدَاءً فَأَلَّفَ بَيْنَ قُلُوبِكُمْ فَأَصْبَحْتُمْ بِنِعْمَتِهِ إِخْوَانًا وَكُنْتُمْ عَلَىٰ شَفَا حُفْرَةٍ مِّنَ النَّارِ فَأَنْقَذَكُم مِّنْهَا ۚ كَذَٰلِكَ يُبَيِّنُ اللَّهُ لَكُمْ ءَايَاتِهِ ۗ لَعَلَّكُمْ تَهْتَدُونَ ﴿١٠٣﴾

Artinya: Dan berpeganglah kamu semuanya kepada tali (agama) Allah, dan janganlah kamu bercerai berai, dan ingatlah akan nikmat Allah kepadamu ketika kamu dahulu (masa Jahiliyah) bermusuh-musuhan, Maka Allah mempersatukan hatimu, lalu menjadilah kamu Karena nikmat Allah, orang-orang yang bersaudara; dan kamu Telah berada di tepi jurang neraka, lalu Allah menyelamatkan kamu dari padanya. Demikianlah Allah menerangkan ayat-ayat-Nya kepadamu, agar kamu mendapat petunjuk. (Qs. Ali Imron : 103)

Dalam bahasa Arab, pengorganisasian diistilahkan dengan *al-tandhim*.

Menurut Mahmud Hawary:

وضع كل شيء في مكانه وكل شخص في مكانه وربط الأشياء ببعضها
والاشخاص ببعضها من اجل تكوين وحدة متكاملة اكبر من مجرد الجمع
لأجزائها

Artinya: Menjalankan sesuatu sesuai dengan fungsinya, demikian juga setiap anggotanya dan merupakan ikatan dari perorangan terhadap yang lain, guna melakukan kesatuan tindakan yang tepat, menuju suksesnya fungsi masing-masing.

Dari berbagai definisi di atas, penulis menyimpulkan bahwa organisasi adalah suatu wadah atau setiap bentuk perserikatan kerja sama. Selanjutnya al-Qur'an memberikan petunjuk agar dalam suatu wadah, tempat, persaudaraan, ikatan, organisasi, kelompok, janganlah timbul pertentangan, perselisihan, persekcokan yang mengakibatkan hancurnya kesatuan, runtuhnya mekanisme kepemimpinan yang telah dibina. Firman Allah :

وَأَطِيعُوا اللَّهَ وَرَسُولَهُ وَلَا تَنَازَعُوا فَتَفْشَلُوا وَتَذْهَبَ رَاحَتُكُمْ وَأَصْبِرُوا إِنَّ اللَّهَ مَعَ الصَّابِرِينَ ﴿٤٦﴾

Artinya : Dan taatilah Allah dan RasulNya, janganlah kamu berbantah-bantahan yang menyebabkan kamu menjadi gentar, hilang kekuatanmu, dan bersabarlah, sesungguhnya Allah beserta orang-orang yang sabar (Al-Anfal : 46)

c. Pelaksanaan (*actuating*)

Dari seluruh rangkaian proses manajemen, pelaksanaan (*actuating*) merupakan fungsi manajemen yang paling utama. Dalam fungsi perencanaan dan pengorganisasian lebih banyak berhubungan dengan aspek-aspek abstrak proses manajemen, sedangkan fungsi *actuating* justru lebih menekankan pada kegiatan yang berhubungan langsung dengan orang-orang dalam organisasi. Dalam hal ini, dalam suharsini juga mengemukakan bahwa *actuating* merupakan usaha menggerakkan anggota-anggota kelompok sedemikian rupa hingga mereka berkeinginan dan berusaha untuk mencapai sasaran perusahaan dan sasaran anggota-anggota perusahaan tersebut oleh karena para anggota itu juga ingin mencapai sasaran-sasaran tersebut. Dari pengertian di atas, pelaksanaan (*actuating*) tidak lain merupakan upaya untuk menjadikan perencanaan menjadi

kenyataan, dengan melalui berbagai pengarahan dan pemotivasian agar setiap karyawan dapat melaksanakan kegiatan secara optimal sesuai dengan peran, tugas dan tanggung jawabnya.

Hal yang penting untuk diperhatikan dalam pelaksanaan (*actuating*) ini adalah bahwa seorang karyawan akan termotivasi untuk mengerjakan sesuatu jika:

1. Merasa yakin akan mampu mengerjakan,
2. Yakin bahwa pekerjaan tersebut memberikan manfaat bagi dirinya,
3. Tidak sedang dibebani oleh problem pribadi atau tugas lain yang lebih penting, atau mendesak,
4. Tugas tersebut merupakan kepercayaan bagi yang bersangkutan
5. Hubungan antar teman dalam organisasi tersebut harmonis.¹²⁸

Dalam konsep manajemen pendidikan islam ungsi *actuating* merupakan bagian dari proses kelompok atau organisasi yang tidak dapat dipisahkan. Adapun istilah yang dapat dikelompokkan ke dalam fungsi ini adalah *directing commanding, leading dan coordinating*. Karena tindakan *actuating* sebagaimana tersebut di atas, maka proses ini juga memberikan untuk memberikan penggerakan dan kesadaran terhadap dasar dari pada pekerjaan yang mereka lakukan, yaitu menuju tujuan yang telah ditetapkan, disertai dengan memberi motivasi-motivasi baru, bimbingan atau pengarahan, sehingga mereka bisa menyadari dan timbul kemauan untuk bekerja dengan tekun dan baik.

Al-Qur'an dalam hal ini telah memberikan pedoman dasar terhadap proses pembimbingan, pengarahan ataupun memberikan peringatan dalam bentuk *actuating* ini. Allah berfirman :

قِيَمًا لِّيُنذِرَ بَأْسًا شَدِيدًا مِّن لَّدُنْهُ وَيُبَشِّرَ الْمُؤْمِنِينَ الَّذِينَ يَعْمَلُونَ الصَّالِحَاتِ أَنَّ لَهُمْ أَجْرًا حَسَنًا ﴿١٢٨﴾

¹²⁸*Ibid, h. . 151-153*

Artinya: Sebagai bimbingan yang lurus, untuk memperingatkan siksaan yang sangat pedih dari sisi Allah dan memberi berita gembira kepada orang-orang yang beriman, yang mengerjakan amal saleh, bahwa mereka akan mendapat pembalasan yang baik, (QS. al-Kahfi: 2)

Actuating juga berarti mengelola lingkungan organisasi yang melibatkan lingkungan dan orang lain, tentunya dengan tata cara yang baik pula. Faktor membimbing dan memberikan peringatan sebagai hal penunjang demi suksesnya rencana, sebab jika hal itu diabaikan akan memberikan pengaruh yang kurang baik terhadap kelangsungan suatu roda organisasi dan lain-lainnya. Proses *actuating* adalah memberikan perintah, petunjuk, pedoman dan nasehat serta keterampilan dalam berkomunikasi. *Actuating* merupakan inti dari manajemen yang menggerakkan untuk mencapai hasil. Sedangkan inti dari *actuating* adalah *leading*, harus menentukan prinsip-prinsip efisiensi, komunikasi yang baik dan prinsip menjawab pertanyaan.

d. Pengawasan (*controlling*)

Pengawasan (*controlling*) merupakan fungsi manajemen yang tidak kalah pentingnya dalam suatu organisasi. Semua fungsi terdahulu, tidak akan baik tanpa disertai fungsi pengawasan. Dalam perspektif perMadrasah an, agar tujuan pendidikan di Madrasah dapat tercapai secara baik dan efisien, maka proses manajemen pendidikan memiliki peranan yang amat vital. Karena bagaimana pun Madrasah merupakan suatu sistem yang di dalamnya melibatkan berbagai komponen dan sejumlah kegiatan yang perlu dikelola secara baik dan tertib. Madrasah tanpa didukung proses manajemen yang baik, boleh jadi hanya akan menghasilkan kesemrawutan lajunya organisasi, yang pada gilirannya tujuan pendidikan pun tidak akan pernah tercapai secara semestinya. Dengan demikian,

setiap kegiatan pendidikan di Madrasah harus memiliki perencanaan yang jelas dan realistik, pengorganisasian yang baik dan efisien, penerarahan dan pemotivasian seluruh personil Madrasah untuk selalu dapat meningkatkan kualitas kinerjanya, dan pengawasan secara berkelanjutan.

Evaluasi dalam konteks manajemen adalah proses untuk memastikan bahwa aktivitas yang dilaksanakan benar sesuai apa tidak dengan perencanaan sebelumnya. Evaluasi dalam manajemen pendidikan Islam ini mempunyai dua batasan pertama; evaluasi tersebut merupakan proses/kegiatan untuk menentukan kemajuan pendidikan dibandingkan dengan tujuan yang telah ditentukan, kedua; evaluasi yang dimaksud adalah usaha untuk memperoleh informasi berupa umpan balik (feed back) dari kegiatan yang telah dilakukan. Evaluasi dalam manajemen pendidikan Islam ini mencakup dua kegiatan, yaitu penilaian dan pengukuran. Untuk dapat menentukan nilai dari sesuatu, maka dilakukan pengukuran dan wujud dari pengukuran itu adalah pengujian.

Controlling itu penting sebab merupakan jembatan terakhir dalam rantai fungsional kegiatan-kegiatan manajemen. Pengendalian merupakan salah satu cara para manajer untuk mengetahui apakah tujuan-tujuan organisasi itu tercapai atau tidak dan mengapa tercapai atau tidak tercapai. Selain itu controlling adalah sebagai konsep pengendalian, pemantau baikitas dari perencanaan, pengorganisasian, dan kepemimpinan serta pengambilan perbaikan pada saat dibutuhkan.

وَإِنَّ عَلَيْكُمْ لَحَافِظِينَ ۖ كِرَامًا كَاتِبِينَ ۖ يَعْلَمُونَ مَا تَفْعَلُونَ ﴿١٢﴾

Artinya : Adapun ayat al-Qur'an yang berkaitan dengan evaluasi/controllilg dapat diterjemahkan sebagai berikut: “ padahal ssungguhnya bagi kamu ada malaikat yang mengawasi pekerjaanmu (10) yang mulia disisi Allah dan yang mencatat pekerjaan itu (11) mereka mengetahui apa yang kamu kerjakan” (12) (Al-Qur'an 82:10-12).

Penjelasan diatas memberikan penjelasan yang mendetail tentang fungsi secara kontekstual manajemen kurikulum, dalam hal ini fungsi kurikulum secara penerapan memiliki beberapa fungsi dan yang lain, hal ini ditandai dengan Perubahan social dan politik dan tatanan budaya di Indonesia akhirnya menurut perubahan paradigma pendidikan nasional semula sentralisasi menjadi desentralisasi, semula peran pemerintah (governmental role) menjadi peran masyarakat (community role). Paradigma tersebut akan berpengaruh terhadap tatanan bidang kurikulum khususnya pada kegiatan implementasi manajemen kiurikulum, secara garis besar beberapa kegiatan berkenan dengan fungsi-fungsi manajemen kurikulum mengenai pengawasan dan hasil peningkatan dan pengembangan manajemen kurikulum dalam sebuah madrasah.

12. Kerangka Pikir

Manajemen kurikulum adalah sebuah bentuk usaha atau upaya bersama untuk memperlancar pencapaian tujuan pengajaran khususnya usaha meningkatkan kualitas interaksi pembelajaran. Dalam upaya – upaya tersebut diperlukan adanya evaluasi, perencanaan, dan pelaksanaan yang merupakan satuan rangkaian yang tidak dapat dipisahkan. Sedangkan manajemen pembelajaran ialah suatu sistem dengan komponen-komponen yang saling

berkaitan. Komponen-komponen pembelajaran meliputi: peserta didik, guru, bahan ajar, kurikulum, sarana prasarana, serta strategi pembelajaran. Dengan demikian manajemen kurikulum dan pembelajaran saling berkaitan satu sama lain dalam suatu pendidikan, untuk mencapai tujuan yang diinginkan.¹²⁹

Pengertian Lain tentang Manajemen Kurikulum, dalam hal ini pengertian manajemen kurikulum, setidaknya meliputi:

1. Manajemen kurikulum dan program pembelajaran mencakup kegiatan perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian kurikulum.
2. Manajemen kurikulum adalah segenap proses usaha bersama untuk memperlancar pencapaian tujuan pengajaran dengan titik berat pada usaha, meningkatkan kualitas interaksi belajar mengajar.
3. Manajemen kurikulum adalah sebagai suatu system pengelolaan kurikulum yang kooperatif, komprehensif, sistemik, dan sistematis dalam rangka mewujudkan ketercapaian kurikulum. Dalam pelaksanaannya, manajemen kurikulum harus dikembangkan sesuai dengan konteks Manajemen Berbasis Madrasah (MBS) dan Kurikulum tingkat Satuan Pendidikan (KTSP). Oleh karena itu, otonomi yang di berikan pada lembaga pendidikan atau Madrasah dalam mengelola kurikulum secara mandiri dengan memprioritaskan kebutuhan dan ketercapaian sasaran dalam visi dan misi pendidikan atau Madrasah tidak mengabaikan kebijaksanaan nasional yang telah ditetapkan.
4. Hubungan Madrasah dengan masyarakat perlu dikelola secara produktif agar masyarakat memiliki Madrasah .Sehingga terbentuk program Madrasah dengan masyarakat untuk mewujudkan program-program Madrasah. Dengan demikian keterlibatan masyarakat dalam manajemen kurikulum dimaksudkan agar dapat memahami, membantu dan mengontrol implemetasi kurikulum, sehingga lembaga pendidikan atau Madrasah lain dituntut kooperatif juga mampu mandiri dalam mengidentifikasi kebutuhan kurikulum, mendesain kurikulum, menentukan rioritas kurikulum, melaksanakan pembelajaran, menilai kurikulum, mengendalikan serta melaporkan sumber dan hasil kurikulum baik kepada masyarakat maupun pada pemerintah.¹³⁰

¹²⁹Suharsimi Arikunto, *Manajemen Pendidikan* (Yogyakarta: Aditya Media dan FIP UNY, 2008), h. 131

¹³⁰Suharsimi Arikunto, *Manajemen Pendidikan* (Yogyakarta: Aditya Media dan FIP UNY, 2008), h. 147-149

Berdasarkan teori teori diatas bahwa terkait dengan manajemen kurikulum, kepemimpinan Kepala Madrasah maka tergambar kerangka pikir dalam penelitian ini yakni :

