

**MANAJEMEN PENGEMBANGAN KURIKULUM DI
MADRASAH ALIYAH**

(Studi Tentang Proses dan Peran Manajemen di Madrasah Aliyah
Nurul Jadid Paiton Probolinggo)

SKRIPSI

Oleh:

Ike Setyawati

04110114



**PROGRAM STUDI PENDIDIKAN AGAMA ISLAM
JURUSAN PENDIDIKAN AGAMA ISLAM
FAKULTAS TARBIYAH
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) MALANG
Juli 2008**

**MANAJEMEN PENGEMBANGAN KURIKULUM DI
MADRASAH ALIYAH
(Studi Tentang Proses dan Peran Manajemen di Madrasah Aliyah
Nurul Jadid Paiton Probolinggo)**

SKRIPSI

*Diajukan kepada Fakultas Tarbiyah Universitas Islam Negeri Malang
untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan Guna Memperoleh Gelar
Strata Satu Sarjana Pendidikan Islam (S. PdI.)*

Oleh :
Ike Setyawati
04110114



**PROGRAM STUDI PENDIDIKAN AGAMA ISLAM
JURUSAN PENDIDIKAN AGAMA ISLAM
FAKULTAS TARBIYAH
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) MALANG
Juli 2008**

LEMBAR PERSETUJUAN

**MANAJEMEN PENGEMBANGAN KURIKULUM DI
MADRASAH ALIYAH
(Studi Tentang Proses dan Peran Manajemen di Madrasah Aliyah
Nurul Jadid Paiton Probolinggo)**

SKRIPSI

Oleh:

Ike Setyawati

NIM: 04110114

**Telah Disetujui Oleh:
Dosen Pembimbing**

Dr. Sugeng Listyo Prabowo, M. Pd.
NIP. 150 303 050

Tanggal, 05 Juli 2008

**Mengetahui,
Ketua Jurusan Pendidikan Agama Islam**

Drs. Moh. Padil, M. PdI.
NIP: 150 267 235



DEPARTEMEN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) MALANG
FAKULTAS TARBIYAH

Jl. Gajayana 50 Malang Telp. (0341) 551354 Fax. (0341) 572533

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Ike Setyawati
NIM : 04110114
Alamat : Jl. Kilensari Panarukan Situbondo

Menyatakan bahwa skripsi yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Jurusan Pendidikan Agama Islam Fakultas Tarbiyah Universitas Islam Negeri (UIN) Malang, dengan judul:

**MANAJEMEN PENGEMBANGAN KURIKULUM
DI MADRASAH ALIYAH
(Studi Tentang Proses dan Peran Manajemen di Madrasah Aliyah Nurul
Jadid Paiton Probolinggo)**

adalah hasil karya saya sendiri, bukan “duplikasi” dari karya orang lain.

Selanjutnya apabila di kemudian hari ada “klaim” dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab Dosen Pembimbing dan/atau Pengelola Fakultas Tarbiyah Universitas Islam Negeri (UIN) Malang, tetapi menjadi tanggung jawab saya sendiri.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 05 Juli 2008
Hormat saya,

Ike Setyawati

MANAJEMEN PENGEMBANGAN KURIKULUM DI MADRASAH ALIYAH
(STUDI TENTANG PROSES DAN PERAN MANAJEMEN DI MADRASAH
ALIYAH NURUL JADID PAITON PROBOLINGGO)

S K R I P S I

Oleh :
IKE SETYAWATI
NIM: 04110114

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji
dan Dinyatakan Diterima sebagai Salah Satu Persyaratan Untuk
memperoleh Gelar Sarjana Pendidikan Agama Islam (S. PdI)
Pada Tanggal : 25 Juli 2008

Dewan Penguji

Tanda Tangan

1. Dra. Hj. Siti Annijat Maimunah, M. Pd. (Penguji Utama) (.....)
NIP. 131 121 923
2. Dr. Sugeng Listyo Brabowo, M. Pd. (Sekretaris Sidang) (.....)
NIP. 150 303 050
3. Marno, M. Ag. (Ketua Sidang) (.....)
NIP. 150 321 639

Mengesahkan

Dekan Fakultas Tarbiyah
Universitas Islam Negeri (UIN) Malang

Prof. Dr. H. M. Djunaidi Ghony
NIP. 150 042 031

PERSEMBAHAN

Skripsi ini kupersembahkan pada:

Ayah dan Ibuku yang tiada henti berkorban demi kesuksesan putra-putranya, "Ya Allah, sayangi mereka berdua, sebagaimana mereka menyayangiku di waktu aku kecil".

Kakakku saiful bahri, budi, ido, yang selalu memberikan tenaga dan dorongannya buat saya (ike).

Buat kekasihku Badrud Tamam, ya Allah, berilah dia selalu cahaya-Mu

Adikku -Zain, Ayang- yang selalu memberikan dukungan pada kakaknya.

Semua keluargaku, sahabatku dan Anak SUKADA.

Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu

Untuk semuanya, matur suwun sanget.....

MOTTO

وَيَسْأَلُونَكَ عَنِ الرُّوحِ ^ص قُلِ الرُّوحُ مِنْ أَمْرِ رَبِّي وَمَا
أُوتِيتُمْ مِنَ الْعِلْمِ إِلَّا قَلِيلًا

Dan mereka bertanya kepadamu tentang roh. Katakanlah: "Roh itu Termasuk urusan Tuhan-ku, dan tidaklah kamu diberi pengetahuan melainkan sedikit". (Q.S. Al-Isra': 85)

(Al-Qur'an dan Terjemahnya Khadim Al-Haramain Asy-Syarifain (Pelayan Kedua Tanah Suci) Raja Fahd ibn Abd Al- Aziz Al-Sau;ud. Juz 1-30).

Dr. Sugeng Listyo Prabowo, M. Pd.
Dosen Fakultas Tarbiyah
Universitas Islam Negeri Malang

NOTA DINAS PEMBIMBING

Hal : Skripsi Ike Setyawati
Lamp : 6 (Enam) Eksemplar

Malang, 05 Juli 2008

Kepada YTH.
Dekan Fakultas Tarbiyah UIN Malang
Di
Malang

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Sesudah melakukan beberapa kali bimbingan, baik dari segi isi, bahasa maupun teknik penulisan, dan setelah membaca skripsi mahasiswa tersebut di bawah ini:

Nama : Ike Setyawati
NIM : 04110114
Jurusan : Pendidikan Agama Islam
Judul : Manajemen Pengembangan Kurikulum di Madrasah Aliyah (Studi Tentang Proses dan Peran Manajemen Di Madrasah Aliyah Nurul Jadid Paiton Probolinggo).

Maka selaku pembimbing, kami berpendapat bahwa skripsi tersebut sudah layak diajukan untuk diujikan.

Demikian, mohon dimaklumi adanya.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Pembimbing,

Dr. Sugeng Listyo Prabowo, M. Pd.
NIP. 150 303 050

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmaanirrahim

Syukur Alhamdulillah kami panjatkan kepada Allah SWT. Sholawat serta salam senantiasa tercurahkan kepada Baginda Rasulullah SAW, begitu juga kepada keluarga dan para sahabat beliau. Dengan rahmat dan hidayah-Nya, penulis bisa menyelesaikan skripsi ini dengan judul *“Manajemen Pengembangan Kurikulum di Madrasah Aliyah (Studi Tentang Proses dan Peran Manajemen Di Madrasah Aliyah Nurul Jadid Paiton Probolinggo)”*.

Tujuan penulisan ini adalah sebagai persyaratan menyelesaikan strata satu (SI) Fakultas Tarbiyah Jurusan Pendidikan Agama Islam, Universitas Islam Negeri Malang.

Skripsi ini dapat terselesaikan dengan lancar, tidak terlepas dari peran serta dan dukungan aktif dari berbagai pihak. Oleh karena itu, kami ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang sedalam-dalamnya kepada:

1. Ayah dan Ibu tercinta dan sekeluarga, yang selalu senantiasa berkorban mendo'akan dan mencurahkan kasih sayangnya serta tak henti-hentinya memberikan dukungan berupa moriil, materiil maupun spiritualnya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi ini.

2. Bapak Prof. Dr. Imam Suprayogo selaku Rektor Universitas Islam Negeri Malang beserta staf-stafnya.
3. Bapak Prof. Dr. H. M. Djunaidi Ghony selaku Dekan Fakultas Tarbiyah Universitas Islam Negeri Malang.
4. Bapak Drs. Moh. Padil, M. PdI. selaku Ketua Jurusan Pendidikan Agama Islam Universitas Islam Negeri Malang.
5. Bapak Dr. Sugeng Lsityo Prabowo, M. Pd. selaku dosen pembimbing skripsi yang telah meluangkan banyak waktu, tenaga dan pikiran serta berkenan memberikan arahan dan petunjuk dalam menyelesaikan skripsi ini.
6. Bapak Drs. KH. Malthuf Siraj, M. Ag. selaku Kepala Madrasah Aliyah Nurul Jadid Paiton Probolinggo dan guru-guru serta staf Madrasah Aliyah Nurul Jadid Paiton Probolinggo, yang telah membantu peneliti selama studi penelitiannya di Madrasah Aliyah Nurul Jadid paiton Probolinggo.
7. Belahan jiwaku (Badrud Tamam), yang selalu senantiasa berkorban mendo'akan dan mencurahkan kasih sayangnya serta tak henti-hentinya memberikan pengetahuan dan keilmuannya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi ini
8. Teman-temanku (yomie, nuril, bulan, fia, yuli, tita dll) di Pondok Nurul Jadid yang selalu menemani, bersenda gurau, mendo'akan, dan memotivasi penulis hingga terselesaikannya skripsi ini.

9. Teman-temanku di SUKADA, yang selalu menemani, bersenda gurau, mendo'akan, dan memotivasi penulis hingga terselesaikannya skripsi ini.

10. Semua pihak yang telah memberikan dorongan dan semangat selama penulis mengikuti studi hingga terselesaikannya skripsi ini.

Tiada sesuatu yang dapat penulis berikan atas jasa-jasa mereka yang mulia, kecuali ungkapan terima kasih yang sedalam-dalamnya, jazakumulloh khoirul jaza' dan semoga Allah SWT mengumpulkan kita dalam naungan-Nya.

Penulis sangat menyadari sepenuhnya bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan. Semua itu, tidak lain karena kemampuan dan pengetahuan penulis yang terbatas. Oleh karena itu, penulis sangat mengharapkan saran dan kritik yang membangun dari berbagai pihak.

Akhirnya, semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi para pembaca dan dapat digunakan sebagai bahan kajian bagi penelitian lain yang serupa. Amin..

Malang 05 Juli 2008

Penulis

DAFTAR GAMBAR

	HALAMAN
GAMBAR I : PROSES PENGAWASAN	22
GAMBAR II : KOMPONEN KURIKULUM	23
GAMBAR III : POLA/PROSES PENGEMBANGAN KURIKULUM	24
GAMBAR IV : DOKUMENTASI FOTO PELATIHAN	71
GAMBAR V : TAHAP-TAHAP PERENCANAAN	89



DAFTAR TABEL

TABEL I	: RUANG LINGKUP PENELITIAN.....	9
TABEL II	: LANGKAH-LANGKAH PROSEDUR PENELITIAN.....	52
TABEL III	: DATA KURIKULUM DALAM BENTUK SILABUS.....	77
TABEL IV	: CONTOH REDUKSI DATA	57
TABEL IV	: CONTOH DISPLAY DATA.....	58
TABEL V	: CONTOH PENGAMBILAN KESIMPULAN DAN VERIFIKASI	59
TABEL VI	: CONTOH PENGECEKAN DATA.....	60

DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN I	STRUKTUR ORGANISASI MA. NURUL JADID PAITON PROBOLINGGO
LAMPIRAN II	INSTRUMEN PENELITIAN
LAMPIRAN III	FOTO KEGIATAN PEMBELAJARAN DI MADRASAH ALİYAH NURUL JADID
LAMPIRAN VI	SURAT PENGANTAR PENELITIAN
LAMPIRAN VII	SURAT KETERANGAN PENELITIAN
LAMPIRAN VIII	BUKTI KONSULTASI
LAMPIRAN IX	DATA SISWA MA. NURUL JADID
LAMPIRAN X	DATA GURU DAN KARYAWAN MA. NURUL JADID

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN SAMPUL.....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PERNYATAAN	iv
HALAMAN PENEGASAN	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
HALAMAN MOTTO	vii
NOTA DINAS PEMBIMBING	viii
KATA PENGANTAR.....	ix
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
DAFTAR ISI.....	xv
ABSTRAK.....	xix

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang	1
B. Fokus Penelitian	4
C. Tujuan Penelitian	5
D. Manfaat penelitian	6
E. Penegasan Istilah	7
F. Ruang Lingkup Penelitian	8

G. Sistematika Pembahasan.....	10
--------------------------------	----

BAB II KAJIAN PUSTAKA

A. Manajemen	12
1. Perencanaan (Planning)	12
2. Pengorganisasian (Organizing)	15
3. Penggerakan (Actuating).....	17
4. Pengawasan (Controlling).....	19
B. Pengembangan Kurikulum.....	22
1. Hakikat Pengembangan Kurikulum	22
2. Pola/Proses Pengembangan Kurikulum	24
3. Landasan Pengembangan Kurikulum	25
4. Model pengembangan Kurikulum.....	29
C. Peran Pimpinan di Madrasah Aliyah.....	36
1. Peran Kepala Sekolah	36
2. Peran Waka Kurikulum.....	46
D. Peran Yayasan di Madrasah Aliyah	47
E. Peran Guru di Madrasah Aliyah.....	48
F. Peran Komite Madrasah Aliyah.....	51

BAB III METODE PENELITIAN

A. Pendekatan	53
B. Tahapan-tahapan Penelitian	53
C. Lokasi Penelitian	55
D. Kehadiran penelitian	55

E. Sumber Data.....	55
F. Teknik Pengumpulan Data.....	57
G. Analisia Data.....	59
H. Pengecekan Keabsahan Data.....	63

BAB IV HASIL PENELITIAN

A. Paparan Data	64
1. Proses Manajemen Pengembangan Kurikulum di Madrasah Aliyah Nurul Jadid Paiton Probolinggo	64
a. Perencanaan (Planning)	64
b. pengorganisasian (Organizing)	67
c. Penggerakan (Actuating)	69
d. Pengawasan (Controlling)	71
2. Peran Pimpinan Madrasah dalam Pengembangan Kurikulum di Madrasah Aliyah Nurul Jadid Paiton Probolinggo.....	72
a. Peran Kepala Sekolah.....	72
b. Peran Waka Kurikulum	74
3. Peran Yayasan dalam Pengembangan Kurikulum di Madrasah Aliyah Nurul Jadid Paiton Probolinggo.....	76
4. Peran Guru dalam Pengembangan Kurikulum di Madrasah Aliyah Nurul Jadid Paiton Probolinggo	77
5. Peran Komite Madrasah dalam Pengembangan Kurikulum di Madrasah Aliyah Nurul Jadid Paiton Probolinggo.....	78

6. Model Pengembangan Kurikulum di Madrasah Aliyah Nurul Jadid Paiton Probolinggo	78
B. Temuan Penelitian	80

BAB V PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

A. Proses Manajemen Pengembangan Kurikulum di Madrasah Aliyah Nurul Jadid Paiton Probolinggo	84
B. Peran Pimpinan Madrasah dalam Pengembangan Kurikulum di Madrasah Aliyah Nurul Jadid Paiton Probolinggo	110
C. Peran Yayasan Madrasah dalam Pengembangan Kurikulum di Madrasah Aliyah Nurul Jadid Paiton Probolinggo	115
D. Peran Guru dalam Pengembangan Kurikulum di Madrasah Aliyah Nurul Jadid Paiton Probolinggo	118
E. Peran Komite Madrasah dalam Pengembangan Kurikulum di Madrasah Aliyah Nurul Jadid Paiton Probolinggo	120
F. Model Pengembangan Kurikulum di Madrasah Aliyah Nurul Jadid Paiton Probolinggo	122

BAB VI PENUTUP

A. Kesimpulan	129
B. Saran	131

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN-LAMPIRAN

ABSTRAK

Ike setyawati, 2008. Manajemen Pengembangan Kurikulum di Madrasah Aliyah (studi tentang proses dan peran manajemen di Madrasah Aliyah Nurul Jadid Paiton Probolinggo). Skripsi Fakultas Tarbiyah Jurusan Pendidikan Agama Islam Universitas Islam Negeri (UIN) Malang. Pembimbing **Dr. Sugeng Listyo Prabowo, M. Pd.**

Kata Kunci : Proses Manajemen, Peran Manajemen, Pengembangan Kurikulum

Sejalan dengan tuntutan zaman, perkembangan masyarakat, serta kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi, dunia pendidikan sudah menginjak kakinya kedalam dunia inovasi. Inovasi dapat berjalan dan mencapai sasarannya, jika program pendidikan ada di madrasah tersebut direncanakan dan dilaksanakan sesuai dengan kondisi dan tuntutan zaman. Oleh karena itu, kepala sekolah dan tenaga kependidikan lainnya perlu dan harus memahami manajemen pengembangan kurikulum di Madrasah Aliyah (proses dan peran manajemen di Madrasah Aliyah Nurul Jadid Paiton Probolinggo) tempat mereka bertugas dengan sebaik-baiknya, sesuai dengan ketentuan yang telah digariskan. Karena manajemen pengembangan kurikulum merukan segala usaha sekolah untuk memperbaiki, mengarahkan, meyakinkan, pelaksanaan kegiatan yang sekarang maupun yang akan datang dengan memberikan informasi, mempengaruhi sikap, menambah kecakapan dan ilmu pengetahuan untuk mencapai tujuan yang diinginkan baik di madrasah maupun di luar madrasah (ekstrakurikuler).

Dalam hal ini, lokasi penelitiannya di Madrasah Aliyah Nurul Jadid Paiton Probolinggo. Dikarenakan ada beberapa hal, yaitu: (1) Madrasah Aliyah Nurul Jadid merupakan lembaga naungan pondok pesantren, (2) Madrasah Aliyah Nurul Jadid merupakan lembaga tingkat menengah dan mengalami perkembangan yang cukup pesat dan mampu bersaing dengan lembaga favorit yang sederajat di Desa Karanganyar Paiton Probolinggo.

Dari uraian diatas, maka dalam penelitian ini dapat diangkat suatu permasalahan: (1) Bagaimana Proses Manajemen Pengembangan Kurikulum di Madrasah Aliyah Nurul Jadid Paiton Probolinggo?; (2) Bagaimana Peran Pimpinan (Kepala Sekolah&Waka Kurikulum) dalam Pengembangan Kurikulum di Madrasah Aliyah Nurul Jadid Paiton Probolinggo?; (3) Bagaimana Peran Yayasan dalam Pengembangan Kurikulum Di Madrasah Aliyah Nurul Jadid Paiton Probolinggo?; (4) Bagaimana Peran Guru dalam Pengembangan Kurikulum di Madrasah Aliyah Nurul jadid Paiton Probolinggo?; (5) Bagaimana Peran Komite Madrasah dalam Pengembangan Kurikulum di Madrasah Aliyah Nurul Jadid Paiton Probolinggo?; (6) Bagaimana Model Pengembangan Kurikulum di Madrasah Aliyah Nurul Jadid Paiton Probolinggo?.

Metode yang digunakan adalah observasi, interview, dan dokumentasi. Adapun teknik pengumpulan data menggunakan deskriptif yang bersifat mendalam (eksploratif) dan menyeluruh (integral) sebagai bentuk dari penelitian studi kasus, dengan mendasarkan pada berfikir deduktif (umum ke khusus) dan induktif (khusus ke umum). Atau dengan kata lain bahwa penelitian ini akan mendialogkan data teoritik (kepuustakaan) dan empirik (lapangan) secara bolak balik dan kritis.

Hasil penelitian sebagai berikut: (1) proses manajemen pengembangan kurikulum di Madrasah Aliyah Nurul Jadid ini berpedoman pada fungsi manajemen. Dikarenakan manajemen diartikan sebagai proses merencana, mengorganisasian, memimpin/menggerakkan, dan mengawasi/mengendalikan upaya organisasi dengan segala aspeknya. (2) Peran pimpinan madrasah dalam pengembangan kurikulum di Madrasah Aliyah Nurul Jadid ini bahwa pimpinan madrasah yang peneliti lakukan hanya menyangkut kepala madrasah dan waka kurikulum, karena beliau merupakan pimpinan yang diharapkan mampu mengantarkan sekolah pada tujuan bersama yang diharapkan. Dikarenakan peran pimpinan madrasah sangatlah berat. Untuk itu pimpinan sekolah harus mengerti dan faham akan fungsi dan tugasnya. (3) Peran yayasan dalam pengembangan kurikulum di Madrasah Aliyah Nurul Jadid Paiton Probolinggo lebih berat dari peran pimpinan (Kepala Madrasah dan Waka Kurikulum) karena Yayasan merupakan pembina dalam menaungi semua lembaga yang ada dipesantren. (4) Peran guru dalam pengembangan kurikulum di Madrasah Aliyah Nurul Jadid Paiton Probolinggo tidak hanya dikelas saja, melainkan ia juga seorang komunikasi, pendorong pembelajaran, pengembang alat-alat belajar, penyusun organisasi, manajer sistem pengajaran, pembimbing, baik disekolah maupun dimasyarakat. (5) Peran Komite Madrasah dalam pengembangan kurikulum di Madrasah Aliyah Nurul Jadid Paiton Probolinggo yang paling dominan dilihat secara faktual dimana Komite Madrasah selalu hadir dalam pertemuan dalam hubungan keuangan, mutu siswa, mendatangi semua surat, mengontrol, mengawasi dalam kegiatan yang berhubungan diluarsekolah seperti; mencari tenaga fisik dan finansial. (6) Model pengembangan kurikulum yang diterapkan oleh Madrasah Aliyah Nurul Jadid Paiton Probolinggo kurikulum nasionalnya memakai sesuai dengan perkembangan kurikulum. Sedangkan kurikulum internasionalnya memakai acuan kurikulum cambridge karena siswa kelas MBI diharuskan untuk mendapatkan sertifikat Cambridge untuk pelajaran matematic and science. Setelah itu digabungkan oleh Madrasah Aliyah Nurul Jadid dengan menjadi kurikulum adaptasi dan kurikulum adopsi. Kurikulum adaptasi yaitu menyesuaikan materi yang ada pada kurikulum cambridge ke kurikulum nasional. Kurikulum adopsi yaitu mengambil kurikulum cambridge yang tidak ada di lingkungan nasional. Berdasarkan "Pedoman Penjamin Mutu Madrasah Berstandart Internasional". Model pengembangan kurikulum, kita bergabung dengan forum MGMP sekolah berstandart internasional Jawa Timur. Penerapannya kita punya guru ahli (dari universitas Jember) dan guru inti (dari madrasah sendiri) dalam pelaksanaan tutorial di madrasah. Hambatannya, yaitu: (1) Guru umum dan guru pelajaran MAFIKIB belum seluruhnya bisa berbahasa inggris dan menguasai ICT; (2) Yang banyak berperan dalam pengembangan kurikulum yaitu guru ahli/dosen dan guru bidang study Matematika dan IPA, yang lainnya mendukung saja.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Kurikulum semakin lama semakin berkembang. Hal ini terbukti makin luasnya para peminat dalam bidang tersebut dan makin banyaknya penelitian dan penulisan karya ilmiah untuk menjajaki dan mengungkapkan berbagai sistem instruksional. Salah satu alasan yang mendorong banyaknya pakar pendidikan. Karena kurikulum merupakan alat yang amat penting untuk meningkatkan keberhasilan sistem pendidikan secara menyeluruh. Semua ahli kependidikan menyadari, bahwa tanpa alat yang serasi dan tepat guna ternyata sulit untuk mencapai tujuan-tujuan pendidikan pada semua jenjang dan satuan serta jenis pendidikan.¹

Dalam konteks ini pula, peran dan fungsi manajemen pengembangan kurikulum mendapat tempat sebagaimana mestinya, bahkan menjadi fokus yang perlu dipelajari lebih tekun. Para pakar ilmu pendidikan dan tenaga profesional kependidikan dituntut agar mempelajari bidang ini sebagai bagian khas dalam perangkat kemampuan profesional, di samping kemampuan masyarakat dan kemampuan kepribadian yang menunjang keterlaksanaan tugas-tugas mereka di lapangan. Bidang manajemen kurikulum pada hakikatnya mempersyaratkan kemampuan, yakni: pemahaman tentang konsep-konsep dalam manajemen pengembangan kurikulum; peran pimpinan

¹ Oemar Hamalik. *Manajemen Pengembangan Kurikulum*. (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2007). Hal. V.

madrasah dalam pengembangan kurikulum; fungsi manajemen dalam pengembangan kurikulum.

Pekerjaan sebagai manajer pengembangan kurikulum (pimpinan lembaga) meminta kualifikasi tertentu dalam bidang manajemen pengembangan yang mendalam terhadap penguasaan keahlian dalam bidang pengembangan kurikulum dan teknologi pendidikan.

Dalam hal ini, Madrasah Aliyah Nurul Jadid adalah salah satu lembaga pendidikan yang berada dalam naungan Pondok Pesantren Nurul Jadid di Desa Karanganyar Paiton Probolinggo yang berdiri secara resmi mulai tahun 1977, dengan mendapat SK. Yayasan tanggal 1 Januari 1978 dengan nomor :0407/YNJ/A.III/I/1978. Sekolah ini merupakan salah satu sekolah yang terkenal memiliki kredibilitas yang sangat bagus dalam pandangan masyarakat sekitar. Keberhasilan Madrasah Aliyah Nurul Jadid Paiton Probolinggo ini tidak lepas dari peran Yayasan, peran Komite Madrasah dan Kepala Madrasah yang berwawasan masa depan.

Penulis ingin mengambil lokasi penelitian di sekolah ini dengan beberapa pertimbangan antara lain: Madrasah Aliyah Nurul Jadid Paiton Probolinggo merupakan lembaga pendidikan tingkat menengah dan mengalami perkembangan yang cukup pesat dan mampu bersaing dengan lembaga-lembaga pendidikan favorit yang sederajat di Desa Karanganyar Paiton Probolinggo. Madrasah Aliyah Nurul Jadid Paiton Probolinggo merupakan lembaga pendidikan yang mengalami pembaharuan di segala bidang telah dilakukan, terutama proses belajar mengajar yang efektif dan efisien. Pada tahun 1980 madrasah ini memperoleh status terdaftar dengan

membuka beberapa jurusan, yaitu: (1) A1 (*Jurusan Ilmi-ilmu Agama*); (2) A4 (*Jurusan Ilmu-ilmu Sosial*).

Kemudian sejak Tahun Pelajaran 1993/1994 madrasah ini mendapat ijin untuk menyelenggarakan MAPK (Madrasah Aliyah Program Khusus) dengan SK. nomor: 44/E/1994 yang kemudian namanya diubah menjadi Madrasah Aliyah Keagamaan (MAK) atas instruksi Departemen Agama pada tahun pelajaran 1994/1995.

Dan sejak tahun 1994 pula Madrasah Aliyah Nurul Jadid telah mendapat status diakui B/E.IV/MA/0177/1994, dan selanjutnya pada tahun 1997 memperoleh status disamakan dengan SK. nomor : A./E.IV/MA/008/1997, Pada akhir tahun 2005 berhasil terakreditasi dengan tipe A. Sejak berdirinya Madrasah Aliyah Nurul Jadid ini, mengalami pergantian Kepala Madrasah, yakni : (1) Bapak Hafidz Thohir; (2) Bapak Ghafir Dasuki; (3) Bapak Mawardi Karim; (4) Bapak Drs. KH. Nur Chotim Zaini; (5) Bapak Fathurrozi Sholeh, BA; (6) Bapak Drs. KH. Malthuf Siraj; (7) Bapak KH. M. Faqih Zawawi, SH; (8) Bapak Drs. KH. A. Malthuf Siraj, M.Ag. Hingga Tahun Pelajaran 2005/2006 jumlah siswa Madrasah Aliyah Nurul Jadid mencapai 713 siswa dengan menempati 24 ruang belajar yang dibimbing oleh tenaga pengajar berjumlah 66 orang. Madrasah Aliyah Nurul Jadid membuka 4 program, yaitu: (1) Bahasa (*BHS*) Plus; (2) Ilmu Pengetahuan Alam (*IPA*) Reguler; (3) Ilmu Pengetahuan Alam (*IPA*) Berstandard Internasional; (4) Ilmu Pengetahuan Sosial (*IPS*); (5) Madrasah Aliyah Keagamaan/Program Ilmu Agama Islam (*MAK/PIAI*).

Dari uraian di atas maka penulis tertarik untuk bagaimana upaya pemberdayaan manajemen di sekolah-sekolah mutlak segera dilakukan sebagai persiapan dalam mengimplemintasikan pengembangan kurikulum di lembaganya masing-masing. Hal ini diperhatikan oleh kepala sekolah sebagai Top manajer yang bertanggung jawab terhadap program-program pendidikan di lembaganya. Maksud inilah yang mendasari penulis untuk mengkaji tentang Manajemen Pengembangan Kurikulum di Madrasah Aliyah (studi tentang proses dan peran manajemen di Madrasah Aliyah Nurul Jadid Paiton Probolinggo).

B. Fokus Penelitian

1. Bagaimana Proses Manajemen Pengembangan Kurikulum di Madrasah Aliyah Nurul Jadid Paiton Probolinggo?
2. Bagaimana Peran Pimpinan Madrasah (Kepala Sekolah & Waka Kurikulum) dalam Pengembangan Kurikulum di Madrasah Aliyah Nurul Jadid Paiton Probolinggo?
3. Bagaimana Peran Yayasan dalam Pengembangan Kurikulum di Madrasah Aliyah Nurul Jadid Paiton Probolinggo?
4. Bagaimana Peran Guru dalam Pengembangan Kurikulum di Madrasah Aliyah Nurul Jadid Paiton Probolinggo?
5. Bagaimana Peran Komite Madrasah dalam Pengembangan Kurikulum di Madrasah Aliyah Nurul Jadid Paiton Probolinggo?
6. Bagaimana Model Pengembangan Kurikulum di Madrasah Aliyah Nurul Jadid Paiton Probolinggo?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan fokus penelitian di atas, maka tujuan penelitian ini dijabarkan sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan mendeskripsikan proses manajemen pengembangan kurikulum di Madrasah Aliyah Nurul Jadid Paiton Probolinggo.
2. Untuk Mengkaji dan Mendeskripsikan Peran Pimpinan (Kepala Sekolah & Kawa Kurikulum) dalam Pengembangan Kurikulum Di Madrasah Aliyah Nurul Jadid Paiton Probolinggo.
3. Untuk Mengetahui dan Mendeskripsikan Peran Yayasan dalam Pengembangan Kurikulum Di Madrasah Aliyah Nurul Jadid Paiton Probolinggo.
4. Untuk Mengetahui dan Mendeskripsikan Peran Guru dalam Pengembangan Kurikulum Di Madrasah Aliyah Nurul Jadid Paiton Probolinggo.
5. Untuk Mengetahui dan Mendeskripsikan Peran Komite Madrasah dalam Pengembangan Kurikulum Di Madrasah Aliyah Nurul Jadid Paiton Probolinggo.
6. Untuk Mengetahui dan Mendeskripsikan Model Kurikulum Di Madrasah Aliyah Nurul Jadid Paiton Probolinggo.

D. Manfaat Penelitian

Untuk memberikan harapan terhadap hasil penelitian ini, ada baiknya juga dikemukakan manfaat-manfaat yang kemungkinan akan dicapai dari pelaksanaan penelitian ini, adapun secara umum manfaat tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Bagi peneliti, hasil penelitian ini dapat memberikan sumbangan pemikiran terhadap perkembangan ilmu pengetahuan pada umumnya dan ilmu pendidikan agama Islam pada khususnya dan juga dapat mengetahui proses dan peran manajemen pengembangan kurikulum.
2. Bagi sekolah, hasil penelitian ini dapat dijadikan bahan pertimbangan bagi kepala sekolah di dalam meningkatkan kemampuan yang dimiliki para personil sekolah.
3. Bagi pembaca diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan dalam bidang manajemen khususnya "Manajemen Pengembangan Kurikulum di Madrasah Aliyah (Studi Tentang Proses dan Peran Manajemen di Madrasah Aliyah Nurul Jadid Paiton Probolinggo)".
4. Bagi masyarakat umumnya, hasil penelitian ini dapat dijadikan tambahan informasi yang berharga serta sebagai bahan pertimbangan dalam rangka mengambil peran yang lebih konstruktif bagi lembaga-lembaga pendidikan yang ada di sekitarnya.

E. Penegasan Istilah

Untuk memberikan ketegasan dalam pembahasan skripsi ini hingga memperoleh maksud yang jelas, maka berikut ini penjelasannya secara operasional kata-kata dimaksud:

1. *Manajemen Pengembangan Kurikulum*

Segala usaha sekolah untuk memperbaiki pelaksanaan pekerjaan yang sekarang maupun yang akan datang, dengan memberikan informasi, mempengaruhi sikap atau menambah kecakapan dan pengetahuan (mengubah perilaku) untuk mencapai tujuan yang diinginkan (baik hasil yang berada di dalam sekolah maupun di luar sekolah).

2. *Proses Manajemen*

Menurut *Agus Sabardi* suatu cara yang sistematis untuk melakukan sesuatu. Dengan kata lain bahwa manajemen didefinisikan suatu proses karena semua manajer, apapun keahlian dan keterampilannya, terlibat dalam kegiatan-kegiatan yang saling berkaitan dalam upaya mencapai tujuan organisasi.²

3. *Peran Manajemen*

Manajer berusaha meyakinkan, mengarahkan, mengkoordinir dan mempengaruhi sumber daya manusia baik dalam perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengawasan dapat mencapai tujuan dan dapat menghasilkan efektifitas dalam menjalankan tugasnya masing-masing.

4. *Yayasan*

Suatu lembaga yang menaungi dan menangani madrasah-madrasah yang didirikannya dalam suatu lingkup lingkungan sekitar.

5. *Guru*

² Agus Sabardi, *Pengantar Manajemen* (Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan Akademi Manajemen Perusahaan YKPN, 1987), hlm.5.

Menurut *Muhaimin* bahwa guru adalah orang yang berkomitmen terhadap profesionalitas, yang melekat pada dirinya sikap dedikatif, komitmen terhadap mutu dan hasil kerja, serta sikap *continuous improvement*.³

6. Komite sekolah

Badan mandiri yang mewadahi peran serta masyarakat dalam rangka meningkatkan mutu, pemerataan, efisiensi pengelolaan pendidikan di suatu pendidikan, baik pra-sekolah, jalur pendidikan sekolah, maupun jalur luar sekolah. Sejak digulirkannya otonomi pendidikan, bahwa pendidikan merupakan tanggungjawab bersama antara orang tua, masyarakat dan pemerintah. Komite sekolah berada ditengah-tengah mereka untuk menjembatani kepentingan di dalam dan di luar sekolah. Keberadaan Komite Madrasah dan Dewan Pendidikan diatur dalam keputusan Mendiknas No. 044/2002.

F. Ruang Lingkup Penelitian

Setiap peneliti mungkin memiliki idealitas yang tinggi terhadap hasil penelitiannya oleh karena itu tentunya dia memiliki dan untuk menghindari kesimpangsiuran dan luasnya masalah dalam pembahasan skripsi ini sekaligus untuk mempermudah pemahaman, maka batasan-batasan yang akan dibahas sebagai berikut:

Tabel 1.1
Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup penelitian Manajemen Pengembangan Kurikulum

³ Dr. Muhaimin, MA., *Pengembangan Kurikulum Pendidikan Agama Islam di Sekolah, Madrasah, dan Perguruan tinggi* (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2005), hlm.50.

Madrasah Aliyah (studi tentang proses dan peran manajemen di MA Pondok Pesantren Nurul Jadid Paiton Probolinggo)		
Manajemen	Tujuan Penelitian : Mengetahui Manajemen Pengembangan Kurikulum Madrasah Aliyah (studi tentang proses dan peran manajemen di MA Pondok Pesantren Nurul Jadid Paiton Probolinggo)	Unsur Penelitian
Perencanaan	1. Menetapkan tujuan dan sasaran 2. Menetapkan strategi, kebijaksanaan, program, prosedur, metode dan pendanaan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.	2. Tujuan sekolah 3. Struktur organisasi 4. Kepala sekolah 5. Guru 6. Komite/Pengurus sekolah
Pengembangan	1. Penentuan sumber daya dan kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan. 2. Menyusun organisasi kerja 3. Pembagian tugas dan wewenang 4. Pengkoordinasian	7. Kurikulum dan sumber belajar 8. Proses dan kegiatan belajar 9. Evaluasi pembelajaran 10. Pengelolaan dan pendanaan 11. Sarana dan fasilitas
Penilaian	1. Melaksanakan kegiatan kepemimpinan yang meliputi : Pengarahan, Penggerakan, Komunikasi dan Motivasi.	
Pelaksanaan	1. Penetapan standar 2. Pengukuran pelaksanaan 3. Tindakan koreksi	
Evaluasi Hasil Belajar	1. Prestasi belajar-mengajar	

G. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan dalam penelitian ini terbagi dalam beberapa bab, yaitu:

BAB I : (pendahuluan) berisi tentang latar belakang masalah, fokus penelitian, manfaat penelitian, penegasan istilah, metode

penelitian, ruang lingkup penelitian dan sistematika pembahasan.

BAB II : (kerangka teoritik) terbagi dalam enam bagian. *Pertama* membahas tentang manajemen yang meliputi; Perencanaan (Planning), Pengorganisasian (Organizing), Penggerakan (Actuating) dan pengawasan (Controlling). *Kedua* mengkaji tentang pengembangan kurikulum yang mencakup; hakikat pengembangan kurikulum, pola/proses pengembangan kurikulum, landasan pengembangan kurikulum, dan model pengembangan kurikulum. *Ketiga* mengkaji tentang peran pimpinan madrasah (kepala sekolah&waka kurikulum) di madrasah. Keempat mengkaji tentang peran yayasan di madrasah. Kelima mengkaji tentang peran guru di madrasah. Keenam mengkaji tentang peran komite madrasah.

BAB III : Pada bab ini menjelaskan tentang metode penelitian yang diambil dari pendekatan penelitian, tahapan-tahapan penelitian, lokasi penelitian, kehadiran peneliti, sumber data, teknik pengumpulan data, analisis data dan pengecekan keabsahan data.

BAB IV : Pada bab ini menjelaskan tentang laporan hasil penelitian atau penyajian yang diambil dari realita-realita objek berdasarkan penelitian yang dilakukan di Madrasah Aliyah Nurul Jadid Paiton Probolinggo.

BAB V : Pada bab ini menjelaskan tentang pembahasan hasil penelitian yang dilakukan di Madrasah Aliyah Nurul Jadid Paiton Probolinggo dapat mengklasifikasikan data-data dalam rangka mengambil kesimpulan penyajian.

BAB VI : Pada bab ini merupakan penutup dari penulisan skripsi atau hasil akhir yang mencakup kesimpulan dan saran.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Manajemen

Pimpinan madrasah artinya mengatur agar seluruh potensi sekolah atau madrasah berpotensi secara optimal dalam mendukung tercapainya tujuan sekolah atau madrasah atau diartikan suatu inisiatif untuk bertindak yang menghasilkan suatu pola yang konsisten dalam rangka mencari pemecahan dari suatu persoalan bersama.⁴ Jadi pimpinan disini adalah mengatur agar unsur sekolah atau madrasah diatur secara optimal dengan mendayagunakan sarana/prasarana yang dimiliki serta potensi masyarakat demi mendukung ketercapaian tujuan madrasah.

Secara sederhana, proses pengelolaan madrasah mencakup 4 tahap yaitu perencanaan (*Planning*), pengorganisasian (*Organizing*), penggerakan (*Actuating*), dan pengawasan (*Controlling*), biasanya disingkat POAC.

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan merupakan kegiatan awal yang harus dilakukan oleh seorang pemimpin (kepala sekolah) dalam mengelola kegiatan yang akan dilakukan oleh lembaga. Perencanaan pada hakekatnya adalah aktivitas pengambilan keputusan tentang sasaran (objectives) apa yang akan dicapai,

⁴ Miftah Thoha, *Kepemimpinan dalam Manajemen* (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2007), hlm.5.

tindakan apa yang akan diambil dalam rangka mencapai tujuan atau sasaran tersebut dan siapa yang akan melaksanakan tugas-tugas tersebut.⁵

Sedangkan menurut *Harold Koontz* dan *Cyril O'Donnel* *planning is function of a manager which involves the selection from alternatives of objectives*. Dalam bahasa Indonesianya perencanaan adalah fungsi seorang manajer yang berhubungan dengan memilih tujuan-tujuan, kebijakan-kebijakan, prosedur-prosedur, program-program dari alternative-alternatif yang ada.⁶

Dari kedua definisi di atas dapat dirangkai sebuah pengertian khusus untuk dunia pendidikan yakni perencanaan pendidikan pada hakikatnya tidak lain dari pada proses pemikiran yang sistematis, analisis yang rasional mengenai apa yang akan dilakukan, bagaimana melakukannya, siapa pelaksananya, dan kapan suatu kegiatan dilaksanakan dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan lebih efektif dan efisien sehingga proses pendidikan itu dapat memenuhi tuntutan/kebutuhan masyarakat.

Untuk menyusun perencanaan sekolah atau madrasah yang baik *Depdikbud* menetapkan proses penyusunan rencana di sekolah meliputi 7 tahap, yaitu:

a. Mengkaji kebijakan yang relevan. Pengembangan sekolah atau madrasah tidak boleh bertentangan dengan kebijakan umum yang berlaku, baik dari pemerintah pusat maupun daerah. Misalnya, dalam upaya meningkatkan

⁵ Burhanuddin, *Analisis Administrasi manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 1994), Hlm.167-168.

⁶ H. Malayu hasibuan, *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah Edisi Revisi* (Jakarta: PT Bumi Aksara), hlm.92.

kualitas pendidikan tidak mungkin menggunakan kurikulum selain kurikulum yang berlaku secara nasional.

- b. Menganalisis kondisi sekolah atau madrasah. Langkah ini dilakukan untuk mengetahui keadaan, kekuatan, kelemahan, kekurangan sekolah atau madrasah. Di sini dapat digunakan teknik *SWOT* (Strength- Weakness- Opportunity-Threat) sehingga diketahui betul apa kekuatan, kelemahan, peluang/kesempatan dan ancaman yang dihadapi oleh madrasah.
- c. Merumuskan tujuan. Berdasarkan kebijakan yang berlaku dan analisis kondisi sekolah, jika tujuan jangka menengah sudah ada, maka tujuan jangka pendek diperoleh dari penjabaran jangka menengah tersebut.
- d. Mengumpulkan data dan informasi. Data yang dikumpulkan ialah berkaitan dengan tujuan yang akan dicapai, yaitu komponen-komponen atau faktor-faktor yang diduga berkaitan dengan tujuan tersebut. Misalnya, untuk menaikkan NEM diperlukan data tentang guru, siswa, perpustakaan, kurikulum, pola EBTANAS, dan sebagainya. Data harus mencakup aspek kuantitatif dan kualitatif, misalnya jumlah siswa per-kelas (kuantitatif), kualitas siswa (kualitatif) yang tidak dilihat dari NEM Madrasah Aliyah dan motivasi belajar sehari-hari.
- e. Menganalisis data dan informasi. Data yang sudah terkumpul perlu dianalisis secara cermat dan komprehensif. Dalam analisis dicoba ditafsirkan baik masing-masing komponen secara terpisah maupun hubungan antar komponen. Misalnya, komponen siswa, guru, perpustakaan dianalisis secara terpisah dan selanjutnya dicari hubungan satu dengan lainnya.

f. Merumuskan dan memilih alternatif program. Berdasarkan hasil analisis tersebut kemudian dikembangkan beberapa alternatif program kegiatan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Alternatif program tersebut kemudian dievaluasi untuk dipilih salah satu, paling besar untuk mencapai tujuan tetapi yang paling hemat dalam menggunakan tenaga, waktu, dan dana.

g. Menetapkan langkah-langkah kegiatan pelaksanaan. Sebelum dilaksanakan alternatif program yang dipilih perlu dijabarkan secara rinci, sampai dengan tahap-tahap pelaksanaannya. Dalam setiap tahap harus jelas: (1) sasaran yang akan dicapai, (2) kegiatan untuk mencapai sasaran tersebut, (3) siapa pelaksana dan penanggung jawabnya, (4) kapan waktu pelaksanaannya, (5) sarana dan prasarana dan (6) dana yang diperlukan.⁵

2. *Pengorganisasian (Organizing)*

Pengorganisasian berarti penyusunan tugas kerja dan tanggung jawab.

Mengorganisasi menghimpun beberapa orang untuk bersama-sama melakukan pekerjaan guna mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Sedangkan *George R. Terry* pernah mengartikan pengorganisasian sebagai kegiatan mengalokasikan seluruh pekerjaan yang harus dilaksanakan antara kelompok kerja dan menetapkan wewenang tertentu seperti tanggung jawab masing-masing yang bertanggung jawab untuk setiap komponen kerja dan menyediakan lingkungan kerja yang sesuai dan tepat. Sedangkan menurut *Siagian* memberi batasan pengorganisasian sebagai keseluruhan proses pengelompokkan orang-orang, alat-alat, tugas-tugas, tanggung jawab dan

⁵ Depdikbud RI, *Sistem Penyelenggara Sekolah (Serial Kebijakan DEPDIBUD, 1989)*, hlm.13-15.

wewenang sedemikian rupa sehingga tercipta suatu organisasi yang dapat digerakkan sebagai suatu kesatuan dalam angka pencapaian tujuan yang telah ditentukan.

Proses pengorganisasian dengan demikian mencakup kegiatan-kegiatan berikut:

1. Pembagian kerja yang harus dilakukan dan mengugaskannya pada individu tertentu, kelompok-kelompok dan Departemen.
2. Pembagian aktivitas menurut level kekuasaan dan tanggung jawab.
3. Pembagian/pengelompokkan tugas menurut tipe dan jenis yang berbeda.
4. Penggunaan mekanisme koordinasi kegiatan individu dan kelompok.
5. Pengaturan hubungan kerja antara anggota organisasi.⁶

Dari beberapa pengertian di atas, dapat diketahui bahwa dalam fungsi pengorganisasian itu terdapat adanya sekelompok orang yang mau bekerja sama, adanya tujuan tertentu yang hendak dicapai, adanya pekerjaan yang akan dikerjakan, adanya pembagian tugas pekerjaan yang disusun oleh pimpinan, mengelompokkan kegiatan, menyediakan alat-alat yang dibutuhkan untuk aktivitas organisasi, adanya pendelegasian wewenang antara atasan dan bawahan, sampai pada pembuatan struktur organisasi yang efektif dan efisien, atau lebih singkat dapat dikatakan pengorganisasian merupakan proses penyusunan struktur organisasi, sumber daya manusia yang dimiliki dan lingkungan yang melingkupinya.

Untuk melaksanakan program/kegiatan yang telah disusun tentu diperlukan orang/tenaga. Orang tersebut harus diorganisasikan agar dapat

⁶ Burhanuddin, *Op.Cit.*, hlm.195.

bekerja secara efektif dan efisien. Jadi, diorganisasikan berarti melengkapi program yang telah disusun dengan susunan organisasi pelaksanaannya.

Dalam organisasi, setiap kegiatan (apa) harus jelas siapa yang mengerjakan, kapan dikerjakan dan apa targetnya. Empat kata kunci (apa, oleh siapa, kapan dan apa targetnya) itu harus tergambar dengan jelas dalam pengorganisasian.

Dalam mengorganisasikan sekolah atau madrasah, pimpinan harus mengetahui kemampuan dan karakteristik unsur sekolah atau madrasah, sehingga dapat menempatkan mereka pada posisi/tugas yang sesuai, juga harus diketahui tugas apa yang sedang dikerjakan, sehingga tidak terjadi beban tugas yang berlebihan (*over loaded*).

Jika pelaku kegiatan terdiri dari lebih satu orang, harus jelas siapa penanggung jawabnya. Mengingat suatu program biasanya terdiri dari beberapa bagian yang mungkin sekali dikerjakan oleh orang yang berbeda, maka dalam pengorganisasian harus jelas bagian, hubungan antar bagian tersebut dan siapa yang bertanggung jawab untuk mengkoordinasikannya.

3. Penggerakan (*Actuating*)

George R. Terry mengatakan bahwa '*actuating*' adalah menempatkan semua anggota dari pada kelompok agar bekerja secara sadar untuk mencapai suatu tujuan yang ditetapkan sesuai dengan perencanaan dan pola organisasi.

Prof. Dr. H. Arifin Abdurrahman, MPA. penggerakan adalah pengaktifan dari pada orang-orang sesuai dengan rencana dan pola organisasi yang telah ditetapkan.⁷

Dari pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa penggerakan adalah kegiatan yang dilakukan oleh pimpinan untuk membimbing, mengarahkan, dan mengatur bawahan yang telah diberikan tugas dalam melakukan suatu kegiatan usaha secara efektif dan efisien agar diperoleh suatu hasil yang optimal. Salah satu aspek penting lainnya dalam kegiatan menggerakkan orang lain untuk menjalankan kegiatan administrasi/manajemen adalah kepemimpinan. Sebab kepemimpinanlah yang menentukan arah dan tujuan, memberikan bimbingan dan menciptakan iklim kerja yang mendukung proses tercapainya tujuan organisasi. Kepemimpinan adalah *The ability and readiness to inspire, guide, direct, or manage other*. Yang berarti kepemimpinan merupakan suatu kemampuan dan kesiapan seseorang untuk mempengaruhi, membimbing dan mengarahkan atau mengelola orang lain agar mereka mau berbuat sesuatu demi tercapainya tujuan bersama. Dari segi manajemen kepemimpinan diartikan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain, agar rela, mampu dan dapat mengikuti keinginan manajemen demi tercapainya tujuan yang telah ditentukan sebelumnya dengan efisien, efektif dan ekonomi.

Kepemimpinan kepala sekolah adalah cara atau usaha kepala sekolah dalam mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan, dan

⁷ Burhanuddin, *Ibid.*, hlm. 229.

menggerakkan guru, staf, siswa, orang tua siswa dan pihak lain yang terkait, untuk bekerja/berperan serta guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

4. Pengawasan (*Controlling*)

Terry mengemukakan pengertian pengawasan yaitu:

Controlling can be defined as the process of determining what is to be accomplished, that is the standart, what is being accomplished, that is the performance; evaluating the performance and if necessary applying corrective measures so that performance take place according to plant, that is, in corfermity with the standard atau dalam bahasa Indonesia pengawasan adalah proses penentuan apa yang dicapai, yaitu standar apa yang sedang dihasilkan, yaitu pelaksanaan, menilai pelaksanaan, dan bila mana perlu mengambil tindakan korektif sehingga pelaksanaan dapat berjalan menurut rencana, yaitu sesuai dengan standar.

Sedangkan menurut *Siagian* pengawasan sebagai proses pengamatan dari pada pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar supaya semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya.⁸

Dari kedua pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa pengawasan adalah suatu proses pengamatan dan penentuan standar dari pada pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi apakah kegiatan yang telah dilakukan itu mencapai sasarannya atau sesuai dengan tujuan dan rencana-rencana yang sudah ditetapkan sebelumnya, dan apabila ditemukan adanya penyimpangan kegiatan (dengan berpedoman pada rencana-rencana atau standar tertentu) maka segera diadakan tindakan pembetulan untuk memperoleh satu performan yang tepat.

⁸ Burhanuddin, *Ibid.*, hlm.251-252.

Dalam melaksanakan sesuatu tugas tertentu, selalu terdapat urutan-urutan pelaksanaan tugas tersebut, bahkan sungguh pun tugas itu adalah sederhana. Demikian juga halnya dalam tugas pengawasan, untuk mempermudah dalam melaksanakan dalam merealisasikan tujuan, harus pula dilalui beberapa fase atau urutan-urutan pelaksanaan proses pengawasan, menurut *Manullang* terdiri dari beberapa fase, yaitu: (1) Menetapkan alat pengukur (standar); (2) Mengadakan penilaian (evaluate); (3) Mengadakan tindakan perbaikan (corrective action).⁹

Pada fase pertama, pemimpin haruslah menentukan atau menetapkan standar atau alat-alat pengukur. Berdasar standar tersebutlah, kemudian diadakan penilaian, inilah fase yang kedua yaitu evaluasi yakni membandingkan pekerjaan yang telah dikerjakan (*actual result*) dengan standar tadi. Bila terdapat ketidaksamaan, artinya *actual result* tidak sama dengan standar, maka mulailah fase ketiga yaitu *corrective action*, yakni mengadakan tindakan perbaikan dengan maksud agar tujuan pengawasan itu dapat direalisasikan. Ada lima prinsip dasar yang harus diterapkan agar pengawasan berhasil dengan baik, yaitu:

- a. Pengawasan bersifat membimbing dan membantu mengatasi kesulitan dan bukan mencari kesalahan. Dengan demikian, kepala sekolah harus memfokuskan perhatian pada usaha mengatasi hambatan yang dihadapi oleh guru atau staf dan tidak semata-mata mencari kesalahan. Jika terpaksa harus menunjukkan kekeliruan harus disampaikan sendiri, dan tidak di depan orang lain.

⁹ M. Manullang, *Manajemen Personalia* (Medan: Ghalia Indonesia, 1964), hlm.183.

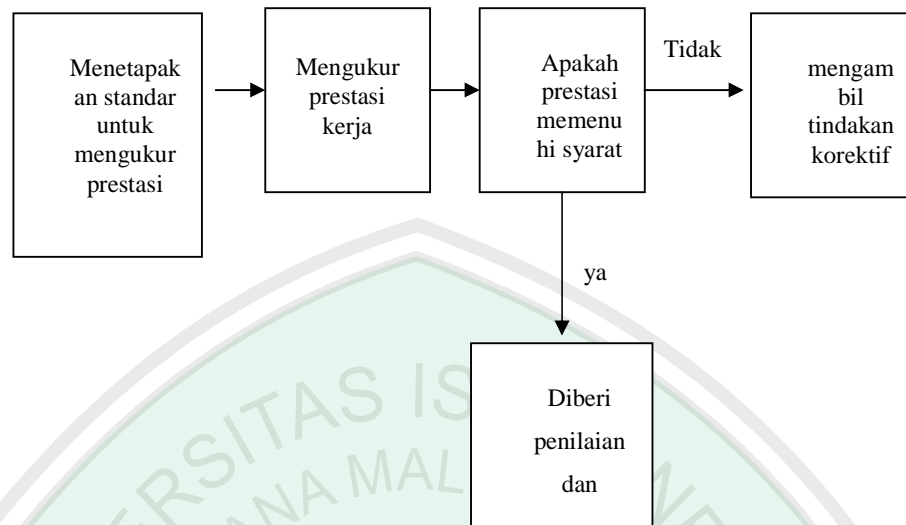
- b. Bantuan dan bimbingan diberikan secara tidak langsung. Artinya, diupayakan agar yang bersangkutan merasa mampu mengatasi sendiri, sedangkan kepala sekolah hanya membantu. Hal ini penting untuk menumbuhkan kepercayaan diri dan pada akhirnya menimbulkan motivasi kerja.
- c. Balikan atau saran perlu segera diberikan. Hal ini dimaksudkan agar yang bersangkutan dapat memahami dengan jelas keterkaitan antara saran dan balikan tersebut dengan kondisi yang dihadapi. Dalam memberikan balikan sebaiknya dalam bentuk diskusi sehingga terjadi pembahasan terhadap masalah yang terjadi.
- d. Pengawasan dilakukan secara periodik. Artinya, tidak menunggu sampai terjadi hambatan. Jika tidak ada hambatan, kepala sekolah akan dapat menimbulkan dukungan moral bagi guru atau karyawan yang sedang mengerjakan tugas.

Pengawasan dilaksanakan dalam suasana kemitraan. Agar memudahkan guru dan karyawan menyampaikan hambatan yang dihadapi, sehingga dapat segera dicari jalan keluarnya. Suasana kemitraan juga akan menimbulkan hubungan kerja yang harmonis, sehingga tercipta tim kerja yang kompak.

Untuk lebih jelasnya Proses pengawasan dapat digambarkan dalam gambar sebagai berikut ini:

GAMBAR 2.1.

PROSES PENGAWASAN



B. Mengkaji tentang Pengembangan Kurikulum

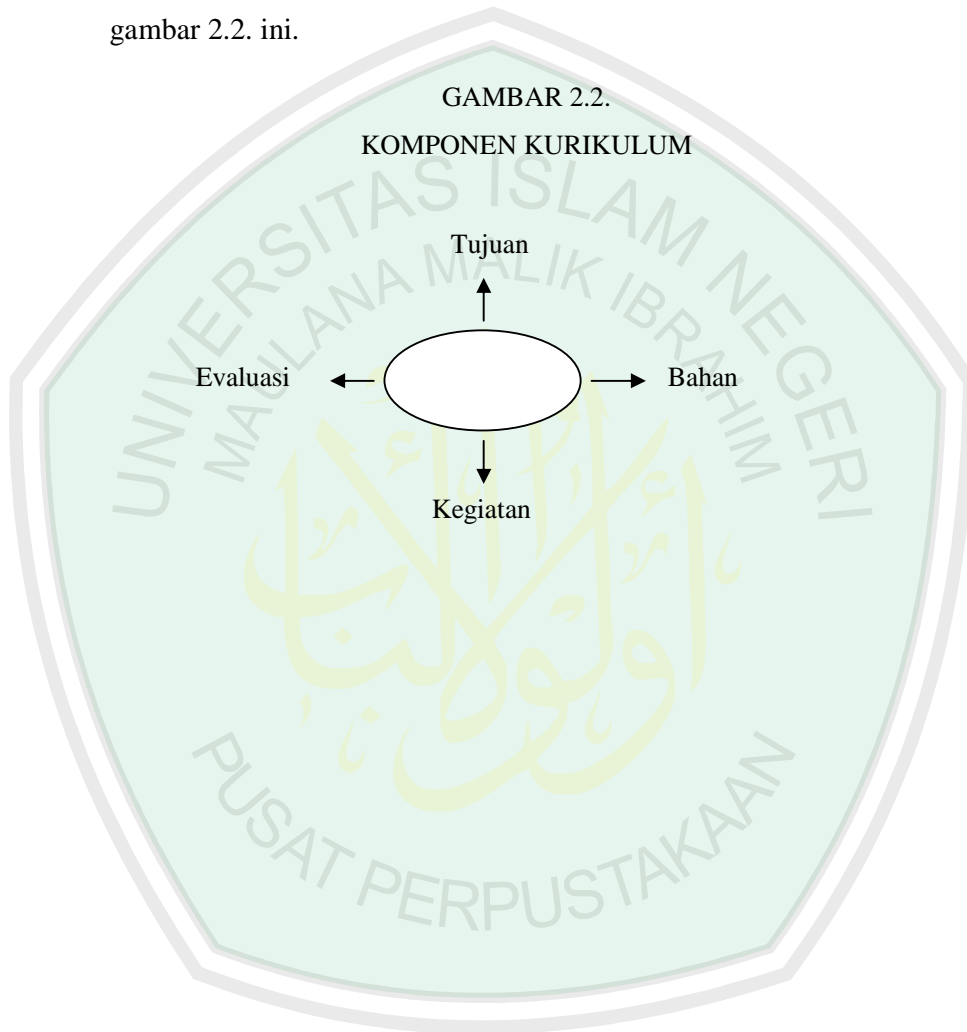
1. Hakikat Pengembangan Kurikulum

Pengembangan kurikulum adalah perencanaan kurikulum agar menghasilkan rencana kurikulum yang luas dan spesifik. Proses ini berhubungan dengan seleksi dan organisasi berbagai komponen situasi belajar-mengajar, antara lain penetapan jadwal pengorganisasian kurikulum dan spesifikasi tujuan yang disarankan, mata pelajaran, kegiatan, sumber dan alat pengukur pengembangan kurikulum yang mengacu pada kreasi sumber-sumber unit, rencana unit, dan garis pelajaran kurikulum ganda lainnya, untuk memudahkan proses belajar-mengajar.¹⁰

¹⁰ Dr. H. Oemar Hamalik, *Dasar-dasar Pengembangan Kurikulum* (Bandung: PT Rosdakarya Persada, 2007), hlm.183-184.

Pada umumnya ahli kurikulum memandang kegiatan pengembangan kurikulum sebagai suatu proses yang kontinyu, merupakan suatu siklus yang menyangkut beberapa komponen kurikulum yaitu komponen tujuan, bahan, kegiatan, dan evaluasi. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar 2.2. ini.

GAMBAR 2.2.
KOMPONEN KURIKULUM



Gambar tersebut menunjukkan bahwasanya pengembangan kurikulum merupakan proses komprehensif yang meliputi kegiatan perencanaan, implementasi dan evaluasi.

Miller dan Siller menggambarkan orientasi dalam mengembangkan kurikulum tersebut menyangkut tujuh aspek, yaitu: perilaku, disiplin (mata pelajaran), masyarakat, pengembangan, proses kognif, humanistik dan transpersonal. Disamping itu, orientasi menyangkut enam masalah pokok, yaitu:

- a. Tujuan pendidikan: menunjukkan arah kegiatan.
- b. Konsepsi tentang anak: pandangan mengenai, apakah sebagai pelaku yang aktif atau pasif.
- c. Konsepsi tentang proses belajar mengajar: aspek transpersonal, kehidupan batin anak dan perubahan tingkah laku.
- d. Konsepsi tentang lingkungan: pengaturan lingkungan untuk memperlancar belajar.
- e. Konsepsi tentang peranan guru: otoriter, dan fasilitator.
- f. Evaluasi belajar: mengacu pada tes, eksperimental atau bersifat terbuka.

2. Pola/Proses Pengembangan Kurikulum

Sejalan dengan pengertian pengembangan kurikulum sebagaimana tersebut di atas, maka porses pengembangannya digambarkan oleh Hasan (2002) dalam *chart* sebagai berikut:

GAMBAR 2.3.

POLA/PROSES PENGEMBANGAN KURIKULUM

PROSES/POLA PENGEMBANGAN KURIKULUM

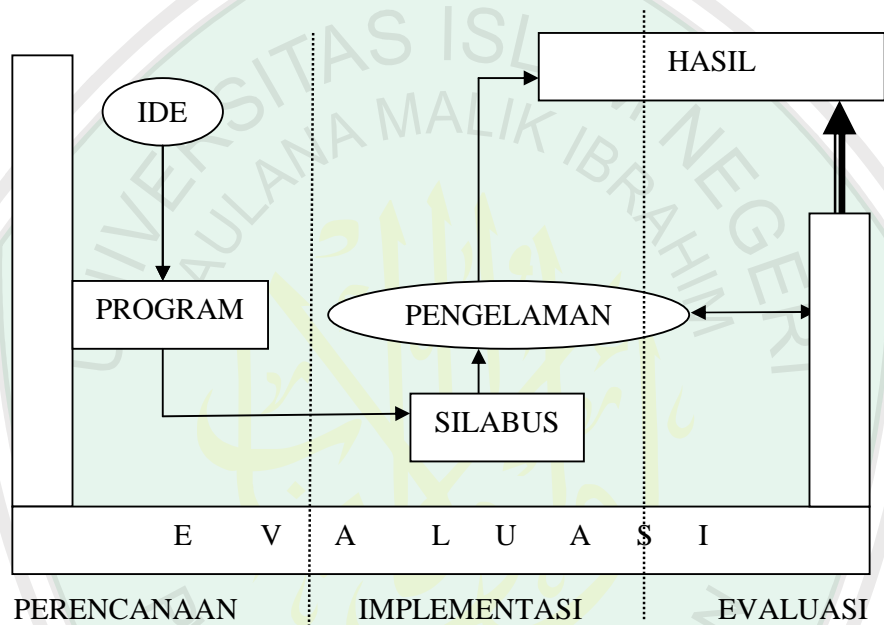


Chart tersebut menggambarkan bahwa seseorang dalam mengembangkan kurikulum dimulai dari kegiatan perencanaan kurikulum. Dalam menyusun perencanaan ini didahului oleh ide-ide yang akan dituangkan dan dikembangkan dalam program. Ide kurikulum bisa berasal dari: (1) Visi yang dirancangan; (2) Kebutuhan *stakeholder* (siswa, masyarakat, pengguna lulusan), dan kebutuhan untuk studi lanjut; (3) hasil evaluasi kurikulum sebelumnya dan tuntutan perkembangan iptek dan zaman; (4) Pandangan-pandangan para pakar dengan berbagai latar belakangnya; (5) Kecenderungan era globalisasi, yang menuntut seseorang

untuk memiliki etos belajar sepanjang hayat, melek social, ekonomi, politik, budaya dan teknologi. Kelima ide tersebut diramu sedemikian rupa untuk dikembangkan dalam program atau kurikulum sebagai dokumen, yang antara lain berisi: informasi dan jenis dokumen yang akan dihasilkan; bentuk/format silabus; dan komponen-komponen kurikulum yang harus dikembangkan. Apa yang tertuang dalam dokumen tersebut kemudian dikembangkan dan disosialisasikan dalam proses pelaksanaannya, yang dapat berupa pengembangan kurikulum dalam bentuk satuan acara pembelajaran atau SAP, proses pembelajaran di kelas atau di luar kelas, serta evaluasi pembelajaran, sehingga diketahui tingkat efisien dan efektivitasnya. Dari evaluasi ini akan memperoleh umpan balik (*feed back*) untuk digunakan dalam penyempurnaan kurikulum berikutnya. Dengan demikian, proses pengembangan kurikulum menuntut adanya evaluasi secara berkelanjutan mulai dari perencanaan, implementasi hingga evaluasinya.¹¹

3. Landasan Pengembangan Kurikulum

Kurikulum merupakan alat untuk mencapai tujuan pendidikan yang dinamis. Pembangunan kurikulum harus didasarkan pada prinsip-prinsip pengembangan kurikulum yang berlaku. Hal ini dimaksudkan agar berhasil pengembangan kurikulum tersebut sesuai dengan minat, bakat, kebutuhan peserta didik, lingkungan, kebutuhan daerah sehingga dapat memperlancar pelaksanaan proses pendidikan dalam rangka perwujudan atau pencapaian tujuan pendidikan nasional.

¹¹ H. Muhaimin, M. A. *Pengembangan Kurikulum Pendidikan Islam di Sekolah, Madrasah dan Perguruan Tinggi* (Jakarta: PT Remaja RosdaKarya, 2005). Hal. 12-13.

Kurikulum di sekolah dibina dan dikembangkan oleh guru. Dalam pembinaan maupun pengembangan kurikulum, seorang haruslah berpijak pada landasan yang kokoh. Landasan itu berdasarkan kriteria:

- a. Arah kurikulum itu sendiri dilandaskan kepada sesuatu yang diyakini sebagai suatu kebenaran atau kebaikan.
- b. Isi kurikulum sesuai dengan tuntutan masyarakat yang bersifat dinamis sebagai pengaruh ilmu pengetahuan dan teknologi.
- c. Proses belajar mengajar memperhatikan prinsip psikologi, baik teori tentang belajar maupun perkembangan individu.¹²

Berdasarkan atas ketiga tersebut, maka landasan pembinaan dan pengembangan kurikulum meliputi:

a. Landasan Filosofis

Landasan filosofis dimaksudkan, menjadikan anak didik yang

beriman, berilmu dan beramal dalam suasana yang serasi. Untuk itu manusia membutuhkan bimbingan dan petunjuk yang benar yang bernilai mutlak untuk kebahagiaan dunia-akhirat melalui agama.

Sebagaimana firman Allah dalam Al-Qur'an Surat Asy-Syuura Ayat 13:

﴿ شَرَعَ لَكُمْ مِنَ الدِّينِ مَا وَصَّى بِهِ نُوحًا وَالَّذِي أَوْحَيْنَا إِلَيْكَ وَمَا وَصَّيْنَا بِهِ إِبْرَاهِيمَ وَمُوسَى وَعِيسَى أَنْ أَقِيمُوا الدِّينَ وَلَا تَتَفَرَّقُوا فِيهِ كَبُرَ عَلَى الْمُشْرِكِينَ مَا تَدْعُوهُمْ إِلَيْهِ اللَّهُ يَجْتَبِي إِلَيْهِ مَنْ يَشَاءُ وَيَهْدِي إِلَيْهِ مَنْ يُنِيبُ ﴾

Yang artinya amat berat bagi orang-orang musyrik agama yang kamu seru mereka kepadanya. Allah menarik kepada agama itu orang

¹² Muhammad Ali, *Pengembangan Kurikulum di Sekolah* (Bandung: PT Sinar Baru, 1989), hlm.12.

yang dikehendaki-Nya dan memberi petunjuk kepada (agama)-Nya orang yang kembali kepada-Nya. (Q.S. Asy-Syuura: 13).

Istilah filsafat mengandung banyak pengertian. Dalam pengertian umum filsafat adalah cara berpikir yang radikal dan menyeluruh, suatu cara berpikir yang mengupas sesuatu sedalam-dalamnya. Apa yang diyakini seseorang sebagai sesuatu kebenaran merupakan sesuatu yang terpenting adalah menanamkan nilai-nilai.¹³

Oleh karena itu guru dalam melaksanakan tugasnya harus mempunyai sistem nilai, sebagai pandangan hidup yang diyakini sebagai sesuatu kebenaran.

Salah satu kajian filsafat adalah tentang sistem nilai. Sistem nilai itu sendiri merupakan pandangan seseorang tentang sesuatu terutama berkenaan dengan arti kehidupan. Pandangan ini lahir dari kajian seseorang terhadap sesuatu masalah, atau norma-norma agama dan sosial yang dianutnya. Perbedaan pandangan dapat menyebabkan timbulnya perbedaan arah pendidikan yang diberikan kepada anak didik.

Dalam penyusunan kurikulum di Indonesia yang harus diacu adalah filsafat pendidikan pancasila. Falsafat pendidikan dijadikan dasar dan, sedang pelaksanaannya melalui pendidikan. Ada empat macam aliran utama dalam filsafat, yaitu:

1) Aliran Idealisme

¹³ Sudjana, *Pembinaan dan Pengembangan Kurikulum di Sekolah* (Bandung: PT Sinar Baru, 1989), hlm.10.

Tujuan hidup pada aliran ini adalah mencari kebenaran metafisik *spiritual* melalui *inkuiri* yang cermat, dengan cara mempelajari sebagai macam buku dari penulis-penulis ulung yang telah menemukan kebenarannya.

2) Aliran Realisme

Tujuan hidup pada aliran ini adalah memperbaiki dan meningkatkan pemahaman manusia tentang jagad raya melalui penelitian ilmiah, karena kebenaran hanya ditemukan melalui penelitian ilmiah dan ditemukan melalui percobaan untuk menemukan hukum-hukum alam.

3) Aliran Pragmatisme

Tujuan hidup menurut aliran ini adalah untuk mencari kebenaran sosial yang menguntungkan bagi umat manusia dengan lingkungannya dengan menerapkan prinsip falsafah sosial yang *humanistik* melalui *trial and error*. Kebenaran dipandang sesuatu yang memperbaiki hidup umat manusia, karenanya menaruh perhatian terhadap masalah-masalah sosial yang kritis yang mengancam kesejahteraan manusia.

4) Aliran Eksistensialisme

Tujuan hidup menurut aliran ini adalah untuk menyempurnakan diri sesuai norma yang dipilih sendiri secara bebas dapat merealisasikan diri. Dalam kenyataan secara perorangan jarang seseorang hanya mengikuti secara konsekuen untuk satu aliran saja. Biasanya seseorang bertindak sebagai berikut: dalam meyakini agama yang dianutnya ia berpegang pada paham idealisme, dalam kehidupan bermasyarakat ia mengikuti paham pragmatisme, sedang dalam usaha mengembangkan

diri ia mengikuti paham eksistensialisme.¹⁴ Untuk dapat melaksanakan pendidikan berlandaskan falsafah yang dianut, seorang guru harus menggambarkan arti pandangannya itu dalam suatu rumusan perbuatan yang jelas. Kejelasan ini dapat menuntun ke arah apa yang patut dilakukan dalam proses pendidikan. Dapat dikemukakan disini suatu contoh, misalnya seorang guru harus memandang bahwa pendidikan diarahkan agar anak didik takwa kepada Tuhan Yang Maha Esa. Selanjutnya harus dijabarkan apakah yang dimaksud dengan takwa, bagaimana ciri orang bertakwa, apakah yang patut dilakukan dan tidak patut dilakukan oleh orang yang bertakwa.

b. Landasan sosial Budaya

Menjadikan anak didik agar dapat hidup wajar sesuai dengan sosial budaya.¹⁵ Pendidikan adalah proses budaya untuk meningkatkan harkat dan martabat manusia. Pendidikan adalah upaya membina dan mengembangkan cipta, rasa dan karsa. Pendidikan memegang peranan yang besar terhadap penyampaian kebudayaan, proses sosialisasi individu, bahkan rekonstruksi masyarakat. Kebudayaan manusia pada saat ini telah mencapai tingkatan yang sangat tinggi. Kemajuan teknologi dan ilmu pengetahuan sudah ke taraf yang dikatakan eksplosif (ledakan). Bila semua hasil temuan manusia sebagai kebudayaan ini harus disampaikan kepada anak didik dalam waktu yang terbatas di sekolah, tidaklah mungkin semua ini dapat dilakukan. Oleh karena itu haruslah dilakukan seleksi yang mendalam tentang apa yang patut dan apa yang tidak patut disampaikan

¹⁴ Dakir, *Perencanaan dan Pengembangan Kurikulum* (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2004), 73-74.

¹⁵ Sudjana, *Op.Cit.*, hlm.11.

kepada anak didik di sekolah. Dengan demikian kurikulum sekolah dapat mengantarkan anak didik untuk menerima ilmu pengetahuan yang paling mendasar perlu dimiliki sebagai bekal hidup. Sebagaimana Allah berfirman dalam Al-Quar'an Surat Al-Israa' Ayat 85:

وَسَأَلُونَكَ عَنِ الرُّوحِ ۗ قُلِ الرُّوحُ مِنْ أَمْرِ رَبِّي وَمَا أُوتِيتُمْ مِنَ الْعِلْمِ إِلَّا قَلِيلًا ﴿٨٥﴾

Yang artinya :

Dan mereka bertanya kepadamu tentang roh. Katakan: "Roh itu dari perkara urusan Tuhanku; dan kamu tidak diberikan ilmu pengetahuan melainkan sedikit sahaja. (Q.S. Al-Israa': 85).

Ladangan sosial budaya tidak hanya semata-mata digunakan dalam pengembangan kurikulum pada tingkat nasional, melainkan juga bagi guru dalam pembinaan kurikulum tingkat sekolah atau bahkan tingkat pengajaran.. Terutama sekali dalam menghadapi situasi pendidikan dewasa ini, di mana tuntutan masyarakat akan hasil pendidikan lebih tinggi. Dengan demikian masyarakat lebih menginginkan agar hasil pendidikan lebih baik.

c. Landasan Psikologi

Psikologi berkenaan dengan perilaku manusia sebab melalui pendidikan diharapkan adanya perubahan pribadi menuju kedewasaan, baik fisik, mental/intelektual.

4. Model Pengembangan Kurikulum

Banyak model yang dapat digunakan dalam pengembangan kurikulum. Pemilihan suatu model pengembangan kurikulum bukan saja didasarkan atas kelebihan dan kebaikan-kebaikannya serta kemungkinan pencapaian hasil yang optimal, tetapi juga perlu disesuaikan dengan sistem pendidikan dan sistem penelolaan pendidikan yang dianut serta model konsep pendidikan mana yang digunakan. Model pengembangan kurikulum dalam sistem pendidikan dan pengelolaan yang sifatnya sentralisasi berbeda dengan yang desentralisasi. Model pengembangan dalam kurikulum yang sifatnya subjek akademis berbeda dengan kurikulum humanistic, teknologi dan rekonstruksi sosial. Sekurang-kurangnya dikenal delapan model pengembangan kurikulum, yaitu: *the administrative (line staff) model*, *the grass roots model*, *Beauchamp's system*, *the demonstration model*, *Taba's inverted model*, *Roger's interpersonal relation model*, *the systematic action research model* dan *emerging technical model*.

THE ADMINISTRATIVE (LINE STAFF) MODEL

Model pengembangan kurikulum ini merupakan model yang paling lama dan paling banyak dikenal. Diberi nama model administratif atau *line staff* karena inisiatif dan gagasan pengembangan datang dari para administrator pendidikan dan menggunakan prosedur administrasi. Dengan wewenang administrasinya, administrator pendidikan (apakah dirjen, direktur atau kepala kantor wilayah pendidikan dan kebudayaan) membantu suatu komisi atau tim pengarah pengembangan kurikulum.

THE GRASS ROOTS MODEL

Model pengembangan ini merupakan lawan dari model pertama. Inisiatif dan upaya pengembangan kurikulum, bukan datang dari atas tetapi dari bawah, yaitu guru-guru atau sekolah. Model pengembangan kurikulum yang pertama, digunakan dalam sistem pengelolaan pendidikan/kurikulum yang bersifat sentralisasi, sedangkan model *Grass Roots* akan berkembang dalam sistem pendidikan yang bersifat desentralisasi(memungkinkan terjadinya kompetisi di dalam meningkatkan mutu dan sistem pendidikan, yang pada gilirannya akan melahirkan manusia yang lebih mandiri dan kreatif). Pengembangan kurikulum yang bersifat *grass roots*, mungkin hanya berlaku untuk bidang studi tertentu atau sekolah tertentu, tetapi mungkin pula dapat digunakan untuk bidang studi sekolah atau daerah lain.

BEAUCHAMP'S SYSTEM

Beauchamp mengemukakan lima hal di dalam pengembangan suatu kurikulum.

Pertama: Menetapkan arena atau lingkup wilayah yang akan dicakup oleh kurikulum tersebut, apakah suatu sekolah, kecamatan, kabupaten, provinsi ataupun seluruh negara. Penetapan arena ini ditentukan oleh wewenang yang dimiliki oleh pengambil kebijakan dalam pengembangan kurikulum, serta oleh tujuan pengembangan kurikulum.

Kedua: Menetapkan personalia, yaitu siapa-siapa yang turut serta terlibat dalam pengembangan kurikulum. Ada empat kategori orang yang turut berpartisipasi dalam pengembangan kurikulum; (a) para

ahli pendidikan/kurikulum yang ada pada pusat pengembangan kurikulum, (b) para ahli pendidikan dari perguruan tinggi atau sekolah dan gurur-guru terpilih, (c) para professional dalam sistem pendidikan, (d) professional lain dan tokoh-tokoh.

Ketiga: Organisasi dan prosedur pengembangan kurikulum. Langkah ini berkenaan dengan prosedur yang harus ditempuh dalam merumuskan tujuan umum dan tujuan yang lebih khusus, memilih isis dan pengalaman belajar serta kegiatan evaluasi, dan dalam menentukan keseluruhan desain kurikulum.

Keempat: Implementasi kurikulum. Langkah ini merupakan langkah mengimplemintasikan kurikulum yang bukan sesuatu yang sederhana, sebab membutuhkan kesiapan yang menyeluruh, baik kesiapan guru, siswa, fasilitas, bahan, maupun biaya, di samping kesipan manajerial dari pimpinan sekolah atau administrator setempat.

THE DEMONSTRATION MODEL

Model demontrasi pada dasarnya bersifat *grass roots*, datang dari bawah. Model ini diprakarsai oleh sekelompok guru atau sekelompok guru bekerja sama dengan ahli yang bermaksud mengadakan perbaikan kurikulum. Model ini umumnya berskala kecil, hanya mencakup keseluruhan komponen kurikulum. Karena sifatnya ingin mengubah atau mengganti kurikulum yang ada, pengembangan kurikulum sering mendapat tantangan dari pihak-pihak tertentu.

TABA'S INVERTED MODEL

Model pengembangan kurikulum yang lazim dilakukan ditempuh secara deduktif. Dalam model ini ditempuh secara induktif, sehingga model Hilda Taba ini dikenal dengan nama model terbalik Hilda Taba. Dalam model ini pengembangannya dengan melaksanakan eksperimen, diteorikandan diimplemintasikan. Langkah-langkah yang ditempuh dalam model ini meliputi lima langkah, yaitu:

- 1) Mendiagnosis kebutuhan, merumuskan tujuan, menentukan materi, menemukanpenilaian, memperhatikan antara luas dan dalamnya bahan, kemudian disusunlah suatu unit kurikulum.
- 2) Mengujicobakan unit-unit dalam rangka menemukan validitas dan kelayakan belajar mengajarnya dalam bentuk *try out*.
- 3) Merevisi hasil yang diujicobakan serta mengkonsultasikannya.
- 4) Mengembangakn kerangka kerja teoritis. Pertimbangan atas pertanyaan:
(a) Apakah isi unit-unit yang dikembangkan secara berurutan telah cukup dalam perimbangan keluasan dan kedalamannya? (b) Apakah pengalaman belajar telah memberikan kesempatan intelektual dan emosional?.
- 5) Mengemukakan adanya kurikulum baru yang akan didesiminasikan. Pada tahap ini perlu dipersiapkan staf pengajar dalam penataran, program loka karya dan lain sebagainya.

ROGER'S IN TERPERSONAL RELATION MODEL

Meskipun Rogers bukan seorang ahli pendidikan (ia ahli psikologi) tetapi konsep-konsepnya tentang psikoterapi khususnya bagaimana

membimbing individu juga dapat diterapkan dalam bidang pendidikan dan pengembangan kurikulum. Memang ia banyak mengemukakan konsepnya tentang perkembangan dan perubahan kurikulum adalah perubahan individu.

Menurut Rogers manusia berada dalam proses perubahan (*becoming, developing, changing*), sesungguhnya ia mempunyai kekuatan dan potensi untuk berkembang sendiri, tetapi karena ada hambatan-hambatan tertentu ia membutuhkan orang lain untuk membantu memperlancarkan atau mempercepat perubahan tersebut. Pendidikan juga tidak lain merupakan upaya untuk membantu memperlancar dan mempercepat perubahan tersebut.

Guru serta pendidik lainnya bukan pemberi informasi apalagi penentu perkembangan anak, mereka hanyalah pendorong dan pemelancar perkembangan anak. ada empat langkah pengembangan *model Roger*: (1) Pemilihan target dari sistem pendidikan; (2) Partisipasi guru dalam pengalaman kelompok yang intensif; (3) Pengembangan pengalaman kelompok yang intensif untuk satu kelas atau unit pelajaran; (4) Partisipasi orang tua dalam kegiatan kelompok.

THE SYSTEMATIC ACTION RESEARCH MODEL

Model kurikulum ini didasarkan pada asumsi bahwa perkembangan kurikulum merupakan social. Hal itu mencakup suatu proses yang melibatkan kepribadian orang tua, siswa, guru, struktur sistem sekolah, pola hubungan pribadi dan kelompok dari sekolah dan masyarakat. Sesuai dengan asumsi tersebut model ini menekankan pada tiga hal: hubungan insani, sekolah dan organisasi masyarakat, serta wibawa dari pengetahuan professional.

EMERGING TECHNICAL MODEL.

Perkembangan teknologi dan ilmu pengetahuan serta nilai-nilai efisiensi efektivitas dalam bisnis, juga mempengaruhi perkembangan model-model kurikulum. Tumbuh kecendrungan baru yang didasarkan atas hal itu, diantaranya: (1) *the behavioral analysis model*, menekankan penguasaan perilaku atau kemampuan (2) *the system analysis model*, berasal dari gerakan efisiensi bisnis. Langkah pertama model ini adalah menentukan spesifikasi perangkat hasil belajar yang harus dikuasai siswa. Langkah kedua adalah menyusun instrumen untuk menilai ketercapaian hasil belajar tersebut. (3) *the computer based model*.¹⁶

Dilihat secara keseluruhan macam-macam variasi atau model pengembangan kurikulum dapat digolongkan ke dalam dua jenis utama, yaitu:

1. Pola Tradisional (*Traditional Pattern*)

Tugas-tugas pengembangan kurikulum dibagi-bagi antara pemerintah, guru, badan penelitian, dan universitas. Bahan pengajaran diterbitkan oleh penulis-penulis *free lance* dan penerbit-penerbit komersial, sedangkan lembaga-lembaga pendidikan guru memberikan pengaruh jangka panjang terhadap sikap-sikap guru. Peranan kunci dalam tipe ini diemban oleh para inspektur, penasihat dan konsultan yang mendorong dan menyebarkan inovasi dan mengambil bagian yang penting *inservice education* (pelayanan pendidikan) para guru.

¹⁶ Nana Syaodih Sukmadinata, *Pengembangan Kurikulum Teori dan Praktek* (Bandung: PT Remaja Rosda Karya, 2005), hlm.161-170.

2. Pola heuristik

Pola ini bermula di Amerika Serikat pada akhir tahun 1950-an. Pola ini meniru atau meminjam model riset dan pengembangan pesawat (mesin) dan industri pertahanan. Didirikan proyek-proyek yang dibiayai selama jangka waktu tertentu, dan ditekankan *discovery approach* (pendekatan penemuan) terhadap bahan-bahan pelajaran pada sekolah-sekolah percobaan.

Perbedaannya dengan pola tradisional ialah adanya proses yang lebih teratur dan terorganisir dan khususnya inovasi terencana dilaksanakan melalui *pilot studies* (panduan belajar), *field testing* dan evaluasi.¹⁷ Dari uraian tentang dua jenis pengembangan kurikulum, kita dapat mengontrol/dusir tiga kriteria yang menentukan bagi pengembangan kurikulum, yaitu:

1. Ia harus dilembagakan, paling sampai tingkat tertentu.
2. Ia haruslah merupakan proses perubahan yang bertujuan membawa peningkatan dan harus mencakup unsur-unsur umpan balik dan evaluasi.
3. Ia harus dapat dideskripsi dalam hubungannya dengan praktek nyata di sekolah dan ruang kelas.

C. Peran Pimpinan (Kepala Sekolah & Wakil Kepala Kurikulum) dalam Pengembangan Kurikulum di Madrasah Aliyah

1. Peran Kepala Sekolah

Kepala sekolah terdiri dari dua kata yakni "kepala" dan "sekolah".

Kata "kepala" dapat diartikan ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi

¹⁷ Hedyat Soetopo, Wasty Soemanto, *Pembinaan dan Pengembangan Kurikulum Sebagai Substansi Problem Administrasi Pendidikan* (Jakarta: PT Bima Aksara), hlm.58-59.

atau sebuah lembaga. Sedang "sekolah" adalah suatu lembaga dimana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran.¹⁸ Dengan demikian secara sederhana kepala sekolah dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.

a. Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin

Menurut pandangan kepemimpinan yang kuno, yang dipilih sebagai pemimpin ialah orang yang memiliki segala kelebihan dari orang-orang lain. Seperti orang yang terkuat atau paling pemberani, pandai, paling banyak makan garam dan sebagainya.

Pandangan terhadap seorang pemimpin diwaktu dulu ialah : pemimpin dianggap orang yang terpandai tentang segala sesuatu yang ada hubungannya dengan kebutuhan kelompok dan pemimpin itu sendiri harus pandai melakukannya (pandai berburu, cakap dan berani berperang, pandai mengemudikan perahu layar dan lain-lain). Di zaman modern seperti sekarang ini tidak mungkin lagi kepala atau pemimpin untuk menjalankan semua peranan yang diperlukan oleh kelompoknya. Kecakapan seorang pemimpin pada dewasa ini terutama terletak pada kecakapan memilih pembantu. (orang yang mempunyai keahlian tertentu) sehingga dapat menjalankan peranan tertentu dalam rangka keseluruhan.

¹⁸ Wohjosumido, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2002), hlm. 83.

Kecakapan dalam membentuk suatu tim yang dapat memenuhi kebutuhan anggota-anggota kelompoknya. Jadi persamaannya antara pemimpin dahulu dan sekarang ini ialah mereka bersama-sama memenuhi kebutuhan kelompok. Jika kebutuhan kelompok itu tidak terpenuhi, maka ia dianggap bukan dari kelompok itu lagi.¹⁹ Jika dikaitkan dengan pendidikan orang yang ditunjuk menjadi pimpinan sebuah lembaga pendidikan yang memberikan tugas-tugas, mengkoordinasi dan pengawasan sesuai dengan kegiatan-kegiatan kependidikan.

Kepala sekolah merupakan motor penggerak, penentu arah kebijakan sekolah, yang akan menentukan bagaimana tujuan-tujuan sekolah dan pendidikan pada umumnya direalisasikan. Sehubungan dengan MBS, kepala sekolah dituntut untuk senantiasa meningkatkan efektifitas kinerja. Dengan begitu, MBS sebagai paradigma baru pendidikan dapat memberikan hasil yang memuaskan kinerja kepemimpinan kepala sekolah dalam kaitannya dengan MBS adalah segala upaya yang dilakukan dan hasil yang dapat dicapai oleh kepala sekolah dalam mengimplementasikan MBS di sekolahnya untuk mewujudkan tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Sehubungan dengan itu, kepemimpinan kepala sekolah efektif dalam MBS dapat dilihat berdasarkan criteria berikut:

- 1) Mampu memberdayakan guru-guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik lancar dan produktif.

¹⁹ M. Ngalim Purwanto, Sutadji Djojopranoto, *Administrasi Pendidikan* (Jakarta: Mutiara, 1984), hlm.38.

- 2) Dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.
- 3) Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan sekolah dan pendidikan.
- 4) Berhasil menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai lain disekolah.
- 5) Bekerja dengan tim manajemen.
- 6) Berhasil mewujudkan tujuan sekolah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.²⁰

Fungsi kepala sekolah sebagai pimpinan sekolah berarti kepala sekolah dalam kegiatan memimpinya berjalan melalui tahap-tahap kegiatan, yaitu: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, mengkoordinasi dan pengawasan.

b. Kepala Sekolah Sebagai Administrator.

Kepala sekolah sebagai administrator yang bertanggung jawab disekolah mempunyai kewajiban menjalankan sekolahnya. Ia selalu berusaha agar segala sesuatu disekolahnya berjalan lancar, misalnya:

- 1) Murid-murid dapat belajar pada waktunya.
- 2) Guru-gurunya siap untuk memberikan pelajaran.
- 3) Waktu untuk mengajar dan belajar agar teratur.
- 4) Fasilitas dan alat-alat lainnya yang diperlukan dalam kegiatan belajar mengajar ini, harus tersedia dan dalam keadaan yang membantu kegiatan belajar mengajar.

²⁰ Mulyasa, M.Pd, *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep, Strategi, dan Implementasi* (Bandung: PT RemajaRosda Karya, 2006), hlm.126.

- 5) Keuangan yang diperlukan dalam keseluruhan proses belajar mengajar harus diusahakan dan digunakan sebaik-baiknya.

Dengan singkat dapat kita rumuskan: kepala sekolah harus berusaha agar semua potensi yang ada di sekolahnya, baik potensi yang ada pada unsur manusia maupun yang ada pada alat, perlengkapan, keuangan dan sebagainya dapat dimanfaatkan sebaik-baiknya, agar tujuan sekolah dapat tercapai dengan sebaik-baiknya pula. Jadi kepala sekolah adalah seorang administrator dalam pendidikan.²¹

Tugas kepala sekolah dalam bidang administrasi. Tugas ini berhubungan dengan kegiatan-kegiatan menyediakan, mengatur, memelihara dan melengkapi fasilitas material dan tenaga-tenaga personil sekolah. Tugas kepala sekolah dalam bidang administrasi antara lain: pengolahan pengajaran, pengolahan kepegawaian, pengolahan gedung dan halaman, pengolahan keuangan, pengolahan hubungan sekolah dan masyarakat, dan pengolahan kesiswaan.

Selanjutnya untuk memperlancar kerja dan membina tanggung jawab bersama dikalangan staf sekolah, maka tugas-tugas kepala sekolah dalam bidang administrasi sebagian dipancarkan dan delegasikan penyelenggaraan dan penanggung jawab peraturannya kepada guru-guru, staf tata usaha sekolah dan petugas-petugas sekolah lainnya, sebagian lagi diselenggarakan dengan mengikutsertakan wakil-wakil murid, wakil-wakil orang tua atau masyarakat dan pejabat setempat dan wakil kepala sekolah sendiri. Jadi partisipasi pengikut sertakan administrasi sekolah dalam arti luas secara keseluruhan.

Dengan singkat dapat dirumuskan kepala sekolah harus berusaha agar semua potensi yang ada disekolahnya baik potensi yang ada pada unsur manusia maupun yang ada pada alat, perlengkapan keuangan dan sebagainya dapat dimanfaatkan sebaik-baiknya, agar tujuan sekolah dapat tercapai dengan sebaik-baiknya.

c. Kepala Sekolah Sebagai Supervisor

Supervisi adalah aktivitas menentukan kondisi atau syarat-syarat yang esensial yang akan menjamin tercapainya tujuan-tujuan pendidikan. Melihat definisi tersebut kepala sekolah sebagai supervisor berarti bahwa dia hendaknya pandai meneliti, mencari, menentukan syarat-syarat mana sajakah yang diperlukan bagi kemajuan sekolah sehingga tujuan pendidikan disekolah dapat tercapai.

Sedangkan menurut *Jhon Minor Gwyn* yang dikutip oleh *Piet A Sahartian*, ada tiga tanggung jawab utama yang harus dilaksanakan oleh seorang kepala sekolah sebagai supervisor yaitu:

- 1) Bertanggung jawab untuk menolong guru-guru secara individual;

²¹ H.M. Daryanto, *Administrasi Pendidikan* (Jakarta: PT Rineka Cipta, 1998), hlm.180-181.

- 2) Bertanggung jawab dalam mengkoordinir dan lebih memperbaiki seluruh staf sekolah dalam melakukan tugas pelayanan pendidikan dan pengajaran di sekolah;
- 3) Bertanggung jawab dalam mendayagunakan berbagai sumber daya manusia sebagaimana sumber yang membantu pertumbuhan guru dan sekaligus sebagai penterjemahan, baik program-program sekolah kepada sekolah-sekolah lain maupun kepada masyarakat.

Secara singkat dapat disimpulkan bahwa fungsi dan atau tugas supervisi ialah sebagai berikut :

- 1) Menjalankan aktivitas untuk mengetahui situasi administrasi pendidikan, sebagai kegiatan pendidikan disekolah dalam segala bidang.
- 2) Menentukan syarat-syarat yang diperlukan untuk menciptakan situasi pendidikan disekolah.
- 3) Menjalankan aktivitas untuk mempertinggi hasil dan untuk menghilangkan hambatan-hambatan.

Atau dengan singkat bahwa fungsi utama dari supervisi adalah ditujukan kepada perbaikan pengajaran.

Sehubungan dengan hal tersebut diatas, maka sering memberikan delapan fungsi Supervisi sebagai berikut: (1) Mengkoordinir semua usaha sekolah; (2) Memperlengkapi kepemimpinan sekolah; (3) Memperluas pengalaman guru-guru; (4) Menstimulir usaha-usaha yang kreatif; (5) Memberikan fasilitas dan penilaian yang terus menerus; Menganalisi situasi belajar mengajar; (6) Memberikan pengetahuan skill kepada setiap

anggota staf; (7) Membantu meningkatkan kemampuan mengajar guru-guru.²²

d. Kepala Sekolah Sebagai Pendidik

Pendidik adalah orang yang mendidik, sedangkan mendidik diartikan memberikan latihan (ajaran, pimpinan) mengenai akhlak dan kecerdasan pikiran sehingga pendidikan dapat diartikan proses perubahan sikap dan tata laku seorang atau kelompok orang dalam usaha mendewasakan manusia melalui upaya pengajaran dan latihan.

Betapa berat dan mulia peranan seorang kepala sekolah sebagai pendidik apabila dikaitkan dengan berbagai sumber diatas. Sebagai seorang pendidik dia harus mampu menanamkan, memajukan dan meningkatkan paling tidak empat macam nilai, yaitu:

- 1) Mental, hal-hal yang berkaitan dengan sikap batin dan watak manusia.
- 2) Moral, hal-hal yang berkaitan dengan baik buruk mengenai perbuatan, sikap dan kewajiban atau moral yang diartikan sebagai akhlak, budi pekerti dan kesusilaan.
- 3) Fisik, hal-hal yang berkaitan dengan kondisi jasmani atau badan, kesehatan dan penampilan manusia secara lahiriyah.
- 4) Artistik hal-hal yang berkaitan kepekaan manusia terhadap seni dan keindahan..

Ada tiga kelompok sasaran utama, yaitu para guru atau tenaga fungsional yang lain, tenaga administratif (staf) dan kelompok para siswa atau peserta didik Kepala sekolah sangat berperan dan menjadi

²² H.M. Daryanto, *Ibid.*, hlm.179-180.

sumber motivasi yang kuat terhadap keberhasilan ketiga organisasi tersebut. Secara singkat keberadaan ketiga organisasi tersebut dirasa penting dan diperlukan dalam rangka pembinaan sekolah yaitu: organisasi orang tua siswa, organisasi siswa dan organisasi guru.²³

2. Peran Waka (Wakil Kepala) Kurikulum dalam Pengembangan Kurikulum di Madrasah Aliyah

Kurikulum adalah sesuatu yang direncanakan sebagai pegangan guna mencapai tujuan pendidikan. Apa yang direncanakan biasanya bersifat idea, suatu cita-cita tentang manusia atau warga negara yang akan dibentuk. kurikulum ini lazim mengandung harapan-harapan yang sering berbunyi muluk-muluk.²⁴ Kurikulum merupakan alat yang sangat penting bagi keberhasilan suatu pendidikan. tanpa kurikulum yang sesuai dan tepat akan sulit untuk mencapai tujuan dan sasaran pendidikan yang diinginkan. Dari pengertian kurikulum tersebut maka Waka Kurikulum merupakan seseorang yang merencanakan kegiatan-kegiatan yang berupa program, produk tertentu baik dikelas maupun diluar kelas guna mencapai tujuan pendidikan. Peran wakil kepala kurikulum diantaranya:

- a. Sebagai penampung wadah untuk mencapai tujuan pendidikan yang diinginkan.
- b. Pedoman untuk mengatur kegiatan-kegiatan pendidikan di sekolah.

²³ Wohjosumido, *Op-Cit.*, hlm.122-132.

²⁴ Dr. Nasution, M.a., *Asas-asas Kurikulum* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2003), hlm.8

- c. Sebagai pengguna lulusan, sehingga sekolah/madrasah harus mengetahui hal-hal yang menjadi kebutuhan masyarakat dalam konteks pengembangan kurikulum.
- d. Adanya kerja sama yang harmonis dalam hal pembenahan dan pengembangan kurikulum.

D. Peran Yayasan dalam Pengembangan Kurikulum di Madrasah

Aliyah

Yayasan adalah suatu badan hukum yang mempunyai maksud dan tujuan bersifat sosial, keagamaan dan kemanusiaan, didirikan dengan memperhatikan persyaratan formal yang ditentukan dalam undang-undang. Di Indonesia, yayasan diatur dalam Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2004 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 16 Tahun 2001 tentang Yayasan. Rapat paripurna DPR pada tanggal 7 September 2004 menyetujui undang-undang ini, dan Presiden RI Megawati Soekarnoputri mengesahkannya pada tanggal 6 Oktober 2004.

Pendirian yayasan dilakukan dengan akta notaris dan mempunyai status badan hukum setelah akta pendirian memperoleh pengesahan dari Menteri Kehakiman dan Hak Asasi Manusia atau pejabat yang ditunjuk. Permohonan pendirian yayasan dapat diajukan kepada Kepala Kantor Wilayah Departemen Kehakiman dan Hak Asasi Manusia yang wilayah kerjanya meliputi tempat kedudukan yayasan. Yayasan yang telah memperoleh pengesahan diumumkan dalam Berita Negara Republik Indonesia.

Yayasan mempunyai organ yang terdiri atas *Pembina*, *Pengurus*, dan *Pengawas*. Pengelolaan kekayaan dan pelaksanaan kegiatan yayasan dilakukan sepenuhnya oleh *Pengurus*. *Pengurus* wajib membuat laporan tahunan yang disampaikan kepada *Pembina* mengenai keadaan keuangan dan perkembangan kegiatan yayasan. *Pengawas* bertugas melakukan pengawasan serta memberi nasihat kepada *Pengurus* dalam menjalankan kegiatan yayasan. Sehingga dapat diketahui bahwa peran yayasan diantaranya:

- a. Yayasan yang kekayaannya berasal dari negara, bantuan luar negeri atau pihak lain, atau memiliki kekayaan dalam jumlah yang ditentukan dalam undang-undang, kekayaannya wajib diaudit oleh akuntan publik dan laporan tahunannya wajib diumumkan dalam surat kabar berbahasa Indonesia.
- b. Perbuatan hukum penggabungan yayasan dapat dilakukan dengan menggabungkan satu atau lebih yayasan dengan yayasan lain, dan mengakibatkan yayasan yang menggabungkan diri menjadi bubar. Yayasan dapat bubar karena jangka waktu yang ditetapkan Anggaran Dasar berakhir, tujuan yang ditetapkan tercapai atau tidak tercapai, putusan pengadilan yang telah memperoleh kekuatan hukum.²⁵

E. Peran Guru dalam Pengembangan Kurikulum di Madrasah Aliyah

Secara keseluruhan guru adalah figur yang menarik perhatian semua orang, entah dalam keluarga, dalam masyarakat atau di sekolah. Tidak ada

²⁵ <http://id.wikipedia.org/wiki/Yayasan>

seorang pun yang tidak mengenal figur guru. Hal ini dikarenakan figur guru itu bermacam-macam seperti guru silat, guru mengaji, maha guru dan lain sebagainya.²⁶ Manusia sumber yang menempati posisi dan memegang peran penting dalam pendidikan. Ketika semua orang mempersoalkan masalah dunia pendidikan, figur guru mesti terlibat dalam agenda pembicaraan, terutama yang menyangkut persoalan pendidikan formal.

Pengertian guru menurut beberapa pendapat para ahli sebagai berikut:

- a. Dalam UUD guru dan dosen (pasal 1 ayat 1) dinyatakan bahwa: “guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini, jalur pendidikan formal, pendidikan dasar dan pendidikan menengah”.²⁷
- b. Sedangkan menurut Muhaimin siapapun dapat menjadi pendidik ajaran Islam, asalkan dia mempunyai pengetahuan, kemampuan, mampu mengimplisitkan nilai relevan (dalam pengetahuan itu), sebagai penganut agama yang patut di contoh dalam agama yang diajarkan dan bersedia menularkan pengetahuan agama serta nilainya kepada orang lain.²⁸

Hal ini sesuai dengan apa yang dikemukakan Ali Syaifullah H.A yang mengemukakan bahwa argumentasi sosial paraktis ini melihat guru bukan hanya sebagai pengajar tetapi adalah sebagai pendidik masyarakat keluarga dan masyarakat sosial lingkungannya di samping masyarakat sosial profesi kerjanya sendiri.²⁹

Dari beberapa ungkapan diatas, maka peranan guru di sekolah adalah memberikan pengetahuan (cognitive), sikap dan nilai dan keterampilan kepada

²⁶ Syaiful Bahri Djamarah, *Psikologi Belajar* (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2002), hlm.70.

²⁷ Zainal Aqib, Elham Rohmanto, *Membangun profesionalisme guru dan pengawas Sekolah* (Bandung: Yamaha Widya, 2007), hlm.145.

²⁸ Muhaimin dkk. *Strategi Belajar Mengajar* (Surabaya: Citra Media, 1996), hlm. 12.

²⁹ Ali Saifullah H.A., *Antara Filsafat dan Pendidikan* (Surabaya: PT Usaha Nasional, 1989), hlm.13.

peserta didik. Dengan kata lain tugas dan peranan guru yang utama terlatak di lapangan pengajaran. Selain tugas dan peranan mengajar mendidik, seorang guru juga memimpin di kelasnya (membina disiplin dan menyelenggarakan tata usaha kelas) tetapi juga di luar kelas (mengorganisasian, penempatan, penugasan, pembimbingan peserta didik, dan kenaikan kelas). Sedangkan peranan guru dengan peserta didik adalah (1) guru dapat mempertahankan status dan jarak dengan peserta didik. Gunanya supaya guru dapat mengatasi dan mengontrol situasi kelas, (2) guru dalam melaksanakan tugas berdasarkan kasih sayang, adil, dan menumbuhkan perasaan-perasaan itu dengan rasa penuh tanggung jawab. Sedangkan peranan guru dalam masyarakat adalah (1) guru menyayangi semua golongan sebab kehidupan guru dan keahliannya, dicontoh, dan diteladani oleh seluruh masyarakat. (2) guru merupakan perintis pembangunan pada segala bidang kehidupan dalam masyarakat. Sedangkan peranan guru dengan pegawai tata usaha adalah: guru memelihara semangat *corps* dan meningkatkan rasa kekeluargaan dengan pegawai tata usaha dan mampu mencegah hal-hal yang dapat mengganggu martabat masing-masing.

F. Peran Komite Sekolah dalam Pengembangan Kurikulum di Madrasah Aliyah

Ketua komite sekolah adalah penguasa setempat, dan terlibat secara penuh dalam perencanaan dan pengawasan keuangan sekolah. Komite sekolah adalah wadah kesatuan para stakeholder pendidikan yang terdiri dari perwakilan unsur guru, orang tua siswa, siswa, pegawai tata usaha, alumni, pejabat instansi pendidikan, praktisi pendidikan, pengusaha/asosiasi pengusaha, dan tokoh masyarakat.. Komite sekolah berkedudukan di tempat

kedudukan sekolah dan berasaskan Pancasila dan UUD 1945. Komite sekolah merupakan perhimpunan kolektif dimana setiap keputusan dewan ditetapkan atas keputusan bersama melalui kelengkapan organisasi berikut : (1)Rapat Pleno Anggota Dewan; (2) Pimpinan Dewan; (3) Komisi Dewan; (4) Panitia Dewan; (5) Anggota Dewan; (6) Sekretariat Dewan; (7) Staf Ahli; (8) Tim Audit.³⁰

Komite sekolah dibentuk di setiap sekolah sebagai hasil dari SK Menteri No. 202 untuk desentralisasi. Komite diharapkan bekerjasama dengan kepala sekolah sebagai partner untuk mengembangkan kualitas sekolah dengan menggunakan konsep manajemen berbasis sekolah dan masyarakat yang demokratis, transparan, dan akuntabel. Undang-undang pendidikan bulan Juni 2003 (pasal 56) memberikan kepada Komite Sekolah/madrasah perannya untuk meningkatkan kualitas pelayanan pendidikan melalui: (i) nasihat; (ii) pengarahan; (iii) bantuan personalia, material, dan fasilitas; maupun (iv) pengawasan pendidikan. Buku Pedoman memberikan rincian lebih lanjut mengenai peran-peran tsb sedang dalam proses.

Komite sekolah tidak hanya mempunyai peran tetapi juga mempunyai fungsi diantaranya:

- a. Menghimpun aspirasi dari para stakeholder demi kemajuan sekolah dan dunia pendidikan
- b. Menghimpun dan mengelola segala bentuk sumber daya yang diperoleh untuk kepentingan dan kemajuan sekolah
- c. Mendorong peningkatan profesionalisme guru dan kependidikan sekolah

³⁰ <http://www.sman3-bdg.net>

- d. Mendorong peningkatan kemampuan intelektual siswa
- e. Membantu meningkatkan kesejahteraan warga sekolah (**Managing Basic Education (MBE)**).



BAB III METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Sesuai dengan permasalahan yang menjadi fokus masalah dalam penelitian ini, maka penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan memakai bentuk studi. Maksudnya adalah dalam penelitian kualitatif data yang dikumpulkan berupa naskah wawancara, catatan lapangan, dokumen pribadi, catatan memo, dan dokumen resmi lainnya. Sehingga yang menjadi tujuan dalam penelitian kualitatif ini adalah ingin menggambarkan realitas empiris dibalik fenomena yang ada secara mendalam, rinci dan tuntas. Kegiatan penelitian ini adalah mendeskripsikan dan secara intensif dan terperinci tentang gejala dan fenomena sosial yang diteliti yaitu mengenai masalah yang berkaitan dengan manajemen pembelajaran sekolah. Dengan demikian penelitian ini menggunakan pendekatan diskriptif analisis karena hasil dari penelitian ini berupa data deskriptif dalam bentuk kata tertulis atau lisan dan perilaku dari orang-orang yang diamati serta hal-hal lain yang berkaitan dengan masalah yang diteliti.

B. Tahapan-Tahapan Penelitian

Penelitian dengan judul, manajemen pengembangan kurikulum di Madrasah Aliyah (studi tentang proses dan peran manajemen di Madrasah Aliyah Nurul Jadid Paiton Probolinggo). dilakukan melalui tiga tahap, yaitu:

Pertama : Orientasi, yaitu mengunjungi dan bertatap muka dengan kepala Sekolah dan guru, untuk menghimpun berbagai sumber sementara

tentang Madrasah Aliyah Pondok Pesantren Nurul Jadid Paiton Probolinggo. Pada tahap ini kegiatan yang dilakukan oleh peneliti adalah: (1) meminta izin kepada lembaga tempat penelitian; (2) merancang usulan penelitian; (3) menentukan informan penelitian; (4) menyiapkan kelengkapan penelitian; (5) mendiskusikan rencana penelitian.

Kedua : Tahap pengumpulan data (lapangan) atau tahap eksploitasi; yaitu setelah mengadakan orientasi pada lokasi penelitian, kegiatan yang dilakukan peneliti adalah pengumpulan data dengan cara: (1) wawancara dengan subjek dan informan peneliti yang telah dipilih; (2) mengkaji dokumen, berupa fakta-fakta yang berkaitan dengan fokus penelitian; (3) observasi pada kegiatan subjek penelitian.

Ketiga : Tahap analisis dan penafsiran data, yaitu mengadakan pengecekan data pada subjek informan atau dokumen untuk membuktikan validitas data yang diperoleh. Pada tahap ini dilakukan penghalusan data yang diberikan oleh subjek maupun informan, dan diadakan perbaikan baik dari segi bahasa maupun sistematikanya, agar dalam pelaporan hasil penelitian memperoleh derajat kepercayaan yang tinggi.

Adapun langkah-langkah dalam penelitian atau prosedur penelitian dapat dilihat lebih jelas pada bagan berikut ini :

Tabel 3.1.

Langkah-langkah Prosedur Penelitian

No	Langkah-langkah Penelitian	Kegiata Penelitian
1.	Orientasi	1. Meminta izin kepada tempat

		lembaga penelitian 2. Merancang usulan penelitian 3. Menentukan informan penelitian 4. menyiapkan kelengkapan penelitian 5. Mendiskusikan rencana penelitian
2.	Pengumpul Data	1. Wawancara dengan subjek dan informan penelitian yang telah dipilih 2. Mengkaji dokumen, berupa fakta-fakta yang berkaitan dengan fokus penelitian 3. Observasi pada kegiatan penelitian
3.	Pengecekan Keabsahan Data	Triangulasi

C. Lokasi Penelitian

Tempat objek penelitian yang peneliti lakukan, di Desa Karanganyar Kecamatan Paiton Kabupaten Probolinggo.

E. Kehadiran Peneliti

Instrumen dalam penelitian ini adalah peneliti sendiri. Peneliti melaksanakan penelitian mulai tanggal 14 April s/d 1 juni 2008. Kegiatan penelitian yang dilakukan oleh peneliti menggunakan dengan cara interview, observasi, dokumentasi. Supaya penelitian yang diteliti oleh peneliti mendapatkan keabsahan data yang diperoleh.

D. Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini adalah:

- a. Informan Penelitian

Informan dalam penelitian ini adalah data atau seorang yang memberikan informasi atau keterangan yang berkaitan dengan kebutuhan penelitian. Dimana penelitian ini meliputi: Yayasan, Kepala Sekolah, Waka Kurikulum, Komite Sekolah, Wakil Kepala Sekolah, Ketua Tata Usaha, dan Guru.

b. Dokumen dan Arsip

Dalam penelitian ini yang dijadikan sumber data adalah dokumen-dokumen yang berhubungan dengan Madrasah Aliyah Nurul Jadid Paiton Probolinggo dengan kata lain bahwa dokumen merupakan hal-hal yang berupa catatan, transkrip buku, surat kabar, majalah notulen rapat, lengger agenda dan sebagainya. Dengan menggunakan dokumen dan arsip ini tidak begitu sulit, dalam artian apabila ada kesulitan atau kekeliruan, sumber datanya masih tetap belum berubah.

Seperti telah dijelaskan, dalam menggunakan dokumen dan arsip ini peneliti memegang *chek-list* untuk mencari variabel yang dicari, maka peneliti tinggal membubuhkan tanda *chek* atau *tally* ditempat yang sesuai. Untuk mencatat hal-hal yang bersifat bebas atau belum ditentukan dalam daftar variabel peneliti dapat menggunakan kalimat bebas. Dalam penelitian ini dokumen yang diteliti meliputi: kondisi siswa, sarana dan prasarana, keadaan guru dan karyawan, struktur organisasi, sejarah berdirinya Madrasah Aliyah Nurul Jadid, denah, gambar dan lain lain sebagainya yang menyangkut tentang fokus penelitian.

E. Teknik Pengumpulan Data

Dalam suatu penelitian tidak lepas dari data, karena dengan adanya data atau keadaan tertentu dapat membangkitkan niat untuk mengadakan penelitian. Dengan adanya data tersebut orang akan dapat menyesuaikan penelitiannya. Penelitian terhadap suatu objek itu tidak dapat dilaksanakan dengan baik apabila dari objek itu tidak dapat dibuat datanya.

Oleh karena itu dalam penelitian ini, peneliti memilih beberapa metode yang sekiranya tepat untuk penelitian ini, yaitu:

a. Interview

Yaitu dengan menggunakan interview bebas terpimpin, dimana dalam pelaksanaannya, peneliti membawa pedoman yang hanya merupakan garis besar tentang hal-hal yang ditanyakan. Hasil yang diperoleh tidak bisa ditafsirkan langsung, tetapi perlu dianalisis dalam bentuk kategori dalam bentuk pertanyaan atau jawaban sesuai dengan aspek yang diungkapkan.³³

Data-data yang ingin diraih dari metode interview ini adalah:

1. Manajemen Pengembangan Kurikulum di Madrasah Aliyah Nurul Jadid Paiton Probolinggo tahun pelajaran 2007-2008 meliputi: perencanaan (Planning), pengorganisasian (Organizing), penggerakan (Actuating), dan pengawasan (Controlling), biasanya disingkat POAC.
2. Peran pimpinan (peran kepala sekolah & waka kurikulum) dalam pengembangan kurikulum di Madrasah Aliyah Nurul Jadid Paiton Probolinggo.

³³ DR. Nana Sudjana, *Penilaian Hasil Proses Belajar Mengajar* (Bandung: PT Ramaja Rosdakarya, 2006), hlm. 69.

3. Peran Yayasan dalam pengembangan kurikulum di Madrasah Aliyah Nurul Jadid Paiton Probolinggo.
4. Peran Guru dalam pengembangan kurikulum di Madrasah Aliyah Nurul Jadid Paiton Probolinggo.
5. Peran Komite Sekolah dalam pengembangan kurikulum di Madrasah Aliyah Nurul Jadid Paiton Probolinggo.
6. Model Kurikulum di Madrasah Aliyah Nurul Jadid Paiton Probolinggo

b. Dokumentasi

Yaitu mengumpulkan data yang berupa dokumen-dokumen, seperti; gambar, tulisan monografi, arsip surat, diktat, dan lain-lainnya.

Adapun data yang ingin diraih melalui metode dokumenter ini adalah sebagai berikut:

1. Keadaan guru dan Karyawan Madrasah Aliyah Nurul Jadid Paiton Probolinggo tahun ajaran 2007-2008.
2. Struktur organisasi Madrasah Aliyah Nurul Jadid Paiton Probolinggo tahun ajaran 2007-2008.
3. Keadaan siswa Madrasah Aliyah Nurul Jadid Paiton Probolinggo tahun ajaran 2007-2008.
4. Kondisi sarana dan prasarana Madrasah Aliyah Nurul Jadid Paiton Probolinggo.
5. Profil Madrasah Aliyah Nurul Jadid Paiton Probolinggo.
6. Denah Madrasah Aliyah Nurul Jadid Paiton Probolinggo.

c. Observasi Partisipan

Yaitu pengamat harus melibatkan diri atau ikut serta dalam kegiatan yang dilaksanakan oleh peneliti. Dengan observasi partisipan ini peneliti dapat lebih menghayati, merasakan, dan mengalami sendiri seperti individu yang sedang diamatinya. Dengan demikian, hasil pengamatan akan lebih berarti, lebih objektif, sebab dapat dilaporkan sebagaimana adanya seperti terjadi pada diri pengamat. Metode observasi ini digunakan untuk mengetahui secara langsung data tentang:

1. Letak geografis Madrasah Aliyah Nurul Jadid Paiton Probolinggo
2. Kurikulum Madrasah Aliyah Nurul Jadid Paiton Probolinggo
3. Proses Belajar Mengajar.

F. Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian adalah deskriptif reflektif, yang bersifat mendalam (eksploratif) dan menyeluruh (integral) sebagai bentuk dari penelitian studi kasus atau dengan kata lain bahwa penelitian ini akan mendialogkan data teoritik (keputakaan) dan data empirik (lapangan) secara bolak balik dan kritis.

Adapun langkah-langkah untuk menganalisis data, secara garis besar besarnya sebagai berikut:

1. Reduksi Data

Yaitu memilah atau mengelompokkan data dengan memilih hal-hal pokok yang sesuai fokus penelitian kemudian dicarikan temannya, sehingga dapat mempermudah peneliti dalam menggunakannya. Dalam tahap ini, data-data yang diperoleh langsung dikelompokkan sesuai dengan variabel atau sub

variabel yang sudah ada dalam penelitian ini, sehingga dari proses pengelompokan ini akan memudahkan dalam penyajian data tersebut. Contoh dapat dilihat tabel ini.

TABEL 3.2.
CONTOH REDUKSI DATA

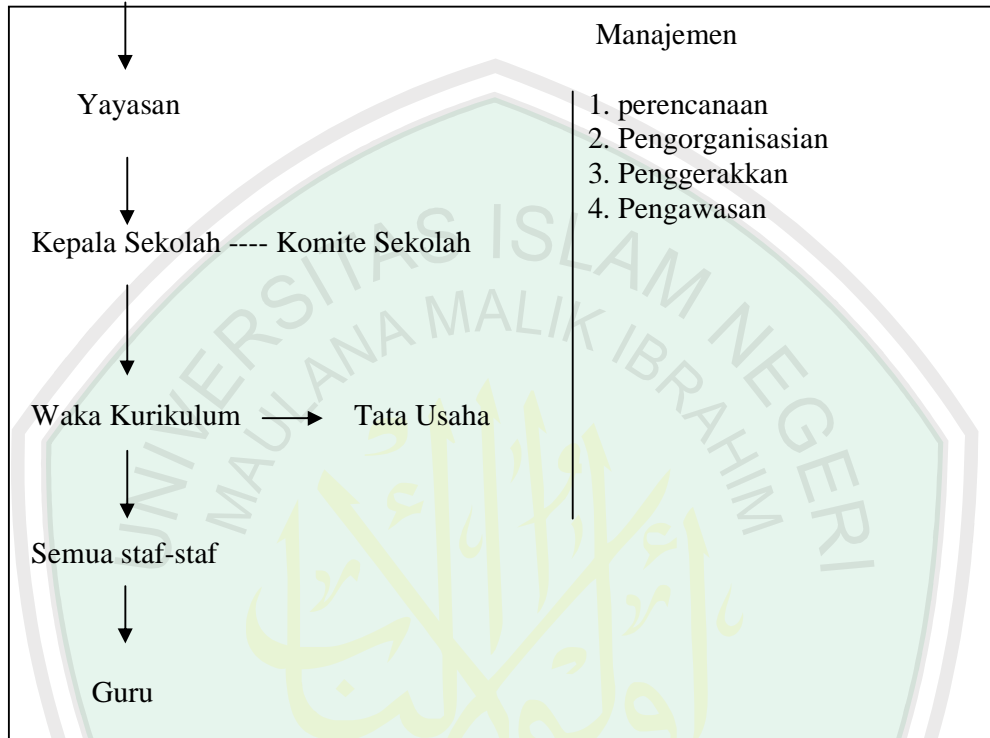
No	Tema	Interview	Dokumentasi	Observasi
1.	Proses Manajemen Pengembangan Kurikulum di Madrasah aliyah	<p>A. Perencanaan</p> <p>1. Apa saja yang di rencanakan dalam Madrasah Aliyah PP. Nurul Jadid Paiton probolinggo?</p> <p>2. Bagaimana standar yang direncanakan untuk mengukur keberhasilan program madrasah Aliyah PP. Nurul Jadid Paiton Probolinggo?</p>	<p>A. Data Kesiswaan:</p> <p>a. Jumlah kelas dan siswa .</p> <p>b. Jumlah siswa yang telah lulus tiga tahun sebelumnya sampai sekarang.</p> <p>B. Data Ketenagaan:</p> <p>a. Guru (tingkat pendidikan, tugas dan lainnya).</p> <p>b. Karyawan (tingkat pendidikan, tugas dsb)</p> <p>C. Manajemen:</p> <p>a. Rumusan visi dan misi.</p> <p>b. Program kerja madrasah.</p> <p>E. Pembelajaran:</p> <p>a. Jadwal kegiatan kurikuler dan ekstra kurikuler.</p> <p>b. Kurikulum dan pengembangannya?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Keadaan fisik: a. Situasi lingkungan madrasah b. Ruang kepala, guru dan karyawan. c. Ruang kelas, dan pembelajarn lainnya d. Sarana dan prasarana yang menunjang pembelajaran. • Kegiatan sekolah: b. Kegiatan guru sebelum masuk kelas dan kantor. c. Kegiatan di kantor ma. d. Kegiatan siswa di sekolah. e. Persiapan sebelum siswa masuk ke kelas. f. Kegiatan proses pembelajaran dikelas maupun diluar kelas. g. Kegiatan praktek Kegiatan setelah PBM

2. Display Data

Yaitu menyajikan data dalam bentuk matriks, network, chart, grafik dan sebagainya. dengan demikian, peneliti dapat menguasai dan data tidak terbenam dengan setumpuk data. Tahap ini merupakan langkah lanjutan dari reduksi data, dimana seluruh data yang telah dikelompokan itu kemudian disajikan dalam beberapa bentuk baik dalam bentuk uraian, tabel, grafik, atau bentuk lain yang dianggap mudah untuk dianalisis. Contohnya dapat dilihat dibawah ini:

TABEL 3.3.
CONTOH DISPLAY DATA

Manajemen Pengembangan Kurikulum di Madrasah Aliyah Nurul Jadid



Model Pengembangan Kurikulum

3. Pengambilan Kesimpulan dan Verifikasi

Yaitu upaya menemukan makna dengan mencari model, tema, hubungan, persamaan, hal-hal yang sering muncul, dan sebagainya. Sedangkan Verifikasi atau pembuktian kebenaran untuk kemudian ditarik kesimpulan dari data-data tersebut. Contohnya dapat dilihat dibawah ini:

TEBEL 3.4.
Pengambilan Kesimpulan dan Verifikasi

Tema	Indikator	Kegiatan	Pendukung Indikator	Pencapaian
Kualitas Kelulusan	1.Mampu menggunakan bahasa indonesia untuk berargumentasi secara logis dan kritis	Debat ilmiah di kelas	Guru dan Siswa	

	2. peningkatan kemampuan siswa dalam pembuatan surat, artikel, makalah, dan karya tulis dll.	Pembuatan karya ilmiah sebagai syarat kenaikan kelas Penerbitan majalah Penerbitan mading Mendramakan naskah drama / skenario	Tim seleksi dan Penilaian, konsumsi, dan hadiah Biaya cetak, transportasi, tape recorder dll Papan mading Guru dan siswa
--	--	--	---

Contoh pembuktian kebenarannya:

Dalam prestasi akademik Madrasah Aliyah Nurul Jadid Paiton Probolinggo pada tahun pelajaran 2006/2007 mendapatkan kepercayaan dari Departemen Agama RI untuk dikembangkan menjadi Madrasah Berstandar Internasional (MBI) yang mewakili seluruh pulau Jawa. Selain itu, prestasi yang dicapai dari peningkatan prestasi belajar yang semakin meningkat dengan indicator rapor siswa tahun ke tahun meningkat. Begitupun prestasi-prestasi yang di raih oleh guru dan lulusan MA. Nurul jadid adalah sebagai berikut :

- 1) Mengirim 2 orang lulusannya ke Universitas Al-Azhar Mesir tahun 1998.
- 2) Juara II Lomba Madrasah se Karesidenan Malang Tahun 2000
- 3) Juara I Debat Berbahasa Arab se Jawa-Bali, diselenggarakan oleh IAIN Sunan Kalijaga Jogjakarta tahun 2000

G. Pengecekan Keabsahan Data

Pada penelitian ini peneliti memilih teknik triangulasi. Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data dengan memanfaatkan berbagai sumber dari luar data tersebut sebagai bahan perbandingan dengan data hasil pengamatan, hasil wawancara, dan dokumentasi. Contohnya dapat dilihat dibawah ini:

TABEL 3.5.
PENGECEKAN KEABASAHAN DATA

TEMA	INTERVIEW	OBSERVASI	DOKUMENTSI
Proses manajemen pengembangan kurikulum di MA. Nurul Jadid	Apa saja yang di rencanakan oleh madrasah dalam pengembang kurikulum.	proses pembelajaran yang diarahkan kepada pembentukan pribadi peserta didik	Tentang keadaan siswa dan tenaga pendidik.



BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Paparan Data

1. Proses Manajemen Pengembangan Kurikulum di Madrasah Aliyah

Nurul Jadid Paiton Probolinggo

Dalam pelaksanaan tugas-tugas yang dibebankan oleh organisasi, manajer melaksanakannya dengan pedoman pada fungsi manajemen. Fungsi manajemen merupakan aktivitas manajer dalam menjalankan tugas sebagai pejabat manajemen (atas, bawah, dan menengah) terlepas dari organisasi besar/kecil. Adapun fungsi manajemen yaitu: perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan.

Dalam bagian ini secara berurut-urut akan menguraikan beberapa hal tentang fungsi-fungsi manajemen yang dilakukan di Madrasah Aliyah Nurul Jadid Paiton probolinggo.

1. Perencanaan (Planning)

Pendidikan digerakkan dan diselenggarakan berdasarkan suatu perencanaan yang menyeluruh. Merencanakan pada hakikatnya merupakan kegiatan yang memikirkan masa depan. Dalam suatu tingkatan mengatakan " *the future without planning is nonsense*" yang berarti masa depan tanpa perencanaan adalah omong kosong.

Berdasarkan hasil wawancara dengan KH. Zuhri Zaini selaku pengasuh Pondok Pesantren Nurul Jadid, beliau mengatakan bahwa:

Ada dua hal yang ingin diupayakan dan dijawab oleh Kyai ini dengan mendirikan Madrasah Aliyah Nurul Jadid. Pertama, watak dan kepribadian anak didik. Kedua, pentingnya anak didik memiliki kemampuan penguasaan terhadap ilmu-ilmu pengetahuan umum dan ilmu agama dengan mantap sebagai bekal hidup bermasyarakat dan bernegara, termasuk di dalamnya keterampilan berbahasa Arab dan Inggris.

Pada tujuan yang pertama ini, menurut kyai didasari oleh suatu kenyataan di masyarakat bahwa proses pembentukan watak anak didik tidak dapat sepenuhnya dilakukan oleh lembaga-lembaga pendidikan pada umumnya. Ini karena ada dimensi penanaman nilai di lembaga ini, suatu proses yang tidak dapat dihasilkan sekedar dengan pemahaman dan penguasaan teori-teori semata, melainkan mesti ada pelatihan-pelatihan untuk kemandirian, seperti halnya kursus komputer yang dipraktekkan langsung. Tujuan kedua tersebut, didasari oleh tidak

kepercayaan masyarakat terhadap out-put madrasah, terutama akan penguasaan ilmu pengetahuan umum. Masyarakat tetap akan yakin dan tidak akan meninggalkan madrasah jika madrasah mampu menyukseskan kedua kebutuhan itu.³⁴

Tentang adanya potensi manusia yang sangat besar untuk memberdayakan dirinya dan alam semesta, karena itulah maka hanya manusia yang mampu menerima amanat Tuhan, untuk menjadi khalifah di bumi. Dari teori konvergensi yang mengatakan bahwa potensi bawaan lingkunganlah yang akan berpengaruh dalam pola perkembangan manusia.

Ada beberapa bawaan potensi manusia yang fitrah kepercayaan pada yang ghaib (religius gevoel), fitrah intelek (intelectuale gevoel), fitrah keindahan (aesthetic gevoel), fitrah susila (eteisce gevoel).

Selanjutnya wawancara dilakukan dengan Bpk. M. Syaifuddin Zuhri selaku Waka Bidang. Kesiswaan Madrasah Aliyah. Nurul Jadid, beliau menjelaskan bahwa:

Perencanaan dibuat oleh madrasah ini yaitu: menjelaskan secara detail dan lugas tentang: aspek-aspek unggul yang ingin dicapai, kegiatan-kegiatan yang dilakukan, siapa yang harus melaksanakan kegiatan tersebut. Hal ini diperlukan untuk memudahkan madrasah dalam melaksanakan dan memperoleh dukungan dari pemerintah maupun dari orang tua anak didik, baik secara moral maupun finansial untuk melaksanakan rencarana unggulan pendidikan khususnya dalam pengembangan kurikulum tersebut.³⁵

Apa pula sasaran, target dan tujuan dalam perencanaan pengembangan kurikulum Madrasah Aliyah Nurul Jadid, hal ini dipaparkan pula oleh Bpk. KH. A. Malthuf Siraj, M.Ag. selaku kepala madrasah Madrasah Aliyah Nurul Jadid yaitu:

³⁴ Wawancara langsung dengan KH. Zuhri Zaini, tanggal 17 April 2008, di Ruang Tamu.

³⁵ Wawancara langsung dengan M. Syaifuddin Zuhri selaku Waka BID. Kesiswaan, tanggal 20 April 2008, di Ruang Karyawan.

“ Sasaran yang ingin dicapai Madrasah Aliyah Nurul Jadid adalah: (1) meningkat rata-rata UAN 7,5, (2) siswa mampu berkomunikasi dengan menggunakan bahasa Arab dan Inggris, (3) siswa dapat menguasai computer, dan lain sebagainya”.³⁶

KH. A. Malthuf Siraj, M.Ag. selaku Kepala Madrasah Aliyah.

Nurul menjelaskan tentang penjadwalan program-program direncanakan

Madrasah Aliyah Nurul Jadid yaitu:

Penjadwalan program-program dalam perencanaan di Madrasah Aliyah. Nurul Jadid yaitu itu dilakukan pada rapat setiap diawal tahun pelajaran yang dihadiri oleh semua staf dan gur-guru yang bersangkutan, dan program kerja tersebut bersifat kondisional dalam artian jika tanggal pelaksanaannya berbenturan dengan kegiatan yang bersifat dadakan maka pelaksanaannya harus dimajukan atau diundurkan.³⁷

2. Pengorganisasian/Organizing

Pengorganisasian merupakan proses penyusunan struktur organisasi yang sesuai dengan tujuan organisasi. Struktur organisasi adalah departementalisasi dan pembagian kerja.

Pelaksanaan pengorganisasian dilakukan untuk menetapkan orang-orang yang akan melaksanakan tugas dan menetapkan kedudukan masing-masing personil ke dalam struktur organisasi, sebagaimana yang dikatakan oleh Bpk. KH. A. Malthuf Siraj, M.Ag. selaku Kepala Madrasah Aliyah. Nurul Jadid:

Kegiatan dalam pengorganisasian adalah (a) pemerincian pekerjaan artinya kepala madrasah menentukan tugas-tugas apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi, (b) pembagian kerja,

³⁶ Wawancara Langsung dengan KH. A. Malthuf Siraj, M.ag., tanggal 25 April 2008, di Ruang Kepala Sekolah.

³⁷ KH. A. Malthuf Siraj M.ag, *Ibid.*

menjadi kegiatan-kegiatan yang dapat dilaksanakan oleh perorangan atau sekelompok, (c) penyatuan pekerjaan, menggabungkan pekerjaan para anggota dengan cara yang rasional, efisien atas dasar tujuan yang sama, pengelompokan tugas yang saling berkaitan yang terdapat dalam suatu unit kerja, (d) koordinasi pekerjaan, artinya menetapkan mekanisme kerja untuk mengkoordinasikan pekerjaan dalam suatu kesatuan yang harmonis.³⁸

Berdasarkan dokumentasi yang penulis lakukan pada hari rabu, tanggal 21 April 2008 bahwa kegiatan dalam pengorganisasian dikelompokkan sesuai dengan struktur organisasi. Dimana tugas tersebut adalah:

Setiap komponen di dalam organisasi sekolah, memiliki tugas dan peranan yang berbeda-beda menurut pembagian tugas masing-masing.

Adapun tugas masing-masing komponen adalah sebagai berikut:

1. Pembina
 - b. Menyusun perencanaan dan kebijakan sekolah secara makro
 - c. Membuat dan menetapkan Visi dan Misi sekolah
 - d. Menempatkan Personalia pada tiap tahun ajaran
 - e. Senantiasa mengupayakan pengembangan sekolah
2. Kepala Sekolah
 - a. Mengatur penyelenggaraan pendidikan dan di madrasah
 - b. Mengatur penyelenggaraan urusan tata usaha madrasah
 - c. Mengatur penyelenggaraan urusan keuangan madrasah
3. Wakil Kepala Sekolah Urusan Kurikulum
 - a. Menyusun program pengajaran
 - b. Menyusun pembagian dan uraian tugas guru
 - c. Menyusun jadwal pelajaran
4. Wakil Kepala Sekolah Urusan Kesiswaan
 - a. Menyusun program pembinaan/kegiatan kesiswaan/OSIS
 - b. Membimbing, mengarahkan dan mengendalikan kegiatan siswa/OSIS dalam rangka mengadakan disiplin dan tata tertib siswa
 - c. Membimbing, mengarahkan dan mengendalikan proses pemilihan pengurus OSIS
5. Wakil Kepala Sekolah Urusan Research dan Development
 - a. Mengadakan hubungan dengan instansi lain baik pemerintah maupun swasta kaitannya dengan pengembangan madrasah.

³⁸ Wawancara Langsung dengan KH. Malthuf Siraj selaku Kepala Sekolah, tanggal 27 April 2008, di Ruang kepala Sekolah.

- b. Mengadakan kegiatan kesiswaan ke alam bebas
 - c. Mengkoordinir kegiatan MGMP/PKG/Penataran
6. Guru / Tenaga Pendidik
- a. Guru bertanggung jawab kepada kepala sekolah dan mempunyai tugas melaksanakan prosedur belajar mengajar secara efektif dan efisien. Tugas dan tanggung jawab seorang guru meliputi:
 - b. Menciptakan kondisi fisik ruang belajar dan alat pelajaran yang memenuhi syarat
7. Wali Kelas
- Wali kelas membantu kepala sekolah dalam kegiatan-kegiatan sebagai berikut :
- a. Menjaga kelancaran belajaran di dalam kelasnya
 - b. Mengisi buku absensi siswa
8. Ketua Kelompok Mata Pelajaran Sejenis (MGMP)
- Ketua kelompok mata pelajaran sejenis membantu kepala sekolah dalam kegiatan-kegiatan sebagai berikut :
- a. Membuat perencanaan pengembangan Program Jurusan
 - b. Melakukan pengembangan Program Jurusan untuk menghasilkan kompetensi pada program yang dikelola
 - c. Melakukan koordinasi terhadap wali kelas pada Program Jurusan yang bersangkutan
9. Bimbingan penyuluhan / Bimbingan karier
- a. Menyusun rencana bimbingan dan penyuluhan, bekerja sama dengan petugas bimbingan yang lain seperti wali kelas dan guru
 - b. Mengumpulkan data tentang siswa
 - c. Memberikan bantuan kepada siswa yang mengalami problem.
10. Pustakawan Sekolah
- Pustakawan sekolah membantu kepala sekolah dalam kegiatan-kegiatan sebagai berikut:
- a. Menulis buku induk, register buku dan anggota perpustakaan
 - b. Menyediakan buku, kartu katalog dan buku anggota
 - c. Menerima dan mencatat segala keuangan perpustakaan dll.
11. Kepala Tata Usaha
- Kepala Tata Usaha Sekolah mempunyai tugas ketatausahaan sekolah dan bertanggung jawab kepada kepala sekolah meliputi hal-hal sebagai berikut :
- a. Bertanggung Jawab atas kelancaran administrasi Madrasah
 - b. Menyusun Program kegiatan Ke-Tata Usaha-an untuk setiap Tahun Pelajaran
 - c. Menyusun Pembagian tugas Ke-Tata Usaha-an.³⁹

Selanjutnya peneliti melakukan wawancara dengan Moh. Naim, AP.SHI selaku Ka. BID. Tata Usaha, tentang strategi dalam menentukan struktur organisasi dan tata kerja Madrasah Aliyah Nurul Jadid.

³⁹ Dokumentasi Data Mekanisme pengelolaan, tanggal 21 April 2008.

Dalam melakukan pengorganisasian, sebelumnya menentukan personil yang akan menduduki jabatan dalam struktur organisasi tersebut terlebih dahulu pembina mengundang kepala madrasah dengan tiga wakil kepala madrasah, dan ketua tata usaha untuk mencari masukan agar di dalam menentukan orang-orang yang akan ditunjuk menduduki jabatan dalam organisasi sesuai bidang dan kemampuannya. Selanjutnya masukan-masukan tersebut dibawa dalam rapat madrasah untuk menyusun organisasi madrasah sekaligus menjelaskan cara kerja dalam struktur tersebut dan cara kerja tersebut dijelaskan oleh kepala madrasah secara detail dan lugas tentang; aspek-aspek unggul yang ingin dicapai, kegiatan-kegiatan yang harus dilakukan, siapa yang harus melaksanakan kegiatan tersebut.⁴⁰

3. Penggerakan/actualing

Organisasi dibentuk dan disusun personilnya, langkah berikutnya adalah penugasan personalia untuk bergerak menuju tujuan yang telah ditentukan. Fungsi pergerakan ini melibatkan kualitas, gaya dan kekuasaan pimpinan serta kegiatan-kegiatan ini perlu adanya komunikasi, motivasi dan disiplin. Seperti apa yang dikatakan oleh Bpk. KH. A. Malthuf Siraj, M.Ag. selaku Kepala Madrasah Aliyah Nurul Jadid ketika diwawancarai oleh peneliti:

Dalam pergerakan ini di Madrasah Aliyah Nurul Jadid setiap paginya selalu melakukan apel pagi, sebelum apel pagi dilakukan bersama siswa, apel paginya dilakukan khusus semua guru untuk memberi motivasi agar semangat dalam melaksanakan tugasnya dan itupun dilakukan setiap 3 hari sekali yang dipimpin oleh Kepala Madrasah atau Pengasuh sendiri.⁴¹

Wawancara selanjutnya dengan Moh. Naim, AP.SHI selaku Ka. BID. Tata Usaha, pengarahan dan dorongan kegiatan dalam kerja di Madrasah Aliyah Nurul Jadid.

Agar kegiatan madrasah dapat berjalan sesuai dengan yang diharapkan, langkah yang dilakukan oleh kepala madrasah yang dengan melakukan

⁴⁰ Wawancara langsung dengan Bpk Moh. Naim, AP.SHI selaku Ka. BID. Tata Usaha, tanggal 19 April 2008, di Rumahnya.

⁴¹ Wawancara langsung dengan KH. A. Malthuf Siraj, M.Ag. selaku Kepala Madrasah Aliyah Nurul Jadid, tanggal 22 April 2008, di ruang Kepala Sekolah.

pendekatan kepada guru-guru dan staf tata usaha sambil memberi pengertian kepada mereka tentang perlunya melakukan kegiatan sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing.⁴²

Selanjutnya wawancara dilakukan dengan Bpk H. Lukman Hakim selaku Waka Bidang Kurikulum tentang bentuk motivasi yang dilakukan di Madrasah Aliyah Nurul Jadid.

Pada prinsipnya orang akan termotivasi mengerjakan sesuatu, jika: (1) yakin akan mampu mengerjakan pekerjaan yang dibebaninya, (2) yakin bahwa pekerjaan tersebut memberikan manfaat bagi dirinya, (3) tidak sedang di bebani oleh problem pribadi maupun tugas lain yang lebih penting atau mendesak, (4) tugas tersebut merupakan kepercayaan bagi yang bersangkutan. Jadi tugas kepala madrasah adalah meyakinkan dan menciptakan kondisis agar guru dan staf lain yakin bahwa pekerjaan yang diberikan mengandung empat aspek tersebut; dapat mau bekerja secara ikhlas dan bergairah untuk mencapai tujuan dengan perencanaan dan pengorganisasian yang telah dilaksanakan sebelumnya.⁴³

4. Pengawasan/Controlling

Pengawasan dapat diartikan sebagai proses untuk menjamin bahwa tujuan organisasi tercapai. Pada dasarnya pengawasan melakukan suatu pengukuran, evaluasi, dan perbaikan. Apabila pengawasan tersebut dilakukan dengan baik maka penyimpangan-penyimpangan atau penyelewengan dapat dicegah, setidaknya dapat diketahui sedini mungkin. Hal semacam ini sama seperti apa yang dipaparkan oleh Bpk. KH. A. Malthuf Siraj, M.Ag. selaku Kepala Madrasah Aliyah Nurul Jadid ketika diwawancarai oleh peneliti:

Pelaksanaan pengawasan di Madrasah Aliyah Nurul Jadid dilakukan secara periode yang artinya tidak menunggu sampainya terjadinya hambatan. Jika ada hambatan, kehadiran kepala sekolah akan dapat menumbuhkan dukungan moral bagi guru atau karyawan yang sedang mengerjakan tugasnya. Pengawasan dilaksanakan dalam suasana kemitraan. Suasana kemitraan akan memudahkan guru dan karyawan

⁴² Bpk Moh. Naim, AP.SHI selaku Ka. BID. Tata Usaha, *Op.Cit.*, tanggal 24 April 2008.

⁴³ Wawancara langsung dengan Bpk H. Lukman Hakim selaku Waka Bidang Kurikulum, tanggal 22 April 2008, di Ruang Karyawan.

menyampaikan hal yang dihadapi, sehingga dapat segera dicari jalan keluarnya. Suasana kerja yang harmonis, sehingga tercipta tim kerja yang kompak.⁴⁴

Wawancara selanjutnya dengan Moh. Naim, AP.SHI selaku Ka. BID. Tata Usaha, tentang proses pengawasan yang dilakukan di MA. Nurul Jadid.

Pengawasan disini dilaksanakan oleh kepala sekolah bersifat membimbing dan membantu mengatasi kesulitan dalam melaksanakan pengawasan, kepala sekolah memfokuskan perhatiannya pada usaha mengatasi hambatan yang dihadapi oleh guru atau staf dan tidak semata-mata mencari kesalahan. Bantuan dan bimbingan tidak secara langsung diupayakan agar yang bersangkutan merasa mampu mengatasi sendiri, sedangkan kepala sekolah hanya membantu dan memberikan saran. Sayangnya ketika guru berhasil dalam melaksanakan tugas kepala sekolah tidak pernah memberikan penghargaan atau pujian pada mereka.⁴⁵

2. Peran Pimpinan Madrasah dalam Pengembangan Kurikulum di Madrasah Aliyah Jadid Paiton Probolinggo

1. Peran Kepala Sekolah

Kepala sekolah merupakan seorang pemimpin yang diharapkan mampu mengantarkan sekolah pada tujuan bersama yang diharapkan. Karenanya peran kepala sekolah yang harus diemban sangatlah berat. Untuk itu seorang kepala madrasah harus mengerti dan faham akan fungsi dan tugasnya sebagai seorang kepala sekolah.

Kepala sekolah merupakan seorang yang menentukan titik pusat dan irama suatu sekolah dan mempunyai tugas tanggung jawab

⁴⁴ Wawancara langsung dengan KH. A. Malthuf Siraj, M.Ag. selaku Kepala Madrasah Aliyah Nurul Jadid, tanggal 22 April 2008, di ruang Kepala Sekolah.

⁴⁵ Wawancara langsung dengan Moh. Naim, AP.SHI selaku Ka. BID. Tata Usaha, tanggal 25 April 2008, di Rumahnya.

terhadap aturan, terhadap sesama rekan lingkungan terkait dan kepada bawahan.

Terkait ulasan diatas maka dari interview dengan Bpk H. Lukman Hakim selaku Waka BID. Kurikulum mengungkapkan bahwa peran kepala sekolah sebagai berikut :

- a. Mengatur penyelenggaraan pendidikan dan madrasah
- b. Mengatur penyelenggaraan urusan tata usaha madrasah
- c. Mengatur penyelenggaraan urusan sarana dan peralatan madrasah
- d. Mengatur penyelenggaraan urusan keuangan madrasah
- e. Mengatur penyelenggaraan urusan rumah tangga madrasah
- f. Mengatur penyelenggaraan urusan asrama
- g. Mengatur penyelenggaraan urusan perpustakaan dan lab
- h. Mengatur pembinaan kesiswaan
- i. Mengatur hubungan antara pimpinan, guru dan siswa
- j. Menyelenggarakan hubungan dengan orang tua siswa dan masyarakat
- k. Melakukan tugas lain yang diberikan atasan baik dari internal maupun eksternal.⁴⁶

Selanjutnya interview yang dilaksanakan oleh peneliti dengan Bpk KH. Malthuf Siraj, M.Ag selaku kepala madrasah Aliyah Nurul Jadid. Beliau mengatakan bahwa:

1. Peran kepala madrasah sebagai pendidik adalah melaksanakan proses belajar mengajar secara efektif dan efisien.
2. Peran kepala madrasah sebagai manajer adalah; (a) menyusun perencanaan, (b) melaksanakan pengawasan, (c) mengorganisasikan kegiatan dan lain sebagainya.
3. Peran kepala madrasah sebagai pemimpin adalah; (a) memahami kondisi guru, karyawan, dan siswa, (b) memiliki visi dan memahami misi sekolah, (c) membuat, mencari, dan memilih gagasan baru untuk meningkatkan mutu madrasah.⁴⁷

Berdasarkan observasi dan dokumentasi yang peneliti lakukan pada hari senin, tanggal 17 Mei 2008, bahwa peran kepala madrasah

⁴⁶ Wawancara langsung dengan Bpk H. Lukman Hakim selaku Waka BID. Kurikulum, tanggal 26 April 2008, di Ruang Tamu.

⁴⁷ Wawancara langsung dengan KH. A. Malthuf Siraj M.Ag. selaku Kepala Madrasah, tanggal 28 April 2008, di Ruang Kepala Sekolah.

Aliyah Nurul Jadid cukup berjalan dengan baik, hal tersebut terlihat dari adanya upaya pembenahan-pembenahan yang dilakukan oleh kepala madrasah Aliyah Nurul Jadid, diantaranya adalah seperti mengadakan pelatihan diklat ekonomi dan pelatihan mengoperasikan komputer khusus guru-guru dan karyawan dan lain sebagainya.

GAMBAR 4.1
DOKUMENTASI GAMBAR



dokumentasi: pelatihan kegiatan pembelajaran pagi dan sore hari.⁴⁸

Selanjutnya wawancara dengan Moh. Naim, AP.SHI selaku Ka. BID. Tata Usaha tentang upaya yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam pengembangan kurikulum adalah.

- a. Mengadakan pengawasan dan kedisiplinan;
- b. Penyediaan sarana dan prasarana;
- c. Mengadakan rapat.

Dengan adanya rapat guru diharapkan:

1. Bisa menyatukan pendapat tentang metode kerja menuju pencapaian pengajaran;
2. Membantu guru secara individu, bersama-sama menemukan dan mengadakan kebutuhan dan pemecahan problema guna menimbulkan pribadi dan jabatannya;

⁴⁸ Observasi dan dokumentasi yang peneliti lakukan pada hari senin, tanggal 17 Mei 2008

3. Mendorong guru untuk menerima dan melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya;
4. menetapkan penjadwalan kegiatan pembelajaran.⁴⁹

2. Peran Waka Kurikulum

Dalam wawancara langsung dengan bapak Moh. Naim, AP.SHI selaku Ketua Tata Usaha berpendapat bahwa peran waka kurikulum sebagai berikut:

- a. Melakukan penyusunan program pengajaran;
- b. Memilah dan membagi tugas-tugas guru dalam bentuk uraian;
- c. Menyusun jadwal pelajaran;
- d. Menyusun penjabaran kalender pendidikan;
- e. Menyusun dan mengelola evaluasi belajar;
- f. Memeriksa administrasi wali kelas, guru, perpustakaan, administrasi laboratorium dan administrasi guru piket;
- g. Menyusun kriteria dan persyaratan naik/tidak naik kelas, lulus/tidak lulus;
- h. Mengatur pembagian laporan pendidikan (raport);
- i. Menyusun peringkat kelas / paralel setiap ulangan umum;
- j. Senantiasa meningkatkan stabilitas dan mutu pendidikan;
- k. Menyusun personalia wali kelas dan petugas guru piket;
- l. Merencanakan, mengkoordinir dan mengawasi PBM tambahan;
- m. Merencanakan penerimaan siswa baru sesuai dengan daya tampung madrasah;
- n. Menyusun program penjurusan siswa bersama dengan BP dan wali kelas.
- o. Memeriksa dan mengusulkan calon guru teladan kepada kepala madrasah;
- p. Mengkoordinir dan membina lomba-lomba bidang akademis di kalangan guru;
- q. Membantu kepala madrasah melaksanakan supervisi kelas;
- r. Membina penyusunan administrasi guru, wali kelas, perpustakaan;
- s. Membina, memeriksa dan mengawasi pelaksanaan program wali kelas, guru, pustakawan dan laboratorium;
- t. Membina dan memeriksa penyusunan Satuan Pembelajaran, daya serap siswa, deposit soal, program remidi dan pengayaan setiap guru;
- u. Membuat laporan pelaksanaan tugas kepada kepala madrasah.⁵⁰

Sedangkan upaya-upaya yang di lakukan oleh Waka Kurikulum ialah sebagai berikut:

⁴⁹ Wawancara langsung dengan Moh. Naim, AP.SHI selaku Ka. BID. Tata Usaha, tanggal 19 Mei 2008, di Rumahnya.

⁵⁰ Moh. Naim, AP.SHI selaku Ka. BID. Tata Usaha, *Ibid*.

- a. Membantu menjalankan tugas kepala sekolah yang telah terencana terutama dalam pengembangan kurikulum;
- b. Memaksimalkan kerja kepala Madrasah demi tercapainya Madrasah yang di inginkan.⁵¹

3. Peran Yayasan dalam Pengembangan Kurikulum di Madrasah

Aliyah Nurul Jadid Paiton Probolinggo

Yayasan merupakan pembina dalam menaungi semua lembaga yang ada di pesantren. Dimana dalam wawancara dengan pengasuh KH. Zuhri Zaini selaku pengasuh Pondok Pesantren. Nurul Jadid, tentang peran yayasan dalam meningkatkan mutu pendidikan, beliau mengatakan bahwa :

- a) Menyusun perencanaan dan kebijakan secara makro;
- b) Membuat dan menetapkan Visi dan Misi sekolah;
- c) Menempatkan Pesonalia pada tiap tahun ajaran;
- d) Senantiasa mengupayakan pengembangan sekolah.⁵²

Selanjutnya wawancara dengan KH. A. Malthuf Siraj selaku Kepala Madrasah Aliyah Nurul Jadid, pelaksanaannya, beliau mengatakan:

- Mengawasi dan memberi dukungan dalam meningkatkan mutu madrasah;
- Memberikan gagasan dalam pembuatan visi dan misi madrasah;
- Membagi-bagikan pengalamannya untuk mempermudah dalam mengembangkan mutu madrasah.⁵³

Selanjutnya Menurut Bpk Zuhairi Mahfud, S.Pd.I selaku wali kelas dan guru mengatakan bahwa upaya yang dilakukan oleh yayasan sebagai berikut:

1. memberikan konseling dan informasi;
2. mengadakan rapat pleno yang dilakukan setiap satu tahun sekali;
3. selalu memberikan gagasan untuk perkembangan mutu Madrasah.⁵⁴

⁵¹ Wawancara langsung dengan Bpk pengasuh KH. Zuhri Zaini selaku pengasuh Pondok Pesantren. Nurul Jadid, tanggal 19 Mei 2008, di Ruang Tamu.

⁵² Wawancara langsung dengan Bpk KH. A. Malthuf Siraj selaku Kepala Madrasah Aliyah Nurul Jadid, tanggal 23 Mei 2008, di Ruang Kepala Sekolah.

⁵³ Wawancara langsung dengan Bpk pengasuh KH. Zuhri Zaini selaku pengasuh Pondok Pesantren. Nurul Jadid, tanggal 19 Mei 2008, di Ruang Tamu.

⁵⁴ Wawancara langsung dengan Bpk Zuhairi Mahfud, S.Pd.I selaku wali kelas dan guru, tanggal 23 Mei 2008, di Ruang Kelas

4. Peran Guru dalam Pengembangan Kurikulum di Madrasah Aliyah Nurul Jadid Paiton Probolinggo

Dari hasil wawancara dengan Bpk Zuhairi Mahfud, S.Pd.I selaku wali kelas dan guru mengatakan bahwa peran guru sebagai berikut:

- a. Menciptakan kondisi fisik ruang belajar dan alat pelajaran yang memenuhi syarat;
- b. Menciptakan kondisi psikologis yang kondusif sehingga kemauan belajar dapat dikembangkan;
- c. Membuat persiapan mengajar harian;
- d. Melaksanakan persiapan mengajar dalam semester dan tahunan;
- e. Membuat persiapan mengajar menurut jadwal dan persiapan sesuai dengan satuan pelajaran yang telah ditetapkan;
- f. Mengadakan evaluasi serta bimbingan laporan kepada pihak-pihak yang berkepentingan atas hasil belajar siswa;
- g. Mengadakan upaya perbaikan berdasarkan hasil-hasil evaluasi;
- h. Berusaha mengetahui bakat, minat dan kemampuan siswa;
- i. Membantu mengarahkan serta mengarahkan bakat dan minat siswa.⁵⁵

Selanjutnya Menurut Bpk Badrud Tamam selaku guru mengatakan bahwa upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kualitas peserta didik ialah sebagai berikut :

- a. Menciptakan suasana belajar yang kondusif;
- b. Menciptakan ruang belajar yang nyaman agar peserta didik lebih kerasan dan nyaman di dalam kelas;
- c. Menciptakan pembelajar yang dapat menarik minat belajar anak didik;
- d. Mengikuti cara belajar siswa yang dapat memacu dan menggenjot belajar siswa demi kualitas yang di inginkan.⁵⁶

Selanjutnya menurut Moh. Naim, AP.SHI selaku Ka. BID. Tata Usaha, tentang peran guru, beliau berpendapat bahwa:

Jabatan guru adalah suatu profesi kependidikan yang mensyaratkan dikuasainya kemampuan profesional yang memadai. Guru tidak hanya berperan sebagai guru di kelas, ia juga seorang komunikator, pendorong pembelajaran, pengembang alat-alat belajar, penyusun organisasi, manajer sistem pengajaran, pembimbing baik disekolah maupun di masyarakat.⁵⁷

5. Peran Komite Sekolah dalam Pengembangan Kurikulum di Madrasah Aliyah Nurul Jadid Paiton Probolinggo

⁵⁵ Wawancara langsung dengan Bpk Zuhairi Mahfud, S.Pd.I selaku wali kelas dan guru, *Ibid.*

⁵⁶ Wawancara langsung dengan Bpk Badrud Tamam selaku guru, tanggal 23 Mei 2008, di Ruang Laboratrium computer

⁵⁷ Wawancara langsung dengan Moh. Naim, AP.SHI selaku Ka. BID. Tata Usaha, tanggal 23 Mei 2008, di Rumahnya

Dari hasil wawancara dengan Bpk Moh. Naim, AP.SHI selaku Ka. BID. Tata Usaha mengatakan bahwa :

a. Secara faktual

Selalu hadir dalam pertemuan dalam hubungan keuangan, mutu siswa, perubahan mendasar dalam pengembangan fisik dan bila ada momen dalam unsur madrasah seperti penerimaan raport, UAN dan lain sebagainya.

b. Lebih kepada muril.

c. Menandatangani semua surat, mengontrol, mengawasi dalam kegiatan yang berhubungan keluar sekolah seperti mencari pendanaan untuk meningkatkan mutu sekolah.

Dan upaya-upaya yang dilakukan komite sekolah:

a. Mencari pendanaan baik dari internal maupun eksternal dalam meningkatkan mutu sekolah;

b. Mengontrol dan mengawasi dalam pembangunan sekolah supaya dapat selesai dalam waktu telah disepakati bersama.⁵⁸

6. Model Pengembangan Kurikulum di Madrasah Aliyah Nurul Jadid

Paiton Probolinggo

Wawancara langsung dengan Bpk Abdul Manaf Firdaus, S. Pd.

Mengatakan bahwa:

kurikulum nasionalnya memakai sesuai dengan perkembangan kurikulum. Sedangkan kurikulum internasionalnya memakai acuan kurikulum cambridge karena siswa kelas MBI diharuskan untuk mendapatkan sertifikat Cambridge untuk pelajaran matematic and science. Setelah itu digabungkan oleh Madrasah Aliyah Nurul Jadid dengan menjadi kurikulum adaptasi dan kurikulum adopsi. Kurikulum adaptasi yaitu menyesuaikan materi yang ada pada kurikulum cambridge ke kurikulum nasional. Kurikulum adopsi yaitu mengambil kurikulum cambridge yang tidak ada di lingkungan nasional. Berdasarkan "pedoman penjamin mutu madrasah berstandart internasional" Model pengembangan kurikulum, kita bergabung dengan forum MGMP sekolah berstandart internasional Jawa Timur. Penerapannya kita punya guru ahli (dari universitas Jember) dan gurun inti (dari madrasah sendiri) dalam pelaksanaan tutorial di madrasah. Hambatannya, yaitu: (1) Guru pada umumnya dan guru pelajaran MAFIKIB belum seluruhnya bisa berbahasa inggris dan menguasai ICT; (2) Yang banyak berperan dalam pengembangan kurikulum yaitu guru ahli/dosen dan guru bidang study Matematika dan IPA, yang lainnya mendukung saja.³² sebagaimana bukti dalam bentuk silabus pada tabel dibawah ini

⁵⁸ Bpk Moh. Naim, AP.SHI selaku Ka. BID. Tata Usaha, *Ibid*

³² Wawancara langsung dengan Bpk Abdul Manaf Firdaus, S. Pd. Tanggal 30 Mei 2008, di Ruang Guru.

TABEL 4.2.
SILABUS

TIME	Method/teaching activities	Learning activities	Resources
20'	Recognizing concept of sine, cosine and tangent ratios	Interactive (to answer several questions)	The topic of previous meeting
10'	Recognizing the area of triangle		
25'	Describe the addition formula for sine use the area of triangle	Scrutinizing and observing of the teacher explanation	Core math for A-Level chapter 22
15'	Discovery	Discovering the subtraction formula for sine depends on the addition formula for sine	Reference book stationery
20'	Give out the assignment instrument	Doing the assignment instrument	Assignment instrument stationery

Dokumen: Data Kurikulum yang diambil Tanggal 30 Mei 2008.

Sedangkan dalam wawancara dengan KH. Malhtuf Siraj bahwa:

”Model pengembangan kurikulum di Madrasah Aliyah Nurul Jadid dengan standar internasional. Bahasa pengantar yang digunakan untuk proses belajar mengajar dalam setiap mata pelajaran maupun untuk aktivitas sehari-hari adalah bahasa Inggris. Meski memiliki standar internasional dalam pengajaran, namun Madrasah Aliyah Nurul Jadid ini tetap mengacu pada kurikulum nasional. Hal itu sebagai upaya untuk membentuk siswa-siswi yang memiliki pengetahuan dengan standar internasional namun tetap tidak tercerabut dari akar budaya lokal. Beberapa kurikulum internasional untuk bidang studi Matematika, Ilmu Pengetahuan Alam, dan Bahasa Inggris memang sengaja diperkenalkan kepada para murid agar nantinya mampu menjawab tantangan global. Kita menggunakan metode pengajaran dengan standar internasional, namun dengan kurikulum nasional. Hal ini bertujuan supaya murid-murid yang telah menyelesaikan pendidikan di sini tidak mengalami kesulitan jika ingin meneruskan sekolah ke sekolah nasional. Untuk menciptakan pendidikan yang berkualitas tentu para murid di Madrasah Aliyah Nurul Jadid juga harus dididik oleh pendidik yang berkualitas. Karena itu, murid-murid Madrasah Aliyah Nurul Jadid akan dididik oleh guru-guru terbaik yang telah mendapatkan pelatihan secara khusus sesuai dengan bidang keahliannya. Para murid juga akan dididik oleh pengajar native speaker untuk melatih kemampuan siswa agar dapat berkomunikasi dalam bahasa Inggris dengan lancar”.³³

B. Temuan Penelitian

³³ Wawancara langsung dengan Bpk KH. A. Malhtuf Siraj selaku Kepala Madrasah Aliyah Nurul Jadid, tanggal 23 Mei 2008, di Ruang Kepala Sekolah.

1. Proses Manajemen Pengembangan Kurikulum di Madrasah Aliyah Nurul Jadid

Dalam pelaksanaan tugas-tugas yang dibebankan oleh organisasi, manajer dalam melaksanakan tugasnya dengan berpedoman pada fungsi manajemen. Manajemen diartikan sebagai proses merencana, mengorganisasikan, memimpin/menggerakkan, dan mengawasi/mengendalikan upaya organisasi dengan segala aspeknya.

a. Perencanaan

Berdasarkan hasil interview, observasi dan dokumentasi bahwanya pendidikan dan diselenggarakan berdasarkan suatu perencanaan yang menyeluruh. Perencanaan dibuat oleh madrasah ini yaitu: menjelaskan secara detail dan lugas tentang aspek-aspek unggul yang ingin dicapai, kegiatan yang dilakukan, sasarannya siapa, program kerja madrasah bagaimana, siapa yang melaksanakan kegiatan tersebut. Hal ini diperlukan untuk mempermudah madrasah dalam melaksanakan dan memperoleh dukungan dari pemerintah maupun dari orang tua anak didik, baik secara moral maupun finansial untuk melaksanakan rencana unggulan pendidikan tersebut.

b. Pengorganisasian

Berdasarkan hasil interview, observasi dan dokumentasi pelaksanaan pengorganisasian, kegiatan pengorganisasian dilakukan untuk menetapkan orang yang akan melaksanakan tugas dan

menetapkan kedudukan masing-masing personil kedalam struktur organisasi

c. Penggerakan

Berdasarkan interview, observasi, dan dokumentasi penggerakan ini terlaksana sesuai dengan dibentuk dan disusunnya suatu organisasi dan juga melibatkan kualitas, gaya, dan kekuasaan pimpinan serta kegiatan-kegiatan ini perlu adanya komunikasi, motivasi dan disiplin supaya semua personil dalam menjalankan tugas dan kedudukannya tidak mementingkan egonya.

d. Pengawasan

Berdasarkan hasil interview, observasi, dan dokumentasi, pada dasarnya pengawasan ini dapat terlaksana dengan baik bilamana meliputi: pengukuran, evaluasi, dan perbaikan. Bila ada penyimpangan setidaknya dapat diketahui sedini mungkin karena pelaksanaan pengawasan Madrasah Aliyah Nurul Jadid dilakukan secara periode yang artinya tidak menunggu sampainya terjadinya hambatan. Jika ada hambatan, kehadiran kepala sekolah akan dapat menumbuhkan dukungan moral bagi guru dan karyawan yang sedang menjalankan tugasnya. Pelaksanaan pengawasan dilakukan secara kemitraan dan bimbingan. Dimana akan memudahkan seorang guru dan karyawan dapat menyampaikan hal-hal yang dihadapi, sehingga dapat segera dicari jalan keluarnya apabila ada hambatan.

2. Peran Pimpinan Madrasah dalam Pengembangan Kurikulum di Madrasah Aliyah Nurul Jadid

Pimpinan madrasah yang peneliti lakukan hanya menyangkut kepala madrasah dan waka kurikulum, karena beliau merupakan pimpinan yang diharapkan mampu mengantarkan sekolah pada tujuan bersama yang diharapkan.

a. Peran Kepala Madrasah

Berdasarkan hasil interview, observasi dan dokumentasi peran kepala sekolah sangatlah berat. Untuk itu seorang kepala sekolah harus mengerti dan faham akan fungsi dan tugasnya. Peran kepala sekolah meliputi: (1) mengatur penyelenggaraan pendidikan dan madrasah, (2) mengatur hubungan antara pimpinan, guru, dan siswa, (3) melakukan tugas lain yang diberikan atasan baik dari internal maupun eksternal, dan lain sebagainya. Upaya yang dilakukan kepala madrasah dalam pengembangan kurikulum meliputi: (1) mengadakan pengawasan dan kedisiplinan, (2) penyediaan sarana dan prasarana supaya kegiatan proses pembelajaran berjalan lancar, dan lain sebagainya.

b. Berdasarkan hasil interview, observasi dan dokumentasi peran dan upaya yang dilakukan oleh waka kurikulum meliputi: (1) melakukan penyusunan program pengajaran dan membantu menjalankan tugas kepala sekolah yang telah terencana terutama dalam pengembangan

kurikulum, (2) memaksimalkan kerja Kepala Madrasah demi tercapainya madrasah yang diinginkan oleh semua struktur organisasi.

3. Peran Yayasan dalam Pengembangan Kurikulum di Madrasah Aliyah Nurul Jadid Paiton Probolinggo

Berdasarkan hasil interview, observasi dan dokumentasi peran yayasan lebih berat dari peran pimpinan (Kepala Madrasah dan Waka Kurikulum) karena Yayasan merupakan pembina dalam menaungi semua lembaga yang ada dipesantren. Peran yayasan meliputi: (1) menyusun perencanaan dan kebijakan secara makro, (2) membuat dan menetapkan visi dan misionaris madrasah (3) senantiasa mengupayakan pengembangan madrasah. Sedangkan upaya yang dilakukan oleh yayasan adalah: (1) mengadakan rapat pleno setiap tahun, (2) memberikan konseling dan informasi, dan lain sebagainya.

4. Peran Guru dalam Pengembangan Kurikulum di Madrasah Aliyah Nurul Jadid Paiton Probolinggo

Berdasarkan hasil interview, observasi dan dokumentasi bahwasanya peran guru tidak hanya dikelas saja, melainkan ia juga seorang komunikasi, pendorong pembelajaran, pengembang alat-alat belajar, penyusun organisasi, manajer sistem pengajaran, pembimbing, baik disekolah maupun dimasyarakat.

5. Peran Komite dalam Pengembangan Kurikulum di Madrasah Aliyah Nurul Jadid Paiton Probolinggo

Berdasarkan hasil interview, observasi dan dokumentasi bahwasanya peran Komite Madrasah secara faktual selalu hadir dalam pertemuan dalam hubungan keuangan, mutu siswa, mendatangi semua surat, mengontrol, mengawasi dalam kegiatan yang berhubungan diluar sekolah seperti; mencari tenaga fisik dan finansial.

6. Model Pengembangan Kurikulum di Madrasah Aliyah Nurul Jadid Paiton Probolinggo

Berdasarkan hasil interview, observasi, dan dokumentasi bahwa kurikulum nasionalnya memakai sesuai dengan perkembangan kurikulum. Sedangkan kurikulum internasionalnya memakai acuan kurikulum cambridge karena siswa kelas MBI diharuskan untuk mendapatkan sertifikat Cambridge untuk pelajaran matematika and science. Setelah itu digabungkan oleh Madrasah Aliyah Nurul Jadid dengan menjadi kurikulum adaptasi dan kurikulum adopsi. Kurikulum adaptasi yaitu menyesuaikan materi yang ada pada kurikulum cambridge ke kurikulum nasional. Kurikulum adopsi yaitu mengambil kurikulum cambridge yang tidak ada di lingkungan nasional. Berdasarkan "Pedoman Penjamin Mutu Madrasah Berstandart Internasional". Model pengembangan kurikulum, kita bergabung dengan forum MGMP sekolah berstandart internasional Jawa Timur. Penerapannya kita punya guru ahli (dari universitas Jember) dan guru inti (dari madrasah sendiri) dalam pelaksanaan tutorial di madrasah. Hambatannya, yaitu: (1) Guru pada umumnya dan guru pelajaran MAFIKIB belum seluruhnya bisa berbahasa inggris dan menguasai ICT; (2) Yang banyak berperan dalam

pengembangan kurikulum yaitu guru ahli/dosen dan guru bidang study Matematika dan IPA, yang lainnya mendukung saja.



BAB V

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Setelah ditemukan beberapa data yang diinginkan, baik dari hasil penelitian observasi, interview, maupun dokumentasi, maka peneliti akan menganalisa temuan yang ada dan memodifikasi teori yang ada dan kemudian membangun teori yang baru serta menjelaskan tentang implikasi-implikasi dari hasil penelitian.

Sebagaimana di terangkan dalam teknik analisa data dalam penelitian, peneliti menggunakan analisis kualitatif diskriptif (pemaparan) dan data yang peneliti peroleh baik melalui obsevasi, interview, dan dokumentasi dari pihak-pihak yang mengetahui tentang data yang peneliti butuhkan. Adapun data yang akan dipaparkan dan dianalisa oleh peneliti sesuai dengan fokus penelitian di atas. Untuk lebih jelasnya, maka peneliti akan mencoba untuk membahasnya.

1. Proses Manajemen Pengembangan Kurikulum Madrasah Aliyah Nurul Jadid.

a. Perencanaan

Berdasarkan hasil temuan peneliti di lapangan, Madrasah Aliyah Nurul Jadid dalam melaksanakan manajemen, berpedoman pada buku panduan Manajemen Sekolah Unggulan yang disusun oleh Departemen Pendidikan Nasional, Direktur jenderal pendidikan dasar dan menengah, Direktur pendidikan menengah umum tahun 2000, dan hasil dari manajemen singapura.

2. Tahap-tahap Perencanaan

Tahap pertama melakukan analisis situasi. Untuk melaksanakan analisis situasi sasaran (out put) ini, pembina mengundang kepala madrasah serta ketiga wakilnya, yaitu wakil kepala madrasah urusan kurikulum, wakil kepala madrasah urusan kesiswaan, wakil kepala madrasah urusan sarana dan prasarana.

Hasil analisis yang dilakukan oleh kepala madrasah serta ketiga wakil kepala madrasah ini nantinya akan dibawa dalam rapat dengan dewan guru ditambah dengan staf tata usaha untuk mendapatkan masukan agar hasil analisis yang dibuat betul-betul sesuai dengan kondisi objektif Madrasah Aliyah Nurul Jadid Paiton Probolinggo. Dalam rapat ini dibicarakan tentang faktor pendukung dan strategi yang akan dilakukan guna mencapai sasaran yang telah ditetapkan tersebut. Hal ini sejalan dengan pendapat *Umaedi* yang mengatakan analisis situasi (out put) sekolah yang hasilnya berupa tantangan (ketidaksesuaian antara keadaan sasaran sekarang dengan sasaran yang diharapkan. Besar kecilnya ketidaksesuaian antara situasi sasaran saat ini dan situasi sasaran yang diharapkan memberitahukan besar kecilnya tantangan (loncatan).³⁴

Tahap kedua merumuskan sasaran. Berdasarkan hasil analisa situasi sasaran (yang hasilnya berupa tantangan), maka dirumuskanlah sasaran yang akan dicapai. Meskipun sasaran didasarkan atas hasil analisis situasi sasaran saat ini, namun sasaran tersebut harus tetap mengacu pada

³⁴ Umaedi, *Perencanaan dan Pengembangan Madrasah*, Jakarta, 2000. hal: 17.

visi, misi, dan tujuan madrasah. Karena itu, visi, misi, dan tujuan madrasah sebagai sumber pengertian bagi perumusan sasaran. Penetapan visi madrasah ini berdasarkan hasil keputusan bersama antara Pembina, Orang tua siswa, kepala madrasah dan dewan guru.

Visi Madrasah Aliyah Nurul Jadid

" Terdepan Dalam Membentuk Siswa Yang Berkualitas Imtaq dan Iptek dan Berwawasan Internasional"

Indikator Visi :

Unggul dalam kemampuan intelektual

Unggul dalam keterampilan / skill

Unggul dalam beraktifitas keagamaan dan berakhlakul karimah

Unggul dalam prestasi akademik

Unggul dalam persaingan melanjutkan ke jenjang pendidikan tinggi baik Nasional maupun Internasionnal.

Misi Madrasah

Mengembangkan kurikulum sesuai dengan perkembangan zaman dan dengan memadukan kurikulum Nasional dengan kurikulum Internasional.

- 1) Melaksanakan pembelajaran dan bimbingan secara efektif dalam bidang keterampilan/skill.
- 2) Menumbuhkan semangat dalam aktifitas keagamaan.
- 3) Mengembangkan potensi akademik secara optimal sesuai dengan bakat dan minat melalui proses pembelajaran.
- 4) Meningkatkan hubungan kerja yang dinamis dengan Perguruan Tinggi baik Nasional maupun Internasional.

a. Tujuan Madrasah

- 1) Menyiapkan siswa agar mampu mengembangkan potensinya sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan teknologi, budaya yang dijiwai ajaran Islam;
- 2) Menyiapkan siswa untuk mempunyai keterampilan/skill yang mampu menghadapi perkembangan zaman;
- 3) Menyiapkan siswa menguasai dasar-dasar keagamaan serta dapat mengaplikasikan dalam kehidupan sehari-hari yang dijiwai dengan akhlakul karimah;
- 4) Menyiapkan siswa untuk melanjutkan pendidikan pada jenjang pendidikan tinggi baik Nasional maupun Internasional;
- 5) Meningkatkan rata-rata NUN 7,5.

b. Sasaran

Sasaran adalah penjabaran tujuan, yaitu sesuatu yang akan dihasilkan / dicapai oleh madrasah dalam jangka waktu 1 tahun, satu semester, atau satu bulan. Agar sasaran dapat dicapai dengan efektif, maka sasaran harus dibuat spesifik, terstruktur, jelas kriterianya, dan disertai indikator-indikator yang rinci. Meskipun sasaran bersumber dari tujuan, namun dalam penentuan sasaran yang mana dan berapa besar kecilnya sasaran, tetapi harus didasarkan atas hasil analisis situasi sasaran.

Sehubungan dengan hal ini sasaran yang ingin dicapai Madrasah Aliyah Nurul Jadid Paiton Probolinggo tahun pelajaran 2007-2008 adalah:

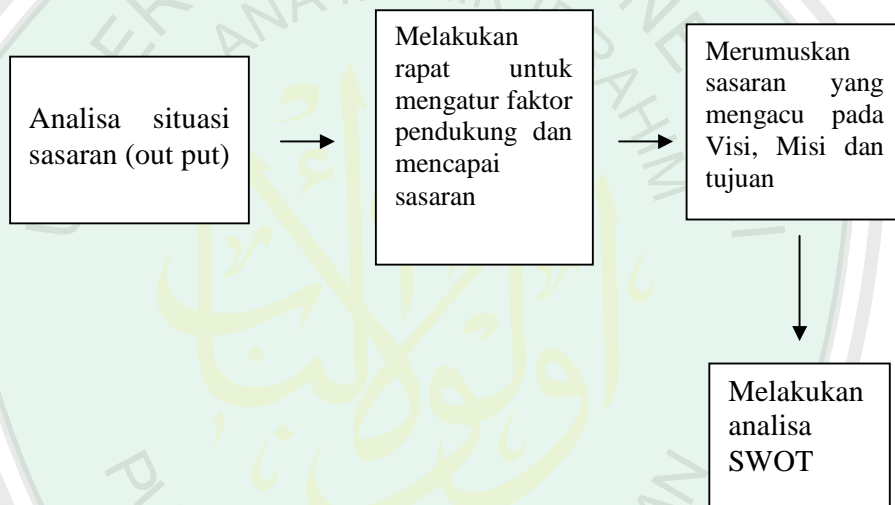
- 1) Nilai rata-rata meningkat 0,60
- 2) Siswa mampu berkomunikasi menggunakan bahasa Inggris dan bahasa Arab dan juga mendalami komputer.
- 3) Lulusan Madrasah Aliyah Nurul Jadid Paiton Probolinggo diterima di perguruan tinggi favorit meningkat 10% dan juga diterima perguruan tinggi internasional walaupun masih sedikit sekali.

Setiap sekolah yang akan menerapkan manajemen sekolah harus memiliki visi. Visi adalah wawasan yang menjadi sumber arahan bagi sekolah, dan digunakan untuk memandu perumusan misi sekolah. Dengan kata lain, visi adalah pandangan jauh ke depan ke mana sekolah akan dibawa atau gambaran masa depan yang diinginkan oleh sekolah, agar sekolah yang bersangkutan dapat dijamin kelangsungan hidup dan perkembangannya.

Tahap ketiga melakukan analisis SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, and Threatment). Berdasarkan dokumentasi dan hasil wawancara peneliti dengan kepala madrasah ditemui hasil analisis SWOT terhadap faktor pendukung dalam melaksanakan manajemen sekolah di Madrasah Aliyah Nurul Jadid, dapat dilihat dari sumber daya manusia yang tersedia, seperti kepala madrasah yang memiliki wawasan dan pengetahuan tentang manajemen sekolah, guru-guru

memiliki semangat dan kemauan untuk meningkatkan mutu pendidikan, staf tata usaha selalu hadir dan aktif dalam mendukung kegiatan administrasi di madrasah, siswa di madrasah ini sejak diterima sudah dijelaskan dan diajarkan agar selalu patuh dan disiplin selama menjadi siswa. Tahap-tahap perencanaan dapat digambarkan dalam gambar 5.1.

GAMBAR 5.1.
TAHAP-TAHAP PERENCANAAN



Sarana dan dana di madrasah ini sudah memadai bahkan sudah sangat memadai dalam menunjang kegiatan belajar mengajar sehingga sasaran yang diharapkan dapat dicapai dengan baik.

Sosial ekonomi orang tua siswa di madrasah ini rata-rata berada pada kelas menengah ke atas untuk ukuran kota Paiton probolinggo. Hal ini dapat dilihat dari status sosial orang tua siswa yaitu latar belakang pendidikan, pekerjaan, dan penghasilan perbulan.

Pemerintahan Daerah (Pemda) Kota Paiton Probolinggo dalam hal ini Dinas Pendidikan dan Kebudayaan kota Paiton Probolinggo sangat mendukung dilaksanakan manajemen sekolah di Madrasah Aliyah karena hal ini sejalan dengan jiwa dan semangat otonomi.

Analisis SWOT dilakukan dengan maksud untuk mengenali tingkat kesiapan setiap fungsi dan keseluruhan fungsi sekolah yang diperlukan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Berhubung tingkat kesiapan fungsi ditentukan oleh tingkat kesiapan masing-masing faktor yang terlibat pada setiap fungsi, maka analisis SWOT dilakukan terhadap keseluruhan faktor dalam setiap fungsi, baik faktor yang tergolong internal; peluang, baik faktor yang tergolong eksternal. Sedangkan tingkat kesiapan yang kurang memadai artinya tidak memenuhi ukuran kesiapan, dinyatakan bermakna: kelemahan bagi faktor yang tergolong internal; dan ancaman bagi faktor yang memiliki tingkat kesiapan kurang memadai, disebut persoalan.³⁵

Dari hasil temuan di atas menunjukkan bahwa Madrasah Aliyah Nurul Jadid sudah melaksanakan tahap-tahap kegiatan dari konsep pelaksanaan manajemen sekolah yang dikeluarkan oleh Direktur Pendidikan Menengah Umum, Depdiknas Tahun 2002.

3. Pelaksanaan Perencanaan

³⁵ Depdiknas, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, Jakarta 2002, hal. 40.

Perencanaan sekolah dilakukan pihak sekolah bersama-sama dengan semua unsur-unsurnya membuat rencana untuk jangka pendek, menengah, dan jangka panjang beserta program-program untuk merealisasikan rencana tersebut. Ini dilakukan karena sekolah tidak selalu memiliki sumber daya yang cukup untuk memenuhi semua kebutuhan bagi pelaksanaan manajemen sekolah, sehingga perlu dibuat sakala prioritas untuk jangka pendek, menengah dan jangka panjang.³⁶

Pelaksanaan perencanaan yang dilakukan Madrasah Aliyah Nurul Jadid adalah sebagai berikut: Kepala madrasah dengan ketiga wakilnya, guru-guru, kepala tata usaha dan staf tata usaha dan pengurus BP-3 Madrasah Aliyah Nurul Jadid mengadakan rapat untuk menyusun program madrasah.

Perencanaan yang dibuat oleh madrasah ini sudah menjelaskan secara detail dan lugas tentang: aspek-aspek unggul yang ingin dicapai, kegiatan-kegiatan yang harus dilakukan, siapa yang harus melaksanakan kegiatan tersebut. Hal ini diperlukan untuk memudahkan madrasah dalam melaksanakan dan memperoleh dukungan dari pemerintah maupun dari orang tua peserta didik, baik secara moral maupun finansial untuk melaksanakan rencana keunggulan pendidikan tersebut.

Penyusunan perencanaan dilakukan secara terbuka kepada semua pihak yang menjadi stakeholder pendidikan, khususnya orang tua peserta didik dan masyarakat pada umumnya. Dengan cara demikian akan diperoleh kejelasan, berapa kemampuan madrasah dan pemerintah untuk

³⁶ Umaedi, *Op.Cit.*, Hal. 3.

menanggung biaya rencana ini, dan berapa sisanya yang harus ditanggung oleh orang tua peserta didik dan masyarakat sekitar. Dengan keterbukaan rencana ini, maka kemungkinan kesulitan memperoleh sumber dana untuk melaksanakan rencana ini bisa dihindari.

Perencanaan program Madrasah Aliyah Nurul Jadid merupakan indikator pembeda dari madrasah-madrasah pada umumnya, terutama madrasah tradisional yang cenderung bersifat rutinitas atau berbasis keseharian. Dengan perencanaan ini pimpinan memiliki pedoman apa yang harus dilakukan dan yang hendak dicapai dalam jangka waktu tertentu. Perencanaan menunjukkan para manajer memikirkan tujuan dan kegiatannya sebelum melaksanakannya. Kegiatan mereka biasanya berdasarkan suatu cara, rencana, atau logika bukan asal tebak saja.³⁷

Sebagai suatu organisasi, madrasah yang dikelola dengan berdasarkan suatu rencana akan lebih lancar dan berhasil mencapai tujuan. Dengan ditetapkannya tujuan dan program kegiatan dalam suatu perencanaan maka pelaksanaan program akan terarah. Dengan demikian perencanaan itu menjadi alat bantu pimpinan untuk bisa mengenal berbagai rintangan atau ancaman (kegagalan) dan peluang yang ada seawal mungkin sehingga tujuan dapat tercapai. Organisasi dengan perencanaan dapat mencapai hasil yang lebih baik daripada organisasi yang tidak mempunyai rencana. Selanjutnya menegaskan bahwa perencanaan itu merupakan alat bagi manajer untuk mengenali

³⁷ T. Hani Handoko, M.B.A. *Manajemen edisi kedua*, Yogyakarta, 2001, hal 78.

seawal mungkin ancaman dan peluang yang mungkin ada dalam lingkungan organisasi. Umumnya madrasah tradisional tidak memiliki suatu perencanaan resmi. Program madrasah yang dilaksanakan dari waktu ke waktu cenderung bersifat rutinitas oleh karena tidak ada perencanaan, maka pada madrasah-madrasah yang demikian itu tidak mengenal tujuan utama dan target yang harus dicapai dan lain sebagainya.

Apa yang dikemukakan di atas menunjukkan betapa pentingnya perencanaan bagi keberhasilan suatu organisasi, yang dalam hal ini adalah madrasah. Madrasah-madrasah tradisional yang umumnya berjalan secara alamiah pada saat dulu mungkin masih cocok, tetapi untuk perkembangan jaman sekarang dan masa yang akan datang perencanaan menjadi bagian penting bagi pengelolaan madrasah. Tentang out put misalnya, madrasah tradisional umumnya hampir tanpa ada arah ke mana untuk menempuh pendidikan yang lebih tinggi. Pada Madrasah Aliyah Nurul Jadid yang jelas, bahwa out-putnya diarahkan untuk menempuh jenjang pendidikan yang lebih tinggi ke Singapura dengan penyetaraan kurikulumnya dengan Internasional. Oleh sebab itu cukup logis apabila program-program Madrasah Aliyah Nurl Jadid dapat berjalan lebih lancar.

Namun perlu disadari adanya perencanaan itu tidak menjamin bahwa suatu organisasi (madrasah) itu akan berhasil. Hal ini juga tergantung bagaimana proses penyusunan dan implementasi perencanaan itu sendiri. Suatu proses di mana manajer (pimpinan) menentukan

tujuan, menilai masa depan, dan mengembangkan seperangkat tindakan untuk mencapai tujuan tersebut. Tujuan dan program madrasah secara jelas tersebut akan membantu ketepatan arah madrasah.

4. Program Kerja Madrasah

Berdasarkan hasil temuan peneliti di Madrasah Aliyah Nurul Jadid ditemukan dua rencana kerja sekolah yang berupa (a) Program kerja tahunan sekolah, (b) Program kerja manajemen madrasah.

a. Program kerja tahunan Madrasah

Program kerja tahunan ini disusun setiap awal tahun pelajaran. Fungsinya sebagai laporan kepada dinas pendidikan tingkat I dan dinas kota Probolinggo.

b. Program Kerja Manajemen Madrasah. Program kerja ini disusun untuk mendukung kegiatan sekolah dalam mencapai keunggulan sesuai dengan kewenangan dan otonomi yang diberikan kepala sekolah.

Untuk menunjang kegiatan pelaksanaan program ini, pihak sekolah meminta dukungan dan partisipasi pemerintah dalam hal ini direktur pendidikan menengah umum dan masyarakat serta orang tua murid agar ikut serta dalam program ini.

Hasil observasi dan data dokumentasi yang ditemui peneliti, penggunaan dan ini cukup transparan karena dalam menyusun rencana penggunaan dana ini kepala sekolah melibatkan; guru, staf tata usaha,

siswa, pengurus BP-3, kepala kantor departement pendidikan nasional (Kandep Diknas) kota Paiton Probolinggo.

b. Pengorganisasian

Agar perencanaan yang telah disusun dapat dilaksanakan sesuai dengan yang diinginkan maka perlu pengorganisasian yang baik maka kegiatan pengorganisasian yang dilakukan adalah menetapkan orang-orang yang akan melaksanakan tugas pekerjaan, mengadakan pembagian pekerjaan, serta menetapkan kedudukan masing-masing personil dan hubungan antara yang dengan yang lain. Proses ini disebut dengan pengorganisasian.

1. Pelaksanaan Pengorganisasian Madrasah Aliyah Nurul Jadid paiton probolinggo

Pelaksanaan pengorganisasian di Madrasah Nurul Jadid dilakukan sebagai berikut: sebelum menentukan personil yang akan menduduki jabatan dalam struktur organisasi tersebut terlebih dahulu Pembina mengundang kepala sekolah dengan ketiga wakil kepala sekolah, dan ketua tata usaha untuk mencari masukan agar di dalam menentukan orang-orang yang akan ditunjuk menduduki jabatandalam organisasi sesuai dengan bidang dan kemampuannya. Masukan dibawa dalam rapat lengkap sekolah untuk menyusun organisasi sekolah.

Kegiatan dalam pengorganisasian adalah (a) pemerincian pekerjaan artinya kepala sekolah menentukan tugas-tugas apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi, (b) Pembagian kerja,

menjadi kegiatan-kegiatan yang dapat dilaksanakan oleh perseorangan atau berkelompok, (c) Penyatuan pekerjaan, menggabungkan pekerjaan para anggota dengan cara yang rasional, efisien atas dasar tujuan yang sama, pengelompokan tugas yang saling berkaitan yang terdapat dalam suatu unit kerja, (d) Koordinasi pekerjaan, artinya menetapkan mekanisme kerja untuk mengkoordinasikan pekerjaan dalam satu kesatuan yang harmonis.

Untuk melaksanakan program/kegiatan sekolah yang telah disusun tentu diperlukan orang/tenaga. Orang tersebut harus diorganisasikan agar dapat bekerja secara efektif dan efisien. Jadi pengorganisasian berarti melengkapi program yang telah disusun dengan susunan organisasi pelaksanaannya.

Dalam mengorganisasikan kegiatan sekolah, kepala sekolah harus mengetahui kemampuan dan karakteristik guru dan staf lainnya sehingga dapat menempatkan mereka pada posisi tugas yang sesuai, juga harus diketahui tugas apa yang sedang dikerjakan, sehingga tidak terjadi beban tugas yang berlebihan (overloaded).

Jika pelaku kegiatan terdiri dari lebih satu orang, harus jelas siapa penanggung jawabnya, mengingat suatu program biasanya terdiri dari beberapa bagian yang mungkin sekali dikerjakan oleh orang yang berbeda, maka dalam pengorganisasian harus jelas bagian hubungan antar bagian tersebut dan siapa yang bertanggung jawab untuk mengkoordinasikannya.

2. Struktur Organisasi

Berdasarkan hasil temuan organisasi sudah berjalan walaupun masih belum sesuai dengan harapan. Dalam struktur organisasi Madrasah Aliyah Nurul Jadid posisi tertinggi adalah disebut pengasuh (Pembina), yakni Drs. KH. Zuhri Zaini, BA. Selanjutnya kepala sekolah membawahi ketiga wakil kepala sekolah yaitu wakil kepala sekolah urusan kurikulum, wakil kepala sekolah urusan kesiswaan, dan wakil kepala sekolah urusan sarana dan prasarana. Ketiga wakil kepala sekolah tersebut membawahi wali kelas, guru dan siswa. Untuk mendapatkan gambaran yang lebih jelas dapat dilihat pada dilampiran. Untuk melaksanakan organisasi tersebut pihak sekolah juga telah menyusun pembagian tugas kepada masing-masing personal sekolah agar kegiatan sekolah dalam meningkatkan mutu dapat berjalan sesuai dengan tujuan yang diinginkan.

Berdasarkan hasil data dokumentasi di lapangan, ditemui bahwa setiap personal yang ada dalam struktur organisasi tersebut di atas, masing-masing mempunyai tugas dan fungsi sesuai dengan bidangnya. Di samping struktur organisasi di atas, setiap tahun pelajaran kepala sekolah juga menyusun pembagian tugas-tugas kepada guru baik kegiatan intrakurikuler dan ekstrakurikuler.

Di dalam pengorganisasian Madrasah Aliyah Nurul Jadid mencakup susunan orang-orang yang bertugas melaksanakan program, mulai dari pimpinan hingga staf. Termasuk di dalamnya adalah deskripsi tugas masing-masing bagian serta hubungan antara bagian satu dengan

yang lain. Mekanisme kerjanya juga telah diatur sedemikian rupa guna mempermudah pelaksanaan program. Ini menunjukkan bahwa fungsi organisasi pada Madrasah Aliyah Nurul Jadid Paiton Probolinggo berjalan, walaupun belum seideal manajemen modern pada umumnya. Tentang fungsi organisasi ini sebagai berikut: “fungsi organisasi berkenaan dengan pengkombinasian orang-orang, pekerjaan yang hendak dilakukan, dan sumber-sumber fisik ke dalam suatu tata hubungan yang berarti untuk mencapai tujuan organ”.

Sebagai lembaga (organisasi) yang menerapkan manajemen modern, Madrasah Aliyah Nurul Jadid dalam organisasinya menyusun secara jelas tentang mekanisme kerja mulai dari bawah hingga pimpinan puncak yang tertuang dalam bagan atau struktur organisasi.

Struktur organisasi itu sangat penting karena dengan struktur akan terlihat secara jelas wewenang yang harus ditampilkan. Dan wewenang itu sendiri merupakan penggerak tiap aktivitas organisasi dan unit-unitnya. Interaksi hubungan keorganisasian atas dasar wewenang baik vertikal, horizontal maupun diagonal, merupakan faktor-faktor yang membuat gerak dan dinamika organisasi sekaligus memungkinkan memudahkan koordinasi aktivitas organisasi/operasi organisasi. Pada Madrasah Aliyah Nurul Jadid Paiton Probolinggo wewenang masing-masing bagian dijabarkan secara rinci sehingga masing-masing bagian paham tugas masing-masing. Dengan cara demikian program Madrasah Aliyah Nurul Jadid Paiton Probolinggo dapat berjalan dengan lancar hingga saat ini.

Hal penting dalam penentuan orang-orang bertugas dalam melaksanakan program adalah penempatan orang-orang (personil) sesuai dengan kemampuannya. Pada Madrasah Aliyah Nurul Jadid direkrutmen tenaga pengajar dan staf semata-mata berdasarkan kemampuannya.

Dilihat dari struktur organisasi menunjukkan bahwa orang-orang yang ditempatkan dalam struktur organisasi memiliki kemampuan sebagaimana dipersyaratkan dalam peraturan yang ditetapkan.

Penentuan personil dalam struktur organisasi Madrasah Aliyah Nurul Jadid adalah untuk mewujudkan tujuan yang optimal, walaupun semula pimpinan mempunyai ide tentang orang-orang yang akan ditempatkan dalam struktur organisasi, pada langkah selanjutnya ditentukan bersama melalui musyawarah. Dalam organisasi apapun, betapapun struktur organisasi itu disusun dengan baik tetapi tidak ada kerja yang optimal dari para personil maka pelaksanaan program akan mengalami kesulitan. Untuk memperoleh tujuan yang optimal tersebut antara lain dapat dipengaruhi oleh proses pembentukan struktur organisasi itu sendiri. Keterlibatan dalam proses pengambilan keputusan akan mendorong mereka untuk ikut serta secara lebih aktif dalam pelaksanaan program kegiatan.

c. Penggerakan Aktivitas

Dalam melaksanakan rencana keunggulan yang telah disetujui bersama antara sekolah, orang tua peserta didik, dan masyarakat, pihak sekolah melakukan langkah-langkah pro-aktif untuk mewujudkan sasaran

yang telah ditetapkan. Kepala sekolah dan guru mendaya gunakan sumber daya pendidikan yang tersedia semaksimal mungkin, menggunakan pengalaman-pengalaman masa lalu yang dianggap efektif, dan menggunakan teori-teori yang terbukti mampu meningkatkan kualitas pembelajaran. Kepala sekolah dan guru bebas mengambil inisiatif dan kreatif dalam menjalankan program-program yang diproyeksikan dapat mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan.

1. Kepemimpinan Kepala Sekolah.

Setelah organisasi pelaksanaan tersusun, maka tugas kepala sekolah adalah menggerakkan orang-orang dalam organisasi sekolah tersebut untuk bekerja secara optimal. Agar kegiatan sekolah dapat berjalan sesuai dengan yang diharapkan, langkah yang dilakukan oleh kepala sekolah yang dengan melakukan pendekatan kepada guru-guru dan staf tata usaha sambil memberi pengertian kepada mereka tentang perlunya melakukan kegiatan sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing.

Selain melakukan pendekatan, kepala sekolah juga mengusahakan memberikan intensif tambahan kepada guru-guru dan staf tata usaha sesuai dengan kemampuan sekolah ini.

Untuk meningkatkan proses belajar mengajar agar menciptakan keunggulan dapat dicapai sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan, kepala sekolah telah menyusun pembagian tugas kepada guru-guru sesuai dengan bidang studi yang diajarkan untuk melaksanakan pelajaran tambahan, baik yang dilaksanakan pada sore hari, dan pada malam hari.

Kegiatan proses belajar mengajar di Madrasah Aliyah Nurul Jadid adalah sebagai berikut :

- a. Intra kurikuler mulai pukul 05.00 sampai pukul 12.45
- b. Ekstra kurikuler mulai pukul 13.45 sampai pukul 20.00.
- c. Khusus pada bulan puasa mulai pukul 07.00 sampai 12.30, sedangkan untuk kegiatan ekstra kurikuler ditiadakan.

Kegiatan siswa sehari-hari di Madrasah Aliyah Nurul Jadid adalah sebagai berikut :

- a. Bangun pagi mulai pukul 3.00 kemudian dilanjutkan belajar mandiri, senam pagi sampai pukul 05.30.
- b. Makan pagi mulai pukul 06.10 sampai pukul 07.15.
- c. Makan siang mulai pukul 12.45 sampai pukul 13.45.
- d. Snack dilaksanakan mulai pukul 16.00 sampai pukul 17.00.
- e. Makan malam dilaksanakan pada pukul 20.00.

Hal di atas menunjukkan bahwa sekolah yang menerapkan manajemen madrasah, kepala sekolah memiliki peran yang kuat dalam mengkoordinasikan/menggerakkan dan menyetarakan semua sumber daya pendidikan yang tersedia.³⁸

Kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong sekolah untuk dapat mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran sekolah melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap. Oleh karena itu, kepala sekolah dituntut untuk mempunyai kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang memadai

³⁸ Depdiknas, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, Jakarta 2002, hal. 48.

agar mampu mengambil inisiatif, prakarsa untuk meningkatkan mutu sekolah. Pola kepemimpinan kepala sekolah akan sangat berpengaruh bahkan sangat menentukan terhadap kemajuan sekolah.

2. Pemberian Motivasi Kepada Warga Sekolah

Untuk memotivasi warga sekolah agar dapat menjalankan tugas dan fungsinya sesuai dengan tujuan yang diinginkan, ada tiga cara atau model motivasi peraktis biasanya dipakai oleh pimpinan (khususnya kepala sekolah) dalam memotivasi bawahan, yaitu:

- a. Model tradisional, bahwa untuk memotivasi bawahannya, pimpinan lebih senang menggunakan kekuasaan dan kekuatan yang ada pada dirinya. Para bawahannya sering diberi ancaman berupa: pemecatan, mutasi, skorsing apabila mereka tidak dapat bekerja dengan baik. Dan juga pada model ini dijadikan uang sebagai motivator. Pimpinan cenderung menggunakan sistem upah atau pemberian insentif material pada bawahannya agar bekerja dengan baik.
- b. Model hubungan manusia, dalam model ini lebih memperhatikan hubungan sosial bawahan, sehingga muncul saling menghargai, dibutuhkan, dan diperhatikan. Misalnya dalam kegiatan informal seperti membentuk hubungan oleh raga, mengadakan kerja bakti secara gotong royong, bawahan dilibatkan/ diikutsertakan yang semuanya ini terju pada terbinanya hubungan baik antara pemimpin dengan yang dipinpin.
- c. Model sumber daya manusia, model ini didasari pada pandangan bahwa setiap individu sebenarnya sudah memiliki sejumlah dorongan

yang terpendam dalam dirinya. Setiap orang yang terlibat dalam suatu organisasi pada kodratnya mempunyai dorongan untuk menyelesaikan tugasnya dengan baik untuk mencapai prestasi dan memperoleh kepuasan dalam bekerja. Tindakan pimpinan di sini adalah memberikan tanggung jawab kepercayaan tertentu, juga dapat dilakukan dengan partisipasi kelompok, pengayaan kerja, persaingan yang sehat, penyediaan informasi secara terbuka serta memperhatikan mereka sebagai makhluk individu yang unik.

Untuk melaksanakan perencanaan dan pengorganisasian, maka perlu diadakan tindakan-tindakan kegiatan yaitu *actuating* (penggerakan). Pelaksanaan penggerakan adalah salah satu fungsi manajemen yang sangat penting, sebab tanpa fungsi ini, maka apa yang direncanakan dan diorganisir itu tidak dapat direalisasikan dalam kenyataan. Di sekolah, setelah organisasi pelaksanaan tersusun, maka tugas kepala sekolah adalah menggerakkan orang-orang dalam organisasi sekolah tersebut untuk bekerja secara optimal. Salah satu cara menggerakkan guru dan staf lain adalah dengan menerapkan prinsip motivasi. Artinya, kepala sekolah merangsang agar guru dan staf lain termotivasi untuk mengerjakan tugas.³⁹

Pada prinsipnya orang akan termotivasi mengerjakan sesuatu, jika (1) 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)

³⁹ *Ibid.*, hal. 49

Tugas tersebut merupakan kepercayaan bagi yang bersangkutan; (5) Hubungan antar teman dalam organisasi tersebut harmonis. Jadi tugas kepala sekolah adalah meyakinkan dan menciptakan kondisi agar guru dan staf lain yakin bahwa pekerjaan yang diberikan mengandung kelima aspek tersebut. Dapat mau bekerja secara ikhlas dan bergairah untuk mencapai tujuan dengan perencanaan dan pengorganisasian yang telah dilaksanakan sebelumnya.

d. Pengawasan

Pada bagian ini berturut-turut dibahas hasil temuan, (1) Proses pengawasan, (2) Jenis-jenis pengawasan yang digunakan.

1. Proses pengawasan

Pengawasan perlu proses dasar yang secara esensial tetap diperlukan bagaimana pun rumit dan luasnya suatu organisasi. Proses dasarnya terdiri dari tiga tahap; (a) Menetapkan alat pengukur (standar), (b) Mengadakan evaluasi (evaluate), (c) Mengadakan tindakan perbaikan (corrective action).

Pada fase pertama kepala sekolah menetapkan atau menentukan standar atau alat pengukur. Standar tersebut dapat berbentuk standar program, standar fisik, standar biaya. Berdasarkan standar tersebut, kemudian diadakan penilaian.

Fase kedua yaitu evaluasi, yakni membandingkan pekerjaan yang telah dikerjakan (actual result) dengan standar tadi. Metode dan teknik koreksinya dapat dilihat/dijelaskan klasifikasi fungsi-fungsi manajemen.

- a. Perencanaan: garis umpan balik proses manajemen dapat berwujud meninjau kembali rencana, mengubah tujuan dan standar.
- b. Pengorganisasian: memeriksa apakah struktur organisasi yang ada itu cukup sesuai dengan standar, apakah tugas dan kewajiban telah dimengerti dengan baik, dan apakah diperlukan kembali penataan orang-orang.
- c. Pengarahan: mengembangkan kemampuan yang lebih baik, meningkatkan motivasi, kesadaran akan tujuan secara keseluruhan, apakah kerja sama antara pimpinan dan anak buah berada dalam standar. Bila terdapat ketidaksamaan, artinya *actual result* tidak sama dengan standar, maka mulailah fase ketiga, yaitu *corrective action*, yakni mengadakan tindakan perbaikan dengan maksud agar tujuan pengawasan itu dapat direalisasikan.

2. Tujuan Pengawasan

Tujuan utama dari pengawasan ialah mengusahakan agar apa yang direncanakan menjadi kenyataan. Aktivitas perbaikan-perbaikan hanya dapat dilakukan apabila pemimpin organisasi mengetahui dengan tepat di mana atau kepada siapa program perbaikan itu ditujukan. Sebagai pimpinan organisasi tidak sekedar menemukan penyimpangan/kesalahan saja, melainkan harus mampu membantu kelompok atau individu yang bermasalah untuk mencari jalan penyelesaiannya dengan tujuan serta rencana-rencana yang sudah ditetapkan bersama. Apabila proses pengawasan tersebut dilaksanakan dengan baik, maka penyimpangan-penyimpangan atau

penyelewengan-penyelewangan dapat dicegah atau setidaknya dapat diketahui sedini mungkin. Dalam pelaksanaan pengawasan harus bersifat mendidik bukanlah untuk mencari-cari kesalahan.

Dengan pengawasan mencari-cari kesalahan akan menimbulkan ketidak tenangan bagi para bawahan, meresahkan hubungan kerja di kelompok tersebut, mereka akan saling curiga-mencurigai antara yang satu dengan yang lain, karena mereka selalu mempunyai bayangan bahwa teman-teman dalam kelompok tersebut akan mencari-cari kesalahan mereka dan melaporkannya kepada atasan.

Pelaksanaan pengawasan di Madrasah Aliyah Nurul Jadid dilakukan secara periode artinya tidak menunggu sampai terjadi hambatan. Jika sudah ada hambatan, kehadiran kepala sekolah akan dapat menumbuhkan dukungan moral bagi guru atau karyawan yang sedang mengerjakan tugasnya. Pengawasan dilaksanakan dalam suasana kemitraan. Suasana kemitraan akan memudahkan guru dan karyawan menyampaikan hambatan yang dihadapi, sehingga dapat segera dicari jalan keluarnya. Suasana kemitraan juga akan menumbuhkan hubungan kerja yang harmonis, sehingga tercipta tim kerja yang kompak.

Pengawasan yang dilaksanakan oleh kepala sekolah bersifat membimbing dan membantu mengatasi kesulitan dalam melakukan pengawasan, kepala sekolah memfokuskan perhatiannya pada usaha mengatasi hambatan yang dihadapi oleh guru atau staf, dan tidak semata-mata mencari kesalahan. Bantuan dan bimbingan tidak secara

langsung diupayakan agar yang bersangkutan merasa mampu mengatasi sendiri, sedangkan kepala sekolah hanya membantu dan memberikan saran. Sayangnya ketika guru berhasil dalam melaksanakan tugas kepala sekolah tidak pernah memberikan penghargaan atau pujian pada mereka.

Kerja di kelompok tersebut, mereka akan saling curiga-mencurigai antara yang satu dengan yang lain, karena mereka selalu mempunyai bayangan bahwa teman-teman dalam kelompok tersebut akan mencari-cari kesalahan mereka dan melaporkannya kepada atasan.

Pelaksanaan pengawasan di Madrasah Aliyah Nurul Jadid dilakukan secara periode artinya tidak menunggu sampai terjadi hambatan. Jika sudah ada hambatan, kehadiran kepala sekolah akan dapat menumbuhkan dukungan moral bagi guru atau karyawan yang sedang mengerjakan tugasnya. Pengawasan dilaksanakan dalam suasana kemitraan. Suasana kemitraan akan memudahkan guru dan karyawan menyampaikan hambatan yang dihadapi, sehingga dapat segera dicari jalan keluarnya. Suasana kemitraan juga akan menumbuhkan hubungan kerja yang harmonis, sehingga tercipta tim kerja yang kompak.

Pengawasan yang dilaksanakan oleh kepala sekolah bersifat membimbing dan membantu mengatasi kesulitan dalam melakukan pengawasan, kepala sekolah memfokuskan perhatiannya pada usaha mengatasi hambatan yang dihadapi oleh guru atau staf, dan tidak

semata-mata mencari kesalahan. Bantuan dan bimbingan tidak secara langsung diupayakan agar yang bersangkutan merasa mampu mengatasi sendiri, sedangkan kepala sekolah hanya membantu dan memberikan saran. Sayangnya ketika guru berhasil dalam melaksanakan tugas kepala sekolah tidak pernah memberikan penghargaan atau pujian pada mereka.

Pengawasan merupakan proses pemantauan kegiatan untuk menjaga agar kegiatan dilaksanakan terarah dan menuju kepada pencapaian tujuan yang direncanakan dan mengadakan koreksi terhadap kegiatan-kegiatan yang menyimpang atau kurang tepat sasaran yang dituju. Sehubungan dengan itu pengawasan menjadi fungsi penting dari keseluruhan fungsi manajemen. Ini merupakan fungsi penting bagi para pemimpin pendidikan seperti kepala sekolah.

Secara ringkas, keseluruhan proses manajemen sekolah unggulan, adalah sebagai berikut:

1. Kegiatan perencanaan, meliputi: (a) Menetapkan tujuan/sasaran; (b) Apa yang perlu dilakukan; (c) Bilakah, dan bagaimana melaksanakan kegiatan.
2. Kegiatan pengorganisasian, meliputi: (a) Menetapkan pembagian/pemerincian pekerjaan; (b) Menetapkan orang-orang yang melakukan pekerjaan; (c) Menetapkan tugas, fungsi, wewenang, dan tanggung jawab; (d) Menetapkan bentuk struktur orang-orang.

3. Kegiatan penggerakan, meliputi: Mengusahakan agar pekerja (bawahan) dalam hal ini yaitu warga sekolah bersedia bekerja dan dengan kerja sama dengan antusias.

4. Kegiatan pengawasan meliputi: meneliti pekerjaan guna mengetahui apakah pekerjaan yang direncanakan, dilaksanakan dengan tepat atau tidak. Bila pekerjaan yang dilakukan tidak tepat, maka dilakukan tindakan untuk melakukan perbaikan sehingga sasaran yang diharapkan dapat tercapai dengan baik.

2. Peran Pimpinan Madrasah dalam Pengembangan Kurikulum di Madrasah Aliyah Nurul Jadid

a. Peran Kepala sekolah

Secara sederhana kepala sekolah didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat dimana terjadi interaksi antar guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran. Kepala sekolah yang berhasil apabila mereka memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi yang kompleks dan unik, serta mampu melaksanakan peranan kepala sekolah sebagai seorang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin sekolah. keberhasilan kepala sekolah menunjukkan bahwa kepala sekolah adalah seorang yang menentukan titik pusat dan irama suatu sekolah. bahkan lebih jauh tersebut menyimpulkan bahwa keberhasilan kepala sekolah adalah keberhasilan kepala sekolah. beberapa diantara kepala sekolah dilukiskan sebagai orang yang sebagai

orang yang memiliki harapan tinggi bagi para staf dan para siswa, kepala sekolah adalah mereka yang banyak mengetahui tugas-tugas mereka dan mereka yang menentukan irama bagi sekolah mereka.⁴⁰

Terkait ulasan diatas maka menurut waka kurikulum Bapak Lukman Hakim mengungkapkan bahwa peran kepala sekolah sebagai berikut :

- l. Mengatur penyelenggaraan pendidikan dan madrasah
- m. Mengatur penyelenggaraan urusan tata usaha madrasah
- n. Mengatur penyelenggaraan urusan sarana dan peralatan madrasah
- o. Mengatur penyelenggaraan urusan keuangan madrasah
- p. Mengatur penyelenggaraan urusan rumah tangga madrasah
- q. Mengatur penyelenggaraan urusan asrama
- r. Mengatur penyelenggaraan urusan perpustakaan dan lab
- s. Mengatur pembinaan kesiswaan
- t. Mengatur hubungan antara pimpinan, guru dan siswa
- u. Menyelenggarakan hubungan dengan orang tua siswa dan masyarakat
- v. Melakukan tugas lain yang diberikan atasan baik dari internal maupun eksternal.

Upaya yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam mengembangkan madrasah diantaranya :

- d. Mengadakan pengawasan dan kedisiplinan

Menurut bapak Malthuf Siraj, M.Ag. selaku kepala sekolah Beberapa strategi yang dapat digunakan dalam membina disiplin para tenaga kependidikan adalah (1) membantu para tenaga kependidikan

⁴⁰ Wohjosumido, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2002), hlm.81-83.

dalam mengembangkan pola prilakunya; (2) membantu para tenaga kependidikan dalam meningkatkan standar perilakunya; dan (3) melaksanakan semua aturan yang telah disepakati bersama.

e. Penyediaan sarana dan prasarana

Mengingat tugas guru dan demi tercapainya tujuan yang optimal, maka penyediaan sarana hendaknya mendapatkan perhatian yang serius. Keterbatasan dana hendaknya jangan dijadikan alasan untuk tidak menyediakan sarana karena masih banyak usaha lain yang dapat ditempuh untuk mengatasinya. Dan perlu diperhatikan, penyediaan sarana ini dimaksud tidak terbatas pada buku paket saja, tetapi perlu dilengkapi dengan alat-alat praktikum, laboratrium, buku perpustakaan, dan perbaikan gedung sekolah. Dengan adanya sarana yang memadai maka guru dapat melaksanakan tugasnya secara efektif dan efisien sehingga dapat membantu menunjang keberhasilan yang dimaksud.

f. Mengadakan rapat

Banyaknya masalah yang dihadapi kepala sekolah dalam mengembangkan berbagai inovasi pendidikan disekolah, menurut kepala sekolah untuk mampu melakukan perundingan dengan tenaga kependidikan. Perundingan tersebut biasanya disebut rapat. Rapat merupakan suatu bentuk pertemuan kelompok yang bersifat tatap muka untuk merencanakan suatu program, memecahkan masalah, dan untuk mendapatkan suatu kesepakatan bersama.

Rapat yang diadakan sekolah merupakan salah satu upaya peningkatan profesional guru. Dalam rapat yang diadakan kepala sekolah ini guru-guru dapat membahas kesulitan dan masalah-masalah yang dihadapi sehubungan dengan pelaksanaan pendidikan dan pengajaran, secara bersama-sama dengan seluruh peserta rapat, dengan adanya rapat ini guru dibantu baik secara individu maupun kelompok untuk menemukan berbagai alternatif pemecahan masalah yang dihadapi. Dengan adanya rapat guru diharapkan: (1) Bisa menyatukan pendapat tentang metode kerja menuju pencapaian pengajaran; (2) Membantu guru secara individu, bersama-sama menemukan dan mengadakan kebutuhan dan pemecahan problema guna menimbulkan pribadi dan jabatannya; (3) Mendorong guru untuk menerima dan melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya.

b. Peran Waka Kurikulum

Menurut kamus Webster's New International Dictionary (1953) memberikan arti kurikulum sebagai berikut:

- a A cours, esp. a specfic fixed cours of study, as in aschool or college, as one leading to a degree.*
- b The whole body of course offered in an educational institution, or by a departement thereof.*

Disini kurikulum diartikan dalam dua macam, yaitu:

- a. Mata pelajaran yang harus ditempuh atau dipelajari siswa di sekolah atau perguruan tinggi untuk memperoleh ijazah tertentu,
- b. Mata pelajaran yang ditawarkan oleh suatu lembaga pendidikan atau suatu Departemen.⁴¹

Dari pengertian kurikulum, maka Waka kurikulum adalah seseorang yang menjalankan dan pembuat mata pelajaran yang harus ditempuh oleh siswa untuk memperoleh ijazah tertentu.

Berdasarkan pengertian diatas maka peran Waka Kurikulum Madrasah Aliyah Nurul Jadid menurut Moh. Naim, AP.SHI selaku staf Tata Usaha ialah sebagai berikut : (a) Melakukan Penyusunan program pengajaran; (b) Memilah dan membagi tugas-tugas guru dalam bentuk uraian; (c) Menyusun jadwal pelajaran; (d) Menyusun penjabaran kalender pendidikan; (e) Menyusun dan mengelola evaluasi belajar; (f) Memeriksa administrasi wali kelas, guru, perpustakaan, administrasi laboratorium dan administrasi guru piket; (g) Menyusun kriteria dan persyaratan naik/tidak naik kelas, lulus/tidak lulus; (h) Mengatur pembagian laporan pendidikan (raport); (i) Menyusun peringkat kelas/pararel setiap ulangan umum; (j) Senantiasa meningkatkan stabilitas dan mutu pendidikan; (k) Menyusun personalia wali kelas dan petugas guru piket; (l) Merencanakan, mengkoordinir dan mengawasi PBM tambahan; (m) Merencanakan penerimaan siswa baru sesuai dengan daya tampung madrasah; (n) Menyusun program penjurusan siswa bersama dengan BP dan wali kelas;

⁴¹ DR. Nasution, M.A., *Asas-asas Krikulum* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2003), hlm. 36

(u) Memeriksa dan mengusulkan calon guru teladan kepada kepala madrasah. Sedangkan upaya-upaya yang dilakukan oleh Waka Kurikulum ialah sebagai berikut:

1. Membantu menjalankan tugas kepala sekolah yang telah terencana terutama dalam pengembangan kurikulum;
2. Memaksimalkan kerja kepala Madrasah demi tercapainya Madrasah yang diinginkan.

3. Peran Yayasan Madrasah dalam Pengembangan Kurikulum di Madrasah Aliyah Nurul Jadid Paiton Probolinggo

Yayasan adalah suatu badan hukum yang mempunyai maksud dan tujuan bersifat sosial, keagamaan dan kemanusiaan, didirikan dengan memperhatikan persyaratan formal yang ditentukan dalam undang-undang. Di Indonesia, yayasan diatur dalam Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2004 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 16 Tahun 2001 tentang Yayasan. Rapat paripurna DPR pada tanggal 7 September 2004 menyetujui undang-undang ini, dan Presiden RI Megawati Soekarnoputri mengesahkannya pada tanggal 6 Oktober 2004.

Pendirian yayasan dilakukan dengan akta notaris dan mempunyai status badan hukum setelah akta pendirian memperoleh pengesahan dari Menteri Kehakiman dan Hak Asasi Manusia atau pejabat yang ditunjuk. Permohonan pendirian yayasan dapat diajukan kepada Kepala Kantor Wilayah Departemen Kehakiman dan Hak Asasi Manusia yang wilayah kerjanya meliputi tempat

kedudukan yayasan. Yayasan yang telah memperoleh pengesahan diumumkan dalam Berita Negara Republik Indonesia.

Yayasan mempunyai organ yang terdiri atas *Pembina, Pengurus, dan Pengawas*. Pengelolaan kekayaan dan pelaksanaan kegiatan yayasan dilakukan sepenuhnya oleh Pengurus. Pengurus wajib membuat laporan tahunan yang disampaikan kepada Pembina mengenai keadaan keuangan dan perkembangan kegiatan yayasan. Pengawas bertugas melakukan pengawasan serta memberi nasihat kepada Pengurus dalam menjalankan kegiatan yayasan. Peran yayasan diantaranya: (a) Yayasan yang kekayaannya berasal dari negara, bantuan luar negeri atau pihak lain, atau memiliki kekayaan dalam jumlah yang ditentukan dalam undang-undang, kekayaannya wajib diaudit oleh akuntan publik dan laporan tahunannya wajib diumumkan dalam surat kabar berbahasa Indonesia; (b) Perbuatan hukum penggabungan yayasan dapat dilakukan dengan menggabungkan satu atau lebih yayasan dengan yayasan lain, dan mengakibatkan yayasan yang menggabungkan diri menjadi bubar. Yayasan dapat bubar karena jangka waktu yang ditetapkan Anggaran Dasar berakhir, tujuan yang ditetapkan tercapai atau tidak tercapai, putusan pengadilan yang telah memperoleh kekuatan hukum.⁴² Sedangkan peran yayasan Madrasah Aliyah Nurul Jadid menurut waka tata usaha Bapak Na'im berpendapat bahwa:

d. Secara faktual

⁴² <http://id.wikipedia.org/wiki/Yayasan>.

Selalu hadir dalam pertemuan dalam hubungan keuangan, mutu siswa, perubahan mendasar dalam pengembangan fisik dan bila ada momen dalam unsur madrasah seperti penerimaan raport, UAN dan lain sebagainya.

- e. Lebih kepada muril
- f. Menandatangani semua surat, mengontrol, mengawasi dalam kegiatan yang berhubungan keluar sekolah seperti mencari pendanaan untuk meningkatkan mutu sekolah.

Upaya-upaya yang dilakukan komite sekolah adalah:

- c. Mencari pendanaan baik dari internal maupun eksternal dalam meningkatkan mutu sekolah;
- d. Mengontrol dan mengawasi dalam pembangunan sekolah supaya dapat selesai dalam waktu telah disepakati bersama.

4. Peran Guru dalam Pengembangan Kurikulum di Madrasah Aliyah Nurul Jadid Paiton Probolinggo

Sama dengan teori Barat, pendidik dalam Islam ialah siapa saja yang bertanggung jawab terhadap perkembangan anak didik. Dalam Islam, orang yang paling bertanggung jawab itu disebabkan sekurang-kurangnya oleh dua hal: *pertama* karena kodrat, yaitu karena orang tua ditakdirkan menjadi orang tua anaknya, dan karena itu ia ditakdirkan pula bertanggung jawab mendidik anaknya; *kedua* karena kepentingan kedua orang tua, yaitu orang tua berkepentingan terhadap kemajuan perkembangan anaknya, sukses anaknya adalah sukses orang tua juga. Tanggung jawab pertama dan utama terletak pada

orang tua berdasarkan juga pada firman Allah seperti yang tersebut dalam Al-Quran:

فُوا أَنْفُسَكُمْ وَأَهْلِكُمْ نَارًا

Peliharalah dirimu dan anggotamu dari ancaman neraka.

"dirimu" yang disebut dalam ayat itu adalah diri orang tua anak tersebut, yaitu ayah dan ibu; "anggota keluarga" dalam ayat ini ialah terutama anak-anaknya.

Pengaruh pendidikan di dalam rumah tangga terhadap perkembangan anak memang amat besar, mendasar, mendalam. Akan tetapi, pada zaman modern ini pengaruh itu boleh dikatakan terbatas pada perkembangan aspek afektif, yaitu perkembangan sikap. Pengaruh pendidikan di sekolah juga besar dan luas serta mendalam, tetapi hamper-hampir hanya pada segi perkembangan kognitif (pengetahuan) dan psikomotor (ketampilan). Pengaruh yang diperoleh anak didik di sekolah hamper seluruhnya bersal dari guru yang mengajar di kelas. Jadi guru yang dimaksud di sini adalah pendidik yang memberikan pelajaran kepada murid; biasanya guru adalah pendidik yang memegang mata pelajaran di sekolah.⁴³

Dari sinilah hasil penelitian observasi, interview, dan dokumentasi maka peran guru di Madrasah Aliyah Nurul Jadid adalah:

j. Menciptakan kondisi fisik ruang belajar dan alat pelajaran yang memenuhi syarat;

⁴³ Ahmad Tafsir, *Ilmu Pendidikan dalam Perspektif Islam* (Bandung: RosdaKarya Persada, 2004), hlm.74-75.

- k. Menciptakan kondisi psikologis yang kondusif sehingga kemauan belajar dapat dikembangkan;
- l. Membuat persiapan mengajar harian;
- m. Melaksanakan persiapan mengajar dalam semester dan tahunan;
- n. Membuat persiapan mengajar menurut jadwal dan persiapan sesuai dengan satuan pelajaran yang telah ditetapkan;
- o. Mengadakan evaluasi serta bimbingan laporan kepada pihak-pihak yang berkepentingan atas hasil belajar siswa;
- p. Mengadakan upaya perbaikan berdasarkan hasil-hasil evaluasi;
- q. Berusaha mengetahui bakat, minat dan kemampuan siswa;
- r. Membantu mengarahkan serta mengarahkan bakat dan minat siswa.

Upaya-upaya yang dilakukan oleh guru di Madrasah Aliyah Nurul Jadid untuk meningkatkan kualitas peserta didik ialah sebagai berikut :

1. Menciptakan suasana belajar yang kondusif.
2. Menciptakan ruang belajar yang nyaman agar peserta didik lebih kerasan dan nyaman di dalam kelas.
3. Menciptakan pembelajaran yang dapat menarik minat belajar anak didik.
4. Mengikuti cara belajar siswa yang dapat memacu dan menggenjot belajar siswa demi kualitas yang diinginkan.

5. Peran Komite Madrasah dalam Pengembangan Kurikulum di Madrasah Aliyah Nurul Jadid Paiton Probolinggo

UU No. 20/2003 tentang Sisdiknas mengemukakan bahwa Komite Madrasah adalah lembaga yang mandiri yang beranggotakan orang tua/wali

peserta didik, komunitas sekolah serta tokoh masyarakat, dan berfungsi memberikan pertimbangan tentang manajemen Madrasah. Secara khusus komite madrasah memiliki pengertian sebagai *lembaga mandiri yang mewadahi peran serta masyarakat dalam rangka meningkatkan mutu, pemerataan, dan efisiensi pengelolaan pendidikan, yang berperan dalam memberikan pertimbangan, arahan dan dukungan tenaga, sarana, dan prasarana, serta pengawasan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan; madrasah. Manajemen berbasis madrasah menghendaki adanya keberadaan Komite Madrasah, yang akan menjadi mitra madrasah.* Demikian pula halnya dengan Insan Cendekiawandalam menjalankan fungsi pendidikan melihat pentingnya keberadaan Komite Madrasah sebagai mitra madrasah sebagai mitra kerja.

Komite Madrasah di Insan Cendekiawan adalah sebagai lembaga musyawarah antara pihak-pihak terkait dalam pengelolaan pendidikan untuk menentukan langkah dan target hasil yang ingin dicapai. Lembaga ini bersifat *mandiri, nonn-profit* dan *non-politik*. Keberadaan Komite Madrasah harus bertumpu pada landasan partisipasi masyarakat dalam meningkatkan kualitas pelayanan dan hasil pendidikan di madrasah. Oleh karena itu pembentukannya harus memperhatikan pembagian peran sesuai posisi dan otonomi yang ada. Adapun peran yang dijalankan Komite Madrasah adalah sebagai berikut:

- a. Pemberi pertimbangan (advisor agency) dalam menentukan dan pelaksanaan kebijakan pendidikan di satuan pendidikan.
- b. Pendukung (supporting agency) baik berwujud financial, pemikiran, maupun tenaga dalam penyelenggaraan pendidikan di satuan pendidikan.

c. Pengontrol (controlling agency) dalam rangka transparan dan akuntabilitas penyelenggaraan dan keluaran pendidikan di satuan pendidikan.

d. Mediator (eksekutif), antara pemerintah dengan masyarakat di satuan pendidikan.⁴⁴ Sedangkan menurut Menurut Waka tata usaha Bapak Na'im berpendapat bahwa :

a. Secara faktual

Selalu hadir dalam pertemuan dalam hubungan keuangan, mutu siswa, perubahan mendasar dalam pengembangan fisik dan bila ada memen dalam unsur madrasah seperti penerimaan raport, UAN dan lain sebagainya.

b. Lebih kepada muriil

c. Menandatangani semua surat, mengontrol, mengawasi dalam kegiatan yang berhubungan keluar sekolah seperti mencari pendanaan untuk meningkatkan mutu sekolah.

Dan upaya-upaya yang dilakukan komite sekolah:

a. Mencari pendanaan baik dari internal maupun eksternal dalam meningkat mutu sekolah.

b. Mengontrol dan mengawasi dalam pembangunan sekolah supaya dapat selesai dalam waktu telah disepakati bersama.

⁴⁴ Departemen Agama RI, *Madrasah Aliyah Unggul Kodifikasi Sistem Sekolah Unggul* (Dirfktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam Dirfktorat Madrasah dan Pendidikan Agama Islam Pada Sekolah Umum, 2005), hlm. 143-144.

F. Model Pengembangan Kurikulum di Madrasah Aliyah Nurul Jadid Paiton

Probolinggo

Model adalah konstruksi yang bersifat teoritis dari konsep. Banyak model dalam pengembangan kurikulum yang dapat diterapkan dalam pelaksanaannya. Model-model pengembangan kurikulum berdasarkan para pakar diantaranya:

2. Model Hubungan Interpersonal dari Rogers

Kurikulum yang dikembangkan hendaknya dapat mengembangkan individu secara fleksibel terhadap perubahan-perubahan dengan cara melatih diri berkomunikasi secara *interpersonal*.

Langkah-langkahnya sebagai berikut:

- a. Diadakannya kelompok untuk mendapatkan hubungan *interpersonal* di tempat yang tidak sibuk.
- b. Kurang lebih dalam satu minggu peran peserta mengadakan saling tukar pengalaman di bawah pimpinan staf pengajar.
- c. Kemudian diadakan pertemuan dengan masyarakat yang lebih luas lagi dalam satu sekolah, sehingga hubungan *intepersonal* akan lebih sempurna. Yaitu hubungan antara guru dengan guru, guru dengan peserta didik dalam suasana yang akrab.
- d. Selanjutnya pertemuan diadakan dengan menginkutsertakan anggota yang lebih luas lagi, yaitu dengan menginkutsertakan para pegawai administrasi dan orang tua peserta didik. Dalam situasi yang demikian diharapkan masing-masing person akan saling menghayati dan lebih

akrab, sehingga memudahkan berbagai pemecahan problem sekolah yang dihadapi.⁴⁵

3. Roberts S. Zails

Dalam bukunya yang berjudul *curriculum Principles and Foundation*. Zail mengemukakan delapan model pengembangan kurikulum. Model-model tersebut adalah:

a. Model Administratif

Model administratif diistilahkan juga model dari staf atau model dari atas ke bawah (*top down*).

Pengembangan kurikulum dilaksanakan sebagai berikut:

- 1) Atasan membentuk tim yang terdiri atas para pejabat teras yang berwenang (pengawas pendidikan, Kepsek, dan Pengajar inti).
- 2) Tim merencanakan konsep rumusan tujuan umum dan rumusan falsafah yang diikuti.
- 3) Dibentuk beberapa kelompok kerja yang anggotanya terdiri atas para spesialis kurikulum dan staf pengajar yang bertugas untuk merumuskan tujuan khusus, GBPP, dan kegiatan belajar.
- 4) Hasil kerja dari butir 3 direvisi oleh tim atas dasar pengalaman atau hasil dari *try out*
- 5) Setelah *try out* yang dilakukan oleh beberapa kepala sekolah, dan telah direvisi seperlunya, baru kurikulum tersebut diimplemintasikan.

⁴⁵ Dakir, *Perencanaan dan Pengembangan Kurikulum* (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2004), Hlm. 98.

b. *Model Terbalik Hilda Taba*

Model pengembangan kurikulum yang lazim dilakukan ditempuh secara deduktif. Dalam model ini ditempuh secara induktif, sehingga model Hilda Taba ini dikenal dengan nama model terbalik Hilda Taba. Dalam model ini pengembangannya dengan melaksanakan eksperimen, diteorikandan diimplemintasikan. Langkah-langkah yang ditempuh dalam model ini meliputi lima langkah, yaitu:

- 6) Mendiagnosis kebutuhan, merumuskan tujuan, menentukan materi, menemukan penilaian, memperhatikan antara luas dan dalamnya bahan, kemudian disusunlah suatu unit kurikulum.
- 7) Mengujicobakan unit-unit dalam rangka menemukan validitas dan kelayakan belajar mengajarnya dalam bentuk *try out*.
- 8) Merevisi hasil yang diujicobakan serta mengkonsultasikannya.
- 9) Mengembangkn kerangka kerja teoritis. Pertimbangan atas pertanyaan: (a) Apakah isi unit-unit yang dikembangkan secara berurutan telah cukup dalam perimbangan keluasan dan kedalamannya? (b) Apakah pengalaman belajar telah memberikan kesempatan intelektual dan emosional?
- 10) Mengemukakan adanya kurikulum baru yang akan didesiminasikan. Pada tahap ini perlu dipersiapkan staf pengajar dalam penataran, program loka karya dan lain sebagainya.

Berdasarkan hasil interview, observasi, dan dokumentasi bahwa kurikulum nasioanalnya memakai sesuai dengan perkembangan

kurikulum. Sedangkan kurikulum internasionalnya memakai acuan kurikulum cambridge karena siswa kelas MBI diharuskan untuk mendapatkan sertifikat Cambridge untuk pelajaran matematch and science. Setelah itu digabungkan oleh Madrasah Aliyah Nurul Jadid dengan menjadi kurikulum adaptasi dan kurikulum adopsi. Kurikulum adaptasi yaitu menyesuaikan materi yang ada pada kurikulum cambridge ke kurikulum nasional. Kurikulum adopsi yaitu mengambil kurikulum cambridge yang tidak ada di lingkungan nasional. Berdasarkan "Pedoman Penjamin Mutu Madrasah Berstandart Internasional". Model pengembangan kurikulum, kita bergabung dengan forum MGMP sekolah berstandart internasional Jawa Timur. Penerapannya kita punya guru ahli (dari universitas Jember) dan gurun inti (dari madrasah sendiri) dalam pelaksanaan tutorial di madrasah. Hambatannya, yaitu: (1) Guru pada umumnya dan guru pelajaran MAFIKIB belum seluruhnya bisa berbahasa inggris dan menguasai ICT; (2) Yang banyak berperan dalam pengembangan kurikulum yaitu guru ahli/dosen dan guru bidang study Matematika dan IPA, yang lainnya mendukung saja.

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Pada Madrasah Aliyah Nurul Jadid Paiton Probolinggo menggunakan perencanaan yang disusun dalam sebuah program sekolah dengan dua jangka waktu program, yaitu program jangka panjang, dan jangka pendek. Program jangka panjang 3 tahun, sedangkan jangka pendek 1 tahun. Sedangkan pengorganisasiannya mencakup susunan orang-orang yang bertugas melaksanakan program, mulai dari pimpinan hingga staf termasuk di dalamnya adalah deskripsi tugas masing-masing. Kepala Sekolah bertindak sebagai top manager dalam organisasi sekolah. Dia memiliki wewenang terbatas dalam rangka pengembangan sekolah. Penggerakannya yang dilakukan oleh Kepala Sekolah dengan pendekatan melalui memberikan penjelasan kepada personil agar melakukan tugas sesuai dengan fungsi dan tanggung jawabnya. Selain itu, Kepala Sekolah memotivasi personil dengan pemberian insentif tambahan; menciptakan komunikasi baik; dan melibatkan personil dalam kegiatan baik bersifat formal maupun non formal. Pengawasan dilakukan secara periodik tidak menunggu sampai terjadi hambatan dengan suasana kemitraan. Adapun obyek yang diawasi yaitu para guru dan staf administrasi, penggunaan keuangan, proses belajar mengajar baik di kelas maupun di luar kelas.

Peran pimpinan dalam pengembangan kurikulum di Madrasah Aliyah Nurul Jadid sangat berperan penting karena pimpinan merupakan seseorang yang mengatur agar unsur-unsur Madrasah diatur secara optimal dengan

mendayagunakan sarana dan prasarana yang dimiliki serta potensi masyarakat demi mendukung ketercapaian tujuan madrasah.

Peran Yayasan dalam pengembangan kurikulum di Madrasah Aliyah Nurul Jadid lebih berat dari pada peran pimpinan karena yayasan merupakan pembina dalam menaungi semua lembaga yang ada di pesantren.

Peran guru dalam pengembangan kurikulum di madrasah Aliyah Nurul Jadid tidak hanya di kelas saja, melainkan ia juga seorang komunikasi, pendorong pembelajaran, pengembang alat-alat belajar, dll.

Peran Komite Madrasah dalam pengembangan kurikulum di Madrasah Aliyah Nurul Jadid hanya menghadiri dalam pertemuan yang menyangkut hubungan keuangan, mutu siswa, mendatangkan semua surat, mengontrol, mengawasi dalam kegiatan yang berhubungan di luar Madrasah seperti; mencari tenaga fisik dan finansial.

Model pengembangan kurikulum di MA. Nurul Jadid memadukan antara kurikulum nasional yang sesuai dengan perkembangan kurikulum dengan kurikulum internasional yang memakai acuan kurikulum cambridge karena siswa kelas MBI diharuskan untuk mendapatkan sertifikat Cambridge untuk pelajaran matematika and science. Sehingga menjadi kurikulum adaptasi dan kurikulum adopsi. Kurikulum adaptasi yaitu menyesuaikan materi yang ada pada kurikulum cambridge ke kurikulum nasional. Kurikulum adopsi yaitu mengambil kurikulum cambridge yang tidak ada di lingkungan nasional. Berdasarkan "Pedoman Penjamin Mutu Madrasah Berstandart Internasional". Model pengembangan kurikulum, kita bergabung dengan forum MGMP sekolah berstandart Internasional Jawa Timur.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian ini, peneliti hendak memberikan beberapa catatan untuk semua pihak yang mungkin dapat dijadikan sebagai saran-saran yang konstruktif bagi kepentingan dan kebaikan bersama. Adapun saran tersebut peneliti rumuskan sebagai berikut:

1. Bagi peneliti, hendaknya memperhatikan pentingnya manajemen pengembangan kurikulum di Madrasah Aliyah khususnya tentang proses dan peran manajemen yang memiliki hubungan langsung terhadap suksesnya pelaksanaan seluruh program pendidikan.
2. Bagi lembaga pendidikan yang bersangkutan, diharapkan bisa memperbaiki proses dan peran manajemen pengembangan kurikulum yang dimulai dari perencanaannya, pengorganisasiannya, penggerakannya, dan pengawasannya agar dapat meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan.
3. Kepada seluruh personil, hendaknya lebih memperhatikan kemampuan serta kerjanya sehingga dapat membantu melancarkan pelaksanaan program-program pendidikan yang telah direncanakan dengan berbentuk visi dan misi madrasah.
4. Bagi Masyarakat umumnya, diharapkan lebih meningkatkan simpatinya terhadap lembaga pendidikan, khususnya lembaga pendidikan Islam yang masih membutuhkan banyak bantuan baik tenaga, fikiran maupun finansial.

DAFTAR PUSTAKA

- Ali, Muhammad. 1989. *Pengembangan Kurikulum di Sekolah*. Bandung: PT Sinar Baru.
- Arikunto, Suharsini. 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Yogyakarta: PT Rineka Cipta.
- Burhanuddin. 1994. *Analisis Administrasi manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Depdikbud RI. 1989. *Sistem Penyelenggraan Sekolah*. Serial Kebijakanaksanaan DEPDIKBUD.
- Dakir, M. 2004. *Perencanaan dan Pengembangan Kurikulum*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Djamarah , Syaiful Bahri. 2002. *Psikologi Belajar*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Djojopranoto, Sutadji, dan M. Ngalm Purwanto. 1984. *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Mutiara.
- Depdiknas. 2002. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Jakarta: Departemen agama RI.
- Departemen Agama RI. 2005. *Madrasah Aliyah Unggul Kodifikasi Sistem Sekolah Unggul*. Dirfktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam Dirfktorat Madrasah dan Pendidikan Agama Islam Pada Sekolah Umum.
- El- Harakah. 1 Januari-April 2006. *Jurnal Studi Islam dan Kebudayaan*. Malang: Gajayana 50.
- Fattah, Nanang. 2006. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya Persada.
- H.M. Daryanto. 1998. *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Handoko, M.B.A., T. Hani. 2003. *Manajemen edisi kedua*. Yogyakarta: BPFE.
- <http://id.wikipedia.org/wiki/Yayasan>.
- Hasibuan, H. malayu. 2005. *Manajemen dasar Pengertian dan Masalah Edisi Revisi*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Lexy J. Moleong. 2005. *metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya Persada.

- Manullang, M. 1964. *Manajemen Personalia*. Medan: Ghalia Indonesia.
- Mulyasa, M.Pd. 2006. *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep, Strategi, dan Implementasi*. Bandung: PT RemajaRosda Karya.
- Muhaimin dkk. 1996. *Strategi Belajar Mengajar*. Surabaya: Citra Media.
- Nasution, M.a. 2003. *Asas-asas Kurikulum*. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Purwanto, Ngalim. 1995. *Ilmu Pendidikan Islam dan Teoritis Praktis*. Bandung: Rosda Karya.
- Purwanto, Ngalim, Sutadji Djojopranoto. 1984. *Administrasi Pendidikan*. Jakarta Mutiara.
- Subandijah. 1993. *Pengembangan dan Inovasi Kurikulum*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Sudjana, Nana. 1989. *Pembinaan dan Pengembangan Kurikulum di Sekolah*. Bandung: PT Sinar Baru.
- Sukmadinata, Nana Syaodih. 2005. *Pengembangan Kurikulum Teori dan Praktek*. Bandung: PT Remaja Rosda Karya.
- Soemanto, Wasty, dan Hedyat Soetopo. *Pembinaan dan Pengembangan Kurikulum Sebagai Substansi Problem Administrasi Pendidikan* Jakarta: PT Bima Aksara.
- Suara MBE 5 (Juli-04) Lokakarya Orientasi Indonesia-Australia Depot Soto Yang Beda Partisipasi Masyarakat Kab. Kebumen Proaktif Dampak Program MBE*
- Saifullah H.A. Ali. 1989. *Antara Filsafat dan Pendidikan*. Surabaya: PT Usaha Nasional.
- Tafsir, Ahmad. 2004. *Ilmu Pendidikan dalam Perspektif Islam*. Bandung: RosdaKarya Persada.
- Toha, Miftah. 2007. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Umaedi. 2000. *Perencanaan dan Pengembangan Madrasah*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Wohjosumido. 2002. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

Hamalik Dr. H. Oemar.2007. *dasar-dasar Pengembangan Kurikulum*. Bandung:
PT Rosdakarya Persada.

Hamalik Dr. H. Oemar. 2007. *Manajemen Pengembangan Kurikulum*. Bandung:
PT Rosdakarya Persada.

