

**BAB IV**  
**ANALISIS PERAN KEPALA SEKOLAH SEBAGAI MANAJER**  
**DALAM PENGEMBANGAN KURIKULUM PAUD**  
**DI KB TK ISLAM MASJID AL AZHAR PERMATA PURI NGALIYAN**  
**SEMARANG**

Sebagaimana yang telah tertera dalam Bab I bahwa tujuan penelitian ini untuk mendeskripsikan peran kepala sekolah sebagai manajer dalam pengembangan kurikulum PAUD di KB TK Islam Masjid Al Azhar permata Puri Ngaliyan Semarang dan untuk mendeskripsikan faktor pendorong dan penghambat peran kepala sekolah sebagai manajer dalam pengembangan kurikulum PAUD di KB TK Islam Masjid Al Azhar permata Puri Ngaliyan Semarang. Untuk itu dalam Bab IV ini penulis menganalisis dua hal tersebut, sesuai dengan metode yang digunakan yaitu menggunakan metode deskriptif.

Dalam hal ini penulis menganalisis dua aspek, pertama mengenai peran kepala sekolah sebagai manajer dalam pengembangan kurikulum PAUD di KB TK Islam masjid Al Azhar permata Puri Ngaliyan Semarang, yang meliputi (perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan dan pengevaluasian), yang ke dua analisis mengenai faktor pendukung dan faktor penghambat peran kepala sekolah sebagai manajer dalam pengembangan kurikulum PAUD di KB TK Islam masjid Al Azhar permata Puri Ngaliyan Semarang.

**A. Peran Kepala Sekolah sebagai manajer dalam Pengembangan Kurikulum PAUD di KB Tk Islam Masjid Al Azhar Permata Puri Ngaliyan Semarang**

Kepala sekolah adalah seorang guru yang diangkat untuk menduduki jabatan struktural di sekolah, ia di tugaskan untuk mengelola sekolah. Kepala sekolah yang berhasil adalah apabila mereka memahami keberadaan sekolah

sebagai organisasi yang kompleks. Serta mampu melaksanakan peran kepala sekolah sebagai seorang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin <sup>1</sup>

Peran kepala sekolah sebagai pemimpin mencerminkan tanggung jawab kepala sekolah untuk menggerakkan seluruh sumber daya yang ada di sekolah termasuk mutu guru. Sebagai orang yang dipimpinnya sehingga lahir etos kerja dan produktivitas yang tinggi dalam mencapai tujuan, fungsi kepemimpinan ini sangat penting sebab di samping sebagai penggerak juga berperan untuk melakukan kontrol sebagai aktifitas guru dalam rangka meningkatkan profesional manajer. <sup>2</sup>

Kepala sekolah di KB TK Islam Masjid Al Azhar Permata Puri Ngaliyan Semarang, memiliki peranan yang sangat banyak diantaranya peran kepala sekolah sebagai educator (pendidik), manajer, administrator, supervisor, leader, inovator, dan motivator. Kepala sekolah di KB TK Islam Masjid AL Azhar memiliki program kinerja kepala sekolah, kepala sekolah dapat dikatakan berhasil dalam memimpin sekolahnya jika kepala sekolah sudah sepenuhnya melakukan peranannya sebagai kepala sekolah sesuai ketentuan indikator peran kepala sekolah yang ditentukan oleh sekolah di KB TK Islam Masjid Al Azhar Permata puri Ngaliyan Semarang.

Kepala sekolah dapat dikatakan berhasil dalam memimpin sekolahnya apabila kepala sekolah dapat melaksanakan peranan kepala sekolah yang telah ditentukan oleh masing-masing sekolah. Karena lembaga DIKNAS pendidikan belum membuat standar akreditasi peran kepala sekolah untuk tingkat PAUD. Sehingga setiap sekolah memilih membuat standar akreditasi peran kepala sekolah sendiri. Kebanyakan tiap sekolah membuat standar peran kepala sekolah mengacu pada standar akreditasi peran kepala sekolah tingkat TK dan SD. Adapun peran kepala sekolah di KB TK Islam Masjid Al Azhar Permata Puri Ngaliyan Semarang, sebagai berikut: kepala sekolah berperan sebagai administrator, kepala sekolah berperan sebagai manajer, kepala sekolah berperan sebagai motivator, kepala sekolah berperan sebagai

---

<sup>1</sup>Wahyosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Kritik dan Permasalahannya* (Jakarta: Raja Grafindo persada, 2001)hlm .81

<sup>2</sup> *Ibid*, hlm 90

edukator, kepala sekolah berperan sebagai supervisor, kepala sekolah sebagai inovator, dan kepala sekolah sebagai leader.

Peran kepala sekolah di KB TK Islam Masjid AL Azhar Permata Puri Ngaliyan Semarang sangat lah banyak salah satunya adalah peran kepala sekolah sebagai manajer dalam pengembangan kurikulum PAUD di KB TK Islam Masjid Al Azhar Permata Puri Ngaliyan Semarang. Dalam hal ini kepala sekolah memiliki peranan yang sangat banyak, yaitu kepala sekolah sebagai penentu penggunaan kurikulum yang akan di pilih untuk melakukan pembelajaran, kepala sekolah juga ikut serta dalam pembuatan kurikulum. kepala sekolah juga menentukan akan dibuat seperti apa pengembangan kurikulum yang akan diterapkan di sekolahnya. Disini kepala sekolah sebagai manajer memiliki peranan dalam pengembangan kurikulum PAUD yaitu sebagai pembuat rencana pengembangan kurikulum, mengorganisasikan pengembangan kurikulum, melaksanakan pengembangan kurikulum, melakukan pengawas terlaksananya pengembangan kurikulum, dan sebagai pengevaluasian pengembangan kurikulum. Kepala sekolah sebagai manajer dalam pengembangan kurikulum PAUD di KB TK Islam Masjid Al Azhar Permata Puri Ngaliyan Semarang adalah sebagai berikut :

### **1. Perencanaan**

Suatu kegiatan yang baik diawali dengan suatu perencanaan (*planning*) yang matang, dalam perencanaan pembuatan pengembangan kurikulum PAUD Peran Kepala sekolah di KB TK Islam Masjid AL Azhar sebagai penentu Perencanaan dalam pembuatan pengembangan kurikulum di sekolahnya, kepala sekolah juga berperan sebagai penentu dalam penggunaan kurikulum yang akan diterapkan di sekolahnya, kepala sekolah memiliki wewenang untuk tidak menyetujui pengembangan kurikulum yang telah di buat oleh guru.

Guru diberikan tugas untuk mengembangkan kurikulum yang akan di gunakan di sekolah KB TK Islam Masjid Al Azhar Permata Puri Ngaliyan Semarang, guru diberikan wewenang untuk membuat jadwal kurikulum, metode yang akan digunakan untuk pembelajaran, memilih

tema yang akan di ajarkan dan media yang akan digunakan, kepala sekolah bersama pendidik membuat perencanaan pengembangan kurikulum yang meliputi kalender akademik, jadwal kegiatan pembelajaran dalam setahun, kemudian dijabarkan dengan kegiatan program semesteran, tengah semester, mingguan dan harian yang sering disebut dengan SKH, sedang kepala sekolah sendiri disini bertugas memberikan masukan dan arahan kepada para guru jika ada perencanaan yang kurang sesuai dengan keadaan sekolah atau kebutuhan anak. Serta mempertimbangkan keefektifan kepraktisan dan esensial pengembangan kurikulum yang dibuat oleh pendidik. Dengan perencanaan yang ada maka akan mempermudah langkah ke depan. Hal ini sesuai dengan teori yang menyatakan, “perencanaan ialah kegiatan yang akan dilakukan dimasa yang akan datang untuk mencapai tujuan”.<sup>3</sup>

Kepala sekolah menentukan program unggulan yang akan di terapkan di KB TK Islam Masjid Al Azhar, kepala sekolah memberikan arahan kepada pendidik untuk melakukan kegiatan kunjungan industrial kunjungan tempat-tempat ibadah, kunjungan ke tempat-tempat penjualan, dan tempat-tempat bersejarah.

Program unggulan di KB TK Islam Masjid Al Azhar Permata Puri Ngaliyan Semarang, mengambil dari program pembelajaran muatan lokal. muatan lokal adalah program pendidikan yang isi dan media pembelajarannya dikaitkan dengan lingkungan alam, lingkungan sosial, serta lingkungan budaya dan kebutuhan daerah, sedang anak didik di daerah itu wajib mempelajarinya.<sup>4</sup> Muatan lokal yang di terapkan di KB TK Islam Masjid Al Azhar Permata Puri Ngaliyan Semarang Yaitu program pembelajaran atau kurikulum *Qiro’ati* yang mana program *Qiro’ati* ini mengambil dari kurikulum *Qiro’ati* yang dibuat oleh lembaga *Qiro’ati* tingkat Semarang. Sedang untuk pengembangannya pendidik

---

<sup>3</sup>Husaini Usman, *Manajemen, Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi aksara, 2006), cet.1, hlm.49.

<sup>4</sup> Soewadji Lazaruth, *Kepala Sekolah dan Tanggung Jawabnya*, (yogyakarta kanisius 1984), hlm 260

bersama kepala sekolah membuat sendiri pengembangan kurikulum tersebut.

## 2. Pengorganisasian

Pengorganisasian merupakan langkah setelah diadakannya perencanaan. Pengorganisasian berarti membagi kerja ke dalam tugas-tugas yang lebih kecil, dan membebaskan tugas-tugas itu kepada orang yang sesuai dengan kemampuannya. Pelaksanaan proses pengorganisasian yang sukses akan membuat suatu organisasi dapat mencapai tujuannya.<sup>5</sup>

Kepala sekolah beserta guru bekerja sama dalam melaksanakan tanggung jawabnya terhadap tugas yang telah dibebankan kepada seluruh pihak. Dalam pengorganisasian pengembangan kurikulum kepala sekolah bertugas memberikan tugasnya kepada para pendidik untuk membuat pengembangan kurikulum. Setiap guru diberi satu tema untuk dikembangkan.

Guru juga diberikan kebebasan untuk memilih tema apa yang akan diambil untuk dikembangkan sesuai bakat minat dan kemampuan guru. Guru juga bertugas untuk mengelompokkan tema ajar menjadi materi ajar. Guru juga menentukan tema ajar, materi ajar, metode yang akan digunakan untuk pembelajaran, menentukan waktu untuk melaksanakan pembelajaran dan menentukan media pembelajaran yang akan digunakan.

Kepala sekolah disini berperan sebagai penasehat, pengarah, penggerak terlaksananya program kegiatan pengembangan kurikulum yang dilakukan oleh pendidik yang kemudian pendidik melaksanakan pengembangan kurikulum yang telah disepakati dan disahkan oleh kepala sekolah.

## 3. Pelaksanaan

Pelaksanaan dapat diartikan sebagai mengarahkan semua bawahan agar mau bekerjasama dan bekerja efektif dalam mencapai tujuan.<sup>6</sup> Dalam pelaksanaan pengembangan kurikulum PAUD kepala sekolah memberikan

---

<sup>5</sup>T. Hani Handoko, *Manajemen*, (Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta, 2001), hlm. 169.

<sup>6</sup>Malayu SP Hasibuan, *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), cet 4. hlm. 41.

pengarahan kepada pendidik supaya pendidik dapat melaksanakan tugasnya dengan baik. Kepala sekolah disini tidak secara langsung mengikuti pelaksanaan pengembangan kurikulum yang telah dibuat. Kepala sekolah berperan sebagai pendamping dalam pelaksanaan pengembangan kurikulum yang telah dibuat oleh pendidik dan di sahkan oleh kepala sekolah. Dapat diartikan bahwa segala kegiatan pembelajaran dilakukan oleh pendidik.

Kepala sekolah disini memberikan arahan kepada pendidik jika kegiatan yang dilaksanakan kurang sesuai dengan perencanaan yang telah dibuat dan disahkan oleh kepala sekolah. Supaya pelaksanaan pengembangan kurikulum yang dilaksanakan sesuai dengan pengembangan kurikulum yang telah direncanakan dan disahkan oleh kepala sekolah.

#### **4. Pengawasan**

Setelah melaksanakan perencanaan, pengorganisasian serta pengarahan, maka kegiatan selanjutnya dari fungsi manajemen adalah pengendalian/pengawasan, pengawasan dilakukan guna untuk diadakan perbaikan apabila terdapat penyimpangan. Ini sesuai dengan tujuan dari pengawasan yaitu: *Pertama*, Supaya proses pelaksanaan dilakukan sesuai dengan ketentuan-ketentuan dari rencana. *Kedua*, Melakukan tindakan perbaikan (*corrective*), jika terdapat penyimpangan-penyimpangan (*deviasi*). *Ketiga*, Supaya tujuan yang dihasilkan sesuai dengan rencananya.<sup>7</sup> Sama halnya dengan pengarahan, pengawasan juga dilakukan oleh kepala sekolah.

Kepala sekolah bertugas mengawasi setiap kegiatan yang direncanakan dalam sekolah. Kegiatan sekolah, tanpa adanya pengawasan sekolah akan kurang berjalan sesuai dengan perencanaan, akan tetapi kepala sekolah bukan hanya mengawasi dalam arti mencari kesalahan seseorang. Akan tetapi pengawasan disini dimaksudkan supaya semua kegiatan berjalan dengan baik sesuai perencanaan.

---

<sup>7</sup>*Ibid.*, hlm. 242.

Kepala sekolah di KB Tk Islam Masjid Al Azhar Permata Puri Ngaliyan Semarang melakukan pengawasan melalui hasil dari observasi guru dan kemudian dituangkan dalam buku catatan kegiatan atau berdasarkan laporan dari para pendidik itu sendiri. Disini kepala sekolah tidak secara langsung melakukan observasi sendiri atau mengamati kegiatan pengembangan kurikulum yang telah di buat dan disepakati oleh sekolah.

Pengawasan yang dilakukan kepala sekolah lebih bersifat sentral, karena yang diawasi adalah semua kegiatan pengembangan kurikulum PAUD. Sedang guru mengawasi pengembangan kurikulum yang telah dibuatnya, sehingga guru mengetahui sejauh mana perkembangan yang dialami oleh peserta didik.

Pengawasan tersebut harus dilakukan yaitu untuk memastikan bahwa pendidik melakukan pekerjaan sesuai dengan rencana (program kerja), serta dapat melakukan tindakan perbaikan jika terdapat penyimpangan.

## **5. Pengevaluasian**

Penilaian adalah suatu usaha mengumpulkan dan menafsirkan berbagai informasi secara sistematis, berkala, berkelanjutan, menyeluruh tentang proses dan hasil dari pertumbuhan serta perkembangan yang telah dicapai oleh anak didik melalui kegiatan pembelajaran.

Proses penilaian merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari proses pembelajaran dan bersifat menyeluruh (holistik) yang mencakup semua aspek perkembangan anak didik baik aspek kognitif, afektif, maupun sensori motorik.<sup>8</sup>

Kepala sekolah dibantu guru atau pendidik dalam melakukan evaluasi dalam pengembangan kurikulum. Kepala sekolah tidak melakukan evaluasi secara langsung terhadap pengembangan kurikulum PAUD di sekolahnya dalam melakukan observasi, penilaian tinjauan.

---

<sup>8</sup> *Naskah Akademik Kerangka Pengembangan Kurikulum Pendidikan Anak Usia Dini* hlm 55.

Akan tetapi kepala sekolah menerima hasil observasi, portofolio anak, perkembangan anak, yang dilakukan pendidik ketika melakukan pembelajaran di kelas. Kemudian barulah kepala sekolah dan para pendidik melakukan evaluasi dari hasil yang didapat oleh pendidik ketika melakukan pembelajaran. Pengevaluasian itu berguna untuk membuat kurikulum pada jenjang berikutnya dan tahun berikutnya.

**B. Faktor Penghambat dan faktor Pendukung Peran Kepala Sekolah Sebagai Manajer Dalam Pengembangan Kurikulum PAUD di KB TK Islam Masjid Al Azhar Permata Puri Ngaliyan Semarang.**

Manajemen merupakan sebuah proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan dan pengevaluasian secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.

Peran kepala sekolah sebagai manajer dalam pengembangan kurikulum PAUD sebenarnya sudah sedikit banyak yang sudah dilaksanakan oleh kepala sekolah. Fungsi manajemen yang telah dilaksanakan oleh kepala sekolah sebagai manajer dalam pengembangan kurikulum PAUD disini kepala sekolah masih beberapa factor pendukung dan tentunya mengalami beberapa factor penghambat peranan kepala sekolah supaya peran kepala sekolah dapat berjalan sebagai mana mestinya. Factor pendukung dan factor penghambat peran kepala sekolah di KB TK Islam masjid Al Azhar Ngaliyan Semarang adalah sebagai berikut:

1. Faktor pendukung peran kepala sekolah sebagai manajer dalam pengembangannya kurikulum PAUD di Kb TK Islam Masjid Al Azhar Ngaliyan Semarang.

Kepala sekolah dapat melaksanakan peran kepala sekolah secara baik Karena ada beberapa factor pendukung yang dapat membantu peran kepala sekolah dapat berjalan baik. Faktor pendukung terlaksananya peran kepala sekolah sebagai manajer dalam pengembangan kurikulum PAUD yaitu:

- a. Adanya kerja sama yang baik antara pendidik dan kepala sekolah, adanya sikap pengertian atau menghargai kedudukan kepala sekolah, dan adanya kerjasama para pendidik dalam melaksanakan pengembangan kurikulum PAUD. Tanpa adanya kerjasama yang baik. Kepala sekolah tidak akan bias melaksanakan peranannya sebagai manajer dalam pengembangan kurikulum PAUD.
  - b. Kepala sekolah mengikuti atau ikut serta dalam lembaga P2PNFI, yang terfokus dalam pengembangan kurikulum PAUD. Sehingga setidaknya kepala sekolah lebih memiliki pengetahuan yang dapat membantu untuk melakukan pengorganisasian pengembangan kurikulum PAUD. Meskipun kepala sekolah sering tidak berada di sekolah akan tetapi para pendidik memiliki kerjasama yang baik.
  - c. Kepala sekolah secara langsung melakukan pengembangan kurikulum yang telah dibuat, akan tetapi kepala sekolah juga melakukan pengarahan kepada pendidik agar pendidik melakukan tugasnya sebagai pendidik dengan benar. Sesuai perencanaan yang telah dibuat oleh pendidik sendiri.
  - d. Kepala sekolah dapat meminta bantuan kepada pendidik untuk melakukan evaluasi, karena kepala sekolah tidak terjun secara langsung dalam pelaksanaan pengembangan kurikulum, maka pengevaluasian yang dilakukan oleh pendidik akan terlihat efektif karena guru yang secara langsung membuat melaksanakan saling mengawasi dan melakukan evaluasi terhadap perkembangan kurikulum PAUD.
2. Faktor penghambat peran kepala sekolah sebagai manajer dalam pengembangan kurikulum PAUD di KB TK Islam Masjid Al Azhar Permata Puri Ngaliyan Semarang

Ada beberapa factor penghambat berjalannya peran kepala sekolah sebagai manajer dalam pengembangan kurikulum PAUD. Yaitu:

- a. Kurangnya kesadaran guru dalam membaca buku yang digunakan sebagai referensi yang digunakan untuk pengembangan kurikulum

PAUD, kurangnya informasi yang didapat oleh pendidik yang berkaitan dengan pembuatan perencanaan kurikulum. Hal itu mengakibatkan pembuatan pengembangan kurikulum yang tidak sesuai dengan kebutuhan peserta didik, pembelajarannya pun tidak sesuai dengan keinginan anak. Guru kurang memahami situasi dan kondisi anak /peserta didik, guru dalam membuat SKH kurang mempertimbangkan latar belakang peserta didik.

- b. Kurangnya waktu yang dimiliki kepala sekolah untuk melaksanakan tugasnya sebagai manajer dalam mengorganisasikan pengembangan kurikulum. sehingga untuk meneliti lebih cermat lagi terhadap perencanaan, pelaksanaan, pengorganisasian, dan dalam melakukan pengawasan dan evaluasi kurang begitu maksimal, sehingga terjadi pemahaman yang tidak sepadan.
- c. Buku yang dimiliki sekolah kurang memenuhi kebutuhan pendidik, pembuatan pengorganisasian perkembangan kurikulum PAUD kurang, karena guru kurang memiliki referensi bacaan dalam mengorganisasikan perkembangan kurikulum PAUD.
- d. Kepala tidak memberikan contoh dalam pelaksanaan pengembangan kurikulum secara langsung. Karena Disini kepala sekolah tidak terjun langsung dalam pelaksanaan pengembangan kurikulum PAUD di KB TK Islam Masjid Al Azhar Permata Puri Ngaliyan Semarang.
- e. Banyaknya peran kepala sekolah yang dilimpahkan kepada pendidik, sehingga peran kepala sekolah yang dilakukan kurang maksimal sesuai yang diharapkan.