

# MANAJEMEN PENGEMBANGAN PENDIDIKAN DI SEKOLAH

## Abstract:

Oleh:  
**Anwarudin**  
Email:  
udinanwar@gmail.com

Kepala Madrasah Aliyah Negeri  
1 Jember Jawa Timur

*Sustainable improvement should be the principle in management, including in the world of education. Within school organizations and other institutions there are two different elements which need to be managed. The first are personnel in the structure of school (structural) and teacher (functional), while the second is facilities and infrastructure in the form of software such as curriculum documents and so on or hardware such as rooms and all of their contents. All needs to be managed properly to achieve the purposes, either institutional purpose or instructional purpose. In carrying out development management, headmaster at school level and teachers at classroom level must go through three stages. They are careful planning, system organizing, and program implementation.*

**Keywords:** Management, personnel, curriculum, education.

## PENDAHULUAN

Islam mengajarkan perbaikan secara terus-menerus. Perbaikan kualitas atau mutu yang dikembangkan dalam teori Total Quality Management (TQM) merupakan spirit yang didengungkan Islam sejak awal. Bukti empirik mengenai hal ini adalah motivasi dan sindiran Nabi Muhammad saw. untuk umatnya agar terus berbenah untuk mendapati masa depan yang lebih baik. Dalam salah satu riwayat, beliau bersabda,

عَنِ ابْنِ عُمَرَ قَالَ قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: مَنْ تَسَاوَى يَوْمَهُ فَهُوَ مَغْبُوتٌ وَمَنْ كَانَ أَمْسُهُ خَيْرًا مِنْ يَوْمِهِ فَهُوَ مَلْعُونٌ وَمَنْ لَمْ يَكُنْ فِي زِيَادَةٍ فَهُوَ فِي نُقْصَانٍ وَمَنْ كَانَ فِي النُّقْصَانِ فَالْمَوْتُ خَيْرٌ لَهُ مِنَ الْحَيَاةِ.<sup>1</sup>

Artinya: "Dari Ibnu 'Umar, dia berkata: Rasulullah saw. bersabda: Barangsiapa yang dua harinya sama (tidak lebih bagus), maka ia adalah orang yang tertipu; dan barangsiapa yang hari kemarin lebih bagus daripada hari yang sedang dijalani, maka ia adalah orang yang dilaknat; dan barangsiapa yang tidak mengalami tambahan (lebih baik), maka ia sedang dalam kekurangan; dan barangsiapa yang sedang

*dalam kekuarangan, maka kematian baginya itu lebih baik daripada kehidupan."*

Hadits di atas menjadi cambuk bagi setiap muslim, terutama seorang pemimpin dan pemegang amanat. Dorongan agar dilakukan perbaikan berkelanjutan merupakan inti pesan hadits tersebut. Perbaikan dalam hadits di atas diistilahkan dengan *zīyādah* (tambahan/tambah). Tentu, tambahan yang dimaksud bukan tambah lebih buruk, tetapi tambah lebih bagus dan berkualitas.

Terkait hadits di atas, Abu Sulaiman mengomentari bahwa upaya berbuat lebih baik saja itu tidak cukup, tetapi harus dibarengi niat perbaikan. Bahkan, beliau menulis tidak cukup hanya sekali berniat melakukan perbaikan kemudian dilakukannya, tetapi niat tersebut harus diperbarui secara terus menerus dan dilakukannya setelah itu.<sup>2</sup> Semangat Islam untuk berbenah lebih bagus sangat tinggi. Sekarang tinggal umatnya yang perlu menjalankannya.

Dalam dunia pendidikan, murid harus terus berniat dan berupaya mendapatkan kualitas lebih baik daripada hari-hari sebelumnya. Guru juga demikian. Kepala sekolah/madrasah harus memanej sumber

<sup>1</sup> Muhammad bin 'Abd al-Bāqī, *Abādits al-Syuyukh al-Tsiqat Juz 2* (tk: Dār Ālam al-Fawā'id, 1422 H.), 875.

<sup>2</sup> Abū Nu'aim al-Ashbahāniy, *Hilyah al-Auliya' wa Thabaqah al-Ashfiya' Juz 9* (Beirut: Dār al-Kutub al-'Ilmiyyah, 1409 H.), 265.

daya manusia tersebut agar perbaikan berkelanjutan dapat terwujud. Dalam wacana pengembangan pendidikan Islam, setidaknya ada dua yang dapat dikembangkan yaitu kelembagaan (personalia) dan keilmuan (kurikulum).

## PEMBAHASAN

Di dalam pengembangan pendidikan secara umum, seorang pimpinan perlu mengelola dua unsur sekaligus, yaitu orang-orang dan barang-barang. Orang yang dikelola merupakan seluruh personalia yang menempati struktural yang membantu pimpinan di dalam melaksanakan tugas-tugasnya di dalam mencapai tujuan yang ditargetkan. Sedangkan barang adalah segala fasilitas (selain personalia), baik *hardware* seperti sarana dan prasarannya atau *software* seperti kurikulum. Baik, unsur orang atau barang harus dikelola dengan baik dan dikembangkan dalam rangka pengembangan pendidikan, termasuk pendidikan Islam.

### Prinsip Manajemen Personalia dalam Pengembangan Pendidikan Islam

Arifin mengemukakan empat belas prinsip manajemen versi Fayol. Semua prinsip ini berhubungan dengan pengelolaan orang atau personalia di dalam struktur organisasi. Keempat belas prinsip tersebut yaitu:

1. Pembagian kerja/tugas (*division of work*). Organisasi yang baik tidak cukup dipimpin oleh seorang ketua yang serba bisa, tetapi ia harus mampu mendistribusikan tugas-tugas organisasi kepada personalia yang tertera dalam struktur, sebab menurut Afandi dan Iffah, di dalam organisasi harus dilakukan pembagian tugas untuk mencapai tujuan bersama.<sup>3</sup> Pembagian tugas tidak sekedar 'bagi-bagi kue' kepada siapa saja yang kita kenal dan dekat, tetapi harus memerhatikan kompetensi dan kualifikasi personalia yang ada di struktural itu, sehingga setiap person akan menikmati kerjanya karena sesuai dengan kompetensi dan kualifikasi tersebut.
2. Kewenangan dan tanggung jawab (*authority and responsibility*). Acapkali ditemukan dalam sebuah organisasi yang mengedepankan kharisma buta. Bawahan sering tidak berfungsi kecuali hanya memenuhi struktur saja. Organisasi seperti ini dinilai tidak sehat karena dapat mengancam keberlangsungan organisasi ke depan. Budaya seperti ini berpotensi melahirkan mental bawahan serba takut dan kurang kreatif. Setiap bawahan akan dihantui perasaan takut salah, kuatir dimarahi, dan sebagainya sehingga kreativitas mereka terpendam dalam suasana ketakutan itu. Arfandi dan Iffah menambahkan bahwa di dalam organisasi tidak cukup hanya ada pembagian tugas tetapi personalia yang diberi tugas struktural juga harus diberi wewenang sesuai tugas yang dibebankan kepadanya. Hal ini penting dalam rangka menumbuhkan rasa tanggung jawab dalam setiap tindakan yang dilakukan.<sup>4</sup>
3. Disiplin (*discipline*). Kedisiplinan diperlukan dalam organisasi, bahkan harus dibudayakan untuk menghasilkan mutu yang baik. Lila dan kawan-kawan dalam salah satu laporan risetnya menulis bahwa kedisiplinan dalam suatu organisasi itu dipengaruhi oleh dua variabel secara signifikan, yaitu budaya organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional.<sup>5</sup> Namun demikian, bukan berarti selain dua variabel tersebut tidak menjadi faktor pendorong adanya disiplin, karena Lila kebetulan hanya mencari hubungan keduanya dengan disiplin kerja. Edy Sutrisno menyebutkan beberapa faktor yang dapat menyebabkan disiplin kerja, yaitu besar-kecilnya kompensasi, ada-tidaknya keteladanan pemimpin, ada-tidaknya peraturan pasti yang dijadikan pedoman, keberanian pemimpin di dalam mengambil tindakan, ada-tidaknya pengawasan pemimpin, ada-tidaknya perhatian pemimpin, dan kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin.<sup>6</sup>

<sup>3</sup> Arfandi dan Ukhtul Iffah, "Membentuk Budaya Organisasi di Lingkungan Lembaga Pendidikan Islam," *Edupeedia* (2019): 79-68.

<sup>4</sup> Arfandi dan Ukhtul Iffah, "Membentuk Budaya Organisasi di Lingkungan Lembaga Pendidikan Islam," *Edupeedia* (2019): 79-68.

<sup>5</sup> Lila Tintami, Ari Pradhanawati, dan Hari Susanto N, "Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Disiplin Kerja pada Karyawan Harian SKT Megawon II PT. Djarum Kudus," *Diponegoro Journal of Social an Politic* (2012): 1-8.

<sup>6</sup> Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta:

4. Kesatuan komando (*unity of command*). Prinsip ini menunjukkan bahwa perbedaan tugas pokok berada di bawah satu komando pemimpin. Perbedaan pendapat dan pandangan dalam suatu organisasi itu wajar. Namun saat pemimpin tertinggi memutuskan perbedaan itu, maka yang ada adalah taat komando pemimpin. Jika tidak demikian, maka bahaya perpecahan akan mengancam keutuhan organisasi. Prinsip ini sangat erat kaitannya dengan dua prinsip setelah ini.
5. Kesatuan arah (*unity of direction*). Sebagaimana prinsip keempat, prinsip ini juga dalam rangka menjaga keutuhan organisasi. Sungguhpun masing-masing divisi memiliki fungsi berbeda-beda, namun perbedaan tersebut untuk menuju tujuan yang sama.
6. Kepentingan individu harus tunduk pada kepentingan umum (*subordination of individual interest general interest*). Lasa HS menyebutnya dengan “mengutamakan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi.” Seringkali ada tambahan waktu di luar jam-jam kantor untuk kepentingan lembaga. Maka, kepentingan pribadi dan keluarga perlu disisihkan sementara demi mewujudkan kepentingan umum dalam organisasi.<sup>7</sup>
7. Gaji/upah/penghasilan pegawai (*remuneration of personnel*). Prinsip dalam pengelolaan organisasi adalah kesejahteraan anggota atau personal. Untuk itu, gaji mereka perlu dipikirkan supaya mereka bekerja giat dan disiplin. Perlu juga promosi-promosi bagi personalia berprestasi, apakah itu berupa promosi jabatan, tunjangan, dan sebagainya.
8. Sentralisasi/disentralisasi kewenangan (*authority centralization/decentralization*). Penetapan cara pengelolaan itu tentu bergantung pada kondisi suatu organisasi, apakah itu mau menganut paham sentralisasi atau desentralisasi. Terkadang sentralisasi tepat diterapkan di organisasi tertentu, namun tidak demikian di organisasi yang lain.
9. Jenjang hierarki/struktural (*scalar chain*). Prinsip ini perlu diketahui oleh seluruh personalia. Tujuannya adalah agar mereka memahami garis komando dan koordinasinya itu dengan person-person lain di tubuh organisasi yang sama, misalnya Kepala Urusan Kurikulum dengan semua kepala urusan yang lain serta dengan sub bagian yang ada di bawahnya. Bila hirarki ini tidak ada, maka mengaburkan tugas dan wewenang masing-masing person yang ada dalam suatu organisasi. Masing-masing personalia akan berbuat sesuka hatinya dan bentrok tugas sangat berpeluang besar terjadi.
10. Ketertiban material/sosial (*order status*). Tertib tidak hanya dibutuhkan organisasi dalam urusan arsip, tetapi juga dibutuhkan personal, misalnya gaji mereka harus terdistribusi secara tertib, begitu pula sisi sosial mereka.
11. Keadilan (*equity*). Brockner menyebutkan tiga bentuk keadilan dalam organisasi, yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional.<sup>8</sup> Keadilan distributif tidak hanya berasosiasi dengan pemberian tetapi juga meliputi pembagian, penyaluran, penempatan, dan pertukaran posisi. Keadilan distributif mengarah pada masalah penggajian, pelatihan, promosi, dan pemencatan. Sedangkan keadilan prosedural adalah persepsi keadilan terhadap prosedur yang digunakan untuk membuat keputusan sehingga setiap anggota organisasi merasa terlibat di dalamnya. Setiap person memiliki hak suara di dalam proses pembuatan keputusan organisasi dan hal itu harus diperhatikan oleh seorang pemimpin. Yang terakhir adalah keadilan interaksional dengan tiga hal pokok, yaitu penghargaan, netralitas, dan kepercayaan. Dari tiga bentuk keadilan di atas, menyimpulkan bahwa ketiganya secara bersama-sama berpengaruh terhadap komitmen karyawan, dengan keadilan distributif yang paling tinggi pengaruhnya ketimbang dua keadilan lainnya.<sup>9</sup>

Kencana Prenada Media Group, 2009), 94.

<sup>7</sup> Lasa HS, *Manajemen Perpustakaan* (Yogyakarta: Gama Media, 2008), 12.

<sup>8</sup> J. Brockner dan B.M. Wiesenfeld, “An Integrative Framework for Explaining Reactions to Decisions: Integrative Effects of Outcomes and Procedure,” *Psychological Bulletin* (1996): 120-208.

<sup>9</sup> Yohanes Budiarto dan Rani Puspita Wardani, “Peran Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, dan Keadilan

12. Stabilitas jabatan pegawai (*stability or tenure of personnel*). Pergantian personalia di dalam sebuah organisasi adalah keniscayaan. Namun, organisasi yang senantiasa melakukan pergantian dan pemutasian dinilai organisasi yang kurang sehat. Stabilitas jabatan ini perlu dijaga bukan untuk mempertahankan personalia pada satu jabatan tertentu, melainkan untuk menjaga stabilitas perjalanan organisasi. Membuat aman dan nyaman personalia adalah salah satu cara stabilitas jabatan, baik dengan promosi-promosi jabatan melalui jenjang karir yang jelas atau dengan cara lain.
13. Prakarsa (*initiative*). Pemimpin yang baik adalah yang berhasil memunculkan inisiatif bawahan yang terpendam. Seorang atasan perlu menstimulasi bawahan agar ide-ide atau gagasan-gagasannya di dalam memajukan organisasi muncul ke permukaan, karena di dalam inisiatif ini terhimpun perasaan, kehendak, pikiran, keahlian, pengalaman yang pada gilirannya terealisasi dalam bentuk tindakan. Tugas pemimpin adalah menumbuhkan perasaan memajukan organisasi pada setiap bawahannya, kemudian dari perasaan tersebut terpadu dengan pikiran dan keahlian yang dimilikinya, dan dengan rangsangan yang dilakukan pemimpin akan timbul kehendak bertindak hingga terwujud nyata.
14. Kesetiakawanan teman pada korps (*esprit de corps*). Prinsip ini pada intinya adalah kebersamaan. Pemimpin perlu mewujudkan rasa kebersamaan di antara bawahannya, perlu menanamkan rasa memiliki yang tinggi terhadap organisasi.<sup>10</sup>

### Prinsip Manajemen Kurikulum dalam Pengembangan Pendidikan Islam

Prinsip pengelolaan dan pengembangan kurikulum berbeda dengan prinsip pengelolaan dan peningkatan sumber daya manusia di dalam organisasi

---

Interaksional Perusahaan terhadap Komintmen Karyawan pada Perusahaan (Studi pada Perusahaan X),” *Jurnal Psikologi* (2005): 109-126.

<sup>10</sup> Arifin, *Kepemimpinan Kepala PAUD dalam Mengimplementasikan Pembelajaran Sentra Studi Kasus PAUD / KB Unggulan Nasional Anak Sholeh Malang*, (Yogyakarta: Aditya Media, 2009), 14. Bandingkan dengan: Sutarno Ns, *Manajemen Perpustakaan: Suatu Pendekatan Praktik* (Jakarta: Sagung Seto, 2006), 122-133.

sekolah. Wahyudin dan Rusman mengemukakan lima prinsip yang perlu diperhatikan di dalam melaksanakan manajemen kurikulum, yaitu:

1. Produktivitas. Lulusan yang berkualitas menjadi tujuan dan cita-cita setiap sekolah. Maka, dalam pengelolaan kurikulum, langkah-langkah menuju ke arah sana menjadi sasaran utama. Dalam rangka menghasilkan lulusan yang produktif, pengembang kurikulum bersama para guru merumuskan tujuan yang operasional dan terukur.
2. Demokratisasi. Pengelola, pelaksana, dan murid seharusnya terlibat aktif dalam proses pengelolaan kurikulum. Setiap aktor melaksanakan peran dengan penuh tanggung jawab untuk mencapai tujuan kurikulum. Setidaknya, serap informasi dari murid melalui OSIS mengenai kebutuhan mereka dapat dilakukan. Kemudian, hasilnya dibahas bersama-sama para guru dan personalia struktural dalam rapat kurikulum.
3. Kooperatif. Di dalam menyusun kurikulum yang sesuai dengan tuntutan kebutuhan masyarakat, pengelola pendidikan perlu menjalin kerjasama dengan berbagai pihak terkait, misalnya kurikulum yang berhubungan dengan pelajaran yang bersifat vokasional diperlukan kerjasama dengan pusat-pusat keterampilan kerja di sekitar sekolah atau di daerah tempat sekolah berada. Begitu pula kurikulum bidang agama diperlukan kerjasama dengan tokoh-tokoh agama setempat untuk merekam isu-isu agama yang muncul di sana. Selanjutnya, pengembang kurikulum mengelola kurikulum berdasarkan masukan-masukan tersebut.
4. Efektivitas dan efisiensi. Prinsip yang penting tujuan tercapai tidak cukup dalam manajemen kurikulum, sebab dengan prinsip ini, tujuan dapat terwujud boleh jadi dalam rentang waktu yang tidak wajar (terlalu lama) dan biaya yang tidak lumrah (terlalu mahal). Singkatnya, di dalam mencapai tujuan kurikulum cukup dengan biaya, tenaga, dan waktu yang wajar, bahkan yang minimalis dengan hasil yang maksimal.
5. Pencapaian visi, misi dan tujuan. Prinsip ini dicapai melalui proses dan kegiatan pengelolaan kurikulum. Visi, misi, dan tujuan tidak sekedar

menjadi pajangan di perkantoran, tetapi semua itu harus dijadikan acuan di dalam perumusan langkah-langkah yang lebih taktis, sehingga bawahan mampu menjalankannya secara utuh.<sup>11</sup>

Di dalam melakukan pengembangan kurikulum pendidikan Islam, model Inverted Taba dapat diadopsi. Rohmatillah dan Munif mencoba menggunakan model ini di dalam pengembangan program tahfidz Alqur'an. Dalam pengembangannya, dia memulai dengan langkah diagnosis kebutuhan, perumusan tujuan, penetapan dan pengorganisasian konten, pemilihan dan pengorganisasian pengalaman belajar, dan evaluasi. Langkah-langkah tersebut dilakukan secara runut dari awal hingga akhir dan hasilnya dinilai layak untuk diujicobakan.<sup>12</sup>

Manajemen kurikulum penting dilakukan karena mengandung fungsi yang bagus bagi keberhasilan program pendidikan. Rusman menyebutkan beberapa fungsi manajemen kurikulum sebagai berikut:

1. Memberdayakan sumber dan komponen kurikulum melalui pengelolaan yang terencana dan efektif.
2. Memberikan kesempatan yang sama kepada murid untuk mencapai hasil yang maksimal, melalui kegiatan intrakurikuler, kegiatan ekstra dan kokurikuler yang dikelola secara integral di dalam mencapai tujuan kurikulum.
3. Pengelolaan kurikulum yang efektif akan berdampak pada relevansi dan efektivitas pembelajaran sesuai dengan kebutuhan murid maupun lingkungan.
4. Pengelolaan kurikulum merupakan bagian integral dari kinerja guru maupun aktivitas murid di dalam mencapai tujuan pembelajaran.
5. Proses pembelajaran selalu dipantau dalam rangka melihat konsistensi antara desain yang telah direncanakan dengan pelaksanaan pembelajaran.

6. Pelibatan masyarakat dalam pengelolaan kurikulum, terutama penyediaan sumber belajar, akan meningkatkan efektivitas pencapaian tujuan kurikulum.
7. Meningkatkan partisipasi masyarakat untuk membantu pengembangan kurikulum, kurikulum yang dikelola secara professional akan melibatkan masyarakat, khususnya dalam mengisi bahan ajar atau sumber belajar perlu disesuaikan dengan ciri khas dengan kebutuhan pembangunan daerah setempat.<sup>13</sup>

Dalam pandangan Wisri dan Syafi'i, fungsi-fungsi manajemen di atas tidak hanya dirasakan dalam dunia pendidikan, tetapi dalam banyak bidang seperti perusahaan, organisasi, pemerintahan, dan sebagainya. Jadi sifatnya universal. Dalam dunia pendidikan, fungsi-fungsi tersebut dapat dirasakan juga pada manajemen pesantren yang dikelola secara modern seperti sekolah atau perguruan tinggi. Mereka berdua mengamati tujuh fungsi manajemen di atas pada praktik manajemen pengembangan ekonomi pesantren. Pesantren sebagai lokus, sedangkan praktik ekonomi yang dilakukan personalia di dalamnya sebagai fokus.<sup>14</sup>

### Tahapan Manajemen Manajemen Pendidikan Islam

Dalam subbahasan ini akan diulas tahapan manajemen pendidikan Islam secara utuh, baik tahapan yang berkaitan dengan personalia atau kurikulum. Pada umumnya, ada empat tahap manajemen kurikulum yang diterapkan di sekolah, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi.

#### *Tahap Perencanaan*

Pertama akan dijelaskan perencanaan sumber daya manusia atau personalia organisasi. Erni Widajanti menulis tentang perencanaan sumber daya manusia (*human resource planning*), bahwa hal itu

<sup>11</sup> Siti Rohmatillah dan Munif Shaleh, "Manajemen Program Tahfidz Alqur'an di Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Al-Azhar Mojosari Situbondo," JPII (2018): 107-121.

<sup>12</sup> Siti Rohmatillah dan Munif Shaleh, "Manajemen Program Tahfidz Alqur'an di Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Al-Azhar Mojosari Situbondo," JPII (2018): 107-121.

<sup>13</sup> Siti Rohmatillah dan Munif Shaleh, "Manajemen Program Tahfidz Alqur'an di Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Al-Azhar Mojosari Situbondo," JPII (2018): 107-121.

<sup>14</sup> Imam Syafi'i dan Wisri, "Manajemen Pengembangan Usaha Ekonomi Pesantren (Studi Kasus di Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo)," JURNAL LISAN AL-HAL (2017): 331-360.

merupakan suatu proses gerak organisasi dari keadaan SDM yang ada menuju kondisi SDM yang diharapkan. Kenyataan dengan harapan seringkali lebih indah harapan. Untuk itu, dalam perencanaan SDM selalu diarahkan pada upaya-upaya menggapai harapan yang diimpikan dengan peningkatan kapasitas melalui pelatihan dan lain-lain.

Lebih lanjut, Erni mengatakan bahwa tujuan perencanaan SDM adalah penempatan person yang kualified pada posisi struktur yang tepat. Untuk mencapai tujuan ini, seorang pemimpin perlu mengintegrasikan perencanaan SDM dengan perencanaan strategis (renstra) suatu lembaga, bahkan dengan perencanaan operasional (renop).<sup>15</sup> Misalnya penempatan person yang memiliki kualifikasi akademik bidang pengembangan kurikulum sudah ditempatkan pada posisi kaur kurikulum, maka untuk memaksimalkan tercapainya tujuan diperlukan integrasi hal tersebut dengan renstra dan renop pengembangan kurikulum yang telah ditetapkan.

Setelah perencanaan SDM dijalankan, personalia yang terpilih sebagai kaur kurikulum perlu menyusun perencanaan strategis dan operasional. Perencanaan strategis merupakan proses yang komprehensif, yang mencakup kegiatan penetapan tujuan, pengembangan rencana, dan kegiatan yang terkait. Ada yang merinci menjadi tujuh kegiatan perencanaan strategis, yaitu: penetapan tujuan-tujuan, penentuan strategi, kebijakan proyek, program prosedur, metode, sistem, anggaran, dan standar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.

Andar dan Asri mengemukakan hasil risetnya yang dilakukan di SMP Negeri 3 Singkawang, bahwa perencanaan kurikulum diawali dari telaah panduan penyusunan kurikulum yang diterbitkan oleh Kementerian Pendidikan Nasional. Langkah berikutnya yaitu kepala sekolah membentuk tim pengembang kurikulum yang terdiri dari kepala sekolah, wakil kepala sekolah, kaur kurikulum, komite sekolah, dan beberapa guru matapelajaran. Selanjutnya, tim pengembang kurikulum bekerja membantu kepala sekolah dan kaur kurikulum di dalam pengembangan kurikulum sekolah, baik dalam perumusan tujuan pengorganisasian pelajaran, hingga evaluasi pelaksanaan kurikulum.<sup>16</sup>

Bagian dari perencanaan kurikulum adalah perencanaan pembelajaran. Jika perencanaan kurikulum dilakukan oleh tim pengembang kurikulum, maka perencanaan pembelajaran dikerjakan oleh masing-masing guru dengan mengacu pada pedoman kurikulum yang telah direncanakan oleh tim pengembang kurikulum. Pembelajaran yang terencana merupakan aktivitas penting karena bersentuhan langsung dengan murid. Beberapa pertimbangan di dalam perencanaan kurikulum, terutama perencanaan pembelajaran secara teknis, adalah kebutuhan masyarakat, gaya belajar murid, dan perkembangan masyarakat. Maka dari itu, keanggotaan sebagian guru dan komite sekolah dalam tim pengembang kurikulum dapat mengakomodir beberapa pertimbangan di atas.

#### *Tabap Pengorganisasian*

Di dalam manajemen pengembangan pendidikan Islam, yang perlu diorganisir adalah personalia yang terdapat di tubuh struktur sekolah dan sarana-prasarana serta kepemilikan lembaga lainnya. Misalnya, seorang kepala sekolah mengorganisir para wakil atau kaur untuk pencapaian tujuan tertentu, masing-masing kaur dan kabag mengatur pemanfaatan sarana dan menyusun serta mengatur administrasi akademik secara sistematis dan sistemik.

Seiring perkembangan teknologi informasi yang sangat pesat, penorganisasian arsip administrasi juga mengalami perkembangan. Jika dulu administrasi membutuhkan tempat yang cukup menyita ruangan, maka saat ini administrasi akademik tersebut dapat dibuat berbasis web. Jika penyimpanan secara fisik rentan rusak, hilang, dan sebagainya, maka penyimpanan berbasis web ini aman dari semua itu. Yang perlu diperhatikan dalam penyimpanan berbasis web ini adalah administrasi akademik tersebut dipastikan sudah terinput atau terupload ke media web tersebut.

Homaidi dan Rasidi adalah di antara orang yang peduli terhadap tertib administrasi semacam ini. Dalam artikel risetnya, mereka menyusun sistem manajemen file guru dan sekolah berbasis web. Riset yang dilakukan di SMA Ibrahimy Wongsorejo Banyuwangi ini membuahkan hasil pengembangan pengelolaan pengarsipan dari manual menjadi berbasis web, sehingga file-file guru dan sekolah

<sup>15</sup> Erni Widajanti, "Perencanaan Sumber Daya Manusia yang Efektif: Strategi Mencapai Keunggulan Kompetitif," *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan* (2007): 105-114.

<sup>16</sup> Andar Suhandi dan Asri Budiningsih, "Perencanaan

Kurikulum di SMP Negeri 3 Sengkawang," *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan* (2013): 175-189.

dengan mudah dicari saat dibutuhkan kapan saja dan pembelajaran tidak terganggu dengan alasan administrasi pembelajaran yang dibutuhkan belum dijumpai.

Berdasarkan keterbatasan produk yang dihasilkan, Homaidi dan Rasidi menyarankan agar sistem tersebut terus dikembangkan sesuai kebutuhan guru dan sekolah, dengan dilakukan penambahan fitur-fitur tambahan seperti *live chat* yang dilengkapi dengan video call dan sebagainya.<sup>17</sup>

Pengembangan yang dilakukan Homaidi dan Rasidi ini dapat dipakai sekolah dan guru, baik secara individu atau pun secara kelembagaan. Wujud dari pengembangan ini adalah sistem informasi sekolah atau kampus, baik berupa sistem informasi akademik atau sistem informasi non-akademik. Dengan sistem seperti ini, seorang pemimpin perlu mengorganisir personalia yang terampil. Hal ini dapat dilakukan pelatihan atau magang bagi personalia dimaksud.

#### *Tahap Pelaksanaan*

Pelaksanaan ini adalah akhir dari kegiatan manajemen. Di sekolah, pelaksanaan ini merupakan interaksi guru-murid secara langsung sesuai perencanaan dan pengorganisasian yang dilakukan pada tahap sebelumnya. Rohmatillah dan Munif menyebut dua jenis pelaksanaan pada tahapan ini, yaitu pelaksanaan tingkat sekolah dan pelaksanaan tingkat kelas. Pemeran pada dua tingkat itu berbeda person, yaitu di tingkat sekolah dilaksanakan oleh kepala sekolah dan di tingkat kelas dilaksanakan oleh guru matapelajaran.

Dalam tataran pelaksanaan, seorang kepala sekolah mewujudkan perencanaan yang dibuat dalam dunia nyata. Ia dapat mengadakan pelatihan-pelatihan tentang peningkatan kapasitas tenaga pendidik dan kependidikan yang profesional dalam rangka menghasilkan proses dan produk pembelajaran yang berkualitas. Ia juga dapat mengembangkan badan usaha untuk pembiayaan pendidikan secara akuntabel, di samping juga menjalin kerjasama dengan pihak-pihak lain untuk pengembangan sekolah. Aktivitas-aktivitas tersebut perlu dilakukan dengan melibatkan

seluruh personalia, staf, organisasi murid, orangtua, masyarakat, komite sekolah, dan *stakeholder*.<sup>18</sup>

Sedangkan dalam tataran praksis kurikulum, tahap pelaksanaan meliputi langkah-langkah: penyusunan rencana dan program pembelajaran, penjabaran materi (kedalaman dan keluasan), penentuan strategi dan metode pembelajaran, penyediaan sumber, alat, dan sarana pembelajaran, penentuan cara dan alat penilaian proses dan hasil belajar, setting lingkungan pembelajaran.

Semua itu merupakan ranah kerja guru di dalam menjalankannya. Peran guru dalam tahap ini dominan, sedangkan kepala atau kaur berperan pada tataran kontrol dan organisasi. Tahap pelaksanaan kurikulum di sekolah terealisasi dalam pembelajaran dengan mengikuti prinsip-prinsip dan tuntutan kurikulum yang telah dikembangkan sebelumnya bagi suatu jenjang pendidikan atau sekolah-sekolah tertentu.

Sebagaimana disebutkan di atas, bahwa tahap pelaksanaan manajemen kurikulum meliputi dua tingkat dan diakhiri dengan evaluasi. Berikut ini penjelasan masing-masing.

#### Pelaksanaan Kurikulum Tingkat Sekolah

Tanggung jawab pelaksanaan kurikulum berada di tangan kepala sekolah. Kepala sekolah dibantu kaur kurikulum menyusun rencana tahunan, dan dibantu kepala Tata Usaha dan staf administrasi membuat jadwal pelaksanaan kegiatan, rapat, membuat notula rapat, membuat statistik, dan menyusun laporan. Di sinilah terlihat tahap pelaksanaan bidang pengorganisasian terlihat dalam proses manajemen.

#### Pelaksanaan kurikulum Tingkat Kelas

Jika tanggung jawab pelaksanaan kurikulum tingkat sekolah berada di tangan kepala sekolah, maka di tingkat kelas sepenuhnya berada di tangan guru. Baik dan buruknya kualitas pembelajaran tergantung pada kecakapan masing-masing guru

<sup>17</sup> Ahmad Homaidi dan Moh. Rasidi, "Manajemen File Guru dan Sekolah SMA Ibrahimy Wongsorejo Berbasis Web," *AiTech* (2017): 66-73.

<sup>18</sup> Tb. Abin Syamsuddin Makmun, "Dinamika Pemikiran tentang Konsepsi dan Praksis Pendidikan serta Implikasinya terhadap Manajemen Pendidikan," dalam Murniati AR., *Manajemen Strategik: Peran Kepala Sekolah dan Pembedayaannya* (Medan: CV. Perdana Mulya Sarana, 2008), 17-18.

di dalam mengelola pembelajaran sejak persiapan/ perencanaan hingga evaluasi. Distribusi matapelajaran kepada guru-guru dilakukan secara administratif sesuai kompetensi dan kualifikasinya. Tugas-tugas tersebut meliputi penjadwalan pelajaran, penanggung jawab pembinaan ekstra kurikuler, dan pelaksana tugas bimbingan belajar.

#### Tahap Evaluasi

Kegiatan evaluasi meliputi pengumpulan, analisis, dan interpretasi data untuk menentukan tingkat pencapaian tujuan pembelajaran siswa. Kriteria Ketuntasan Minimal (KKM) perlu ditetapkan sebagai acuan di dalam evaluasi. Dalam ketentuan KKM ini hanya untuk ketuntasan aspek kognitif, padahal aspek psikomotorik juga perlu juga dibuatkan ketentuannya. Maka, diperlukan perumusan instrumen penilaian aspek psikomotorik sebagai pedoman di dalam pembuatan lembar observasi.

Tujuan evaluasi adalah pengukuran untuk mendapat profil siswa dan program kurikulum secara komprehensif. Evaluasi pada dasarnya adalah pembuatan keputusan tentang nilai suatu objek. Keputusan evaluasi yang diperoleh dari hasil pengukuran, dapat dilengkapi dengan teknik-teknik alternatif, yang menekankan pada keotentikan obyek. Pada tahap penilaian ini perlu dianalisis empat aspek dalam evaluasi, yaitu analisis terhadap konteks di mana pembelajaran berlangsung, kemampuan awal input, proses pembelajaran, produk berupa lulusan yang dihasilkan.

Evaluasi dengan cara seperti di atas disebut dengan model evaluasi CIPP (Context, Input, Process, Product). Dengan cara evaluasi ini, evaluasi tidak hanya dilakukan di akhir tetapi dijalankan selama proses pembelajaran hingga akhir pembelajaran baik berupa posttest atau ulangan harian dan akhir semester dalam bentuk Ujian Akhir Semester (UAS).

#### PENUTUP

Berdasarkan uraian di atas, manajemen pengembangan lembaga pendidikan itu meliputi dua aspek utama yaitu kegiatan manajemen terhadap orang dan barang. Yang pertama berkaitan dengan bagaimana mengatur personalia, baik struktural atau fungsional. Yang kedua berhubungan dengan bagaimana mengatur dan mengelola administrasi dan

sarana-prasarana. Di dalam manajemen organisasi, dua aspek tersebut harus terencana secara matang, diorganisir secara sistematis, dan dilaksanakan sesuai tahapan-tahapan pelaksanaan baik pada tingkat sekolah oleh kepala atau tingkat kelas oleh guru hingga tahap evaluasi berkelanjutan sejak proses hingga akhir pembelajaran dan penyelenggaraan pendidikan secara berkala. Dengan cara seperti ini, perbaikan berkelanjutan dapat diwujudkan dalam organisasi sekolah.

#### DAFTAR RUJUKAN

- al-Ashbahāniy, Abū Nu'aim. *Hilyah al-Auliya' wa Thabaqah al-Ashfiya'* Juz 9. Beirut: Dār al-Kutub al-'Ilmiyyah, 1409 H.
- Arfandi dan Ukhtul Iffah. "Membentuk Budaya Organisasi di Lingkungan Lembaga Pendidikan Islam," *Edupeedia* (2019): 79-68.
- Arifin. *Kepemimpinan Kepala PAUD dalam Mengimplementasikan Pembelajaran Sentra Studi Kasus PAUD / KB Unggulan Nasional Anak Sholeh Malang*. Yogyakarta: Aditya Media, 2009.
- al-Bāqī, Muhammad bin 'Abd. *Abādits al-Syuyukh al-Tsiqāt* Juz 2. tk: Dār Ālam al-Fawā'id, 1422 H.
- Brockner, J. dan B.M. Wiesenfeld. "An Integrative Framework for Explaining Reactions to Decisions: Integrative Effects of Outcomes and Procedure," *Psychological Bulletin* (1996): 120-208.
- Budiarto, Yohanes dan Rani Puspita Wardani. "Peran Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, dan Keadilan Interaksional Perusahaan terhadap Komintmen Karyawan pada Perusahaan (Studi pada Perusahaan X)," *Jurnal Psikologi* (2005): 109-126.
- Homaidi, Ahmad dan Moh. Rasidi. "Manajemen File Guru dan Sekolah SMA Ibrahimy Wongsorejo Berbasis Web," *AiTech* (2017): 66-73.
- HS, Lasa. *Manajemen Perpustakaan*. Yogyakarta: Gama Media, 2008.
- Makmun, Tb. Abin Syamsuddin. "Dinamika Pemikiran tentang Konsepsi dan Praksis Pendidikan serta Implikasinya terhadap Manajemen Pendidikan,"



- dalam Murniati AR., *Manajemen Strategik: Peran Kepala Sekolah dan Pemberdayaannya*. Medan: CV. Perdana Mulya Sarana, 2008.
- Ns, Sutarno. *Manajemen Perpustakaan: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Sagung Seto, 2006.
- Rohmatillah, Siti dan Munif Shaleh. "Manajemen Program Tahfidz Alqur'an di Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Al-Azhar Mojosari Situbondo," *JPII* (2018): 107-121.
- Suhanda, Andar dan Asri Budiningsih. "Perencanaan Kurikulum di SMP Negeri 3 Sengkawang," *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan* (2013): 175-189.
- Sutrisno, Edy. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2009.
- Syafi'i, Imam dan Wisri. "Manajemen Pengembangan Usaha Ekonomi Pesantren (Studi Kasus di Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo)," *JURNAL LISAN AL-HAL* (2017): 331-360.
- Tintami, Lila, Ari Pradhanawati, dan Hari Susanto N, "Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Disiplin Kerja pada Karyawan Harian SKT Megawon II PT. Djarum Kudus," *Diponegoro Journal of Social an Politic* (2012): 1-8.
- Widajanti, Erni. "Perencanaan Sumber Daya Manusia yang Efektif: Strategi Mencapai Keunggulan Kompetitif," *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan* (2007): 105-114.