

MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

Teori dan Aplikasinya pada Kurikulum Merdeka

Penulis:

Dr. Sumarto, M.Pd.I

Dr. Abdul Sahib, M.Pd.I

Dr. Emmi Kholilah Harahap, M.Pd.I

Editor:

Rahadian Kurniawan



LP2 IAIN CURUP

MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

Teori dan Aplikasinya pada Kurikulum Merdeka

Penulis : Dr. Sumarto, M.Pd.I
Dr. Abdul Sahib, M.Pd.I
Dr. Emmi Kholilah Harahap, M.Pd.I

Editor : Rahadian Kurniawan

Layout: Sanca Irawan

Penerbit : LP2 IAIN Curup
Alamat : Jl. Dr. Ak Gani No. 1, Dusun Curup,
Rejang Lebong – Bengkulu – Indonesia
Website : <http://book.iaincurup.ac.id>
Email : publikasi@iaincurup.ac.id

ISBN : _____

Cetakan Pertama, September 2024

**Dilarang mengutip buku ini sebagian maupun seluruhnyadan
dilarang memperbanyak tanpa izin tertulis dari penerbit**

KATA PENGANTAR

Rasa syukur yang mendalam kehadirat Allah SWT atas segala hidayah, rahmat, berkah dan karunia-Nya dan Sholawat kepada Nabi Muhammad SAW uswatun hasanah bagi kita semua. Alhamdulillah penulis dapat menyelesaikan buku terdiri dari 4 bab yang berjudul “Manajemen Pendidikan Islam (Teori dan aplikasinya pada kurikulum merdeka)”. Buku ini ditulis sebagai bacaan umum dalam rangka memenuhi kebutuhan masyarakat yang ingin tahu tentang bagaimana proses manajemen pendidikan Islam, khususnya yang berkaitan dengan Teori dan implikasinya dalam kurikulum Merdeka serta bisa dijadikan salah satu referensi bahan ajar bagi guru yang membutuhkan.

Penulis menyadari bahwa buku ini mungkin ada bagian-bagian tertentu yang belum sempurna atau kekeliruan dalam penulisannya, itu hanya faktor kekhilafan tanpa disengaja. Kiranya pembaca berkenan untuk memberikan kritik dan saran untuk perbaikan ke depannya. Buku ini dapat diselesaikan karena dukungan dari berbagai pihak terutama Rektor IAIN Curup dan tim editor serta tim penulis sendiri yaitu Dr. Sumarto, M.Pd.I., Dr. Abdul Sahib, S.Pd.I., M. Pd, dan Dr. Emmi Kholillah Harahap, M.Pd.I. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang secara langsung atau tidak langsung telah memberikan kontribusi dalam upaya penyelesaian buku ini.

Rejang Lebong, September 2024

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	iv
BAB I	
PENDAHULUAN.....	1
BAB II	
KONSEP MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM	8
A. Konsep Manajemen Pendidikan Islam.....	8
1. Pengertian Manajemen	13
2. Fungsi Manajemen	18
B. Teori Manajemen dalam Manajemen.....	34
1. Teori Manajemen Klasik.....	39
2. Teori Manajemen Ilmiah	41
3. Teori Organisasi Klasik.....	43
4. Pendekatan Kuantitatif.....	47
5. Pendekatan Sistem	47
6. Pendekatan Kontingensi	48
7. Praktek Mananjemen Modern.....	49
C. Perencanaan Lembaga Pendidikan Islam	53
D. Pengorganisasian Lembaga Pendidikan Islam	61
E. Koordinasi Lembaga Pendidikan Islam	66
F. Evaluasi Lembaga Pendidikan Islam.....	75

BAB III

KURIKULUM MERDEKA	84
A. Kurikulum Merdeka	84
B. Prinsip Kurikulum Merdeka.....	88
C. Kurikulum 2013	90
D. Sekolah Penggerak.....	91
E. Profil Pelajar Pancasila	101

BAB IV

IMPLEMENTASI KURIKUKULUM MERDEKA.....	123
A. Implementasi Kurikukulum Merdeka dalam Manajemen Pendidkan Islam	123
B. Implementasi Kurikulum Merdeka Menerapkan Pembelajaran Efektif	132

BAB V

PENUTUP.....	151
DAFTAR KEPUSTAKAAN.....	153
INDEXS	165
BIOGRAFI PENULIS.....	168

MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

Teori dan Aplikasinya pada Kurikulum Merdeka

BAB I

PENDAHULUAN

Buku Manajemen Pendidikan Islam teori dan aplikasinya pada kurikulum merdeka menyampaikan konsep Manajemen Pendidikan Islam yang bisa diterapkan dalam kurikulum merdeka diantaranya yaitu fungsi manajemen mulai dari perencanaan pengorganisasian pelaksanaan dan evaluasi fungsi tersebut merupakan bagian yang sangat penting dalam penerapan kurikulum Merdeka di sekolah sebagai bentuk penerapannya adalah pelaksanaan pembelajaran Profil Pancasila.

Dimana proses pembelajaran dilakukan dengan perencanaan yang baik hingga nanti pelaksanaannya sesuai dengan rencana pembelajaran yang sudah disusun sampai nanti pada tahap proses evaluasi sehingga bisa diketahui bagaimana peningkatan atau kesuksesan dari pelaksanaan pembelajaran kurikulum Merdeka tersebut. Kurikulum merdeka sangat sesuai dengan kebutuhan peserta didik melihat beberapa tantangan global, sehingga peserta didik harus memiliki kemampuan yang lebih aplikatif atau memiliki keterampilan yang bisa diandalkan.

Pada tahun pelajaran 2022/2023 pemerintah secara bertahap akan mulai memberlakukan kurikulum baru yang dikenal dengan nama kurikulum merdeka yang sebelumnya dinamakan sebagai kurikulum prototype yang telah diujicobakan pada 2.500 sekolah penggerak.¹ Saat ini, perbincangan hangat yang menjadi topik pembicaraan hampir setiap hari di kalangan dunia pendidikan adalah mengulas terkait implementasi kurikulum merdeka. Semua kalangan, baik pemerintah melalui Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi, organisasi penggerak, bahkan sampai pada tingkatan sekolah-sekolah sedang gencar-gencarnya menyuarakan dan mensosialisasikan implementasi kurikulum merdeka.

Kurikulum Merdeka adalah kurikulum yang bertujuan untuk mengasah minat dan bakat anak sejak dini dengan berfokus pada materi esensial, pengembangan karakter, dan kompetensi peserta didik. Kurikulum Merdeka sudah diuji coba di 2.500 sekolah penggerak. Tidak hanya di sekolah penggerak, kurikulum ini juga diluncurkan di sekolah lainnya. Menurut data Kemdikbud Ristek, sampai saat ini, telah ada sebanyak 143.265 sekolah yang sudah menggunakan Kurikulum Merdeka. Jumlah ini akan terus meningkat seiring mulai diberlakukannya Kurikulum Merdeka pada tahun ajaran 2022/2023 di jenjang TK, SD, SMP, hingga SMA.

Menurut Kemdikbud Ristek, rencananya, Kurikulum Merdeka ini akan dijalankan sebagai opsi tambahan terlebih dahulu selama

¹ Kamsudin Ridwan <https://ntt.kemenag.go.id/opini/697/ada-apa-dengan-kurikulum-merdeka>

tahun 2022-2024 dalam rangka pemulihan pembelajaran pasca pandemi. Nah, nantinya mulai tahun 2024, diharapkan Kurikulum Merdeka sudah bisa fully implemented secara nasional. Di tahun 2024 juga, Kemdikbud Ristek akan mengkaji ulang mengenai implementasi Kurikulum Merdeka ini berdasarkan evaluasi selama masa pemulihan pembelajaran. Menurut Nadiem, inti dari Kurikulum Merdeka adalah Merdeka Belajar, yaitu konsep yang dibuat agar siswa bisa mendalami minat dan bakatnya masing-masing. Jika sebelumnya di Kurikulum 2013 peserta didik harus mempelajari semua mata pelajaran (di tingkat TK hingga SMP) dan akan dijuruskan menjadi IPA/IPS di tingkat SMA, lain halnya dengan Kurikulum Merdeka. Di Kurikulum Merdeka, peserta didik tidak akan lagi menjalani hal seperti itu.

Menurut Ki Hadjar Dewantara bahwa kemerdekaan bukan sekedar kebebasan hidup. Namun, yang paling utama dari kemerdekaan adalah kemampuan untuk hidup dengan kekuatan sendiri, menuju ke arah tertib-damai serta selamat dan bahagia, berdasarkan kesusilaan hidup manusia. Maksudnya, makna merdeka dalam merdeka belajar adalah kemampuan dan keberdayaan individu untuk mencapai kebahagiaan. Jadi, individu yang memiliki kemampuan mengambil keputusan yang bijaksana akan mampu membuat keputusan serta tindakan yang membawa kebahagiaan dan keselamatan bagi dirinya, masa depannya, dan orang-orang lain di sekitarnya. Selain itu, secara filosofis merdeka belajar memiliki relevansi dengan landasan pendidikan humanisme, *konstruktivisme* dan *progresivistme*. Humanisme merupakan kebebasan, pilihan

personal dalam mengaktualisasikan diri mengembangkan potensi, berfungsi dan bermakna bagi lingkungan. *Konstruktivisme* adalah kemerdekaan dalam menggali dan mengkonstruksi pengetahuan dan keterampilan siswa. Sedangkan, *Progresivisme* menekankan kemerdekaan guru untuk mengeksplorasi dan mengoptimalkan potensi siswa.

Merdeka belajar merupakan kebijakan yang dirancang pemerintah untuk membuat lompatan besar dalam aspek kualitas pendidikan agar menghasilkan siswa dan lulusan yang unggul dalam menghadapi tantangan masa depan yang kompleks. Inti merdeka belajar adalah kemerdekaan berpikir bagi siswa dan guru. Merdeka belajar mendorong terbentuknya karakter jiwa merdeka di mana guru dan siswa dapat secara leluasa dan menyenangkan mengeksplorasi pengetahuan, sikap dan keterampilan dari lingkungan. Merdeka belajar dapat mendorong siswa belajar dan mengembangkan dirinya, membentuk sikap peduli terhadap lingkungan di mana siswa belajar, mendorong kepercayaan diri dan keterampilan siswa serta mudah beradaptasi dengan lingkungan masyarakat.²

Kebijakan dalam Implementasi Kurikulum Merdeka. Implementasi Kurikulum Merdeka untuk pemulihan pembelajaran dilakukan berdasarkan kebijakan-kebijakan berikut ini: Permendikbudristek No. 5 Tahun 2022 Standar Kompetensi Lulusan pada Pendidikan Anak Usia Dini, Jenjang Pendidikan Dasar, dan

² Agustinus Tangu Daga. Makna Merdeka Belajar dan Penguatan Peran Guru di Sekolah Dasar. <https://www.ejournal.unma.ac.id/index.php/educatio/article/view/1279/880>

Pendidikan Menengah. Standar kompetensi lulusan merupakan kriteria minimal tentang kesatuan sikap, keterampilan, dan pengetahuan yang menunjukkan capaian kemampuan peserta didik dari hasil pembelajarannya pada akhir jenjang pendidikan. SKL menjadi acuan untuk Kurikulum 2013, Kurikulum darurat dan Kurikulum Merdeka.³

Permendikbudristek No. 7 Tahun 2022 Standar Isi pada Pendidikan Anak Usia Dini, Jenjang Pendidikan Dasar, dan Pendidikan Menengah. Standar isi dikembangkan melalui perumusan ruang lingkup materi yang sesuai dengan kompetensi lulusan. Ruang lingkup materi merupakan bahan kajian dalam muatan pembelajaran yang dirumuskan berdasarkan: 1) muatan wajib sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan; 2) konsep keilmuan; dan 3) jalur, jenjang, dan jenis pendidikan. Standar isi menjadi acuan untuk Kurikulum 2013, Kurikulum darurat dan Kurikulum Merdeka.

Permendikbudristek No. 56 Tahun 2022 Pedoman Penerapan Kurikulum dalam Rangka Pemulihan Pembelajaran. Memuat tiga opsi kurikulum yang dapat digunakan di satuan pendidikan dalam rangka pemulihan pembelajaran beserta struktur Kurikulum Merdeka, aturan terkait pembelajaran dan assessment, serta beban kerja guru.

Keputusan Kepala BSKAP No.008/H/KR/2022 Tahun 2022 Capaian Pembelajaran pada Pendidikan Anak Usia Dini, Jenjang Pendidikan Dasar, dan Pendidikan Menengah, pada Kurikulum Merdeka. Memuat Capaian Pembelajaran untuk semua jenjang dan

³ Merdeka Mengajar Ruang Kolaborasi.
<https://pusatinformasi.kolaborasi.kemdikbud.go.id/hc/id/articles/4941568885913-Tentang-Kurikulum-Merdeka>

mata pelajaran dalam struktur Kurikulum Merdeka. Keputusan Kepala BSKAP No.009/H/KR/2022 Tahun 2022 Dimensi, Elemen, dan Sub Elemen Profil Pelajar Pancasila pada Kurikulum Merdeka. Memuat penjelasan dan tahap-tahap perkembangan profil pelajar Pancasila yang dapat digunakan terutama untuk proyek penguatan pelajar Pancasila.

Satuan pendidikan dapat mengimplementasikan Kurikulum Merdeka secara bertahap sesuai kesiapan masing-masing. Sejak Tahun Ajaran 2021/2022 Kurikulum Merdeka telah diimplementasikan di hampir 2500 sekolah yang mengikuti Program Sekolah Penggerak (PSP) dan 901 SMK Pusat Keunggulan (SMK PK) sebagai bagian dari pembelajaran dengan paradigma baru. Kurikulum ini diterapkan mulai dari TK-B, SD & SDLB kelas I dan IV, SMP & SMPLB kelas VII, SMA & SMALB dan SMK kelas X.

Mulai Tahun Ajaran 2022/2023 satuan pendidikan dapat memilih untuk mengimplementasikan kurikulum berdasarkan kesiapan masing-masing mulai TK-B kelas I, IV, VII, dan X. Pemerintah menyiapkan angket untuk membantu satuan pendidikan menilai tahap kesiapan dirinya untuk menggunakan Kurikulum Merdeka. Tiga pilihan yang dapat diputuskan satuan pendidikan tentang Implementasi Kurikulum Merdeka pada Tahun Ajaran 2022/2023 Menerapkan beberapa bagian dan prinsip Kurikulum Merdeka tanpa mengganti kurikulum satuan pendidikan yang sedang diterapkan. Menerapkan Kurikulum Merdeka menggunakan perangkat ajar yang sudah disediakan. Menerapkan Kurikulum Merdeka dengan mengembangkan sendiri berbagai perangkat ajar.

Mewujudkan kurikulum Merdeka belajar salah satu upaya yang dilakukan bisa dengan mengintegrasikannya dengan manajemen pendidikan Islam karena sebagaimana kita ketahui bahwa kurikulum merdeka dalam penerapannya membutuhkan perencanaan pengorganisasian pelaksanaan yang matang sampai dengan proses evaluasi sehingga di dalam buku ini kami sebagai penulis menyampaikan beberapa hal teori tentang manajemen pendidikan Islam baik secara umum maupun dalam kajian Islam.

BAB II

KONSEP MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

A. Konsep Manajemen Pendidikan Islam

Konsep Manajemen Pendidikan Islam membahas beberapa hal pokok tentang manajemen pendidikan Islam diantaranya pengertian manajemen, pengertian pendidikan Islam⁴ yang dilihat dari aspek penerapannya di lembaga pendidikan Islam, pengertian manajemen pendidikan Islam mengapa setiap kata dalam manajemen pendidikan Islam sangat perlu dibuat pengertiannya karena masing-masing merupakan disiplin ilmu yang dapat dilihat dari aspek tunggal tetapi masih bisa berintegrasi secara disiplin keilmuan dengan ilmu yang lainnya menurut penulis sangat penting membuat pengertian dari setiap kata disiplin ilmu tersebut.

Melalui integrasi disiplin ilmu penulis membuat pengertian dari ketiga kata tersebut yaitu pengertian manajemen pendidikan Islam selanjutnya berkembang pembahasan nanti tentang model-model manajemen pendidikan islam tujuan dan manfaat Manajemen Pendidikan Islam ruang lingkup manajemen pendidikan Islam yaitu

⁴ Ali Mas'ud, Ah. Zakki Fuad, Achmad Zaini, Evolution And Orientation Of Islamic Education In Indonesia And Malaysia, Journal of Indonesian Islam.2019. Link : <http://jiis.uinsby.ac.id/index.php/JIIs/article/view/625>

beberapa hal yang akan dibahas di dalam manajemen pendidikan islam diantaranya fungsi dari manajemen itu sendiri mulai dari fungsi perencanaan fungsi pengorganisasian fungsi pelaksanaan sampai nanti fungsi evaluasi dari pelaksanaan pendidikan Islam setelah itu keterampilan manajerial yang dilakukan oleh seorang manajer dan Bagaimana peran dari seorang manajer tentunya dalam lembaga pendidikan Islam yang penerapannya pada kurikulum merdeka.

Manajemen pendidikan suatu proses keseluruhan semua kegiatan bersama dalam bidang pendidikan dengan memanfaatkan semua fasilitas yang tersedia, baik personil, material, maupun spiritual untuk mencapai tujuan pendidikan. Manajemen pendidikan yang diterapkan di lingkungan internal sistem persekolahan hanyalah sebagian dari tanggung jawab kepala sekolah sebagai menejer pendidikan.⁵

Dengan adanya manajemen, segala program dan kegiatan sebuah organisasi dilaksanakan dengan baik. Hal ini juga berlaku pada organisasi pendidikan. Setiap bagian dalam organisasi pendidikan hendaklah diatur dengan sebuah manajemen yang baik. Dengan sebuah manajemen yang baik, semua perangkat pendidikan akan dapat bersinergi dengan baik sehingga kegiatan yang diselenggarakan dapat berjalan dengan baik untuk mencapai tujuan bersama.⁶

⁵ Imam Gunawan. *Manajemen Pendidikan : Suatu Pengantar Praktik*, Alfabeta : Bandung, 2017.

⁶ Didin Kurniadin, Imam Machali, Meita Sandra, *Manajemen Pendidikan : Konsep Dan Prinsip Pengelolaan Pendidikan*, Ar-Ruzz Media : Yogyakarta., 2013.

Manajemen dalam kamus Ilmiah Popular, diartikan sebagai pengelolaan usaha: kepengurusan, ketatalaksanaan penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran yang diinginkan oleh direksi.⁷ Kamus Bahasa Lengkap Bahasa Indonesia, diartikan pimpinan atau direksi yang bertanggung jawab atas jalannya perusahaan dan organisasi, penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran.⁸

Kata manajemen sesungguhnya berasal dari bahasa latin, yaitu dari kata *manus* yang berarti tangan dan *agere* yang berarti melakukan. Kata-kata itu digabung menjadi *managere* yang artinya menangani. *Managere* diterjemahkan ke dalam bahasa Inggris yang berarti to manage, dengan kata benda management dan manager untuk orang yang melakukan kegiatan manajemen. Management diterjemahkan orang ke dalam bahasa Indonesia menjadi manajemen atau pengelolaan, dengan kata lain bahwa manajemen adalah seni melakukan pekerjaan melalui orang-orang.⁹

Manajemen merupakan unsur penting dalam pelaksanaan setiap program organisasi, termasuk di dalamnya adalah organisasi pendidikan. Dalam lembaga pendidikan, semua unsur pelaksanaan pendidikan akan berjalan dengan baik jika dikelola dengan menggunakan konsep dan prinsip-prinsip manajemen. Prinsip-prinsip manajemen yang diterapkan dengan benar dan baik akan berdampak kepada efisiensi pelaksanaan program, meningkatnya

⁷ Widodo, dkk. Kamus Ilmiah Popular. Yogyakarta: Absolut, 2002.

⁸ Anwar Dessy, Kamus Lengkap Bahasa Indonesia, Surabaya : Karya Aditama, 2001.

⁹ Husaini Usman, Manajemen: Teori, Praktik dan Riset Pendidikan, Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2006.

kualitas, dan produktivitas pendidikan yang pada akhirnya menjadikan lembaga tersebut bermutu.

Manajemen dalam pelaksanaan program pendidikan bukanlah tujuan, melainkan alat atau metode untuk mencapai mutu dan meningkatkan Performance yang diharapkan. Di Indonesia, upaya perbaikan dan peningkatan mutu pendidikan telah dilakukan. Salah satunya adalah dengan perbaikan pola manajemen. Kebijakan desentralisasi adalah bentuk perbaikan dan *re-paradigmatisasi* pengelolaan pendidikan di mana terdapat penyerahan wewenang pemerintahan oleh pemerintah kepada daerah untuk mengatur dan mengurus urusan pemerintahannya. Di antara aspek yang menjadi kewenangan pemerintah daerah adalah penyelenggaraan pendidikan dan alokasi sumber daya manusia potensial.

Dalam lembaga pendidikan seorang pimpinan mengemban tugas-tugas yang sangat strategis dalam upaya mencapai tujuan pendidikan, tugas-tugasnya secara konseptual berkaitan dengan perencanaan pendidikan, pengembangan dan pemberdayaan para pelaksana pendidikan, dan peningkatan mutu lembaga pendidikan. Pendidikan secara langsung akan memberikan dampak yang menguntungkan bagi masyarakat, karena dengan pendidikan nasib kehidupan bangsa dan negara akan berubah. Kemiskinan lebih banyak disebabkan oleh kebodohan, dan kebodohan disebabkan oleh lemahnya pendidikan. Pendidikan yang dikelola dengan baik, menerapkan fungsi-fungsi manajemen strategis dan menempatkan pelaksana tugas dan kewajiban dengan mempertimbangkan

keilmuan dan keahliannya, akan menciptakan hasil yang memberikan perubahan yang lebih baik.¹⁰

Manajemen pendidikan Islam proses pemanfaatan semua sumber daya melalui bantuan orang lain dan bekerjasama dengannya, agar tujuan bersama bisa dicapai secara efektif, efisien, dan produktif. Pendidikan Islam¹¹ merupakan proses *trans-internalisasi* nilai-nilai Islam kepada peserta didik sebagai bekal untuk mencapai kebahagiaan dan kesejahteraan di dunia dan di akhirat. Tujuan manajemen pendidikan Islam adalah bahwa segala hal dan proses-proses yang berlangsung dapat benar-benar dikelola dengan baik sehingga proses pendidikan dapat benar-benar terwujud sesuai ajaran Islam dan upaya pencapaian tujuan pendidikan Islam dapat lebih mudah terwujud.¹²

Ruang lingkup praktik manajemen pendidikan Islam meliputi manajemen kelembagaan dan program pendidikan Islam¹³ serta aspek spirit Islam melekat pada setiap aktivitas pendidikan diantaranya penerapan di lembaga pendidikan Islam seperti Madrasah dan Pondok Pesantren. Manajemen Pendidikan Islam mempengaruhi Sistem Pendidikan, Pengelolaan Pendidikan dan Tenaga Kependidikan. Prinsip manajemen pendidikan Islam

¹⁰ Hikmat. Manajemen Pendidikan, Pustaka Setia, Bandung. 2009.

¹¹ Raihani Raihani, a model of islamic teacher education for social justice in indonesia: a critical pedagogy perspective, Journal of Indonesian Islam, 2020. Link: <http://jiis.uinsby.ac.id/index.php/JIIs/article/view/1202>

¹² Marwan Syaban, Konsep Dasar Manajemen Pendidikan Islam, Jurnal Al-Wardah Link : <http://36.93.48.46/index.php/alwardah/article/view/141>

¹³ Imam Mujahid, Islamic orthodoxy-based character education: creating moderate Muslim in a modern pesantren in Indonesia, 2021. Indonesian Journal Of Islam And Muslim Societies. Link: <https://ijims.iainsalatiga.ac.id/index.php/ijims/article/view/5019>

setidaknya ada 14, diantaranya; pembagian kerja, kejelasan dalam wewenang dan tanggung jawab, disiplin, kesatuan komando, kesatuan arah, lebih memprioritaskan kepentingan umum/organisasi daripada kepentingan pribadi, pemberian kontra prestasi, sentralisasi, rantai skalar, tertib, pemerataan, stabilitas dalam menjabat, inisiatif, dan semangat kelompok.¹⁴

1. Pengertian Manajemen

Manajemen berasal dari bahasa latin asal kata *manus* artinya tangan dan *agere* artinya melakukan, apabila kedua kata ini digabungkan menjadi *managere* yang artinya menangani.¹⁵ Dalam bahasa Inggris, kata manajemen berarti management, berarti pengelolaan, ketatalaksanaan atau tata pimpinan.¹⁶ Diterjemahkan di dalam bahasa Inggris, manajemen yaitu to manage (kata kerja), management (kata benda) dan manage (orang). Berasal dari kata *manage*, yang mengandung arti mengelola, mengurus, melaksanakan¹⁷. Manajemen itu bukan hanya ilmu tetapi juga sebagai seni dalam mengatur organisasi mencapai tujuan.¹⁸

¹⁴ Subronto Subronto, dkk. Faktor yang Mempengaruhi Manajemen Pendidikan Islam: Sistem Pendidikan, Pengelolaan Pendidikan, dan Tenaga Pendidikan. Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi Link: <https://dinastirev.org/JEMSI/article/view/671>

¹⁵Husaini Usman, *Manajemen: Teori, praktek, dan Riset Pendidikan Edisi 4* (Jakarta: Bumi Aksara, 2014), 5.

¹⁶John M. Echols dan Hasan Shadily, *Kamus Inggris-Indonesia*, (Jakarta: Gramedia, 1995), 372.

¹⁷Badruddin, *Dasar-Dasar Manajemen* (Bandung: Alfabeta, 2017), 1.

¹⁸Chusnul Chotimah, *Manajemen Public Relations Integratif* (Tulungagung: STAIN Tulungagung Press, 2013), 67.

Manajemen sampai detik ini belum mendapatkan definisi yang final.¹⁹

Manajemen menurut Maurice R. Hecht yaitu adalah kegiatan yang disadari untuk membimbing sumber daya manusia dan sumber daya alam yang ada untuk mencapai tujuan organisasi.²⁰ George R. Terry dan Lislle W. Rue mengatakan manajemen sebagai suatu proses atau kerangka kerja yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang ke arah tujuan-tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata.²¹ Sedangkan menurut Frederick Taylor dan Hendri Fayol manajemen adalah menyelesaikan sesuatu melalui komunitas orang-orang.²²

Pimpinan organisasi biasanya sekaligus sebagai manajer yang mengelola setiap usaha mencapai tujuan-tujuan organisasi.²³ Maka dari itu, manajer yang jeli dalam memilih ²⁴ Pada prinsipnya manajemen adalah pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien melalui perencanaan, pengorganisasian, memimpin, dan mengendalikan organisasi beserta sumber daya.²⁵

¹⁹Stephen Robbins dan Mary Coulter, *Management*, 8 th Edition (New Jersey: Prentice Hall, 2007), 32

²⁰Maurice R. Hecht, *What Happens in Management: Principles and Practices* (USA: Amocom, Fist Printing, 1980), 1.

²¹George R. Terry dan Lislle W. Rue, *Dasar-dasar Manajemen* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2016), 1

²²Brian Dive, *The Accountable Leader: Developing Effective Leadership Through Managerial Accountability* (London: Great Britanian by MPG Books Ltd, Bodmin, Cornwall, 2008), 35.

²³Tony Bush, *Leadership and Management Development*, (Los Angeles & London; SAGE Pub. 2008), 6.

²⁴Warren Bennis, *on Becoming a Leader*, (Philadelpia; Basic Book inc, 2009), 34.

²⁵Richard L. Daft, *Management: Eight Edition* (Amerika Serikat: Thomson South Western: United States Of America, 2008), 7.

Menurut Stoner, et.al, manajemen yaitu usaha melakukan planning, organizing, leading dan controlling pada unit-unit organisasi sesuai tujuannya.²⁶ DuBrin menjelaskan bahwa manajemen adalah usaha mendayagunakan manusia dan non manusia untuk mencapai visi organisasi dengan menggunakan fungsi manajemen (POAC).²⁷ Artinya manajemen sebagai usaha atau aktivitas yang dilakukan dengan sengaja ke arah pencapaian tujuan. Manajemen hanya bisa dilakukan dengan sistem kerja sama antar personal organisasi dan manajemen manusia dan non manusia yang bersinergi. Jika organisasi itu adalah pesantren, maka manajemen pesantren bisa diartikan sebagai usaha atau aktivitas mendayagunakan sumber daya pondok untuk mencapai tujuan dengan fungsi PAOC.²⁸

Manajemen menggunakan fungsi-fungsi pokok manajerialnya seperti perencanaan (planning), pengorganisasian (organizing), kepemimpinan (leading) dan pengawasan (controlling).²⁹ Pesantren sudah mengadopsi manajemen industri yaitu tindakan yang nyata dilakukan terus menerus untuk menghasilkan output yang berkualitas.³⁰ Bisa dilihat pada tabel di bawah ini:

²⁶James A.F. Stoner, R. Edward Freeman and Daniel Gilbert, JR., *Management*, 6th Edition (Delhi: Dorling Kindersley, 2009), 33.

²⁷Andrew J. DuBrin, *Essential of Management*, 8th Edition, (Mason, Ohio: South-Western Cengage Learning, 2009), 2.

²⁸Amin Haedari, *Panorama Pesantren dalam Cakrawala Modern* (Jakarta: Diva Pustaka, 2004), 53.

²⁹Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2014), 60.

³⁰A. Halim, *Manajemen Pesantren*, 89.

Tabel. Fungsi-Fungsi Dasar Manajemen³¹

Tokoh	Tokoh Fungsi Manajemen
Henry Fayol	<i>Planning, Organizing, Commanding, Coordinating, Controlling, Reporting</i>
Ernes Dale	<i>Planning, Organizing, Stafing, Directing, Innovating, Representing, Controlling</i>
William H. Newman	<i>Palnning, Organizing, Assembling, Resources, Directing, Controlling</i>
James Stoner	<i>Planning, Organizing, Leading, Controlling</i>
George R. Terry	<i>Planning, Organizing, Actuating, Controlling</i>
Louis A. Allen	<i>Leading, Planning, Organizing, Controlling</i>
Kontz dan O'donnel	<i>Organizing, Staffing, Directing, Planning, Controlling</i>
Oey Liang Lee	<i>Planning, Organizing, Directing, Coordinating, Controlling</i>
Winardi	<i>Planning, Organizing, Actuating, Coordinating, Leading, Communicating, Controlling</i>
Siagian	<i>Organizing, Motivating, Controlling, Budgetting</i>
William Sprigel	<i>Planning, Organizing, Controlling</i>

Dapat dipahami bahwa dapat dijelaskan ada hubungan yang tidak terputus antara satu fungsi dengan fungsi lainnya pada 4 fungsi manajemen. Dalam Islam banyak pakar yang membahas tentang manajemen, salah satunya Ramayulis, dalam E. Saefullah, menyebutkan bahwa manajemen berasal dari kata التدبري (pengaturan).³² Kata ini merupakan derivasi dari kata د ب ر (mengatur). Hal ini diperkuat oleh Allah SWT dalam Al-Quran:³³

³¹Andang, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2014), 23-24.

³²E. Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam* (Bandung, Pustakan Setia, 2012), 1.

³³ <https://quran.kemenag.go.id/>

يُدَبِّرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ مِقْدَارُهُ أَلْفَ سَنَةٍ مِمَّا تَعُدُّونَ

Artinya: *Dia mengatur urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepada-Nya dalam satu hari yang kadarnya adalah seribu tahun menurut perhitunganmu (QS. As-Sajadah: 5).*

Ada juga disampaikan pada ayat yang lain:³⁴

قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُمَا إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ

Artinya: *Salah seorang dari kedua wanita itu berkata: "Ya bapakku ambillah ia sebagai orang yang bekerja (pada kita), karena Sesungguhnya orang yang paling baik yang kamu ambil untuk bekerja (pada kita) ialah orang yang kuat lagi dapat dipercaya". (QS. al-Qashash ayat 26)*

Sesuai teori dan penjelasan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen lembaga adalah aktivitas yang secara sadar dan sengaja dilakukan oleh manajemen untuk melakukan fungsi seperti merencanakan, mendistribusikan tugas, memotivasi dan mengontrol kerja sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan pesantren.

2. Fungsi Manajemen

Pencapaian tujuan tersebut, tak terkecuali dalam membentuk sikap kemandirian, diperlukan pelaksanaan manajemen yang memadai. Manajemen yang dimaksud meliputi manajemen organisasi dan pendidikan yang terdiri atas fungsi perencanaan

³⁴ <https://quran.kemenag.go.id/>

(planning), pengorganisasian (organizing), pengarahan (actuating), dan pengawasan (controlling).³⁵

a. Perencanaan

Perencanaan adalah prediksi cerdas tentang masa depan.³⁶ Perencanaan adalah usaha menentukan target masa depan berdasarkan sumber daya yang ada.³⁷ Sudjana mengemukakan bahwa perencanaan pengambilan keputusan mengenai tindakan masa depan organisasi.³⁸ Schaffer mengartikan perencanaan sebagai kegiatan pengambilan keputusan untuk masa depan yang diwujudkan dalam bentuk program-program.³⁹

Perencanaan berarti kegiatan menetapkan tujuan organisasi dan memilih cara yang terbaik untuk mencapai tujuan tersebut. Pengambilan keputusan merupakan bagian dari perencanaan yang berarti menentukan atau memilih alternatif pencapaian tujuan dari beberapa alternatif yang ada. Perencanaan diperlukan untuk mengarahkan kegiatan organisasi. Langkah pertama, rencana ditetapkan untuk organisasi secara keseluruhan. Kemudian, rencana yang lebih detail untuk masing-masing bagian atau divisi ditetapkan.

Dengan cara semacam itu, organisasi mempunyai perencanaan yang konsisten secara keseluruhan. Beberapa manfaat perencanaan adalah (1) mengarahkan kegiatan organisasi yang

³⁵George R. Terry, *Asas-asas Manajemen*, terj. Winardi (Bandung: PT. Alumni, 2006), 5.

³⁶Marno, *Manajemen Kepemimpinan Islam*, (Bandung: Rafika Aditama, 2008), 13.

³⁷Nanang Fattah, *Landasan Landasan Manajemen Pendidikan*, 49.

³⁸Sudjana, *Manajemen Program Pendidikan, "Untuk Pendidikan Nonformal dan Pengembangan Sumber Daya Manusia"*, (Bandung: Falah Production, 2004), 57.

³⁹Sudjana, *Manajemen Program Pendidikan*, 58.

meliputi penggunaan sumber daya dan penggunaannya untuk mencapai tujuan organisasi, (2) memantapkan konsistensi kegiatan anggota organisasi agar sesuai dengan tujuan organisasi, dan (3) memonitor kemajuan organisasi. Jika organisasi berjalan menyimpang dari tujuan yang telah ditetapkan, dapat dilakukan perbaikan. Manfaat nomor tiga tersebut erat kaitannya dengan kegiatan pengendalian. Pengendalian memerlukan perencanaan dan perencanaan bermanfaat bagi pengendalian.

Perencanaan adalah usaha menentukan langkah-langkah konkrit dalam mencapai tujuan masa depan.⁴⁰ Ketentuan ini berdasarkan pada petunjuk Allah SWT:⁴¹

وَمَا أَرْسَلْنَا مِنْ قَبْلِكَ إِلَّا رِجَالًا نُوحِي إِلَيْهِمْ فَاسْأَلُوا أَهْلَ الذِّكْرِ إِنْ كُنْتُمْ لَا تَعْلَمُونَ

Artinya: *Dan Kami tidak mengutus sebelum kamu, kecuali orang-orang lelaki yang Kami beri wahyu kepada mereka; maka bertanyalah kepada orang yang mempunyai pengetahuan jika kamu tidak mengetahui (Q.S. An-Nahl: 43).*⁴²

Pada ayat ini berdasarkan tafsirnya orang yang mempunyai pengetahuan di sini yakni orang-orang yang mempunyai pengetahuan tentang nabi dan kitab-kitab. Kemudian konsep musyawarah yang digunakan dalam setiap perencanaan menunjukkan indikasi yang kuat bahwa kaum Muslimin senantiasa membuat perencanaan atas segala sesuatu yang dilakukan. Dalam tahap perencanaan operasional (pelaksanaan), Khalifah Abu Bakar

⁴⁰Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, 49.

⁴¹ <https://quran.kemenag.go.id/>

⁴²Anonim, *Al-Qur'an dan Terjemanya*, 408.

pernah melakukannya saat memberangkatkan pasukan Islam memerangi kaum murtad. Khalifah memberikan petunjuk dan nasehat kepada Usamah bin Zaid.

Di lembaga sendiri, semua program direncanakan setiap tahun yakni kegiatan menentukan tindakan masa depan lembaga yang tepat, melalui urutan pilihan dengan memperhitungkan sumber daya yang tersedia menuju lembaga yang berkualitas.⁴³ Perencanaan yang berkualitas bisa mendorong sumber daya pesantren bekerja secara maksimal dan sesuai standar yang sudah ditetapkan.⁴⁴

Setiap tahun, menjelang dimulainya tahun ajaran baru, pemimpin hendaknya sudah menyusun program tahunan yang terkait dengan guru tentunya yaitu:

- 1) Program pengajaran seperti antara lain kebutuhan tenaga guru sehubungan dengan kepindahan dan lain-lain, pembagian tugas mengajar, pengadaan buku-buku pelajaran, alat-alat pelajaran dan peraga, pengadaan dan pengembangan laboratorium, pengadaan dan pengembangan perpustakaan, sistem penilaian hasil belajar, kegiatan ekstrakurikuler dan lain-lain.
- 2) Program kesiswaan (*kesantrian*) seperti syarat-syarat dan prosedur penerimaan siswa baru, pengelompokan siswa, pembagian kelas, bimbingan dan konseling, pelayanan kesehatan dan lain-lain.

⁴³ Rohiat, *Manajemen Sekolah*, 40-41.

⁴⁴Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), 45.

- 3) Kepegawaian seperti penerimaan dan penempatan guru, pembagian tugas pekerjaan guru dan pengawas, kesejahteraan guru dan pegawai, mutasi dan promosi dan sebagainya.
- 4) Keuangan mencakup pengadaan dan pengelolaan keuangan untuk berbagai kegiatan yang direncanakan baik keuangan yang berasal dari pemerintah maupun yayasan.
- 5) Perlengkapan mencakup renovasi infrastruktur fisik dan penambahan ruangan kerja, ruang belajar dan lain sebagainya.⁴⁵

Banyak faktor yang harus diperhatikan dalam melakukan perencanaan seperti faktor ekonomi, sosial, politik dan budaya, hukum dan peraturan-peraturan, perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta keberadaan lembaga lain.⁴⁶ Perencanaan selalu terkait dengan masa depan yang selalu mengalami perubahan dengan cepat, tanpa perencanaan lembaga pendidikan termasuk pondok pesantren, akan kehilangan kesempatan dan tidak dapat menjawab pertanyaan tentang apa yang akan dicapai, bagaimana cara mencapainya. Oleh karena itu perencanaan harus dibuat agar manusia dapat terarah terfokus pada tujuan yang akan dicapai.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian pun akan mempengaruhi keberhasilan pengembangan jiwa usaha santri, karena dengan adanya pengelompokan program/kegiatan, maka pengembangan jiwa usaha

⁴⁵M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, 107.

⁴⁶A. Halim, *Manajemen Pesantren*, 9.

santri akan lebih terorganisir. Bidang usaha yang seperti pertukangan, perkebunan, jahit menjahit, mengelola koperasi, membuat kue dan peternakan perlu dikelola dengan baik. Sebelum melaksanakan program kegiatan tersebut seorang pimpinan pesantren atau kepala sekolah terlebih dahulu mengelompokkan kegiatan yang akan dilaksanakan dalam pelatihan pertukangan tersebut dengan adanya pengelompokan tersebut, maka pelatihan pertukangan, perkebunan jahit- menjahit akan berjalan dengan baik. Karena, tanpa adanya perencanaan pengelompokan program kegiatan kemandirian santri tidak akan berjalan dengan baik.

Pengorganisasian dapat diartikan sebagai kegiatan mengoordinasikan sumber daya, tugas, dan otoritas di antara anggota organisasi agar tujuan organisasi dapat dicapai dengan cara yang efisien dan efektif. Sebagai contoh, kegiatan perusahaan kebanyakan diorganisasi berdasarkan fungsi pokok perusahaan, seperti pemasaran, keuangan, produksi, administrasi, dan personalia. Masing-masing dikelompokkan menjadi departemen atau bagian sendiri.

Pemimpin lembaga pada bagian ini dituntut untuk dapat mengorganisasikan dan menggerakkan personil di lembaga maupun institusinya. Pemimpin lembaga harus mampu menciptakan suasana kerja yang sehat seperti pada guru dengan memupuk dan memelihara kesediaan bekerja sama di dalam kelompok demi tercapainya tujuan bersama, menanamkan dan memupuk perasaan anggota masing-masing bahwa mereka termasuk dalam kelompok

dapat dibentuk melalui penghargaan terhadap usaha-usahanya dan sifat yang ramah tamah.

Lima aspek struktur organisasi yang harus adalah dalam organisasi yaitu pembagian tugas, para pemimpin dan bawahan, jenis pekerjaan yang dikerjakan, pengelompokan bagian pekerjaan (fungsional, daerah, proyek) dan tingkatan manajemen.⁴⁷ Guru perlu pengorganisasian khusus dari pemimpinnya, agar mereka dapat menggunakan waktu untuk melaksanakan kewajibannya sesuai kompetensi yang dimilikinya. Lembaga perlu melakukan pengorganisasian secara bertahap agar menghasilkan penempatan guru yang efektif dan efisien, di mana bisa berkreasi dan berinovasi dalam memajukan lembaga.

c. *Actuating* (Penggerakan)

Penggerakan adalah usaha melaksanakan perencanaan dan pengorganisasian dalam mewujudkan kongkrit. Oleh karena itu, penggerakan merupakan fungsi yang terpenting dalam manajemen. Khusus untuk manajer pesantren harus pandai memerankan fungsi penggerakan ini agar para anggota kelompok yang dihadapi mau bekerja secara ikhlas, berdedikasi dan penuh tanggung jawab dengan tugas-tugas yang telah dipercayakan. Nampaknya hal ini mengimplikasikan hakikat dan pentingnya fungsi penggerakan dalam keseluruhan proses kerja organisasi.

⁴⁷Sukanto Reksohadiprodjo, *Dasar-Dasar Manajemen* (Yogyakarta: BPF, 2010), 37.

Lembaga pendidikan memerlukan manajemen yang dapat menggerakkan lembaga kepada tujuan yang diharapkan. Selanjutnya dilakukan pembinaan yang intensif kepada pendidik, agar dapat menghayati landasan filosofinya yaitu menjadi pendidikan profesional dan kompeten.⁴⁸ Pemimpin lembaga menjalankan fungsi manajer terhadap pelaksanaan pekerjaan guru-guru dan karyawan lainnya di pondok pesantren. Melalui fungsi ini pemimpin lembaga dapat berupaya untuk memberi perintah pekerjaan kepala guru.

Menggerakkan guru salah satunya dalam bentuk perintah. Perintah merupakan sarana yang digunakan oleh pemimpin di dalam pengarahan pada bawahannya. Perintah dimaksudkan untuk memperlancar pencapaian tujuan organisasi. Bentuk perintah sendiri terbagi kepada dua yaitu:

- 1) Teknik otokrat yaitu berupa pemberian perintah tanpa delegasi kekuasaan, tidak mempercayai bawahan bahwa mereka akan mampu melaksanakan pekerjaan, perintah terperinci sekali dan pengawasan bawahan ketat.
- 2) Teknik konsultatif berupa usaha saling memberi informasi, demokratis dan berdasarkan kerja tim yang baik. Biasanya dilakukan rapat-rapat baik formal di mana dilakukan pertukaran pikiran untuk menyelesaikan sesuatu.
- 3) Teknik bebas lebih memberikan wewenang pada bawahan untuk melakukan kegiatan, atasan hanya memberikan garis-garis besar pelaksanaan pekerjaan, orang dipacu untuk mengembangkan

⁴⁸ Haidar Putra Daulay dan Nurgaya Pasa, *Pendidikan Islam dalam Mencerdaskan Bangsa* (Jakarta: Rineka Cipta, 2012), hal. 21.

serta menyumbang pikiran dan tindakan dalam pencapaian tujuan organisasi. Atasan mendelegasikan kekuasaan secara penuh, perintah-perintah sifatnya umum sekali, tidak ada pengawasan dan komunikasi terbuka. Dengan ini diharapkan bawahan termotivasi untuk menjalankan perintah, menghasilkan sesuatu yang diharapkan dan memuaskan pihak-pihak.⁴⁹

Pemimpin lembaga harus mempunyai kemampuan komunikasi terhadap kelancaran aktivitas pendidikan di lembaga yang dipimpinnya. Pemimpin yang efektif perlu menjadi komunikator yang efektif dengan indikator sebagai berikut:

- 1) Menyatukan berbagai pendapat para pemangku kepentingan dalam proses pengambilan keputusan bersama.
- 2) Menjadi pendengar yang baik.
- 3) Terlibat dalam dialog-dialog terbuka dengan para pemangku kepentingan lembaga.
- 4) Mengadakan pertemuan rutin dengan staf untuk membahas pelaksanaan kegiatan sehari-hari.
- 5) Menyebarkan informasi-informasi penting kepada staf dengan cara yang tepat.
- 6) Mendorong adanya komunikasi dua arah, sehingga memberikan kesempatan kepada seluruh staf untuk saling terbuka dan bekerja sama.
- 7) Merespon tuntutan-tuntutan, keberatan-keberatan dan keluhan-keluhan staf

⁴⁹Sukanto Reksohadiprodjo, *Dasar-Dasar Manajemen*, 49-50.

- 8) Memberi nasehat dan pengarahan kepada staf mengenai masalah-masalah yang berkaitan dengan pekerjaan.
- 9) Menyediakan cukup waktu untuk bekerja sama dengan orang tua siswa.
- 10) Memberi informasi kepada orang tua mengenai kemajuan anaknya.
- 11) Membangun jaringan dengan individu dan kelompok dari organisasi-organisasi lain untuk membangun hubungan kerekanan dalam mencapai tujuan-tujuan bersama.⁵⁰

Pemimpin lembaga dalam tahap penggerakan ini bertanggung jawab memberikan pemahaman dan mengarahkan guru agar mengemban amanat dan tanggung jawab untuk mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, dan memandu peserta didik dalam rangka menggiring perkembangan peserta didik ke arah kedewasaan mental-spiritual maupun fisik-biologis.

Tugas pemimpin lembaga lainnya sebagai manajer adalah pemberdayaan. Pemberdayaan guru meliputi usaha pelibatan guru dalam semua aktivitas yang bisa meningkatkan kualitasnya.⁵¹ Hal ini bisa dilakukan dengan penataran, kursus-kursus dan sebagainya, pengaderan (untuk guru madrasah atau pengganti kiai dan pencangkakan (dengan mengambil orang luar yang berilmu cukup sebagai badal kiai). Bentuknya yaitu seperti yang dijelaskan Andrew J. DuBrin, pemimpin bisa menggunakan delegasi untuk memfasilitasi

⁵⁰James H. Stronge, Holly B. Richard dan Nancy Catano, *Qualities of Effective Principals*, Terj. Siti Mahyuni (Alexandria VA, Association for Supervision dan Curriculum Development (ASCD) N. Beauregard St. 2008), 174-175,

⁵¹Murip Yahya, *Profesi Tenaga Kependidikan*. (Bandung: Pustaka Setia, 2013), 85.

pemberdayaan dengan cara seperti menyerahkan tugas kepada orang yang tepat dan mendelegasikan seluruh tugas, dan mendelegasikan baik itu tugas yang menyenangkan maupun tidak. Tentukan batas pemberdayaan dengan memberi keterangan yang jelas tentang batas-batas pemberdayaan kepada anggota kelompok.⁵²

Untuk menjadi pemimpin bagi guru, maka seorang pemimpin harus mempersiapkan beberapa hal yaitu: pertama adalah kredibilitas atau menjadi pemimpin yang kredibel yakni menjadi pembelajar seumur hidup. Kedua, memperluas jaringan komunikasi, dan ketiga, menumbuhkan kepercayaan diri untuk mengambil risiko dan menciptakan perubahan dengan menerima ide-ide baru, layanan baru dan konsekuensi baru.⁵³

Pemimpin lembaga dapat bekerja dalam koridor-koridor tertentu dalam pengelolaannya yaitu pertama: sumber daya lembaga harus mempunyai fleksibilitas dalam mengatur semua daya keuangan sesuai dengan kebutuhan setempat, kedua: pertanggungjawaban (*accountability*), lembaga dituntut untuk memiliki akuntabilitas baik kepada masyarakat maupun pemerintah dan ketiga: kurikulum. Berdasarkan kurikulum standar yang telah ditentukan secara nasional, lembaga bertanggung jawab untuk mengembangkan kurikulum baik dari standar materi (*content*) dan proses penyampaian.⁵⁴

⁵²Andrew J. DuBrin, *The Complete Ideal's Guides: Leadership*. Terj. Tri Wibowo BS (Jakarta: Prenada, 2009) 229.

⁵³Sudarwan Danim, *Kepemimpinan Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2012), 188-189.

⁵⁴B. Suryosubroto, *Manajemen Pendidikan di Sekolah* (Jakarta: Rineka Cipta, 2010), 211-212.

Pemimpin lembaga perlu melakukan koordinasi dengan semua pihak dalam mewujudkan pengembangan lembaga. Pemimpin lembaga bisa melakukan beberapa tindakan, yakni:

- 1) Pemimpin lembaga mampu memanfaatkan kepemimpinan-nya, tidak hanya ketepatan dalam mempergunakan keterampilan dan kompetensi dari masing-masing orang, melainkan juga dalam memperoleh dukungan psikologi untuk perbaikan program.
- 2) Di dalam suatu usaha perbaikan, orang-orang yang terlibat perlu memperoleh informasi tentang ciri-ciri dari perubahan tersebut. Oleh karena itu, seorang pemimpin lembaga harus menaruh perhatian terhadap sejumlah dan arus informasi, sehingga dapat tercipta komunikasi dua arah.
- 3) Pemimpin lembaga mampu mempergunakan kepemimpinan dalam membangun saluran komunikasi responsif yang mengarahkan arus informasi ke bawah, paralel, dan ke atas di lingkungan organisasi pondok pesantren, maupun keluar di lingkungan masyarakat yang lebih luas.
- 4) Pemimpin lembaga perlu mengetahui konteks institusional/masalah pembaruan dan mendayagunakan kepemimpinannya dalam mengubah organisasi-organisasi yang dinamis dan organik.
- 5) Untuk memperoleh dukungan politik demi terciptanya perubahan di lingkungan pondok pesantren, tetapi badan-badan

pemerintah, organisasi guru, orang tua dan kelompok masyarakat harus juga memberikan dukungan.⁵⁵

Setiap guru memiliki karakteristik khusus, yang satu sama lain berbeda. Hal tersebut memerlukan perhatian dan pelayanan khusus pula dari pemimpinnya, agar mereka dapat memanfaatkan waktu untuk meningkatkan kinerjanya. Perbedaan tenaga kependidikan tidak hanya dalam bentuk fisiknya, tetapi juga psikisnya misalnya motivasi. Oleh karena itu, untuk meningkatkan efektivitas lembaga, perlu diperhatikan motivasi para guru dan faktor-faktor lain yang mempengaruhinya.⁵⁶

Memotivasi karyawan atau pegawai mendapat perhatian utama dari setiap pemimpin organisasi. Alasannya adalah bahwa setiap pemimpin berupaya mencapai hasil melalui orang lain (anggota organisasi), sehingga apabila tidak memotivasi mereka untuk menyelesaikan suatu tugas dengan baik berarti seorang pemimpin telah gagal menjalankan tugasnya. Yang menjadi persoalan adalah member motivasi bawahan merupakan hal yang tidak mudah dilakukan karena manusia yang harus memotivasi memiliki kompleksitas pribadi dengan perilaku yang tidak sama karena adanya perbedaan kepribadian, kebutuhan, sasaran. Sebagaimana firman Allah SWT, surah An-Najm ayat 39 berbunyi:⁵⁷

وَأَنْ لَّيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَىٰ

⁵⁵Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2010), 344-345.

⁵⁶E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah yang Profesional*, 143.

⁵⁷ <https://quran.kemenag.go.id/>

Artinya: “Dan bahwasanya manusia tiada memperoleh selain dari apa yang telah diusahakannya” (Q.S. An-Najm: 39).⁵⁸

Menurut model sumber daya manusia untuk memotivasi bawahan dilakukan dengan memberikan tanggung jawab dan kesempatan yang luas bagi mereka untuk mengambil keputusan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Memotivasi gairah bekerja seseorang akan meningkat kualitasnya, jika kepada mereka diberikan kepercayaan dan kesempatan untuk membuktikan kemampuannya.⁵⁹ Istilah lain memberikan kepercayaan dan kesempatan untuk membuktikan kemampuan kepada guru disebutkan dengan pemberdayaan

Orang-orang yang duduk pada posisi pemimpin yang benar-benar piawai dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif, efisien, dan dengan akuntabilitas tertentu. Mereka harus memiliki etos kerja tinggi, bermartabat, dan mampu memberdayakan seluruh sumber daya manusia yang ada.⁶⁰

Pemberdayaan lembaga bisa maksimal dilakukan dengan manajemen partisipatif. Manajemen lembaga menggariskan konsep partisipasi pada tingkat paling bawah, yaitu lembaga dengan segala komunitasnya. Komunitas pondok pesantren, dimaksud adalah pemimpin pondok pesantren, guru, staf tata usaha, orang tua santri, masyarakat yang peduli, dan pihak lainnya. Dengan manajemen

⁵⁸Anonim, *Al-Quran dan Terjemahnya*, 874.

⁵⁹Malayu S.P Hasibuan, *Organisasi dan Motivasi* (Jakarta: Bumi Aksara, 2010), 101.

⁶⁰Sudarwan Danim, *Kinerja Staf dan Organisasi* (Bandung: Pustaka Setia, 2008), 20.

partisipatif bermakna bahwa pemimpin lembaga membutuhkan sistem kerja yang teratur untuk mensinergikan keragaman orang-orang dengan tugas pokok dan fungsi yang beragam pula agar bermuara pada satu koridor pendidikan dan pembelajaran pada level kompleks pondok pesantren.⁶¹

Bagian ini bisa dijelaskan sebagai usaha menggerakkan orang lain untuk bekerja dengan satu visi atau satu tujuan. Menggerakkan orang harus dengan teknik yang tepat supaya orang mau bekerja dengan semangat tinggi.

d. Pengawasan

Pengawasan adalah proses pengamatan dari segala kegiatan organisasi untuk menjamin supaya semua pekerjaan yang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan. Pengawasan adalah usaha memeriksa dan memastikan tujuan tercapai pada aktivitas-aktivitas di lapangan.⁶² Pengawasan dilakukan untuk memastikan pencapaian tujuan melalui sejumlah aktivitas organisasi yang dilaksanakan pada kurun waktu tertentu. Pengawasan juga disebutkan dalam al-Qur'an yaitu:⁶³

وَإِنَّ عَلَيْكُمْ لَحَافِظِينَ، كِرَامًا كَاتِبِينَ، يَعْلَمُونَ مَا تَفْعَلُونَ

Artinya: *Padahal Sesungguhnya bagi kamu ada (malaikat-malaikat) yang mengawasi (pekerjaanmu), yang mulia (di sisi Allah)*

⁶¹Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2015) 74.

⁶²Sukanto Reksohadiprojo. *Dasar-Dasar Manajemen*, 63.

⁶³ <https://quran.kemenag.go.id/>

dan mencatat (pekerjaan-pekerjaanmu itu), mereka mengetahui apa yang kamu kerjakan. (Al-Qur'an Al-Infitar:10-12).

Pengawasan merupakan tindakan terakhir yang dilakukan para manajer pada suatu organisasi. Pengawasan adalah proses pengawas melakukan pekerjaan untuk memastikan tujuan organisasi tercapai.⁶⁴ Pengawasan adalah sebagai suatu proses kegiatan pemimpin yang sistematis untuk membandingkan (memastikan dan menjamin) bahwa tujuan dan sasaran serta tugas-tugas organisasi yang akan dan yang telah terlaksana dengan baik sesuai dengan standar, rencana, kebijakan, instruksi, dan ketentuan yang telah ditetapkan dan yang berlaku, serta untuk mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan, guna pemanfaatan sumber daya secara efektif dan efisien dalam mencapai suatu tujuan.

Bentuk pengawasan itu sendiri yang bisa diimplementasikan dalam dunia pendidikan adalah: pertama, pengawasan produksi, yaitu agar hasil produksi sesuai dengan permintaan/pemuasan langganan dalam jumlah, harga, waktu dan servis. Kedua, pengawasan persediaan yaitu menjadi tersedianya bahan dalam jumlah, harga, waktu yang tepat sehingga proses produksi tidak terganggu. Ketiga, pengawasan kualitas yaitu menjamin agar kualitas hasil produksi, bahan dan bahan proses memenuhi ukuran-ukuran standar yang telah ditentukan. Keempat, pengawasan ongkos, yaitu

⁶⁴Veithzal Rivai Zainal, dkk., *Islamic Management*, 251.

menjamin agar produksi/operasi dijalankan dengan ongkos minimum sesuai dengan standar.⁶⁵

Tujuan dan manfaat pengawasan dari pemimpin lembaga antara lain:

- 1) Membangkitkan dan mendorong semangat guru dan pegawai administrasi lembaga lainnya untuk menjalankan tugas dengan sebaik-baiknya,
- 2) Agar guru serta pegawai administrasi lainnya berusaha melengkapi kekurangannya,
- 3) Berusaha bersama-sama mengembangkan, mencari dan menggunakan metode-metode baru dalam kemajuan proses mengajar yang baik dan
- 4) Membina kerja sama yang harmonis antara guru, murid dan pegawai pondok pesantren, misalnya dengan mengadakan seminar, *workshop*, *in-service* ataupun *training*.⁶⁶

Pengawasan menjadi bagian penting dalam mencapai manajemen yang efektif.⁶⁷ Dalam hal pengawasan ada beberapa unsur yang perlu diketahui dalam proses pengawasan antara lain adalah:

- 1) Adanya proses yang menetapkan pekerjaan yang telah dan akan dikerjakan.
- 2) Merupakan alat menyuruh orang lain bekerja menuju sasaran-sasaran yang akan dicapai.

⁶⁵Sukanto Reksohadiprodjo, *Dasar-Dasar Manajemen*, 64.

⁶⁶Mukhtar dan Iskandar. *Orientasi Baru Supervisi Pendidikan* (Jakarta: Referensi. 2013), 41.

⁶⁷Rusman, *Manajemen Kurikulum*, (Jakarta: Raja grafindo Persada, 2009), 126.

- 3) Memonitor, menilai dan mengoreksi pelaksanaan pekerjaan.
- 4) Menghindari dan memperbaiki kesalahan-kesalahan penyimpangan- penyimpangan atau penyalahgunaan.
- 5) Mengukur tingkat efektivitas dan efisiensi kerja

Dengan pelaksanaan fungsi pengawasan ini, maka pimpinan organisasi dapat memperoleh informasi balik yang besar manfaatnya dalam rangka upaya perbaikan dan penyesuaian. Pengawasan ditujukan pada perencanaan, pelaksanaan, dan pada akhir operasional tersebut. Fokus perhatian umumnya tertuju pada sisi kelemahan untuk segera diadakan perbaikan.

B. TEORI MANAJEMEN DALAM MANAJEMEN

Teori manajemen dalam manajemen pendidikan Islam bila kita memahami bahwa sebenarnya Manajemen Pendidikan Islam banyak mengambil teori-teori dari Ilmu manajemen dikarenakan Ilmu manajemen sudah menjadi bagian besar dari praktik manajemen yang dilakukan mulai dari teori manajemen klasik sampai dengan pendekatan hubungan manusia baru tentunya bila membahas Manajemen Pendidikan Islam kita tidak melepaskan teori manajemen yang menjadi bagian besar dari penerapan manajemen pendidikan Islam tentunya.

Pada bagian ini ada beberapa hal yang akan dibahas diantaranya teori tentang manajemen klasik teori hubungan manusiawi pendekatan teori perilaku pendekatan kuantitatif pendekatan sistem pendekatan kontingensi pendekatan hubungan manusia baru serta Bagaimana praktik teori manajemen dalam

pendidikan Islam yang bisa kita lihat dalam lembaga pendidikan Islam diantaranya madrasah atau sekolah selanjutnya bila kita melihat perkembangan Manajemen Pendidikan Islam tentu tidak terlepas dari teori manajemen sebagaimana yang penulisan di awal karena penjabaran di berbagai referensi tentang manajemen pendidikan Islam tentu selalu mengacu kepada pembahasan manajemen pendidikan secara umum.

Apalagi dasar Manajemen Pendidikan Islam adalah Ilmu manajemen bila dikaitkan dengan ruang lingkup manajemen pendidikan Islam tentu secara umum tidak terlalu jauh perbedaannya dengan ruang lingkup manajemen pendidikan secara umum hanya saja ruang lingkup tersebut dapat dimaknai sebagai batasan objek atau sasaran yang akan dibahas dalam hal ini pengelola lembaga pendidikan Islam yang menerapkan manajemen tersebut sehingga sangat penting untuk menguraikan kembali teori atau pendekatan Manajemen Pendidikan Islam yang tentunya tetap berasal dari teori-teori manajemen secara umum. Manajemen yang baik harus dikelola dengan pemimpin yang memiliki tujuan yang jelas dan terukur dilihat dari fungsi manajemen yang dilakukan.⁶⁸

Penamaan studi manajemen pendidikan di Indonesia bisa dibilang lebih populer dibandingkan dengan administrasi pendidikan. Esensi kedua studi tersebut sebetulnya nyaris sama, persoalan terletak pada paradigma yang digunakan. Di Barat sendiri juga demikian, para profesional pendidikan di Amerika Serikat lebih

⁶⁸ M. Sahabuddin, dkk., *Kepemimpinan Pendidikan Perspektif Manajemen Pendidikan, Education Journal* Link: <https://adisampublisher.org/index.php/edu/article/view/72>

suka menggunakan istilah manajemen pendidikan. Ruang lingkup studi manajemen pendidikan pada hakikatnya sangat luas, seluas ruang lingkup dan pengertian pendidikan yang dilekatkannya. Namun demikian, tidak mungkin rasanya menempatkan seluruh kajian dalam satu judul buku yang disebut manajemen pendidikan.⁶⁹

Proses manajemen terlibat fungsi-fungsi pokok yang ditampilkan oleh seorang manajer/pimpinan, yaitu: Perencanaan (Planning), Pengorganisasian (Organizing), Pemimpinan (Leading), dan pengawasan (Controlling).⁷⁰ Manajemen diartikan sebagai proses merencana, mengorganisasi, memimpin dan mengendalikan upaya organisasi dengan segala aspeknya agar tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien.⁷¹

George R Terry juga mengemukakan bahwa proses manajemen dapat dijabarkan sebagai berikut: Perencanaan (*Planning*): *Budgeting, Programming, Decision Making, For casting. Pengorganisasian (Organizing): Structuring, Assembling resources, Staffing. Penggerakan (Actuating): Coordinating, Directing, Commanding, Motivating, Leading, Stimulating. Pengawasan (Controlling): Monitoring, Appraising, Evaluating, and Reporting.*⁷²

Perkembangan teori manajemen tidak bias dilepaskan dengan jejak-jejak sejarah peradaban manusia, karena manajemen

⁶⁹ Hartani, A.L. Manajemen Pendidikan. Laksbang PRESSindo, Yogyakarta. 2011.

⁷⁰ Nanang Fattah, Landasan Manajemen Pendidikan, Bandung : Remaja Rosda Karya,1999

⁷¹ Dea Farhani, Manajemen Pendidikan Karakter melalui Kegiatan Kokurikuler keagamaan, Jurnal Isema, 2019.

⁷² George R Terry, Prinsip-Prinsip Manajemen, Bumi Aksara, 2001.

hakikatnya adalah alat atau metode untuk mencapai tujuan. Tujuan organisasi itu mewujudkan dengan karya-karya monumental seperti bangunan dan teknologi yang memudahkan hidup manusia. Pyramid di Mesir, Candi Borobudur di Indonesia, serta Tembok Besar di China adalah salah satu bukti keberhasilan manajemen dan teori manajemen.

Diperlukan ratusan ribu tenaga kerja dan tidak kurang dari 20 tahunan untuk menyelesaikan 1 piramid, sampai dengan tahun ini pemerintah Mesir telah berhasil merenovasi 5 piramid. Demikian pula proses restorasi Candi Borobudur memerlukan waktu yang cukup lama dimulai saat ditemukan oleh Rafles, Gubernur Jendral Inggris yang menjajah Jawa tahun 1814 dan kemudian dilanjutkan oleh pemerintah Indonesia setelah merdeka (1975-1982). Pemerintah colonial Belanda dilaporkan menghabiskan uang 83.400 Gulden, sedang pemerintah Indonesia dibantu oleh UNESCO mengeluarkan uang USD 7.750 juta untuk renovasinya.

Kegiatan pembangunan dan renovasi bangunan-bangunan yang menjadi Keajaiban Dunia ini menggambarkan adanya kegiatan manajemen yang telah berlangsung jauh hari sebelum manajemen modern dicatatkan. Di era modern, kegiatan manajemen menjadi sesuatu yang ilmiah karena kegiatan tersebut dicatat dan catatan tersebut masih terpelihara (tidak rusak atau dirusak).

Namun pada hakikatnya dibalik pyramid, tembok besar, dan candi Borobudur terdapat kegiatan manajemen. Ni membuktikan bahwa teori manajemen mengalami perkembangan yang semakin maju meskipun secara perlahan, inilah yang disebut evolusi teori

manajemen. Meskipun akhir-akhir ini di abad ke 21 ini, perkembangan teori manajemen melaju dengan pesat mengikuti perkembangan teknologi yang bersifat eksponensial. Di bawah ini adalah periodisasi perkembangan manajemen dimulai dari periode manajemen ilmiah yang dipelopori oleh FW Taylor tahun 1870.

Tabel : Perkembangan Teori Manajemen

Periode Waktu	Aliran Manajemen	Kontributor
1870 - 1930	Manajemen Ilmiah	FW Taylor, Frank & Lilian Gilberth, Henry Gantt, Harington Emerson
1900 - 1940	Teori Organisasi Klasik	Hanri Fayol, Jame D. Mooney, Mary Parker Follet, Herbert Simon, Chester I. Banard.
1930 - 1940	Hubungan Manusiawi	Hawtorne Studies, Elton Mayo, Fritz Roethlisberger, Hugo Munsterberg.
1940 - Sekarang	Manajemen Modern	Abraham Maslow, Chris Agryris, Douglas McGregor, Edgar Schien, David McClelland, Robert Blake & Jane Mouton, Ernest Dale, Peter Drucker, dll.

Perkembangan teori manajemen secara perlahan-lahan sering juga disebut evolusi teori manajemen. Perkembangan teori manajemen tidak terlepas dari keadaan peradaban manusia. Teori manajemen selalu mengabdikan kepada cita-cita bagaimana manusia bisa hidup di muka bumi ini dengan lebih baik, lebih mudah, lebih aman, lebih sejahtera. Oleh karena itu perkembangan teori manajemen senantiasa merupakan cerminan dari perkembangan umat manusia. Kecepatan perkembangan teori manajemen juga menunjukkan kecepatan dinamika peradaban manusia. Semakin cepat periodisasi perkembangan teori manajemen semakin dinamislah peradaban manusia saat itu.

1. Teori Manajemen Klasik

Teori manajemen klasik sudah ada sejak tahun 1700-an yang antara lain diprakarsai oleh Robert Owen (1771-1858) dan Charles Babbage (1792-1871). Kedua tokoh ini dikenal sebagai peletak tonggak landasan ilmu manajemen klasik. Robert Owen adalah seorang manajer pabrik pemintalan kapas di New Lanark Skotlandia. Pemikiran Robert Owen difokuskan pada penggunaan faktor produksi dan tenaga kerja. Menurut Robert Owen, pemeliharaan peralatan yang baik dan perhatian terhadap tenaga kerja dengan memperhatikan kesejahteraannya (kompensasi, tunjangan kesehatan, tunjangan perumahan, asuransi dll) akan berdampak pada keuntungan perusahaan. Kuantitas dan kualitas hasil produksi dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal dari pekerjaan. Dari

pemikiran inilah, Robert Owen dikenal dengan Bapak Manajemen Personalia.

Tokoh lainnya adalah Charles Babbage. Dia merupakan seorang dosen dengan gelar guru besar (profesor) pada bidang Matematika yang mempunyai ketertarikan pada bidang manajemen. Berdasarkan pengamatannya pada proses produksi di industri, produktivitas dapat ditingkatkan dengan melakukan efisiensi proses kerja sehingga akan menurunkan biaya produksi. Salah satu sumbangan pemikirannya adalah konsep pembagian kerja (*division of labour*). Salah satu kontribusi Charles Babbage adalah mesin hitung (*Calculator*) mekanis yang dapat digunakan untuk membantu perhitungan dengan cepat. Alat penghitung inilah yang mengilhami perkembangan alat bantu perhitungan yaitu calculator dan komputer.

Taylor merupakan orang pertama yang mengembangkan manajemen ilmiah dan klasik. Sebagai seorang ahli teknik mesin yang memulai pekerjaannya di pabrik baja Midvale Steel Company Philadelphia (USA), sebagai pekerja biasa selama enam tahun Fayol diangkat menjadi Chief Engineer. 1) teori ilmiah. Manajemen ilmiah ialah penerapan metode ilmiah dalam studi, analisis, dan pemecahan masalah-masalah organisasi. Manajemen ilmiah adalah seperangkat mekanisme atau teknik (a bag of tricks) guna meningkatkan efisiensi dan keefektifan organisasi. 2) teori organisasi klasik disebut juga

teori administrasi atau teori manajemen administrasi. Kedua teori di atas, merupakan penemu dari Henry Fayol.⁷³

2. Teori Manajemen Ilmiah

Pada tahun 1800-an, ilmu manajemen mengalami perubahan paradigma sesuai dengan perkembangan yang terjadi pada masa itu berkaitan dengan revolusi industri di Eropa dan Amerika. Manajemen Ilmiah diprakarsai oleh Frederick Winslow Taylor, Henry Towne, Frederick A. Halsey, dan Harrington Emerson. Manajemen ilmiah, atau dalam bahasa Inggris disebut *scientific management*, dipopulerkan oleh Frederick Winslow Taylor dalam bukunya yang berjudul "*Principles of Scientific Management*" pada tahun 1911. Taylor menjelaskan dalam bukunya bahwa manajemen adalah "Pemanfaatan cara-cara atau metode ilmiah untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dengan cara terbaik (optimal)".

Prinsip manajemen menurut Taylor yaitu Menghilangkan trial and error atau coba-coba dan menerapkan metode-metode ilmiah berdasar ilmu pengetahuan disetiap unsur-unsur kegiatan. Memilih pekerjaan terbaik untuk setiap tugas tertentu, selanjutnya memberikan latihan dan pendidikan kepada pekerja. Setiap petugas harus menerapkan hasil - hasil ilmu pengetahuan di dalam menjalankan tugasnya. Harus dijalin kerjasama yang baik antara pimpinan dengan pekerja.

⁷³ Yusri A Boko, Tahun 2022.
<https://ejurnal.isdikierahamalat.ac.id/index.php/jupek/article/view/369>

Taylor juga memperkenalkan konsep analisis kerja dan sistem pembayaran diferensial, dengan tujuan untuk meningkatkan produktivitas. Dengan konsep ini Taylor banyak mendapatkan tantangan dikarenakan kekhawatiran pekerja yang akan kehilangan pekerjaannya apabila produktivitas naik. Hal ini sangat logis di mata pekerja walaupun yang dimaksudkan Taylor bukanlah demikian. Dengan pola kerja yang baik pekerja akan dapat menghasilkan produk yang lebih banyak dan tentunya merupakan tantangan bagi perusahaan untuk melakukan ekspansi pasar. Konsep ini dijelaskannya dalam dua buku: Shop Management dan The Principles of Scientific Management. Beberapa tokoh menganggap tahun terbitnya buku ini sebagai tahun lahirnya teori manajemen ilmiah dan Taylor dianggap sebagai bapak manajemen ilmiah.

Tokoh lain yang berperan dalam perkembangan ilmu manajemen ilmiah adalah Frank (1868-1924) dan Lillian Gilberth (1878-1972) yaitu sepasang suami isteri yang mengembangkan ilmu manajemen dengan konsep promosi tiga tahap yang meliputi: 1) menyiapkan promosi, 2) melakukan pekerjaan, dan 3) melatih calon pengganti. Frank melakukan studi pekerjaan terhadap pekerja yang melakukan pekerjaannya, sementara sumbangan Lillian lebih focus pada psikologi industri dan manajemen personalia. Keluarga Gilbreth berhasil menciptakan *micro motion* yang dapat mencatat setiap gerakan yang dilakukan oleh pekerja dan lamanya waktu yang dihabiskan untuk melakukan setiap gerakan tersebut.

Selanjutnya pada akhir 1800-an Henry L. Grant (1861-1919) juga turut memberikan kontribusi dalam perkembangan teori

manajemen dengan memperbaiki metode penggajian diferensial dari Taylor. Sumbangan pendekatan klasik dalam efisiensi produksi seperti produksi masal, mendorong pendekatan rasional dalam manajemen. Sumbangan Grant yang lain adalah konsep bagan Gant (Gant Chart) yang biasa digunakan untuk alat penjadwalan mesin.⁷⁴

3. Teori Organisasi Klasik

Pada dasarnya teori atau pendekatan ini lebih memfokuskan pada upaya mensistematisasi pengelolaan organisasi yang semakin kompleks. Tokoh pendekatan ini adalah Henry Fayol (1841-1925) dan Max Weber (1864-1920). Fayol memperkenalkan fungsi manajemen dan 14 prinsip manajemen, yang kemudian dipublikasikan dalam buku yang berjudul "General and Industrial Management". 14 prinsip manajemen menurut Henry Fayol yaitu:

- 1) Pembagian Pekerjaan (division of work). Pembagian kerja dimaksudkan pada pengembangan spesialisasi di semua bidang yang diperlukan untuk mencapai efektifitas dan efisiensi penggunaan sumber daya.
- 2) Kewenangan dan Tanggung Jawab (authority and responsibility). Harus ada keseimbangan antara wewenang dan tanggung jawab. Orang yang tanggung jawabnya besar harus diberikan kewenangan yang besar, demikian juga sebaliknya.
- 3) Disiplin (discipline). Manajemen harus dapat menciptakan suasana yang tertib dan teratur, di mana semua anggota

⁷⁴ Isnaeni Rokhayati,
<https://jurnal.unikal.ac.id/index.php/jebi/article/view/227> Tahun 2014.

organisasi harus tunduk, patuh dan taat pada norma dan aturan yang ada tanpa adanya unsur paksaan.

- 4) Kesatuan Komando (unity of command). Segenap anggota organisasi hanya menerima perintah dan melaporkan pelaksanaan perintah atau hasil pekerjaan serta mempertanggungjawabkannya kepada seorang pemimpin.
- 5) Kesatuan Arah (unity of direction). Setiap kelompok yang melakukan kegiatan bertujuan sama harus memiliki seorang pemimpin dan memiliki satu rencana.
- 6) Kepentingan Individu Harus Tunduk Pada Kepentingan Umum (subordination of individual interest to general interest). Kepentingan umum ditempatkan di atas segala kepentingan, baik kelompok maupun pribadi.
- 7) Gaji (remuneration of personel). Sistem dan metode penggajian bersifat adil dan memberikan kepuasan maksimal bagi seluruh anggota organisasi baik pekerja atau pengelola.
- 8) Sentralisasi atau Pemusatan Wewenang (centralization). Adanya pemusatan kekuasaan dalam kelompok tunggal dan kepemimpinannya diserahkan pada satu orang pemimpin agar anggota atau pegawai tidak dibingungkan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan.
- 9) Berjenjang (hierarchy). Merupakan garis tingkatan wewenang dan tanggung jawab dari tingkatan tertinggi hingga terendah dan tidak boleh ada penyimpangan.

- 10) Ketertiban (order). Keteraturan dan kelancaran organisasi dimana setiap anggota mematuhi dan mentaati segala ketentuan yang menyangkut kondisi yang baik dalam pencapaian tujuan.
- 11) Keadilan (equity). Pemimpin tidak boleh memperlakukan anggota dengan semena-mena, menghargai setiap prestasi, memberikan kesempatan untuk menyampaikan saran dan kritik dan informasi yang membangun dalam upaya pengambilan keputusan yang lebih tepat.
- 12) Stabilitas Jabatan Pegawai (stability of tenure of personel). Memelihara dan menjaga kestabilan kondisi kerja, memelihara hubungan yang harmonis, menjaga keselamatan kerja dan sebagainya yang dapat menimbulkan kelancaran dan kelangsungan proses kegiatan management.
- 13) Prakarsa (inisiatif). Penghargaan atas saran, ide, gagasan, kritik dan informasi yang dikemukakan anggota atau bawahan sehingga menciptakan cara kerja baru yang lebih efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan.
- 14) Kesatuan (esprit de corps). Pembinaan, bimbingan dan motivasi yang menerus terhadap anggota atau pegawai agar memiliki jiwa kesatuan dan rasa setia kawan.

Tokoh lain yang memberikan sumbangan pada perkembangan organisasi klasik yaitu Max Webber yang terkenal dengan konsep organisasi birokrasi. Max Webber merupakan ahli sosiologi yang berasal dari Jerman. Webber menggambarkan suatu tipe ideal organisasi yang disebut sebagai birokrasi-bentuk

organisasi yang dicirikan oleh pembagian kerja, hierarki yang didefinisikan dengan jelas, peraturan dan ketetapan yang rinci, dan sejumlah hubungan yang impersonal. Namun, Weber menyadari bahwa bentuk "birokrasi yang ideal" itu tidak ada dalam realita. Dia menggambarkan tipe organisasi tersebut dengan maksud menjadikannya sebagai landasan untuk berteori tentang bagaimana pekerjaan dapat dilakukan dalam kelompok besar. Teorinya tersebut menjadi contoh desain struktural bagi banyak organisasi besar sekarang ini

Mary Parker Follet (1868-1933) Memperkenalkan model pengendalian organisasi yang utuh, dimana faktor lingkungan (politik, ekonomi, dsb) juga ikut berperan dalam pengendalian organisasi selain individu atau kelompok individu yang ada di dalam organisasi. Chester I Barnard (1886-1961) menekankan konsep bekerjasama dalam organisasi untuk mencapai tujuan. Tanpa adanya kerjasama tujuan organisasi tidak akan tercapai. Tetapi mereka harus memuaskan kebutuhan masing- masing individu. Sebuah organisasi dapat bertahan dan bekerja secara efisien jika tujuan organisasi dibuat seimbang dengan kebutuhan individual yg ada di dalam organisasi. Semakin banyak aktivitas pekerja dalam zona tidak penting (zone indifference) atau aktivitas tanpa ijin atasan, maka organisasi tersebut semakin lancar dan semakin kooperatif.

Mary Parker Follet dan Chester I Barnard merupakan dua orang tokoh manajemen klasik yang memasukkan elemen manusia dalam analisis manajemen. Mereka berdua merupakan perintis teori manajemen dengan pendekatan aliran perilaku.

4. Pendekatan Kuantitatif

Aliran kuantitatif ditandai dengan berkembangnya team-operation research dalam pemecahan masalah-masalah industri, yang didasarkan atas sukses tim-tim riset operasi Inggris dalam Perang Dunia ke-2. Sejalan dengan semakin kompleksnya komputer, telekomunikasi dan elektronika menjadikan teknik riset operasi semakin penting sebagai dasar rasional dalam pengambilan keputusan. Prosedur riset operasi tersebut diformalkan dan disebut aliran management science.

Teknik-teknik management science digunakan dalam banyak kegiatan seperti: capital budgeting, manajemen cash flow, scheduling produksi, pengembangan strategi produk, perencanaan program pengembangan SDM, Economic Order Quantity (EOQ), dsb. Langkah-langkah pendekatan management science pada umumnya adalah sebagai berikut; Perumusan masalah, Penyusunan suatu model matematis, Mendapatkan penyelesaian dari model, Pengujian model dan hasil yang didapat dari model, Penetapan pengawasan atas hasil-hasil, Pelaksanaan pengawasan atas hasil-hasil, Pelaksanaan hasil dalam kegiatan implementasi.

5. Pendekatan Sistem

Pendekatan sistem pada manajemen bermaksud untuk memandang organisasi sebagai suatu kesatuan yang terdiri dari bagian-bagian yang saling berhubungan. Pendekatan sistem mengarahkan manajer memandang organisasi sebagai suatu keseluruhan dan sekaligus sebagai bagian dari lingkungan eksternal

yang lebih luas. Ini berarti bahwa segala sesuatu dalam manajemen adalah saling berhubungan dan saling tergantung.

Sebagai suatu pendekatan manajemen, “sistem” mencakup baik sistem umum maupun khusus dan analisis tertutup maupun terbuka. Pendekatan sistem umum pada manajemen dapat dikaitkan dengan konsep-konsep organisasi formal dan teknis, filosofis dan *sosio-psikologis*. Sedang analisis sistem manajemen khusus meliputi bidang-bidang seperti struktur organisasi, disain pekerjaan, akuntansi, sistem informasi, serta mekanisme perencanaan dan pengawasan.

6. Pendekatan Kontingensi

Pendekatan kontingensi dikembangkan oleh para manajer, konsultan dan peneliti yang mencoba untuk menerapkan konsep-konsep dari berbagai aliran manajemen dalam situasi kehidupan nyata. Mereka sering menemui cara-cara yang sangat efektif dalam suatu keadaan namun tidak berjalan manakala diterapkan pada keadaan yang lain.

Menurut pendekatan ini tugas manajer adalah mengidentifikasi teknik mana, pada situasi tertentu, di bawah keadaan tertentu, dan pada waktu tertentu akan membantu pencapaian tujuan manajemen. Perbedaan kondisi dan situasi membutuhkan aplikasi teknik manajemen yang berbeda pula, karena tidak ada teknik, prinsip dan konsep universal yang dapat diterapkan dalam segala kondisi.

7. Praktek Manajemen Modern

Pembicaraan mengenai praktek manajemen modern selalu didominasi oleh praktek manajemen di negara-negara maju seperti Amerika Serikat, negara-negara Eropa dan Jepang. Banyak praktek manajemen dari negara-negara maju itu di adopsi oleh negara-negara sedang berkembang sebagai praktek manajemen modern. Padahal belum tentu cocok. Terutama mengenai budaya yang sulit untuk dicontoh dalam waktu dekat. Secara umum terdapat perbedaan yang cukup jauh antara budaya Asia dengan budaya Eropa-Amerika. Oleh karena itu adaptasi praktek manajemen di perusahaan multinasional ala Amerika tidak selalu berjalan mulus.

Manajemen Gaya Amerika vs Jepang Di tengah-tengah kesibukan pelaku bisnis Indonesia mencari gaya manajemen untuk diterapkan, di tahun 1980-an justru ramai dibicarakan model manajemen Jepang yang ternyata lebih familiar diterapkan di negara-negara Asia dan negara sedang berkembang lainnya. Praktek manajemen Jepang dipandang lebih cocok karena budaya ketimuran masih lekat dalam perilaku para *businessman* Jepang. Mereka masih sering mempraktekkan budaya sopan santun, hormat pada senioritas, dan sangat menghargai harmoni. Sementara itu pebisnis Eropa apalagi Amerika Serikat seringkali mengabaikan sopan-santun yang mereka anggap sebagai basa-basi yang menghabiskan waktu. Mereka lebih menyukai hal-hal yang empirik dan to the point dalam

bernegosiasi. Berikut adalah perbedaan utama karakteristik organisasi Jepang dan Amerika.⁷⁵

Tabel Karakteristik Organisasi Jepang dan Amerika⁷⁶

Organisasi Jepang	Organisasi Amerika
Long life employment	Bekerja untuk jangka pendek
Evaluasi dan promosi lambat Jalur karier tidak menjurus spesialisasi	Evaluasi dan promosi cepat Jalur karier menjurus spesialisasi
Mekanisme pengendalian melekat	Mekanisme pengendalian eksplisit
Membuat keputusan bersama-sama	Membuat keputusan individual
Tanggung jawab bersama-sama	Tanggung jawab individual
Memperhatikan secara keseluruhan	Perhatian tersegmentasi

Gaya Manajemen Korea Diakhir tahun 1990-an atau di era milenium ke-2 ini mulai ramai dibicarakan pola manajemen Korea yang mulai menggebrak pasar dunia dengan pelbagai produk berteknologi tinggi. Produk-produk Korea sekarang ini tidak lagi dijual dengan harga murah tapi cukup bersaing dengan produk-produk Jepang yang telah lebih dulu merajai dunia bahkan dengan produk-produk Amerika dan Eropa. Merek Samsung dan LG sudah menyejajarkan diri dengan Nokia dan Sony Ericson untuk produk-produk telepon seluler yang padat teknologi dan sarat persaingan.

⁷⁵ Achmad Sobirin, <https://journal.uui.ac.id/JAAI/article/view/11045> Tahun 1997.

⁷⁶ Sentot Imam Wahjono. https://repository.um-surabaya.ac.id/6157/1/BA_MANAJEMEN_Perkembangan_Teori_Manajemen.pdf

Demikian pula merek KIA dan Daewoo sudah tidak bisa dikatakan merek murahan untuk produk-produk mobil dan alat angkutan.

Itu semua karena didukung oleh suksesnya bangsa Korea mengembangkan budaya manajemen sendiri yang sesuai dengan lingkungan intern dan ekstern-nya. Belum banyak buku dan tulisan mengenai manajemen gaya Korea, tetapi pengaruh kuat Korea dalam perekonomian dunia memaksa kita untuk menanyakan apa yang menjadi penyebabnya. Warga dunia terkesima mendengar Komite Olimpiade Dunia (IOC) menetapkan Seoul, ibukota Korea Selatan menjadi tuan rumah Olimpiade sedunia tahun 1988.

Seoul adalah kota kedua di benua Asia yang mendapat kehormatan menjadi tuan rumah pertemuan olah raga sedunia yang sangat prestisius itu setelah Tokyo tahun 1964. Kemudian warga dunia dikejutkan lagi dengan berhasilnya Korea bersama Jepang menjadi tuan rumah penyelenggaraan Piala Dunia Sepak Bola tahun 2002, olah raga paling populer se jagad raya ini. Rasa penasaran ini pun masih ditambah dengan penempatan penyebutan nama Korea Japan, dimana nama Korea mendahului nama Jepang. Biasanya penyebutan nama berdasar abjad. Kita sadar bahwa secara abjad Japan mendahului Korea. Konon dibalik itu semua dipengaruhi oleh besaran dana sponsor yang menopang penyelenggaraan Piala Dunia tersebut. Sehingga lengkap lah bukti bahwa apa yang terjadi di Korea dengan kemajuan ekonominya itu pantas untuk dicari penyebabnya. Dugaan paling kuat sebagai penyebab kemajuan itu adalah adanya geliat gaya manajemen di Korea.

Bangsa Korea menyukai sasaran besar dan karena adanya ambisi untuk mencapai sasaran itu, bangsa Korea bersemangat. Namun bila sasaran tidaklah begitu besar, bangsa Korea cenderung cepat puas, cepat bangga dan bahkan tanpa kemajuan lagi. (Myun W. Lee, 1996: 19). Lebih jauh dikatakan bahwa Orang Korea tidak menaruh hormat kepada orang yang pangkatnya tinggi atau pendidikannya tinggi, tetapi justru menaruh kepercayaan penuh kepada pemimpin yang selalu ikut serta dalam suka dan duka serta manusiawi. Semangat keteladanan yang membangkitkan rasa simpati anggota dan secara berangsur-angsur kepemimpinannya mulai diakui.

Kepemimpinan bagi Orang Korea adalah contoh, satunya kata dan perbuatan. Teladan atau contoh adalah lebih sulit dari seni memberi perintah. Teladan memerlukan penghayatan dan pemahaman mendalam atas suatu masalah, mahir dan trampil dalam mempraktekkan teori dan pintar menyesuaikan dengan lingkungan kerjanya. Dalam keadaan yang semakin sulit, peran pemimpin semakin terlihat jika ada rasa sehidup-semati (*Gong-Seng-Gong-Sa*) antara pemimpin dan karyawan. Karyawan akan mendukung kebijakan pemimpin setelah karyawan merasakan bahwa pemimpinnya turut dan larut berjuang bersama dalam keadaan susah dan gembira. Bila sudah tercipta rasa sehidup-semati, maka orang Korea akan mengalami kenaikan ethos kerja (*Shinparam*). Bagi orang Korea ethos kerja (*Shinparam*) bukanlah jargon yang diteriakkan para pemimpin. Ethos kerja bagi orang Korea akan

muncul dengan sendirinya manakala sudah tercipta perasaan sehidup-semati (Gong-Seng-Gong-Sa).

Bagi Orang Korea manajemen bukan sekedar Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling seperti yang sering diajarkan oleh teks manajemen Barat. Bagi Orang Korea manajemen lebih praktis pada bagaimana memperbaiki kehidupan.

C. PERENCANAAN LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM

Perencanaan pendidikan Islam dalam kurikulum merdeka tentunya salah satu dari fungsi manajemen yaitu perencanaan di mana Di dalam bab ini penulis akan menjelaskan tentang Bagaimana perencanaan pendidikan Islam dalam kurikulum Merdeka diantaranya membahas tentang pengertian perencanaan tujuan dan manfaat perencanaan ruang lingkup perencanaan pendekatan perencanaan model perencanaan prinsip perencanaan serta praktek perencanaan dalam kurikulum Merdeka yang nanti penulis akan memberikan contoh praktek perencanaan dalam kurikulum merdeka di lembaga pendidikan Islam yaitu di Madrasah begitu juga di lembaga pendidikan umum yaitu di sekolah.

Perencanaan juga dapat bermakna sebagai semacam prediksi terhadap apa yang akan terjadi pada masa datang disertai dengan persiapan untuk menghadapi masa yang akan datang. Rencana adalah suatu arah tindakan yang sudah ditentukan terlebih dahulu. Dari perencanaan tersebut akan mengungkapkan tujuan-tujuan organisasi dan kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan. Dengan demikian secara umum, pada dasarnya tujuan

perencanaan adalah sebagai pedoman untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan.⁷⁷

Fase perencanaan dan pengorganisasian, maka tahap berikutnya adalah tahap penggerakan (*actuating*). Penggerakan merupakan proses untuk menumbuhkan semangat pada karyawan agar dapat bekerja keras dan giat serta membimbing mereka dalam melaksanakan rencana untuk mencapai tujuan yang efektif dan efisien. Penggerakan juga dapat dipahami sebagai suatu keseluruhan usaha, cara, tehnik dan metode untuk mendorong para anggota organisasi agar mau dan ikhlas bekerja dengan sebaik mungkin demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien, efektif dan ekonomis.⁷⁸

Perencanaan merupakan tindakan awal dalam aktivitas manajerial pada setiap organisasi. Karena itu, perencanaan akan menentukan adanya perbedaan kinerja (*performance*) satu organisasi dengan organisasi lain dalam pelaksanaan rencana untuk mencapai tujuan. Perencanaan merupakan proses menentukan apa yang seharusnya dicapai dan bagaimana mewujudkannya dalam kenyataan. Berarti di dalam perencanaan akan ditentukan apa yang akan dicapai dengan membuat rencana dan cara-cara melakukan rencana untuk mencapai tujuan yang ditetapkan para manajer di setiap level manajemen.⁷⁹

⁷⁷ Soebagio Armodiwirio, *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: Ardadizya Jaya, 2005.

⁷⁸ Sondang P Siagaan, *Fungsi-Fungsi Manajemen*, Jakarta: Bumi Aksara, 1992.

⁷⁹ Mondy, R.W. and Premeauex, S.H., *Management: Concepts, Practices and Skills* (New Jersey: Prentice Hall Inc Englewood Cliffs, 1995), 138.

Dinamika masyarakat dan organisasi beradaptasi kepada tuntutan perubahan melalui perencanaan. Tanpa perencanaan, sistem tersebut tak dapat berubah dan tidak dapat menyesuaikan diri dengan kekuatan-kekuatan lingkungan yang berbeda.⁸⁰ Dalam sistem terbuka, perubahan dalam sistem terjadi apabila kekuatan lingkungan menghendaki atau menuntut bahwa suatu keseimbangan baru perlu diciptakan dalam organisasi tergantung pada rasionalitas pembuat keputusan. Bagi sistem sosial, satu-satunya wahana untuk perubahan inovasi dan kesanggupan menyesuaikan diri ialah pengambilan keputusan manusia dan proses perencanaan.

Mengapa manajer membuat perencanaan? Sungguh perencanaan memberikan arah, mengurangi pengaruh perubahan, meminimalkan pengulangan dan menyusun ukuran untuk memudahkan pengawasan. Dengan kata lain, proses perencanaan merupakan langkah awal kegiatan manajemen dalam setiap organisasi. Sebab, melalui perencanaan ini ditetapkan apa yang akan dilakukan, kapan melakukannya dan siapa yang akan melakukan kegiatan tersebut. Namun, sebelum sampai pada langkah-langkah ini diperlukan data dan informasi yang cukup serta analisis untuk menetapkan rencana yang konkrit sesuai kebutuhan organisasi.\

Perencanaan telah berkembang sebagai hasil dari banyak perubahan-perubahan penting baik dalam lingkungan tertentu organisasi harus bekerja maupun dalam kegiatan internal organisasi.

⁸⁰Johnson, R.A., *The Theory and Management of System*, (Tokyo: McGraw Hill Kogakusha, 1973), 51.

Perencanaan di masa depan menjadi kegiatan manajer yang meningkat kepentingannya dalam industri, sosial dan lingkungan politik berkembang semakin kompleks dan semakin besar menekankan fungsi perencanaan akibat banyak ketidakpastian di masa depan.

Perencanaan dapat membangun usaha-usaha koordinatif. Memberikan arah kepada para manajer dan pegawai tentang apa yang akan dilakukan. Bila setiap orang mengetahui di mana organisasi berada dan apa yang diharapkan memberikan kontribusi untuk mencapai tujuan, maka akan meningkat koordinasi, kerjasama dan tim kerja. Bila perencanaan kurang diperhatikan atau tidak dibuat, maka akan terjadi tindakan sembarangan/tidak menentu dalam organisasi (zig-zagging).

Ada beberapa keuntungan tujuan-tujuan sebagai petunjuk bagi perencanaan, yaitu:

1. Landasan bagi perencanaan yang terpadu dan utuh;
2. Premis-premis dalam mana perencanaan yang lebih khusus harus mengambil tempat;
3. Landasan utama bagi penyelenggaraan fungsi kontrol;
4. Suatu landasan utama bagi motivasi manusia suatu kesadaran untuk berkarya dalam arti tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran yang dikenal;
5. Suatu landasan bagi perumusan yang tepat delegasi dan desentralisasi perencanaan khusus pada tingkatan operasional yang lebih rendah;

6. Suatu landasan bagi koordinasi kegiatan-kegiatan di antara berbagai macam unit pekerjaan fungsional dalam organisasi.

Sedangkan Rusman dalam Husaini mengatakan perencanaan pada hakikatnya adalah proses pengambilan keputusan atas sejumlah alternative (pilihan) mengenai sasaran dan cara-cara yang dilaksanakan di masa yang akan datang guna mencapai tujuan yang dikehendaki.⁸¹ Dari definisi tersebut perencanaan mengandung unsur-unsur: (1) sejumlah kegiatan yang ditetapkan sebelumnya, (2) adanya proses, (3) hasil yang ingin dicapai, (4) menyangkut masa depan dalam waktu tertentu.⁸²

Perencanaan sebagai fungsi manajemen merupakan langkah awal merumuskan strategi, dengan mempertimbangkan sumber daya organisasi untuk meramalkan kesuksesan di masa mendatang. Satu-satunya hal yang pasti mengenai masa depan organisasi adalah perubahan. Perencanaan (planning) merupakan jembatan yang penting antara masa kini dan masa depan, serta mampu meningkatkan kemungkinan tercapainya hasil yang diinginkan.

Perencanaan adalah proses yang dengannya orang memerlukan apakah perlu untuk menempuh suatu usaha, mencari jalan yang paling efektif untuk mencari tujuan yang diinginkan dan mempersiapkan diri untuk mengatasi beragam kesulitan yang tidak diharapkan dengan sumber daya yang memadai.⁸³

Adapun Kegiatan yang termasuk fungsi perencanaan adalah:

⁸¹ Udin Syaefudin dan Abin Syamsuddin Makmun, *Perencanaan Pendidikan Pendekatan Konfrehensif* (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2011), 32.

⁸² Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik, dan Reset Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2016), 77.

⁸³ *Ibid.*, 5.

1. Memperkirakan keadaan situasi masa mendatang berdasarkan keadaan masa lalu, sekarang dan kemungkinan perkembangan di masa mendatang.
2. Menentukan sasaran strategi, yaitu cara-cara yang akan digunakan untuk mencapai sasaran yang akan ditentukan.
3. Mengembangkan strategi, yaitu cara-cara yang akan digunakan untuk mencapai sasaran yang akan ditentukan.
4. Mengembangkan program, yaitu langkah-langkah atau urutan kegiatan serta waktu pelaksanaannya.
5. Mengalokasikan sumber daya untuk pelaksanaan program.
6. Menentukan program yaitu metode atau cara yang standar untuk melaksanakan kegiatan.
7. Mengembangkan kebijaksanaan, yaitu batasan-batasan yang harus diikuti mengenai mana yang diperbolehkan dan mana yang tidak diperbolehkan.⁸⁴

Konsepsi perencanaan dalam Islam, direncanakan berdasarkan konsep pembelajaran dan hasil musyawarah dengan orang yang berkompeten, orang yang cermat dan luas pandangan dalam menyelesaikan persoalan.⁸⁵ Ketentuan ini berdasarkan petunjuk Allah SWT:⁸⁶

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَانْتَقُوا إِلَيْهِ وَأَتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

Artinya: *Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah Setiap diri memperhatikan apa yang telah*

⁸⁴ Husaini Usman, *Manajemen Teori...*, 164-165.

⁸⁵ Sinn, Ahmad Ibrahim Abu, *Al Idârah fi Al-Islam*, Terj. Dimyauddin Djuawaini (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2008), 89-90.

⁸⁶ <https://quran.kemenag.go.id/>

diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan. (Q.S. Al Hasyr [59]:18).

Selanjutnya pada Alquran dalam surat An-Nahl ayat 43, Allah berfirman:⁸⁷

وَمَا أَرْسَلْنَا مِنْ قَبْلِكَ إِلَّا رَجَالًا نُوحِي إِلَيْهِمْ فَسَلُّوا أَهْلَ الذِّكْرِ إِنْ كُنْتُمْ لَا تَعْلَمُونَ

Artinya: Dan Kami tidak mengutus sebelum kamu, kecuali orang-orang lelaki yang Kami beri wahyu kepada mereka; Maka bertanyalah kepada orang yang mempunyai pengetahuan jika kamu tidak mengetahui (Q.S. An-Nahl [16]: 43).

Kedua ayat ini berdasarkan tafsirnya mengandung makna, pertama menjelaskan kepada orang-orang beriman untuk bertakwa kepada Allah swt. dan memperlihatkan (persiapan yang baik) apa yang diperbuatnya untuk hari esok. Kedua, orang-orang yang mempunyai pengetahuan tentang nabi dan kitab-kitab. Kemudian konsep musyawarah yang digunakan dalam setiap perencanaan menunjukkan indikasi yang kuat bahwa kaum Muslimin senantiasa membuat perencanaan atas segala sesuatu yang dilakukan.

Perencanaan (*planning*) membutuhkan keikhlasan dan musyawarah dalam bekerja. Dalam tahap perencanaan operasional (pelaksanaan), khalifah Abu Bakar pernah melakukannya saat memberangkatkan pasukan Islam memerangi kaum murtad. Khalifah memberikan petunjuk dan nasihat kepada Usamah bin Zaid pimpinan perang mereka: Janganlah Kalian berkhianat, mencederai

⁸⁷ <https://quran.kemenag.go.id/>

(janji), berbuat ghulul dan meniru. Janganlah kalian membunuh anak-anak, orang tua renta. Janganlah menyembelih dan jangan memotong pohon yang sedang berbuah, dan janganlah kalian menyembelih domba dan unta, kecuali untuk dimakan.⁸⁸

Program Perguruan Tinggi yang direncanakan setiap tahun yakni kegiatan menentukan tindakan masa depan kampus yang tepat melalui urutan pilihan dengan memperhitungkan sumber daya yang tersedia dalam menuju kampus yang berkualitas. Melalui perencanaan sumber daya manusia (Dosen) yang matang, produktivitas kerja dari yang sudah ada dapat ditingkatkan. Hal ini dapat terwujud melalui adanya penyesuaian-penyesuaian tertentu, seperti peningkatan disiplin kerja, dan peningkatan keterampilan sehingga setiap orang menghasilkan sesuatu yang berkaitan langsung dengan kepentingan organisasi.

Faktor-faktor yang perlu diperhatikan dalam perencanaan antara lain: pertama faktor-faktor meliputi politik, ekonomi, waktu, hukum, dan peraturan-peraturan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta keberadaan sekolah, kendala tersebut adalah berkaitan dengan pimpinan sebagai top manager dan top leader, serta keterlibatan sumber daya manusia.⁸⁹ Tujuan perencanaan kinerja diwujudkan dalam bentuk outcomes atau manfaat. Sebagai kesimpulan proses perencanaan kinerja diharapkan tugas pekerjaan dan sasaran kinerja akan sejalan dengan tujuan dan sasaran unit kerja.

⁸⁸ Sinn, Ahmad Ibrahim Abu, *Al Idârah fi Al-Islam, Terj. Dimyauddin Djuawaini* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2008), 90.

⁸⁹ H.E. Syarifudin, *Manajemen Pendidikan* (Jakarta: Diadet Media, 2011), 56.

D. PENGORGANISASIAN LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM

Pengorganisasian pendidikan Islam dalam kurikulum merdeka tentu melibatkan sumber daya manusia yang ada di lembaga pendidikan Islam di mana sumber daya manusia tersebut harus dikelola dengan baik sesuai dengan kemampuan dan potensi yang ada. Pengorganisasian sangat penting dalam lembaga pendidikan Islam terutama dalam penerapan kurikulum Merdeka belajar yaitu pengorganisasian bila dilihat dari maknanya berasal dari kata organisasi yaitu struktur dan bagian-bagian yang terintegrasi kemudian memiliki hubungan satu sama lainnya dengan kata lain pengorganisasian ini merupakan roda yang sangat penting agar setiap kegiatan yang ada di lembaga pendidikan Islam dapat berjalan dengan baik dan benar.

Pengorganisasian tentunya suatu proses penentuan pengelompokan dan pengaturan bermacam-macam aktivitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan menempatkan orang-orang pada setiap aktivitas sesuai dengan kemampuan dan mengoptimalkan potensi yang ada menjadikan menyediakan alat-alat yang diperlukan menetapkan wewenang yang secara relatif bisa didelegasikan kepada setiap individu untuk melakukan program kegiatan yang sudah direncanakan.

Pengorganisasian juga merupakan tindakan usaha yaitu hubungan antara perilaku setiap orang antara orang secara efektif sehingga mereka bisa bekerja sama dengan efisien kemudian memperoleh kepuasan kerja hasil yang maksimal serta penghargaan yang mereka terima tentunya apabila pengorganisasian tersebut

mencapai tujuan atau sasaran yang sudah ditentukan selanjutnya pengorganisasian juga merupakan proses penetapan struktur peran melalui penentuan aktivitas-aktivitas penugasan kelompok-kelompok kepada manajer mendelegasikan wewenang dan informasi baik horizontal maupun vertikal dalam struktur organisasi.

Pengorganisasian secara sederhana adalah pembagian kerja yang sudah direncanakan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut dibutuhkan kesatuan anggota kesatuan tujuan anggota penetapan hubungan antar pekerjaan yang efektif diantara mereka dan memberikan lingkungan serta fasilitas pekerjaan yang baik dan efisien sehingga setiap pekerjaan dapat terlaksana dengan baik dan benar sesuai dengan tujuan lembaga pendidikan Islam tersebut.

Pengorganisasian menurut Handoko, ialah 1) penentuan sumber daya dan kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi; 2) proses perancangan dan pengembangan suatu organisasi yang akan dapat membawa hal-hal tersebut ke arah tujuan; 3) penugasan tanggung jawab tertentu; 4) pendelegasian wewenang yang diperlukan kepada individu-individu untuk melaksanakan tugas-tugasnya. Ditambahkan lagi bahwa pengorganisasian adalah pengaturan kerja bersama sumber daya keuangan, fisik, dan manusia dalam organisasi. Pengorganisasian merupakan penyusunan struktur organisasi yang sesuai dengan organisasi, sumber daya dimiliki, dan lingkungan yang melingkupi.⁹⁰

Pengorganisasian merupakan fungsi manajemen yang kedua dan merupakan langkah strategis untuk mewujudkan suatu rencana

⁹⁰Handoko, *Manajemen* (Yogyakarta: BPF-UGM, 2003), 21.

organisasi. Pengorganisasian ialah suatu proses pengelolaan pekerjaan dalam bentuk klasifikasi komponen-komponen yang dapat ditangani dan aktivitas-aktivitas mengkoordinasikan hasil yang dicapai untuk mencapai tujuan tertentu.⁹¹

Pengorganisasian itu berfungsi untuk membagi kerja terhadap berbagai bidang, menetapkan kewenangan dan pengkoordinasian kegiatan bidang yang berbeda untuk menjamin tercapainya tujuan dan mengurangi konflik yang terjadi dalam organisasi.⁹² Sejalan dengan pendapat ini, Terry menjelaskan bahwa pengorganisasian adalah membangun hubungan perilaku yang efektif di antara semua orang. Sebab, setiap orang akan dapat bekerjasama secara efisien dan mencapai kepuasan pribadi dalam melakukan pekerjaan dalam konteks pengaruh lingkungan untuk mencapai tujuan dan sasaran.⁹³

Menurut Usman, pengorganisasian bermanfaat untuk, 1) mengatasi terbatasnya kemampuan, kemauan, dan sumber daya yang dimilikinya dalam mencapai tujuannya; 2) mencapai tujuan secara lebih efektif dan efisien karena dikerjakan secara bersama-sama (motif pencapai tujuan); 3) wadah memanfaatkan sumber daya dan teknologi secara bersama-sama; 4) wadah mengembangkan potensi dan spesialisasi yang dimiliki seseorang (motif berprestasi); 5) wadah mendapat jabatan dan pembagian kerja; 6) wadah mengelola lingkungan secara bersama-sama; 7) wadah mencari keuntungan

⁹¹Winardi, *Asas-asas Manajemen* (Bandung: Mandar Madju, 1990), 44.

⁹²Reeser, C, *Management Function and Modern Concepts* (Illionis: Scoot Foresmen and Company, 1973), 323.

⁹³Terry, George. R., *The Principles of Management* (Illionis: Scoot Foresmen and Company, 1973), 297

secara bersama-sama (motif uang); 8) wadah menggunakan kekuasaan dan pengawasan (motif kekuasaan); 9) wadah mendapat penghargaan; 10) wadah memenuhi kebutuhan manusia yang semakin banyak dan kompleks; 11) wadah menambah pergaulan; dan 12) wadah memanfaatkan waktu luang.⁹⁴

Pendapat-pendapat di atas memberi pengertian bahwa pengorganisasian merupakan usaha penciptaan hubungan tugas yang jelas antara personalia, sehingga dengan demikian setiap orang dapat bekerja secara bersama-sama dalam kondisi yang baik untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Pengorganisasian yang dilaksanakan para manajer secara efektif, akan dapat: Menjelaskan siapa yang akan melakukan apa Menjelaskan siapa memimpin siapa; Menjelaskan saluran-saluran komunikasi; Memusatkan sumber-sumber data terhadap sasaran-sasaran.⁹⁵

Mendukung hal di atas, Syarifudin menambahkan bahwa organisasi merupakan suatu sistem kerjasama daripada sekelompok orang untuk mencapai tujuan bersama. Organisasi juga merupakan hubungan-hubungan yang terpolakan di antara orang-orang berurusan dengan aktivitas-aktivitas ketergantungan yang diarahkan pada satu tujuan tertentu.⁹⁶ Menurut Siagian dalam Suryobroto, pengorganisasian harus mempunyai prinsip-prinsip kerja sebagai berikut:

⁹⁴Husaini Usman, *Manajemen ...*, 140.

⁹⁵ Fred R. David, *Stategec Management Stratigis* (Jakarta: Salemba Empat, 2011), 193.

⁹⁶ Syarifuddin, *Manajemen Pendidikan* (Jakarta: Diadit Media, 2011), 65.

1. Organisasi itu mempunyai tujuan yang jelas.
2. Tujuan organisasi harus dipahami oleh setiap anggota organisasi.
3. Tujuan organisasi harus dapat diterima oleh setiap orang dalam organisasi.
4. Adanya kesatuan arah.
5. Adanya kesatuan perintah.
6. Adanya keseimbangan antara wewenang dan tanggung jawab seorang dalam menjalankan tugasnya.
7. Adanya pembagian tugas yang jelas.
8. Struktur organisasi harus disusun dengan sesederhana mungkin.
9. Pola dasar dari organisasi harus relatif permanen.
10. Adanya jaminan terhadap jabatan-jabatan dalam organisasi.
11. Adanya balas jasa yang setimpal yang diberikan kepada setiap anggota organisasi.

Penempatan orang yang bekerja dalam organisasi hendaklah sesuai dengan kemampuannya.⁹⁷ Dalam terminologi agama Islam, apa yang disebut amal soleh bukan sekadar amal keakhiratan, melainkan semua karya yang berbasis keimanan yang juga berarti keteraturan, tertib, kotiniunitas, akuntabilitas (amanah) terprogram dan berdampak bagi kemaslahatan banyak orang atau ummat. Ini menunjukkan bahwa Islam dalam doktrin ajarannya menawarkan sistem pengorganisasian yang handal dan matang, seperti dikatakan Ali bin Abi Thalib, dalam Qomar bahwa:

⁹⁷ Suryosubroto, *Manajemen Pendidikan di Sekolah* (Jakarta: Rineka Cipta, 2010), 25.

الْحَقُّ بِإِلَّا نِظَامٍ يَغْلِبُهُ الْبَاطِلُ بِالنِّظَامِ

Artinya: “ Suatu kebaikan (*hak*) tanpa terorganisasi dengan baik akan sangat mudah terkalahkan oleh kebathilan yang terorganisasi.⁹⁸

E. KOORDINASI LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM

Koordinasi pendidikan Islam dalam kurikulum merdeka memiliki pengertian bahwa untuk menjalankan lembaga pendidikan Islam penulis ingin menyampaikan pentingnya fungsi koordinasi terutama dalam menerapkan kurikulum Merdeka belajar koordinasi merupakan sebuah proses dalam menyatukan dan mengintegrasikan kepentingan bersama supaya tidak terjadi kesalahan dalam komunikasi sehingga terjadinya pekerjaan yang dilakukan secara tidak efektif dan efisien fungsi dari koordinasi tentunya untuk mencapai tujuan bersama dengan cara yang lebih baik lebih efektif.

Koordinasi mungkin biasa kita temukan dalam aktivitas yang melibatkan banyak orang atau bekerja secara kolektif dalam kelompok karena sebuah organisasi⁹⁹ harus memiliki koordinasi yang baik terutama antara pimpinan dan bawahan atau anggota untuk memiliki atau bisa menjalankan koordinasi dengan baik maka organisasi atau sebuah kelompok tersebut membutuhkan pemimpin yang mampu mengatur anggotanya dengan baik Ketika suatu

⁹⁸ Mujamil Qamar, *Manajemen Pendidikan Islam* (Malang: Erlanga, 2010), 30.

⁹⁹ Zakiyatul Abidah, *The Human Resource Management in Improving The Quality of Educators at SMK Wahid Hasyim Glagah Lamongan, 2024*. Mudir Jurnal Manajemen Pendidikan. Link Jurnal: <https://ejournal.insud.ac.id/index.php/MPI/article/view/812>

kelompok dapat bekerja secara efektif dan harmonis maka tujuan pun akan lebih mudah tercapai dengan baik kita harus memahami koordinasi di dalam buku ini akan dijelaskan pengertian fungsi tujuan serta praktik koordinasi dalam lembaga pendidikan Islam yang menjalankan kurikulum Merdeka belajar.

Koordinasi merupakan sinkronisasi yang teratur dalam usaha untuk menciptakan kuantitas waktu pengarah dan persamaan yang menghasilkan keselarasan dan kesatuan tindakan untuk tujuan yang ditetapkan bersama pencapaian keselarasan usaha individu Dalam rangka mencapai tujuan serta target bersama selanjutnya proses pengintegrasian tujuan-tujuan dan kegiatan tersebut pada satuan-satuan yang terpisah dalam suatu organisasi dalam hal ini lembaga pendidikan Islam sehingga terjadi komunikasi yang memiliki pemahaman yang sama baik antara pimpinan sampai dengan anggota ataupun bawahan yang menjalankan perintah atau instruksi dari pimpinan sehingga berjalan dengan efektif dan efisien.

Bagaimana dengan fungsi koordinasi tentu ada beberapa fungsi koordinasi yang akan lebih jelas disampaikan di dalam buku ini diantaranya adalah fungsi koordinasi yang baik akan berdampak terhadap efisiensi koordinasi yang baik akan menghindarkan suatu organisasi menghabiskan biaya tenaga dan materi yang berlebihan serta output yang tetap maksimal.

Koordinasi berdampak terhadap moral suatu organisasi atau lembaga pendidikan Islam hal ini sangat berkaitan dengan leadership kepemimpinan seorang pemimpin perlu memiliki jiwa kepemimpinan yang baik agar mampu melakukan koordinasi untuk

anggotanya kemudian koordinasi berdampak pada perkembangan personal dalam organisasi unsur pengendalian personal selalu ada dalam koordinasi maka dari itu anggota tidak bisa dibebaskan begitu saja melainkan harus tetap dikendalikan diantaranya koordinasi tentang penyusunan dan pelaporan biaya.¹⁰⁰

Lembaga Pendidikan Islam¹⁰¹ diantaranya ada Madrasah dan Lembaga yang harus ramah dengan setiap orang, dimana setiap kegiatannya harus dengan koordinasi yang baik, program berjalan sampai 24 jam, sehingga setiap kegiatan harus detail di koordinasikan dengan baik untuk memperoleh nilai fundamental dari pendidikan pesantren yaitu (1) komitmen untuk *tafaquh fi addin*, nilai-nilai untuk teguh terhadap konsep dan ajaran agama; (2) pendidikan sepanjang waktu (*full day school*); (3) pendidikan integratif dengan mengkolaborasikan antara pendidikan formal dan nonformal pendidikan seutuhnya, teks dan kontekstual atau teoritis dan praktis; (5) adanya keragaman, kebebasan, kemandirian dan tanggungjawab; (6) dalam pesantren diajarkan bagaimana hidup bermasyarakat.¹⁰²

¹⁰⁰ Akhmad Sirojudin Munir, *Financial Management Analysis Of Islamic Boarding Schools (Case Study Of PP Sunan Drajat Lamongan)*, 2024. *Mudir Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*. Link Jurnal: <https://ejournal.insud.ac.id/index.php/MPI/article/view/814>

¹⁰¹ Choirul Mahfud, Imam Rohani, Zalik Nuryana, M. Baihaqi, Munawir Munawir, *Islamic education for disabilities: new model for developing Islamic parenting in Integrated Blind Orphanage of Aisyiyah*, 2023. *Indonesian Journal of Islam and Muslim Societies*. Link Jurnal: <https://ijims.iainsalatiga.ac.id/index.php/ijims/article/view/7295>

¹⁰² Chabib Thoha, *Mencari Format Pesantren Salaf*, dalam *Majalah Bulanan Rindang No. 9 Th.XXVI April 2001*, hal. 87 dalam Buku Hadi Purnomo. *Manajemen Pendidikan Pondok Pesantren*. *Bildung Pustaka Utama (CV. Bildung Nusantara)*, 2017.

Pendidikan pesantren mampu menciptakan generasi yang berintegritas tinggi, bertanggung jawab atas ilmu yang diperolehnya meminjam istilah pesantrennya "*berilmu amaliyah dan beramal ilmiah*", sadar akan penciptaan nya sebagai khalifah di bumi. Maksudnya manusia dijadikan khalifah di bumi dan bertugas memakmurkan atau membangun bumi ini sesuai dengan konsep yang ditetapkan oleh yang menugaskan, yaitu Allah.

Sehingga akan tetap berada dalam koridor pengabdian kepada Allah sejalan dengan tujuan penciptaan manusia maksudnya agar manusia dan jin menjadikan tujuan akhir atau hasil segala aktivitasnya sebagai pengabdian kepada Allah, Sang Khalik. Sebagai lembaga pendidikan indigenous, menurut Azra, pesantren memiliki akar sosio-historis yang cukup kuat sehingga membuatnya mampu menduduki posisi yang relatif sentral dalam dunia keilmuan masyarakatnya dan sekaligus bertahan di tengah berbagai gelombang perubahan.¹⁰³

Koordinasi adalah suatu fungsi yang menjamin sumbangan dari satu sub-sistem atau bagian dalam organisasi dibuat sebagai syarat kepada setiap orang untuk saling terkait bersama ke dalam suatu situasi yang harmonis secara utuh.¹⁰⁴ Koordinasi mengimplikasikan bahwa elemen-elemen sebuah organisasi saling berhubungan dan mereka menunjukkan keterkaitan sedemikian

¹⁰³ Azyurmardi Azra, *Esei-esei Intelektual Muslim & Pendidikan Islam*, Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 1998.

¹⁰⁴Reeser, C., *Management Function and Modern Concepts*, 177.

rupa, sehingga semua orang melaksanakan tindakan tepat, pada waktu yang tepat, dalam rangka mencapai tujuan.

Koordinasi merupakan proses yang melibatkan pemindahan informasi antara pekerjaan dan orang untuk menghindarkan pekerjaan yang tumpang tindih, menjamin usaha dan sumber penghasilan serta keseimbangan keseluruhan organisasi.¹⁰⁵ Segala aktivitas dari masing-masing unit harus sinkron satu sama lain, sebab semua level manajemen memerlukan adanya koordinasi dalam tindakan untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian, dipahami bahwa mencapai tujuan atau sasaran organisasi pada mulanya struktur organisasi dibuat, pekerjaan dibagi, ditetapkan hubungan kewenangan dan tanggung jawab.

Namun, koordinasi bukan sesuatu yang secara otomatis dihasilkan secara sempurna dari struktur organisasi yang ada, kebijakan dan hubungan kewenangan. Karena itu, koordinasi merupakan bagian penting dari tugas manajer untuk mendapatkan hasil pekerjaan yang efektif, sehingga dapat dihilangkan konflik dan kekacauan dalam tindakan-tindakan personil dalam setiap unit organisasi. Alquran menegaskan tentang bagaimana melaksanakan koordinasi yang baik:¹⁰⁶

﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا﴾

¹⁰⁵Anderson, A.H dan Barker, D, *Effektive Enterprisured Change Mangement* (USA: Blackwell Publisher Ltd., 1984), 21.

¹⁰⁶ <https://quran.kemenag.go.id/>

Artinya: Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha mendengar lagi Maha melihat (QS. An-Nisa [4]: 58).

Koordinasi yang terbaik ialah terjadi bila individu-individu melihat bagaimana pekerjaan mereka memberikan kontribusi untuk mencapai tujuan lembaga/perusahaan mereka. Setiap bidang pekerjaan memiliki kontribusi penting dalam rangka pencapaian tujuan organisasi melalui proses koordinasi antar bidang atau unit-unit yang ada dalam organisasi. Kesatuan usaha dari semua unit adalah bekerja untuk mencapai tujuan kelompok atau organisasi bukan terpisah dalam unit tersendiri. Koordinasi memiliki beberapa fungsi, yaitu:¹⁰⁷ Pencegahan konflik dan kontradiksi; Pencegahan persaingan yang tidak sehat; Pencegahan pemborosan; Pencegahan kekosongan ruang dan waktu, serta pencegahan terjadinya perbedaan pendekatan dari pelaksanaan.

Untuk melakukan koordinasi yang efektif diperlukan adanya komunikasi. Proses komunikasi akan menentukan efektif tidaknya koordinasi dalam organisasi. Untuk itu, melalui komunikasi yang efektif akan tercipta koordinasi pelaksanaan tugas yang memuaskan.¹⁰⁸ Lebih lanjut, koordinasi kegiatan pendidikan akan

¹⁰⁷Sondang Siagian, *Manajemen Strategik* (Jakarta: Gunung Agung, 1997), 45.

¹⁰⁸Lewis P.V., *Organizational Communication* (New York: John Willey & Sons, Inc., 1987), 20.

dapat diperlancar apabila masing-masing anggota organisasi memahami tujuan, rencana-rencana universitas, penerimaan dan kesediaan dalam menyumbangkan tenaga untuk mengoptimalkan pencapaian tujuan. Dengan demikian, tujuan, kebijakan, prosedur kerja, peraturan dan disiplin harus dimantapkan dan dikomunikasikan dengan baik untuk mencapai koordinasi yang diharapkan dalam pelaksanaan maupun pencapaian tujuan.

Dalam konteks manajemen, para manajer organisasi adalah pemimpin manajerial yang menjalankan kepemimpinan. Kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi aktivitas individu atau kelompok dalam usaha ke arah pencapaian tujuan dalam situasi tertentu.¹⁰⁹ Sebagai suatu proses mempengaruhi, maka kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi seseorang sehingga mau melakukan pekerjaan dengan sukarela untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Kepemimpinan itu terdiri dari adanya pemimpin, yang dipimpin (anggota) dan situasi saling memerlukan satu sama lain.¹¹⁰

Kepemimpinan sebagai suatu proses di dalamnya terkandung interaksi tiga faktor penting yaitu fungsi pemimpin, pengikut (anggota) dan situasi yang melingkupinya. Berarti dalam setiap situasi yang bagaimanapun, kepemimpinan bisa berlangsung baik di bidang industri, organisasi pemerintahan, organisasi politik, bisnis maupun pada kegiatan pendidikan di sekolah. Bahkan,

¹⁰⁹Hersey, P. and Blanchard, K.H., *Management of Organizational Behavior* (New Jersey: Englewood Cliffs, 1988), 86.

¹¹⁰Kouzes J.M and Posner, B.Z. *Credibility* (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1993), 55.

kepemimpinan dapat berlangsung di luar organisasi seperti dalam kepemimpinan sosial dan keagamaan. Alquran mengingatkan tentang kepemimpinan yang diamanahkan agar dapat dilaksanakan dengan penuh tanggung jawab dan berdasarkan tuntunan yang benar:¹¹¹

وَهُوَ الَّذِي جَعَلَكُمْ خَٰنِقًا فِى الْأَرْضِ وَرَفَعَ بَعْضَكُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِّيُبْلُوَكُمْ فِى مَآءَاتِنِكُمْ إِنَّ رَبَّكَ سَرِيعُ الْعِقَابِ وَإِنَّهُ لَغَفُورٌ رَّحِيمٌ

Artinya: *Dan Dia-lah yang menjadikan kamu penguasa-penguasa di bumi dan Dia meninggikan sebahagian kamu atas sebahagian (yang lain) beberapa derajat, untuk mengujimu tentang apa yang diberikan-Nya kepadamu. Sesungguhnya Tuhanmu Amat cepat siksaan-Nya dan Sesungguhnya Dia Maha Pengampun lagi Maha Penyayang (Al-An'am [6]: 165).*

Berdasarkan ayat ini, kandungannya dapat dimaknai bahwa suatu organisasi agar dapat mencapai tujuan organisasinya, memerlukan manajemen. Di dalam memfungsikan manajemen diperlukan proses kepemimpinan, atau kegiatan pencapaian tujuan organisasi melalui kepemimpinan dapat dinamakan sebagai proses manajemen. Keterampilan memimpin dalam mencapai tujuan organisasi inilah sebagai kegiatan manajemen. Dengan kata lain, kepemimpinan adalah inti daripada manajemen untuk mencapai tujuan organisasi.

Kepemimpinan terdiri dari seperangkat fungsi atau tindakan yang dilakukan oleh individu-individu atau pemimpin-pemimpin

¹¹¹ <https://quran.kemenag.go.id/>

untuk menjamin terlaksananya tugas, iklim kerjasama kelompok, kepuasan anggota yang berhubungan dengan tujuan organisasi. Dengan kata lain, kepemimpinan berlangsung diawali dari tindakan mempengaruhi anggota atau bawahan dan diakhiri dengan pencapaian tujuan organisasi atau kepuasan anggota.

Berdasarkan pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi tindakan orang lain, anggota atau bawahan secara individu dan kelompok agar mau bekerja secara sukarela dalam rangka mencapai tujuan bersama. Hubungan timbal balik antara pemimpin dengan yang dipimpin dengan mengandalkan kemampuan komunikasi interpersonal adalah penting sehingga pekerjaan dilaksanakan dengan sebaik-baiknya.

Memberikan perintah, menyampaikan visi, inspirasi, membangun tim kerja, membangun keteladanan, memenuhi pengharapan anggota merupakan karakteristik kepemimpinan efektif.¹¹² Hal di atas sejalan dengan pendapat Locke bahwa kepemimpinan itu sebenarnya harus membujuk orang lain untuk mengambil tindakan. Para pemimpin membujuk para pengikutnya melalui berbagai cara, yaitu: Menggunakan otoritas yang legitimesi, menciptakan model (menjadi teladan), penetapan sasaran, memberikan imbalan dan hukuman, restrukturisasi organisasi, dan mengkomunikasikan sebuah visi.¹¹³ Pemimpin yang ideal adalah

¹¹² Muhammad Shaleh Assingkily & Mesiono, "Karakteristik Kepemimpinan Transformasional di Madrasah Ibtidaiyah (MI) serta Relevansinya dengan Visi Pendidikan Abad 21" *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 4, no. 1 (Mei 2019).

¹¹³Locke, E.A, *Essensi Kepemimpinan (Terj. Aris Ananda)* (Jakarta: Spektrum, 1997), 4.

yang mengayomi, memotivasi setiap bawahannya agar muncul kesadaran dan tanggung jawab atas pekerjaannya, dengan cara memberi imbalan atau reward dan pemimpin harus tetap disiplin menegakkan sanksi bagi pelanggaran dengan memutuskan Punishment.

F. EVALUASI LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM

Evaluasi lembaga pendidikan Islam dalam kurikulum merdeka pada buku ini penulis akan menjelaskan tentang evaluasi yaitu penilaian atau penaksiran evaluasi berperan penting dalam proses pelaksanaan program yang ada di lembaga pendidikan Islam evaluasi merupakan proses yang menentukan sejauh mana tujuan lembaga pendidikan Islam tersebut tercapai dalam pelaksanaan evaluasi yang akan dibahas pada buku ini yaitu ada tujuh elemen yang harus dilakukan yang pertama penentuan fokus yang akan dievaluasi yang kedua penyusunan desain evaluasi yang ketiga pengumpulan informasi yang keempat analisis dan interpretasi informasi yang kelima pembuatan laporan yang keenam pengelolaan evaluasi dan yang ketujuh evaluasi untuk melakukan adanya perubahan yang lebih baik atau yang sering disebut juga dengan rencana tindak lanjut dari hasil apa yang sudah dievaluasi.

Lembaga pendidikan Islam¹¹⁴ tentunya beberapa kegiatan untuk mengumpulkan informasi tentang pencapaian pekerjaan dari

¹¹⁴ M Abdul Fattah Santoso, Yayah Khisbiyah, Islam-based peace education: values, program, reflection and implication, Indonesian Journal Of Islam And Muslim Societies, 2021. Link <https://ijims.iainsalatiga.ac.id/index.php/ijims/article/view/5518> Jurnal:

program kerja yang sudah direncanakan selanjutnya informasi tersebut digunakan untuk menentukan alternatif yang tepat dalam mengambil sebuah keputusan evaluasi merupakan kegiatan yang biasanya dilakukan untuk membuat penilaian terhadap kelayakan dalam suatu perencanaan implementasi dan hasil suatu program atau kebijakan yang sudah ditetapkan proses yang sistematis dan berkelanjutan mulai dari proses mengumpulkan mendeskripsikan menginterpretasikan dan menyajikan informasi untuk dapat digunakan sebagai dasar membuat keputusan menyusun kebijakan maupun menyusun program.

Proses yang sistematis dalam manajemen salah satu fungsinya adalah evaluasi tentunya melihat dari kualitas nilai atau mutu yang tercapai berdasarkan hasil dari apa yang dievaluasi mulai dari informasi dan seterusnya sehingga evaluasi merupakan proses pengumpulan informasi yang sistematis tentang apa yang sudah dilakukan kemudian informasi tersebut dibandingkan dengan kriteria tertentu sesuai dengan standar mutu yang sudah ditentukan sehingga dapat melihat hasil untuk melakukan perbaikan.

Selanjutnya yang lebih tepat dan sesuai dengan penilaian terdapat empat unsur pokok dalam program yang akan dievaluasi tentunya yang pertama kegiatan yang akan direncanakan atau direncanakan secara seksama kegiatan tersebut yang kedua kegiatan tersebut berlangsung secara berkelanjutan dari satu kegiatan kegiatan lain yang ketiga kegiatan tersebut berlangsung dalam sebuah organisasi baik formal nonformal maupun kegiatan individual dalam hal ini penulis menitikberatkan pada lembaga

formal yaitu Madrasah¹¹⁵ yang harus mampu mengimplementasikan pendidikan yang berbasis nilai, yang keempat kegiatan tersebut dalam implementasi atau pelaksanaannya melibatkan banyak orang bukan kegiatan yang dilakukan oleh perorangan tanpa ada kaitannya dengan orang lain sehingga memang evaluasi yang dilakukan harus berdasarkan fakta atau data yang sudah dikerjakan sehingga memang penilaian berdasarkan standar mutu yang sudah ditetapkan.

Proses pengawasan (*controlling*). Kegiatan ini dimaksudkan untuk mengendalikan semua unsur-unsur yang terkait dalam unsur kegiatan agar konsisten terhadap prinsip-prinsip kegiatan yang telah ditetapkan. Pengawasan juga dimaksudkan agar pihak-pihak yang bertanggung jawab menaati peraturan-peraturan yang ada. Pengawasan dapat dipahami sebagai tindakan mengukur pelaksanaan dengan tujuan-tujuan, menentukan sebab-sebab penyimpangan dan mengambil tindakan-tindakan korektif yang perlu. Fungsi pengawasan ini juga sangat erat kaitannya dengan fungsi perencanaan.¹¹⁶

Sebagai salah satu fungsi manajemen, pengawasan merupakan tindakan terakhir yang dilakukan para manajer pada suatu organisasi. Pengawasan (*Controlling*) merupakan proses pengamatan atau pemantauan terhadap pelaksanaan kegiatan organisasi untuk menjamin agar supaya semua pekerjaan yang

¹¹⁵ Ahmad Burhan Hakim, Implementation of Education and Internalization of Pancasila Values Through a Visit To Pancasila Balun Lamongan Village For Secondary Students in Lamongan District, 2024. Mudir Jurnal Pendidikan Islam. Link Jurnal: <https://ejournal.insud.ac.id/index.php/MPI/article/view/801>

¹¹⁶ Hadi Purnomo. Manajemen Pendidikan Pondok Pesantren. Bildung Pustaka Utama (CV. Bildung Nusantara), 2017.

sedang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya.¹¹⁷

Melalui upaya pengawasan, diharapkan penyimpangan dalam berbagai hal dapat dihindari sehingga tujuan dapat tercapai. Setiap perencanaan, dijalankan dengan benar sesuai hasil musyawarah dan pendayagunaan sumber daya materi akan mendukung terwujudnya tujuan organisasi. Proses pengawasan yang akan menjamin standar bagi pencapaian tujuan. Pengawasan merupakan usaha yang sistematis dalam menentukan apa yang telah dicapai yang mengarah kepada penilaian kinerja dan pentingnya mengoreksi atau mengukur kinerja yang didasarkan pada rencana-rencana yang ditetapkan sebelumnya.¹¹⁸

Pengawasan yang dibuat dalam fungsi manajemen sebenarnya merupakan strategi untuk menghindari penyimpangan-penyimpangan dari segi pendekatan rasional terhadap keberadaan input (jumlah dan kualitas bahan, uang, staf, peralatan, fasilitas dan informasi). Demikian pula pengawasan terhadap aktivitas (penjadwalan dan ketepatan pelaksanaan kegiatan organisasi), sedangkan yang lain adalah pengawasan terhadap output (standar produk yang diinginkan). Selanjutnya bahwa sasaran pengawasan adalah bertujuan untuk menjamin hal-hal berikut:¹¹⁹

117Sondang P. Siagian, *Filsafat Administrasi* (Jakarta: Gunung Agung, 1985), 87.

118Terry, George. R., *The Principles of Management*, 323.

119Terry, George. R., *The Principles of Management*, 95.

1. Kebijakan dan strategi yang telah ditetapkan terselenggara sesuai dengan jiwa dan semangat kebijaksanaan serta strategi yang dimaksud;
2. Anggaran yang tersedia untuk menghidupi berbagai kegiatan organisasi benar-benar dipergunakan untuk melakukan kegiatan tersebut secara efisien dan efektif;
3. Para anggota organisasi benar-benar berorientasi kepada berlangsungnya hidup dan kemajuan organisasi sebagai keseluruhan dan bukan kepada kepentingan individu yang sesungguhnya ditempatkan di bawah kepentingan organisasi;
4. Penyediaan dan pemanfaatan sarana dan prasarana kerja sedemikian rupa sehingga organisasi memperoleh manfaat yang sebesar-besarnya dari sarana dan prasarana tersebut;
5. Standar mutu hasil pekerjaan terpenuhi semaksimal mungkin;
6. Prosedur kerja ditaati oleh semua pihak.

Berkaitan dengan tujuan di atas, sebenarnya pengawasan sebagai proses terdiri atas tiga langkah universal, yaitu: 1) Mengukur perbuatan, 2) Membandingkan perbuatan dengan standar yang ditetapkan dan menetapkan perbedaannya jika ada, dan 3) Memperbaiki penyimpangan dengan tindakan perbaikan.¹²⁰

Fungsi pengawasan dalam lembaga pendidikan adalah suatu proses determinasi apa yang telah dilaksanakan, maksudnya mengevaluasi kinerja guru dan apabila perlu menerapkan tindakan-tindakan korektif sehingga hasil pekerjaan sesuai dengan rencana.¹²¹

¹²⁰Oteng Sutisna, *Administrasi Pendidikan* (Bandung: Angkasa, 1985), 56.

¹²¹Oteng Sutisna, *Administrasi Pendidikan...*, 395.

Firman Allah Swt. juga menerangkan dan mendorong manusia untuk berkarya seperti yang terdapat dalam surat Al-Mulk ayat 2 berbunyi:¹²²

الَّذِي خَلَقَ الْمَوْتَ وَالْحَيَاةَ لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا وَهُوَ الْعَزِيزُ الرَّحِيمُ

Artinya: *Yang menjadikan mati dan hidup, supaya dia menguji kami, siapa di antara kamu lebih baik amalnya. Dan Dia Maha Perkasa lagi Maha Pengampun.*

Penjelasan dalam Alquran tersebut bahwa harus mempunyai standar kualitas yang menjamin kepuasan *stakeholders*. Ini memerlukan kontrol atau pengawasan terpercaya (amanah). Sifat amanah merupakan salah satu sifat Rasul yang erat kaitannya dengan sistem manajemen. Menurut Surya Darma, manajemen kinerja adalah suatu proses yang dirancang untuk meningkatkan kinerja organisasi, kelompok dan individu yang digerakkan oleh manajer.¹²³ Sedangkan R.K. Suhu berpendapat bahwa manajemen kinerja adalah: *Performance management system is the process of performance, Planning (goal setting), performance monitoring and coaching. Measuring (evaluating) individual performance linked to organizational goals, giving him/her feedback, rewarding the individual based on his/her achievement against set performance goal and required competencies, and working out a plan for his/her development.*

¹²² <https://quran.kemenag.go.id/>

¹²³ Surya Darma, *Manajemen Kinerja, Falsafah dan Penerapannya* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2012), 1.

Sistem manajemen kinerja adalah proses kinerja dimulai dengan tahap pertama perencanaan (penetapan tujuan), pemantauan kinerja dan pembinaan. Selanjutnya, tahap kedua yaitu mengukur (mengevaluasi) kinerja individu yang terkait dengan tujuan organisasi, memberikan umpan balik kepadanya, memberi penghargaan kepada individu berdasarkan prestasinya dan menetapkan tujuan kinerja dan kompetensi yang dibutuhkan, dan menyusun rencana untuk pengembangannya.¹²⁴ Kemudian Bacal dalam Wibowo memandang manajemen kinerja sebagai proses komunikasi yang dilakukan secara terus-menerus dalam kemitraan antara karyawan dengan atasan secara langsung.¹²⁵

Sedangkan Armstrong dalam Wibowo merangkum dan memperkaya pengertian manajemen kinerja antara lain:

1. Manajemen kinerja adalah sarana untuk mendapatkan hasil lebih baik dari organisasi, tim dan individual dalam kerangka kerja yang disepakati dalam perencanaan tujuan, sasaran dan standar.
2. Proses manajemen kinerja adalah proses pengelolaan kinerja yang selaras dengan strategi dan sasaran korporasi serta fungsional. Sasaran dari proses ini adalah mengusahakan sistem putaran tertutup secara proaktif, di mana strategi korporasi dan fungsional disebarkan pada semua proses, aktivitas, tugas dan personil bisnis, dan umpan balik diperoleh melalui sistem pengukuran kinerja untuk memungkinkan keputusan manajemen yang tepat (Bitici, Carrie dan Mc Devitt, 1997).

¹²⁴ R.K Sahu, *Performance Management System* (New Delhi, 2007), 3.

¹²⁵ R.K Sahu, *Performance...*, 7.

3. Manajemen kinerja adalah suatu rentang dari praktik organisasi yang terkait dalam meningkatkan kinerja dari target orang atau kelompok dengan tujuan akhir memperbaiki kinerja organisasi.
4. Manajemen kinerja sebagai proses komunikasi yang dilakukan secara terus-menerus dalam kemitraan antara karyawan dan atasan langsungnya. Proses komunikasi ini meliputi kegiatan membangun harapan yang jelas serta pemahaman mengenai pekerjaan yang dilakukan.
5. Manajemen kinerja merupakan dasar dan kekuatan pengiring yang berada di belakang semua keputusan organisasi, usaha kerja dan alokasi sumber daya.¹²⁶

Kemudian Amstrong dan Baron dalam Farid Poniman mengartikan manajemen kinerja adalah: "Strategic and integrated approach to increase the effectiveness of companies by improving the performance of the people who work in them and by developing the capabilities of teams and individual contributor".¹²⁷

Manajemen kinerja dimaknai sebagai pendekatan strategis dan terpadu untuk meningkatkan efektivitas perusahaan dengan meningkatnya kinerja orang-orang bekerja di dalamnya dengan mengembangkan kemampuan tim dan contributor individu. Hal ini memungkinkan karyawan menyelaraskan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi dan dengan proses manajemen kerja.

Proses efektivitas manajemen kinerja dalam memperoleh kegunaan, lebih objektif, maka proses melalui siklus adalah:

¹²⁶ R.K Sahu, *Performance...*, 9.

¹²⁷ Farid Poniman, Yayan Hadiyat, *Manajemen HR STIFIn, Terobosan Mendongkrak Produktivitas* (Jakarta: Gramedia, 2015), 33.

1. Perencanaan kinerja (performance planning) yaitu proses persatuan target dan sasaran yang akan dicapai.
2. Proses pemantauan kinerja (performance review) yaitu proses yang dilakukan atasan atau manajer untuk melakukan monitoring berjalan (on-going-review) dan melakukan umpan balik atau feedback atas kinerja yang telah dicapai, termasuk melakukan intervensi-intervensi yang dianggap perlu.
3. Proses penilaian atau evaluasi (performance appraisal) yaitu proses penilaian secara formal terhadap kinerja individual karyawan dan memberikan feedback atas keseluruhan dari hasil evaluasi kinerja.¹²⁸

¹²⁸ Farid Poniman, Yayan Hadiyat, *Manajemen...*, 5.

BAB III

KURIKULUM MERDEKA

A. KURIKULUM MERDEKA

Sistem persekolahan atau schooling system tidak bisa dipisahkan dari proses pendidikan yang dipercaya mampu menstimulasi, mengembangkan dan mengoptimalkan potensi peserta didik secara terstruktur, bahkan mampu memberikan percepatan dalam ilmu pengetahuan dan teknologi juga social kemasyarakatan.

Menurut laporan World Education News and Reviews tahun 2019, Indonesia memiliki permasalahan schooling system dalam hal menyediakan sekolah inklusif yang mampu memenuhi keragaman peserta didik dengan kualitas pendidikan yang tinggi dan mampu bersaing dengan kualitas pendidikan di sejumlah negara lain.¹²⁹

World Education News and Reviews menilai bahwa kualitas pendidikan di Indonesia rendah. Sementara itu, data dari World Bank menunjukkan bahwa 55% peserta didik di Indonesia yang telah menyelesaikan pendidikannya di jenjang menengah dan tinggi

¹²⁹ Mira Purnamasari, Safar, Program Doktor Studi Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri Prof. K.H. Saifuddin Zuhri <https://eprints.uinsaizu.ac.id/16750/1/disertasi%20mira%20safar%2017177010.pdf>

mengalami buta huruf secara fungsional. Angka tersebut sangat tinggi apabila dibandingkan dengan Vietnam, yang hanya sebesar 14%.

Realita rendahnya kualitas pendidikan di Indonesia dapat dilihat juga pada skor PISA4 (Programme for International Student Assessment), yang menunjukkan rata-rata kognitif peserta didik berada di urutan keenam terbawah dunia dengan skor membaca 371, skor matematika 379 dan skor sains 396, di 2 bawah Kazakhztan dan Panama. Sementara itu, China berada di urutan teratas dengan skor membaca 555, skor matematika 591, dan skor sains 590.

Secara nasional masalah lain yang dihadapi oleh pendidikan Indonesia adalah output pendidikan, yakni mayoritas lulusan mencari pekerjaan setelah menyelesaikan pendidikannya. Sangat sedikit di antara mereka memiliki kreativitas untuk menciptakan lapangan pekerjaan bagi dirinya sendiri dan oranglain.

Data Badan Pusat Statistik (BPS) Februari 2021 menunjukkan angka pengangguran terbuka di Indonesia sebesar 6,26% atau sekitar 8,75 juta jiwa dari jumlah total penduduk. Angka pengangguran tersebut bertambah sekitar 1,1 juta jiwa akibat pemutusan hubungan kerja sebagai dampak pandemi Covid 19. Dengan demikian, angka pengangguran total di Indonesia per Februari 2021 mencapai 9,85 juta jiwa. Pengangguran merupakan masalah serius yang dihadapi pemerintah dari tahun ke tahun dan belum mendapatkan solusi terbaik.

Dewasa ini masalah tersebut diperberat dengan adanya pasar bebas, yang membuat tenaga kerja Indonesia harus mulai

berkompetisi dengan tenaga kerja dari sejumlah negara lain yang memiliki kualifikasi lebih baik. Jauh sebelum menyelesaikan pendidikan, selain menghadapi masalah pada aspek kognitif peserta didik juga menghadapi masalah yang terkait dengan aspek afektif dan psikomotorik seperti masalah sosial dan psikologis yaitu stress belajar, bullying, pergaulan bebas, bahkan kekerasan. Stress merupakan emosi yang tidak terkelola ketika seseorang menghadapi masalah atau tekanan.

Peserta didik yang mengalami stress dalam belajar akan mengalami penurunan kesehatan, penurunan daya konsentrasi, penurunan produktivitas dan kreativitas, yang kesemuanya berakibat pada kurang optimalnya hasil pembelajaran. Masalah lain yang dihadapi oleh peserta didik secara umum adalah bullying.

Kurikulum¹³⁰ adalah seperangkat pengaturan dan rencana mengenai tujuan, isi, dan materi pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman kegiatan pembelajaran guna mencapai tujuan pendidikan. Dari penjelasan undang-undang tersebut sangat jelas bahwa keberadaan kurikulum merupakan posisi yang sangat strategis dalam mencapai tujuan pendidikan nasional. Sehingga kurikulum merdeka adalah bentuk wujud kebijakan pemerintah pusat oleh Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi (Kemendikburistek) untuk mensinkronisasi arah kebijakan sistem pendidikan yang dapat cepat merespon tuntutan zaman.

Kebijakan dalam pengembangan kurikulum merdeka yang diberikan kepada satuan pendidikan sebagai opsi tambahan dalam rangka melakukan pemulihan pembelajaran selama 2022-2024. Kebijakan Kemendikbud ristek terkait kurikulum nasional bukan harga mati yang harus diberlakukan dalam sistem pendidikan di Indonesia akan tetapi terus dilakukan evaluasi dan dikaji ulang pada 2024 berdasarkan evaluasi selama masa pemulihan pembelajaran.

Merdeka belajar yang dicetuskan oleh pemerintah meliputi 4 kebijakan yaitu ujian sekolah berstandar nasional yang diselenggarakan oleh sekolah, assessment kecakapan minimum dan survei karakter, penyederhanaan RPP, dan sistem zonasi penerimaan siswa baru. Sebagai sebuah kebijakan, merdeka belajar bermakna bagi siswa dan guru yaitu merdeka berpikir, merdeka berinovasi, belajar mandiri dan kreatif, merdeka untuk kebahagiaan. Lahirnya kebijakan merdeka belajar memunculkan peran guru dalam implementasinya yang meliputi guru penggerak, fasilitator pembelajaran, guru inovatif, guru berkarakteristik sebagai guru, guru kreatif dan mandiri.

Akhirnya merdeka belajar membawa kemerdekaan dan kebahagiaan bagi siswa dan guru dalam kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan kebijakan merdeka belajar. Berdasarkan uraian tersebut peneliti mengusulkan agar guru dan siswa lebih memaknai merdeka belajar baik konsep maupun implementasinya. Khususnya, guru memaknai merdeka belajar dalam menjalankan peran profesionalnya di sekolah. Oleh karena itu perlu dilakukan pelatihan bagi para guru, pemberian pemahaman

dan motivasi bagi para siswa, serta kerjasama secara terarah dan sistematis pihak pemerintah, institusi sekolah, *stakeholder* untuk melaksanakan pelatihan merdeka belajar bagi guru untuk mewujudkan capaian kebijakan merdeka belajar.

B. PRINSIP KURIKULUM MERDEKA

Pada prinsipnya pengembangan kurikulum dan pembaharuan isi dan arah kurikulum sangat dinamis mengikuti dan menyesuaikan serta memberikan jawaban terhadap tantangan dan arah pendidikan sebagaimana dalam fungsi dan kekuatan kurikulum yang digagas oleh Alexander Inglis, dalam bukunya *Principle of Secondary Education* (1918) bahwa fungsi kurikulum sebagai salah satu bagian dari sistem penyelenggara pendidikan demi mewujudkan tujuan pendidikan;

Fungsi Integrasi Keberadaan kurikulum harus dapat menjadi alat yang kuat dalam membentuk pribadi-pribadi peserta didik yang utuh agar ada integritas sebagai bekal utama dalam mengisi kehidupan di masyarakat melalui dunia pendidikan. Fungsi Persiapan Fungsi ini diartikan kurikulum sangat penting untuk sebagai bekal memberikan modal atau persiapan bagi peserta didik sehingga mampu mempersiapkan diri memasuki jenjang dan tantangan kehidupan yang lebih nyata berikutnya, utamanya lagi sebagai persiapan masuk dalam jenjang pendidikan yang lebih tinggi.

Fungsi Penyesuaian Kurikulum dapat melakukan adaptasi terhadap berbagai perubahan yang terjadi di lingkungan masyarakat dan cenderung dinamis, sangat erat kaitannya dengan gagasan

dan kebijakan yang telah diterapkan kurikulum merdeka agar peserta didik anak indonesia dengan cepat dan mampu menghadapi tantangan perkembangan zaman ilmu pengetahuan yang melaju dengan cepat.

Fungsi diferensiasi Kurikulum sebagai diferensiasi yang harus hadir sebagai upaya mempersiapkan peserta didik yang tangguh, artinya kurikulum menjadi alat pendidikan yang memperhatikan setiap pelayanan kepada peserta didiknya. Sebab setiap peserta didik memiliki perbedaan satu sama lain sebagai keniscayaan dalam realitas kehidupan.

Fungsi Diagnostik Fungsi diagnostik, bahwa keberadaan kurikulum memiliki posisi sangat penting agar setiap peserta didik dapat memahami dan mengarahkan potensi yang dimilikinya. Supaya kehidupannya dapat terus menggali dan mengasah potensi tersebut, termasuk memperbaiki kelemahan yang dimiliki. Fungsi Pemilihan Terakhir ada fungsi pemilihan, yaitu menyatakan bahwa kurikulum memberikan fasilitas kepada peserta didik dengan cara memberikan kesempatan kepada mereka dalam memilih program pembelajaran sesuai minat dan bakat masing-masing anak.

Fungsi-fungsi kurikulum yang dijelaskan di atas sangatlah penting untuk dikuatkan dan direalisasikan dalam bentuk pendekatan sistem kebijakan dan kewenangan pemerintah daerah, karena pemerintah daerah memiliki kekuatan dan potensi sumberdaya baik itu sumber daya manusia, struktur dan infrastruktur serta pendanaan yang memang sudah ditetapkan oleh peraturan dan perundang-undangan yang berlaku. Kurikulum

merdeka lahir dengan jawaban atas salah satu kondisi dimana pandemi Corona-19 yang menyebabkan banyaknya kendala dalam proses pembelajaran di satuan pendidikan, yang memberikan dampak yang cukup signifikan.

C. KURIKULUM 2013

Kurikulum 2013 yang di digunakan pada masa sebelum pandemi menjadi satu satunya kurikulum yang digunakan satuan Pendidikan dalam pembelajaran. Masa pandemi tahun 2020 sampai tahun 2021. Selanjutnya Kemendikburistek mengeluarkan kebijakan penggunaan Kurikulum 2013, Kurikulum Darurat, dan Kurikulum Merdeka di Sekolah Penggerak (SP) dan SMK Pusat Keunggulan (PK). Pada masa sebelum dan pandemic, Kemendikburistek mengeluarkan kebijakan penggunaan kurikulum 2013 kemudian kurikulum 2013 disederhanakan menjadi kurikulum darurat yang memberikan kemudahan bagi satuan Pendidikan dalam mengelola pembelajaran jadi lebih mudah dengan substansi materi yang esensial.

Kemendikburistek mengeluarkan kebijakan bahwa sekolah yang belum siap untuk menggunakan kurikulum merdeka masih dapat menggunakan Kurikulum 2013 sebagai dasar pengelolaan pembelajaran, begitu juga Kurikulum Darurat yang merupakan modifikasi dari kurikulum 2013 masih dapat digunakan oleh satuan Pendidikan tersebut. Kurikulum Merdeka sebagai opsi bagi semua satuan Pendidikan yang di dalam proses pendataan merupakan satuan Pendidikan yang siap melaksanakan kurikulum merdeka. Kurikulum merdeka tidak dilaksanakan secara serentak

dan masif, hal ini sesuai kebijakan dari Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi (Kemendikburistek) yang memberikan keleluasaan satuan pendidikan dalam mengimplementasikan kurikulum. Beberapa program yang mendukung implementasi.

D. SEKOLAH PENGGERAK

Implementasi Kurikulum merdeka (IKM) adalah adanya program Sekolah Penggerak (SP) dan Sekolah Menengah Kejuruan Pusat Keunggulan (SMK-PK) dimana Kemendikburistek pada program tersebut adalah memberikan dukungan dalam implementasi kurikulum merdeka (KM) dari dua kegiatan tersebut didapatkan pengalaman yang baik dalam mengimplementasikan KM sehingga menjadi praktik baik dan konten pembelajaran dari implementasi KM pada SP/SMK-PK teridentifikasi dengan baik dan dapat menjadi pembelajaran bagi satuan Pendidikan lainnya.

Penyediaan dukungan implementasi KM yang diberikan oleh Kemendikburistek adalah bagaimana Kemendikbud ristek memberikan dukungan pembelajaran Implementasi KM secara mandiri dan dukungan pendataan Implementasi KM jalur mandiri, dari dukungan tersebut akan mendapatkan calon satuan Pendidikan yang terdata berminat dan akan memperoleh pendampingan pembelajaran untuk implementasi KM Jalur Mandiri, sehingga Guru, Kepala Sekolah dan Pengawas serta aktor lain dapat mengadakan kegiatan berbagi praktik baik implementasi KM dalam bentuk seminar maupun lokakarya secara mandiri.

Hasil pendataan yang dilakukan oleh Kemendikburistek memperoleh data kesiapan satuan Pendidikan dalam mengimplementasikan KM jalur mandiri, satuan Pendidikan akan memperoleh dukungan yang baik dari Kemendikbud ristek dalam menjalankan implementasi KM Jalur Mandiri. 2.Kebijakan pemerintah daerah terhadap kurikulum merdeka Berkaitan dengan hal tersebut, bidang pendidikan termasuk di dalam urusan pemerintahan yang konkuren. Hal tersebut berarti bahwa, kewenangan mengenai urusan di bidang pendidikan dibagi antara kewenangan pemerintahan pusat dengan pemerintahan daerah, adanya ketentuan tersebut tentunya harus diselenggarakan dan dilaksanakan sesuai dengan prinsip akuntabilitas, efisiensi, serta kepentingan nasional terutama jalannya pelaksanaan pendidikan yang ada di Provinsi dan Kabupaten/Kota.

Urusan kurikulum yang masuk dalam kajian kebijakan pendidikan merupakan hasil dari turunan kebijakan bidang pendidikan oleh pemerintah pusat sebagai upaya pembaharuan kesiapan peserta didik dan sekolah dalam mengejar ketertinggalan pembelajaran, termasuk ke dalam salah satu urusan pemerintahan yang wajib diselenggarakan oleh pemerintahan daerah, yang kemudian diperjelas di dalam lampiran pembagian urusan tentang pembagian urusan pemerintahan bidang pendidikan adanya hubungan kewenangan antara pusat dengan daerah yang dalam hal ini berupa pembagian urusan dalam bidang pendidikan, tentunya memiliki tujuan yang diantaranya yaitu peningkatan mutu pendidikan di daerah melalui pengelolaan

kearifan lokal, serta penyelenggaraan pendidikan yang diharapkan dapat terselenggara secara merata hingga ke pelosok daerah.

Untuk mendukung hal tersebut, maka diperlukan adanya hubungan antara pemerintahan pusat dengan pemerintahan di daerah, dimana dalam penyelenggaraannya daerah provinsi memiliki kewenangan untuk melakukan pengelolaan terhadap pendidikan menengah. Berkaitan dengan hal tersebut, diketahui bahwa telah terjadi perubahan dimana di dalam UU Penda 2004 pengelolaan pendidikan menengah dikelola oleh pemerintahan daerah kabupaten atau kota, namun saat ini berdasarkan dengan UU Penda 2014, pengelolaan pendidikan menengah tersebut menjadi kewenangan dari pemerintahan daerah provinsi. Upaya pemerintah dalam meningkatkan mutu layanan pendidikan adalah melalui sistem penjaminan mutu pendidikan (SPMP). Sebagaimana disebutkan dalam Permendiknas Nomor 63 tahun 2009 tentang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan pasal 2, bahwa penjaminan mutu pendidikan adalah kegiatan sistemik dan terpadu oleh satuan atau program pendidikan, penyelenggara satuan atau program pendidikan, pemerintah daerah, pemerintah dan masyarakat untuk menaikkan tingkat kecerdasan kehidupan bangsa melalui pendidikan.

Merujuk pada Undang-undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, ada beberapa tanggung jawab yang harus diperankan oleh pemerintah pusat dan pemerintah daerah terkait dengan kebijakan pendidikan. Maka pemerintah daerah dan pemerintah pusat memiliki fungsi dan tanggung jawab yang jelas

dalam urusan pendidikan. Fokus pada kewenangan pemerintah daerah dalam urusan kurikulum merdeka dapat dipetakan sebagai berikut:

Pendanaan Kurikulum Merdeka Pendidikan merupakan sarana agar dapat menghantar pembentukan sumber daya manusia yang unggul dan dapat bersaing dalam mengisi tuntutan zaman. Secara teoritis dari argumentasi ini yaitu human capital theory. Argumentasi ini sudah menjadi lazim di kalangan dunia pendidikan dan negara untuk pembangunan jangka panjang dan jangka menengah yakni investasi pada manusia akan meningkatkan kompetensinya, sehingga memberikan kontribusi untuk pertumbuhan ekonomi, pembenahan sistem sosial dan kehidupan masyarakat yang sesuai dengan tujuan negara dan ideologi pendidikan yang dianut.

Sumber pendanaan pendidikan ditentukan berdasarkan prinsip keadilan, kecukupan, dan keberlanjutan. Pemerintah, pemerintah daerah, dan masyarakat mengerahkan sumber daya yang ada sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (Pasal 47 Ayat (1) dan (2). Mengenai pengalokasian dana pendidikan, Pasal 49 Ayat 1, 2, 3, dan 4 menjelaskan, (1) Dana pendidikan selain gaji pendidik dan biaya pendidikan kedinasan dialokasikan minimal 20% dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) pada sektor pendidikan dan minimal 20% dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD). Dari landasan konstitusional Undang-Undang Dasar 1945 dan Undang-Undang Sistem Pendidikan sudah sangat tegas dan jelas bagi pemerintah pusat dan daerah sesuai

kewenangannya untuk menyusun dalam bentuk anggaran pendidikan, terutama dalam penerapan kurikulum merdeka. Untuk itu pemerintah daerah dalam merancang dan mengawal kurikulum merdeka harus dengan perencanaan dan pemetaan yang sistematis dan komprehensif dari pemetaan kebutuhan sekolah, sumber daya manusia guru yang akan dilatih dan objek sosialisasi, pendanaan untuk sarana prasarana pendukung kegiatan pengembangan kurikulum merdeka.

Memfasilitasi adanya pendidik dan tenaga kependidikan untuk kurikulum merdeka Pemerintah dan pemerintah daerah wajib memfasilitasi satuan pendidikan dengan pendidik dan tenaga kependidikan yang diperlukan untuk menjamin terselenggaranya pendidikan yang bermutu (Pasal 41 Ayat (3)). Dalam pelaksanaannya kurikulum merdeka tidak dilaksanakan secara serentak dan masif, hal ini sesuai kebijakan dari Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi (Kemendikburistek) yang memberikan keleluasaan kepada satuan pendidikan dalam mengimplementasikan kurikulum, dari kebijakan ini dapat dipahami bahwa kurikulum merdeka bukan untuk dipaksakan namun sebuah pilihan untuk memenuhi tuntutan dan tantangan globalisasi pendidikan.¹⁰³ Pengembangan kurikulum merdeka berbasis kearifan lokal Untuk kemajuan daerah sebagai pengembangan kearifan lokal yang sesuai dengan asas otonomi daerah yang diberikan kewenangan untuk mengatur urusan di daerah termasuk di dalamnya menetapkan arah pendidikan sebagai salah satu indikator dalam angka indeks pembangunan manusia (IPM).

Secara jelas Pemerintah kabupaten/kota mengelola pendidikan berbasis keunggulan lokal. Pemerintah kabupaten/kota mengelola pendidikan dasar dan pendidikan menengah, serta satuan pendidikan yang berbasis keunggulan lokal (Pasal 50 Ayat (6). Pada Pasal 37 Ayat (1) huruf j menjelaskan, kurikulum pendidikan dasar dan menengah wajib memuat: muatan lokal. Pengelolaan satuan pendidikan nonformal Pengelolaan satuan pendidikan nonformal dilakukan oleh Pemerintah, pemerintah daerah, dan/atau masyarakat (Pasal 52 Ayat (1).

Kearifan lokal atau kebijaksanaan lokal kurikulum sebagai upaya untuk menunjukkan kekhasan yang menjadi pandangan dan cara hidup masyarakat di suatu daerah tertentu. sehingga kearifan lokal atau kekayaan yang ada di daerah merupakan suatu kekayaan lokal yang berkaitan dengan pandangan hidup yang mengakomodasi kebijakan berdasarkan tradisi yang berlaku pada suatu daerah. Kearifan lokal tidak hanya berupa norma dan nilai-nilai budaya saja, melainkan juga seluruh unsur gagasan. Selanjutnya merujuk dari dirumuskan dalam bentuk RPJP Nasional/Daerah Rencana pembangunan jangka menengah yang disusun oleh pemerintah pusat/ daerah, disebut rencana pembangunan jangka menengah tingkat pusat/daerah yang disingkat menjadi RPJM Nasional/RPJM Daerah. Dalam pasal 5 (2) Undang-Undang No. 25 Tahun 2004 menyatakan bahwa: RPJM daerah merupakan penjabaran dari visi, misi, dan program pembangunan daerah yang penyusunannya berpedoman pada RPJP daerah dengan memperhatikan RPJM Nasional. Dari alur perencanaan dan konsep pembangunan sesuai

dengan kewenangan pemerintah daerah, maka sangat berpeluang membuat kerangka konsep dan kebijakan arah kurikulum yang dapat mengakomodir dan mengembangkan potensi sumberdaya lokal sehingga dari konsep kurikulum yang berbasis lokal dalam kurikulum merdeka dapat mengembangkan dan meningkatkan kemajuan khas daerah. 4. Kebijakan guru untuk menerapkan kurikulum merdeka Pemerintah dan pemerintah daerah wajib membina dan mengembangkan tenaga kependidikan pada satuan pendidikan yang diselenggarakan oleh Pemerintah dan pemerintah daerah. Pemerintah dan pemerintah daerah wajib membantu pembinaan dan pengembangan tenaga kependidikan pada satuan pendidikan formal yang diselenggarakan oleh masyarakat (Pasal 44 Ayat (1) dan (3)).

Implementasi kurikulum memerlukan seseorang yang berperan sebagai pelaksananya. Guru merupakan faktor penting dalam implementasi kurikulum karena ia merupakan pelaksana kurikulum. Karena itu guru dituntut memiliki kemampuan untuk mengimplementasikannya karena tanpa itu kurikulum tidak akan bermakna sebagai alat pendidikan. Dan sebaliknya pembelajaran tidak akan efektif tanpa kurikulum sebagai pedoman. Sebagai pelaksana kurikulum ujung tombaknya adalah guru dengan demikian guru menempati peran dalam pengembangan kurikulum.

Kurikulum Merdeka dengan pembelajaran intrakurikuler yang beragam di mana konten akan lebih optimal agar peserta didik memiliki cukup waktu untuk mendalami konsep dan menguatkan kompetensi. Guru memiliki keleluasaan untuk memilih berbagai

perangkat ajar sehingga pembelajaran dapat disesuaikan dengan kebutuhan belajar dan minat peserta didik. Proyek untuk menguatkan pencapaian profil pelajar Pancasila dikembangkan berdasarkan tema tertentu yang ditetapkan oleh pemerintah. Proyek tersebut tidak diarahkan untuk mencapai target capaian pembelajaran tertentu, sehingga tidak terikat pada konten mata pelajaran.

Berbagai studi nasional maupun internasional menunjukkan bahwa Indonesia telah mengalami krisis pembelajaran (*learning crisis*) yang cukup lama. Studi-studi tersebut menunjukkan bahwa banyak dari anak-anak Indonesia yang tidak mampu memahami bacaan sederhana atau menerapkan konsep matematika dasar. Temuan itu juga memperlihatkan kesenjangan pendidikan yang curam di antarwilayah dan kelompok sosial di Indonesia.

Keadaan ini kemudian semakin parah akibat merebaknya pandemi Covid-19. Untuk mengatasi krisis dan berbagai tantangan tersebut, maka kita memerlukan perubahan yang sistemik, salah satunya melalui kurikulum. Kurikulum menentukan materi yang diajarkan di kelas. Kurikulum juga mempengaruhi kecepatan dan metode mengajar yang digunakan guru untuk memenuhi kebutuhan peserta didik. Untuk itulah Kemendikbudristek mengembangkan Kurikulum Merdeka sebagai bagian penting dalam upaya memulihkan pembelajaran dari krisis yang sudah lama kita alami.

Kita perlu memahami dua perbedaan sebelum berbicara tentang pergantian kurikulum, yakni antara kerangka kurikulum nasional dan kurikulum tingkat satuan pendidikan. Kurikulum

nasional merupakan kurikulum yang ditetapkan pemerintah sebagai acuan para guru untuk menyusun kurikulum di tingkat satuan pendidikan. Sedangkan, kurikulum tingkat satuan pendidikan merupakan kurikulum yang seharusnya secara periodik dievaluasi dan diperbaiki agar sesuai dengan perubahan karakteristik peserta didik serta perkembangan isu kontemporer.

Kerangka kurikulum nasional harus memberikan ruang inovasi dan kemerdekaan, sehingga dapat dan harus dikembangkan lebih lanjut oleh masing-masing sekolah. Pada intinya, kerangka kurikulum nasional seharusnya relatif ajeg, tidak cepat berubah, tapi memungkinkan adaptasi dan perubahan yang cepat di tingkat sekolah. Inilah yang Kemendikbudristek lakukan dengan merancang Kurikulum Merdeka. Faktanya, laju perubahan kurikulum nasional kita sebenarnya tidak terlalu cepat, bahkan melambat.

Jika kita perhatikan, sejak ditetapkannya UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, laju perubahan kurikulum melambat dari KBK di tahun 2004, KTSP di tahun 2006, dan yang terakhir adalah Kurikulum 2013 (K-13) di tahun 2013. Kurikulum Merdeka baru akan menjadi kurikulum nasional pada tahun 2024. Dengan kata lain, pergantian berikutnya baru akan terjadi setelah kurikulum yang sebelumnya (K-13) diterapkan selama 11 tahun dan melewati setidaknya empat menteri pendidikan. Maka, fakta ini mematahkan pemeo “Ganti Menteri, Ganti Kurikulum”.

Ada dua tujuan utama yang mendasari kebijakan ini. Pertama, pemerintah, dalam hal ini Kemendikbudristek, ingin menegaskan bahwa sekolah memiliki kewenangan dan tanggung jawab untuk

mengembangkan kurikulum yang sesuai kebutuhan dan konteks masing-masing sekolah. Kedua, dengan kebijakan opsi kurikulum ini, proses perubahan kurikulum nasional harapannya dapat terjadi secara lancar dan bertahap. Pemerintah mengemban tugas untuk menyusun kerangka kurikulum. Sedangkan, operasionalisasinya, bagaimana kurikulum tersebut diterapkan, merupakan tugas sekolah dan otonomi bagi guru.

Guru sebagai pekerja profesional yang memiliki kewenangan untuk bekerja secara otonom, berlandaskan ilmu pendidikan. Sehingga, kurikulum antar sekolah bisa dan seharusnya berbeda, sesuai dengan karakteristik murid dan kondisi sekolah, dengan tetap mengacu pada kerangka kurikulum yang sama. Perubahan kerangka kurikulum tentu menuntut adaptasi oleh semua elemen sistem pendidikan. Proses tersebut membutuhkan pengelolaan yang cermat sehingga menghasilkan dampak yang kita inginkan, yaitu perbaikan kualitas pembelajaran dan pendidikan di Indonesia. Oleh karena itu, Kemendikbudristek memberikan opsi kurikulum sebagai salah satu upaya manajemen perubahan.

Perubahan kurikulum secara nasional baru akan terjadi pada 2024. Ketika itu, Kurikulum Merdeka sudah melalui iterasi perbaikan selama 3 tahun di beragam sekolah/madrasah dan daerah. Pada tahun 2024 akan ada cukup banyak sekolah/madrasah di tiap daerah yang sudah mempelajari Kurikulum Merdeka dan nantinya bisa menjadi mitra belajar bagi sekolah/madrasah lain.

Pendekatan bertahap ini memberi waktu bagi guru, kepala sekolah, dan dinas pendidikan untuk belajar. Proses belajar para

aktor kunci ini penting karena proses belajar ini menjadi fondasi transformasi pendidikan yang kita cita-citakan. Mari kita ingat, tujuan perubahan kurikulum adalah untuk mengatasi krisis belajar (learning crisis). Kita ingin menjadikan sekolah sebagai tempat belajar yang aman, inklusif, dan menyenangkan. Oleh karena itulah, Kemendikbudristek melakukan perubahan yang sistemik, tidak hanya kurikulum semata. Kita melakukan reformasi sistem evaluasi pendidikan, menata sistem rekrutmen dan pelatihan guru, menyelaraskan pendidikan vokasi dengan dunia kerja, mendampingi dinas-dinas pendidikan, dan melakukan penguatan anggaran dan kelembagaan. Perubahan sistemik tersebut tentu tidak bisa terjadi dalam sekejap. Tahap demi tahap perubahan kurikulum harapannya dapat memberi waktu yang memadai bagi seluruh elemen kunci sehingga fondasi untuk transformasi pendidikan kita dapat tertanam kukuh dan teguh.

E. PROFIL PELAJAR PANCASILA

Kurikulum Merdeka memiliki tujuan untuk mewujudkan pembelajaran yang bermakna dan efektif dalam meningkatkan keimanan, ketakwaan kepada Tuhan Yang Maha Esa, dan akhlak mulia serta menumbuhkembangkan cipta, rasa, dan karsa peserta didik sebagai pelajar sepanjang hayat yang berkarakter Pancasila. Dalam hal ini, konsep pelajar sepanjang hayat yang berkarakter Pancasila diwujudkan atau diuraikan dalam profil pelajar Pancasila.

Pada dasarnya Pendidikan merupakan hak individu sebagai anak bangsa untuk bisa menikmatinya. Keberadaan Pendidikan

sudah diakui dan mempunyai legalitas yang kuat seperti yang tertuang dalam UUD 1945 pasal 31 ayat 1 yang isinya “setiap warga negara Indonesia berhak mendapatkan Pendidikan” dan selanjutnya ayat 3 menjelaskan bahwa “Pemerintah mengusahakan dan mengadakan satu sistem Pendidikan nasional, yang meningkatkan keimanan dan ketaqwaan sekaligus berakhlak mulia dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Indonesia adalah negara yang maju dan memiliki sumber daya manusia yang cukup baik, serta didorong dengan pendidikan yang memadai dan tenaga pengajar yang profesional. Dasar pendidikan Indonesia adalah Pancasila, yang merupakan pedoman dalam kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh guru. Nilai-nilai yang terkandung dalam Pancasila sangat penting untuk disampaikan kepada peserta didik dan di implementasikan dalam kegiatan sehari-hari (Aminullah, 2016).

Nilai tersebut diantaranya adalah perilaku yang berkaitan dengan Tuhan Yang Maha Esa, perilaku manusia yang berkaitan dengan diri sendiri, sesama manusia, lingkungan, serta dengan negara, sehingga tidak dapat dipisahkan maupun digantikan oleh apapun. Pendidikan adalah hal yang sangat mendasar dan diwajibkan untuk seluruh warga Negara Indonesia untuk memperolehnya, dimana nilai Pancasila yang terkandung di dalamnya sangat penting untuk kita implementasikan dalam kehidupan sehari-hari khususnya pada lingkungan sekolah, maka dari itu peneliti mengacu pada salah satu sila pada Pancasila untuk sebuah implementasi dalam pembelajaran (Asmaroini, 2016).

Dengan adanya pendidikan yang layak diharapkan mampu mengubah pola pikir, tingkah laku dan kualitas diri generasi muda menjadi lebih baik. Menurut Buchory, Rahmawati, & Wardani (2017), untuk mendukung semua aspek diatas maka dalam dunia pendidikan tetap berlandaskan pada Pancasila yang merupakan dasar negara Indonesia dan memiliki nilai-nilai luhur yang sangat penting. Implementasi nilai-nilai Pancasila merupakan bentuk nyata yang dilakukan oleh siswa maupun guru (Dewantara & Nurgiansah, 2021). Rasa dan kondisi kebangsaan Indonesia semakin terancam dengan ditandai oleh lunturnya pemahaman dan aktualisasi nilai-nilai Pancasila serta menguatnya budaya atau ideologi transnasional. Pada penerapannya tidak hanya berdasarkan teori saja tetapi juga fakta yang dilakukan diantaranya adalah murid menghormati seorang guru, walau bagaimanapun guru adalah orang tua saat kita berada di sekolah, memperhatikan materi yang telah diajarkan, dan mengerjakan tugas yang telah diberikan oleh Guru sehingga tetap bersikap adil terhadap teman saat di sekolah, saling menolong jika ada teman atau guru yang membutuhkan.

Pada saat kegiatan pembelajaran guru harus mampu membuat situasi kelas yang kondusif dan menyampaikan materi dengan baik, guru tidak boleh membeda-bedakan antara murid yang satu dengan yang lainnya. Oleh karena itu guru memiliki tugas dan tanggung jawab yang sangat besar, seperti mendidik, mengajar, melatih dan mengimplementasikan (Afdal & Spernes, 2018). Mendidik merupakan usaha yang dilakukan oleh seorang guru mengarahkan siswa dalam hal positif termasuk akhlak yang baik,

kemudian mengajar yaitu proses kegiatan yang dilakukan seorang guru agar tujuan bisa tercapai, dan yang terakhir adalah mengimplementasikan yaitu menerapkan hal positif dalam kehidupan sehari-hari (Rahayuningsih, 2022). Sikap dalam menjunjung tinggi nilai-nilai kemanusiaan, seperti halnya dengan mengikuti bakti sosial maupun acara lain di sekolah, serta mengembangkan sikap peduli terhadap lingkungan serta memiliki sikap saling menghormati satu sama lain (Rianto, 2016).

Terakhir adalah berani membela kebenaran dan keadilan, tidak berupa kejahatan saja melainkan bisa berupa hak dan kewajiban sebagai masyarakat (Rusmiati & Saleky, 2018). Pada kegiatan ini tidak hanya Guru saja untuk mengimplementasikan nilai-nilai Pancasila tetapi juga harus diterapkan oleh kepala sekolah, staf sekolah seperti bagian kurikulum, bagian kesiswaan, tata usaha, satpam, tukang kebun dan lain sebagainya (Fatimah & Dewi, 2021). Mereka harus bisa bekerja sama untuk kemajuan sekolah yang telah dikelolanya, sekolah yang baik akan menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas. Banyak sekali cara untuk mengimplementasikan sila-sila pada Pancasila yang khususnya pada sila ke lima yang berbunyi keadilan sosial bagi seluruh rakyat Indonesia, yaitu dengan cara pada proses pembelajaran berlangsung, seperti kerja kelompok, serta kegiatan sosial yang ada di sekolah, yang kemudian berdampak positif bagi siswa dan masyarakat sekolah (Ismail, Suhana, & Zakiah, 2021).

Profil pelajar Pancasila menurut Ernawati & Rahmawati (2022), dirancang untuk menjawab satu pertanyaan besar, yaitu

bagaimana menghasilkan peserta didik dengan profil (kompetensi) yang diinginkan oleh sistem pendidikan dengan memperhatikan faktor internal yang berkaitan dengan identitas Nasional, ideologi, dan cita-cita. Faktor eksternal profil pelajar Pancasila dimana Pancasila adalah kehidupan dan tantangan yang dihadapi bangsa Indonesia di abad 21 seperti masa revolusi 4.0.

Profil pelajar Pancasila menurut Lestari, Sunarto, & Cahyono (2020) terdiri dari 6 kompetensi (dimensi) yaitu iman, takut akan Tuhan Yang Maha Esa dan akhlak mulia, Ke-Bhineka-an Global, gotong royong, kreativitas, berpikir kritis, dan mandiri. Dimensi-dimensi tersebut menunjukkan bahwa profil peserta didik Pancasila tidak hanya terfokus pada kemampuan kognitif saja, tetapi juga sikap dan perilaku sesuai identitasnya sebagai bangsa Indonesia dan warga dunia (Ernawati & Rahmawati, 2022). Selanjutnya menurut Inayah (2021), nilai-nilai Pancasila merupakan sumber dari karakter bangsa, pendidikan, dan budaya yang diwujudkan pada masyarakat tanpa terkecuali, khususnya pada siswa yang merupakan generasi bangsa Indonesia. Sistem penerapan nilai-nilai Pancasila secara tidak langsung berupa kebiasaan, namun pada pengembangan moral perlu dilaksanakan dengan melatih mental siswa agar lebih percaya diri (Rachmawati, et. al., 2022). Pada lingkungan sekolah pegawai/staf sekolah juga sangat penting dalam mengimplementasikan nilai-nilai Pancasila dimana guru dalam mengimplementasikan ini harus lebih baik karena guru merupakan inti dari kegiatan pembelajaran, yang nantinya pasti akan dinilai oleh siswa, maka dari itu guru harus

memiliki 5 karakter yaitu religius, nasionalisme, mandiri, integritas, dan gotong royong (Rusnaini, et. al., 2021).

Menurut Sulistyو (2017), kita perlu sejak usia dini mulai mengajarkan pendidikan karakter secara sistematis dan komprehensif dari metode memahami, mencintai, dan berbuat baik. Dengan demikian seseorang berkarakter baik akan semakin sadar untuk melakukan perbuatan baik karena dia menyukai perilaku moralitas. Selanjutnya berbuat baik, akan menjadi kebiasaan kebajikan spontan. Apabila semuanya memungkinkan, maka akan muncul orang yang dapat melakukan sesuatu secara spontan menurut nilai-nilai yang telah ditanamkan. Fenomena masalah yang terjadi di lingkungan pendidikan akhir-akhir ini, menuntut pentingnya program penguatan pendidikan karakter, diantaranya permasalahan degradasi moral, semisal kasus intoleran (tawuran antar pelajar), prostitusi, pergaulan bebas, bullying, pornografi dan cybercrime.

Profil Pelajar Pancasila merupakan salah satu usaha dalam meningkatkan kualitas Pendidikan di Indonesia yang mana mengedepankan pada pembentukan karakter (Susilawati, Sarifuddin, Muslim, 2021). Rusnaini, et. al. (2021) menjelaskan bahwa penguatan profil pelajar Pancasila memfokuskan pada penanaman karakter juga kemampuan dalam kehidupan sehari-hari ditanamkan dalam individu peserta didik melalui budaya sekolah, pembelajaran intrakurikuler maupun ekstrakurikuler. Projek penguatan profil pelajar pancasila juga budaya kerja. Penguatan projek profil pelajar pancasila saat ini mulai di terapkan di satuan pendidik melalui

program sekolah penggerak (PSP) baik jenjang Sekolah Dasar, Sekolah Menengah Pertama, dan juga Sekolah Menengah Atas/Sekolah Menengah Kejuruan (Rachmawati, et. al., 2022).

Menurut Rahayuningsih (2022), penerapan profil pelajar Pancasila dapat dilakukan melalui budaya sekolah, pembelajaran intrakurikuler, kegiatan ko-kurikuler dan ekstrakurikuler yang di dalamnya fokus pada pembentukan karakter dan kemampuan yang dibangun dalam keseharian dan dihidupkan dalam diri setiap individu melalui implementasi profil pelajar pancasila diharapkan peserta didik terutama di sekolah dasar mampu berkembang nilai karakternya sehingga terbentuk perilaku yang baik dan melekat pada diri peserta didik. Terdapat enam kompetensi dalam dimensi kunci yaitu beriman, bertaqwa kepada tuhan Yang Maha Esa dan berakhlak mulia, bergotong royong, mandiri bernalar kritis dan kreatif (Sari & Puspita, 2019).

Kurikulum Merdeka Belajar Kurikulum sebagai rancangan pendidikan mempunyai kedudukan yang sangat strategis dalam seluruh aspek kegiatan Pendidikan (Faiz, Parhan, & Ananda, 2022). Mengingat pentingnya peranan kurikulum di dalam pendidikan dan dalam perkembangan kehidupan manusia menurut Forey & Cheung (2019), dalam penyusunan kurikulum tidak bisa dilakukan tanpa memahami konsep dasar dari kurikulum yang merupakan seperangkat atau sistem rencana dan pengaturan mengenai isi dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman untuk menggunakan aktivitas belajar mengajar. Kurikulum dalam Undang-undang nomor 20 Tahun 2003 di bagian Bab I Pasal 1 ayat 19 adalah

seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi, dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu. Merdeka belajar merupakan kebebasan di dalam menentukan cara berperilaku, berproses, berfikir, berlaku kreatif guna pengembangan diri setiap individu dengan menentukan nasib dirinya sendiri (Sibagariang, Sihotang, & Murniarti, 2021). Merdeka belajar dapat dimaknai pemberian ruang yang lebih terhadap siswa dengan adanya kesempatan belajar secara nyaman tenang dan bebas tanpa adanya tekanan, dengan memperhitungkan bakat alamiah yang dimiliki setiap siswa (Wijaya, Mustofa, & Husain, 2020). Merdeka belajar berarti kebebasan dalam suasana belajar yang tidak terasa mengikat diri dan tidak merasa terbebani bagi siswa dapat dilihat dari asyiknya mereka dalam belajar, mencari informasi, menggali potensi diri dan begitu semangat dan ekspresif dalam menyelesaikan tugas-tugas dari beban kurikulum menjadi indikator yang penting dalam tujuan pembelajaran (Muji, et. al., 2017).

Rumusan profil pelajar Pancasila sejatinya mendasarkan pada pertimbangan terjadinya perubahan dalam konteks global yang harus direspons, termasuk terkait dunia kerja, perubahan sosial, budaya, dan politik, dan adanya kepentingan nasional terkait dengan budaya bangsa, nasionalisme, dan agenda pembangunan nasional yang merupakan amanat dari Undang-Undang Dasar 1945 dan Pancasila. Dalam pembukaan Undang-Undang Dasar 1945 tertulis cita-cita bangsa Indonesia yang menjadi arah kebijakan pemerintah,

termasuk kebijakan untuk dunia pendidikan, yaitu: “Melindungi segenap bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia dan untuk memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa, dan ikut melaksanakan ketertiban dunia yang berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi dan keadilan sosial.”

Tujuan tersebut dengan demikian mengarahkan agar pendidikan mampu menyiapkan peserta didik menjadi warga negara Indonesia sekaligus warga negara dunia, yang mampu menjaga dan mengembangkan warisan budaya bangsa dan terdorong untuk berkontribusi aktif dalam memajukan kesejahteraan dalam lingkup nasional maupun global. Berikutnya, mengacu pada Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal 3 dinyatakan bahwa:¹³¹

“Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.”

Tujuan tersebut kemudian diejawantahkan dalam bentuk perilaku yang lebih terukur, yaitu dalam profil pelajar Pancasila. Istilah “pelajar” atau learner digunakan dalam penamaan profil merupakan representasi seluruh individu yang belajar, sehingga

¹³¹ Badan Standar, Kurikulum, dan Asesmen Pendidikan Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia. *Kajian Akademik Kurikulum Merdeka*. 2024.

diharapkan menjadi penuntun arah kompetensi tidak hanya bagi peserta didik, namun juga berbagai unsur yang terlibat dan pemangku kepentingan di dunia pendidikan. Profil Pelajar Pancasila dirumuskan sebagai “Pelajar Indonesia merupakan pelajar sepanjang hayat yang kompeten, berkarakter, dan berperilaku sesuai nilai-nilai Pancasila”.

Berdasarkan urgensi dan ejawantah pengetahuan dan keterampilan yang perlu dibangun dalam diri pelajar Indonesia, dirumuskan 6 (enam) dimensi profil yang semuanya harus terbangun bersama-sama dalam diri setiap individu pelajar Indonesia. Enam dimensi Profil Pelajar Pancasila tersebut yaitu (1) Beriman, bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, dan berakhlak mulia, (2) Bergotongroyong, (3) Bernalar Kritis, (4) Berkebinekaan global, (5) Mandiri, dan (6) Kreatif.



Gambar: Profil Pelajar Pancasila

Keenam dimensi tersebut saling terkait satu sama lain dan tidak berdiri sendiri-sendiri. Selanjutnya dalam setiap dimensi profil pelajar Pancasila dirumuskan elemen dan/atau sub elemen. Elemen dan sub elemen merupakan konstruk-konstruk atau perilaku yang merupakan indikasi dari tercapainya masing-masing dimensi. Tiap konstruk memiliki alur perkembangan yang dimulai dari usia peserta didik PAUD hingga ke SMA/SMK.

Kurikulum Merdeka adalah kurikulum dengan pembelajaran intrakurikuler yang beragam di mana konten akan lebih optimal agar peserta didik memiliki cukup waktu untuk mendalami konsep dan menguatkan kompetensi. Guru memiliki keleluasaan untuk memilih berbagai perangkat ajar sehingga pembelajaran dapat disesuaikan dengan kebutuhan belajar dan minat peserta didik.

Kurikulum Merdeka memberikan keleluasaan kepada pendidik untuk menciptakan pembelajaran berkualitas yang sesuai dengan kebutuhan dan lingkungan belajar peserta didik. Karakteristik Kurikulum Merdeka, Pengembangan Soft Skills dan Karakter, Fokus pada Materi Esensial dan Pembelajaran yang fleksibel. Proyek untuk menguatkan pencapaian profil pelajar Pancasila dikembangkan berdasarkan tema tertentu yang ditetapkan oleh pemerintah. Proyek tersebut tidak diarahkan untuk mencapai target capaian pembelajaran tertentu, sehingga tidak terikat pada konten mata pelajaran. Pilihan Implementasi Kurikulum Merdeka Secara Mandiri Belajar Mandiri Berubah Mandiri Berbagi.¹³²

¹³² Kemdikbud, <https://ditpsd.kemdikbud.go.id/hal/kurikulum-merdeka> Juni 2024.

Dimensi, elemen, dan sub elemen profil pelajar Pancasila dirumuskan dari identifikasi kata dan frasa kunci yang digunakan dalam merumuskan tujuan pendidikan, visi pendidikan, serta karakter, nilai, dan kompetensi yang dinyatakan dalam beberapa rujukan. Rujukan-rujukan tersebut adalah Pembukaan Undang-Undang Dasar 1945, Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional, Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 87 Tahun 2017, Standar Kompetensi Lulusan, cita-cita pendidikan yang merupakan buah pemikiran Ki Hadjar Dewantara.

Dokumen kebijakan termasuk Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan (Permendikbud) Nomor 20 Tahun 2018 tentang Penguatan Pendidikan Karakter pada Satuan Pendidikan Formal, dokumen terkait yang dikeluarkan oleh Kemendikbud yang berkaitan dengan kualitas hasil lulusan yang dituju, berbagai referensi yang memuat rumusan dan interpretasi nilai-nilai yang terkandung dalam Pancasila, dokumen yang merekam hasil pemikiran dan laporan hasil penelitian yang merumuskan kompetensi Abad 21, serta dokumen kurikulum beberapa negara maju. Setelah dimensi dirumuskan, studi literatur dilakukan untuk mencari referensi konstruk-konstruk, kompetensi, atau perilaku yang membangun dimensi profil. Setelah frasa kunci dari rujukan utama telah teridentifikasi, dirumuskan makna dan ruang lingkup dari setiap kata dan frasa tersebut. Jika frasa kunci dianalisis merupakan bagian dari konstruk frasa kunci lainnya yang sepadan atau lebih luas maknanya, maka kata dilebur atau dijadikan bagian dari elemen atau sub elemen. Selanjutnya setelah elemen dan sub

elemen dirumuskan, dibuat deskripsi dan alur perkembangan berdasarkan karakteristik usia perkembangan dan/atau target peningkatan kompetensi dan karakternya.

Hal ini dimaksudkan untuk memberikan gambaran lebih dalam mengenai masing-masing dimensi dalam profil Pelajar Pancasila, memaknai hal-hal yang terkandung di dalamnya, dan tidak mengartikan dimensi secara sempit atau melakukan simplifikasi. Selain itu, diharapkan memudahkan strategi-strategi implementasi terutama bagi satuan pendidikan karena ada gambaran kompetensi dan gradasi yang lebih jelas antara apa yang dibidik di usia tertentu, misalnya kapasitas bernalar kritis yang diharapkan di PAUD, SD, SMP, dan SMA/SMK tentu berbeda.

Jabaran lebih detail mengenai dimensi, elemen, dan sub elemen dapat merujuk pada Kajian Pengembangan Profil Pelajar Pancasila. Dimensi profil pelajar Pancasila diintegrasikan dalam pembelajaran melalui sekurang-kurangnya tiga cara, yaitu (1) sebagai materi pelajaran dalam kegiatan intrakurikuler, (2) sebagai pengalaman pembelajaran atau strategi pengajaran yang digunakan guru, dan (3) sebagai proyek kegiatan ko-kurikuler. Dimensi profil pelajar Pancasila juga perlu dibangun melalui lingkungan belajar yang kondusif.

Berikut pembahasan lebih lanjut dari masing-masing cara mencapai profil pelajar Pancasila. Sebagai materi pembelajaran dalam kegiatan intrakurikuler Pengintegrasian dimensi profil pelajar Pancasila dalam intrakurikuler dilakukan dalam bentuk Capaian Pembelajaran, tujuan pembelajaran, dan materi/topik pembelajaran.

Dimensi Profil Pelajar Pancasila tidak harus terbatas pada satu mata pelajaran tertentu, melainkan terintegrasi dengan muatan pembelajaran. Salah satu contohnya adalah topik pembelajaran terkait keberagaman, yang masuk dalam muatan pembelajaran Pendidikan Pancasila dan IPS misalnya. Muatan pembelajaran ini terkait langsung dengan penguatan dimensi berkebinekaan global. Upaya pencapaian tujuan pembelajaran terkait memahami perbedaan budaya dan mengapresiasinya juga sekaligus dapat membidik kompetensi dalam profil pelajar Pancasila.

Sebagai pengalaman pembelajaran atau strategi pengajaran yang digunakan guru Penguatan dimensi profil pelajar Pancasila perlu dilakukan melalui pengalaman belajar langsung, dan terkait dengan pengetahuan sebelumnya serta minat peserta didik. Hal ini dilakukan agar peserta didik lebih mudah menghubungkan sesuatu yang familier dengan pembentukan pengetahuan baru dan punya otonomi dalam pembelajaran, yang membuat dirinya lebih terhubung dengan pembelajaran.

Strategi yang digunakan perlu membuat peserta didik lebih terhubung dengan pembelajaran. Strategi perlu melibatkan aktivitas mempertanyakan dan mencari tahu banyak hal, mendorong keluwesan berpikir, alternatif pemecahan masalah dan pengambilan keputusan yang analitis, rasional, dan bahkan inovatif, yang diiringi dengan refleksi terhadap pemikirannya.

Peserta didik perlu juga dibiasakan untuk menyampaikan gagasannya, mempertimbangkan perspektif teman sebayanya, mengembangkan kesadaran, responsif, dan menyimak orang lain.

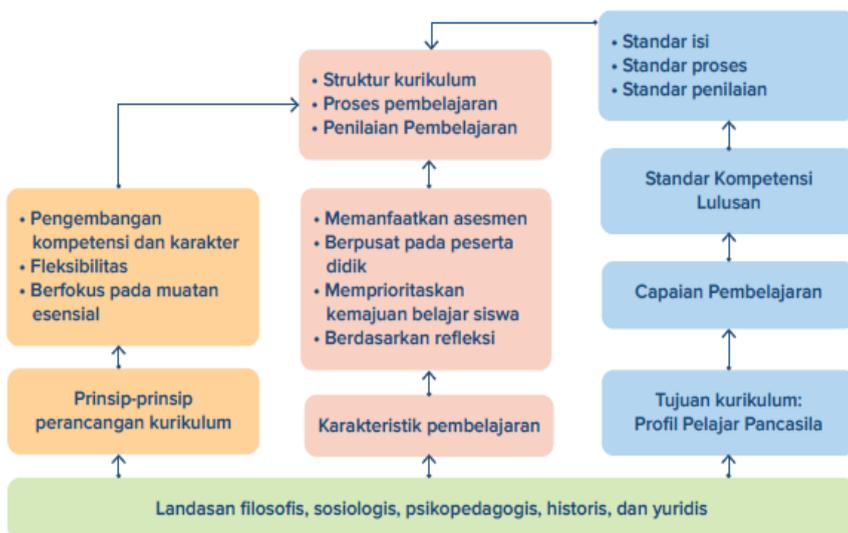
Selain itu, aktivitas pembelajaran yang melibatkan kolaborasi dan teknologi yang relevan juga dapat mengasah pengalaman belajar peserta didik dengan lebih optimal. Pendekatan pembelajaran inquiry dapat mendukung terbangunnya kemampuan-kemampuan ini. Strategi yang melibatkan aktivitas-aktivitas tersebut di antaranya interaksi yang produktif, diskusi terbuka, tugas kolaboratif, dan berkaitan dengan masalah dalam kehidupan sehari-hari.

Sebagai proyek kegiatan ko-kurikuler Fokus pada pendidikan karakter, upaya mencapai profil pelajar Pancasila tidak cukup hanya melalui intrakurikuler. Seperti yang ditemukan dari hasil evaluasi bahwa banyaknya materi pelajaran yang perlu dipelajari peserta didik membuat kurangnya waktu untuk mencapai kedalaman sebuah kompetensi, begitu pula dengan internalisasi karakter, sehingga dianalisis diperlukan alokasi waktu khusus di mana peserta didik memiliki waktu untuk mengeksplorasi dan mengasah kepekaan terhadap isu di lingkungan sekitarnya, tanpa adanya beban materi bidang pengetahuan yang perlu dikuasai.

Sebaliknya, dengan mendalami isu kontekstual tersebut, peserta didik mengidentifikasi kompetensi apa yang perlu ia miliki untuk dapat memberikan pendapat, alternatif pemecahan masalah, atau aksi yang dapat dilakukan, sehingga kepemilikan terhadap pembelajaran dialami oleh peserta didik dan pembelajaran pun relevan bagi kehidupan peserta didik. Oleh karena itu, untuk mencapai dimensi profil pelajar Pancasila disediakan waktu khusus melalui kegiatan ko-kurikuler yang diwujudkan dalam proyek penguatan profil pelajar Pancasila.

Dalam proyek penguatan profil pelajar Pancasila, penguatan kompetensi dan karakter dikuatkan melalui eksplorasi isu prioritas nasional, pembangunan berkelanjutan, dan yang relevan di lingkungan peserta didik. Mengingat profil pelajar Pancasila merupakan representasi dari standar kompetensi lulusan (SKL), maka muara berbagai kegiatan yang dilakukan di satuan pendidikan diharapkan bertujuan mencapai profil pelajar Pancasila. Begitu pula dengan ekstrakurikuler dan berbagai program lain yang dirancang di masing-masing satuan pendidikan. Ekstrakurikuler bertujuan untuk mengembangkan minat dan bakat peserta didik yang dapat mendukungnya meraih kompetensi profil pelajar Pancasila, begitu juga dengan berbagai program satuan pendidikan, sehingga kompetensi dan muatan pembelajaran yang dilaksanakan perlu dirancang untuk dapat mendukung profil pelajar Pancasila.

Gambar : Profil Pelajar Pancasila dalam Kurikulum



Berdasarkan evaluasi dan kajian yang disampaikan sebelumnya, maka dirancang kurikulum yang dapat memberi fleksibilitas lebih bagi satuan pendidikan untuk mengimplementasikan dan mengurangi beban materi, dengan tetap meneruskan hal-hal baik dari kurikulum sebelumnya. Perancangan kurikulum diawali dengan perumusan kerangka kurikulum. Kerangka kurikulum merupakan rancangan landasan utama dalam perancangan struktur kurikulum yang kemudian menjadi landasan bagi pengembangan kurikulum di satuan pendidikan.

Peraturan Pemerintah Nomor 57 Tahun 2021 tentang Standar Nasional Pendidikan menyatakan dalam Pasal 36 bahwa kurikulum terdiri atas kerangka dasar kurikulum dan struktur kurikulum. Pada pasal 38 dari peraturan yang sama, disebutkan pula bahwa kerangka dasar kurikulum dan struktur kurikulum menjadi landasan bagi pengembangan kurikulum satuan pendidikan. Dalam konteks Kurikulum Merdeka, kerangka kurikulum dengan demikian merupakan gambaran dasar dan rasional dari Kurikulum Merdeka yang dikembangkan dengan mempertimbangkan landasan yang jelas hingga menghasilkan rumusan tujuan kurikulum yang jelas, termasuk juga struktur kurikulum dan pembelajaran yang jelas. Kerangka Kurikulum Merdeka ini menjadi acuan bagi satuan pendidikan dalam mengembangkan struktur kurikulum dan implementasinya dalam bentuk operasional atau kurikulum satuan pendidikan.

Dengan demikian, kerangka Kurikulum Merdeka terdiri dari tujuan Kurikulum Merdeka, prinsip pengembangan Kurikulum

Merdeka, karakteristik pembelajaran Kurikulum Merdeka, dan landasan Kurikulum Merdeka. Keempat elemen kerangka dasar tersebut menjadi landasan utama pengembangan struktur Kurikulum Merdeka.

Lebih lanjut, dalam konteks sistem pendidikan nasional, pengembangan kurikulum tidak lepas dari perumusan kebijakan pendidikan. Di Indonesia, pengembangan kurikulum bukan hanya diwujudkan dalam bentuk kebijakan pendidikan, yakni melalui peraturan menteri yang menjadi dasar dan payung dari implementasi kurikulum, melainkan juga melibatkan perumusan kebijakan-kebijakan pendidikan lain yang terkait dengan kurikulum. Dalam hal ini Standar Nasional Pendidikan (SNP) yang diturunkan dari kebijakan sistem pendidikan nasional dirumuskan terlebih dulu sebagai acuan utama dalam pengembangan kurikulum. Mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 57 Tahun 2021 tentang Standar Nasional Pendidikan pasal 3 terdapat 4 (empat) standar nasional pendidikan yang secara langsung menjadi acuan dalam pengembangan kurikulum, yaitu (1) standar kompetensi lulusan, (2) standar isi, (3) standar proses, dan (4) standar penilaian pendidikan.

Mengacu pada logika kebijakan pendidikan nasional tersebut, maka pemerintah merumuskan profil pelajar Pancasila sebagai gambaran ideal dari para pelajar Indonesia sebagai respons atas perkembangan dan perubahan kehidupan lokal, nasional, dan global. Kurikulum Merdeka dikembangkan untuk memberikan pengalaman belajar yang bermakna dan efektif dalam menumbuhkembangkan cipta, rasa, raga, dan karsa peserta didik sebagai pelajar sepanjang

hayat yang berkarakter Pancasila. Dengan kata lain, Kurikulum Merdeka dikembangkan untuk mencapai dan menunjang profil pelajar Pancasila. Berikutnya, Kurikulum Merdeka dikembangkan dengan merumuskan standar kompetensi lulusan, standar isi, standar proses, dan standar penilaian pendidikan. Di sinilah kerangka dasar Kurikulum Merdeka diperlukan dan menjadi acuan dalam mengembangkan struktur kurikulum, termasuk juga menjadi acuan implementasinya.

Berdasarkan pada kerangka dasar Kurikulum Merdeka, pengembangan Kurikulum Merdeka dilakukan dengan terlebih dulu mempertimbangkan beberapa landasan utama, yaitu landasan filosofis, sosiologis, dan psiko pedagogis, ditunjang juga oleh landasan historis dan yuridis. Berdasarkan pada hasil telaah landasan-landasan tersebut dirumuskan lah tujuan Kurikulum Merdeka.

Berikutnya dirumuskan prinsip-prinsip perancangan Kurikulum Merdeka yang menekankan pada pengembangan kompetensi dan karakter, fleksibilitas, dan berfokus pada muatan esensial. Prinsip-prinsip perancangan Kurikulum Merdeka ini terutama menjadi acuan dalam merumuskan dan menentukan struktur kurikulum dan implementasinya di lapangan, termasuk karakteristik pembelajaran dan penilaiannya. Berikut merupakan jabaran dari kerangka dasar Kurikulum Merdeka yang memuat tujuan, prinsip perancangan kurikulum, karakteristik pembelajaran, dan landasan-landasan Kurikulum Merdeka. Bab ini juga dilengkapi dengan desain dan pendekatan pengembangan kurikulum.

Dalam mewujudkan profil pelajar Pancasila dalam kurikulum yang merupakan rencana dan susunan yang memuat tujuan, isi, materi dan metode pengajaran harus ditonjolkan dapat berdampak baik dalam implementasi nilai-nilai Pancasila terfokus pada peran guru dalam pembentukan sikap dan kepribadian siswa yang dilakukan untuk mendukung profil pelajar Pancasila dalam Kurikulum Merdeka Belajar dengan cara sebagai berikut: Pertama, memberikan nasehat yang merupakan salah satu bentuk pembinaan kepada siswa agar tidak berbuat kesalahan. Kedua, sikap toleransi yang menjadi salah satu ciri karakter bangsa yang harus dimiliki setiap manusia. Ketiga, menguatkan kedisiplinan yang berperan sangat penting untuk diimplementasikan di lingkungan sekolah guna membentuk karakter siswa yang disiplin. Keempat, cinta tanah air dimana banyak sekali agenda yang dilakukan baik di lingkungan sekolah maupun di lingkungan masyarakat yang akan berdampak positif untuk kemajuan bangsa.¹³³

Mewujudkan profil pelajar Pancasila dalam kurikulum yang merupakan rencana dan susunan yang memuat tujuan, isi, materi dan metode pengajaran harus ditonjolkan dapat berdampak baik dalam implementasi nilai-nilai Pancasila terfokus pada peran guru dalam pembentukan sikap dan kepribadian siswa yang dilakukan untuk mendukung profil pelajar Pancasila dalam Kurikulum Merdeka Belajar dengan cara sebagai berikut: Pertama, memberikan nasehat

¹³³ Suci Setyaningsih, Wiryanto. Peran Guru Sebagai Aplikator Profil Pelajar Pancasila Dalam Kurikulum Merdeka Belajar. <http://ejournal.mandalanursa.org/index.php/JIME>

yang merupakan salah satu bentuk pembinaan kepada siswa agar tidak berbuat kesalahan.

Kedua, sikap toleransi yang menjadi salah satu ciri karakter bangsa yang harus dimiliki setiap manusia. Ketiga, menguatkan kedisiplinan yang berperan sangat penting untuk diimplementasikan di lingkungan sekolah guna membentuk karakter siswa yang disiplin. Keempat, cinta tanah air dimana banyak sekali agenda yang dilakukan baik di lingkungan sekolah maupun di lingkungan masyarakat yang akan berdampak positif untuk kemajuan bangsa. Pada prinsipnya, penguatan karakter Pancasila yang dilakukan melalui perwujudan Profil Pelajar Pancasila ini merupakan sebuah gagasan estafet dari masa ke masa. Hal ini dilatarbelakangi oleh keresahan banyak pihak terkait dengan kondisi kebangsaan manusia Indonesia. Pada implementasi pembelajaran proyek ada bagian yang penting untuk diperhatikan pendidik yaitu *assessment*. Guru perlu memperhatikan rancangan *assessments* dalam penguatan proyek pembelajaran. Adapun hal-hal yang harus diperhatikan, yaitu metode *assessment* harus mempertimbangkan kondisi peserta didik, tujuan pencapaian proyek harus dipertimbangkan dalam pembuatannya dan fokus pada dimensi, elemen dan sub-elemen Profil Pelajar Pancasila.

Selain itu menerapkan *assessment* diagnostik, formatif, dan sumatif harus saling berkaitan dimana pemetaan kekuatan dan kelemahan peserta didik dapat dilihat dari hasil *assessment* diagnostik yang dapat dijadikan acuan dan asesmen formatif yang disusun dengan memperhatikan tugas sumatif dapat menurunkan beban kerja peserta didik dan memperjelas relevansi tugas formatif.

Proses asesmen harus melibatkan peserta didik sehingga mereka mengetahui tujuan asesmen lebih sistematis dalam pembuatan assessment maka dapat mengikuti alur yang sudah dijelaskan pada buku pedoman Profil Pelajar Pancasila yang mana terdiri dari 5 tahap yaitu menentukan tujuan pembelajaran, merancang indicator kemampuan, menyusun strategi asesmen, mengolah hasil asesmen dan menyusun laporan asesmen.

BAB IV

IMPLEMENTASI

KURIKULUM MERDEKA

A. IMPLEMENTASI KURIKULUM MERDEKA DALAM MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

Kurikulum Merdeka merupakan siklus pembelajaran yang terdiri dari tiga tahapan: asesmen diagnostik, perencanaan, dan pembelajaran. Pada Kurikulum Merdeka, peserta didik dapat belajar sesuai dengan minat dan bakat mereka, dan guru dapat mengenali potensi murid lebih dalam untuk menciptakan pembelajaran yang relevan.

Implementasi kebijakan merdeka belajar mendorong peran guru baik dalam pengembangan kurikulum maupun dalam proses pembelajaran. Selain sebagai salah satu sumber belajar, dalam merdeka belajar guru berperan sebagai fasilitator pembelajaran yang didukung oleh kompetensi profesional, pedagogik, kepribadian, dan sosial. dengan kompetensi-kompetensi tersebut guru dapat mewujudkan pelaksanaan dan tujuan implementasi kebijakan merdeka belajar (Pendi, 2020).

Salah satu masalah yang timbul yang sekaligus mendorong munculnya kebijakan merdeka belajar adalah kesibukan guru yang terjebak dalam administrasi pembelajaran sehingga guru menjadi tidak optimal dalam melaksanakan proses pembelajaran di kelas. Iklim pendidikan di Indonesia menerima bahwa salah satu tugas guru adalah menyiapkan dan menyusun administrasi pembelajaran sesuai dengan aturan yang berlaku. Kesibukan mengurus administrasi pembelajaran merupakan bagian dari proses pembelajaran. Hal ini dinyatakan Houtman (2020) bahwa guru dan sekolah terjebak dalam cara dan tujuan dimana menjadikan administrasi pendidikan menjadi kesibukan utama untuk tidak menyalahi ketentuan-ketentuan birokrasi, akreditasi, nilai dan ujian. Guru dan sekolah justru menjadikan administrasi pendidikan sebagai tujuan dan prioritas kegiatan pendidikan.

Kebijakan merdeka belajar yang dicetuskan oleh pemerintah meliputi 4 kebijakan pokok yakni: ujian sekolah berstandar nasional, ujian nasional, rencana pelaksanaan pembelajaran, dan peraturan penerimaan siswa baru zonasi (Kemdikbud, 2019). Pertama, ujian sekolah berstandar nasional ujian: Ujian ini diselenggarakan oleh sekolah dengan tujuan menilai kompetensi siswa, serta dilakukan dalam bentuk tes tertulis dan/atau bentuk penilaian lain, seperti portofolio dan penugasan. Kedua, ujian nasional: ujian nasional digantikan dengan asesmen kecakapan minimum dan survei karakter. Asesmen kecakapan minimum menekankan aspek literasi, numerasi.

Literasi menekankan pada pemahaman dan penggunaan Bahasa, sedangkan numerasi menekankan pada pemahaman dan penggunaan konsep matematika dalam kehidupan nyata sehari-hari. Survei karakter menekankan pada penerapan nilai-nilai dalam kehidupan sehari-hari. Ketiga, penyederhanaan RPP: Intinya, format RPP dalam merdeka belajar memuat tiga komponen utama yaitu tujuan, kegiatan pembelajaran, dan penilaian; sedangkan komponen lain dapat dikembangkan secara mandiri. Kebijakan ini sesuai dengan surat edaran nomor 14 tahun 2019 tentang penyederhanaan rencana pelaksanaan pembelajaran. Keempat, sistem zonasi penerimaan siswa baru: penerimaan siswa baru sistem zonasi diperluas atau lebih fleksibel yaitu 50% jalur zonasi, 15% jalur afirmasi, 5% jalur perpindahan, sisanya jalur prestasi yang disesuaikan dengan kondisi daerah. Daerah memiliki wewenang menentukan wilayah zonasinya.

Guru memiliki peran yang sangat penting baik dalam pengembangan kurikulum maupun dalam implementasinya. Demikian pula, guru sangat berperan dalam penerapan kebijakan merdeka belajar. Guru dapat berkontribusi secara kolaboratif dan efektif bekerja dengan pengembangan kurikulum sekolah untuk mengatur dan menyusun materi, buku teks, dan konten pembelajaran. Keterlibatan guru dalam proses pengembangan kurikulum penting dilakukan untuk menyelaraskan isi kurikulum dengan kebutuhan siswa di kelas (Alsubaie, 2016).

Sebagai seorang pendidik, guru dapat memahami psikologi siswa, mengetahui tentang metode dan strategi pembelajaran.

Guru juga berperan sebagai evaluator untuk penilaian hasil belajar siswa. Maka, dalam pengembangan kurikulum, guru perlu memiliki kualitas-kualitas seperti perencana, perancang, manajer, evaluator, peneliti, pengambil keputusan dan administrator. Guru dapat memainkan peran-peran tersebut pada setiap tahapan proses pengembangan kurikulum (Jaghav & Patankar, 2013).

Beberapa penelitian mengemukakan tentang merdeka belajar dalam kaitan dengan peran guru. Artikel penelitian Dhani (2020) mengemukakan peran guru dalam mengembangkan kurikulum merdeka belajar yaitu (1) merumuskan tujuan spesifik pembelajaran sesuai dengan tujuan kurikulum dan karakteristik mata pelajaran dan siswa serta keadaan kelas; (2) mendesain proses pembelajaran yang secara efektif dapat membantu siswa mencapai tujuan pembelajaran atau kompetensi yang telah ditetapkan; (3) melaksanakan proses pembelajaran sebagai implementasi kurikulum; (4). melaksanakan evaluasi proses dan hasil pembelajaran; (5) melaksanakan evaluasi terhadap interaksi komponen-komponen kurikulum yang telah diimplementasikan.

Penelitian Saleh (2020) menunjukkan bahwa guru mengambil peran sangat besar dalam merdeka belajar. bahkan guru tampil sebagai penggerak merdeka belajar. Karena kunci dari kebijakan merdeka belajar adalah manusia yaitu guru dan siswa yang merdeka. Selanjutnya, artikel yang ditulis Sugiri & Priatmoko (2020) yang berjudul “Perspektif Asesmen Autentik Sebagai Alat Evaluasi dalam Merdeka Belajar” membahas tentang kesulitan guru

dalam menyusun instrument penilaian otentik dan implementasi penilaian dalam merdeka belajar. Kemudian artikel yang ditulis Sutisno & Nurdiyanti (2020) menggambarkan tentang kesulitan guru dalam implementasi merdeka belajar dalam masa pandemic Covid-19 yang dilaksanakan secara daring.

Penelitian Yamin & Syahrir (2020) mengungkapkan bahwa guru menjalankan perannya dalam merdeka belajar dengan mendesain strategi atau metode pembelajaran berbasis merdeka belajar. Karena merdeka belajar merupakan respon terhadap revolusi industry 4.0 maka tugas guru adalah mendesain pembelajar dengan strategi implementasi yang relevan untuk memfasilitasi siswa mencapai kemampuan atau keterampilan terhadap literasi baru yaitu literasi data, literasi teknologi, dan literasi manusia. Peran guru tersebut menurut Wibowo & Farnisa (2018) pada dasarnya sesuai dengan tuntutan kurikulum yaitu sebagai pengajar, pembimbing, dan pendidik. Sebagai pengajar, guru melaksanakan pendidikan, menciptakan pembelajaran yang efektif dan menyenangkan. Sebagai pembimbing, guru membantu siswa mengenal diri dan masalahnya serta pemecahan masalahnya. Sebagai pendidik, guru memfasilitasi proses pengenalan dan pendewasaan diri siswa melalui pembelajaran.

Proses pembelajaran dalam merdeka belajar perlu mengembangkan kreativitas siswa secara leluasa. Kegiatan pembelajaran didesain untuk meningkatkan kemampuan inovasi dan kreativitas siswa. Pemanfaatan strategi dan media pembelajaran memfasilitasi pola pikir siswa yang memberi efek inovasi dan kreatif.

Beberapa strategi dapat dimanfaatkan untuk menumbuhkan dan mengembangkan dimensi inovasi dan kreativitas siswa yaitu spirit belajar, literasi terhadap teknologi, kemampuan berkomunikasi intrapersonal, berkolaborasi, keterampilan belajar mandiri (Afghani & Sutama, 2020). Proses belajar dan pembelajaran hendaknya meningkatkan motivasi untuk kreatif dan berinovasi, memanfaatkan teknologi untuk belajar, kemampuan berkomunikasi membantu siswa mengatasi

Kesulitan bersama, belajar bersama dan kolaborasi akan membantu siswa untuk berbagi pengetahuan dan pengalaman, belajar mandiri mendorong siswa untuk menentukan sendiri belajarnya. Hal yang dapat dilakukan oleh guru untuk mengembangkan kreativitas siswa dalam pembelajaran adalah siswa diberi kesempatan seluasnya untuk menentukan topik dan kegiatan dalam pembelajaran khususnya menyelesaikan masalah pembelajaran, siswa mengetahui dan melibatkan diri dalam penilaian hasil belajar atau hasil kerja, guru memberikan reward (non materi) kepada siswa yang menunjukkan hasil belajar yang diharapkan (Kau, 2017).

Kreativitas sangat dibutuhkan dalam merdeka belajar. Banyak penelitian yang menunjukkan bahwa kreativitas diperlukan dalam pendidikan, karena semua solusi terhadap permasalahan yang dibuat dan dibangun membutuhkan pemikiran kreatif (Kaplan, 2019). Kreativitas sangat penting untuk inovasi, kebaruan dan mendapat penghasilan. Keempat, Merdeka belajar untuk Kebahagiaan: Kebijakan merdeka belajar merupakan

sebuah program untuk menciptakan iklim belajar menyenangkan, suasana bahagia bagi siswa maupun guru (Sherly et al., 2020).

Spirit merdeka belajar di sekolah dasar adalah siswa belajar dan guru mengajar tanpa merasa terbelenggu. Segala sesuatu dilakukan untuk kebahagiaan. Siswa belajar dan guru mengajar dengan bahagia dan untuk bahagia. pendidikan di salah satu sisi mengantar siswa menjadi unggul dalam berbagai bidang tetapi perlu mengisi kebermaknaan hidup agar siswa tidak terjerumus dalam keterasingan dirinya melainkan merasa bahagia dengan diri dan hidupnya. Konsep merdeka belajar membuat siswa mencapai kebahagiaan yang terletak pada penggunaan kebebasan yang memerdekakan dirinya sendiri dan membawa berkah bagi sesamanya (Lie, 2020). Pengalaman membahagiakan dalam belajar dan pembelajaran mempengaruhi proses belajar dan hasil belajar siswa, bahkan mempengaruhi *self-esteemed* mana siswa tidak merasa di negasi oleh gurunya (Affandi et al., 2020).

Sekolah yang memprioritaskan kebahagiaan siswa berpotensi menjadi lebih efektif, dengan hasil belajar yang lebih baik dan pencapaian yang lebih besar dalam kehidupan siswa (Sisodia, 2019). Hal ini berarti bahwa kurikulum sekolah memfasilitasi siswa dan guru melaksanakan proses belajar dan pembelajaran dengan bahagia. kebahagiaan merupakan eksistensi hidup manusia sekaligus kebutuhan dan tujuan utama dalam kehidupan (Setiawan et al., 2018).

Lebih lanjut, kebahagiaan dapat terjadi manakala siswa dapat menemukan dan menghayati nilai-nilai hidup yang

membahagiakan dalam kegiatan belajarnya. Banyak penelitian yang menunjukkan pentingnya dimensi kebahagiaan dalam pembelajaran. Penelitian Zareiyan & Taheri (2017) tentang peran komponen kebahagiaan dalam kinerja pendidikan dan harga diri siswa. kebahagiaan dapat meningkatkan rasa harga diri siswa. Kemudian penelitian İhtiyaroğlu (2018) tentang adanya hubungan kebahagiaan, tingkat kepuasan guru dengan kehidupan dan pengelolaan kelas.

Dan penelitian Calp (2020) tentang sekolah kedamaian dan kebahagiaan sebagai cara membangun lingkungan belajar yang positif bagi siswa. Kebahagiaan bukan hanya sebagai tujuan hidup melainkan keadaan yang dapat dicapai dan diajarkan. Sekolah melalui proses pembelajaran merupakan tempat memfasilitasi kebahagiaan bagi siswa. Sekolah dimana guru dan siswa dan seluruh komponen sekolah merasa bahagia dapat dipandang sebagai sekolah bahagia. Kemudian Unoma (2013) dalam laporan penelitian yang berjudul *Learning the Student's Happiness Model* menyatakan bahwa kebahagiaan memiliki peran yang besar dalam hidup, emosi dan penciptaan lingkungan yang damai, serta dalam meningkatkan relasi.

Lebih lanjut dikatakan bahwa kualitas individu, faktor instruksional, sosiokultural serta manajemen partisipatif merupakan faktor penting dan efektif dalam mengembangkan pembelajaran yang membahagiakan siswa. Kebahagiaan merupakan sebuah konsep yang menggambarkan finalitas dari seluruh hidup manusia. Harris dalam (Irianto & Subandi, 2015) mengartikan

kebahagiaan sebagai (1) perasaan gembira, kepuasan, (2) hidup yang kaya makna (*meaningful life*). bahkan kebahagiaan dapat menjadi faktor kunci dalam proses dan hasil belajar siswa. Kebahagiaan juga menjadi motivasi mengajar guru di kelas. kebahagiaan di dalam kelas merupakan strategi dan tujuan untuk mengembangkan baik guru maupun siswa (Stercke et al., 2015).

Pandangan Frankl dalam Fuad (2015) tiga jenis nilai yang dapat menjadi sumber kebahagiaan adalah *creative values*(nilai-nilai kreatif), *experiential values*(nilai-nilai penghayatan) dan *attitudinal values* (nilai-nilai bersikap), serta ditambahkan oleh Bastaman (2007)) yaitu *hopeful values*(nilai pengharapan). Inti kegiatan belajar dan pembelajaran di sekolah dasar kebahagiaan. Iklim proses pembelajaran sangat menentukan kebebasan dan kebahagiaan siswa dalam melaksanakan proses belajar dan pembelajaran. Suasana psikologis yang menyenangkan, lingkungan belajar yang kondusif, kinerja guru dalam proses pembelajaran dapat menjadi komponen penting yang mempengaruhi dan menentukan kebahagiaan belajar siswa (Handayani & Rohman, 2020).

Peran guru sangat penting dalam menciptakan iklim bahagia siswa dalam belajar. Bahkan penelitian Duckworth & Seligman (2006) menunjukkan bahwa kebahagiaan siswa dapat dibangun dan dikembangkan melalui berbagai praktis terstruktur dan alamiah. Karena itu pengkondisian suasana dan lingkungan belajar yang menyenangkan sangat penting bagi kegiatan belajar siswa sekolah dasar. Menurut Rose dan Nicholl dalam Jaya (2017)

suasana atau lingkungan belajar yang menyenangkan adalah lingkungan tanpa stress, bahan ajar relevan dengan kebutuhan dan harapan siswa, proses belajar berlangsung dalam suasana emosional yang positif, mengkomunikasikan pengetahuan dengan menyenangkan, ada keterlibatan siswa secara aktif.

B. IMPLEMENTASI KURIKULUM MERDEKA MENERAPKAN PEMBELAJARAN EFEKTIF¹³⁴

Pembelajaran akan efektif jika proses untuk mencapai tujuan pembelajaran dapat dicapai dengan waktu tepat. Merancang proses belajar efektif perlu dikuasai penuh oleh guru. Pembelajaran yang efektif merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan suatu proses pembelajaran. Mewujudkan proses pembelajaran efektif perlu menjadi perhatian guru dalam rangka meningkatkan mutu pembelajaran. Pada prinsipnya pembelajaran yang efektif memiliki 2 komponen utama, yaitu waktu belajar aktif dan pembelajaran berkualitas.

Waktu belajar aktif. Belajar dapat menimbulkan kejenuhan, apabila pengaturan waktunya tidak sesuai. Waktu belajar siswa yang efektif penting untuk diketahui oleh guru. Fungsinya tentu saja supaya guru dapat merancang strategi belajar yang sesuai dengan karakter siswa. Setiap siswa, sebenarnya sudah memiliki waktu

¹³⁴ Lulud Prijambodo Ario Nugroho, Pengembang Teknologi Pembelajaran Ahli Madya Balai Besar Guru Penggerak Provinsi Jawa Tengah. <https://bbgpjateng.kemdikbud.go.id/blog/implementasi-kurikulum-merdeka-dengan-menerapkan-pembelajaran-efektif>

belajarnya masing-masing. Selain itu, siswa memiliki ketahanan belajar dan kapasitas menampung informasi yang berbeda beda.

Salah satu kunci untuk dapat menghasilkan suatu proses pembelajaran yang efektif adalah keterampilan guru dalam membuat jadwal pelajaran dan menyinkronkannya dengan waktu belajar siswa. Mengatur jadwal belajar bagi siswa mungkin terlihat mudah dan sederhana. Namun dalam prakteknya, guru akan menghadapi beberapa tantangan. Guru seringkali sulit dalam untuk melatih siswa supaya mampu membagi antara waktu belajar dengan waktu bermain bagi siswa. Salah satu strategi yang harus dikerjakan oleh guru adalah a) meminta anak membuat buku harian; b) menyusun target belajar; dan c) menentukan strategi belajar yang tepat. Supaya lebih jelas, berikut uraian tentang strategi mengatur waktu belajar.

Pembelajaran Berkualitas Pembelajaran yang berkualitas adalah suatu proses pembelajaran yang dirancang dengan baik dan efektif untuk mencapai tujuan. Pembelajaran berkualitas dapat dihasilkan karena terdapat kombinasi komponen-komponen penunjang dalam sebuah proses pembelajaran. Berdasarkan beberapa literasi baik dari buku rujukan maupun artikel, diketahui terdapat banyak sekali komponen supaya pembelajaran berkualitas dapat terwujud. Namun, pada tulisan ini, pengembang rumuskan menjadi 11 komponen utama supaya proses belajar menjadi berkualitas. Ke 11 komponen tersebut pengembang deskripsikan seperti pada gambar di bawah ini.

Gambar: Pembelajaran Berkualitas



Kurikulum Terstruktur. Saat ini, kurikulum Merdeka sudah meluncurkan struktur materi berbasis fase pertumbuhan siswa. Materi dibangun berdasarkan pertumbuhan kognitif, psikomotor maupun afektif peserta didik. Diharapkan dengan struktur kurikulum ini, materi dapat diserap dengan mudah oleh siswa seluruh jenjang.

Tujuan Pembelajaran yang Jelas. Pembelajaran berkualitas harus memiliki tujuan yang spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan waktu-tertentu. Kurikulum Merdeka, sudah mengarahkan guru untuk secara rinci membuat tujuan pembelajaran mulai dari capaian pembelajaran sampai dengan alur tujuan pembelajaran.

Strategi Pembelajaran Bervariatif. Strategi pembelajaran digunakan dengan memanfaatkan metode seperti ceramah, diskusi kelompok, proyek, simulasi, studi kasus, dan pengalaman praktis untuk membantu siswa belajar dengan gaya belajar yang berbeda supaya dapat lebih memahami dan menerapkan informasi dengan lebih baik. Mengapa perlu bervariatif? Karena mempelajari konsep akademis itu merupakan proses lama dan membosankan. Supaya menjadi menarik, maka konsep akademik dihidupkan dengan memberikan pengalaman belajar visual dan praktis sehingga dapat membantu siswa dalam memahami bagaimana penerapan materi yang dipelajari dalam kelas dalam kehidupan sehari-hari. Dan tentu saja semakin siswa terlibat dalam proses pembelajaran akan memberikan makna yang lebih mendalam bagi mereka.

Diversifikasi Sumber Belajar. Pemanfaatan ragam sumber belajar seperti buku teks, video, infografis, sumber daring, dan materi audiovisual lainnya perlu dimaksimalkan dalam pembelajaran. Pemanfaatan ragam sumber belajar dapat membantu siswa dalam memaksimalkan kompetensinya. Ragam gaya belajar diharapkan juga dapat terakomodir dengan pemanfaatan sumber belajar beragam tersebut. Diharapkan tentu saja supaya mereka dapat meraih pemahaman yang lebih baik.

Interaksi dan Kolaborasi. Interaksi antara siswa dengan siswa dan siswa dengan pengajar perlu ditumbuhkan. Guru perlu menciptakan lingkungan belajar yang dinamis. Kolaborasi mewujudkan siswa untuk dapat saling belajar dan berkembang dalam rangka membangun keterampilan social. Keterampilan social

merupakan komponen utama dalam berinteraksi dengan Masyarakat tempat siswa hidup.

Penggunaan Teknologi. Pengintegrasian teknologi yang relevan dalam pembelajaran dapat meningkatkan keterlibatan dan memberikan siswa akses ke sumber daya yang lebih luas. Bentuk-bentuk teknologi yang dilibatkan pada keadaan kekinian mencakup platform pembelajaran online, simulasi, video pembelajaran, dan alat-alat interaktif lainnya.

Umpan Balik Konstruktif. Memberikan umpan balik perlu diberikan kepada siswa. Tujuannya supaya siswa dapat membangun diri, memotivasi diri maupun memahami bagian mana yang harus diperbaiki. Proses perbaikan dapat dilakukan baik melalui proses reflektif kemudian membangun konsep baru ataupun dengan cara yang lain. Supaya umpan balik memberi manfaat maksimal, maka harus disampaikan secara jelas dan konstruktif.

Penilaian Autentik. Penilaian seharusnya mencerminkan keterampilan dan pengetahuan yang sesuai dengan konteks dunia nyata. Penggunaan aneka ragam bentuk penilaian sebaiknya segera dilaksanakan. Kurikulum Merdeka sangat memberi ruang bagi guru untuk memberikan penilaian kepada siswa secara autentik. Penilaian dalam bentuk proyek, presentasi, tugas praktis, dan ujian akan memberikan gambaran yang lebih akurat tentang keterampilan dan pemahaman siswa.

Diferensiasi. Siswa memiliki keragaman budaya dan gaya. Termasuk diantaranya adalah gaya belajar dan kecepatan belajar. Pengakuan guru terhadap keberagaman ini tentunya sangat perlu

ditunjukkan kepada siswa. Karena pengakuan keberagaman, merupakan bentuk penghargaan guru kepada siswa secara personal. Akibatnya adalah meningkatnya rasa percaya diri siswa dan memberi kesempatan bagi siswa untuk berkembang secara maksimal di sekolah. Pengembangan pembelajaran yang berkualitas pada masa kurikulum Merdeka sebaiknya sudah mengakomodir pendekatan diferensiasi.

Pengembangan Keterampilan Abad 21. Selain pengetahuan akademis, siswa juga perlu mengembangkan ragam keterampilan. Keterampilan tersebut meliputi pemecahan masalah, kreativitas, komunikasi, kerja tim, dan keterampilan menggunakan teknologi informasi.

Lingkungan Sekolah Aman Lingkungan yang nyaman, aman, dan positif perlu diciptakan. Budaya belajar akan tumbuh di lingkungan sekolah aman. Lingkungan sekolah aman akan memotivasi siswa dalam belajar, karena mereka akan merasa betah dan nyaman belajar di sekolah. Guru yang ramah dan rajin mencari pengetahuan baru juga akan menjadi contoh baik bagi para siswa.

Konsep Pembelajaran Dalam Kurikulum Merdeka



Link You Tube : https://www.youtube.com/watch?v=PphBLlh_jgU



Qode Barcode Konsep Pembelajaran dalam Kurikulum Merdeka

Implementasi Kurikulum Merdeka berupaya untuk memulihkan pembelajaran demi mewujudkan transformasi pendidikan di Indonesia ke arah yang lebih baik. Pada Kurikulum Merdeka, guru dapat mengenali potensi murid lebih dalam guna menciptakan pembelajaran yang relevan. Kurikulum Merdeka juga memungkinkan guru untuk menerapkan pembelajaran yang menyenangkan karena bisa dilakukan melalui pembelajaran berbasis proyek.

Hasil Programme for International Student Assessment (PISA) menunjukkan bahwa 70% siswa berusia 15 tahun berada di bawah kompetensi minimum dalam memahami bacaan sederhana atau menerapkan konsep matematika dasar. Skor PISA ini tidak mengalami peningkatan yang signifikan dalam sepuluh hingga lima belas tahun terakhir. Studi tersebut memperlihatkan adanya kesenjangan besar antar wilayah dan antarkelompok sosial-ekonomi dalam hal kualitas belajar. Hal ini diperparah dengan adanya pandemi COVID-19.¹³⁵

Untuk mengatasi hal tersebut, Kemendikbudristek melakukan penyederhanaan kurikulum dalam kondisi khusus (kurikulum darurat) untuk memitigasi ketertinggalan pembelajaran (learning loss) pada masa pandemi. Hasilnya, dari 31,5% sekolah yang menggunakan kurikulum darurat menunjukkan, penggunaan kurikulum darurat dapat mengurangi dampak pandemi sebesar 73% (literasi) dan 86% (numerasi).

¹³⁵ Merdeka Mengajar.
<https://pusatinformasi.guru.kemdikbud.go.id/hc/id/articles/6824331505561-Latar-Belakang-Kurikulum-Merdeka>

Gambar : Penyederhanaan Kurikulum dalam Kondisi Khusus¹³⁶



Karakteristik utama dari kurikulum ini yang mendukung pemulihan pembelajaran adalah: Fokus pada materi esensial sehingga pembelajaran lebih mendalam, Waktu lebih banyak untuk pengembangan kompetensi dan karakter melalui belajar kelompok seputar konteks nyata (Projek Penguatan Profil Pelajar Pancasila) Capaian pembelajaran per fase dan jam pelajaran yang fleksibel mendorong pembelajaran yang menyenangkan dan relevan dengan kebutuhan pelajar dan kondisi satuan pendidikan. Memberikan fleksibilitas bagi pendidik dan dukungan perangkat ajar serta materi pelatihan untuk mengembangkan kurikulum satuan pendidikan dan melaksanakan pembelajaran berkualitas. Mengedepankan gotong royong dengan seluruh pihak untuk mendukung implementasi Kurikulum Merdeka.

Kurikulum Merdeka mencakup tiga tipe kegiatan pembelajaran sebagai berikut: Pembelajaran intrakurikuler yang

¹³⁶ Merdeka Mengajar.
<https://pusatinformasi.guru.kemdikbud.go.id/hc/id/articles/6824331505561-Latar-Belakang-Kurikulum-Merdeka>

dilakukan secara terdiferensiasi sehingga peserta didik memiliki cukup waktu untuk mendalami konsep dan menguatkan kompetensi. Hal ini juga memberikan keleluasaan bagi guru untuk memilih perangkat ajar yang sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik peserta didiknya.

Pembelajaran ko-kurikuler berupa proyek penguatan Profil Pelajar Pancasila, berprinsip pembelajaran interdisiplin yang berorientasi pada pengembangan karakter dan kompetensi umum. Pembelajaran ekstrakurikuler dilaksanakan sesuai dengan minat murid dan sumber daya satuan pendidik.

Satuan pendidikan menerjemahkan Capaian Pembelajaran dengan menyusun kurikulum operasional dan rencana pembelajaran yang sesuai dengan kebutuhan belajar pelajar dan karakteristik satuan pendidikan masing-masing. Muatan capaian pembelajaran dapat dikelola pendidik sebagai mata pelajaran tersendiri, tematik, integrasi, atau sistem blok. Alokasi jam pelajaran pada struktur kurikulum dituliskan secara total dalam satu tahun dan dilengkapi dengan saran alokasi jam pelajaran jika disampaikan secara reguler/mingguan. Pelaksanaan pembelajaran dalam Kurikulum Merdeka merupakan siklus yang melalui tiga tahapan berikut:

Asesmen diagnostic. Guru melakukan asesmen awal untuk mengenali potensi, karakteristik, kebutuhan, tahap perkembangan, dan tahap pencapaian pembelajaran murid. Asesmen umumnya dilaksanakan pada awal tahun pembelajaran, sehingga hasilnya dapat digunakan untuk melakukan perencanaan lebih lanjut terkait metode pembelajaran yang sebaiknya digunakan.

Perencanaan Guru menyusun proses pembelajaran sesuai dengan hasil asesmen diagnostik, serta melakukan pengelompokan murid berdasarkan tingkat kemampuan. Pembelajaran. Selama proses pembelajaran, guru akan mengadakan asesmen formatif secara berkala, untuk mengetahui progress pembelajaran murid dan melakukan penyesuaian metode pembelajaran, jika diperlukan. Pada akhir proses pembelajaran, guru juga bisa melakukan asesmen sumatif sebagai proses evaluasi ketercapaian tujuan pembelajaran.

Dukungan Implementasikan Kurikulum Merdeka Bagi Satuan Pendidikan. Platform Merdeka Mengajar: Menyediakan beragam topik pelatihan tentang Kurikulum Merdeka hingga berbagai referensi Perangkat Ajar (Panduan, Capaian Pembelajaran dan Alur Tujuan Pembelajaran) serta sumber belajar lainnya yang bisa diakses secara mandiri maupun kelompok kapanpun dan dimanapun.

Seri Webinar (dari Pusat dan Daerah): Kemendikbudristek dan Unit Pelaksana Teknis di daerah menyelenggarakan seri webinar implementasi Kurikulum Merdeka untuk berbagi praktik baik maupun informasi terkini bagi guru, kepala satuan pendidikan dan unsur pemangku pendidikan.

Komunitas Belajar: Komunitas Belajar dapat memfasilitasi proses refleksi, belajar, dan berbagi bersama dalam mempelajari dan mengimplementasikan Kurikulum Merdeka Komunitas belajar dapat dibentuk bersama-sama oleh pendidik pada tingkat Satuan Pendidikan, Tingkat Daerah maupun Komunitas Daring.

Narasumber Berbagi Praktik Baik (Rekomendasi dari Pusat): Narasumber berasal dari pendidik yang telah mengimplementasikan

Kurikulum Merdeka dan telah diseleksi. Narasumber berbagi praktik baik dapat dihubungi melalui Platform Merdeka Mengajar. Mitra Pembangunan: Organisasi/ Lembaga/ Dunia Usaha/ Dunia Industri yang secara mandiri dan sukarela mendukung proses belajar komunitas di tingkat daerah dan/atau tingkat satuan pendidikan. Pusat Layanan Bantuan (Helpdesk).

Kemendikbudristek memberikan kesempatan selama dua tahun ini kepada sekolah untuk mempelajari lebih lanjut tentang kurikulum merdeka. Penerapannya disesuaikan dengan kemampuan sekolah masing-masing. Agar pelaksanaan implementasi kurikulum merdeka berjalan baik, tentu pihak sekolah harus siap terlebih dahulu. Kesiapan yang harus ada di sekolah.

Kepala sekolah harus siap mengawal pelaksanaan kurikulum merdeka ini, mulai dari tahap perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi. Guru bertugas sebagai fasilitator yang memberikan kesempatan peserta didiknya untuk belajar sesuai minat dan bakatnya. Guru bisa memberikan kesempatan kepada peserta didik untuk membuat rencana belajarnya sendiri. Dalam kurikulum merdeka, setiap peserta didik bebas belajar sesuai minat dan bakatnya. Jadi, merekalah yang membuat rencana belajar.

Berikan kebebasan kepada setiap peserta didik untuk memilih metode belajarnya. Peserta didik juga diberikan kebebasan memilih sumber belajarnya sendiri. Jangan lupa untuk memfasilitasi metode belajar setiap peserta didik sesuai fase belajarnya. Lakukan pembelajaran yang sesuai dengan capaian hasil belajar masing-masing peserta didik.

Di akhir periode pembelajaran, ajak peserta didik membuat proyek. Lakukan pembelajaran berbasis proyek. Dorong peserta didik untuk membuat proyek dari isu-isu yang ada di sekitarnya dan berdasarkan apa yang telah dipelajari selama proses pembelajaran. Lakukan refleksi setiap selesai pembelajaran.

Refleksi belajar adalah bagian penting dalam kurikulum merdeka ini. Melalui refleksi belajar ini, peserta didik akan tahu sejauh mana kemampuannya. Peserta didik akan tahu kemampuan apa yang bisa dipertahankan. Dan kemampuan apa yang belum dikuasai. Refleksi bisa menjadi acuan untuk pembelajaran berikutnya. Agar, pada proses pembelajaran berikutnya, peserta didik bisa mendapatkan hasil yang lebih baik dari sebelumnya.¹³⁷

Memahami Konsep Pembelajaran dalam Kurikulum Merdeka



Link You Tube : <https://www.youtube.com/watch?v=gjEweDrsLow>

¹³⁷ Kurikulum Merdeka. <https://adminsekolah.net/penerapan-kurikulum-merdeka-dalam-konteks-sekolah/#:~:text=Dalam%20kurikulum%20merdeka%2C%20setiap%20peserta,ke%20bebasan%20memilih%20sumber%20belajarnya%20sendiri.>



Qode Barcode Memahami Konsep Pembelajaran dalam Kurikulum
Merdeka

**Kenali Murid Lebih Dalam, Ciptakan Pembelajaran yang Relevan
[Made Pujangga SMAN 1 Basarang]**

Kenali Murid Lebih Dalam, Ciptakan Pembelajaran yang Relevan [Made Pujangga-SMAN 1 Basarang]

A screenshot of a YouTube video player. The video title is "Implementasi Kurikulum Merdeka - Kenali Murid L...". The video thumbnail shows a person wearing a red helmet and a blue backpack riding a motorcycle through a lush green forest. The video player interface includes a play button, a volume icon, a progress bar showing 0:03 / 3:56, a CC icon, a settings gear, the YouTube logo, and a full-screen icon. A "Copy link" button is visible in the top right corner of the video player area.

Saksikan perjuangan pak Made di SMAN 1 Basarang dalam perjuangannya mengimplementasikan Kurikulum Merdeka.

Link You Tube : <https://youtu.be/vPN7M3qjhFY>

Belajar Lebih Relevan dan Menyenangkan Melalui Pembelajaran Berbasis Proyek [Joko Prasetyo-SMPN 2 Temanggung]

Belajar Lebih Relevan dan Menyenangkan Melalui Pembelajaran Berbasis Proyek [Joko Prasetyo-SMPN 2 Temanggung]



Mari kita simak bersama kisah pak Joko Prasetyo dalam melaksanakan kurikulum merdeka dan perubahan yang terjadi di sekolah pak Joko Prasetyo di SMPN 2 Temanggung.

Link You Tube : <https://youtu.be/YFfWZALqMuw>

Kurikulum merdeka dalam sistem pendidikan yang menawarkan beragam pengembangan kurikuler di dalamnya. Dalam sistem ini, siswa diberi waktu yang luas untuk mengeksplorasi konsep pembelajaran dan mengembangkan bakatnya sendiri. Dalam konteks ini, guru memiliki kebebasan untuk memilih perangkat atau media pembelajaran yang sesuai. Mereka dapat menyesuaikan pilihan ini dengan minat dan kebutuhan belajar siswa.

Kurikulum merdeka ini sejalan dengan prinsip merdeka belajar, di mana siswa tidak terpaksa belajar materi yang tidak menarik bagi mereka. Setiap siswa diberi kesempatan untuk belajar sesuai dengan minat dan kebutuhan pribadinya.

Pembelajaran dalam kurikulum merdeka ini berbasis pada proyek dan studi kasus. Peserta didik mempelajari isu-isu yang ada di lingkungannya, kemudian membuat proyek untuk bisa memberikan solusi atas isu-isu tersebut. Ini membuat pembelajaran lebih menyenangkan. Peserta didik bisa terlibat aktif dalam proses pembelajaran. Ini yang menjadi kelebihan kurikulum merdeka, aktif dan relevan.

Kurikulum merdeka ini memiliki karakteristik tertentu, yaitu : Pembelajaran berbasis proyek Pembelajaran pada kurikulum ini adalah pembelajaran berbasis proyek. Tujuannya adalah untuk memperkuat karakter peserta didik sesuai dengan profil pelajar Pancasila. Fokus pada materi esensial. Kurikulum merdeka ini berfokus pada materi esensial. Ini membuat siswa bisa punya banyak waktu belajar secara kontekstual. Siswa jadi lebih banyak bernalar dan kreatif dalam proses pembelajaran.

Fleksibilitas bagi guru. Guru bisa fleksibel melakukan pembelajaran yang terdiferensiasi sesuai dengan kemampuan dan capaian belajar masing-masing muridnya. Guru juga bisa leluasa melakukan penyesuaian secara kontekstual dan berdasarkan muatan lokal.¹³⁸

Contoh Penerapan Asesmen dalam Kurikulum Merdeka yang Tepat Dilansir buku berjudul *Desain Kurikulum Merdeka Belajar*

¹³⁸ Admin Sekolah, <https://adminsekolah.net/penerapan-kurikulum-merdeka-dalam-konteks-sekolah/#:~:text=Dalam%20kurikulum%20merdeka%2C%20setiap%20peserta,kebebasan%20memilih%20sumber%20belajarnya%20sendiri.>

ditulis oleh A. Zaki Mubarak, contoh implementasi dari asesmen ada 5, yaitu:139

Asesmen Menjadi Bagian Terpadu. Asesmen adalah bagian terpadu dari beberapa proses yang ada dalam pembelajaran, seperti fasilitas pembelajaran, penyediaan informasi, dan sebagai umpan balik bagi pendidik, peserta didik, serta orang tua. Hal ini dilakukan dengan tujuan untuk menentukan strategi pembelajaran pada tahap selanjutnya.

Pendidik harus menguatkan asesmen pada awal pembelajaran untuk merancang proses pembelajaran yang sesuai dengan kesiapan dari peserta didik. Pendidik membuat rencana pembelajaran dengan tujuan untuk menentukan langkah perbaikan dalam proses pembelajaran ke depannya. Pendidik memberikan sebuah dukungan verbal untuk menstimulasi pola pikir peserta didik.. Pendidik mengikutsertakan peserta didik untuk melakukan asesmen. Pendidik memberikan kesempatan kepada para peserta didik agar bisa melakukan refleksi mengenai kemampuan mereka masing-masing. Pendidik membuat rancangan asesmen guna mendorong peserta didik meningkatkan kompetensinya melalui asesmen.

Asesmen Dilakukan dan Dirancang Sesuai Fungsi. Contoh penerapan asesmen yang kedua yakni, asesmen harus dilakukan dan dirancang sesuai dengan fungsi yang ada. Hal ini bertujuan untuk menentukan waktu pelaksanaan dan teknik asesmen yang tepat dan

¹³⁹ A. Zaki Mubarak (2022), *Desain Kurikulum Merdeka Belajar*, <https://www.detik.com/edu/sekolah/>

efektif, sehingga tujuan pembelajaran pun tercapai. Contoh penerapannya: Pendidik merencanakan mengenai tujuan pembelajaran ketika merancang asesmen. Selain itu, pendidik harus memberikan kejelasan kepada peserta didik tentang tujuan asesmen. Pendidikan memakai beragam teknik asesmen yang ada, selama masih sesuai dengan tujuan dan fungsi dari asesmen.

Asesmen Dibuat Adil, Proporsional, Valid, dan Terpercaya. Asesmen seharusnya dirancang secara adil, proporsional, valid, dan juga terpercaya. Hal ini dilakukan untuk menjelaskan mengenai kemajuan belajar, menentukan langkah selanjutnya, dan menyusun program pembelajaran yang sesuai dengan tujuan berikutnya. Contoh penerapannya: Pendidik menyediakan waktu yang cukup supaya asesmen menjadi proses pembelajaran, dan bukan hanya kepentingan untuk menguji saja. Pendidik membuat sebuah kriteria khusus atau sukses, lalu menyampaikannya kepada peserta didik, sehingga peserta didik mampu memahami ekspektasi seperti apa yang perlu dicapai. Pendidik bekerjasama untuk merancang asesmen agar bisa menggunakan kriteria yang sesuai dengan tujuan dari asesmen. Pendidik memakai hasil asesmen sebagai acuan untuk menindaklanjuti pembelajaran.

Laporan Asesmen Memiliki Sifat Informatif dan Sederhana Laporan kemajuan belajar dan pencapaian dari peserta didik, memiliki sifat informatif dan sederhana. Hal ini bertujuan untuk memberikan manfaat mengenai kompetensi dan karakter yang hendak dicapai. Contoh penerapannya: Pendidik membuat laporan kemajuan belajar dengan ringkas dan singkat. Jika bisa

mengutamakan informasi yang penting-penting saja agar mudah dipahami oleh para peserta didik dan orang tuanya. Pendidik memberikan sebuah umpan balik secara bertahap kepada peserta didik. Lalu diskusikan dengan orang tua dari peserta didik.

Hasil Asesmen Digunakan untuk Bahan Refleksi Hasil asesmen yang sudah diperoleh, digunakan oleh para peserta didik, pendidik, tenaga kependidikan, serta orang tua. Nantinya, hasil asesmen akan dijadikan bahan refleksi untuk meningkatkan mutu dari prose pembelajaran. Contoh penerapannya: Pendidik memberikan waktu bagi guru untuk bisa menganalisis, melakukan refleksi, dan membaca hasil dari asesmen. Pendidik memakai hasil asesmen sebagai acuan diskusi untuk bisa memutuskan hal mana yang berjalan baik, dan mana yang perlu diperbaiki. Pendidik memberikan sebuah umpan balik secara bertahap kepada para peserta didik. Lalu mendiskusikan hasilnya bersama dengan orang tua dari peserta didik.

BAB V

PENUTUP

Manajemen Pendidikan Islam dalam penerapan kurikulum Merdeka tentu memiliki keterhubungan yang sangat erat diantaranya bila kita perhatikan dalam pelaksanaan kurikulum Merdeka harus menerapkan fungsi manajemen diantaranya perencanaan pendidikan pengorganisasian pendidikan pelaksanaan pendidikan sampai dengan evaluasi pendidikan.

Keberhasilan dari penerapan kurikulum Merdeka tentu dilihat dari proses manajemen yang baik apalagi kita melihat bagaimana implementasi kurikulum Merdeka berupaya untuk memulihkan pembelajaran demi mewujudkan transformasi pendidikan di Indonesia ke arah yang lebih baik pada kurikulum Merdeka tentu guru harus mengenali potensi yang dimiliki oleh peserta didik sehingga bisa menciptakan proses pembelajaran yang relevan dan kekinian.

Karakteristik utama dalam proses kurikulum merdeka yaitu sebagai bentuk pemulihan pembelajaran fokus pada materi esensial sehingga pembelajaran lebih mendalam kemudian waktu lebih banyak untuk pengembangan kompetensi dan karakter melalui

belajar kelompok seputar konteks nyata dalam hal ini penerapan project penguatan profil pelajar Pancasila di mana capaian pembelajaran per fase dan jam pelajaran yang lebih fleksibel mendorong pembelajaran yang menyenangkan dan relevan sesuai dengan yang dibutuhkan oleh peserta didik.

Sebagai penutup dalam buku yang sederhana ini tentu masih banyak kekurangan dan harus dilengkapi kembali berdasarkan penelitian atau hasil kajian diskusi yang lebih relevan tentang penerapan kurikulum merdeka keterhubungannya dengan manajemen pendidikan Islam Kami mengucapkan banyak terima kasih kepada seluruh pihak terutama IAIN Curup yang memfasilitasi penulisan buku referensi ini semoga buku ini bermanfaat dan menjadi pemantik munculnya buku dan jurnal yang berkaitan dengan kurikulum Merdeka belajar.

DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Al-Qur'an dan Terjemahnya. Kementerian Agama RI.
- Ali Mas'ud, Ah. Zakki Fuad, Achmad Zaini, Evolution And Orientation Of Islamic Education In Indonesia And Malaysia, Journal of Indonesian Islam.2019. Link :
- Amin Haedari, Panorama Pesantren dalam Cakrawala Modern (Jakarta: Diva Pustaka, 2004), 53.
- Aminullah. (2016). Implementasi Nilai-Nilai Pancasila dalam Kehidupan Bermasyarakat. Jurnal Ilmiah IKIP Mataram, 3(1), 620-628.
- Andang, Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2014), 23-24.
- Anderson, A.H dan Barker, D, Effektive Enterprisured Change Mangement (USA: Blackwell Publisher Ltd., 1984), 21.
- Andrew J. DuBrin, Essential of Management, 8th Edition, (Mason, Ohio: South-Western Cengage Learning, 2009), 2.
- Andrew J. DuBrin, The Complete Ideal's Guides: Leadership. Terj. Tri Wibowo BS (Jakarta: Prenada, 2009) 229.
- Anwar Dessy, Kamus Lengkap Bahasa Indonesia, Surabaya : Karya Aditama, 2001.
- Asmaroini, A. P. (2016). Implementasi Nilai-Nilai Pancasila bagi Siswa di Era Globlisasi. Jurnal Pancasila dan Kewarganegaraan, 4(2), 440-450.
- Azyurmardi Azra, Esei-esei Intelektual Muslim & Pendidikan Islam, Jakarta: Logos

B. Suryosubroto, *Manajemen Pendidikan di Sekolah* (Jakarta: Rineka Cipta, 2010), 211-212.

Badan Standar, Kurikulum, dan Asesmen Pendidikan Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia. *Kajian Akademik Kurikulum Merdeka*. 2024.

Badruddin, *Dasar-Dasar Manajemen* (Bandung: Alfabeta, 2017), 1.

Brian Dive, *The Accountable Leader: Developing Effective Leadership Through Managerial Accountability* (London: Great Britanian by MPG Books Ltd, Bodmin, Cornwall, 2008), 35.

Buchory. Rahmawati, S., & Wardani, S. (2017). Pengembangan Media Pembelajaran Visualisasi Nilai-Nilai Pancasila Berbasis Teknologi Informasi Dan Komunikasi. *Jurnal Cakrawala Pendidikan*, 36(3), 502-521.

Chabib Thoha, Mencari Format Pesantren Salaf, dalam *Majalah Bulanan*

Chusnul Chotimah, *Manajemen Public Relations Integratif* (Tulungagung: STAIN Tulungagung Press, 2013), 67.

Dea Farhani, *Manajemen Pendidikan Karakter melalui Kegiatan Kokurikuler keagamaan*, *Jurnal Isema*, 2019.

Dhani, R. R. (2020). Peran Guru Dalam Pengembangan Kurikulum. *Jurnal Serunai Adminstrasi Pendidikan*, 9(1), 45-50

Didin Kurniadin, Imam Machali, Meita Sandra, *Manajemen Pendidikan : Konsep Dan Prinsip Pengelolaan Pendidikan*, Ar-Ruzz Media : Yogyakarta., 2013.

- E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah yang Profesional*, 143.
- E. Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam* (Bandung, Pustakan Setia, 2012), 1.
- Ernawati, Y. & Rahmawati, F. P. (2022). Analisis Profil Pelajar Pancasila Elemen Bernalar Kritis dalam Modul Belajar Siswa Literasi dan Numerasi Jenjang Sekolah Dasar. *Jurnal Basicedu*, 6(4).
- Farid Poniman, Yayan Hadiyat, *Manajemen HR STIFIn, Terobosan Mendongkrak Produktivitas* (Jakarta: Gramedia, 2015), 33.
- Fatimah, S. & Dewi, D. A. (2021). Pengimplementasian Nilai-Nilai Pancasila Dalam Membangun Karakter Jati Diri Anak Bangsa. *Antropocene: Jurnal Penelitian Ilmu Humaniora*, 1(5), 1- 7
- Fred R. David, *Stategec Management Stratigis* (Jakarta: Salemba Empat, 2011), 193.
- George R Terry, *Prinsip-Prinsip Manajemen*, Bumi Aksara, 2001.
- George R. Terry dan Lislie W. Rue, *Dasar-dasar Manajemen* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2016), 1
- George R. Terry, *Asas-asas Manajemen*, terj. Winardi (Bandung: PT. Alumni, 2006), 5.
- Gumanti, R. W. (2020). Inovasi Pendidikan Dalam Efektivitas Penerapan Kurikulum 2013. *Syntax Imperatif: Jurnal Ilmu Sosial Dan Pendidikan*, 1(4), 189-202.
<https://doi.org/10.36418/syntax-imperatif.v1i4.47>
- H.E. Syarifudin, *Manajemen Pendidikan* (Jakarta: Diadet Media, 2011), 56.

- Hadi Purnomo. *Manajemen Pendidikan Pondok Pesantren*. Bildung Pustaka Utama (CV. Bildung Nusantara), 2017.
- Hadiwijoyo, K. S. (2016). *Pendidikan Ketamansiswaan*. Jakarta: Majelis Cabang Tamansiswa Jakarta.
- Haidar Putra Daulay dan Nurgaya Pasa, *Pendidikan Islam dalam Mencerdaskan Bangsa* (Jakarta: Rineka Cipta, 2012), hal. 21.
- Handoko, *Manajemen* (Yogyakarta: BPFE-UGM, 2003), 21.
- Hartani, A.L. *Manajemen Pendidikan*. Laksbang PRESSindo, Yogyakarta. 2011.
- Hersey, P. and Blanchard, K.H., *Management of Organizational Behavior* (New Jersey: Englewood Cliffs, 1988), 86.
- Hikmat. *Manajemen Pendidikan*, Pustaka Setia, Bandung. 2009.
- Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2016), 77.
- Husaini Usman, *Manajemen: Teori, praktek, dan Riset Pendidikan Edisi 4* (Jakarta: Bumi Aksara, 2014), 5.
- Husaini Usman, *Manajemen: Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*, Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2006.
- Imam Gunawan. *Manajemen Pendidikan : Suatu Pengantar Praktik*, Alfabeta : Bandung, 2017.
- Imam Mujahid, *Islamic orthodoxy-based character education: creating moderate Muslim in a modern pesantren in Indonesia*, 2021. *Indonesian Journal Of Islam And Muslim Societies*. Link:

<https://ijims.iainsalatiga.ac.id/index.php/ijims/article/view/5019>

James A.F. Stoner, R. Edward Freeman and Daniel Gilbert, JR., Management, 6th Edition (Delhi: Dorling Kindersley, 2009), 33.

James H. Stronge, Holly B. Richard dan Nancy Catano, Qualities of Effective Principals, Terj. Siti Mahyuni (Alexandria VA, Association for Supervision dan Curriculum Development (ASCD) N. Beauregard St. 2008), 174-175,

John M. Echols dan Hasan Shadily, Kamus Inggris-Indonesia, (Jakarta: Gramedia, 1995), 372.

Johnson, R.A., The Theory and Management of System, (Tokyo: McGraw Hill Kogakusha, 1973), 51.

Kouzes J.M and Posner, B.Z. Credibility (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1993), 55.

Lewis P.V., Organizational Communication (New York: John Willey & Sons, Inc., 1987), 20.

Locke, E.A, Essensi Kepemimpinan (Terj. Aris Ananda) (Jakarta: Spektrum, 1997), 4.

M. Ngalim Purwanto, Administrasi dan Supervisi Pendidikan, 107.

Malayu S.P Hasibuan, Organisasi dan Motivasi (Jakarta: Bumi Aksara, 2010), 101.

Marno, Manajemen Kepemimpinan Islam, (Bandung: Rafika Aditama, 2008), 13.

Maurice R. Hecht, *What Happens in Management: Principles and Practices* (USA: Amocom, Fist Printing, 1980), 1.

Mondy, R.W. and Premeauex, S.H., *Management: Concepts, Practices and Skills* (New Jersey: Prentice Hall Inc Englewood Cliffs, 1995), 138.

Muhammad Shaleh Assingkily & Mesiono, "Karakteristik Kepemimpinan Transformasional di Madrasah Ibtidaiyah (MI) serta Relevansinya dengan Visi Pendidikan Abad 21" *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 4, no. 1 (Mei 2019).

Mujamil Qamar, *Manajemen Pendidikan Islam* (Malang: Erlanga, 2010), 30.

Mukhtar dan Iskandar. *Orientasi Baru Supervisi Pendidikan* (Jakarta: Referensi. 2013), 41.

Murip Yahya, *Profesi Tenaga Kependidikan*. (Bandung: Pustaka Setia, 2013), 85.

Nanang Fattah, *Landasan Landasan Manajemen Pendidikan*, 49.

Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2014), 60.

Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, Bandung : Remaja Rosda Karya, 1999

Oteng Sutisna, *Administrasi Pendidikan* (Bandung: Angkasa, 1985), 56.

R.K Sahu, *Performance Management System* (New Delhi, 2007), 3.

- Raihani Raihani, a model of islamic teacher education for social justice in indonesia: a critical pedagogy perspective, *Journal of Indonesian Islam*, 2020. Link:
- Reeser, C, *Management Function and Modern Concepts* (Illionis: Scoot Foresmen and Company, 1973), 323.
- Richard L. Daft, *Management: Eight Edition* (Amerika Serikat: Thomson South Western: United States Of America, 2008), 7.
- Rindang No. 9 Th.XXVI April 2001, hal. 87 dalam Buku Hadi Purnomo. *Manajemen Pendidikan Pondok Pesantren. Bildung Pustaka Utama* (CV. Bildung Nusantara), 2017.
- Rohiat, *Manajemen Sekolah*, 40-41.
- Rusman, *Manajemen Kurikulum*, (Jakarta: Raja grafindo Persada, 2009), 126.
- Sinn, Ahmad Ibrahim Abu, *Al Idârah fi Al-Islam*, Terj. Dimyauddin Djuawaini (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2008), 89-90.
- Sinn, Ahmad Ibrahim Abu, *Al Idârah fi Al-Islam*, Terj. Dimyauddin Djuawaini (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2008), 90.
- Soebagio Armodiwirio, *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: Ardadizya Jaya, 2005.
- Sondang P Siagaan, *Fungsi-Fungsi Manajemen*, Jakarta: Bumi Aksara, 1992.
- Sondang P. Siagian, *Filsafat Administrasi* (Jakarta: Gunung Agung, 1985), 87.
- Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), 45.

Sondang Siagian, *Manajemen Strategik* (Jakarta: Gunung Agung, 1997), 45.

Stephen Robbins dan Mary Coulter, *Management*, 8 th Edition (New Jersey: Prentice Hall, 2007), 32

Sudarwan Danim, *Kepemimpinan Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2012), 188-189.

Sudarwan Danim, *Kinerja Staf dan Organisasi* (Bandung: Pustaka Setia. 2008), 20.

Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2015) 74.

Sudjana, *Manajemen Program Pendidikan, "Untuk Pendidikan Nonformal dan Pengembangan Sumber Daya Manusia"*, (Bandung: Falah Production, 2004), 57.

Sukanto Reksohadiprodjo, *Dasar-Dasar Manajemen* (Yogyakarta: BPFE, 2010), 37.

Surya Darma, *Manajemen Kinerja, Falsafah dan Penerapannya* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2012), 1.

Suryosubroto, *Manajemen Pendidikan di Sekolah* (Jakarta: Rineka Cipta, 2010), 25.

Syarifuddin, *Manajemen Pendidikan* (Jakarta: Diadit Media, 2011), 65.

Terry, George. R., *The Principles of Management* (Illionis: Scoot Foresmen and Company, 1973), 297

Terry, George. R., *The Principles of Management*, 323.

Tony Bush, *Leadership and Management Development*, (Los Angeles & London; SAGE Pub. 2008), 6.

Udin Syaefudin dan Abin Syamsuddin Makmun, *Perencanaan Pendidikan Pendekatan Konfrehensif* (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2011), 32.

Veithzal Rivai Zainal, dkk., *Islamic Management*, 251. Wacana Ilmu, 1998.

Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2010), 344-345.

Warren Bennis, *on Becoming a Leader*, (Philadelpia; Basic Book inc, 2009), 34.

Widodo, dkk. *Kamus Ilmiah Populer*. Yogyakarta: Absolut, 2002.

Winardi, *Asas-asas Manajemen* (Bandung: Mandar Madju, 1990), 44.

Sumber Internet :

A. Zaki Mubarak (2022). *Desain Kurikulum Merdeka Belajar*,
<https://www.detik.com/edu/sekolah/>

Admin Sekolah, <https://adminsekolah.net/>

Afghani, D. R., & Utama. (2020). *Kreativitas Pembelajaran Daring Untuk Pelajar Sekolah Menengah Dalam Pandemi Covid-19*. *Journal of Informatics and Vocational Education*, 3(2), 70–75. <https://doi.org/10.20961/joive.v3i3.43057>

Agustinus Tanggu Daga. *Makna Merdeka Belajar dan Penguatan Peran Guru di Sekolah Dasar*.

<https://www.ejournal.unma.ac.id/index.php/educatio/article/view/1279/880>

Ahmad Burhan Hakim, *Implementation of Education and Internalization of Pancasila Values Through a Visit To*

Pancasila Balun Lamongan Village For Secondary Students in Lamongan District, 2024. *Mudir Jurnal Pendidikan Islam*. Link Jurnal:

<https://ejournal.insud.ac.id/index.php/MPI/article/view/801>

Ainia, D. K. (2020). Merdeka Belajar Dalam Pandangan Ki Hadjar Dewantara dan Relevansinya Bagi Pengembangan Pendidikan Karakter. *Jurnal Filsafat Indonesia*, 3(3), 95–101.

<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.23887/jfi.v3i3.24525>

Akhmad Sirojudin Munir, Financial Management Analysis Of Islamic Boarding Schools (Case Study Of PP Sunan Drajat Lamongan), 2024. *Mudir Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*. Link Jurnal:

<https://ejournal.insud.ac.id/index.php/MPI/article/view/814>

Choirul Mahfud, Imam Rohani, Zalik Nuryana, M. Baihaqi, Munawir Munawir, Islamic education for disabilities: new model for developing Islamic parenting in Integrated Blind Orphanage of Aisyiyah, 2023. *INDONESIAN JOURNAL OF ISLAM AND MUSLIM SOCIETIES*. Link Jurnal:

<https://ijims.iainsalatiga.ac.id/index.php/ijims/article/view/7295>

Fuad, M. (2015). Psikologi Kebahagiaan Manusia. *Jurnal Komunika*, 9(1), 112–130.

<https://doi.org/10.24090/komunika.v9i1.834>

Garavaglia, A. (2016). Innovation in Education Technology: What is the Point? Is Immersive Education the Next Step? *Research on Education and Media*, 8(1), 1–3. <https://doi.org/10.1515/rem-2016-0001>

Handayani, E. P., & Rohman, A. (2020). Paradigma Bahagia Itu Mencerdaskan Ikhtiar Membangun Kemerdekaan Belajar Anak Usia Dini. *Aksara: Jurnal Ilmu Pendidikan Nonformal*, 6(3), 265–276. <https://doi.org/10.37905/aksara.6.3.265-276.2020>

Hilmin, <https://journal.amikveteran.ac.id/index.php/Khatulistiwa/article/view/565/440>

<http://jiis.uinsby.ac.id/index.php/JIIs/article/view/1202>

<http://jiis.uinsby.ac.id/index.php/JIIs/article/view/625>

Kurikulum Merdeka. <https://adminsekolah.net/>

Lulud Prijambodo Ario Nugroho, Pengembang Teknologi Pembelajaran Ahli Madya Balai Besar Guru Penggerak Provinsi Jawa Tengah. <https://bbgpjateng.kemdikbud.go.id/blog/implementasi-kurikulum-merdeka-dengan-menerapkan-pembelajaran-efektif>

M Abdul Fattah Santoso, Yayah Khisbiyah, Islam-based peace education: values, program, reflection and implication, *Indonesian Journal Of Islam And Muslim Societies*, 2021. Link Jurnal: <https://ijims.iainsalatiga.ac.id/index.php/ijims/article/view/5518>

M. Sahabuddin, dkk., Kepemimpinan Pendidikan Perspektif Manajemen Pendidikan, *Education Journal* Link: <https://adisampublisher.org/index.php/edu/article/view/72>

Marwan Syaban, Konsep Dasar Manajemen Pendidikan Islam, Jurnal

Al-Wardah Link :

<http://36.93.48.46/index.php/alwardah/article/view/141>

Merdeka Mengajar Ruang Kolaborasi.

<https://pusatinformasi.kolaborasi.kemdikbud.go.id/hc/id/articles/4941568885913-Tentang-Kurikulum-Merdeka>

Merdeka Mengajar.

<https://pusatinformasi.guru.kemdikbud.go.id/hc/id/>

Merdeka Mengajar.

[https://pusatinformasi.guru.kemdikbud.go.id/hc/id/articles /](https://pusatinformasi.guru.kemdikbud.go.id/hc/id/articles/)

Subronto Subronto, dkk. Faktor yang Mempengaruhi Manajemen

Pendidikan Islam: Sistem Pendidikan, Pengelolaan

Pendidikan, dan Tenaga Pendidikan. Jurnal Ekonomi

Manajemen Sistem Informasi Link:

<https://dinastirev.org/JEMSI/article/view/671>

Zakiyatul Abidah, The Human Resource Management in Improving

The Quality of Educators at SMK Wahid Hasyim Glagah

Lamongan, 2024. Mudir Jurnal Manajemen Pendidikan. Link

Jurnal:

<https://ejournal.insud.ac.id/index.php/MPI/article/view/81>

2

INDEKS

- A
Actuating, 21, 31, 44
Al-Quran, 15, 25
Asesmen, 91, 101, 103, 104,
117, 123, 124, 125, 127
B
Badan Pusat Statistik (BPS),
71
Belanja Daerah (APBD), 78
Belanja Negara (APBN), 78
C
Controlling, 30, 31, 44, 64
Covid 19, 71
D
Diferensiasi., 113
E
Ekstrakurikuler, 96
esprit de corps, 38
G
Gong-Seng-Gong-Sa, 44
H
Hubungan Manusiawi, 32
Humanisme, 6
I
Informasi, 13, 128, 135
K
KBK, 82
Kemdikbud Ristek, 5
Keputusan Kepala BSKAP, 7
Komunikasi, 128
Konstruktivisme, 6
KTSP, 82
Kurikulum 2013 (K-13), 82
Kurikulum Merdeka, 1, 3, 5, 6,
7, 8, 70, 73, 75, 78, 81, 82, 83,
84, 89, 91, 92, 93, 98, 99, 100,
102, 110, 112, 113, 114, 115,
117, 118, 120, 121, 123, 127,
133, 134
L
Leading, 30, 31
Lembaga Pendidikan Islam, 3,
44, 51, 55, 57, 62
Long life employment, 42
M
Manajemen, 2, 3, 4, 9, 10, 11,
12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19,

20, 22, 24, 26, 27, 28, 29, 30,
31, 32, 33, 34, 36, 41, 42, 45,
47, 48, 50, 52, 53, 54, 55, 56,
57, 59, 62, 64, 67, 68, 69, 102,
126, 127, 128, 129, 130, 131,
132, 133, 134, 135, 139

Manajemen Ilmiah, 3, 32, 34

Manajemen Modern, 32

Manajemen Pendidikan Islam,
2, 3, 4, 9, 12, 13, 15, 29, 55, 56,
62, 126, 128, 130, 133, 134,
135

Merdeka Belajar, 5, 6, 104,
123, 133

Midvale Steel Company
Philadelphia (USA), 34

O

Order, 39

Organizing, 30, 31, 44

P

Pembelajaran akan efektif,
110

Pemimpin, 20, 21, 22, 23, 24,
25, 37, 62

Pemulihan Pembelajaran, 7

Pengembangan Keterampilan
Abad 21, 114

Penilaian Autentik, 113

Performance, 11, 67, 68, 130

Permendikbudristek, 6, 7

Planning, 30, 31, 44, 67

Pondok Pesantren, 12, 57, 64,
128, 131

Profil Pelajar Pancasila, 3, 7,
84, 88, 91, 92, 94, 95, 97, 100,
101, 116, 117, 128

Program Sekolah Penggerak, 8

Programme for International
Student Assessment (PISA),
115

Progresivisme, 6

R

RPJP Nasional/Daerah, 80

RPP, 72, 103

S

Sekolah Penggerak, 3, 75

Sekolah Penggerak (SP), 75

Shinparam, 44

SMK Pusat Keunggulan (PK),
75

T

Teori Organisasi Klasik, 3, 32,
36

U

Umpan Balik Konstruktif, 113

BIOGRAFI PENULIS



Dr. Sumarto, M.Pd.I Lahir di Tarutung, 24 Maret 1990. Istri Dr. Emmi Kholilah Harahap, M.Pd.I. S1 KPI dan Anvulen PAI di UIN Syhada Padangsidempuan, S2 BKI di UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta dan S3 MPI di UIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi. Kegiatan akademik luar negeri *Short Course Community Outreach* di India (Muslim Aligarh Univ., Doon Univ. Dehradun, Jamia Millia Islamia Univ. New Delhi dan Univ. Kashmir), Penguatan Reviewer di UNISSA Brunei Darussalam, Kunjungan Study di Singapura, Malaysia dan Brunei Darussalam, Founder Yayasan Literasi Kita Indonesia. Pimpinan Penerbit Literasiologi Indonesia. Pernah menjadi pimpinan penerbit Pustaka Ma'arif Press. Editor in Chief Jurnal Yayasan Literasi Kita Indonesia. Dosen Pascasarjana IAIN Curup; penulis, peneliti, karikaturis dan komikus. Pernah menjadi Kepala Pusat Moderasi Beragama, Plt. Ketua Prodi BKPI S2, Ketua Prodi MPI S2, Koordinator Gugus Mutu Pascasarjana IAIN Curup, sekarang Ketua P-ADRI Bengkulu. Tempat tinggal di Jln. Pemancar TVRI Desa Tasik Malaya Kecamatan Curup Utara Kab. Rejang Lebong. WA. 0821-3694-9568. E-mail sumarto.amanajemeno@gmail.com atau sumarto.pasca@iaincurup.ac.id



Dr. Abdul Sahib, M.Pd penulis lahir di desa Rantau Tenang Kecamatan Tebing Tinggi Kabupaten Empat Lawang, Kota Tebing Tinggi Provinsi Sumatera Selatan pada tanggal 20 Mei 1972 anak ke enam dari 7 bersaudara dari pasangan ayah Reni dan ibu Tafsir. Menyelesaikan studi Strata satu (S1), Program Studi Pendidikan Agama Islam di IAIN Curup Fakultas Tarbiyah lulus tahun 2005, jenjang Magister strata dua (S2) di Pasca Sarjana FKIP Universitas Bengkulu Jurusan Manajemen Pendidikan, lulus tahun 2009. Jenjang Strata 3 (S-3) Doktor Jurusan Ilmu Pendidikan Konsentrasi Manajemen Pendidikan di Universitas Bengkulu lulus tahun 2021. Sejak tahun 2003 bekerja sebagai PNS di IAIN Curup tenaga administrasi sampai tahun 2011. Dari tahun 2011 alih tugas dari tenaga administrasi ke tenaga pengajar (Dosen Tetap) di IAIN Curup Fakultas Tarbiyah Hombes Program Studi MPI S1 dan tahun 2022 pinda hombes ke Pascasarjana Prodi MPI S2 sampai sekarang. WA. +62 852-6847-1076.



Dr. Emmi Kholilah Harahap, M.Pd.I Dosen IAIN Curup Lahir di Tanjung Haloban pada tanggal 03 Juni 1990. S1 PAI di UIN Syahada Padangsidempuan, S2 BKI di UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta dan S3 MPI di UIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi. Suami Dr. Sumarto, M.Pd.I dan dikarunia 3 orang putri; Mumtaz Nur Kholilah Al-Faruq Pohan, Balqis Zhafirah Muna Azizah Pohan, Maryam Kayyisah Assidiq Pohan. Kegiatan akademik luar negeri di Universitas Nasional Dong Hwa Taiwan, Aktif dalam kegiatan Pengabdian Kepada Masyarakat di Desa Tasik Malaya, Pembina SPS Literasi Qur’ani, Pembina RA Tunas Literasi Qur’ani, Pembina SD Literasi Qur’ani, Tutor PKBM Literasi Qur’ani. Bendahara Yayasan Literasi Kita Indonesia, Pimpinan Penerbit Literasiologi Indonesia. Tempat tinggal di Jln. Pemancar TVRI Desa Tasik Malaya Kecamatan Curup Utara Kabupaten Rejang Lebong. WA. 082365461753. E-Mail emmiharahap57@gmail.com