

Hilal Mahmud



ADMINISTRASI PENDIDIKAN

(Menuju Sekolah Efektif)



Editor: Dr. Rustan S., M.Hum.



PENERBIT AKSARA TIMUR

BAB 1

KONSEP ADMINISTRASI PENDIDIKAN

Garis Besar Bab

Dalam bab ini akan di bahas tentang konsep administrasi pendidikan. Di dalamnya diuraikan tentang pengertian administrasi, pendidikan dan administrasi pendidikan, serta fungsi administrasi pendidikan.

A. Pendahuluan

Ilmu administrasi mengalami perkembangan yang amat pesat, baik dalam substansi, maupun dalam bidang kajiannya. Konsep administrasi memiliki konotasi yang begitu luas. Bahkan hingga saat ini para ahli memandang bahwa konsep administrasi sama saja dengan konsep manajemen. Ini menjadi alasan Uhar Suharsaputra (2010: 2) memburukkan konsep administrasi dan konsep manajemen. Dalam pembahasan ini, konsep administrasi masih dibedakan dengan konsep manajemen. Hal ini dimaksudkan dengan pertimbangan bahwa ilmu administrasi dan ilmu manajemen memiliki orientasi yang berbeda. Ilmu administrasi berorientasi pada pelayanan publik, sementara ilmu manajemen lebih menekankan pada memperoleh keuntungan-keuntungan, kemudian digunakan dalam berbagai bidang kehidupan, termasuk bidang pendidikan. Makna kedua terminologi itu beragam, tergantung pandangan masing-masing orang atau kelompok orang pengguna terminologi tersebut. Meskipun disadari bahwa terminologi administrasi dan manajemen sulit dibedakan dalam praktik.

Tujuan yang hendak dicapai oleh administrasi pendidikan sesuai dengan konsep organisasi adalah tercapainya tujuan pendidikan sebagaimana yang diamanahkan dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku. Dalam konteks Indonesia tujuan pendidikan nasional diatur dalam Undang-

Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Selanjutnya, tujuan pendidikan tersebut secara lebih operasional dirumuskan, disepakati, dan dilaksanakan dalam organisasi sekolah sesuai visi dan misi sekolah yang telah disepakati bersama. Tentu saja, tujuan pendidikan yang dirumuskan tersebut akan mengalami perubahan atau pengembangan sesuai kebutuhan. Perubahan atau pengembangan tujuan pendidikan tersebut mengharuskan adanya penyesuaian-penyesuaian sistem administrasi pendidikan. Itu sebabnya, sistem administrasi pendidikan selalu mengalami dinamika sesuai kondisi dan kebutuhan.

B. Pengertian Administrasi Pendidikan

1. Administrasi

Administrasi berasal dari kata *ad* berarti intensif dan *ministrare* berarti melayani, membantu, atau mengerahkan (Latin) yang kemudian diserap kedalam bahasa Inggris *administer* berarti *manage affairs* dan *administration* yang berarti *management of public affairs* (*The Concise Oxford Dictionary of Current English*, 1958: 18). Dalam Kamus Inggris-Indonesia kata *administer* berarti mengurus, mengelola, menjalankan, melaksanakan, melakukan. Sedangkan *administration* berarti administrasi, tatausaha, pemerintahan, pemberian, pengambilan (John M. Echols dan Hassan Shadily, 2003: 12). Dari pengertian ini kata administrasi bermakna lebih sempit karena terbatas pada aktivitas ketatausahaan yaitu aktivitas pencatatan dan penyusunan keterangan yang diperoleh secara sistematis.. Itulah sebabnya administrasi sering dikaitkan dengan aktivitas administrasi tata usaha (perkantoran) yang sebenarnya administrasi tata usaha (perkantoran) hanyalah bagian dari kegiatan administrasi.

Dari segi istilah, pengertian administrasi sebanyak ahli yang menelitinya. Untuk memberikan pemahaman yang lebih luas tentang administrasi, berikut ini dikemukakan pendapat para pakar :

- 1) Henry Fayol (1841-1929), pakar manajemen Perancis, mengemukakan bahwa administrasi adalah fungsi dalam organisasi niaga yang unsur-unsurnya adalah perencanaan, pengorganisasian, pemberian perintah, pengkoordinasian, dan pengawasan.
- 2) Jesse B. Sears (1950) mengemukakan bahwa administrasi adalah proses kegiatan yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan (*Educational administration is the process as including the following activities planning, organization, direction, coordination, and control*).
- 3) William H. Newman (1951) menyatakan bahwa administrasi dapat dipahami sebagai pembimbingan, kepemimpinan dan pengawasan usaha-usaha suatu kelompok orang ke arah pencapaian tujuan bersama.

- 4) Ordway Tead (1953) mengemukakan bahwa administrasi adalah usaha yang luas mencakup segala bidang untuk memimpin, mengusahakan, mengatur kegiatan kerjasama manusia yang ditujukan pada tujuan-tujuan dan maksud-maksud tertentu.
- 5) The Liang Gie (1983) mengemukakan bahwa administrasi adalah segenap rangkaian kegiatan penataan terhadap pekerjaan-pekerjaan induk dan sumber-sumber kegiatan lainnya yang bermaksud mencapai tujuan apapun dalam usaha bersama dari sekelompok orang.
- 6) Administrasi, menurut Sondang P. Siagian (1985) adalah keseluruhan proses pelaksanaan daripada keputusan yang telah diambil dan pelaksanaan itu pada umumnya dilakukan oleh dua orang manusia atau lebih untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Perbedaan formulasi pengertian administrasi di atas hanya terletak pada titik tekan yang berbeda namun prinsip dasarnya sama. Pada dasarnya, yang menjadi perhatian administrasi adalah tujuan, manusia, sumber, dan waktu. Gabungan dari keempat unsur ini merupakan gambaran satuan sosial yang biasa disebut organisasi. Administrasi adalah subsistem dari organisasi yang unsur-unsurnya meliputi tujuan, manusia, sumber, dan waktu. Dalam upaya memaksimalkan fungsi dari unsur-unsur organisasi tersebut, maka dibutuhkan penyelenggaraan administrasi yang efektif, efisien, produktif, kreatif, dan maksimal.

Karakteristik administrasi akan terlihat dari kegiatan atau urusan organisasi tertentu. Karakteristik administrasi pada organisasi keagamaan akan berbeda dengan organisasi pendidikan. Demikian pula karakteristik administrasi pada organisasi perusahaan tentu saja akan sangat berbeda dengan karakteristik administrasi pada organisasi keagamaan dan atau pendidikan serta organisasi lainnya yang memiliki kegiatan atau urusan yang berbeda. Perbedaan karakteristik administrasi ini disebabkan oleh perbedaan kegiatan atau urusan masing-masing organisasi. Meskipun terdapat perbedaan karakteristik pada masing-masing organisasi tersebut, namun ada proses yang melekat pada unsur organisasi yakni cara dan kiat dalam menetapkan tujuan organisasi, koordinasi dan pengaturan orang-orang yang terlibat dalam organisasi, penetapan pola kerja organisasi, serta pemanfaatan sumber pembiayaan dan alokasi waktu.

Dari berbagai literatur yang ada, ditemukan tiga kelompok pandangan terhadap administrasi dan manajemen. Kelompok pertama memandang bahwa administrasi dan manajemen memiliki makna yang sama sehingga sering digunakan secara bergantian sesuai dengan konteksnya. Pada awalnya, memang kata administrasi digunakan untuk organisasi dan manajemen dengan makna to control (mengatur, mengurus). Kata manajemen baru dikenal setelah Taylor mempublikasikan karyanya dengan judul *Shop Management* (1903) dan *Principles and Methods of Scientific*

Management. Ketika itu kata manajemen dan administrasi digunakan secara bergantian dengan makna yang sama. Coubrough (1929) dan Stors (1949) menerjemahkan buku Fayol yang berjudul *Administration Industrielle et Generale* kedalam bahasa Inggris menjadi *General and Industrial Management*. Kepala sekolah yang bertugas mengatur dan mengurus sekolah biasa disebut administrator dan manajer. Sebagai administrator kepala sekolah tidak hanya mengatur orang-orang secara langsung, tetapi juga memutuskan kebijakan strategik yang kadang-kadang tidak bersentuhan dengan orang-orang secara langsung. Kepala sekolah sebagai manajer mengatur orang-orang secara langsung melalui orang lain agar semuanya berdaya.

Kelompok kedua memandang bahwa administrasi memiliki pengertian lebih sempit dari pada manajemen. Pandangan ini merupakan cara pandang peninggalan Belanda yang mempersepsikan pengertian administrasi sebatas kegiatan ketatausahaan, surat-menyurat, dan kearsipan. Manajemen dalam pandangan ini mempunyai makna lebih luas, yaitu mengatur, mengelola, memberdayakan, mengendalikan orang-orang yang melaksanakan kegiatan administrasi.

Kelompok ketiga memandang bahwa administrasi memiliki makna lebih luas dari pada manajemen. Administrasi dalam pandangan ini dipersepsikan sebagai suatu keseluruhan proses kegiatan kerja sama dan strategik melalui pembuatan kebijakan. Manajemen lebih dipersepsikan sebagai aktivitas melaksanakan dan merealisasikan kebijakan. Pandangan ini sejalan dengan pandangan Siagian (2004:7) yang menyatakan bahwa terdapat tiga komponen administrasi, yaitu: manajemen, organisasi, dan kegiatan-kegiatan operasi. Mantja (dalam Husaini Usman, 2014:7) mengemukakan bahwa orang yang menjabat dalam tingkatan pertama struktur organisasi disebut manajer, pejabat yang lebih tinggi di atasnya disebut administrator, dan pejabat yang paling tinggi disebut eksekutif atau *leader*. Mc Conkey (dalam Engkoswara dan Aan Komariah, 2010:51) menyimpulkan bahwa manajemen merupakan aspek dari administrasi. Kepemimpinan adalah inti (motor penggerak) dari manajemen. Manajemen adalah inti dari administrasi dan *leadership*. *Human relation* merupakan inti dari kepemimpinan.

2. Pendidikan

Sebelum membahas administrasi pendidikan, ada baiknya dikemukakan pendapat beberapa pakar tentang pendidikan berikut ini:

- 1) J.J. Rousseau mengembangkan teori pendidikan naturalistik (kembali ke alam). Tujuan pendidikan, menurut Rousseau adalah membentuk manusia bebas, merdeka tanpa tekanan dan ikatan (Engkoswara dan Aan Komariah, 2010: 22).

- 2) M.J. Langeveld (dalam Engkoswara dan Aan Komariah, 2010: 22) dengan teori pendidikan fenomenologis, bertolak dari analisis tentang situasi pendidikan. Dengan analisis fenomena pendidikan, ditemukan unsur-unsur pendidikan yang perlu diperhatikan untuk mencapai tujuan pendidikan. Tujuan pendidikan, menurut Langeveld, adalah kedewasaan individu dalam aspek-aspek inividualistik, sosialitas, moralitas, dan personalitas. Keseluruhan situasi pendidikan, termasuk tujuan pendidikan, pada akhirnya bermuara pada konteks sosio-kultural “di sini dan sekarang”.
- 3) Dalam pandangan Piaget (dalam Sagala, 2009) pendidikan dapat didefinisikan sebagai penghubung dua sisi. Di satu sisi individu yang sedang tumbuh berkembang, dan di sisi lain nilai sosial, intelektual dan moral yang menjadi tanggung jawab pendidik untuk mendorong individu tersebut.
- 4) Bruner (dalam Sagala, 2009) menegaskan bahwa pendidikan bukan sekedar persoalan teknik pengelolaan informasi, bahkan bukan penerapan teori belajar di kelas atau menggunakan hasil ujian prestasi yang berpusat pada mata pelajaran. Pendidikan merupakan usaha yang kompleks untuk menyesuaikan kebudayaan dengan kebutuhan anggotanya, dan menyesuaikan anggotanya dengan cara mereka mengetahui kebutuhan kebudayaan.
- 5) John Dewey (dalam Engkoswara dan Aan Komariah, 2010: 23) memelopori teori pendidikan *pragmatis instrumentalistik*. Teori ini mensenyawakan pendidikan dengan kehidupan manusia. Pendidikan merupakan proses pembentukan kemampuan dasar yang fundamental, baik menyangkut daya pikir (daya intelektual) maupun daya emosional (perasaan) yang diarahkan kepada tabiat manusia dan kepada sesamanya. Pendidikan, menurut Dewey, merupakan proses perkembangan, pemeliharaan, dan pengarahan. Pendidikan merupakan alat untuk menjamin kelangsungan hidup. Bagi Dewey, pendidikan adalah proses tanpa akhir. Tolak ukur mutu pendidikan adalah sampai dimana pendidikan itu mampu menciptakan suasana untuk pertumbuhan yang berkelanjutan dan menyediakan cara-cara untuk membuat pertumbuhan itu terlaksana dengan baik.

Memperhatikan pendapat para pakar tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa pendidikan adalah suatu usaha yang melibatkan banyak pihak, diselenggarakan secara sadar, terencana dan sistematis melalui proses pembentukan dan pengembangan potensi peserta didik. Hal ini sejalan dengan pengertian pendidikan dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional yang menyebutkan bahwa pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif

mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat bangsa dan Negara.

Pendidikan yang sejatinya dipandang sebagai pengalihan kebudayaan (pengetahuan, teknologi, ide, nilai, serta estetika) bukan hanya dari generasi yang lebih tua kepada generasi yang lebih muda, tetapi kedua generasi sama-sama belajar. Implikasi dari pandangan ini adalah menjadikan sekolah sebagai tempat belajar bagi semua orang. Di Era Generasi Digital ini Kepala sekolah, para guru, staf tata usaha, tenaga kependidikan lainnya, dan semua pihak yang terkait dengan pengelolaan sekolah (stakeholder pendidikan) harus belajar sebagaimana peserta didik belajar. Dunia pendidikan harus menjawab tuntutan Abad 21, yang juga dikenal dengan Era Digital ini. Kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi begitu luar biasa, terutama teknologi informasi. Hal ini tentu saja memberikan tantangan tersendiri, terutama bagi pelaku pendidikan. Sekolah yang bisa membekali peserta didik dengan tuntutan kecakapan yang diperlukan Era Digital ini adalah sekolah yang siswa dan gurunya sangat berminat, cakap, antusias dan menikmati belajar. Sekolah semacam ini bisa diwujudkan dengan mengembangkan Sekolah Pembelajar (*The Learning School*).

Sekolah Pembelajar (*The Learning School*) adalah sekolah dimana semua pelaku pendidikan menjadi pembelajar bersama. Eric Hofler (1973) dalam '*Reflection on the Human Condition*' mengemukakan bahwa tugas utama pendidikan adalah menanamkan kemauan dan memfasilitasi belajar; pendidikan harus menghasilkan manusia pembelajar bukannya manusia terpelajar. Masyarakat manusia sejatinya adalah masyarakat pembelajar, di mana kakek-nenek, orang-tua dan anak-anak menjadi pembelajar bersama. Pada saat terjadinya perubahan yang begitu drastis, para pembelajarlah yang mewarisi masa depan. Orang yang terpelajar biasanya dirinya dipersiapkan untuk hidup di dunia yang tidak lagi ada.

3. Administrasi Pendidikan

Setelah mendapatkan gambaran tentang pengertian administrasi dan pengertian pendidikan tersebut di atas, maka akan lebih mudah memahami pengertian administrasi pendidikan. Secara singkat, dapat dikatakan bahwa administrasi pendidikan adalah penerapan ilmu administrasi dalam dunia pendidikan. Berikut ini dikemukakan pendapat beberapa pakar tentang administrasi pendidikan:

- 1) Robert E. Wilson (1966) mengemukakan administrasi pendidikan adalah koordinasi kekuatan penting untuk pengajaran yang lebih baik bagi seluruh anak-anak dalam organisasi sekolah untuk mencapai tujuan dan menjamin pencapaian tujuan.

- 2) Calvin Grieder, dkk (dalam Rifai, 1972) menyatakan bahwa administrasi pendidikan adalah keseluruhan proses yang menggunakan dan mengikutsertakan semua sumber potensi yang tersedia dan yang sesuai, baik personal maupun material dalam usaha mencapai tujuan bersama seefektif dan seefisien mungkin.
- 3) Djaman Satori (1980:4) menjelaskan bahwa administrasi pendidikan dapat diartikan sebagai keseluruhan proses kerja sama dengan memanfaatkan semua sumber personal dan materil yang tersedia dan sesuai untuk mencapai tujuan pendidikan yang ditetapkan secara efektif dan efisien.
- 4) Oteng Sutisna (1983) mengemukakan bahwa administrasi pendidikan sebagai suatu peristiwa mengkoordinasikan kegiatan yang saling bergantung dari orang-orang dan kelompok-kelompok dalam mencapai tujuan bersama pendidikan anak-anak.
- 5) Ngalm Purwanto (1984) mengemukakan bahwa administrasi pendidikan adalah suatu proses keseluruhan kegiatan bersama dalam bidang pendidikan yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pelaporan, pengkoordinasian, pengawasan dan pembiayaan, dengan menggunakan atau memanfaatkan fasilitas yang tersedia, baik personal, materil, maupun spiritual untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.
- 6) Hadari Nawawi (1989) mengemukakan bahwa administrasi pendidikan adalah serangkaian kegiatan atau keseluruhan proses pengendalian usaha kerjasama sejumlah orang untuk mencapai tujuan pendidikan secara berencana dan sistematis yang diselenggarakan dalam lingkungan tertentu, terutama berupa lembaga pendidikan formal.
- 7) Castetter (1996:198) mengemukakan: "*Educational administration is a social process that take place within the context of social system* (administrasi pendidikan merupakan proses sosial yang terjadi dalam konteks sistem sosial).
- 8) Daryanto, (2006) menegaskan bahwa administrasi pendidikan adalah suatu ilmu tentang penyelenggaraan pendidikan di sekolah agar tercapai tujuan pendidikan di sekolah tersebut.

Dengan memperhatikan pengertian administrasi pendidikan yang dikemukakan di atas, tampak bahwa administrasi pendidikan merupakan rangkaian proses kegiatan merencanakan, mengorganisasikan, mengerahkan, dan mengontrol pelaksanaan kegiatan dgn memanfaatkan sumber daya dan fasilitas yang tersedia untuk mencapai tujuan pendidikan. Tentu saja pencapaian tujuan pendidikan dimaksud akan sangat bergantung pada ruang lingkup dan jenjang pendidikan. Sebagai suatu proses kegiatan, dituntut kerjasama berbagai pihak dalam upaya mencapai tujuan bersama. Bentuk

kerjasama ini ditunjukkan dengan melibatkan semua stakeholder pendidikan dalam penyelenggaraan program dan kegiatan kependidikan.

Dalam rangka penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah (RPS), misalnya, semua pihak terkait (Kepala Sekolah, Guru, Staf Tata Usaha, dan Komite Sekolah) secara bersama-sama memikirkan, merencanakan dan merumuskan RPS dimak-sud sesuai visi misi sekolah yang disepakati bersama. Dukungan Komite Sekolah (beranggotakan perwakilan guru, orang tua sis-wa, tokoh dunia usaha, tokoh Agama, tokoh Pendidikan, dan Alumni) akan kuat jika mereka telah terlibat sejak awal merumuskan apa yang menjadi arah pengembangan sekolah ke depan. Visi (mimpi) sekolah menjadi visi (mimpi) bersama sehingga sepatutnya diwujudkan secara bersama-sama.

C. Fungsi Administrasi Pendidikan

Pada prinsipnya, fungsi administrasi pendidikan sama dengan prinsip manajemen pada umumnya. Berikut ini dikemukakan pendapat para ahli tentang fungsi-fungsi manajemen/ administrasi:

- 1) G. R. Terry mengemukakan 4 fungsi manajemen/administrasi, yaitu:
 - a) *Planning* (Perencanaan);
 - b) *Organizing* (Pengorganisasian);
 - c) *Actuating* (Pelaksanaan/Pengerahan);
 - d) *Controlling* (Pengawasan).
- 2) L. Gullick mengemukakan 7 fungsi manajemen/ administrasi, yaitu :
 - a) *Planning* (Perencanaan);
 - b) *Organizing* (Pengorganisasian);
 - c) *Staffing* (Penentuan staff);
 - d) *Directing* (Pengarahan);
 - e) *Coordinating* (Pengkoordinasian);
 - f) *Reporting* (Pelaporan);
 - g) *Budgeting* (Penganggaran).
- 3) Henry Fayol mengemukakan 5 fungsi manajemen/administrasi, yaitu :
 - a) *Planning* (Perencanaan);
 - b) *Organizing* (Pengorganisasian);
 - c) *Commanding* (Pengaturan);
 - d) *Coordinating* (Pengkoordinasian);
 - e) *Controlling* (Pengawasan).
- 4) Harold Koontz dan Cyril O'Donnel juga mengemukakan 5 fungsi manajemen/administrasi, yaitu :
 - a) *Planning* (Perencanaan);
 - b) *Organizing* (Pengorganisasian);
 - c) *Staffing* (Penentuan staf);
 - d) *Directing* (Pengarahan);

e) *Controlling* (Pengawasan).

Dalam konteks peningkatan mutu pendidikan, fungsi-fungsi administrasi pendidikan sering menerapkan siklus dari Deming (*Deming Cycle*) yang terdiri dari:

- 1) *Plan* (Merencanakan/Perencanaan);
- 2) *Do* (Melaksanakan/Pelaksanaan);
- 3) *Check* (Pengecekan/Perbaikan);
- 4) *Act* (Penindaklanjutan).

Fungsi-fungsi tersebut di atas merupakan suatu siklus yang berkesinambungan yang implikasinya pada upaya perbaikan terus menerus (Suharsaputra, 2010:16). Jika fungsi administrasi pendidikan dilihat dari sudut konsep administrasi maka kegiatan administrasi dalam mencapai tujuannya melalui penerapan fungsi-fungsi manajemen sebagaimana disebutkan di atas. Berikut ini akan dijelaskan fungsi administrasi seperti yang dikemukakan oleh G.R. Terry, yaitu: perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengerahan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*). Hal ini dipilih karena disamping mudah diingat (POAC) juga sederhana (*simple*).

1. Perencanaan (*Planning*)

Salah satu dari tujuh kebiasaan orang-orang berhasil adalah *begin with end* (Stephen Coopy, 1997:87). Memulai kegiatan dengan akhir juga berarti mengawali kegiatan dengan perencanaan. '*Educational planning is the first of all a rational process*' (Banghart dan Trull (1973). Perencanaan adalah awal dari suatu proses rasional. Selanjutnya Sergiovanni (1987) mengemukakan: "*plans are guides, approximations, goal post, and compass setting not irrevocable commitments or decision commandements*". Ini menunjukkan bahwa perencanaan yang dibuat akan menjadi pedoman dan arah dalam melaksanakan program kegiatan yang telah disepakati bersama untuk mencapai tujuan bersama.

Perencanaan/*planning* berarti penentuan sasaran sebagai pedoman kinerja organisasi di masa depan dan penetapan tugas-tugas serta alokasi sumberdaya yang diperlukan untuk mencapai sasaran organisasi (Daft, 2002: 9).

Singkatnya, perencanaan adalah menentukan tujuan dan cara untuk mencapainya. Rencana harus dibuat agar semua tindakan terarah dan terfokus pada tujuan yang hendak dicapai. Ada sejumlah dokumen perencanaan yang dibuat di sekolah sebagai pedoman dalam melaksanakan program kegiatan sekolah, antara lain: Rencana Pengembangan Sekolah (RPS) atau Rencana Kerja Sekolah (RKS) atau Rencana Kerja Tahunan (RKT), serta Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS) atau Rencana Kerja dan Anggaran (RKA). Dokumen-dokumen tersebut

dirancang dan disusun secara bersama-sama dengan melibatkan stakeholders pendidikan di sekolah bersangkutan. Keterlibatan stakeholders ini akan meningkatkan tanggungjawab mereka dan mendorong mereka agar rencana tersebut dapat berhasil.

Penyusunan dokumen perencanaan biasanya didasarkan pada:

- 1) kebijakan pucuk pimpinan (*top management policy*) sebagai pihak yang berhak dan mempunyai wewenang dalam menetapkan berbagai kebijakan (*policy*);
- 2) hasil evaluasi kinerja dari kegiatan pengawasan dalam rangka tindak koreksi, penyesuaian, maupun perubahan secara menyeluruh terhadap pelaksanaan program sebelumnya;
- 3) kebutuhan masa depan;
- 4) inovasi berdasarkan studi faktual di lapangan; dan
- 5) prakarsa baik dari dalam maupun dari luar organisasi sekolah.

Perencanaan pendidikan disusun dengan prinsip, sebagai berikut:

- 1) Memperbaiki hasil pendidikan;
- 2) Membawa perubahan yang lebih baik (peningkatan/ pengembangan);
- 3) Demand driven (berdasarkan kebutuhan);
- 4) Menyeluruh;
- 5) Keterkaitan dengan RPS, Rencana Pendidikan Kabupaten/ Kota/Propinsi/Nasional, *Milleneum Development Goals*, dan sebagainya;
- 6) Partisipasi;
- 7) Keterwakilan;
- 8) *Data driven* (berdasarkan data);
- 9) Realistis sesuai dengan hasil analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*);
- 10) Didasarkan pada hasil *review* dan evaluasi;
- 11) Keterpaduan;
- 12) Holistik/tersistem;
- 13) Transparansi; dan
- 14) Keterkaitan dan kesepadanan dengan rencana-rencana instansi terkait.

Tahapan perencanaan pendidikan, sebagai berikut:

- 1) Melakukan analisis lingkungan strategis;
- 2) Melakukan analisis situasi untuk mengetahui status situasi pendidikan saat ini;
- 3) Memformulasikan pendidikan yang diharapkan di masa mendatang;
- 4) Mencari kesenjangan antara situasi pendidikan saat ini dan pendidikan yang diharapkan di masa mendatang;
- 5) Menyusun rencana strategis (5 tahun) dan rencana operasional (1 tahun) berdasarkan hasil analisis pada butir 4;
- 6) Melaksanakan rencana pengembangan pendidikan;

- 7) Melakukan pemantauan (*monitoring*) terhadap pelaksanaan rencana dan melakukan evaluasi (*evaluation*) terhadap hasil pelaksanaan rencana pendidikan (Depdiknas, 2006).

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

'*The man behind the gun*' adalah kata kunci dari fungsi pengorganisasian (*organizing*). Pengorganisasian biasanya mengikuti perencanaan dan mencerminkan bagaimana organisasi mencoba untuk menyelesaikan rencana itu. Pengorganisasian melibatkan penetapan dan pengelompokan tugas serta alokasi bermacam-macam sumberdaya ke dalam berbagai departemen (Daft, 2002: 9-10).

Tugas dan pekerjaan yang banyak, tentu saja, tidak dapat dikerjakan dan diselesaikan oleh satu orang saja. Itulah sebabnya tugas dan pekerjaan itu dibagi untuk dilaksanakan oleh masing-masing staf sesuai kualifikasi dan kompetensinya. Pengorganisasian berarti pelimpahan wewenang pimpinan kepada staf. Namun perlu diingat bahwa pengorganisasian yang efektif adalah pelimpahan wewenang atau pembagian tugas sesuai kualifikasi dan kompetensi staf secara proporsional. Gorton (1976) menyatakan: "*Organizing the school involves more than identifying position and defining relationship on an organizational chart, the most important factor that an administrator should consider in organizing a school are the people associated with it*",

Dalam pengorganisasian bukan hanya mengidentifikasi jabatan serta menetapkan hubungan tugas dan pekerjaan, tetapi yang lebih penting dari itu semua adalah mempertimbangkan penempatan orang-orang dan memperhatikan kebutuhan, baik kebutuhan orang perorang maupun kebutuhan tugas pekerjaan. Untuk memastikan efisiensi dan efektifitas pengorganisasian, diperlukan langkah-langkah konkrit dan tepat sehingga jelas siapa melakukan apa serta bagaimana melaksanakan rencana dan bagaimana mekanismenya. Pengorganisasian merupakan proses menyusun organisasi formal dengan melakukan aktivitas merancang struktur, menganalisis pekerjaan, menganalisis kualifikasi pekerjaan, mengelompokkan dan membagikan pekerjaan, mengkoordinasikan pekerjaan, serta memantau pelaksanaan pekerjaan. Dale (dalam Engkoswara dan Aan Komariah, 2010:150) menunjukkan tiga langkah sebagai prosedur pengorganisasian, yaitu:

- 1) Pemerincian pekerjaan, yaitu menentukan tugas-tugas apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi;
- 2) Pembagian beban pekerjaan kepada orang-orang yang memiliki kualifikasi yang tepat dan dengan beban yang rasional, tidak *overloaded*, dan tidak terlalu ringan agar mencapai pelaksanaan secara efektif dan efisien;

- 3) Pengadaan dan pengembangan mekanisme untuk mengkoordinasikan pekerjaan.

Turney (1992: 200) mengemukakan beberapa tugas yang harus dilaksanakan dalam pengorganisasian, yaitu:

- 1) mengembangkan dan membentuk struktur organisasi;
- 2) mengadakan penyesuaian anggota kelompok organisasi dan menetapkan harapan-harapan yang tinggi;
- 3) memberikan tugas dan pendelegasian wewenang;
- 4) mengkoordinasikan dan pemberian dukungan secara terus menerus.

3. Pengerahan (*Actuating*)

Actuating sering diterjemahkan beragam oleh para ahli. Tergantung dari sudut mana pakar itu memandang. Sebagian menyebutnya pelaksanaan dan yang lain menyebutnya pengerahan, bahkan Richard L. Daft lebih sreg menyebut fase ini dengan *leading* (kepemimpinan). *Leading*, menurut Daft, adalah penggunaan pengaruh untuk memotivasi karyawan agar mencapai sasaran organisasi. Memimpin berarti menciptakan suatu budaya dan nilai bersama, mengkomunikasikan sasaran kepada karyawan melalui organisasi, dan memberikan inspirasi agar karyawan berprestasi sebaik-baiknya (Daft: 2002:10). *Actuating* merupakan fungsi manajemen yang sangat penting dan menentukan dalam upaya untuk mencapai sasaran dan tujuan organisasi. George.R. Terry (1986: 313) menjelaskan bahwa pengerahan (*actuating*) merupakan usaha menggerakkan anggota organisasi agar termotivasi dan berkeinginan mencapai sasaran dan tujuan yang telah disepakati bersama. Untuk itu, dalam konteks organisasi sekolah, Kepala Sekolah dituntut memiliki keterampilan kepemimpinan yang mampu memberikan pembinaan dan motivasi sehingga seluruh warga sekolah secara sadar menjadikan proses pencapaian tujuan organisasi sekolah menjadi tujuan bersama dan terhindar dari konflik kepentingan dalam pencapaian tujuan tersebut.

Dalam upaya menjalankan fungsi *actuating* (mengerahkan dan menggerakkan staf), ada tiga hal yang harus diperhatikan yaitu: motivasi, kepemimpinan, dan komunikasi. Motivasi menurut Terry (1986) adalah keinginan yang terdapat pada seseorang individu yang mendorongnya untuk melakukan tindakan-tindakan. Motivasi berangkat dari motif (gerak atau dorongan hati) karena adanya kebutuhan. Hal ini sejalan dengan pendapat Mc. Celland (1961) bahwa dalam diri seseorang terdapat kebutuhan-kebutuhan pokok yang mendorong tingkah lakunya.

Ada lima tingkat kebutuhan pokok manusia, menurut A. H. Maslow (dalam Manullang 1995:149) yaitu :

- 1) *The Physiological Needs* (kebutuhan pokok fisik manusia);

- 2) *The Safety Needs* (kebutuhan keselamatan atau perlindungan dari bahaya dan ancaman);
- 3) *The Belonging and Love Needs* (kebutuhan untuk disukai dan menyukai, disenangi dan menyenangkan, dicintai dan mencintai, kebutuhan untuk bergaul, berkelompok, bermasyarakat, berbangsa dan bernegara, yang berpengaruh besar terhadap hubungan manusia dan pekerja);
- 4) *The Esteem Needs* (kebutuhan manusia untuk mempertahankan kehormatan);
- 5) *The Needs For Self Actualization* (kebutuhan memperoleh kebanggaan, keagungan, kekaguman dan kemasyuran sebagai seorang yang mampu dan berhasil mewujudkan potensi bakatnya dengan hasil prestasi yang luar biasa).

Kepemimpinan yang efektif sangat diperlukan dalam mengelola sekolah. Sekolah adalah lembaga yang bersifat kompleks dan unik. Bersifat kompleks karena sekolah sebagai organisasi di dalamnya terdapat berbagai dimensi yang satu sama lain saling berkaitan dan saling menentukan. Sedangkan bersifat unik karena sekolah memiliki karakter tersendiri.

Di sekolah terjadi proses pembelajaran, tempat terselenggara-nya pembudayaan kehidupan manusia. Karena sifatnya yang kompleks dan unik tersebut, sekolah sebagai organisasi memerlukan tingkat koordinasi yang tinggi dimana kepemimpinan kepala sekolah sangat menentukan. Keberhasilan sekolah adalah keberhasilan kepala sekolah (Wahyusumidjo, 2002: 349).

Sementara itu Wahyusumidjo (2002: 15) mengemukakan bahwa fungsi-fungsi kepemimpinan yaitu: membangkitkan kepercayaan dan loyalitas bawahan, mengkomunikasikan gagasan kepada orang lain, dengan berbagai cara mempengaruhi orang lain, dan menciptakan perubahan secara efektif di dalam penampilan kelompok, dan menggerakkan orang lain, sehingga secara sadar orang lain tersebut mau melakukan apa yang dikehendaki.

Komunikasi merupakan salah satu syarat terjadinya interaksi sosial (J. Dwi Narwoko, 2004:16). Keberhasilan seorang kepala sekolah menggerakkan dan menggerakkan stafnya sangat bergantung pada kemampuannya berkomunikasi secara efektif. Komunikasi yang efektif dapat menggerakkan seseorang atau kelompok untuk bekerjasama, menerima dan meneruskan ide-ide kepada orang atau kelompok lain untuk melakukan tindakan-tindakan yang diinginkan. Komunikasi efektif akan mendukung kepemimpinan efektif. Pemimpin yang piawai berkomunikasi akan mudah memotivasi stafnya dalam melaksanakan tindakan-tindakan yang diinginkan.

Keberhasilan seseorang dalam memberikan pengaruh kepada orang lain tergantung pada pesan yang disampaikan dan bagaimana pesan itu

dikemas. Dalam komunikasi pesan seharusnya dikemas dengan baik melalui proses, sebagai berikut: 1) perencanaan pesan yang berisi hal-hal yang akan dilakukan ketika berkomunikasi; 2) pengorganisasian pesan sehingga benar-benar layak disampaikan dan sesuai dengan karakteristik penerima pesan; dan 3) melakukan revisi atas beberapa hal yang akan disampaikan. Keberhasilan dalam menyampaikan pesan terjadi bila dikemas dengan baik dan berhasil menghindarkan diri dari berbagai gangguan yang mungkin muncul dalam komunikasi.

Gangguan dalam komunikasi dapat menghambat diterimanya pesan, dan itu berarti menjadi penghalang seseorang memberi pengaruh kepada orang lain untuk melakukan tindakan sesuai dengan pesan yang disampaikan. Dalam komunikasi gangguan dapat muncul pada setiap unsur dalam komunikasi, sebagai berikut:

- 1) Gangguan pada komunikator dapat berupa gangguan psikologis, fisik, atau bisa berupa cara mengemas dan menyampaikan pesan;
- 2) Gangguan pada komunikan dapat berupa emosi yang muncul akibat sikap komunikator yang tidak dapat diterima oleh komunikan;
- 3) Gangguan pada pesan yang tidak dikemas dan disampaikan dengan baik dan benar;
- 4) Gangguan pada media yang digunakan, jarak, dan waktu, dan perangkat fisik media yang digunakan.

Efektivitas komunikasi dalam mengerahkan orang-orang dan memimpin organisasi (sekolah) ditentukan oleh: 1) struktur yang jelas untuk setiap fungsi dalam organisasi (sekolah); 2) model komunikasi; (3) daya dukung teknologi; 4) kemampuan finansial; dan 5) sumber daya manusia.

4. Pengawasan (*Controlling*)

Seperti halnya *actuating*, *controlling* juga sering diterjemahkan beragam. *Controlling* sering diterjemahkan sebagai pengawasan dan juga pengendalian. *Controlling*, menurut Daft (2002: 11-12), berarti memantau aktivitas karyawan, menjaga organisasi agar tetap berjalan ke arah pencapaian sasaran, dan membuat koreksi bila diperlukan. Louis E. Boone dan David L. Kurtz (1984: 412) mengemukakan bahwa pengawasan/pengendalian (*controlling*) merupakan proses dimana manajer menetapkan apakah tujuan organisasi tercapai dan apakah pelaksanaan program konsisten dengan perencanaan. Dengan demikian, untuk memastikan apakah pelaksanaan program sesuai dengan rencana maka pimpinan organisasi perlu menetapkan standar kinerja (*performance*) sehingga dapat dipastikan bahwa pelaksanaan program berhasil atau tidak.

Pengawasan berlangsung sejak program dimulai sampai akhir pelaksanaan. Hal ini dimaksudkan agar tindakan koreksi dapat dilakukan jika dalam proses pelaksanaan program dipandang perlu melakukannya, terutama

apabila terjadi ketidak-sesuaian pelaksanaan program dengan rencana. Pengawasan efektif akan sangat membantu dalam mengatur dan melaksanakan program yang telah ditetapkan berlangsung sesuai rencana.

Untuk menjamin efektifitas pengawasan, berikut ini dikemukakan beberapa prinsip pengawasan (Harold Koontz dan Cyril O'Donnell, 1988: 558), yaitu:

- 1) Prinsip tercapainya tujuan (*principle of assurance of objective*). Pengawasan ditujukan ke arah tercapainya tujuan dengan cara melakukan tindakan perbaikan terhadap penyimpangan atau deviasi dari rencana awal;
- 2) Prinsip efisiensi pengawasan (*principle of efficiency of control*). Prinsip ini bertujuan untuk menghindari deviasi-deviasi dari perencanaan yang mungkin terjadi dan menimbulkan masalah di luar dugaan;
- 3) Prinsip tanggungjawab pengawasan (*principle of control of responsibility*). Prinsip ini menekankan bahwa pelaksanaan pengawasan dapat terlaksana dengan baik jika pimpinan bertanggungjawab penuh terhadap program yang direncanakan;
- 4) Prinsip pengawasan masa depan (*principle of future control*). Prinsip ini menekankan bahwa pengawasan efektif adalah pengawasan yang mampu mencegah penyimpangan perencanaan bukan hanya pada masa sekarang tetapi juga masa depan;
- 5) Prinsip pengawasan langsung (*principle of direct control*). Prinsip ini berasumsi bahwa manusia itu sering melakukan kesalahan sehingga pengawasan efektif adalah pengawasan yang langsung dilakukan oleh pimpinan;
- 6) Prinsip refleksi perencanaan (*principle of reflection of plan*). Pengawasan efektif adalah pengawasan yang dirancang dan disusun haruslah dapat merefleksikan karakter dan susunan perencanaan;
- 7) Prinsip penyesuaian dengan organisasi (*principle of organizational*). Pengawasan efektif harus dilakukan sesuai wewenang yang tercermin dalam struktur organisasi;
- 8) Prinsip pengawasan individu (*principle of individuality of control*). Pengawasan harus sesuai dengan kebutuhan masing-masing individu pimpinan. Data dan informasi yang dibutuhkan masing-masing individu berbeda, tergantung tugas dan wewenannya;
- 9) Prinsip standar (*principle of standar*). Pengawasan efektif menuntut adanya standar yang tepat sebagai tolak ukur pelaksanaan program dan ketercapaian tujuan;
- 10) Prinsip pengawasan strategis (*principle of strategic point control*). Prinsip ini menekankan perlunya perhatian terhadap faktor-faktor strategis dalam organisasi;

- 11) Prinsip pengecualian (*the exception principle*). Dalam keadaan tertentu dimana situasi berubah dan berbeda dengan kondisi awal maka pengawasan memerlukan perhatian khusus terhadap situasi yang memerlukan pengecualian tersebut;
- 12) Prinsip pengawasan fleksibel (*principle of flexibility of control*). Pengawasan efektif harus luwes agar kegagalan terhadap pelaksanaan program dapat dihindari;
- 13) Prinsip peninjauan kembali (*principle of review*). Sistem pengawasan harus selalu di-*review* agar dapat bermanfaat dalam mencapai tujuan.

Pengawasan merupakan fungsi administrasi yang sangat penting dalam organisasi karena pengawasan merupakan aktivitas yang dapat digunakan untuk memastikan apakah pelaksanaan program sesuai dengan rencana atau tidak. Untuk itu diperlukan langkah-langkah strategis untuk melakukan pengawasan. Beberapa langkah dalam pengawasan (*controlling*) dikemukakan oleh C. Turney (1992: 248) sebagai berikut:

- 1) menetapkan standar kinerja (*performance*);
- 2) mempengaruhi kinerja staff;
- 3) monitoring dan mengevaluasi kemajuan pelaksanaan program;
- 4) melakukan tindakan koreksi bilamana kinerja di bawah standar yang ditetapkan.

Pengawasan dalam bidang pendidikan menunjukkan karakteristik khas mengandung konsep supervisi dengan tugas pembinaan. Dalam praktik pengawasan pendidikan, yang melaksanakan tugas kepengawasan adalah pengawas sekolah di tingkat kabupaten/kota dan kepala sekolah di tingkat sekolah. Pengawas sekolah sebagai pejabat fungsional yang melaksanakan tugas kepengawasan pendidikan terhadap sejumlah sekolah tertentu yang ditetapkan. Pengawas atau biasa disebut *supervisor* adalah salah satu fungsi manajemen untuk menjaga agar kegiatan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasi dalam rangka mencapai tujuan dapat berjalan dengan efektif dan efisien sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Pengawas adalah pejabat yang berwenang melakukan pengawasan pada satuan pendidikan melalui usaha memantau, menilai, memberi bimbingan dan pembinaan secara efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan pendidikan yang berkualitas (Kepmendiknas Nomor 097/U/2002). Dengan demikian, dalam praktik kepengawasan para pengawas menjalankan fungsi sebagai supervisor dan aktivitas kepengawasan yang dilaksanakan disebut supervisi pendidikan.

D. Refleksi

1. Kemukakan perasaan Anda tentang berbagai hal yang disajikan dalam bab ini.

2. Kemukakan pandangan beberapa penulis tentang administrasi, pendidikan dan administrasi pendidikan, serta fungsi administrasi pendidikan yang Anda setuju/tidak setuju. Jelaskan alasannya.
3. Kemukakan apa yang ingin Anda ingat dari bab ini.





BAB 2

RUANG LINGKUP ADMINISTRASI PENDIDIKAN

Garis Besar Bab

Dalam bab ini akan dibahas tentang ruang lingkup administrasi pendidikan. Pada bab ini ruang lingkup administrasi pendidikan dikelompokkan berdasarkan fungsi-fungsi dan bidang/urusan yang pada umumnya ada di sekolah, yaitu: Tata Usaha, Kurikulum, Sarana Prasarana, Kesiswaan, serta Kerjasama dan Hubungan Masyarakat.

A. Pendahuluan

Administrasi pendidikan berkaitan erat dengan urusan pengelolaan sumberdaya manusia dalam upaya meningkatkan kinerja atau mutu kerjanya. Dalam bab ini pembahasan tentang ruang lingkup administrasi pendidikan difokuskan pada kegiatan administrasi pendidikan yang dilakukan di sekolah sebagai pelayanan kebutuhan sekolah sebagai pelaksana kegiatan pembelajaran dan pelayanan kebutuhan kegiatan pembelajaran. Dengan demikian, ruang lingkup administrasi pendidikan dalam bab ini lebih fokus pada administrasi yang dilakukan oleh kepala sekolah sebagai penanggung jawab manajemen sekolah dan administrasi yang dilakukan oleh tenaga pendidik di sekolah sebagai penanggung jawab manajemen kelas.

Ruang lingkup dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (1997:849) berarti luasnya subjek yang tercakup. Ruang lingkup dapat dimaknai sebagai luasnya kajian yang dicakup dalam pembahasan mengenai administrasi pendidikan. Dari sudut pandang ini ditemukan berbagai cara pandang atau pendekatan terhadap cakupan lingkup kajian administrasi pendidikan. Dalam

uraian ini untuk memenuhi kebutuhan sekolah dan kegiatan pembelajaran maka ruang lingkup administrasi pendidikan dikelompokkan berdasarkan fungsi-fungsi dan bidang/urusan yang pada umumnya ada di sekolah, yaitu: Tata Usaha, Kurikulum, Sarana Prasarana, Kesiswaan, serta Kerjasama dan Hubungan Masyarakat.

B. Ruang Lingkup Administrasi Pendidikan

Ruang lingkup administrasi pendidikan sangat luas. Pendapat pakar tentang ruang lingkup pendidikan juga beragam. Keberagaman pendapat ini disebabkan oleh cara pandang atau pendekatan kajian masing-masing. Uhar Suharsaputra (2010: 13-14) mengemukakan tiga sudut pandang yang mempengaruhi cara pandang atau pendekatan terhadap cakupan lingkup kajian administrasi pendidikan yaitu:

- 1) Sudut pandang proses (bagaimana proses administrasi dijalankan dan kaitannya dengan fungsi-fungsi administrasi);
- 2) Sudut pandang esensi/substansi (berkaitan dengan kepemimpinan, kinerja pegawai, penjaminan kualitas, iklim dan budaya organisasi); dan
- 3) Sudut pandang substansi kerja (berkaitan dengan organisasi sekolah, pembiayaan pendidikan, kepemimpinan kepala sekolah, fasilitas pendidikan, kinerja guru, dan proses pembelajaran).

Dalam uraian ini ruang lingkup administrasi pendidikan dikelompokkan berdasarkan fungsi-fungsi dan bidang/urusan yang pada umumnya ada di sekolah, yaitu: Tata Usaha, Kurikulum, Sarana Prasarana, Kesiswaan, serta Kerjasama dan Hubungan Masyarakat.

1. Tata Usaha

Setiap pekerjaan operatif yang dilaksanakan untuk mencapai tujuan tertentu dalam suatu organisasi memerlukan adanya kegiatan ketatausahaan. Kegiatan ketatausahaan telah menjadi bagian yang tidak dapat dipisahkan dengan keseluruhan kegiatan organisasi untuk mencapai tujuan. Bahkan urusan tata usaha di setiap organisasi sekolah, terutama di SMP/MTs dan SMA/SMK/MA, merupakan pusat kegiatan administrasi pendidikan. Kantor urusan tata usaha di sekolah tidak hanya melaksanakan kegiatan pengelolaan surat menyurat, tetapi menjadi pusat data dan informasi serta mempunyai peranan yang menentukan dalam pengembangan kehidupan sekolah.

Kantor urusan tata usaha dipimpin oleh seorang Kepala Urusan Tata Usaha yang bertugas membantu Kepala Sekolah dalam memberikan pelayanan urusan administrasi operatif sekolah serta menyiapkan data dan informasi sekolah dalam rangka pengembangan organisasi sekolah secara keseluruhan. Untuk melaksanakan tugas-tugas tersebut, seorang Kepala Urusan Tata Usaha dibantu oleh beberapa staf yang diberi tugas menangani

masing-masing urusan yang menjadi tanggungjawab kantor urusan tata usaha.

Ruang lingkup administrasi tata usaha sekolah meliputi:

- 1) Pelayanan administrasi urusan organisasi dan kepegawaian/ Ketenagaan;
- 2) Pelayanan administrasi urusan keuangan;
- 3) Pelayanan administrasi urusan data dan informasi;
- 5) Pelayanan administrasi urusan surat menyurat dan arsip.

a. Pelayanan Administrasi Urusan Organisasi dan Kepegawaian/ Ketenagaan

Organisasi didefinisikan beragam oleh para ahli. Di bawah ini dikemukakan beberapa definisi organisasi, sebagai berikut:

- 1) Stephen P. Robbins mengemukakan bahwa organisasi merupakan kesatuan/*entity* sosial yang dikoordinasikan secara sadar, bekerja relatif terus menerus untuk mencapai tujuan bersama/kelompok.
- 2) Gibson, Ivancevich, dan Donnelly menjelaskan bahwa organisasi adalah wadah yang memungkinkan masyarakat meraih hasil yang sebelumnya tidak dapat dicapai oleh individu secara sendiri-sendiri.
- 3) Damam Hermawan berpandangan bahwa organisasi merupakan suatu sistem interaksi antar orang yang ditujukan untuk mencapai tujuan, dimana sistem tersebut memberikan arahan perilaku bagi anggota organisasi.
- 4) Chester I. Barnard memberikan batasan bahwa "*organization is a system of cooperative activities of two or more persons, something intangible and impersonal, largely a matter of relationship*".
- 5) Herbert A. Simon mengemukakan bahwa: "*organization is a planned system of cooperative effort in which each participant has a recognized role to play and duties or tasks to perform*".

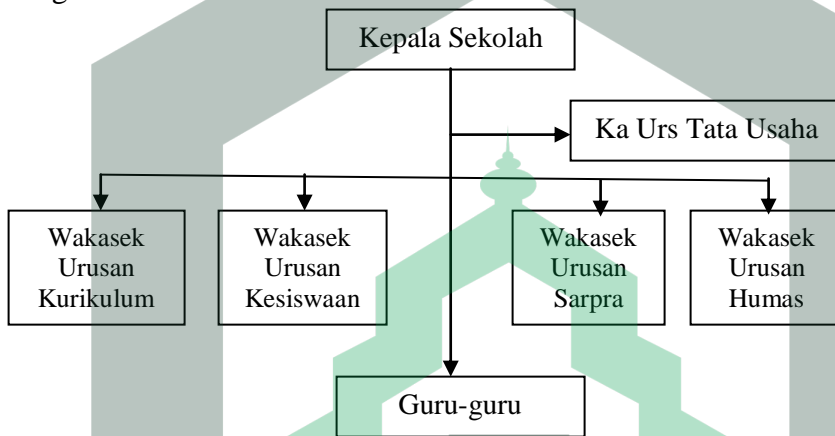
Bedasarkan beberapa definisi organisasi yang dikemukakan di atas, dapat disimpulkan bahwa para pakar sepakat bahwa organisasi itu merupakan suatu sistem kerja sama sekelompok orang yang saling berinteraksi dalam proses pembagian kerja yang jelas untuk mencapai tujuan yang sama. Terdapat beberapa unsur pokok dalam organisasi, yaitu kerja sama dalam kelompok, struktur dan pembagian kerja yang jelas, serta tujuan yang akan dicapai bersama.

Dalam rangka mengelola suatu organisasi, termasuk sekolah, secara efektif maka beberapa hal pokok berikut ini tidak boleh diabaikan, yaitu:

- 1) Penyusunan struktur organisasi yang kuat dan efektif;
- 2) Pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab sesuai dengan kompetensinya;
- 3) Pengkoordinasian untuk menjaga keselarasan, keseimbangan, dan ketepatan distribusi tugas masing-masing.

- 4) Penetapan rentangan kontrol, yaitu jumlah bawahan langsung yang dapat dipimpin dengan baik oleh seorang atasan. Misalnya, seorang kepala kantor membawahi empat atau lima kepala bidang. Seorang kepala bidang membawahi empat atau lima kepala seksi.

Struktur organisasi disusun untuk menunjukkan arus interaksi dalam organisasi serta memperlihatkan pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab anggota organisasi. Dalam struktur organisasi harus terlihat jelas siapa memutuskan apa, siapa memerintah, siapa menjawab, siapa melaksanakan pekerjaan. Struktur organisasi sekolah, khususnya SMA dapat digambarkan sebagai berikut:



Struktur organisasi yang digambarkan di atas memperlihatkan arus interaksi dalam organisasi SMA. Struktur organisasi SMA dipimpin oleh seorang kepala sekolah yang membawahi seorang kepala urusan tata usaha, empat wakil kepala sekolah yang diberi wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam urusan kurikulum, kesiswaan, sarana prasarana, dan hubungan masyarakat. Selain itu, kepala sekolah juga memimpin sejumlah guru (tenaga pendidik) dan staf tata usaha (tenaga kependidikan) di sekolah.

Sumber Daya Manusia (SDM) potensial di sekolah terdiri atas tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 Bab I Pasal 1 Ayat 5 dan 6 dijelaskan bahwa yang dimaksud dengan pendidik adalah tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai guru, dosen, konselor, pamong belajar, widyaiswara, tutor, instruktur, fasilitator, dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya, serta berpartisipasi dalam menyelenggarakan pendidikan. Tenaga kependidikan adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan, antara lain pengawas sekolah, pustakawan, laboran, dan staf tata usaha yang diberi tugas dan wewenang melaksanakan pelayanan administrasi yang menunjang penyelenggaraan pendidikan.

Staf yang diberi tugas pelayanan administrasi urusan organisasi dan kepegawaian membantu Kepala Urusan Tata Usaha menyediakan data struktur organisasi sekolah (termasuk uraian tugas pokok dan fungsinya) dan data pegawai (pengangkatan, penempatan/penugasan, mutasi, kenaikan pangkat/golongan, pensiun, dan sebagainya).

b. Pelayanan Administrasi Urusan Keuangan

Nanang Fatah mengemukakan bahwa penganggaran merupakan rencana operasional yang dinyatakan secara kuantitatif dalam bentuk satuan uang yang digunakan sebagai pedoman dalam melaksanakan kegiatan lembaga dalam kurun waktu tertentu (2000). Pendapat ini sejalan dengan pandangan Thomas H. Jones yang menyatakan: “*Budget may be defined as the financial plan for the future, usually for one year but possibly a longer of shorter period of time*” (1985:22). Pelayanan administrasi urusan keuangan merupakan seluruh proses kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap biaya atau penganggaran operasional pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan yang ditetapkan.

Fungsi administrasi keuangan adalah mendapatkan (penerimaan) dan menggunakan (pengeluaran) uang. Penerimaan adalah perolehan atau besarnya dana yang diterima oleh lembaga pendidikan (sekolah) dari sumber dana (pemerintah, masyarakat, orang tua peserta didik atau sumber-sumber lainnya. Dengan program pendidikan gratis dari sejumlah pemerintah daerah (kabupaten/kota/propinsi) sejak beberapa tahun terakhir ini maka sumber dana dari orang tua peserta didik ditiadakan dan dialihkan menjadi tanggung jawab pemerintah. Pengeluaran adalah besarnya biaya yang harus dikeluarkan untuk tiap komponen program pembiayaan/penganggaran (dana rutin/*recurrent expenditure* dan dana pembangunan/*capital expenditure*).

Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 Bab IX pasal 62 diatur tentang Standar Pembiayaan Pendidikan, sebagai berikut:

- 1) Pembiayaan pendidikan terdiri atas biaya investasi, biaya operasi, dan biaya personal.
- 2) Biaya investasi satuan pendidikan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi biaya penyediaan sarana dan prasarana, pengembangan sumberdaya manusia, dan modal kerja tetap.
- 3) Biaya personal sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi biaya pendidikan yang harus dikeluarkan oleh peserta didik untuk bisa mengikuti proses pembelajaran secara teratur dan berkelanjutan.
- 4) Biaya operasi satuan pendidikan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) meliputi: (a) gaji pendidik dan tenaga kependidikan serta segala tunjangan yang melekat pada gaji (b) bahan/ peralatan pendidikan habis pakai, dan (c) biaya operasi pendidikan tak langsung berupa daya, air, jasa

telekomunikasi, pemeliharaan sarana dan prasarana, uang lembur, transportasi, konsumsi, pajak, asuransi, dan sebagainya.

- 5) Standar biaya operasi satuan pendidikan ditetapkan dengan Peraturan Menteri atas usul Badan Standar Nasional Pendidikan (BSNP).

Dalam penyelenggaraan pelayanan administrasi urusan keuangan diperlukan beberapa kelengkapan administrasi, antara lain: Buku Kas, Buku Pos, Jurnal, Lembar Cek, Penerimaan dan Pembayaran Gaji/Honor/Tunjangan, Arsip Bukti Pengeluaran, Laporan Keuangan, dan lain-lain. Buku Kas merupakan buku yang memuat catatan rincian penerimaan dan pengeluaran uang/cek serta sisa saldo secara harian. Misalnya, Kas Pembayaran Uang Sekolah, Kas Piutang, dan lain-lain. Buku Pos memuat informasi pembelanjaan uang harian untuk setiap pos belanja tertentu. Jurnal memuat catatan seluruh transaksi keuangan setiap hari. Lembar Cek adalah alat bukti pembayaran yang dikeluarkan bila menyangkut tagihan atas pelaksanaan suatu transaksi.

Contoh Buku Pos:

Pos : Pemeliharaan Laboratorium IPA
Anggaran : Rp. 15.750.000,-(Lima belas juta tujuh ratus lima puluh ribu rupiah).

| Tanggal | Pembelian | Jumlah | Saldo |
|--------------|------------|-----------|------------|
| 11 Juni 2015 | Mikroskop | 3.000.000 | 12.750.000 |
| 08 Juli | Gelas Ukur | 500.000 | 12.250.000 |
| | | | |

Staf yang diberi tugas pelayanan administrasi urusan keuangan membantu Kepala Urusan Tata Usaha melaksanakan fungsi administrasi berkaitan dengan pengelolaan keuangan sekolah meliputi: penyusunan Rencana Operasional/Rencana Kerja Tahunan/Rencana Kerja dan Anggaran/Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah, penggajian, kenaikan gaji berkala, tunjangan (fungsional dan sertifikasi), dan laporan keuangan dan lain-lain.

c. Pelayanan Administrasi Urusan Data dan Informasi

Data dan informasi sangat penting bagi pengembangan suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Data merupakan fakta-fakta mentah yang harus dikelola untuk menghasilkan suatu informasi. Data terbagi atas data internal dan data eksternal. Data internal adalah data yang menggambarkan situasi dan kondisi internal suatu organisasi. Misalnya: data tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, data peserta didik, data sarana prasarana, data keuangan, dan lain-lain. Data eksternal adalah data yang menggambarkan situasi dan kondisi yang ada di luar organisasi. Misalnya: data calon peserta didik, data penduduk usia sekolah, dan lain-lain.

Berdasarkan jenisnya, data dapat diklasifikasikan menjadi data kuantitatif dan data kualitatif. Data kuantitatif adalah data yang dipaparkan dalam angka-angka. Misalnya: jumlah peserta didik, jumlah bentuk sarana prasarana, jumlah tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, dan lain-lain. Data kualitatif adalah data yang disajikan dalam bentuk uraian. Misalnya: Persepsi masyarakat tentang perkembangan dan kemajuan sekolah atau hasil ujian nasional, uraian mengenai visi, misi, tujuan, dan program sekolah, dan lain-lain. Sedangkan informasi adalah hasil pengolahan data yang telah mempunyai arti sehingga dapat dimanfaatkan dalam membuat keputusan.

Staf yang diberi tugas pelayanan administrasi urusan data peserta didik membantu Kepala Urusan Tata Usaha mengelola data dan informasi di sekolah. Salah satu data penting di sekolah adalah data peserta didik meliputi: pengisian buku induk, mutasi peserta didik, data peserta ujian, data alumni, dll. Selain itu staf pelayanan administrasi urusan data juga menyediakan data sarana prasarana sekolah meliputi: Ruang Kelas Belajar, Ruang Praktik, Perpustakaan, Laboratorium, Mushallah, Ruang UKS, Ruang BP/BK, Ruang OSIS, Ruang Kepala Sekolah/Guru/Tata Usaha, dan lain-lain.

Dokumen penting yang harus ada sejak sekolah/ madrasah didirikan adalah Buku Induk siswa. Buku Induk berisi keseluruhan data siswa mulai dari data pribadi (identitas, riwayat pendidikan, riwayat kesehatan, hobi), data keluarga, data prestasi akademik dan non akademik selama yang bersangkutan di sekolah/madrasah tersebut. Dokumen ini tidak boleh hilang meskipun sekolahnya sudah tidak beroperasi lagi. Seorang alumni yang kehilangan ijazah atau data akademik/non akademik lainnya dapat dengan mudah mendapatkan informasi datanya dengan membuka Buku Induk. Itu sebabnya pekerjaan administrasi yang banyak memerlukan energi staf adalah mengisi data siswa, terutama data prestasi akademik (nilai semester ganjil/genap, nilai ujian sekolah, nilai ujian akhir/Ujian Nasional). Bagi sekolah yang telah memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi, tentu saja, pekerjaan mengisi Buku Induk akan lebih mudah dan ringan.

d. Pelayanan Administrasi Urusan Surat Menyurat dan Arsip

Setiap organisasi memiliki pedoman dalam pelayanan administrasi surat menyurat dan arsip yang biasa disebut Tata Naskah. Tata Naskah mengatur tentang bentuk surat (Surat Keputusan, Surat Keterangan, Surat Pindah, Surat Izin, Surat Penugasan), penomoran, kode surat (kepegawaian, sarana sa lain-lain..

Pedoman tata naskah disusun berdasarkan asas, sebagai berikut:

- 1) Efektif dan efisien dalam penulisan, penggunaan ruang atau lembar naskah dinas, spesifikasi informasi, serta penggunaan bahasa Indonesia yang baik, benar, dan lugas.
- 2) Pembakuan yaitu naskah dinas diproses dan disusun menurut tata cara dan bentuk yang telah dibakukan.

- 3) Pertanggungjawaban, berarti penyelenggaraan tata naskah dinas dapat dipertanggung jawabkan dari segi isi, format, prosedur, kewenangan dan keabsahan.
- 4) Keterkaitan, yaitu penyelenggaraan tata naskah dinas dilakukan dalam satu kesatuan sistem administrasi umum.
- 5) Kecepatan dan ketepatan, yaitu naskah dinas harus dapat diselesaikan secara cepat, tepat waktu, dan tepat sasaran dalam redaksional, prosedural, dan distribusi.
- 6) Keamanan, yaitu tata naskah dinas harus aman dalam penyusunan, klasifikasi, penyampaian kepada yang berhak, pemberkasan, kearsipan, dan distribusi.

Staf yang diberi tugas pelayanan administratif urusan surat menyurat dan arsip membantu Kepala Urusan Tata Usaha melaksanakan kegiatan surat menyurat dan pengarsipan meliputi: menerima surat masuk, mengirim surat keluar, pencatatan surat masuk/keluar, surat keputusan, dokumentasi dan pengarsipan.

2. Kurikulum

Kurikulum dari kata *curriculum* berarti rencana pelajaran, kurikulum (John M. Echols dan Hassan Shadily, 2003: 160). Kurikulum adalah seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi, dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu (Undang-Undang R.I Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Bab 1 pasal 1 ayat 19). Kurikulum yang berlaku saat ini adalah Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dan Kurikulum 2013. Sebelum Kurikulum 2013 diberlakukan, setiap jenjang satuan pendidikan wajib mengembangkan kurikulum masing-masing. Sekolah/madrasah dan komite sekolah/madrasah, mengembangkan kurikulum tingkat satuan pendidikan dan silabusnya berdasarkan kerangka dasar kurikulum dan standar kompetensi lulusan, di bawah supervisi dinas kabupaten/kota yang bertanggungjawab di bidang pendidikan untuk SD, SMP, SMA, dan SMK, dan departemen yang menangani urusan pemerintahan di bidang agama untuk MI, MTs, MA, dan MAK. Kurikulum tingkat satuan pendidikan SD/MI/SDLB, SMP/MTs/ SMPLB, SMA/MA/ SMALB, SMK/MAK, atau bentuk lain yang sederajat dikembangkan sesuai dengan satuan pendidikan, potensi daerah/ karakteristik daerah, sosial budaya masyarakat setempat, dan peserta didik. (PP RI Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan, pasal 1 dan pasal 17)

Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) terdiri dari dua dokumen. Dokumen 1 berisi pendahuluan, tujuan pendidikan, struktur dan muatan kurikulum dan Kalender Pendidikan. Dokumen 2 berisi:

- 1) silabus dan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) dari Standar Kompetensi (SK) dan Kompetensi Dasar (KD) yang dikembangkan Pusat; serta
- 2) silabus dan RPP dari SK/KD yang dikembangkan sekolah (Muatan Lokal, dan Mata Pelajaran Tambahan).

Struktur dan muatan KTSP meliputi sub komponen:

- 1) Mata pelajaran;
- 2) Muatan lokal;
- 3) Kegiatan pengembangan diri;
- 4) Pengaturan beban belajar;
- 5) Ketuntasan Belajar;
- 6) Kenaikan kelas, dan kelulusan;
- 7) Pendidikan kecakapan Hidup;
- 8) Pendidikan berbasis keunggulan lokal dan global.

Pengembangan Struktur Kurikulum dilakukan dengan cara antara lain:

- 1) mengatur alokasi waktu pembelajaran “tatap muka” seluruh mata pelajaran wajib dan pilihan Keterampilan/Bahasa asing lain;
- 2) memanfaatkan empat jam tambahan untuk menambah jam pembelajaran pada mata pelajaran tertentu atau menambah mata pelajaran baru;
- 3) mencantumkan jenis mata pelajaran muatan lokal dalam struktur kurikulum; dan
- 4) tidak boleh mengurangi mata pelajaran yang tercantum dalam standar isi.

Mata pelajaran adalah salah satu sub komponen KTSP berisi Struktur Kurikulum Tingkat Sekolah yang disusun berdasar kebutuhan siswa dan sekolah terkait dengan upaya pencapaian Standar Kompetensi Lulusan (SKL). Sub komponen KTSP yang berikutnya adalah Muatan Lokal. Jenis, strategi pemilihan dan pelaksanaan Mulok yang disusun. Muatan Lokal merupakan kegiatan kurikuler yang bertujuan untuk mengembangkan kompetensi sesuai dengan ciri khas dan potensi daerah, termasuk keunggulan daerah. Substansi Muatan Lokal ditentukan oleh satuan pendidikan. Muatan Lokal merupakan mata pelajaran wajib yang tercantum dalam struktur kurikulum. Bentuk penilaiannya kuantitatif (angka). Setiap sekolah dapat melaksanakan Muatan Lokal lebih dari satu jenis dalam setiap semester, mengacu pada: minat dan atau karakteristik program studi yang diselenggarakan di sekolah; Siswa boleh mengikuti lebih dari satu jenis Muatan Lokal pada setiap tahun pelajaran, sesuai dengan minat dan program Mulok yang diselenggarakan sekolah;

Sekolah harus menyusun Standar Kompetensi (SK), Kompetensi Dasar (KD) dan Silabus untuk mata pelajaran Mulok yang diselenggarakan oleh sekolah. Pembelajarannya dapat dilakukan oleh guru mata pelajaran atau tenaga ahli dari luar sekolah yang relevan dengan substansi mulok.

Substansi Muatan Lokal dapat berupa program keterampilan produk dan jasa. Contoh:

- 1) Bidang Budidaya (Tanaman Hias, Tanaman Obat, Sayur, pembibitan ikan hias dan konsumsi, dll.);
- 2) Bidang Pengolahan (Pembuatan Abon, Kerupuk, Ikan Asin, Bakso dll.);
- 3) Bidang TIK dan lain-lain (Web Desain, Berkomunikasi sebagai Guide, akuntansi komputer, Kewirausahaan dll.).

Sub komponen KTSP yang lain adalah Pengembangan Diri. Pengembangan Diri bertujuan memberikan kesempatan kepada peserta didik untuk mengembangkan dan mengekspresikan diri sesuai dengan kebutuhan, kemampuan, bakat, minat peserta didik, dan kondisi sekolah. Kegiatan pengembangan diri dapat dilaksanakan dalam bentuk:

- 1) Bimbingan konseling, (kehidupan pribadi, sosial, kesulitan belajar, karir); dan atau
- 2) Ekstrakurikuler, Pengembangan kreativitas, kepribadian sis-wa, seperti: Kepramukaan, Kepemimpinan, Kelompok Ilmiah Remaja (KIR).

Pengembangan Diri bukan Mata Pelajaran dan tidak perlu dibuatkan SK, KD dan silabus. Kegiatan Pengembangan Diri dilaksanakan secara terprogram, rutin, spontan dan keteladanan. Penilaiannya dilakukan secara kualitatif (deskripsi) yang difokuskan pada perubahan sikap dan perkembangan perilaku peserta didik setelah mengikuti kegiatan Pengembangan Diri. Contoh penilaian Pengembangan Diri:

- 1) Kegiatan KIR, mencakup penilaian: sikap kompetitif, kerja-sama, percaya diri dan mampu memecahkan masalah, dan lain lain;
- 2) Kegiatan keolahragaan, mencakup penilaian: sikap sportif, kompetitif, kerjasama, disiplin, dan lain lain.

Beban belajar juga diatur dalam KTSP. Pengaturan beban belajar berisi tentang jumlah beban belajar per mata pelajaran, per minggu per semester dan per tahun pelajaran yang dilaksanakan di sekolah sesuai dengan alokasi waktu yang tercantum dalam struktur kurikulum. Sekolah dapat mengatur alokasi waktu untuk setiap mata pelajaran pada semester ganjil dan genap dalam satu tahun pelajaran sesuai dengan kebutuhan, tetapi jumlah beban belajar per tahun secara keseluruhan tetap. Sekolah dapat menambah maksimal empat jam pelajaran per minggu sesuai kebutuhan (visi, misi, sasaran, dan tujuan sekolah). Pemanfaatan alokasi waktu mempertimbangkan potensi dan kebutuhan peserta didik dalam mencapai kompetensi.

Sub komponen KTSP berikutnya adalah Kriteria Ketuntasan Minimal (KKM). KKM per mata pelajaran ditetapkan oleh sekolah dengan mempertimbangkan hal-hal sbb:

- 1) Ketuntasan belajar ideal untuk setiap indikator adalah 0 – 100 %, dgn batas kriteria ideal minimum 75 %;

- 2) Sekolah harus menetapkan Kriteria Ketuntasan Minimal (KKM) per mata pelajaran dengan mempertimbangkan: kemampuan rata-rata peserta didik, kompleksitas dan daya dukung sekolah;
- 3) Sekolah dapat menetapkan KKM di bawah batas kriteria ideal, tetapi secara bertahap harus dapat mencapai kriteria ketuntasan ideal.

Kriteria dan mekanisme kenaikan kelas dan kelulusan, serta strategi penanganan siswa yang tidak naik atau tidak lulus yang diberlakukan oleh sekolah mengacu pada hal-hal sebagai berikut:

- 1) Panduan kenaikan kelas yang akan disusun oleh Direktorat Pembinaan terkait;
- 2) Ketentuan kelulusan akan diatur secara khusus dalam peraturan tersendiri.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan, pasal 72 memuat tentang aturan kelulusan peserta didik pada pendidikan dasar dan menengah sebagai berikut:

- a. Peserta didik dinyatakan lulus dari satuan pendidikan pada pendidikan dasar dan menengah setelah:
 - 1) menyelesaikan seluruh program pembelajaran;
 - 2) memperoleh nilai minimal baik pada penilaian akhir untuk seluruh mata pelajaran kelompok mata pelajaran agama dan akhlak mulia, kelompok mata pelajaran kewarganegaraan dan kepribadian, kelompok mata pelajaran estetika, dan kelompok mata pelajaran jasmani, olah raga, dan kesehatan;
 - 3) lulus ujian sekolah/madrasah untuk kelompok mata pelajaran ilmu pengetahuan dan teknologi; dan
 - 4) lulus Ujian Nasional.
- b. Kelulusan peserta didik dari satuan pendidikan ditetapkan oleh satuan pendidikan yang bersangkutan sesuai dengan kriteria yang dikembangkan oleh BSNP dan ditetapkan dengan Peraturan Menteri.

Pendidikan Kecakapan Hidup bukan mata pelajaran tetapi substansinya merupakan bagian integral dari semua mata pelajaran. Pendidikan Kecakapan Hidup meskipun tidak masuk dalam struktur kurikulum secara khusus, tetapi dapat disajikan secara terintegrasi dan atau berupa paket/modul yang direncanakan secara khusus. Substansi kecakapan hidup meliputi: kecakapan personal, sosial, akademik dan atau vokasional. Untuk kecakapan vokasional, dapat diperoleh dari satuan pendidikan yang bersangkutan, antara lain melalui mata pelajaran muatan lokal.

Pendidikan berbasis keunggulan lokal dan global merupakan program pendidikan yang dikembangkan dengan memanfaatkan keunggulan lokal dan kebutuhan daya saing global. Substansinya mencakup aspek: Ekonomi, Budaya, Bahasa, Teknologi Informasi dan Komunikasi, Ekologi, dan lain-lain, yang semuanya bermanfaat bagi pengembangan kompetensi

peserta didik. Pendidikan berbasis keunggulan lokal dan global dapat merupakan bagian dari semua mata pelajaran yang terintegrasi, atau menjadi mata pelajaran muatan lokal dan dapat diperoleh peserta didik dari satuan pendidikan formal lain dan atau satuan pendidikan nonformal.

Dokumen lain yang harus dipedomani dalam menyusun silabus dan RPP adalah Standar Kompetensi Lulusan (SKL). Standar kompetensi lulusan digunakan sebagai pedoman penilaian dalam penentuan kelulusan peserta didik dari satuan pendidikan, meliputi kompetensi untuk seluruh mata pelajaran atau kelompok mata pelajaran dan mata kuliah atau kelompok mata kuliah. Kompetensi lulusan untuk mata pelajaran bahasa menekankan pada kemampuan membaca dan menulis yang sesuai dengan jenjang pendidikan, mencakup sikap, pengetahuan, dan keterampilan.

Standar kompetensi lulusan pada jenjang pendidikan dasar bertujuan untuk meletakkan dasar kecerdasan, pengetahuan, kepribadian, ahklak mulia, serta keterampilan untuk hidup mandiri dan mengikuti pendidikan lebih lanjut. Standar kompetensi lulusan pada satuan pendidikan menengah umum bertujuan untuk meningkatkan kecerdasan, pengetahuan, kepribadian, ahklak mulia, serta keterampilan untuk hidup mandiri dan mengikuti pendidikan lebih lanjut. Standar kompetensi lulusan pada satuan pendidikan menengah kejuruan bertujuan untuk meningkatkan kecerdasan, pengetahuan, kepribadian, ahklak mulia, serta keterampilan untuk hidup mandiri dan mengikuti pendidikan lebih lanjut sesuai dengan kejuruannya.

Sementara standar kompetensi lulusan pada jenjang pendidikan tinggi bertujuan untuk mempersiapkan peserta didik menjadi anggota masyarakat yang berakhlak mulia, memiliki pengetahuan, keterampilan, kemandirian, dan sikap untuk menemukan, mengembangkan, serta menerapkan ilmu, teknologi, dan seni, yang bermanfaat bagi kemanusiaan. Standar kompetensi lulusan pendidikan dasar dan menengah dan pendidikan nonformal dikembangkan oleh BSNP dan ditetapkan dengan Peraturan Menteri. Standar kompetensi lulusan pendidikan tinggi ditetapkan oleh masing-masing perguruan tinggi (PP RI Nomor 19 Tahun 2005 pasal 25, 26, dan 27).

Dalam rangka mengantisipasi tantangan zaman, pemerintah melakukan upaya pengembangan kurikulum dengan menyusun kurikulum baru, yaitu Kurikulum 2013. Kurikulum 2013 bertujuan untuk mempersiapkan manusia Indonesia agar memiliki kemampuan hidup sebagai pribadi dan Warga Negara yang beriman, produktif, kreatif, inovatif, dan afektif serta mampu berkontribusi pada kehidupan bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara, dan peradaban dunia. Dalam Permendikbud No 70/2013 dikemukakan sejumlah rasional pengembangan, sebagai berikut:

- 1) Faktor tantangan internal, meliputi kondisi pendidikan dikaitkan dengan Standar Nasional Pendidikan (SNP) dan perkembangan pendidikan Indonesia.
- 2) Faktor tantangan eksternal, meliputi globalisasi, pergeseran kekuatan ekonomi dunia, studi internasional (*Trends in International Mathematics and Science Study dan Program for Internasional Student Assessment*) sejak 1999.
- 3) Penyempurnaan pola pikir, yaitu pola pembelajaran menjadi *student centered*; interaksi guru-peserta didik-masyarakat-lingkungan alam-sumber media lainnya; pembelajaran secara jejaring (dari siapa/apa saja), aktif, tim, massal, kritis, multidisiplin, dan berbasis multimedia.
- 4) Penguatan tata kelola kurikulum, yaitu tata kerja guru bersifat kolaboratif; manajemen sekolah melalui *educational leader*; kepala sekolah.
- 5) Penguatan Materi, yaitu pendalaman dan perluasan materi yg relevan bagi peserta didik.

Kurikulum 2013 dikembangkan berlandaskan tiga kerangka dasar pengembangan, sebagai berikut:

- 1) Landasan filosofis, yaitu: a) pendidikan berakar pada budaya bangsa; b) peserta didik adalah pewaris budaya bangsa yang kreatif; c) pendidikan ditujukan untuk mengembangkan kecerdasan intelektual dan kecemerlangan akademik
- 2) Landasan yuridis, yaitu Undang-Undang Dasar 1945, Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003, Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2005 tentang RPJPN, Peraturan Pemerintah. Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan melalui disiplin ilmu; d) mengembangkan potensi peserta didik dalam berpikir reflektif dan demokratis.
- 3) Landasan teoretis, yaitu *standard-based education* dan *competency-based curriculum.*, sebagaimana telah diubah menjadi Peraturan Pemerintah Nomor 32 Tahun 2013.

Struktur kurikulum 2013, meliputi:

- 1) Kompetensi Inti (KI), meliputi Sikap Spiritual, Sikap Sosial, Pengetahuan, dan Keterampilan.
- 2) Mata Pelajaran terdiri dari Mata Pelajaran Wajib dan Pilihan (Akademik dan Vokasional); Beban belajar 42, 44, dan 44 Jam Pelajaran per minggu selama 14-20 minggu.
- 3) Kompetensi Dasar (KD) dirumuskan untuk mencapai Kompetensi Inti; KD dikembangkan dengan memperhatikan karakteristik peserta didik, kemampuan awal, serta ciri mata pelajaran.

Pengelolaan administrasi pendidikan yang berkaitan dengan implementasi kurikulum pada satuan pendidikan, sebagai berikut:

- 1) Perencanaan, meliputi kegiatan menyusun Program Tahunan, Program Semester, Silabus dan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) bagi

tenaga pendidik serta penyusunan program dan jadwal supervisi bagi kepala sekolah.

- 2) Pengorganisasian, meliputi kegiatan mengatur kalender akademik, jadwal pelajaran, pembagian tugas mengajar dan tugas tambahan guru.
- 3) Pelaksanaan, meliputi proses pembelajaran yang dilaksanakan oleh guru dan pelaksanaan supervisi pembelajaran yang dilaksanakan oleh pengawas sekolah, kepala sekolah dan atau tim pengembang kurikulum yang ditetapkan oleh kepala sekolah.
- 4) Evaluasi dan Pengendalian, meliputi kegiatan menyusun kisi-kisi, menyusun soal, menganalisis hasil belajar, melaporkan hasil belajar bagi tenaga pendidik. Kegiatan menghimpun data kinerja guru, menganalisis hasil kinerja, menyusun tindak lanjut, serta membuat laporan hasil penilaian kinerja bagi kepala sekolah.

3. Sarana Prasarana

Setiap satuan pendidikan formal dan nonformal menyediakan sarana dan prasarana yang memenuhi keperluan pendidikan sesuai dengan pertumbuhan dan perkembangan potensi fisik, kecerdasan intelektual, sosial, emosional, dan kejiwaan peserta didik. Ketentuan mengenai penyediaan sarana dan prasarana pendidikan pada semua satuan pendidikan lebih lanjut dengan peraturan pemerintah (UU Nomor 20 Tahun 2003 Bab XII Pasal 45).

Peraturan Pemerintah R.I Nomor 19 Tahun 2005 Bab VII Pasal 42, 43, 44, 45 mengatur tentang standar sarana prasarana pendidikan sebagai berikut:

- 1) Setiap satuan pendidikan wajib memiliki **sarana** yang meliputi perabot, peralatan pendidikan, media pendidikan, buku dan sumber belajar lainnya, bahan habis pakai, serta perlengkapan lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan.
- 2) Setiap satuan pendidikan wajib memiliki **prasarana** yang meliputi lahan, ruang kelas, ruang pimpinan satuan pendidikan-an, ruang pendidik, ruang tata usaha, ruang perpustakaan, ruang laboratorium, ruang bengkel kerja, ruang unit produksi, ruang kantin, instalasi dayemba dan jasa, tempat berolahraga, tempat beribadah, tempat bermain, tempat berkreasi, dan ruang/tempat lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan.
- 3) Standar keragaman jenis peralatan laboratorium ilmu pengetahuan alam (IPA), laboratorium bahasa, laboratorium komputer, dan peralatan pembelajaran lain pada satuan pendidikan dinyatakan dalam daftar yang berisi jenis minimal peralatan yang harus tersedia.
- 4) Standar jumlah peralatan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dinyatakan dalam rasio minimal jumlah peralatan per peserta didik.

- 5) Standar buku perpustakaan dinyatakan dalam jumlah judul dan jenis buku di perpustakaan satuan pendidikan.
- 6) Standar jumlah buku teks pelajaran di perpustakaan dinyatakan dalam rasio minimal jumlah buku teks pelajaran untuk masing-masing mata pelajaran di perpustakaan satuan pendidikan untuk setiap peserta didik.
- 7) Kelayakan isi, bahasa, penyajian, dan kegrafikaan buku teks pelajaran dinilai oleh BSNP dan ditetapkan dengan Peraturan Menteri.
- 8) Standar sumber belajar lainnya untuk setiap satuan pendidikan dinyatakan dalam rasio jumlah sumber belajar terhadap peserta didik sesuai dengan jenis sumber belajar dan karakteristik satuan pendidikan.
- 9) Lahan untuk bangunan satuan pendidikan, lahan praktek, lahan untuk prasarana penunjang, dan lahan pertamanan untuk menjadikan satuan pendidikan suatu lingkungan yang secara ekologis nyaman dan sehat.
- 10) Standar lahan satuan pendidikan dinyatakan dalam rasio luas lahan per peserta didik.
- 11) Standar letak lahan satuan pendidikan mempertimbangkan letak lahan satuan pendidikan di dalam klaster satuan pendidikan sejenis dan sejenis, serta letak lahan satuan pendidikan di dalam klaster satuan pendidikan yang menjadi pengumpulan masukan peserta didik.
- 12) Standar letak lahan satuan pendidikan mempertimbangkan jarak tempuh maksimal yang harus dilalui oleh peserta didik untuk menjangkau satuan pendidikan tersebut.
- 13) Standar letak lahan satuan pendidikan mempertimbangkan keamanan, kenyamanan, dan kesehatan lingkungan.

Pemeliharaan sarana dan prasarana pendidikan sebagaimana tercantum dalam Pasal 47 PP RI Nomor 19 Tahun 2005 menjadi tanggung jawab satuan pendidikan yang bersangkutan. Pemeliharaan dilakukan secara berkala dan berkesinambungan dengan memperhatikan masa pakai. Untuk itu diperlukan staf yang diberi wewenang dan bertanggung jawab atas pemeliharaan sarana prasarana pendidikan. Disamping itu, sekolah juga harus membuat tata kelola dan tata tertib pengadaan, penggunaan, dan pemeliharaan sarana prasarana pendidikan di sekolah.

4. Kesiswaan

Sesuai dengan amanat UU Nomor 20/2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional bahwa penyelenggaraan pendidikan hendaknya mampu mengembangkan potensi peserta didik secara menyeluruh dan seimbang dengan beragam kecerdasan, meliputi:

- 1) kecerdasan spiritual (olah hati) untuk memperteguh keimanan dan ketaqwaan, meningkatkan akhlak mulia, budi pekerti atau moral dan entrepreneurship;

- 2) kecerdasan intelektual (olah pikir) untuk membangun kompetensi dan kemandirian ilmu pengetahuan dan teknologi;
- 3) kecerdasan emosional (olah rasa) untuk meningkatkan sensitivitas, daya apresiasi, daya kreasi, serta daya ekspresi seni dan budaya; dan
- 4) kecerdasan kinestetis (olahraga) untuk meningkatkan kesehatan, kebugaran, daya tahan, kesiapan fisik, dan keterampilan kinestetis.

Dalam rangka memacu peserta didik mengembangkan potensinya dengan beragam kecerdasan yang seimbang maka diperlukan kegiatan tidak hanya kegiatan intrakurikuler, tetapi juga kegiatan pengembangan diri dan kegiatan ekstra kurikuler. Dalam pelaksanaannya, pembinaan peserta didik pada setiap sekolah memiliki perbedaan baik dari segi manajemen, perencanaan maupun teknis pembinaannya. Oleh karena itu, pemerintah membuat pedoman untuk menjadi acuan bagi pengembangan pembinaan peserta didik.

Beberapa produk hukum yang dijadikan landasan dalam pengembangan pembinaan peserta didik, sebagai berikut:

- 1) Undang-Undang R.I Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional;
- 2) Undang-Undang R.I Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen;
- 3) Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan;
- 4) Peraturan Menteri Pendidikan Nasional R.I Nomor 22 Tahun 2006 tentang Standar Isi;
- 5) Peraturan Menteri Pendidikan Nasional R.I Nomor 23 Tahun 2006 tentang Standar Kompetensi Kelulusan;
- 6) Peraturan Menteri Pendidikan Nasional R.I Nomor 19 Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan oleh Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah;
- 7) Peraturan Menteri Pendidikan Nasional R.I Nomor 34 Tahun 2006 tentang Pembinaan Prestasi Peserta Didik yang Memiliki Potensi Kecerdasan dan/atau Bakat Istimewa;
- 8) Peraturan Menteri Pendidikan Nasional R.I Nomor 39 Tahun 2008 tentang Pembinaan Kesiswaan.

Pembinaan kesiswaan adalah suatu pengelolaan kegiatan secara sistematis dan terpadu yang mencakup keberadaan peserta didik sesuai nilai-nilai luhur Pancasila yang dilakukan oleh pemangku kepentingan pendidikan. Materi pembinaan kesiswaan sebagaimana dinyatakan dalam Permendiknas R.I Nomor 39 Tahun 2008 tentang Pembinaan Kesiswaan, meliputi:

- 1) Pembinaan keimanan dan ketaqwaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa;
- 2) Pembinaan budi pekerti luhur atau akhlak mulia;
- 3) Pembinaan kepribadian unggul, wawasan kebangsaan, dan bela negara;

- 4) Pembinaan prestasi akademik, seni, olahraga, sesuai dengan minat dan bakat;
- 5) Pembinaan demokrasi, hak asasi manusia, pendidikan politik, lingkungan hidup, kepekaan dan toleransi sosial dalam konteks masyarakat plural;
- 6) Pembinaan kreativitas, keterampilan dan kewirausahaan;
- 7) Pembinaan kualitas jasmani, kesehatan dan gizi berbasis sumber gizi yang terdiversifikasi;
- 8) Pembinaan sastra dan budaya;
- 9) Pembinaan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK);
- 10) Pembinaan komunikasi dalam bahasa Inggris.

Sebagaimana diatur dalam Permendiknas Nomor 39 Tahun 2008 tentang Pembinaan Kesiswaan, rincian tugas dan tanggung jawab pembinaan kesiswaan, sebagai berikut:

a. Kepala Sekolah:

- 1) bertanggung jawab terhadap program pembinaan kesiswaan di sekolah;
- 2) bersama Komite Sekolah, wakil kepala sekolah, dan guru menyusun program tahunan pembinaan kesiswaan;
- 3) memberikan tugas kepada wakil kepala sekolah dan guru pembina kesiswaan untuk melaksanakan pembinaan;
- 4) melakukan supervisi kegiatan pembinaan kesiswaan; dan
- 5) menegakkan kultur sekolah dan wawasan wiyatamandala.

b. Wakil Kepala Sekolah Bidang Kesiswaan:

- 1) membantu kepala sekolah dalam bidang kesiswaan;
- 2) menyusun program kesiswaan;
- 3) melakukan koordinasi dengan bidang lain yang terkait;
- 4) melakukan pemantauan pelaksanaan kegiatan;
- 5) memberikan laporan kepada kepala sekolah

c. Guru Pembina OSIS/Kesiswaan:

- 1) memberikan usulan yang berkaitan dengan program-program pembinaan kesiswaan;
- 2) merencanakan program-program pembinaan kesiswaan yang menjadi tanggung jawabnya;
- 3) melakukan pembinaan kegiatan kesiswaan yang menjadi tanggung jawabnya.

d. Guru BK:

- 1) mengidentifikasi bakat dan minat siswa;
- 2) mengembangkan potensi siswa;
- 3) memberikan bimbingan berkaitan dengan pengembangan diri, sosial, dunia usaha dan melanjutkan ke jenjang perguruan tinggi;
- 4) memberikan bimbingan terhadap siswa dalam mengatasi kesulitan belajar dan permasalahannya.

e. Siswa/peserta didik

- 1) mengikuti seluruh program kegiatan wajib dan pilihan (d disesuaikan dengan kondisi sekolah);
 - 2) mengembangkan potensi diri dalam pencapaian prestasi sesuai bakat, minat dan kreativitas;
 - 3) melakukan koordinasi, kemitraan dan kerjasama dengan internal dan eksternal dalam kegiatan kesiswaan;
 - 4) menjaga nama baik sekolah, menegakkan kultur sekolah dan wawasan wiyatamandala.
- f. Komite Sekolah:
- 1) menjadi mitra dalam pengembangan program sekolah;
 - 2) memberi dukungan terhadap pelaksanaan program sekolah;
 - 3) menggali sumber dana untuk pelaksanaan program kegiatan sekolah;
 - 4) memfasilitasi pelaksanaan program kegiatan sekolah.
- g. Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD) Pendidikan Kecamatan:
- 1) mengkoordinasikan, mensosialisasikan dan melakukan pembinaan kesiswaan pada sekolah di wilayahnya;
 - 2) membantu dinas kabupaten/kota dalam melaksanakan tugas-tugas pembinaan kesiswaan;
 - 3) melakukan monitoring pelaksanaan program pembinaan kesiswaan.
- h. Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota:
- 1) menyusun program dan mengalokasikan dana pembinaan kesiswaan dalam rangka pelaksanaan pembinaan kepribadian dan pengembangan minat, bakat, dan prestasi;
 - 2) melaksanakan koordinasi dengan dinas pendidikan propinsi dalam rangka pelaksanaan program pembinaan kesiswaan;
 - 3) melaksanakan koordinasi dengan instansi terkait dalam rangka pelaksanaan program pembinaan kesiswaan;
 - 4) melakukan pengawasan/monitoring pelaksanaan program pembinaan kesiswaan;
 - 5) menjabarkan kebijakan bupati/walikota dalam bidang pembinaan kesiswaan;
 - 6) melaksanakan monitoring dan evaluasi terhadap keterlaksanaan pembinaan kesiswaan.
- i. Dinas Pendidikan Propinsi:
- 1) menyusun program dan mengalokasikan dana pembinaan kesiswaan dalam rangka pelaksanaan pembinaan kepribadian dan pengembangan minat, bakat, dan prestasi;
 - 2) melaksanakan koordinasi dengan dinas pendidikan kabupaten/kota dan Perguruan Tinggi dalam rangka pelaksanaan program pembinaan kesiswaan;
 - 3) melaksanakan koordinasi dengan instansi terkait dalam rangka pelaksanaan program pembinaan kesiswaan;

- 4) melakukan pengawasan/monitoring pelaksanaan program pembinaan kesiswaan;
- 5) menjabarkan kebijakan bupati/walikota dalam bidang pembinaan kesiswaan;
- 6) melaksanakan monitoring dan evaluasi terhadap keterlaksanaan pembinaan kesiswaan.

5. Kerjasama dan Hubungan Masyarakat

Dalam Undang-Undang R.I Nomor 20 Tahun 2003 ditetapkan bahwa masyarakat adalah salah satu sumber daya pendidikan yang dipergunakan dalam penyelenggaraan pendidikan. Masyarakat adalah kelompok warga negara Indonesia non pemerintah yang mempunyai perhatian dan peranan dalam bidang pendidikan (Bab I Pasal 1 Ayat 23 dan 27). Pendidikan diselenggarakan dengan memberdayakan semua komponen masyarakat melalui peran serta dalam penyelenggaraan dan pengendalian mutu layanan pendidikan (Bab III Pasal 4 Ayat 6).

Dalam penyelenggaraan pendidikan, masyarakat disamping mempunyai hak, juga mempunyai kewajiban. Masyarakat tidak hanya berhak berperan serta dalam perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi program pendidikan, tetapi juga berkewajiban memberikan dukungan sumber daya dalam penyelenggaraan pendidikan (Bab IV Bag. III Pasal 8 dan 9). Masyarakat berhak dan berkewajiban untuk mendapat dan mendukung pendidikan yang baik dan bermutu dalam segala bidang yang dibutuhkan (Bab XV Pasal 54).

Dalam upaya mengoptimalkan peran serta masyarakat untuk mengembangkan sekolah yang bermutu maka dibentuk Dewan Pendidikan di tingkat kabupaten/kota/propinsi dan Komite Sekolah/Madrasah di tingkat sekolah/madrasah dengan tugas, sebagai berikut:

- 1) pemberian pertimbangan/*advisory agency* dalam penentuan dan pelaksanaan kebijakan pendidikan;
- 2) pendukung/*supporting agency* baik yang berwujud finansial, pemikiran maupun tenaga dalam penyelenggaraan pendidikan;
- 3) pengontrol/*controlling agency* dalam rangka transparansi dan akuntabilitas penyelenggaraan dan keluaran pendidikan;
- 4) Mediator antara pemerintah/eksekutif dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah/legislatif.

Sekolah seyogyanya menjaga agar kerjasama dan hubungan dengan masyarakat terjalin dengan baik. Peran serta masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan bukan hanya karena amanat Undang-Undang, tetapi juga atas pertimbangan bahwa:

- 1) Pendidikan adalah tanggungjawab bersama;

- 2) Pendidikan adalah investasi masa depan, keberhasilan dan kesalahan dalam mendidik anak juga akan dirasakan masyarakat;
- 3) Semakin tinggi partisipasi semakin tinggi rasa memiliki dan semakin tinggi pula tanggung jawab terhadap sekolah.

Untuk menjaga dan memelihara kerjasama dan hubungan dengan masyarakat tetap terjalin dengan baik maka sekolah harus terbuka dan transparan dalam penyelenggaraan pendidikan. Keterbukaan dalam segala aspek penyelenggaraan pendidikan kepada stakeholder dilakukan dalam rangka pertanggungjawaban publik melalui pelaporan dan pertemuan secara terbuka. Dengan transparansi disamping akan mudah bagi masyarakat dalam membantu menentukan tindak lanjut dan cara mencapai tujuan, juga akan meningkatkan rasa memiliki terhadap sekolah. Salah satu bentuk keterbukaan sekolah adalah memajang Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS) di dinding sekolah agar selalu bisa dikontrol oleh siapa saja sebagai wujud transparansi dan akuntabilitas.

Transparansi dan akuntabilitas yang ditunjukkan sekolah meliputi:

- 1) Rencana Pengembangan Sekolah, pelaksanaan kegiatan dan penyusunan anggaran sekolah dalam rentang waktu tahunan/ kuartal/bulanan;
- 2) Kinerja guru, disiplin, dan kualitas mengajar;
- 3) Tabiat dan perilaku guru;
- 4) Kesejahteraan guru;
- 5) Pelaksanaan pembelajaran, pengembangan kurikulum, pengadaan materi/bahan ajar;
- 6) Kinerja siswa (tingkat kehadiran, tingkat drop-out, fasilitas sekolah);
- 7) Rencana pelaksanaan dan kegiatan sekolah serta pelaporan.

C. Refleksi

1. Kemukakan perasaan Anda tentang berbagai hal yang disajikan dalam bab ini.
2. Jelaskan beberapa aplikasi praktis dari apa yang Anda pelajari dalam bab ini (administrasi tata usaha, administrasi kurikulum, administrasi sarana prasarana, dan lain-lain)
3. Kemukakan apa yang ingin Anda ingat dari bab ini.

BAB 3

PERENCANAAN PEMBELAJARAN

Garis Besar Bab

Dalam bab ini akan dibahas tentang perencanaan pembelajaran. Di dalamnya mencakup persiapan dalam merencanakan kegiatan pembelajaran, meliputi: mengenal lingkungan peserta didik, memahami karakteristik, gaya belajar dan kemampuan peserta didik, serta memiliki kompetensi sebagai guru profesional. Selain itu, akan dibahas pula kegiatan dalam perencanaan pembelajaran meliputi: mengembangkan silabus dan menyusun Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP).

A. Pendahuluan

Pembelajaran memiliki keunikan tersendiri. Pembelajaran bisa berlangsung dimana saja. Pembelajaran dapat berlangsung di ruang yang dikelilingi sekat tembok atau di alam terbuka. Tetapi keberhasilan pembelajaran, menurut Eric Jensen, sebenarnya bukan ditentukan oleh tempat berlangsungnya proses pembelajaran, tetapi lebih pada bagaimana seorang pendidik mampu merencanakan serta memanfaatkan tempat dan lingkungan belajar yang mengandung banyak sekali *event*, isyarat, serta pemicu yang turut memengaruhi pembelajaran. Dan yang sama pentingnya adalah bagaimana peserta didik belajar (Jensen, 2010: 12).

Permasalahan belajar sebenarnya begitu kompleks dan unik. Belajar menjadi hal yang sentral untuk mewujudkan perubahan. Jika peserta didik benar-benar belajar, maka mereka akan berubah dengan sungguh-sungguh akibat hasil belajar tersebut. Jika mereka benar-benar berubah dan menjadi pembelajar sejati, maka mereka akan merefleksikan perubahan-perubahan itu, kemudian akan belajar lebih banyak lagi. Artinya, belajar

memicu terjadinya perubahan dan perubahan memicu terjadinya belajar yang lebih banyak lagi, sehingga pembelajaran berkualitas terwujud dan membentuk siklus kemaslahatan (Jensen, 2010: 12).

Untuk mewujudkan pembelajaran yang berkualitas, berbagai macam teori dan strategi pembelajaran telah ditawarkan para pakar pendidikan. Namun sampai saat ini, masih banyak persoalan-persoalan yang muncul dalam proses pembelajaran. Kompleksitas persoalan yang terkait dengan belajar inilah yang menjadi penyebab sulitnya menetapkan strategi belajar yang tepat untuk suatu situasi dan lingkungan belajar tertentu. Ada banyak faktor yang mesti dipertimbangkan dalam belajar, baik yang bersifat internal maupun eksternal. Diantara sekian banyak faktor eksternal, faktor pendidik merupakan salah satu faktor yang sangat berpengaruh terhadap peserta didik. Sukses tidaknya peserta didik dalam belajar, sangat tergantung pada bagaimana pendidik merekayasa kegiatan pembelajaran melalui perencanaan pembelajaran.

Perencanaan pembelajaran merupakan tahapan penting dalam proses pembelajaran. Dengan perencanaan yang baik maka pelaksanaan pembelajaran akan berjalan dengan baik, efektif, dan efisien. Perencanaan pembelajaran bukan hanya sekedar aktivitas rutin dalam administrasi pendidikan, atau hanya sekedar alat untuk menyenangkan hati kepala sekolah atau pengawas. Perencanaan, menurut Terry, tidak hanya sekedar menetapkan pekerjaan yang harus dilaksanakan, tetapi perencanaan juga mencakup kegiatan pengambilan keputusan. Untuk itu diperlukan kemampuan untuk mengadakan visualisasi dan melihat ke depan guna merumuskan suatu pola tindakan untuk masa mendatang (Majid, 2011:16). Lebih dari itu, perencanaan pembelajaran merupakan pedoman dalam pelaksanaan pembelajaran di kelas. Karena itu, perencanaan pembelajaran harus betul-betul dipersiapkan secara cermat. Gagal merencanakan berarti merencanakan untuk gagal.

Upaya mewujudkan perencanaan pembelajaran menjadi pedoman dalam kegiatan pembelajaran yang implementatif memerlukan kemampuan yang komprehensif. Untuk itu, diperlukan pemahaman tentang beragam dokumen normatif (Peraturan Mendiknas Nomor : 22/2006 tentang Standar Isi, Peraturan Mendiknas Nomor : 23/2006 tentang Standar Kompetensi Lulusan, Peraturan Mendiknas Nomor : 24/2006 tentang Pelaksanaan Standar Isi dan Standar Kompetensi Lulusan, Peraturan Pemerintah Nomor: 19/ 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan), dokumen alternatif (buku teks, dan sumber bahan lainnya) serta realitas kontekstual (siswa dan kebutuhannya). Pemahaman tentang berbagai hal tadi dapat membantu pendidik dalam mewujudkan dokumen aplikatif (silabus dan RPP) yang dijadikan pedoman dalam pelaksanaan pembelajaran di kelas.

Berbagai gambaran yang dikemukakan di atas memberikan isyarat pentingnya upaya pendidik secara terus menerus meningkatkan kapasitas dan kompetensinya dalam merancang dan merencanakan kegiatan pembelajaran yang berkualitas sehingga dapat menghasilkan peserta didik yang berkualitas.

B. Persiapan dalam Merencanakan Kegiatan Pembelajaran

1. Menenal Lingkungan Peserta Didik

Pembelajaran bukan hanya sekedar menjejali peserta didik dengan fakta-fakta, melainkan memberikan peluang pembelajaran seumur hidup kepada peserta didik. Banyak peserta didik merasa lingkungan sekolah menjadi hambatan belajar sehingga asosiasi negatif perlu diubah menjadi lingkungan sugestif-positif dan direncanakan secara cermat (Jensen, 2010:23). Untuk itu diperlukan suasana lingkungan belajar yang kondusif yang memungkinkan peserta didik terdorong untuk selalu berkeinginan untuk belajar. Lingkungan belajar seyogyanya menjadi tempat yang mampu menciptakan suasana menyenangkan dan memberdayakan sehingga tercipta suasana belajar yang berpusat pada peserta didik.

Lingkungan belajar yang dirancang dengan baik memiliki efek kumulatif baik pada peserta didik maupun pendidik itu sendiri. Lingkungan belajar merupakan cerminan siapa yang berinteraksi, materi apa yang dibahas, bagaimana berinteraksi, dan bagaimana suasana dapat terbangun yang berimplikasi pada perilaku dan hasil belajar peserta didik. Paling tidak, menurut Eric Jensen (2010:24), lingkungan pembelajaran yang menyenangkan dapat:

- 1) mendorong hubungan positif antara peserta didik dan materi pokok yang akan diajarkan;
- 2) membangun relasi antara guru dan murid;
- 3) merangsang pemikiran, kreativitas, dan keingintahuan;
- 4) meningkatkan harga diri, keyakinan, dan nilai diri siswa;
- 5) menginformasikan, memengaruhi, membujuk dan menimbulkan semangat;
- 6) meningkatkan tingkat responsibilitas, rasa keadilan, dan perasaan positif peserta didik dengan sekolah;
- 7) membantu membuat ruang kelas menjadi tempat yang nyaman.

Dalam merancang kegiatan pembelajaran, pendidik biasanya hanya fokus pada materi yang akan diajarkan dan bagaimana menyampaikannya kepada peserta didik. Perhatian terhadap lingkungan belajar sering diabaikan. Padahal, menurut Bobbi De-Porter (2010:103-104), memahami kaitan antara pandangan sekeliling dan otak itu penting untuk mengorkestrasi lingkungan belajar yang kondusif. Mata mempunyai rentang persepsi yang lebar.

Gerakan mata selama belajar dan berpikir terikat pada modalitas visual, auditorial, dan kinestetik. Mata bergerak menurut cara otak mengakses informasi. Ketika memikirkan sesuatu maka mata akan bergerak ke atas, ke arah tempat tersimpannya informasi. Ketika informasi auditorial masuk melalui telinga kanan maka mata akan bergerak ke sisi kanan. Dengan demikian, lingkungan belajar sebagai objek pandangan mata penting untuk dipahami dan ditata dengan baik sehingga menjadi lingkungan yang kondusif untuk kegiatan pembelajaran. Lingkungan belajar memengaruhi proses pembelajaran lebih dari pada yang dipikirkan selama ini.

2. Memahami Karakteristik, Gaya Belajar dan Kemampuan Peserta Didik

Semua pembelajar (*learner*) memiliki perbedaan. Tidak ada pembelajar “standar”, dan tidak ada satu cara serba sempurna yang dapat dipakai untuk berhadapan dengan setiap pembelajar yang memiliki keanekaragaman demografi, suku, budaya, agama, gender, fisik, psikis, dan gaya belajar (Jensen, 2010:51). Dunia sekolah adalah dunia multikultural. Situasi ini menuntut pendidik untuk memahami dan belajar banyak tentang berbagai hal berkaitan dengan karakteristik dan gaya belajar peserta didik.

Banyak periset melaporkan bahwa terdapat perbedaan antara jenis kelamin, tidak hanya fisik tetapi juga perbedaan otak yang tegas antara pria dan wanita (Jensen, 2010:52-53). Pada umumnya, wanita lebih baik dari pria dalam bidang-bidang:

- 1) kalkulasi matematika;
- 2) ketepatan, koordinasi motorik yang baik;
- 3) mudah mendapatkan ide, kosa kata;
- 4) membangun atau memengaruhi relasi.

Sementara kaum pria lebih menyukai tugas pemecahan masalah:

- 1) keterampilan motorik yang diarahkan pada sasaran, misalnya panahan dan sepak bola;
- 2) penalaran matematis;
- 3) Hasil/tujuan lebih bernilai dari pada relasi/sarana.

Perbedaan lain yang penting dipahami dalam mempersiapkan perencanaan pembelajaran adalah perbedaan gaya belajar. Gaya belajar, menurut Jensen (2010:54) adalah satu cara yang disukai untuk memikirkan, mengolah dan memahami informasi. Ada yang menikmati belajar sambil mendengarkan musik (auditorial). Ada yang cepat memahami pelajaran biologi jika langsung praktik di laboratorium (kinestetik). Ada juga yang menikmati belajar biologi dengan menonton video (visual). Kenyataannya, menurut DePorter (2010:216), semua orang memiliki ketiga gaya belajar visual, auditorial, dan kinestetik, hanya saja biasanya terdapat satu gaya belajar yang mendominasi. Untuk memahami gaya belajar tersebut

diperlukan bantuan psikolog, namun dapat pula dilakukan oleh pendidik bersangkutan dengan cara sangat sederhana melalui Penilaian Visual-Auditorial-Kinestetik (VAK) oleh Bobbi DePorter (2010:214-217). Pemahaman tentang gaya belajar ini bukan hanya penting bagi pendidik tetapi juga penting bagi peserta didik. Dengan memahami gaya belajar, perencanaan pembelajaran dapat lebih dioptimalkan.

Dalam perencanaan pembelajaran, seorang pendidik seyogyanya memahami kemampuan peserta didik. Masalah yang terjadi adalah pendidik sering terjebak memahami kemampuan dalam arti sempit. Kemampuan peserta didik sering diukur hanya dalam satu ranah yaitu ranah kemampuan kognitif. Padahal sebagaimana Benyamin S. Bloom membagi tiga kemampuan seseorang yaitu kognitif yang menghasilkan keterampilan berpikir; psikomotorik yang menghasilkan kemampuan berkarya; dan afektif yang menghasilkan kemampuan bersikap (dalam Chatib, 2011:70-71). Peringkat yang tertera di rapor diperoleh berdasarkan hasil ujian belajar akhir semester yang pada umumnya mengukur kemampuan kognitif peserta didik. Apalagi hanya kemampuan kognitiflah yang dapat dengan mudah didokumentasikan. Dalam upaya mempersiapkan perencanaan pembelajaran, perlu dipertimbangkan melihat kompetensi peserta didik secara luas, berdasarkan tiga kemampuan (kognitif, psikomotorik, dan afektif) secara proporsional sebagaimana yang dituntut dalam Kurikulum 2013.

3. Memiliki Kompetensi Sebagai Guru Profesional

Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 Pasal 28 dijelaskan bahwa pendidik harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Yang dimaksud kualifikasi akademik adalah tingkat pendidikan minimal yang harus dipenuhi oleh seorang pendidik yang dibuktikan dengan ijazah dan/atau sertifikat keahlian yang relevan sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku. Kompetensi sebagai agen pembelajaran pada jenjang pendidikan dasar dan menengah serta pendidikan anak usia dini meliputi: kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional, dan kompetensi sosial.

Kompetensi, menurut Spencer and Spencer (1993:9), merupakan karakteristik yang menonjol dari seseorang individu yang berhubungan dengan kinerja efektif dan atau superior dalam suatu pekerjaan. David R. Stone (1982:16) mengemukakan bahwa kompetensi guru merupakan gambaran hakikat kualitatif dari perilaku guru atau tenaga kependidikan yang tampak sangat berarti. Kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh pendidik (guru dan dosen) dalam melaksanakan tugas profesionalnya

(Undang-Undang RI Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen). Dengan demikian, kompetensi guru merupakan perpaduan dari pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak. Kompetensi juga dimaksudkan sebagai spesifikasi dari pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dimiliki seseorang serta penerapannya di dalam pekerjaan, sesuai dengan standar kinerja yang dibutuhkan oleh lapangan kerja.

Kompetensi pedagogik adalah kemampuan mengelola pembelajaran. Dalam Undang-Undang RI No: 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen ditetapkan bahwa kompetensi pedagogik meliputi:

- 1) Menguasai karakteristik peserta didik dari aspek fisik, moral, sosial, kultural, emosional, intelektual;
- 2) Menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik;
- 3) Mengembangkan kurikulum yang terkait dengan bidang pengembangan yang diampu;
- 4) Menyelenggarakan kegiatan pembelajaran yang mendidik;
- 5) Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk kepentingan pembelajaran;
- 6) Memfasilitasi pengembangan potensi peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimiliki;
- 7) Berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan peserta didik;
- 8) Menyelenggarakan penilaian dan evaluasi proses serta hasil belajar;
- 9) Memanfaatkan hasil penilaian dan evaluasi untuk kepentingan pembelajaran;
- 10) Melakukan tindakan reflektif untuk peningkatan kualitas pembelajaran.

Kompetensi kepribadian adalah kemampuan pribadi yang mantap, berakhlak mulia, arif, dan bijaksana serta menjadi teladan peserta didiknya. Dalam Undang-Undang RI No: 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen ditetapkan bahwa Kompetensi kepribadian meliputi:

- 1) Bertindak sesuai dengan norma agama, hukum, sosial, dan kebudayaan nasional Indonesia;
- 2) Menampilkan diri sebagai pribadi yang jujur, berakhlak mulia, dan teladan bagi peserta didik dan masyarakat;
- 3) Menampilkan diri sebagai pribadi yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa;
- 4) Menunjukkan etos kerja, tanggung jawab yang tinggi, rasa bangga menjadi guru, dan memiliki rasa percaya diri;
- 5) Menjunjung tinggi kode etik profesi guru.

Kompetensi sosial adalah kemampuan untuk berkomunikasi dan berinteraksi secara efektif dan efisien dengan peserta didik, sesama pendidik, orang tua/wali peserta didik, dan masyarakat sekitar. Dalam Undang-Undang

RI No: 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen ditetapkan bahwa kompetensi sosial meliputi:

- 1) Bersikap inklusif, bertindak objektif, serta tidak diskriminatif karena pertimbangan jenis kelamin, agama, ras, kondisi fisik, latar belakang keluarga, dan status sosial ekonomi;
- 2) Berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua, dan masyarakat;
- 3) Beradaptasi di tempat bertugas di seluruh wilayah Republik Indonesia yang memiliki keragaman sosial budaya;
- 4) Berkomunikasi dengan komunitas profesi sendiri dan profesi lain secara lisan dan tulisan atau bentuk lain.

Kompetensi profesional adalah kemampuan penguasaan materi pelajaran secara luas dan mendalam. Dalam Undang-Undang RI No: 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen ditetapkan bahwa kompetensi profesional meliputi:

- 1) Menguasai materi, struktur, konsep, dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran yang diampu;
- 2) Menguasai standar kompetensi dan kompetensi dasar mata pelajaran yang diampu;
- 3) Mengembangkan materi pembelajaran yang diampu secara kreatif;
- 4) Mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan melakukan tindakan reflektif;
- 5) Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk mengembangkan diri.

C. Kegiatan dalam Perencanaan pembelajaran

Tidak ada suatu model rancangan kegiatan pembelajaran yang dapat memberikan resep paling ampuh dalam mengembangkan suatu perencanaan pembelajaran. Semua model memiliki ciri yang sama. Jika terdapat perbedaan maka perbedaan itu hanya pada bagian-bagian tertentu yang dimodifikasi penyusun model sesuai keperluannya. Beberapa pakar memperkenalkan model rancangan pembelajaran, antara lain: model Kemp (1977), model Dick and Carey (1985), model Briggs (1977), model Gagne dkk. (1988), model Degeng (1990). Penetapan model rancangan kegiatan pembelajaran sangat bergantung pada pertimbangan pendidik yang akan melaksanakan pembelajaran di kelas (Uno, 2007:89-90).

Model Dick and Carey (dalam Uno, 2007:99), misalnya, menawarkan 10 langkah kegiatan, yaitu:

- 1) mengidentifikasi tujuan umum pembelajaran;
- 2) melaksanakan analisis pembelajaran;
- 3) mengidentifikasi tingkah laku masukan dan karakteristik peserta didik;
- 4) merumuskan tujuan performansi;

- 5) mengembangkan butir-butir acuan patokan;
- 6) mengembangkan strategi pembelajaran;
- 7) mengembangkan dan memilih materi pembelajaran;
- 8) mendesain pelaksanaan evaluasi formatif;
- 9) merevisi bahan pembelajaran;
- 10) mendesain pelaksanaan evaluasi sumatif.

Penggunaan model Dick and Carey (dalam Uno, 2007: 90) dalam pengembangan suatu mata pelajaran dimaksudkan agar:

- 1) pada awal proses pembelajaran peserta didik dapat mengetahui dan mampu melakukan hal-hal yang berkaitan dengan materi pada akhir pembelajaran;
- 2) adanya pertautan antara tiap komponen khususnya antara strategi pembelajaran dan hasil pembelajaran yang dikehendaki;
- 3) menerapkan langkah-langkah yang perlu dilakukan dalam melakukan perencanaan rancangan pembelajaran.

Rancangan kegiatan pembelajaran berbasis kompetensi sedikit berbeda dengan model Dick and Carey (dalam Majid, 2011:24) karena pendidikan berbasis kompetensi menitikberatkan pada pengembangan kemampuan/kompetensi untuk melakukan tugas-tugas tertentu sesuai dengan standar performansi yang telah ditetapkan. Rancangan kegiatan pembelajaran berbasis kompetensi harus mengandung empat unsur pokok, yaitu:

- 1) pemilihan kompetensi yang sesuai;
- 2) spesifikasi indikator-indikator evaluasi untuk menentukan keberhasilan pencapaian kompetensi;
- 3) pengembangan sistem pengajaran;
- 4) Penilaian.

Perencanaan kegiatan pembelajaran meliputi kegiatan mengembangkan silabus dan menyusun rencana pelaksanaan pembelajaran yang memuat sekurang-kurangnya tujuan pembelajaran, materi ajar, metode pengajaran, sumber belajar, dan penilaian hasil belajar (Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, pasal 20 ayat 1). Berdasarkan penjelasan tersebut di atas, menurut penulis, ada dua kegiatan pokok yang harus dilakukan seorang pendidik dalam menyempurnakan dokumen perencanaan pembelajaran, yaitu:

- 1) mengembangkan silabus;
- 2) menyusun Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) untuk dipedomani pendidik dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran di kelas.

1. Mengembangkan Silabus

Silabus merupakan dokumen kurikulum yang berisi rencana bahan ajar mata pelajaran tertentu pada jenjang dan kelas tertentu sebagai hasil dari

seleksi, pengelompokan, pengurutan, dan penyajian materi kurikulum yang dipertimbangkan berdasarkan ciri dan kebutuhan daerah setempat (PP Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, pasal 17 ayat 1). Yulaelawati (2004:123) mengemukakan bahwa silabus merupakan seperangkat rencana serta pengaturan pelaksanaan pembelajaran dan penilaian yang disusun secara sistematis memuat komponen-komponen yang saling berkaitan untuk mencapai penguasaan kompetensi dasar.

Komponen silabus baik menurut KTSP maupun Kurikulum 2013 hampir tidak memiliki perbedaan, kecuali standar kompetensi pada KTSP dan Kompetensi Inti pada Kurikulum 2013. Komponen silabus meliputi standar kompetensi (KTSP) atau kompetensi inti (Kurikulum 2013), kompetensi dasar, indikator pencapaian kompetensi, materi pokok/pembelajaran, kegiatan pembelajaran, alokasi waktu, sumber belajar dan penilaian. Silabus merupakan sumber pokok dalam penyusunan rencana pelaksanaan pembelajaran, dan oleh karenanya menjadi pedoman dalam merencanakan kegiatan pembelajaran serta dalam mengembangkan sistem penilaian.

Sebagai pedoman yang berisi garis-garis besar materi pembelajaran, silabus dikembangkan berdasarkan prinsip, antara lain: ilmiah, memperhatikan perkembangan dan kebutuhan peserta didik, sistematis, relevansi, konsisten, dan kecukupan (Majid, 2011:40-41). Dengan demikian, dalam mengembangkan silabus pendidik tidak hanya memperhatikan cakupan, kedalaman, tingkat kesukaran, dan urutan penyajian materi disesuaikan dengan perkembangan fisik dan psikologis peserta didik tetapi silabus harus juga fleksibel, yaitu keseluruhan komponen silabus dapat mengakomodasi keragaman peserta didik, pendidik, serta dinamika perubahan yang terjadi di sekolah dan tuntutan masyarakat.

Dalam mengembangkan silabus, disamping mempertimbangkan prinsip ilmiah, yaitu keseluruhan materi dan kegiatan yang menjadi muatan dalam silabus harus benar dan dapat dipertanggungjawabkan secara keilmuan, penting pula memperhatikan prinsip relevansi yaitu cakupan, kedalaman, tingkat kesukaran dan urutan penyajian materi dalam silabus sesuai dengan tingkat perkembangan fisik, intelektual, sosial, emosional, dan spritual peserta didik. Indikator, materi pokok/ pembelajaran, kegiatan pembelajaran, sumber belajar, dan sistem penilaian cukup untuk menunjang pencapaian kompetensi dasar. Komponen silabus mencakup keseluruhan ranah kompetensi (kognitif, afektif, psikomotor). Perlu pula mempertimbangkan konsistensi, yaitu hubungan yang konsisten (*ajeg*, taat asas) antara kompetensi dasar, materi pokok/ pembelajaran, kegiatan pembelajaran, indikator, sistem penilaian, alokasi waktu, dan sumber belajar.

Langkah-langkah pengembangan silabus berbasis kompetensi pada KTSP terdiri atas delapan langkah utama, sebagai berikut:

- 1) Mengkaji dan menentukan standar kompetensi mata pelajaran dengan memperhatikan hal-hal berikut:
 - a) urutan berdasarkan hirarki konsep disiplin ilmu dan/atau tingkat kesulitan materi, tidak harus selalu sesuai dengan urutan yang ada di Standar Isi;
 - b) keterkaitan antar standar kompetensi dan kompetensi dasar dalam mata pelajaran;
 - c) keterkaitan standar kompetensi dan kompetensi dasar antar mata pelajaran.;
- 2) Mengkaji dan menentukan kompetensi dasar mata pelajaran dengan memperhatikan hal-hal berikut:
 - a) urutan berdasarkan hirarki konsep disiplin ilmu dan/atau tingkat kesulitan materi, tidak harus selalu sesuai dengan urutan yang ada dalam SI;
 - b) keterkaitan antar standar kompetensi dan kompetensi dasar dalam mata pelajaran;
 - c) keterkaitan standar kompetensi dan kompetensi dasar antar mata pelajaran;
- 3) Mengidentifikasi materi pokok/pembelajaran; dengan mempertimbangkan:
 - a) potensi peserta didik;
 - b) relevansi dengan karakteristik daerah;
 - c) tingkat perkembangan fisik, intelektual, emosional, sosial, dan spritual peserta didik;
 - d) kebermanfaatan bagi peserta didik;
 - e) struktur keilmuan;
 - f) aktualitas, kedalaman, dan keluasan materi pembelajaran;
 - g) relevansi dengan kebutuhan peserta didik dan tuntutan lingkungan;
 - h) alokasi waktu.
- 4) Mengembangkan kegiatan pembelajaran yang dapat memberikan pengalaman belajar dengan melibatkan proses mental dan fisik melalui interaksi antar peserta didik, peserta didik dengan guru, lingkungan, dan sumber belajar lainnya dalam rangka pencapaian kompetensi. Pengalaman belajar dimaksud dapat terwujud melalui pendekatan pembelajaran yang bervariasi dan berpusat pada peserta didik. Pengalaman belajar memuat kecakapan hidup yang perlu dikuasai peserta didik.
- 5) Merumuskan indikator pencapaian kompetensi. Indikator merupakan penanda pencapaian kompetensi dasar yang ditandai oleh perubahan perilaku yang dapat diukur yang mencakup sikap, pengetahuan, dan keterampilan. Indikator dikembangkan sesuai dengan karakteristik

peserta didik, satuan pendidikan, dan potensi daerah. Indikator juga digunakan sebagai dasar untuk menyusun alat penilaian. Setiap Kompetensi Dasar (KD) dikembangkan menjadi beberapa indikator. Indikator menggunakan kata kerja operasional yang dapat diukur dan/atau diobservasi. Prinsip pengembangan indikator adalah sesuai dengan kepentingan (urgensi), kesinambungan (kontinuitas), kesesuaian (relevansi) dan kontekstual. Keseluruhan indikator dalam satu KD merupakan tanda-tanda, perilaku, dan lain-lain untuk pencapaian kompetensi yang merupakan kemampuan bersikap, berpikir, dan bertindak secara konsisten.

- 6) Menentukan jenis penilaian. Penilaian merupakan serangkaian kegiatan untuk memperoleh, menganalisis, dan menafsirkan data tentang proses dan hasil belajar peserta didik yang dilakukan secara sistematis dan berkesinambungan, sehingga menjadi informasi yang bermakna dalam pengambilan keputusan. Penilaian dilakukan dengan menggunakan tes dan non-tes dalam bentuk tertulis maupun lisan, pengamatan kinerja, sikap, penilaian hasil karya berupa proyek atau produk, penggunaan portofolio, dan penilaian diri.
- 7) Menentukan alokasi waktu. Penentuan alokasi waktu pada setiap kompetensi dasar didasarkan pada jumlah minggu efektif dan alokasi waktu mata pelajaran per minggu dengan mempertimbangkan jumlah kompetensi dasar, keluasan, kedalaman, tingkat kesulitan, dan tingkat kepentingan kompetensi dasar. Alokasi waktu yang dicantumkan dalam silabus merupakan perkiraan waktu rerata untuk menguasai kompetensi dasar yang dibutuhkan oleh peserta didik yang beragam.
- 8) Menentukan sumber belajar. Sumber belajar adalah rujukan, objek dan/atau bahan yang digunakan untuk kegiatan pembelajaran. Sumber belajar dapat berupa media cetak dan elektronik, nara sumber, serta lingkungan fisik, alam, sosial, dan budaya. Penentuan sumber belajar didasarkan pada standar kompetensi dan kompetensi dasar serta materi pokok/ pembelajaran, kegiatan pembelajaran, dan indikator pencapaian kompetensi. Sumber belajar yang baik adalah tempat bahan ajar diperoleh yang memungkinkan peserta didik memperoleh pengalaman belajar. Objek di sekitar kelas atau sekolah bisa menjadi sumber belajar yang baik. Dalam pelajaran bahasa Inggris, misalnya, menulis wacana diskripsi dapat melalui kegiatan mengamati objek di sekitar kelas untuk dituangkan dalam kalimat atau paragraph (Depdiknas, *Pedoman Umum Pengembangan Silabus Berbasis Kompetensi*, 2004).

Langkah-langkah pengembangan silabus berbasis kompetensi pada Kurikulum 2013 pada dasarnya tidak jauh berbeda dengan KTSP. Yang berbeda hanya pada langkah pertama. Pada Kurikulum 2013 tidak ada lagi komponen standar kompetensi sehingga pengembangan silabus dimulai dari

pengkajian kompetensi inti dan kompetensi dasar yang telah ditetapkan dalam kurikulum untuk menentukan indikator pencapaian kompetensi dasar, keluasan materi pembelajaran, dan untuk memilih media dan model pembelajaran yang tepat sesuai alokasi waktu yang tersedia.

2. Menyusun Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP)

Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) adalah rencana yang menggambarkan prosedur dan pengorganisasian pembelajaran untuk mencapai satu kompetensi dasar yang ditetapkan dalam Standar Isi dan telah dijabarkan dalam silabus. Lingkup RPP paling luas mencakup satu kompetensi dasar yang terdiri atas satu atau beberapa indikator untuk satu kali pertemuan atau lebih.

Langkah-langkah dalam penyusunan RPP berdasarkan KTSP, sebagai berikut:

- 1) Mengisi kolom identitas;
- 2) Menentukan alokasi waktu yang dibutuhkan untuk pertemuan yang telah ditetapkan;
- 3) Menentukan Standar Kompetensi (SK), Kompetensi Dasar (KD), dan Indikator yang akan digunakan (terdapat pada silabus yang telah disusun);
- 4) Merumuskan tujuan pembelajaran berdasarkan SK, KD, dan Indikator yang telah ditentukan. Rumusan tujuan pembelajaran lebih rinci dari KD dan Indikator, pada saat-saat tertentu rumusan indikator sama dengan tujuan pembelajaran karena indikator sudah sangat rinci sehingga tidak dapat dijabarkan lagi;
- 5) Mengidentifikasi materi ajar berdasarkan materi pokok/ pembelajaran yang terdapat dalam silabus. Materi ajar merupakan uraian dari materi pokok/pembelajaran;
- 6) Menentukan metode pembelajaran yang akan digunakan;
- 7) Merumuskan langkah-langkah pembelajaran yang terdiri dari kegiatan awal, inti, dan akhir;
- 8) Menentukan alat/bahan/ sumber belajar yang digunakan;
- 9) Menyusun kriteria penilaian, lembar pengamatan, contoh soal, teknik penskoran.

Langkah-langkah penyusunan rencana pelaksanaan pembelajaran berdasarkan Kurikulum 2013 pada dasarnya tidak jauh berbeda dengan KTSP. Yang berbeda adalah Kurikulum 2013 tidak lagi menggunakan standar kompetensi sebagai acuan dalam mengembangkan kompetensi dasar. Sebagai gantinya Kurikulum 2013 telah menyusun kompetensi inti, namun perlu diingat bahwa kompetensi inti pada Kurikulum 2013 tidak mempunyai makna yang sama dengan komponen standar kompetensi. Kompetensi Inti (KI) adalah tingkat kemampuan untuk mencapai Standar Kompetensi

Lulusan (SKL) yang harus dimiliki seorang peserta didik pada setiap kelas atau program (Peraturan Pemerintah Nomor 32 Tahun 2013). Kompetensi Inti memuat kompetensi sikap spiritual, sikap sosial, pengetahuan, dan keterampilan yang dikembangkan kedalam kompetensi dasar. Perubahan perilaku dalam pengamalan agama dan budi pekerti menjadi perhatian utama. Untuk lebih jelasnya berikut ini disajikan format Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) berdasarkan Kurikulum 2013.

Format RPP Kurikulum 2013

RENCANA PELAKSANAAN PEMBELAJARAN

Satuan Pendidikan: SMP ... *(isi dengan nama SMP)*

Mata Pelajaran : ... *(isi dengan nama mata pelajaran)*

Kelas/semester : ... *(isi dengan tingkat dan dengan kata **satu** atau **dua** yang relevan dengan huruf)*

Materi Pokok : ... *(isi dengan tema/aspek/jenis teks sesuai istilah yang dipakai pada mata pelajaran yang bersangkutan)*

Alokasi Waktu : ... pertemuan (... JP) *(isi jumlah pertemuan dan jumlah jam pelajaran dengan memperhatikan jumlah jam per minggu dan penjadwalan; jumlah JP termasuk untuk alokasi ulangan yang terintegrasi dalam proses pembelajaran)*

A. Kompetensi Dasar dan Indikator Pencapaian Kompetensi

| No. | Kompetensi Dasar | Indikator Pencapaian Kompetensi |
|-----|--|--|
| 1 | 1.1. Mensyukuri kesempatan dapat mempelajari bahasa Inggris sebagai bahasa pengantar komunikasi internasional yang diwujudkan dalam semangat belajar | 1.1.1. Bersyukur dengan ucapan/tindakan atas ... 1.1.2. ... |
| 2 | 2.2 Menunjukkan perilaku santun dan peduli dalam melaksanakan komunikasi interpersonal dengan guru dan teman. | 2.2.1 Menginterupsi pembicaraan pada waktu yang tepat. 2.2.2. ... |
| 3 | 3.1 Memahami fungsi sosial, struktur teks, dan unsur kebahasaan pada ungkapan sapaan, pamitan, ucapan | 3.1.1 3.1.2 |

| | | |
|---|---|-------------|
| | terimakasih, dan permintaan maaf, serta responnya, sesuai dengan konteks penggunaannya | |
| 4 | 4.1 Menyusun teks lisan sederhana untuk mengucapkan dan merespon sapaan, pamitan, ucapan terimakasih, dan permintaan maaf, dengan memperhatikan fungsi sosial, struktur teks, dan unsur kebahasaan yang benar dan sesuai konteks. | 4.1.1 |

- **Kolom Kompetensi Dasar:** Tulis masing-masing satu KD (atau lebih – sesuai karakteristik mapel) dari masing-masing KI yang merupakan rangkaian (kesatuan) sikap spiritual dan sosial dan pengetahuan dan keterampilan. KD-KD tersebut pada dasarnya dapat disalin dari silabus.
- **Kolom Indikator Pencapaian Kompetensi:** Rumuskan dua atau lebih indikator yang sesuai dengan Kompetensi Dasar. Indikator-indikator tersebut DAPAT dirumuskan/disalin dari Buku Guru (bila ada).

B. Tujuan Pembelajaran

1. Pertemuan 1
 2. Pertemuan 2
 3. Pertemuan 3
 4. Dst.
- Rumuskan tujuan pembelajaran sebagaimana dirumuskan dalam Buku Guru. Tujuan-tujuan tersebut dikelompokkan menjadi tujuan pertemuan 1, 2, 3, dst. Apabila tujuan pembelajaran yang dirumuskan dalam Buku Guru belum layak, Anda dapat menambah tujuan pembelajaran yang relevan. Contoh: apabila dalam Buku Guru belum dirumuskan nilai (-nilai) baik spiritual maupun sosial, maka tujuan pembelajaran terkait dengan nilai-nilai tersebut perlu dirumuskan. Tujuan pembelajaran dirumuskan berdasarkan KD, dengan menggunakan kata kerja operasional yang dapat diamati dan diukur (mencakup sikap, pengetahuan, dan keterampilan).

CONTOH:

- Diberikan kesempatan mengamati proses pembentukan bayangan pada model mata manusia dan mata serangga, siswa menunjukkan kekaguman terhadap mata sebagai alat indera.

- Diberikan kesempatan mengamati proses pembentukan bayangan pada model mata manusia, mata serangga, serta melakukan tes mata, siswa menunjukkan rasa ingin tahu.
- Diberikan gambar mata manusia, siswa dapat menggambarkan jalan sinar utama sehingga membentuk bayangan **DENGAN BENAR**.
- Diberikan gambar mata manusia, siswa dapat menjelaskan fungsi bagian-bagiannya **DENGAN BENAR**.
- Diberikan gambar sumber cahaya dan lubang sebagai model mata facet pada serangga, siswa dapat menggambarkan proses pembentukan bayangannya **DENGAN BENAR**.
- Diberikan beberapa gambar cacat mata, siswa dapat menjelaskan perbedaan penyebabnya **DENGAN BENAR**.
- Diberikan beberapa gambar cacat mata, siswa dapat menggambar pembentukan bayangan yang menyebabkan cacat mata **DENGAN BENAR**.

C. Materi Pembelajaran

1. Pertemuan 1
 2. Pertemuan 2
 3. Pertemuan 3
 4. Dst.
- Tulis sub-tema/topik sebagaimana disarankan pada silabus untuk masing-masing pertemuan. Materi pembelajaran **DAPAT** ditambah apabila materi yang terdapat pada silabus kurang memadai berdasarkan kebutuhan peserta didik.

D. Metode Pembelajaran

- Metode yang direkomendasikan untuk diterapkan adalah Metode Saintifik yang diperkaya dengan *Inquiry Learning*, Pendekatan Berbasis Masalah dan Pendekatan Berbasis Proyek.
- **Untuk SMP**, aplikasikan Metode Saintifik dengan atau tanpa diperkaya dengan salah satu atau lebih di antara pendekatan pembelajaran berikut:
 1. *Inquiry Learning*
 2. Pembelajaran Berbasis Proyek
 3. Pembelajaran Berbasis Masalah
 4. Pembelajaran Kontekstual
 5. Pembelajaran Kooperatif
 6. Pendekatan Komunikatif
 7. Pembelajaran Langsung
- Metode yang dirancang dalam RPP pada dasarnya adalah metode yang dinyatakan secara eksplisit atau disimpulkan dari kegiatan pembelajaran yang dirancang dalam silabus. Pemilihan tambahan metode/pendekatan

dapat dilakukan dengan menganalisis buku siswa, buku guru dan/atau berdasarkan kebutuhan belajar peserta didik.

E. Sumber Belajar

- Tulis spesifikasi semua sumber belajar (buku siswa, buku referensi, majalah, koran, situs internet, lingkungan sekitar, narasumber, dsb.). Berikut adalah CONTOH cara menuliskan berbagai jenis sumber belajar.
 1. Buku siswa: Nama pengarang. Tahun penerbitan. Judul buku. Kota penerbitan: Penerbit (halaman)
 2. Buku referensi: Nama pengarang. Tahun penerbitan. Judul buku. Kota penerbitan: Penerbit (halaman)
 3. Majalah: Penulis artikel. Tahun terbit. Judul artikel. Nama majalah, Volume, Nomor, Tahun, (halaman)
 4. Koran: Judul artikel, Nama koran, Edisi (tanggal terbit), Halaman, Kolom
 5. Situs internet: Penulis. Tahun. Judul artikel. **Tersedia di** Situs internet lengkap dengan tanggal pengunduhan
 6. Lingkungan sekitar: Nama dan lokasi lingkungan sekitar yang dimaksud
 7. Narasumber: Nama narasumber yang dimaksud beserta bidang keahlian dan/atau profesinya
 8. Lainnya (sesuai dengan aturan yang berlaku).

F. Media Pembelajaran

1. **Media**
2. **Alat dan bahan**

- Tulis spesifikasi semua media pembelajaran (video/film, rekaman audio, model, chart, gambar, realia, dsb.). Berikut adalah CONTOH cara menuliskan berbagai jenis media pembelajaran.
 1. Video/film: Judul. Tahun. Produser. (Tersedia di Situs internet lengkap dengan tanggal pengunduhan)
 2. Rekaman audio: Judul. Tahun. Produser. (Tersedia di Situs internet lengkap dengan tanggal pengunduhan)
 3. Model: Nama model yang dimaksud
 4. Gambar: Judul gambar yang dimaksud
 5. Realia: Nama benda yang dimaksud

G. Langkah-langkah Kegiatan Pembelajaran

1. Pertemuan 1
 - a. Pendahuluan (10% dari total waktu pertemuan yang dinyatakan dalam menit)
 - b. Kegiatan inti (75% dari total waktu pertemuan yang dinyatakan dalam menit)

- c. Penutup (15% dari total waktu pertemuan yang dinyatakan dalam menit)
 2. Pertemuan 2
 3. Pertemuan 3
 4. Pertemuan ..., dst.
- *Disarankan pembelajaran mencakup tahap-tahap 5M (mengamati, mempertanyakan, mengumpulkan informasi (eksplorasi), mengasosiasi/menganalisis, mengomunikasikan) dalam satu pertemuan. Namun demikian, apabila tahap-tahap 5M tersebut TIDAK dapat diselesaikan dalam satu pertemuan karena kurangnya waktu, tahap-tahap yang belum dilaksanakan DAPAT dilanjutkan pada pertemuan berikutnya sampai kelima tahap tersebut selesai.*
 - *Kegiatan pembelajaran pada dasarnya disalin dari silabus mata pelajaran. Kegiatan pembelajaran tersebut dapat disempurnakan dengan cara menambah, mengurangi dan/atau mengubahnya.*
 - *Kegiatan pembelajaran dinyatakan dalam rumusan **peserta didik melakukan apa BUKAN guru melakukan apa.***
 - *Pada tahap PENUTUP peserta didik ANTARA LAIN menerima tugas penguatan, pengayaan atau remedi.*
 - *Kegiatan pembelajaran tidak hanya terjadi di ruang kelas, tetapi juga dapat dilakukan di luar ruang kelas dan lingkungan sekolah. Selain itu pemanfaatan TI serta kebiasaan membaca agar digalakkan.*

H. Penilaian

1. Sikap Spiritual
 - a. Teknik: Observasi
 - b. Bentuk Instrumen: Lembar observasi
 - c. Kisi-kisi:

| No. | Sikap/Nilai | Butir Instrumen |
|-----|-------------|-----------------|
| 1. | | |
| 2. | | |
| 3. | | |

2. Sikap sosial
 - a. Teknik: Penilaian sejawat (antar teman)
 - b. Bentuk Instrumen: ...
 - c. Kisi-kisi:

| No. | Sikap/nilai | Butir Instrumen |
|-----|----------------|-----------------|
| 1. | Kejujuran | 1-3 |
| 2. | Kedisiplinan | 4-6 |
| 3. | Tanggung jawab | 6-9 |

3. Pengetahuan

- a. Teknik: ...
- b. Bentuk Instrumen: ...
- c. Kisi-kisi:

| No. | Indikator | Butir Instrumen |
|-----|-----------|-----------------|
| 1. | | |
| 2. | | |
| 3. | | |

4. Keterampilan

- a. Teknik: Observasi
- b. Bentuk Instrumen: Check list
- c. Kisi-kisi:

| No. | Keterampilan | Butir Instrumen |
|-----|--------------|-----------------|
| 1. | | |
| 2. | | |
| 3. | | |

Palopo, 2015

Mengetahui

Kepala SMP Agatis Palopo

Guru Mata Pelajaran

Ratih Arhayoga Sari, S.Pd.,M.Pd.
NIP. 198503192007032020

Moh. Ilham Ilho, SPd.,M.Pd.
NIP. 198911092007031023

D. Refleksi

1. Kemukakan perasaan Anda tentang berbagai hal yang disajikan dalam bab ini.
2. Jelaskan perbedaan dan persamaan silabus menuurut KTSP dan Kurikulum 2013.
3. Susunlah RPP berdasarkan salah satu KD dalam Kurikulum 2013.
4. Kemukakan apa yang ingin Anda ingat dari bab ini.



BAB 4

KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH MENUJU SEKOLAH EFEKTIF

Garis Besar Bab

Dalam bab ini akan dibahas tentang konsep kepemimpinan. Didalamnya mencakup pengertian, gaya kepemimpinan, kriteria pemimpin, dan kepemimpinan visioner kepala sekolah.

Disamping itu, akan dibahas juga tentang tugas, dan tanggungjawab kepala sekolah, kompetensi, serta beberapa keterampilan kepemimpinan yang harus dimiliki kepala sekolah. Di akhir bab disajikan tentang beberapa hal berkaitan dengan upaya mewujudkan sekolah ber-MBS/efektif.

A. Pendahuluan

Memimpin merupakan tugas kepala sekolah yang amat penting. Tinggi rendahnya mutu sekolah ditentukan oleh kemampuan kepala sekolah dalam memimpin. Itu sebabnya, dalam menjalankan tugas dan tanggungjawabnya, kepala sekolah dituntut memiliki kepemimpinan yang kuat dan berkarakter. Karakter pemimpin yang kuat, menurut Donald G. Krause (1998: 3), hanya dapat dikembangkan lewat latihan yang saksama dan sadar. Substansi kepemimpinan bisa diamati, tidak bisa dipelajari. Untuk menguasainya, kepemimpinan harus dikunyah, dicerna, dikembangkan, dan digunakan selama bertahun-tahun. Kalau begitu, kepemimpinan kepala sekolah yang kuat dan berkarakter tidak bisa instan, tetapi harus dialami, diterapkan, dilatih, dan dikembangkan dalam waktu yang cukup lama.

Dalam bab ini pembahasan akan difokuskan pada kepemimpinan kepala sekolah sebagai faktor penentu keberhasilan dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Disamping itu, akan dibahas juga tentang fungsi, kompetensi, tugas, dan tanggungjawab kepala sekolah, serta beberapa keterampilan kepemimpinan yang harus dimiliki kepala sekolah. Untuk memahami semua itu, dibahas juga tentang konsep kepemimpinan dan kepemimpinan kepala sekolah.

B. Kepemimpinan Kepala Sekolah

1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan berasal dari kata “pimpin” berarti tuntun atau bimbing. Kata “pimpin” kemudian melahirkan kata “me-mimpin, pimpinan, pemimpin, dan kepemimpinan”. Kata tera-khir, yaitu kepemimpinan akan menjadi fokus bahasan pada bagian ini. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (Depdikbud, 1997: 769) secara sederhana kata “pemimpin” diartikan sebagai orang yang memimpin. Sementara kata “kepemimpinan” yang berarti perihal pemimpin; cara memimpin adalah padanan kata “*leadership*” dalam bahasa Inggris berarti kepemimpinan.

Banyak teori yang dikemukakan oleh pakar tentang kepemimpinan. Defenisi pemimpin hampir sebanyak orang yang meneliti atau menulis buku tentang kepemimpinan. Pengertian kepemimpinan yang dikemukakan oleh para ahli mungkin saja formulasi kalimatnya berbeda karena pendekatan dan titik tekan yang diberikan terhadap kepemimpinan berbeda. Sebagian pakar memilih pendekatan yang berorientasi pada proses, sebagian lainnya berorientasi pada perilaku tertentu. Adapula yang menekankan pada sifat yang dimiliki individu pemimpin. Berikut ini akan dikemukakan beberapa pengertian kepemimpinan dari para ahli:

- 1) Kepemimpinan, menurut Robert Tannebeum dan Fred Massarik (dalam Moeftie Wiriadihardja, 1987:87) adalah pengaruh antar personal yang dilaksanakan dalam suatu keadaan yang ditujukan untuk mencapai suatu tujuan khusus melalui proses komunikasi (*Leadership is an interpersonal influence, exercised in situation and directed, through the communication process, toward the attainment of a specified goal or goals*).
- 2) Donald G. Krause dalam bukunya *The Way of the Leader* (1998:3) mengemukakan bahwa kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai kehendak mengendalikan apa yang terjadi, pemahaman merencanakan tindakan, dan kekuasaan untuk meminta penyelesaian tugas, dengan menggunakan kepandaian dan kemampuan orang lain secara kooperatif.
- 3) Robert Dubin mengemukakan bahwa kepemimpinan dalam organisasi berarti penggunaan kekuasaan dan pembuatan keputusan.
- 4) Hoy dan Miskel (2001:391) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi (dalam kehidupan) sosial yang terdiri dari

element elemen rasional dan elemen emosional (*Leadership is a social influence process that is comprised of both rational and emotional elements*).

- 5) Chemers (dalam Hoy dan Miskel, 2001:392) bahwa kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi (dalam kehidupan) sosial dimana seseorang dapat memperoleh bantuan dan mendorong orang-orang lain dalam penyelesaian suatu tugas bersama (*Leadership is a process of social influence in which one person is able to enlist the aid and support of others in the accomplishment of a common task*).
- 6) Katz and Kahn (1978) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah *the ability to influence employees to go above and beyond mechanical compliance with the routine directives of the organization*.
- 7) Robbins (2003:40) menegaskan bahwa kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan.
- 8) Ralph Stogdill dalam *Leadership, Membership and Organization* (1950:47) mengemukakan definisi kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi kegiatan-kegiatan suatu kelompok menuju ke arah penentuan tujuan dan pencapaian tujuan (*Leadership is the process of influencing group activities toward goal setting and goal achievement*).

Berdasarkan definisi di atas nampak jelas bahwa kepemimpinan mengandung beberapa elemen, yaitu:

- 1) Kepemimpinan melibatkan kelompok orang yang saling mempengaruhi secara interpersonal untuk mencapai tujuan bersama.
- 2) Kepemimpinan merupakan suatu proses yang mengindikasikan adanya suatu komunikasi dan interaksi antara pemimpin dan yang dipimpin.
- 3) Kepemimpinan menuntut pemimpin memiliki kemampuan dan keterampilan dalam mempengaruhi serta menggerakkan orang yang dipimpin.
- 4) Kepemimpinan mengalami perluasan makna seiring perubahan situasi, dimensi waktu, peran yang dijalankan, dan pendekatan yang dipilih dalam memandang kepemimpinan.

2. Gaya Kepemimpinan

A.B. Susanto mengajukan konsep bahwa seorang pemimpin melayani semua orang untuk mencapai tujuan organisasi. Konsep kepemimpinan demikian disebut kepemimpinan *Servanthood Leadership*. Pemimpin adalah orang yang selalu berada di depan, punya pengikut, dan menjadi motor perubahan dalam suatu organisasi. Keberhasilan seorang pemimpin bukan diukur seberapa banyak omzet yang berhasil dicapai oleh organisasi---meski ini penting---melainkan pada bagaimana mengerahkan dan memberdayakan seluruh potensi, terutama sumber daya manusia.

Pemimpin cerdas (*superleader*) adalah pemimpin yang memimpin melalui pemimpin lain (*leading others to lead*). Tugas dan tanggung jawab utamanya adalah melaksanakan hal penting lewat orang-orang dalam organisasi (Susanto, 2010:4-5).

Para pakar mengajukan berbagai teori tentang gaya kepemimpinan dengan menggunakan cara pandang yang berbeda. Namun pada akhirnya sepakat bahwa masing-masing pemimpin mempunyai strategi untuk mengarahkan dan memotivasi bawahan agar secara sadar terlibat dalam kerjasama untuk mencapai tujuan organisasi. Strategi dan perilaku yang ditampilkan oleh pemimpin secara konsisten dalam proses manajerial itu disebut gaya kepemimpinan (Wahyudi, 2009: 123). Veithzal Rivai (2012: 42) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan, menurut Susanto (2010:15-16), adalah pendekatan dan ragam seseorang pemimpin dalam memberikan arahan, implementasi rencana, dan bagaimana memotivasi anak buahnya. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah cara unik yang ditunjukkan secara konsisten oleh seorang pemimpin dalam mengarahkan dan memotivasi bawahannya.

U. S. Army Handbook merumuskan tiga gaya kepemimpinan utama, yaitu gaya otoriter atau otokrasi, gaya partisipasi atau demokrat, dan gaya delegatif. Gaya otoriter adalah gaya memimpin dengan memerintahkan apa yang diinginkan tanpa meminta pertimbangan dari bawahan. Gaya partisipasi adalah gaya kepemimpinan yang melibatkan pemimpin sendiri dan satu atau lebih bawahan dalam proses pengambilan keputusan. Gaya delegatif adalah gaya kepemimpinan yang mendelegasikan tugas dan tanggung jawab kepada bawahan. Gaya delegatif biasa juga disebut dengan *laissez faire et laissez passer* (bahasa Perancis, berarti biarkan orang melakukannya seperti yang mereka pilih).

Pemimpin efektif biasanya menerapkan ketiga gaya kepemimpinan di atas, dan salah satu gaya diantaranya dominan dibanding yang lain. Ketiga gaya kepemimpinan di atas efektif digunakan sesuai situasi dan kondisi. Gaya kepemimpinan yang diterapkan tergantung pada pemimpin, bawahan, serta situasi dan kondisi. Gaya kepemimpinan otoriter, misalnya, dapat diterapkan ketika seorang pemimpin memiliki semua data dan informasi untuk memecahkan masalah, waktu yang tersedia sangat mepet sehingga pemimpin memilih untuk langsung memerintah. Sekali pemimpin memerintah, bawahan harus melaksanakan tanpa banyak pertanyaan. Gaya otoriter sebaiknya dihindari jika cukup waktu serta dibutuhkan lebih banyak komitmen dan motivasi dari bawahan.

Gaya kepemimpinan partisipatif biasanya diterapkan ketika pemimpin memiliki data dan informasi yang cukup mengenai kekuatan dan

kelemahan masing-masing bawahan sehingga bawahan dapat dibagikan tugas dan tanggung jawab sesuai kompetensinya. Pemimpin yang akan menrapkan gaya kepemimpinan partisipatif, seyogyanya mempersiapkan bawahan sejak rekrutmen dengan menetapkan syarat-syarat kompetensi dasar yang dipenuhi untuk bisa diterima bekerja dalam tim.

Gaya kepemimpinan delegatif memungkinkan pemimpin memberi wewenang dan tanggung jawab kepada bawahan untuk membuat keputusan, namun pemimpin tetap bertanggung jawab atas keputusan tersebut. Gaya ini menuntut bawahan mampu menganalisis situasi-kondisi, mampu menetapkan apa yang perlu dilakukan, dan bagaimana melakukannya. Gaya ini akan berjalan efektif jika bawahan memiliki motivasi tinggi dan mempunyai rasa memiliki (*sense of belonging*) yang tinggi.

Sejumlah riset menunjukkan bahwa tidak ada satu gaya kepemimpinan yang efektif untuk berbagai situasi. Pada 1950-an para pakar manajemen dari *Ohio State University* dan *University of Michigan* melaporkan sebuah studi untuk menentukan apakah pemimpin seharusnya mengerjakan banyak tugas atau lebih berorientasi pada hubungan antarmanusia. Penelitian ini merekomendasikan penerapan gaya kepemimpinan disesuaikan dengan situasi dan kondisi (*situational leadership*). Kunci keberhasilan dalam menerapkan gaya kepemimpinan situasional terletak pada kemampuan pemimpin untuk menilai tingkat kompetensi dan kematangan yang dimiliki bawahan.

Jeffrey Glanz (2002:5) mengemukakan tiga gaya kepemimpinan, yaitu kepemimpinan dinamis (*the dynamics*), kepemimpinan adaptif (*the adaptives*), dan kepemimpinan kreatif (*the creatives*). Pemimpin dinamis memiliki kualitas karismatik, suatu daya magnet yang memungkinkan pemimpin itu memimpin dan menginspirasi yang lain, memiliki kemampuan mengartikulasikan visi masa depan, serta mempunyai *sense of ego* yang kuat. Pemimpin dinamis merupakan individu karismatik yang tinggi dan sulit terlupakan karena selalu berada di pusat perhatian, mempengaruhi yang lain dengan ide-idenya yang cemerlang. Gaya kepemimpinan semacam ini muncul secara alami. Margaret Thatcher, Bill Clinton, dan Nelson Madella memiliki kualitas kepemimpinan ini.

Sebaliknya pemimpin adaptif merupakan individu yang tidak karismatik dan tidak pula memiliki *sense of ego* sebagaimana pemimpin dinamis, tetapi pemimpin jenis ini memiliki kemampuan beradaptasi dengan berbagai situasi. Kepemimpinan kreatif merupakan pribadi yang memiliki sensitivitas dan imajinasi yang memungkinkan mereka merasakan keberagaman dunia. Pemimpin adaptif dan kreatif dapat bertindak dan tampil karismatik, tetapi tidak muncul secara alami.

3. Kriteria Pemimpin Efektif

Kepemimpinan yang efektif tampak dari pertumbuhan ke arah yang baik dan seimbang antara organisasi, pemimpin, maupun bawahan. Robert P. Neuschel (dalam Susanto, 2010:25-26) meneliti lebih dari seribu eksekutif dan mengemukakan sepuluh sifat terpenting sebagai pemimpin yang efektif, sebagai berikut:

- 1) Memiliki kapasitas untuk memotivasi atau memberi inspirasi, menciptakan kesenangan, memicu orang, dan menumbuhkan semangat;
- 2) Mempunyai rasa percaya diri dan antusiasme;
- 3) Peka kepada orang lain, empati, dan melindungi pengikut mereka;
- 4) Memiliki kecerdasan dan pengetahuan, persepsi tentang kompetensi;
- 5) Hadir di saat-saat penting. Berada bersama bawahan ketika keadaan terasa sulit bagi bawahan;
- 6) Menghindari tampil arogan;
- 7) Tidak pernah takut dan ragu-ragu;
- 8) Tidak pernah merendahkan atau meremehkan;
- 9) Bersikap terbuka;
- 10) Bersikap efektif dalam memutuskan tanpa terburu-buru dan tentatif, membuat keputusan dengan sangat meyakinkan tetapi tidak arogan.

4. Pemimpin Abad 21

Veithzal Rivai (2012: 57) mengemukakan bahwa saat ini revolusi teknologi menyebabkan perubahan cara organisasi menyusun diri mereka yang membutuhkan perubahan budaya. Esensi perubahan budaya ini merupakan investasi dan menekankan pada pengetahuan kerja, yaitu proses orang-orang dan transformasi informasi. Budaya yang muncul ini menempatkan nilai pada mentorship, pembelajaran, inisiatif, dan kreativitas. Untuk itu modal dasar manusia (SDM) yang cakap, terdidik, dan mampu memimpin diri mereka sendiri (*self-leadership*) akan menjadi unsur utama keberhasilan organisasi.

Veithzal Rivai (2012:58) menjelaskan bahwa *self-leadership* adalah perluasan strategi yang difokuskan pada perilaku, pola pikir dan perasaan yang digunakan untuk memengaruhi atas diri sendiri. *Self-leadership* menyampaikan seperangkat petunjuk tentang bagaimana seorang karyawan dapat bertanggungjawab mengatasi tantangan yang dikuasakan kepadanya. *Self-leader* sejalan dengan sabda Nabi Muhammad saw bahwa setiap diri individu adalah pemimpin dan karenanya akan diminta pertanggungjawaban atas kepemimpinannya (Riwayat Bukhari dan Muslim). *Self-leadership* dipandang sebagai kekuatan kesempatan untuk meraih prestasi tinggi, bukan sebagai ancaman. Jika pemimpin ingin pengikutnya mengembangkan prestasi tinggi maka seharusnya memberikan otonomi dan tanggung jawab untuk lebih menguasai pekerjaannya.

Rasulullah Muhammad saw adalah salah satu contoh pemimpin yang senantiasa mengembangkan setiap individu menjadi *self-leader*. Di bawah kepemimpinannya lahir *self-leader* yang tangguh. Abu Bakar, Umar, Usman, Ali adalah sederet individu yang memiliki kapasitas *self-leader*, bahkan juga menjadi pencipta *self-leader* yang mumpuni. Mereka menjadi pemimpin yang tidak hanya mampu memimpin diri sendiri tetapi juga mampu melahirkan pemimpin yang mampu memimpin diri sendiri.

Seseorang yang mampu memimpin orang lain untuk memimpin diri sendiri adalah *superleader*. Veithzal Rivai (2012: 59) menjelaskan bahwa *superleader* mendesain dan meletakkan sistem yang diikuti dan mengajar karyawan untuk menjadi *self-leader*. *Superleader* mendorong pengikutnya untuk beinisiatif, bertanggung jawab sendiri, percaya diri, merencanakan tujuan sendiri, berpikir secara positif, dan mampu mengatasi permasalahan. *Superleader* memberi semangat kepada bawahan untuk bertanggung jawab daripada memberi perintah. Abad ini menawarkan tidak hanya tantangan, tetapi juga peluang. *Self-leadership* adalah kunci dalam meningkatkan kemampuan untuk menghadapi tantangan globalisasi dan informasi. Sedangkan *superleader* sebagai perangkat para pemimpin agar mampu menciptakan *self-leadership*.

5. Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah

Kepala sekolah seyogyanya adalah seorang pemimpin sekolah. Sebagai seorang pemimpin dituntut bijak. Apapun keputusan yang diambil, cepat atau lambat, harus ditetapkan dengan sikap arif bijaksana. Orang bijaksana adalah orang yang senantiasa melihat jauh ke depan sebagaimana ungkapan "*sapiens est qui prospicit*". Kepala sekolah sejatinya adalah pemimpin yang bijak, pemimpin yang senantiasa melandasi setiap keputusannya dengan pertimbangan matang, serta visinya jauh ke depan. Visi adalah keniscayaan bagi kepala sekolah untuk mewujudkan sekolah efektif dan kompetitif.

Visi adalah daya pandang yang jauh, mendalam, luas dan dapat menerobos batas-batas fisik, waktu, dan tempat (Gaffar, 1994). Visi juga berarti cita-cita ke depan, lamunan tentang masa depan organisasi (Susanto, 2010). Visi merupakan komitmen dan tanggung jawab kepemimpinan yang memerlukan taktik dan strategi dalam mengomunikasikannya sehingga menjadi milik lembaga dan menjadi bentuk perilaku individu dan organisasi (Wahyudi, 2009).

Robbins (2001) mengungkapkan bahwa kepemimpinan visioner merupakan kemampuan pemimpin untuk menciptakan dan mengartikulasikan suatu visi yang realistis, dapat dipercaya, menggambarkan masa depan suatu organisasi. Komariah (2005) mengartikan kepemimpinan visioner sebagai kemampuan pemimpin dalam mencipta,

merumuskan, mengomunikasikan, mensosialisasikan, mentransformasikan dan mengimplementasikan pemikiran-pemikiran ideal yang berasal dari dirinya atau sebagai hasil interaksi sosial diantara anggota organisasi dan stakeholders yang diyakini sebagai cita-cita organisasi di masa depan yang harus dicapai melalui komitmen semua personil. Dengan demikian kepemimpinan visioner kepala sekolah merupakan kemampuan kepala sekolah sebagai pemimpin unit organisasi sekolah dalam mencetuskan, mengkomunikasikan, mentransformasikan dan mengimplementasikan gagasan yang menjadi cita-cita masa depan bersama yang harus dicapai melalui komitmen seluruh stakeholder sekolah.

6. Tugas dan Tanggungjawab Kepala Sekolah

Tugas dan tanggung jawab kepala sekolah tercantum dalam Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 162/U/ 2003 Bab VII pasal 9 ayat (2), sebagai berikut: a) pemimpin; b) manajer; c) pendidik; d) administrator; e) wirausahawan; f) pencipta iklim kerja; dan g) penyelia.

Sebagai pemimpin, kepala sekolah dituntut untuk mampu memahami sejumlah keterampilan kepemimpinan, yaitu: keterampilan berkomunikasi, keterampilan mendelegasikan tugas, keterampilan memecahkan masalah, keterampilan mengatasi konflik, keterampilan mengelola waktu, keterampilan interpersonal, keterampilan memimpin rapat, keterampilan memotivasi, keterampilan mengatasi orang sulit, dan keterampilan membangun Tim. Berbagai keterampilan tersebut di atas diperlukan kepala sekolah dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya, bukan hanya sebagai pemimpin unit organisasi sekolah tetapi juga sebagai manajer, pendidik, administrator, wirausahawan, pencipta iklim kerja, dan penyelia.

7. Kompetensi Kepala Sekolah

Keberhasilan (organisasi) sekolah ditentukan oleh kemampuan kepala sekolah dalam melaksanakan tugas, fungsi dan tanggung jawabnya. Michael Zwell (2000: 9) mengemukakan tiga hal penting yang menjadi dasar keberhasilan suatu organisasi, yaitu: 1) *The competence of its leadership*; 2) *The competence of its employees*; dan 3) *The degree to which the corporate culture fosters and maximizes competence*. Kepala sekolah sebagai pimpinan suatu unit sekolah, disamping dipersyaratkan memiliki kualifikasi (umum dan khusus) berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah, juga dituntut memiliki kompetensi. Kompetensi kepala sekolah merupakan kompetensi kepemimpinan yang menjadi dasar bagi keberhasilan suatu sekolah.

Mulyasa (2003: 37) memberikan definisi kompetensi sebagai perpaduan dari pengetahuan, keterampilan, nilai, dan sikap yang direfleksikan dalam kebiasaan bekerja dan bertindak. Hal senada dikemukakan oleh Willy Susilo (2001:6) bahwa kompetensi merupakan kombinasi pengetahuan, kemampuan/ keterampilan dan sikap yang dimiliki oleh seorang karyawan sehingga mampu melaksanakan pekerjaan yang telah dirancang bagi dirinya baik untuk saat ini maupun di masa yang akan datang. Dengan demikian, kompetensi merupakan spesifikasi dari pengetahuan (kognitif), keterampilan (psikomotor), nilai dan sikap (afektif) yang dimiliki seseorang serta penerapannya di dalam pekerjaan, sesuai dengan standar kinerja yang dibutuhkan oleh lapangan kerja.

Dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah, terdapat lima kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang kepala sekolah, yaitu kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi, dan kompetensi sosial, sebagai berikut:

a. **KEPRIBADIAN**, meliputi sub kompetensi:

- 1) Berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di sekolah/madrasah;
- 2) Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin;
- 3) Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah/madrasah;
- 4) Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi;
- 5) Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah/madrasah;
- 6) Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.

b. **MANAJERIAL**, meliputi sub kompetensi:

- 1) Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan;
- 2) Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan;
- 3) Dalam rangka pendayagunaan sumberdaya sekolah/ madrasah secara optimal;
- 4) Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/ madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif;
- 5) Menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik;
- 6) Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumberdaya manusia secara optimal;

- 7) Mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal;
 - 8) Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/madrasah;
 - 9) Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik;
 - 10) Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional;
 - 11) Mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien;
 - 12) Mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah;
 - 13) Mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah;
 - 14) Mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan;
 - 15) Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/ madrasah;
 - 16) Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.
- c. **KEWIRAUSAHAAN**, meliputi sub kompetensi:
- 1) Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/madrasah.
 - 2) Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah/ madrasah.
 - 3) Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah/madrasah .
 - 4) Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah/ madrasah;
 - 5) Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah/madrasah sebagai sumber belajar peserta didik.
- d. **SUPERVISI**, meliputi sub kompetensi:
- 1) Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru;
 - 2) Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat;
 - 3) Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.
- e. **SOSIAL**, meliputi sub kompetensi:
- 1) Bekerjasama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah/ madrasah;

- 2) Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan;
- 3) Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.

C. Keterampilan Kepemimpinan Kepala Sekolah

Dalam bukunya *The Art of War*, Sun Tzu (dalam Krause, 1998: 4) berkata bahwa ke-berhasilan persaingan hanya ditentukan oleh kepandaian memimpin yang bisa dinilai dari beberapa faktor yang berasal dari karakter seseorang. Karakter pemimpin yang kuat hanya dapat dikembangkan lewat latihan yang saksama dan sadar. Dengan demikian, kepemimpinan yang berkarakter hanya dapat dimiliki jika dikembangkan lewat latihan dan diterapkan dalam kehidupan sosial. Untuk menjadi pemimpin yang kuat dan berkarakter dalam kehidupan sekolah, kepala sekolah disamping memiliki kompetensi seperti yang dipersyaratkan berdasarkan Permendiknas Nomor 13/2007, juga dituntut untuk senantiasa melatih serta menerapkan: 1) esensi kepemimpinan; dan 2) keterampilan kepemimpinan kepala sekolah.

1. Esensi Kepemimpinan

Dengan menggunakan filosofi yang mendasari ajaran-ajaran Confusius dalam *The Analects of Confusius*, Krause (1998) mengidentifikasi tujuh faktor yang menjadi esensi kepemimpinan, yaitu: Disiplin diri (*Self-Discipline*), Tujuan (*Purpose*), Pencapaian (*Accomplishment*), Tanggung jawab (*Responsibility*), Pengetahuan (*Knowledge*), Jenjang (*Laddership*), dan Keteladanan (*Example*). Faktor-faktor tersebut seyogyanya dilatih dan diterapkan oleh kepala sekolah dalam upaya mewujudkan kehidupan sekolah yang efektif.

a. Disiplin Diri (*Self-Discipline*)

Disiplin berarti ketaatan atau kepatuhan terhadap aturan, ketentuan, atau prinsip tertentu. Disiplin diri (*Self-Discipline*) berarti ketaatan/kepatuhan terhadap aturan, ketentuan, atau prinsip yang cocok untuk dirinya. Kepala sekolah yang berlatih dan menerapkan disiplin diri adalah kepala sekolah yang senantiasa hidup dengan seperangkat aturan atau prinsip yang cocok dengan dirinya. Kinerja kepala sekolah yang memiliki disiplin diri yang tinggi tidak memerlukan motivasi dari luar karena disiplin diri menjadi unsur dasar yang mengontrol setiap langkahnya dalam memimpin, baik ketika menetapkan kelompok yang akan dipimpin dan aturan serta sikap yang dituntut kelompok tersebut, maupun ketika menetapkan keputusan serta tindakan yang dipilih tanpa memedulikan pikiran orang dan konsekwensi dari keputusan atau tindakannya.

b. Tujuan (*Determination*)

Dalam rangka menciptakan moral dan semangat tinggi warga sekolah dalam belajar, kepala sekolah harus mengembangkan tujuan (*determination*) yang kuat untuk mencapai visi bersama. Kepemimpinan yang kuat harus memulai tindakan dengan tujuan yang jelas. Seperti anjuran Stephen Copy, *begin with end*. Visi, misi, tujuan, dan sasaran yang ingin dicapai senantiasa dikomunikasikan dengan bijaksana kepada warga sekolah dan seluruh stakeholder pendidikan agar dapat termanifestasi langsung lewat disiplin diri yang telah dipupuk bersama dan telah menjadi bagian dari kehidupan sekolah. Disiplin diri yaitu sikap teguh dalam keputusan dan tindakan merupakan hal paling dasar dan menentukan dalam mencapai reputasi tujuan.

c. Pencapaian (*accomplishment*)

Pencapaian (*accomplishment*) yang diwujudkan dalam bentuk pemenuhan kebutuhan dan memuaskan merupakan esensi kepemimpinan. Kepala sekolah yang berhasil bukanlah karena sekolah yang dipimpinnya memiliki guru dengan kualifikasi tinggi (S1 atau S2), tetapi karena memiliki guru berkinerja tinggi dalam pembelajaran sehingga menghasilkan peserta didik yang berkualitas. Pencapaian atau keberhasilan hanya dapat diperoleh dengan disiplin diri dan semangat tinggi dalam mengembangkan tujuan yang tak tergoyahkan untuk mencapai visi bersama. Pencapaian tidak hanya ditentukan oleh apa yang dikerjakan tetapi yang lebih penting adalah bagaimana mengerjakannya. Pencapaian hanya dapat diperoleh oleh orang yang bersemangat (energik), bertanggung jawab, bijaksana, tegas, serta teguh dalam pendirian dan bersikap (disiplin diri).

d. Tanggung Jawab (*Responsibility*)

Esensi kepemimpinan bukanlah hak tetapi tanggung jawab (*responsibility*). Tanggung jawab terbesar pemimpin adalah memahami situasi yang sesungguhnya dengan tenang yang harus diikuti kecerdasan dan ketegasan, kemudian mengambil keputusan dengan tepat dan cepat untuk dilaksanakan.. Krause (1998: 47-48) mengemukakan sembilan tanggung jawab yang harus dimiliki pemimpin efektif, yaitu: 1) Memandang dengan jelas ketika melihat; 2) Mendengar dengan tepat ketika mendengar; 3) Berpikir dengan seksama ketika bicara; 4) Bertanya dengan kritis ketika ragu; 5) Menunjukkan sikap hormat ketika melayani; 6) Tetap tenang ketika ditantang; 7) Mempertimbangkan konsekwensinya ketika mengambil keputusan; 8) Memberikan hasil yang diinginkan ketika bekerja; dan 9) Melakukan apa yang benar ketika bertindak.

e. Pengetahuan (*Knowledge*)

Pengetahuan (*knowledge*), menurut Krause (1998:122) adalah mengerti bahwa mengetahui sesuatu saat memang tahu dan mengakui bahwa tidak mengetahui saat memang tidak tahu. Pengetahuan tidak berasal dari intuisi melainkan dari hasil studi dan pengalaman. Pengetahuan yang luas dan inovatif merupakan esensi kepemimpinan. Penggunaan inovasi merupakan faktor keberhasilan terpenting dalam kepemimpinan. Keberhasilan inovasi didasarkan pada kegagalan eksperimen. Makin besar keleluasaan diberikan untuk bereksperimen dalam organisasi, makin besar peluang untuk belajar. Kepala sekolah sebagai pemimpin di sekolah sebaiknya mempertimbangkan metode dan sikap Thomas A. Edison dalam menciptakan berbagai kemajuan kecil dan penemuan besar. Edison membangun sebuah teori dan menggunakannya sampai teori tersebut tidak dapat dipertahankan lagi, membuangnya dan teori lain muncul. Intinya, tidak ada kata berhenti untuk berimprovisasi dan berinovasi. Belajar cara belajar untuk mendapatkan teori baru, menerapkannya, mengujinya dan mengganti atau memodifikasinya dengan teori yang lebih relevan. Kepala sekolah bertanggungjawab untuk mendorong dan mendukung warga sekolah untuk tidak berhenti belajar cara belajar, berinovasi, dan bereksperimen dengan gagasan-gagasan barunya.

f. Jenjang (*Laddership*)

Krause menempatkan jenjang (*laddership*) sebagai salah satu faktor yang menjadi esensi kepemimpinan. Jenjang, menurut Krause (1998: 5) berarti pemimpin memahami ciri-ciri khas kontrak sosial dan moral antara pemimpin dan pendukungnya. Istilah jenjang digunakan oleh Krause untuk memberikan gambaran visual yang jelas bahwa pemimpin bertanggung jawab membawa kelompoknya menaiki tangga yang tinggi dengan cepat untuk mencapai tujuan-tujuannya. Semua anggota kelompok harus berhati-hati agar tangga tidak terjungkal. Jika satu orang berhasil maka semua berhasil. Jika satu orang jatuh, semua orang jatuh. Tangga berarti organisasi, komunikasi, dan kerja sama yang harus ada agar tim yang naik tangga tersebut berhasil mencapai puncaknya. Di sekolah kepala sekolah dan timnya dituntut cerdas memanfaatkan tangga (organisasi, komunikasi, dan kerjasama) untuk mencapai puncak keberhasilan. Kepala sekolah dan timnya harus berusaha memahami serta menjaga solidaritas, penghargaan, kejujuran, kekompakan, sabar tetapi tegas, memahami posisi masing-masing (kelebihan/kekurangan) dan kepercayaan diri di hadapan tekanan.

g. Keteladanan (*Example*)

Keteladanan (*example*) berarti bahwa tindakan pemimpin menjadi contoh tindakan-tindakan kelompok pendukungnya. Dalam segala situasi

pemimpin itu ditaati dan ditiru. Untuk itu pemimpin, kapan pun, harus memperlihatkan sikap ideal melalui tindakannya sendiri (Krause, 1998:135). Pemimpin itu adalah idola orang-orang yang dipimpinnya. Pemimpin yang diidolakan adalah pemimpin yang memiliki karakter yang kuat. Muhammad saw. salah satu contohnya. Semua orang yang telah berkomitmen (syahadat) masuk dalam kelompoknya (Islam) menaati dan menirunya dalam cara berpikir, bertindak, bersikap meskipun tidak pernah bertemu dengannya secara langsung. Semua pikiran, tindakan, atau sikap yang ingin ditiru hanya dapat dibaca melalui riwayat secara bersambung (hadis) disampaikan oleh para sahabatnya.

Karakter adalah dasar kuat dalam menerapkan kepemimpinan. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, karakter adalah akhlak, budi pekerti, tabiat, atau watak yang membedakan seseorang dari yang lain. Kepala sekolah yang berkarakter adalah pimpinan sekolah yang berakhlak mulia yang tercermin dari cara dia berpikir, bertindak, dan bersikap sehingga warga sekolah dan siapa pun yang bertemu dengannya, mengidolakannya. Di Era Digital ini, warga sekolah memerlukan suasana kondusif yang memungkinkan mereka mendapat energi besar untuk terdorong dan betah belajar di sekolah. Diperlukan suasana yang mampu menginspirasi mereka untuk terus belajar cara belajar dalam dunia mereka, dunia digital. Hal ini hanya mungkin ditunjukkan oleh kepala sekolah berkarakter kuat. Dengan kekuatan karakter, kepala sekolah dapat memimpin secara profesional melalui konsistensi, komitmen, dan kompetensi sehingga lebih mudah ditaati, bahkan diidolakan oleh warga sekolah yang dipimpinnya.

2. Keterampilan Kepemimpinan

Fred M. Hechinger (dalam Davis & Thomas, 1989:17) pernah menyatakan bahwa naik atau turunnya kualitas sekolah sangat tergantung kepada kualitas kepala sekolahnya. Oleh karena itu penguasaan keterampilan kepemimpinan sangat dibutuhkan oleh seorang kepala sekolah. Kata “keterampilan” berasal dari akar kata “terampil” berarti cakap dalam menyelesaikan tugas; mampu dan cekatan. Keterampilan berarti kecakapan untuk menyelesaikan tugas. Ndraha (1989) menjelaskan bahwa keterampilan adalah kemampuan melaksanakan tugas. Hal yang sama dikemukakan oleh Gibson, Ivancevich, dan Donnely (1996) bahwa keterampilan adalah kompetensi yang berhubungan dengan pekerjaan. Dengan demikian, keterampilan kepemimpinan adalah kemampuan dalam melaksanakan tugas kepemimpinan berdasarkan fungsi yang diembannya.

Kepala sekolah dalam melaksanakan fungsinya di sekolah perlu mengasah berbagai keterampilan kepemimpinan, yaitu keterampilan berkomunikasi, keterampilan mendelegasikan tugas, keterampilan memecahkan masalah, keterampilan mengatasi konflik, keterampilan

mengelola waktu, keterampilan interpersonal, keterampilan memotivasi, keterampilan mengatasi orang sulit, dan keterampilan membangun tim. Robert Kanz (dalam Winardi, 1990) mengemukakan tiga macam keterampilan manajerial yang diperlukan dalam mengelola sumberdaya organisasi, yaitu keterampilan konseptual (*conceptual skill*), keterampilan hubungan manusia (*human skill*), dan keterampilan teknis (*technical skill*). Keterampilan manajerial tersebut sangat diperlukan oleh kepala sekolah dalam melaksanakan fungsinya sebagai pendidik (*educator*), manajer, administrator, supervisor, wirausahawan, dan pencipta iklim kerja (EMASWiPik).

a. Keterampilan Konseptual (*conceptual skill*)

“Concept” dalam bahasa Inggris berarti konsepsi/ pengertian, bagan, buram, rencana. Jadi keterampilan konseptual dapat diartikan sebagai kemampuan dalam membuat rencana. Kadarman dan Yusuf Udaya memberikan pengertian keterampilan konseptual sebagai kemampuan mental untuk mengkoordinasi, memecahkan masalah, membuat keputusan, dan membuat rencana. Pidarta (1988) menjelaskan bahwa keterampilan konseptual adalah kemampuan manajer dalam menentukan strategi, kebijakan, mengkreasikan atau merencanakan suatu yang baru dan mengambil keputusan. Jika merujuk kepada pengertian yang telah dikemukakan di atas maka ada beberapa keterampilan khusus yang harus dimiliki seorang kepala sekolah dalam memimpin sekolah, yaitu: keterampilan berkomunikasi, keterampilan mengelola waktu, dan keterampilan membangun tim.

1) Keterampilan Berkomunikasi

Berkomunikasi adalah aktivitas yang setiap hari dilakukan tetapi tidak sedikit hambatan yang ditemui dalam berkomunikasi, apalagi jika ada gagasan, ide, atau program yang ingin disampaikan. Untuk bisa berkomunikasi dengan baik, diperlukan latihan. Larry King (2007:xiv), yang dijuluki *the Mouthpiece* oleh teman-temannya, mulai berlatih berbicara sejak usia 7 tahun. Bicara baginya sudah jadi kenikmatan hidup terbesar, sesuatu yang dilakukan dengan senang hati. Ide, gagasan, atau apa pun yang ingin disampaikan mengalir deras dari mulutnya dan dinikmatinya. Kepala sekolah, dalam melaksanakan fungsi-fungsinya, dituntut memiliki keterampilan berkomunikasi secara efektif.

Keberhasilan seorang kepala sekolah mengerahkan dan menggerakkan stafnya sangat bergantung pada kemampuannya berkomunikasi secara efektif. Komunikasi yang efektif dapat menggerakkan seseorang atau kelompok untuk bekerjasama, menerima dan meneruskan ide-ide kepada orang atau kelompok lain untuk melakukan tindakan-tindakan

yang diinginkan. Komunikasi efektif akan mendukung kepemimpinan efektif. Pemimpin yang piawai berkomunikasi akan mudah memotivasi stafnya dalam melaksanakan tindakan-tindakan yang diinginkan. Komunikasi merupakan salah satu syarat terjadinya interaksi sosial (J. Dwi Narwoko, 2004:16).

2) Keterampilan Mengelola Waktu

Kegagalan dalam mengelola waktu seringkali membawa akibat fatal. Suatu hal yang mestinya memalukan jika seorang pejabat terlambat hadir dalam suatu acara. Kepala sekolah, apalagi, semestinya tidak membiasakan diri terlambat hadir di sekolah. Bukankah sekolah mempunyai jadwal belajar yang tidak boleh diundur atau dimajukan? Apalagi kepala sekolah seyogyanya menunjukkan contoh pengelolaan waktu kepada seluruh warga sekolah. Pakar manajemen waktu Amerika Serikat, Dan S. Kennedy (dalam Rivai, 2009:506), mengemukakan bahwa kebiasaan terlambat bisa berdampak lebih panjang pada citra diri seseorang. Apabila seseorang seringkali hadir tidak tepat waktu maka orang dapat saja menilai bahwa ia tidak dapat menepati komitmennya terhadap janji. Orang yang tidak dapat menepati komitmennya, tidak dapat diandalkan dan tentu saja tidak dapat dipercaya.

Kebiasaan kepala sekolah menepati waktu merupakan cara yang paling sederhana---tidak butuh biaya---mendapatkan respek dan kesan yang baik dari guru dan seluruh warga sekolah. Kebiasaan tidak menghargai waktu akan menimbulkan kesan dan penilaian orang lain bahwa pelakunya juga tidak dapat diandalkan untuk menghargai pendapat, ide, gagasan, dan pribadi orang lain. Disiplin waktu merupakan karakter utama pemimpin yang harus dibiasakan untuk dikelola dengan baik.

3) Keterampilan Membangun Tim

Manusia diciptakan Tuhan berbeda, bukan hanya fisik tetapi juga keterampilan, gaya kerja, kelemahan, kekuatan, dan kepribadian. Dalam beberapa hal, kualitas seseorang selalu lebih baik dari orang lain. Perbedaan tersebut bisa jadi saling melengkapi, tetapi bisa pula menciptakan banyak masalah bahkan sering mengarah kepada konflik. Pemimpin efektif akan senantiasa membangun tim yang saling melengkapi, saling mengikat dan bertanggungjawab dalam melaksanakan kinerja tertentu untuk mencapai tujuan tertentu.

Di sekolah kepala sekolah sebagai pemimpin dituntut membangun tim dimana setiap anggota tim mempunyai peran sesuai dengan keahliannya sehingga memberikan kontribusi yang besar kepada kinerja tim. Belbin (dalam Allen, 2004) menggambarkan sembilan peran yang dapat dilakoni oleh anggota tim yang harus dipahami oleh kepala sekolah, yaitu: perencana

(*planner*), peneliti sumber daya (*resource investigator*), koordinator (*coordinator*), pembentuk (*shaper*), evaluator monitor, pekerja tim (*team worker*), pelaksana (*implementer*), penyempurna (*completer*), dan spesialis (*specialist*). Peran yang beragam ini membutuhkan keterampilan khusus dalam menciptakan perpaduan yang tepat dan mengeliminasi konflik.

Ada sejumlah faktor yang dapat mendukung terciptanya tim yang padu dan handal, yaitu:

- 1) kesadaran tentang kebersamaan dari semua anggota tim;
- 2) hubungan interpersonal yang baik. Anggota mempunyai kesempatan untuk berkontribusi dan saling belajar sesama anggota;
- 3) kompetensi anggota untuk bekerja mencapai tujuan;
- 4) visi, misi dan tujuan, yang akan dicapai jelas;
- 5) prioritas: tahu apa yang harus dilakukan, oleh siapa, apa berikutnya, kapan tujuan tercapai;
- 6) pembagian peran yang jelas: siapa dan kapan tugas harus diselesaikan atau menyerahkan tugas pada anggota yang lebih mampu;
- 7) otoritas dan garis pengambilan keputusan dipahami jelas;
- 8) penyelesaian konflik: dilakukan secara terbuka dan dianggap penting sebagai bagian dari pengembangan profesi;
- 9) penghargaan terhadap ciri individu: anggota merasa keunikan diterima dan dimanfaatkan;
- 10) norma untuk bekerja sama dibuat dan dijadikan acuan oleh semua anggota;
- 11) pertemuan/rapat bersifat efisien, efektif dan produktif;
- 12) keberhasilan bersama: anggota tahu kapan tim mencapai keberhasilan dan dirayakan secara bersama;
- 13) kesempatan pelatihan: Kesempatan untuk umpan balik dan peningkatan keterampilan diberikan kepada anggota;
- 14) komunikasi yang terbuka;

b. Keterampilan Hubungan Manusia (Human Skill)

Veithzal Rivai (2012:29) menekankan bahwa kepemimpinan memerlukan bentuk hubungan manusia yang efektif. Hubungan manusia dalam kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin dalam memperlakukan orang yang dipimpinya, yang akan memberikan tanggapan berupa kegiatan-kegiatan yang menunjang atau tidak bagi pencapaian tujuan kelompok/organisasinya. Stoner (dalam Wahyudi, 2009:71) menjelaskan bahwa hubungan manusia adalah cara-cara manajer berhubungan dengan bawahannya. Jika bawahan bekerja dengan giat itu berarti organisasi mempunyai hubungan manusia yang efektif. Sebaliknya, jika bawahan malas bekerja dan terjadi penurunan semangat kerja maka hubungan manusia dalam organisasi tidak efektif.

Menciptakan hubungan manusia yang efektif perlu dipelihara, dikembangkan, dan dibina oleh seorang pemimpin. Untuk itu, diperlukan keterampilan kepemimpinan seorang pemimpin dalam memelihara hubungan manusia yang efektif. Stoner dan Freeman (dalam Wahyudi, 2009:72) menjelaskan bahwa keterampilan hubungan manusia adalah kemampuan untuk bekerjasama dengan orang lain, memahami orang lain baik sebagai perorangan maupun sebagai kelompok. Wahyudi (2009:72) menyimpulkan bahwa keterampilan hubungan manusia adalah kemampuan seseorang dalam hal ini manajer dalam bekerjasama, memahami aspirasi, dan memotivasi anggota organisasi guna memperoleh partisipasi yang optimal untuk mencapai tujuan.

c. Keterampilan Teknikal (Technical Skill)

George R. Terry (dalam Wahyudi, 2009:75) mengemukakan bahwa keterampilan teknis adalah keahlian dalam hal menggunakan sesuatu aktivitas spesifik yang meliputi proses, prosedur dan teknik. Keterampilan teknis memungkinkan orang yang bersangkutan melaksanakan mekanisme yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan khusus. Koontz, O'Donnell, dan Weihrich (dalam Wahyudi, 2009:75) berpendapat bahwa "*technical skill is knowledge of and proficiency in activities involving methods, processes, and procedures. Thus, it involves working with tools, and supervisors should have the ability to teach these skills to their subordinates.*"

Di sekolah seorang kepala sekolah harus berusaha memahami keterampilan teknik yang dibutuhkannya dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai *educator*, manajer, administrator, supervisor, leader, wirausahawan, dan pencipta iklim kerja. Itu sebabnya kepala sekolah--guru yang diberi tugas tertentu---dituntut memiliki keterampilan teknis yang diperlukannya dalam membina guru di sekolah.

D. Menuju Sekolah Efektif

1. Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Model manajemen sekolah yang dibutuhkan di Era Otonomi adalah model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah yang biasa disebut Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) atau pada awal kelahirannya disebut Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS). Sekolah yang menerapkan MBS dinilai mampu membawa sekolah menuju sekolah efektif. MBS memberikan fleksibilitas/keluasan lebih besar kepada sekolah untuk mengelola sumber daya sekolah. Model manajemen seperti itu diharapkan dapat meningkatkan partisipasi secara langsung warga sekolah (guru, siswa, kepek, karyawan) dan masyarakat (orangtua siswa, masyarakat, ilmuwan dan pengusaha) untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan dan perundang-undangan yang berlaku.

Dengan demikian, esensi MBS adalah otonomi sekolah, fleksibilitas, dan partisipasi untuk meningkatkan mutu sekolah.

- a. *Otonomi sekolah* dapat diartikan sebagai kewenangan atau kemandirian dalam mengatur dan mengurus sekolahnya sendiri, tidak tergantung kepada pihak lain. Kemandirian dalam program sekolah dan pendanaan merupakan tolak ukur utama kemandirian sekolah. Dengan kemandirian sekolah yang terus menerus diharapkan akan menjamin keberlanjutan sekolah (sustainability) sekolah.
- b. *Fleksibilitas* dapat diartikan sebagai keluwesan yang diberikan kepada sekolah untuk mengelola, memanfaatkan, dan memberdayakan sumber daya sekolah seoptimal mungkin untuk meningkatkan mutu sekolah. Pengelolaan sekolah dengan fleksibel dan optimalisasi sumber daya sekolah, memungkinkan sekolah akan lebih responsif dan lebih cepat dalam menanggapi tantangan yang dihadapi. Namun fleksibilitas pengelolaan dan pemanfaatan sumber daya tersebut harus tetap sesuai dengan peraturan yang berlaku.
- c. *Peningkatan partisipasi* yang dimaksud adalah penciptaan lingkungan yang terbuka dan demokratis, dimana warga sekolah (guru, siswa, karyawan) dan masyarakat (orang tua, komite sekolah, tokoh masyarakat, usahawan atau ilmuwan dsb) terlibat secara langsung dalam penyelenggaraan pendidikan, mulai dari pengambilan keputusan, pelaksanaan dan evaluasi pendidikan yang diharapkan dapat meningkatkan mutu pendidikan. Hal ini dilandasi keyakinan bahwa bila semua berpartisipasi maka semua akan mempunyai rasa memiliki yang tinggi. Hal ini diharapkan akan menciptakan keterbukaan, akuntabilitas dan kerja tim yang kuat.

2. Fungsi-fungsi yang menjadi wewenang sekolah

- a. *Pengelolaan Proses Pembelajaran.* Sekolah mempunyai kewenangan mengelola pembelajaran yang berpusat pada siswa (*student centered*) dengan menekankan keaktifan siswa dalam pembelajaran.
- b. *Perencanaan, evaluasi, dan supervisi.* Sekolah berwenang untuk melakukan perencanaan sesuai kebutuhan. Sekolah juga berwenang mengadakan evaluasi khususnya yang dilakukan secara internal (evaluasi diri). Demikian pula kegiatan supervisi yang direncanakan secara mandiri dengan berkoordinasi dengan Pengawas Sekolah.
- c. *Pengelolaan kurikulum.* Sekolah berwenang mengembangkan (memperdalam, memperkaya, memodifikasi) kurikulumnya sendiri agar lebih kontekstual tetapi tidak boleh mengurangi isi kurikulum yang berlaku secara nasional. Selain itu sekolah juga berwenang mengembangkan kurikulum muatan lokal.

- d. *Pengelolaan Ketenagaan*. Sekolah dapat mengelola ketenagaan, mulai dari analisis kebutuhan, perencanaan, hubungan kerja, hadiah dan sanksi, serta evaluasi. Yang masih menjadi kewenangan pusat adalah sistem penggajian dan rekrutmen tenaga pendidik dan tenaga kependidikan.
- e. *Pengelolaan Fasilitas*. Sekolah diberi kewenangan mengadakan, memelihara dan memperbaiki, serta mengembangkan fasilitas sekolah terutama yang erat kaitannya dengan proses pembelajaran.
- f. *Pengelolaan Keuangan*. Sekolah diberi kewenangan mengelola dana terutama pengalokasian dan melakukan kegiatan yang mendatangkan penghasilan.
- g. *Pelayanan Siswa*. Pembinaan dan pembinaan siswa sebenarnya sudah menjadi wewenang sekolah sejak lama, yang perlu adalah peningkatan kualitasnya.
- h. *Peran Serta Masyarakat*. Sekolah berwenang meningkatkan ekstensitas dan intensitas peran serta (keterlibatan) masyarakat dalam pengelolaan sekolah.
- i. *Pengelolaan Budaya Sekolah*. Sekolah berwenang melakukan pembiasaan-pembiasaan yang baik di sekolah, sehingga pembiasaan itu berkembang menjadi budaya sekolah yang positif.

3. Tujuan Sekolah Menerapkan MBS

Tujuan yang ingin dicapai dalam mengelola sekolah dengan menggunakan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) adalah untuk memandirikan atau memberdayakan sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan. Tujuan yang ingin dicapai secara lebih rinci:

- a. Memberdayakan sumber daya yang tersedia.
- b. Meningkatkan kepedulian warga sekolah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan dengan mengambil keputusan bersama.
- c. Meningkatkan tanggung jawab sekolah terhadap orangtua, masyarakat, dan pemerintah dalam hal mutu pendidikan.
- d. Meningkatkan kompetisi yang sehat antar sekolah.
- e. Meningkatkan efisiensi, relevansi, dan pemerataan pendidikan.

4. Alasan Menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah

- a. *Alasan Ekonomis*, karena sekolah yang bersangkutan yang mempunyai informasi apa yang berlangsung di sekolahnya, apa yang menjadi keuntungan dan kerugian sekolah sehingga sekolah dapat memutuskan apa yang terbaik bagi sekolahnya.
- b. *Alasan Profesional*, sekolah mempunyai profesional yang memiliki keahlian dan pengalaman untuk memutuskan hal terbaik bagi sekolah dan

siswa sehingga mereka bisa berkontribusi dalam bidang kurikulum, pedagogi, pembelajaran dan proses manajemen dan apabila mereka terlibat dalam proses tersebut mereka akan lebih termotivasi dan berkomitmen tinggi.

- c. *Alasan Politis*, untuk meningkatkan demokrasi dan stabilitas politis.
- d. *Alasan finansial*, MBS juga merupakan alat untuk menggali income dari orang tua dan masyarakat. Bila mereka dilibatkan dalam pengambilan keputusan, diharapkan mereka akan termotivasi untuk berkomitmen meningkatkan partisipasi dalam pendanaan, menyumbangkan tenaga kerja dan pemikiran dan menggali sumber-sumber daya lain untuk sekolah.
- e. *Alasan Prestasi Siswa*, peningkatan prestasi siswa merupakan alasan utama menerapkan MBS. Bila guru, kepek, orang tua mempunyai kewenangan mengambil keputusan untuk sekolahnya maka iklim sekolah akan mendukung usaha peningkatan prestasi siswa.
- f. *Alasan Akuntabilitas*, pelaporan dapat meningkatkan lebih banyak perhatian sekolah pada usaha-usaha perbaikan.
- g. *Alasan untuk mencapai Sekolah Efektif*, pilar-pilar sekolah efektif dapat dipengaruhi dan dicapai melalui MBS.

5. Outcome Sekolah Efektif

Hasil yang diharapkan adalah sekolah yang berprestasi yang dapat diklasifikasikan menjadi dua yaitu prestasi akademik dan prestasi non-akademik. Prestasi akademik berupa nilai Ujian Nasional (UN) dan Ujian Sekolah yang tinggi, juara karya ilmiah, juara lomba akademik (Bahasa Inggris, Matematika, Fisika, Kimia, berfikir ilmiah, dan lain lain), sedangkan non-akademik berupa belajar seumur hidup, keingintahuan tinggi, toleransi, disiplin, taat beragama, kerajinan, kesenian, olah raga dan lain lain.

6. Tahapan Mewujudkan Sekolah Efektif

- a. Melakukan sosialisasi tentang MBS.
- b. Merumuskan visi, misi, tujuan dan sasaran sekolah.
- c. Mengidentifikasi fungsi-fungsi yang diperlukan untuk mencapai sasaran.
- d. Melakukan analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*).
- e. Mengidentifikasi langkah-langkah pemecahan masalah.
- f. Menyusun rencana dan program peningkatan mutu.
- g. Melaksanakan rencana peningkatan mutu.
- h. Melakukan monitoring dan evaluasi pelaksanaan.
- i. Merumuskan sasaran mutu baru.

E. Refleksi

1. Kemukakan perasaan Anda tentang berbagai hal yang disajikan dalam bab ini.
2. Jelaskan beberapa aplikasi praktis dari apa yang Anda pelajari dalam bab ini (gaya kepemimpinan, kepemimpinan visioner, kompetensi kepala sekolah, keterampilan kepemimpinan kepala sekolah, dan upaya mewujudkan sekolah efektif).
3. Kemukakan apa yang ingin Anda ingat dari bab ini.

Hidup itu SIMPLE ...
BERTERIAK DENGAN KEJUJURAN IMAN
BERDIAM DALAM KESEDERHANAAN IHSAN
Ilha' Mohamad Ilham

Dewasa itu PILIHAN. Usia muda bukan penghalang untuk memilih SIKAP BIJAK.
Tuhan Maha Pemurah Maha Pengasih menawarkan peluang tak terbatas. Tangkap peluang itu. Raih manfaatnya.



BAB 5

SUPERVISI PENDIDIKAN

Garis Besar Bab

Dalam bab ini akan dibahas tentang konsep supervisi pendidikan. Di dalamnya mencakup pengertian, sasaran, prinsip, dan fungsi supervisi, serta peranan supervisor. Disamping itu, akan dibahas juga tentang pendekatan, model, dan teknik, serta program supervisi.

A. Pendahuluan

Secara umum supervisi pendidikan merupakan proses pemberian bantuan untuk peningkatan mutu pendidikan. Untuk itu supervisi dapat dilakukan dari kepala sekolah kepada guru, dari pengawas sekolah kepada kepala sekolah dan guru, dari guru kepada guru, dan dari kepala sekolah kepada kepala sekolah. Supervisi biasanya juga diikuti pengawasan yang berarti pembinaan. Pembinaan ini dapat dalam bidang akademik dan administratif. Berkaitan dengan hal tersebut, maka hakikat supervisi adalah proses pemberian layanan bantuan profesional kepada guru untuk meningkatkan kemampuannya dalam melaksanakan tugas mengelola proses pembelajaran di kelas.

Pemahaman yang baik tentang konsep supervisi pendidikan akan sangat membantu praktisi pendidikan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Para supervisor dan para guru akan melaksanakan tugas dan fungsinya secara profesional jika memahami konsep supervisi dengan baik. Para kepala sekolah dan pengawas akan membina dan membantu guru sesuai dengan kebutuhannya. Para guru akan merasa terbina dan terbantu oleh

supervisor profesional. Kegiatan supervisi dilakoni oleh orang-orang yang memiliki pengetahuan mendalam, kemampuan dan keterampilan, serta dilaksanakan dengan kepekaan dan keahlian. Supervisi akan menjadi kebutuhan baik oleh supervisor maupun oleh guru.

Dalam kajian ini masalah utama yang dipersoalkan adalah bagaimana supervisi pendidikan dilaksanakan di sekolah dalam upaya meningkatkan mutu pembelajaran. Kegiatan supervisi merupakan usaha memperbaiki kinerja guru dalam melaksanakan tugas profesionalnya. Secara khusus akan dibahas konsep dasar supervisi pendidikan, meliputi pengertian, tujuan, Sasaran, dan fungsi supervisi, serta peran peranan supervisor. Kajian ini juga akan dilengkapi dengan model, pendekatan, dan teknik supervisi pendidikan.

B. Konsep Supervisi Pendidikan

1. Pengertian

Istilah supervisi berasal dari kata “*supervision*” berarti “*the act or function of supervising; oversight; superintendance*” (dalam *The Macquarie Dictionary*, 1982: 1734). Dalam *An English-Indonesian Dictionary* “*supervision*” berarti pengawasan (John M. Echols dan Hassan Shadily, 2003: 569). Dalam Webster’s New World Dictionary “*super*” berarti “*higher in rank or position than, superior to (superintendent), a greater or better than others*” (1991: 1343), sedangkan “*vision*” berarti “*the ability to perceive something not actually visible, as through mental acuteness or keen foresight*” (1991: 1492). Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (1997: 978) kata “supervisi” berarti “pengawasan utama; pengontrolan tertinggi; penyeliaan”.

Para pakar mengajukan berbagai pandangan tentang supervisi pendidikan dengan formulasi yang beragam, namun mereka menyepakati bahwa supervisi pendidikan merupakan disiplin ilmu yang memfokuskan diri pada pengkajian peningkatan mutu proses pembelajaran, pemberdayaan guru, dan peningkatan mutu pendidikan. Berikut ini pendapat beberapa pakar:

- 1) Supervisi adalah kegiatan pengawasan yang dilakukan oleh seorang pejabat terhadap bawahannya untuk melakukan tugas-tugas dan kewajibannya dengan baik sesuai pertelaahan tugas yang digariskan (Hadari Nawawi, 1997:99).
- 2) *Supervision is the direct observation of subordinates' work, is followed by positive or corrective feed back* (Peterson dalam Austin D. Swanson dan Taher A. Razik, 1995:559).
- 3) Supervisi adalah suatu teknik pelayanan yang tujuan utama-nya mempelajari dan memperbaiki secara bersama faktor yang mempengaruhi pertumbuhan dan perkembangan anak (H. Burton & Leo J. Bruckner, 1955).

- 4) *Supervision is a service activity that exists to help teachers to their job better* (Kimbal Wiles dalam “*Supervision for Better School*”).
- 5) Supervisi adalah suatu prosedur memberi arah serta mengadakan penilaian secara kritis terhadap proses pembelajaran (Mc Nerney, 1951).
- 6) Supervisi adalah program yang terencana untuk memperbaiki pembelajaran (P. Adam dan Frank G Dickey, 1959).
- 7) Supervisi adalah segala usaha dari pengelola sekolah dlm memimpin guru dan tenaga kependidikan lainnya dalam memperbaiki pembelajaran termasuk menstimulir, menyeleksi pertumbuhan jabatan dan pengembangan guru, merevisi tujuan pendidkan, bahan ajar, metode dan evaluasi pembelajaran (Good Carter, 1959).
- 8) Supervisi pembelajaran adalah segala sesuatu yang dilakukan personalia sekolah untuk memelihara atau mengubah apa yang dilakukan sekolah dengan cara yang langsung memengaruhi proses pembelajaran dalam usaha meningkatkan proses belajar siswa (Harris dalam Oliva, 1988).
- 9) Supervisi pembelajaran adalah tindak laku pejabat yang dirancangan oleh lembaga yang langsung berpengaruh terhadap perilaku guru dalam berbagai cara untuk membantu cara belajar siswa (Alfonso Rj dalam Oliva, 1988).

Berdasarkan pengertian yang dikemukakan di atas, nampak perbedaan penekanan pandangan berbagai pakar tentang pengertian supervisi. Ada yang menekankan pada kegiatan pengawasan. Sebahagian yang lain menekankan pada kegiatan bantuan, bahkan ada yang menekankan pada kegiatan pelayanan. Dalam sejarahnya, memang, kegiatan supervisi mengalami perkembangan sesuai masanya. Pada zaman Belanda kegiatan supervisi yang dijalankan adalah inspeksi administratif. Supervisi (baca: inspeksi) yang dilaksanakan pada zaman Belanda bertujuan untuk mengetahui terlaksananya semua instruksi pemerintah. Teknik yang digunakan adalah *school visit* atau *class visit* dengan mengedepankan sikap superior otoriter atasan terhadap bawahan. Guru dalam posisi pasif menerima setiap keputusan dan koreksi apapun yang diberikan oleh supervisor (M. Rivai, 1987:5). Itu sebabnya, kegiatan supervisi ketika itu lebih tepat disebut memata-matai aktivitas guru dalam melaksanakan tugasnya.

Setelah kemerdekaan kegiatan supervisi lebih bersifat mengawasi. Modelnya berbentuk pembinaan dan penilaian terhadap kepala sekolah dan guru dalam upayanya meningkatkan mutu pendidikan. Di Era Reformasi ini kegiatan supervisi menyesuaikan dengan semangat reformasi dan otonomi. Upaya pemberdayaan digalakkan. Teknik supervisi pun beragam. Ada supervisi administrasi, supervisi kunjungan kelas, bahkan penelitian tindakan kelas yang dilaksanakan oleh guru juga sering dijadikan media untuk menilai upaya guru dalam meningkatkan performa mengajarnya. Pada titik ini redefinisi konsep supervisi tidak bisa dielakkan.

2. Sasaran Supervisi Pendidikan

Suharsimi Arikunto (2004:33) mengemukakan tiga sasaran supervisi pendidikan, yaitu pembelajaran atau instruksional, pendukung kelancaran pembelajaran atau administratif, dan kelembagaan. Berdasarkan pemahaman ini, dalam praktik supervisi pendidikan dikelompokkan ke dalam tiga macam, yaitu:

- 1) Supervisi Akademik yaitu supervisi yang dilaksanakan dengan menitikberatkan pengamatan pada masalah-masalah akademik ketika peserta didik dalam proses kegiatan pembelajaran. Supervisi kunjungan kelas dan penelitian tindakan kelas termasuk dalam kelompok ini;
- 2) Supervisi Administrasi yaitu supervisi yang dilaksanakan dengan menitikberatkan pengamatan pada aspek-aspek administrasi guru seperti silabus, Rencana Pelaksanaan Pembelajaran, Standar Ketuntasan Minimal;
- 3) Supervisi Lembaga yaitu supervisi yang dilaksanakan dengan menitikberatkan pengamatan pada seluruh komponen sekolah, meliputi sarana prasarana dan fasilitas pendukung kegiatan pembelajaran (laboratorium, perpustakaan, buku, media pembelajaran, dan lain-lain). Aspek yang diamati adalah bagaimana pengadaannya, pemanfaatannya, dan pemeliharannya.

3. Prinsip Supervisi Pendidikan

Misi utama supervisi pendidikan adalah memberi bantuan/pelayanan dan memfasilitasi guru dalam mengembangkan kinerjanya dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan. Di Era Desentralisasi ini pelaksanaan kegiatan supervisi telah mengalami perubahan paradigma dari inspeksi dan pengawasan menjadi pemberdayaan dengan memberi ruang yang cukup kepada guru untuk belajar, meningkatkan mutu performanya, serta membuat keputusan profesional sendiri dalam menjalankan tugas profesionalnya.

Dalam upaya menjamin kegiatan supervisi itu dapat memberdayakan guru sebagai tenaga profesional, terdapat sejumlah prinsip--kebenaran yang menjadi pokok dasar berpikir dan bertindak---yang harus dijadikan titik tolak dalam melaksanakan supervisi, sebagai berikut:

- 1) *Ilmiah*, yaitu supervisi pendidikan: a) dilaksanakan berdasarkan data objektif yang diperoleh dalam proses pembelajaran; b) menggunakan alat perekam data, berupa angket, pedoman observasi, pedoman wawancara, format dokumentasi); c) dilaksanakan secara sistematis, terencana dan kontinu.
- 2) *Demokratis*, yaitu supervisi pendidikan dilaksanakan dengan menjunjung tinggi harkat dan martabat guru, berdasar hubungan kemanusiaan yang akrab dan kehangatan sehingga guru merasa aman dalam

mengembangkan tugasnya. Dalam pelaksanaan supervisi hubungan antara supervisor dan guru menunjukkan hubungan kemitraan. Sedapat mungkin meminimalkan kesan hubungan atasan-bawahan sehingga kesadaran dan keberanian untuk kreatif, berimprovisasi, serta inovatif tetap terjaga.

- 3) *Kerjasama*, yaitu dalam supervisi pendidikan yang memberdayakan, kerjasama supervisor dan guru yang disupervisi terjalin dengan baik. Supervisor memberi support, mendorong, menstimulasi guru sehingga mereka merasa tumbuh bersama (*sharing of idea/experience*), belajar bersama dalam suasana organisasi sekolah pembelajar, serta mencapai visi yang dicanangkan secara bersama-sama.
- 4) *Konstruktif dan kreatif*, yaitu dalam supervisi yang memberdayakan, supervisor memotivasi guru dalam mengembangkan potensi kreativitasnya dengan cara menciptakan suasana kerja yang menyenangkan dan kondusif. Masalah utama dalam supervisi yang harus diatasi adalah bagaimana mengubah pola pikir otokrat dan korektif menjadi konstruktif dan kreatif.

4. Fungsi Supervisi Pendidikan

Tujuan utama supervisi pendidikan adalah memberikan layanan dan bantuan kepada guru untuk meningkatkan kualitas mengajarnya yang pada gilirannya akan meningkatkan kualitas pembelajaran. Peningkatan kualitas pembelajaran akan memberi ruang yang cukup lebar bagi upaya peningkatan kualitas pendidikan. Pelaksanaan supervisi pendidikan yang baik akan sangat membantu usaha mereduksi keterbatasan guru dalam proses pembelajaran. Bukan hanya itu, supervisi pendidikan yang memberdayakan guru juga akan menyemangati, mendorong, dan memfasilitasi guru yang memiliki potensi dan kemampuan lebih untuk kreatif dan inovatif meningkatkan kualitas performanya dalam pembelajaran.

Fungsi utama supervisi adalah membina---dalam arti memberi bantuan, layanan, dan fasilitas untuk meningkatkan--- program pembelajaran sebaik-baiknya sehingga selalu ada usaha perbaikan (Harris,1958). Burton dan Bruckner (1955) mengemukakan bahwa fungsi utama supervisi modern adalah menilai dan memperbaiki faktor-faktor yang mempengaruhi proses pembelajaran. Bahkan Briggs menegaskan bahwa fungsi utama supervisi bukan hanya sekedar perbaikan pembelajaran saja, tetapi juga untuk mengkoordinasi, menstimulasi, dan mendorong ke arah pertumbuhan profesi guru.

Swearingen dalam *Supervision of Instruction, Foundation and Dimension* (1961) merinci fungsi supervisi pendidikan sebagai berikut:

- 1) Mengkoordinasi semua usaha sekolah dalam meningkatkan kualitas guru, kebijakan, dan program sekolah;

- 2) Memperlengkapi kepemimpinan sekolah;
- 3) Memaperluas pengalaman para guru;
- 4) Menstimulasi usaha-usaha yang kreatif;
- 5) Memberi fasilitas dan mempromosikan program penilaian yang berkelanjutan (saat ini sekolah sedang menggalakkan kegiatan Penelitian Tindakan Kelas bagi guru dan Penelitian Tindakan Sekolah bagi kepala sekolah);
- 6) Menganalisis situasi pembelajaran;
- 7) Memberikan pengetahuan dan keterampilan kepada setiap anggota staf;
- 8) Memberi wawasan yang lebih luas dan terintegrasi dalam merumuskan tujuan-tujuan pendidikan serta meningkatkan kemampuan mengajar guru;

Dadang Suhardan (2010:58-60) mengemukakan bahwa pada Era Otonomi Daerah supervisi di sekolah berfungsi untuk:

- 1) Jaminan kualitas pendidikan;
- 2) Pendorong mutu sekolah;
- 3) Transparansi pembelajaran, berarti hilangnya penghambat yang dapat memperulit peserta didik dalam belajar;
- 4) Indikator efektivitas sekolah di daerah;
- 5) Alat untuk menjamin mutu pendidikan (*quality assurance in education*).

5. Peranan Supervisor

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (1997:978) kata “supervisor” berarti pengawas utama, pengontrol utama, atau penyelia. Oteng Sutisna (1983: 237) menjelaskan bahwa supervisor adalah orang yang melakukan kegiatan supervisi, boleh jadi ia seorang pengawas umum pendidikan, kepala sekolah, atau petugas khusus yang diangkat untuk memimpin perbaikan suatu bidang pengajaran tertentu. Seiring perkembangan zaman, di Era Otonomi ini, yang melakukan fungsi supervisor bukan hanya pengawas sekolah, kepala sekolah, tetapi juga guru itu sendiri. Hal ini dilakukan bukan hanya dalam rangka pemberdayaan guru, tetapi juga dalam kerangka pembinaan dan pengembangan profesional guru berkelanjutan.

Salah satu alasan mengapa pembinaan dan pengembangan profesional guru dilakukan, yaitu memberdayakan akuntabilitas profesional guru yang pada gilirannya meningkatkan mutu proses dan hasil pembelajaran. Untuk maksud tersebut, para supervisor hendaknya melakukan peranan sebagai berikut:

- 1) *Peneliti*. Seorang supervisor dituntut untuk mengenal dan memahami masalah-masalah pembelajaran. Karena itu ia perlu mengidentifikasi masalah-masalah pembelajaran dan mempelajari faktor-faktor atau

sebab-sebab yang mempengaruhinya. Itulah sebabnya penelitian tindakan kelas dan penelitian tindakan sekolah digalakkan.

- 2) *Konsultan atau Penasihat.* Seorang supervisor hendaknya dapat membantu guru untuk melakukan inovasi dan kreativitas dalam mengelola proses pembelajaran. Oleh sebab itu, para supervisor hendaknya selalu mengikuti perkembangan masalah-masalah dan gagasan-gagasan inovatif pendidikan dan pengajaran mutakhir. Ia dituntut untuk banyak membaca dan menghadiri pertemuan-pertemuan profesional sehingga ia memiliki kesempatan untuk saling tukar informasi tentang masalah-masalah pendidikan dan pengajaran yang relevan, yaitu gagasan-gagasan dan inovasi pembelajaran baik teori maupun praktik pembelajaran.
- 3) *Fasilitator.* Seorang supervisor harus mengusahakan agar sumber-sumber profesional, baik materi seperti buku dan alat pelajaran maupun sumber manusia yaitu narasumber mudah diakses oleh para guru. Dengan perkataan lain, hendaknya supervisor dapat menyediakan kemudahan-kemudahan bagi guru dalam melaksanakan tugas profesionalnya.
- 4) *Motivator.* Seorang supervisor hendaknya membangkitkan dan memelihara semangat dan kegairahan kerja guru untuk mencapai prestasi kerja yang semakin baik. Para guru didorong untuk mempraktikkan gagasan-gagasan inovatif bagi penyempurnaan proses pembelajaran. Supervisor senantiasa menjalin kerjasama dengan guru (individu atau kelompok) untuk mewujudkan perubahan yang dikehendaki, merangsang lahirnya ide baru, dan menyediakan rangsangan yang memungkinkan usaha-usaha pembaruan dapat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya.
- 5) *Pelopor Pembaharuan.* Para supervisor jangan merasa puas dengan cara-cara dan hasil yang sudah dicapai. Supervisor harus memiliki prakarsa untuk melakukan perbaikan, agar guru pun melakukan hal serupa. Ia tidak boleh membiarkan guru mengalami kejenuhan dalam pekerjaannya, karena mengajar adalah pekerjaan dinamis. Para guru perlu dibantu untuk menguasai kecakapan baru, senantiasa kreatif dan inovatif. Untuk itu para supervisor tidak hanya harus menyusun program latihan dan pengembangan dengan cara merencanakan pertemuan, pelatihan atau workshop sesuai dengan kebutuhan setempat, tetapi juga menunjukkan contoh, menjadi teladan bagi pengembangan profesional guru. Sebelum mendorong guru melakukan kegiatan penelitian tindakan kelas, seharusnya supervisor lebih dahulu melakukan tindakan menginspirasi dengan melaksanakan kegiatan penelitian tindakan sekolah. Supervisi sebagai pembinaan profesional guru diwujudkan dalam tindakan dan perilaku para supervisor sebagai pembina.

C. Pendekatan dan Model Supervisi Pendidikan

1. Pendekatan Supervisi Pendidikan

Pendekatan berarti proses, perbuatan, atau cara mendekati (KBBI, 1997:218). Pendekatan supervisi adalah cara umum yang digunakan oleh seorang supervisor dalam proses supervisi pendidikan. Pendekatan supervisi pendidikan menekankan cara membantu, melayani, memfasilitasi, dan membina guru dan personel lainnya di sekolah dalam rangka pengembangan kinerjanya. Pendekatan yang digunakan oleh supervisor disamping dipengaruhi oleh cara dia memandang dan memahami supervisi pendidikan, juga mempertimbangkan tipe dan kompetensi guru (profesional, pengertitik, kompetensi lemah/drop out, tidak bermutu, atau sibuk) yang akan disupervisi.

Terdapat tiga macam pendekatan supervisi pendidikan yang dapat digunakan dalam pelaksanaan kegiatan supervisi pendidikan, sebagai berikut:

- 1) *Direktif*, yaitu pendekatan yang digunakan Supervisor dengan cara memberikan arahan langsung sehingga pengaruh perilaku supervisor lebih dominan. Pendekatan ini didasarkan pada prinsip Behaviorisme yang memandang bahwa segala perbuatan berasal dari refleksi yaitu respon terhadap rangsangan stimulus. Supervisor menggunakan penguatan (*reinforcement*) dan hukuman (*punishment*) sebagai stimulus dalam merangsang guru meningkatkan kinerjanya. Pendekatan ini dilakukan dengan menjelaskan, menyajikan, mengarahkan, memberi contoh, menetapkan tolok ukur, dan menguatkan. Tahapan yang dilalui dengan pendekatan ini, yaitu: percakapan awal, kemukakan secara langsung permasalahan yang diperoleh dari kegiatan observasi dan solusi terbaik. Pendekatan ini cocok untuk guru yg acuh tak acuh dan tidak bermutu.
- 2) *Non Direktif*, yaitu pendekatan yang digunakan Supervisor dengan cara tidak secara langsung menunjukkan permasalahan yang diperoleh dari kegiatan observasi, tetapi lebih banyak mendengar permasalahan guru dan berusaha menggali alternatif solusi dari guru yang diobservasi. Pendekatan ini didasarkan pada pemahaman psikologi humanistik, yaitu menghargai pandangan dan pendapat orang yang dibantu). Perilaku supervisor yang ditampilkan dalam proses supervisi adalah mendengarkan (pandangan, pendapat, solusi dari guru), memberi penguatan, menjelaskan (jika diperlukan), menyajikan (pandangan, pendapat, alternatif solusi jika diperlukan) memecahkan masalah (sedapat mungkin tidak menimbulkan kesan menggurui).
- 3) *Kolaboratif*, yaitu pendekatan yang memadukan pendekatan direktif dan non-direktif. Dengan menggunakan pendekatan ini, supervisor dan guru secara bersama bersepakat menetapkan struktur, proses, dan kriteria dalam melaksanakan proses percakapan terhadap masalah yang dihadapi guru. Pendekatan ini didasarkan pada psikologi kognitif, yaitu pandangan

bahwa belajar adalah hasil paduan antara kegiatan individu dengan lingkungannya yang pada gilirannya akan berpengaruh dalam aktivitas individu. Perilaku yang ditampilkan oleh supervisor adalah menyajikan (langsung/tidak langsung), menjelaskan (langsung/tidak langsung), mendengarkan, me-mecahkan masalah (langsung/tidak langsung), dan negosiasi.

2. Model Supervisi Pendidikan

Model adalah pola (contoh, acuan, ragam, dan sebagainya) dari sesuatu yang akan dibuat atau dihasilkan (KBBI, 1997:662). Model supervisi pendidikan adalah ragam cara yang dilakukan oleh supervisor dalam proses kegiatan supervisi pendidikan. Model supervisi pendidikan, menurut Dadang Suhardan (2010:42-44) mengalami perkembangan dari zaman ke zaman. Pada zaman Belanda model supervisi yang dijalankan adalah inspeksi administratif, cenderung otokrat korektif, dilaksanakan oleh 'school opsiner'. Pada zaman kemerdekaan model supervisi adalah pembinaan dan penilaian, cenderung mengawasi. Pada zaman otonomi daerah model supervisi adalah pembinaan dan penilaian melalui pemberdayaan, transparansi, kerjasama, dan akuntabilitas.

Berdasarkan fakta sejarah tersebut di atas model supervisi pendidikan dapat dikelompokkan ke dalam empat macam, yaitu:

- 1) *Konvensional* adalah model supervisi yang dijalankan sebelum kemerdekaan, yaitu inspeksi administratif yang cenderung otokrat korektif. Model ini merupakan refleksi dari kondisi masyarakat di bawah pengaruh kekuasaan otoriter/peodal. Supervisor yang merepresentasikan diri sebagai atasan cenderung korektif dan mencari-cari kesalahan. Kadang-kadang bersifat memata-matai (*snoopervision*), menurut istilah Oliva (1984).
- 2) *Ilmiah*, yaitu model supervisi yang dijalankan dengan menggunakan teori-teori ilmiah. Ciri utama model ini adalah a) terjadual (berencana dan kontinu); b) sistematis dengan prosedur serta teknik tertentu; c) menggunakan instrumen pengumpul data (misalnya, siswa dapat menilai kinerja guru melalui *merit rating*/skala penilaian atau *check list*); d) data objektif diperoleh dari keadaan riil di lapangan.
- 3) *Klinis*, yaitu model supervisi yang difokuskan pada masalah riil yang dialami oleh guru. Model ini member peluang kepada guru untuk berinisiatif menemukan masalahnya dalam pembelajaran dan berusaha mencari alternatif pemecahannya melalui siklus yang sistematis, perencanaan, pengamatan dan analisis yang intensif serta cermat terhadap penampilan mengajar (kinerja) guru. Model ini bertujuan mengadakan perubahan dengan cara rasional. Supervisi klinis membantu guru memperkecil kesenjangan antara tingkah laku mengajar yang nyata

dengan tingkah laku mengajar yang ideal (R,Willem dlm Archeson dan Gall, 1980). Model ini terpusat pada perbaikan penampilan dan perilaku mengajar guru.

- 4) *Artistik*, yaitu model supervisi yang didasarkan pada pandangan bahwa Supervisi itu merupakan suatu pengetahuan, keterampilan dan kiat/seni (art). Ciri utama model ini adalah: a) lebih banyak mendengar daripada bicara; b) memerlukan keahlian khusus untuk memahami kebutuhan supervisee (guru yang disupervisi); c) mengutamakan sumbangan yang unik dari guru dalam rangka mengembangkan pendidikan; d) memberikan perhatian lebih banyak terhadap proses kehidupan kelas dan diobservasi sepanjang waktu; e) dialog antar supervisor dan supervisee (yang disupervisi) menunjukkan kepemimpinan; f) memerlukan kemampuan berbahasa sehingga orang lain dapat menangkap ciri ekspresi yang diungkapkan; g) memerlukan kemampuan menafsir makna dari peristiwa yang diungkapkan sehingga orang lain dapat mengapresiasi dan memperoleh pengalaman; h) supervisi bersifat individual. Sensitivitas dan pengalaman merupakan instrumen utama yg digunakan.

D. Teknik Supervisi Pendidikan

Teknik adalah cara sistematis melakukan sesuatu (KBBI, 1997:1024). Teknik supervisi pendidikan adalah cara sistematis yang digunakan dalam melaksanakan program supervisi pendidikan. Teknik supervisi dapat dilakukan secara kelompok atau secara individu, baik langsung (bertatap muka) maupun tidak langsung (melalui media komunikasi). Ada beberapa contoh teknik supervisi, antara lain:

- 1) Kelompok Diskusi Terfokus (*Focus Group Discussion*) adalah diskusi yang dilakukan oleh guru dengan fokus seputar masalah pembelajaran. FGD dapat dilakukan oleh guru dengan berbagai variasi pengalaman dan pengetahuan;
- 2) Penelitian Tindakan Kelas (*Classroom Action Research*) adalah kegiatan penelitian yang dilakukan oleh guru untuk melakukan refleksi secara berkelanjutan terhadap proses pembelajaran yang dilakukan di kelas; Penelitian Tindakan Kelas (PTK), menurut Suharsimi Arikunto, merupakan suatu pencerminan terhadap kegiatan belajar berupa sebuah tindakan yang sengaja dimunculkan dan terjadi dalam sebuah kelas secara bersama. PTK adalah kegiatan ilmiah sehingga laporan hasil PTK merupakan Karya Tulis Ilmiah (KTI) yang menjadi salah satu aspek pengembangan profesi guru (Suharsimi Arikunto dkk., 2011:3 dan 45-47).

- 3) Porto Folio (*Portfolio*) adalah kegiatan guru mengumpulkan berbagai hasil kerja untuk dijadikan sebagai bahan refleksi dan meminta pertimbangan serta masukan dari orang lain;
- 4) Bantuan Sejawat (*Peer Assistance*) adalah kegiatan yang dilakukan oleh dua atau lebih guru dari sekolah yang sama, bersepakat mengadakan pertemuan rutin untuk melakukan perencanaan, pengamatan, umpan balik, pemecahan masalah dan berpikir kreatif guna meningkatkan kualitas pembelajarannya;
- 5) Kerjasama (*Network*) adalah kegiatan yang dilakukan oleh dua atau lebih guru dari sekolah yang berbeda dan bersepakat mengadakan pertemuan rutin untuk melakukan perencanaan, pengamatan, umpan balik, pemecahan masalah dan berfikir kreatif guna meningkatkan kualitas pembelajarannya;
- 6) Mentoring merupakan proses pemberian bantuan oleh seorang mentor kepada satu atau beberapa guru mentee untuk meningkatkan kapasitas performanya dalam pembelajaran. Mentor adalah dosen, kepala sekolah, pengawas sekolah, atau guru berpengalaman. Mentee adalah guru baru, belum berpengalaman dan ingin mempelajari pendekatan terbaru, atau inovasi pembelajaran;
- 7) Percakapan pribadi merupakan suatu teknik dalam pemberian layanan, bantuan, pembinaan kepada seorang guru, membicarakan tentang masalah-masalah yang dihadapi guru dalam pembelajaran;
- 8) Kunjungan Antar Kelas (Inter Visitasi) merupakan kegiatan kunjungan antar guru satu sekolah atau antar sekolah (biasanya antar guru mata pelajaran sejenis atau anggota organisasi kelompok mata pelajaran sejenis/Musyawaharah Guru Mata Pelajaran). Kunjungan antar kelas ini dimaksudkan sebagai wadah saling tukar pengalaman (tentang pemanfaatan media/metode/model pembelajaran/bahan ajar atau inovasi pembelajaran) antar guru sejenis;
- 9) *Lesson Study* merupakan kegiatan antar guru sejenis sebagai wadah guru mata pelajaran sejenis untuk mengkaji pembelajaran melalui perencanaan dan observasi bersama yang bertujuan untuk memotivasi peserta didiknya aktif belajar mandiri. *Lesson study* sudah berkembang di Jepang sejak awal 1900an. *Lesson Study* merupakan terjemahan langsung dari bahasa Jepang *jogyokenkyu*, dari dua kata *jogyo* berarti *lesson* atau pembelajaran, dan *kenkyu* berarti *study* atau *research* atau pengkajian. *Lesson study* merupakan *study* atau penelitian atau pengkajian terhadap pembelajaran. *Lesson study* dapat diselenggarakan oleh kelompok guru di suatu sekolah (*Lesson study* berbasis sekolah) dan dapat pula diselenggarakan oleh kelompok guru mata pelajaran serumpun dalam MGMP (Rusman, 2010 :384-388).

10) Kunjungan Kelas, yaitu kunjungan yang dilakukan supervisor ke kelas tertentu pada saat guru sedang mengajar. Kunjungan kelas dilakukan untuk memperoleh data tentang kompetensi guru dalam mengajar. Pada saat kunjungan kelas supervisor berada di dalam kelas melakukan pengamatan sejak kegiatan pembelajaran dimulai sampai berakhir. Supervisor mencatat semua temuan (masalah, data objektif) yang berkaitan dengan proses pembelajaran dengan menggunakan instrumen pengamatan tertentu. Tahapan supervisi kunjungan kelas adalah: a) persiapan, yakni pertemuan awal antara supervisor dengan supervisee untuk membicarakan kesiapan supervisee; b) pelaksanaan, yakni pengamatan di dalam kelas; c) refleksi, yaitu pertemuan antara supervisor dengan supervisee setelah pelaksanaan supervisi di kelas, membahas temuan-temuan di kelas supervisee; dan d) tindak lanjut.

E. Program Supervisi Pembelajaran

Dalam melaksanakan proses supervisi pembelajaran, terdapat empat tahap kegiatan yang memerlukan kriteria serta teknik tertentu agar dapat berjalan lancar, yaitu: (1) Tahap Perencanaan, (2) Tahap Pelaksanaan, (3) Tahap Pelaporan dan (4) Tahap Tindak Lanjut.

1. Tahap Perencanaan

Pada tahap perencanaan supervisor harus menyiapkan dan menentukan teknik serta pendekatan yang akan digunakan dalam kegiatan supervisi. Pada tahap perencanaan supervisi supervisor melakukan persiapan antara lain: a) mengadakan pertemuan dengan guru dalam suasana yang menyenangkan, tidak “mengan-cam” dan menakuti; b) menentukan bersama segi apa yang harus diamati selama pembelajaran berlangsung dan bagaimana mencatat hasil observasi; c) supervisor menanyakan pengalaman penampilan masa lalu untuk melihat aspek-aspek yang akan diperbaiki atau disempurnakan; dan d) berdasarkan pertemuan awal dengan guru tersebut, maka supervisor menyiapkan dan menyusun format program supervisi yang digunakan untuk mengarahkan kegiatan supervisi yang akan dilaksanakan.

Program supervisi yang baik disusun secara realistis yang dikembangkan berdasarkan kebutuhan setempat di sekolah itu atau di wilayah itu. Untuk menyusun program seperti itu, perlu dilakukan langkah-langkah sebagai berikut:

1) Mengidentifikasi Masalah Proses Pembelajaran

Mengidentifikasi masalah-masalah proses pembelajaran yang dihadapi guru sehari-hari yang ada di sekolah dapat dilakukan dengan berbagai cara, misalnya melakukan observasi kelas, menyelenggarakan rapat sekolah, wawancara informal atau pertemuan pribadi dengan guru, menghadiri pertemuan Kelompok Kerja Guru (KKG)/Musyawarah Guru

Mata Pelajaran (MGMP), Kelompok Kerja Kepala Sekolah (KKKS)/Musyawarah Kerja Kepala Sekolah (MKKS), atau Kelompok Kerja Pengawas Sekolah (KKPS)/Musyawarah Kerja Pengawas Sekolah (MKPS). Masalah-masalah pembelajaran juga dapat diidentifikasi melalui analisis laporan daya serap, dan cara lain yang dapat dilakukan sesuai dengan kreativitas para supervisor sendiri.

2) *Menganalisis Masalah*

Masalah-masalah profesional yang berhasil diidentifikasi perlu dikaji lebih lanjut dengan maksud untuk memahami esensi masalah yang sesungguhnya dan faktor-faktor penyebabnya. Selanjutnya masalah-masalah tersebut diklasifikasi untuk mengidentifikasi masalah yang pada umumnya dihadapi oleh guru di sekolah atau di wilayah itu.

3) *Merumuskan cara-cara pemecahan masalah*

Masalah-masalah tersebut dikaji untuk menemukan alternatif pemecahan masalah yang mungkin dilakukan. Setiap alternatif pemecahan dipelajari kemungkinan keterlaksanaannya dengan cara mempertimbangkan faktor peluang yang dimiliki, fasilitas dan kendala-kendala yang mungkin dihadapi. Alternatif pemecahan masalah yang terbaik adalah alternatif yang paling mungkin dilakukan dan memiliki nilai tambah yang paling besar bagi peningkatan mutu proses pembelajaran dan hasil belajar peserta didik.

4) *Implementasi Pemecahan masalah*

Saat yang paling kritis dalam setiap upaya perbaikan pembelajaran adalah ketika para guru mengimplementasikan gagasan yang telah dipahaminya di kelas. Hasil pemecahan masalah bukan sekedar untuk dipahami, akan tetapi yang lebih penting adalah pelaksanaannya di kelas. Hal ini sangat penting, karena upaya perbaikan atau inovasi pembelajaran baru akan kelihatan dampaknya terhadap peningkatan proses dan hasil pembelajaran apabila dipraktikkan di kelas.

5) *Evaluasi dan Tindak lanjut*

Evaluasi dalam supervisi adalah proses pengumpulan data dan informasi yang diperlukan untuk selanjutnya digunakan bagi upaya perbaikan pembelajaran lebih lanjut. Bahan-bahan yang diperoleh tersebut dimanfaatkan untuk menyusun kegiatan tindak lanjut yang sekaligus menjadi masukan penyusunan program pembinaan selanjutnya. Sebagai gambaran, berikut disajikan contoh format program supervisi pengajaran yang dilakukan supervisor (kepala sekolah dan atau pengawas) terhadap guru, sebagai berikut:

**FORMAT PROGRAM SUPERVISI PEMBELAJARAN
SUPERVISOR*) TERHADAP GURU**

Nama Guru :
 Mata pelajaran :
 Alamat :
 Kelas/Semester:

| No | Tujuan | Sasaran | Jenis Kegiatan | Instrumen | Waktu |
|----|---|---------------------|--------------------|------------------------------------|---------------------|
| 1 | Meningkat-kan mutu perencanaan mengajar guru | Perangkat adm guru | Supervisi Adm Guru | Form Observasi, | Juni 2013 |
| 2 | Meningkat-kan mutu pembelajaran | Proses pembelajaran | Supervisi Kelas | Form Dokumentasi | Agustus sd Nov 2013 |
| 3 | Meningkatkan profesi-onalitas dan penilaian berkelanjutan | Kompetensi guru | PTK | Form Observasi, Pedoman Wawan cara | |
| 4 | Dst. | | | Form Observasi, Pedoman Wawan cara | Sept 2013 |

Palopo, _____ 2015
 Supervisor,

**CONTOH PROGRAM KERJA PEMBINAAN :
SUPERVISI DAN PENGAWASAN BIDANG AKADEMIK**

| No | KEG. | B U L A N | | | | | | | | | | | | PEN · JAB | |
|----|---|-----------|---|---|----|----|----|---|---|---|---|---|---|-----------------|--|
| | | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | | |
| 1 | PERENCA -NAAN:: -Penentuan tu-juan supervisi -Analisis keg. Supervisi -Analisis tena-ga, waktu & biaya -Analisis permasalah an -Penyus- unan program | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | PENGUM- PULAN DATA | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | PELAKSA NA AN: -Supervisi Adm -Rapat - Kunjungan Kelas -Inter visitasi -dst | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | EVAL- UASI & TINDAK LANJUT | | | | | | | | | | | | | | |

Palopo, _____ 2015
Supervisor,

Contoh Instrumen:

SUPERVISI KEGIATAN PEMBELAJARAN

Nama Sekolah : _____
 Nama Guru : _____
 Pangkat/Golongan : _____
 Mata Pelajaran : _____
 T o p i k : _____
 Kelas/Semester : _____
 Hari/Tanggal : _____
 Jam Pelajaran ke : _____

| No | Komponen | Kondisi | | Skor Nilai | | | | Ket; |
|----|--|---------|-----|------------|---|---|---|---|
| | | Ya | Tdk | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| 1 | KEGIATAN PENDAHULUAN -Menyiapkan peserta didik -Melakukan appersepsi -Menjelaskan KD, Indikator, dan Tujuan -Menyampaikan cakupan materi -Penampilan | | | | | | | 4=Baik Sekali 3=Baik 2=Cukup 1=Kurang |
| 2 | KEGIATAN PEMBELAJARAN A. Eksplorasi -Melibatkan siswa dalam mencari informasi & belajar dari aneka sumber; -Menggunakan beragam pendekatan, media, & sumber belajar lainnya; -Memfasilitasi terjadinya interaksi antar siswa, siswa dan guru, serta sumber belajar lainnya; -Melibatkan siswa secara aktif dlm kegiatan pembelajaran; -Memfasilitasi siswa melakukan percobaan di lab, studio, atau lapangan; B.Elaborasi -Membiasakan siswa membaca & menulis melalui tugas tertentu yang bermakna; -Memfasilitasi siswa memunculkan gagasan baru (lisan/tulisan) melalui pemberian tugas diskusi dll; -Memberi kesempatan u/berpikir, | | | | | | | |

| | <p>mengana lisa, menyelesaikan masalah dan bertindak tanpa ada rasa takut;</p> <ul style="list-style-type: none"> -Memfasilitasi siswa dlm embelajaran koope- ratif dan kolaborasi; -Memfasilitasi siswa berkompetisi secara sehat u/meningkatkan prestasi belajar; -Memfasilitasi siswa membuat laporan eks- plorasi(lisan/tulis) secara individual/klpk; -Memfasilitasi siswa menyajikan hasil kerja secara individual/kelompok; -Memfasilitasi siswa melakukan pemaparan, turnamen, festival serta produk yg dihasilkan; -Memfasilitasi siswa melakukan kegiatan yg menunbuhkan kebanggaan dan rasa percaya diri. | | | | | | | |
|----|--|---------|-----|------------|---|---|---|--|
| No | Komponen | Kondisi | | Skor Nilai | | | | Ket; |
| | | Ya | Tdk | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| 2 | <p>KEGIATAN PEMBELAJARAN</p> <p>C.Konfirmasi</p> <ul style="list-style-type: none"> -Memberikan umpan balik positif dan pengu- atan dlm bentuk lisan, isyarat, maupun hadiah terhadap keberhasilan siswa; -Memberikan konfirmasi terhadap hasil eksplorasi dan elaborasi siswa melalui berbagai sumber; -Memfasilitasi siswa melakukan refleksi untuk memperoleh pengalaman belajar yang telah dilakukan; -Berfungsi sbg narasumber & fasilitator dlm menjawab pertanyaan siswa yg menghadapi kesulitan; -Membantu menyelesaikan masalah siswa dlm melakukan pengecekan hasil eksplorasi; | | | | | | | <p>4=Baik Sekali 3=Baik 2=Cukup 1=Kurang</p> |

| | | | | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| | -Memberikan motivasi kpd siswa yg kurang aktif dan memberikan informasi untuk ber-eksplorasi lebih jauh. | | | | | | | | |
| 3 | KEGIATAN PENUTUP | | | | | | | | |
| | -Membuat rangkuman/resume; -Melakukan penilaian dan atau refleksi terhadap kegiatan pembelajaran yg sdh dilakukan; -Memberikan umpan balik terhadap proses hasil pembelajaran; -Memberikan tugas terstruktur dan kegiatan mandiri tidak terstruktur; -Menyampaikan rencana pembelajaran pada pertemuan berikutnya. | | | | | | | | |
| | JUMLAH SKOR | | | | | | | | |

Keterangan : Nilai akhir= $\frac{\text{Skor perolehan} \times 100}{\text{Skor maksimal}}$

NILAI AKHIR= _____

Ketercapaian: 86% - 100% = Baik sekali
70% - 85% = Baik
55% - 69% = Cukup
Di bawah 55%= Kurang

Tindak lanjut : _____

Kepala Sekolah, Palopo, _____ 2015
Guru Mata Pelajaran,

Ratih Arhayoga Sari, S.Pd.,M.Pd
NIP. 198903190320052020

Moh. Ilham Ilho, S.Pd., M.Pd.
NIP. 198911092005031024

2. Tahap Pelaksanaan

Tahap pelaksanaan merupakan kegiatan lapangan supervisor dengan mengadakan kunjungan/observasi untuk mengamati apa yang akan disupervisi (administrasi, atau pelaksanaan pembelajaran) sesuai dengan rencana program. Fungsi utama observasi adalah berusaha menghimpun data (masalah/temuan) apa yang terjadi selama pembelajaran berlangsung secara

lengkap untuk dijadikan bahan perbaikan kinerja guru. Data (masalah/temuan) yang dihimpun dengan menggunakan format atau instrument observasi, selanjutnya dianalisis secara objektif untuk memahami esensi masalah yang sesungguhnya dan faktor-faktor penyebabnya. Selanjutnya masalah-masalah tersebut diklasifikasi untuk menemukan masalah/kesulitan yang dihadapi oleh guru.

Pada saat menghimpun data/temuan, supervisor mencatat “apa yang terjadi” dan bukan “reaksi supervisor tentang apa yang terjadi”. Data/temuan atau catatan/rekaman supervisi yang disimpan dengan baik akan bermanfaat dalam kegiatan analisis, evaluasi dan tindak lanjut. Supervisor perlu melatih diri agar memiliki kepekaan terhadap indikator-indikator yang menunjukkan sikap, perilaku dan proses yang produktif sesuai dengan tuntutan situasi kegiatan tertentu dalam pelaksanaan supervisi.

Ada beberapa hal yang harus diperhatikan pada tahap pelaksanaan observasi, sebagai berikut:

1) *Kelengkapan Catatan*

Supervisor diharapkan mencatat sebanyak mungkin data/ temuan (dalam kegiatan awal, kegiatan inti, dan kegiatan akhir) selama pembelajaran berlangsung. Hasil pencatatan merupakan bukti-bukti bagi guru dan supervisor untuk dikemukakan pada saat kegiatan analisis, evaluasi dan tindak lanjut. Semakin spesifik yang digambarkan, semakin berarti analisis supervisor, oleh karena itu penggunaan alat bantu perekam, baik audio maupun video, akan sangat membantu.

2) *Fokus*

Suatu hal yang tidak mungkin untuk mencatat segala sesuatu yang terjadi dalam kelas, maka supervisor harus fokus pada aspek-aspek atau keterampilan tertentu yang telah dianalisis dan ditetapkan pada tahap perencanaan. Hal ini sebaiknya disepakati dengan supervisee sebelumnya pada tahap pertemuan pendahuluan. Untuk bisa lebih fokus, supervisor dapat memanfaatkan instrument dan catatan awal yang sudah dipersiapkan pada tahap perencanaan. Pelaksanaan supervisi yang baik berawal dari perencanaan yang baik.

3) *Menyesuaikan Observasi dengan Kebutuhan dan Perkembangan Kemampuan Mengajar Guru*

Observasi akan lebih efektif bila disesuaikan dengan kebutuhan dan perkembangan kemampuan mengajar guru. Perhatian supervisor lebih terfokus pada aspek-aspek yang dibutuhkan guru dalam meningkatkan mutu penampilannya.

4) Mencatat Komentar

Komentar supervisor terhadap data/temuan dalam observasi perlu dicatat pada saat pelaksanaan observasi. Catatan komentar itu sangat bermanfaat ketika supervisor membahas data/temuan dengan supervisee pada tahap refleksi. Cara terbaik untuk melakukan hal ini adalah dengan memisahkan komentar dari catatan/fakta aktivitas tentang proses pembelajaran. Catatan ini dapat ditempatkan pada tepi format instrumen observasi atau cara lain sesuai kreativitas supervisor.

5) Pola Perilaku

Pola perilaku guru dalam memberikan penguatan atau dalam mereaksi terhadap pertanyaan siswa penting dicatat untuk dibicarakan dalam tahap pertemuan pengkajian hasil observasi mengajar. Ada kemungkinan pola perilaku guru tertentu dapat menginspirasi guru lainnya dalam menampilkan performa mengajarnya.

Contoh lembar pengamatan:

RUBRIK PENILAIAN KETERAMPILAN MENGAJAR BERBASIS CTL

Nama Guru :

Mata Pelajaran :

Berilah tanda cek (V) sesuai dengan hasil pengamatan Anda!

| No | Aspek | Deskriptor | Ya | Tdk | Bukti |
|----|-------------|---|----|-----|-------|
| 1. | Pendahuluan | a. Mengaitkan kompetensi yang akan dicapai dengan konteks (masalah kehidupan, nyanyian, puisi, atau pertanyaan) yang sesuai dengan kompetensi; b. Mengemukakan kebermanfaatan kompetensi yang akan dicapai dalam kehidupan. | | | |
| 2. | Inti | c. Melibatkan siswa untuk mengamati, menemukan, dan menerapkan kompetensi yang akan dipelajari; d. Menggunakan media dan memberi model (prosedur maupun produk) sesuai dengan kompetensi; e. Memberi kesempatan siswa untuk bekerja sama; f. Melakukan penilaian sehingga siswa tahu apakah kompetensi sudah tercapai; | | | |

| | | | | | |
|----|---------|--|--|--|--|
| | | g. Memberdayakan pertanyaan provokatif untuk merangsang kemampuan berpikir kritis dan kreatif; h. Memberdayakan berbagai media dan tek-nik agar pembelajaran menyenangkan (sis-wa tidak tertekan, pemberian penguatan, pemberdayaan humor). | | | |
| 3. | Penutup | i. Melakukan refleksi tentang apa yang dipa-hami, dirasakan, dan diharapkan; j. Memberi pengayaan untuk memperluas dan memperdalam kompetensi. | | | |

Catatan:

.....

Kriteria Penilaian :

- Sangat baik : apabila terdapat 10 jawaban Ya
- Baik : apabila terdapat 8-9 jawaban Ya
- Cukup : apabila terdapat 6-7 jawaban Ya
- Kurang : apabila jawaban Ya < 6

3. Tahap Pelaporan

Hasil pelaksanaan supervisi dilaporkan kepada pimpinan dan disampaikan kepada orang yang disupervisi. Kepada atasan atau pimpinan, laporan hasil supervisi bertujuan untuk memberikan laporan mengenai temuan/masalah pembelajaran yang diperoleh dari kegiatan supervisi dan selanjutnya dijadikan bahan untuk melakukan pembinaan kompetensi profesional bagi supervisee. Penyampaian kepada pihak supervisee dimaksudkan sebagai balikan dalam upaya menyadarkan posisi kinerja dan meningkatkan kompetensi profesionalnya. Oleh karena itu, bahasa yang digunakan dalam laporan supervisi perlu memperhatikan aspek-aspek psikologis, fisiologis, latar belakang pendidikan, masa kerja, dan aspek lainnya yang berhubungan dengan harga diri pihak supervisee.

Contoh Outline:

LAPORAN HASIL PELAKSANAAN SUPERVISI KEGIATAN PEMBELAJARAN

Bab I Pendahuluan

- A. Dasar Pemikiran (Menyajikan uraian tentang kedudukan dan pentingnya supervisi dalam pengelolaan pembelajaran).

- B. *Tujuan Supervisi (Menjelaskan tujuan supervisi kelas dalam kegiatan pembelajaran yang dilaksanakan).*
- C. *Manfaat (Menjelaskan dampak positif pelaksanaan supervisi).*
- D. *Metode (Menjelaskan cara yang digunakan dalam melaksanakan supervisi kelas).*

Bab II Pelaksanaan Supervisi

- A. *Waktu dan Sasaran (Menginformasikan kapan supervisi dilaksanakan dan siapa saja yang disupervisi).*
- B. *Ruang Lingkup (Menjelaskan aspek-aspek yang disupervisi).*
- C. *Instrumen yang Digunakan (Menjelaskan alat pengumpul data yang digunakan dalam kegiatan supervisi).*
- D. *Teknik Analisis Data (Menjelaskan teknik perhitungan yang digunakan dalam mengolah data untuk merumuskan kesimpulan).*
- E. *Temuan (Melaporkan hasil yang diperoleh sesuai dengan ruang lingkup).*
- F. *Pemecahan Masalah (Menjelaskan langkah pemecahan masalah yang telah dilakukan pengawas).*

Bab III Hasil Supervisi

(Memaparkan tentang tingkat ketercapaian masing-masing tujuan supervisi).

Bab IV Kesimpulan dan Rekomendasi

- A. *Kesimpulan (Menyajikan kesimpulan atas hasil supervisi pengajaran yang telah dilaksanakan).*
- B. *Rekomendasi (Menyajikan beberapa rekomendasi ke arah pembinaan dan peningkatan profesional guru dalam PBM).*

4. Tahap Tindak Lanjut

Tindak lanjut merupakan suatu informasi kepada guru tentang bagaimana guru mempengaruhi siswanya dalam kegiatan pembelajaran. Untuk mencapai maksud tersebut maka tindak lanjut harus memenuhi syarat-syarat sebagai berikut:

- a. *Lebih Bersifat Deskriptif daripada Evaluatif.* Fungsinya adalah analisis untuk menghasilkan perubahan dengan memerinci aktivitas dan penampilan guru dalam pembelajaran. Hal tersebut akan menolong guru untuk meningkatkan kualitas performanya dalam pembelajaran. Bahasa yang digunakan lebih bersifat deskriptif dan menghindari bahasa yang lebih bersifat evaluatif untuk menghindari reaksi atau sikap defensif guru.
- b. *Bersifat Spesifik.* Menjelaskan lebih rinci tentang apa yang masih harus diperbaiki atau dikembangkan guru dalam aspek pendekatan, strategi, metoda, dan model pembelajaran atau aspek lain yang berkaitan dengan pembelajaran.

- c. *Memenuhi Kebutuhan Baik Supervisor Maupun Guru.* Suatu balikan akan bermanfaat apabila disamping memenuhi kebutuhan supervisor sebagai pemberi balikan, dan juga memenuhi kebutuhan guru sebagai penerima balikan tersebut.
- d. *Ditujukan untuk Aktivitas dan Performa Guru yang Mudah Dikendalikannya.* Seorang guru akan mengalami frustrasi apabila ia diingatkan tentang kekurangan yang berada di luar kemampuannya untuk diatasi atau dipecahkan. Penampilan fisik guru, misalnya tubuhnya yang pendek, tidak bisa dijadikan alasan sebagai penghalang guru untuk tampil baik dalam penguasaan dan pengelolaan kelas.
- e. *Tepat Waktunya.* Balikan akan lebih bermanfaat apabila diberikan segera sesudah pelaksanaan pembelajaran.
- f. *Harus Terkomunikasikan secara Jelas Kepada Guru.* Untuk melakukan hal ini guru diminta untuk mengatakan kembali apa yang menjadi target serta perhatian utamanya dalam meningkatkan kualitas performanya dalam pembelajaran untuk dibandingkan dengan pandangan dan perhatian supervisor.
- h. *Mencocokkannya dengan yang Diberikan Kelompok.* Apabila balikan itu diberikan dalam kelompok, maka guru dan supervisor harus mempunyai kesempatan untuk mencocokkannya dengan yang diberikan kelompok untuk menguji ketepatan balikan tersebut. Dengan demikian, dapat diketahui apakah balikan tersebut merupakan kesan satu orang atau merupakan kesan banyak orang dalam kelompok.
- i. *Menolong Guru Memperhatikan Kelebihannya.* Balikan harus dapat menolong guru memperhatikan dan memahami kelebihannya untuk mengembangkan gaya dan performanya dalam pembelajaran. Untuk hal tersebut, supervisor perlu memberi penguatan tentang strategi dan model pembelajaran yang efektif, kreatif, inovatif, dan menyenangkan.
- j. *Menunjukkan keunggulan-keunggulan.* Supervisor hendaknya lebih dahulu menunjukkan keunggulan-keunggulan atau segi-segi yang kuat dari performa guru sebelum mendiskusikan segi-segi yang menimbulkan masalah baginya.
- k. *Data balikan harus disimpan dengan baik.* Data balikan dalam bentuk instrumen observasi harus disimpan dengan baik oleh supervisor dan merupakan catatan mengenai perkembangan kinerja guru dalam pembelajaran sehingga sewaktu-waktu dapat digunakan sebagai bahan evaluasi pengembangan kinerja guru.

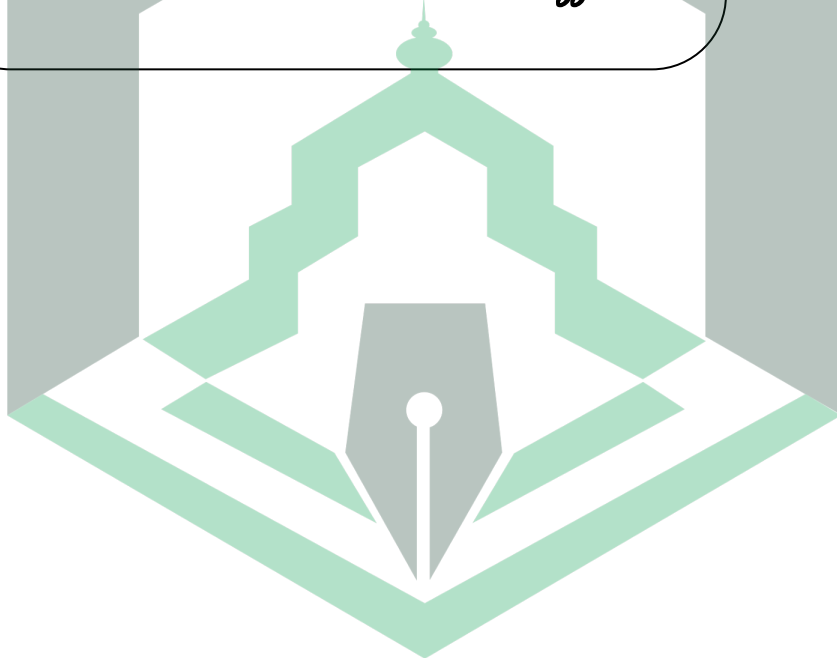
F. Refleksi

1. Kemukakan perasaan Anda tentang berbagai hal yang disajikan dalam bab ini.
2. Jelaskan beberapa aplikasi praktis dari apa yang Anda pelajari dalam bab ini (pendekatan, model, teknik, dan program supervisi pendidikan).

3. Kemukakan apa yang ingin Anda ingat dari bab ini.

KEBERANIAN bukan hanya siap untuk
berdiri dan berbicara... KEBERANIAN
juga bisa berarti MAU DUDUK dan
MENDENGAR

--Winston Churchill, Politikus Inggris--



DAFTAR PUSTAKA

- Agustian, Ary Ginanjar. 2003. *Rahasia Sukses Membangkitkan ESQ POWER, Sebuah Inner Journey Melalui Ihsan*. Jakarta: Arga.
- Alan, Thomas J. 1971. *The Productive School: A System Analysis Approach to Educational Administration*. New York: John Willey & Sons, Inc.
- Allen, Jean Alexander. 2004. *Strategi Membangun Tim Tangguh*. Terj. Ina Kurniawati, Cet. 1; Jakarta: Prestasi Pustaka Publisher.
- Arcaro, Jerome S. 2005. *Pendidikan Berbasis Mutu*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Atmodiwirio, Soebagio. 2000. *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: Ardadizya Jaya.
- Banghart, Frank W. dan Trull, Albert. 1973. *Educational Planning*. New York: The Macmillan Company.
- Beeby, C.E. 1984. *Perencanaan dan Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Bhrata Karya Aksara.
- Betts, Jullian R. 1999. *Returns to Quality of Education, Department of Economics*. San Diego: University of California.
- Braham, Barbara J. 2003. *Creating A Learning Organization*. Terj. Zalzulifa. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Buchori, Mochtar. 1995. *Transformasi Pendidikan*. Jakarta: Pustaka Sinar Harapan.
- Buchman, Robert H. 2004. *Building A Knowledge Driven Organization*. New York: McGraw Hill Book Company.
- Burhanuddin, Yusak. 1998. *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia.
- Caldwell, Brian J., and Jim M. Spinks. 1992. *Leading the Self-Managing School*. Washington DC: The Falmer Press.
- Campbell, R.F. at al. 1993. *Introduction to Educational Administration*. 6th Edition. Boston: Allyn Bacon, Inc.
- Cascio, Wayne F. 2006. *Managing Human Resource*. New York: McGraw Hill Book Company.
- Connell, Helen. 2003. *Reformasi Pendidikan*. Terj. Solicha. Jakarta: Logos Wacana Ilmu.
- Cooper, Robert K., dan Ayman Sawaf. 2000. *Kecerdasan Emosional dalam Kepemimpinan dan Organisasi*. Terj. Alex Tri Kuncoro. Jakarta: Gramedia.
- Covey, Stephen R. 1993. *The 7 Habits of Highly Effective People (Tujuh Kebiasaan Manusia yang Sangat Efektif)*. Terj. Budijanto. Jakarta: Binarupa Aksara.

- Crawford Megan, Lesley Kydd, and Colin Riches. 2005. *Leadership and Teams in Educational Management*. Terj. Suratina D. Hapsari. Jakarta: Grasindo.
- Cunningham, Ian. 1994. *The Wisdom of Strategic Learning*. New York: McGraw Hill Book Company.
- Daft, Richard L. 2010. *Era Baru Manajemen*, Buku 2, Ed. 9. Jakarta: Salemba Empat.
- Danim, Sudarwan. 2002. *Inovasi Pendidikan dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*. Bandung: Pustaka Setia.
- , 2003. *Menjadi Komunitas Pembelajar: Kepemimpinan Transformasional dalam Komunitas Organisasi Pembelajar*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Decenzo, David A., Robbins, Stephen P. 1999. *Human Resource Management*. New York: John Wiley and Sons, Inc.
- Delbridge, Arthur., et. al (Eds.). 1981. *The Macquarie Dictionary*. Australia: Macquarie Library Pty. Ltd.
- Depdikbud. 1999. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka.
- DePorter, Bobbi, Mark Reardon, Sarah Singer-Nourie. 2010. *Quantum Teaching*. Terj. Ary Nilandari. Bandung: Kaifa.
- Dimiyati, Mujiono. 2000. *Belajar dan Pembelajaran*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Direktorat Ketenagakerjaan Dirjen Dikti Depdiknas. 2007. *Pengembangan Inovasi Pembelajaran*.
- Echols John M., Hassan Shadily. 2003. *Kamus Inggris-Indonesia*. Cet. XXVII; Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Engkoswara. 1987. *Dasar-Dasar Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Depdikbud.
- , 2001. *Paradigma Manajemen Pendidikan Menyongsong Otonomi Daerah*. Bandung: Yayasan Amal Keluarga.
- Fattah, Nanang. 1999. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- , 2004. *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah dan Dewan Sekolah*. Bandung: Pustaka Bani Quraisy.
- Fowler, H. W. and Fowler, F. G. 1950. *The Concise Oxford Dictionary of Current English*. London: Oxford at the Clarendon Press.
- Fullan, Michael. 1997. *The Challenge of School Change*. Australia: Hawker Brownlaw.
- Furtwengler, Dale. 2002. *Penilaian Kinerja*. Terj. Fandy Tjiptono. Yogyakarta: Andi Offset.
- Gamble, Paul R., and John Blackwell. 2002. *Knowledge Management: A State of the Art Guide*. London: Kogan Page.
- Gordon, Thomas. 1990. *Guru Yang Efektif, Cara untuk Mengatasi Kesulitan dalam Kelas*. Penyadur: Drs. Mudjito, M. A. Jakarta: Rajawali.

- Graff, Orin B., Calvin M Street, Ralph B Kimbrough, Archie R Dykes. 1966. *Philosophic Theory & Practice in Educational Administration*. California: Belmont Publishing Comp.
- Gredler, Margareth E. 1986. *Learning and Instruction, Theory into Practice*. New York: McMillan Publishing Co.
- Greene, Charles N. 1985. *Management for Effective Performance*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hadis, H. Abdul, Hj. Nurhayati B. 2010. *Manajemen Mutu Pendidikan*. Cet.1; Bandung: Alfabeta.
- Hall, William C. 1995. *Key Aspects of Competency Based Assessment*. Adelaide: Department of Employment Education and Training.
- Hamond, Linda Darling, John Bransford. 2005. *Preparing Teachers for A Changing World What Teachers Should Learn and Be Able to Do*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Hasibuan, Malayu S. P. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Haynes, Marion E. 1984. *Managing Performance: A Comprehensive Guide to Effective Supervision*. California: Lifetime Learning Publication.
- Hersey, Paul, dan Ken Blanchard. 1982. *Manajemen Prilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*. Terj. Agus Dharma. Jakarta: Erlangga.
- . 2006. *Himpunan Keputusan Mendiknas RI*. Jakarta: Sinar Grafika.
- Hoon, Hum Sin. 2012. *Memenangkan Persaingan Cara Cheng Ho*. Terj. Djohan Diaz Tjahjadi, Jakarta: PT. Kompas Media Nusantara.
- Hornby, A.S., 2000. *Oxford Advanced Learner's Dictionary*. New York: Oxford University Press.
- House, Ernest R, 1974. *The Politics of Educational Innovation*. New York: McCutchan Publishing Corporation.
- Hoy, Wayne K. dan Cecil G. Miskel. 2001. *Educational Administration*. 6th Edition. New York: McGraw Hill Co.
- Ibrahim. 1988. *Innovasi Pendidikan*. Jakarta: Ditjen Dikti Depdikbud.
- Imron, Ali. 1996. *Kebijaksanaan Pendidikan di Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Jalal, Fasli. 2001. *Reformasi Pendidikan dalam Konteks Otonomi Daerah*. Yogyakarta: AdiCita Karya Nusa.
- Kadarisman, M. 2012. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Ed. 1, Cet. 1; Jakarta: Rajawali Pers.
- Komariah, Aan. 2002. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Luthans, Fred. 2002. *Organizational Behaviour*. New York: McGraw-Hill Higher Education.

- Manullang, M. dan Marihot, M. 2001. *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Marquardt, Michael J. 2002. *Building the Learning Organization*. 2nd Edition. Palo Alto Davies-Balck Publishing, Inc.
- Mendell, J. S. dan Gerjuoy, H. G. 1999. *Manajemen Antisipatif atau Kepemimpinan Visioner: Suatu Perdebatan Kepemimpinan*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Mulyasa, E. 2000. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Nawawi, Hadari. 1983. *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Gunung Agung.
- Noe, Raymond A., John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick M. Wright. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Mencapai Keunggulan Bersaing*, ed. 6, Buku 1. Cet. 2; Jakarta: Salemba Empat.
- Olivia, Peter F. 1994. *Supervision for Today's School*. New York: Longman.
- Pak Tee, Ng. 2005. *The Learning School – Innovation and Enterprise*. Singapore: Pearson Education South Asia Pte. Ltd.
- , 2000. *Panduan Manajemen Sekolah*. Jakarta: Direktorat Pendidikan Dasar dan Menengah.
- , 2004. *Pedoman Pengembangan Kultur Sekolah*. Jakarta: Direktorat Dikmenum Dirjen Dikdasmen Departemen Pendidikan Nasional.
- , 2005. *Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan*.
- Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa. 1997. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Cet. 9; Jakarta: Balai Pustaka.
- Razik, Taher A. 1975. *Fundamental Concepts of Educational Leadership and Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Rifai, Moch. 1987. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Jemmars.
- Rivai, Veithzal, H. 2009. *Islamic Human Capital*. Ed. 1, Cet. 1; Jakarta: Rajawali Pers.
- Rivai, Veithzal, Deddy Mulyadi. 2012. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Ed.2, Cet. 9; Jakarta: Rajawali Pers.
- Ross, Joel E. 1993. *Total Quality Management: Text, Cases, and Readings*. USA: St. Lucie Press.
- Ruky, Ahmad S. 2001. *Sistem Management Kinerja*. Jakarta: Gramedia.
- Sallis, Edward. 2010. *Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan*. Terj. Ahmad Ali Riyadi dkk. Jogjakarta : IRCiSoD.
- Sagala, Syaiful. 2009. *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan*. Cet. 2; Bandung: Alfabeta.
- Scheerens. J. 2003. *Menjadikan Sekolah Efektif*. Jakarta: Logos.

- Sedarmayanti. 2011. *Membangun dan Mengembangkan Kepemimpinan serta Meningkatkan Kinerja untuk Meraih Keberhasilan*. Cet. 1; Bandung: Rafika Aditama.
- Senge, Peter M. 1983. *The Fifth Discipline, The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday-Dell Publishing Group, Inc.
- Sergiovanni, T.J. dan Starratt, R. J. 1983. *Supervision Human Perspectives*. New York: McGraw Hill Book Company.
- Siagian, Sondang P. 1985. *Filsafat Administrasi*. Jakarta: Gunung Agung.
- Silalahi, Albert. 1999. *Studi Tentang Ilmu Administrasi, Konsep Teori dan Dimensi*. Bandung: Sinar Baru Algesindo.
- Smith, Samuel. 1986. *Gagasan- Gagasan Besar Tokoh- Tokoh dalam Bidang Pendidikan*. Terj. Bumi Aksara. Jakarta: Bumi Aksara.
- Suderadjat. H. 2004. *Implementasi Kurikulum Berbasis Kompetensi (KBK): Pembaharuan Pendidikan dalam UU Sisdiknas 2003*. Bandung: Cipta Cemas Grafika.
- Suhardan, Dadang. 2010. *Supervisi Profesional, Layanan dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran di Era Otonomi Daerah*. Bandung: Alfabeta
- Suharsaputra, Uhar. 2010. *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Refika Aditama.
- Sukmadinata, Nana Syaodih. 1997. *Pengembangan Kurikulum, Teori dan Praktik*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Susanto, A.B., R. Masri Sareb Putra. 2010. *60 Management Gems: Applying Management Wisdom in Life*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Susilo, Willy. 2006. *Advanced Quality Audit*. Jakarta: Vorqista.
- Sutisna, Oteng. 1983. *Administrasi Pendidikan, Dasar Teoritis untuk Peraktek Professional*. Bandung: Angkasa.
- Taba, Hilda. 1962. *Curriculum Development: Theory and Practice*. New York: Harcourt Brac & World, Inc.
- The Liang Gie. 1983. *Unsur- Unsur Administrasi: Suatu Kumpulan Karangan*. Edisi Kedua. Yogyakarta: Supersukses.
- Thomas, R. Dye. 1976. *Policy Analysis (What Government Do, Why They Do It, and What Difference It Makes)*. Alabama: University of Alabama Press.
- Thomas, J. Allan. 1971. *The Productive School: A System Analysis Approach to Educational Administration*. New York: John Willey & Sons, Inc.
- Tilaar, HAR. 1993. *Analisis Kebijakan Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Usman, Husaini. 2014. *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.

- Usman, Uzer. 2002. *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Wahyudi. 2009. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran*. Cet. 1; Bandung: Alfabeta.
- Wahyusumidjo. 1999. *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: Rajawali Press.
- Wellington, Clint. 1977. *Definisi Teknologi Pendidikan, Satuan Tugas Definisi dan Terminologi AECT*. Terj. Yusufhadi Miarso dkk. (1994). Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Wibowo. 2011a. *Manajemen Kinerja*. Ed. 3, Cet. 5; Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- _____. 2011b. *Manajemen Perubahan*. Ed. 3, Cet. 3; Jakarta: Rajawali Pers.
- Widada, H. HR. 2010. *Multimedia Interaktif untuk Guru & Profesional*. Jakarta: Pustaka Widyatama.
- Yukl, Gary. 1998. *Leadership in Organization*. London: Prentice Hall.
- Zamroni. 2003. *Pendidikan untuk Demokrasi, Tantangan Menuju Civil Society*. Yogyakarta: BIGRAF Publishing.
- Zohar, Danah, Ian Marshal. 2000. *SQ, Memanfaatkan Kecerdasan Spiritual dalam Berfikir Integralistik dan Holistik untuk Memaknai Kehidupan..* Terj. Rahmani Astuti. Bandung: Mizan.

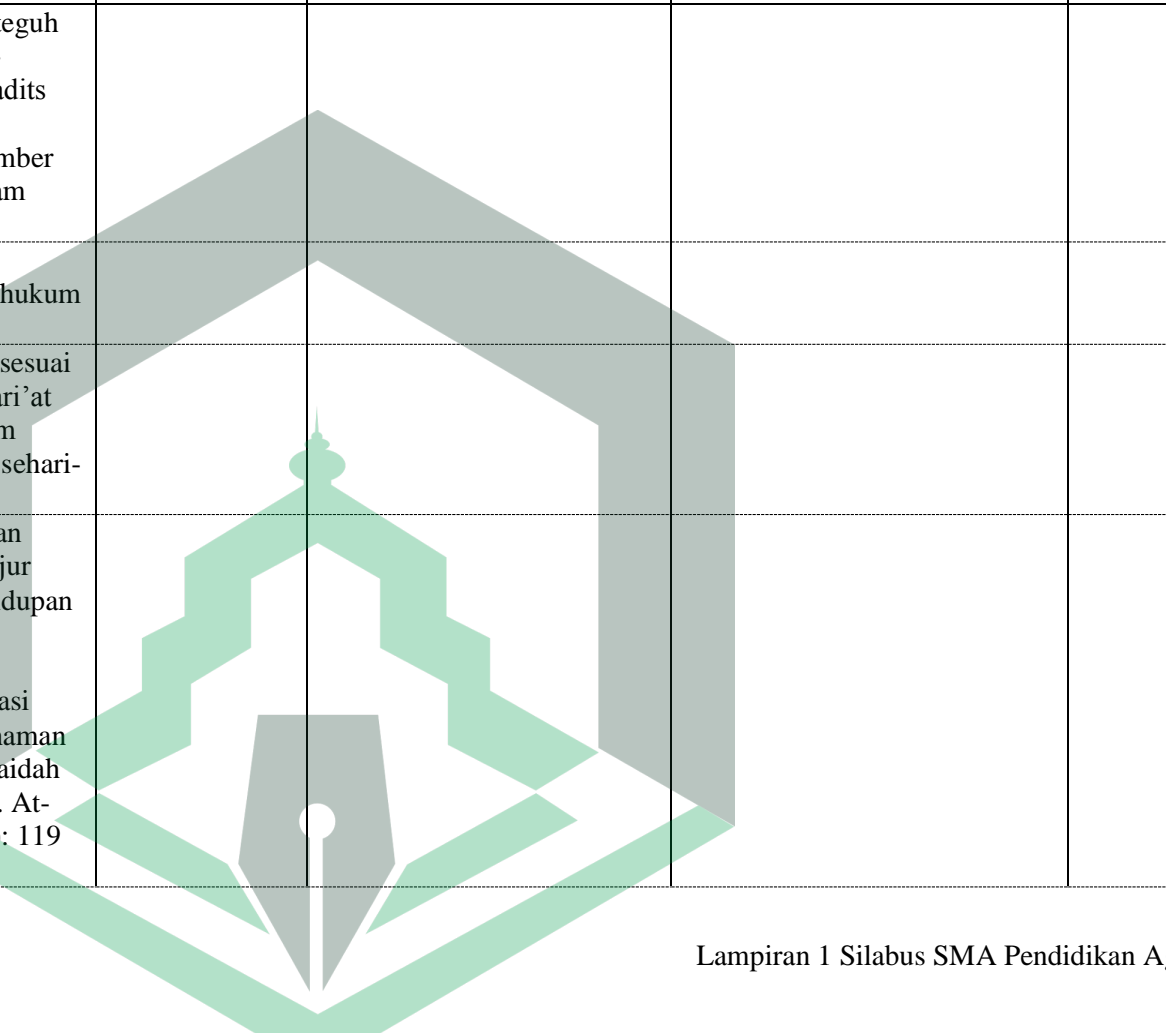
LAMPIRAN 1

CONTOH SILABUS MATA PELAJARAN PENDIDIKAN AGAMA ISLAM DAN BUDI PEKERTI

Satuan Pendidikan : Sekolah Menengah Atas (SMA)
Mata Pelajaran : Pendidikan Agama Islam
Kelas : X (sepuluh)
Kompetensi Inti :

| | |
|------|--|
| KI 1 | Menghayati dan mengamalkan ajaran agama yang dianutnya |
| KI 2 | Menghayati dan mengamalkan perilaku jujur, disiplin, tanggungjawab, peduli (gotong royong, kerjasama, toleran, damai), santun, responsif dan pro-aktif dan menunjukkan sikap sebagai bagian dari solusi atas berbagai permasalahan dalam berinteraksi secara efektif dengan lingkungan sosial dan alam serta dalam menempatkan diri sebagai cerminan bangsa dalam pergaulan dunia. |
| KI 3 | Memahami, menerapkan, menganalisis pengetahuan faktual, konseptual, prosedural berdasarkan rasa ingintahunya tentang ilmu pengetahuan, teknologi, seni, budaya, dan humaniora dengan wawasan kemanusiaan, kebangsaan, kenegaraan, dan peradaban terkait penyebab fenomena dan kejadian, serta menerapkan pengetahuan prosedural pada bidang kajian yang spesifik sesuai dengan bakat dan minatnya untuk memecahkan masalah |
| KI 4 | Mengolah, menalar, dan menyaji dalam ranah konkret dan ranah abstrak terkait dengan pengembangan dari yang dipelajarinya di sekolah secara mandiri, dan mampu menggunakan metoda sesuai kaidah keilmuan |

| Kompetensi Dasar | Materi Pokok | Pembelajaran | Penilaian | Alokasi Waktu | Sumber Belajar |
|---|--------------|--------------|-----------|---------------|----------------|
| 1.1 Menghayati nilai-nilai keimanan kepada Malaikat-malaikat Allah SWT. | | | | | |



| Kompetensi Dasar | Materi Pokok | Pembelajaran | Penilaian | Alokasi Waktu | Sumber Belajar |
|--|--------------|--------------|-----------|---------------|----------------|
| 1.2 Berpegang teguh kepada Al-Qur'an, Hadits dan Ijtihad sebagai sumber hukum Islam | | | | | |
| 1.3 Meyakini kebenaran hukum Islam | | | | | |
| 1.4 Berpakaian sesuai dengan syari'at Islam dalam kehidupan sehari-hari | | | | | |
| 2.1 Menunjukkan perilaku jujur dalam kehidupan sehari-hari sebagai implementasi dari pemahaman Q.S. Al-Maidah (5): 8, Q.S. At-Taubah (9): 119 dan hadits | | | | | |

| Kompetensi Dasar | Materi Pokok | Pembelajaran | Penilaian | Alokasi Waktu | Sumber Belajar |
|--|--------------|--------------|-----------|---------------|----------------|
| terkait. | | | | | |
| 2.2 Menunjukkan perilaku hormat dan patuh kepada orang tua dan guru sebagai implementasi dari pemahaman Q.S. Al-Isra (17): 23 dan hadits terkait | | | | | |
| 2.3 Menunjukkan perilaku kontrol diri (mujahadah an-nafs), prasangka baik (husnuzzhan), dan persaudaraan (ukhuwah) sebagai implementasi dari pemahaman Q.S. Al-Anfal(8): 72; Q.S. Al-Hujurat (49): 12 dan 10 serta | | | | | |

| Kompetensi Dasar | Materi Pokok | Pembelajaran | Penilaian | Alokasi Waktu | Sumber Belajar |
|--|--------------|--------------|-----------|---------------|----------------|
| <p>hadits terkait</p> <p>2.4 Menunjukkan perilaku menghindari diri dari pergaulan bebas dan perbuatan zina sebagai implementasi dari pemahaman Q.S. Al-Isra' (17): 32, dan Q.S. An-Nur (24): 2, serta hadits terkait</p> | | | | | |
| <p>2.5 Menunjukkan sikap semangat menuntut ilmu dan menyampaikannya kepada sesama sebagai implementasi dari pemahaman Q.S. At-Taubah (9): 122 dan</p> | | | | | |

| Kompetensi Dasar | Materi Pokok | Pembelajaran | Penilaian | Alokasi Waktu | Sumber Belajar |
|--|--------------|--------------|-----------|---------------|----------------|
| hadits terkait | | | | | |
| 2.6 Menunjukkan sikap keluhuran budi, kokoh pendirian, pemberi rasa aman, tawakkal dan perilaku adil sebagai implementasi dari pemahaman Asmaul Husna (<i>al-Kariim, al-Mu'min, al-Wakiil, al-Matiin, al-Jaami', al-'Adl, dan al-Akhiir</i>) | | | | | |
| 2.7 Menunjukkan sikap tangguh dan semangat menegakkan kebenaran sebagai implementasi dari pemahaman | | | | | |

| Kompetensi Dasar | Materi Pokok | Pembelajaran | Penilaian | Alokasi Waktu | Sumber Belajar |
|--|---|---|--|---------------|--|
| strategi dakwah Rasulullah SAW di Mekah | | | | | |
| 2.8 Menunjukkan sikap semangat ukhuwah sebagai implementasi dari pemahaman strategi dakwah Rasulullah SAW di Madinah | | | | | |
| 3.1 Menganalisis Q.S. Al-Anfal (8) : 72); Q.S. Al-Hujurat (49) : 12; dan QS Al-Hujurat (49) : 10; serta hadits tentang kontrol diri (mujahadah an-nafs), prasangka baik (husnuzhan), dan persaudaraan (ukhuwah). | 1. Q.S. Al-Anfal (8): 72; Q.S. Al-Hujurat (49): 12 dan 10 serta hadits terkaitperilaku kontrol diri (mujahadah an-nafs), prasangka baik | <ul style="list-style-type: none"> • Mengamati <ul style="list-style-type: none"> - Menyimak bacaan, membaca, mengidentifikasi hukum bacaan (tajwid), dan mencermati kandungan Q.S. Al-Anfal (8): 72; Q.S. Al-Hujurat (49):12; dan Q.S. Al-Hujurat (49):10 serta hadits terkait. - Mencermati manfaat dan hikmah kontrol diri | <ul style="list-style-type: none"> • Tugas <ul style="list-style-type: none"> - Menghafal Q.S. Al-Anfal (8): 72; Q.S. Al-Hujurat (49):12; dan Q.S. Al-Hujurat (49):10 serta hadits terkait dengan cara mengisi lis (lembar tugas hafalan). • Observasi <ul style="list-style-type: none"> - Mengamati pelaksanaan diskusi dengan menggunakan lembar observasi yang memuat: <ul style="list-style-type: none"> ▪ isi diskusi (hukum | 5x3 JP | <ul style="list-style-type: none"> • Buku PAI Kls X Kemdik bud • Al-Quran dan Al-Hadits • Buku tajwid • Kitab tafsir Al- |

| Kompetensi Dasar | Materi Pokok | Pembelajaran | Penilaian | Alokasi Waktu | Sumber Belajar |
|---|---|---|--|---------------|--|
| <p>3.2 Memahami manfaat dan hikmah kontrol diri (mujahadah an-nafs), prasangka baik (husnuzhan) dan persaudaraan (ukhuwah), dan menerapkannya dalam kehidupan.</p> <p>4.1.1 Membaca Q.S. Al-Anfal (8) : 72; Q.S. Al-Hujurat (49) : 12; dan Q.S. Al-Hujurat (49) : 10 sesuai dengan kaidah tajwid dan makhrajul huruf.</p> <p>4.1.2 Mendemonstrasikan hafalan Q.S. Al-Anfal (8) : 72; Q.S. Al-Hujurat (49) : 12; QS Al-Hujurat</p> | (husnuzhan), dan persaudaraan (ukhuwah) | <p>(mujahadah an-nafs), prasangka baik (husnuzhan) dan persaudaraan (ukhuwah) melalui tayangan video atau media lainnya.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Menanya <ul style="list-style-type: none"> - Menanyakan cara membaca Q.S. Al-Anfal (8): 72; Q.S. Al-Hujurat (49): 12 dan 10, - Mengajukan pertanyaan terkait hukum tajwid, asbabun nuzul, dan isi kandungan Q.S. Al-Anfal (8) : 72; Q.S. Al-Hujurat (49) : 12; dan Q.S. Al-Hujurat (49) : 10, serta hadits terkait. • Mengumpulkan data/eksplorasi <ul style="list-style-type: none"> - Mendiskusikan cara | <p>bacaan, kandungan ayat), manfaat dan hikmah perilaku kontrol diri (mujahadah an-nafs), prasangka baik (husnuzhan), dan persaudaraan (ukhuwah)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ sikap yang ditunjukkan peserta didik terkait dengan perilaku kontrol diri (mujahadah an-nafs), prasangka baik (husnuzhan), dan persaudaraan (ukhuwah) <ul style="list-style-type: none"> • Portofolio <ul style="list-style-type: none"> - Melaporkan hasil obervasi berupa paparan tentang kandungan Q.S. Al-Anfal (8): 72; Q.S. Al-Hujurat (49): 12 dan 10 serta hadits terkait; - Membuat paparan analisis dan identifikasi hukum bacaan yang ada pada | | <p>Qur'an</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buku lain yang menunjang • Multimedia interaktif dan Internet |

| Kompetensi Dasar | Materi Pokok | Pembelajaran | Penilaian | Alokasi Waktu | Sumber Belajar |
|---------------------------|--------------|--|--|---------------|----------------|
| (49) : 10, dengan lancar. | | <p>membaca Q.S. Al-Anfal (8): 72; Q.S. Al-Hujurat (49): 12 dan 10 sesuai dengan hukum bacaan tajwid;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Menterjemahkan Q.S. Al-Anfal (8): 72; Q.S. Al-Hujurat (49): 12 dan 10 serta hadits terkait; - Menganalisis asbabun nuzul/wurud dan kandungan Q.S. Al-Anfal (8): 72; Q.S. Al-Hujurat (49):12; dan Q.S. Al-Hujurat (49):10 serta hadits terkait. • Mengasosiasi - Membuat kesimpulan dari kandungan Q.S. Al-Anfal (8): 72); Q.S. Al-Hujurat (49):12; dan Q.S. Al-Hujurat (49):10 serta hadits terkait. | <p>Q.S. Al-Anfal (8): 72; Q.S. Al-Hujurat (49): 12 dan 10;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Membuat laporan perkembangan hafalan Q.S. Al-Anfal (8): 72; Q.S. Al-Hujurat (49): 12 dan 10 serta hadits terkait. • Tes tulis - Menyalin Q.S. Al-Anfal (8): 72); Q.S. Al-Hujurat (49):12; dan Q.S. Al-Hujurat (49):10 serta mengidentifikasi hukum bacaan tajwidnya; - Menjawab soal-soal tentang isi kandungan Q.S. Al-Anfal (8): 72; Q.S. Al-Hujurat (49): 12 dan 10 serta hadits terkait. • Tes lisan Membaca dan menghafal Q.S. Al-Anfal (8): 72); Q.S. Al-Hujurat (49):12; dan Q.S. Al-Hujurat (49):10 serta hadits | | |

| Kompetensi Dasar | Materi Pokok | Pembelajaran | Penilaian | Alokasi Waktu | Sumber Belajar |
|--|--|--|--|---------------|--|
| | | <ul style="list-style-type: none"> • Mengkomunikasikan: <ul style="list-style-type: none"> - Mendemonstrasikan bacaan (hafalan), menyampaikan hasil diskusi tentang Q.S. Al-Anfal (8): 72; Q.S. Al-Hujurat (49): 12 dan 10 serta hadits terkait secara individu maupun kelompok | terkait | | |
| <p>3.3 Menganalisis Q.S. Al-Isra' (17) : 32, dan Q.S. An-Nur (24) : 2, serta hadits tentang larangan pergaulan bebas dan perbuatan zina.</p> <p>3.4 Memahami manfaat dan hikmah larangan pergaulan bebas dan perbuatan zina.</p> <p>4.2.1 Membaca Q.S.</p> | <p>2. Perilaku menghindari diri dari pergaulan bebas dan perbuatan zina.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Mengamati <ul style="list-style-type: none"> - Menyimak bacaan, mengidentifikasi hukum bacaan (tajwid), dan mencermati kandungan Q.S. Al-Isra' (17): 32, dan Q.S. An-Nur (24): 2, serta hadits terkait. - Mencermati manfaat dan hikmah larangan pergaulan bebas dan perbuatan zina melalui tayangan video atau media lainnya. • Menanya | <ul style="list-style-type: none"> • Tugas <ul style="list-style-type: none"> - Menghafal Q.S. Al-Isra' (17): 32, dan Q.S. An-Nur (24): 2, serta hadits terkait dengan cara mengisi lis (lembar tugas hafalan). • Observasi <ul style="list-style-type: none"> - Mengamati pelaksanaan diskusi dengan menggunakan lembar observasi yang memuat: <ul style="list-style-type: none"> ▪ isi diskusi (kandungan ayat dan hukum bacaan) ▪ sikap yang ditunjukkan peserta didik terkait | 5x3 JP | <ul style="list-style-type: none"> • Buku PAI Kls X Kemdik bud • Al-Quran dan Al-Hadits • Buku tajwid • Kitab tafsir Al-Qur'an • Buku |

| Kompetensi Dasar | Materi Pokok | Pembelajaran | Penilaian | Alokasi Waktu | Sumber Belajar |
|--|--------------|--|--|---------------|---|
| <p>Al-Isra' (17) : 32, dan Q.S. An-Nur (24) : 2 sesuai dengan kaidah tajwid dan makhrajul huruf.</p> <p>4.2.2 Mendemonstrasikan hafalan Q.S. Al-Isra' (17) : 32, dan Q.S. An-Nur (24) : 2 dengan lancar.</p> | | <ul style="list-style-type: none"> • Menanyakan cara membaca hukum tajwid, asbabun nuzul, dan isi kandungan Q.S. Al-Isra' (17): 32, dan Q.S. An-Nur (24): 2, serta hadits terkait • Mengumpulkan data/eksplorasi Mendiskusikan cara membaca sesuai dengan tajwid, menganalisis asbabun nuzul/wurud dan kandungan Q.S. Al-Isra' (17): 32, dan Q.S. An-Nur (24): 2, serta hadits terkait • Mengasosiasi Membuat kesimpulan dari kandungan Q.S. Al-Isra' (17): 32, dan Q.S. An-Nur (24): 2, serta hadits terkait • Mengkomunikasikan: Mendemonstrasikan | <p>dengan perilaku menghindari diri dari pergaulan bebas dan perbuatan zina.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Portofolio <ul style="list-style-type: none"> - Melaporkan hasil observasi berupa paparan tentang kandungan Q.S. Al-Isra' (17): 32, dan Q.S. An-Nur (24): 2, serta hadits terkait; - Membuat paparan analisis dan identifikasi hukum bacaan yang ada pada Q.S. Al-Isra' (17): 32, dan Q.S. An-Nur (24): 2; - Membuat laporan perkembangan hafalan Q.S. Al-Isra' (17): 32, dan Q.S. An-Nur (24): 2, serta hadits terkait. • Tes tulis <ul style="list-style-type: none"> - Menyalin Q.S. Al-Isra' (17): 32, dan Q.S. An-Nur (24): 2, serta mengidentifikasi hukum | | <p>lain yang menunjang</p> <ul style="list-style-type: none"> • Multimedia interaktif dan Internet |

| Kompetensi Dasar | Materi Pokok | Pembelajaran | Penilaian | Alokasi Waktu | Sumber Belajar |
|---|--|---|---|---------------|--|
| | | <p>bacaan (hafalan), menyampaikan hasil diskusi tentang Q.S. Al-Isra' (17): 32, dan Q.S. An-Nur (24): 2, serta hadits terkait secara individu maupun kelompok</p> | <p>bacaan tajwidnya;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Menjawab soal-soal tentang isi kandungan Q.S. Al-Isra' (17): 32, dan Q.S. An-Nur (24): 2, serta hadits terkait. • Tes lisan Membaca dan menghafal Q.S. Al-Isra' (17): 32, dan Q.S. An-Nur (24): 2, serta hadits terkait serta hadits terkait | | |
| <p>3.5 Memahami makna Asmaul Husna: (<i>al-Kariim, al-Mu'min, al-Wakiil, al-Matiin, al-Jaami'</i>, <i>al-'Adl, dan al-Akhiir</i>).</p> <p>4.3 Berperilaku yang mencontohkan keluhuran budi, kokoh pendirian, pemberi rasa aman, tawakal</p> | <p>3. Iman kepada Allah SWT (Asmaul Husn: <i>al-Kariim, al-Mu'min, al-Wakiil, al-Matiin, al-Jaami'</i>, <i>al-'Adl, dan al-Akhiir</i>)</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Mengamati: <ul style="list-style-type: none"> - Mencermati bacaan teks tentang Asmaul Husna (<i>al-Kariim, al-Mu'min, al-Wakiil, al-Matiin, al-Jaami'</i>, <i>al-'Adl, dan al-Akhiir</i>) - Meyimak penjelasan materi di atas melalui tayangan video atau media lainnya. • Menanya (memberi stimulus agar peserta didik bertanya) : | <ul style="list-style-type: none"> • Tugas <ul style="list-style-type: none"> - Mengumpulkan data (gambar, berita, artikel tentang perilaku keluhuran budi, kokoh pendirian, pemberi rasa aman, tawakal dan perilaku adil). • Observasi <ul style="list-style-type: none"> - Mengamati teman sejawat tentang perilaku keluhuran budi, kokoh pendirian, pemberi rasa aman, tawakal dan | 4x3 JP | <ul style="list-style-type: none"> • Buku PAI Kls X Kemdik bud • Buku lain yang menunjang • Multimedia interaktif dan |

| Kompetensi Dasar | Materi Pokok | Pembelajaran | Penilaian | Alokasi Waktu | Sumber Belajar |
|--|--------------|---|--|---------------|----------------|
| <p>dan perilaku adil sebagai implementasi dari pemahaman makna Asmaul Husna (<i>al-Kariim, al-Mu'min, al-Wakiil, al-Matiin, al-Jaami', al-'Adl, dan al-Akhiir</i>)</p> | | <ul style="list-style-type: none"> - Mengapa Allah memiliki nama yang begitu banyak? - Apa yang harus dilakukan oleh umat Islam terkait nama-nama Allah yang indah itu? • Mengumpulkan data/eksplorasi - Peserta didik mendiskusikan makna dan contoh perilaku keluhuran budi, kokoh pendirian, pemberi rasa aman, tawakal dan perilaku adil sebagai implementasi dari pemahaman makna Asmaul Husna (<i>al-Kariim, al-Mu'min, al-Wakiil, al-Matiin, al-Jaami', al-'Adl, dan al-Akhiir</i>) - Guru mengamati perilaku keluhuran | <p>perilaku adil di lingkungan sekolah, rumah maupun masyarakat melalui lembar pengamatan.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mengamati pelaksanaan diskusi dengan menggunakan lembar observasi yang memuat: <ul style="list-style-type: none"> ▪ isi diskusi ▪ sikap yg ditunjukkan saat pelaksanaan diskusi dan kerja kelompok • Portofolio - Membuat paparan analisis dari hasil observasi tentang perilaku keluhuran budi, kokoh pendirian, pemberi rasa aman, tawakal dan perilaku adil. • Tes tulis - Tes kemampuan kognitif dengan menjawab soal-soal pilihan ganda dan uraian tentang Asmaul | | Internet |

| Kompetensi Dasar | Materi Pokok | Pembelajaran | Penilaian | Alokasi Waktu | Sumber Belajar |
|------------------|--------------|--|--|---------------|----------------|
| | | <p>budi, kokoh pendirian, pemberi rasa aman, tawakal dan perilaku adil melalui lembar pengamatan di sekolah.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Guru berkolaborasi dengan orang tua untuk mengamati perilaku keluhuran budi, kokoh pendirian, pemberi rasa aman, tawakal dan perilaku adil di rumah. • Mengasosiasi Membuat kesimpulan materi di atas. • Mengkomunikasikan Mempresentasikan /menyampaikan hasil diskusi tentang materi di atas. | <p>Husna (<i>al-Kariim, al-Mu'min, al-Wakiil, al-Matiin, al-Jaami', al-'Adl, dan al-Akhiir</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tes lisan - Menjelaskan hasil pengamatan tentang perilaku keluhuran budi, kokoh pendirian, pemberi rasa aman, tawakal dan perilaku adil sebagai implementasi dari Asmaul Husna (<i>al-Kariim, al-Mu'min, al-Wakiil, al-Matiin, al-Jaami', al-'Adl, dan al-Akhiir</i>) | | |

| Kompetensi Dasar | Materi Pokok | Pembelajaran | Penilaian | Alokasi Waktu | Sumber Belajar |
|---|-------------------------|--|--|---------------|--|
| <p>3.6 Memahami makna beriman kepada malaikat-malaikat Allah SWT.</p> <p>4.4 Berperilaku yang mencerminkan kesadaran beriman kepada Malaikat-malaikat Allah SWT</p> | 4. Iman kepada Malaikat | <ul style="list-style-type: none"> • Mengamati <ul style="list-style-type: none"> - Mencermati bacaan teks tentang makna dan contoh perilaku beriman kepada malaikat-malaikat Allah SWT - Meyimak penjelasan materi di atas melalui tayangan video atau media lainnya. • Menanya (memberi stimulus agar peserta didik bertanya): <ul style="list-style-type: none"> ○ Mengapa kita harus beriman kepada malaikat? ○ Apa yang harus dilakukan oleh orang yang beriman kepada malaikat? • Mengumpulkan data/eksplorasi <ul style="list-style-type: none"> - Peserta didik mendiskusikan makna | <ul style="list-style-type: none"> • Tugas <ul style="list-style-type: none"> - Mengumpulkan data (gambar, berita, artikel tentang perilaku yang mencerminkan kesadaran beriman kepada Malaikat-malaikat Allah SWT) • Observasi <ul style="list-style-type: none"> - Peserta didik melakukan pengamatan terhadap perilaku menghayati nilai-nilai keimanan kepada Malaikat-malaikat Allah SWT melalui lembar pengamatan di lingkungan sekolah, rumah maupun masyarakat. • Portofolio <ul style="list-style-type: none"> - Melaporkan hasil observasi berupa paparan tentang makna beriman kepada malaikat; - Membuat paparan analisis tentang perilaku orang-orang yang beriman | 3x3 JP | <ul style="list-style-type: none"> • Buku PAI Kls X Kemdikbud • Buku lain yang menunjang • Multimedia interaktif dan Internet |

| Kompetensi Dasar | Materi Pokok | Pembelajaran | Penilaian | Alokasi Waktu | Sumber Belajar |
|------------------|--------------|--|---|---------------|----------------|
| | | <p>dan contoh perilaku beriman kepada Malaikat.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Guru mengamati perilaku beriman kepada Malaikat melalui lembar pengamatan di sekolah. - Guru berkolaborasi dengan orang tua untuk mengamati perilaku beriman kepada Malaikat di rumah. • Mengasosiasi <ul style="list-style-type: none"> Membuat kesimpulan tentang makna beriman kepada malaikat-malaikat Allah SWT. • Mengkomunikasikan <ul style="list-style-type: none"> Mempresentasikan /menyampaikan hasil diskusi tentang beriman kepada malaikat-malaikat Allah SWT. | <p>kepada malaikat.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tes tulis <ul style="list-style-type: none"> - Tes kemampuan kognitif dengan menjawab soal-soal pilihan ganda dan uraian tentang iman kepada malaikat. • Tes lisan <ul style="list-style-type: none"> - Memaparkan hasil pengamatan tentang perilaku orang-orang yang beriman kepada malaikat. | | |

| Kompetensi Dasar | Materi Pokok | Pembelajaran | Penilaian | Alokasi Waktu | Sumber Belajar |
|---|--|---|--|---------------|--|
| <p>3.7 Memahami Q.S. At-Taubah (9) : 122 dan hadits terkait tentang semangat menuntut ilmu, menerapkan dan menyampaikannya kepada sesama.</p> <p>4.5 Menceritakan tokoh-tokoh teladan dalam semangat mencari ilmu</p> | <p>5. Semangat menuntut ilmu dan menyampaikannya kepada sesama</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Mengamati <ul style="list-style-type: none"> - Mencermati bacaan teks tentang Q.S. At-Taubah (9) : 122 dan hadits terkait tentang semangat menuntut ilmu, menerapkan dan menyampaikannya kepada sesama - Meyimak penjelasan materi di atas melalui tayangan video atau media lainnya. • Menanya (memberi stimulus agar peserta didik bertanya): <ul style="list-style-type: none"> ○ Mengapa harus menuntut ilmu? ○ Bagaimana cara menyampaikan ilmu kepada sesama? • Mengumpulkan data/eksplorasi <ul style="list-style-type: none"> - Peserta didik mendiskusikan makna | <ul style="list-style-type: none"> • Tugas <ul style="list-style-type: none"> Mengumpulkan data (gambar, berita, artikel tentang semangat menuntut ilmu, menerapkan dan menyampaikannya kepada sesama) • Observasi <ul style="list-style-type: none"> - Peserta didik melakukan pengamatan terhadap perilaku semangat menuntut ilmu, menerapkan dan menyampaikannya kepada sesama sebagai implementasi pemahaman kandungan Q.S. at-Taubah (9) : 122 dan hadits terkait melalui lembar pengamatan di lingkungan sekolah, rumah maupun masyarakat. • Portofolio <ul style="list-style-type: none"> - Melaporkan hasil | <p>3x3 JP</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Buku PAI Kls X Kemdikbud • Al-Quran dan Al-Hadits • Kitab tafsir Al-Qur'an • Buku lain yang menunjang • Multimedia interaktif dan Internet |

| Kompetensi Dasar | Materi Pokok | Pembelajaran | Penilaian | Alokasi Waktu | Sumber Belajar |
|------------------|--------------|---|---|---------------|----------------|
| | | <p>dan contoh semangat menuntut ilmu, menerapkan dan menyampaikannya kepada sesama sebagai implementasi pemahaman kandungan Q.S. at-Taubah (9) : 122 dan hadits terkait.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Guru mengamati perilaku contoh semangat menuntut ilmu, menerapkan dan menyampaikannya kepada sesama melalui lembar pengamatan di sekolah. - Guru berkolaborasi dengan orang tua untuk mengamati perilaku semangat menuntut ilmu, menerapkan dan menyampaikannya kepada sesama di rumah. • Mengasosiasi | <p>observasi berupa paparan tentang makna dan contoh semangat menuntut ilmu, menerapkan dan menyampaikannya kepada sesama;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Membuat paparan analisis tentang makna dan contoh semangat menuntut ilmu, menerapkan dan menyampaikannya kepada sesama. • Tes tulis - Tes kemampuan kognitif dengan menjawab soal-soal pilihan ganda dan uraian tentang semangat menuntut ilmu dan menyampaikannya kepada sesama. • Tes lisan - Memaparkan hasil pengamatan tentang perilaku orang-orang yang semangat menuntut ilmu dan | | |

| Kompetensi Dasar | Materi Pokok | Pembelajaran | Penilaian | Alokasi Waktu | Sumber Belajar |
|---|------------------------------|---|---|---------------|---|
| | | <p>Membuat kesimpulan tentang semangat menuntut ilmu dan menyampaikannya kepada sesama.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mengkomunikasikan Mempresentasikan /menyampaikan hasil diskusi tentang semangat menuntut ilmu dan menyampaikannya kepada sesama. | <p>menyampaikannya kepada sesama.</p> | | |
| <p>3.8 Memahami kedudukan Al-Quran, Hadits, dan Ijtihad sebagai sumber hukum Islam.</p> <p>4.6 Menyajikan macam-macam sumber hukum Islam.</p> | <p>6. Sumber Hukum Islam</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Mengamati <ul style="list-style-type: none"> - Mencermati bacaan teks tentang kedudukan al-Quran, al-Hadits, dan Ijtihad sebagai sumber hukum Islam - Meyimak penjelasan materi tersebut di atas melalui tayangan video atau media lainnya. • Menanya (memberi stimulus agar peserta didik bertanya): | <ul style="list-style-type: none"> • Tugas <ul style="list-style-type: none"> - Mengumpulkan data (gambar, berita, artikel tentang perilaku berpegang teguh kepada al-Qur'an, al-Hadits dan Ijtihad). • Observasi <ul style="list-style-type: none"> - Mengamati pelaksanaan diskusi dengan menggunakan lembar observasi yang memuat isi diskusi dan sikap saat | <p>4x3 JP</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Buku PAI Kls X Kemdik bud • Al-Quran dan Al-Hadits • Buku lain yang menunjang |

| Kompetensi Dasar | Materi Pokok | Pembelajaran | Penilaian | Alokasi Waktu | Sumber Belajar |
|------------------|--------------|---|---|---------------|--|
| | | <ul style="list-style-type: none"> - Mengapa Al-Quran, Hadits, dan Ijtihad sebagai sumber hukum Islam ? - Apa yang anda pahami tentang Al-Quran, Hadits, dan Ijtihad ? • Mengumpulkan data/eksplorasi - Peserta didik mendiskusikan makna Al-Quran, Hadits, dan Ijtihad sebagai sumber hukum Islam - Guru mengamati perilaku berpegang teguh kepada Al-Quran, Hadits, dan Ijtihad sebagai sumber hukum Islam - Guru berkolaborasi dengan orang tua untuk mengamati perilaku berpegang teguh | <p>diskusi.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mengamati perilaku orang-orang yang berpegang teguh kepada al-Qur'an, al-Hadits dan Ijtihad • Portofolio - Membuat paparan tentang kedudukan dan fungsi al-Qur'an, al-Hadits, dan ijtihad sebagai sumber hukum Islam. • Tes tulis - Tes kemampuan kognitif dengan menjawab soal-soal pilihan ganda dan uraian tentang kedudukan dan fungsi al-Qur'an, al-Hadits, dan ijtihad sebagai sumber hukum Islam. • Tes lisan - Memaparkan hasil pengamatan perilaku berpegang teguh kepada al-Qur'an, al-Hadits dan | | <p>ng</p> <ul style="list-style-type: none"> • Multimedia interaktif dan Internet |

| Kompetensi Dasar | Materi Pokok | Pembelajaran | Penilaian | Alokasi Waktu | Sumber Belajar |
|--|----------------------|---|---|---------------|--|
| | | <p>kepada Al-Quran, Hadits, dan Ijtihad di rumah.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mengasosiasi <ul style="list-style-type: none"> - Membuat kesimpulan tentang sumber hukum Islam. • Mengkomunikasikan: <ul style="list-style-type: none"> - Mempresentasikan /menyampaikan hasil diskusi tentang sumber hukum Islam. | Ijtihad serta menganalisis dan menanggapinya. | | |
| <p>3.9 Memahami pengelolaan wakaf.</p> <p>4.7.1 Menyajikan dalil tentang ketentuan waqaf.</p> <p>4.7.2 Menyajikan pengelolaan wakaf.</p> | 7. Pengelolaan wakaf | <ul style="list-style-type: none"> • Mengamati <ul style="list-style-type: none"> - Mencermati bacaan teks tentang pengertian, ketentuan dan hal-hal yang berkaitan dengan pengelolaan wakaf. - Meyimak penjelasan materi di atas melalui tayangan vidio atau media lainnya. • Menanya (memberi stimulus agar peserta didik bertanya): | <ul style="list-style-type: none"> • Tugas <ul style="list-style-type: none"> - Mengumpulkan data (gambar, berita, artikel tentang pengelolaan wakaf). • Observasi <ul style="list-style-type: none"> - Mengamati pelaksanaan diskusi dengan menggunakan lembar observasi yang memuat isi diskusi dan sikap saat diskusi. - Mengamati pengelolaan wakaf. | 2x3 JP | <ul style="list-style-type: none"> • Buku PAI Kls X Kemdik bud • Buku lain yang menunjang • Multimedia interaktif dan |

| Kompetensi Dasar | Materi Pokok | Pembelajaran | Penilaian | Alokasi Waktu | Sumber Belajar |
|--|--|--|---|---------------|--|
| | | <ul style="list-style-type: none"> ○ Mengapa waqaf harus dikelola? ○ Bagaimana cara mengelola wakaf? ● Mengumpulkan data/eksplorasi <ul style="list-style-type: none"> - Peserta didik mendiskusikan makna dan ketentuan wakaf serta pengelolaannya. ● Mengasosiasi <ul style="list-style-type: none"> - Membuat kesimpulan materi pengelolaan wakaf. ● Mengkomunikasikan <ul style="list-style-type: none"> - Mempresentasikan /menyampaikan hasil diskusi tentang materi pengelolaan wakaf. | <ul style="list-style-type: none"> ● Portofolio <ul style="list-style-type: none"> - Membuat paparan dan menganalisis tentang pengelolaan wakaf. ● Tes tulis <ul style="list-style-type: none"> - Tes kemampuan kognitif dengan menjawab soal-soal pilihan ganda dan uraian tentang ketentuan dan pengelolaan wakaf. ● Tes lisan <ul style="list-style-type: none"> - Memaparkan hasil pengamatan tentang pengelolaan wakaf. | | Internet |
| 3.10.1 Memahami substansi dan strategi dakwah Rasulullah SAW di Mekah. | 8. Meneladani Perjuangan Rasulullah SAW di Mekah | <ul style="list-style-type: none"> ● Mengamati <ul style="list-style-type: none"> - Mencermati bacaan teks tentang substansi dan strategi dakwah Rasulullah SAW - Meyimak penjelasan materi tersebut di atas | <ul style="list-style-type: none"> ● Tugas <ul style="list-style-type: none"> - Mengumpulkan data (gambar, berita, artikel tentang substansi dan strategi dakwah Rasulullah SAW). ● Observasi | 5x3 JP | <ul style="list-style-type: none"> ● Buku PAI Kls X Kemdik bud ● Buku lain |

| Kompetensi Dasar | Materi Pokok | Pembelajaran | Penilaian | Alokasi Waktu | Sumber Belajar |
|---|--------------|--|---|---------------|---|
| 4.8.1 Mendeskripsikan substansi dan strategi dakwah Rasulullah SAW di Mekah. | | melalui tayangan video atau media lainnya. <ul style="list-style-type: none"> • Menanya (memberi stimulus agar peserta didik bertanya) <ul style="list-style-type: none"> ○ Apa substansi dakwah Rasulullah di Mekah? ○ Apa strategi dakwah Rasulullah di Mekah? • Mengumpulkan data/eksplorasi <ul style="list-style-type: none"> - Peserta didik mendiskusikan substansi dan strategi dakwah Rasulullah SAW di Mekah. - Guru mengamati perilaku tangguh dan semangat menegakkan kebenaran dalam kehidupan sehari-hari. - Guru berkolaborasi dengan orang tua untuk mengamati perilaku | <ul style="list-style-type: none"> - Mengamati pelaksanaan diskusi dengan menggunakan lembar observasi yang memuat isi diskusi dan sikap saat diskusi. - Mengamati perilaku orang-orang yang memiliki sikap tangguh dan semangat menegakkan kebenaran sebagai implementasi dari pemahaman tentang strategi dakwah Rasulullah SAW di Mekah. • Portofolio <ul style="list-style-type: none"> - Membuat paparan tentang substansi dan strategi dakwah Rasulullah SAW di Mekah. - Membuat paparan tentang perilaku orang-orang yang memiliki sikap tangguh dan semangat menegakkan kebenaran. | | yang menunjang <ul style="list-style-type: none"> • Multimedia interaktif dan Internet |

| Kompetensi Dasar | Materi Pokok | Pembelajaran | Penilaian | Alokasi Waktu | Sumber Belajar |
|---|--|--|---|---------------|---|
| | | <p>tangguh dan semangat menegakkan kebenaran dalam kehidupan sehari-hari di rumah.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mengasosiasi <ul style="list-style-type: none"> - Membuat kesimpulan tentang substansi dan strategi dakwah Rasulullah SAW di Mekah. • Mengkomunikasikan <ul style="list-style-type: none"> - Mempresentasikan /menyampaikan hasil diskusi tentang substansi dan strategi dakwah Rasulullah SAW di Mekah. | <ul style="list-style-type: none"> • Tes tulis <ul style="list-style-type: none"> - Tes kemampuan kognitif dengan menjawab soal-soal pilihan ganda dan uraian tentang substansi dan strategi dakwah Rasulullah SAW di Mekah. • Tes lisan <ul style="list-style-type: none"> - Memaparkan hasil pengamatan tentang perilaku orang-orang yang memiliki sikap tangguh dan semangat menegakkan kebenaran sebagai implementasi dari pemahaman tentang strategi dakwah Rasulullah SAW di Mekah. | | |
| 3-9Memahami substansi dan strategi dakwah Rasulullah SAW di | 9. Meneladani Perjuangan Rasulullah SAW di Madinah | <ul style="list-style-type: none"> • Mengamati <ul style="list-style-type: none"> - Mencermati bacaan teks tentang substansi dan strategi dakwah Rasulullah SAW di | <ul style="list-style-type: none"> • Tugas <ul style="list-style-type: none"> - Mengumpulkan data (gambar, berita, artikel) tentang substansi dan strategi dakwah | 5x3 JP | <ul style="list-style-type: none"> • Buku PAI Kls X Kemdik bud |

| Kompetensi Dasar | Materi Pokok | Pembelajaran | Penilaian | Alokasi Waktu | Sumber Belajar |
|--|--------------|--|---|---------------|--|
| <p>Madinah. 4-5 Mendeskripsikan substansi dan strategi dakwah Rasulullah SAW di Madinah.</p> | | <p>Madinah</p> <ul style="list-style-type: none"> - Meyimak penjelasan materi tersebut di atas melalui tayangan video atau media lainnya. • Menanya (memberi stimulus agar peserta didik bertanya) <ul style="list-style-type: none"> ○ Apa substansi dakwah Rasulullah di Madinah? ○ Apa strategi dakwah Rasulullah di Madinah? • Mengumpulkan data/eksplorasi <ul style="list-style-type: none"> - Peserta didik mendiskusikan substansi dan strategi dakwah Rasulullah SAW di Madinah. - Guru mengamati perilaku semangat ukhuwah sebagai implementasi dari pemahaman strategi | <p>Rasullullah SAW di Madinah).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Observasi <ul style="list-style-type: none"> - Mengamati pelaksanaan diskusi dengan menggunakan lembar observasi yang memuat isi diskusi dan sikap saat diskusi. - Mengamati perilaku orang-orang yang memiliki semangat ukhuwah sebagai implementasi dari pemahaman strategi dakwah Rasulullah SAW di Madinah. • Portofolio <ul style="list-style-type: none"> - Membuat paparan tentang substansi dan strategi dakwah Rasulullah SAW di Madinah; - Membuat paparan tentang perilaku orang-orang yang memiliki sikap semangat ukhuwah | | <ul style="list-style-type: none"> • Buku lain yang menunjang • Multimedia interaktif dan Internet |

| Kompetensi Dasar | Materi Pokok | Pembelajaran | Penilaian | Alokasi Waktu | Sumber Belajar |
|------------------|--------------|--|--|---------------|----------------|
| | | <p>dakwah Rasulullah SAW di Madinah.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Guru berkolaborasi dengan orang tua untuk mengamati perilaku semangat ukhuwah sebagai implementasi dari pemahaman strategi dakwah Rasulullah SAW di Madinah. • Mengasosiasi - Membuat kesimpulan materi substansi dan strategi dakwah Rasulullah SAW di Madinah. • Mengkomunikasikan - Mempresentasikan /menyampaikan hasil diskusi tentang materi substansi dan strategi dakwah Rasulullah SAW di Madinah. | <p>sebagai implementasi dari pemahaman strategi dakwah Rasulullah SAW di Madinah.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tes tulis - Tes kemampuan kognitif dengan menjawab soal-soal pilihan ganda dan uraian tentang substansi dan strategi dakwah Rasulullah SAW di Madinah. • Tes lisan - Memaparkan hasil pengamatan tentang perilaku orang-orang yang memiliki sikap semangat ukhuwah sebagai implementasi dari pemahaman strategi dakwah Rasulullah SAW di Madinah. | | |

LAMPIRAN 2

CONTOH SILABUS MATA PELAJARAN BAHASA INGGRIS

Satuan Pendidikan : SMP/MTs
Mata Pelajaran : Bahasa Inggris
Kelas : VII
Kompetensi Inti :

KI 1: Menghargai dan menghayati ajaran agama yang dianutnya

KI 2: Menghargai dan menghayati perilaku jujur, disiplin, tanggungjawab, peduli (toleransi, gotong royong), santun, percaya diri, dalam berinteraksi secara efektif dengan lingkungan sosial dan alam dalam jangkauan pergaulan dan keberadaannya.

KI 3: Memahami pengetahuan (faktual, konseptual, dan prosedural) berdasarkan rasa ingin tahunya tentang ilmu pengetahuan, teknologi, seni, budaya terkait fenomena dan kejadian tampak mata.

KI 4: Mencoba, mengolah, dan menyaji dalam ranah konkret (menggunakan, mengurai, merangkai, memodifikasi, dan membuat) dan ranah abstrak (menulis, membaca, menghitung, menggambar, dan mengarang) sesuai dengan yang dipelajari di sekolah dan sumber lain yang sama dalam sudut pandang/teori.

| Kompetensi Dasar | Materi Pokok | Pembelajaran | Penilaian | Alokasi Waktu | Sumber Belajar |
|---|--------------|--------------|-----------|---------------|----------------|
| 1.1. Mensyukuri kesempatan dapat mempelajari bahasa Inggris sebagai bahasa pengantar komunikasi internasional yang diwujudkan dalam semangat belajar. | | | | | |

| Kompetensi Dasar | Materi Pokok | Pembelajaran | Penilaian | Alokasi Waktu | Sumber Belajar |
|--|--|---|--|---------------|--|
| <p>2.2 Menunjukkan perilaku santun dan peduli dalam melaksanakan komunikasi interpersonal dengan guru dan teman.</p> <p>2.3 Menunjukkan perilaku tanggung jawab, peduli, kerjasama, dan cinta damai, dalam melaksanakan komunikasi fungsional.</p> | | | | | |
| <p>3.1. Memahami fungsi sosial, struktur teks, dan unsur kebahasaan pada ungkapan sapaan, pamitan, ucapan terimakasih, dan permintaan maaf,</p> | <p>Teks lisan untuk sapaan, pamitan, ucapan terimakasih, dan permintaan maaf</p> <p><i>Fungsi sosial</i> Menjaga hubungan interpersonal dengan guru dan teman</p> <p><i>Struktur teks</i></p> | <p>Mengamati</p> <ul style="list-style-type: none"> • Siswa mendengarkan/ menonton interaksi sapaan, pamitan, ucapan terimakasih, dan permintaan maaf • Siswa mengikuti interaksi sapaan, pamitan, ucapan terimakasih, dan | <p>KRITERIA PENILAIAN:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tingkat ketercapaian fungsi sosial sapaan, pamitan, ucapan terima kasih, dan | <p>12 JP</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Model ucapan dan tindakan guru menggunakan setiap tindakan komunikasi transaksional dan fungsional dengan benar, |

| Kompetensi Dasar | Materi Pokok | Pembelajaran | Penilaian | Alokasi Waktu | Sumber Belajar |
|--|---|--|---|---------------|--|
| <p>serta responnya, sesuai dengan konteks penggunaannya.</p> <p>4.1. Menyusun teks lisan sederhana untuk mengucapkan dan merespon sapaan, pamitan, ucapan terimakasih, dan permintaan maaf, dengan memperhatikan fungsi sosial, struktur teks, dan unsur kebahasaan yang benar dan sesuai konteks.</p> | <p>(ungkapan hafalan, tidak perlu dijelaskan tata bahasanya)</p> <p>a. <i>Good morning. How are you?, Fine, thank you. And you?</i> dan semacamnya</p> <p>b. <i>Goodbye. Bye. See you later. See you. Take care.</i>, dan semacamnya</p> <p>c. <i>Thank you. You are welcome.</i>, dan semacamnya</p> <p>d. <i>I'm sorry. That's fine, okay. Allright.</i>, dan semacamnya</p> <p><i>Unsur kebahasaan</i> Kosa kata, tata bahasa, ucapan, tekanan kata, dan intonasi.</p> <p><i>Topik</i> Berbagai hal terkait dengan interaksi</p> | <p>permintaan maaf.</p> <ul style="list-style-type: none"> Siswa menirukan model interaksi sapaan, pamitan, ucapan terimakasih, dan permintaan maaf. Dengan bimbingan dan arahan guru, siswa mengidentifikasi ciri-ciri interaksi sapaan, pamitan, ucapan terimakasih, dan permintaan maaf (fungsi sosial, struktur teks, dan unsur kebahasaan). <p>Menanya Dengan bimbingan dan arahan guru, siswa mempertanyakan antara lain perbedaan antar berbagai ungkapan sapaan, pamitan, ucapan terimakasih, dan permintaan maaf dalam bahasa Inggris, perbedaan ungkapan dengan yang ada dalam bahasa Indonesia, kemungkinan menggunakan ungkapan lain, dsb.</p> <p>Mengeksplorasi</p> | <p>permintaan maaf</p> <ul style="list-style-type: none"> Tingkat kelengkapan dan keruntutan struktur teks sapaan, pamitan, ucapan terimakasih, dan permintaan maaf Tingkat ketepatan unsur kebahasaan: tata bahasa, kosa kata, ucapan, tekanan kata, intonasi <p>CARA PENILAIAN: Kinerja (praktik)</p> <ul style="list-style-type: none"> Bermain peran (<i>role play</i>) | | <p>tepat, dan dengan sikap yang sesuai.</p> <ul style="list-style-type: none"> Contoh peragaan dalam bentuk rekaman CD/VCD/ DVD/kaset Contoh interaksi tertulis Contoh teks tertulis Teks atau latihan dari buku teks Bahasa Inggris Teks dari buku non-teks Sumber dari internet, seperti: <ul style="list-style-type: none"> www.dailyenglish.com http://americaenglish.state |

| Kompetensi Dasar | Materi Pokok | Pembelajaran | Penilaian | Alokasi Waktu | Sumber Belajar |
|------------------|---|--|---|---------------|---|
| | <p>antara guru dan siswa selama proses pembelajaran, di dalam maupun di luar kelas.</p> | <p>Siswa menyapa, berpamitan, mengucapkan terimakasih, dan meminta maaf dengan bahasa Inggris dalam konteks <i>simulasi</i>, <i>role-play</i>, dan kegiatan lain yang terstruktur.</p> <p>Mengasosiasi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Siswa membandingkan ungkapan sapaan, pamitan, ucapan terimakasih, dan permintaan maaf yang telah dipelajari dengan yang ada di berbagai sumber lain. • Siswa membandingkan antar ungkapan sapaan, pamitan, ucapan terimakasih, dan permintaan maaf dalam bahasa Inggris dan dalam bahasa siswa. • Siswa memperoleh balikan (<i>feedback</i>) dari guru dan teman tentang fungsi sosial dan unsur kebahasaan. <p>Mengomunikasikan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Siswa menyapa, | <p>dalam bentuk interaksi sapaan, pamitan, ucapan terimakasih, dan permintaan maaf.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ketepatan dan kesesuaian menggunakan struktur teks dan unsur kebahasaan dalam ungkapan sapaan, pamitan, ucapan terima kasih, dan permintaan maaf serta responnya <p>Observasi: Penilaian untuk tujuan memberi balikan. Sasaran</p> | | <p>.gov/files/ae/resource_files - http://learnenglish.britishcouncil.org/en/</p> |

| Kompetensi Dasar | Materi Pokok | Pembelajaran | Penilaian | Alokasi Waktu | Sumber Belajar |
|------------------|--------------|--|---|---------------|----------------|
| | | <p>berpamitan, mengucapkan terimakasih, dan meminta maaf dengan bahasa Inggris, di dalam dan di luar kelas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Siswa menuliskan permasalahan dalam menggunakan bahasa Inggris untuk menyapa, berpamitan, mengucapkan terimakasih, dan meminta maaf dalam jurnal belajar sederhana | <p>penilaian:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Upaya menggunakan bahasa Inggris untuk menyapa, berpamitan, mengucapkan terimakasih, dan meminta maaf ketika muncul kesempatan. • Kesungguhan siswa dalam proses pembelajaran di setiap tahapan. • Kesantunan dan kepedulian dalam melaksanakan komunikasi <p>Penilaian diri: Bentuk: jurnal belajar</p> | | |

| Kompetensi Dasar | Materi Pokok | Pembelajaran | Penilaian | Alokasi Waktu | Sumber Belajar |
|---|---|---|---|---------------|---|
| <p>3.2 Memahami fungsi sosial, struktur teks, dan unsur kebahasaan pada ungkapan perkenalan diri, serta responnya, sesuai dengan konteks penggunaannya.</p> <p>4.2 Menyusun teks lisan dan tulis sederhana untuk menyatakan, menanyakan, dan merespon perkenalan diri, dengan sangat pendek dan sederhana, dengan memperhatikan fungsi sosial, struktur teks, dan unsur kebahasaan yang benar dan sesuai konteks.</p> | <p>Teks lisan dan tulis sederhana untuk menyatakan, menanyakan, dan merespon perkenalan diri <i>Fungsi sosial</i> Memperkenalkan diri untuk menjalin hubungan interpersonal dengan guru dan teman <i>Struktur teks</i> <i>My name is ..., I'm ..., I live in ... , What's your name?, Where do you live?, Nice to meet you, How do you do, ... dan sebagainya.</i> <i>Unsur kebahasaan</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Kosakata, • Tata bahasa (<i>be, have, kata ganti I, he, she, they; kata ganti kepemilikan, my, your, his, their</i>) • ucapan, | <p>Mengamati</p> <ul style="list-style-type: none"> • Siswa mendengarkan/ menonton interaksi perkenalan diri • Siswa mengikuti interaksi perkenalan diri • Siswa menirukan model interaksi perkenalan diri. • Dengar bimbingan dan arahan guru, siswa mengidentifikasi ciri-ciri interaksi perkenalan diri (fungsi sosial, struktur teks, dan unsur kebahasaan). <p>Menanya Dengan bimbingan dan arahan guru, siswa mempertanyakan antara lain perbedaan antara ungkapan perkenalan diri dalam bahasa Inggris, perbedaan ungkapan dengan yang ada dalam bahasa Indonesia, kemungkinan menggunakan ungkapan lain, dsb.</p> <p>Mengeksplorasi Siswa memperkenalkan</p> | <p>KRITERIA PENILAIAN:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tingkat ketercapaian fungsi sosial perkenalan diri • Tingkat kelengkapan dan keruntutan struktur teks perkenalan diri • Tingkat ketepatan unsur kebahasaan: tata bahasa, kosa kata, ucapan, tekanan kata, intonasi <p>CARA PENILAIAN: Kinerja (praktik)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bermain peran (role play) dalam bentuk | <p>4 JP</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Model ucapan dan tindakan guru menggunakan setiap tindakan komunikasi transaksional dan fungsional dengan benar, tepat, dan dengan sikap yang sesuai. • Contoh peragaan dalam bentuk rekaman CD/VCD/ DVD/kaset • Contoh interaksi tertulis • Contoh teks tertulis • Teks atau latihan dari buku teks Bahasa Inggris |

| Kompetensi Dasar | Materi Pokok | Pembelajaran | Penilaian | Alokasi Waktu | Sumber Belajar |
|------------------|---|--|--|---------------|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • tekanan kata, • dan intonasi. <p><i>Topik</i> Berbagai hal terkait dengan interaksi antara guru dan siswa selama proses pembelajaran, di dalam maupun di luar kelas.</p> | <p>diri dengan bahasa Inggris dan kegiatan lain yang terstruktur. dalam konteks <i>simulasi, role-play,</i></p> <p>Mengasosiasi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Siswa membandingkan ungkapan perkenalan diri yang telah dipelajari dengan yang ada di berbagai sumber lain. • Siswa membandingkan antara ungkapan perkenalan diri dalam bahasa Inggris dan dalam bahasa siswa. • Siswa memperoleh balikan (<i>feedback</i>) dari guru dan teman tentang fungsi sosial dan unsur kebahasaan. <p>Mengomunikasikan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Siswa memperkenalkan diri dengan bahasa Inggris, di dalam dan di luar kelas. • Siswa menuliskan permasalahan dalam menggunakan bahasa Inggris untuk memperkenalkan diri dalam | <p>interaksi perkenalan diri.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ketepatan dan kesesuaian menggunakan struktur teks dan unsur kebahasaan dalam interaksi perkenalan diri serta responnya <p>Observasi: Penilaian untuk tujuan memberi balikan. Sasaran penilaian:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Upaya menggunakan bahasa Inggris untuk memperkenalkan diri ketika muncul kesempatan. | | <ul style="list-style-type: none"> • Teks dari buku non-te • dari internet, se ks • Sumber perti: <ul style="list-style-type: none"> - www.dailyenglish.com - http://america.english.state.gov/files/ae/resource_files - http://learnenglish.britishcouncil.org/en/ |

| Kompetensi Dasar | Materi Pokok | Pembelajaran | Penilaian | Alokasi Waktu | Sumber Belajar |
|--|---|--|--|---------------|--|
| | | jurnal belajar (<i>learning journal</i>) | <ul style="list-style-type: none"> • Kesungguhan siswa dalam proses pembelajaran di setiap tahapan. • Perilaku santun, peduli, jujur, disiplin, percaya diri, dan bertanggung jawab dalam melaksanakan komunikasi <p>Penilaian diri:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bentuk: jurnal belajar | | |
| 3.3 Memahami fungsi sosial, struktur teks, dan unsur kebahasaan dari teks untuk menyatakan dan menanyakan nama hari, bulan, nama waktu dalam hari, | <p>Teks lisan dan tulis menyebutkan dan menanyakan nama hari, bulan, nama waktu dalam hari, waktu dalam bentuk angka, tanggal, dan tahun</p> <p><i>Fungsi sosial</i></p> | <p>Mengamati</p> <ul style="list-style-type: none"> • Siswa mendengarkan dan membaca banyak kalimat menyebutkan dan menanyakan nama hari, bulan, nama waktu dalam hari, waktu dalam bentuk angka, tanggal, dan tahun. • Siswa mengikuti interaksi | <p>KRITERIA PENILAIAN:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tingkat ketercapaian fungsi sosial penyebutan dan menanyakan nama hari, | 16 JP | <ul style="list-style-type: none"> • Model ucapan dan tindakan guru menggunakan setiap tindakan komunikasi transaksional dan fungsional dengan benar, |

| Kompetensi Dasar | Materi Pokok | Pembelajaran | Penilaian | Alokasi Waktu | Sumber Belajar |
|---|--|---|---|---------------|--|
| <p>waktu dalam bentuk angka, tanggal, dan tahun.</p> <p>4.3 Menyusun teks lisan dan tulis untuk menyatakan dan menanyakan nama hari, bulan, nama waktu dalam hari, waktu dalam bentuk angka, tanggal, dan tahun, dengan unsur kebahasaan yang benar dan sesuai konteks.</p> | <p>Menyadari pentingnya nama hari, bulan, nama waktu dalam hari, waktu dalam bentuk angka, tanggal, dan tahun untuk mengelola kehidupan manusia</p> <p><i>Struktur teks</i></p> <p>a. <i>What day is it today? It's Monday today.</i> <i>It is Tuesday tomorrow. When do we have English?, dan semacamnya.</i></p> <p>b. <i>What month is it?</i> <i>What month is before July?</i> <i>After March is April.</i> <i>I was born in January, dan semacamnya</i></p> <p>c. <i>in the morning, at noon, in the</i></p> | <p>menyebutkan dan menanyakan nama hari, bulan, nama waktu dalam hari, waktu dalam bentuk angka, tanggal, dan tahun.</p> <ul style="list-style-type: none"> Siswa menirukan contoh-contoh kalimat menyebutkan dan menanyakan nama hari, bulan, nama waktu dalam hari, waktu dalam bentuk angka, tanggal, dan tahun. Dengan bimbingan dan arahan guru, siswa mengidentifikasi kalimat menyebutkan dan menanyakan nama hari, bulan, nama waktu dalam hari, waktu dalam bentuk angka, tanggal, dan tahun (fungsi sosial, struktur teks, dan unsur kebahasaan). <p>Menanya</p> <p>Dengan bimbingan dan arahan guru, siswa mempertanyakan perbedaan kalimat</p> | <p>bulan, nama waktu dalam hari, waktu dalam bentuk angka, tanggal, dan tahun</p> <ul style="list-style-type: none"> Tingkat kelengkapan dan keruntutan struktur teks Tingkat ketepatan unsur kebahasaan: tata bahasa, kosa kata, ucapan, tekanan kata, intonasi <p>CARA PENILAIAN: Kinerja (praktik)</p> <ul style="list-style-type: none"> Bermain peran (role play) dalam bentuk interaksi | | <p>tepat, dan dengan sikap yang sesuai.</p> <ul style="list-style-type: none"> Contoh peragaan dalam bentuk rekaman CD/VCD/ DVD/kaset Contoh interaksi tertulis Contoh teks tertulis Teks atau latihan dari buku teks Bahasa Inggris Teks dari buku non-teks Sumber dari internet, seperti: <ul style="list-style-type: none"> www.dailyenglish.com http://americaenglish.state |

| Kompetensi Dasar | Materi Pokok | Pembelajaran | Penilaian | Alokasi Waktu | Sumber Belajar |
|------------------|--|--|--|---------------|---|
| | <p><i>afternoon, in the evening, at night, at midnight</i></p> <p>d. <i>What time is it?</i> <i>What time do we have English on Tuesday?</i> <i>one to thirty, half past eight, a quarter to five,</i> dan seterusnya</p> <p>e. <i>What date is it?</i> <i>What date is the Kartini Day?</i> <i>When were you born?</i> <i>the first, the second, the third, the fourth, the fifth, the twenty first</i> dan seterusnya</p> <p>f. <i>What year is it?</i> <i>When were you born?</i> <i>Nineteen ninety eight.</i> <i>Two thousand and three.</i> dan sebagainya.</p> <p><i>Unsur kebahasaan:</i> (1) Kata terkait</p> | <p>menyebutkan dan menanyakan nama hari, bulan, nama waktu dalam hari, waktu dalam bentuk angka, tanggal, dan tahun dalam bahasa Inggris, dan perbedaan dengan yang ada dalam bahasa Indonesia, kemungkinan menggunakan ungkapan lain, dsb.</p> <p>Mengeksplorasi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Siswa menyebutkan dan menanyakan nama hari, bulan, nama waktu dalam hari, waktu dalam bentuk angka, tanggal, dan tahun dalam konteks <i>simulasi</i>, <i>role-play</i>, dan kegiatan lain yang terstruktur. • Siswa berusaha menyebutkan dan menanyakan nama hari, bulan, nama waktu dalam hari, waktu dalam bentuk angka, tanggal, dan tahun dalam bahasa Inggris | <p>menyebutkan dan menanyakan nama hari, bulan, nama waktu dalam bentuk angka, tanggal, dan tahun</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ketepatan dan kesesuaian menggunakan struktur teks dan unsur kebahasaan dalam menyebutkan dan menanyakan nama hari, bulan, nama waktu dalam bentuk angka, tanggal, dan tahun | | <p>.gov/files/ae/resource_files - http://learnenglish.britishcouncil.org/en/</p> |

| Kompetensi Dasar | Materi Pokok | Pembelajaran | Penilaian | Alokasi Waktu | Sumber Belajar |
|------------------|---|---|--|---------------|----------------|
| | <p>hari, bulan, waktu dalam hari, waktu dalam bentuk angka, tanggal, dan tahun</p> <p>(2) Kata kerja dalam simple present tense: <i>be, have</i>.</p> <p>(3) Kata tanya <i>What, When</i></p> <p>(4) Kata ganti <i>it</i> dan artikel <i>the</i>.</p> <p>(5) <i>Cardinal number</i> dan <i>ordinal number</i></p> <p>(6) Ucapan, tekanan kata, intonasi, ejaan, tulisan tangan yang rapi</p> <p><i>Topik</i></p> <p>Hari, tanggal, jam, bulan, tahun, dsb., yang penting dan relevan dengan kehidupan siswa, dengan memberikan keteladanan tentang perilaku disiplin,</p> | <p>selama proses pembelajaran.</p> <p>Mengasosiasi</p> <ul style="list-style-type: none"> Siswa membandingkan antara menyebutkan dan menanyakan nama hari, bulan, nama waktu dalam hari, waktu dalam bentuk angka, tanggal, dan tahun dalam bahasa ibu atau bahasa Indonesia. <p>Mengomunikasikan</p> <ul style="list-style-type: none"> Siswa menyebutkan dan menanyakan nama hari, bulan, nama waktu dalam hari, waktu dalam bentuk angka, tanggal, dan tahun dengan bahasa Inggris, di dalam dan di luar kelas. Siswa menuliskan permasalahan dalam menggunakan bahasa Inggris untuk menyebutkan dan menanyakan nama hari, bulan, nama waktu dalam hari, waktu dalam bentuk angka, tanggal, dan tahun | <p>Observasi:</p> <p>Penilaian untuk tujuan memberi balikan. Sasaran penilaian:</p> <ul style="list-style-type: none"> Upaya menggunakan bahasa Inggris untuk menyebutkan dan menanyakan nama hari, bulan, nama waktu dalam hari, waktu dalam bentuk angka, tanggal, dan tahun ketika muncul kesempatan. Kesungguhan siswa dalam proses pembelajaran di setiap tahapan. | | |

| Kompetensi Dasar | Materi Pokok | Pembelajaran | Penilaian | Alokasi Waktu | Sumber Belajar |
|---|--|--|--|---------------|---|
| | percaya diri, tanggung jawab, dan jujur. | dalam jurnal belajarnya. | <ul style="list-style-type: none"> Perilaku santun, peduli, jujur, disiplin, percaya diri, dan bertanggung jawab dalam melaksanakan komunikasi Penilaian diri: Bentuk: jurnal belajar | | |
| 3.4 Memahami fungsi sosial, struktur teks, dan unsur kebahasaan dari teks pemaparan jati diri, sesuai dengan konteks penggunaannya. 4.4 Menangkap makna pemaparan jati diri lisan dan tulis sangat pendek dan sederhana. 4.5 Menyusun | Teks lisan dan tulis untuk memaparkan jati diri <i>Fungsi sosial</i> Mengenalkan, menyebutkan identitas, untuk menjalin hubungan antar pribadi dengan guru dan teman <i>Struktur teks</i> (ungkapan hafalan, tidak perlu dijelaskan tata bahasanya) a. <i>My name is</i> | Mengamati <ul style="list-style-type: none"> Siswa mendengarkan/ menonton interaksi memaparkan jati diri Siswa mengikuti interaksi memaparkan jati diri. Siswa menirukan model interaksi memaparkan jati diri. Siswa membaca beberapa kartu identitas Dengan bimbingan dan arahan guru, siswa mengidentifikasi ciri-ciri interaksi memaparkan jati | KRITERIA PENILAIAN: <ul style="list-style-type: none"> Tingkat ketercapaian fungsi sosial memaparkan jati diri Tingkat kelengkapan dan keruntutan struktur teks memaparkan jati diri Tingkat ketepatan | 8 JP | <ul style="list-style-type: none"> Model ucapan dan tindakan guru menggunakan setiap tindakan komunikasi transaksional dan fungsional dengan benar, tepat, dan dengan sikap yang sesuai. Contoh peragaan dalam bentuk rekaman |

| Kompetensi Dasar | Materi Pokok | Pembelajaran | Penilaian | Alokasi Waktu | Sumber Belajar |
|---|---|--|---|---------------|---|
| <p>teks lisan dan tulis untuk memaparkan dan menanyakan jati diri, dengan sangat pendek dan sederhana, dengan memperhatikan fungsi sosial, struktur teks, dan unsur kebahasaan yang benar dan sesuai konteks.</p> | <p><i>Arif, a-r-i-f. My father is Mr. Zainal. How do you spell your name? Who is she? I have two sisters, Siska and Muti. Is she your friend?</i> dan seterusnya</p> <p>b. <i>My dad is a nurse? He helps the doctors. His father is a gardener. She is the janitor, and she cleans the classrooms.,</i> dan semacamnya.</p> <p><i>Unsur kebahasaan</i></p> <p>(1) Nama status hubungan keluarga dan kekerabatan</p> <p>(2) Nama profesi pekerjaan.</p> <p>(3) Kata tanya <i>Who? Which? How?</i></p> <p>(4) Kata ganti <i>I, you, we, she, it, they, we.</i> dan seterusnya.</p> <p>(5) Kata ganti <i>my, your, our, her, their,</i></p> | <p>diri (fungsi sosial, struktur teks, dan unsur kebahasaan)</p> <p>Menanya Dengan bimbingan dan arahan guru, siswa mempertanyakan antara lain perbedaan antara memaparkan jati diri dalam bahasa Inggris, dengan perbedaan ungkapan yang ada dalam bahasa Indonesia, kemungkinan menggunakan ungkapan lain, dsb.</p> <p>Mengeksplorasi Siswa memaparkan jati diri dengan bahasa Inggris dalam konteks <i>simulasi</i> dan kegiatan lain yang terstruktur.</p> <p>Mengasosiasi</p> <ul style="list-style-type: none"> Siswa membandingkan ungkapan memaparkan jati diri yang telah dipelajari dengan yang ada di berbagai sumber | <p>unsur kebahasaan: tata bahasa, kosa kata, ucapan, tekanan kata, intonasi</p> <p>CARA PENILAIAN: Kinerja (praktik)</p> <ul style="list-style-type: none"> Melakukan simulasi untuk berinteraksi memaparkan jati diri Ketepatan dan kesesuaian menggunakan struktur teks dan unsur kebahasaan dalam memaparkan jati diri <p>Observasi: Penilaian untuk</p> | | <p>CD/VCD/ DVD/kaset</p> <ul style="list-style-type: none"> Contoh interaksi tertulis Contoh teks tertulis Teks atau latihan dari buku teks Bahasa Inggris Teks dari buku non-teks Sumber dari internet, seperti: www.dailyenglish.com http://americanenglish.state.gov/files/ae/resource_files http://learnenglish.britishcouncil.org/en/ |

| Kompetensi Dasar | Materi Pokok | Pembelajaran | Penilaian | Alokasi Waktu | Sumber Belajar |
|------------------|--|--|--|---------------|----------------|
| | <p><i>his</i>, dan seterusnya.</p> <p>(6) Kata kerja yang menunjuk tindakan yang sangat lazim dan terkait dalam simple present tense: <i>be, have, work, live</i>, dan sebagainya.</p> <p>(7) Penyebutan kata benda singular dan plural (-s), dan <i>children</i></p> <p>(8) Ucapan, tekanan kata, intonasi, ejaan, dan tulisan tangan.</p> <p><i>Topik kalimat</i> Diri sendiri, orang tua, kakak, adik, famili, tetangga, dan orang terdekat lainnya, dengan memberikan keteladanan tentang perilaku disiplin, percaya diri, tanggung jawab, dan</p> | <p>lain.</p> <ul style="list-style-type: none"> Siswa membandingkan antara ungkapan memaparkan jati diri dalam bahasa Inggris dan dalam bahasa siswa. Siswa memperoleh balikan (<i>feedback</i>) dari guru dan teman tentang fungsi sosial dan unsur kebahasaan. <p>Mengomunikasikan</p> <ul style="list-style-type: none"> Siswa memaparkan jati diri dengan bahasa Inggris, di dalam dan di luar kelas. Siswa menuliskan permasalahan dalam menggunakan bahasa Inggris untuk memaparkan jati diri dalam jurnal belajar (<i>learning journal</i>). | <p>tujuan memberi balikan. Sasaran penilaian:</p> <ul style="list-style-type: none"> Upaya menggunakan bahasa Inggris untuk memaparkan jati diri ketika muncul kesempatan. Kesungguhan siswa dalam proses pembelajaran di setiap tahapan. Perilaku santun, peduli, jujur, disiplin, percaya diri, dan bertanggung jawab dalam melaksanakan komunikasi <p>Penilaian diri:</p> | | |

| Kompetensi Dasar | Materi Pokok | Pembelajaran | Penilaian | Alokasi Waktu | Sumber Belajar |
|---|---|--|---|---------------|---|
| | jujur. | | Bentuk: jurnal belajar | | |
| <p>3.5 Memahami fungsi sosial, struktur teks, dan unsur kebahasaan pada teks untuk menyatakan dan menanyakan nama dan jumlah binatang, benda, dan bangunan publik yang dekat dengan kehidupan siswa sehari-hari.</p> <p>4.6 Menyusun teks lisan dan tulis untuk menyatakan dan menanyakan nama binatang, benda, dan bangunan publik yang dekat dengan kehidupan siswa sehari-hari, dengan memperhatikan</p> | <p>Teks lisan dan tulis untuk menyebutkan dan menanyakan nama dan jumlah binatang, benda, dan bangunan publik yang dekat dengan kehidupan siswa sehari-hari</p> <p><i>Fungsi sosial</i> Mengenalkan, mengidentifikasi.</p> <p><i>Struktur teks</i> (ungkapan hafalan, tidak perlu dijelaskan tata bahasanya) <i>It's my cricket.</i> <i>They are my cats.</i> <i>There are many fireflies in the farm.,</i> <i>What is it?</i> <i>Are they your toys?</i> <i>Which one is your</i></p> | <p>Mengamati</p> <ul style="list-style-type: none"> Siswa mendengarkan dan membaca banyak kalimat menyebutkan dan menanyakan nama dan jumlah binatang, benda, dan bangunan publik, dalam berbagai konteks. Siswa mengikuti interaksi menyebutkan dan menanyakan nama dan jumlah binatang, benda, dan bangunan publik selama proses pembelajaran, dengan bimbingan guru. Siswa menirukan contoh-contoh kalimat yang menyebutkan dan menanyakan nama dan jumlah binatang, benda, dan bangunan publik. Dengan bimbingan dan arahan guru, siswa | <p>KRITERIA PENILAIAN:</p> <ul style="list-style-type: none"> Tingkat ketercapaian fungsi sosial menyebutkan dan menanyakan nama dan jumlah binatang, benda, dan bangunan publik Tingkat kelengkapan dan keruntutan struktur teks Menyebutkan dan menanyakan nama dan jumlah binatang, | 24 JP | <ul style="list-style-type: none"> Model ucapan dan tindakan guru menggunakan setiap tindakan komunikasi transaksional dan fungsional dengan benar, tepat, dan dengan sikap yang sesuai. Contoh peragaan dalam bentuk rekaman CD/VCD/ DVD/kaset Contoh interaksi tertulis Contoh teks tertulis Teks atau latihan dari buku teks Bahasa Inggris |

| Kompetensi Dasar | Materi Pokok | Pembelajaran | Penilaian | Alokasi Waktu | Sumber Belajar |
|--|---|--|---|---------------|---|
| <p>fungsi sosial, struktur teks, dan unsur kebahasaan yang benar dan sesuai konteks.</p> | <p><i>book?</i> <i>How many cows do you have?</i> <i>The hospital is near the post office.</i> <i>The police station is in the corner.</i> dan semacamnya. Unsur kebahasaan (1) Nama benda dan binatang di sekitar rumah dan sekolah siswa: <i>hen, chicks, house lizard, dragon fly, cockroaches, mosquitoes.</i> (2) Nama bangunan umum: <i>the post office, the bank, the hospital.</i> (3) Kata tanya <i>What? Which one? How many?</i> (4) Penyebutan kata benda singular dengan <i>a</i> dan <i>the</i>, dan plural (<i>-s</i>).</p> | <p>mengidentifikasi ciri-ciri kalimat yang menyebutkan dan menanyakan nama dan jumlah binatang, benda, dan bangunan publik (fungsi sosial, struktur teks, dan unsur kebahasaan). Menanya Dengan bimbingan dan arahan guru, siswa mempertanyakan antara lain perbedaan antar penyebutan dan pertanyaan nama dan jumlah binatang, benda, dan bangunan publik yang ada dalam bahasa Inggris, dengan yang ada dalam bahasa Indonesia, kemungkinan menggunakan ungkapan lain, dsb. Mengeksplorasi <ul style="list-style-type: none"> Siswa menyebutkan dan menanyakan nama dan jumlah binatang, benda, dan bangunan publik dalam bahasa Inggris dalam konteks <i>simulasi, role-play,</i> </p> | <p>benda, dan bangunan publik</p> <ul style="list-style-type: none"> Tingkat ketepatan unsur kebahasaan: tata bahasa, kosa kata, ucapan, tekanan kata, intonasi <p>CARA PENILAIAN: Kinerja (praktik)</p> <ul style="list-style-type: none"> Bermain peran (role play) dalam bentuk interaksi menyebutkan dan menanyakan nama dan jumlah binatang, benda, dan | | <ul style="list-style-type: none"> Teks dari buku non-teks Sumber dari internet, seperti: <ul style="list-style-type: none"> - www.dailyenglish.com - http://america.nenglish.state.gov/files/ae/resource_files - http://learnenglish.britishcouncil.org/en/ |

| Kompetensi Dasar | Materi Pokok | Pembelajaran | Penilaian | Alokasi Waktu | Sumber Belajar |
|------------------|--|--|---|---------------|----------------|
| | <p>(5) Kata ganti <i>it, they, this, that, those, these.</i></p> <p>(6) Ungkapan <i>There is/are..., Are there ...?</i></p> <p>(7) Kata kerja yang menunjuk tindakan yang sangat lazim dan terkait dalam simple present tense: <i>be, have, go, play, get, take,</i> dan sebagainya.</p> <p>(8) Ucapan, tekanan kata, intonasi, ejaan, dan tulisan tangan. <i>Topik</i> Benda, binatang, bangunan umum yang terdapat di lingkungan siswa, dengan memberikan keteladanan tentang perilaku ramah lingkungan, percaya</p> | <p>dan kegiatan lain yang terstruktur.</p> <ul style="list-style-type: none"> Siswa berusaha menyebutkan dan menanyakan nama dan jumlah binatang, benda, dan bangunan publik dalam bahasa Inggris selama proses pembelajaran <p>Mengasosiasi</p> <ul style="list-style-type: none"> Siswa membandingkan ungkapan menyebutkan dan menanyakan nama dan jumlah binatang, benda, dan bangunan publik yang telah dipelajari dengan ungkapan-ungkapan lainnya. Siswa membandingkan antara ungkapan menyebutkan dan menanyakan nama dan jumlah binatang, benda, dan bangunan publik dalam bahasa Inggris dengan ungkapan keharusan dalam bahasa ibu atau bahasa | <p>bangunan publik.</p> <ul style="list-style-type: none"> Ketepatan dan kesesuaian menggunakan struktur teks dan unsur kebahasaan dalam menyebutkan dan menanyakan nama dan jumlah binatang, benda, dan bangunan publik. <p>Observasi: Penilaian untuk tujuan memberi balikan. Sasaran penilaian:</p> <ul style="list-style-type: none"> Upaya menggunakan bahasa Inggris | | |

| Kompetensi Dasar | Materi Pokok | Pembelajaran | Penilaian | Alokasi Waktu | Sumber Belajar |
|------------------|---------------------------|--|--|---------------|----------------|
| | diri, dan tanggung jawab. | <p>Indonesia.</p> <p>Mengomunikasikan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Siswa menyebutkan dan menanyakan nama dan jumlah binatang, benda, dan bangunan publik dengan bahasa Inggris, di dalam dan di luar kelas. • Siswa menuliskan permasalahan dalam menggunakan bahasa Inggris menyebutkan dan menanyakan nama dan jumlah binatang, benda, dan bangunan publik dalam jurnal belajarnya. | <p>untuk menyebutkan dan menanyakan nama dan jumlah binatang, benda, dan bangunan publik ketika muncul kesempatan.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kesungguhan siswa dalam proses pembelajaran di setiap tahapan. • Perilaku santun, peduli, jujur, disiplin, percaya diri, dan bertanggung jawab dalam melaksanakan komunikasi | | |

| Kompetensi Dasar | Materi Pokok | Pembelajaran | Penilaian | Alokasi Waktu | Sumber Belajar |
|--|---|---|---|---------------|--|
| | | | Penilaian diri: • Bentuk: jurnal belajar | | |
| 3.11 Memahami fungsi sosial dan unsur kebahasaan dalam lagu. 4.14 Menangkap makna lagu. | Lagu <i>Fungsi sosial</i> Menghibur, mengungkapkan perasaan, menghayati pesan moral <i>Unsur kebahasaan</i> (1) Kata, ungkapan, dan tata bahasa dalam karya seni berbentuk lagu. (2) Ejaan dan tulisan tangan dan cetak yang jelas dan rapi. (3) Ucapan, tekanan kata, intonasi, ketika mempresentasikan secara lisan <i>Topik</i> Hal-hal yang memberikan keteladanan tentang | Mengamati • Siswa mendengarkan dan membaca berbagai lagu berbahasa Inggris sambil mengamati tulisannya • Siswa menirukan pengucapan dengan menyanyikan sesuai dengan lagu yang didengar Menanya Dengan bimbingan dan arahan guru, siswa mempertanyakan antara lain perbedaan pesan yang ada dalam lagu bahasa Inggris, dan perbedaan lagu dalam bahasa Inggris dengan yang ada dalam bahasa Indonesia. Mengeksplorasi • Siswa membacakan lirik lagu yang disalin kepada teman sebangku | KRITERIA PENILAIAN: • Tingkat ketercapaian fungsi sosial lagu • Tingkat ketepatan unsur kebahasaan: tata bahasa, kosa kata, ucapan, tekanan kata, intonasi CARA PENILAIAN: Kinerja (praktik) menyanyikan lagu dengan ucapan yang tepat. | 8 JP | • Model ucapan dan tindakan guru menggunakan setiap tindakan komunikasi transaksional dan fungsional dengan benar, tepat, dan dengan sikap yang sesuai. • Contoh peragaan dalam bentuk rekaman CD/VCD/ DVD/kaset • Contoh interaksi tertulis • Contoh teks tertulis |

| Kompetensi Dasar | Materi Pokok | Pembelajaran | Penilaian | Alokasi Waktu | Sumber Belajar |
|------------------|------------------------------|--|---|---------------|--|
| | perilaku yang menginspirasi. | <ul style="list-style-type: none"> • Siswa menyanyikan lagu yang disalin dengan pengucapan dan tekanan kata yang tepat • Siswa berdiskusi tentang pesan lagu yang dibaca <p>Mengasosiasi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Secara berkelompok siswa membandingkan pesan yang terdapat dalam beberapa lagu yang dibaca/didengar • Siswa membuat kumpulan lagu- lagu yang memberi keteladanan dengan menyalinnya. <p>Mengomunikasikan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Siswa melaporkan kumpulan lagu yang disalin dan sudah dianalisis pesan di dalam lagu-lagu tersebut. • Antarsiswa melakukan penilaian terhadap kumpulan lagu yang dibuat. | <p>Observasi: Penilaian untuk tujuan memberi balikan. Sasaran penilaian</p> <ul style="list-style-type: none"> • Upaya menggunakan bahasa Inggris untuk menampilkan lagu dan memahami makna lagu tersebut dalam berbagai kesempatan. • Kesungguhan siswa dalam proses pembelajaran di setiap tahapan. • Perilaku tanggung jawab, peduli, kerjasama, dan | | <ul style="list-style-type: none"> • Teks atau latihan dari buku teks Bahasa Inggris • Teks dari buku non-teks • Sumber dari internet, seperti: <ul style="list-style-type: none"> - www.dailyenglish.com - http://americaenglish.state.gov/files/ae/resource_files - http://learnenglish.britishcouncil.org/en/ |

| Kompetensi Dasar | Materi Pokok | Pembelajaran | Penilaian | Alokasi Waktu | Sumber Belajar |
|--|---|---|--|---------------|---|
| | | | cinta damai, dalam melaksanakan komunikasi Penilaian Sejawat Bentuk: komentar, | | |
| 3.6 Memahami fungsi sosial, struktur teks, dan unsur kebahasaan dari teks label nama (<i>label</i>) dan daftar barang (<i>list</i>), sesuai dengan konteks penggunaannya. 4.7 Menyusun teks tulis label nama (<i>label</i>) dan daftar barang (<i>list</i>), dengan memperhatikan fungsi sosial, struktur teks dan unsur kebahasaan | Teks tulis label nama (<i>label</i>) dan daftar barang (<i>list</i>) <i>Fungsi sosial</i> Mengenalkan, mengidentifikasi, menginventarisasi. <i>Struktur text</i> Nama benda, dengan atau tanpa jumlah. <i>Unsur kebahasaan</i> (1) Artikel <i>a</i> , kata benda plural (2) angka kardinal, 1 s.d. 100, <i>one, two, three, ... one hundred</i> (3) Ejaan dan tulisan tangan dan | Mengamati • Siswa membaca/mendengar berbagai nama-nama benda/daftar barang sesuai dengan pengelompokannya dengan memperhatikan fungsi sosial, struktural teks dan unsur kebahasaan • Siswa meniru/menyalin beberapa nama benda/daftar barang secara terbimbing. Menanya • Dengan bimbingan dan arahan guru, siswa mempertanyakan antara lain perbedaan antar ucapan, tekanan kata, intonasi dari nama-nama benda ketika | KRITERIA PENILAIAN: • Tingkat ketercapaian fungsi sosial penggunaan teks label nama dan daftar barang • Tingkat kelengkapan dan keruntutan struktur teks • Tingkat ketepatan unsur kebahasaan: tata bahasa, kosa kata, | 8 JP | <ul style="list-style-type: none"> • Model ucapan dan tindakan guru menggunakan setiap tindakan komunikasi transaksional dan fungsional dengan benar, tepat, dan dengan sikap yang sesuai. • Contoh peragaan dalam bentuk rekaman CD/VCD/ DVD/kaset • Contoh |

| Kompetensi Dasar | Materi Pokok | Pembelajaran | Penilaian | Alokasi Waktu | Sumber Belajar |
|--------------------------------|--|---|--|---------------|--|
| yang benar dan sesuai konteks. | <p>cetak yang jelas dan rapi</p> <p>(4) Ucapan, tekanan kata, intonasi, ketika mempresentasikan secara lisan</p> <p><i>Topik</i> Benda-benda di sekitar dan relevan dengan kehidupan siswa, dengan memberikan keteladanan tentang perilaku disiplin, peduli, pola hidup sehat, dan ramah lingkungan.</p> <p><i>Multimedia:</i> Layout dan dekorasi yang membuat tampilan teks lebih menarik.</p> | <p>mempresentasikan secara lisan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Siswa memperoleh pengetahuan tambahan tentang fungsi sosial, ungkapan dan struktur teks, unsur kebahasaan, serta format penulisan/penyampaian dari berbagai sumber. <p>Mengeksplorasi Siswa membaca/mendengar/ menuliskan label nama (<i>label</i>) dan daftar barang (<i>list</i>), dengan memperhatikan fungsi sosial, struktur teks dan unsur kebahasaan</p> <p>Mengasosiasi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dalam kerja kelompok terbimbing siswa menganalisis teks dengan memperhatikan fungsi sosial, ungkapan dan struktur teks, unsur kebahasaan, serta format | <p>ucapan, tekanan kata, intonasi, ejaan, dan tulisan tangan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tingkat kesesuaian format penulisan/ penyampaian <p>CARA PENILAIAN: Observasi: Penilaian untuk tujuan memberi balikan Sasaran penilaian:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perilaku tanggung jawab, peduli, kerjasama, dan cinta damai, dalam melaksanakan komunikasi • Ketepatan dan kesesuaian | | <p>interaksi tertulis</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contoh teks tertulis • Teks atau latihan dari buku teks Bahasa Inggris • Teks dari buku non-teks • Sumber dari internet, seperti: <ul style="list-style-type: none"> - www.dailyenglish.com - http://america.english.state.gov/files/ae/resource_files • http://learnenglish.britishcouncil.org/en/ |

| Kompetensi Dasar | Materi Pokok | Pembelajaran | Penilaian | Alokasi Waktu | Sumber Belajar |
|------------------|--------------|---|--|---------------|----------------|
| | | <p>penulisan dari jenis teks yang sedang dipelajari.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Siswa memperoleh balikan (<i>feedback</i>) dari guru dan teman tentang setiap yang dia sampaikan dalam kerja kelompok. <p>Mengomunikasikan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Siswa memperoleh balikan dari guru dan teman tentang karya yang dihasilkan/pesan yang ditangkap dan disampaikan, dll. • Siswa menuliskan permasalahan dalam menggunakan bahasa Inggris untuk menyapa, berpamitan, mengucapkan terimakasih, dan meminta maaf dalam jurnal belajar (<i>learning journal</i>). | <p>dalam menulis teks tulis label nama (<i>label</i>) dan daftar barang (<i>list</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kesungguhan siswa dalam proses pembelajaran di setiap tahapan. <p>Portofolio</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kumpulan catatan kemajuan belajar yang mendukung proses pembelajaran. • Kumpulan karya siswa yang mendukung proses penulisan teks tulis label nama (<i>label</i>) | | |

| Kompetensi Dasar | Materi Pokok | Pembelajaran | Penilaian | Alokasi Waktu | Sumber Belajar |
|--|---|---|--|---------------|---|
| | | | dan daftar barang (<i>list</i>) • Kumpulan hasil tes dan latihan. Penilaian Diri • Jurnal belajar | | |
| 3.7 Memahami fungsi sosial, struktur teks, dan unsur kebahasaan pada teks untuk menyatakan dan menanyakan sifat orang, binatang, benda sesuai dengan konteks penggunaannya. 4.8 Menyusun teks lisan dan tulis untuk menyatakan dan menanyakan sifat orang, binatang, dan benda, dengan memperhatikan fungsi sosial, | Teks lisan dan tulis untuk menyatakan dan menanyakan sifat orang, binatang, dan benda <i>Fungsi sosial</i> Mengidentifikasi, mengenalkan, memuji, mencela, mengagumi <i>Struktur teks</i> (ungkapan hafalan, tidak perlu dijelaskan tata bahasanya) <i>young, old, clever, big, small, easy, difficult, dilligent, tired, tall, short, beautiful,</i> dan sebagainya. | Mengamati • Siswa mendengarkan/membaca berbagai teks untuk menyatakan dan menanyakan sifat orang, binatang, benda • Siswa mengikuti interaksi teks untuk menyatakan dan menanyakan sifat orang, binatang, dan benda • Siswa menirukan model teks untuk menyatakan dan menanyakan sifat orang, binatang, dan benda • Dengan bimbingan dan arahan guru, siswa mengidentifikasi ciri-ciri teks untuk menyatakan dan menanyakan sifat orang, | KRITERIA PENILAIAN: • Tingkat ketercapaian fungsi sosial penggunaan teks menyatakan dan menanyakan sifat orang, binatang, dan benda • Tingkat kelengkapan dan keruntutan struktur teks • Tingkat ketepatan unsur | 12 JP | • Model ucapan dan tindakan guru menggunakan setiap tindakan komunikasi transaksional dan fungsional dengan benar, tepat, dan dengan sikap yang sesuai. • Contoh peragaan dalam bentuk rekaman CD/VCD/ DVD/kaset • Contoh interaksi |

| Kompetensi Dasar | Materi Pokok | Pembelajaran | Penilaian | Alokasi Waktu | Sumber Belajar |
|---|---|---|---|---------------|--|
| struktur teks dan unsur kebahasaan yang benar dan sesuai konteks. | <p><i>It's..., They're..., I'm..., dan semacamnya.</i></p> <p><i>Is it small? What is he like? What are they like? Are you tired? What do you think? dan semacamnya.</i></p> <p><i>Unsur kebahasaan</i></p> <p>(1) Kata tanya <i>What? Which? How?</i></p> <p>(2) Nama benda-benda dan hewan yang sangat lazim di sekitar rumah dan sekolah dan terkait sifatnya.</p> <p>(3) Kata ganti <i>it, they, this, that, those, these.</i></p> <p>(4) Kata kerja dalam simple present tense: <i>be, have.</i></p> <p>(5) Ucapan, tekanan kata, intonasi, ejaan, dan tulisan tangan.</p> | <p>binatang, dan benda (fungsi sosial, struktur teks, dan unsur kebahasaan).</p> <p>Menanya Dengan bimbingan dan arahan guru, siswa mempertanyakan antara lain perbedaan antar berbagai ungkapan untuk menyatakan dan menanyakan sifat orang, binatang, benda sesuai dengan konteks penggunaannya dalam bahasa Inggris, perbedaan ungkapan dengan yang ada dalam bahasa Indonesia, kemungkinan menggunakan ungkapan lain, dsb.</p> <p>Mengeksplorasi Siswa berlatih membuat kalimat untuk menyatakan dan menanyakan sifat orang, binatang, benda dalam konteks <i>simulasi, role-play</i>, dan kegiatan lain yang terstruktur</p> | <p>kebahasaan: tata bahasa, kosa kata, ucapan, tekanan kata, intonasi, ejaan, dan tulisan tangan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tingkat kesesuaian format penulisan/ penyampaian <p>CARA</p> <p>PENILAIAN:</p> <p>Observasi: Penilaian untuk tujuan memberi balikan. Sasaran penilaian:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Menunjukkan perilaku santun, peduli, jujur, disiplin, percaya diri, dan | | <p>tertulis</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contoh teks tertulis • Teks atau latihan dari buku teks Bahasa Inggris • Teks dari buku non-teks • Sumber dari internet, seperti: <ul style="list-style-type: none"> - www.dailyenglish.com - http://america.nenglish.state.gov/files/ae/resource_files - http://learnenglish.britishcouncil.org/en/ |

| Kompetensi Dasar | Materi Pokok | Pembelajaran | Penilaian | Alokasi Waktu | Sumber Belajar |
|------------------|---|--|--|---------------|----------------|
| | <p><i>Topik</i> Orang, binatang, benda di sekitar dan relevan dengan kehidupan siswa, dengan memberikan keteladanan tentang perilaku disiplin, jujur, peduli, pola hidup sehat, dan ramah lingkungan.</p> | <p>Mengasosiasi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Siswa membandingkan ungkapan untuk menyatakan dan menanyakan sifat orang, binatang, benda yang telah dipelajari dengan yang ada di berbagai sumber lain. • Siswa membandingkan antar ungkapan untuk menyatakan dan menanyakan sifat orang, binatang, benda dalam bahasa Inggris dan dalam bahasa siswa. <p>Mengomunikasikan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Siswa menyatakan dan menanyakan sifat orang, binatang, benda dengan bahasa Inggris, di dalam dan di luar kelas. • Siswa menuliskan permasalahan dalam menggunakan bahasa Inggris untuk menyatakan dan menanyakan sifat | <p>bertanggung jawab dalam melaksanakan komunikasi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ketepatan dan kesesuaian dalam menulis teks untuk menyatakan dan menanyakan sifat orang, binatang, dan benda • Kesungguhan siswa dalam proses pembelajaran di setiap tahapan. <p>Portofolio</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kumpulan catatan kemajuan belajar yang mendukung proses | | |

| Kompetensi Dasar | Materi Pokok | Pembelajaran | Penilaian | Alokasi Waktu | Sumber Belajar |
|------------------|--------------|---|--|---------------|----------------|
| | | <p>orang, binatang, dan benda sesuai dengan konteks penggunaannya dalam jurnal belajar (<i>learning journal</i>).</p> | <p>pembelajaran.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kumpulan karya siswa yang mencerminkan hasil atau capaian belajar menyusun teks untuk menyatakan dan menanyakan sifat orang, binatang, benda • Kumpulan hasil tes dan latihan. <p>Penilaian Diri Jurnal belajar</p> | | |

| Kompetensi Dasar | Materi Pokok | Pembelajaran | Penilaian | Alokasi Waktu | Sumber Belajar |
|--|---|--|---|---------------|--|
| <p>3.8 Memahami fungsi sosial, struktur teks, dan unsur kebahasaan pada teks untuk menyatakan dan menanyakan tingkah laku/tindakan/fungsi orang, binatang, benda, sesuai dengan konteks penggunaannya.</p> <p>4.9 Menyusun teks lisan dan tulis untuk menyatakan dan menanyakan tingkah laku/tindakan/fungsi dari orang, binatang, dan benda, dengan unsur kebahasaan yang benar dan sesuai konteks.</p> | <p>Teks lisan dan tulis untuk menyatakan dan menanyakan tingkah laku/tindakan/fungsi dari orang, binatang, dan benda</p> <p><i>Fungsi sosial</i> Mengidentifikasi, mengenalkan, memuji, mencela, mengagumi</p> <p><i>Struktur teks</i> (ungkapan hafalan, tidak perlu dijelaskan tata bahasanya) <i>We exercise in the morning. The cat jumps to the tree., We don't say bad words. He doesn't like noodles., dan sebagainya.</i> <i>What do you do every morning? Do you help your dad? Where do you put your shoes? When does she clean up her house? Where does the dog poo?</i> dan sebagainya.</p> <p><i>Unsur kebahasaan</i></p> | <p>Mengamati</p> <ul style="list-style-type: none"> Siswa mendengarkan/ membaca kalimat untuk menyatakan dan menanyakan tingkah laku/ tindakan/fungsi orang, binatang, benda. Siswa mengikuti interaksi menyatakan dan menanyakan tingkah laku/ tindakan/fungsi orang, binatang, benda. Siswa menirukan model kalimat untuk menyatakan dan menanyakan tingkah laku/ tindakan/fungsi orang, binatang, benda. Dengan bimbingan dan arahan guru, siswa mengidentifikasi ciri-ciri ungkapan untuk menyatakan dan menanyakan tingkah laku/ tindakan/fungsi orang, binatang, benda (fungsi sosial, struktur teks, dan unsur kebahasaan). <p>Menanya</p> <p>Dengan bimbingan dan arahan guru, siswa mempertanyakan antara lain perbedaan antar kalimat untuk menyatakan</p> | <p>KRITERIA PENILAIAN:</p> <ul style="list-style-type: none"> Tingkat ketercapaian fungsi sosial penggunaan teks Tingkat kelengkapan dan keruntutan struktur teks Tingkat ketepatan unsur kebahasaan: tata bahasa, kosa kata, ucapan, tekanan kata, intonasi, ejaan, dan tulisan tangan Tingkat kesesuaian format penulisan/ penyampaian <p>CARA PENILAIAN:</p> <p>Kinerja (praktik)</p> <ul style="list-style-type: none"> Simulasi dalam bentuk | <p>12 JP</p> | <ul style="list-style-type: none"> Model ucapan dan tindakan guru menggunakan setiap tindakan komunikasi transaksional dan fungsional dengan benar, tepat, dan dengan sikap yang sesuai. Contoh peragaan dalam bentuk rekaman CD/VCD/ DVD/kaset Contoh interaksi tertulis Contoh teks tertulis Teks atau latihan dari buku teks Bahasa Inggris Teks dari buku non-teks Sumber dari internet, seperti: <ul style="list-style-type: none"> - www.dailymail.com |

| Kompetensi Dasar | Materi Pokok | Pembelajaran | Penilaian | Alokasi Waktu | Sumber Belajar |
|--|--|---|--|---------------|---|
| <p>3.9 Memahami fungsi sosial, struktur teks, dan unsur kebahasaan dari teks instruksi (<i>instruction</i>), tanda atau rambu (<i>short notice</i>), tanda peringatan (<i>warning/caution</i>), sesuai dengan konteks penggunaannya.</p> <p>4.10 Menangkap makna teks instruksi (<i>instruction</i>), tanda atau rambu (<i>short notice</i>), tanda peringatan (<i>warning/caution</i>), lisan dan tulis sangat pendek dan sederhana</p> <p>4.11 Menyusun teks instruksi (<i>instruction</i>), tanda</p> | <p>Teks instruksi (<i>instruction</i>), tanda atau rambu (<i>short notice</i>), tanda peringatan (<i>warning/caution</i>), lisan dan tulis</p> <p><i>Fungsi sosial</i> Mencapai tujuan, menjaga ketertiban dan keselamatan pribadi dan publik.</p> <p><i>Struktur teks</i> Ungkapan baku dari sumber-sumber otentik:</p> <p>a. Instruksi: <i>Read the report carefully. No students should be late. Always come on time. Shake well before use.</i></p> <p>b. Rambu (<i>short notice</i>): <i>Keep the room clean and tidy. Keep door closed at all times. Do not enter. An</i></p> | <p>Mengamati</p> <ul style="list-style-type: none"> Siswa membaca beberapa teks instruksi (<i>instruction</i>), tanda atau rambu (<i>short notice</i>), tanda peringatan (<i>warning/caution</i>) dari berbagai sumber Siswa mengamati fungsi sosial, struktur, dan unsur kebahasaan teks instruksi (<i>instruction</i>), tanda atau rambu (<i>short notice</i>), tanda peringatan (<i>warning/caution</i>) dari berbagai sumber. Siswa belajar membaca memindai untuk mendapatkan informasi tertentu dari teks (<i>scanning</i>) dan menentukan jeda pada tempatnya untuk membaca dengan bermakna <p>Menanya</p> <ul style="list-style-type: none"> Dengan bimbingan dan | <p>KRITERIA PENILAIAN:</p> <ul style="list-style-type: none"> Tingkat ketercapaian fungsi sosial penggunaan teks Tingkat kelengkapan dan keruntutan struktur teks instruksi, tanda atau rambu, tanda peringatan Tingkat ketepatan unsur kebahasaan: tata bahasa, kosa kata, ucapan, tekanan kata, intonasi, ejaan, dan tulisan tangan Tingkat | <p>16 JP</p> | <ul style="list-style-type: none"> Model ucapan dan tindakan guru menggunakan setiap tindakan komunikasi transaksional dan fungsional dengan benar, tepat, dan dengan sikap yang sesuai. Contoh peragaan dalam bentuk rekaman CD/VCD/ DVD/kaset Contoh interaksi tertulis Contoh teks tertulis Teks atau latihan dari buku teks Bahasa Inggris |

| Kompetensi Dasar | Materi Pokok | Pembelajaran | Penilaian | Alokasi Waktu | Sumber Belajar |
|--|---|--|---|---------------|---|
| <p>atau rambu (<i>short notice</i>), tanda peringatan (<i>warning/caution</i>), lisan dan tulis, sangat pendek dan sederhana, dengan memperhatikan fungsi sosial, struktur teks, dan unsur kebahasaan yang benar dan sesuai konteks.</p> | <p><i>email has been received. No mobile phones in the library.</i></p> <p>c. Peringatan (<i>warning/caution</i>): <i>Caution - Very hot water. Danger, 240 volts. Slippery when wet. Warning – Dangerous chemicals.</i></p> <p>Unsur kebahasaan</p> <p>(1) Kata dan tata bahasa yang lazim digunakan</p> <p>(2) Ejaan dan tulisan tangan dan cetak yang jelas dan rapi.</p> <p>(3) Ucapan, tekanan kata, intonasi, ketika mempresentasikan secara lisan</p> <p>Topik</p> <p>Tindakan di sekolah dan di rumah dengan memberikan</p> | <p>arahan guru, siswa mempertanyakan antara lain perbedaan antar berbagai teks instruksi (<i>instruction</i>), tanda atau rambu (<i>short notice</i>), tanda peringatan (<i>warning/caution</i>), dalam bahasa Inggris, perbedaannya dengan yang ada dalam bahasa Indonesia, kemungkinan menggunakan ungkapan lain, dsb.</p> <ul style="list-style-type: none"> Siswa mempertanyakan cara menemukan informasi tertentu dalam teks instruksi (<i>instruction</i>), tanda atau rambu (<i>short notice</i>), tanda peringatan (<i>warning/caution</i>) <p>Mengeksplorasi</p> <ul style="list-style-type: none"> Siswa membacakan teks instruksi (<i>instruction</i>), tanda atau rambu (<i>short notice</i>), tanda peringatan (<i>warning/caution</i>) kepada | <p>kesesuaian format penulisan/ penyampaian</p> <p>CARA</p> <p>PENILAIAN:</p> <p>Observasi:</p> <p>Penilaian untuk tujuan memberi balikan. Sasaran penilaian:</p> <ul style="list-style-type: none"> Perilaku tanggung jawab, peduli, kerjasama, dan cinta damai, Ketepatan dan kesesuaian dalam menulis teks instruksi (<i>instruction</i>), tanda atau rambu (<i>short notice</i>), tanda peringatan (<i>warning/cauti</i> | | <ul style="list-style-type: none"> Teks dari buku non-teks Sumber dari internet, seperti: <ul style="list-style-type: none"> www.dailyenglish.com http://america.nenglish.state.gov/files/ae/resource_files http://learnenglish.britishcouncil.org/en/ |

| Kompetensi Dasar | Materi Pokok | Pembelajaran | Penilaian | Alokasi Waktu | Sumber Belajar |
|------------------|---|--|--|---------------|----------------|
| | <p>keteladanan tentang perilaku disiplin, jujur, peduli, pola hidup sehat, dan ramah lingkungan.</p> <p><i>Multimedia:</i> Layout dan dekorasi yang membuat tampilan teks lebih menarik</p> | <p>teman dan guru dengan tekanan, intonasi, dan pengucapan yang tepat.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Siswa berlatih menemukan informasi tertentu dan rinci dalam teks instruksi (<i>instruction</i>), tanda atau rambu (<i>short notice</i>), tanda peringatan (<i>warning/caution</i>) • Siswa menulis/menyalin teks instruksi (<i>instruction</i>), tanda atau rambu (<i>short notice</i>), tanda peringatan (<i>warning/caution</i>) dengan memperhatikan fungsi sosial, struktur, dan unsur kebahasaan. • Siswa memperoleh balikan (<i>feedback</i>) dari guru dan teman tentang teks instruksi (<i>instruction</i>), tanda atau rambu (<i>short notice</i>), tanda peringatan | <p><i>on</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kesungguhan siswa dalam proses pembelajaran di setiap tahapan. <p>Portofolio</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kumpulan catatan kemajuan belajar siswa dalam menghasilkan teks instruksi (<i>instruction</i>), tanda atau rambu (<i>short notice</i>), tanda peringatan (<i>warning/caution</i>) berupa: draft, revisi, dan editing • Kumpulan karya siswa | | |

| Kompetensi Dasar | Materi Pokok | Pembelajaran | Penilaian | Alokasi Waktu | Sumber Belajar |
|------------------|--------------|--|---|---------------|----------------|
| | | <p>(<i>warning/caution</i>) yang ditulis.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Siswa melakukan perbaikan terhadap teks instruksi (<i>instruction</i>), tanda atau rambu (<i>short notice</i>), tanda peringatan (<i>warning/caution</i>) yang ditulis berdasarkan masukan dari teman dan guru <p>Mengasosiasi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Siswa menganalisis berbagai teks instruksi (<i>instruction</i>), tanda atau rambu (<i>short notice</i>), tanda peringatan (<i>warning/caution</i>) dan membandingkannya dengan contoh yang diberikan. • Siswa menganalisis bentuk kalimat yang digunakan dalam teks instruksi (<i>instruction</i>), tanda atau rambu (<i>short notice</i>), tanda peringatan (<i>warning/caution</i>) | <p>yang mencerminkan hasil atau capaian belajar teks instruksi (<i>instruction</i>), tanda atau rambu (<i>short notice</i>), tanda peringatan (<i>warning/caution</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kumpulan hasil tes dan latihan. • Catatan atau rekaman evaluasi diri dan evaluasi sejawat, berupa komentar, checklist, penilaian. <p>Penilaian Diri Bentuk: format khusus atau</p> | | |

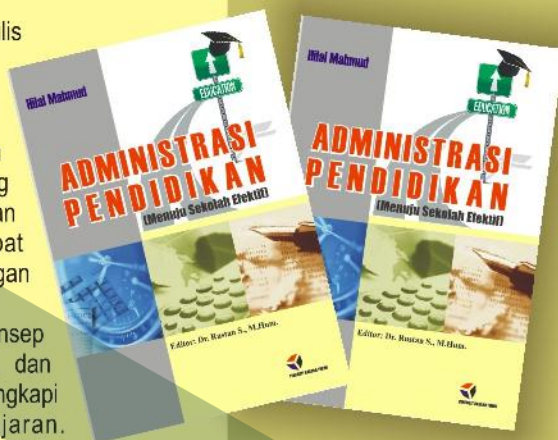
| Kompetensi Dasar | Materi Pokok | Pembelajaran | Penilaian | Alokasi Waktu | Sumber Belajar |
|------------------|--------------|--|-------------------------------|---------------|----------------|
| | | <ul style="list-style-type: none"> • Dalam kerja kelompok terbimbing siswa membahas kesulitan yang dihadapi pada saat membaca dan menulis teks instruksi (<i>instruction</i>), tanda atau rambu (<i>short notice</i>), tanda peringatan (<i>warning/caution</i>) dalam bahasa Inggris dengan fokus pada fungsi sosial, struktur, dan unsur kebahasaan • Siswa memperoleh balikan (<i>feedback</i>) dari guru dan teman tentang setiap permasalahan yang disampaikan dalam kerja kelompok. <p>Mengomunikasikan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Siswa menggunakan kalimat perintah dalam menulis teks instruksi (<i>instruction</i>), tanda atau rambu (<i>short notice</i>), tanda peringatan (<i>warning/caution</i>) | <p>bentuk penilaian lain.</p> | | |

| Kompetensi Dasar | Materi Pokok | Pembelajaran | Penilaian | Alokasi Waktu | Sumber Belajar |
|------------------|--------------|---|-----------|---------------|----------------|
| | | <ul style="list-style-type: none"> • Siswa mempresentasikan teks instruksi (<i>instruction</i>), tanda atau rambu (<i>short notice</i>), tanda peringatan (<i>warning/caution</i>) yang sudah diperbaiki berdasarkan masukan dari guru dan teman • Siswa menyampaikan kesimpulan hasil belajar secara lisan | | | |

Buku ini berawal dari catatan persiapan penulis untuk mengisi mata kuliah Administrasi Pendidikan di Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri Palopo (sekarang IAIN Palopo) dan Universitas Cokroaminoto Palopo (UNCP). Namun, tentu saja, isinya diharapkan dapat dimanfaatkan oleh pembaca umum terutama yang bergerak di bidang pendidikan (pengawas sekolah, kepala sekolah, guru, dan tenaga kependidikan lainnya) dengan harapan dapat membantu memahami berbagai hal yang berkaitan dengan pengelolaan pendidikan.

Buku ini memuat beberapa hal, yaitu konsep administrasi pendidikan, kepemimpinan kepala sekolah, dan supervisi pendidikan. Konsep administrasi pendidikan dilengkapi dengan kiat-kiat dalam merencanakan pembelajaran. Kepemimpinan kepala sekolah dan supervisi pendidikan menjadi dua bagian yang saling melengkapi. Pemahaman tentang kepemimpinan kepala sekolah akan sangat membantu dalam penyelenggaraan supervisi pendidikan.

Memimpin merupakan tugas kepala sekolah yang amat penting. Tinggi rendahnya mutu sekolah ditentukan oleh kemampuan kepala sekolah dalam memimpin. Itu sebabnya, dalam menjalankan tugas dan tanggungjawabnya, kepala sekolah dituntut memiliki kepemimpinan yang kuat dan berkarakter. Karakter pemimpin yang kuat, menurut Donald G. Krause, hanya dapat dikembangkan lewat latihan yang saksama dan sadar. Substansi kepemimpinan bisa diamati, tidak bisa dipelajari. Untuk menguasainya,



Hilal Mahmud, lahir di Murante, 5 Oktober 1957 dari pasangan Mahmud Nurdin dan Djawasang. Hilal menyelesaikan pendidikan SDN di Murante pada 1969. SMPN Larompong dan PGA 4 tahun Suli diselesaikan pada tahun yang sama, 1973. Setelah tamat PGAN 6 tahun Palopo pada 1975, ia melanjutkan pendidikan pada Pendidikan Bahasa dan Sastra Inggris FKSS-IKIP Ujung Pandang (Sekarang UNM Makassar). Setelah bekerja selama 24 tahun, ia baru mendapat kesempatan kuliah Pendidikan S2, konsentrasi Manajemen SDM pada Universitas Narotama Surabaya pada 2004 dan selesai pada 2007. Pada tahun 2013 melanjutkan kuliah pada Program Pascasarjana (S3), konsentrasi Pendidikan dan Keguruan pada Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar dan meraih gelar Doktor

pada Selasa, 5 Mei 2015.

Hilal Mahmud adalah Dosen mata kuliah Administrasi Pendidikan dan Supervisi Pendidikan pada Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Palopo dan Universitas Cokroaminoto Palopo (UNCP). Ia memulai karirnya sebagai guru Bahasa Inggris pada SMA Negeri 1 Enrekang sejak 1983 dan kemudian dimutasi ke SMA Negeri 1 Sukamaju pada 1987. Tahun 2010 ia mendapat tugas sebagai Sekretaris Dinas Pendidikan Kebudayaan dan Pariwisata pada Pemerintah Kabupaten Luwu Utara, Sulawesi Selatan. Pada 2008 sampai dengan 2010 ia mendapat tugas sebagai Pengelola Program BERMUTU (*Better Education Through Reformed Management And Universal Teacher Upgrading*) kabupaten Luwu Utara. Ia juga aktif sebagai Trainer pada Workshop Pengembangan Sekolah *Australia-Indonesia Basic Education Program (AIBEP)* yang diselenggarakan oleh *Australia-Indonesia Partnership* pada 2009-2010. Sebelum memutuskan untuk pindah tugas pada STAIN Palopo pada 2011, ia masih sempat diberi amanah sebagai Kepala Bagian Kesra pada Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Luwu Utara selama setahun.

Hilal Mahmud menikah dengan Hamrah Hamid pada 1983 dan dikarunia sepasang putri/putra. Ratih Dwisari Hilal, Sarjana Psikologi UNM Makassar dan bekerja pada perusahaan swasta di Makassar, lahir pada 19 Maret 1985. Mohamad Ilham Hilal lahir pada 9 November 1989, sementara dalam penyelesaian studi pada Program Pascasarjana (S2) Institut Pertanian Bogor, konsentrasi Manajemen Agro Bisnis.



PENERBIT AKSARA TIMUR

Jl. Pajjaiyang Kumalasari Pintu II
Blok AC 2 No. 4 Daya Makassar Sulawesi Selatan
E-mail: penerbitaksaratimur@gmail.com
FB: Penerbit Aksara Timur

