



**MODUL KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN (PSD 471)**

**MODUL SESI 1. KEPEMIMPINAN DALAM KONTEKS PENDIDIKAN DIMULAI  
DARI KEPEMIMPINAN GURU DI KELAS.**

**DISUSUN OLEH**

**Dr. RATNAWATI SUSANTO, S.Pd.,MM.,M.Pd**

**UNIVERSITAS ESA UNGGUL**

**Sept 2017**

## **KEPEMIMPINAN DALAM KONTEKS PENDIDIKAN DIMULAI DARI KEPEMIMPINAN GURU DI KELAS.**

### **A. Pendahuluan**

Kepemimpinan merupakan sebuah konsep yang hidup dan terus berkembang dalam setiap kehidupan manusia. Ada seseorang yang lahir karena memang dilahirkan untuk menjadi seorang pemimpin sehingga memiliki wibawa mendasar yang dimilikinya. Tetapi kepemimpinan juga dapat dilatih dan dikembangkan pada diri setiap orang. Hal ini didasari pada bahwa manusia adalah *homo educandum*, yang artinya manusia adalah makhluk yang dapat didik dan terdidik. Oleh karenanya manusia sebagai makhluk hidup yang memiliki potensi akal, cipta, rasa dan karsa dapat memperoleh pendidikan, pelatihan dan pengembangan untuk mengolah kemampuan kepemimpinannya.

Dalam konteks pendidikan, kepemimpinan dapat dimulai dari guru. Guru merupakan sebuah pekerjaan atau jabatan profesional. Memimpin bagi profesi guru di kelas merupakan proses yang sangat berpengaruh penting dalam pengaruhnya terhadap anak didik, bukan saja pemahaman mengenai mengajar tetapi juga kepemimpinan yang mendidik. Oleh sebab itu konsep kepemimpinan pendidikan hendaklah dimulai dari kelas.

Pemimpin merupakan suatu kata yang tidak asing dalam kehidupan setiap orang. Seorang pemimpin selalu memiliki peran dan fungsi terhadap orang lain. Pemimpin menjadi kunci dalam keberhasilan banyak hal. Pemimpin menjadi ujung tombak harapan orang banyak, baik dalam kelompok maupun organisasi luas. Terlebih dalam dunia pendidikan, masalah pemimpin menjadi issue yang sangat strategis. Kepemimpinan pendidikan akan sangat menentukan laju Bergeraknya organisasi pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan.

Issue strategis mengenai kepemimpinan merupakan suatu konsep yang hidup dan terus berkembang hingga saat ini. Konsep kepemimpinan menjadi sentral dalam kaitan dengan interaksi manusia. Maka hadiah terbesar bagi seorang pemimpin adalah membuat perubahan dan perbedaan, melihat orang lain bertumbuh dan tampil menjadi pemimpin-pemimpin besar lainnya, melebihi kapasitas kepemimpinan orang yang memimpinnya” (Ratnawati Susanto)

Isue strategik mengenai kepemimpinan pendidikan ini dapat kalian pelajari dan cermati pada sub-sub bab berikut. Kajian mengenai issue kepemimpinan pendidikan yang dipelajari pada modul ini akan memberikan pemahaman mengenai konsep, dan praktik mengenai fungsi dan peran kepemimpinan pendidikan dan juga memberikan dasar pemahaman akan pemetaan diri sebagai pemimpin (*leader*) dan anggota sebagai pengikut (*follower*). Mari kita lakukan manajemen belajar yang baik melalui bab demi bab dari modul Kepemimpinan pendidikan ini agar membekali diri untuk menjadi pemimpin pendidikan yang efektif melalui figur dan perannya dalam memberikan pengaruh terhadap dunia pendidikan.

Mari kita pelajari makna kepemimpinan dalam konteks pendidikan yang dimulai dari kepemimpinan guru di kelas.

## **B. Kompetensi Dasar**

1. Mahasiswa memiliki pengetahuan dan kecakapan dalam memahami serta menerapkan konsep kepemimpinan pendidikan yang dimulai dari kepemimpinan guru di kelas secara kontekstual dalam kehidupan dan berorganisasi. Dalam sesi ini akan difokuskan pada kepemimpinan pendidikan dimulai dari konsep kepemimpinan guru di kelas
2. Melakukan praktek kepemimpinan guru di kelas.

## **C. Kemampuan Akhir yang Diharapkan**

1. Mendefinisikan pengertian pemimpin, kepemimpinan, dan kepengikut.
2. Menjelaskan variabel kunci dalam teori kepemimpinan.
3. Menganalisis Kajian Kepemimpinan Pendidikan dimulai dari Kepemimpinan Guru Di Kelas
4. Mengidentifikasi Konsep Pendidikan, Konsep Pembelajaran dan Konsep Kepemimpinan Guru
5. Mengidentifikasi Implementasi dan Pengaruh Kepemimpinan Guru Di Kelas.
6. Praktek kepemimpinan guru di kelas

## D. Kegiatan Belajar 1

### KONSEP DASAR KEPEMIMPINAN

#### I. URAIAN DAN CONTOH

##### 1. Pengertian Pemimpin, kepemimpinan dan kepengikutan.

###### 1,1. Pengertian pemimpin.

Arti pemimpin dan kepemimpinan memiliki saling keterkaitan. Sering kali kita mendengar orang berkata : kalian adalah pemimpin organisasi ini, Hal ini sesungguhnya menandakan bahwa pemimpin adalah orang yang membantu diri sendiri dan orang lain untuk melakukan suatu hal yang benar (*doing the right things*). Melakukan sesuatu yang benar tentu memiliki arah, memiliki harapan ke depan dengan jelas.

Pemimpin dapat dibedakan dalam 2 arti, yaitu:

###### a. Pemimpin dalam arti sempit

Seseorang yang memimpin dengan alat-alat yang menyakinkan, sehingga para pengikut menerimanya secara suka rela.

###### b. Pemimpin dalam arti luas

Pemimpin dalam arti luas adalah seseorang yang memimpin dengan cara mengambil inisiatif tingkah laku masyarakat dengan melalui cara mengarahkan, mengorganisir dan mengawasi usaha-usaha orang lain, baik atas dasar prestasi, kekuasaan atau kedudukan.

Seorang pemimpin juga disebut sebagai pemimpin sejati, apabila memiliki 4 kriteria sebagai berikut:

###### a. Visioner.

Visioner berarti seorang pemimpin memiliki kemampuan untuk membawa organisasi ke arah ke depan dan pemikiran-pemikiran yang berfokus pada masa depan.

b. Sukses bersama

Seorang pemimpin melihat impian dan harapan adalah sebagai gambaran masa depan bersama dengan para bawahannya. Seorang pemimpin sejati ini melihat segala sesuatu sebagai sukses bersama dan kegagalan anak buah merupakan kegagalan dan tanggung jawabnya juga.

c. Prinsip belajar terus menerus

Pemimpin memiliki prinsip untuk terus belajar dan berkembang. Pembelajaran menjadi kebutuhan yang terintegrasi untuk mampu melakukan kepemimpinannya.

d. Kaderisasi

Pepatah mengatakan bahwa seorang pemimpin adalah bila dapat menjadikan pengikutnya sebagai pemimpin. Hal ini berarti bahwa seorang pemimpin adalah melakukan kaderisasi dalam upaya menciptakan pemimpin-pemimpin baru.

*Kesimpulannya adalah bahwa pemimpin adalah orang yang melakukan tugas kepemimpinan.*

## 1.2. Pengertian Kepemimpinan.

Banyak pandangan mengenai kepemimpinan. Asumsi dasar mengenai kepemimpinan erat terkait dengan pemaknaan mengenai *sebuah proses yang disengaja dari seseorang untuk melakukan pengaruh yang kuat terhadap orang lain.*

Beberapa pengertian kepemimpinan adalah sebagai berikut:

- a. Kepemimpinan adalah perilaku individu yang mengarahkan aktivitas kelompok untuk mencapai sasaran bersama (Hemphill & Coons, 1967, 7)
- b. Kepemimpinan adalah pengaruh tambahan yang melebihi dan berada di atas kebutuhan mekanis dalam mengarahkan organisasi secara rutin (D. Kats & Kahn, 1978, 528)

- c. Kepemimpinan dilaksanakan ketika seseorang..memobilisasi..sumber daya institusional, politis, psikologis dan sumber-sumber lainnya untuk membangkitkan, melibatkan dan memenuhi motivasi pengikutnya (burns, 1978, 18)

### **Tujuan dan Fungsi Kepemimpinan.**

#### Tujuan kepemimpinan

- Merupakan sarana untuk mencapai tujuan. Ketercapaian tujuan merupakan bukti apakah seseorang merupakan pemimpin ataukah bukan..
- Merupakan tujuan Kepemimpinan bertujuan membantu orang dan memotivasi dalam mencapai hasil atau tujuan yang diinginkan.

#### Fungsi Kepemimpinan

##### 2 dimensi Fungsi kepemimpinan

- Dimensi yang berhubungan dengan tingkat kemampuan mengarahkan tindakan atau aktivitas seorang pemimpin yang diukur melalui tanggapan orang – orang yang dipimpinya.
- Dimensi yang berkenaan dengan tingkat dukungan atau keterlibatan orang – orang yang dipimpin dalam melaksanakan keputusan dan kebijakan pemimpin.

Sementara secara operasionalisasinya, fungsi kepemimpinan adalah:

- Fungsi Instruktif, bahwa pemimpin merupakan komunikator terhadap isi perintah, cara mengerjakan perintah, waktu dan tempat melaksanakan, pelaporan terhadap orang yang dipimpin sebagai pelaksana tugas.
- Fungsi Konsultatif, bahwa pemimpin adalah seorang konsultan terhadap ketetapan dan berbagai pertimbangan bagi orang-orang yang dipimpin

Oleh karenanya dapat kita intisarikan bahwa di dalam kepemimpinan terdapat pemimpin dan pengikut. Pengikut ada karena adanya pemimpin. Maka apa dan bagaimanakah pengikut itu?

### **1.3. Kepengikutan.**



Kepengikutan merupakan suatu sikap atau kecenderungan seseorang untuk mengikuti orang lain. Kepengikutan bukan peran yang pasif apabila pengikut memiliki keterampilan, kemandirian, kreativitas, berpartisipasi aktif dalam menentukan arah organisasi, memiliki komitmen untuk memberikan waktu, pikiran, tenaga dan upayanya terhadap organisasi. (Grossman & Valiga, 2000).

### **Kepemimpinan Pendidikan dimulai dari Kepemimpinan Guru Di Kelas**

Memahami makna kepemimpinan pendidikan tidak dapat dilepaskan dari kepemimpinan guru di kelas. Mari kita pahami terlebih dahulu maka makna pendidikan itu terlebih dahulu.

### **Konsep Pendidikan**

Undang-Undang RI No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas) menyatakan bahwa “pendidikan merupakan usaha sadar yang dilakukan untuk mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab”. Dari rumusan tersebut dapat dikatakan bahwa pendidikan merupakan modal awal bagi individu atau siswa untuk memperoleh pengetahuan serta mengembangkan potensi diri yang ditempuh melalui kegiatan pembelajaran.

### **Konsep Pembelajaran**

Upaya pendidikan untuk mengembangkan potensi anak didik dalam lingkungan pendidikan dapat dilakukan dalam kegiatan yang disebut sebagai pembelajaran. Kegiatan pembelajaran dapat diperoleh melalui salah satu lembaga pendidikan formal yang disebut sekolah. Kegiatan pembelajaran di sekolah merupakan interaksi dua arah, yaitu interaksi antara guru dan siswa. Melalui interaksi tersebut, akan terlihat respons dan perilaku siswa dalam menerima pembelajaran. Tentu, harapan bagi setiap guru adalah siswa dapat menunjukkan respon dan perilaku belajar yang positif. Akan tetapi, tidak setiap individu dapat menunjukkan respons yang sama dan positif.

Dalam kegiatan pembelajaran harus diperhatikan faktor-faktor yang dapat mendorong siswa agar dapat menunjukkan perilaku belajar yang positif. Hal

tersebut tentu menjadi tantangan bagi guru untuk meningkatkan perilaku belajar siswa menjadi lebih baik. Dalam hal ini diperlukan peran kepemimpinan guru pada pembelajaran di kelas. Kepemimpinan guru dalam pembelajaran menjadi faktor yang mendasar, karena berperan sebagai fasilitator yang memengaruhi interaksi dalam relasi guru sebagai pemimpin dan siswa sebagai yang dipimpin.

### **Konsep Kepemimpinan Guru**

Melalui kepemimpinannya, guru menggerakkan siswa untuk berperilaku belajar yang positif dalam pencapaian tujuan pembelajaran. Menurut Kunandar (2011). kepemimpinan guru memiliki pengaruh yang besar terhadap perilaku belajar siswa melalui proses bimbingan dan keteladanan yang syarat dengan nilai-nilai positif. Kepemimpinan guru juga terkait erat dengan keterampilan manajemen kelas. Hal tersebut dikarenakan salah satu faktor keberhasilan suatu pembelajaran merupakan hasil dari implementasi manajemen kelas yang dilakukan guru secara optimal. Dapat diartikan, jika guru dapat memajemen kelas secara optimal, berarti guru telah melaksanakan fungsinya sebagai pemimpin di kelas.

Manajemen kelas merupakan keterampilan dasar yang harus dimiliki guru dalam pengkondisian belajar yang berfokus kepada perilaku belajar siswa. Keterampilan manajemen kelas yang harus dimiliki guru, yaitu (1) keterampilan bertanya, (2) keterampilan memberi penguatan, (3) keterampilan mengadakan variasi, (4) keterampilan menjelaskan, (5) keterampilan membuka dan menutup pembelajaran, (6) keterampilan membimbing diskusi kelompok kecil, (7) keterampilan mengelola kelas, dan (8) keterampilan mengajar kelompok kecil dan perseorangan (Susanto, 2017b).

Aunurrahman (2012: 185) mendefinisikan perilaku belajar sebagai kebiasaan belajar siswa yang telah berlangsung lama sehingga memberikan karakteristik tertentu terhadap aktivitas belajarnya. Definisi lain menyatakan bahwa perilaku belajar merupakan kebiasaan belajar yang dilakukan individu secara berulang-ulang sehingga menjadi otomatis atau berlangsung secara spontan (Soffatunni'mah, 2017). Syah (2014: 116) menyebutkan perwujudan perilaku



belajar, yaitu (1) kebiasaan belajar akibat respons belajar yang dilakukan secara berulang-ulang, (2) kegiatan yang berhubungan dengan keterampilan, (3) kegiatan pengamatan berupa menerima, menafsirkan melalui indera-indera seperti mata dan telinga, (4) berpikir asosiatif dan daya ingat, (5) berpikir rasional dan kritis, (6) sikap atau kecenderungan siswa dalam bertindak, (7) inhibisi yaitu kesanggupan siswa dalam mengondisikan tindakan yang dilakukan, (8) apresiasi, dan (9) tingkah laku afektif berupa perasaan marah, gembira, sedih dan sebagainya.

Selain itu, faktor-faktor yang memengaruhi perilaku belajar juga didukung oleh Slameto (2015: 54) yang menyatakan bahwa faktor yang memengaruhi perilaku belajar, yaitu (1) faktor internal yang meliputi, faktor jasmaniah, faktor psikologis, dan faktor kelelahan, (2) faktor eksternal yang meliputi, faktor keluarga, faktor sekolah, dan faktor masyarakat. Berdasarkan pendapat yang telah dipaparkan, maka dapat disimpulkan bahwa perilaku belajar merupakan kebiasaan belajar siswa yang diwujudkan dalam bentuk sikap dan perilaku positif maupun negatif dengan indikator: (1) berlangsung secara berulang-ulang, (2) adanya perubahan tingkah laku, (3) Pengaruh Kepemimpinan Guru terhadap cara siswa mengikuti pelajaran, (4) tingkah laku afektif siswa.

### **Implementasi Kepemimpinan Guru**

Mari kita samakan persepsi kita kembali mengenai pemahaman makna kepemimpinan.

Kepemimpinan berasal dari kata “leadership”.Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk memengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran (Priansa, 2014: 162). Selanjutnya Chairunnisa (2016: 107) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu kegiatan atau tindakan seseorang yang mempunyai kemampuan untuk memengaruhi perilaku seseorang dengan menggunakan kekuasaan. Pendapat lain menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk menggerakkan, memengaruhi, memotivasi, mengajak, mengarahkan, menasehati, membimbing, menyuruh, memerintah, melarang, dan menghukum (jika perlu), serta membina dengan maksud mencapai tujuan administrasi secara efektif dan efisien (Nasution, 2016).

Kepemimpinan guru merupakan suatu kemampuan dan kesiapan yang harus dimiliki oleh seorang guru untuk mempengaruhi, membimbing dan mengarahkan atau mengelolah peserta didiknya agar mereka mau berbuat sesuatu demi tercapainya tujuan pembelajaran (Kasmawati, 2017). Kepemimpinan guru adalah suatu kesiapan, kemampuan yang dimiliki oleh seorang guru dalam proses mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan dan menggerakkan siswanya yang ada hubungannya dengan pelaksanaan dan pengembangan proses pembelajaran (Sari, Sindang; Hendro, 2017). Lebih jauh dijelaskan bahwa kepemimpinan guru merupakan tindakan seorang guru dalam menjalankan fungsi dan perannya sebagai pendidik, dengan berfokus pada pengembangan individu, baik dirinya sebagai orang dewasa yang memengaruhi melalui kegiatan mendidik dan mengajar, juga berfokus kepada siswa (Susanto, 2017).

Kepemimpinan guru di kelas memiliki ciri dan karakteristik, seperti yang dijelaskan oleh Priansa (2014: 169) yang menyebutkan ciri dan sifat guru sebagai pemimpin, yaitu (1) energik, (2) stabilitas emosi; (3) hubungan sosial, (4) motivasi pribadi, (5) keterampilan komunikasi, (6) keterampilan mengajar, (7) keterampilan sosial, dan (8) komponen teknis. Berdasarkan pendapat yang telah diuraikan, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan guru merupakan kemampuan guru dalam berinteraksi dengan peserta didik di dalam kelas guna tercapainya tujuan pembelajaran, yang ditunjukkan dengan indikator: (1) kemampuan memengaruhi, (2) kemampuan menggerakkan, (3) kemampuan membimbing, dan (4) kemampuan berkomunikasi. Manajemen kelas terdiri dari dua kata, yaitu manajemen dan kelas. Manajemen merupakan rangkaian usaha untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan memanfaatkan orang lain.

Sedangkan yang dimaksud dengan kelas adalah suatu kelompok orang yang melakukan kegiatan belajar bersama sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Manajemen kelas menurut Priansa (2014: 234), merupakan usaha sadar untuk merencanakan, mengorganisasikan, mengaktualisasikan, dan melaksanakan pengawasan terhadap program dan kegiatan yang ada di kelas sehingga proses pembelajaran dapat berlangsung secara sistematis, efektif, dan efisien. Sedangkan menurut Djabidi (2016: 39), manajemen kelas merupakan kegiatan yang dilakukan guru secara sengaja yang meliputi kegiatan merencanakan,

mengorganisasikan, mengaktualisasikan, dan pengawasan terhadap kegiatan pembelajaran sehingga terciptanya kondisi pembelajaran yang optimal.

Pendapat lainnya mengemukakan bahwa manajemen kelas merupakan keterampilan dasar yang harus dimiliki guru untuk memahami, mendiagnosa, dan melakukan tindakan memperbaiki aspek-aspek yang menjadi pendorong dan penghambat kegiatan pembelajaran (Susanto, 2017). Menurut Widiaworo (2018: 13), manajemen kelas merupakan upaya yang dilakukan oleh guru, meliputi perencanaan, pengaturan, dan pengoptimalan sumber belajar, serta sarana yang mendukung kegiatan pembelajaran. Pengelolaan kelas adalah kegiatan yang dilakukan guru yang ditunjukkan untuk menciptakan kondisi kelas yang memungkinkan berlangsungnya proses pembelajaran yang optimal (Azizah, Ika Nurdiana; Estiasusi, 2017). Keterampilan manajemen kelas mencakup antara lain: (1) keterampilan bertanya, (2) keterampilan memberi penguatan, (3) keterampilan mengadakan variasi, (4) keterampilan menjelaskan, (5) keterampilan membuka dan menutup pembelajaran, (6) keterampilan membimbing kelompok kecil, (7) keterampilan mengelola kelas, dan (8) keterampilan mengajar kelompok kecil dan perseorangan (Susanto, 2017).

### **1.5. Pengaruh Kepemimpinan Guru...**

Keterampilan manajemen kelas sangat dibutuhkan, sebab terdapat tujuan yang berfokus kepada kebutuhan siswa. Adapun tujuan manajemen kelas yaitu, mendorong siswa dalam mengembangkan perilaku belajar yang sesuai dengan tujuan pembelajaran, membantu siswa dalam meningkatkan perilaku belajar yang positif guna tercapainya pembelajaran yang efektif dan efisien, mengendalikan siswa dan menciptakan kondisi pembelajaran yang kondusif, dan membantu terjalannya interaksi yang baik antara guru dengan siswa maupun antara siswa dengan siswa, sehingga dapat tercapainya tujuan pembelajaran (Kadir, 2014). Berdasarkan pendapat yang telah diuraikan, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen kelas merupakan keterampilan guru yang dilakukan secara sadar guna menciptakan kondisi pembelajaran yang efektif dengan indikator: (1) keterampilan merencanakan pembelajaran, (2) keterampilan melaksanakan

pembelajaran, (3) keterampilan mengelola kelas, (4) keterampilan mengevaluasi pembelajaran.

#### 1.6. Praktek Kepemimpinan Guru di Kelas

Pemimpin merupakan inti dari manajemen dalam sebuah organisasi. Manajemen akan tercapai tujuannya jika adanya pemimpin. Kepemimpinan hanya dapat dilaksanakan oleh seorang pemimpin. Seorang pemimpin adalah seorang yang aktif berperan dalam peran dan fungsinya untuk mencapai tujuan. Kepemimpinan merupakan kunci dalam menentukan efektifitas suatu organisasi. Kepemimpinan dapat menciptakan budaya organisasi yang kondusif sesuai dengan strategi yang akan mendorong terjadinya peningkatan motivasi dan kinerja individu dan organisasi. Kepemimpinan guru di kelas harus ditumbuhkan untuk mengubah perilaku belajar yang lebih baik dan menciptakan optimalisasi potensi anak, pembentukan nilai dan karakter. Tentu saja hal ini tidaklah semudah yang dikatakan, karena guru hendaknya memahami karakteristik anak. Untuk itu maka kepemimpinan guru di kelas hendaknya menjadi sebuah kemampuan yang dipraktekkan. Praktek kepemimpinan guru di kelas hendaknya dimulai dari beberapa tahap, yaitu:

##### 1. Tahap Awal (persiapan)

Merupakan tahap pengorganisasian, yang dapat dilakukan dengan melakukan kepemimpinan yang mencakup motivasi, appersepsi, pemberitahuan tujuan, manfaat belajar dan dinamika kelas ataupun kelompok.

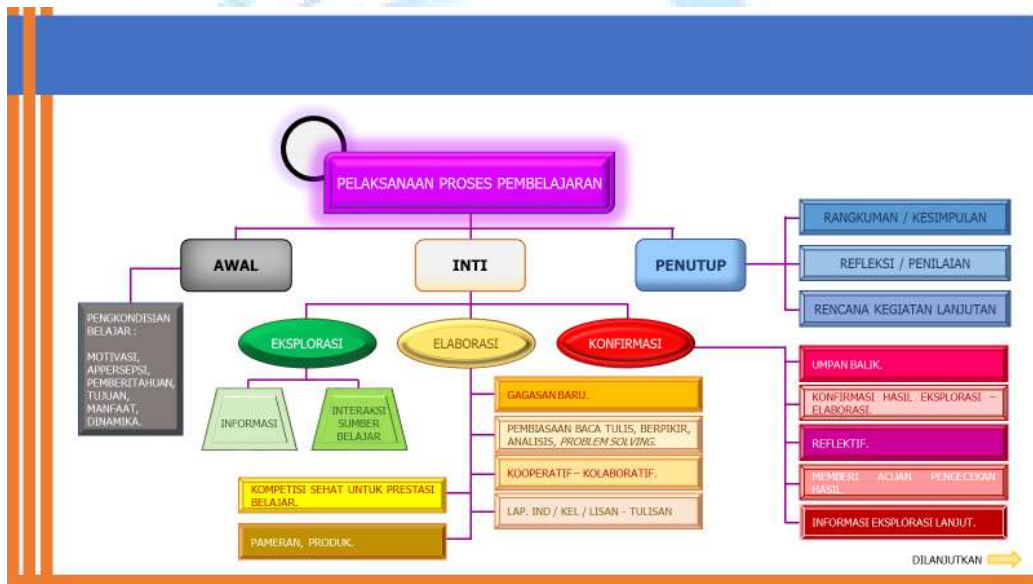
##### 2. Tahap Inti (pelaksanaan)

Kepemimpinan guru di kelas pada tahap inti meliputi sebuah kemampuan kepemimpinan yang mencakup eksplorasi, elaborasi dan konfirmasi. Pada kegiatan eksplorasi guru memberikan informasi awal dan penciptaan terhadap interaksi sumber belajar. Pada tahap elaborasi kepemimpinan guru diarahkan untuk menumbuhkan gagasan baru, pembiasaan baca, tulis, berpikir, analisis dan problem solving. Sementara pada kegiatan konfirmasi, dilakukan umpan balik, konfirmasi hasil, reflektif, memberi acuan pengecekan hasil dan informasi eksplorasi lanjut.

##### 3. Tahap Akhir (penutup)

Kepemimpinan guru di kelas pada tahap akhir dapat dilakukan dengan melakukan aktivitas merangkum/menyimpulkan, refleksi dan penilaian serta memberikan pandangan tentang kegiatan lanjut.

Praktek kepemimpinan guru di kelas dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1. Praktek Kepemimpinan Guru di Kelas

## II. LATIHAN

### Petunjuk :

*Sebelum menjawab latihan di bawah ini, anda diharapkan telah membaca uraian materi Konsep Dasar Kepemimpinan yang telah disajikan diatas. Kemudian jawablah pertanyaan pada latihan di bawah ini dengan jelas dan benar.*



### **Jawablah latihan soal di bawah ini!**

1. Sebutkan pengertian pemimpin, kepemimpinan dan kepengikutan!
2. Jelaskan variabel kunci dalam teori kepemimpinan!
3. Identifikasikan sumber belajar seorang pemimpin belajar untuk memimpin!
4. Apa konsep dasar dari manajemen ?
5. Mengapa manajemen merupakan bagian dari kepemimpinan guru di kelas?
6. Jelaskan keterkaitan antara manajemen kelas dengan kepemimpinan guru dan pengaruhnya dalam membentuk nilai dan karakter anak didik.
7. Lakukan praktek/simulasi tentang kepemimpinan guru di kelas untuk karakteristik anak berbeda.

### **III. RANGKUMAN**

1. Pemimpin adalah orang yang melakukan tugas kepemimpinan. Kepemimpinan adalah sebuah proses yang disengaja dari seseorang untuk melakukan pengaruh yang kuat terhadap orang lain. Kepengikutan adalah suatu sikap atau kecenderungan seseorang untuk mengikuti orang lain.
2. Variabel kunci dalam teori kepemimpinan mencakup karakteristik pemimpin, karakteristik pengikut dan karakteristik situasi.
3. Sumber belajar bagi seorang pemimpin adalah dapat berasal dari aspek pengalaman pribadi, belajar dari figur/model, dan dari bacaan buku-buku profesional dan ataupun dari pendidikan dan pelatihan. Dari sisi pengikut, pengikut sangat mengharapkan pemimpin yang memiliki integritas sehingga setiap perkataannya dapat dipercaya, memiliki pengetahuan kerja yang dapat membimbing para pengikut melaksanakan pekerjaan dan kemampuan pemimpin untuk membangun tim.
4. Terdapat keterkaitan antara kepemimpinan guru di kelas terhadap pembentukan nilai dan karakter anak didik maka semakin kuat kepemimpinan guru di kelas maka semakin kuat pembentukan nilai dan karakter anak terbentuk.



5. Terdapat keterkaitan antara pola pendekatan bimbingan terhadap pembentukan nilai dan karakter anak didik maka semakin kuat pola pendekatan bimbingan maka akan semakin kuat pembentukan nilai dan karakter anak terbentuk.
6. Terdapat keterkaitan antara kepemimpinan guru di kelas dan pola pendekatan bimbingan secara utuh terhadap pembentukan nilai dan karakter anak didik yang ditunjukkan maka semakin simultan penerapan kepemimpinan guru di kelas dan pola pendekatan bimbingan dilakukan akan semakin kuat pembentukan nilai dan karakter anak terbentuk.
7. Praktek kepemimpinan guru di kelas mencakup 3 tahap, yaitu: tahap awal (persiapan), tahap inti (pelaksanaan) dan tahap akhir (penutup).

#### IV. TES FORMATIF

**Petunjuk : Pilihlah salah satu jawaban yang anda anggap paling benar!**

1. Dari rumusan Undang-undang Dassar Sistem Pendidikan Nasional Nomor 0 Tahun 2003 dapat dirumuskan bahwa....
  - a. Pendidikan merupakan modal awal bagi individu atau siswa untuk memperoleh pengetahuan serta mengembangkan potensi diri yang ditempuh melalui kegiatan pembelajaran.
  - b. Pendidikan merupakan target dasar bagi individu atau siswa untuk memperoleh pengetahuan serta mengembangkan potensi diri yang ditempuh melalui kegiatan pembelajaran
  - c. Pendidikan merupakan Tujuan akhir bagi individu atau siswa untuk memperoleh pengetahuan serta mengembangkan potensi diri yang ditempuh melalui kegiatan pembelajaran
  - d. Pendidikan merupakan pemerataan bagi individu atau siswa untuk memperoleh pengetahuan serta mengembangkan potensi diri yang ditempuh melalui kegiatan pembelajaran
2. Dimensi dari kepemimpinan guru adalah
  - a. Dimensi tingkat kemampuan mengajarkan dan mendidilk

- b. **Dimensi** tingkat kemampuan mengarahkan tindakan siswa dan tingkat keterlibatan siswa.
  - c. Dimensi tingkat kemampuan mendisiplinkan dan mengarahkan anak'
  - d. Dimensi tingkat mencapai tujuan pembentukan nilai dan hasil ujian
3. Dimensi yang berhubungan dengan tingkat kemampuan mengarahkan tindakan atau aktivitas seorang pemimpin diukur melalui
- a. Tanggapan orang-orang yang menilainya atau guru
  - b. Tanggapan orang-orang yang mengawasinya atau kepala sekolah
  - c. **Tanggapan** orang – orang yang dipimpinya.atau siswa
  - d. Tanggapan orang-orang yang memberinya perintah atau supervisor
4. Makna kepemimpinan pendidikan tidak dapat dilepaaskan atau dimulai dari....
- a. Kepemimpinan anak didik
  - b. Kepemimpinan kepala sekolah
  - c. Kepemimpinan sekolah
  - d. **Kepemimpinan** guru di kelas
5. Upaya pendidikan untuk mengembangkan potensi anak didik dalam lingkungan pendidikan dapat dilakukan dalam kegiatan yang disebut sebagai...
- a. Pendidikan
  - b. Pelatihan
  - c. **Pembelajaran**
  - d. Pengembangan
6. Kegiatan pembelajaran di sekolah merupakan
- a. Interaksi dua arah, yaitu interaksi antara guru dan siswa
  - b. Interaksi simultan antara kepala sekolah, guru dan siswa
  - c. Interaksi simultan antara kepala sekolah, orang tua, guru dan siswa
  - d. Interaksi simultan antara kepala sekolah dan guru

7. Dalam kegiatan pembelajaran harus diperhatikan faktor-faktor yang dapat mendorong siswa agar dapat menunjukkan
  - a. Arah fokus pembelajaran
  - b. Perilaku belajar yang positif
  - c. Tujuan yang jelas
  - d. Sumber belajar yang efektif
  
8. Hal yang menjadi tantangan bagi guru untuk meningkatkan perilaku belajar siswa menjadi lebih baik adalah ditentukan oleh...
  - a. Kemampuannya mendidik
  - b. Kemampuannya mendelegasikan
  - c. Kemampuannya mendidik
  - d. Kemampuannya menilai
  
9. Kepemimpinan guru dalam pembelajaran menjadi faktor yang mendasar, karena berperan sebagai
  - a. Penterjemah kegiatan yang memfasilitasi interaksi edukatif antara sekolah, orang tua dan guru
  - b. Fasilitator yang memengaruhi interaksi dalam relasi guru sebagai pemimpin dan siswa sebagai yang dipimpin
  - c. Pengembangan dan orientasi arah pendidikan yang dikelola sekolah dan dilaksanakan guru
  - d. Penerjemahan pencapaian tujuan nasional dan tujuan institusi untuk mencerdaskan kehidupan bangsa
  
10. Manajemen kelas berkaitan dengan kepemimpinan guru dan merupakan keterampilan guru yang dilakukan secara sadar guna menciptakan kondisi pembelajaran yang efektif dengan indikator tersebut, kecuali....
  - a. keterampilan merencanakan pembelajaran,
  - b. keterampilan melaksanakan pembelajaran,
  - c. Keterampilan mengidentifikasi
  - d. keterampilan mengelola kelas.

## **V. Umpan Balik dan tindak Lanjut**

Cocokkan jawaban di atas dengan kunci jawaban tes formatif 1 yang ada di bagian akhir modul ini. Ukurlah tingkat penguasaan materi kegiatan belajar dengan rumus sebagai berikut :

$$\text{Tingkat penguasaan} = (\text{Jumlah jawaban benar} : 10) \times 100 \%$$

Arti tingkat penguasaan yang diperoleh adalah :

Baik sekali	=	90 - 100%
Baik	=	80 - 89%
Cukup	=	70 - 78%
Kurang	=	0 - 69%

Bila tingkat penguasaan anda mencapai 85 ke atas, Selamat anda telah mencapai indikator pembelajaran yang diharapkan. Namun bila pencapaian yang didapatkan masih kurang, anda harus mengulangi kegiatan belajar 1 terutama pada bagian yang belum ada kuasai.

## VI. Link Video

Untuk meningkatkan pemahaman terhadap konsep kepemimpinan guru di kelas, maka simaklah video tutorial berikut ini:

Sesi 1

<https://www.youtube.com/watch?v=SqHpUs3F40I&feature=youtu.be>

Sesi 2

<https://www.youtube.com/watch?v=SqHpUs3F40I&feature=youtu.be>

## VII. Pengayaan

Untuk mengembangkan pemahaman lebih lanjut, anda kita akan memperkaya pemahaman dengan menganalisis artikel jurnal penelitian mengenai:

Pengaruh Kepemimpinan Guru dan Keterampilan Manajemen Kelas Terhadap Perilaku Belajar Siswa Kelas IV

yang dapat diunduh dari:

<http://jurnal.stkippersada.ac.id/jurnal/index.php/JPDP/article/view/178/0>

### **VIII. Forum**

Setelah melakukan kajian pada jurnal pengayaan Pengaruh Kepemimpinan Guru dan Keterampilan Manajemen Kelas Terhadap Perilaku Belajar Siswa Kelas IV maka pengalaman pembelajaran dapat dilanjutkan dengan diskusi pada forum, dengan inti diskusi:

Bagaimana cara yang dapat dilakukan guru dalam kepemimpinannya dan kemampuan manajemennya untuk mempengaruhi perilaku belajar anak secara positif?

### **IX. Daftar Pustaka**

Manning, George & Kent Curtis. (2009). *The art of leadership*, New York: Mc. Graw Hill.

Susanto, R, Modul Kepemimpinan Kependidikan, (2018). Jakarta: UEU,

Ali, Z., Abu Bakar, A., Jaafar, M. N., Kunci, K., Gaya, :, Transformasi, K., ... Islam, G. P. (2016). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASI GURU BESAR TERHADAP KOMITMEN GURU PENDIDIKAN ISLAM. *Journal of Global Business and Social Entrepreneurship (GBSE)*, 2(4), 125–134. Retrieved from [http://gbse.com.my/isiokt16/GBSE 2\(4\), 125-134 \(July 2016\).pdf](http://gbse.com.my/isiokt16/GBSE 2(4), 125-134 (July 2016).pdf)

Anak, A. (1995). Psikologi Perkembangan. Retrieved from [http://www.academia.edu/download/37346159/PSIKOLOGI\\_PERKEMBANGAN.pdf](http://www.academia.edu/download/37346159/PSIKOLOGI_PERKEMBANGAN.pdf)

Bass, B. M., Bass, R., & Bass, B. M. (n.d.). *The Basis handbook of leadership : theory, research, and managerial applications*.

Darwis Abu. (2006). darwis abu tentang perilaku menyimpang anak sd - Google Search.

Hailan, S., Rahimah, A., Zuraidah, A., & Rashid, R. (2012). Pengupayaan kepemimpinan guru di sekolah. *Epusat Sumber*, 1–10.

Harun, C. Z. (2015). Manajemen Pendidikan Karakter. *Jurnal Pendidikan Karakter*, (3), 302–308. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>

Hurlock, E. B. (2002). *Psikologi Perkembangan: Suatu Pendekatan Sepanjang Rentang Kehidupan*. Erlangga.

kompas siswa SD berbohong.pdf. (2017). Jakarta: Kompas. Retrieved from <http://megapolitan.kompas.com/read/2017/09/14/20114891/siswi-sd-tanjungduren-yang-mengaku-nyaris-diculikternyata-berbohong>

Leadership, I. for E., & Inc. (2011). CHAPTER TWELVE: Teacher Leadership in High Schools: How Principals Encourage It, How Teachers Practice It. Counterpoints. Peter Lang AG. <https://doi.org/10.2307/42981273>

## X Lampiran

### Kunci Jawaban Tes Formatif

- |    |   |     |   |
|----|---|-----|---|
| 1. | a | 6.  | a |
| 2. | b | 7.  | b |
| 3. | c | 8.  | c |
| 4. | d | 9.  | b |
| 5. | c | 10. | c |





**MODUL KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN (PSD 471)**

**MODUL SESI 2. KONSEP DASAR KEPEMIMPINAN**

**DISUSUN OLEH**

**Dr. RATNAWATI SUSANTO, S.Pd.,MM.,M.Pd**

**Esa Unggul**

**UNIVERSITAS ESA UNGGUL**

**Sept 2017**

## KONSEP DASAR KEPEMIMPINAN

### A. Pendahuluan

Dalam kehidupan sehari-hari kita mengenal sosok dari figur yang memberikan pengaruh terhadap kehidupan bahkan terhadap dunia. Sebagai contoh adalah Raden Ajeng Kartini. Raden ajeng kartini adalah seorang wanita Indonesia, anak bupati Jepara dan kelahiran Jepara 21 April 1879. Beliau dianggap sebagai pelopor dalam bidang pendidikan khususnya bagi anak perempuan dan hak wanita Indonesia. Beliau memberikan pengaruh yang luar biasa dalam membuka pemikiran dunia akan perlunya kesetaraan dan perjuangan terhadap emansipasi wanita. Prinsipnya dalam mengawali pengaruhnya adalah tenang, berani dan terus berjuang. RA Kartini memberikan pengaruh yang besar, luas dan mendalam bukan hanya bagi negara Indonesia, tetapi juga kepada dunia melalui segala hal tentang diri dan cita-citanya.(Pane, 2009)

Sosok dan figur lain yang kita temui di bumi Indonesia adalah Ki Hajar Dewantara. Ki Hajar Dewantara merupakan bangsawan yang meninggalkan keningatannya sebagai Raden Mas Suwardi Suryaningrat dan bergerak, berjuang dan berperan sehingga memberikan pengaruh besar untuk suatu cita-cita menjadikan manusia Indonesia yang cerdas dengan berpijak pada kebudayaan Indonesia. (Raharjo, 2014).

Kita juga mengenal sosok dan figur yang memberikan pengaruh yang besar kepada dunia, yaitu Mahatma Gandhi.. Mahatma Gandhi terlahir dengan nama Mahatma Karamchad Gandhi di Porbandar, India. Pengaruhnya yang besar kepada dunia melalui pengajarannya kepada dunia melalui nilai-nilai kebenaran (*truth*) dan anti kekerasan (*non-violence*). (Raharjo, 2014)

Tentu akan begitu banyak kita melihat contoh-contoh sosok dan figur yang memberikan pengaruh luar biasa terhadap kehidupan orang lain sehingga mengguncang dunia baik melalui pemikirannya, tindakannya maupun kerpibadian dan nilai-nilai kehidupan yang dilakukannya seperti pada contoh Raden Ajeng Kartini, Ki Hajar Dewantara maupun Mahatma Gandhi. Mereka merupakan sosok yang memiliki impian, cita-cita dan gigih berjuang dengan tindakan nyata. Orang-orang dengan figur seperti ini merupakan sosok orang-orang yang disebut sebagai pemimpin.

Pemimpin merupakan suatu kata yang tidak asing dalam kehidupan setiap orang. Seorang pemimpin selalu memiliki peran dan fungsi terhadap orang lain. Pemimpin

menjadi kunci dalam keberhasilan banyak hal. Pemimpin menjadi ujung tombak harapan orang banyak, baik dalam kelompok maupun organisasi luas. Terlebih dalam dunia pendidikan, masalah pemimpin menjadi issue yang sangat strategis. Kepemimpinan pendidikan akan sangat menentukan laju bergeraknya organisasi pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan.

Issue strategis mengenai kepemimpinan merupakan suatu konsep yang hidup dan terus berkembang hingga saat ini. Konsep kepemimpinan menjadi sentral dalam kaitan dengan interaksi manusia. Maka hadiah terbesar bagi seorang pemimpin adalah membuat perubahan dan perbedaan, melihat orang lain bertumbuh dan tampil menjadi pemimpin-pemimpin besar lainnya, melebihi kapasitas kepemimpinan orang yang memimpinnya” (Ratnawati Susanto)

Issue strategis mengenai kepemimpinan pendidikan ini dapat kalian pelajari dan cermati pada sub-sub bab berikut. Kajian mengenai issue kepemimpinan pendidikan yang dipelajari pada modul ini akan memberikan pemahaman mengenai konsep, dan praktik mengenai fungsi dan peran kepemimpinan pendidikan dan juga memberikan dasar pemahaman akan pemetaan diri sebagai pemimpin (*leader*) dan anggota sebagai pengikut (*follower*). Mari kita lakukan manajemen belajar yang baik melalui bab demi bab dari modul Kepemimpinan pendidikan ini agar membekali diri untuk menjadi pemimpin pendidikan yang efektif melalui figur dan perannya dalam memberikan pengaruh terhadap dunia pendidikan.

## **B. Kompetensi Dasar**

1. Mahasiswa memiliki pengetahuan dan kecakapan dalam memahami serta menerapkan konsep kepemimpinan pendidikan secara kontekstual dalam kehidupan dan berorganisasi, dengan basis SuperVision, Pengetahuan, Keterampilan Interpersonal, Keterampilan Teknikal dan Kultural
2. Mampu Melakukan Praktek Untuk Memetakan Potensi Dasar Kepemimpinan Diri.

### C. Kemampuan Akhir yang Diharapkan

1. Mendefinisikan pengertian pemimpin, kepemimpinan, dan kepengikutan.
2. Menjelaskan variabel kunci dalam teori kepemimpinan.
3. Mengidentifikasi sumber belajar seorang pemimpin belajar untuk memimpin dan apa yang diinginkan individu dan pemimpinnya.
4. Mengidentifikasi faktor penyebab kepuasan dan frustrasi seorang pemimpin
5. Menjelaskan elemen kepemimpinan yang peduli (Caring Leadership) sebagai suatu pendekatan gaya kepemimpinan berdasarkan diagram gaya kepemimpinan.
6. Membedakan kepemimpinan dan manajemen sebagai suatu konsep.
7. Membuat peta kepemimpinan diri dan orang lain.
8. Praktek Potensi Dasar Kepemimpinan Diri

### D. Kegiatan Belajar 1

#### KONSEP DASAR KEPEMIMPINAN

##### I. URAIAN DAN CONTOH

##### 1. Pengertian Pemimpin, kepemimpinan dan kepengikutan.

###### 1,1. Pengertian pemimpin.

Arti pemimpin dan kepemimpinan memiliki saling keterkaitan. Sering kali kita mendengar orang berkata : kalian adalah pemimpin organisasi ini, Hal ini sesungguhnya menandakan bahwa pemimpin adalah orang yang membantu diri sendiri dan orang lain untuk melakukan suatu hal yang benar (*doing the right things*). Melakukan sesuatu yang benar tentu memiliki arah, memiliki harapan ke depan dengan jelas.

Pemimpin dapat dibedakan dalam 2 arti, yaitu:

- a. Pemimpin dalam arti sempit

Seseorang yang memimpin dengan alat-alat yang menyakinkan, sehingga para pengikut menerimanya secara suka rela.

b. Pemimpin dalam arti luas

Pemimpin dalam arti luas adalah seseorang yang memimpin dengan cara mengambil inisiatif tingkah laku masyarakat dengan melalui cara mengarahkan, mengorganisir dan mengawasi usaha-usaha orang lain, baik atas dasar prestasi, kekuasaan atau kedudukan.

Pengertian pemimpin dari pendapat para ahli dapat dideskripsikan sebagai berikut:

a. Lao Tsu

Pemimpin yang baik adalah seseorang yang membantu orang lain untuk mengembangkan diri hingga tidak lagi membutuhkan pemimpinnya. Hal ini mengandung makna bahwa pemimpin adalah seseorang yang memiliki kemampuan memandirikan orang lain.

b. Davis and Filley

Kartini Kartono

Pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan suatu keunggulan dari orang lain pada umumnya dalam suatu bidang tertentu. Melalui kemampuannya itulah seorang pemimpin mampu untuk mempengaruhi orang lain agar secara bersama-sama melakukan suatu aktivitas untuk mencapai tujuan.

c. Jim Collins

Mendefinisikan pemimpin dalam beberapa tingkatan, yaitu:

- Pada tingkatan terendah adalah pemimpin yang andal.
- Pada tingkatan menengah adalah pemimpin yang menjadi bagian dari tim.
- Pada tingkatan menengah adalah pemimpin yang memiliki visi.
- Pada tingkatan yang paling tinggi adalah pemimpin yang memiliki kemampuan bekerja bukan berdasarkan ego pribadi melainkan untuk kebaikan organisasi dan bawahan yang dipimpinnya.

d. Stephen P. Robbins

Mendeskripsikan pemimpin sebagai seseorang yang mampu untuk mempengaruhi orang lain dan memiliki wewenang manajerial.

Dari asal usul katanya pemimpin berasal dari kata Leader. Pemahaman *leader* adalah diartikan melakukan usaha memimpin (*lead*) . Pengertian *Lead* memiliki makna cakupan:

➤ *Loyalty.*

Sikap loyalitas memaknai ciri seorang pemimpin yang mampu membangkitkan sikap loyalitas rekannya dan juga dirinya sendiri dalam melakukan kontribusi perannya.

➤ *Educate*

Sikap seorang pemimpin yang *educate* berarti bahwa pemimpin mampu untuk melakukan edukasi atas segala hal pengetahuan, keterampilan maupun sikap dalam menghadapi situasi dan kondisinya secara positif.

➤ *Advice*

Seorang pemimpin hendaknya mampu menjadi seorang penasihat, dalam pengertian mampu memberikan saran yang konstruktif terhadap perkembangan orang lain .

➤ *Discipline*

Seorang pemimpin adalah sosok figur dan teladan. Hal ini memberi makna bahwa seorang pemimpin adalah simbol dari sosok dan figur yang mampu menjadi teladan dalam setiap aktivitasnya.

Lebih lanjut, James AF Stonen mengemukakan 7 tugas utama seorang pemimpin, yakni:

- a. Pemimpin melakukan aktivitas bersama dengan orang lain/
- b. Pemimpin memiliki akuntabilitas, yang berarti memiliki tanggung jawab ganda yaitu bertanggung jawab dan mempertanggungjawabkan. Bertanggung jawab berarti bergerak ke arah vertikal ke bawah, sementara mempertanggungjawabkan berarti bergerak ke arah vertikal ke atas. Dalam pemahaman ini berarti seorang pemimpin berarti memiliki tanggung jawab ganda (*dual responsibility atau accountability*), yaitu bertanggung jawab atas kinerja anak buahnya dan mempertanggungjawabkan kinerjanya kepada pimpinannya.
- c. Pemimpin memiliki kewenangan dan tanggung jawab untuk mengembangkan pencapaian tujuan dan membuat prioritas. Dalam pengertian ini, yang dimaksud dengan pencapaian tujuan adalah melakukan pengorganisasian dan



pemberdayaan sumber daya yang dimilikinya sehingga kegiatan yang dilakukan seorang pemimpin menjadi kunci untuk mencapai tujuan. Namun seorang pemimpin juga hendaknya memahami dan dapat melakukan skala prioritas yang harus dipilihnya agar menjadi efektif dan efisien.

- d. Pemimpin mampu berpikir secara analitis dan konseptual. Hal ini sangat diperlukan agar mampu untuk menganalisis situasi dan persoalan dengan akurat dan melakukan pengorganisasian serta pendelegasian pekerjaan dengan efektif dan efisien.
- e. Pemimpin merupakan seorang mediator dalam setiap permasalahan dan konflik yang terjadi.
- f. Pemimpin adalah seorang strategik, politisi dan diplomat yang mampu melakukan kompromi.
- g. Pemimpin merupakan seorang pengambil keputusan atas segala situasi dan kondisi yang paling sulit sekalipun.

Sementara Henry Mintzberg mendeskripsikan 3 peran pemimpin sebagai berikut:

- a. Peran hubungan antar perorangan,  
Hal ini berarti seorang pemimpin dapat menjadi pembangun terbentuknya suatu tim, seorang mediator, seorang konsultan dan seorang pelatih..
- b. Fungsi peran informal  
Hal ini berarti dalam situasi tidak resmi, fungsi peran seorang pemimpin adalah tetap tidak dapat ditiadakan, apakah tetap sebagai pemberi informasi dan sebagainya.
- c. Peran pembuat keputusan.  
Hal ini dimaknai sebagai seseorang yang bertindak mengambil keputusan atas segala situasi yang terjadi dan dalam keadaan yang sulit sekalipun.

Berdasarkan atas konsep pemimpin, maka dapat disimpulkan bahwa seorang pemimpin adalah seseorang yang memiliki kriteria sebagai berikut:

- a. Memiliki pengaruh  
Pengaruh merupakan kualitas kepemimpinan. Pengaruh memungkinkan seorang pemimpin untuk mengembangkan kesadaran bagi orang yang dipimpinya untuk melakukan suatu aktivitas sesuai dengan yang

diharapkan guna mencaai tujuan. Tanpa pengaruh maka seorang pemimpin bukanlah pemimpin yang sesungguhnya. Pengaruh sangat diperlukan untuk menyampaikan gagasan, mendapatkan penerimaan dari kebijakan atau rencana dan untuk dapat memotivasi orang lain untuk mendukung dan melaksanakan berbagai keputusan.

b. Memiliki kekuasaan/*power*

Kekuasaan merupakan kapasitas untuk mempengaruhi secara unilateral sikap dan perilaku seseorang untuk berperilaku ke arah yang diinginkan. (Gary Yukl, 1996;183).. Kekuasaan melekat dalam diri pemimpin karena posisinya. Namun kekuasaan juga dapat disebabkan karena atribut pemimpin tersebut. Terdapat dua macam power, yaitu:

- *Position power*, yaitu kewenangan formal berupa control terhadap sumber daya, pemberian imbalan, hukuman dan informasi.
- *Personal power*, yaitu disebabkan karena keahlian dalam peran dan tugas, kesetiaan, kemampuan persuasive dan karismatika dari seorang pemimpin. (Gary Yukl, 1996: 167-175).

Sumber kekuasaan pemimpin juga dapat berasal dari:

- Kemampuannya untuk mempengaruhi orang lain;
- Sifat dan sikapnya yang unggul, sehingga mempunyai kewibawaan terhadap pengikutnya;
- Memiliki informasi, pengetahuan, dan pengalaman yang luas;
- Memiliki kemahiran human relation yang baik, kepandaian bergaul dan berkomunikasi.

c. Memiliki wewenang

Wewenang merupakan kekuasaan yang ada pada seseorang atau sekelompok orang yang memiliki dukungan atau mendapat pengakuan dari masyarakat. Wewenang memiliki arti sebagai suatu hak yang telah ditetapkan dalam tata tertib sosial untuk menetapkan kebijaksanaan, menentukan keputusan, dan menyelesaikan pertentangan. Hak tersebut dapat diartikan sebagai hak yang dimiliki oleh seseorang atau sekelompok orang; dengan demikian wewenang memiliki tekanan pada hak bukan pada kekuasaannya. Kekuasaan tanpa wewenang dapat dianggap kekuatan yang dianggap tidak sah oleh masyarakat. Kekuasaan harus mendapatkan

pengakuan dan pengesahan dari masyarakat agar kekuasaan tersebut memiliki wewenang.

Bentuk-bentuk wewenang secara umum terbagi atas empat bentuk, yaitu:

- Wewenang kharismatis, tradisional, dan legal  
Wewenang kharismatis dimiliki seseorang dan terbentuk dengan sendirinya. Wewenang tradisional adalah wewenang yang dimiliki seseorang karena kekuasaan yang dimilikinya sejak lama. Wewenang legal adalah wewenang yang didasarkan karena sistem hukum yang berlaku dengan jangka waktu tertentu.
- Wewenang resmi dan tidak resmi  
Wewenang resmi bersifat sistematis, diperhitungkan, dan rasional. Wewenang tidak resmi dapat merupakan hasil dari sifat kondisional dalam masyarakat, sehingga tidak bersifat sistematis.
- Wewenang pribadi dan teritorial.  
Wewenang pribadi bergantung pada solidaritas antara anggota kelompok dan berpusat pada seseorang tanpa mengenal batas. Wewenang teritorial menekankan pada sentralisasi wewenang yang didasarkan pada wilayah tempat tinggal.
- Wewenang terbatas dan menyeluruh  
Wewenang bersifat terbatas karena menyentuh hanya pada bidang tertentu.. Wewenang menyeluruh adalah wewenang yang tidak terbatas ada suatu bidang saja, melainkan pada keseluruhan bidang kehidupan masyarakat.

d. Memiliki pengikut

Pengikut terjadi sebagai akibat dari interaksi pemimpin dengan yang dipimpin dalam mencapai suatu tujuan. Tipe pengikut adalah:

- Subordinates: bawahan yang tidak memperlihatkan keaktifan.
- Contributors: bawahan yang melakukan pekerjaan dengan baik namun memerlukan petunjuk dan perintah untuk melakukan kegiatan.
- Politicians: bawahan yang melakukan pekerjaan karena memiliki tujuan tertentu.
- Partners: bawahan yang bekerja dengan fokus, berpikir dengan kritis dalam mengerjakan sesuatu, menempatkan diri sebagai tim

kerja bagi pimpinannya dan meletakkan rasa hormat dan menghargai pimpinan.

Seorang pemimpin juga disebut sebagai pemimpin sejati, apabila memiliki 4 kriteria sebagai berikut:

a. Visioner.

Visioner berarti seorang pemimpin memiliki kemampuan untuk membawa organisasi ke arah ke depan dan pemikiran-pemikiran yang berfokus pada masa depan.

b. Sukses bersama

Seorang pemimpin melihat impian dan harapan adalah sebagai gambaran masa depan bersama dengan para bawahannya. Seorang pemimpin sejati ini melihat segala sesuatu sebagai sukses bersama dan kegagalan anak buah merupakan kegagalan dan tanggung jawabnya juga.

c. Prinsip belajar terus menerus

Pemimpin memiliki prinsip untuk terus belajar dan berkembang. Pembelajaran menjadi kebutuhan yang terintegrasi untuk mampu melakukan kepemimpinannya.

d. Kaderisasi

Pepatah mengatakan bahwa seorang pemimpin adalah bila dapat menjadikan pengikutnya sebagai pemimpin. Hal ini berarti bahwa seorang pemimpin adalah melakukan kaderisasi dalam upaya menciptakan pemimpin-pemimpin baru.

*Kesimpulannya adalah bahwa pemimpin adalah orang yang melakukan tugas kepemimpinan.*

## 1.2. Pengertian Kepemimpinan.

Banyak pandangan mengenai kepemimpinan. Asumsi dasar mengenai kepemimpinan erat terkait dengan pemaknaan mengenai *sebuah proses yang disengaja dari seseorang untuk melakukan pengaruh yang kuat terhadap orang lain.*

Beberapa pengertian kepemimpinan adalah sebagai berikut:

- a. Kepemimpinan adalah perilaku individu yang mengarahkan aktivitas kelompok untuk mencapai sasaran bersama (Hemphill & Coons, 1967, 7)
- b. Kepemimpinan adalah pengaruh tambahan yang melebihi dan berada di atas kebutuhan mekanis dalam mengarahkan organisasi secara rutin (D. Kats & Kahn, 1978, 528)
- c. Kepemimpinan dilaksanakan ketika seseorang..memobilisasi..sumber daya institusional, politis, psikologis dan sumber-sumber lainnya untuk membangkitkan, melibatkan dan memenuhi motivasi pengikutnya (burns, 1978, 18)
- d. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas kelompok yang terorganisir untuk mencapai sasaran (Rauch & Behling, 1984, 46).
- e. Kepemimpinan adalah proses memberikan tujuan (arahan yang berarti) ke usaha kolektif, yang menyebabkan adanya usaha yang dikeluarkan untuk mencapai tujuan (Jacobs & Jaques, 1990, 281).
- f. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk bertindak di luar budaya...untuk memulai proses perubahan evolusi agar menjadi lebih adaptif (E.H. Schein, 1992, 2).
- g. Kepemimpinan adalah proses untuk membuat orang memahami manfaat bekerja bersama orang lain, sehingga mereka paham dan mau melakukannya (Drath & Palus, 1984, 4).
- h. Kepemimpinan adalah cara mengartikulasikan visi, mewujudkan nilai dan menciptakan lingkungan guna mencapai sesuatu (Richards & Eagel, 1986,4).
- i. Kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi (House et.all, 1999, 184).

Dari konsep pengertian kepemimpinan tersebut, maka dapat diberi makna bahwa kepemimpinan dapat ditinjau sebagai:

- a. *Leadership As A Focus Of Group Process* (Kepemimpinan sebagai titik pusat proses kelompok)
- b. *Leadership As Personality And Its Effects* (Kepemimpinan sebagai kepribadian seseorang yang memiliki sejumlah perangai (Traits) dan watak (Character) yang memadai dari suatu kepribadian)



- c. *Leadership As The Art Of Inducing Compliance* (Kepemimpinan sebagai seni untuk menciptakan kesesuaian paham, kesepakatan)
- d. *Leadership As The Exercise Of Its Influence* (Kepemimpinan sebagai pelaksanaan pengaruh)
- e. *Leadership As Act Or Behavior* (Kepemimpinan sebagai tindakan atau perilaku)
- f. *Leadership As A Form Of Persuasion* (Kepemimpinan adalah bentuk persuasi)
- g. *Leadership As A Power Relation* (Kepemimpinan sebagai suatu hubungan kekuasaan/kekuatan)
- h. *Leadership Is An Instrumental Of Goal Achievement* (Kepemimpinan adalah sarana pencapaian tujuan)
- i. *Leadership As An Effect Of Interaction* (Kepemimpinan adalah suatu hasil dari interaksi) .
- j. *Leadership As A Differentiated Role* (Kepemimpinan adalah peranan yang dipisahkan)
- k. *Leadership As The Initiation Of Structure* (Kepemimpinan sebagai awal dari pada struktur)

### **Tujuan dan Fungsi Kepemimpinan.**

#### Tujuan kepemimpinan

- Merupakan sarana untuk mencapai tujuan. Ketercapaian tujuan merupakan bukti apakah seseorang merupakan pemimpin ataukah bukan..
- Merupakan tujuan Kepemimpinan bertujuan membantu orang dan memotivasi dalam mencapai hasil atau tujuan yang diinginkan.

#### Fungsi Kepemimpinan

##### 2 dimensi Fungsi kepemimpinan

- Dimensi yang berhubungan dengan tingkat kemampuan mengarahkan tindakan atau aktivitas seorang pemimpin yang diukur melalui tanggapan orang – orang yang dipimpinnya.
- Dimensi yang berkenaan dengan tingkat dukungan atau keterlibatan orang – orang yang dipimpin dalam melaksanakan keputusan dan kebijakan pemimpin.



Sementara secara operasionalisasinya, fungsi kepemimpinan adalah:

- Fungsi Instruktif, bahwa pemimpin merupakan komunikator terhadap isi perintah, cara mengerjakan perintah, waktu dan tempat melaksanakan, pelaporan terhadap orang yang dipimpin sebagai pelaksana tugas.
- Fungsi Konsultatif, bahwa pemimpin adalah seorang konsultan terhadap ketetapan dan berbagai pertimbangan bagi orang-orang yang dipimpin

Oleh karenanya dapat kita intisarikan bahwa di dalam kepemimpinan terdapat pemimpin dan pengikut. Pengikut ada karena adanya pemimpin. Maka apa dan bagaimanakah pengikut itu?

### 1.3. Kepengikutan.

Kepengikutan merupakan suatu sikap atau kecenderungan seseorang untuk mengikuti orang lain. Kepengikutan bukan peran yang pasif apabila pengikut memiliki keterampilan, kemandirian, kreativitas, berpartisipasi aktif dalam menentukan arah organisasi, memiliki komitmen untuk memberikan waktu, pikiran, tenaga dan upayanya terhadap organisasi. (Grossman & Valiga, 2000).

Macam-macam kepengikutan.

Kepengikutan dapat dibedakan atas beberapa macam, yaitu:

- Kepengikutan karena naluri  
Kepengikutan ini terjadi didasarkan pada perasaan dan feeling yang kuat karena situasi tertentu yang menyebabkan keputusan untuk mengikuti pemimpin.
- Kepengikutan karena tradisi atau adat kebiasaan,  
Kepengikutan ini terjadi karena kebiasaan atau adat yang menunjuk seseorang menjadi pemimpin, mendapatkan kepercayaan yang diterima begitu saja sebagai warisan adat dan menyebabkan seseorang menjadi pengikut. Contohnya: tokoh desa.
- Kepengikutan karena agama.  
Kepengikutan terjadi karena seseorang dianggap sebagai tokoh agama yang dipercaya sebagai tokoh spiritual.
- Kepengikutan karena pikiran rasional.

Kepengikutan terjadi karena pemimpin dianggap memiliki ide-ide, gagasan dan segala hal yang dapat diterima secara logika atau akal pikiran sehingga membuat seseorang bersedia menjadi pengikut.

- Kepengikutan karena peraturan atau hukum.

Kepengikutan seseorang terjadi karena adanya pengakuan secara hukum yang menyebabkan seseorang diterima karena faktor formal yuridis tersebut. Misalnya: seorang hakim, yang memiliki kewenangan secara hukum untuk membuat orang lain mematuhi keputusan hukum.

Seseorang memutuskan diri untuk menjadi pengikut, dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor psikologis, yaitu:

- Adanya dorongan mengikuti pemimpin.
- Adanya sifat-sifat khusus pada pemimpin, yaitu sifat-sifat dan ciri kepemimpinan yang mampu mempengaruhi jiwa orang lain sehingga tertarik kepadanya.
- Adanya kemampuan pemimpin untuk menggunakan teknik dan metode kepemimpinan

## 2. Variabel Kunci dalam Teori Kepemimpinan.

### 2.1. Karakteristik Pemimpin

Pemimpin memiliki karakteristik yang membedakannya dengan pemimpin dan bukan pemimpin lainnya. Karakteristik seorang pemimpin dapat didasarkan atas tujuh karakteristik berikut ini:

- 1 CIRI (kebutuhan, nilai, konsep pribadi)
- 2 Keyakinan dan optimisme
- 3 Keterampilan dan keahlian
- 4 Sifat dari pemimpinnya
- 5 Kepercayaan kepada pemimpin
- 6 Komitmen dan upaya tugas
- 7 Kepuasan terhadap pemimpin dan tugas

## Gambar 1. Karakteristik Pemimpin

Karakteristik yang pertama adalah ciri. Seorang pemimpin memiliki ciri-ciri yang berbeda antara satu pemimpin dengan pemimpin lainnya dan juga dengan bukan pemimpin. Ciri-ciri ini mendasarkan pada pendekatan ciri atau pendekatan sifat, antara lain kebutuhan, nilai dan konsep pribadi. Setiap pemimpin memiliki perbedaan kebutuhan, perbedaan nilai dan konsep pribadi.

Karakteristik yang kedua adalah keyakinan dan optimisme. Keunggulan seorang pemimpin dari bukan pemimpin adalah terletak pada keyakinan dan optimisme. Pemimpin selalu memiliki keyakinan penuh atas segala tindakannya. Sikap optimism yang dimilikinya menyebabkan langkahnya selalu pasti untuk mengarahkan para pengikutnya menuju satu tujuan..

Karakteristik yang ketiga adalah keterampilan dan keahlian, Seorang pemimpin selalu ditandai dengan adanya keterampilan dan keahlian, yang membuatnya memiliki kemampuan untuk menggerakkan dan mempengaruhi pengikutnya.

Karakteristik keempat adalah perilaku pemimpin. Perilaku pemimpin akan menjadi contoh/figure dari orang yang dipimpinya. Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang melalui perilakunya menginspirasi dan memotivasi pengikut untuk melakukan yang diarahkan.

Karakteristik kelima adalah integritas dan etika. Integritas berasal dari kata latin “*Integrated*” artinya “lengkap”, utuh dan sempurna. Yang berarti tidak ada cacat. Seorang pemimpin yang memiliki integritas berarti pemimpin yang bertindak sesuai dengan ucapan di manapun dan dengan siapapun, sesuai dengan nilai yang dianut dan yang dipraktekkan. Pemimpin yang beretika berarti seorang pemimpin yang melakukan fungsi kepemimpinan dengan benar dan melakukan sesuatu yang benar.

Karakteristik keenam adalah taktik pengaruh. Pengaruh bisa diwujudkan karena pemimpin memperoleh kekuasaan. Pemimpin juga perlu memiliki taktik yaitu cara-cara yang biasanya digunakan oleh seseorang untuk mempengaruhi orang lain, baik dengan atasan, setingkat ataupun bawahannya.

Karakteristik ketujuh adalah sifat pengikut. Sifat pengikut adalah wujud dan dampak dari pemimpin yang berpengaruh. Pemimpin yang diterima secara definitif, mampu memberikan pengaruh kepada pengikut akan membentuk sifat

kepengikutan. Hal ini dapat menjadi dasar sukarela dan kesadaran para pengikut untuk meniru dan mencontoh pemimpinnya.

## 2.2. Karakteristik Pengikut

Karakteristik yang pertama adalah ciri. Seorang pengikut memiliki ciri-ciri yang berbeda antara satu dengan lainnya. Pengikut dicirikan dengan sifat yang menandai kebutuhan yang dimiliki, nilai-nilai yang dimiliki dan konsep pribadinya.

Karakteristik yang kedua adalah keyakinan dan optimisme. Seorang pengikut dalam menyerahkan sikap sukarejanya untuk menjadi pengikut adalah didasarkan pada keyakinan dan optimism bahwa pemimpin memiliki kemampuan untuk mewujudkan harapan pengikut.

Karakteristik yang ketiga adalah keterampilan dan keahlian. Seorang pengikut bukanlah pasif, karena seorang pengikut juga memiliki dan membutuhkan keterampilan dan keahlian untuk menjadi mitra dan berpikir kritis dalam bersinergi dengan pemimpinnya.

Karakteristik keempat sifat dari pemimpinnya. Sifat pemimpin akan mempengaruhi karakteristik pengikut. Pemimpin yang memiliki sifat mengayomi akan memberikan rasa perlindungan dan aman bagi para anggotanya. Sebaliknya sifat pemimpin yang angkuh dan tinggi hati menyebabkan pengikut tidak memiliki kepercayaan dan kesukarelaan kepengikutan.

Karakteristik kelima adalah kepercayaan kepada pemimpin. Kepercayaan kepada pemimpin menjadi dasar terbentuknya relasi. Kepercayaan atau *trust* dari seorang pemimpin tidak lahir begitu saja, tetapi merupakan suatu proses yang dipengaruhi oleh banyak faktor, baik karena faktor dari pemimpin, faktor dari pengikut dan faktor di luar diri pemimpin dan pengikut tersebut.

Karakteristik keenam adalah komitmen dan upaya tugas. Pengikut yang baik adalah pengikut yang memiliki komitmen dan upaya dalam melaksanakan tugas dengan seoptimal mungkin. Kepengikutan efektif apabila semua pengikut mampu berkomitmen untuk melakukan tugasnya.

Karakteristik ketujuh adalah kepuasan terhadap pemimpin dan tugas. Seorang pengikut yang merasa puas terhadap kepemimpinan dan pendelagasian tugas yang diembannya akan termotivasi untuk produktivitas dan kinerjanya. Sementara

karyawan yang tidak mendapatkan kepuasan terhadap pemimpin dan tugasnya akan menjadi tidak produktif, kinerja rendah dan rendahnya tingkat kehadiran dan keterlibatan dalam tugas dan peran.

Karakteristik pengikut dapat disarikan dalam gambar berikut ini. Mari kita simak baik-baik gambar ini.

- 1 CIRI (kebutuhan, nilai, konsep pribadi)
- 2 Keyakinan dan optimisme
- 3 Keterampilan dan keahlian
- 4 Sifat dari pemimpinnya
- 5 Kepercayaan kepada pemimpin
- 6 Komitmen dan upaya tugas
- 7 Kepuasan terhadap pemimpin dan tugas

Gambar 2. Karakteristik Pengikut

### 2.3. Karakteristik Situasi.

7 karakteristik situasi yang merupakan variabel kunci dalam teori kepemimpinan dapat digambarkan sebagai berikut:

- 1 Jenis Unit Organisasi
- 2 Besarnya unit organisasi
- 3 Posisi kekuasaan dan wewenang
- 4 Struktur dan kerumitan tugas
- 5 Kesaling tergantungan tugas
- 6 Keadaan lingkungan yang tidak menentu
- 7 Ketergantungan eksternal

Gambar 3. Karakteristik Situasi



Karakteristik situasi pertama yang memberikan pengaruh dalam kepemimpinan adalah jenis unit organisasi. Jenis unit organisasi yang bergerak di bidang jasa dan pelayanan akan memberikan perbedaan kepemimpinan dari jenis unit organisasi yang bergerak dalam bidang produksi, juga akan mempengaruhi pola kepemimpinan dan kepengikutan untuk jenis usaha marketing.

Karakteristik situasi kedua adalah besarnya unit organisasi. Semakin besar organisasi maka akan semakin kompleks kepemimpinan dan upaya serta strategi pemimpin dalam interaksi kepemimpinan dan semakin kompleks pula perilaku dan sifat kepengikutan.

Karakteristik situasi ketiga adalah posisi kekuasaan dan wewenang. Idealnya semakin tinggi posisi kekuasaan maka akan semakin besar dan kompleks garis wewenang seorang pemimpin dan semakin mampu untuk membuat kebijakan yang berpengaruh kepada kepemimpinan dan kepengikutan.

Karakteristik situasi keempat adalah struktur dan kerumitan tugas. Struktur menandai adanya garis instruksi, garis komunikasi, garis koordinasi. Struktur organisasi menandai adanya rentang kendali (*Span of control*), yaitu seberapa luas dan cakupan terhadap orang yang dipimpin. Hal ini juga identik dengan seberapa besar wewenang yang dimilikinya.

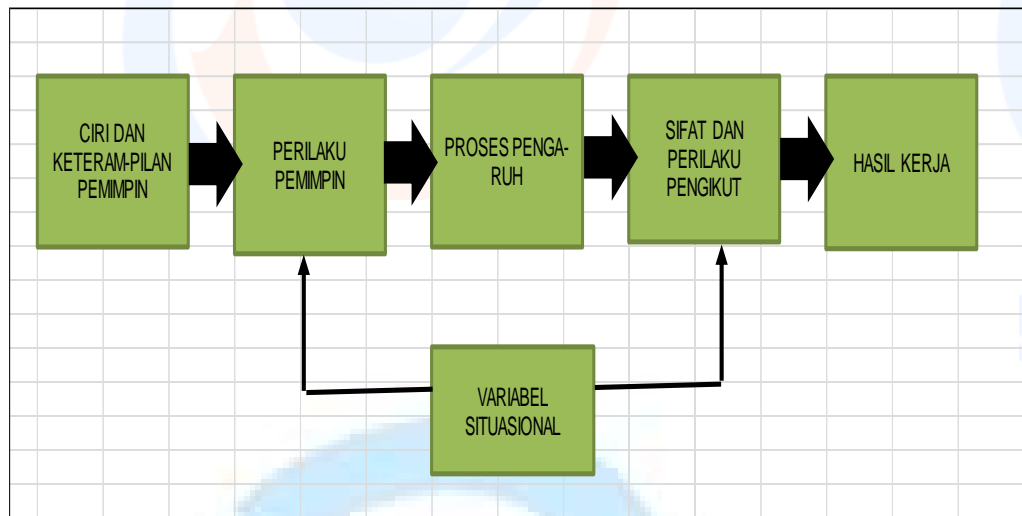
Karakteristik situasi kelima adalah kesalingtergantungan tugas. Kesalingtergantungan tugas secara positif akan membentuk tim kerja dan kohesivitas. Tetapi kesalingtergantungan tugas secara negative dapat menyebabkan situasi kerja yang tidak positif, kreatifitas dan produktivitas yang rendah.

Karakteristik situasi keenam adalah keadaan lingkungan yang tidak menentu. Situasi keadaan lingkungan yang tidak menentu dapat mempengaruhi pola interaksi kepemimpinan dan kepengikutan.

Karakteristik situasi ketujuh adalah ketergantungan eksternal.. Faktor eksternal memberikan pengaruh yang sangat tinggi terhadap interaksi kepemimpinan dan kepengikutan. Faktor eksternal juga merupakan bentuk keadaan yang tidak menentu dan menjadi aspek yang tidak dapat diabaikan.



#### 2.4. Hubungan Sebab Akibat Antar Variabel Kunci Kepemimpinan.

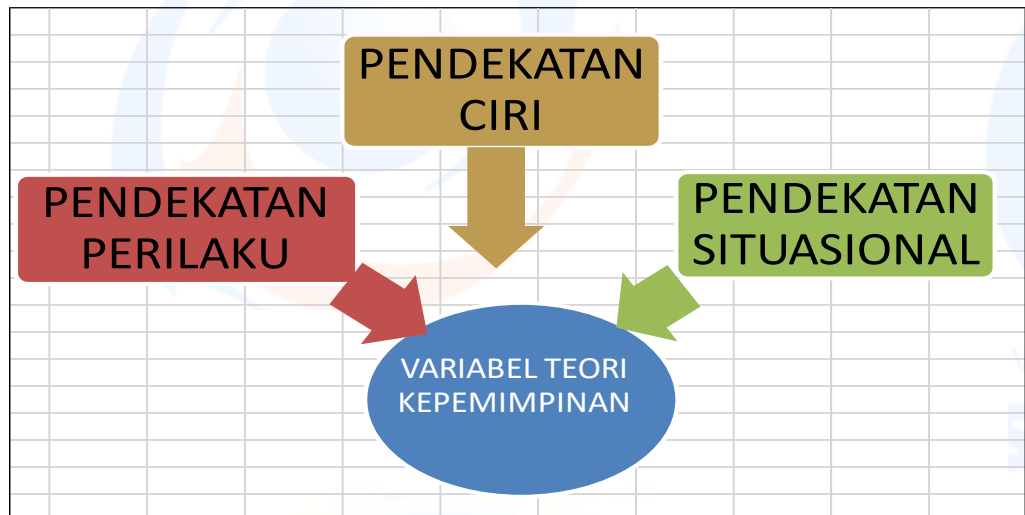


Gambar 4. Hubungan Sebab Akibat Variabel Kunci Kepemimpinan

Gambar hubungan sebab akibat antar variabel kunci kepemimpinan dapat dijelaskan sebagai berikut:

- Ciri dan keterampilan yang dimiliki seorang pemimpin akan mempengaruhi perilaku kepemimpinannya.
- Perilaku kepemimpinan menjadi proses mempengaruhi sifat dan perilaku pengikut.
- Pembentukan sifat dan perilaku pengikut karena perilaku pemimpin akan mempengaruhi hasil kerja.
- Perilaku pemimpin dan sifat serta perilaku pengikut merupakan variabel situasional, yang artinya akan sangat berdampak pada interaksi kepemimpinan.

Implikasi dari hubungan sebab akibat antar variabel teori kepemimpinan dapat dijelaskan dalam gambar berikut ini.



Gambar 5. Implikasi Hubungan Sebab Akibat Antar Variabel Teori Kepemimpinan

Variabel teori kepemimpinan dijelaskan oleh 3 macam variabel, yaitu: pendekatan ciri, pendekatan perilaku dan pendekatan situasional.

**Pendekatan ciri.**

Sifat seorang pemimpin menjadi atribut yang sangat melekat dan menjadi ciri unik dari setiap pemimpin yang berbeda dengan pemimpin lainnya. Keunikan ciri pemimpin mempengaruhi pengikutnya. Ciri-ciri ini mendasarkan pada pendekatan ciri atau pendekatan sifat, antara lain kebutuhan, nilai dan konsep pribadi. Setiap pemimpin memiliki perbedaan kebutuhan, perbedaan nilai dan konsep pribadi.

**Pendekatan perilaku.**

Atribusi pengikut sangat tergantung dari jenis perilaku pemimpin. Perilaku pemimpin sangat terintegrasi dari caranya berkomunikasi dan berinteraksi dengan para pengikutnya. Perilaku pemimpin menjadi karisma bagi pengikut. Sebaliknya pemimpin yang perilakunya tidak memberikan kharisma yang positif juga akan menimbulkan dampak yang tidak positif bagi para pengikutnya.

**Pendekatan situasional.**

Situasi merupakan faktor yang dinamis. Pemimpin dan pengikut seringkali sangat dipengaruhi oleh faktor situasi dalam interaksinya. Oleh karena itu interaksi kepemimpinan dapat menjadi efektif apabila pemimpin dan pengikut dapat melakukan pendekatan situasional dalam interaksinya.

### **3. Dimanakan Seorang Pemimpin Belajar untuk Memimpin dan Apa yang Diinginkan Individu dari Pemimpinnya.**

Ada berbagai cara seorang pemimpin belajar untuk memimpin. Dari studi penelitian sebelumnya, diperoleh data terdapat tiga sumber seorang pemimpin belajar untuk memimpin, yaitu:

- Dari pengalaman.
- Dari contoh/model.
- Dari buku dan sekolah, seperti pendidikan formal, seminar dan buku bacaan profesional.

Seorang pengikut dengan sukarela meletakkan sikap menjadi pengikut kepada pemimpinnya dengan sejumlah alasan dan harapan. Hasil penelitian menyatakan bahwa terdapat tiga hal besar yang diharapkan seorang pengikut kepada pemimpinnya, yaitu:

- Integritas, yaitu frekuensi kejujuran, di mana seorang pemimpin berkata dengan kebenaran, sehingga pengikut merasakan pemimpin dapat dipercaya.
- Pengetahuan kerja, yaitu visi yang abstrak menuju kemampuan praktis untuk pemecahan masalah.
- Keterampilan membangun individu, yaitu kemampuan seorang pemimpin untuk membangun timnya dan keterampilan tersebut didukung dengan kemampuan membuat perencanaan, kemampuan melakukan coaching, mengevaluasi kinerja sehingga pengikut memahami kekuatan dan kelemahan, kemampuan untuk melakukan delegasi pekerjaan secara efektif, penerapan disiplin, kemampuan memotivasi, melakukan mentor dan pengembangan individu.

#### 4. Identifikasi Faktor Penyebab Kepuasan dan Frustrasi Seorang Pemimpin.

Seorang pemimpin juga memiliki tingkat kepuasan dan rasa frustrasi dalam peran kepemimpinannya.

Penelitian yang dilakukan mendaftar tujuh faktor kepuasan seorang pemimpin, yaitu:

- Perasaan kekuasaan dan prestise.
- Kesempatan untuk menolong orang lain.
- Pendapatan yang tinggi.
- Respect dan status
- Peluang untuk maju.
- Memperoleh pengetahuan/informasi yang lebih.
- Peluang untuk melakukan kontrol terhadap keuangan dan berbagai sumber daya lainnya.

Seorang pemimpin juga dapat merasakan ketertekanan dan frustrasi dalam menjalankan peran dan fungsi kepemimpinannya. Hasil setui penelitian menggambarkan ketujuh faktor yang menyebabkan frustrasi pada diri pemimpin adalah disebabkan:

- Membutuhkan waktu kerja yang lebih panjang bagi seorang pemimpin daripada bukan pemimpin.
- Terlalu banyaknya masalah yang menyebabkan masalah menjadi kompleks dan saling mempengaruhi serta seperti jenis masalah lingkaran setan, di maka akar masalah kembali lagi pada masalah awal.
- Tidak memiliki cukup otoritas untuk suatu tanggung jawab besar yang diembannya.
- Rasa kesendirian ketika harus meemchahkan masalah yang kompleks dan memiliki resiko tinggi.
- Terlalu banyak permasalahan dengan para pengikut.
- Politik organisasi yang menyebabkan situasi dan kondisi yang tidak kondusif.
- Mengejar tujuan yang saling bertentangan antara berbagai pihak.

5. Elemen kepemimpinan yang peduli (*Caring Leadership*) sebagai suatu pendekatan gaya kepemimpinan berdasarkan diagram gaya kepemimpinan.



Gambar 6. Pendekatan Gaya Kepemimpinan Peduli (*Caring Leadership*)

Seorang pemimpin dalam menjalankan tugasnya dapat berfokus pada kedua hal, yaitu:

➤ *Concern for results/task.*

Artinya seorang pemimpin berfokus pada pencapaian hasil atau tugas daripada mementingkan relasi atau hubungan dengan pengikutnya.

➤ *Concern for people.*

Artinya seorang pemimpin berfokus pada hubungan dan relasi yang harmonis dibandingkan dengan mementingkan hasil ataupun tugas.

Bagaimana kepemimpinan berfokus pada hasil/tugas dan relasi dapat digambarkan dalam matriks berikut ini.

	HIGH									
CONCERN FOR PEOPLE	9	1,9							9,9	
	8	COUNTRY CLUB MANAGEMENT			TEAM MANAGEMENT					
	7	COUNTRY CLUB MANAGEMENT			TEAM MANAGEMENT					
	6	MIDDLE OF THE ROAD MANAGEMENT			MIDDLE OF THE ROAD MANAGEMENT					
	5				5,5					
	4									
	3	IMPOVERISHED MANAGEMENT			AUTHORITY-COMPLIANCE MANAGEMENT					
	2	IMPOVERISHED MANAGEMENT			AUTHORITY-COMPLIANCE MANAGEMENT					
	1	1,1							9,1	
	LOW	1	2	3	4	5	6	7	8	9
		LOW								HIGH
		CONCERN FOR RESULTS								

Gambar 7. Pendekatan Fokus Orientasi Pada Gaya Kepemimpinan

Matriks tersebut menggambarkan 2 fokus, yaitu : pada garis horizontal (mendatar atau sumbu X/absis) merupakan garis yang menunjukkan orientasi kepada hasil, yang ditandai dengan angka 1 sampai dengan 9, yang berarti dari fokus dengan tingkat yang terendah (angka 1) hingga tingkat yang tertinggi (angka 9). Demikian pada garis yang vertikal (meninggi atau sumbu Y/ordinat) merupakan garis yang menunjukkan orientasi kepada relasi manusia, yang ditandai dengan angka 1 sampai dengan 9, yang berarti dari fokus dengan tingkat yang terendah (angka 1) hingga tingkat yang tertinggi (angka 9). Perpaduan fokus orientasi kepada hasil dan orientasi kepada relasi orang dinyatakan dengan koordinat atau (sumbu x, xumbu y).

Ada 5 tipe gaya kepemimpinan yang berorientasi kepada hasil/tugas dan relasi kepada orang , yaitu:

- *Improverished management*
- *Authority – compliance management:*
- *Middle of the road management*
- *Country club management*
- *Team management.*



### *Improverished management*

Merupakan gaya kepemimpinan yang kepeduliannya pada hasil ataupun hubungan relasi dengan pengikut berada pada tingkat fokus yang rendah.

### *Authority – compliance management:*

Merupakan gaya kepemimpinan yang kepeduliannya pada hasil/tugas memiliki konsentrasi yang tinggi namun fokus pada relasi dengan pengikut sangat rendah, bahkan hampir diaktakan tidak peduli.

### *Middle of the road management*

Adalah gaya kepemimpinan yang tidak optimal dalam fokus dan kepeduliannya baik terhadap hasil/tugas maupun relasi dengan pengikut. Sikap kepemimpinan ini adalah setengah hati dalam menjalankan tugas kepemimpinannya. Sering membingungkan pengikut.

### *Country club management*

Adalah gaya kepemimpinan yang fokus kepada hasil/tugas sangat rendah namun fokus terhadap relasi hubungan dengan pengikut sangat tinggi.

### *Team management.*

Adalah gaya kepemimpinan yang fokus kepada hasil/tugas maupun relasi hubungan dengan pengikut ditempatkan sangat optimal. Pemimpin ini adalah pemimpin ideal yang dapat menyeimbangkan kebutuhan organisasi dan kebutuhan kelompok/individu.

## **6. Perbedaan kepemimpinan dan manajemen sebagai suatu konsep.**

Kata Manajemen berasal dari bahasa Prancis kuno *management*, yang artinya seni melaksanakan dan mengatur. Manajemen adalah seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Pelaksana manajemen adalah seorang manajer yang bertugas mengatur dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Efektif berarti bahwa tujuan dapat dicapai sesuai dengan perencanaan, sementara efisien berarti bahwa tugas yang ada dilaksanakan secara benar, terorganisir, dan sesuai dengan jadwal.

Konsep manajemen juga dapat dimaknai dalam pemahaman yang luas, yaitu:

- Manajemen sebagai suatu proses, yaitu proses untuk bekerja melalui orang lain melalui kegiatan manajemen (perencanaan, pengorganisasian, mengarahkan, mengontrol).
- Manajemen sebagai kolektivitas orang-orang yang melakukan aktivitas manajemen,
- Manajemen sebagai suatu seni (*Art*) dan sebagai suatu ilmu pengetahuan (*Science*)
- Manajemen sebagai suatu profesi, yaitu profesi manajer.

Kepemimpinan berbeda dengan manajemen. Perbedaan antara kepemimpinan dan manajemen dapat dideskripsikan sebagai berikut:

Tabel 1. Perbedaan Kepemimpinan dan manajemen

KEPEMIMPINAN	MANAJEMEN
Menghargai fleksibilitas, inovasi dan adaptasi.	Menghargai stabilitas, keteraturan dan efisiensi.
Memperhatikan apa arti berbagai hal bagi orang lain dan berusaha agar orang menyepakai hal-hal terpenting yang harus dilakukan.	Memperhatikan bagaimana sesuatu diselesaikan dan mereka berusaha untuk membuat orang dapat melakukannya dengan lebih baik.
Orang yang melakukan hal yang benar ( <i>Doing The Right Thing</i> ).	Orang yang melakukan segala sesuatunya dengan baik ( <i>Doing The Thing Right</i> )
Membuat <b>perubahan dalam organisasi</b> , dengan:	Membuat <b>perkiraan dan aturan</b> , dengan:
a. Menyusun <b>visi</b> masa depan dan <b>strategi</b> perubahan.	a. menetapkan <b>sasaran</b> operasional, rencana tindakan, alokasi sumber daya, ;
b. <b>Mengkomunikasikan</b> dan menjelaskan visi	b. <b>mengorganisasi</b> (menentukan struktur) dan menugaskan,
c. <b>Memotivasi</b> dan <b>menginspirasi</b>	c. <b>memantau</b> hasil dan menyelesaikan.
Memiliki <b>kharisma/kekuasaan tinggi</b> yang membuat orang lain mau mengikuti.	Memiliki kemampuan <b>pengelolaan</b> yang baik.

## 7. Peta kepemimpinan diri dan orang lain.

### 7.1. Pengukuran Gaya Kepemimpinan

Petunjuk Pengisian.

- Pengukuran ini dilakukan untuk mengetahui gaya kepemimpinan apakah berfokus pada hasil/tugas atukah berfokus pada relasi dengan orang lain.
- Berilah tanda V pada kolom yang sesuai dengan kondisi sebenarnya dan bukan kondisi yang seharusnya (ideal)

DIMENSI	INDIKATOR	1	2	3	4	5
		TIDAK PERNAH	JARANG	KADANG-KADANG	SERING	SELALU
FRT	1. Memberitahu anggota kelompok apa yang seharusnya mereka lakukan					
FRP	2. Bertindak ramah dengan anggota kelompok					
FRT	3. Menetapkan standars kinerja untuk anggota kelompok					
FRP	4. Membantu orang lain merasa nyaman dalam kelompok					
FRT	5. Membuat saran tentang cara menyelesaikan masalah					
FRP	6. Menanggapi yang menguntungkan dalam kelompok					
FRT	7. Membuat perspektifnya jelas bagi orang lain					
FRP	8. Perlakukan orang lain secara adil					
FRT	9. Mengembangkan rencana tindakan untuk kelompok					
FRP	10. Berperilaku yang dapat dipahami anggota kelompok					
FRT	11. Tentukan tanggung jawab peran untuk setiap anggota kelompok					
FRP	12. Berkomunikasi secara aktif dengan anggota kelompok					
FRT	13. Mengklarifikasi perannya dalam kelompok					
FRP	14. Menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan pribadi orang lain					
FRT	15. Membuat perencanaan tentang bagaimana pekerjaan dapat dilakukan.					
FRP	16. Menunjukkan fleksibilitas dalam mengambil keputusan					
FRT	17. Menyediakan kriteria mengenai apa yang diharapkan dari kelompok					
FRP	18. Mengungkapkan pemikiran dan perasaan kepada anggota kelompok					
FRT	19. Mendorong anggota kelompok untuk melakukan pekerjaan yang berkualitas					
FRP	20. Membantu anggota kelompok berelasi.					

#### Petunjuk Penilaian gaya kepemimpinan:

- Pindahkan skor 1, 2,3,4 atau 5 dari isian di atas dari nomor item ganjil pada dimensi fokus pada hasil dan tugas; dan skor nomor item genap untuk fokus pada relasi dengan orang
- Setelah itu lakukan penjumlahan dengan menggunakan tabel berikut ini!
- Lakukan interpretasi sesuai jumlah skor yang diperoleh:
  - 45 - 50 Fokus sangat tinggi
  - 40 - 44 Fokus tinggi
  - 35 - 39 Fokus rata-rata tinggi
  - 30 - 34 Fokus di bawah rata-rata
  - 25 - 29 Fokus rendah
  - 20 - 24 Fokus sangat rendah

NO	FOKUS PADA HASIL/TUGAS
1	
3	
5	
7	
9	
11	
13	
15	
17	
19	
JML	
TINGKATAN FOKUS:	

NO	FOKUS PADA RELASI DENGAN ORANG
2	
4	
6	
8	
10	
12	
14	
16	
18	
20	
JML	
TINGKATAN FOKUS	

## 7.2. Pengukuran Sikap kepengikutan.

Petunjuk Pengisian.

- Pengukuran ini dilakukan untuk mengetahui sikap kepengikutan terhadap pemimpinnya.
- Berilah tanda V pada kolom yang sesuai dengan kondisi sebenarnya dan bukan kondisi yang seharusnya (ideal)

No	SIKAP KEPENGIKUTAN	TIDAK PERNAH	JARANG	KADANG-KADANG	SERING	SELALU
		1	2	3	4	5
1	Apakah Anda tahu di mana Anda berdiri dengan pemimpin Anda ... apakah Anda biasanya tahu seberapa puas pemimpin Anda terhadap apa yang Anda lakukan?					
2	Seberapa baik pemimpin Anda memahami masalah dan kebutuhan pekerjaan Anda?					
3	Seberapa baik pemimpin Anda mengenali potensi Anda?					
4	Saya erasa ragu atas kepemimpinan dan keputusan pemimpin saya.					
5	Saya merasa identik memiliki ciri seperti pemimpin dalam hal gaya bekerja					
JUMLAH						
TOTAL JUMLAH						
MUTU SIFAT KEPENGIKUTAN						

Petunjuk Penilaian sikap kepengikutan:

- Jumlahkan banyaknya pilihan pada masing-masing dengan : (banyaknya pilihan tidak pernah x 1); (banyaknya pilihan jarang x 2) ; (banyaknya pilihan kadang-kadang x 3); (banyaknya pilihan sering x 4); (banyaknya pilihan selalu x 5). Letakkan pada kolom total jumlah
- Tentukan mutu sifat kepengikutan dengan interpretasi :
  - 21 - 25 Sikap kepengikutan sangat tinggi
  - 16 - 20 Sikap kepengikutan tinggi
  - 11 - 15 Sikap kepengikutan rata-rata
  - 6 - 10 Sikap kepengikutan rendah
  - 0 - 5 Sikap kepengikutan sangat rendah

### 7.3. Pengukuran Kinerja Pekerjaan Pengikut

Petunjuk Pengisian.

- Pengukuran ini dilakukan untuk mengetahui kinerja pekerjaan pengikut sebagai hasil dari kepengikutan terhadap kepemimpinan
- Berilah tanda V pada kolom yang sesuai dengan kondisi sebenarnya dan bukan kondisi yang seharusnya (ideal)



No	Dimensi	Indikator	Tidak pernah	Jarang	Kadnag-Kadang	Sering	Selalu
			1	2	3	4	5
1	Kuantitas	Mencapai jumlah target minimal atau lebih dari standar yang ditetapkan.					
2	Kualitas	Kualitas kerja meningkat dari satu periode ke periode selanjutnya.					
3.	Efisiensi	Melakukan efisiensi terhadap penggunaan sumber daya					
4	Ketepatan waktu	Menyelesaikan pekerjaan dengan tidak melebihi batas waktu yang telah ditetapkan.					
5	Profesionalitas	Melakukan pelayanan dengan standar profesional yang tinggi					
JUMLAH							
TOTAL JUMLAH							
MUTU KINERJA PEKERJAAN PENGIKUT							

**Petunjuk Penilaian Kinerja Pekerjaan Pengikut:**

- Jumlahkan banyaknya pilihan pada masing-masing dengan : (banyaknya pilihan tidak pernah x 1); (banyaknya pilihan jarang x 2) ; (banyaknya pilihan kadang-kadang x 3); (banyaknya pilihan sering x 4); (banyaknya pilihan selalu x 5). Letakkan pada kolom total jumlah
- Tentukan mutu kinerja pekerjaan pengikut dengan interpretasi :
  - 21 - 25 Kinerja pengikut sangat tinggi
  - 16 - 20 Kinerja pengikut tinggi
  - 11 - 15 Kinerja pengikut rata-rata
  - 6 - 10 Kinerja pengikut rendah
  - 0 - 5 Kinerja pengikut sangat rendah

#### 7.4. Gambaran Cara Pemimpin Belajar Memimpin

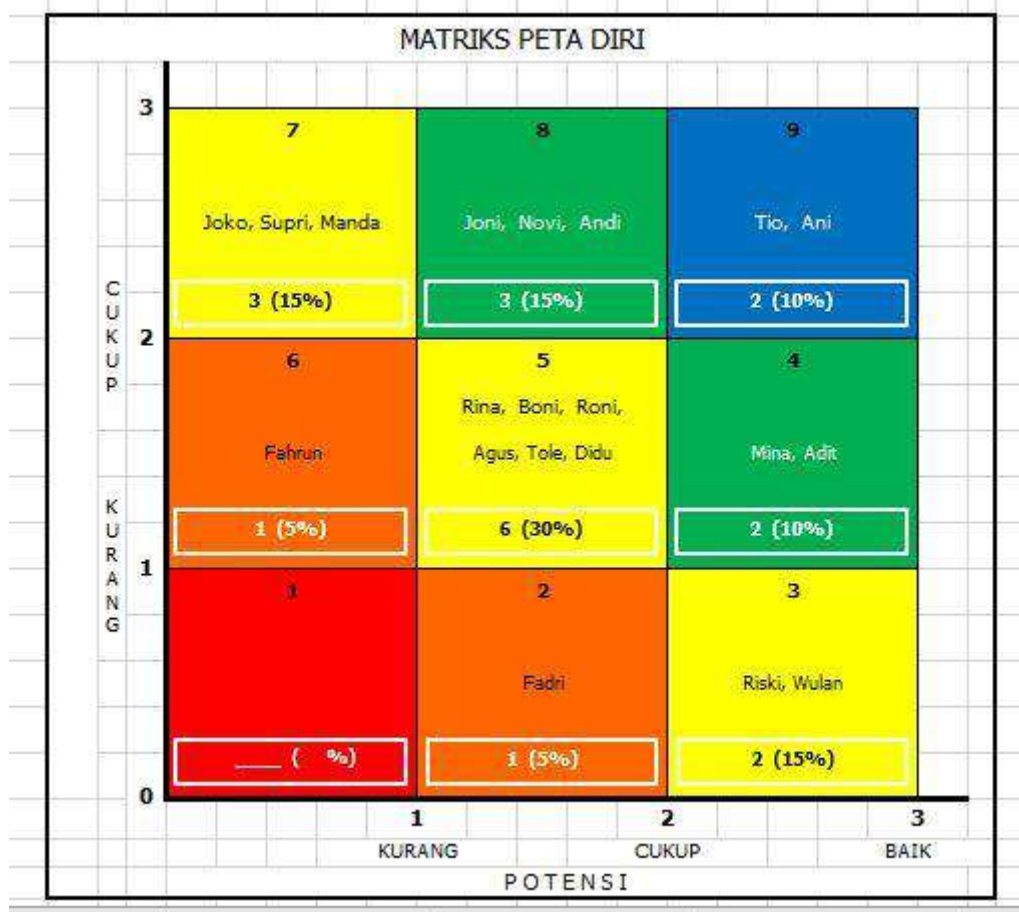
No	Aspek	Deskripsi
Dari mana anda belajar untuk memiliki keterampilan memimpin? Berikan deskripsi !		
1	Berdasarkan aspek pengalaman pribadi	
2	Berdasarkan figur/model	
3	Buku dan pendidikan	

### 7.5. Apa yang diharapkan pengikut dari pemimpinnya?

No	Aspek	Deskripsi
Kualitas pemimpin yang seperti apakah yang diaharapkan anda sebagai pengikut? Deskripsikan!		
1	Integritas	
2	Pengetahuan kerja	
3	Keterampilan membangun tim	

### 8. Praktek Potensi Dasar Kepemimpinan Diri (Peta Diri)

Konsep dasar kepemimpinan dapat dipahami apabila setiap individu sebagai pemimpin dapat memmetakan konsep dasar kepemimpinannya, atau memahami Peta Diri, yakni dapat memahami potensi dasar dan kinerjanya dalam kondisi Baik (skor 3), Kondisi cukup (skor 2) dan kondisi kurang (skor 1). Pertemuan antara potensi dasar dan kinerja dapat terbentuk dalam 9 kuadran , yang digambarkan ebagai berikut:



Gambar 8. Peta Diri

### PETA DIRI

- a. Peta Diri nama berada pada Kuadran **9 (3 ; 3)** yang digambarkan dengan Warna **BIRU**.

Hal ini menandakan seseorang yang memiliki Potensi **TINGGI** dan Kinerja Pembelajaran juga **TINGGI**.

Peta Diri yang sangat optimal dalam mencuatkan Profil Kompetensi Pedagogik.

Atau

- b. Peta Diri nama berada pada Kuadran **8 (2 ; 3)** yang digambarkan dengan Warna **HIJAU**.

Hal ini menandakan seseorang yang memiliki Potensi **CUKUP** namun Kinerja Pembelajaran **TINGGI**. Peta Diri yang memiliki komitmen untuk mengembangkan Profil Kompetensi Pedagogik secara optimal.

Atau

- c. Peta Diri nama berada pada Kuadran **7 (1 ; 3)** yang digambarkan dengan Warna **KUNING**.

Hal ini menandakan seseorang yang memiliki Potensi **RENDAH** namun Kinerja Pembelajaran **TINGGI**.

Peta Diri ini dalam keberhasilan mencapai Kinerja Tinggi didorong oleh Komitmen dan Upaya, maka sangat dibutuhkan pemberian pengalaman yang menjadi daya penggerak untuk tetap dapat mencapai Kinerja Tinggi dan berkembangnya Profil Kompetensi Pedagogik.

Atau

- d. Peta Diri nama berada pada Kuadran **6 (1 ; 2)** yang digambarkan dengan Warna **ORANYE**.

Hal ini menandakan seseorang yang memiliki Potensi **RENDAH** namun Kinerja Pembelajaran **CUKUP**.

Peta diri ini sangat memerlukan pendekatan agar dapat terus berkinerja optimal melalui kejelasan dan pemenuhan pengalaman pembelajaran, sehingga Kinerja dapat terus meningkat dan mencapai Profil Kompetensi Pedagogik yang diharapkan.

Atau

- e. Peta Diri nama berada pada Kuadran **5 (2 ; 2)** yang digambarkan dengan Warna **KUNING**.

Hal ini menandakan seseorang yang memiliki Potensi dan Kinerja Pembelajaran **CUKUP** atau rata – rata saja.

Peta Diri ini sangat membutuhkan pendampingan untuk dapat mencapai Kinerja yang melebihi rata – rata sehingga mencapai Profil Kompetensi Pedagogik yang diharapkan.

Atau

- f. Peta Diri nama berada pada Kuadran **4 (3 ; 2)** yang digambarkan dengan Warna **HIJAU**.

Hal ini menandakan seseorang yang memiliki Potensi **TINGGI** namun Kinerja Pembelajaran **CUKUP**. Peta Diri ini cukup efektif, namun sesungguhnya masih perlu pengelolaan Potensi agar mampu menghasilkan Kinerja Tinggi sesuai dengan Potensi yang dimilikinya, sehingga mencapai Profil Kompetensi Pedagogik yang diharapkan.

Atau

- g. Peta Diri nama berada pada Kuadran **3 (3 ; 1)** yang digambarkan dengan Warna **KUNING**.

Hal ini menandakan seseorang yang memiliki Potensi **TINGGI** namun Kinerja Pembelajaran **KURANG**.

Sangat dibutuhkan pendampingan untuk berkinerja optimal, sehingga mencapai Profil Kompetensi Pedagogik yang diharapkan.

Atau

- h. Peta Diri nama berada pada Kuadran **2 (2 ; 1)** yang digambarkan dengan Warna **ORANYE**.

Hal ini menandakan seseorang yang memiliki Potensi **CUKUP** namun Kinerja Pembelajaran **RENDAH**.

Peta diri ini sangat memerlukan pendampingan khusus untuk menggali Motivasi dan Upaya Diri dalam berkinerja, sehingga dapat mencapai Profil Kompetensi Pedagogik yang diharapkan.

Atau



- i. Peta Diri nama berada pada Kuadran **1 (1 ; 1)** yang digambarkan dengan Warna **MERAH**.

Hal ini menandakan seseorang yang memiliki Potensi **RENDAH** namun Kinerja Pembelajaran **RENDAH**.

Peta diri ini sangat memerlukan Pendampingan dan Pembekalan Khusus serta Pengawasan yang melekat agar dapat mencapai Kinerja yang lebih baik, sehingga Profil Kompetensi Pedagogik dapat lebih meningkat.

**Petunjuk :**

## **II. LATIHAN**

**Petunjuk**

*Sebelum menjawab latihan di bawah ini, anda diharapkan telah membaca uraian materi Konsep Dasar Kepemimpinan yang telah disajikan diatas. Kemudian jawablah pertanyaan pada latihan di bawah ini dengan jelas dan benar.*

**Jawablah latihan soal di bawah ini!**

1. Sebutkan pengertian pemimpin, kepemimpinan dan kepengikutan!
2. Jelaskan variabel kunci dalam teori kepemimpinan!
3. Identifikasikan sumber belajar seorang pemimpin belajar untuk memimpin!
4. Identifikasikan apa yang diinginkan individu dari pemimpinnya!
5. Apa yang menjadi penyebab kepuasan seorang pemimpin?
6. Apa yang menjadi sumber frustrasi seorang pemimpin?
7. Sebutkan 2 elemen gaya kepemimpinan yang peduli (Caring Leadership)!
8. Jelaskan 5 ciri gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hasil/tugas dan relasi dengan orang berdasarkan matrix!
9. Sebutkan 3 perbedaan kepemimpinan dan manajemen.
10. Lakukan pengukuran peta kepemimpinan diri dan orang lain dengan menggunakan :
  - a. Pengukuran gaya kepemimpinan.
  - b. Pengukuran sifat kepengikutan.
  - c. Pengukuran kinerja pekerjaan pengikut
  - d. Gambaran cara pemimpin belajar memimpin
  - e. Gambaran apa yang diharapkan pemimpin dari pengikutnya!

### III. RANGKUMAN

1. Pemimpin adalah orang yang melakukan tugas kepemimpinan. Kepemimpinan adalah sebuah proses yang disengaja dari seseorang untuk melakukan pengaruh yang kuat terhadap orang lain. Kepengikutan adalah suatu sikap atau kecenderungan seseorang untuk mengikuti orang lain.
2. Variabel kunci dalam teori kepemimpinan mencakup karakteristik pemimpin, karakteristik pengikut dan karakteristik situasi.
3. Sumber belajar bagi seorang pemimpin adalah dapat berasal dari aspek pengalaman pribadi, belajar dari figur/model, dan dari bacaan buku-buku profesional dan ataupun dari pendidikan dan pelatihan. Dari sisi pengikut, pengikut sangat mengharapkan pemimpin yang memiliki integritas sehingga setiap perkataannya dapat dipercaya, memiliki pengetahuan kerja yang dapat membimbing para pengikut melaksanakan pekerjaan dan kemampuan pemimpin untuk membangun tim.
4. Seorang pemimpin dapat merasakan kepuasan karena berbagai hal, antara lain karena perasaan kekuasaan dan prestise, kesempatan untuk menolong orang lain, pendapatan yang tinggi, respect dan status, peluang untuk maju, memperoleh pengetahuan/informasi yang lebih, peluang untuk melakukan kontrol terhadap keuangan dan berbagai sumber daya lainnya. Membutuhkan waktu kerja yang lebih panjang bagi seorang pemimpin daripada bukan pemimpin. Sementara frustrasi pemimpin dapat terjadi karena kompleksitas masalah, otoritas yang tidak memadai, kesendirian atas resiko, permasalahan dengan pengikut, politik organisasi yang tidak kondusif, mengejar tujuan yang saling bertentangan.
5. Dua elemen gaya kepemimpinan berorientasi pada hasil/tugas dan orientasi pada relasi dengan orang lain.
6. Perbedaan kepemimpinan dengan manajemen terletak pada *prinsip doing the right thing* dan *doing the thing right*.
7. Konsep dasar kepemimpinan dapat dimulai dari konsep diri, yaitu bagaimana seorang pemimpin dapat mengenali potensi dasar dan kinerjanya dan mempertutkan konsep dasar kepemimpinannya dalam kuadran.

#### IV. TES FORMATIF

**Petunjuk : Pilihlah salah satu jawaban yang anda anggap paling benar!**

1. Pemimpin dalam arti yang luas diartikan sebagai .....
  - a. Seseorang yang memimpin dengan cara mengambil inisiatif tingkah laku masyarakat dengan melalui cara mengarahkan, mengorganisir dan mengawasi usaha-usaha orang lain, baik atas dasar prestasi, kekuasaan atau kedudukan.
  - b. Seseorang yang memimpin dengan alat-alat yang menyakinkan, sehingga para pengikut menerimanya secara suka rela.
  - c. Melakukan sesuatu yang benar tentu memiliki arah, memiliki harapan ke depan dengan jelas.
  - d. Seseorang yang memiliki kemampuan memandirikan orang lain.
2. Kriteria seorang pemimpin adalah memiliki.....
  - a. Sukses, sabar, tegas dan disiplin.
  - b. **Pengaruh**, kekuasaan, wewenang dan pengikut.
  - c. Kaderisasi, prinsip belajar terus menerus, tegas dan disiplin.
  - d. Visioner, wewenang, teritorial dan sistematis.
3. Karakteristik yang sama dan dimiliki oleh pemimpin dan pengikut adalah.....
  - a. Kepuasan terhadap pemimpin, tugas dan kepercayaan.
  - b. Keterampilan, keahlian dan kepercayaan.
  - c. **Ciri**, keyakinan dan optimisme.
  - d. Sifat pemimpin, keterampilan dan ciri kebutuhan.
4. Frekuensi kejujuran, di mana seorang pemimpin berbicara dengan kebenaran sehingga pengikut merasakan pemimpin dapat dipercaya merupakan bagian dari .....
  - a. Pengetahuan
  - b. Keterampilan
  - c. Coaching
  - d. **Integritas**

5. *Caring leadership* menekankan pada .....
  - a. *Concern for tasks and humanity*
  - b. *Concern for duty and group*
  - c. *Concern for results and people*
  - d. *Concern for achievement and relation.*
  
6. Gaya kepemimpinan *team management* berfokus pada area (9,9). Hal ini berarti .....
  - a. Gaya kepemimpinan yang efektif yang menekankan pada fokus hasil dan relasi dengan sama sebangnya.
  - b. Gaya kepemimpinan yang visioner, yang menekankan pada keseimbangan individu dan kelompok.
  - c. Gaya kepemimpinan yang kharismatik, yang menekankan pada karakteristik pemimpin dan pengikut.
  - d. Gaya kepemimpinan yang populer, yang menekankan pada tugas dan humanis.
  
7. Menghargai fleksibilitas, inovasi dan adaptasi merupakan karakteristik dari .....
  - a. Manajemen
  - b. Kepemimpinan
  - c. Kepengikutan
  - d. Pemimpin
  
8. Kepemimpinan berarti berperan dan bertindak dengan prinsip.....
  - a. *Doing the best*
  - b. *Doing form now*
  - c. *Doing the right thing*
  - d. *Doing the thing right*

9. Agen perubahan merupakan peran dari .....
  - a. Kepengikutan
  - b. Kepemimpinan
  - c. Kekuasaan
  - d. Kewenangan
  
10. Visi yang abstrak menuju kemampuan praktis untuk pemecahan masalah dapat dilakukan seorang pemimpin kepada pengikutnya apabila pemimpin memiliki.....
  - a. Visi
  - b. Misi
  - c. Pengetahuan kerja
  - d. Kewenangan

#### V. Umpan Balik dan tindak Lanjut

Cocokkan jawaban di atas dengan kunci jawaban tes formatif 1 yang ada di bagian akhir modul ini. Ukurlah tingkat penguasaan materi kegiatan belajar dengan rumus sebagai berikut :

$$\text{Tingkat penguasaan} = (\text{Jumlah jawaban benar} : 10) \times 100 \%$$

Arti tingkat penguasaan yang diperoleh adalah :

Baik sekali	=	90 - 100%
Baik	=	80 - 89%
Cukup	=	70 - 78%
Kurang	=	0 - 69%

Bila tingkat penguasaan anda mencapai 85 ke atas, Selamat anda telah mencapai indikator pembelajaran yang diharapkan. Namun bila pencapaian yang anda dapatkan masih kurang, anda harus mengulangi kegiatan belajar terutama pada bagian yang belum anda kuasai.

## VI. Video Tutorial

Untuk meningkatkan pemahaman mengenai konsep Dasar Kepemimpinan maka simaklah video tutorial berikut ini :

<https://www.youtube.com/watch?v=0HINz9c2TKI&feature=youtu.be>

## VII. Pengayaan

Untuk mengembangkan pemahaman lebih lanjut, anda kita akan memperkaya pemahaman dengan menganalisis artikel jurnal penelitian mengenai: *The Influence of Primary School Principals' Leadership Styles on Innovative Practices* , yang dapat diunduh dari:

<https://doaj.org/article/0cc1dc1e46c34b73b991bb1e1db14810>

## VIII. Forum

Setelah melakukan kajian pada jurnal pengayaan *The Influence of Primary School Principals' Leadership Styles on Innovative Practices*, maka pengalaman pembelajaran dapat dilanjutkan dengan diskusi pada forum, dengan inti diskusi:

Apa gaya kepemimpinan yang diterapkan sehingga berdampak pada penerapan inovasi?

## IX. Daftar Pustaka

Manning. George & Kent Curtis. (2009). *The art of leadership*, New York: Mc. Graw Hill.

Susanto, R, Modul Kepemimpinan Kependidikan, (2018). Jakarta: UEU,

G. Northouse, Peter, Leadership, (1997). *Theory and Practice*, London: Sage Publication,

Yukl, Gary. (2009)., *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta: PT. Indeks.

D. Glickman, Carl. (2010). *SuperVision and Instructional Leadership*. NewYork: Pearson

Janseen, Onne. (2001). *Fairness Perception As Moderator in the Curvilinear Relationship Between Job Demand, and Job Performance and Job Satisfaction*, *Academy of Management Journal*, Vol. 44 NO. 5 P. 1039 – 1050.



## X. Lampiran

### Kunci Jawaban Tes Formatif

- |    |   |     |   |
|----|---|-----|---|
| 1. | a | 6.  | a |
| 2. | b | 7.  | b |
| 3. | c | 8.  | c |
| 4. | d | 9.  | b |
| 5. | c | 10. | c |



**MODUL KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN (PSD 471)**

**MODUL SESI 3. BASIS KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN**

**DISUSUN OLEH**

**Dr. RATNAWATI SUSANTO, S.Pd.,MM.,M.Pd**

**Esa Unggul**

**UNIVERSITAS ESA UNGGUL**

**Juli 2017**

## **BASIS KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN**

### **A. Pendahuluan**

Pendidikan merupakan pintu gerbang dan jembatan emas bagi setiap individu manusia untuk mengembangkan nilai-nilai kehidupan dan peradabannya. Pendidikan menjadi strategis dalam kehidupan manusia karena pendidikan mengembangkan manusia ke dalam pilar-pilar kecerdasan yang memfasilitasi dan membimbing sosok individu manusia untuk belajar mengetahui, belajar memperoleh pengalaman dengan melakukan dan mempraktekkan segala hal yang dipahami dan dibutuhkan, belajar untuk berperilaku dan akhirnya belajar untuk dapat hidup dalam segala perbedaan dan keragaman bersama dengan orang lain secara harmonis.

Pendidikan berlangsung sepanjang hayat hidup manusia. Pendidikan berlangsung dalam kondisi informal (keluarga), non formal (lembaga kursus dan pendidikan kemasyarakatan) dan pendidikan formal (sekolah dan perguruan tinggi). Pendidikan formal menjadi lembaga yang terintegrasi dalam hidup manusia. Pendidikan formal inilah yang menjadi tumpuan untuk membentuk watak dan peradaban manusia, membentuk dan mengembangkan potensi dan bakatnya sehingga mampu memandirikan manusia dalam hidupnya. Peran dan fungsi pendidikan dalam kehidupan manusia telah menjadikan lembaga pendidikan menjadi organisasi yang harus terus mengembangkan kapasitas dan kapabilitasnya sehingga mampu menciptakan sumber daya manusia yang potensial dan kompetitif.

Lembaga pendidikan sebagai organisasi sangat membutuhkan figur pemimpin yang memiliki kepemimpinan pendidikan. Basis kepemimpinan pendidikan sangat mendasar dan mempengaruhi kapasitas dan kapabilitas organisasi pendidikan itu. Maka setiap lembaga pendidikan perlu meletakkan basis kepemimpinan pendidikan yang unggul.

Kepemimpinan merupakan sebuah konsep yang hidup dan terus berkembang hingga saat ini. Konsep kepemimpinan menjadi sentral dalam kaitan dengan interaksi manusia. “Hadiah terbesar bagi seorang pemimpin adalah membuat perubahan dan perbedaan, melihat orang lain bertumbuh dan tampil menjadi pemimpin-pemimpin besar lainnya, melebihi kapasitas kepemimpinan orang yang memimpinya” (Ratnawati Susanto).

## **B. Kompetensi Dasar**

1. Mahasiswa memiliki paradigma basis kepemimpinan pendidikan sebagai kerangka pengembangan paradigma SuperVision dalam penyelenggaraan sekolah sukses.
2. Mahasiswa mampu melakukan pengukuran capaian luaran pembelajaran.sebagai hasil supervisi.

## **C. Kemampuan Akhir yang Diharapkan**

1. Mendeskripsikan Paradigma SuperVision dan Sekolah Sukses.
2. Mengidentifikasi Persyaratan Kepemimpinan pendidikan: basis pengetahuan, keterampilan interpersonal. dan keterampilan teknis.
3. Menguraikan Fungsi SuperVison sebagai pengembangan,
4. Menganalisis Tugas teknis: bantuan langsung, pengembangan kelompok, pengembangan profesional, pengembangan kurikulum dan penelitian tindakan.
5. Menganalisis Tugas budaya: memfasilitasi perubahan, menambah keberagaman, dan membangun komunitas.
6. Menguraikan Integrasi: tujuan sekolah/komunitas dan tujuan individu
7. Menganalisis Outcome Peningkatan pembelajaran siswa
8. Praktek Pengukuran capaian luaran pembelajaran.sebagai hasil supervisi.

## **D. Kegiatan Belajar 1**

### **BASIS KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN**

#### **I. URAIAN DAN CONTOH**

##### **1. Paradigma SuperVision dan Sekolah Sukses**

Paradigma SuperVision merupakan sebuah paradigma baru pendidikan. Inspirasi lahirnya konsep paradigma baru superVision lahir sebagai kebutuhan untuk

memperbaiki praktik supervision yang selama ini berlangsung di organisasi pendidikan. Paradigma SuperVision merupakan paradigma unggul sebagai basis kepemimpinan pendidikan.

Untuk dapat memahami mengapa konsep paradigma lama supervision perlu bergerak dan berubah kepada pemahaman konsep paradigma baru SuperVision, maka mari kita pelajari dan analisis sebuah studi kasus yang terjadi di *Finnie Tyler High School* (Texas) berikut ini.

*Finnie Tyler High School* merupakan sebuah sekolah lanjutan tingkat atas yang berada di kota Texas. Sekolah ini memiliki siswa yang berjumlah 1200 orang. Ketika kami datang berkunjung ke sekolah tersebut, kami mendapatkan penyambutan yang luar biasa, yang membuat kami merasa menjadi tamu kehormatan. Bukan Cuma menyambut kami dengan keramahan yang luar biasa, namun mereka juga berhasil meyakinkan kami bahwa kami dapat bergerak bebas dan leluasa di sekitar lingkungan sekolah untuk berbicara dengan siswa, guru dan staf sekolah lainnya. Kepala sekolah juga memberi tahu bahwa kami akan membuktikan bahwa *Tyler* adalah sebuah tempat, sebuah sekolah yang menjadi rumah dan tempat masa depan yang menyenangkan dan tidak mudah ditemui di tempat lainnya. Dalam perjalanan keliling kami di lingkungan sekolah yang tampak asri dan nyaman, kami menjumpai siswa-siswi yang tampak ceria dan riang gembira, memperlihatkan suka citanya dan tampak tidak mengalami hambatan bersosialisasi dengan mudah satu sama lain sepanjang interaksi di lingkungan sekolah dan pada saat pembelajaran berlangsung. Guru dapat bercanda ria dengan para siswa. Terlihat pemandangan yang sangat menarik dengan satu fenomena guru bercanda riang dengan para siswa namun tetap terlihat harmonis dan sopan serta santun. Selama proses persekolahan, kami juga mendengar tawa yang riuh rendah seakan tidak berhenti. Lokasi kelas sangat jauh satu dengan lainnya namun tidak menghalangi kemampuan interaksi seluruh anggota sekolah. Para guru memberi tahu kami bahwa mereka dapat mengajar dengan kreativitas mereka tanpa tekanan dan batasan yang membelenggu. Para guru dapat membuat perencanaan dan melakukan kegiatan pembinaan, reflektif, penyelidikan kolegal, tim belajar, mengeksplorasi situasi tidak pasti untuk kebutuhan mengkonduksikan pembelajaran dan termasuk

bagaimana harus menyelesaikan masalah dengan baik. Para guru merasa menjadi pemimpin yang sesungguhnya. Para guru dan siswa telah meyakinkan kami bahwa *Tyler* adalah situasi yang ideal.

Setelah kita mempelajari studi kasus *Tyler* di atas, apa pemahaman kita?

Benar sekali, banyak hal yang dapat kita pelajari dan menjadi inspirasi kita untuk kita pahami terhadap praktek-praktek yang ada dalam lingkungan pendidikan dan proses pembelajaran dalam persekolahan kita.

Mari kita identifikasi point-point penting yang dapat kita garisbawahi dari studi kasus *Tyler* tersebut sebagai berikut.

- Kepemimpinan tidak terletak hanya pada pimpinan sekolah. Kepemimpinan dibagi bersama dengan guru. Guru memiliki kepemimpinan.
- Kepemimpinan guru diwujudkan dalam berbagai kegiatan yang berupa pembinaan, reflektif, penyelidikan kolegial, tim belajar, eksplorasi atas situasi ketidakpastian dan penyelesaian masalah.
- Kepemimpinan kepala sekolah terwujud dalam supervisi dalam suasana bebas alamiah tanpa tekanan. Semangat yang mendasari supervisi bukanlah ekspansi dan bukan pengawasan tradisional yang selama ini ada sebagai praktek supervisi di sekolah.
- Interaksi supervisi berlangsung dalam kemungkinan alternatif, tidak diwarnai dengan arahan atau kritik.
- Fokus interaksi adalah tumbuhnya komunitas orang-orang terpelajar yang tampil dengan profesional dan berorientasi pada moral dan layanan kepada sesama.

(Gordon, 1995).

Pertanyaan lanjut yang perlu kita diskusikan adalah: mengapa *Tyler* merasa sangat penting untuk mengkondisikan situasi seperti pada studi kasus tersebut di atas?. Semua sepakat untuk menjawab bahwa *Tyler* sudah berada pada bentuk Sekolah Sukses.



## **Kriteria Sekolah yang Sukses.**

Kesuksesan setiap sekolah berbeda-beda. Kesuksesan sekolah berdasarkan pada banyak faktor. Pemimpin adalah merupakan salah satu faktor mendasar yang menentukan sukses tidaknya suatu sekolah dan apa kriteria sekolah sukses bagi lembaga yang dipimpinnya tersebut.

Kriteria sekolah yang sukses memiliki varian. Kriteria sekolah yang sukses dalam sistem yang sama sekalipun dapat menjadi sangat berbeda. Namun secara prinsip, kriteria sekolah sukses meliputi karakteristik:

- a. Adanya perjanjian pembelajaran yang berbasis pada visi, misi dan tujuan.
- b. Pengambilan keputusan yang demokratis
- c. Proses belajar kritis untuk menginformasikan keputusan dan melakukan penelitian tindakan.

(Glickman, 1993, 2003).

Maka sekolah mampu meraih kesuksesan adalah sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan seorang pemimpin pendidikan dalam membawa arah organisasi dan orang yang dipimpinnya.

## **2. Persyaratan Kepemimpinan Pendidikan, Basis Pengetahuan, Keterampilan Interpersonal dan Keterampilan Teknis.**

### **2.1. Supervision sebuah Nama Baru untuk Paradigma Baru**

Sejarah lama supervisi yang menandakan fungsi pengawasan melekat dari kepala sekolah kepada guru dianggap sebagai sebuah peran dari seorang yang superior kepada orang yang tidak tahu apa-apa. Fungsi supervisi di sekolah berjalan dengan praktek yang hampir tidak dapat berorientasi pada hasil dan relasi pada orang yang disupervisi (guru). Hasil supervisi pun tidak mengarah pada efektifitas dan pengembangan kinerja. Sebaliknya merujuk pada sejarah supervisi yang dipandang paling sering dipergunakan sebagai instrumen untuk mengendalikan guru. Tidak dapat dilepaskan hingga saat ini pandangan mengenai supervisi dalam paradigma lama

masih tertuju pada bentuk kolegial dari suatu hubungan hierarkis antara guru dan supervisor yang ditunjuk secara formal.

Atas dasar hal tersebut, maka lahirlah kebutuhan untuk perlunya supervisi dalam makna paradigma baru, yang dikenal dengan *SuperVision*. SuperVision dilahirkan oleh sekolah yang sukses yang diarahkan kepada pembelajaran, dengan makna bahwa secara demokratis berasal dari sebuah studi yang memberikan tujuan dan arah. Pergeseran paradigma menuju model kolegial, dengan tujuan mengutamakan keberhasilan. Langkah yang dilakukan adalah adanya pergeseran dari pengawasan konvensional menuju pengawasan kolegial atau pengawasan rekan sejawat dan pertemanan.

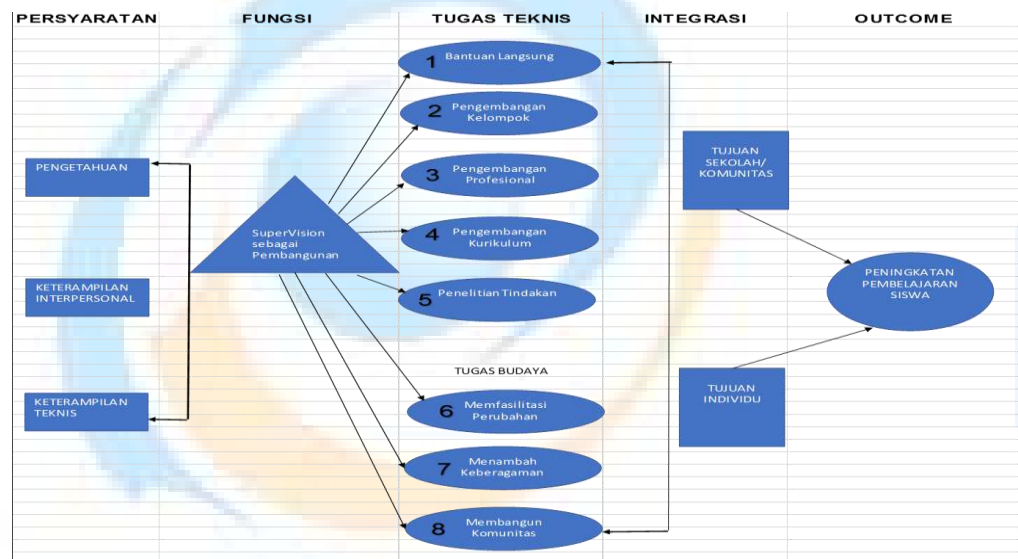
SuperVision juga menjadi bahan reflektif bagi komunitas organisasi pendidikan melalui cakupan:

- Pengawasan sebagai fungsi dalam efektifitas pembelajaran seringkali dipisahkan dari elemen kegiatan lain di sekolah.
- Penelitian menunjukkan bahwa ketika sekolah mengintegrasikan pengawasan dengan elemen lain dari kegiatan sekolah, maka hal itu dapat memfasilitasi pengembangan profesional, pengembangan kurikulum, pengembangan kelompok dan penelitian tindakan/
- Hal ini mengandung makna bahwa: guru menerima tujuan bersama untuk kepentingan dan kebutuhan siswa. Guru perlu saling melengkapi pengajaran satu dengan lain dan dengan para guru lainnya. Guru perlu menginspirasi untuk terlibat dalam project bersama dengan siswa.
- Supervisi sebagai area terbuka guru.
- Fokus pada pertumbuhan guru daripada kebutuhan guru.
- Memfasilitasi guru berkolaborasi dengan yang lainnya dalam upaya peningkatan mutu pembelajaran.
- Keterlibatan guru dalam penyelidikan reflektif yang sedang berlangsung. (Gordon, 1997).

## 2.2. SuperVision: Sebuah Klu Metafora Sukses.

Esensi dari sebuah supervisi adalah proses di mana beberapa orang atau kelompok orang yang bertanggung jawab untuk menyediakan hubungan antara kebutuhan individu dan tujuan organisasi sehingga individu di sekolah dapat bekerja secara harmonis terhadap visi mereka tentang apa dan bagaimana sekolah itu seharusnya (Bernstein, 2004).

Berdasarkan hal itu maka dikembangkan SuperVision sebagai sebuah klu metafora sukses yang digambarkan dengan gambar berikut ini.



Gambar 1. SuperVision

Gambar 1 memperlihatkan bahwa penekanan fungsi SuperVision adalah menuju pada visi yang super yang berorientasi pada :

- Persyaratan : pengetahuan,, keterampilan interpersonal dan keterampilan teknis.
- Fungsi SuperVision sebagai pengembangan.
- Fungsi pengembangan emncakup atas:

- Tugas teknis, yang mencakup bantuan langsung kepada guru, pengembangan kelompok, pengembangan profesional, pengembangan kurikulum dan penelitian tindakan.
  - Tugas budaya, yang mencakup memfasilitasi perubahan, mengelola keberagaman dan membangun komunikasi.
- d. Fungsi integrasi yaitu menyatukan tujuan sekolah/komunitas dan tujuan individu.
- e. Menghasilkan outcome berupa peningkatan pembelajaran siswa.

### **2.3. Persyaratan Basis Kepemimpinan Pendidikan: pengetahuan, keterampilan interpersonal dan keterampilan teknis.**

#### **Pengetahuan**

Pemimpin sebagai supervisor perlu memahami segala bentuk yang terjadi dalam lingkungan sekolah. Supervisor mengetahui apa yang dapat menjadi kendala dalam setiap aktivitas-aktivitas kegiatan guru dan sekolah. Pemimpin juga memahami bagaimana tipe sekolah dan bagaimana tipe gurunya. Hal ini menjadi dasar pengetahuan bagi seorang supervisor.

Pengetahuan sebagai dasar kepemimpinan pendidikan mencakup hal-hal sebagai berikut.

- Norma, yaitu suatu dasar mengapa sekolah seharusnya demikian..
- Bagaimana bentuk yang harus dimiliki sekolah.
- Pengembangan guru dan orang dewasa dalam konteks sekolah.
- Refleksi sekolah, pengajaran dan SuperVision.

#### **Keterampilan Interpersonal.**

Supervisor harus memahami bagaimana keterampilan interpersonal perlu dimiliki. Supervisor juga harus memahami bagaimana cara mempengaruhi individu serta kelompok guru. Di samping itu tidak kalah pentingnya adalah

orang supervisor memahami bagaimana mempelajari berbagai perilaku interpersonal yang dapat digunakan untuk mempromosikan hubungan yang lebih positif dan berorientasi terhadap perubahan.

Keterampilan interpersonal dalam basis kepemimpinan pendidikan mencakup hal-hal sebagai berikut.

- Kontinum perilaku supervisi.
- Pengembangan supervisi.
- Mengontrol perilaku langsung dan tidak langsung.
- Perilaku informasi langsung
- Perilaku kolaboratif.

### **Keterampilan Teknis.**

Keterampilan teknis menjadi bagian mendasar dalam basis kepemimpinan pendidikan. Supervisor hendaknya memiliki keterampilan teknis sehingga memiliki potensi dalam peran dan fungsinya sebagai pemimpin pendidikan. Keterampilan teknis kepemimpinan pendidikan mencakup hal-hal berikut.

- Bantuan langsung kepada guru.
- Pengembangan kelompok
- Pengembangan profesional
- Pengembangan kurikulum
- Penelitian tindakan.

### **3. Fungsi Supervision sebagai Pengembangan**

Supervisi yang efektif membutuhkan pengetahuan, keterampilan, interpersonal dan keterampilan teknis. Pengetahuan merupakan bagian dari kemampuan mendasar seorang supervisor. Pengetahuan merupakan dasar seorang supervisor melakukan peran dan fungsinya dan dapat melakukan pendampingan dengan arah dan tujuan yang tepat

dan efektif. Pengembangana pengetahuan menajdi tanggung ajwab individu yang bersangkutan dan dengan pengawasan supervisor.

Guru senior berpengalaman juga dapat menjadi mentor dan tim bagi seorang supervisor. Tugas guru senior adalah juga sebagai mentor dan pengarah yang memberikan orientasi pada guru baru, pada kurikulum dan atas tanggung jawab serta peran dari guru baru tersebut. Langkah guru senior dapat melalui kunjungan guru baru dalam kelas yang dilaksanakan secara reguler. Guru senior juga dapat melakukan konference dengan guru baru yang merupakan mentee. Guru senior menolong guru baru untuk dapat keluar dari rutinitas permasalahan dan membantunya membuat perencanaan, pengembangan, dan pembelajaran berkelanjutan yang didesain secara kolaboratif.

#### **4. Tugas Teknis: Bantuan Langsung, Pengembangan Kelompok, Pengembangan Profesional, Pengembangan Kurikulum dan Penelitian Tindakan.**

Fungsi teknis yang dapat dilakukan dengan menganut paradigma baru SuperVision juga meliputi tugas teknis. Tugas teknis adalah tugas yang langsung diarahkan kepada pekerjaan, yang mencakup: bantuan langsung, pengembangan kelompok, pengembangan profesional, pengembangan kurikulum dan melakukan penelitian tindakan.

Peran dalam pelaksanaan fungsi teknis dapat dilakukan oleh kepala sekolah. Kepala sekolah dapat melakukan perannya dengan cara:

- Memprakarsai program pgnawasan yang klise dengan sekelompok guru sukarelawan.
- Dalam siklus klinis, kepala sekolah dapat memegang prakonsekuensi dengan seorang guru di mana mereka dapat mendiskusikan rencana guru untuk pembelajaran/perkuliahan di masa mendatang.
- Mendiskusikan dan mengamati pelajaran, mengumpulkan data aygn diinginkan, dan berbagikand ata dengan guru selama pertemuan pasca konferensi.



- Membantu guru untuk merencanakan tujuan peningkatan dan strategi untuk mencapai sasaran yang tepat.

Di samping itu pelaksanaan fungsi teknis juga dapat dimitrai oleh guru utama. Guru utama diberikan kebijakan untuk:

- Dibebaskan dari mengajar selama periode tertentu guna membantu para guru meningkatkan pengajarannya.
- Melakukan program pengembangan profesional pada pembelajaran kooperatif dan mengajarkan keterampilan berpikir dan pelatihan ahli kepada para guru yang mencoba untuk mentransfer keterampilan instruksional baru mereka ke kelasnya.

#### **5. Tugas Budaya: Memfasilitasi Perubahan, Mengelola Keberagaman, dan Membangun Komunitas,**

SuperVision berarti adalah tugas budaya, artinya menitikberatkan pada tujuan pengembangan budaya. Hal ini berarti menyentuh bagaimana memfasilitasi perubahan, mengelola keberagaman dan membangun komunitas. SuperVision dalam tugas budaya ini memaknai supervisi dengan tujuan moral.

Sebagai suatu tujuan moral, maka perubahan, pengelolaan keberagaman dan membangun komunitas akan identik untuk memulai supervisi dengan tujuan moral yang terkait erat dengan komunitas sekolah. Supervisi dan tujuan moral yang dimulai dengan komunitas sekolah dimulai dengan dua pertanyaan mendasar, yaitu:

- a. Apa jenis masyarakat yang kita inginkan?
- b. Apa jenis lingkungan pendidikan yang harus diawasi?

Menjawab pertanyaan pertama maka berarti kita berbicara tentang jenis masyarakat apa yang kita inginkan, maka jawabannya adalah masyarakat demokratis di mana semua anggota dipertimbangkan sama. Hal ini mensyaratkan bahwa paradigma baru menghendaki supervisi berlangsung dalam kesetaraan hubungan dalam pelaksanaannya.

Ketika berbicara tentang jenis lingkungan pendidikan apakah yang harus daiwasi, tentu saja setiap orang menghendaki untuk mempromosikan setiap komunitas untuk bergerak menuju masyarakat yang diidamkan. Tidak dipungkiri pula bahwa tidak cukup hanya demikian ttapi juga bagaimana mencaiptakan lingkungan pendidikan yang mempersiapkan siswa untuk menjadi anggota masyarakat demokratis tersebut.

Esensi dari konsep baru tugas budaya ini adalah bagaimana SuperVision dari sekolah menjadis ebuah konsep dan janji pendidikan yang mempromosikan demokrasi yang lebih baik untuk semua (Gordon, 2001).

## **6. Integrasi: Tujuan Sekolah/Komunitas dan Tujuan Individu**

Integrasi dalam basis kepemimpinan pendidikan dilakukan antara lain melalui:

- Tujuan sekolah/komunitas.
- Tujuan individu.

## **7. Outcome: Peningkatan Pembelajaran Siswa.**

Peningkatan pembelajaran siswa sebagai *outcome* adalah merupakan basis kepemimpinan pendidikan. Dapat dikatakan bahwa tanpa adanya penigkatan pembelajaran siswa maka paradigma SuperVision sebagai basis kepemimpinia pendidikan belumlah dapat dikatakan berjalan dengan optial. Hal ini dimaknai pula sebagai keberhasilan atau kegagalan kepemimpinan pendidikan.

Esensi dari peningkatan pembelajaran siswa sebagai output dalam basis kepemimpinan pendidikan memiliki ciri, yaitu:

- Terjadinya peningkatan pembelajaran siswa menjadi sasaran dari basis kepemimpinan pendidikan.
- Wujud penerapan konsep paradigma baru SuperVision menuju sekolah sukses.

## 8.. Pengukuran Basis Kepemimpinan Pendidikan

Kemampuan menjadi pemimpin pendidikan dapat dilatih dan dikembangkan melalui pendidikan dan pengalaman. Untuk memenuhi persyaratan pengetahuan, keterampilan interpersonal dan keterampilan teknis dibutuhkan pengukuran potensi dasar kualitas pemimpin.

Untuk itu mari kita melakukan pengukuran diri. Pengukuran diri ini menjadi alat untuk mengenali kekuatan dan kelemahan dan posisi diri. Selamat melakukan pengukuran!

### 8.1. Sifat Kepemimpinan (Traits)

Petunjuk pengisian. :

- Lakukan pengukuran terhadap diri atau pemimpin yang anda ketahui
- Lingkarilah angka yang sesuai dengan kondisi yang sebenarnya dan bukan kondisi yang ideal.
- Skor pilihan terdiri dari angka 1 sampai 10, dengan tingkat angka 1 adalah kondisi yang rendah dan angka 10 adalah kondisi yang tinggi.

Petunjuk penskoran dan intrpretasi:

Tinggi	Score item	Score dimensi (keseluruhan)	Evaluasi
↑	9 - 10	54 - 60	Sangat baik
↕	;7 - 8	42 - 53	Baik
Rendah	1 - 6	6 - 41	Perlu pengembangan

Angket

No	Indikator	Skor									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	kebutuhan untuk berprestasi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	Intelektual	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	Ketegasan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	Percaya diri	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5	Inisiatif	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6	Kemampuan supervisi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
JUMLAH PER ITEM											
JUMLAH TOTAL											
EVALUASI											

## 8.2. Kualitas Kepemimpinan

Petunjuk pengisian :

- Lakukan pengukuran terhadap diri atau pemimpin yang anda ketahui
- Lingkarilah angka yang sesuai dengan kondisi yang sebenarnya dan bukan kondisi yang ideal.
- Skor pilihan terdiri dari angka 1 sampai 10, dengan tingkat angka 1 adalah kondisi yang rendah dan angka 10 adalah kondisi yang tinggi.

Petunjuk penskoran dan intrpretasi:

Skor	Evaluasi
90 - 100	Sangat menonjol
80 - 89	Tinggi, Sangat baik
70 - 79	Rata-rata, memerlukan pengembangan
60 - 69	Rendah, butuh kerja keras
≤ 59	Sangat lemah

Angket :

No	Indikator		Skor									
1	Visi	Perasaan untuk melakukan apa yang seharusnya dilakukan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	Kemampuan	Pengetahuan kerja dan pengalaman untuk mencapai hasil	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	Antusiasme	Komitmen diri untuk memotivasi dan memberi pencerahan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	Stabilitas	Emosi, penyesuaian dan objektivitas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5	Fokus pada orang	Semangat melayani dan fokus pada kesejahteraan anggota	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6	Percaya diri	Kekuatan dari dalam diri baik perencanaan dan kompetensi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7	Konsistensi	Kesungguhan untuk ketuntasan pekerjaan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8	Vitalitas	Kekuatan dan stamina	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9	Kharisma	Kemampuan untuk mempengaruhi dan menggerakkan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10	Integritas	Kejujuran, karakter dan keberanian yang melahirkan kepercayaan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
JUMLAH PER ITEM												
JUMLAH TOTAL												
EVALUASI												

### 9. Praktek Pengukuran capaian luaran pembelajaran.sebagai hasil supervisi.

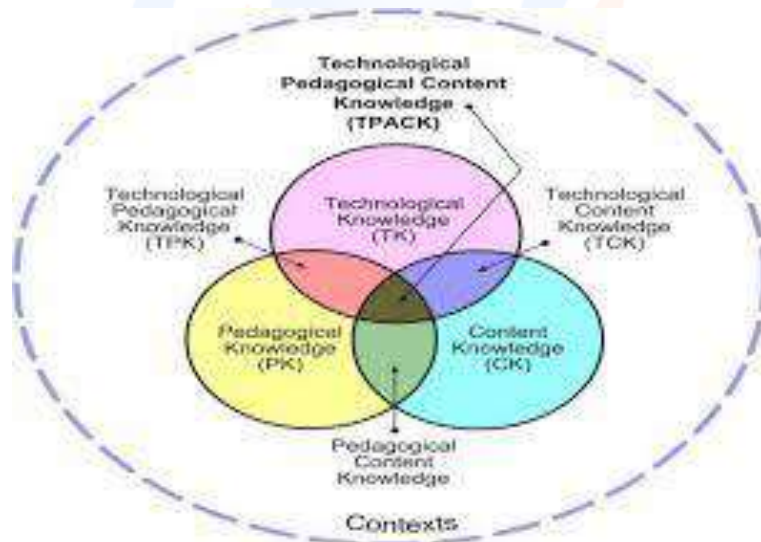
Capaian Pembelajaran adalah sebuah kemampuan yang dapat dilakukan, sebuah nilai atau hasil setelah mendapatkan pemahaman dan pengalaman belajar dan menunjukkan tingkat kemampuan dalam ranah pengeahuan, keterampilan dan sikap. Capaian pembelajaran dinyatakan dalam suatu pernyataan yang dapat menjadi sebuah pengukuran atas apa yang seharusnya diketahui dan dipahami pembelajar, atau disebut sebagai sebuah kemampuan yang dapat dilakukan, sebuah nilai atau hasil setelah mendapatkan pemahaman dan pengalaman belajar. Capaian pembelajaran sangat memberikan manfaat bagi pendidik. Capaian pembelajaran memungkinkan pendidik untuk merancang program secara efektif, sebagai sebuah ukuran

pembelajaran yang efektif, dan peningkatan pengalaman pembelajaran. Menurut Bloom, maka capaian pembelajaran secara efektif dapat diukur dalam ranah tingkat pengetahuan, tingkat keterampilan dan tingkat perilaku atau sikap. Pengukuran capaian pembelajaran merupakan sebuah hasil dari pelaksanaan fungsi supervisi kepemimpinan pendidikan.

Penelitian yang dilakukan oleh R. Susanto dkk (2020) menjelaskan bahwa supervisi menjadi bagian dari sebuah kompetensi pedagogik sebagai basis kepemimpinan guru. Pendekatan yang dilakukan adalah bagaimana mempertautkan fungsi supervisi sebagai basis kepemimpinan tersebut dalam pengukuran capaian pembelajaran di era revolusi industri. Maka konsep supervisi mengarah pada supervisi terhadap TPCAK (*Technological Pedagogical and Content Knowledge*). Era revolusi industri 4.0 menekankan pentingnya elaborasi literasi digital yang mempertautkan kemampuan technological dan pedagogical secara utuh untuk mencuatkan capaian pembelajaran pada ketiga ranah yang mencakup pengetahuan, keterampilan dan sikap. Sangat dibutuhkan kajian analisis faktor dan pengukuran yang menyentuh aspek pedagogi dan teknologi sebagai analisis indikator model pengembangan kompetensi pedagogik sebagai basis delegasi kepemimpinan pendidikan. Pengukuran TPACK merupakan aktivitas penilaian tingkat penguasaan TPACK yang dilakukan menggunakan TPACK framework. Pengukuran ini lazim dilakukan kepada para pendidik dan pelatihan seperti guru, dosen, tutor, instruktur, dan lainnya dalam pendidikan formal, informal maupun non formal.

Dengan sendirinya maka akan terjadi pula sebuah perubahan pengukuran, yaitu sebuah pengukuran yang menggunakan paradigma baru berbasis ICT. Dalam paradigma baru tersebut, maka pendidik perlu menjadi educator yang piawai dalam konten, teknologi dan komunikasi. Pendidik adalah musisi dalam pengelolaan kelas yang berbasis pada interaksi yang komunikatif. Kemampuan pendidik dalam pengetahuan, dalam menjalin interaksi edukatif, kemampuan literasi digital atau ICT dan kemampuan berkomunikasi edukatif perlu dibangun untuk pengembangan pembelajar dan membangun pandangan positif, refleksi, kritis dan evaluatif. Maka penguasaan teknologi, pedagogik, konten pengetahuan dan komunikasi merupakan faktor dan pengukuran model pengembangan kompetensi pedagogik yang berbasis pada Technological, Pedagogical dan konten Knowledge (TPACK) dan kemampuan ini menjadi strategi dan kunci sukses kepemimpinan pendidikan. Yang berbasis pada supervisi.





Gambar 2. Supervisi untuk TPACK Model

## II. LATIHAN

### Petunjuk :

*Sebelum menjawab latihan di bawah ini, anda diharapkan telah membaca uraian materi Basis Kepemimpinan Pendidikan yang telah disajikan diatas. Kemudian jawablah pertanyaan pada latihan di bawah ini dengan jelas dan benar.*

### Jawablah latihan soal di bawah ini!

1. Sebutkan 3 persyaratan dari basis kepemimpinan pendidikan !
2. Terdapat 5 tindakan tugas teknis dalam konsep SuperVision. Sebutkan!
3. Sebutkan 3 tugas budaya dalam konsep SuperVision!
4. Jelaskan 3 kriteria sekolah sukses!
5. Jelaskan langkah pergeseran paradigma menuju model kolegial !
6. Jelaskan esensi dari SuperVision menurut Bernstein !

7. Jelaskan peran guru senior dalam SuperVision !
8. Bagaimana peran kepala sekolah dalam memprakarsai program SuperVision?
9. Jelaskan mengapa supervisi terkait dengan tujuan moral?
10. Jelaskan makna dari :SuperVision sebagai konsep baru menurut Gordon!

### III. RANGKUMAN

1. Paradigma SuperVision adalah sebuah supervisi bebas dimana semangat yang mendasari adalah ekspansi dan bukan pengawasan tradisional. Konsep baru SuperVision ini difokuskan untuk menjadikan kriteria sekolah sukses yang ditandai dengan: (a) perjanjian pembelajaran yang berbasis pada misi, visi dan tujuan, (b) pengambilan keputusan demokratis, dan (c) proses belajar kritis untuk menginformasikan keputusan dan melakukan penelitian tindakan.
2. Persyaratan Kepemimpinan Pendidikan berbasis pada pengetahuan, keterampilan interpersonal. dan keterampilan teknis.
3. Fungsi SuperVison sebagai pengembangan adalah difokuskan pada tugas teknis dan tugas budaya.
4. Tugas teknis dalam basis kepemimpinan pendidikan dilakukan dalam bentuk bantuan langsung, pengembangan kelompok, pengembangan profesional, pengembangan kurikulum dan penelitian tindakan.
5. Tugas budaya dalam basis kepemimpinan pendidikan dilakukan dalam bentuk: memfasilitasi perubahan, menambah keberagaman, dan membangun komunitas.
6. Efektifitas basis kepemimpinan pendidikan dicirikan dengan wujud kemampuan mengintegrasikan tujuan sekolah/komunitas dan tujuan individu
7. Sasaran dan tujuan akhir paradigma *SuperVision* adalah yaitu peningkatan pembelajaran siswa
8. Praktek Pengukuran capaian luaran pembelajaran.sebagai hasil supervisi dapat dilakukan sebagai basis delegasi kepemimpinan pendidikan yang bersumberkan pada TPACK (*Technological Pedagogical and Content Knowledge*)

#### IV. TES FORMATIF

**Petunjuk : Pilihlah salah satu jawaban yang anda anggap paling benar!**

1. Komunitas orang-orang terpelajar tampil dengan profesional akan berorientasi pada .....
  - a. **Moral** dan layanan pada siswa
  - b. Kepercayaan dan kejayaan
  - c. Kredibilitas dan pelayanan
  - d. Ekspansi dan ketangguhan .....
  
2. Sejarah supervisi pembelajaran dipandang sebagai instrumen untuk.....
  - a. Mengarahkan guru
  - b. **Mengendalikan** guru
  - c. Membimbing guru
  - d. Mengelola guru
  
3. Untuk menginspirasi guru, maka perlu bagi guru untuk terlibat bersama siswa dalam .....
  - a. Perencanaan
  - b. Tim
  - c. Kedisiplinan
  - d. **Project**
  
4. Area terbuka bagi guru dapat menggunakan .....
  - a. Pertemanan
  - b. Perencanaan
  - c. **Supervisi**
  - d. Kolegial

5. Esensi dari supervisi adalah suatu ..... di mana beberapa orang atau kelompok orang yang bertanggung jawab untuk menyediakan hubungan antara kebutuhan individu, guru dan tujuan organisasi sehingga individu di sekolah dapat bekerja secara harmonis terhadap visi mereka.
  - a. Input
  - b. Output
  - c. Outcome
  - d. **Proses**
  
6. Supervisi yang efektif membutuhkan .....
  - a. Pengetahuan wirausaha, keterampilan negoisasi, sikap organisasi
  - b. Pengetahuan, keterampilan interpersonal dan keterampilan teknis
  - c. Pengetahuan, keterampilan dan sikap
  - d. Pengetahuan kerja, pengetahuan moral, pengetahuan organisasi
  
7. 3 peran supervisi dapat dilakukan dengan peran bersama antara.....
  - a. Kepala sekolah, guru dan tata usaha
  - b. Kepala sekolah, guru senior dan guru utama
  - c. Kepala sekolah, orang tua dan siswa
  - d. Kepala sekolah, wakil kepala sekolah dan guru
  
8. Konsep baru *SuperVision* dari sekolah adalah sebuah konsep dan janji pendidikan yang mempromosikan ..... yang lebih baik untuk semua.
  - a. Desentralisasi
  - b. Sentralisasi
  - c. Demokrasi
  - d. Pendidikan
  
9. Seorang pemimpin pendidikan yang mempelajari berbagai perilaku guna mempengaruhi individu ataupun kelompok guru, merupakan bagian dari persyaratan pemimpin pendidikan yang memiliki kemampuan.....
  - a. Pengetahuan

- b. Keterampilan interpersonal
  - c. Keterampilan teknis
  - d. Keterampilan komunikasi
10. Salah satu wujud dari keterampilan interpersonal pemimpin pendidikan adalah.....
- a. Perilaku individual
  - b. Perilaku kolaboratif
  - c. Perilaku teknis
  - d. Perilaku supervisi

#### V. Umpan Balik dan tindak Lanjut

Cocokkan jawaban di atas dengan kunci jawaban tes formatif 1 yang ada di bagian akhir modul ini. Ukurlah tingkat penguasaan materi kegiatan belajar dengan rumus sebagai berikut :

$$\text{Tingkat penguasaan} = (\text{Jumlah jawaban benar} : 10) \times 100 \%$$

Arti tingkat penguasaan yang diperoleh adalah :

Baik sekali	=	90 - 100%
Baik	=	80 - 89%
Cukup	=	70 - 78%
Kurang	=	0 - 69%

Bila tingkat penguasaan anda mencapai 85 ke atas, Selamat anda telah mencapai indikator pembelajaran yang diharapkan. Namun bila pencapaian yang

ada dapatkan masih kurang, anda harus mengulangi kegiatan belajar 1 terutama pada bagian yang belum ada kuasai.

## VI. Video Tutorial

Untuk meningkatkan pemahaman konsep mengenai Basis kepemimpinan kependidikan maka simaklah video tutorial berikut ini:

<https://www.youtube.com/watch?v=0HINz9c2TKI&feature=youtu.be>

## VII. Pengayaan

Untuk mengembangkan pemahaman lebih lanjut, anda kita akan memperkaya pemahaman dengan menganalisis film pendek mengenai: *Educational Supervision* dengan url : <https://youtu.be/n4-ON1Qrgak>

## VIII. Forum

Setelah melakukan kajian pada film pendek *Educational Supervision* , maka pengalaman pembelajaran dapat dilanjutkan dengan diskusi pada forum, dengan inti diskusi:

Apa esensi dari konsep educational supervision?

## IX. Daftar Pustaka

1. Manning. George & Kent Curtis. The art of leadership, New York: Mc. Graw Hill. 2009.
2. Susanto, Ratnawati, Modul Kepemimpinan Kependidikan, Jakarta: UEU, 2018.
2. G. Northouse, Peter, Leadership, Theory and Practice, London: Sage Publication, 1997.
3. Yukl, Gary. (2009)., Kepemimpinan dalam Organisasi. Jakarta: PT. Indeks.
4. D. Glickman, Carl. (2010). SuperVison and Instructional Leadership. NewYork: Pearson
5. <https://youtu.be/n4-ON1Qrgak> : *Educational Supervision*.



6. Rienties B, Brouwer N, Bohle Carbonell K, Townsend D, Rozendal AP, van der Loo J, et al. Online training of TPACK skills of higher education scholars: A cross-institutional impact study. *Eur J Teach Educ.* 2013;36(4):480–95.
7. R. Susanto, Reza R, Widarto R., Technological And Pedagogical Models: Analysis Of Factors And Measurement Of Learning Outcomes In Education ,*Journal of Ethnic and Cultural Studies* Vol No Tahun 2020 (agustus).

<https://www.schicagojr.com/journalsearch.php?q=21100890928&tip=sid&clean=0>

## X. Lampiran

### Kunci Jawaban Tes Formatif

- |    |   |     |   |
|----|---|-----|---|
| 1. | a | 6.  | b |
| 2. | b | 7.  | b |
| 3. | d | 8.  | c |
| 4. | c | 9.  | b |
| 5. | d | 10. | b |



**MODUL KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN (PSD 471)**

**MODUL SESI 4. KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN BERBASIS PILAR PENGETAHUAN  
(BAGIAN 1)**

**DISUSUN OLEH**

**Dr. RATNAWATI SUSANTO, S.Pd.,MM.,M.Pd**

**Universitas  
Esa Unggul**

**UNIVERSITAS ESA UNGGUL**

**Juli 2017**

## KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN BERBASIS PILAR PENGETAHUAN

### A. Pendahuluan

Lembaga pendidikan sebagai organisasi sangat membutuhkan figur pemimpin yang memiliki kepemimpinan pendidikan. Basis kepemimpinan pendidikan sangat mendasar dan mempengaruhi kapasitas dan kapabilitas organisasi pendidikan itu. Maka setiap lembaga pendidikan perlu meletakkan basis kepemimpinan pendidikan yang unggul.

Pendidikan merupakan investasi bagi setiap individu manusia. Tumbuh kembang dan kualitas manusia sangat dipengaruhi oleh pendidikan. Oleh sebab itu pendidikan hendaknya dikelola secara benar dan berkeunggulan. Agar pendidikan menjadi benar dan berkeunggulan maka pendidikan hendaknya merupakan upaya sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik aktif mengembangkan potensi dirinya; dan memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara. Oleh karena itu lembaga pendidikan sebagai sarana tempat manusia belajar mengembangkan kualitas hidupnya dikelola secara benar dan profesional dengan keunggulan kepemimpinan pendidikan.

Kepemimpinan adalah sebuah konsep yang hidup dan terus berkembang hingga saat ini. Konsep kepemimpinan menjadi sentral dalam kaitan dengan interaksi manusia. Hadiah terbesar bagi seorang pemimpin adalah membuat perubahan dan perbedaan, melihat orang lain bertumbuh dan tampil menjadi pemimpin-pemimpin besar lainnya, melebihi kapasitas kepemimpinan orang yang memimpinnya.

### B. Kompetensi Dasar

1. Mahasiswa memiliki paradigma konsep kepemimpinan pendidikan berbasis pilar pengetahuan
2. Mahasiswa memiliki kemampuan pengembangan kepemimpinan melalui pengembangan model pengetahuan pedagogik.

### **C. Kemampuan Akhir yang Diharapkan**

1. Memiliki kemampuan analisis dan tinjauan norma, mengapa sekolah harus seperti demikian dalam basis paradig kepemimpinan pendidikan berbasis pengetahuan.
2. Memiliki desain model sekolah untuk menjawab tantangan apa yang sekolah harus lakukan, menempati suatu ruang perbedaan
3. Praktik Pengembangan Kepemimpinan Pendidikan melalui Pengetahuan Pedagogik.

### **D. Kegiatan Belajar 1**

#### **KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN BERBASIS PILAR PENGETAHUAN**

##### **I. URAIAN DAN CONTOH**

###### **1. Tinjauan norma, mengapa sekolah seperti demikian.**

Sebelum berbicara tentang norma, maka kita perlu mengkaji terlebih dahulu pengertian nilai, moral, etika dan norma karena seringkali masih sering orang salah memahaminya.

###### **1.1. Pengertian Nilai**

Yang dimaksud dengan nilai adalah kualitas dari sesuatu atau harga dari sesuatu yang diterapkan pada konteks pengalaman manusia. dan alam pendidikan, nilai sangat penting untuk ditanamkan sejak dini karena nilai bermanfaat sebagai standar pegangan hidup. Nilai menjadi pedoman dan pendorong tingkah laku manusia dalam hidup.

Nilai memiliki ciri-ciri:

- Bersifat abstrak dan ada dalam kehidupan manusia.
- Memiliki sifat normative.
- Berfungsi sebagai daya dorong atau motivator dan manusia adalah pendukung dari nilai itu sendiri.

Nilai dapat dibagi atas dua bagian, yakni:

- Nilai estetika, terkait dengan masalah keindahan atau apa yang dipandang indah atau apa yang dapat dinikmati oleh seseorang.
- Nilai etika, dengan tindakan-tindakan/perilaku/akhlak atau bagaimana orang berperilaku. Etika terkait dengan masalah moral tentang mana yang benar dan salah.

Konsep tentang nilai dapat dipahami sebagai berikut:

a. Prof. Dr. Notonegoro

Sesuatu dapat dikatakan berguna apabila sesuatu itu memiliki kegunaan. Nilai dibedakan atas:

- Nilai material, yaitu segala sesuatu yang berguna bagi unsur jasmani manusia.
- Nilai vital, yaitu segala sesuatu yang berguna bagi manusia untuk dapat melaksanakan kegiatan atau aktivitas.
- Nilai kerokhaniaan, yaitu segala sesuatu yang berguna bagi rohani manusia.

b. Alport

Mengidentifikasi nilai-nilai yang terdapat dalam kehidupan masyarakat, yang terdiri atas:

- Nilai teori
- Nilai ekonomi
- Nilai estetika
- Nilai sosial
- Nilai politik

- Nilai religi
- c. Max Scheler,  
Nilai dapat dikelompokkan dalam:
  - Nilai kenikmatan
  - Nilai kehidupan
  - Nilai kejiwaan
  - Nilai kerohanian

## 1.2. Pengertian moral

Moral adalah pengetahuan yang menyangkut budi pekerti manusia yang beradab. Moral adalah suatu ajaran yang baik dan buruk tentang perbuatan dan kelakuan.

Moral dapat dibedakan atas:

- a. Aspek konsep moral (*Moral knowing*).
- b. Aspek sikap moral (*Moral feeling*)
- c. Aspek perilaku moral (*Moral behavior*)

Aspek konsep moral (*Moral knowing*).

- Kesadaran moral: kesadaran hidup berdemokrasi (*moral awareness*).
- Pengetahuan nilai moral : pemahaman tentang materi demokrasi (*Knowing moral value*).
- Pandangan ke depan : manfaat demokrasi ke depan (*Perspective taking*).
- Penalaran moral: alasan tentang demokrasi (*Moral reasoning*).
- Pengambilan keputusan : bagaimana cara hidup demokrasi (*Decision making*).
- Pengetahuan diri: introspeksi diri (*Self knowledge*).

Aspek sikap moral (*Moral feeling*)

- Kata hati : kata hati mengenai hidup bebas (*conscience*).



- Rasa percaya diri : rasa percaya diri kita untuk kebebasan berpendapat (*self esteem*).
- Empati: empati kita pada orang yang tertekan (*emphaty*).
- Cinta kebaikan: cinta kita terhadap musyawarah (*loving the good*)
- Pengendalian diri: pengendalian diri kita terhadap kebebasan (*self control*)
- Kerencahan hari: menjunjung tinggi dan hormati pendapat lain (*and humanity*).

#### Aspek perilaku moral (*Moral behavior*)

- Kemampuan: kemauan menghormati hidup demokrasi (*compliance*)
- Kemauan: kemauan untuk hidup berdemokrasi (*will*)
- Kebiasaan : kebiasaan berdemokrasi dengan teman (*habbit*).

### 1.3. Pengertian etika

Etika adalah ilmu dan merupakan kumpulan tentang kebajikan, tentang penilaian dan perbuatan seseorang. Etika dalam arti perbuatan, yaitu perbuatan kebajikan. Misalnya, seseorang dikatakan etis apabila orang tersebut telah berbuat kebajikan. Etika juga merupakan filsafat, yaitu mempelajari pandangan-pandangan, persoalan-persoalan yang berhubungan dengan masalah kesusilaan.

Etika terdiri dari:

- Etika Perangai
- Etika moral
- Etika pribadi
- Etika sosial

### Etika perangai

adalah adat istiadat atau kebiasaan yang menggambarkan perangai manusia dalam kehidupan bermasyarakat di suatu daerah tertentu dan pada waktu yang relatif tertentu pula. . Etika perangai tersebut diakui dan berlaku karena disepakati masyarakat berdasarkan hasil penilaian perilaku. Contohnya: busana dat, pergaulan remaja setempat, upacara perkawinan, upacara adat.

### Etika Moral

Etika moral berkenaan dengan kebiasaan berperilaku yang baik dan benar berdasarkan kodrat manusia. Bila etika dilanggar maka akan menimbulkan perbuatan yang tidak baik dan tidak benar (perbuatan negative atau perbuatan yang jahat). . Kebiasaan ini berasal dari kodrat manusia yang disebut moral. Contohnya: berbuat jujur, menghargai hak setiap orang, menghormati orang yang elbih tua, membela kebenaran dan keadilan.

Etika moral ini terwujud dalam bentuk kehendak manusia berdasarkan kesadaran. Kesadaran adalah suara hati nurani. Hati nurani mempertanggungjawabkan pilihan baik dan benar. Nilai moral juga menjadi landasan dalam hokum positif pemerintah.

### Etika Pribadi

Etika Pribadi. adalah hal-hal yang menjadi prinsip baik dan benar secara individu atau pribadi. Contohnya : seseorang yang memperhatikan caranya berkata, caranya memperlakukan orang lain. Hal ini adalah perwujudan etika pribadi. Tidak merokok di depan kaum perempuan dan anak-anak.

### Etika Sosial.

Etika social adalah prinsip baik dan benar dalam hubungan dengan orang lain. Misalnya: menggunakan kebebasan yang bertanggung jawab,

#### 1.4. Pengertian norma dan norma sekolah.

Istilah norma berasal dari kata Latin. Norma berarti sebuah aturan, standar, atau pola tindakan. Pada dasarnya, norma merupakan rujukan perilaku yang berlaku dalam kelompok masyarakat tertentu. Dalam perspektif sosiologi, norma merujuk pada norma sosial yang merupakan seperangkat aturan yang dibuat oleh suatu kelompok orang yang secara khusus mengatur apa yang harus dilakukan dan apa yang harus dihindari dalam berbagai situasi

Berbicara tentang norma sering diidentifikasi sebagai sebuah studi mengenai rutinitas, nilai, kepercayaan, mistis, ritual, symbol, kepahlawanan/figure/model, sejarah, struktur kekuasaan dan sistem control dalam organisasi yang terdokumentasikan sebagai suatu kajian literatur. (Deal, 1985).

Norma sekolah merupakan suatu aturan, standard dan pola tindakan yang berlaku dalam kelompok anggota atau komunitas sekolah. Norma sekolah menjadi fondasi yang mengatur tatanan perilaku baik dan benar dan yang harus dihindari dalam berbagai situasi.

#### 1.5. Desain Model Norma Sekolah

Norma sekolah dapat bergentuk suatu aturan tentang hal yang boleh dan tidak boleh dilakukan, yang disebut sebagai tata tertib sekolah. Berbagai bentuk tata tertib sekolah adalah:

- Berdoa sebelum memulai dan mengakhiri kegiatan dan pelajaran.
- Menghormati bapak dan ibu guru.
- Mengikuti pelajaran dengan semangat, tekun dan penuh perhatian.
- Berlaku sopan dan santun dalam pergaulan.
- Melaksanakan program 5S, senyum, sapa, salam, sopan dan santun.

- Melaksanakan program 7K, keamanan, kenyamanan, kesehatan, keindahan, kerindangan, kehijauan dan kekeluargaan.
- Mengikuti upacara bendera dengan khikmat.
- Tidak terlambat masuk sekolah.
- Tidak melakukan perbuatan curang dan menyontek.

Desain model sekolah adalah landasan untuk mengembangkan budaya sekolah. Jika semua anggota atau komunitas sekolah meyakini atas suatu hal sehingga berpikir, berkata, berbuat, bertindak dan berperilaku secara sama maka berarti telah menjadi budaya sekolah.

#### 1.6. Budaya (Culture)

##### Pengertian budaya (*Culture*)

Apakah yang dimaksud dengan budaya? Budaya adalah kumpulan tradisi, nilai, kebijakan, keyakinan, dan sikap sebagai sebuah konteks yang luas untuk semua yang dilakukan dan dipikirkan dalam suatu organisasi. Budaya organisasi terkait dengan kepribadian individu. Budaya organisasi dapat terwujud apabila:

- Setiap individu dalam organisasi mengidentifikasi dirinya ke dalam organisasi dan menerima aturan sebagai :sesuatu yang benar untuk dilakukan.
- Menginternalisasikan nilai-nilai organisasi sebagai hal yang baik.
- Termotivasi untuk meraih tujuan organisasi

##### Tujuan mempelajari budaya .

Mempelajari budaya sangat membantu kita sebagai anggota dari suatu organisasi. Mengapa demikian? Hal ini berawal dari dasar bahwa tujuan mempelajari budaya didasarkan pada sudut pandangan bahwa:

- Konsep budaya membantu kita untuk meninjau kembali apakah sekolah telah menjadi suatu tempat bagi komunitas manusia dengan berbagai cerita dan terukir sebagai sejarah..
- Nilai-nilai yang mendasari sebagai lingkungan kerja, membentuk organisasi sebagai kumpulan komunitas individu-individu yang percaya bahwa sekolah adalah untuk para pembelajar, untuk belajar, dan untuk peningkatan, bukan untuk menumbuhkan kedangkalan kepribadian dan cara berpikir, perlindungan dan kepuasan diri semata

Elemen dari budaya (culture).

- Routine
- Ritual
- Cerita
- Symbols
- Struktur kekuasaan
- Sistem control

Routine.

Routine adalah cara-cara anggota organisasi berperilaku satu sama lain dan terhadap orang-orang di luar organisasi dan membentuk bagaimana sesuatu dilakukan atau bagaimana hal-hal terjadi

Ritual.

Ritual adalah Peristiwa-peristiwa khusus di mana organisasi menekankan apa yang sangat penting dan dapat mencakup proses organisasi formal dan proses informal

Cerita

Yang dimaksud dengan cerita adalah suatu gambaran mengenai sesuatu yang diceritakan oleh anggota organisasi dengan cerita kepribadian penting, kesuksesan, kegagalan, pahlawan.

## Symbols

Symbols adalah suatu pengkodean yang dilakukan dan dirancang oleh manusia dengan kesepakatan yang berlaku di antara manusia itu sendiri. Manusia adalah animal symbolicum, yang berarti manusia menggunakan symbol dalam berinteraksi dan memahami makna secara relatif dalam kelompok dan masyarakat. Contoh dari symbols antara lain adalah: logo, kantor, mobil, judul, jenis bahasa atau terminologi yang umum digunakan yang menjadi representasi dari sifat dari organisasi.

## Struktur kekuasaan.

Individu atau kelompok yang paling kuat dalam organisasi yang mungkin didasarkan pada posisi manajemen dan senioritas.

## Sistem control.

Sistem pengukuran dan penghargaan yang menekankan apa yang penting untuk dipantau, dan untuk memusatkan perhatian dan aktivitas - misalnya, pengelolaan dana atau kualitas atau layanan

Elemen-elemen dari budaya dapat digambarkan sebagai berikut



Gambar 1. Elemen Budaya



## 2. Apa yang sekolah harus lakukan, menempati suatu ruang perbedaan

Apa yang harus sekolah lakukan agar terjadi suatu perbedaan merupakan pertanyaan mendasar yang menjadi fokus perhatian dan kegiatan bagi setiap organisasi yang menginginkan pembelajaran dan pertumbuhan serta perkembangan terjadi pada organisasinya. Untuk hal tersebut maka sangat perlu untuk terlebih dahulu melakukan kajian tentang lingkungan sekolah secara utuh dan komprehensif.

Untuk itu marilah kita mencoba untuk masuk dalam kajian permasalahan warisan dari sebuah ruangan sekolah berikut ini.

Di ruang sekolah, di satu ruang kelas, guru bertanggung jawab atas semua yang terjadi dalam empat dindingnya, oleh karena itu tindakan kolektif di sekolah berlangsung otomatis. Apa yang guru ingin lakukan tentang kurikulum dan instruksi adalah apa yang dilakukan sekolah. Warisan kemerdekaan, isolasi, dan privatisasi pengajaran tetap hidup dan berkembang di banyak sekolah saat ini.

Apa hasil renungan kita? Ada begitu banyaknya jawaban dan reflektif hasil pemikiran. Marilah kita coba mengidentifikasinya.

- Penelitian menunjukkan bahwa sekolah-sekolah dengan pembelajaran siswa yang prestasinya tinggi berlangsung dengan cara tidak mengisolasi guru, tetapi mendorong dialog dan kolaborasi profesional
- Mengajar di sekolah yang efektif adalah kolektif, dan bukan privatisasi individu.
- Ruang sekolah dengan satu ruang kelasnya telah melahirkan satu kepercayaan pembelajaran di antara pendidik itu sendiri, yang dicirikan oleh isolasi, dilemas psikologis, rutinitas, induksi yang tidak memadai untuk guru baru, ketidakadilan, kurangnya tahap karir, kurangnya dialog profesional, kurangnya keterlibatan dalam keputusan sekolah, dan kurangnya budaya teknis berbagi.

Kita juga mencoba untuk menelaah fenomena lain yang menjadi bagian dari permasalahan dan warisan bagi sekolah, yaitu mengenai:

- Isolasi
- Dilema psikologis dan frustrasi
- Rutinitas hari-hari mengajar

#### Isolasi

Isolasi adalah suatu fenomena yang menjadi warisan sekolah yang berlangsung hingga pada saat ini. Isolasi adalah suatu keadaan yang dapat terjadi pada guru. Guru yang telah mengalami kecenderungan terisolasi psikologis jangka panjang akan melihat lingkungan kerja mereka terbatas pada kelas mereka, siswa mereka, dan pengajaran mereka. Pandangan ini menjadi menyempit. Cakrawala mereka tidak berkembang, sehingga tidak mampu melihat apa yang terjadi di luar dari kelas mereka, siswa mereka dan pengajaran mereka.

#### Dilema psikologis dan frustrasi

Lingkungan kerja guru ditandai dengan kondisi psikologis. Hanya dalam beberapa menit pengamatan, orang dapat melihat guru mengajukan pertanyaan, membalas dengan tersenyum pada jawaban siswa, mengernyit pada siswa yang lalai, meminta seorang siswa untuk berhenti, meletakkan tangan di bahu siswa, dan mulai menguliah. Guru memiliki ribuan kondisi psikologis seperti itu dalam kehidupan sehari-hari. Dalam istilah Interpersonal, pengajaran sangat erat dengan psikologi klinis, karena lingkungan kelas menjadi seperti sebuah pabrik.

#### Rutinitas Hari-Hari Mengajar

Guru sering mengatasi dengan merutinkan aktivitas kelas. Rutinitas kelas untuk siswa menjadi serupa dengan rutinitas luar bagi para guru. Dengan merutinkan apa yang terjadi di dalam kelas, seorang guru menghindari membuat ratusan keputusan. Rutinitas pengajaran memungkinkan guru untuk menghindari konflik yang melekat antara kewalahan secara psikologis oleh tanggung jawab untuk mengajar

sejumlah besar siswa dan menyadari mengabaikan kebutuhan pribadi masing-masing siswa.

Rutinitas hari mengajar di dikenakan oleh rutinitas administratif, kebijakan dewan sekolah, dan pedoman operasional. Guru kelas diminta untuk berada di sekolah sebelum siswa masuk dan untuk tetap tinggal sampai mereka telah pergi. Guru memiliki waktu khusus untuk istirahat dan makan, serta perkiraan alokasi waktu untuk mengajar mata pelajaran tertentu (misalnya: 45 menit untuk membaca, 30 menit untuk matematika, 30 menit dua kali seminggu untuk pelajaran IPS). Guru diberi sejumlah siswa tertentu dan memiliki tanggung jawab untuk mereka sepanjang hari dan tahun sekolah. Di luar kelas pun, para guru juga memiliki tanggung jawab jadwal untuk makan siang, istirahat, dan persiapan mengajar.

Program Induksi bagi Guru Baru.

Guru baru di banyak sekolah dihadapkan dengan sejumlah kesulitan lingkungan, sumber daya yang tidak memadai, tugas kerja yang sulit, harapan yang tidak jelas, mentalitas yang timbul tenggelam, dan shock realitas.

Pengembangan Konsep Kultur Sekolah ke Arah Konteks Kultur yang Lebih Luas.

Meningkatkan panggilan bagi para pendidik untuk menjadi lebih aktif merupakan isu-isu kebijakan yang mempengaruhi pembelajaran siswa. Tindakan kebijakan ini dapat dimulai dari langkah pendidik yang membentuk kemitraan dengan orang tua. Mengembangkan masyarakat yang lebih demokratis. Siswa dapat mengembangkan pemahaman dan toleransi untuk orang lain dan komitmen terhadap prinsip-prinsip demokratis, kebaikan bersama, dan kesejahteraan semua orang. Sekolah mengembangkan komunitas moral yang dicirikan dengan pembelajaran demokratis.

Apa yang Harus Sekolah Lakukan untuk Suatu Ruan Perbedaan?

“Sekolah hendaknya membuat perbedaan ...dengan menjadi sekolah efektif”

Mari kita kaji terlebih dahulu studi pendahuluan tentang efektifitas sekolah berikut ini.

Kesuksesan di sekolah diukur dengan:

- Peningkatan sikap siswa sebagai hasil pembelajaran
- Perilaku sosial
- Menampilkan karya kreatif
- Menulis atau berpikir kritis
- Kehadiran
- Nilai
- Promosi
- Segudang predikat juara dan piala.
- Partisipasi ekstrakurikuler masyarakat

“Sekolah yang sukses adalah organisasi terdepan yang:  
mendefinisikan pendidikan yang baik untuk dirinya sendiri  
melalui tujuan dan praktik yang diinginkan  
terlibat dalam aksi kolektif untuk mencapai visi itu” (Glick, an, 1987)

Mari kita pahami terlebih dahulu pula penelitian awal tentang sekolah efektif.

Penelitian Awal tentang Sekolah Efektif

Dimulai pada pertengahan 1970-an. Penelitian mulai fokus pada sekolah-sekolah individu yang luar biasa, yang secara konsisten mencapai hasil yang lebih unggul daripada sekolah-sekolah pada umumnya. Ronald Edmonds (1979) menemukan bahwa sekolah yang efektif dibedakan dengan adanya hal-hal berikut:

- Kepemimpinan yang kuat
- Iklim komunitas yang selalu dipenuhi dengan harapan.
- Suasana teratur tetapi tidak kaku
- Komunikasi kepada siswa menjadi prioritas sekolah dan sekolah

mempelajari komunikasi kepada siswa sebagai dasar interaksi komunitas.

- Mengutamakan prioritas
- Sarana memantau prestasi siswa (dan guru).

#### Gelombang Kedua Penelitian Sekolah Efektif

Dimulai pada paruh kedua tahun 1982. Reynolds (1990) melaporkan karakteristik sekolah efektif berikut ini:

- Pengelolaan situs
- Kepemimpinan
- Stabilitas staf
- Kurikulum dan I dan organisasi
- Pengembangan pengelolaan pembelajaran
- Memaksimalkan waktu belajar
- Pengakuan sukses akademis yang luas
- Keterlibatan dan dukungan orang tua
- Perencanaan kolaboratif dan hubungan kolegal
- Keterikatan komunitas
- Membagi Tujuan dan harapan yang jelas
- Ketertiban dan disiplin.

#### Konteks dalam Penelitian Sekolah Efektif.

- Makedon (1992) telah menyatakan bahwa sekolah-sekolah yang diidentifikasi efektif belum menutup kesenjangan prestasi antara siswa dari status sosial ekonomi rendah dan menengah.
- Stedman (1987); Pierce (1991) dan Scribner (1999) telah mengidentifikasi sejumlah karakteristik sekolah: Penghormatan untuk pluralisme rasial, Budaya peduli, Keterampilan dasar dilengkapi dengan program akademik yang kaya, Tata kelola bersama yang melibatkan pemimpin, guru, orang tua, dan siswa, Pengembangan profesional untuk membantu guru mengatasi kebutuhan budaya dan khusus.
- Salah satu kekhawatiran adalah bahwa sekolah yang efektif biasanya diidentifikasi oleh nilai tes matematika.



- Joseph Murphy (1992) menyatakan bahwa prinsip-prinsip ini merupakan warisan nyata dari penelitian sekolah yang efektif dan termasuk yang berikut: semua siswa bisa belajar, sekolah harus fokus pada hasil siswa dan secara ketat mengakses kemajuan untuk mencapai hasil tersebut, sekolah harus secara struktural, simbolis, dan kultural, terhubung, menyediakan konsistensi dan koordinasi di seluruh komunitas sekolah.

Membuat Model Inovasi Sekolah Efektif Menuju Pengembangan sekolah.

#### Karakteristik upaya untuk memperbaiki sekolah

- Beragam sumber kepemimpinan, termasuk kepemimpinan guru.
- Pertimbangan konteks dan budaya sekolah masing-masing
- Keterlibatan orang tua
- Visi bersama dan revisi berkelanjutan
- Dukungan eksternal dan internal, termasuk waktu, dukungan moral dan teknis
- Fokus pada pengajaran dan pembelajaran
- Pengembangan profesional berkelanjutan, termasuk analisis berkelanjutan, refleksi, dan pertumbuhan
- Dialog instruksional
- Kolaborasi guru
- Permintaan kolektif yang demokratis, termasuk penelitian tindakan
- Integrasi upaya peningkatan menjadi program yang berkesinambungan dan terpadu.
- Umpan balik berdasarkan data pada upaya peningkatan menggunakan berbagai langkah.

Menghubungkan Sekolah ke Komunitas Lokal dan masyarakat Besar.

Upaya peningkatan sekolah yang berhasil adalah sekolah yang dapat melampaui batas sekolah. Peningkatan sekolah perlu terhubung ke komunitas dengan beberapa cara:



- a) Penting bahwa orang tua dan anggota masyarakat lainnya untuk terlibat dalam perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian sekolah
- b) Orang tua dan anggota masyarakat perlu dilibatkan dalam pengambilan keputusan tentang misi dan tujuan sekolah dan dalam membantu para pendidik dan siswa mencapai tujuan.
- c) Berbagi pengambilan keputusan dapat diselesaikan dengan berbagai cara, termasuk orang tua dan perwakilan masyarakat di dewan sekolah, terbuka forum dengan orang tua dan anggota komunitas, dan orang tua.
- d) Sekolah yang berhasil tidak memperlakukan orang tua dan komunitas anggota sebagai orang luar, sebaliknya, orang tua diterima di sekolah yang sukses dan diundang untuk berpartisipasi dalam berbagai sekolah dan kegiatan kelas.
- e) Pendidik perlu menjangkau orang tua untuk berkolaborasi tidak hanya di bidang pendidikan anak-anak secara individu tetapi juga dalam keputusan tentang perbaikan sekolah.
- f) Prinsip mengkaitkan Keberhasilan sekolah dengan keberhasilan masyarakat Sekolah dan lembaga komunitas dapat mengoordinasikan komunitas layanan seperti perawatan kesehatan, layanan sosial, rekreasi, program, dan kegiatan masyarakat.
- g) Pengawasan harus dilihat sebagai perkembangan jika sekolah ingin menjadi lebih sukses.
- h) Pengawasan bukan hanya tanggapan terhadap kinerja saat ini melainkan juga terhadap upaya untuk ini, tetapi juga mendorong keterlibatan yang lebih besar, otonom berpikir, dan tindakan kolektif oleh para guru.
- i) Supervisi adalah sarana untuk membangun staf menjadi tim dan menciptakan kebersamaan profesional.
- j) Supervisi merupakan sarana berbagi tujuan yang sama untuk pembelajaran dan meyakini bahwa tindakan kolektif mereka akan berhasil membuat perbedaan dalam kehidupan siswa mereka

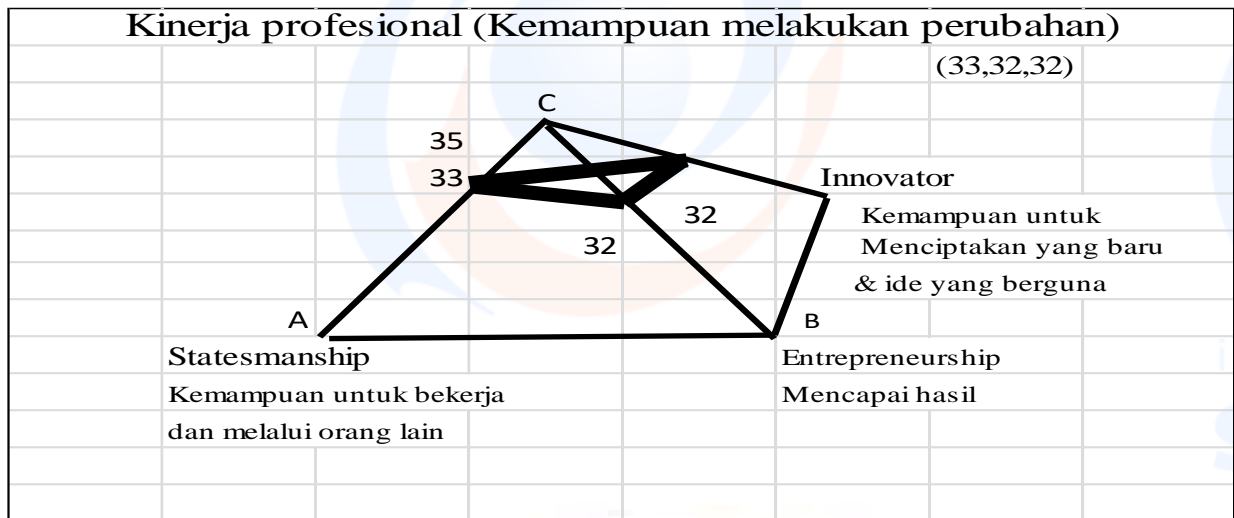
- k) Memperoleh pengetahuan tentang sekolah yang sukses dan efektif dalam ruang kelas hanya langkah pertama untuk menuju pada peningkatan sekolah.
- l) Menggunakan pengetahuan itu sendiri menuntut keterampilan dan latihan. Keterampilan dan praktek pun mengalir dari pengetahuan

*Petunjuk: untuk dapat lebih memahami materi modul ini, maka anda dapat menyimak video berikut ini: <https://youtu.be/XhYh37Xhk84>*

### 3. Pengukuran Basis Kepemimpinan Pendidikan

ANGKET PROFESSIONAL PERFORMANCE	
	Dalam melakukan perubahan dengan membuat perbedaan , maka sangat dibutuhkan : (1) Statesmanship, sebagai kemampuan kemampuan untuk bekerja dengan dan melalui orang lain dan menghasilkan target yang berlipat ganda, (2) Entrepreneurship, kemampuan untuk mencapai suatu hasil dan menepis hambatan yang ada dengan berorientasi pada tindakan dan pencapaian sebagai hal yang penting dan mendasar, dan (3) Innovation, yaitu kemampuan untuk menghasilkan kebaruan dan ide-ide yang berguna dan terus bergerak dan berkembang dinamis dan tidak statis.
	Untuk itu marilah melakukan pengukuran diri dengan ke 3 dimensi tersebut.!

PETUNJUK:	
	* Angket ini terdiri dari 15 item pernyataan yang terdiri dari dimensi statesmanship,, entrepreneurship dan innovation.
	* Masing-masing item pernyataan terdiri atas 4 kondisi dan Bapak/Ibu responden diminta hanya memilih 1 kondisi yang sesuai dengan kondisi dirinya dan bukan kondisi ideal (tidak diperkenankan memilih lebih dari 1 kondisi)
	* Pilihan kondisi yang sesuai dilakukan dengan melingkari angka yang ada pada kotal pilihan . Misal: kondisi nomor 1 yang sesuai adalah 1 b , maka yang dilingkari pada pilihan adalah angka 5
	* Jika sudah lakukan penjumlahan pada setiap bagian.
	* Setelahnya jumlahkan masing-masing dimensi dan tandailah dengan titik pada piramida kinerja dan hubungkan ketiga titik tersebut sehingga ketiga garis membnetuk segitiga kinerja (perhatikan gambar)



Page 1

**ANGKET PROFESSIONAL PERFORMANCE**

NO	PERNYATAAN STATESMANSHIP	EV DIRI PILIHAN
1 a	Anda tertarik dengan apa yang akan berhasil, bukan apa yang bisa berhasil.	1
b	Anda bersedia mendengarkan ide siapa pun.	5
c	Anda mencari ide dan pendapat orang lain.	7
d	Anda toleran terhadap mereka yang memiliki ide berbeda dari Anda	3
4 a	Anda rela untuk keluar dari cara Anda jika dapat membantu orang lain	7
b	Anda jarang menghabiskan waktu untuk masalah orang lain	1
c	Orang lain sering datang kepada Anda untuk meminta bantuan	5
d	Anda mengulurkan tangan untuk orang lain yang datang meminta bantuan Anda	3
7 a	Anda mencari konsensus dalam menyelesaikan perselisihan.	7
b	Anda tidak menyibukkan diri dengan urusan orang lain.	1
c	Anda berupaya berbuat sesuatu agar dapat menyenangkan orang lain	3
d	Jika anda sudah berpikir maka Anda memilih untuk tidak mengubahnya	5
10 a	Kamu terkadang mempercayai setiap orang	3
b	Pemikiran Anda tentang orang lain biasanya benar	5
c	Anda memiliki sedikit keterkaitan dengan orang lain	1
d	kemampuan anda untuk bekerja dengan orang lain luar biasa	7
13 a	Anda mempertimbangkan alternatif sebelum membuat keputusan	5
b	Anda menunggu selama mungkin sebelum membuat keputusan	1
c	Anda membuat keputusan sebelum menimbang konsekuensinya	3
d	Anda melibatkan orang lain dalam keputusan yang memengaruhi mereka	7
<b>TOTAL SKOR</b>		

		Page: 2
NO	PERNYATAAN ENTREPRENEURSHIP	EV DIRI PILIHAN
2 a	Anda benar-benar bekerja keras tentang berbagai hal.	1
b	Anda mengukur harapan anda dalam bentuk target dan hasil kerja anda	5
c	Anda selalu meraih prestasi teratas	7
d	Anda sibuk dengan banyak hal terkait hasil kerja anda	3
5 a	Anda memilih tugas yang memiliki masa depan yang baik	5
b	Sebagian besar pekerjaan yang Anda kerjakan memiliki kontribusi yang signifikan	7
c	Anda akan jauh lebih maju jika Anda tidak diberi tugas yang sangat banyak dan tidak penting	1
d	Banyak waktu anda terbuang sia-sia karena melakukan hal yang tidak penting	3
8 a	Anda mengikuti semboyan: lebih baik aman daripada menyesal	1
b	Anda menghindari mengambil risiko kecuali dalam keadaan darurat	3
c	Anda bersedia mengambil peluang meskipun beresiko	7
d	Anda akan mengambil peluang yang beresiko asalkan menguntungkan	5
11 a	Anda lebih suka bekerja sendiri daripada bekerja dengan orang lain	3
b	Anda bekerja sesuai dengan perencanaan	7
c	Anda membuat rencana, tetapi menyesuaikan dengan perubahan sehari-hari	5
d	Anda jarang membuat rencana	1
14 a	Anda tidak pernah mengupayakan rencana kerja anda diadopsi	3
b	Anda sering mengalami hambatan dalam melakukan rencana kerja	1
c	Anda dikenal sebagai orang yang sering mengalami kesulitan kerja	5
d	Jika Anda menginginkan sesuatu dilakukan, Anda menemukan cara untuk menyelesaikannya	7
TOTAL SKOR		

		Page 3
NO	PERNYATAAN INNOVATION	EV DIRI PILIHAN
3 a	Anda menghindari mengubah metode dan prosedur yang ada	1
b	Anda selalu mencari cara yang lebih baik untuk melakukan sesuatu	7
c	Terkadang Anda berpikir hal-hal dapat ditingkatkan	3
d	Anda sering memiliki saran untuk memperbaiki sesuatu	5
6 a	Anda telah mengubah seluruh pendekatan agar dapat melakukan pekerjaan	7
b	Anda memiliki banyak perubahan dalam pekerjaan yang Anda lakukan	5
c	Dari waktu ke waktu, Anda telah mengubah cara Anda melakukan pekerjaan Anda	3
d	Anda melakukan cara kerja yang mumpuni, tanpa merusak sesuatu.	1
9 a	Anda terkenal dengan kreativitas Anda	7
b	Anda sering memikirkan cara-cara baru dalam melakukan sesuatu	5
c	Anda konservatif dan jarang bereksperimen dengan ide-ide baru	1
d	Dari waktu ke waktu, Anda memperkenalkan ide-ide Anda	3
12 a	Ide-ide Anda hampir selalu digunakan	7
b	Anda sering berkata kepada diri sendiri, saya berharap saya telah memikirkan itu ...	1
c	Ide-ide Anda terkadang dimasukkan ke dalam praktik	3
d	Gagasan Anda sering diadopsi	5
15 a	Anda percaya perubahan harus bertahap jika hal itu terjadi	3
b	Anda terbuka untuk berubah dan terhadap metode baru	5
c	Anda lebih suka cara tradisional dan mapan	1
d	Anda inovatif dalam ide dan pendekatan bekerja	7
TOTAL SKOR		

#### 4. Praktik Pengembangan Kepemimpinan Pendidikan melalui Pengetahuan Pedagogik.

Pengembangan kepemimpinan pendidikan tidak dapat dilepaskan dari keterkaitan dengan profesi guru. Profesi guru adalah profesi dinamis yang memiliki keterikatan secara emosional dengan anak didiknya. Guru merupakan sosok manusia dewasa yang memiliki peran, fungsi dan tugas membimbing, mengarahkan dan mendidik anak didik yang belum dewasa menjadi dewasa dan mandiri. Untuk itu guru perlu memiliki kemampuan dalam berinteraksi secara edukatif dengan anak didik. Pola interaksi dengan anak didik merupakan bentuk hubungan relasional yang bertumpu pada pemahaman terhadap karakteristik anak didik secara mendalam. Kemampuan guru tersebut secara mendasar akan sangat memberikan kontribusi dalam pengelolaan dan interaksi pembelajaran atau dapat disebut sebagai kompetensi pedagogik. Agar dapat memiliki kompetensi pedagogik maka guru perlu membekali dan menginternalisasi dirinya dengan pengetahuan pedagogik. Maka basis kepemimpinan pendidikan dari peran kepala sekolah pun tidak terlepas dari bagaimana kepala sekolah juga melaksanakan tugasnya sebagai guru dan menjalankan kepemimpinan kependidikannya kepada guru.

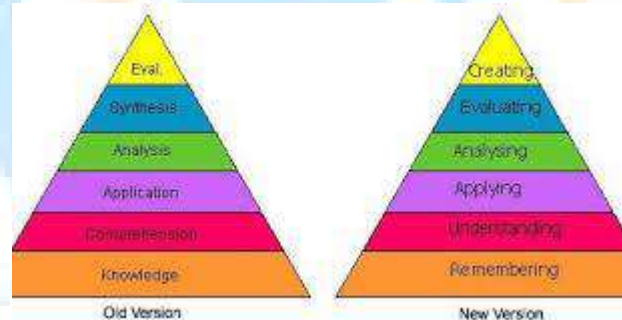
Pengetahuan adalah segala sesuatu yang diketahui dan merupakan tingkat mendasar dari cara berpikir manusia. Pengetahuan disebut sebagai cara berpikir manusia karena diperoleh dari keinginan mencari tahu. Keinginan mencari tahu merupakan tindakan yang muncul dari kegiatan mengindera suatu objek yang menarik perhatian. Artinya terjadi sebuah rangsangan terhadap sebuah objek sehingga menarik minat untuk mencari tahu.

Pada awalnya, pengetahuan dapat timbul karena adanya rasa ingin tahu dan keragu-raguan. Keragu-raguan adalah sebuah sikap kurang percaya, sangsi dan bingung atas sesuatu.(KBBI). Sikap meargukan dan tidak menerima sesuatu begitu apa adanya merupakan sebuah sikap yang perlu dalam memperoleh pengetahuan. Hal ini akan menumbuhkan keinginan untuk melakukan pengamatan dengan menggunakan indera yang dimiliki, berlanjut dengan keinginan melakukan penyelidikan guna memahami objek yang diamati dengan leboh mendalam dan akhirnya melakukan pembentukan pengeahuan (konstruk) dengan menggunakan pengalamannya dan cara berpikirnya. Maka



pengetahuan merupakan sebuah hasil berpikir dan bukan proses berpikir. Pengetahuan dapat dimaknai sebagai hasil dari cara berpikir manusia dan wujud dari eksistensi manusia sebagai makhluk rational (makhluk yang berpikir).

Pengetahuan merupakan sebuah ranah yang dapat membentuk sebuah tindakan. Dalam kognitif Benjamin S. Bloom pada tahun 1956 yang diperbaharui oleh Anderson, pengetahuan adalah sebuah tingkatan berpikir atau kognitif, yaitu perilaku yang menekankan pada ranah intelektual yang mencakup pengetahuan, pengertian dan keterampilan berpikir. Ranah kognitif ini terdiri dari 6 tingkatan berpikir. Pada awalnya B. Bloom membagi tingkatan berpikir untuk membentuk suatu pengetahuan terdiri dari: (1) Pengetahuan, (2) Pemahaman, (3) Aplikasi, (4) Analisis, (5) Sintesis, dan (6) evaluasi. Selanjutnya diperbaharui oleh Anderson menjadi: (1) Mengingat, (2) Memahami, (3) Menerapkan, (4) Menganalisis, (5) Menilai, dan (6) Menciptakan. Perbedaan adalah jika pada Bloom mengkategorikan sebagai kata benda (Noun) maka menurut Bloom kemampuan berpikir adalah sebuah tindakan atau kerja (kata kerja/verb).



**Gambar 2. Tingkatan Pengetahuan**

Tingkatan berpikir Bloom yang diperbaharui oleh Anderson memberikan klasifikasi atas esensi tindakan berpikir:

1. Mengingat, merupakan sebuah tindakan berpikir mengingat sebuah informasi yang terbentuk dalam kata kerja menyebutkan sebuah definisi, menirukan sebuah ucapan, menyatakan sebuah susunan, mengucapkan, menyatakan dan mengulang.
2. Memahami, merupakan sebuah tindakan berpikir untuk menjelaskan atau memberikan sebuah gambaran mengenai konsep, prinsip, hukum dan



prosedur yang terbentuk dalam kata kerja mengelompokkan, menggambarkan, menjelaskan, mengidentifikasi, menempatkan, melaporkan, menterjemahkan, memparaprase.

3. Menerapkan, merupakan sebuah tindakan menggunakan pemahaman yang dimiliki ke dalam sebuah situasi lain yang baru, yang terbentuk dalam kata kerja memilih, menentukan, mendemonstrasikan, memerankan, menggunakan, mengilustrasikan, menginterpretasi, menyusun, membuat skema, menulis dan memecahkan masalah.
4. Menganalisis merupakan sebuah tindakan berpikir memilah-milah bagian-bagian atas dasar persamaan dan perbedaan sebuah objek atau peristiwa, yang terbentuk dalam kata kerja mengkaji, membandingkan, mengkontraskan, membedakan, membedakan (diskriminasi), memisahkan, menguji, melakukan eksperimen dan mempertanyakan.
5. Menilai merupakan sebuah tindakan berpikir menyatakan tentang baik dan buruknya sebuah kejadian/fenomena/objek, yang terbentuk dalam kata kerja memberi argumentasi, mempertahankan, menyatukan, memberi dukungan, memberi penilaian, melakukan evaluasi.
6. Menciptakan merupakan sebuah tindakan menciptakan sebuah benda/ide/gagasan, yang terbentuk dalam kata kerja merakit, mengubah, membangun, mencipta, merancang, mendirikan, merumuskan sesuatu, menulis.

Pengetahuan setiap orang dapat berbeda keluasan dan tahap penerimaannya, yang disebabkan oleh faktor-faktor dominan seperti:

#### 1. Usia

Pada umumnya usia mempengaruhi cara seseorang dalam mencari tahu dan berpikir. Semakin tinggi usia maka akan semakin tinggi tingkat kematangan yang dapat mempengaruhi kualitas pengetahuan seseorang.

#### 2. Pengalaman,

Pengalaman merupakan hasil interaksi seseorang terhadap sebuah peristiwa. Semakin banyak pengalaman seseorang yang diiringi dengan keinginan untuk belajar dari pengalaman maka akan semakin membangun bertumbuhnya pengetahuan yang berkualitas.

#### 3. Pendidikan,

Pendidikan merupakan sebuah upaya dan proses yang dapat menjadikan seseorang belajar dan bertumbuh. Semakin tinggi pendidikan seseorang maka akan semakin baik cara berpikirnya dan semakin mampu memperluas wawasannya dalam membentuk konstruksi pengetahuannya.

#### 4. Pekerjaan

Pekerjaan akan membentuk seseorang dalam berpikir teknis atau strategis. Semakin tinggi posisi pekerjaan seseorang maka akan semakin membutuhkan pengetahuan strategis dibandingkan dengan pengetahuan teknis.

#### 5. Jenis kelamin.

Jenis kelamin adalah sebuah kondisi biologis, sosiologis dan psikologis yang membedakan antara laki-laki dan perempuan. Secara biologis, laki-laki dan perempuan berbeda dalam pemilikan organ-organ tubuh. Laki-laki memiliki jakun, kumis, jangkut dan sebagainya. Sementara perempuan memiliki organ tubuh yang menjadikannya dapat mengalami menstruasi dan kehamilan. Sementara secara sosiologis, interaksi antara laki-laki dan perempuan membentuk sifat dan tindakannya, dan perempuan dengan feminimnya dan laki-laki dengan maskulinnya. Secara psikologis, laki-laki dan perempuan memiliki perbedaan dari cara berpikir. Berdasarkan kajian penelitian dinyatakan bahwa laki-laki berpikir pada hal teoritis dan perempuan pada hal praktis dan segera. Perbedaan terletak pada kemampuan-kemampuan: (a) spasial, pada laki-laki kecenderungan kemampuan spasial kompleks terjadi dibandingkan dengan perempuan, (b) verbal, sementara kemampuan verbal lebih berkembang pada perempuan dibandingkan laki-laki dan ini tampak dari kemampuan perempuan untuk berbicara lebih banyak (20.000 kata per hari) daripada laki-laki (7.000 kata per hari) sehingga perempuan memiliki kecenderungan dalam mendominasi pembicaraan.

Implikasi dari hal tersebut adalah perlu para pendidik perlu memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi dalam pembentukan pengetahuan sehingga dapat membantu pengembangan secara efektif.

## Pengetahuan Pedagogik

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru menegaskan perlunya kompetensi guru yang mencakup kompetensi pedagogik, kompetensi profesional, kompetensi kepribadian dan kompetensi sosial.

Pengertian dasar kompetensi adalah sebuah kecakapan atau kemampuan seseorang untuk melakukan sesuatu secara sukses dan efisien. Kompetensi merupakan akumulasi dari pengetahuan, keterampilan dan sikap dari seorang individu yang dapat diamati dan diukur dan memiliki pengaruh terhadap hasil kerja. Maka pengetahuan pedagogik menjadi dasar basis kepemimpinan pendidikan, yang mencakup pengetahuan mengenai:

1. Pemahaman wawasan atau landasan pendidikan.
2. Pemahaman terhadap peserta didik
3. Pengembangan kurikulum/silabus
4. Perancangan Pembelajaran
5. Pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis

## II.LATIHAN

### Petunjuk;

*Sebelum menjawab latihan di bawah ini, anda diharapkan telah membaca uraian materi Basis Kepemimpinan Pendidikan yang telah disajikan diatas. Kemudian jawablah pertanyaan pada latihan di bawah ini dengan jelas dan benar.*

### Jawablah latihan soal di bawah ini!

1. Jelaskan yang dimaksud dengan nilai dan deskripsikan 3 cirinya!
2. Moral dapat dibedakan atas konsep moral (Moral knowing), sikap moral (Moral feeling) dan perilaku moral (Moral behavior). Jelaskan dengan singkat dan tepat!

3. Jelaskan yang dimaksud dengan etika dan jelaskan 4 cirinya!
4. Jelaskan yang dimaksud dengan norma sekolah dan cirikan 3 desain modelnya !
5. Kapan sebuah desain model sekolah dapat menjadi landasan untuk mengembangkan budaya sekolah.?
6. Gambarkan elemen budaya sekolah dan jelaskan secara singkat dan tepat!
7. Jelaskan kriteria sekolah efektif pada penelitian awal di pertengahan tahun 1970 an!
8. Sebutkan 3 warisan budaya sekolah yang menjadikan perlunya suatu perbedaan!
9. Isolasi, dilemma psikologis, frustasi dan rutinitas hari-hari mengajar merupakan faktor warisan sekolah. Jelaskan mengapa demikian!
10. Jelaskan 2 cara yang dapat dilakukan sekolah untuk membuat perbedaan !

### III. RANGKUMAN

1. Berbicara mengenai tinjauan norma, mengapa sekolah harus demikian sangat terkait erat dengan nilai, moral, etika, norma dan budaya..
  - Nilai adalah kualitas dari sesuatu atau harga dari sesuatu yang diterapkan pada konteks pengalaman manusia. dan alam pendidikan dan menjadi sangat penting untuk ditanamkan sejak dini karena nilai bermanfaat sebagai standar pegangan hidup, pedoman dan pendorong tingkah laku manusia dalam hidup.

- Moral adalah pengetahuan yang menyangkut budi pekerti manusia yang beradab. Moral adalah suatu ajaran yang baik dan buruk tentang perbuatan dan kelakuan.
- Etika adalah ilmu dan merupakan kumpulan tentang kebajikan, tentang penilaian dan perbuatan seseorang. Etika dalam arti perbuatan, yaitu perbuatan kebajikan.
- Norma berarti sebuah aturan, standar, atau pola tindakan. Pada dasarnya, norma merupakan rujukan perilaku yang berlaku dalam kelompok masyarakat tertentu.
- Norma sekolah merupakan suatu aturan, standard dan pola tindakan yang berlaku dalam kelompok anggota atau komunitas sekolah. Norma sekolah menjadi fondasi yang mengatur tatanan perilaku baik dan benar dan yang harus dihindari dalam berbagai situasi. Norma sekolah dapat bergentuk suatu desain atau aturan tentang hal yang boleh dan tidak boleh dilakukan, yang disebut sebagai tata tertib sekolah
- Budaya adalah kumpulan tradisi, nilai, kebijakan, keyakinan, dan sikap sebagai sebuah konteks yang uas untuk semua yang dilakukan dan dipikirkan dalam suatu organisasi

2. Apa yang sekolah harus lakukan untuk menempati suatu ruang perbedaan adalah dengan melakukan reflektif dan penyadaran bahwa di ruang sekolah, di satu ruang kelas , guru bertanggung jawab atas semua yang terjadi dalam empat dindingnya, oleh karena itu tindakan kolektif di sekolah berlangsung otomatis. Apa yang guru ingin lakukan tentang kurikulum dan instruksi adalah apa yang dilakukan sekolah. Sekolah wajib membuat perbedaan dengan cara mengoyak kenyamanan warisan kemerdekaan, isolasi, dan privatisasi pengajaran yang tetap hidup dan berkembang di banyak sekolah saat ini, melalui:

- Program induksi guru baru.
- Pengembangan konsep kultur sekolah ke arah konteks kultur yang lebih luas
- Membuat model inovasi sekolah efektif menuju pengembangan sekolah

- Menghubungkan sekolah ke komunitas lokal dan masyarakat besar.
3. Pengetahuan pedagogik menjadi dasar basis kepemimpinan pendidikan, yang mencakup pengetahuan mengenai:
- Pemahaman wawasan atau landasan pendidikan.
  - Pemahaman terhadap peserta didik
  - Pengembangan kurikulum/silabus
  - Perancangan Pembelajaran
  - Pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis

#### IV. TES FORMATIF

**Petunjuk : Pilihlah salah satu jawaban yang anda anggap paling benar!**

1. Kualitas dari sesuatu atau harga dari sesuatu yang diterapkan pada konteks pengalaman manusia dan alam pendidikan disebut sebagai.....
  - a. Norma
  - b. **Nilai**
  - c. Moral
  - d. Etika .....
2. Pengetahuan yang menyangkut budi pekerti manusia yang beradab dan suatu ajaran yang baik dan buruk tentang perbuatan dan kelakuan.....
  - a. Norma
  - b. Nilai
  - c. **Moral**
  - d. Etika .....
3. Kesadaran hidup berdemokrasi merupakan aspek .....,
  - a. *Moral attitude*
  - b. *Moral Feeling*
  - c. ***Moral knowing***



- d. *Moral behaviour*
4. Kata hati mengenai hidup bebas (conscience) merupakan .....
- Moral attitude*
  - Moral Feeling***
  - Moral knowing*
  - Moral behaviour*
5. Ilmu dan merupakan kumpulan tentang kebajikan, tentang penilaian dan perbuatan seseorang
- Norma
  - Nilai
  - Moral
  - Etika**
6. Seseorang yang memperhatikan caranya berkata, caranya memperlakukan orang lain, merupakan perwujudan dari.....
- Etika perangai
  - Etika moral
  - Etika sosial
  - Etika pribadi
7. Suatu aturan, standard dan pola tindakan yang berlaku dalam kelompok anggota atau komunitas sekolah.....
- Disiplin
  - Aturan
  - Norma sekolah
  - Kesepakatan
8. Kumpulan tradisi, nilai, kebijakan, keyakinan, dan sikap sebagai sebuah konteks yang harus dipegang untuk semua yang dilakukan dan dipikirkan dalam suatu organisasi.....
- Norma
  - Etika

- c. Nilai
  - d. Budaya
9. Cara-cara anggota organisasi berperilaku satu sama lain dan terhadap orang-orang di luar organisasi dan membentuk bagaimana sesuatu dilakukan atau bagaimana hal-hal terjadi.....
- a. Ritual
  - b. Routine
  - c. Cerita
  - d. Symbol
10. Organisasi terdepan yang mendefinisikan pendidikan yang baik untuk dirinya sendiri melalui tujuan dan praktik yang diinginkan terlibat dalam aksi kolektif untuk mencapai visi merupakan ciri dari .....
- a. Sekolah yang favorit
  - b. Sekolah yang sukses
  - c. Sekolah pilihan
  - d. Sekolah ideal

**V. Umpan Balik dan tindak Lanjut**

Cocokkan jawaban di atas dengan kunci jawaban tes formatif 1 yang ada di bagian akhir modul ini. Ukurlah tingkat penguasaan materi kegiatan belajar dengan rumus sebagai berikut :

**Tingkat penguasaan = (Jumlah jawaban benar : 10 ) x 100 %**

Arti tingkat penguasaan yang diperoleh adalah :

Baik sekali	=	90 - 100%
Baik	=	80 - 89%
Cukup	=	70 - 78%

Kurang	=	0 - 69%
--------	---	---------

Bila tingkat penguasaan anda mencapai 85 ke atas, Selamat anda telah mencapai indikator pembelajaran yang diharapkan. Namun bila pencapaian yang anda dapatkan masih kurang, anda harus mengulangi kegiatan belajar 1 terutama pada bagian yang belum ada kuasai.

## VI. Video Tutorial

Untuk meningkatkan pemahaman mengenai kepemimpinan pendidikan berbasis pengetahuan (bagian 1) maka marilah kita simak video tutorial berikut ini:

<https://www.youtube.com/watch?v=5FjBw6OIU-g&feature=youtu.be>

## VII. Pengayaan

Untuk mengembangkan pemahaman lebih lanjut mengenai inovasi apakah yang dapat sekolah lakukan untuk membuat perubahan. Maka mari kita simak: film pendek mengenai *Make A Difference (The Teddy Stallard Story)* yang dapat diunduh dari : <https://www.youtube.com/watch?v=2xkQHh0HUxU>

## VIII. Forum

Setelah melakukan kajian pada tugas pengayaan *Make A Difference (The Teddy Stallard Story)*, maka masuk dan bergabunglah dalam forum diskusi dan submit respon anda untuk:

- Apa isi pesan perubahan yang disampaikan dalam *Make A Difference (The Teddy Stallard Story)*?

## IX. Daftar Pustaka

1. Manning. George & Kent Curtis. *The art of leadership*, New York: Mc. Graw Hill. 2009.

2. Susanto, Ratnawati, Modul Kepemimpinan Kependidikan, Jakarta: UEU, 2018.
3. G. Northouse, Peter, Leadership, Theory and Practice, London: Sage Publication, 1997.
4. Yukl, Gary. (2009)., Kepemimpinan dalam Organisasi. Jakarta: PT. Indeks.
5. D. Glickman, Carl. (2010). SuperVison and Instructional Leadership. NewYork: Pearson
6. Mullins, Laurie J. (2010). Management and Organizational Behavior. New York: Prentice Hall.
7. R. Susanto, (2020). Model Pengembangan Kompetensi Pedagogik, Teori, Konsep dan Konstruk pengukuran. Jakarta: PT Rajawali Grfindo., Edisi 1, Cetakan Pertama.

## X. Lampiran

### Kunci Jawaban Tes Formatif

- |    |   |     |   |
|----|---|-----|---|
| 1. | b | 6.  | d |
| 2. | c | 7.  | c |
| 3. | c | 8.  | d |
| 4. | b | 9.  | b |
| 5. | d | 10. | b |



Universitas  
**Esa Unggul**

**MODUL KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN (PSD 471)**

**MODUL SESI 5. KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN BERBASIS PILAR PENGETAHUAN  
(BAGIAN 2)**

**DISUSUN OLEH**

**Dr. RATNAWATI SUSANTO, S.Pd.,MM.,M.Pd**

**UNIVERSITAS ESA UNGGUL**

**Sept 2017**

## KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN BERBASIS PILAR PENGETAHUAN

### A. Pendahuluan

Lembaga pendidikan sebagai organisasi sangat membutuhkan figur pemimpin yang memiliki kepemimpinan pendidikan. Basis kepemimpinan pendidikan sangat mendasar dan mempengaruhi kapasitas dan kapabilitas organisasi pendidikan itu. Maka setiap lembaga pendidikan perlu meletakkan basis kepemimpinan pendidikan yang unggul.

Pendidikan merupakan investasi bagi setiap individu manusia. Tumbuh kembang dan kualitas manusia sangat dipengaruhi oleh pendidikan. Oleh sebab itu pendidikan hendaknya dikelola secara benar dan berkeunggulan. Agar pendidikan menjadi benar dan berkeunggulan maka pendidikan hendaknya merupakan upaya sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik aktif mengembangkan potensi dirinya; dan memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara. Oleh karena itu lembaga pendidikan sebagai sarana tempat manusia belajar mengembangkan kualitas hidupnya dikelola secara benar dan profesional dengan keunggulan kepemimpinan pendidikan.

Kepemimpinan adalah sebuah konsep yang hidup dan terus berkembang hingga saat ini. Konsep kepemimpinan menjadi sentral dalam kaitan dengan interaksi manusia. Hadiah terbesar bagi seorang pemimpin adalah membuat perubahan dan perbedaan, melihat orang lain bertumbuh dan tampil menjadi pemimpin-pemimpin besar lainnya, melebihi kapasitas kepemimpinan orang yang memimpinya.



## **B. Kompetensi Dasar**

1. Mahasiswa memiliki paradigma konsep kepemimpinan pendidikan berbasis pilar pengetahuan, pada konteks pengembangan guru sebagai orang dewasa dalam konteks sekolah.
2. Mahasiswa mampu mempraktekkan pilar pengetahuan pedagogik berbasis filsafat pendidikan sebagai basis kepemimpinan pendidikan.

## **C. Kemampuan Akhir yang Diharapkan**

1. Mengidentifikasi karakteristik orang dewasa sebagai pembelajar.
2. Menjelaskan prosedur pembelajaran orang dewasa.
3. Melakukan analisis prinsip pembelajaran orang dewasa.
4. Menjelaskan kondisi keberhasilan pembelajaran orang dewasa.
5. Mencontohkan prinsip implementasi pembelajaran orang dewasa.
6. Praktek pemahaman pengetahuan pedagogik berbasis filsafat pendidikan.

## **D. Kegiatan Belajar 1**

### **KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN BERBASIS PILAR PENGETAHUAN**

#### **I. URAIAN DAN CONTOH**

##### **1.1. Karakteristik orang dewasa sebagai pembelajar.**

Dalam bidang pendidikan, guru memegang peran yang sangat penting. Guru memegang peran sebagai pengambilan keputusan tentang siswa, tentang kontek pembelajaran dan tentang pengajaran. Proses meningkatkan pengambilan keputusan guru merupakan proses pembelajaran orang dewasa.

Orang dewasa memiliki karakteristik sebagai pembelajar. Karakteristik orang dewasa sebagai pembelajar memiliki karaktersitik:

- Kognitif
- Psikososial
- Kemampuan berbahasa



Gambar 1. Karakteristik Orang Dewasa sebagai pembelajar

### **Karakteristik kognitif pada orang dewasa sebagai pembelajar.**

- Cara berpikir dan tema pembicaraan dan kemampuan berpikir yang kompleks (berbeda dengan anak-anak) (Nesbit, et.al, 2004).
- Kemampuan merencanakan masa depan berdasarkan pengalaman.
- Pemikiran yang fleksibilitas, terbuka, adaptif dan individualistis berdasarkan pada intuisi, emosi dan logika.
- Pemikiran yang dinamakan hitam, putih dan abu-abu.
- Merespon kejadian dan interaksi yang membuka cara pandang dari sederhana menjadi terpolarisasi.
- Kriteria berpikir post formal (Jan Sinnott (2008):
  - Fleksibel: kemampuan untuk maju dan mundur antara pemikiran abstrak dan pertimbangan praktis dan nyata.
  - Multikausalitas, multisolusi: kesadaran bahwa sebagian besar masalah memiliki lebih dari satu penyebab dan memiliki lebih dari satu solusi dan sebagian besar solusi memiliki kecenderungan lebih besar untuk berhasil dibandingkan dengan yang lain.
  - Pragmatisme: kemampuan untuk memilih yang terbaik dari beberapa kemungkinan solusi dan menyadari kriteria pemilihan tersebut.
  - Kesadaran akan paradoks: menyadari bahwa masalah atau solusi mengandung konflik inheren.

### **Karakteristik psikososial pada orang dewasa sebagai pembelajar**

- Fase keakraban vs keterasingan (Erickson; Hall & Lindzey, 1993) : berusaha menyatukan identitas dengan orang-orang pada umumnya.
- Mendambakan hubungan akrab dalam persaudaraan.
- Siap mengembangkan daya yang dibutuhkan untuk memenuhi komitmen meskipun dengan perjuangan dan pengorbanan.
- Pembentukan hubungan afektif yang tetap dan mendalam dengan lawan jenis.
- Berbagi keakraban, rasa, kepercayaan, cinta dan seksual dengan menikah.
- Nilai cinta menjadi nilai yang dominan (Hall & Lindzey, 1993) .
- Fase dengan tanggung jawab kepada tujuan belajar.

### **Karakteristik psikososial pada orang dewasa sebagai pembelajar**

- Kemampuan berbahasa diawali dengan kemampuan literasi (Nesbit, et.al, 2004)
- Kemampuan jumlah kosa kata, kemampuan memahami informasi dan menuliskan dalam bentuk tulisan.
- Kemampuan literasi terkait dengan status pekerjaan dan pendapatan bagi orang dewasa.

## **1.2. Prosedur pembelajaran orang dewasa.**

Pendidikan orang dewasa dimaksudkan dengan usaha penyelenggaraan pendidikan bagi orang dewasa. Pendidikan orang dewasa ditujukan pada orang dewasa, bukan anak-anak. Hal ini didasarkan atas adanya dugaan bahwa terdapat perbedaan karakteristik antara pendidikan orang dewasa dengan pendidikan pada umumnya. .

Menurut UU Sistem Pendidikan Nasional No. 2 Tahun 1989 Bab 1, Pasal I, Ayat I pendidikan adalah usaha sadar yang dilakukan untuk menyiapkan peserta didik melalui kegiatan bimbingan, pengajaran, dan atau

latihan bagi peranannya di masa yang akan datang. Usaha sadar dimaksudkan dengan adanya kesadaran dalam penataan keseluruhan kegiatan penyelenggaraan pendidikan. Termasuk kegiatan perencanaan yang sistematis, terkoordinir dan berjalan sesuai dengan perencanaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, sampai kepada menetapkan hasil penilaian bahwa pendidikan itu berhasil atau tidak dalam penyelenggaraannya serta tindak lanjutnya

Istilah dewasa disebutkan karena didasarkan atas kelengkapan kondisi fisik, termasuk umur dan juga kejiwaannya serta dapat memenuhi (berperan) sesuai dengan tuntutan tugas dari status yang dimilikinya. Berdasarkan umur menunjukkan bahwa dewasa adalah setiap orang yang menginjak usia 21 tahun (meskipun belum menikah) atau semenjak seseorang menikah (meskipun belum berusia 21 tahun). Hurlock mengatakan bahwa dewasa ditunjukkan pada usia 21 tahun untuk awal masa dewasa dan sering pula dihitung sejak 7 atau 8 tahun seseorang mencapai kematangan seksual atau sejak masa pubertas.

Menurut Anderson dewasa ditunjukkan dengan adanya tujuh ciri kematangan, yaitu:

1. Berorientasi pada tugas, bukan pada diri atau ego. Minat yang matang berorientasi pada tugas-tugas yang dikerjakannya, dan tidak condong pada perasaan-perasaan diri sendiri atau untuk kepentingan pribadinya;
2. Tujuan-tujuan yang jelas dan kebiasaan-kebiasaan kerja yang efisien;
3. Mengendalikan perasaan pribadi, dalam pengertian ia dapat mempertimbangkan pribadinya dalam bergaul dengan orang lain;
4. Memiliki pandangan yang objektif dalam setiap keputusan yang diambilnya;
5. Siap menerima kritik atau saran untuk peningkatan dirinya;
6. Bertanggung jawab atas segala usaha yang dilakukannya;
7. Dapat menyesuaikan secara realitas dalam situasi baru.

Knowles (1976) mengungkapkan ada 15 dimensi kematangan yang ditandai oleh perubahan pada diri, yaitu:

1. Ketergantungan ke arah kemandirian;



2. Pasif ke arah aktif;
3. Subjektif ke arah objektif;
4. Kegelapan ke arah kecerahan;
5. Keterbatasan pengetahuan ke arah keluasan wawasan;
6. Tidak bertanggung jawab ke arah bertanggung jawab
7. Keterbatasan keinginan ke arah keinginan yang luas;
8. Berpusat pada keinginan diri sendiri ke arah mengakui kepentingan orang lain;
9. Penolakan diri ke arah penerimaan diri;
10. Ketidak jelasan identitas ke arah integritas pribadi;
11. Berpusat pada hal-hal yang bersifat umum ke arah prinsip;
12. Perhatian yang dangkal ke arah perhatian yang dalam;
13. Peniruan ke arah keaslian;
14. Kepastian ke arah toleran agama;
15. Kata hati ke arah rasional;

Empat ciri pokok yang membedakan pembelajaran orang dewasa dengan anak-anak adalah sebagai berikut:

:1. Konsep diri (*the self concept*);

Konsep diri berhubungan dengan nilai dan sikap yang sudah stabil dimiliki orang dewasa. Nilai dan sikap ini merupakan hasil pemilihan diri berdasarkan pengetahuan dan pertimbangannya sehingga dapat membentuk corak hidup yang dapat dibedakan dari anak-anak. Pemilihan program belajar bukan diakibatkan oleh ramainya orang mempelajari suatu topic atau mata pelajaran tertentu, akan tetapi ditetapkan berdasarkan pertimbangan keperluan materi pelajaran secara pribadi.

2. Pengalam hidup (*the role of the leaner's experience*);

Pengalaman berhubungan dengan umur yang telah dimiliki orang dewasa. Melalui pengalaman yang dimilikinya, orang dewasa dapat mempertimbangkan perlu atau tidak perlu suatu program belajar diikutinya. Hal ini didasarkan atas kegiatan belajar yang sudah diikutinya pada kesempatan sebelumnya. Pengalaman belajar yang diperoleh dapat menyenangkan, hasilnya berkesan dalam memenuhi peran

yang harus dilakukan atau dapat memecahkan masalah yang dihadapinya.

3. Kesiapan belajar (*readiness learn*);

Kesiapan belajar menunjukkan bahwa kegiatan belajar yang telah dialaminya akan menjadi dasar untuk turut serta dalam kegiatan belajar kemudian. Dari pengalaman belajar yang telah diikuti akan menetapkan kemampuan awal sebagai hasil dari belajar sebelumnya dan bermanfaat untuk mengikuti program yang baru serta cara belajar yang khas untuk mempermudah pemahaman dan penyesuaian kegiatan belajar.

4. Orientasi belajar (*orientation to learning*);

Orientasi kegiatan belajar orang dewasa selalu disesuaikan dengan minat dan kebutuhan yang dirasakan dalam kehidupannya. Bahkan belajarnya pun bersifat praktis disesuaikan dengan aspek-aspek kehidupan.

5. Kebutuhan pengetahuan (*the need to know*);

6. Motivasi (*motivation*).

Sementara bentuk pendidikan orang dewasa dapat dibedakan dalam dua tahapan, yaitu:

1. Pendidikan dasar (Adult Basic Education), yaitu mempelajari pengetahuan dan keterampilan dasar. Kegiatan keterampilan ini ditujukan bagi orang dewasa yang buta huruf dan memiliki keterampilan kerja yang sangat sederhana. Kedudukan pendidikan ini menjadi dasar untuk mengikuti program belajar yang lebih tinggi.
2. Pendidikan berkelanjutan (continuing Education), yang mempelajari keterampilan dan pengetahuan lanjutan sesuai dengan perkembangan kebutuhan belajar pada diri orang dewasa. Pendidikan berkelanjutan ini ditujukan pada kegiatan untuk memperbaiki dan meningkatkan kemampuan pengetahuan dan keterampilan sehingga dapat dijadikan fasilitas dalam peningkatan diri dan produktivitas kerja

Apps mengungkapkan bahwa keseluruhan penyelenggaraan pendidikan berkelanjutan pada hakekatnya bertujuan untuk:

1. Menolong orang dewasa untuk menghadapi kenyataan hidup;
2. Melengkapi keterampilan untuk memecahkan masalah yang dihadapinya;



3. Menolong orang dewasa dalam mengubah keadaan kehidupan social;
4. Menolong dalam melengkapi informasi yang dibutuhkan dalam kehidupannya.

Didasarkan atas kepentingannya, penyelenggaraan pendidikan berkelanjutan bersumber kepada adanya:

1. Kebutuhan belajar secara individual

Pemenuhan kebutuhan secara individual ditunjukkan oleh adanya keinginan diri untuk melengkapi pengetahuan dan keterampilan yang dirasakan. Adakalanya lahir akibat dari rasa keingintahuan sesuatu hal yang baru atau yang diakibatkan oleh perkembangan fasilitas kehidupan di luar dirinya. Dalam kenyataan kehidupan sehari-hari, pendidikan berkelanjutan itu berlangsung sesuai dengan kebutuhan perorangan. Jika seseorang mengharapkan suatu pengetahuan, maka ia mencarinya, baik dengan cara menanyakan secara langsung atau mencari sumber lain.

2. Kebutuhan belajar secara kelembagaan;

Pemenuhan kebutuhan secara kelembagaan didasarkan atas tanggung jawab secara pribadi dalam lembaga yang dimilikinya, bahwa dirinya harus memiliki pengetahuan dan keterampilan yang dipersyaratkan sesuai dengan status yang dimilikinya. Banyaknya status yang disandang seseorang menuntut banyaknya persyaratan pengetahuan dan keterampilan yang harus dikuasainya. Oleh karena itu, ia perlu terlibat dalam banyak situasi pembelajaran yang tepat sesuai dengan keperluannya.

3. Kebutuhan belajar untuk hidup di masyarakat.

Berbicara mengenai pendidikan orang dewasa, berarti berbicara tentang andragogy. Andragogi adalah pendidikan orang dewasa. Berasal dari Bahasa latin "andross" yang berarti orang dewasa dan "agogos" yang berarti memimpin atau melayani. Knowless (2005) mendefinisikan andragogi sebagai seni dan ilmu dalam membantu orang dewasa sebagai pembelajar untuk belajar

Orang dewasa dilihat dari sisi fisik, sosial dan psikologis. Secara biologis : dewasa karena mampu melakukan reproduksi. Secara sosial:

dewasa karena melakukan peran-peran sosial yang biasanya dibebankan kepada orang dewasa. Secara psikologis : dewasa karena memiliki tanggung jawab kepada kehidupan dan keputusan yang diambil.

Kedewasaan dalam batas usia telah melewati pendidikan dasar dan telah memasuki dunia kerja. Andragogi mempelajari bagaimana orang dewasa belajar. Andragogi merupakan teknologi pelibatan orang dewasa dalam pembelajaran. Proses pembelajaran dapat terjadi dengan baik apabila metode dan etnik pembelajaran melibatkan keterlibatan aktif orang dewasa sebagai pembelajar.

### **1.3. Prinsip pembelajaran orang dewasa.**

Penerapan prinsip pembelajaran orang dewasa akan menentukan keberhasilan pembelajaran orang dewasa itu sendiri. Kunci keberhasilan pembelajaran orang dewasa mencakup:

- Mendefinisikan kebutuhan belajarnya.
- Merumuskan tujuan belajarnya.
- Ikut serta memikul tanggung jawab dalam perencanaan dan penyusunan pengalaman belajar.
- Berpartisipasi dalam mengevaluasi dan hasil kegiatan belajar.

### **1.4. Kondisi keberhasilan pembelajaran orang dewasa.**

Kondisi keberhasilan pembelajaran orang dewasa akan terjadi apabila prosedur pembelajaran orang dewasa dilakukan dengan optimal. Kondisi keberhasilan yang terkait dengan prosedur pembelajaran orang dewasa mencakup:

- Menciptakan suasana yang kondusif untuk belajar melalui kerjasama dalam merencanakan proses pembelajaran.
- Menemukan kebutuhan belajar.
- Merumuskan tujuan dan materi yang cocok untuk kebutuhan belajar.
- Merancang pola belajar dengan sejumlah pengalaman belajar untuk peserta didik

- Melakukan kegiatan belajar dengan menggunakan metode, teknik dan sarana belajar yang tepat.
- Menilai kegiatan belajar serta mendiagnosa kembali kebutuhan belajar untuk kegiatan pembelajaran selanjutnya.
- Inti pembelajaran: keterlibatan orang dewasa dalam proses pembelajaran

#### 1.5. Prinsip implementasi pembelajaran orang dewasa.



Gambar 1. Prinsip-Prinsip Pembelajaran orang Dewasa

Prinsip implementasi pembelajaran orang dewasa mencakup hal-hal sebagai berikut:

1. Berpusat pada masalah
2. Bersifat fungsional
3. Berpusat pada pengalaman
4. Merumuskan tujuan
5. Memberikan balikan.

Keberhasilan pembelajaran orang dewasa juga akan sangat ditentukan oleh enam kondisi. Keenam kondisi tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2. 6 Kondisi Keberhasilan Pembelajaran Orang Dewasa

Keenam kondisi keberhasilan pembelajaran orang dewasa itu terdiri dari:

1. Dimotivasi untuk perubahan tingkah laku.
2. Disadarkan akan ketidakmampuan berperilaku.
3. Memiliki gambaran yang jelas tentang perubahan perilaku.
4. Kesempatan untuk mempraktekkan perilaku.
5. Mendapat dukungan atas tindakan yang besar.
6. Memiliki serangkaian materi yang tepat untuk dipraktekkan.

Adapun prinsip implementasi dari pendidikan pembelajaran orang dewasa mencakup 2 prinsip:

1. Penerapan dalam pengorganisasian bahan belajar.
2. Penerapan dalam metode pembelajaran.

Penerapan dalam pengorganisasian bahan belajar.



Gambar 3. Penerapan dalam Pengorganisasian Bahan Belajar

Penerapan dalam pengorganisasian bahan belajar mencakup 3 hal, yaitu:

1. Ketertarikan peserta terhadap materi.

2. Kesesuaian materi dengan kebutuhan peserta
3. Lingkup pengalaman antara tutor dan peserta

Penerapan dalam metode pembelajaran.



Gambar 4. Penerapan dalam metode pembelajaran

1. Perumusan tujuan program : domain dan tingkatan belajar.
2. Pengembangan alat evaluasi dan evaluasi hasil belajar.
3. Analisis tugas belajar dan identifikasi kemampuan peserta.
4. Penyusunan strategi belajar yang membelajarkan
5. Pelaksanaan kegiatan belaajr dan membelajarkan.
6. Pemanfaatan hasil belajar.

#### **Teori Belajar Orang Dewasa.**

1. Pengembangan kemampuan pikir
2. Hukum efek: hasil belajar yang menyenangkan akan diulangi.
3. Pengautan, pujian ataupun teguran secara konsisten menyertai hasil.
4. Keputusan penyajian : hasil evaluasi sebagai keputusan remedial dan pengayaan..
5. Hasil evaluasi: masukan efektifitas dan kemampuan.



## Strategi Belajar Orang Dewasa

1. Teori Brunner: mengorganisasikan mulai dari pokok bahasan, teknik penyajian enaktif, ikonik dan simbolik.
2. Teori penyajian bahan verbal bermakna (Ausubel)
3. Penataan situasi belajar, pengelolaan belajar dan Konsisi belajar (Gagne)
4. Metode belajar pemecahan masalah : ramu pendapat, metode buku catatan kolektif, metode papan buletin kolektif,
5. Metode belajar menemukan: transfer dan referensi, mempertinggi kemampuan pemecahan masalah.
6. Perbedaan individual terkait kecepatan belajar.
7. Pengaturan penyajian bahan pembelajaran menurut tingkat kesulitan, dari yang sederhana ke yang lebih sulit.

## Prinsip dalam pelaksanaan Pembelajaran Orang Dewasa.

1. Hukum kesiapan : mental dan penjelasan mengenai pengetahuan prasyarat.
2. Penguatan motivasi belajar.
3. Proses persyaratan (conditioning) : model hasil belajar terminologi untuk memudahkan mempelajari pengetahuan dan keterampilan baru.
4. Hukum unsur-unsur yang identik transfer pengalaman pemecahan masalah yang memiliki persamaan
5. Metode menemukan: kesempatan melakukan, mempelajari dan menemukan.
6. Cara menarik perhatian: mengkaitkan pengetahuan yang sudah dimiliki dengan yang akan dikuasai oleh pembelajar.
7. Karya wisata: praktek lapangan, laboratorium, permainan peran. Konsep pengertian kunci.
8. Hukum latihan : latihan akan meningkatkan penguasaan.
9. Belajar lanjut (overlearning) : 50% mempertinggi lamanya mengingat.
10. Reviu: teknik mengulas efektif.



## Pendidikan Holistik Orang Dewasa.

Merancang pola pengalaman belajar terutama ditujukan untuk memenuhi tujuan belajar. Adapun prinsip-prinsip mengorganisir pengalaman belajar adalah dengan:

1. Dilakukan dari yang sederhana ke arah yang kompleks.
2. Disusun dalam suatu susunan yang teratur (order) berdasarkan prasyarat belajar. Prinsip ini diikuti apabila suatu pelajaran itu mengandung banyak hukum dan prinsip-prinsip.
3. Menunjukkan keseluruhan kemudian bagian-bagian. Misalnya, dalam pelajaran geografi mulai dari dunia kemudian kepada bagian-bagian dunia. Keempat, ditunjukkan secara kronologis. Misalnya, fakta dan ide-ide disusun secara berurutan.

## 2. Pengukuran Basis Kepemimpinan Pendidikan

Pengukuran diri terhadap aktualisasi diri sebagai orang dewasa											
Petunjuk: berilah skor angka 1 (paling rendah) hingga angka 10 (paling tinggi) untuk kelima belas aspek pengukuran yang mencerminkan keadaan diri yang sebenarnya dan bukan keadaan ideal.											
No	Aspek pengukuran	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Penerimaan terhadap diri dan orang lain										
2	Tingkat ketepatan persepsi terhadap realitas										
3	Kemampuan kedekatan hubungan dengan orang lain										
4	Otonomi diri (Kemandirian)										
5	Kemampuan mengarahkan diri dalam mencapai tujuan: orientasi prestasi										
6	Sikap alamiah (spontanitas)										
7	Kebutuhan untuk hal yang sifatnya personal										
8	Orientasi untuk bertumbuh dan memiliki pengalaman baru										
9	Rasa untuk bersatu dengan alamiah										
10	Rasa untuk menyatu dengan orang lain										
11	Karakter demokrasi										
12	Rasa keadilan										
13	Rasa humor										
14	Kreativitas										
15	Integritas diri										



hubungan relasional yang bertumpu pada pemahaman terhadap karakteristik anak didik secara mendalam. Kemampuan guru tersebut secara mendasar akan sangat memberikan kontribusi dalam pengelolaan dan interaksi pembelajaran atau dapat disebut sebagai kompetensi pedagogik. Agar dapat memiliki kompetensi pedagogik maka guru perlu membekali dan menginternalisasi dirinya dengan pengetahuan pedagogik. Maka basis kepemimpinan pendidikan dari peran kepala sekolah pun tidak terlepas dari bagaimana kepala sekolah juga melaksanakan tugasnya sebagai guru dan menjalankan kepemimpinan kependidikannya kepada guru.

Pengetahuan adalah segala sesuatu yang diketahui dan merupakan tingkat mendasar dari cara berpikir manusia. Pengetahuan disebut sebagai cara berpikir manusia karena diperoleh dari keinginan mencari tahu. Keinginan mencari tahu merupakan tindakan yang muncul dari kegiatan mengindera suatu objek yang menarik perhatian. Artinya terjadi sebuah rangsangan terhadap sebuah objek sehingga menarik minat untuk mencari tahu.

Pada awalnya, pengetahuan dapat timbul karena adanya rasa ingin tahu dan keragu-raguan. Keragu-raguan adalah sebuah sikap kurang percaya, sangsi dan bingung atas sesuatu.(KBBI). Sikap meargukan dan tidak menerima sesuatu begitu apa adanya merupakan sebuah sikap yang perlu dalam memperoleh pengetahuan. Hal ini akan menumbuhkan keinginan untuk melakukan pengamatan dengan menggunakan indera yang dimiliki, berlanjut dengan keinginan melakukan penyelidikan guna memahami objek yang diamati dengan leboh mendalam dan akhirnya melakukan pembentukan pengeahuan (konstruk) dengan menggunakan pengalamannya dan cara berpikirnya. Maka pengetahuan merupakan sebuah hasil berpikir dan bukan proses berpikir. Pengetahuan dapat dimaknai sebagai hasil dari cara berpikir manusia dan wujud dari eksistensi manusia sebagai makhluk rational (makhluk yang berpikir).

Hal mendasar dari pengetahuan peagogik dalam basis kepemimpinan pendidikan juga terkait erat dengan kehairan anak. Anak adalah individu yang merupakan tunas-tunas muda dari perwujudan manusia dewasa. Anak memiliki tubuh yang relatif lebih kecil dibandingkan manusia dewasa. Anak memiliki kemampuan berpikir yang juga relative masih belum optimal dibandingkan dengan orang dewasa. Anak adalah sosok kecil yang masih muda, rentan dan memerlukan bimbingan untuk menjadi kuat, dewasa, matang dan mandiri. Untuk

itu anak merupakan manusia muda yang memerlukan pendampingan dan bimbingan dari orang dewasa. Hal ini menjadi prinsip bahwa pendidikan merupakan tindakan humanis dalam memanusiakan manusia muda.

Orang dewasa yang memiliki peran dalam mendampingi dan membimbing manusia muda memiliki keterikatan yang sangat kuat kepada anak yang dibimbingnya. Pola itu membentuk sebuah interaksi tentang apa yang dimaksud dengan membimbing, mengapa harus dibimbing dan bagaimana cara membimbing anak. Maka manusia dewasa memerlukan pengetahuan tentang manusia dan bagaimana pendidikan dapat berlangsung dari, oleh dan untuk manusia itu sendiri. Pengetahuan tentang hal tersebut berkembang dari awal sebagai sebuah keraguan dan mempertanyakan, hingga kepada pemikiran mendalam dan terus menerus tentang manusia dan pendidikan. Maka pertanyaan mendasar ini terangkum dalam sebuah disiplin ilmu yang disebut sebagai filsafat pendidikan dan menjadi akar dari disiplin ilmu pendidikan. Maka filsafat pendidikan menjadi fondasi dalam ilmu pendidikan dan profesi kependidikan.

Dalam filsafat pendidikan merumuskan bagaimana ukuran tingkah laku yang seharusnya yang harusnya dilakukan dalam sebuah proses pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan, Maka filsafat pendidikan menjadi asas dan pandangan dasar dalam pelaksanaan pendidikan. Filsafat pendidikan mempertanyakan dan menempatkan manusia yang seutuhnya, yang berarti memiliki sifat kemanusiaan, dengan karakteristik: (1) mengendalikan diri, (2) cinta tanah air, dan (3) berpengetahuan. Untuk itu maka filsafat pendidikan memfasilitasi komunitas pendidikan untuk:

1. Membentuk manusia untuk berpikir secara kritis dan reflektif atas setiap permasalahan yang terjadi sehingga mampu mengambil inti dan pembelajaran untuk menjadi lebih baik.
2. Mengambil data dari hasil pemikiran kritis dan reflektif sebagai data mendasar untuk penyelesaian permasalahan pendidikan yang terjadi.
3. Melatih kemampuan dan kematangan diri secara emosional dalam interaksi pendidikan.
4. Pemahaman tentang konsep manusia dan pendidikan secara benar sehingga mampu mengelola kemampuannya dengan



pengetahuannya, dengan kemampuan reflektifnya, dengan kecerdasan emosionalnya secara benar.

5. Kemampuan reflektif akan menjadikan manusia mampu mengelola pola komunikasi dengan baik dan humanis serta dialois.

Kemampuan manusia dalam memahami filsafat pendidikan akan memberi implikasi kepada komunitas pendidikan dalam hal:

1. Manusia akan memikirkan pendidikan dan sekaligus menjadi subjek pendidikan itu sendiri.
2. Pendidikan perlu memikirkan dan mempertimbangkan nilai-nilai dan cita-cita yang elbih baik.
3. Pendidikan atau mendidik menjadi sebuah usaha untuk merealisasikan nilai-nilai dan cita0cita dalam kehdiupan dan kepribadian manusia.

Manusia dalam menganalisis akan berpegang teguh pada kemampuan akal pikiran, perjalan, intuisi. Kemampuan memahami filsafat pendidikan akan mengarahkan guru kepada tindakan kepemimpinan pendidikannya dalam interaksi dengan anak didik dan dengan demikian seluruh tindakan mendidik dan mengajar akan berporos pada filsafat yang dianutnya dalam pendidikan. Mengapa demikian? Jawabannya adalah filsafat akan menjadi bagian dari kehidupan dan kepribadian manusia, menuntun pemahaman terhadap konsep, prinsip dan pemaksanaan ayng mendasar dan esensial dan menerobos makna itu hingga tuntas kepada akar-akarnya.

## II. LATIHAN

### Petunjuk;

*Sebelum menjawab latihan di bawah ini, anda diharapkan telah membaca uraian materi Basis Kepemimpinan Pendidikan yang telah disajikan diatas. Kemudian jawablah pertanyaan pada latihan di bawah ini dengan jelas dan benar.*

### Jawablah latihan soal di bawah ini!

1. Jelaskan karakteristik orang dewasa sebagai pembelajar!

2. Deskripsikan prosedur pembelajaran orang dewasa!
3. Jelaskan prinsip pembelajaran orang dewasa!
4. Deskripsikan dan berikan contoh kondisi keberhasilan pembelajaran orang dewasa!
5. Jelaskan prinsip implementasi pembelajaran orang dewasa!
6. Identifikasi bagaimana penerapan teori belajar pada orang dewasa!
7. Strategi pembelajaran apa yang dapat diterapkan pada pembelajaran orang dewasa!
8. Apa prinsip pembelajaran orang dewasa?
9. Deskripsikan pendidikan holistik pada orang dewasa!
10. Apa indikator untuk mengukur aktualisasi diri pada orang dewasa?

### III. RANGKUMAN

1. Orang dewasa memiliki karakteristik sebagai pembelajar, yang mencakup kemampuan kognitif, psikososial dan kemampuan berbahasa.
2. Prosedur pembelajaran orang dewasa adalah melibatkan proses pembelajaran dengan metode dan etnik pembelajaran yang melibatkan keterlibatan aktif orang dewasa sebagai pembelajar.
3. Penerapan prinsip pembelajaran orang dewasa akan menentukan keberhasilan pembelajaran orang dewasa itu sendiri. Kunci keberhasilan pembelajaran orang dewasa mencakup: mendefinisikan kebutuhan belajarnya, merumuskan tujuan belajarnya, ikut serta memikul tanggung jawab dalam perencanaan dan



penyusunan pengalaman belajar, berpartisipasi dalam mengevaluasi dan hasil kegiatan belajar.

4. Kondisi keberhasilan pembelajaran orang dewasa akan terjadi apabila prosedur pembelajaran orang dewasa dilakukan dengan optimal. Kondisi keberhasilan yang terkait dengan prosedur pembelajaran orang dewasa mencakup: menciptakan suasana yang kondusif untuk belajar melalui kerjasama dalam merencanakan proses pembelajaran, menemukan kebutuhan belajar., merumuskan tujuan dan materi yang cocok untuk kebutuhan belajar., merancang pola belajar dengan sejumlah pengalaman belajar untuk peserta didik, melakukan kegiatan belajar dengan menggunakan metode, teknik dan sarana belajar yang tepat, menilai kegiatan belajar serta mendiagnosa kembali kebutuhan belajar untuk kegiatan pembelajaran selanjutnya, inti pembelajaran: keterlibatan orang dewasa dalam proses pembelajaran.
5. Prinsip implementasi pembelajaran orang dewasa mencakup hal-hal sebagai berikut: berpusat pada masalah, bersifat fungsional, berpusat pada pengalaman, merumuskan tujuan, memberikan balikan.

#### IV. TES FORMATIF

**Petunjuk : Pilihlah salah satu jawaban yang anda anggap paling benar!**

1. Proses meningkatkan pengambilan keputusan guru merupakan proses .....
  - a. Perwujudan karya orang dewasa
  - b. Penerimaan diri orang dewasa
  - c. Perwujudan aktualisasi diri orang dewasa
  - d. **Pembelajaran** orang dewasa
2. Cara berpikir dan tema pembicaraan dan kemampuan berpikir yang kompleks merupakan ciri.....
  - a. Psikososial orang dewasa
  - b. Pengetahuan orang dewasa
  - c. **Kemampuan kognitif** orang dewasa

- d. Perkembangan bahasa orang dewasa
3. Karakteristik kognitif orang dewasa adalah sebagai berikut... kecuali.....
- Cara berpikir dan tema pembicaraan dan kemampuan berpikir yang kompleks (berbeda dengan anak-anak)*
  - Kemampuan merencanakan masa depan berdasarkan pengalaman.*
  - Pemikiran yang fleksibilitas, terbuka, adaptif dan individualistis berdasarkan pada intuisi, emosi dan logika.*
  - Menciptakan suasana yang kondusif untuk belajar melalui kerjasama dalam merencanakan proses pembelajaran.**
4. Di bawah ini adalah karakteristik sosial orang dewasa, kecuali.....
- Pemikiran yang fleksibilitas, terbuka, adaptif dan individualistis berdasarkan pada intuisi, emosi dan logika.**
  - Fase keakraban vs keterasingan (Erickson; Hall & Lindzey, 1993) : berusaha menyatukan identitas dengan orang-orang pada umumnya.*
  - Mendambakan hubungan akrab dalam persaudaraan.*
  - Siap mengembangkan daya yang dibutuhkan untuk memenuhi komitmen meskipun dengan perjuangan dan pengorbanan.*
5. Kunci keberhasilan pembelajaran orang dewasa adalah sebagai berikut, kecuali.....
- Ikut serta memikul tanggung jawab dalam perencanaan dan penyusunan pengalaman belajar.
  - Siap** mengembangkan daya yang dibutuhkan untuk memenuhi komitmen meskipun dengan perjuangan dan pengorbanan.
  - Kunci keberhasilan pembelajaran orang dewasa mencakup 6 kondisi.
  - Mendefinisikan kebutuhan belajarnya.
6. Dimotivasi untuk perubahan tingkah laku.  
Disadarkan akan ketidakmampuan berperilaku.  
Memiliki gambaran yang jelas tentang perubahan perilaku.  
Kesempatan untuk mempraktekkan perilaku.

- Mendapat dukungan atas tindakan yang besar.  
Memiliki serangkaian materi yang tepat untuk dipraktekkan.  
Rangkaian indikator di atas merupakan kriteria bagi.....
- a. Kemampuan orang dewasa untuk mengaktualisasikan dirinya
  - b. Ketuntasan perkembangan kepemimpinan orang dewasa
  - c. Keberhasilan pembelajaran orang dewasa
  - d. Potensi dan strategi pembelajaran orang dewasa
7. Mengorganisasikan mulai dari pokok bahasan, teknik penyajian enaktif, ikonik dan simbolik merupakan bagian dari.....
- a. Cara belajar orang dewasa
  - b. Strategi belajar orang dewasa
  - c. Kondisi belajar orang dewasa
  - d. Situasi belajar orang dewasa
8. Hukum yang diterapkan dalam pembelajaran orang dewasa, kecuali
- a. Hukum tabularasa
  - b. Hukum motivasi
  - c. Hukum *conditioning*
  - d. Hukum kesiapan
9. Metode belajar pemecahan masalah meliputi antara lain, kecuali.....
- a. Ramu pendapat
  - a. Metode buku catatan kolektif
  - b. Menyalin
  - c. Metode papan bultein kolektif
10. Penerapan dalam pengorganisasian bahan belajar mencakup 3 hal, kecuali.....:
- a. Ketertarikan peserta terhadap materi.
  - b. Kesesuaian materi dengan kebutuhan peserta
  - c. Menariknya modul yang disertakan

d. Lingkup pengalaman antara tutor dan peserta

## V. Umpan Balik dan tindak Lanjut

Cocokkan jawaban di atas dengan kunci jawaban tes formatif 1 yang ada di bagian akhir modul ini. Ukurlah tingkat penguasaan materi kegiatan belajar dengan rumus sebagai berikut :

$$\text{Tingkat penguasaan} = (\text{Jumlah jawaban benar} : 10) \times 100 \%$$

Arti tingkat penguasaan yang diperoleh adalah :

Baik sekali	=	90 - 100%
Baik	=	80 - 89%
Cukup	=	70 - 78%
Kurang	=	0 - 69%

Bila tingkat penguasaan anda mencapai 85 ke atas, Selamat anda telah mencapai indikator pembelajaran yang diharapkan. Namun bila pencapaian yang anda dapatkan masih kurang, anda harus mengulangi kegiatan belajar 1 terutama pada bagian yang belum ada kuasai.

## VI. Video Tutorial

Untuk meningkatkan pemahaman konsep mengenai kepemimpinan pendidikan berbasis pila pengetahuan pedagogik dengan landasan filsafat pendidikan maka simaklah baik-baik video tutorial berikut ini:

<https://www.youtube.com/watch?v=InSZwh9vA5E&feature=youtu.be>

## VII. Pengayaan

Untuk mengembangkan pemahaman lebih lanjut : maka bacalah jurnal mengenai:

Strategi Pembelajaran Andragogi dari Yusnimar Yusri,

<http://ejournal.uin-suska.ac.id/index.php/al-fikra/article/view/3861/2400>

## VIII. Forum

Setelah melakukan kajian pada tugas pengayaan maka masuk dan bergabunglah dalam forum diskusi dan submit respon anda untuk:

- Apa strategi pembelajaran yang menjadi pembahasan dalam Strategi Pembelajaran Andragogi dari Yusnimar Yusri pada :  
<http://ejournal.uin-suska.ac.id/index.php/al-fikra/article/view/3861/2400>

## IX. Daftar Pustaka

1. Manning. George & Kent Curtis. The art of leadership, New York: Mc. Graw Hill. 2009.
2. Susanto, Ratnawati, Modul Kepemimpinan Kependidikan, Jakarta: UEU, 2018.
3. G. Northouse, Peter, Leadership, Theory and Practice, London: Sage Publication, 1997.
4. Yukl, Gary. (2009)., Kepemimpinan dalam Organisasi. Jakarta: PT. Indeks.
5. D. Glickman, Carl. (2010). SuperVison and Instructional Leadership. NewYork: Pearson
6. Mullins, Laurie J. (2010). Management and Organizational Behavior. New York: Prentice Hall.
7. R. Susanto, (2020). Model Pengembangan Kompetensi Pedagogik, Teori, Konsep dan Konstruk pengukuran. Jakarta: PT Rajawali Grfindo., Edisi 1, Cetakan Pertama.



## X. Lampiran

### Kunci Jawaban Tes Formatif

- |    |   |     |   |
|----|---|-----|---|
| 1. | d | 6.  | c |
| 2. | c | 7.  | b |
| 3. | d | 8.  | a |
| 4. | a | 9.  | b |
| 5. | b | 10. | c |







Universitas  
**Esa Unggul**

**MODUL KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN (PSD 471)**

**MODUL SESI 6**  
**KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN BERBASIS PILAR KETERAMPILAN**  
**INTERPERSONAL**

**DISUSUN OLEH**

**Dr. RATNAWATI SUSANTO, S.Pd.,MM.,M.Pd**

**UNIVERSITAS ESA UNGGUL**

**Juli 2017**

## KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN BERBASIS PILAR KETERAMPILAN INTERPERSONAL

### A. Pendahuluan

Pendidikan merupakan pintu gerbang dan jembatan emas bagi setiap individu manusia untuk mengembangkan nilai-nilai kehidupan dan peradabannya. Pendidikan menjadi strategis dalam kehidupan manusia karena pendidikan mengembangkan manusia ke dalam pilar-pilar kecerdasan yang memfasilitasi dan membimbing sosok individu manusia untuk belajar mengetahui, belajar memperoleh pengalaman dengan melakukan dan mempraktekkan segala hal yang dipahami dan dibutuhkan, belajar untuk berperilaku dan akhirnya belajar untuk dapat hidup dalam segala perbedaan dan keragaman bersama dengan orang lain secara harmonis.

Pendidikan berlangsung sepanjang hayat hidup manusia. Pendidikan berlangsung dalam kondisi informal (keluarga), non formal (lembaga kursus dan pendidikan kemasyarakatan) dan pendidikan formal (sekolah dan perguruan tinggi). Pendidikan formal menjadi lembaga yang terintegrasi dalam hidup manusia. Pendidikan formal inilah yang menjadi tumpuan untuk membentuk watak dan peradaban manusia, membentuk dan mengembangkan potensi dan bakatnya sehingga mampu memandirikan manusia dalam hidupnya. Peran dan fungsi pendidikan dalam kehidupan manusia telah menjadikan lembaga pendidikan menjadi organisasi yang harus terus mengembangkan kapasitas dan kapabilitasnya sehingga mampu menciptakan sumber daya manusia yang potensial dan kompetitif.

Lembaga pendidikan sebagai organisasi sangat membutuhkan figur pemimpin yang memiliki kepemimpinan pendidikan. Basis kepemimpinan pendidikan sangat mendasar dan mempengaruhi kapasitas dan kapabilitas organisasi pendidikan itu. Maka setiap lembaga pendidikan perlu meletakkan basis

kepemimpinan pendidikan yang unggul. Dalam pelaksanaan peran dan tugasnya Keterampilan interpersonal adalah keterampilan untuk mengenali dan merespon secara layak perasaan, sikap dan perilaku, motivasi serta keinginan orang lain. Keterampilan interpersonal mencakup bagaimana diri kita mampu membangun hubungan yang harmonis dengan memahami dan merespon manusia atau orang lain. Kemampuan interpersonal sangat mempengaruhi bagaimana kita mempersepsikan diri kita terhadap orang lain, dan bagaimana kita mempersepsikan diri kita. Ketika kita memiliki keterampilan interpersonal yang tinggi kita akan memiliki rasa percaya diri yang tinggi, sehingga kita akan dihargai orang lain, dan pada akhirnya kita akan membangun hubungan yang harmonis dengan orang lain.

Di dunia kerja, mengembangkan interpersonal skill sangat penting dalam membina hubungan antar atasan dengan atasan ataupun atasan dengan bawahan karena baik secara langsung maupun tidak langsung kemampuan manajer sangat mempengaruhi produktivitas anggotanya.. Seorang manajer dituntut untuk memiliki skill ini untuk membimbing anggota organisasi, tidak hanya untuk membimbing namun juga mengendalikan dan menjadi penengah jikalau terjadi konflik dalam organisasi. Kunci utama suksesnya organisasi dalam mencapai tujuan salah satunya harus mempunyai manajer yang berkompeten dan cakap dalam memimpin.. Tanpa adanya interpersonal skill manajer tidak dapat memimpin anggota organisasinya dan akan terjadi perselisihan terus menerus yang akan mengakibatkan hancurnya organisasi.

Seorang pemimpin melakukan interaksi. Pola dan kemampuan berinteraksi menjadi sangat fundamental sebagai suatu keterampilan seorang pemimpin. Keterampilan ini disebut sebagai keterampilan interpersonal yang merupakan keterampilan social, yang menjadi kunci strategis dalam peran pemimpin mempengaruhi para bawahannya. Maka mempelajari kepemimpinan berarti Sebuah konsep yang hidup dan terus berkembang hingga saat ini. Konsep kepemimpinan menjadi sentral dalam kaitan dengan interaksi manusia. "Hadiah terbesar bagi seorang pemimpin adalah membuat perubahan dan perbedaan, melihat orang lain bertumbuh dan tampil menjadi pemimpin-pemimpin besar lainnya, melebihi kapasitas kepemimpinan orang yang memimpinnya" (Ratnawati Susanto)

## **B. Kompetensi Dasar**

1. Mahasiswa memiliki paradigma yang komprehensif mengenai basis keterampilan interpersonal sebagai persyaratan kedua dalam kepemimpinan pendidikan.
2. Mahasiswa mampu mengembangkan keterampilan interpersonal melalui pola komunikasi instruksional.

## **C. Kemampuan Akhir yang Diharapkan**

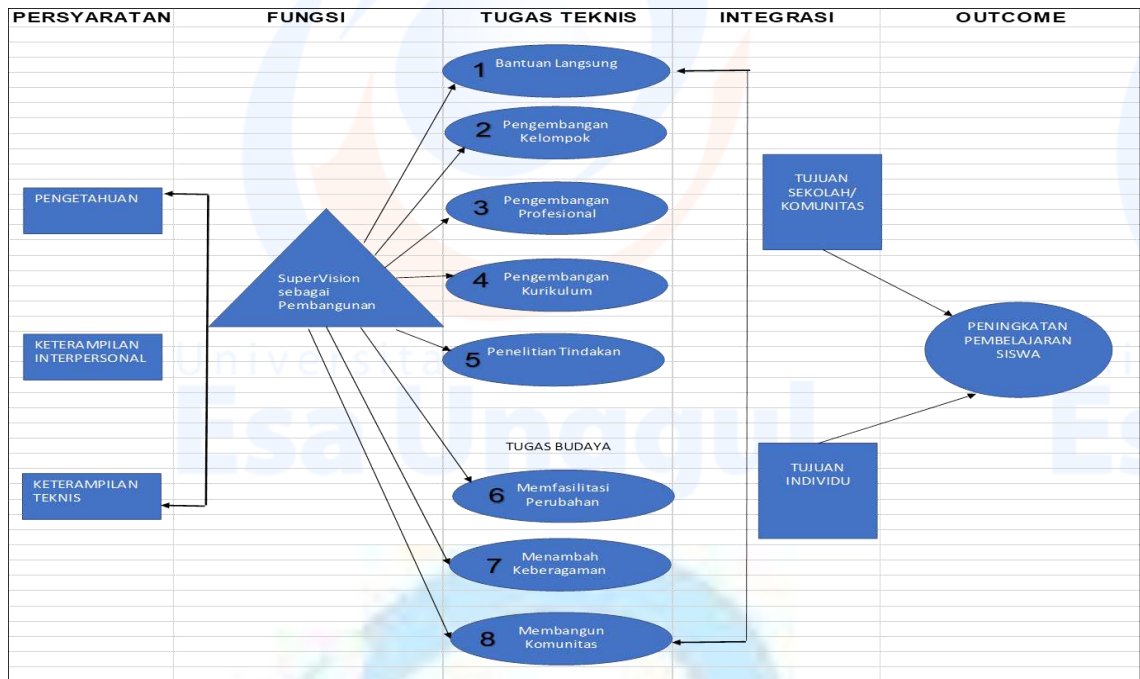
1. Mendeskripsikan kontinum perilaku supervisor dari guru.
2. Memetakan diri berdasarkan Johari Windoe
3. Menganalisis persepsi diri dari persepsi orang lain.
4. Melakukan evaluasi diri menuju perilaku tercatat.
5. Mengembangkan keterampilan interpersonal melalui pola komunikasi instruksional.

## **D. Kegiatan Belajar 1**

### **BASIS KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN**

#### **I . URAIAN DAN CONTOH**

Pada pertemuan terdahulu, kita telah memahami esensi dari SuperVision dan Sekolah Sukses. Untuk itu mari kita ulas kembali untuk mengingatkan pemahaman dengan lebih mendalam.



**Gambar 1. SuperVision dan Sekolah Sukses**

Kepemimpinan pendidikan sangat perlu untuk mengintegrasikan prinsip SuperVision sebagai sebuah paradigm baru untuk menuju sekolah sukses. Untuk itu kepemimpinan pendidikan sangat membutuhkan persyaratan pengetahuan, keterampilan interpersonal dan keterampilan teknis. Hal ini menjadi dasar dalam fungsi pembangunan dan mencapai kriteria sebagai sekolah sukses. Pada pertemuan sebelumnya kita telah mempelajari persyaratan pertama yaitu pengetahuan. Maka pada sesi ini kita akan membahas mengenai persyaratan kedua yaitu Keterampilan Interpersonal.

### **Konsep Dasar Keterampilan Interpersonal.**

Keterampilan interpersonal adalah keterampilan kehidupan yang kita gunakan setiap hari untuk berkomunikasi dan berinteraksi dengan orang lain, baik secara individual atau dalam kelompok. Orang yang berlatih untuk mengembangkan keterampilan interpersonal yang kuat biasanya lebih sukses dalam kehidupan profesional dan personal mereka. Keterampilan interpersonal bukan hanya penting di tempat kerja, kehidupan pribadi dan sosial kita pun



akan sangat diuntungkan dari adanya keterampilan interpersonal yang lebih baik. Orang-orang dengan keterampilan interpersonal yang bagus biasanya dianggap sebagai orang yang optimis, kalem, percaya diri dan karismatik – kualitas-kualitas yang seringkali menarik bagi orang lain

Dr. Howard Gardner adalah tokoh yang mengembangkan tentang kecerdasan ganda. Yang salah satunya adalah tentang kecerdasan interpersonal, Kecerdasan interpersonal atau bisa dikatakan juga sebagai kecerdasan sosial, diartikan sebagai kemampuan dan keterampilan seseorang dalam menciptakan relasi, membangun relasi dan mempertahankan relasi sosialnya sehingga kedua belah pihak berada dalam situasi menang-menang atau menguntungkan.

Inteligensi Interpersonal adalah kemampuan untuk mengerti dan menjadi peka terhadap perasaan, intense, motivasi, watak, temperament orang lain. Kepekaan akan ekspresi wajah, suara. Isyarat dari orang lain juga masuk dalam inteligensi ini. Kecerdasan interpersonal adalah kemampuan untuk berhubungan dengan orang-orang disekitar kita, kecerdasan ini adalah kemampuan kita untuk memahami dan memperkirakan perasaan, temperamen, suasana hati, maksud dan keinginan orang lain dan menanggapi secara layak.

Kecerdasan Sosial merujuk pada spectrum yang merentang dari secara instan merasa keadaan batiniah orang lain sampai memahami perasaan dan pikirannya.

#### Dimensi Kecerdasan Interpersonal

Kecerdasan Interpersonal ini mempunyai tiga dimensi utama, yaitu:

- a) social sensitivity,
- b) social insight, dan
- c) social communication.

Ketiga dimensi tersebut merupakan satu kesatuan yang utuh dan ketiganya saling mengisi satu sama lainnya. Kecerdasan interpersonal ini merupakan kecerdasan yang lebih bersifat *cristalized* (kemampuan seseorang untuk



menggunakan skill dan informasi yang pernah dipelajari sebelumnya untuk menangani .permasalahan yang terjadi).

Social sensitivity (sensitivitas sosial).

Kemampuan untuk mampu merasakan dan mengamati reaksi-reaksi atau perubahan orang lain yang ditunjukkannya baik secara verbal maupun non verbal. Anak yang memiliki sensitivitas yang tinggi akan mudah memahami dan menyadari adanya reaksi-reaksi tertentu dari orang lain, entah reaksi tersebut positif ataupun negatif.

Social insight Kemampuan seseorang untuk memahami dan mencari pemecahan masalah yang efektif dalam satu interaksi sosial, sehingga masalah-masalah tersebut tidak menghambat apalagi menghancurkan relasi sosial yang telah di bangun. Di dalamnya juga terdapat kemampuan dalam memahami situasi sosial dan etika sosial sehingga anak mampu menyesuaikan dirinya dengan situasi tersebut. Fondasi dasar dari social insight ini adalah berkembangnya kesadaran diri anak secara baik. Kesadaran diri yang berkembang ini akan membuat anak mampu memahami keadaan dirinya baik keadaan internal maupun eksternal seperti menyadari emosi-emosinya yang sedang muncul, atau menyadari penampilan cara berpakaianya sendiri, cara bicaranya dan intonasi suaranya.

Social communication

Penguasaan keterampilan komunikasi sosial merupakan kemampuan individu untuk menggunakan proses komunikasi dalam menjalin dan membangun hubungan interpersonal yang sehat. Dalam proses menciptakan, membangun dan mempertahankan relasi sosial, maka seseorang membutuhkan sarannya. Tentu saja sarana yang digunakan adalah melalui proses komunikasi, yang mencakup baik komunikasi verbal, non verbal maupun komunikasi melalui penampilan fisik. Keterampilan komunikasi yang harus dikuasai adalah keterampilan mendengarkan afektif, keterampilan berbicara efektif, keterampilan public speaking dan keterampilan menulis secara efektif

Karakteristik Kecerdasan Interpersonal.

Karakteristik anak yang memiliki kecerdasan interpersonal yang tinggi yaitu

- Mampu mengembangkan dan menciptakan relasi sosial baru secara efektif,
- Mampu berempati dengan orang lain atau memahami orang lain secara total, Mampu mempertahankan relasi sosialnya secara efektif sehingga tidak musnah dimakan waktu dan senantiasa berkembang semakin intim/mendalam/penuh makna
- Mampu menyadari komunikasi verbal maupun non verbal yang dimunculkan orang lain, atau dengan kata lain sensitive terhadap perubahan sosial dan tuntutan-tuntutannya.
- Mampu memecahkan masalah yang terjadi dalam relasi sosialnya dengan pendekatan win-win solution serta yang paling penting adalah mencegah munculnya masalah dalam relasi sosialnya
- Memiliki keterampilan komunikasi yang mencakup keterampilan mendengarkan efektif, berbicara efektif dan menulis secara efektif. Termasuk di dalamnya mampu menampilkan penampilan fisik yang sesuai dengan tuntutan lingkungan sosialnya.

Pengertian keterampilan Interpersonal.

Keterampilan interpersonal (interpersonal skill) merupakan kemampuan seseorang untuk berinteraksi dengan orang lain secara efektif. Kemampuan ini ditandai oleh adanya karakteristik-karakteristik psikologis tertentu yang sangat mendukung dalam menciptakan dan membina hubungan antar pribadi yang baik dan memuaskan. Kekurangmampuan dalam hal membina hubungan interpersonal berakibat terganggunya kehidupan sosial seseorang. Seperti malu, menarik diri, berpisah atau putus hubungan dengan seseorang yang pada akhirnya menyebabkan kesepian.

Aspek Kemampuan Interpersonal.

Aspek kemampuan interpersonal terdiri dari :

- Berinisiatif
- Bersikap terbuka (disclosure)
- Asertif

- Dukungan emosional
- Mengatasi konflik



Gambar 1. Aspek Kemampuan Interpersonal

Adapun wujud keterampilan interpersonal adalah:

- Kemampuan berkomunikasi
- Membangun hubungan baik
- Kemampuan memotivasi
- Kemampuan kepemimpinan
- Kemampuan memasarkan diri sendiri
- Kemampuan bernegosiasi
- Kemampuan berpresentasi
- Kemampuan berkomunikasi di depan umum/publik

Interpersonal skill merupakan sebuah proses dimulai dari berkomunikasi dengan diri sendiri, mengenali pola pikir masing-masing, dan menyadari kekuatan perubahan. Interpersonal skill mutlak dimiliki oleh seorang manajer jika ingin sukses melakukan hubungan interpersonal. Untuk membangun interpersonal skill kita harus terlebih dahulu mengenali diri sendiri.

Banyak cara untuk meningkatkan keterampilan interpersonal, antara lain adalah:

- Mengatasi persepsi negative karena hal ini dapat membantu kita untuk berpikir dahulu sebelum menyertakan emosi.
- Menerima pesan dengan baik dengan cara mendengarkan.

- Menekan ego pribadi, dengan cara ini kita dapat memahami orang lain yang berbeda pendapat dengan kita dan kita tidak boleh memaksakan kehendak.
- Perbanyak belajar karena pengetahuan mempunyai peran penting dalam komunikasi dan juga membangun hubungan.
- Memperhatikan bahasa non-verbal. Bahasa merupakan alat yang penting dalam komunikasi. Sering terjadi kesalahan akibat kesalahpahaman dari bahasa yang kita gunakan. Karena itu kita harus lebih berhati-hati dalam menggunakan bahasa.
- Memperbanyak bertemu dengan orang-orang baru akan melatih dan mengembangkan interpersonal skill.
- Melakukan kemampuan diri dalam hal:
  - Tersenyum
  - Jadilah apresiatif
  - Memperhatikan orang lain
  - Melatih mendengarkan aktif
  - Membawa kebersamaan
  - Menangani konflik
  - Berkomunikasi dengan jelas
  - Menghibur orang lain.
  - Melihat dari sisi orang lain.
  - Menghindari mengeluh.
- Keterampilan listening (mendengarkan) : Salah satu komponen dari proses komunikasi adalah bagian menerima pesan, salah satunya ialah mendengarkan. Mendengarkan bukan secara harfiah menggunakan alat pendengaran (telinga) , tetapi memiliki arti yang lebih luas dengan penggunaan alat penerimaan pesan lainnya. Berikut ini ada empat alasan utama mengapa orang perlu mendengarkan :
  - Untuk memahami dan memperoleh informasi : Orang yang menguasai informasi memiliki kesempatan yang lebih besar untuk sukses, baik secara pribadi maupun konteks profesional, sebab, di era sekarang, menguasai informasi berarti menguasai sumber daya. Memahami



perintah, memahami pesan, memahami kebutuhan orang lain, menggali lebih banyak informasi dibutuhkan sebagai modal agar dapat berkomunikasi serta menjadi kemampuan utama untuk dapat berhasil dalam setiap pekerjaan.

- Analisis terhadap kualitas Informasi : Kemampuan seseorang untuk dapat menganalisis informasi dibutuhkan agar dapat bertindak tepat. Mendengarkan dan mendapatkan informasi lebih banyak akan meningkatkan kualitas pesan yang diterima, kelengkapan data, dan kemampuan mengolah informasi, sehingga simpulan atau analisis terhadap suatu kondisi atau keadaan dapat diambil.
  - Membangun dan memelihara hubungan : Alasan untuk mendengarkan adalah untuk melakukan komunikasi interpersonal. Banyak survey telah membuktikan bahwa orang yang memiliki kemampuan untuk mendengar dengan efektif memiliki hubungan yang lebih baik dengan sesamanya, sebaliknya mereka yang kurang mampu untuk mendengarkan akan memperburuk hubungan atau setidaknya tidak dapat membangun hubungan yang lebih baik
  - Menolong orang lain : Kemampuan mendengarkan wajib dimiliki agar dapat memahami orang lain dan pada akhirnya, dapat menolong orang lain. Pada saat seseorang mau mendengarkan dan memberikan perhatian yang tulus serta serius kepada permasalahan yang kita sampaikan, hampir sebagian besar masalah kita telah dapat ditolong, atau minimal dapat memberikan pola atau perspektif yang baru tentang kita dapat menghadapi masalah yang kita hadapi.
- Keterampilan providing feedback (memberikan umpan balik) : Umpan Balik adalah setiap bentuk komunikasi yang disampaikan kepada seseorang dengan tujuan agar orang tersebut mengetahui dampak perilakunya terhadap anda atau orang lain.
  - Keterampilan persuading (membujuk) : Persuading (membujuk) adalah komunikasi tatap muka yang dilakukan dengan sengaja oleh seseorang dengan tujuan agar pihak lain mau mengikuti dengan sukarela kehendak seseorang.

- Keterampilan resolving conflicts adalah kemampuan untuk mengatasi konflik dengan orang lain.

Penting sekali untuk kita mengembangkan *interpersonal skill* karena interpersonal skill dapat terlihat dari bagaimana kita berkomunikasi, memotivasi, memimpin, bernegosiasi, dan berprestasi dan juga *interpersonal skill* dalam diri manajer mempengaruhi kinerja anggota organisasinya. Utamanya *interpersonal skill* dimiliki seseorang untuk memimpin organisasinya mendapatkan kesuksesan dan keuntungan. Manfaat lain dari interpersonal skill:

- Meningkatkan *human relations* dalam kehidupan bermasyarakat dan organisasi.
- Meningkatkan kemampuan menjadi pemimpin dan dapat bekerja sama dalam tim. Interpersonal skill bukan merupakan bagian dari karakter kepribadian yang bersifat bawaan, tetapi merupakan keterampilan yang dapat dipelajari. Interpersonal skill yang baik dapat dibangun dari kemampuan mengembangkan perilaku dan komunikasi yang asertif dan efektif. Mempunyai kesadaran bertanggung jawab yang lebih besar untuk memperbaiki diri

Jenis keterampilan interpersonal

Aktualisasi dari seseorang yang memiliki keterampilan interpersonal dapat terlihat dari beberapa kemampuan, antara lain adalah:

- Keterampilan berkomunikasi.
- Kemampuan memotivasi secara positif.
- Kemampuan memberi saran
- Kemampuan bahasa tubuh yang elegant
- Kemampuan reflektif
- Kemampuan untuk humor
- Kemampuan untuk memahami dan memperoleh informasi
- Kemampuan untuk menganalisis kualitas informasi
- Kemampuan membangun dan memelihara hubungan
- Kemampuan menolong orang lain

## 1. Kontinum Perilaku Supervisor dari Guru



Untuk dapat memetakan perilaku supervisor dari guru dalam suatu kontinum maka sangat dibutuhkan kemampuan melakukan evaluasi diri terhadap kemampuan untuk mendengarkan orang lain, yang merupakan kemampuan seorang supervisor. Kemampuan mengevaluasi diri untuk memetakan kemampuan mendengarkan orang lain menggunakan semantic differential dengan skala 1 - 7, dengan 1 merupakan skala yang menggambarkan kondisi hampir tidak pernah mendengarkan hingga skor 7 yang menggambarkan selalu mendengarkan.

Perhatikan instrumen evaluasi diri berikut ini!

Merefleksi Perubahan dan pengawasan Terpimpin Menuju Perubahan Perilaku Terpimpin.



Gambar 2. Merefleksi Perubahan dan Pengawasan Terpimpin Menuju Perubahan Perilaku Terpimpin

Perhatikan baik-baik apa saja kemampuan yang ada sebagai kontinum untuk merefleksi perubahan dan pengawasan terpimpin menuju perubahan perilaku terpimpin.

Mendengarkan.

Supervisor duduk dan melihat pembicara dan menganggukkan kepalanya untuk menunjukkan pemahamannya. (Gumanan seperti h-huh, umm, juga menunjukkan indikasi mendengarkan) Hal ini merupakan proses menangkap makna dari suara yang kita dengar, bukan hanya sekedar mendengar suara, dan akhirnya dikeluarkan lagi.

Alasan perlunya mendengarkan adalah:

- Untuk memahami dan memperoleh informasi
- Analitis terhadap kualitas informasi
- Membangun dan memelihara hubungan
- Menolong orang lain
- Memberi umpan balik.

Pendengar yang efektif adalah apabila:

- Kontak mata
- Anggukan kepala dan ekspresikan wajah penuh perhatian
- Cegah gerakan atau tindakan yang berkesan negatif
- Ajukan pertanyaan
- Uraikan yang didengar dengan kata kata sendiri
- Hindarkan interupsi atau memotong pembicaraan
- Jangan terlalu banyak bicara
- 

Klasifikasi

Supervisor mengajukan pertanyaan dan pernyataan untuk mengklarifikasi sudut pandang pembicara apakah yang Anda maksud itu ?, Apakah Anda akan menjelaskan ini lebih lanjut? Saya bingung tentang itu. Aku kehilanganmu di

.....

..

Memberi semangat

Supervisor memberikan tanggapan pengakuan yang membantu pembicara terus menjelaskan posisinya. Ya saya; mengikuti Anda . Lanjutkan. Ah, saya mengerti apa yang Anda katakan, beri tahu saya lebih banyak

### Merefleksikan

Supervisor menyimpulkan dan memparafrase pesan pembicara untuk verifikasi akurasi. Saya mengerti maksud anda .. jadi, masalahnya adalah ..... Saya mendengar Anda berkata.

### Menyajikan

Supervisor memberikan idenya terkait topik yang didiskusikan. Ini adalah sudut pandang saya. Apa yang dapat dilakukan. Saya kira kita hendaknya mempertimbangkan..... Saya percaya bahwa....

### Pemecahan masalah

Supervisor mengambil inisiatif, biasanya sebelum diskusi mengenai permasalahannya disajikan data mengenai solusi yang mungkin. Kalimat yang mengiringi biasanya Mari kita hentikan dan mulai mencatat apa yang akan dilakukan. Apa idemu untuk pemecahan masalahnya. Mari pikirkan dan lakukan tindakan yang mungkin dapat dilakukan.

### Negosiasi

Supervisor mencoba memindahkan pembicaraan dari solusi menuju kepada konsekuensi tindakan yang disepakati, mengeksplorasi prioritas konflik, dan mempertajam. Bentuk pertanyaan yang dapat digunakan Bagaimana, apakah dapat kita setuju? Bagaimana kita dapat mengubah tindakan yang dapat diterima semua? Dapatkah kita menyepakati sebagai bagian keinginan kita bersama?

### Mengarahkan

Supervisor dapat mengarahkan dengan cara memberikan pilihan alternatif... Misalnyakamu hendaknya melakukan A...B...atau C. Yang mana yang ingin kamu gunakan? Atau saya sudah memilikannya untukmu. Saya ingin kamu melakukan hal tersebut ini. Kenijaka yang akan diberikan untuk kamu Ini adalah bagaimana hal yang akan terjadi.. Kita akan melakukannya ...

### Menstandarkan/mempersamakan

Menyepakati rincian rencana. Setelah kesepakatan tindakan yang dapat diterima telah tercapai, Supervisor perlu menetapkan rincian waktu dan tempat. Kapan rencana akan dilaksanakan/ Dimana hal itu akan berlangsung/ Siapa yang akan membantu/ Sumber daya apa yang dibutuhkan/ rincian ini perlu dibahas dan disepakati sehingga akan ada kejelasan dan ketepatan dengan rencana akhir

#### Reflektif

Reflektif berarti meringkas rencana akhir. Supervisor menyimpulkan hasil konferensiMemeriksa kesepakatan kedua belah pihakdengan tindakan dan rincian.Supervisor melakukannya secara lisan. Dapatkah anda mengulangi apa yang anda pahami? Pahami anda dengan rencana ini? Utarakan dan kemudian

### **Kemampuan Berkomunikasi Sebagai Wujud Mendasar Kepemimpinan Pendidikan Berbasis Keterampilan Interpersonal.**

Salah satu wujud nyata dari keterampilan interpersonal adalah kemampuan berkomunikasi. Keterampilan komunikasi interpersonal yang efektif adalah sesuatu hal yang sangat mendasar dalam interaksi sosial, dan dalam membangun dan memelihara semua hubungan. Keterampilan komunikasi yang rendah dapat mengakibatkan kerusakan permanen dalam suatu hubungan, mempengaruhi produktifitas, kepuasan, prestasi, semangat, kepercayaan, rasa hormat, kepercayaan diri dan juga kesehatan pribadi. Banyak orang yang belum belajar untuk secara efektif berkomunikasi dengan rasa hormat dan mendahulukan orang lain, dan membuat kualitas hubungan menjadi rusak.

Hubungan memiliki dampak yang sangat besar dalam setiap aspek kehidupan. Komunikasi adalah inti dari hubungan yang dalam dan berarti. Bahkan ketika ada rasa suka yang besar dalam sebuah hubungan, komunikasi pun bisa terhalang, perasaan tidak bisa ditaruh dalam kata-kata, atau juga tidak mendengarkan ketika orang lain berbicara. Kita mungkin membiarkan terjadinya keheningan dengan menjauhkan diri dari hubungan, atau membuat suatu jarak yang permanen dengan cara saling menyerang satu sama lain.



Keterampilan Komunikasi yang baik akan menolong kita untuk menjembatani perbedaan ini.

Keterampilan komunikasi interpersonal membuat setiap pribadi dapat maju saat berbicara, mengatasi rasa malu, bernegosiasi dan membereskan konflik, serta mempengaruhi (namun tidak memanipulasi) keputusan dan tindakan orang lain. Komunikasi yang buruk biasanya merupakan akar konflik dan kesalahpahaman, dan dapat dihindari atau diminimalkan dengan menyatakan dengan jelas kehendak kita, dan juga memahami kehendak orang lain. Perbedaan dapat diselesaikan melalui pembicaraan yang lunak, jujur, langsung dan bukannya pertukaran bicara yang melecehkan, memusuhi atau mengganggu. Konflik tidak akan dapat dihilangkan seluruhnya, namun ketika ada terjadi, komunikasi yang membangun diperlukan untuk membereskan penyelesaian.

Keterampilan komunikasi ini ditingkatkan dengan keterampilan sosial, dan kemampuan untuk berempati dengan orang lain. Keterampilan sosial yang positif adalah kemampuan untuk membangun tindakan konstruktif, tanpa memikirkan keuntungan pribadi. Keterampilan prososial sangatlah penting dalam komunikasi karena melibatkan pertanggungjawaban pribadi dan rasa hormat akan pendapat orang lain. Empati adalah bentuk ikatan emosional dengan orang lain, dan mengizinkan kita untuk hadir dalam situasi orang lain, dan memahami alasan dibalik tindakan. Keterampilan sosial dan kemampuan untuk berempati membuat kita mampu memonitor, memajukan, mengatur dorongan dan emosi kita. Keterampilan ini biasanya berguna jika kita ingin meminta kenaikan gaji, melamar kerja, membuat batasan, menghindari konfrontasi yang tidak perlu dan menjaga pengendalian diri saat timbul konflik.

Untuk meningkatkan keterampilan komunikasi interpersonal, penting bagi kita untuk mengenali pendengar, memahami tujuan pembicaraan, dan mengorganisir pikiran sebelum bicara. Komunikasi interpersonal haruslah jujur. Pelaku komunikasi harus memberi tanggapan yang sangat jujur, mengawasi bentuk suara, cara bicara dan bahasa tubuh. Keterampilan mendengar yang baik haruslah diterapkan dengan cara terus berpusat, menyatakan kembali detail, dan meminta penjelasan saat dibutuhkan.

Hubungan yang baik akan memenuhi kebutuhan mendasar akan kebersamaan dan pemeliharaan; dukungan sosial yang diberikan oleh hubungan dapat menolong kita saat mengalami dampak tekanan hidup. Keterampilan interpersonal dapat dikembangkan dan ditingkatkan dalam hubungan dengan menyatakan perasaan secara efektif, membuat batasan yang jelas, mendiskusikan perubahan yang diperlukan bagi transformasi hubungan.

Kebutuhan akan komunikasi yang efektif dan penuh pemikiran dalam tempat kerja adalah sesuatu yang sangat penting. Jarang sekali seseorang bekerja dalam isolasi total, biasanya mereka akan berinteraksi dengan pembeli, teman dan tim manajemen sehari-hari. Hal ini akan membuat komunikasi antar pribadi menjadi suatu keterampilan yang sangat penting bagi pekerja sekarang. Keterampilan Antar pribadi sangatlah relevan dalam memelihara hubungan dengan pelanggan, misalnya ketika pelanggan memberikan keluhan atau ada permintaan pelanggan yang perlu ditolak. Pengusaha saat ini mencari orang dengan keterampilan tinggi dalam komunikasi antarpribadi, pemikiran kritis dan pemecahan masalah, dan bukan sekedar kemampuan untuk menyelesaikan tugas pekerjaan.

Komunikasi antar pribadi dapat menjadi sesuatu yang sangat berharga dalam mengatasi pernikahan yang disfungsi ataupun hubungan pribadi lainnya. Masalah besar yang mempengaruhi banyak pasangan yang dikonseling adalah tingkat komunikasi yang sangat rendah. Pengalaman ini dinyatakan dengan kalimat "dia tidak mengerti saya". Pasutri yang tidak dapat berkomunikasi secara efektif dalam membicarakan perasaan dan pemikiran akan melihat bahwa hubungan mereka, termasuk juga hubungan seksual, akan terancam. Ketika masalah komunikasi timbul dalam hubungan, dan ada usaha untuk membagikan perasaan, hasilnya justru adalah lebih banyak lagi luka, penolakan dan kesalahpahaman, yang kemudian akan berakhir dengan ketiadaan komunikasi yang intim dan dibangunnya penghalang emosional.

Komunikasi antar pribadi dilakukan dengan membagikan pengalaman, pencapaian, keinginan dan mimpi tiap pribadi. Hal terpenting dalam



memelihara hubungan yang berhasil, baik secara pribadi maupun profesional adalah dengan menggunakan komunikasi yang empatik. Rasa hormat didapatkan dengan memelihara komitmen untuk melaksanakan janji, bagaimana kita memperlakukan orang lain, dan cara kita menyikapi tantangan. Namun yang terbesar adalah jika anda ingin dihormati, anda perlu menghormati orang lain. Aturan emas: Lakukan pada orang lain apa yang kamu ingin mereka lakukan padamu” tidak akan salah. Semua orang berhak untuk diperlakukan dengan rasa hormat, kesopanan dan kemuliaan.

## **2. Memetakan diri berdasarkan Johari Window**

Pengertian Jendela Johari “model yang menjelaskan tingkat keterbukaan dan tingkat kesadaran tentang diri kita. Model ini penting dalam komunikasi antarpribadi. ” Johari window adalah jendela dengan empat bagian yang menggambarkan bahwa manusia terdiri atas empat self (diri)

Johari Window merupakan sebuah teori yang digunakan untuk membantu orang dalam memahami hubungan antara dirinya sendiri dan orang lain. Teori ini digagas oleh dua orang psikolog Amerika, yaitu Joseph Luft dan Harrington Ingham pada tahun 1955. Teori Johari window disebut juga teori kesadaran diri mengenai perilaku maupun pikiran yang ada di dalam diri sendiri maupun di dalam diri orang lain. Teori jendela Johari berkaitan dengan Emotional Intelligence Theory yang berhubungan dengan kesadaran dan perasaan manusia.



Gambar 3. Johari Window

Alasan mengapa disebut sebagai Jendela Johari.

Window atau jendela merupakan suatu hal yang menggambarkan bahwa teori ini memiliki empat bagian seperti jendela. Johari merupakan singkatan dari dua orang yang menciptakan teori tersebut, yaitu "Jo" berarti Joseph dan "Hari" berarti Harrington. Komunikasi merupakan proses pengiriman dan penerimaan pesan dari komunikator kepada komunikan untuk mencapai makna yang sama. Komunikasi membutuhkan umpan balik dari seseorang yang artinya bahwa komunikasi tersebut dapat berjalan dengan baik. Komunikasi yang baik membutuhkan penerapan teori jendela Johari yang berfungsi untuk memahami perasaan, kesadaran, dan tingkah laku lawan bicara agar terjalin komunikasi yang efektif.

Konsep teori Johari window digunakan untuk menciptakan hubungan intrapersonal dan interpersonal, yaitu hubungan pada diri sendiri dan hubungan antara diri sendiri dan orang lain. Konsep teori jendela Johari ini memiliki empat kamar atau empat perspektif yang masing-masing memiliki istilah dan makna yang berbeda, dimana setiap makna mengandung pemahaman-pemahaman yang mempengaruhi pandangan seseorang. Apakah perilaku, perasaan, dan kesadaran yang dimiliki hanya dapat dipahami oleh dirinya sendiri, hanya dipahami oleh orang lain, atau keduanya dapat memahaminya.

### *Open Self*

Open self atau wilayah terbuka merupakan suatu keadaan dimana seseorang saling terbuka terhadap dirinya sendiri maupun orang lain. Pada wilayah terbuka ini, seseorang akan terbuka mengenai sifat, perasaan, kesadaran, perilaku, dan motivasi. Open self dalam ilmu psikologi digambarkan dengan sifat extrovert pada diri seseorang.

Orang yang berada pada wilayah terbuka lebih mudah menjalin komunikasi dengan siapapun. Hal ini berpengaruh terhadap interaksi antara individu atau kelompok untuk menciptakan komunikasi yang efektif. Seseorang yang berada dalam wilayah terbuka ini seperti ketika baru mengenal seseorang, ia lebih cenderung melemparkan senyum, menyapa lebih awal, menjabat tangan, dan lebih banyak bercerita mengenai dirinya sendiri.

### *Blind Self*

*Blind self* atau wilayah buta merupakan kondisi dimana orang lain dapat memahami sifat, perasaan, pikiran, dan motivasi seseorang, tetapi orang tersebut tidak dapat memahami dirinya sendiri. Wilayah buta ini sering terjadi dalam interaksi manusia yang dapat menimbulkan kesalahpahaman atau permasalahan lainnya. Seseorang yang berada dalam blind self cenderung tidak dapat menciptakan komunikasi efektif, sehingga timbul berbagai permasalahan. Misalnya, orang yang biasanya bersikap 'sok' asik ketika bertemu dengan orang baru, padahal dirinya sendiri merupakan seorang yang pendiam. Ia tidak dapat menilai dirinya sendiri sebagaimana sifat, perilaku, dan pikiran yang ia miliki, tetapi orang lain dapat menilainya. Hal ini sering disebut sebagai orang yang 'munafik'.

### *Hidden Self*

*Hidden self* atau wilayah tersembunyi/rahasia adalah keadaan dimana seseorang memiliki kemampuan untuk menyembunyikan atau merahasiakan sebagian hal yang dianggap tidak perlu untuk dipublikasikan kepada orang lain. Hal-hal yang dimaksud bisa berupa sifat, perilaku, motivasi, atau pemikiran. Misalnya, seseorang yang sudah bersahabat lama belum tentu dapat terbuka sepenuhnya ketika menceritakan kisah hidupnya seperti masalah keluarga dan masalah cinta karena ada beberapa orang yang merasa malu, takut, atau kecewa apabila menceritakan hal-hal tersebut kepada orang lain. Konsep ini terbagi menjadi dua, yaitu:

- Over disclosed, yaitu seseorang terlalu banyak menceritakan rahasianya, sehingga kemungkinan hidden self lebih kecil. Hal ini membuat seseorang berada di wilayah terbuka.
- Under disclosed, yaitu seseorang sedikit menceritakan rahasianya, tetapi hanya pada bagian-bagian tertentu, sehingga seseorang cenderung berada di wilayah rahasia

### *Unknown Self*

*Unknown self* atau wilayah tak dikenal merupakan kondisi seseorang yang tidak dapat memahami dirinya sendiri bahkan orang lain pun tidak dapat mengenalinya. Wilayah ini merupakan wilayah yang tidak dapat menciptakan interaksi dan komunikasi yang efektif karena keduanya sama-sama merasa tidak ada pemahaman. Unknown self disebut juga sebagai konsep diri tertutup atau introvert, dimana seseorang tidak mau menerima masukan atau feedback dari orang lain

Implikasi.

Seorang supervisor tidak dapat berperilaku efektif apabila tidak mengetahui apa yang akan dilakukannya.

### **3. Persepsi diri dari persepsi orang lain.**

Persepsi berbeda dengan kenyataan. Kenyataan merupakan fakta yang tidak terbantahkan, sementara persepsi itu bisa kita bentuk. Kita bisa membuat diri kita baik atau buruk dihadapan orang lain, tanpa mereka mengetahui sebenarnya diri kita itu seperti apa. Persepsi juga dapat dibentuk oleh diri kita mengenai sikap, sifat maupun tindakan orang lain kepada diri kita pribadi. Kita bisa menilainya dengan kaca mata kita, dari sudut pandang kita. **KITA TIDAK AKAN PERNAH TAHU SUDUT PANDANG DAN TINGKAH LAKU** orang lain tersebut tanpa kita menyertakan diri kita di lingkungan orang itu berada, teman-temannya, buku-buku yang dia baca, kerjaan dia sehingga pada akhirnya membentuk karakter orang itu, bagaimana dia bereaksi terhadap sebuah masalah, bagaimana dia memiliki sudut pandang yang berbeda



3 hal untuk mengatasi cognitive disonance dan merubah perilaku  
Tidak validnya suatu persepsi akan menyebabkan cognitive dissonance.,  
karena:

- Setiap orang dapat salah dalam menangkap suatu informasi sehingga bias dan tidak benar.
- Kita dapat mengubah persepsi kita kepada sumber informasi lain dan kemudian hidup dengan persepsi baru yang kita bentuk.
- Kita dapat menerima persepsi alamiah kita seperti yang kita inginkan, dan menggunakan sumber informasi lain sebagai indikator sebagaimana yang kita inginkan saat ini, dan mengubah perilaku kita sama seperti yang kita inginkan.

#### 4 Melakukan evaluasi diri menuju perilaku tercatat.

Sangat penting bagi seorang supervisor untuk dapat mempersamakan persepsi dengan guru. Supervisor perlu melakukan perubahan diri melalui persepsi guru dan melakukan perubahan atas perilaku

#### 5. Pengukuran Basis Kepemimpinan Pendidikan Berbaiss Keterampilan Interpersonal.

##### BAGIAN A

##### Petunjuk Bagi Responden (Kepala Sekolah/Pemimpin)

BAGIAN A				
Petunjuk Bagi Responden (Kepala Sekolah/Pemimpin)				
1.	Angket ini untuk diisi oleh pemimpin sebagai evaluasi diri			
2.	Evaluasi diri dilakukan kepada 2 orang pemimpin/kepala sekolah.			
3.	Angket ini terdiri dari 15 dimensi dan 80 pernyataan yang seluruhnya wajib diisi agar data dapat mewakili kondisi yang sebenarnya.			
4.	Pengisian dilakukan dengan menuliskan skor 1 pada kolom sangat tidak setuju, skor 2 pada kolom tidak setuju, skor 3 pada kolom netral, skor 4 pada kolom setuju dan skor 5 pada kolom sangat setuju pada nomor item pernyataannya.			
5.	Setelah mengisi skor pada masing-masing dimensi, maka jumlahkan masing-masing kolom sangat tidak setuju, kolom setuju, kolom netral, kolom setuju dan kolom sangat tidak setuju.			
6.	Langkah selanjutnya adalah total jumlah kan hasil skor tadi.			



**Angket untuk Keterampilan Interpersonal (kompetensi Komunikasi) bagi Pemimpin Pendidikan**

NO	Aspek	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Netral	Setuju	Sangat Setuju
		1	2	3	4	5
A	<b>INDIVIDUALISME &amp; PENGENDALIAN EMOSI</b>					
1	Tidak beradu argumentasi dengan bawahannya, sekalipun dia tidak yakin bahwa bawahannya benar.					
2	Secara langsung memberitahu bawahannya bahwa dia adalah salah.					
3	Tidak mendesak ataupun mempermalukan bawahannya					
4	Tidak pernah mengungkapkan emosi yang menunjukkan apakah dia puas atau tidak puas dalam bekerja dengan bawahan.					
5	Merasa bebas menyatakan pandangannya tanpa memandang orang yang dihadapi.					
6	Memberitahu bawahannya secara eksplisit bagaimana perasaannya dan apa yang dia rasakan, apakah dia puas atau tidak puas dalam bekerja dengan bawahan.					
7	Secara langsung meyakini perasaannya mengenai apakah dia suka atau tidak suka terhadap pekerjaan sekarang.					
8	Berbicara dengan tenang dan penuh pertimbangan sekalipun dalam menghadapi krisis.					
9	Selalu menjelaskan laporan atau peristiwa dengan gugup.					
10	Sangat sensitif terhadap apa yang dikatakan orang khususnya jika merupakan kritik negatif.					
11	Tidak pernah terganggu dengan kritik orang lain.					
JUMLAH						
TOTAL JUMLAH						

NO	Aspek	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Netral	Setuju	Sangat Setuju
		1	2	3	4	5
<b>B</b>						
<b>JARAK KEKUASAAN</b>						
12	Mengetahui akan, di mana dan dengan siapa mengungkapkan cara menghormati dalam organisasi.					
13	Berbicara dengan sopan sekalipun kepada individu yang tidak mempunyai jabatan.					
14	Mengikuti saluran komando komunikasi dalam organisasi.					
15	Dalam memberikan konsultasi untuk orang lain, tidak mengesampingkan wewenang orang lain.					
<b>JUMLAH</b>						
<b>TOTAL JUMLAH</b>						

NO	Aspek	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Netral	Setuju	Sangat Setuju
		1	2	3	4	5
<b>C</b>						
<b>PENGHINDARAN KETIDAKPASTIAN, BIJAKSANA, KESOPANAN, ALAMAT YANG BENAR, TINGKAT KEDEKATAN</b>						
16	Cakap dalam pemilihan kata dan pendekatan dalam berbicara dengan orang dalam berbagai posisi organisasi dan dalam situasi yang berbeda-beda.					
17	Mengatakan apa yang dipikirkan dan ingin didengarkan bawahannya.					
18	Menyatakan bagaimana yang dirasakan sekalipun mungkin hal itu tidak menyenangkan bawahannya.					
19	Membicarakan berbagai macam topik kapan saja ia menginginkannya.					
20	Mampu menyelipkan humor-humor selama diskusi serius untuk mengurangi ketegangan.					
21	Berbicara lebih sopan, hormat dan lembut dengan orang yang lebih tua atau orang yang mempunyai posisi tinggi daripada ketika berbicara dengan orang yang lebih muda atau orang yang mempunyai posisi yang lebih rendah.					
22	Berbicara dengan sopan kepada siapapun dan dengan nada suara yang santun kepada siapa saja pada semua tingkatan organisasi.					

NO	Aspek	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Netral	Setuju	Sangat Setuju
		1	2	3	4	5
C	PENGHINDARAN KETIDAKPASTIAN, BIJAKSANA, KESOPANAN, ALAMAT YANG BENAR,					
23	Berbicara atau mendengarkan dengan wajah ceria, melakukan kontak mata dan memperhatikan usaha pembicara untuk menyampaikan gagasannya.					
24	Berbicara, mendengarkan dan bekerja pada saat yang sama tanpa memandangi orang yang sedang diajak berbicara.					
25	Lebih menyukai menyendiri atau menyingkir dari banyak orang daripada harus memberikan senyuman atau melakukan pembicaraan dengan orang yang tidak dikenal.					
26	Berbicara dengan cara yang baik sekalipun dengan orang yang tidak disukai.					
27	Mengetahui bagaimana cara menempatkan diri dalam situasi yang berbeda-beda dengan orang lain yang sedang diajak berkomunikasi.					
28	Selalu berbicara dengan bawahannya dengan cara formal ketika sedang di tempat kerja atau di luar kerja.					
29	Berbicara dengan cara yang berbeda dengan bawahan di waktu kerja atau di luar kerja tergantung pada tingkatan atau posisi dan hubungan orang yang sedang diajak berbicara.					
30	Tidak pernah menyebut nama tak resmi (panggilan atau sebutan akrabnya) di tempat umum.					
JUMLAH						
TOTAL JUMLAH						

NO	Aspek	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Netral	Setuju	Sangat Setuju
		1	2	3	4	5
D	<b>MASKULINITAS</b>					
31	Sering membicarakan tentang kesuksesan yang dicapainya					
32	Cenderung bersifat "biasa saja" ketika dipuji oleh orang lain.					
33	Menerima bantuan orang lain tanpa merasa dipermalukan.					
34	Berperilaku sekan-akan dia mendengarkan dengan penuh perhatian ketika dia tidak tertarik dengan apa yang sedang dia dengarkan.					
35	Mengetahui atau memahami keinginan bawahannya tanpa diberitahu,					
36	Mendengarkan apa saja yang dikatakan oleh bawahannya tanpa menginterupsi ataupun memberikan kritikan.					
37	Mendengarkan dengan hati-hati terhadap bawahan dan bila dapat juga memberikan pendapat dengan baik kepada mereka.					
38	Mendengarkan apa yang disampaikan oleh bawahan dan berusaha memahami situasi mereka.					
<b>JUMLAH</b>						
<b>TOTAL JUMLAH</b>						

NO	Aspek	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Netral	Setuju	Sangat Setuju
		1	2	3	4	5
E	<b>KOMPLEKSITAS KOGNITIF</b>					
39	Mampu memberikan ide-ide baru berkaitan dengan pekerjaan bawahan.					
40	Memahami dan dapat menjelaskan apa yang sedang terjadi dalam organisasi.					
41	Dapat menjelaskan apa yang sedang terjadi dari apa yang ia lihat dalam dirinya sendiri.					
42	Mampu menganalisis situasi dan memprediksi apa akibat setiap situasi yang terjadi					
43	Dapat mendiskusikan ataupun memberikan argumentasi tentang masalah-masalah yang diketahui.					
44	Dapat berbicara kepada siapa saja tentang apa saja dalam situasi apa saja.					
<b>JUMLAH</b>						
<b>TOTAL JUMLAH</b>						

NO	Aspek	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Netral	Setuju	Sangat Setuju
		1	2	3	4	5
<b>F</b>	<b>MEMBERIKAN UMPAN BALIK</b>					
45	Selalu memberikan umpan balik kepada bawahannya sehingga bawahan mengetahui keadaan pekerjaannya.					
46	Memberikan umpan balik kepada bawahannya hanya bila bawahan memintanya.					
47	Memberikan umpan balik kepada bawahannya sekalipun tidak diminta					
48	Hanya memberikan umpan balik positif untuk bawahan dan mungkin merubah umpan balik negatif bila mengetahui bahwa umpan balik negatif akan mengakibatkan kemarahan atau mengecewakan bawahan.					
49	Memberikan umpan balik negatif agar masalah yang terjadi benar-benar diperhatikan					
50	Dengan terus terang memberikan umpan balik baik positif maupun negatif kepada bawahannya tanpa memperhatikan apa akibat yang akan terjadi.					
<b>JUMLAH</b>						
<b>TOTAL JUMLAH</b>						

NO	Aspek	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Netral	Setuju	Sangat Setuju
		1	2	3	4	5
<b>G</b>	<b>PENERIMAAN UMPANBALIK</b>					
51	Menerima umpan balik dari bawahannya dan mengambil tindakan segera.					
52	Tidak mempertanyakan bawahannya sekalipun umpan balik yang diterima kurang jelas.					
53	Berusaha menafsirkan umpan balik bawahannya dan memahami apa maksudnya.					
54	Tidak merasa membutuhkan umpan balik tentang pekerjaan dari bawahannya.					
<b>JUMLAH</b>						
<b>TOTAL JUMLAH</b>						



NO	Aspek	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Netral	Setuju	Sangat Setuju
		1	2	3	4	5
H	<b>LAPORAN LISAN DAN TERTULIS</b>					
55	Selalu memberi tahu secara lisan kepada bawahannya kemajuan yang dicapai dalam tugas					
56	Tidak hanya menyampaikan informasi berkaitan dengan pekerjaan secara lisan tetapi juga didukung dengan tulisan.					
57	Selalu menulis catatan untuk bawahannya tetapi tidak mendiskusikan masalah-masalah yang ada secara lisan kecuali bila diminta oleh pihak lain.					
JUMLAH						
TOTAL JUMLAH						

NO	Aspek	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Netral	Setuju	Sangat Setuju
		1	2	3	4	5
I	<b>BERBAGI INFORMASI</b>					
58	Dengan senang memberikan informasi tentang divisinya kepada orang lain.					
59	Memberikan informasi tentang divisinya hanya untuk orang atau pihak yang terkait.					
60	Tidak membuka informasi tentang divisinya kepada orang lain jika dia percaya hal tersebut menyebabkan kerugian.					
61	Memberikan informasi tentang divisinya kepada orang lain atau organisasi lain hanya bila mereka meminta secara formal.					
62	Menerima informasi dan berusaha menyebarkannya jika hal itu berguna bagi orang lain.					
63	Menerima informasi dan berusaha menggunakannya.					
64	Hanya membaca informasi yang relevan dengan pekerjaan.					
JUMLAH						
TOTAL JUMLAH						

NO	Aspek	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Netral	Setuju	Sangat Setuju
		1	2	3	4	5
j	<b>PENCARIAN INFORMASI</b>					
65	Mengetahui ke mana, kepada siapa bertanya dan bagaimana memperoleh informasi yang di butuhkan.					
66	Harus diberitahu oleh pihak lain bagaimana mendapatkan informasi yang di butuhkan					
JUMLAH						
TOTAL JUMLAH						

NO	Aspek	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Netral	Setuju	Sangat Setuju
		1	2	3	4	5
K	<b>MEMBERIKAN INFORMASI TUGAS</b>					
67	Menerangkan dengan jelas prosedur pekerjaannya.					
68	Bersifat terbuka kepada bawahannya.					
69	Menjelaskan prosedur tugas secara singkat karena memandang bahwa bawahannya dapat memperoleh sendiri rincian tugasnya.					
70	Menjelaskan prosedur tugas secara singkat karena mengetahui bahwa bawahannya tidak ingin membuang waktu mendengarkan hal-hal yang rinci.					
JUMLAH						
TOTAL JUMLAH						

NO	Aspek	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Netral	Setuju	Sangat Setuju
		1	2	3	4	5
L	<b>MENGURANGI KETIDAKPASTIAN TUGAS</b>					
71	Meminta bawahannya sebanyak mungkin pertanyaan sehingga ia mengetahui apa yang diinginkan oleh pihak lain.					
72	Tidak meminta pertanyaan dari bawahannya tentang suatu pekerjaan sekalipun pekerjaan tersebut tidak secara penuh dapat dipahami.					
73	Tidak memerlukan konsultasi dengan bawahannya untuk memahami apa yang disyaratkan oleh suatu tugas sekalipun tugas tersebut kurang jelas.					
<b>JUMLAH</b>						
<b>TOTAL JUMLAH</b>						

NO	Aspek	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Netral	Setuju	Sangat Setuju
		1	2	3	4	5
M	<b>MEMBERI SARAN</b>					
74	Kadang-kadang memberikan saran kepada bawahannya dan menawarkan bantuan ketika diperlukan.					
75	Tidak pernah berusaha memberi saran kepada bawahannya.					
<b>JUMLAH</b>						
<b>TOTAL JUMLAH</b>						

NO	Aspek	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Netral	Setuju	Sangat Setuju
		1	2	3	4	5
N	<b>MEYAKINKAN</b>					
76	Sangat pandai meyakinkan bawahannya agar percaya dengan apa yang dia katakan.					
77	Memiliki kemampuan untuk meyakinkan bawahannya sehingga pikiran bawahannya berubah.					
<b>JUMLAH</b>						
<b>TOTAL JUMLAH</b>						

NO	Aspek	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Netral	Setuju	Sangat Setuju
		1	2	3	4	5
O	<b>SOSIALISASI</b>					
78	Mampu melakukan sosialisasi dengan orang di semua tingkatan dalam organisasi.					
79	Hanya kenal dengan baik dalam divisi dan departemen di manapun dia berada.					
80	Bersosialisasi hanya dengan orang yang mempunyai tingkatan yang sama atau lebih tinggi dalam organisasi.					
<b>JUMLAH</b>						
<b>TOTAL JUMLAH</b>						

## BAGIAN B

### Petunjuk Bagi Peneliti (Mahasiswa Peneliti)

1. Deskripsikan mutu masing-masing dimensi atas total skor yang diperoleh dari jawaban responden dan hitunglah reratanya, gunakan pedoman penskoran!
2. Ukurlah dan deskripsikan mutu masing-masing pemimpin pendidikan dengan menggunakan pedoman penskoran masing-masing dimensi
3. Berikan kesimpulan masing-masing mutu pemimpin
4. Berikan legitimasi data fisik sebagai bukti data dapat diperanggungjawabkan (sebagai hasil lapangan/penelitian)





	Pedoman penskoran :A	Mutu
Skor	11 - 20	Rendah
Skor	21 - 29	Sedang
Skor	30 - 39	Tinggi
Skor	> 39	Bias

	Pedoman penskoran :B	Mutu
Skor	4 - 10	Rendah
Skor	11 - 16	Sedang
Skor	17 - 20	Tinggi

	Pedoman penskoran :C	Mutu
Skor	15 - 29	Rendah
Skor	30 - 44	Sedang
Skor	45 - 59	Tinggi
skor	> 59	Bias

	Pedoman penskoran :D	Mutu
Skor	8 - 15	Rendah
Skor	16 - 23	Sedang
Skor	24 - 32	Tinggi
Skor	> 32	Bias

	Pedoman penskoran :E	Mutu
Skor	6 - 13	Rendah
Skor	14 - 21	Sedang
Skor	22 - 30	Tinggi

	Pedoman penskoran :G	Mutu
Skor	4 - 5	Rendah
Skor	6 - 7	Sedang
Skor	8	Tinggi
Skor	> 8	Bias

	Pedoman penskoran :H	Mutu
Skor	3 - 4	Rendah
Skor	5 - 6	Sedang
Skor	7	Tinggi
Skor	> 7	Bias

	Pedoman penskoran :I	Mutu
Skor	7 - 12	Rendah
Skor	13 - 18	Sedang
Skor	19 - 23	Tinggi
Skor	> 23	Bias

	Pedoman penskoran :J	Mutu
Skor	1 - 2	Rendah
Skor	3 - 4	Sedang
Skor	5 - 6	Tinggi
Skor	> 6	Bias

	Pedoman penskoran :K	Mutu
Skor	4 - 6	Rendah
Skor	7 - 9	Sedang
Skor	10 - 12	Tinggi
Skor	> 12	Bias

	Pedoman penskoran :L	Mutu
Skor	3 - 4	Rendah
Skor	5 - 6	Sedang
Skor	7	Tinggi
Skor	> 7	Bias

	Pedoman penskoran :M	Mutu
Skor	2 - 3	Rendah
Skor	4 - 5	Sedang
Skor	6	Tinggi
Skor	> 6	Bias

	Pedoman penskoran :N	Mutu
Skor	2 - 4	Rendah
Skor	5 - 7	Sedang
Skor	8 - 10	Tinggi

	Pedoman penskoran :O	Mutu
Skor	3 - 4	Rendah
Skor	5 - 6	Sedang
Skor	7	Tinggi
Skor	> 7	Bias

PEDOMAN NILAI AKHIR MUTU KETERAMPILAN INTERPERSONAL (KOMPETENS KOMUNIKASI)		
	Pedoman penskoran :KOMPETENSI KOMUNIKASI	Mutu
Skor	15 - 104	Rendah
Skor	105 - 195	Sedang
Skor	196 - 184	Tinggi
Skor	> 284	Bias

#### 6. Keterampilan interpersonal melalui pola komunikasi instruksional.

Kepemimpinan tidak dapat terlepas dari interaksi dan pengaruh persuasif pemimpin terhadap pengikut. Kemampuan untuk berinteraksi dan mempengaruhi ini merupakan sebuah keterampilan interpersonal. Keterampilan interpersonal sebagai kecakapan dalam membina hubungan sosial merupakan bagian dari sebuah komunikasi. Dalam bidang pendidikan, komunikasi tersebut merupakan sebuah cara yang diorganisasikan dalam pola komunikasi instruksional. Hal tersebut merupakan peran dan tugas guru.

Keberhasilan peran dan tugas guru adalah pada seberapa besar kemampuan guru untuk dapat melakukan upaya perbaikan terhadap keseluruhan proses pembelajaran yang dilakukan. Dalam interaksi sosialnya, hubungan sosial sangat ditentukan oleh seberapa efektifnya sebuah komunikasi instruksional yang terpola.

Komunikasi merupakan aktifitas yang terjadi dalam hidup manusia sebagai makhluk individu dan sekaligus sebagai makhluk sosial. Dalam proses komunikasi terjadi proses pertukaran informasi, ide ataupun gagasan sehingga komunikasi menjadi sarana sebuah interaksi. Komunikasi juga merupakan sarana untuk membina sebuah hubungan sosial yang baik. Komunikasi yang tidak baik dan tidak kondusif akan menyebabkan kegagalan dalam menyampaikan ide, gagasan ataupun pesan. Komunikasi yang tidak baik juga menyebabkan rusaknya sebuah hubungan. Oleh karena itu komunikasi

instruksional dapat menjadi sebuah pola terstruktur yang menjadi sarana pembelajaran dan hubungan pedagogik guru dengan siswa.

Kemampuan atau keterampilan guru dalam berkomunikasi merupakan kunci sukses keberhasilan dalam membina hubungan dan menyamakan materi, pesan pembelajaran yang berpengaruh terhadap proses dan hasil belajar peserta didik. Konsep Pola Komunikasi Instruksional.

Komunikasi adalah proses pertukaran informasi atau proses pertukaran pesan, ide atau gagasan dari pengirim pesan (komunikator) kepada penerima pesan (komunikan). Komunikasi merupakan kebutuhan mendasar manusia sebagai makhluk individu dalam hubungan dan keterikatannya sebagai makhluk sosial.

Instruksional berasal dari kata *instruction*, yang berarti pengajaran, pelajaran, perintah atau instruksi. Instruksional dalam bidang pendidikan dimaknai sebagai pengajaran dan pembelajaran. Sebagai sebuah proses komunikasi pendidikan, maka komunikasi perlu dipersiapkan dan dirancang dengan baik. Pengintegrasian komunikasi terangkum dalam sebuah aktivitas belajar yang disebut dengan pengalaman belajar. Pengalaman belajar perlu dirancang oleh guru dan menjadi pengalaman belajar siswa yang difokuskan untuk terjadinya perubahan perilaku menuju hasil belajar yang ditetapkan sebagai tujuan pembelajaran

Beberapa bentuk komunikasi yang dapat berlangsung dalam aktivitas komunikasi guru dan siswa adalah sebagai berikut.

a. Komunikasi Personal (*Personal Communication*)

Komunikasi personal adalah komunikasi yang dilakukan secara langsung melalui tatap muka ataupun dengan menggunakan media kepada sejumlah orang secara serentak.

b. Komunikasi Kelompok (*Group Communication*)

Komunikasi ini dilakukan dengan beberapa orang dan dengan tatap muka dan membutuhkan adanya umpan balik. Komunikasi kelompok dapat terdiri dari:

- Komunikasi kelompok kecil (*small group discussion*)

Komunikasi ini dilakukan pada suatu tempat tertentu dan diikuti oleh sekelompok kecil orang. Bentuk komunikasi ini antara lain adalah kuliah, ceramah, seminar, lokakarya.

- Komunikasi kelompok besar (large group discussion).  
Komunikasi ini dilakukan pada suatu tempat tertentu dengan diikuti oleh orang dalam jumlah besar.

#### Fungsi Komunikasi Instruksional.

Komunikasi instruksional adalah sebuah fungsi dari komunikasi sosial.

Proses komunikasi sosial dalam instruksional ini ditujukan untuk:

a. Memmbangun konsep diri.

Pada kondisi ini, komunikasi dilakukan agar siswa memahami dirinya, pandangan hidup, prinsip hidup, nilai-nilai, tujuan belajar, peta diri, apa tugas dan perannya, bagaimana peta diri dan refelktif diri.

b. Memfasilitasi terbentuknya eksistensi dan aktualisasi diri

Pada kondisi ini, komunikasi adalah bagian untuk menempatkan anak pada situasi diakui keberadaannya, baik secara fisik, psihis, ide, gagasan, pemikiran dan perwujudan potensi, minat, bakat dan prestasinya.

c. Mempertahankan sebuah proses kelangsungan hidup.

Pada situasi ini, komunikasi menjadi sebuah sarana untuk sebuah proses kelangsungan hidup. Komunikasi adalah bagian di mana individu memenuhi kebutuhannya sebagai makhluk individu yang membutuhkan orang lain dalam memenuhi ekbutuhan hidup yang tidak dapat dilakukannya sendiri, misalnya: menyatakan keinginan untuk didamping, dibimbing, bertanya untuk memperoleh informasi atau petunjuk, meminta untuk mendapatkan benda fisik yang tidak dapat diproduksi sendiri, seperti alat belajar, makanan, minuman, dan sebagainya. Komunikasi ini juga untuk memenuhi kebutuhan sosialnya, yaitu bagaimana seseorang tidak dapat tidak berkomunikasi dengan orang lain dalam perwujudan dirinya sebagai makhluk yang bergaul.

## II. Latihan

### Petunjuk:



*Sebelum menjawab latihan di bawah ini, anda diharapkan telah membaca uraian materi Kepemimpinan Pendidikan Berbasis Pilar Keterampilan Interpersonal yang telah disajikan diatas. Kemudian jawablah pertanyaan pada latihan di bawah ini dengan jelas dan benar.*

**Jawablah latihan soal di bawah ini!**

1. Jelaskan konsep dasar keterampilan interpersonal !
2. Sebutkan dan jelaskan 3 dimensi kecerdasan interpersonal!
3. Sebutkan 5 aspek kemampuan interpersonal!
4. Sebutkan 5 wujud keterampilan interpersonal !
5. Deskripsikan 3 cara untuk meningkatkan keterampilan interpersonal !
6. Deskripsikan 2 manfaat keterampilan interpersonal !
7. Jelaskan yang dimaksud dengan kontinum perilaku supervisor dari guru.
8. Jelaskan konsep Johari Window dakan keterampilan interpersonal !
9. Jelaskan tiga hal untuk mengatasi cognitive disonance dan merubah perilaku!
10. Apa yang dimaksud dengan melakukan evaluasi diri menuju perilaku tercatat!

**III. RANGKUMAN**

1. Konsep dasar keterampilan interpersonal adalah keterampilan kehidupan yang kita gunakan setiap hari untuk berkomunikasi dan berinteraksi dengan orang lain, baik secara individual atau dalam kelompok.
2. 3 dimensi kecerdasan interpersonal adalah: social sensitivity, social insight, dan social communication. Ketiga dimensi tersebut merupakan satu kesatuan yang utuh dan ketiganya saling mengisi satu sama lainnya. Kecerdasan interpersonal ini merupakan kecerdasan yang lebih bersifat cristalized (kemampuan seseorang untuk menggunakan skill dan informasi yang pernah dipelajari sebelumnya untuk menangani .permasalahan yang terjadi), baik Kemampuan untuk mampu merasakan dan mengamati reaksi-reaksi atau perubahan orang lain yang ditunjukkannya baik secara verbal maupun non verbal, Kemampuan seseorang untuk memahami dan mencari pemecahan masalah yang efektif dalam satu interaksi sosial, sehingga masalah-masalah tersebut tidak menghambat apalagi menghancurkan relasi sosial yang telah dibangun, Penguasaan keterampilan komunikasi sosial merupakan kemampuan individu untuk menggunakan proses komunikasi dalam menjalin dan membangun hubungan interpersonal yang sehat.
3. Aspek Kemampuan Interpersonal. meliputi: berinisiatif, bersikap terbuka (disclosure), asertif, dukungan emosional dan mengatasi konflik
4. Kontinum Perilaku Supervisor dari Guru adalah kemampuan melakukan evaluasi diri terhadap kemampuan untuk mendengarkan orang lain, yang merupakan kemampuan seorang supervisor.
5. Pengertian Jendela Johari “model yang menjelaskan tingkat keterbukaan dan tingkat kesadaran tentang diri kita. Model ini penting dalam komunikasi antarpribadi. ” Johari window adalah jendela dengan empat bagian yang menggambarkan bahwa manusia terdiri atas empat self (diri). Johari Window merupakan sebuah teori yang digunakan untuk membantu orang dalam memahami hubungan antara dirinya sendiri dan orang lain dengan menggunakan 4 area, yaitu area diri terbuka, area diri rahasia, area diri buta, area diri tertutup dan area diri gelap.

6. Tiga hal untuk mengatasi cognitive disonance dan merubah perilaku
  - Setiap orang dapat salah dalam menangkap suatu informasi sehingga bias dan tidak benar.
  - Kita dapat mengubah persepsi kita kepada sumber informasi lain dan kemudian hidup dengan persepsi baru yang kita bentuk.
  - Kita dapat menerima persepsi alamiah kita seperti yang kita inginkan, dan menggunakan sumber informasi lain sebagai indikator sebagaimana yang kita inginkan saat ini, dan mengubah perilaku kita sama seperti yang kita inginkan.
7. Melakukan evaluasi diri menuju perilaku tercatat merupakan hal yang sangat penting bagi seorang supervisor untuk dapat mempersamakan persepsi dengan guru. Supervisor perlu melakukan perubahan diri melalui persepsi guru dan melakukan perubahan atas perilaku
8. Kepenimpinan pendidikan tidak dapat dilepaskan dari keterampilan interpersonal yaitu sebuah kemampuan kecerdasan sosial terutama dalam hal bagaimana kemampuan guru dan ataupun pemimpin pendidikan mengembangkan kemampuan dalam merancang sebuah pola komunikasi instruksional..

#### IV. TES FORMATIF

**Petunjuk : Pilihlah salah satu jawaban yang anda anggap paling benar!**

1. Persyaratan kepemimpinan berbasis SuperVision mementingkan hal-hal sebagai berikut, kecuali.....
  - a. Pengetahuan
  - b. Keterampilan interpersonal
  - c. Keterampilan teknis
  - d. **Kemampuan akademik**
2. Keterampilan kehidupan yang kita gunakan setiap hari untuk berkomunikasi dan berinteraksi dengan orang lain, baik secara individual atau dalam kelompok merupakan .....

- a. Pengetahuan
  - b. **Keterampilan** interpersonal
  - c. Keterampilan teknis
  - d. Kemampuan akademik
3. Kecerdasan interpersonal atau bisa dikatakan juga sebagai.....
- a. **Kecerdasan** sosial
  - b. Keterampilan interpersonal
  - c. Keterampilan teknis
  - d. Kemampuan akademik
4. Dimensi kecerdasan interpersonal adalah sebagai berikut, kecuali.....
- a. Social sensitivity,
  - b. Social insight,
  - c. **Sosial** science
  - c. Social communication.
5. Di bawah ini merupakan karakteristik kecerdasan interpersonal, kecuali.....
- a. Mampu mengembangkan dan menciptakan relasi sosial baru secara efektif,
  - b. Mampu berempati dengan orang lain atau memahami orang lain secara total, Mampu mempertahankan relasi sosialnya secara efektif sehingga tidak musnah dimakan waktu dan senantiasa berkembang semakin intim/mendalam/penuh makna
  - c. Mampu menyadari komunikasi verbal maupun non verbal yang dimunculkan orang lain, atau dengan kata lain sensitive terhadap perubahan sosial dan tuntutan-tuntutannya.
  - d. **Mampu** mengembangkan kemampuan berpikir abstrak, kreatif dan sistematis .
6. Di bawah ini adalah aspek kemampuan interpersonal.....
- a. Insight, thingking, social, nalar, bersahaja
  - b. Inisiatif, besikap terbuka, asertif, dukungan emosional, mengatasi konflik.
  - c. Kemampuan terbuka, destruktif, asosiatif, kompensasi
  - d. Bersahaja, social, nalar, thinking

7. Menerima pesan dengan baik dengan cara mendengarkan merupakan cara untuk meningkatkan .....

- a. Kecerdasan teknis
- b. Keterampilan interpersonal
- c. Keterampilan teknis
- d. Kemampuan akademik

8. Kontinum perilaku supervisor dari guru merupakan .....

- a. Kemampuan melakukan evaluasi diri terhadap kemampuan untuk mendengarkan orang lain
- b. Kemampuan untuk melakukan reflektif diri berdasarkan kondisi sadar.
- c. Kemampuan untuk mencerna data fakta dan bukan fakta
- d. Kemampuan untuk menerima dan menolak pendapat.

9. Perhatikan gambar di bawah ini!

“ Diketahui diri sendiri dan orang lain” <b>1</b>	“Tidak diketahui diri sendiri dan orang lain mengetahuinya” <b>2</b>
“Diketahui diri sendiri tetapi orang lain tidak mengetahuinya” <b>3</b>	“Tidak diketahui diri sendiri maupun orang lain” <b>4</b>

Bagan di atas memperlihatkan secara berturut-turut area.....

- a. Diri terbuka, diri buta, diri rahasia dan diri gelap
- b. Diri buta, diri terbuka, diri rahasia dan diri gelap
- c. Diri rahasia, diri gelap, diri terbuka, diri buta.
- d. Diri gelap, diri buta, diri rahasia, diri terbuka

10. Melakukan evaluasi diri menuju perilaku tercatat memberi arti bahwa .....

- a. Pemahaman diri melalu contoh dan model supervisor
- b. Memperbaharui kemampuan diri melalui peran dan fungsi supervisor



- c. Mempersamakan persepsi dengan guru dengan melakukan perubahan diri melalui persepsi guru dan perubahan atas perilaku
- d. Menerima persepsi alamiah kita seperti yang kita inginkan, dan menggunakan sumber informasi lain

## V. Umpan Balik dan tindak Lanjut

Cocokkan jawaban di atas dengan kunci jawaban tes formatif 1 yang ada di bagian akhir modul ini. Ukurlah tingkat penguasaan materi kegiatan belajar dengan rumus sebagai berikut :

$$\text{Tingkat penguasaan} = (\text{Jumlah jawaban benar} : 10) \times 100 \%$$

Arti tingkat penguasaan yang diperoleh adalah :

Baik sekali	=	90 - 100%
Baik	=	80 - 89%
Cukup	=	70 - 78%
Kurang	=	0 - 69%

Bila tingkat penguasaan anda mencapai 85 ke atas, Selamat anda telah mencapai indikator pembelajaran yang diharapkan. Namun bila pencapaian yang ada dapatkan masih kurang, anda harus mengulangi kegiatan belajar 1 terutama pada bagian yang belum ada kuasai.

## VI. Video Tutorial

Untuk meningkatkan pemahaman mengenai materi esensial pada topic Kepemimpinan Pendidikan Berbasis Pilar Keterampilan Interpersonal maka simaklah video berikut

<https://www.youtube.com/watch?v=-LfVGsdrBPQ&feature=youtu.be>

## **VII. Pengayaan**

Untuk mengembangkan pemahaman lebih lanjut, anda kita akan memperkaya pemahaman dengan menganalisis artikel jurnal penelitian mengenai: Kontribusi komunikasi interpersonal kepala sekolah, budaya organisasi dan etos kerja terhadap motivasi kerja guru

yang dapat diunduh dari:

[http://119.252.161.254/e-journal/index.php/jurnal\\_ap/article/viewFile/1278/980](http://119.252.161.254/e-journal/index.php/jurnal_ap/article/viewFile/1278/980)

## **VIII. Forum**

Setelah melakukan kajian pada jurnal pengayaan “Kontribusi komunikasi interpersonal kepala sekolah, budaya organisasi dan etos kerja terhadap motivasi kerja guru”, maka pengalaman pembelajaran dapat dilanjutkan dengan diskusi pada forum, dengan inti diskusi:

Apa indikator penting komunikasi interpersonal?”

## **IX. Daftar Pustaka**

1. Manning. George & Kent Curtis. The art of leadership, New York: Mc. Graw Hill. 2009.
2. Susanto, Ratnawati, Modul Kepemimpinan Kependidikan, Jakarta: UEU, 2018.

3. G. Northouse, Peter, Leadership, Theory and Practice, London: Sage Publication, 1997.
4. Yukl, Gary. (2009)., Kepemimpinan dalam Organisasi. Jakarta: PT. Indeks.
5. Glickman, Carl. (2010). SuperVison and Instructional Leadership. NewYork: Pearson
6. Mullins, Laurie J. (2010). Management and Organizational Behavior. New York: Prentice Hall.
7. <http://darikelas.blogspot.com/> sebagai sumber artikel. pentingnya interpersonal skills
8. <https://alfisatrianti.wordpress.com/2013/06/26/interpersonal-skill-keterampilan-interpersonal/> Interpersonal Skill (keterampilan interpersonal)
9. [http://119.252.161.254/e-journal/index.php/jurnal\\_ap/article/viewFile/1278/980](http://119.252.161.254/e-journal/index.php/jurnal_ap/article/viewFile/1278/980)  
Kontribusi komunikasi interpersonal kepala sekolah, budaya organisasi dan etos kerja terhadap motivasi kerja guru
10. R. Susanto, (2020). Model Pengembangan Kompetensi Pedagogik, Teori, Konsep dan Konstruk pengukuran. Jakarta: PT Rajawali Grfindo., Edisi 1, Cetakan Pertama.

#### X. Lampiran

##### Kunci Jawaban Tes Formatif

- |      |       |
|------|-------|
| 1. D | 6. B  |
| 2. B | 7. B  |
| 3. A | 8. A  |
| 4. C | 9. A  |
| 5. D | 10. C |



**MODUL KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN (PSD 471)**

**MODUL SESI 7  
KEPEMIMPINAN REFLEKTIF DALAM PENDIDIKAN**

**DISUSUN OLEH**

**Dr. RATNAWATI SUSANTO, S.Pd.,MM.,M.Pd**

**UNIVERSITAS ESA UNGGUL**

**Sept 2017**

## KEPEMIMPINAN REFLEKTIF DALAM PENDIDIKAN

### A. Pendahuluan

Pendidikan merupakan pintu gerbang dan jembatan emas bagi setiap individu manusia untuk mengembangkan nilai-nilai kehidupan dan peradabannya. Pendidikan menjadi strategis dalam kehidupan manusia karena pendidikan mengembangkan manusia ke dalam pilar-pilar kecerdasan yang memfasilitasi dan membimbing sosok individu manusia untuk belajar mengetahui, belajar memperoleh pengalaman dengan melakukan dan mempraktekkan segala hal yang dipahami dan dibutuhkan, belajar untuk berperilaku dan akhirnya belajar untuk dapat hidup dalam segala perbedaan dan keragaman bersama dengan orang lain secara harmonis.

Pendidikan berlangsung sepanjang hayat hidup manusia. Pendidikan berlangsung dalam kondisi informal (keluarga), non formal (lembaga kursus dan pendidikan kemasyarakatan) dan pendidikan formal (sekolah dan perguruan tinggi). Pendidikan formal menjadi lembaga yang terintegrasi dalam hidup manusia. Pendidikan formal inilah yang menjadi tumpuan untuk membentuk watak dan peradaban manusia, membentuk dan mengembangkan potensi dan bakatnya sehingga mampu memandirikan manusia dalam hidupnya. Peran dan fungsi pendidikan dalam kehidupan manusia telah menjadikan lembaga pendidikan menjadi organisasi yang harus terus mengembangkan kapasitas dan kapabilitasnya sehingga mampu menciptakan sumber daya manusia yang potensial dan kompetitif.

Lembaga pendidikan sebagai organisasi sangat membutuhkan figur pemimpin yang memiliki kepemimpinan pendidikan. Basis kepemimpinan pendidikan sangat mendasar dan mempengaruhi kapasitas dan kapabilitas organisasi pendidikan itu. Maka setiap lembaga pendidikan perlu meletakkan basis kepemimpinan pendidikan yang unggul



## **B. Kompetensi Dasar**

1. Mahasiswa memiliki paradigma yang komprehensif mengenai basis keterampilan reflektif dalam kepemimpinan pendidikan.
2. Mahasiswa mampu mengembangkan kemampuan reflektif

## **C. Kemampuan Akhir yang Diharapkan**

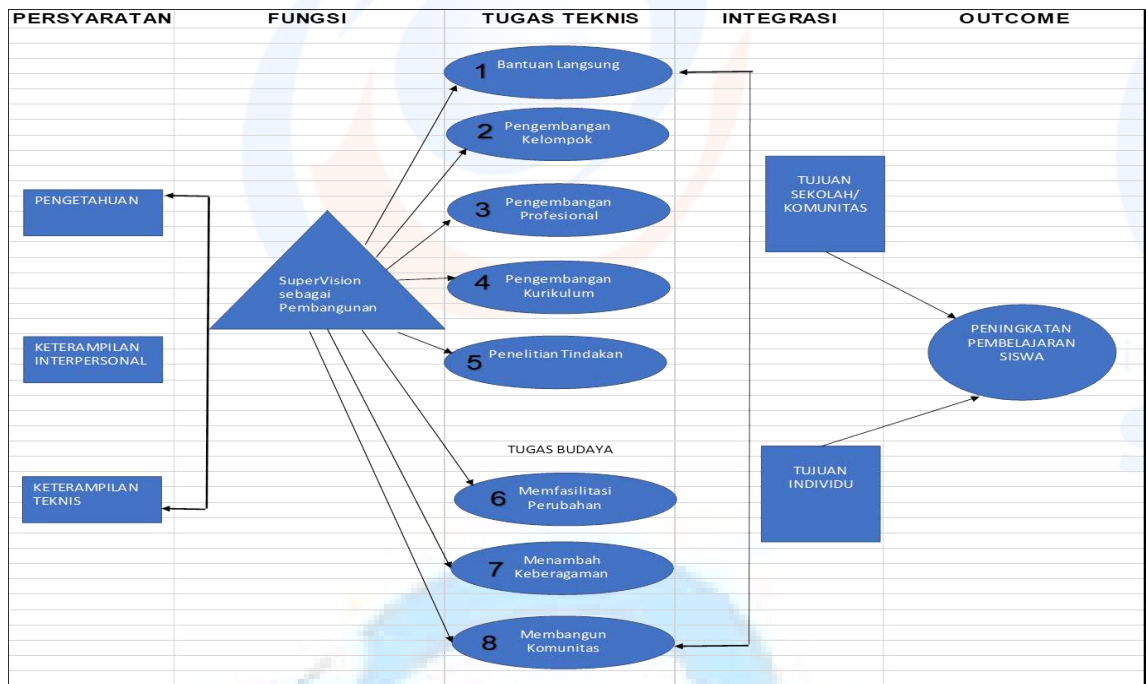
1. Menelaah kajian konsep kemampuan reflektif
2. Mengembangkan kemampuan berpikir dan bersikap reflektif sebagai basis kepemimpinan pendidikan
3. Melakukan pengembangan kepemimpinan reflektif berdasarkan model pengembangan Kompetensi Pedagogik sebagai Basis Kepemimpinan Guru di Kelas.

## **D. Kegiatan Belajar 1**

### **KEPEMIMPINAN REFLEKTIF DALAM PENDIDIKAN**

#### **I . URAIAN DAN CONTOH**

Pada pertemuan terdahulu, kita telah memahami esensi dari SuperVision dan Sekolah Sukses. Untuk itu mari kita ulas kembali untuk mengingatkan pemahaman dengan lebih mendalam.



**Gambar 1. SuperVision dan Sekolah Sukses**

Kepemimpinan pendidikan sangat perlu untuk mengintegrasikan prinsip SuperVision sebagai sebuah paradigm baru untuk menuju sekolah sukses. Untuk itu kepemimpinan pendidikan sangat membutuhkan persyaratan pengetahuan, keterampilan interpersonal dan keterampilan teknis. Hal ini menjadi dasar dalam fungsi pembangunan dan mencapai kriteria sebagai sekolah sukses. Pada pertemuan sebelumnya kita telah mempelajari persyaratan pertama yaitu pengetahuan. Maka pada sesi ini kita akan membahas mengenai persyaratan kedua yaitu Keterampilan Interpersonal. Keterampilan interpersonal dapat dikembangkan pula dengan kepemimpinan reflektif. Maka kemampuan reflektif menjadi dasar kepemimpinan pendidikan dalam persyaratan keterampilan interpersonal.

### 7.1. Konsep kemampuan reflektif

Kemampuan adalah kesanggupan yang berhubungan dengan kemampuan intelektual dan terwujud sebagai aktivitas mental berpikir, menalar, memecahkan masalah hingga kemampuan reflektif. Pembiasaan sikap reflektif

diawali dengan kemauan untuk mendengarkan dengan sungguh dan memaknai pengalaman.

Reflektif adalah tindakan merenungkan dan belajar dari pengalaman. Terdapat keterhubungan dari kemampuan reflektif terhadap profesionalitas. Kemampuan reflektif akan menumbuhkan sebuah sikap moral. Kemampuan reflektif merupakan predictor terhadap kompetensi pedagogik Permen RI No. 16 tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru. Merumuskan bahwa Kemampuan reflektif yang ditunjang dengan pengetahuan pedagogik akan mendukung pemahaman guru terhadap anak didik dan mengarahkan kepada tindakan yang efektif sebagai kompetensi pedagogik.

Kemampuan reflektif dalam pembelajaran merupakan sebuah praktek mengumpulkan data mengenai proses pembelajaran dan data ini menjadi bahan reflektif dari peran guru, peran siswa dan bagaimana interaksi dan proses itu dilakukan. Reflektif juga dapat didefinisikan sebagai sebuah tindakan dalam pembelajaran terkait dengan peran guru yang diidentikkan dengan sebuah kegiatan menilai dan memberikan umpan balik mengenai serangkaian pengalaman belajar.

#### Pemikiran John Dewey: Reflektif

Reflektif adalah sebuah kemampuan berpikir. John Dewey menyebutnya sebagai berpikir reflektif (*Reflective Thinking*). Cara berpikir reflektif ini digunakan John Dewey dalam penelitian guna pemecahan masalah. Dewey berpendapat bahwa pendidikan merupakan sebuah proses sosial yang memfasilitasi anak-anak ataupun anggota masyarakat yang belum dewasa bergaung dalam proses agar memiliki kesempatan untuk melakukan pengembangan pribadi dan kemampuan sosialnya melalui keikutsertaan dalam pengalaman belajar dan pemecahan masalah. Hal ini dilakukan dengan menggunakan peristiwa belajar reflektif (*Reflective Thinking*).

Berpikir reflektif merupakan cara berpikir aktif dan membutuhkan sikap hati-hati dan cermat untuk mendapatkan inti pemikiran atau kesimpulan. Proses ini mencakup 5 langkah yang perlu dilakukan guru, yaitu:

#### 1. Pengenalan masalah

Siswa diajak untuk mengenali masalah yang sifatnya datang dari luar diri.

2. Penyelidikan, analisis kesulitan dan penentuan masalah yang dihadapi.
3. Mengurutkan, menghubungkan dan mengidentifikasi berbagai kemungkinan untuk memecahkan masalah berdasarkan pengetahuan yang telah dimiliki.
4. Mempertimbangkan alternative jawaban yang mungkin sebagai jawaban dugaan (hipotesis)
5. Menerapkan salah satu alternatif terbaik yang dapat digunakan untuk pemecahan masalah. Apabila pemecahan masalah tidak dapat diraih dengan alternative pertama, maka perlu diujikan kembali alternative lainnya sehingga pemecahan masalah dapat diraih.

#### Kemampuan Berpikir dan Bersikap Reflektif.

Terdapat lima komponen berpikir reflektif, yaitu mencakup:

1. Merasakan dan mengidentifikasikan masalah (*recognize or felt difficulty/problem*)
2. membatasi dan merumuskan masalah (*location and definition of the problem*).
3. Mengajukan beberapa kemungkinan alternatif solusi pemecahan masalah; (*suggestion of posible solution*).
4. Mengembangkan ide untuk memecahkan masalah dengan cara mengumpulkan data yang dibutuhkan (*rational elaboration of an idea*).
5. Melakukan tes untuk menguji solusi pemecahan masalah dan menggunakannya sebagai bahan pertimbangan membuat kesimpulan ( *test and formation of conclusion*).

Sikap reflektif merupakan wujud dari kemampuan berfikir reflektif. Proses berpikir refleksi ini pernah diperkenalkan oleh John Dewey. Ia mengemukakan proses berpikir tersebut melalui langkah-langkah, berikut ini:

1. *The felt need*, yaitu suatu kebutuhan
2. *The problem*, yaitu menetapkan masalah
3. *The hypohthesis*, yaitu menyusun hipotesis
4. *Collection of data as avidance*, yaitu merekam data untuk pembuktian
5. *Concluding belief*, yaitu membuat kesimpulan yang diyakini kebenarannya
6. *General value the conclusion*, yaitu memformulasikan kesimpulan secara umum

Konsep Pragmatisme Secara Eksperimental.

Mencakup 5 langkah, yaitu:

1. Merasakan kesulitan  
Diperoleh dari pengalaman langsung.
2. Menentukan letak dan batas kesulitan  
Kegiatan mencermati dan mempertajam akar masalah dan penyelesaian masalah.
3. Alternatif pemecahan masalah  
Menyusun alternative pemecahan masalah berdasarkan kelengkapan data.
4. Pengembangan penalaran.  
Mempertajam daya nalar untuk menghasilkan solusi pemecahan masalah.
5. Melakukan pengamatan dan percobaan lebih lanjut  
Berdasarkan pengetahuan dan data yang dimiliki dilakukan kembali pengamatan dengan lebih tajam untuk menguji permasalahan berdasarkan solusi yang ada dan ditarik kesimpulan.

Kelima langkah tersebut disebut sebagai metode berpikir ilmiah atau *reflective thinking*. Berpikir ilmiah adalah sebuah alat untuk memecahkan masalah, karena berawal dari kegiatan menyusun sebuah teori yang logis membentuk sebuah konsep, menyimpulkan, membentuk alternative dan dipahami serta diterima oleh semua orang menjadi sebuah kebenaran umum, Metode berpikir itu dapat diidentifikasi dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Mencari, merumuskan dan mengidentifikasi masalah.
2. Menyusun kerangka berpikir dengan konstruk logika.
3. Merumuskan hipotesis empiric
4. Melakukan pembahsan
5. Menarik kesimpulan.

Tujuan Reflektif Dalam Proses Pembelajaran

Tujuan refleksi

1. Pemetaan minat belajar anak.
2. Pemetaan tingkat keberhasilan sebuah program pembelajaran (strategi, model, metode, dan teknik pembelajaran)



3. Identifikasi kekuatan dan kelemahan manajemen pembelajaran/kelas dan keterampilan mengajar.
4. Mengidentifikasi kebutuhan dan kesesuaian pola pembelajaran dengan target dan kebutuhan anak didik.

#### Manfaat refleksi pembelajaran

1. Reflektif bagi guru dan siswa adalah merupakan sebuah ruang untuk melakukan introspeksi dan sekaligus evaluasi diri, merenungkan jauh ke dalam kegiatan yang telah dilakukan, apa manfaatnya, apa kekuatan, apa kekurangan dan bagaimana agar ke depan menjadi lebih baik lagi.
  2. Reflektif bagi guru juga menjadi sebuah upaya untuk melakukan pengamatan dan sekaligus penelitian tindakan kelas dalam upaya memenuhi kemampuan mengamati karakteristik anak didik dan mengembangkan kemampuan pedagogik.
- 7.2. Mengembangkan kemampuan berpikir dan bersikap reflektif sebagai basis kepemimpinan pendidikan

Pengembangan kemampuan kepemimpinan reflektif dapat dilakukan dengan menggunakan teknik reflektif. Berbagai teknik yang dapat dilakukan untuk memfasilitasi kegiatan reflektif adalah:

1. Reflektif melalui person dapat dilakukan melalui dialog antara guru dengan guru, guru dengan siswa dan siswa dengan siswa ataupun dengan orang tua atau mitra.
2. Reflektif melalui media, misalnya dengan video pembelajaran dan media lainnya.
3. Reflektif dengan jurnal atau catatan harian.

#### Langkah-langkah Kegiatan Reflektif

Kegiatan reflektif dapat dilakukan dengan berbagai cara, misalnya adalah dengan membangun kemampuan interpersonal (Interpersonal skills) dan memetakan diri dengan Johari Window.

## Kemampuan interpersonal

*Interpersonal skill* merupakan sebuah proses dimulai dari berkomunikasi dengan diri sendiri, mengenali pola pikir masing-masing, dan menyadari kekuatan perubahan. Interpersonal skill mutlak dimiliki oleh seorang manajer jika ingin sukses melakukan hubungan interpersonal. Untuk membangun interpersonal skill kita harus terlebih dahulu mengenali diri sendiri. Banyak cara untuk meningkatkan keterampilan interpersonal, antara lain adalah:

- ❖ Mengatasi persepsi negative karena hal ini dapat membantu kita untuk berpikir dahulu sebelum menyertakan emosi.
- ❖ Menerima pesan dengan baik dengan cara mendengarkan.
- ❖ Menekan ego pribadi, dengan cara ini kita dapat memahami orang lain yang berbeda pendapat dengan kita dan kita tidak boleh memaksakan kehendak.
- ❖ Perbanyak belajar karena pengetahuan mempunyai peran penting dalam komunikasi dan juga membangun hubungan.
- ❖ Memperhatikan bahasa non-verbal. Bahasa merupakan alat yang penting dalam komunikasi. Sering terjadi kesalahan akibat kesalahpahaman dari bahasa yang kita gunakan. Karena itu kita harus lebih berhati-hati dalam menggunakan bahasa.
- ❖ Memperbanyak bertemu dengan orang-orang baru akan melatih dan mengembangkan interpersonal skill.
- ❖ Melakukan kemampuan diri dalam hal:
  - Tersenyum
  - Jadilah apresiatif
  - Memperhatikan orang lain
  - Melatih mendengarkan aktif
  - Membawa kebersamaan
  - Menangani konflik
  - Berkomunikasi dengan jelas
  - Menghibur orang lain.
  - Melihat dari sisi orang lain.
  - Menghindari mengeluh.

Dalam keterampilan interpersonal maka setiap individu akan mengembangkan keterampilan mendengarkan. Keterampilan mendengarkan adalah bagian dari berpikir dan bersikap reflektif. Keterampilan listening (mendengarkan) : Salah satu komponen dari proses komunikasi adalah bagian menerima pesan, salah satunya ialah mendengarkan. Mendengarkan bukan secara harfiah menggunakan alat pendengaran (telinga) , tetapi memiliki arti yang lebih luas dengan penggunaan alat penerimaan pesan lainnya. Berikut ini ada empat alasan utama mengapa orang perlu mendengarkan :

- Untuk memahami dan memperoleh informasi : Orang yang menguasai informasi memiliki kesempatan yang lebih besar untuk sukses, baik secara pribadi maupun konteks profesional, sebab, di era sekarang, menguasai informasi berarti menguasai sumber daya. Memahami perintah, memahami pesan, memahami kebutuhan orang lain, menggali lebih banyak informasi dibutuhkan sebagai modal agar dapat berkomunikasi serta menjadi kemampuan utama untuk dapat berhasil dalam setiap pekerjaan.
- Analisis terhadap kualitas Informasi : Kemampuan seseorang untuk dapat menganalisis informasi dibutuhkan agar dapat bertindak tepat. Mendengarkan dan mendapatkan informasi lebih banyak akan meningkatkan kualitas pesan yang diterima, kelengkapan data, dan kemampuan mengolah informasi, sehingga simpulan atau analisis terhadap suatu kondisi atau keadaan dapat diambil.
- Membangun dan memelihara hubungan : Alasan untuk mendengarkan adalah untuk melakukan komunikasi interpersonal. Banyak survey telah membuktikan bahwa orang yang memiliki kemampuan untuk mendengar dengan efektif memiliki hubungan yang lebih baik dengan sesamanya, sebaliknya mereka yang kurang mampu untuk mendengarkan akan memperburuk hubungan atau setidaknya tidak dapat membangun hubungan yang lebih baik
- Menolong orang lain : Kemampuan mendengarkan wajib dimiliki agar dapat memahami orang lain dan pada akhirnya, dapat menolong orang lain. Pada saat seseorang mau mendengarkan dan memberikan perhatian yang tulus serta serius kepada permasalahan yang kita sampaikan, hamper sebagian besar masalah kita telah dapat ditolong, atau minimal dapat memberikan pola

atau prespektif yang baru tentang kita dapat menghadapi masalah yang kita hadapi.

Keterampilan lainnya sebagai bagian dari kecerdasan interpersonal adalah:

- ❖ Keterampilan providing feedback (memberikan umpan balik) : Umpan Balik adalah setiap bentuk komunikasi yang disampaikan kepada seseorang dengan tujuan agar orang tersebut mengetahui dampak perilakunya terhadap anda atau orang lain.
- ❖ Keeterampilan persuading (membujuk) : Persuading (membujuk) adalah komunikasi tatap muka yang dilakukan dengan sengaja oleh seseorang dengan tujuan agar pihak lain mau mengikuti dengan sukarela kehendak seseorang.
- ❖ Keterampilan resolving conflicts adalah kemampuan untuk mengatasi konflik dengan orang lain.

Penting sekali untuk kita mengembangkan *interpersonal skill* karena interpersonal skill dapat terlihat dari bagaimana kita berkomunikasi, memotivasi, memimpin, bernegosiasi, dan berprestasi dan juga *interpersonal skill* dalam diri manajer mempengaruhi kinerja anggota organisasinya. Utamanya *interpersonal skill* dimiliki seseorang untuk memimpin organisasinya mendapatkan kesuksesan dan keuntungan. Manfaat lain dari interpersonal skill:

- Meningkatkan *human relations* dalam kehidupan bermasyarakat dan organisasi.
- Meningkatkan kemampuan menjadi pemimpin dan dapat bekerja sama dalam tim .Interpersonal skill bukan merupakan bagian dari karakter kepribadian yang bersifat bawaan, tetapi merupakan keterampilan yang dapat dipelajari. Interpersonal skill yang baik dapat dibangun dari kemampuan mengembangkan perilaku dan komunikasi yang asertif dan efektif. Mempunyai kesadaran bertanggung jawab yang lebih besar untuk memperbaiki diri

Jenis keterampilan interpersonal

Aktualisasi dari seseorang yang memiliki keterampilan interpersonal dapat terlihat dari beberapa kemampuan, antara lain adalah:

- Keterampilan berkomunikasi.
- Kemampuan memotivasi secara positif .
- Kemampuan memberi saran
- Kemampuan bahasa tubuh yang elegant
- Kemampuan reflektif
- Kemampuan untuk humor
- Kemampuan untuk memahami dan memperoleh informasi
- Kemampuan untuk menganalisis kualitas informasi
- Kemampuan membangun dan memelihara hubungan
- Kemampuan menolong orang lain

Kemampuan yang ada sebagai kontinum untuk merefleksi perubahan dan pengawasan terpimpin menuju perubahan perilaku terpimpin dari guru dan siswa. Beberapa kemampuan yang perlu menjadi fokus antara lain adalah:

Mendengarkan.

Supervisor duduk dan melihat pembicara dan mengganggu kepala untuk menunjukkan pemahamannya.(Gumanan sepertiuh-huh, umm,juga menunjukkan indikasimendengarkan) Hal ini merupakan proses menangkap makna dari suara yang kita dengar, bukan hanya sekedar mendengar suara, dan akhirnya dikeluarkan lagi.

Alasan perlunya mendengarkan adalah:

- Untuk memahami dan memperoleh informasi
- Analitis terhadap kualitas informasi
- Membangun dan memelihara hubungan
- Menolong orang lain
- Memberi umpan balik.

Pendengar yang efektif adalah apabila:

- Kontak mata
- Anggukan kepala dan ekspresikan wajah penuh perhatian
- Cegah gerakan atau tindakan yang berkesan negatif
- Ajukan pertanyaan
- Uraikan yang didengar dengan kata kata sendiri



- Hindarkan interupsi atau memotong pembicaraan
- Jangan terlalu banyak bicara

#### Kemampuan Klasifikasi

Orang dewasa atau guru dapat mengajukan pertanyaan dan pernyataan untuk mengklarifikasi sudut pandang pembicara, apakah yang Anda maksud itu ?, Apakah Anda akan menjelaskan ini lebih lanjut? Saya bingung tentang itu. Aku kehilanganmu di .....

#### Memberi semangat

Orang dewasa atau guru dapat memberikan tanggapan pengakuan yang membantu pembicara terus menjelaskan posisinya. Ya saya; mengikuti Anda . Lanjutkan. Ah, saya mengerti apa yang anda katakan, beri tahu saya lebih banyak

#### Merefleksikan

Orang dewasa atau guru dapat menyimpulkan dan memparafrase pesan pembicara untuk verifikasi akurasi. Saya mengerti maksud anda .. jadi, masalahnya adalah ..... Saya mendengar Anda berkata.

#### Menyajikan

Orang dewasa atau guru dapat memberikan idenya terkait topik yang didiskusikan. Ini adalah sudut pandang saya. Apa yang dapat dilakukan. Saya kira kita hendaknya mempertimbangkan..... Saya percaya bahwa....

#### Pemecahan masalah

Orang dewasa atau guru mengambil inisiatif, biasanya sebelum diskusi mengenai permasalahannya disajikan data mengenai solusi yang mungkin. Kalimat yang mengiringi biasanya Mari kita hentikan dan mulai mencatat apa yang akan dilakukan. Apa idemu untuk pemecahan masalahnya. Mari pikirkan dan lakukan tindakan yang mungkin dapat dilakukan.

#### Negosiasi

Orang dewasa atau guru mencoba memindahkan pembicaraan dari solusi menuju kepada konsekuensi tindakan yang disepakati, mengeksplorasi

prioritas konflik, dan mempertajam. Bentuk pertanyaan yang dapat digunakan Bagaimana, apakah dapat kita setujui? Bagaimana kita dapat mengubah tindakan yang dapat diterima semua? Dapatkah kita menyepakati sebagai bagian keinginan kita bersama?

Mengarahkan

Orang dewasa atau guru dapat mengarahkan dengan cara memberikan pilihan alternatif... Misalnya kamu hendaknya melakukan A...B...atau C. Yang mana yang ingin kamu gunakan? Atau saya sudah memilikannya untukmu. Saya ingin kamu melakukan hal tersebut ini. Kenijaka yang akan diberikan untuk kamu.... Ini adalah bagaimana hal yang akan terjadi.. Kita akan melakukannya ...

Menstandarkan/mempersamakan

Menyepakati rincian rencana. Setelah kesepakatan tindakan yang dapat diterima telah tercapai. Orang dewasa atau guru perlu menetapkan rincian waktu dan tempat. Kapan rencana akan dilaksanakan/ Dimana hal itu akan berlangsung/ Siapa yang akan membantu/ Sumber daya apa yang dibutuhkan/ rincian ini perlu dibahas dan disepakati sehingga akan ada kejelasan dan ketepatan dengan rencana akhir

Reflektif

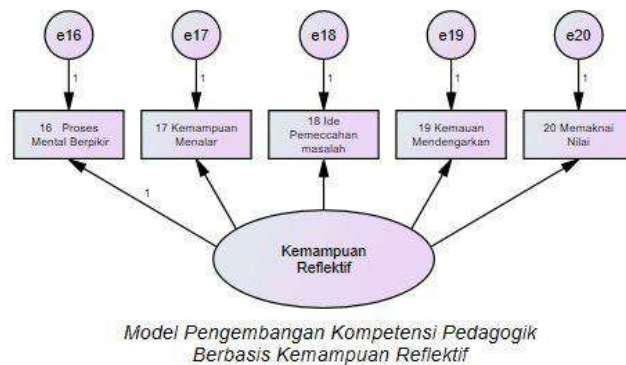
Reflektif berarti meringkas rencana akhir. Orang dewasa atau guru menyimpulkan hasil konferensi Memeriksa kesepakatan kedua belah pihak dengan tindakan dan rincian. Supervisor melakukannya secara lisan. Dapatkah anda mengulangi apa yang anda pahami? Pahamiakah anda dengan rencana ini? Utarakan dan kemudian

7.3. Melakukan pengembangan kepemimpinan reflektif berdasarkan model pengembangan Kompetensi Pedagogik sebagai Basis Kepemimpinan Guru di Kelas.

Pengembangan kompetensi pedagogik guru dapat dikembangkan dengan pengembangan kemampuan reflektif. Analisis konstruk yang berkaitan dengan

kemampuan reflektif adalah sebagai sebuah kemampuan atau kesanggupan yang berhubungan dengan kemampuan intelektual dan terwujud sebagai aktivitas mental berpikir, menalar, memecahkan masalah hingga kemampuan reflektif. Pembiasaan sikap reflektif diawali dengan kemauan untuk mendengarkan dengan sungguh dan memaknai pengalaman

Model pengembangan Kompetensi Pedagogik berbasis kemampuan reflektif dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1. Model Pengembangan Kepemimpinan Reflektif berdasarkan Kompetensi Pedagogik

Model pengembangan kompetensi pedagogik berbasis kemampuan reflektif memberikan fondasi bahwa guru hendaknya memiliki kemampuan menerapkan kaidah dan memiliki sikap untuk:

1. Kemampuan proses mental berpikir  
Orang dewasa atau setiap individu hendaknya menggunakan proses mental yang kompleks yang melibatkan proses berpikir kritis dan kreatif dalam meninjau sesuatu yang telah terjadi atau telah dilakukan.
2. Kemampuan menalar  
Menggunakan kemampuan menalar untuk merasakan, meng-identifikasi, membatasi dan merumuskan permasalahan yang ada.
3. Kemampuan Ide pemecahan masalah  
Mengembangkan ide untuk memecahkan masalah
4. Kemampuan mendengarkan  
Kemauan untuk mendengarkan dengan sungguh-sungguh hal yang akan dimaknai
5. Memaknai nilai

Memaknai nilai atas setiap pengalaman pembelajaran yang dialami.

## II. Latihan

### Petunjuk:

*Sebelum menjawab latihan di bawah ini, anda diharapkan telah membaca uraian materi Kepemimpinan Pendidikan Berbasis Pilar Keterampilan Interpersonal yang telah disajikan diatas. Kemudian jawablah pertanyaan pada latihan di bawah ini dengan jelas dan benar.*

### Jawablah latihan soal di bawah ini!

1. Jelaskan konsep dasar kepemimpinan reflektif !
2. Apa implikasi dari pemikiran John Dewey mengenai pemikiran reflektif dalam basis kepemimpinan pendidikan !
3. Identifikasi dan berikan contoh 5 langkah kemampuan reflektif sebagai pengembangan kepemimpinan reflektif!
4. Identifikasi dan analisis mengapa kemampuan reflektif dapat berkembang dalam kemampuan Merasakan dan mengidentifikasi masalah (recognize or felt difficulty/problem)
5. Jelaskan dengan menggunakan 5 W 1 H mengapa sikap reflektif merupakan wujud dari kemampuan berpikir reflektif !
6. Berikan contoh konsep pragmatisme secara eksperimental dari 5 langkah kepemimpinan reflektif!
7. Kembangkan sebuah kemampuan kepemimpinan reflektif dalam penanganan kasus perilaku belajar anak yang mengalami kesulitan fokus!

8. Uraikan apa manfaat kepemimpinan reflektif sebagai bagian dari keterampilan interpersonal !
9. Kembangkan teknik reflektif dalam kaitan dengan peran kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan !
10. Sebutkan karakteristik dari kemampuan diri yang terkait dengan kemampuan reflektif !

### III. RANGKUMAN

1. Keterampilan mendengarkan adalah bagian dari berpikir dan bersikap reflektif. Keterampilan listening (mendengarkan) : Salah satu komponen dari proses komunikasi adalah bagian menerima pesan, salah satunya ialah mendengarkan. Mendengarkan bukan secara harfiah menggunakan alat pendengaran (telinga) , tetapi memiliki arti yang lebih luas dengan penggunaan alat penerimaan pesan lainnya
2. Pembiasaan sikap reflektif diawali dengan kemauan untuk mendengarkan dengan sungguh dan memaknai pengalaman.
3. Merumuskan bahwa Kemampuan reflektif yang ditunjang dengan pengetahuan pedagogik akan mendukung pemahaman guru terhadap anak didik dan mengarahkan kepada tindakan yang efektif sebagai kompetensi pedagogik.

### IV. TES FORMATIF

**Petunjuk : Pilihlah salah satu jawaban yang anda anggap paling benar!**

1. Keberhasilan peran dan tugas guru adalah pada seberapa besar kemampuan guru untuk dapat melakukan upaya perbaikan terhadap ...
  - a. Kualitas pembelajaran



- b. Isi pembelajaran
  - c. Standar pembelajaran
  - d. **Proses** pembelajaran
2. Pembiasaan sikap reflektif diawali dengan kemauan untuk.....
- a. mendengarkan dengan tatapan tajam
  - b. **mendengarkan** dengan sungguh dan memaknai pengalaman.
  - c. Mendengarkan sharing pengalaman
  - d. Menjelaskan langkah mendengarkan
3. Tindakan merenungkan dan belajar dari pengalaman. ....
- a. **Reflektif**
  - b. Keterampilan interpersonal
  - c. Keterampilan teknis
  - d. Kemampuan akademik
4. Sebuah praktek mengumpulkan data mengenai proses pembelajaran dan data ini menjadi bahan reflektif dari peran guru.....
- a. Kemampuna reflektif dalam peran dan fungsi guru
  - b. Kemampuan relfektif dalam kepemimpinan transaksional
  - c. **Kemampuan** reflektif dalam pembelajaran
  - d. Kemampuan reflektif dalam standar proses
5. Cara berpikir reflektif ini digunakan John Dewey dalam
- a. Penggalian ide kreatif
  - b. Sikap Johari window
  - c. Analisis dan situasi
  - d. **Penelitian** guna pemecahan masalah
6. Siswa diajak untuk mengenali masalah yang sifatnya datang dari luar diri.....
- a. Penyelidikan, analisis kesulitan
  - b. Pengenalan masalah
  - c. Penentuan masalah yang dihadapi.
  - d. Mempertimbangkan alternative jawaban

7. Langkah pertama dalam mengembangkan kemampuan dan berpikir reflektif
  - a. Membatasi dan merumuskan masalah
  - b. Merasakan dan mengidentifikasi masalah
  - c. Mengembangkan ide untuk memecahkan masalah
  - d. Melakukan tes untuk menguji solusi pemecahan masalah
  
8. ...5 langkah konsep pragmatisme secara eksperimental adalah sebagai berikut, kecuali.....
  - a. Merasakan emosi
  - b. Merasakan kesulitan
  - c. Menentukan letak dan batas kesulitan
  - d. Pengembangan Penalaran
  
9. Reflektif bagi guru dan siswa adalah merupakan sebuah ruang untuk melakukan
  - a. Introspeksi
  - b. Mawas diri
  - c. Respect
  - d. Inspirasi
  
10. ...Tersenyum dan jadilah apresiatif adalah bagian dari teknik melakukan.....
  - a. Inspirasi
  - b. Evaluatif
  - c. Reflektif
  - d. Diskusi

#### V. Umpan Balik dan tindak Lanjut

Cocokkan jawaban di atas dengan kunci jawaban tes formatif 1 yang ada di bagian akhir modul ini. Ukurlah tingkat penguasaan materi kegiatan belajar dengan rumus sebagai berikut :

$$\text{Tingkat penguasaan} = (\text{Jumlah jawaban benar} : 10) \times 100 \%$$

Arti tingkat penguasaan yang diperoleh adalah :

Baik sekali	=	90 - 100%
Baik	=	80 - 89%
Cukup	=	70 - 78%
Kurang	=	0 - 69%

Bila tingkat penguasaan anda mencapai 85 ke atas, Selamat anda telah mencapai indikator pembelajaran yang diharapkan. Namun bila pencapaian yang ada dapatkan masih kurang, anda harus mengulangi kegiatan belajar 1 terutama pada bagian yang belum ada kuasai.

## VI. Video Tutorial

Untuk meningkatkan pemahaman mengenai materi esensial pada topic Kepemimpinan Reflektif dalam Pendidikan

<https://www.youtube.com/watch?v=DsYSCw6yfMs&feature=youtu.be>

## VII. Pengayaan

Untuk mengembangkan pemahaman lebih lanjut, anda kita akan memperkaya pemahaman dengan menganalisis artikel Pemberdayaan kompetensi Pedagogik guna Tingkatkan kualitas belajar melalui kemampuan refletkif!

yang dapat diunduh dari:

<http://www.tangerangspres.co.id/2020/06/08/pkm-universitas-esa-unggul-tingkatkan-kualitas-interaksi-belajar/>

## VIII. Forum

Setelah melakukan kajian pada jurnal pengayaan “, maka pengalaman pembelajaran dapat dilanjutkan dengan diskusi pada forum, dengan inti diskusi:

Apa indikator penting dari kemampuan reflektif sebagai basis kepemimpinan pendidikan !

## IX. Daftar Pustaka

1. Manning. George & Kent Curtis. The art of leadership, New York: Mc. Graw Hill. 2009.
2. Susanto, Ratnawati, Modul Kepemimpinan Kependidikan, Jakarta: UEU, 2018.
3. G. Northouse, Peter, Leadership, Theory and Practice, London: Sage Publication, 1997.
4. Yukl, Gary. (2009)., Kepemimpinan dalam Organisasi. Jakarta: PT. Indeks.
5. Glickman, Carl. (2010). SuperVison and Instructional Leadership. NewYork: Pearson
6. Mullins, Laurie J. (2010). Management and Organizational Behavior. New York: Prentice Hall.
7. <http://darikelas.blogspot.com/> sebagai sumber artikel. pentingnya interpersonal skills
8. <https://alfisatrianti.wordpress.com/2013/06/26/interpersonal-skill-keterampilan-interpersonal/> Interpersonal Skill (keterampilan interpersonal)

9. [http://119.252.161.254/e-journal/index.php/jurnal\\_ap/article/viewFile/1278/980](http://119.252.161.254/e-journal/index.php/jurnal_ap/article/viewFile/1278/980)  
Kontribusi komunikasi interpersonal kepala sekolah, budaya organisasi dan etos kerja terhadap motivasi kerja guru
10. R. Susanto, (2020). Model Pengembangan Kompetensi Pedagogik, Teori, Konsep dan Konstruk pengukuran. Jakarta: PT Rajawali Grfindo., Edisi 1, Cetakan Pertama.

## X. Lampiran

### Kunci Jawaban Tes Formatif

- |    |   |     |   |
|----|---|-----|---|
| 1. | D | 6.  | B |
| 2. | B | 7.  | B |
| 3. | A | 8.  | A |
| 4. | C | 9.  | A |
| 5. | D | 10. | C |





**MODUL KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN (PSD 471)**

**MODUL SESI 8  
KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN BERBASIS PILAR KETERAMPILAN TEKNIS  
(BAGIAN 1)**

**DISUSUN OLEH**

**Dr. RATNAWATI SUSANTO, S.Pd.,MM.,M.Pd**

**UNIVERSITAS ESA UNGGUL**

**Juli 2017**

## KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN BERBASIS PILAR KETERAMPILAN TEKNIS

### A. Pendahuluan

Pendidikan merupakan pintu gerbang dan jembatan emas bagi setiap individu manusia untuk mengembangkan nilai-nilai kehidupan dan peradabannya. Pendidikan menjadi strategis dalam kehidupan manusia karena pendidikan mengembangkan manusia ke dalam pilar-pilar kecerdasan yang memfasilitasi dan membimbing sosok individu manusia untuk belajar mengetahui, belajar memperoleh pengalaman dengan melakukan dan mempraktekkan segala hal yang dipahami dan dibutuhkan, belajar untuk berperilaku dan akhirnya belajar untuk dapat hidup dalam segala perbedaan dan keragaman bersama dengan orang lain secara harmonis.

Pendidikan berlangsung sepanjang hayat hidup manusia. Pendidikan berlangsung dalam kondisi informal (keluarga), non formal (lembaga kursus dan pendidikan kemasyarakatan) dan pendidikan formal (sekolah dan perguruan tinggi). Pendidikan formal menjadi lembaga yang terintegrasi dalam hidup manusia. Pendidikan formal inilah yang menjadi tumpuan untuk membentuk watak dan peradaban manusia, membentuk dan mengembangkan potensi dan bakatnya sehingga mampu memandirikan manusia dalam hidupnya. Peran dan fungsi pendidikan dalam kehidupan manusia telah menjadikan lembaga pendidikan menjadi organisasi yang harus terus mengembangkan kapasitas dan kapabilitasnya sehingga mampu menciptakan sumber daya manusia yang potensial dan kompetitif.

Lembaga pendidikan sebagai organisasi sangat membutuhkan figur pemimpin yang memiliki kepemimpinan pendidikan. Basis kepemimpinan pendidikan sangat mendasar dan mempengaruhi kapasitas dan kapabilitas organisasi pendidikan itu. Maka setiap lembaga pendidikan perlu meletakkan

basis kepemimpinan pendidikan yang unggul. Dalam pelaksanaan tugas dan pekerjaannya, seorang pemimpin pendidikan sangat membantukan keterampilan yang terkait dengan bidang pekerjaannya, yang disebut sebagai keterampilan teknis. Keterampilan teknis disebut juga dengan *hard skill* yang berhubungan dengan domain pekerjaan tertentu, Disebut sebagai Hard skill karena mereka khusus, nyata, dan sering diamati. (Hawkins, 1999).

Maka mempelajari kepemimpinan berarti Sebuah konsep yang hidup dan terus berkembang hingga saat ini. Konsep kepemimpinan menjadi sentral dalam kaitan dengan interaksi manusia. “Hadiah terbesar bagi seorang pemimpin adalah membuat perubahan dan perbedaan, melihat orang lain bertumbuh dan tampil menjadi pemimpin-pemimpin besar lainnya, melebihi kapasitas kepemimpinan orang yang memimpinnya” (Ratnawati Susanto)

## **B. Kompetensi Dasar**

1. Mahasiswa memiliki paradigma yang komprehensif mengenai basis keterampilan teknis sebagai persyaratan ketiga dalam kepemimpinan pendidikan dalam bentuk Keterampilan Mengobservasi, Keterampilan perencanaan dan penilaian
2. Menguasai keterampilan Manajemen Kelas sebagai keterampilan Teknis Kepemimpinan Pendidikan.

## **C. Kemampuan Akhir yang Diharapkan**

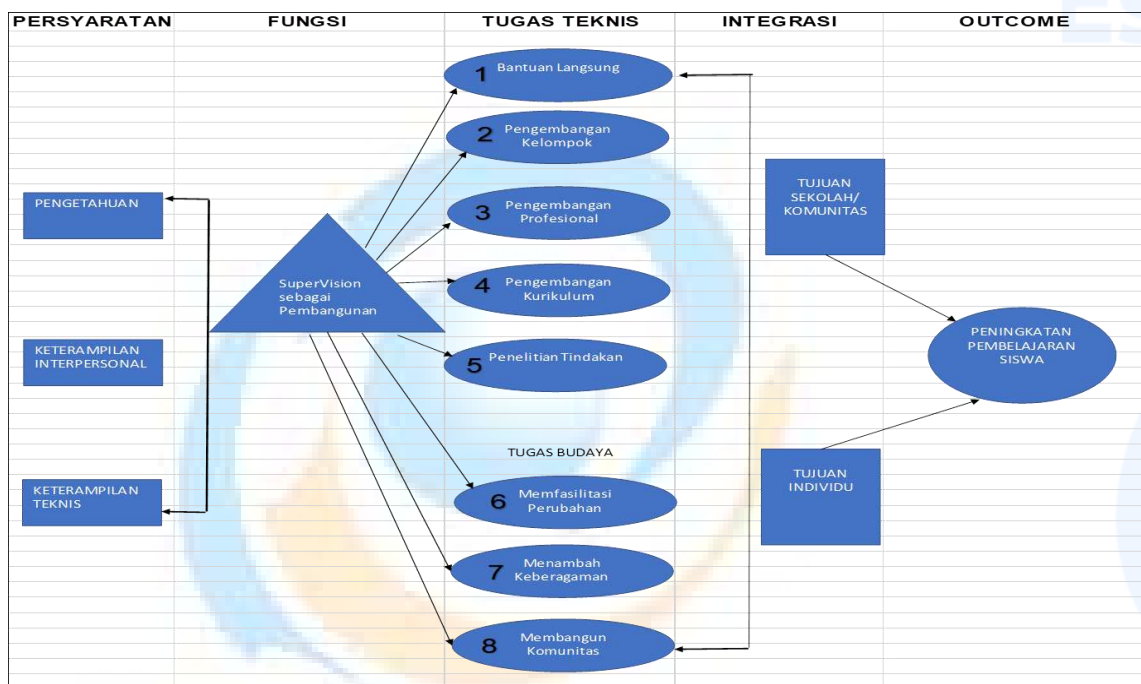
1. Keterampilan Mengobservasi
2. Keterampilan perencanaan dan penilaian
3. Keterampilan meneliti dan mengevaluasi
4. Keterampilan penelitian tindakan kelas
5. Keterampilan pengembangan kurikulum
6. Keterampilan Manajemen Kelas

## **D. Kegiatan Belajar 1**

## BASIS KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN

### I . URAIAN DAN CONTOH

Pada pertemuan terdahulu, kita telah memahami esensi dari SuperVision dan Sekolah Sukses. Untuk itu mari kita ulas kembali untuk mengingatkan pemahaman dengan lebih mendalam.



Gambar 1. SuperVision dan Sekolah Sukses

Kepemimpinan pendidikan sangat perlu untuk mengintegrasikan prinsip SuperVision sebagai sebuah paradig baru untuk menuju sekolah sukses. Untuk itu kepemimpinan pendidikan sangat membutuhkan persyaratan pengetahuan, keterampilan interpersonal dan keterampilan teknis. Hal ini menjadi dasar dalam fungsi pembangunan dan mencapai kriteria sebagai sekolah sukses. Pada pertemuan sebelumnya kita telah mempelajari persyaratan pertama yaitu pengetahuan dan persyaratan yang kedua yaitu Keterampilan Interpersonal.. Maka pada sesi ini kita akan membahas mengenai persyaratan ketiga yaitu Keterampilan Teknis.

## **Konsep Dasar Keterampilan Teknis.**

Dalam bidang pekerjaan setiap orang membutuhkan kemampuan atau kompetensi. Kompetensi bisa diartikan sebagai kemampuan, perlengkapan, elemen atau hasil keluaran pembelajaran, dan keahlian. Kompetensi tersebut terdiri dari keterampilan teknis dan non-teknis. Keterampilan teknis atau biasa disebut Hard skills diartikan sebagai cara-cara teknis yang mudah diamati, ditinjau, dan diukur. Sedangkan, keterampilan non-teknis atau soft skills adalah “keterampilan manusia” tidak mudah dilihat walaupun sangat dibutuhkan dalam kehidupan bekerja.

Kemper dan McMurchie dalam Agustin (2009), mengatakan bahwa Hard skills dan soft skills saling melengkapi satu sama lain. Hal ini mengindikasikan bahwa pekerja yang unggul adalah pekerja yang memiliki keterampilan teknis dan perilaku yang baik. Jadi, untuk menghasilkan performa yang maksimal, seseorang harus memiliki kompetensi yang seimbang, antara kemampuan teknis dan non-teknis (perilaku).

Hard skill adalah kemampuan teknis yang berhubungan dengan domain pekerjaan tertentu seperti teknik, pemasaran, keuangan, atau konstruksi. Mereka disebut Hard skill karena mereka khusus, nyata, dan sering diamati. (Hawkins, 1999). Sedangkan menurut Basir (2011) Hard skill adalah kemampuan yang biasa dipelajari di sekolah atau universitas yang memiliki tujuan untuk meningkatkan kemampuan intelektual yang berhubungan dengan subyek yang dipelajari. Hard skill bisa diukur dengan melakukan tes yang ada hubungannya dengan bidang yang dipelajari. Bisa dikatakan bahwa Hard skill bersifat kasat mata atau nyata.

Hard skill adalah pengetahuan dan kemampuan teknis yang dimiliki seseorang. Pengetahuan teknis yang meliputi pengetahuan mengenai desain dan keistimewaan dari produk tersebut, mengembangkannya sesuai dengan teknologi, mampu mengatasi masalah yang terjadi serta menganalisis kegunaan produk dalam usaha untuk mengidentifikasi ide-ide baru mengenai produk ataupun pelayanan tersebut (Islami, 2012).

Menurut Fachrunissa dalam Utomo (2010), kemampuan hardskill adalah semua hal yang berhubungan dengan pengayaan teori yang menjadi



dasar pijakan analisis atau sebuah keputusan. Hardskill dapat dinilai dari *technical test atau practical test*.

Disisi lain Sailah (2008) Hard skill yaitu penguasaan ilmu pengetahuan, teknologi dan keterampilan teknis yang berhubungan dengan bidang ilmunya (insinyur mesin tentunya harus kompeten dalam pengetahuan permesinan, dokter harus mumpuni dalam ilmu kedokteran, demikian pula profesi yang lainnya). Bila setiap profesi dituntut mempunyai Hard skill yang berbeda-beda, tidak demikian dengan Soft skill, karena keterampilan ini merupakan kompetensi (keterampilan,skills) yang seharusnya dipunyai oleh semua orang, apapun profesinya.

Sedangkan menurut Utomo (2010) Hard skill menggambarkan perilaku dan keterampilan yang dapat dilihat mata (eksplisit). Hard skill adalah skill yang dapat menghasilkan sesuatu sifatnya visible dan immediate.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa Hard skill merupakan keterampilan teknis yang berhubungan dengan bidang ilmunya yang dapat diamati dan diukur, didapatkan dengan mempelajari ilmunya dan juga bisa didapatkan dari orang yang sudah ahli dan berpengalaman di bidangnya.

Dapat kita tarik benang merah bahwa: Keterampilan teknis adalah kemampuan dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk melakukan tugas tertentu. Tipe ini termasuk tipe hard skill yaitu keterampilan yang dapat dipelajari, dapat didefinisikan, dievaluasi dan diukur. Misal : kemampuan mengerjakan soal, kemampuan menganalisis masalah. Kemampuan ini memiliki tingkatan-tingkatan, dan tingkatan tersebut menentukan nilai keahlian seseorang. Keterampilan teknis menentukan nilai keterpercayaan seseorang di hadapan orang lain yang membutuhkan. Kemampuan seorang ahli statistik mengolah data memungkinkannya dibutuhkan dan dihargai oleh mereka yang membutuhkan. Kemampuan siswa mengerjakan soal ujian akan menentukan nilai yang diberikan oleh guru atau dosen kepadanya.

Sekolah dan lembaga-lembaga pendidikan juga menekankan pada keterampilan teknis. Siswa dilatih untuk mampu mengerjakan soal melalui proses pembelajaran, Pelajaran seni dan keterampilan mengajarkan kemampuan menerapkan bidang tersebut. Semakin tinggi tingkat

penguasaan materi pelajaran menentukan level keberhasilan seseorang. Jenis-jenis keterampilan teknis yang berhubungan dalam lingkungan sekolah adalah:

- Keterampilan Mengobservasi
- Keterampilan perencanaan dan penilaian
- Keterampilan meneliti dan mengevaluasi
- Keterampilan penelitian tindakan kelas
- Keterampilan pengembangan kurikulum

### 1. Keterampilan Mengobservasi

Observasi Kelas ini !

Apa pandanganmu sebagai observer mengenai kelas ini?



Gambar 2. Observasi Kelas

Apa hasil observasi anda?

- Keadaan kelas yang berantakan.
- Manajemen kelas yang tidak efektif.
- Guru yang tidak mampu mengelola kelas.
- Siswa yang tidak disiplin.

Dan berbagai pendapat yang mungkin menggambarkan situasi yang kurang kondusif. Namun dapat kita refleksikan, apakah sudah pas hasil pengamatan kita terhadap situasi kelas tersebut?

Sebagai catatan yang hendaknya menjadi pilar kita dalam mengobservasi adalah bahwa 1 ilustrasi tidak cukup sebagai basis suatu observasi apabila untuk suatu pendapat/kesimpulan.

### **Pengertian Observasi**

Istilah observasi berasal dari bahasa Latin yang berarti "melihat" dan "memperhatikan". Istilah observasi diarahkan pada kegiatan memperhatikan secara akurat, mencatat fenomena yang muncul, dan mempertimbangkan hubungan antar aspek dalam fenomena tersebut. Observasi menjadi bagian dalam penelitian berbagai disiplin ilmu, baik ilmu eksakta maupun ilmu-ilmu sosial, Observasi dapat berlangsung dalam konteks laboratorium (*experimental*) maupun konteks alamiah.

Observasi yang berarti pengamatan bertujuan untuk mendapatkan data tentang suatu masalah, sehingga diperoleh pemahaman atau sebagai alat re-checking atau pembuktian terhadap informasi / keterangan yang diperoleh sebelumnya. Sebagai metode ilmiah observasi biasa diartikan sebagai pengamatan dan pencatatan fenomena-fenomena yang diselidiki secara sistematis. Dalam arti yang luas observasi sebenarnya tidak hanya terbatas kepada pengamatan yang dilakukan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Pengamatan tidak langsung misalnya melalui questionnaire dan tes.

### **Tujuan Observasi**

Pada dasarnya observasi bertujuan untuk mendeskripsikan setting yang dipelajari, aktivitas-aktivitas yang berlangsung, orang-orang yang terlibat dalam aktivitas, dan makna kejadian dilihat dari perspektif mereka terlibat dalam kejadian yang diamati tersebut. Deskripsi harus kuat, faktual, sekaligus teliti tanpa harus dipenuhi berbagai hal yang tidak relevan.

Observasi perlu dilakukan karena beberapa alasan, yaitu:

1. Memungkinan untuk mengukur banyak perilaku yang tidak dapat diukur dengan menggunakan alat ukur psikologis yang lain (alat tes). Hal ini banyak terjadi pada anak-anak.
2. Prosedur Testing Formal seringkali tidak ditanggapi serius oleh anak-anak sebagaimana orang dewasa, sehingga sering observasi menjadi metode pengukur utama.
3. Observasi dirasakan lebih mudah daripada cara pengumpulan data yang lain. Pada anak-anak observasi menghasilkan informasi yang lebih akurat daripada orang dewasa. Sebab, orang dewasa akan memperlihatkan perilaku yang dibuat-buat bila merasa sedang diobservasi.

Tujuan observasi bagi seorang psikolog pada dasarnya adalah sebagai berikut :

1. Untuk keperluan asesmen awal dilakukan di luar ruang konseling, misalnya: ruang tunggu, halaman, kelas, ruang bermain.
2. Sebagai dasar/titik awal dari kemajuan klien. Dari beberapa kali pertemuan psikolog akan mengetahui kemajuan yang dicapai klien.
3. Bagi anak-anak, untuk mengetahui perkembangan anak-anak pada tahap tertentu.
4. Digunakan dalam memberi laporan pada orangtua, guru, dokter, dan lain-lain.
5. Sebagai informasi status anak/remaja di sekolah untuk keperluan bimbingan dan konseling.

### **Jenis Observasi**

#### ➤ Observasi Partisipasi

Suatu observasi disebut observasi partisipan jika orang yang mengadakan observasi (observer) turut ambil bagian dalam kehidupan observer. Jenis teknik observasi partisipan umumnya digunakan orang untuk penelitian yang bersifat eksploratif. Untuk menyelidiki satuan-satuan sosial yang besar seperti masyarakat suku bangsa karena pengamatan partisipatif

memungkinkan peneliti dapat berkomunikasi secara akrab dan leluasa dengan observer, sehingga memungkinkan untuk bertanya secara lebih rinci dan detail terhadap hal-hal yang akan diteliti.

Beberapa persoalan pokok yang perlu mendapat perhatian yang cukup dan seorang participant observer adalah sebagai berikut:

a. Metode Observasi

Persoalan tentang metode observasi sama sekali tidak dapat dilepaskan dari scope dan tujuan penelitian yang hendak diselenggarakan. Observer perlu memusatkan perhatiannya pada apa yang sudah diterangkan dalam pedoman observasi (observation guide) dan tidak terlalu insidental dalam observasi-observasinya.

b. Waktu dan Bentuk Pencatatan

Masalah kapan dan bagaimana mengadakan pencatatan adalah masalah yang penting dalam observasi partisipan. Sudah dapat dipastikan bahwa pencatatan dengan segera terhadap kejadian-kejadian dalam situasi interaksi merupakan hal yang terbaik.

Pencatatan *on the spot* akan mencegah pemalsuan ingatan karena terbatasnya ingatan. Jika pencatatan *on the spot* tidak dapat dilakukan, sedangkan kelangsungan situasi cukup lama, maka perlu dijalankan pencatatan dengan kata-kata kunci. Akan tetapi pencatatan semacam ini pun harus dilakukan dengan cara-cara yang tidak menarik perhatian dan tidak menimbulkan kecurigaan. Pencatatan dapat dilakukan, misalnya pada kertas-kertas kecil atau pada kertas apa pun yang kelihatannya tidak berarti.

c. Intensi dan Ekstensi Partisipasi

Secara garis besar, partisipasi tidaklah sama untuk semua penelitian dengan observasi partisipan ini. Peneliti dapat mengambil partisipasi hanya pada beberapa kegiatan



sosial (*partial participation*), dan dapat juga pada semua kegiatan (*full participation*). Dan, dalam tiap kegiatan itu penyelidik dapat turut serta sedalam-dalamnya (*intensive participation*) atau secara minimal (*surface participation*). Hal ini tergantung kepada situasi.

Dalam observasi partisipan, observer berperan ganda yaitu sebagai pengamat sekaligus menjadi bagian dan yang diamati. Sedangkan dalam observasi nonpartisipan, observer hanya memerankan diri sebagai pengamat. Perhatian peneliti terfokus pada bagaimana mengamati, merekam, memotret, mempelajari, dan mencatat tingkah laku atau fenomena yang diteliti. Observasi nonpartisipan dapat bersifat tertutup, dalam arti tidak diketahui oleh subjek yang diteliti, ataupun terbuka yakni diketahui oleh subjek yang diteliti.

#### ➤ Observasi Sistematis

Observasi sistematis biasa disebut juga observasi berkerangka atau *structured observation*. Ciri pokok dari observasi ini adalah kerangka yang memuat faktor-faktor yang telah di atur kategorisasinya lebih dulu dan ciri-ciri khusus dari tiap-tiap faktor dalam kategori-kategori itu.

##### a. Materi Observasi

Isi dan luas situasi yang akan diobservasi dalam observasi sistematis umumnya lebih terbatas. Sebagai alat untuk penelitian deskriptif, peneliti berlandaskan pada perumusan-perumusan yang lebih khusus. Wilayah atau scope observasinya sendiri dibatasi dengan tegas sesuai dengan tujuan dan penelitian, bukan situasi kehidupan masyarakat seperti pada observasi partisipan yang umumnya digunakan dalam penelitian eksploratif.

Perumusan-perumusan masalah yang hendak diselidikipun sudah dikhususkan, misalnya hubungan antara pengikut, kerjasama dan persaingan, prestasi belajar, dan sebagainya. Dengan begitu kebebasan untuk memilih apa

yang diselidiki sangat terbatas. Ini dijadikan ciri yang membedakan observasi sistematis dan observasi partisipan.

b. Cara-Cara Pencatatan

Persoalan-persoalan yang telah dirumuskan secara teliti memungkinkan jawaban-jawaban, respons, atau reaksi yang dapat dicatat secara teliti pula. Ketelitian yang tinggi pada prosedur observasi inilah yang memberikan kemungkinan pada penyelidik untuk mengadakan “kuantifikasi” terhadap hasil-hasil penyelidikannya. Jenis-jenis gejala atau tingkah laku tertentu yang timbul dapat dihitung dan ditabulasikan. Ini nanti akan sangat memudahkan pekerjaan analisis hasil.

➤ Observasi Eksperimental

Observasi dapat dilakukan dalam lingkup alamiah/natural ataupun dalam lingkup experimental. Dalam observasi alamiah observer mengamati kejadian-kejadian, peristiwa-peristiwa dan perilaku-perilaku observee dalam lingkup natural, yaitu kejadian, peristiwa, atau perilaku murni tanpa adanya usaha untuk mengontrol.

Observasi eksperimental dipandang sebagai cara penyelidikan yang relatif murni, untuk menyelidiki pengaruh kondisi-kondisi tertentu terhadap tingkah laku manusia. Sebab faktor-faktor lain yang mempengaruhi tingkah laku observee telah dikontrol secermat-cermatnya, sehingga tinggal satu-dua faktor untuk diamati bagaimana pengaruhnya terhadap dimensi-dimensi tertentu terhadap tingkah laku.

Ciri-ciri penting dan observasi eksperimental adalah sebagai berikut :

- Observer dihadapkan pada situasi perangsang yang dibuat seseragam mungkin untuk semua observee.
- Situasi dibuat sedemikian rupa, untuk memungkinkan variasi timbulnya tingkah laku yang akan diamati oleh observee.

- Situasi dibuat sedemikian rupa, sehingga observee tidak tahu maksud yang sebenarnya dan observasi.
- Observer, atau alat pencatat, membuat catatan-catatan dengan teliti mengenai cara-cara observee mengadakan aksi reaksi, bukan hanya jumlah aksi reaksi semata.

#### **Kelebihan Observasi**

- Dapat mencatat hal-hal, perilaku pertumbuhan, dan sebagainya pada waktu kejadian itu berlangsung atau sewaktu perilaku itu terjadi.
- Dapat memperoleh data dari subjek secara langsung, baik yang dapat berkomunikasi secara verbal ataupun tidak.

#### **Kelemahan Observasi**

- Diperlukan waktu yang lama untuk memperoleh hasil dari suatu kejadian, misalnya adat penguburan suku Toraja dalam peristiwa ritual kematian, maka seorang peneliti harus menunggu adanya upacara adat tersebut.
- Pengamatan terhadap suatu fenomena yang berlangsung lama, tidak dapat dilakukan secara langsung.
- Adanya kegiatan-kegiatan yang tidak mungkin diamati, misalnya kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan hal-hal yang sifatnya pribadi, seperti kita ingin mengetahui perilaku anak saat orang tua sedang bertengkar, kita tidak mungkin melakukan pengamatan langsung terhadap konflik keluarga tersebut karena kurang jelas.

#### **Proses Observasi**

Observasi terdiri dari 2 bagian proses:

- Menggambarkan apa yang dilihat
- Menginterpretasikan apa maknanya/ menggambarkan value/ meaning.

Bila observasi akan digunakan untuk kualitas pengajaran guru maka harus berbasis pada informasi yang digunakan untuk menciptakan dialog pembelajaran di antara supervisor dan guru:

- Gunakan deskripsi.
- Iringi dengan interpretasi dan evaluasi atas pernyataan.
- Bedakan antara deskripsi hasil interpretasi dalam observasi sebagai hal krusial dalam peningkatan pembelajaran agar dapat menjadi dasar untuk melihat situasi alami dari ilustrasi di kelas tersebut yang telah kita perhatikan sebelumnya.

### **Instrumental Observasi Formatif**

Digunakan untuk menggambarkan hal-hal yang terjadi di kelas. Penggunaan format ini dikondisikan dengan persetujuan terlebih dahulu. Cara menggambarkan dapat dilakukan dengan banyak cara. Observasi kuantitatif, mencakup categorical instrument, performance indicator instrument, visual diagramming and space utilization, open ended narrative, partisipasi *open ended* observasi, observasi dengan angket dan kritik pendidikan

### **Observasi Kualitatif**

Digunakan untuk menggambarkan pengukuran kejadian di kelas, perilaku dan objek, Definisi dan kategori harus tepat.\* Observasi menggunakan data dan statistik.

Hasil Tugas	Titik Tengah	Turus	Frekuensi
65 – 67	66		2
68 – 70	69		5
71 – 73	72		13
74 – 76	75		14
77 – 79	78		4
80 – 82	81		2
		Jumlah	40

Gambar 3 . Hasil observasi Kualitatif

**TIME OBSERVATION FORM**

The form includes a grid with columns for 'Observed', 'Frequency', and 'Percentage'. The left side lists activities such as 'Get up from chair', 'Walk to teacher', 'Put up marker', 'Write on board', 'Put down marker', 'Walk back to chair', and 'Sit down in chair'. The grid contains numerical data for each activity across multiple observation periods.

Gambar 4 Performance Indicator Instrument

**Noticing Evocative Coaching Style Points**

Teacher: \_\_\_\_\_ Date: \_\_\_\_\_  
 Coach: \_\_\_\_\_ Time: \_\_\_\_\_

Style Point	Observed	Notes
Establishing rapport	Yes ___ No ___	
Appreciative questions	Yes ___ No ___	
Attentive listening	Yes ___ No ___	
Exploring stories	Yes ___ No ___	
Empathy reflections	Yes ___ No ___	
Celebrating progress	Yes ___ No ___	
Clarifying focus The Learning Brief	Yes ___ No ___	
Discovering strengths	Yes ___ No ___	
Observing vitalities	Yes ___ No ___	
Framing aspirations	Yes ___ No ___	
Inviting possibilities	Yes ___ No ___	
Brainstorming ideas	Yes ___ No ___	
Designing experiments	Yes ___ No ___	
Aligning environments	Yes ___ No ___	
Confirming commitment A SMART Experiment	Yes ___ No ___	
Session feedback	Yes ___ No ___	

©2011 - Center for School Transformation - All Rights Reserved. [www.SchoolTransformation.com](http://www.SchoolTransformation.com)

Gambar 5. Hunter Model Performance Indicator



Observasi kualitatif dimulai dari ketidaktahuan yang tidak jelas atau tidak tepat atas apa yang terjadi. Beberapa tipe observasi kualitatif, antara lain adalah: *data open-ended narrative, participant open observation, focused questionnaire observation and educational criticism*. Pengamatan dapat digunakan observer untuk hal kompleks yang terjadi di kelas. Sementara konsep penyesuaian sistem observasi dilakukan apabila terdapat suatu kondisi di lapangan yang memungkinkan fleksibilitas observasi.

### **Tipe dan Tujuan Observasi.**

- The categorical frequency frequency observation adalah metode kuantitatif yang mendeteksi perhitungan, jumlah total dan analisa penelitian secara kuantitatif.
- The performance indicator observation adalah metode kualitatif dan digunakan untuk mendeteksi kejadian mengenai perilaku manusia
- Visual diagramming adalah observasi kualitatif untuk penditeksian tujuan secara tepat dalam interaksi verbal

## **2. Keterampilan perencanaan dan penilaian**

Keterampilan perencanaan dan penilaian dapat diwujudkan dalam kemampuan-kemampuan:

- Mengorganisasikan perencanaan pribadi.
- Melakukan penilaian waktu
- Melakukan perencanaan alokasi waktu
- Memadukan perencanaan dan penilaian dalam organisasi
- Membuat analisa kebutuhan organisasi.
- Merumuskan model kombinasi perencanaan dan penilaian.

Adapun dasar ataupun latar belakang mengapa keterampilan perencanaan dan penilaian perlu diwujudkan adalah:

- Menilai dan keterampilan perencanaan sangat berguna bagi seorang supervisor dan menyusun tujuan dan aktualisasi bagi dirinya sendiri dan demikian juga bagi yang lainnya.
- Menilai dan keterampilan perencanaan bagaikan dua sisi mata uang.
- Assesing adalah untuk menentukan apa yang telah dimiliki anda dan staf anda dan di mana posisi saat ini?
- Perencanaan adalah mencakup keputusan ke mana anda akan menuju dan bersama dengan staf memilih bagian mana yang akan digunakan untuk mencapai tujuan.

□ **Mengorganisasikan perencanaan pribadi**

Kasus:

1. Kegiatan kepala sekolah di masa kerja tahun pertama:

- \* Menggunakan 3 jam per hari untuk melakukan observasi, dan berpartisipasi dalam kelas. Ia menghabiskan waktu untuk - terhadap pengalaman siswanya. Kebanyakan para gurunya, membagi siswa yang cukup heterogen menjadi kelompok-kelompok kecil. Kepala sekolah sangat terkejut karena ternyata kelompok kecil ini mendapatkan hasil dengan waktu yang relatif sedikit.
- \* Kepala Sekolah meninggalkan sesi ini dan merencanakan untuk mendiskusikan hal penggunaan waktu dan pembagian kelompok.

2. Kegiatan Kepala Sekolah dengan masa dinas 2 tahun:

- \* Kepala sekolah mengatakan bahwa problem utamanya adalah mengunjungi guru (visit teacher).
- \* Ia ingin bersama dengan stafnya tersebut, tapi menemukan banyak sekali kertas kerja, dering telepon dan kedisiplinan siswa yang mesti ditanganinya. Hal ini menjadi hambatan. Akibatnya satu jam setelah jam kantor, sekretarisnya mesti menginformasikan bahwa kepala sekolah dalam kondisi

sibuk dan tidak dapat diganggu. Hal ini menjadi pemikiran bagaimana dapat mengubah situasi dan kondisi ini.

Makna Kasus:

- Kedua kasus merupakan kondisi nyata yang berbeda antara kedua kepala sekolah baik intensi ataupun fungsi yang diperankan sebagai supervisor, namun harus diakui keduanya melakukan kegiatan mengasses dan membuat perencanaan waktu.
- Maka mari anda menggunakan waktu secara profesional

### **Melakukan Penilaian Waktu**

Untuk mengorganisasikan waktu, setiap orang mesti muemulainya dari basis penggunaan waktu saat ini.

Senin

- 8.00 -8.50 Berkeliling, mengunjungi guru dan petugas.
- 8.50 -9.20 Konferensi dengan orang tua
- 9.20 -9.35 Menerima telepon
- 9.35 -10.30 Emergensi : mengunjungi guru yang sakit
- 10.30-12.00 Mengikuti jadwal kelas - 3 telp, menerima 5 telp
- 12.00-12.30 Makan siang bersama guru di kafetaria
- 12.30-12.35 menulis catatan pagi
- 12.35-12.55 Pertemuan dengan tamu
- 12.55-1.30 Kunjungan ke kelas: Mr. Andi
- 1.30-2.30 Mengunjungi pimpinan
- 2.30-3.00 Bantuan Klinik
- 3.00-3.15 Berbincang dengan orang tua
- 3.00-3.15 Pertemuan Fakultas
- 4.00-4.15 Berbincang dengan para guru (informal)
- 4.15-4.50 Menjawab surat-surat
- 4.50-5.00 Menulis catatan sore.

Setelah 5 hari kerja,, supervisor dapat melakukan analisa terhadap penggunaan waktunya dan mensubmitt kejadian-kejadian dalam LOG BOOK /SUPERVISOR TIME CONSUMPTION CHART

Tabel 1. Supervisor Time

SUPERVISOR TIME CONSUMPTION CHART							
	Monday	Tuesday	Wednesday	Thursday	Friday	Total	%
Paperwork							
Phone Calls							
Private conference							
Students							
Parents and community							
Faculty							
Auxiliary Personnel							
Central Office							
Others							
Group meetings							
Students							
Parents and community							
Faculty							
Auxiliary Personnel							
Central Office							
Others							
Classroom visits							
School hall and ground visits							
Private time for thinking							
Miscellaneous emergencies							

Tabel 2. Perbandingan Rencana Waktu dan Realisasi

	PREFERRED TIME	ACTUAL TIME
Paperwork	10%	25%
Phone Calls	5%	6%
Private conference	25%	25%
Students	5%	10%
Parents and community	3%	5%
Faculty	10%	5%
Auxiliary Personnel	3%	1%
Central Office	1%	1%
Others	3%	3%
Group meetings	25%	28%
Students	2%	5%
Parents and community	5%	2%
Faculty	15%	7%
Auxiliary Personnel	1%	6%
Central Office	1%	8%
Others	1%	0%
Classroom visits	25%	10%
School hall and ground visits	5%	2%
Private time for thinking	3%	1%
Miscellaneous emergencies	2%	3%

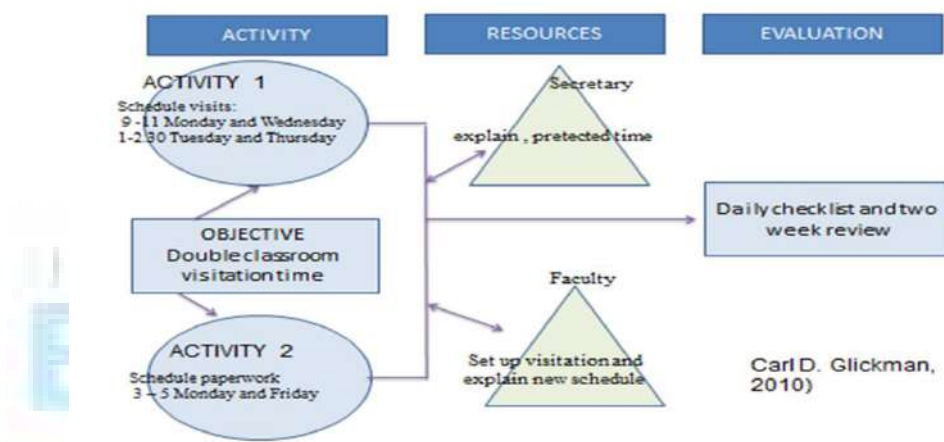
### Melakukan Perencanaan Alokasi Perubahan Waktu.

Seorang supervisor perlu melakukan alokasi perubahan waktu secara realistis agar dapat meningkatkan waktu kunjungan kelas. Maka perlu strategi untuk :

- Paperwork: didelegasikan kepada sekretaris
- Private conferenced: buat prosedur sehingga dapat melibatkan guru dan siswa secara menyeluruh.
- Group meeting: bila membutuhkan waktu panjang, baik dilakukan sesuai jam kantor.
- Classroom visits: ditingkatkan dari 1 menjadi 2 periode per hari dan disetting dengan sangat baik.

5 Faktor dalam menyikapi kompleksitas perencanaan peningkatan kunjungan kelas/guru adalah:

- Objective
- Activities
- Time deadliness
- Resources
- Evaluation



Gambar 6. Faktor Kompleksitas Perencanaan Kunjungan

### Perilaku dan Perencanaan Bersama di Organisasi.

5 tahap dalam perencanaan dan penilaian dapat digunakan baik untuk perencanaan personal maupun untuk organisasi.. Misalnya: pribadi ingin membuat kentang goreng, maka menentukan aktivitas dan tempat dan waktunya, sumber dan evaluasi.

Tabel 3. Perencanaan Personal



ACTIVITY	ESPLAIN ACTIVITY
Activity 1	Jamur 5 cup dimasukkan bersama kentang
Activity 2	Masukkan 4 telur, 1 cup mentega, 2 cup gula, 1 cup susu, 1 sm vanilla
Activity 3	Tuangkan ke dalam pan
Activity 4	Campur dengan 1 mangkok dan 1 cup sugar
Activity 5	Kocok selama 15 mnenit
Activity 6	Bakar pada temperatur 350 derajat selama 1 jam

### **Cara Melakukan Analisa Kebutuhan**

- Eyes and ears
- Systematic classroom and school observation
- Office record
- Review of teacher and student work product
- Third – party review (from another, expertise, consultant, graduate)
- Written open ended survey
- Check and ranking list
- Delphie Technique
- Nominal Group Technique

### **Delphie Technique**

- Delphi adalah suatu proses kelompok yang digunakan untuk memperoleh tanggapan tertulis dari beberapa individu. Ini dimaksudkan untuk mengumpulkan pendapat dari sejumlah individu dalam rangka meningkatkan mutu pengambilan keputusan.
- Delphi tidak memerlukan pertemuan langsung (Face to face),
- Hal ini bermanfaat untuk melibatkan para ahli, pengguna-pengguna, pengontrol sumber daya, atau pengurus yang tidak bisa datang bersama-sama.
- Delphi, memperbolehkan orang tanpa menggunakan nama tetapi, mencegah dominasi oleh individu tertentu. Delphi dapat juga digunakan untuk mengumpulkan pendapat di mana orang saling bermusuhan satu sama lain, atau di mana gaya kepribadian individu akan merusak dalam suatu pertemuan itu.
- Delphi adalah satu rangkaian kuesioner. Kuesioner pertama meminta individu untuk merespon terhadap suatu pertanyaan luas

(Pertanyaan Delphi difokuskan pada masalah, tujuan, solusi, atau peramalan). Masing-Masing daftar pertanyaan itu dibangun atas tanggapan kepada daftar pertanyaan yang terdahulu. Proses dihentikan manakala konsensus telah disetujui oleh para peserta ( Dalkey, 1967), atau manakala pertukaran informasi telah diperoleh.

➤ Ada tiga kondisi-kondisi kritis yang diperlukan untuk melengkapi sukses Delphi:

- 1) Waktu cukup.
- 2) Keterampilan peserta dalam komunikasi tertulis.
- 3) Motivasi peserta tinggi.

➤ Pihak yang disertakan:

- Pembuat Keputusan
- Staff
- Responden
- Proses Delphie”
- Proses Delphie”
- Mengembangkan pertanyaan Delphie
- Memilih ukuran contoh
- Mengembangkan kuesioner 1 dan test
- Analisa kuesioner 1
- Mengembangkan kuesioner 2 dan test
- Analisa Kuesioner 2
- Mengembangkan kuesioner 3 dan test
- Analisa Kuesioner 3
- Menyiapkan laporan akhir.

### **Nominal Technique**

Pada dasarnya, Teknik Kelompok Nominal adalah rapat kelompok yang terstruktur terdiri dari 7-10 individu duduk berkumpul tetapi tidak berbicara satu sama lainnya. Setiap orang menulis gagasannya di selembar kertas. Setelah 5 menit, dilakukan saling tukar pikiran yang terstruktur. etiap orang mengajukan satu gagasan.

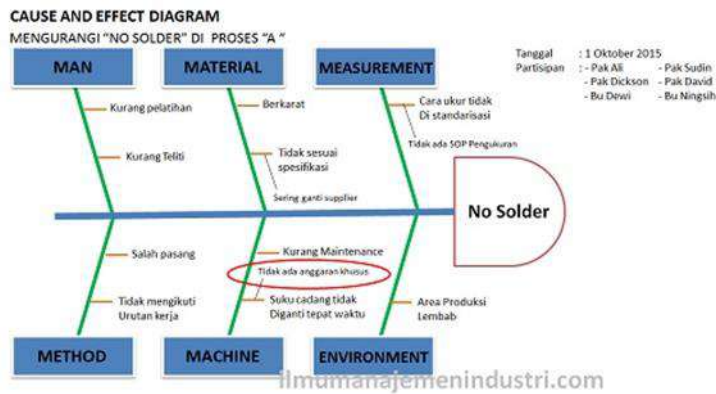
Seseorang yang ditunjuk sebagai notulen mencatat seluruh gagasan itu di kertas di depan seluruh anggota kelompok.

Kesemuanya berlanjut sampai dengan tidak ada lagi gagasan yang dikemukakan. Diskusi masih juga belum ada

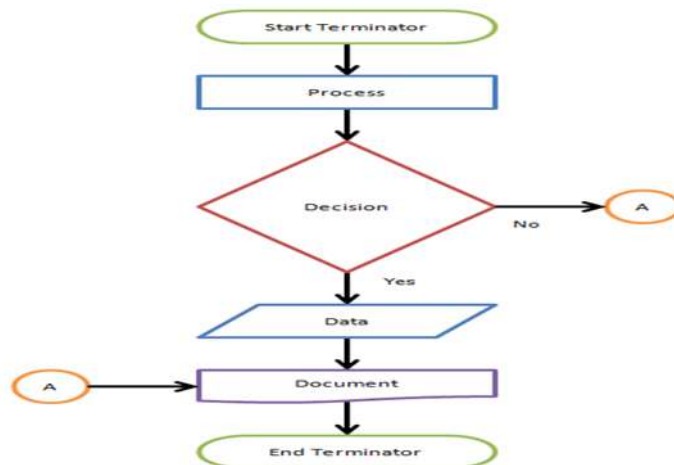
### Membuat Analisa Kebutuhan Organisasi

Diperlukan untuk identifikasi faktor-faktor sebelum membuat perencanaan:

- Cause and effect diagrams
- Flowchart
- Pareto chart



Gambar 7. Cause and Effect Diagrams (Fish Bond)



Gambar 8. Flowchart



Gambar 9. Pareto Chart

### Alat-alat Perencanaan.

Digunakan setelah menilai dan menentukan prioritas dan identifikasi faktor, proses perencanaan, teknik perencanaan, dan dapat didiskusikan dengan menggunakan:

1. Affinity diagrams
2. Impact analysis charts
3. Gantt charts



Gambar 10. Affinity Diagram



Gambar 11. Impact Analysis Charts



Gambar 12. Grant Chart

**Merumuskan Model Kombinasi Perencanaan dan Penilaian.**

Gantt chart task

Force field analysis

PDSA Cycle

Strategic Planning

- ^ Identify common belief
- ^ Identify the organization vision
- ^ Identify the organization mission
- ^ Formulatte policies
- ^ Conduct external analysis
- ^ State objectives



^ Develop and analyze alternative strategic

^ Design action plans

### 3. Pengukuran Basis Kepemimpinan Pendidikan Berbasis Keterampilan Teknis.

- a. Buatlah Daftar Observasi (pengamatan) untuk pengamatan profil kompetensi teknis dosen FKIP dan tentukan indikator-indikator kompetensi dari keterampilan teknis yang dibutuhkan seorang dosen Keguruan dan Ilmu Pendidikan sebagai Kepemimpinan Pendidikan dalam peran dan tugasnya.. (Gunakan teori pada pertemuan ke 8 ini). Daftar pengamatan dapat mengambil pola rubric penilaian.
- b. Lakukan pengamatan pada seorang dosen di FKIP Universitas Esa Unggul (sebaiknya setiap mahasiswa mengamati dosen yang berbeda dengan mahasiswa lainnya).
- c. Gambarkan profil kompetensi teknis tersebut dalam bentuk *fish bond diagram*. Buatlah dengan kreativitas, seni dan memperhatikan penggunaan warna sehingga menjadi karya yang bernilai.
- d. Karya yang perlu diserahkan sebagai penilaian adalah:
  - Daftar Observasi.
  - Fish bond Diagram.
  - Kesimpulan.

### 4. Keterampilan Manajemen kelas sebagai Keterampilan Teknis Kepemimpinan Pendidikan.

Seperti telah disinggung dalam pembahasan pada modul-modul sebelumnya, bahwa kepemimpinan pendidikan berhubungan erat dengan ineraksi dalam kelas. Maka keterampilan teknis dalam kepemimpinan pendidikan di antaranya adalah kemampuan manajemen kelas. Sementara permasalahan pendidikan nasional adalah terjadi pada bidang pendidikan yang meliputi hal sebagai berikut: 1) Fokus pembelajaran yang masih berbasis kognitif dan cenderung menekankan pada otak kiri (2). Pendekatan pembelajaran berorientasi pada guru dan kurang memperhatikan kebutuhan, permasalahan dan kesiapan belajar anak, (3) Suasana pembelajaran yang belum kondusif untuk mengoptimalkan potensi anak,

(4) Peserta didik mengalami kejenuhan, merasa bosan, tidak fokus, mengantuk dan cenderung mengalami emosi ketertekanan, ketakutan karena disebabkan pembelajaran lebih menekankan pada kemampuan anak secara teori dan hafalan. Terdapat lima puluh permasalahan perilaku siswa pada usia tingkat sekolah dasar, antara lain: tidak patuh, tertekan, tidak ada perhatian (Stouffer, 2008). Permasalahan perilaku tersebut diklasifikasikan dalam kelompok perilaku kesulitan belajar dan sosial (Prayitno, 2004).

Untuk mengatasi hal tersebut sangat dibutuhkan keterampilan manajemen kelas yang merupakan kemampuan guru dalam memahami, mendiagnosa dan memfasilitasi terciptanya suasana belajar yang aman, nyaman, menyenangkan, alami agar anak dapat belajar dan mengembangkan potensinya secara optimal (Johson dan Bany, 1970 : 7). Penelitian menunjukkan bahwa proses belajar yang dilakukan secara alami akan menjadikan proses itu berlangsung secara optimal (bebas stress). Belajar secara alami berarti melibatkan tubuh dan panca indra sebagai perangkat utama dimensi belajar (Carla Hannaford, Ph.D, 2007 : 25).

Dalam survey yang dilakukan terhadap keterampilan manajemen kelas para guru di sekolah, terdapat kecenderungan bahwa manajemen kelas lebih banyak difokuskan pada kegiatan guru dalam menata fisik peralatan kelas dan kursi duduk peserta didik, sementara dalam aspek manajemen kelas secara non fisik, perhatian guru lebih menitikberatkan pada kesiapan belajar siswa yang meliputi presensi, appersepsi dan motivasi. Aktivitas pendidik dalam proses pembelajaran belum terarah pada peran guru dalam manajemen kelas dan peran siswa dalam sikap emosi.

Beberapa hasil penelitian terkait manajemen kelas memberikan penguatan atas fokus kecenderungan manajemen guru dalam kelas: (1) pengelolaan kelas guru dilakukan melalui empat aspek, yang meliputi memotivasi belajar dengan permainan kreatif , pengelolaan waktu, pengelolaan materi dengan hal umum dan keagamaan, dan setting kelas menunjukkan tingkat kompetensi yang cukup baik, namun permasalahan yang cukup tinggi ditemui adalah masalah yang menyangkut pendidik dan peserta didik itu sendiri, antara lain masalah fokus peserta didik dan masalah sulitnya mendisiplinkan siswa. (M. Rizal Fitroni, 2011), (2) Kemampuan guru dalam manajemen kelas menunjukkan rerata tingkat kemampuan yang tinggi (89%) atas kemampuan menciptakan kondisi belajar (88%), menciptakan kondisi sosio ekonomi (87%), menata fisik kelas (89%) dan

pemulihan kondisi belajar (92%) (Intan Abdul Razak, 2011), dan (3) Hambatan dalam pengelolaan kelas adalah meliputi hambatan individu dan kelompok, beberapa hal yang perlu diangkat dan menjadi bagian perhatian adalah : tingkah laku individu yang menunjukkan ketidakmampuan (15%), perilaku mudahnya perhatian beralih dari tugas guru dalam pembelajaran kelompok (79%), reaksi negatif kelas terhadap anggota(54%), semangat rendah (25%), kelas tidak mampu menyesuaikan dengan kondisi baru (23%), keadaan kelas yang kurang kohesif (13%). (Rury Sandra, Dewi, 2015).

Berdasarkan hal tersebut sangat perlu lembaga pendidikan, baik di tingkat pendidikan dasar, menengah dan pendidikan tinggi mengadopsi penerapan *senam otak* sebagai salah satu keterampilan manajemen kelas bagi para guru. Guru tidak pernah dibekali secara khusus dengan keterampilan manajemen kelas yang efektif sementara permasalahan-permasalahan pendidikan yang timbul dan berdampak hanya menyorot pada masalah kompetensi profesional guru. Permasalahan peserta didik, kebutuhan peserta didik dan hambatan belajar yang dialami peserta didik tidak menjadi bagian fokus perhatian dalam penanganan permasalahan Pendidikan

Keterampilan Manajemen Kelas sebagai Keterampilan Teknis Kepemimpinan pendidikan

Manajemen diartikan sebagai suatu proses merencanakan, mengorganisir, mengarahkan dan mengendalikan kegiatan untuk mencapai tujuan. Dalam kaitan dengan fungsi tugas guru, maka manajemen diarahkan kepada pengelolaan kelas, yang disebut sebagai manajemen kelas. Manajemen kelas merupakan suatu rangkaian tindakan dan upaya yang dilakukan guru untuk menciptakan kondisi yang kondusif dalam keberlangsungan proses pembelajaran, yang disebut sebagai pembelajaran yang *paikem*, dengan indikator proses yang aktif yang melibatkan interaksi multi arah antara guru, siswa dan berbagai sumber belajar, inovatif, kreatif, efektif dan menyenangkan (Jhonson, Lois. V. & Marry A. Bany.1970 *Class room management* London : The MC Millan Company Collier Macmillan Limited). Manajemen kelas merupakan keterampilan dasar yang harus dimiliki guru dan bertujuan untuk melakukan suatu keputusan berdasarkan upaya memahami, mendiagnosa dan melakukan tindakan memperbaiki aspek-aspek yang menjadi pendorong dan penghambat kesulitan belajar siswa. Tindakan ini

dilakukan dengan mengembangkan tingkah laku peserta didik menuju ke arah yang positif, pendekatan perubahan tingkah laku, pengembangan hubungan interpersonal yang baik dengan menciptakan iklim social yang dipenuhi ikatan emosional yang positif. Hal ini dapat menciptakan situasi dan kondisi kelas yang baik baik secara individu maupun kelompok sehingga anak dapat berkembang secara optimal dengan seluruh potensinya. Keterampilan manajemen kelas mencakup antara lain: (1) keterampilan bertanya; (2) keterampilan memberi penguatan; (3) keterampilan mengadakan variasi; (4) keterampilan menjelaskan; (5) keterampilan membuka dan menutup pelajaran; (6) keterampilan membimbing diskusi kelompok kecil; (7) keterampilan mengelola kelas; dan (8) keterampilan mengajar kelompok kecil dan perseorangan. Beberapa indikator yang penting dalam mengkondisikan kesiapan belajar adalah keterampilan manajemen kelas yang mencakup: (1) keterampilan memberi penguatan untuk memodifikasi tingkah laku yang dapat dilakukan melalui verbal (pujian dan penghargaan) dan non verbal (gestur, mimik muka/ekspresi, kegiatan menyenangkan, sentuhan/kontak). (2) keterampilan mengadakan variasi yaitu dengan melakukan tindakan/perubahan guru secara disengaja dengan tujuan mengurangi rasa jemu, melakukan fokus, teacher silence, kontak pandang dan gerak (eye contact and movement), gesture; (3) keterampilan membuka dan menutup pelajaran. Indikator manajemen kelas adalah: (1) kondisi belajar optimal; (2) menunjukkan sikap tanggap, perilaku positif, memotivasi; (3) memusatkan perhatian kelompok/konsentrasi; dan (4) memberikan petunjuk dan tujuan yang jelas atas arah dan sasaran yang akan dicapai.

## II. Petunjuk

Sebelum menjawab latihan di bawah ini, anda diharapkan telah membaca uraian materi Kepemimpinan Pendidikan Berbasis Pilar Keterampilan Teknis Bagian pertama yang telah disajikan di atas. Kemudian jawablah pertanyaan pada latihan di bawah ini dengan jelas dan benar.

**Jawablah latihan soal di bawah ini!**



1. Jelaskan yang dimaksud dengan keterampilan teknis dan mengapa digolongkan ke dalam kelompok hard skill?
2. Sebutkan 5 keterampilan teknis kepemimpinan pendidikan!
3. Terdapat 3 jenis observasi. Sebutkan dan jelaskan !
4. Setelah mempelajari pembahasan Keterampilan teknis, maka bagaimana pandangan anda sebagai observer atas gambar situasi kelas ini?



- a. Perhatikan, apakah terdapat perbedaan dalam cara pandang anda sebagai observer sebelum dan setelah anda mempelajari topic pada sesi ini?
  - b. Jelaskan persamaan dan perbedaannya (jika ada)!
5. Jelaskan yang dimaksud dengan observasi dan apa kelebihan serta kelemahannya!
  6. Jelaskan 2 bagian dari proses observasi! Berikan contoh!
  7. Sebutkan dan jelaskan apa yang dimaksud dengan keterampilan perencanaan dan penilaian? Mengapa keterampilan ini menjadi sangat penting bagi seorang supervisor?



8. Terdapat 6 kegiatan yang merupakan keterampilan perencanaan dan penilaian kepemimpinan pendidikan. Sebutkan !

9. Perhatikan kasus berikut ini:

Kegiatan kepala sekolah di masa kerja tahun pertama: adalah:

- Menggunakan 3 jam per hari untuk melakukan observasi, dan berpartisipasi dalam kelas.
- Ia menghabiskan waktu untuk berkonsentrasi terhadap pengalaman siswanya.
- Kebanyakan para gurunya, membagi siswa yang cukup heterogen menjadi kelompok-kelompok kecil.
- Kepala sekolah sangat terkejut karena ternyata kelompok kecil ini mendapatkan hasil dengan waktu yang relatif sedikit.
- Kepala Sekolah meninggalkan sesi ini dan merencanakan untuk mendiskusikan hal penggunaan waktu dan pembagian kelompok.

Apa pendapat anda mengenai kemampuan kepala sekolah dalam membuat perencanaan ?

10. Buatlah sebuah fish bond diagram untuk memetakan 5 keterampilan teknis kepemimpinan pendidikan secara rinci dengan sub-sub kompetensinya!

### III. RANGKUMAN

1. Keterampilan teknis merupakan kemampuan dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk melakukan tugas tertentu. Keterampilan teknis digolongkan sebagai hard skill karena merupakan keterampilan yang dapat dipelajari, dapat didefinisikan, dievaluasi dan diukur.
2. Keterampilan teknis kepemimpinan pendidikan mencakup 5 macam keterampilan yang sangat mendasar, yaitu:
  - a. Keterampilan mengobservasi.
  - b. Keterampilan perencanaan dan penilaian.

- c. Keterampilan meneliti dan mengevaluasi.
  - d. Keterampilan penelitian tindakan kelas.
  - e. Keterampilan pengembangan kurikulum.
3. Keterampilan mengobservasi merupakan pengamatan secara langsung terhadap suatu objek yang terdapat di lingkungan baik yang sedang berlangsung saat itu atau masih berjalan yang meliputi berbagai aktifitas perhatian terhadap suatu kajian objek dengan menggunakan penginderaan. Tindakan yang dilakukan dengan sengaja atau sadar dan sesuai urutan dalam proses mendapatkan informasi-informasi yang objektif, nyata serta dapat dipertanggung jawabkan. Inti dari keterampilan observasi adalah “melihat dan memperhatikan.
  4. Keterampilan perencanaan dan penilaian merupakan keterampilan seorang supervisor. Keterampilan perencanaan adalah keterampilan yang mencakup keputusan ke mana anda akan menuju dan bersama dengan staf memilih bagian mana yang akan digunakan untuk mencapai tujuan. Sementara keterampilan menilai (assessing) adalah keterampilan untuk menentukan apa yang telah dimiliki anda dan staf anda dan di mana posisi saat ini .
  5. keterampilan perencanaan dan penilaian yang menjadi basis kepemimpinan pendidikan adalah:
    - Mengorganisasikan perencanaan pribadi.
    - Melakukan penilaian waktu.
    - Melakukan perencanaan alokasi waktu.
    - Memadukan perencanaan dan penilaian dalam organisasi.
    - Membuat analisa kebutuhan organisasi.
    - Merumuskan model kombinasi perencanaan dan penilaian.
  6. Keterampilan manajemen kelas merupakan keterampilan dasar yang harus dimiliki guru dan bertujuan untuk melakukan suatu keputusan berdasarkan upaya memahami, mendiagnosa dan melakukan tindakan memperbaiki aspek-aspek yang menjadi pendorong dan penghambat

kesulitan belajar siswa. Tindakan ini dilakukan dengan mengembangkan tingkah laku peserta didik menuju ke arah yang positif, pendekatan perubahan tingkah laku, pengembangan hubungan interpersonal yang baik dengan menciptakan iklim social yang dipenuhi ikatan emosional yang positif. Hal ini dapat menciptakan situasi dan kondisi kelas yang baik baik secara individu maupun kelompok sehingga anak dapat berkembang secara optimal dengan seluruh potensinya.

#### IV. TES FORMATIF

**Petunjuk : Pilihlah salah satu jawaban yang anda anggap paling benar!**

1. Keterampilan teknis adalah .....
  - a. **Kemampuan** dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk melakukan tugas tertentu.
  - b. Kemampuan dan keterampilan yang berkenaan dengan cara mengorganisasikan pemahaman kerja.
  - c. Kemampuan dan sikap yang efektif dalam melaksanakan tugas tertentu.
  - d. Kemampuan dalam merencanakan dan melaksanakan tugas pekerjaan.
  
2. Keterampilan teknis menentukan nilai ..... seseorang dengan orang lain yang membutuhkan.
  - a. Kejujuran
  - b. **Kepercayaan**
  - c. Integritas
  - d. Kinerja
  
3. Jenis-jenis keterampilan teknis kepemimpinan pendidikan adalah sebagai berikut, kecuali.....
  - a. Keterampilan mengobservasi
  - b. Keterampilan perencanaan dan penilaian
  - c. **Keterampilan** mengelola organisasi
  - d. Keterampilan penelitian tindakan kelas

4. Pengamatan secara langsung terhadap suatu objek yang terdapat di lingkungan baik yang sedang berlangsung saat itu atau masih berjalan yang meliputi berbagai aktifitas perhatian terhadap suatu kajian objek dengan menggunakan pengindraan
  - a. Analisis lapangan
  - b. Studi lapangan
  - c. Tinjauan
  - d. **Observasi**
  
5. Secara etimologi, observasi berasal dari bahasa Latin, yang memiliki arti..... dan .....
  - a. Melihat dan merencanakan
  - b. Memantau dan emngoreksi
  - c. **Melihat** dan memperhatikan
  - d. Meninjau dan mengamati
  
6. Observasi terdiri atas ....., ..... dan .....
  - a. Observasi, sistematis dan insidental.
  - b. Observasi, situasional dan insidental
  - c. Situasional, partisipan dan insidental
  - d. Observasi partisipasi, sistematis dan eksperimental
  
7. Dapat mencatat hal-hal, perilaku pertumbuhan, dan sebagainya pada waktu kejadian itu berlangsung atau sewaktu perilaku itu terjadi.adalah .....
  - a. Aspek observasi
  - b. Kelebihan observasi
  - c. Manfaat observasi
  - d. Indikator observasi
  
8. Bila observasi akan digunakan untuk kualitas pengajaran guru maka harus berbasis pada informasi yang digunakan untuk menciptakan ..... di antara supervisor dan guru
  - a. Dialog pembelajaran

- b. Interaksi relasi
  - c. Monitoring terpimpin
  - d. Diskusi partisipan
9. Untuk menentukan apa yang telah dimiliki anda dan staf anda dan di mana posisi saat ini, maka dilakukan .....
- a. Perencanaan
  - b. Observasi
  - c. Assesing
  - d. Peninjauan
10. Seorang supervisor perlu melakukan alokasi perubahan waktu secara realistis agar dapat meningkatkan
- a. Waktu kunjungan kelas
  - b. *Efektifitas supervisi*
  - c. *Private conference*
  - d. *Paperwork*

**V. Umpan Balik dan tindak Lanjut**

Cocokkan jawaban di atas dengan kunci jawaban tes formatif 1 yang ada di bagian akhir modul ini. Ukurlah tingkat penguasaan materi kegiatan belajar dengan rumus sebagai berikut :

**Tingkat penguasaan = (Jumlah jawaban benar : 10 ) x 100 %**

Arti tingkat penguasaan yang diperoleh adalah :

Baik sekali	=	90 - 100%
Baik	=	80 - 89%
Cukup	=	70 - 78%
Kurang	=	0 - 69%



Bila tingkat penguasaan anda mencapai 85 ke atas, Selamat anda telah mencapai indikator pembelajaran yang diharapkan. Namun bila pencapaian yang ada dapatkan masih kurang, anda harus mengulangi kegiatan belajar 1 terutama pada bagian yang belum ada kuasai.

## VI. Video Tutorial

Untuk meningkatkan pemahaman mengenai materi esensial pada topic Kepemimpinan Pendidikan Berbasis Pilar Keterampilan Teknis maka simaklah video berikut ini:

<https://www.youtube.com/watch?v=Xf04-4CLhKM&feature=youtu.be>

## VII Pengayaan

Untuk mengembangkan pemahaman lebih lanjut, anda kita akan memperkaya pemahaman dengan membaca jurnal “Pengaruh keterampilan teknis, keterampilan sosial, keterampilan konseptual, dan keterampilan manajerial terhadap kinerja kepala sekolah dasar negeri di wilayah jakarta pusat” oleh: Sopan Adrianto pada Jurnal Manajemen Pendidikan dari DOI: <https://doi.org/10.21009/jmp.02109>.

yang dapat diunduh dari:

<http://journal.unj.ac.id/unj/index.php/jmp/article/view/2469>

## VIII. Forum

Setelah melakukan kajian pengayaan pada jurnal pengayaan Pengaruh keterampilan teknis, keterampilan sosial, keterampilan konseptual, dan keterampilan manajerial terhadap kinerja kepala sekolah dasar negeri di wilayah jakarta pusat” , maka:

Diskusikan dalam Forum mengenai:

- a. Apa konsep operasional dari keterampilan teknis menurut jurnal tersebut?
- b. Apa indikator-indikatornya?
- c. Apa pengaruh dari keterampilan teknis terhadap kinerja kepala sekolah!

Submitlah pendapat anda mengenai ketiga pertanyaan diskusi tersebut dengan menggunakan pokok-pokok ide (kunci)!

### **IX. Daftar Pustaka**

1. Manning. George & Kent Curtis. The art of leadership, New York: Mc. Graw Hill. 2009.
2. Susanto, Ratnawati, Modul Kepemimpinan Kependidikan, Jakarta: UEU, 2018.
3. G. Northouse, Peter, Leadership, Theory and Practice, London: Sage Publication, 1997.
4. Yukl, Gary. (2009)., Kepemimpinan dalam Organisasi. Jakarta: PT. Indeks.
5. Glickman, Carl. (2010). SuperVison and Instructional Leadership. NewYork: Pearson
6. Mullins, Laurie J. (2010). Management and Organizational Behavior. New York: Prentice Hall.
7. <http://softhardskill.blogspot.com/2015/06/soft-skills-dan-hard-skills-dalam-dunia.html>
8. R. Susanto (2018) . Proses Penerapan Keterampilan Manajemen Kelas Dengan Senam Otak Dan Pengaruhnya Terhadap Kesiapan Belajar Dan Hasil Belajar

Mata Kuliah Metode Penelitian Mahasiswa Pgsd, Fkip Universitas Esa Unggul,  
Jakarta: Undikhsa.

## X. Lampiran

### Kunci Jawaban Tes Formatif

- |    |   |     |   |
|----|---|-----|---|
| 1. | a | 6.  | d |
| 2. | b | 7.  | b |
| 3. | c | 8.  | a |
| 4. | d | 9.  | c |
| 5. | c | 10. | a |



**MODUL KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN (PSD 471)**

**MODUL SESI 9  
KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN BERBASIS PILAR KETERAMPILAN TEKNIS  
(BAGIAN 2)**

**DISUSUN OLEH**

**Dr. RATNAWATI SUSANTO, S.Pd.,MM.,M.Pd**

**UNIVERSITAS ESA UNGGUL**

**Juli 2017**

# KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN BERBASIS PILAR KETERAMPILAN TEKNIS

## A. Pendahuluan

Pendidikan merupakan pintu gerbang dan jembatan emas bagi setiap individu manusia untuk mengembangkan nilai-nilai kehidupan dan peradabannya. Pendidikan menjadi strategis dalam kehidupan manusia karena pendidikan mengembangkan manusia ke dalam pilar-pilar kecerdasan yang memfasilitasi dan membimbing sosok individu manusia untuk belajar mengetahui, belajar memperoleh pengalaman dengan melakukan dan mempraktekkan segala hal yang dipahami dan dibutuhkan, belajar untuk berperilaku dan akhirnya belajar untuk dapat hidup dalam segala perbedaan dan keragaman bersama dengan orang lain secara harmonis.

Pendidikan berlangsung sepanjang hayat hidup manusia. Pendidikan berlangsung dalam kondisi informal (keluarga), non formal (lembaga kursus dan pendidikan kemasyarakatan) dan pendidikan formal (sekolah dan perguruan tinggi). Pendidikan formal menjadi lembaga yang terintegrasi dalam hidup manusia. Pendidikan formal inilah yang menjadi tumpuan untuk membentuk watak dan peradaban manusia, membentuk dan mengembangkan potensi dan bakatnya sehingga mampu memandirikan manusia dalam hidupnya. Peran dan fungsi pendidikan dalam kehidupan manusia telah menjadikan lembaga pendidikan menjadi organisasi yang harus terus mengembangkan kapasitas dan kapabilitasnya sehingga mampu menciptakan sumber daya manusia yang potensial dan kompetitif.

Lembaga pendidikan sebagai organisasi sangat membutuhkan figur pemimpin yang memiliki kepemimpinan pendidikan. Basis kepemimpinan pendidikan sangat mendasar dan mempengaruhi kapasitas dan kapabilitas organisasi pendidikan itu. Maka setiap lembaga pendidikan perlu meletakkan basis kepemimpinan pendidikan yang unggul. Dalam pelaksanaan tugas dan



pekerjaannya, seorang pemimpin pendidikan sangat membantuhkan keterampilan yang terkait dengan bidang pekerjaannya, yang disebut sebagai keterampilan teknis. Keterampilan teknis disebut juga dengan *hard skill* yang berhubungan dengan domain pekerjaan tertentu, Disebut sebagai Hard skill karena mereka khusus, nyata, dan sering diamati. (Hawkins, 1999).

Maka mempelajari kepemimpinan berarti Sebuah konsep yang hidup dan terus berkembang hingga saat ini. Konsep kepemimpinan menjadi sentral dalam kaitan dengan interaksi manusia. “Hadiah terbesar bagi seorang pemimpin adalah membuat perubahan dan perbedaan, melihat orang lain bertumbuh dan tampil menjadi pemimpin-pemimpin besar lainnya, melebihi kapasitas kepemimpinan orang yang memimpinya” (Ratnawati Susanto)

## **B. Kompetensi Dasar**

1. Mahasiswa memiliki paradigma yang komprehensif mengenai basis keterampilan teknis sebagai persyaratan ketiga dalam kepemimpinan pendidikan dalam bentuk Keterampilan meneliti dan mengevaluasi, Keterampilan penelitian tindakan kelas dan Keterampilan pengembangan kurikulum.
2. Kemampuan melakukan pengambilan keputusan rasional sebagai keterampilan teknis kepemimpinan pendidikan

## **C. Kemampuan Akhir yang Diharapkan**

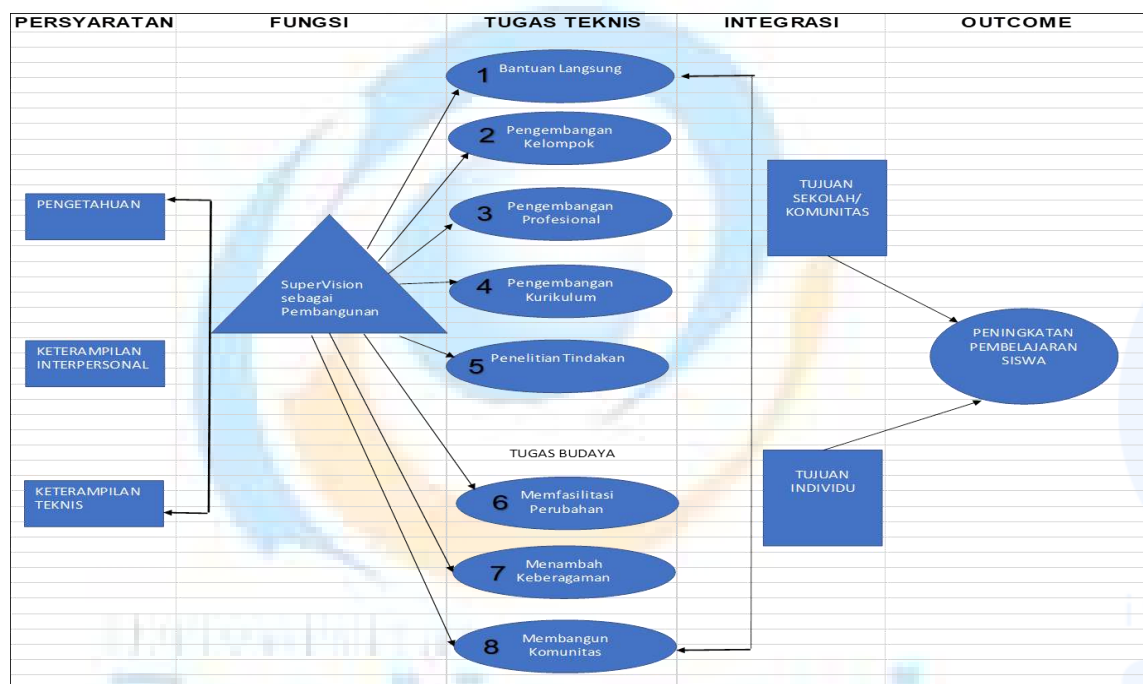
1. Keterampilan Mengobservasi
2. Keterampilan perencanaan dan penilaian
3. Keterampilan meneliti dan mengevaluasi
4. Keterampilan penelitian tindakan kelas
5. Keterampilan pengembangan kurikulum
6. Keterampilan Pengambilan Keputusan Rasional sebagai Keterampilan Teknis Kepemimpinan Pendidikan

## D. Kegiatan Belajar 1

### BASIS KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN

#### I. URAIAN DAN CONTOH

Pada pertemuan terdahulu, kita telah memahami esensi dari SuperVision dan Sekolah Sukses. Untuk itu mari kita ulas kembali untuk mengingatkan pemahaman dengan lebih mendalam.



**Gambar 1. SuperVision dan Sekolah Sukses**

Kepemimpinan pendidikan sangat perlu untuk mengintegrasikan prinsip SuperVision sebagai sebuah paradigm baru untuk menuju sekolah sukses. Untuk itu kepemimpinan pendidikan sangat membutuhkan persyaratan pengetahuan, keterampilan interpersonal dan keterampilan teknis. Hal ini menjadi dasar dalam fungsi pembangunan dan mencapai kriteria sebagai sekolah sukses. Pada pertemuan sebelumnya kita telah mempelajari persyaratan pertama yaitu pengetahuan dan persyaratan yang kedua yaitu

Keterampilan Interpersonal.. Maka pada sesi ini kita akan membahas mengenai persyaratan ketiga yaitu Keterampilan Teknis.

### **Konsep Dasar Keterampilan Teknis.**

Dalam bidang pekerjaan setiap orang membutuhkan kemampuan atau kompetensi. Kompetensi bisa diartikan sebagai kemampuan, perlengkapan, elemen atau hasil keluaran pembelajaran, dan keahlian. Kompetensi tersebut terdiri dari keterampilan teknis dan non-teknis. Keterampilan teknis atau biasa disebut Hard skills diartikan sebagai cara-cara teknis yang mudah diamati, ditinjau, dan diukur. Sedangkan, keterampilan non-teknis atau soft skills adalah “keterampilan manusia” tidak mudah dilihat walaupun sangat dibutuhkan dalam kehidupan bekerja.

Kemper dan McMurchie dalam Agustin (2009), mengatakan bahwa Hard skills dan soft skills saling melengkapi satu sama lain. Hal ini mengindikasikan bahwa pekerja yang unggul adalah pekerja yang memiliki keterampilan teknis dan perilaku yang baik. Jadi, untuk menghasilkan performa yang maksimal, seseorang harus memiliki kompetensi yang seimbang, antara kemampuan teknis dan non-teknis (perilaku).

Hard skill adalah kemampuan teknis yang berhubungan dengan domain pekerjaan tertentu seperti teknik, pemasaran, keuangan, atau konstruksi. Mereka disebut Hard skill karena mereka khusus, nyata, dan sering diamati. (Hawkins, 1999). Sedangkan menurut Basir (2011) Hard skill adalah kemampuan yang biasa dipelajari di sekolah atau universitas yang memiliki tujuan untuk meningkatkan kemampuan intelektual yang berhubungan dengan subyek yang dipelajari. Hard skill bisa diukur dengan melakukan tes yang ada hubungannya dengan bidang yang dipelajari. Bisa dikatakan bahwa Hard skill bersifat kasat mata atau nyata.

Hard skill adalah pengetahuan dan kemampuan teknis yang dimiliki seseorang. Pengetahuan teknis yang meliputi pengetahuan mengenai desain dan keistimewaan dari produk tersebut, mengembangkannya sesuai dengan teknologi, mampu mengatasi masalah yang terjadi serta menganalisis

kegunaan produk dalam usaha untuk mengidentifikasi ide-ide baru mengenai produk ataupun pelayanan tersebut (Islami, 2012).

Menurut Fachrunissa dalam Utomo (2010), kemampuan *hardskill* adalah semua hal yang berhubungan dengan pengayaan teori yang menjadi dasar pijakan analisis atau sebuah keputusan. *Hardskill* dapat dinilai dari *technical test* atau *practical test*.

Disisi lain Sailah (2008) *Hard skill* yaitu penguasaan ilmu pengetahuan, teknologi dan keterampilan teknis yang berhubungan dengan bidang ilmunya (insinyur mesin tentunya harus kompeten dalam pengetahuan permesinan, dokter harus mumpuni dalam ilmu kedokteran, demikian pula profesi yang lainnya). Bila setiap profesi dituntut mempunyai *Hard skill* yang berbeda-beda, tidak demikian dengan *Soft skill*, karena keterampilan ini merupakan kompetensi (keterampilan,skills) yang seharusnya dipunyai oleh semua orang, apapun profesinya.

Sedangkan menurut Utomo (2010) *Hard skill* menggambarkan perilaku dan keterampilan yang dapat dilihat mata (eksplisit). *Hard skill* adalah skill yang dapat menghasilkan sesuatu sifatnya *visible* dan *immediate*.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa *Hard skill* merupakan keterampilan teknis yang berhubungan dengan bidang ilmunya yang dapat diamati dan diukur, didapatkan dengan mempelajari ilmunya dan juga bisa didapatkan dari orang yang sudah ahli dan berpengalaman di bidangnya.

Dapat kita tarik benang merah bahwa: Keterampilan teknis adalah kemampuan dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk melakukan tugas tertentu. Tipe ini termasuk tipe *hard skill* yaitu keterampilan yang dapat dipelajari, dapat didefinisikan, dievaluasi dan diukur. Misal : kemampuan mengerjakan soal, kemampuan menganalisis masalah. Kemampuan ini memiliki tingkatan-tingkatan, dan tingkatan tersebut menentukan nilai keahlian seseorang. Keterampilan teknis menentukan nilai keterpercayaan seseorang di hadapan orang lain yang membutuhkan. Kemampuan seorang ahli statistik mengolah data memungkinkannya dibutuhkan dan dihargai oleh mereka yang membutuhkan. Kemampuan siswa mengerjakan soal ujian akan menentukan nilai yang diberikan oleh guru atau dosen kepadanya.

Sekolah dan lembaga-lembaga pendidikan juga menekankan pada keterampilan teknis. Siswa dilatih untuk mampu mengerjakan soal melalui

proses pembelajaran, Pelajaran seni dan keterampilan mengajarkan kemampuan menerapkan bidang tersebut. Semakin tinggi tingkat penguasaan materi pelajaran menentukan level keberhasilan seseorang. Jenis-jenis keterampilan teknis yang berhubungan dalam lingkungan sekolah adalah:

- Keterampilan Mengobservasi
- Keterampilan perencanaan dan penilaian
- Keterampilan meneliti dan mengevaluasi
- Keterampilan penelitian tindakan kelas
- Keterampilan pengembangan kurikulum

Pada pertemuan yang lalu kita telah mempelajari materi Keterampilan Teknis bagian pertama, yaitu keterampilan mengobservasi dan keterampilan perencanaan dan penilaian. Maka pada pertemuan bagian ke 2 ini, kita akan mempelajari ketiga jenis keterampilan teknis lainnya, yakni:

3. Keterampilan meneliti dan mengevaluasi.
4. Keterampilan penelitian tindakan kelas.
5. Keterampilan pengembangan kurikulum.

### **3. Keterampilan Meneliti dan mengevaluasi**

#### **Penelitian**

Penelitian adalah merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan secara sistematis dengan maksud untuk mendapatkan informasi ilmiah mengenai serentetan peristiwa dan dalam rangka pemecahan suatu permasalahan. Ditinjau dari segi proses, penelitian merupakan berbagai kegiatan yang meliputi mengumpulkan, mengolah, menyajikan, menganalisa data/ peristiwa/ informasi, serta interpretasi dan pengambilan kesimpulan. Dari segi pendekatan penelitian merupakan kegiatan dengan mempergunakan pendekatan-pendekatan ilmiah (metode ilmiah). Dari segi tujuan suatu penelitian dilakukan untuk menemukan dan mengembangkan ilmu pengetahuan dalam rangka memecahkan permasalahan-permasalahan baik untuk kebutuhan secara praktis maupun teoritis.



Penelitian pendidikan adalah cara yang digunakan orang untuk mendapatkan informasi yang berguna dan dapat dipertanggung jawabkan secara ilmiah dari proses penelitian. Penelitian pendidikan dapat juga disebut sebagai suatu proses pengumpulan data atau informasi yang sistematis dan analisis yang logis terhadap informasi atau data untuk tujuan tertentu. Tujuan melakukan penelitian adalah untuk menemukan permasalahan baru, berusaha menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian, dan menguji hipotesis.

### **Evaluasi**

Program adalah suatu rencana yang melibatkan berbagai unit yang berisi kebijakan dan rangkaian kegiatan yang harus dilakukan dalam kurun waktu tertentu. Evaluasi adalah kegiatan untuk mengumpulkan informasi tentang bekerjanya sesuatu, yang selanjutnya informasi tersebut digunakan untuk menentukan alternatif yang tepat dalam mengambil keputusan. Evaluasi program adalah suatu unit atau kesatuan kegiatan yang bertujuan mengumpulkan informasi tentang realisasi atau implementasi dari suatu kebijakan, berlangsung dalam proses yang berkesinambungan, dan terjadi dalam suatu organisasi yang melibatkan sekelompok orang guna pengambilan keputusan.

### **Tahapan Evaluasi Program**

Tahapan seleksi program meliputi 5 tahapan yaitu:

- Seleksi area yang akan diuji/dievaluasi
- Identifikasi dengan Pertanyaan Khusus
- Mendesain evaluasi
- Analisa Data Secara Bersama
- Persiapan dan Penyajian Laporan Evaluasi

## **Seleksi Area**

Seleksi area yang akan dan dapat dievaluasi dapat mencakup:

- Karakteristik komunitas
- Budaya dan Iklim Sekolah
- Tata Kelola Sekolah
- Karakteristik Siswa
- Karakteristik Guru
- Karakteristik Orang Tua
- Supervisi Pembelajaran
- Kurikulum dan Proses Pengembangan Kurikulum
- Praktek Kelas Pengajaran (Micro Teaching)
- Metode Penilaian Siswa
- Prestasi Siswa
- Program pengembangan Profesional
- Program Pengembangan orang tua dan masyarakat
- Hubungan dengan sekolah lain, pemerintah dan lembaga lain.

## **4. Keterampilan Penelitian Tindakan Kelas**

Keterampilan melakukan penelitian tindakan kelas merupakan bagian dari keterampilan mengorganisasi kelas dalam hubungannya dengan pembelajaran. Menjadi salah satu faktor yang sangat berpengaruh pada pencapaian tujuan pembelajaran siswa. Kemampuan manajerial guru berkorelasi positif pada proses maupun hasil pembelajaran.

### **Filosofi Penelitian Tindakan Kelas (PTK)**

Melaksanakan PTK : menerapkan filosofi dari “sekolah sebagai pusat mencari tahu”. Komponen penting adalah adanya reflektif. Reflektif merupakan bagian dari permenungan seseorang atas hal-hal yang dilakukannya dalam kehidupan. Sekolah : memiliki core bisnis pembelajaran, memerlukan upaya reflektif atas seluruh kegiatan pembelajaran yang dilakukan. Sikap reflektif adalah permenungan terdalam, yang lahir dari

sikap apa adanya, dengan sikap mendasar berupa penerimaan diri dan kesediaan untuk memperbaiki menuju ke arah kebermutuan berkelanjutan. Sikap ini disebut pula sebagai kejujuran akademik

### **PTK sebagai Inti Upaya Sekolah dalam Mencari Tahu**

PTK merupakan pragmatis nonhipotetik, artinya merupakan penelitian yang berkenaan dengan pemecahan masalah praktis kehidupan sehari-hari. PTK menjadi basis sekolah untuk “upaya mencari tahu” permasalahan sekolah dan menyelesaikannya dengan melalui tahapan siklus. PTK menjadi basis kepemimpinan sekolah melalui proses tahapan dan siklus : perencanaan tindakan, pelaksanaan tindakan dan penelitian atas tindakan, merefleksikan keterlaksanaan keberhasilan kegiatan, lakukan tindakan yang sudah diperbaiki sambil diteliti lagi, kemudian pelajari dan refleksi, kemudian rancang ulang lagi sebagai penyempurnaan tindakan, lakukan tindakan, dan seterusnya.

### **Mengorganisasikan PTK sebagai Keterampilan Teknis dalam Basis Kepemimpinan Pendidikan.**

Pembelajaran dapat merubah perilaku secara substansial apabila hasilnya dicobakan untuk merubah situasi dan membuat perbedaan atas dirinya. Nilai dari suatu penelitian tindakan adalah bila dapat digunakan untuk pemecahan masalah dan peningkatan secara praktis.

### **Perbandingan Penelitian Tradional dan penelitian Tindakan**

Penelitian tradional memiliki perbedaan dengan penelitian tindakan. Hal tersebut dapat diperbandingkan pada aspek:

- Siapa yang memimpin
- Apa tujuannya
- Apa tipe datanya
- Apa tujuan pengumpulan dan analisis data

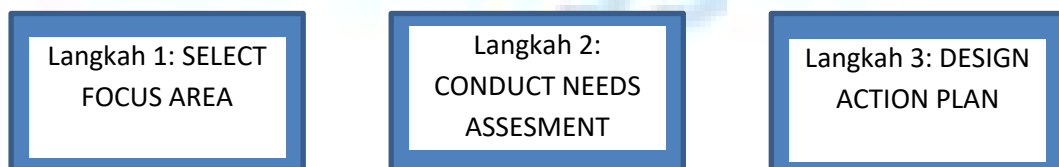
- Bagaimana standar kualitas penelitiannya
- Siapa audience utamanya.

Tabel 1. Perbandingan Penelitian Tradisional dan Penelitian Tindakan

ASPEK	PENELITIAN TRADISIONAL	PENELITIAN TINDAKAN
Biasanya dipimpin oleh	Expert luar	Praktisi
Tujuan	Pengembangan pengetahuan baru	Memecahkan dan meningkatkan hal-hal praktis.
Tipe data	Kuantitatif dan kualitatif	Kuantitatif dan kualitatif
Tujuan pengumpulan data dan analisis data	Memperoleh pemahaman mengenai fenomena, mengembangkan dan menguji hipotesis.	Mengeksplorasi masalah praktis, membimbing perencanaan tindakan, evaluasi hasil.
Standar kualitas penelitian	Peer review dan hasil	Hasil penelitian yang membawa perubahan
Audience utama	Peneliti lain, profesi, pemerintah atau organisasi publik	Anggota dari komunitas sekolah.

### Melakukan Penelitian Tindakan sebagai Kesadaran Melampaui Diri dan Keterampilan Teknis dalam Basis Kepemimpinan Pendidikan

Disebut melampaui diri dan sebagai basis karena dilakukan dengan langkah-langkah “



ASPEK	PENELITIAN TRADISIONAL	PENELITIAN TINDAKAN
Biasanya dipimpin oleh	Ekspert luar	Praktisi
Tujuan	Pengembangan pengetahuan baru	Memecahkan dan meningkatkan hal-hal praktis
Tipe data	Kuantitatif dan kualitatif	Kuantitatif atau kualitatif
Tujuan pengumpulan dan analisis data	Memperoleh pemahaman mengenai fenomena, mengembangkan dan menguji hipotesis	Mengeksplorasi masalah praktis, membimbing perencanaan tindakan, evaluasi hasil.
Standar kualitas penelitian	Peer review dan hasil	Hasil penelitian yang membawa perubahan
Audience utama	Peneliti lain, profesi, pemerintah atau organisasi publik	Anggota dari komunitas sekolah.



Gambar 1. PTK Sebagai Kesadaran Melampaui Diri

Sebagai basis kepemimpinan pendidikan karena menggunakan teknik pengambilan keputusan berupa:

- Penglihatan dan pendengaran (pengamatan)
- Sistematika kelas dan pengamatan sekolah
- Rekaman
- Review guru dan hasil kerja siswa
- Tulisan terbuka – survey
- Check dan data ranking
- Teknik Delphi
- Teknik Kelompok
- Diagram sebab akibat
- Grafik pareto



Sebagai basis kepemimpinan pendidikan, karena adanya pemilihan pendekatan interpersonal:

Perilaku Interpersonal	Keputusan
Non Directive	High Teacher/Flow Supervisor

- Listening
- Reflecting
- Clarifying
- Encouraging

Sebagai basis kepemimpinan pendidikan, karena adanya pemilihan pendekatan interpersonal:

Perilaku Interpersonal	Keputusan
Collaborative	

Presenting	Equal teacher/equal supervisor
Problem Solving	
Negotiating	

Directive Informational	Low teacher/high supervisor
-------------------------	-----------------------------

Presenting'	
Problem solving	
Directing Alternatives	

Sebagai basis kepemimpinan pendidikan, karena adanya pemilihan pendekatan interpersonal:

Perilaku Interpersonal	Keputusan
------------------------	-----------

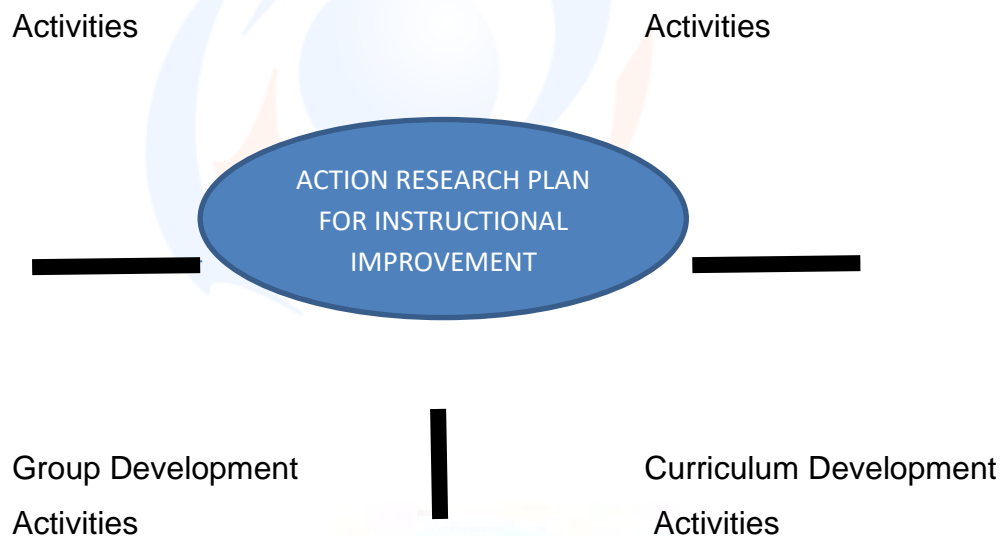
Characteristics of teachers

- Level of development
- Expertise
- Commitment

### **Penelitian Tindakan sebagai Inti Kegiatan Terkait SuperVision**

Direct Asistance

Professional Development



Gambar 2. Penelitian Tindakan sebagai Inti Kegiatan Terkait SuperVision  
**Pertanyaan Penelitian**

Hal-hal yang dapat menjadi pertanyaan penelitian antara lain adalah:

- Apa pengalaman guru selama pembelajaran inquiry?
- Apa pengalaman siswa selama pembelajaran inquiry?
- Apa yang dapat digambarkan guru mengenai hasil pembelajaran inquiry?
- Apa yang dapat digambarkan siswa mengenai hasil pembelajaran inquiry?

## 5. Keterampilan Pengembangan Kurikulum

### Pengembangan Kurikulum

Istilah kurikulum berasal dari bahas latin, yakni “Curriculae”, artinya jarak yang harus ditempuh oleh seorang pelari. Kurikulum adalah seperangkat rencana dan pengaturan mengenai isi dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu. (Undang-Undang No.20 TH. 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional). Keterampilan pengembangan kurikulum menjadi penting dan mendasar sebagai keterampilan teknis.

## **Mengonstruksi Model Pengembangan Krikulum sebagai Kesadaran Pemikiran Kolektif Mengenai Pengajaran.**

Mengajar adalah aktivitas moral yang menyiratkan tentang akhir, arti dan konsekuensi. Aktivitas moral secara eksplisit dinyatakan dalam kurikulum sekolah. Untuk menjadi sebuah sekolah efektif adalah semua masalah meskipun kecil dan menyangkut seseorang pun harus didefinisikan.

### **Hakikat Pengembangan Kurikulum**

Pada hakikatnya pengembangan kurikulum itu merupakan usaha untuk mencari bagaimana rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi, dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran yang sesuai dengan perkembangan dan kebutuhan untuk mencapai tujuan tertentu dalam suatu lembaga. Pengembangan kurikulum di arahkan pada pencapaian nilai-nilai umum, konsep-konsep, masalah dan keterampilan yang akan menjadi isi kurikulum yang disusun dengan fokus pada nilai-nilai tadi

Berdasarkan UU No. 20 tahun 2003 Bab X tentang kurikulum, pasal 36 ayat 1 bahwa pengembangan kurikulum dilakukan dengan mengacu pada standar nasional pendidikan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Suatu kurikulum diharapkan memberkan landasan, isi dan menjadi pedoman bagi pengembangan kemampuan siswa secara optimal sesuai dengan tuntunan dan tantangan perkembangan masyarakat. Pengembangan kurikulum berdasarkan pada prinsip sebagai ketentuan atau hukum sehingga pengembangan kurikulum memiliki arah yang jelas,

### **Prinsip Kurikulum**

- Prinsip relevansi
- Prinsip fleksibilitas
- Prinsip Kontinuitas
- Prinsip praktis dan efisiensi

- Prinsip efektifitas
- Prinsip khusus

### **Prinsip Relevansi**

Prinsip relevansi berkenaan dengan kesesuaian antara komponen tujuan, isi, strategi, dan evaluasi. Ada dua macam relevansi yang harus dimiliki kurikulum, yaitu relevansi keluar dan relevansi di dalam kurikulum itu sendiri. Relevansi keluar yaitu tujuan, isi dan proses belajar yang tercakup dalam kurikulum hendaknya relevan dengan tuntutan, kebutuhan dan perkembangan masyarakat. Adapun relevansi di dalam yaitu ada kesesuaian antara komponen-komponen kurikulum, yaitu antara tujuan, isi, proses penyampaian dan penilaian. Relevansi ini menunjukkan suatu keterpaduan kurikulum.

### **Prinsip Fleksibilitas**

Prinsip fleksibilitas berkenaan dengan kebebasan/keluwesannya yang dimiliki guru dalam mengimplementasikan kurikulum dan adanya alternatif pilihan program pendidikan bagi siswa sesuai dengan minat dan bakatnya

### **Prinsip Kontinuitas**

Prinsip kontinuitas berkenaan dengan adanya kesinambungan materi pelajaran antarberbagai jenis dan jenjang sekolah serta antartingkatan kelas. Perkembangan dan proses belajar berlangsung secara berkesinambungan, tidak terputus-putus atau terhenti-henti.

### **Prinsip Praktis dan Efisiensi**

Kurikulum harus mudah dilaksanakan, menggunakan alat-alat sederhana dan biayanya juga murah. Tepat pelaksanaannya dan

menghasilkan sesuatu dengan tidak membuang-buang waktu, tenaga, dan biaya.

### **Prinsip Efektivitas**

Keberhasilan pelaksanaan kurikulum harus diperhatikan, baik kuantitas maupun kualitas. Keberhasilan kuantitas ditinjau dari komponen-komponen kurikulum, seperti tujuan, isi, proses belajar, dan evaluasi. Sedangkan keberhasilan kualitasnya dilihat dari hasil pelaksanaan kurikulum yang ada.

### **Prinsip Khusus**

Adapun prinsip khusus yang harus diperhatikan dalam mengembangkan kurikulum, antara lain: prinsip keimanan, nilai dan budi pekerti luhur, penguasaan integrasi nasional, keseimbangan etika, logika, estetika, dan kinetika, kesamaan memperoleh kesempatan, abad pengetahuan dan teknologi informasi, pengembangan keterampilan hidup, berpusat pada anak, serta pendekatan menyeluruh dan kemitraan.

## **II. Pengukuran Kepemimpinan Pendidikan Berbasis Keterampilan Teknik (Bagian ke 2)**

Lakukan pengukuran diri pemimpin pendidikan suatu lembaga pendidikan dengan angket berikut ini:

Petunjuk:

1. Angket terdiri atas 10 item pernyataan dengan skor 1 – 5 dari (tidak pernah hingga selalu)
2. Berilah skor pada kolom pilihan.



3. Jumlahkan skor pada masing-masing bagian dan rerata per dimensi dan rerata keseluruhan.
4. Lakukan penilaian kondisi dengan pedoman penskoran.
5. Buatlah kesimpulan berdasarkan konstruksi teori.

NO	ITEM PERNYATAAN	PILIHAN KONDISI				
		SELALU	SERING	KADANG-KADANG	JARANG	TIDAK PERNAH
		5	4	3	2	1
<b>A. DIMENSI OBSERVASI</b>						
1	Kegiatan observasi dilakukan untuk mencatat gejala/fenomena yang kurang kondusif untuk dirfleksikan data untuk memperbaiki situasi/kondisi.					
2	Observasi dilakukan dengan melibatkan partisipan					
SKOR						
RERATA (skor diperoleh / 2)						
MUTU						

B. DIMENSI PERENCANAAN DAN PENILAIAN						
NO	ITEM PERNYATAAN	SELALU	SERING	KADANG-KADANG	JARANG	TIDAK PERNAH
		5	4	3	2	1
3	Kegiatan perencanaan diintegrasikan pada guru secara individual dalam tugas dinasnya.					
4	Penilaian dilakukan untuk membandingkan realisasi kegiatan/program dengan perencanaan					
SKOR						
RERATA (skor diperoleh / 2)						
MUTU						

C. DIMENSI MENELITI DAN MENGEVALUASI						
NO	ITEM PERNYATAAN	SELALU	SERING	KADANG-KADANG	JARANG	TIDAK PERNAH
		U	G	G-KADANG	G	H

		5	4	3	2	1
5	Penelitian dilakukan untuk mendapatkan informasi ilmiah mengenai peristiwa yang terjadi dalam organisasi.					
6	Evaluasi dilakukan untuk mengumpulkan informasi dan menentukan alternatif keputusan organisasi.					
7	Penelitian dan evaluasi yang dilakukan menyentuh:					
7.1	Karakteristik komunitas					
7.2	Budaya dan iklim sekolah					
7.3	Karakteristik komunitas (guru, siswa, orang tua)					
7.4	Kurikulum dan pembelajaran					
7.5	Program pengembangan profesional					
7.6	Hubungan dengan mitra lain					
SKOR						
RERATA (skor diperoleh / 8)						
MUTU						

#### D. DIMENSI PENELITIAN TINDAKAN KELAS

NO	ITEM PERNYATAAN	SELALU	SERING	KADANG-KADANG	JARANG	TIDAK PERNAH
		5	4	3	2	1
8	Penelitian tindakan kelas menjadi syarat keterampilan dasar mengajar guru.					
9	Penelitian tindakan kelas menjadi basis sekolah untuk mendalami dan menyelesaikan permasalahan sekolah.					
SKOR						
RERATA (skor diperoleh / 2)						
MUTU						

#### E. DIMENSI PENGEMBANGAN KURIKULUM

NO	ITEM PERNYATAAN	SELALU	SERING	KADANG-KADANG	JARANG	TIDAK PERNAH
		5	4	3	2	1

10	Pengembangan kurikulum dilakukan untuk mengelola relevansi kurikulum itu dengan tuntutan, kebutuhan peserta didik di organisasi.					
SKOR						
RERATA (skor diperoleh / 1)						
MUTU						

	PENCAPAIAN MUTU KETERAMPILAN TEKNIS:					
RERATA (skor diperoleh A + B + C + D + E) / 5						
MUTU						

	KESIMPULAN					

#### PEDOMAN PENSKORAN

Skor 1	Sangat kurang Terampil
Skor 2	Kurang Terampil
Skor 3	Cukup Terampil
Skor 4	Terampil
Skor 5	Sangat Terampil

### **Keterampilan Pengambilan Keputusan Rasional sebagai Keterampilan Teknis Kepemimpinan Pendidikan**

Pendidikan menempati peranan kunci dalam upaya mencerdaskan kehidupan bangsa. Oleh karenanya akuntabilitas sekolah juga harus dipertahankan. Hal ini perlu menjadi focus perhatian dan perbaikan dikarenakan Kepemimpinan kepala sekolah yang dapat dipertanggung-jawabkan merupakan kunci strategis dalam upaya

peningkatan mutu SDM guru dalam melakukan kebermampuan tugas pokok dan fungsinya dalam proses pembelajaran. Konsekuensi logis atas paradigma kualitas adalah masyarakat akan memilih sekolah yang berkualitas sebagai “jembatan masa depan peserta didik” dan sebaliknya “sekolah yang tidak berkualitas” tentu akan ditinggalkan. Untuk itu suatu lembaga pendidikan terutama swasta harus mampu menata dan melakukan evaluasi diri terhadap akuntabilitas tidaknya penyelenggaraan pendidikan-nya secara obyektif sebelum publik menjadi penagihnya. Kemampuan suatu sekolah sebagai lembaga pendidikan adalah dibuktikan dengan kemampuannya menjawab tuntutan dan tantangan terhadap dunia pendidikan dalam relevansinya dengan kebutuhan peserta didik/ Oleh karenanya dalam menjawab tantangan tersebut hendaknya lembaga dapat mempertanggungjawabkan kapasitas dan kapabilitas

Fungsi pengelolaan pendidikan ini tidak dapat dilepaskan dari peran dan tanggung jawab kepala sekolah. Seperti ditegaskan dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan Bab VIII Pasal 50 ayat (1) bahwa: “Setiap satuan pendidikan dipimpin oleh seorang kepala satuan sebagai penanggungjawab pendidikan”. Penanggungjawab pendidikan dalam satuan pendidikan ini disebut sebagai kepala sekolah.

Menyadari kompleksnya pengelolaan pendidikan tersebut, maka tuntutan manajemen sekolah terhadap peran dan fungsi kepala sekolah di era ini cukup tinggi. Paradigma baru pendidikan dalam era otonomi daerah dan desentralisasi pendidikan ini perlu didukung oleh sumber daya manusia yang berkualitas, dan kepala sekolah merupakan “The Key People” dalam garis pengelolaan suatu lembaga pendidikan dan sekaligus merupakan penanggung jawab pendidikan. Kepala sekolah dihadapkan pada tantangan dan tanggung jawab untuk mengelola dan memberdayakan berbagai potensi dan sumber daya untuk mewujudkan visi, misi dan tujuan sekolah. Maka seorang kepala sekolah dituntut akuntabilitasnya sebagai penanggung-jawab pendidikan.

Tinggi rendahnya tingkat akuntabilitas kepala sekolah akan sangat dipengaruhi oleh keterampilan teknis dalam hal kemampuan kepala sekolah dalam pengambilan keputusan rasional. Sebagian besar keputusan manajer senior adalah menyangkut hal yang kompleks dan memiliki konsekuensi yang sangat serius, sehingga keputusan-keputusan ini sering dibuat dalam kelompok.

Keputusan dalam organisasi dapat dibagi ke dalam berbagai kelompok dan masing-masing keputusan memiliki berbagai tahapan. Misalnya: (a) keputusan operasional; biasanya dengan efek jangka pendek dan yang bersifat rutin, (b) keputusan taktis; biasanya dengan efek jangka menengah dan non rutin, (c) keputusan strategis; biasanya dengan efek jangka panjang mengenai arah dan tujuan organisasi.

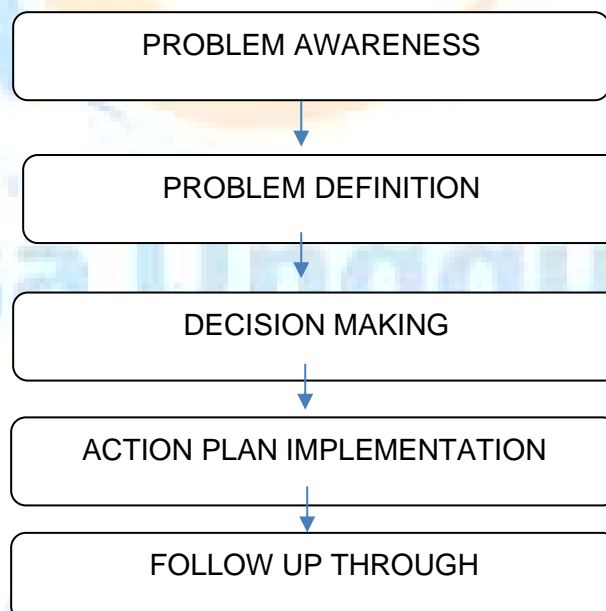
Setiap orang di dalam mengambil keputusan memiliki gaya. Beberapa gaya pengambilan keputusan antara lain adalah: (1) Fast versus Slow (Cepat versus lambat): beberapa dapat dan memang membuat keputusan dengan cepat, sedangkan yang lain harus melalui cara merenungkan terlebih dahulu, (2) Risk versus Risk Averse (risiko versus menolak risiko): beberapa tampak tidak peduli dengan risiko yang dapat timbul, sebaliknya sangat menghindari dan takut akan resiko, (3) Empirical versus Intuitive (empiris versus intuitif), beberapa di antaranya berdasarkan pengalaman (data) dan aktual, bahkan dengan teori kemungkinan dan statistik, sementara yang lainnya lebih kepada insting, (4) Rule following versus rule breaking (menggunakan aturan versus melawan aturan), beberapa suka mengikuti aturan, dan teori-teori perilaku masa lalu, sementara yang lain ada yang keluar dari kebiasaan/aturan dan cenderung inovatif, (5) People versus things (orang versus benda): beberapa manajer merasa mudah untuk membuat keputusan tentang benda (mesin, nama baik), yang lain tentang orang (karyawan, pelanggan), (6) Individual versus group, (individu versus kelompok): beberapa manajer membuat keputusan sendiri dengan konsultasi minimal dan yang lain dalam kelompok dengan konsultasi yang lebih meluas.

Thurnholm mengemukakan korelasi psikologis dari empat gaya yang dikenal: (1) A rational style (gaya rasional) ditandai dengan pencarian yang komprehensif untuk informasi, inventarisasi alternatif dan evaluasi alternatif logis, (2) An Intuitive style (gaya intuitif) ditandai kecenderungan mengandalkan firasat dan perasaan daripada aliran informasi dan pengolahan data sistematis, (3) Dependent Style (gaya tergantung) ditandai oleh kebutuhan akan nasihat dan bimbingan dari orang lain sebelum membuat keputusan penting, (4) Avoidant style (gaya menghindar) ditandai dengan upaya untuk menghindari pengambilan keputusan bila memungkinkan.

Pengambilan keputusan rasional merupakan sebuah Analytical Model of The Decision Making Process, yaitu suatu model yang menjelaskan delapan langkah pendekatan dalam proses pengambilan keputusan organisasi yang berfokus pada



dua hal, yaitu perumusan masalah dan implementasi solusi. Delapan langkah pendekatan tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut: (1) Langkah pertama adalah identifikasi masalah. Untuk menentukan cara untuk memecahkan masalah, pertama harus mengenali dan mengidentifikasi masalah, (2) Setelah masalah diidentifikasi, langkah selanjutnya adalah menentukan tujuan yang harus dipenuhi dalam memecahkan masalah, (3) langkah ketiga adalah proses pengambilan keputusan untuk membuat sebuah prediksi. Prediksi adalah keputusan tentang bagaimana membuat keputusan, yang dilakukan dengan menilai jenis masalah dan aspek lain dari situasi tersebut, (4) Langkah keempat dalam proses adalah generasi alternatif, yaitu mengembangkan solusi yang mungkin dari identifikasi masalah, (5) langkah kelima adalah menetapkan solusi yang terbaik sebagai cara paling efektif, (6) Langkah keenam, menentukan pilihan, di mana setelah beberapa alternatif dievaluasi, salah satu yang dianggap dapat diterima dipilih., (7) Langkah ketujuh melaksanakan alterantif pilihan, (8) Langkah ke delapan adalah langkah tindak lanjut. Pemantauan efektivitas keputusan dimasukkan ke dalam tindakan penting bagi keberhasilan organisasi. Apakah masalah masih ada? Apakah ada masalah disebabkan oleh pelaksanaan solusi tersebut? Dengan kata lain, penting untuk mencari umpan balik tentang efektivitas solusi .



Gambar 1. Langkah-Langkah Pengambilan keputusan Rasional menurut Wendy Bloisi, Curtis W. Cook & Phillip L. Hunsaker

Wendy Bloisi mengemukakan langkah-langkah dalam pemecahan masalah rasional dalam organisasi, yang terdiri dari lima langkah berikut: (1) Problem awareness (Kesadaran adanya masalah), (2) Problem definition (definisi masalah), (3) Decision

making (pengambilan keputusan), (4) action plan implementation (implementasi rencana tindakan) dan (5) follow up through (tindak lanjut).

Langkah pertama adalah kesadaran adanya masalah merupakan langkah pertama yang merupakan tanggung jawab utama bagi semua manajer. Kesadaran adanya masalah dilakukan dengan upaya mencari masalah aktual atau potensial, manajer perlu menjaga jalur komunikasi agar tetap terbuka, memantau kinerja pegawai, dan memeriksa apakah terjadi penyimpangan dari rencana atau tidak.

Langkah kedua adalah mendefinisikan masalah. Semua informasi yang diperlukan harus dikumpulkan sehingga semua faktor yang relevan dapat dianalisa untuk menentukan masalah yang tepat yang harus diselesaikan. Tujuannya adalah untuk menentukan akar penyebab masalah sehingga pihak-pihak yang terlibat dalam pengambilan keputusan akan dapat tahu apa yang mereka harus lakukan.

Langkah ketiga adalah pengambilan keputusan. Seorang manajer hendaknya bersikap terbuka atas alternatif dari solusi yang mungkin, Selain itu seorang manajer juga harus dapat menentukan kriteria dari keputusan yang akan di ambil dalam bentuk pernyataan tujuan yang harus dicapai untuk memecahkan masalah. Umumnya pernyataan tujuan itu harus memiliki karakteristik SMART : (a) Spesific (khusus), (b) Measureable (dapat diukur), (c) Achieveable (dapat dicapai), d) Relevant (Relevan) , dan (e) Timescaled (berjangka waktu).

Langkah keempat adalah implementasi rencana tindakan, termasuk di antaranya menetapkan tugas, tanggung jawab serta jadwal pelaksanaan.

Langkah kelima adalah tindak lanjut, yaitu suatu kegiatan untuk mengembangkan dan memelihara sikap positif dalam setiap orang yang terlibat dalam proses pelaksanaan.

### **III. Latihan**

Sebelum menjawab latihan di bawah ini, anda diharapkan telah membaca uraian materi Kepemimpinan Pendidikan Berbasis Pilar Keterampilan Teknis Bagian pertama yang telah disajikan di atas. Kemudian jawablah pertanyaan pada latihan di bawah ini dengan jelas dan benar.

#### **Petunjuk**

**Jawablah latihan soal di bawah ini!**

1. Jelaskan mengapa meneliti dan mengevaluasi menjadi bagian keterampilan kepemimpinan pendidikan?
2. Penelitian dapat ditinjau dari segi proses, segi pendekatan dan segi tujuan. Jelaskan !
3. Jelaskan apa yang dimaksud dengan penelitian pendidikan!
4. Jelaskan apa yang dimaksud dengan evaluasi?
5. Ada 5 tahapan evaluasi program. Jelaskan!
6. Sebutkan seleksi area yang dapat dievaluasi! (3 jenis)
7. Mengapa keterampilan penelitian tindakan kelas merupakan bagian dari kepemimpinan pendidikan?
8. Jelaskan filosofi penelitian tindakan kelas !
9. Jelaskan perbandingan penelitian tradisional dengan penelitian tindakan!  
Gunakan tabel untuk penjelasan!
10. Mengapa keterampilan pengembangan kurikulum menjadi penting dan mendasar sebagai keterampilan teknis. ?

#### **IV. RANGKUMAN**

1. Keterampilan meneliti dan mengevaluasi menjadi sangat penting dan mendasar dalam kepemimpinan pendidikan, karena:

- Penelitian pendidikan adalah cara yang digunakan orang untuk mendapatkan informasi yang berguna dan dapat dipertanggung jawabkan secara ilmiah dari proses penelitian. Penelitian pendidikan dapat juga disebut sebagai suatu proses pengumpulan data atau informasi yang sistematis dan analisis yang logis terhadap informasi atau data untuk tujuan tertentu. Tujuan melakukan penelitian adalah untuk menemukan permasalahan baru, berusaha menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian, dan menguji hipotesis.
  - Evaluasi adalah kegiatan untuk mengumpulkan informasi tentang bekerjanya sesuatu, yang selanjutnya informasi tersebut digunakan untuk menentukan alternatif yang tepat dalam mengambil keputusan. Evaluasi program adalah suatu unit atau kesatuan kegiatan yang bertujuan mengumpulkan informasi tentang realisasi atau implementasi dari suatu kebijakan, berlangsung dalam proses yang berkesinambungan, dan terjadi dalam suatu organisasi yang melibatkan sekelompok orang guna pengambilan keputusan.
2. Keterampilan penelitian tindakan kelas merupakan bagian mendasar dan penting dalam kepemimpinan pendidikan karena:
- Keterampilan melakukan penelitian tindakan kelas merupakan bagian dari keterampilan mengorganisasi kelas dalam hubungannya dengan pembelajaran. Melaksanakan PTK : menerapkan filosofi dari “sekolah sebagai pusat mencari tahu”.. Komponen penting adalah adanya reflektif yang merupakan permenungan terdalam, yang lahir dari sikap apa adanya, dengan sikap mendasar berupa penerimaan diri dan kesediaan untuk memperbaiki menuju ke arah kebermutuan berkelanjutan. Sikap ini disebut pula sebagai kejujuran akademik
3. Keterampilan pengembangan kurikulum menjadi penting dan mendasar sebagai keterampilan teknis karena:
- Mengajar adalah aktivitas moral yang menyiratkan tentang akhir, arti dan konsekuensi. Aktivitas moral secara eksplisit dinyatakan dalam kurikulum sekolah. Pada hakikatnya pengembangan kurikulum itu

merupakan usaha untuk mencari bagaimana rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi, dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran yang sesuai dengan perkembangan dan kebutuhan untuk mencapai tujuan tertentu dalam suatu lembaga.

4. Keterampilan pengambilan keputusan rasional merupakan keterampilan teknis yang perlu dimiliki oleh pemimpin pendidikan dengan melalui 5 langkah pengambilan keputusan yang mencakup: (a) problem awareness, (b) problem definition, (c) definition making, (d) action plan implementation, dan (e) followup through.

#### V. Video Tutorial

Untuk meningkatkan pemahaman mengenai materi esensial pada topic Kepemimpinan Pendidikan Berbasis Pilar Keterampilan Teknis maka simaklah video berikut ini:

<https://www.youtube.com/watch?v=blgVMr8Wp6U&feature=youtu.be>

#### VI. TES FORMATIF

**Petunjuk : Pilihlah salah satu jawaban yang anda anggap paling benar!**

1. Serangkaian kegiatan yang dilakukan secara sistematis dengan maksud untuk mendapatkan informasi ilmiah mengenai serentetan peristiwa dan dalam rangka pemecahan suatu permasalahan. merupakan.....
  - a. Penelusuran
  - b. Pengabdian
  - c. **Penelitian**
  - d. Investigasi
2. Ditinjau dari segi proses, penelitian merupakan berbagai kegiatan yang meliputi mengumpulkan, mengolah, menyajikan, menganalisa data/ peristiwa/ informasi, serta interpretasi dan .....



- a. Pengambilan tindakan
  - b. **Pengambilan kesimpulan**
  - c. Pengambilan keputusan
  - d. Pengambilan hasil
3. Dari segi tujuan suatu penelitian dilakukan untuk menemukan dan mengembangkan ilmu pengetahuan dalam rangka memecahkan permasalahan-permasalahan baik untuk kebutuhan secara praktis maupun
- a. **Teoritis**
  - b. Terapan
  - c. Kajian
  - d. Nalar
4. Suatu proses pengumpulan data atau informasi yang sistematis dan analisis yang logis terhadap informasi atau data untuk tujuan tertentu.....
- a. Penelitian data
  - b. Penelitian tindakan
  - c. Penelitian akademik
  - d. **Penelitian pendidikan.**
5. Suatu unit atau kesatuan kegiatan yang bertujuan mengumpulkan informasi tentang realisasi atau implementasi dari suatu kebijakan, berlangsung dalam proses yang berkesinambungan, dan terjadi dalam suatu organisasi yang melibatkan sekelompok orang guna pengambilan keputusan.
- a. Evaluasi proyek
  - b. Evaluasi kegiatan
  - c. **Evaluasi program**
  - d. Evaluasi rencana
6. Keterampilan melakukan..... merupakan bagian dari keterampilan mengorganisasi kelas dalam hubungannya dengan pembelajaran.
- a. Penelitian tindakan kelas
  - b. Penelitian evaluasi program
  - c. Penelitian akademik

- d. Penelitian pendidikan
7. Melaksanakan PTK : menerapkan filosofi dari.....
- a. Sekolah sebagai pusat kolaborasi
  - b. Sekolah sebagai pusat penelitian
  - c. Sekolah sebagai pusat mencari tahu
  - d. Sekolah sebagai pusat keunggulan data
8. Sekolah : memiliki core bisnis pembelajaran, memerlukan upaya .....atas seluruh kegiatan pembelajaran yang dilakukan.
- a. Monev
  - b. Evaluasi
  - c. Reflektif
  - d. Tindakan
9. Sikap reflektif adalah permenungan terdalam, yang lahir dari sikap apa adanya, dengan sikap mendasar berupa penerimaan diri dan kesediaan untuk memperbaiki menuju ke arah kebermutuan berkelanjutan. Sikap ini disebut pula sebagai
- a. Kejujuran pribadi
  - b. Kejujuran organisasi
  - c. Kejujuran anggota
  - d. Kejujuran akademik
10. Nilai dari suatu penelitian tindakan adalah bila dapat digunakan untuk ..... dan .....
- a. Pemecahan persoalan dan aplikasi terapan penelitian
  - b. Pemecahan masalah dan peningkatan secara praktis.
  - c. Penanganan masalah perilaku belajar dan supervisi
  - d. Pemberian data dan penelitian tindakan

## VII. Umpan Balik dan tindak Lanjut

Cocokkan jawaban di atas dengan kunci jawaban tes formatif 1 yang ada di bagian akhir modul ini. Ukurlah tingkat penguasaan materi kegiatan belajar dengan rumus sebagai berikut :

$$\text{Tingkat penguasaan} = (\text{Jumlah jawaban benar} : 10) \times 100 \%$$

Arti tingkat penguasaan yang diperoleh adalah :

Baik sekali	=	90 - 100%
Baik	=	80 - 89%
Cukup	=	70 - 78%
Kurang	=	0 - 69%

Bila tingkat penguasaan anda mencapai 85 ke atas, Selamat anda telah mencapai indikator pembelajaran yang diharapkan. Namun bila pencapaian yang anda dapatkan masih kurang, anda harus mengulangi kegiatan belajar 1 terutama pada bagian yang belum ada kuasai.

## VIII. Pengayaan

Untuk mengembangkan pemahaman lebih lanjut, anda kita akan memperkaya pemahaman dengan membaca jurnal “Keterampilan Melakukan Penelitian Tindakan Kelas Meningkatkan Rasa Tanggung Jawab Guru SD Negeri 067242 Medan Sungai. Oleh R. Dewi

yang dapat diunduh dari: <http://digilib.unimed.ac.id/30311/>

## IX Forum

Setelah melakukan kajian pada jurnal pengayaan “Keterampilan Melakukan Penelitian Tindakan Kelas Meningkatkan Rasa Tanggung Jawab Guru SD Negeri 067242 Medan Sungai”. Oleh R. Dewi

Berilah tanggapan mengapa Penelitian Tindakan Kelas menjadi Basis Kepemimpinan Pendidikan, termasuk Kepemimpinan Pendidikan Guru.

## X. Daftar Pustaka

1. Manning. George & Kent Curtis. The art of leadership, New York: Mc. Graw Hill. 2009.
2. Susanto, Ratnawati, Modul Kepemimpinan Kependidikan, Jakarta: UEU, 2018.
3. G. Northouse, Peter, Leadership, Theory and Practice, London: Sage Publication, 1997.
4. Yukl, Gary. (2009)., Kepemimpinan dalam Organisasi. Jakarta: PT. Indeks.
5. Glickman, Carl. (2010). SuperVison and Instructional Leadership. NewYork: Pearson
6. Mullins, Laurie J. (2010). Management and Organizational Behavior. New York: Prentice Hall.
7. <http://softhardskill.blogspot.com/2015/06/soft-skills-dan-hard-skills-dalam-dunia.html>
8. R. Susanto (2016). Hubungan Pengambilan Keputusan Rasional dengan Akuntabilitas FKIP UEU: Educare.

## . Lampiran

### Kunci Jawaban Tes Formatif

- |    |   |     |   |
|----|---|-----|---|
| 1. | c | 6.  | a |
| 2. | b | 7.  | c |
| 3. | a | 8.  | c |
| 4. | d | 9.  | d |
| 5. | c | 10. | b |



**MODUL KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN (PSD 471)**

**MODUL SESI 10  
PENGEMBANGAN SUPERVISOR SEBAGAI TUGAS TEKNIS**

**DISUSUN OLEH**

**Dr. RATNAWATI SUSANTO, S.Pd.,MM.,M.Pd**

**UNIVERSITAS ESA UNGGUL**

**Sept 2017**



## PENGEMBANGAN SUPERVISOR SEBAGAI TUGAS TEKNIS

### A. Pendahuluan

Pendidikan merupakan pintu gerbang dan jembatan emas bagi setiap individu manusia untuk mengembangkan nilai-nilai kehidupan dan peradabannya. Pendidikan menjadi strategis dalam kehidupan manusia karena pendidikan mengembangkan manusia ke dalam pilar-pilar kecerdasan yang memfasilitasi dan membimbing sosok individu manusia untuk belajar mengetahui, belajar memperoleh pengalaman dengan melakukan dan mempraktekkan segala hal yang dipahami dan dibutuhkan, belajar untuk berperilaku dan akhirnya belajar untuk dapat hidup dalam segala perbedaan dan keragaman bersama dengan orang lain secara harmonis.

Pendidikan berlangsung sepanjang hayat hidup manusia. Pendidikan berlangsung dalam kondisi informal (keluarga), non formal (lembaga kursus dan pendidikan kemasyarakatan) dan pendidikan formal (sekolah dan perguruan tinggi). Pendidikan formal menjadi lembaga yang terintegrasi dalam hidup manusia. Pendidikan formal inilah yang menjadi tumpuan untuk membentuk watak dan peradaban manusia, membentuk dan mengembangkan potensi dan bakatnya sehingga mampu memandirikan manusia dalam hidupnya. Peran dan fungsi pendidikan dalam kehidupan manusia telah menjadikan lembaga pendidikan menjadi organisasi yang harus terus mengembangkan kapasitas dan kapabilitasnya sehingga mampu menciptakan sumber daya manusia yang potensial dan kompetitif.

Lembaga pendidikan sebagai organisasi sangat membutuhkan figur pemimpin yang memiliki kepemimpinan pendidikan. Basis kepemimpinan pendidikan sangat mendasar dan mempengaruhi kapasitas dan kapabilitas organisasi pendidikan itu. Maka setiap lembaga pendidikan perlu meletakkan basis kepemimpinan pendidikan yang unggul. Dalam pelaksanaan tugas dan pekerjaannya, seorang pemimpin pendidikan sangat membutuhkan keterampilan

yang terkait dengan bidang pekerjaannya, yang disebut sebagai keterampilan teknis. Keterampilan teknis disebut juga dengan *hard skill* yang berhubungan dengan domain pekerjaan tertentu, Disebut sebagai Hard skill karena mereka khusus, nyata, dan sering diamati. (Hawkins, 1999). Keterampilan teknis sangat dibutuhkan untuk melakukan tugas teknis yang merupakan fungsi pengembangan dari SuperVision untuk menuju sekolah sukses.

Maka mempelajari kepemimpinan berarti Sebuah konsep yang hidup dan terus berkembang hingga saat ini. Konsep kepemimpinan menjadi sentral dalam kaitan dengan interaksi manusia. “Hadiah terbesar bagi seorang pemimpin adalah membuat perubahan dan perbedaan, melihat orang lain bertumbuh dan tampil menjadi pemimpin-pemimpin besar lainnya, melebihi kapasitas kepemimpinan orang yang memimpinnya” (Ratnawati Susanto)

## **B. Kompetensi Dasar**

1. Mahasiswa memiliki paradigma yang komprehensif mengenai supervision sebagai pengembangan tugas teknis.
2. Mahasiswa mampu melakukan penerapan monitoring dan evaluasi sebagai bagian dari keterampilan teknis kepemimpinan pendidikan

## **C. Kemampuan Akhir yang Diharapkan**

Mahasiswa memiliki kemampuan untuk melakukan kemampuan tindakan dalam bentuk:

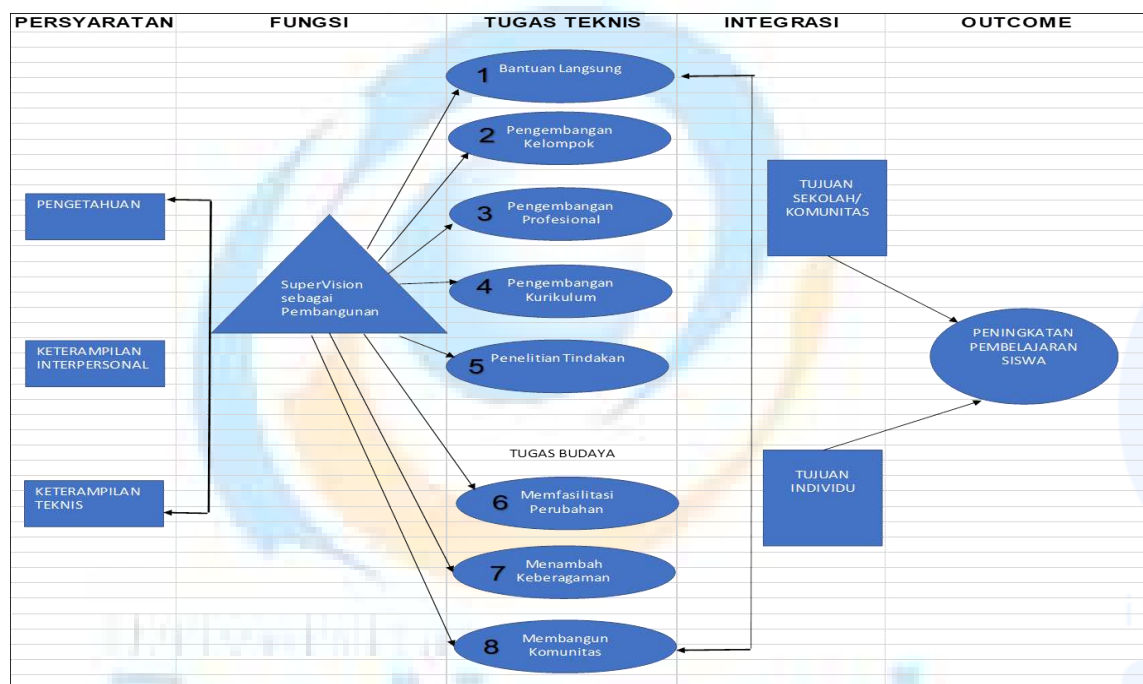
1. Bantuan langsung kepada guru
2. Pengembangan kelompok
3. Pengembangan profesional
4. Pengembangan kurikulum
5. Penelitian tindakan
6. Keterampilan monitoring evaluasi

## D. Kegiatan Belajar 1

### BASIS KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN

#### I. URAIAN DAN CONTOH

Pada pertemuan terdahulu, kita telah memahami esensi dari SuperVision dan Sekolah Sukses. Untuk itu mari kita ulas kembali untuk mengingatkan pemahaman dengan lebih mendalam.



**Gambar 1. SuperVision dan Sekolah Sukses**

Kepemimpinan pendidikan sangat perlu untuk mengintegrasikan prinsip SuperVision sebagai sebuah paradigm baru untuk menuju sekolah sukses. Untuk itu kepemimpinan pendidikan sangat membutuhkan persyaratan pengetahuan, keterampilan interpersonal dan keterampilan teknis. Hal ini menjadi dasar dalam fungsi pembangunan dan mencapai kriteria sebagai sekolah sukses.

Persyaratan pengetahuan, keterampilan interpersonal dan keterampilan teknis sangat dibutuhkan secara mendasar untuk fungsi pengembangan dalam

melaksanakan tugas teknis dan tugas budaya. Bentuk yang pertama dari pengembangan tugas teknis mencakup beberapa bentuk, antara lain:

1. Bantuan langsung kepada guru
2. Pengembangan kelompok
3. Pengembangan profesional
4. Pengembangan kurikulum
5. Penelitian tindakan

### **1.1. BANTUAN LANGSUNG KEPADA GURU**

Bantuan langsung kepada guru dapat terwujud dalam supervisi klinis. Beberapa pengertian dari supervisi klinis akan kita simak agar memperoleh pemahaman konsep secara mendalam.

#### **Pengertian Supervisi Klinis**

K.A. Acheson dan M.D Gall mendefinisikan supervisi klinis sebagai suatu model supervisi yang mengandung tiga fase yakni pertemuan perencanaan, observasi kelas, dan pertemuan balikan. Makna dari pengertian tersebut adalah supervisi klinis menjadi satu proses pembimbingan dalam mengelola proses pembelajaran yang bertujuan membantu pengembangan profesional tenaga pendidik (guru) khususnya dalam penampilan mengajar, berdasarkan observasi dan analisis data secara teliti dan objektif sebagai pegangan untuk perubahan tingkah laku mengajar tersebut.

Sementara M. Ngalim Purwanto, MP mendefinisikan konsep supervisi klinis sebagai supervisi yang difokuskan pada perbaikan pengajaran dengan melalui siklus yang sistematis dari tahap perencanaan, pengamatan, dan analisis intelektual yang intensif terhadap penampilan mengajar sebenarnya dengan tujuan untuk mengadakan modifikasi yang rasional.

#### **Fungsi supervisi**

- Mengkoordinir semua usaha sekolah
- Memperlengkapi kepemimpinan sekolah
- Memperluas pengalaman guru
- Menstimulir usaha-usaha yang kreatif
- Memberikan fasilitas dan penilaian yang terus menerus
- Menganalisis situasi belajar mengajar
- Memberikan pengetahuan dan ketrampilan kepada setiap anggota staf
- Mengintegrasikan tujuan pendidikan dan membantu meningkatkan kemampuan mengajar guru

### **Tujuan Supervisi Klinis**

- Secara umum Supervisi klinis bertujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan keterampilan mengajar guru di kelas. Hubungan ini supervisi klinis merupakan kunci untuk meningkatkan kemampuan professional guru
- Secara khusus:
- Menyediakan suatu balikan yang objektif dalam kegiatan mengajar yang dilakukan guru dengan berfokus terhadap: Kesadaran dan kepercayaan diri dalam mengajar.
- Keterampilan-keterampilan dasar mengajar yang diperlukan
- Mendiagnosis dan membantu memecahkan masalah-masalah pembelajaran.
- Membantu guru mengembangkan keterampilan dalam menggunakan strategi-strategi pembelajaran.
- Membantu guru mengembangkan diri secara terus menerus dalam karir dan profesi mereka secara mandiri

### **Ciri-ciri supervisi klinis**

- Bimbingan supervisor kepada guru/ calon guru bersifat bantuan, bukan perintah atau instruksi



- Jenis ketrampilan yang akan disupervisi diusulkan oleh guru atau calon guru yang akan disupervisi, dan disepakati melalui pengkajian bersama antara guru dan supervisor
- Meskipun guru atau calon guru mempergunakan berbagai ketrampilan mengajar secara terintegrasi, sasaran supervise hanya pada beberapa ketrampilan tertentu saja
- Instrumen supervise dikembangkan dan disepakati bersama antara supervisor dan guru berdasarkan kontrak
- Balikan diberikan dengan segera dan secara objektif (sesuai dengan data yang direkam oleh instrument observasi)
- Meskipun supervisor telah menganalisis dan menginterpretasi data yang direkam oleh instrument observasi, di dalam diskusi atau pertemuan balikan guru/calon guru diminta terlebih dulu menganalisis penampilannya
- Supervisor lebih banyak bertanya dan mendengarkan dari pada memerintah atau mengarahkan
- Supervisi berlangsung dalam suasana intim dan terbuka
- Supervisi berlangsung dalam siklus yang meliputi perencanaan, observasi, dan diskusi/ pertemuan balikan
- Supervisi klinis dapat dipergunakan untuk pembentukan atau peningkatan dan perbaikan ketrampilan mengajar, di pihak lain dipakai dalam konteks pendidikan prajabatan maupun dalam jabatan.
- Perbaikan dalam mengajar mengharuskan guru mempelajari keterampilan intelektual dan bertingkah laku berdasarkan keterampilan tersebut.
- Fungsi utama supervisor adalah mengajar keterampilan-keterampilan kepada guru.
- Fokus supervisi klinis adalah:
- Siklus dalam merencanakan, mengajar dan menganalisis merupakan suatu komunitas dan dibangun atas dasar pengalaman masa lampau.
- Supervisi klinis merupakan suatu proses memberi dan menerima informasi yang dinamis dimana supervisor dan guru merupakan teman sejawat didalam mencari pengertian bersama mengenai proses pendidikan.
- Proses supervisi klinis terutama berpusat pada interaksi verbal mengenai analisis jalannya pelajaran.

- Setiap guru mempunyai kebebasan maupun tanggung jawab untuk mengemukakan pokok-pokok persoalan, menganalisis cara mengajarnya sendiri dan mengembangkan gaya mengajarnya.
- Supervisor mempunyai kebebasan dan tanggung jawab untuk menganalisis dan mengevaluasi cara supervisi yang dilakukannya dengan cara yang sama seperti ketika ia menganalisis dan mengevaluasi cara mengajar guru.

### **Prosedur Supervisi Klinis**

- Tahap pertemuan pendahuluan
- Tahap pengamatan/observasi mengajar
- Tahap pertemuan lanjutan
- Tahap pelaporan

### **Tahap pertama: Tahap Pertemuan Pendahuluan**

- Dalam tahap ini supervisor dan guru bersama-sama membicarakan rencana tentang materi observasi yang akan dilaksanakan.
- Tahap ini memberikan kesempatan kepada guru dan supervisor untuk mengidentifikasi perhatian utama guru, kemudian menterjemahkannya kedalam bentuk tingkah laku yang dapat diamati.
- Pada tahap ini dibicarakan dan ditentukan pula jenis data mengajar yang akan diobservasi dan dicatat selama pelajaran berlangsung.
- Suatu komunikasi yang efektif dan terbuka diperlukan dalam tahap ini guna mengikat supervisor dan guru sebagai mitra didalam suasana kerja sama yang harmonis.

Secara teknis diperlukan lima langkah utama bagi terlaksananya pertemuan pendahuluan dengan baik, yaitu:

- Menciptakan suasana intim antara supervisor dengan guru sebelum langkah-langkah selanjutnya dibicarakan.
- Mengkaji ulang rencana pelajaran serta tujuan pelajaran.
- Mengkaji ulang komponen keterampilan yang akan dilatihkan dan diamati.

- Memilih atau mengembangkan suatu instrumen observasi yang akan dipakai untuk merekam tingkah laku guru yang akan menjadi perhatian utamanya.
- Instrumen observasi yang dipilih atau yang dikembangkan dibicarakan bersama antara guru dan supervisor

### **Tahap kedua: Pengamatan/Observasi Mengajar**

- Pada tahap ini guru melatih tingkah laku mengajar berdasarkan komponen keterampilan yang telah disepakati dalam pertemuan pendahuluan. Di pihak lain supervisor mengamati dan mencatat atau merekam tingkah laku guru ketika mengajar berdasarkan komponen keterampilan yang diminta oleh guru untuk direkam. Supervisor dapat juga mengadakan observasi dan mencatat tingkah laku siswa di kelas serta interaksi antara guru dan siswa.
- Kunjungan dan observasi yang dilaksanakan supervisor bermanfaat untuk mengetahui pelaksanaan pembelajaran sebenarnya. Manfaat observasi tersebut antara lain dapat:
  - Menemukan kelebihan atau kekurangan guru dalam melaksanakan pembelajaran guna pengembangan dan pembinaan lebih lanjut;
  - Mengidentifikasi kendala yang dihadapi dalam melaksanakan suatu gagasan pembaharuan pengajaran;
  - Secara langsung mengetahui keperluan dan kebutuhan masing-masing guru dalam melaksanakan proses belajar-mengajar;
  - Memperoleh data atau informasi yang dapat digunakan dalam penyusunan program pembinaan profesional secara terinci;
  - Menumbuhkan kepercayaan diri pada guru untuk berbuat lebih baik; serta
  - Mengetahui secara lengkap dan komprehensif tentang hal-hal pendukung kelancaran proses belajar-mengajar.
- Dalam proses pelaksanaannya, supervisor seharusnya memperhatikan hal-hal sebagai berikut:
  - Menciptakan situasi yang wajar, mengambil tempat didalam kelas yang tidak menjadi pusat perhatian anak-anak, tidak mencampuri guru yang sedang mengajar, sikap waktu mencatat tidak akan menimbulkan prasangka dari pihak guru.

- Harus dapat membedakan mana yang penting untuk dicatat dan mana yang kurang penting.
- Bukan melihat kelemahan, melainkan melihat bagaimana memperbaikinya.
- Harus diperhatikan kegiatan atau reaksi murid-murid tentang proses belajar.

### **Tahap ketiga: Pertemuan Lanjutan**

- Sebelum pertemuan lanjutan dilaksanakan supervisor mengadakan analisis pendahuluan tentang rekaman observasi yang dibuat sebagai bahan dalam pembicaraan tahap ini. Dalam hal ini supervisor harus mengusahakan data yang obyektif, menganalisis dan menginterpretasikan secara koperatif dengan guru tentang apa yang telah berlangsung dalam mengajar.
- Setelah melakukan kunjungan dan observasi kelas, maka supervisor seharusnya dapat menganalisis data-data yang diperolehnya tersebut untuk diolah dan dikaji yang dapat dijadikan pedoman dan rujukan pembinaan dan peningkatan guru-guru selanjutnya. Masalah-masalah professional yang berhasil diidentifikasi selanjutnya perlu dikaji lebih lanjut dengan maksud untuk memahami esensi masalah yang sesungguhnya dan faktor-faktor penyebabnya, selanjutnya masalah-masalah tersebut diklasifikasi dengan maksud untuk menemukan masalah yang mana yang dihadapi oleh kebanyakan guru di sekolah atau di wilayah itu. Ketepatan dan kehati-hatian supervisor dalam menimbang suatu masalah akan berpengaruh terhadap keberhasilan proses pembinaan professional guru yang bersangkutan selanjutnya.
- Dalam proses pengkajian terhadap berbagai cara pemecahan yang mungkin dilakukan, setiap alternatif pemecahan masalah dipelajari kemungkinan keterlaksanaannya dengan cara mempertimbangkan factor-faktor peluang yang dimiliki, seperti fasilitas dan kendala-kendala yang mungkin dihadapi. Alternatif pemecahan masalah yang terbaik adalah alternatif yang paling mungkin dilakukan, dalam arti lebih banyak faktor-faktor pendukungnya dibandingkan dengan kendala yang dihadapi. Disamping itu, alternatif pemecahan yang terbaik memiliki nilai tambah yang paling besar bagi peningkatan mutu proses dan hasil belajar siswa.

### **Langkah-langkah utama pada tahap pertemuan lanjutan adalah:**

- Menanyakan perasaan guru secara umum atau kesan umum guru ketika ia mengajar serta memberi penguatan.
- Mengkaji ulang tujuan pelajaran.
- Mengkaji ulang target keterampilan serta perhatian utama guru.
- Menanyakan perasaan guru tentang jalannya pelajaran berdasarkan target dan perhatian utamanya.
- Menunjukkan serta mengkaji bersama guru hasil observasi (Rekaman data).
- Menanyakan perasaan guru setelah melihat rekaman data tersebut.
- Menyimpulkan hasil dengan melihat apa yang sebenarnya merupakan keinginan atau target guru dan apa yang sebenarnya terjadi atau tercapai.
- Menentukan bersama-sama dan mendorong guru untuk merencanakan hal-hal yang perlu dilatih atau diperhatikan pada kesempatan berikutnya

### **Tahap keempat: Pelaporan Supervisi Klinis**

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

### **Permasalahan dalam Supervisi Klinis**



- Supervisor tergantung dengan kinerja anak buahnya untuk mencapai tujuan jangka panjang perusahaan.
- Pengambilan keputusan atas dasar emosi bukan atas kepentingan karena krotikannya begitu tajam sehingga guru dihadapkan pada persoalan-persoalan yang baru.
- Sikap baru bawahan : hal tersukar untuk diterima oleh supervisor baru, adalah kenyataan bahwa mungkin mereka yang menjadi bawahannya juga mampu melaksanakan pekerjaan supervisor/supervisor kurang mengetahui pekerjaan yang di pimpinnya
- Manajemen waktu : dalam pemberian balikan kepada guru supervisor terlambat dalam memberikan balikan sehingga kemampuan guru dalam meningkatkan kompetensinya belum tuntas.
- Supervisor disukai/di benci oleh anak buah kita dalam waktu yang bersamaan.

#### **Kiat-kiat Strategis Pelaksanaan Supervisi Klinis**

- Harus selalu komunikasi dan menjadikan mereka sebagai satuan dari pencapaian tujuan , mengawasi dan mengembangkan kemampuan mereka sepenuhnya.
- Harus mengenali kemampuan dari bawahan menggunakan batas mereka sebanyak mungkin dan menyelesaikan pekerjaan mereka sedikit demi sedikit untuk kita kerjakan.
- Supervisor hendaknya tepat waktu dalam memberikan balikan kepada guru setelah supervisor mengamati kegiatan guru didalam kelas, sehingga guru bisa melihat hasil dari balikan dan dapat mengembangkan kemampuannya dalam mengajar.
- Supervisor harus memiliki kekuasaan, suatu yang mengatakan kepadanya apa yang harus ia kerjakan dan apa yang boleh ia kerjakan, karena itu merupakan kesenangannya. Supervisor merupakan alat untuk memperoleh kenaikan menyerahkan persoalannya diakui kemampuannya, diberi penjelasan bagaimana caranya mengerjakan suatu dengan keamanan yang nyata baginya, dengan demikian dia dapat menyukai kita atas apa yang telah ia lakukan baginya.

## **Perencanaan kegiatan supervisi membuka dan menutup pelajaran.**

Kegiatan supervisi membuka dan menutup pelajaran terdiri dari 3 tahap:

### **A. Tahap Pendahuluan**

- Guru memberikan salam, memimpin doa dan mempresensi siswa kemudian memulai pelajaran.
- Guru bertanya tentang mata pelajaran sebelumnya
- Untuk memotivasi siswa guru memberi pertanyaan-pertanyaan seputar materi yang akan dipelajari secara umum.

### **B. Kegiatan inti**

- Guru menjelaskan rencana kegiatan saat itu, yaitu mendeskripsikan pajak.
- Siswa mendeskripsikan tentang pajak, fungsi utama pajak, syarat pemungutan pajak, jenis-jenis pajak dan asas pemungutan pajak.
- Guru memberikan contoh yang cukup untuk menanamkan pengertian penjelasannya.
- Siswa memberikan contog selain yang diberikan guru.
- Guru mengajukan pertanyaan untuk mengetahui pemahaman siswa.

### **C. Penutup**

- Guru meninjau kembali pelajaran yang baru di ajarkan
- Guru menyimpulkan materi pelajaran yang diberikan saat itu.
- Memberikan tugas siswa sebagai tugas rumah
- Guru menutup pelajaran dengan berdo'a dan diakhiri salam

## **Pengamatan mengajar**

- Supervisor mengamati guru mengajar dalam hal membuka dan menutup pelajaran.  
Apakah kompetensi guru itu sudah sesuai dengan target.
- Pertemuan balikan

Supervisor memberikan penguatan, menanyakan RPP, tingkat ketrampilan dan menunjukkan hasil observasi kepada guru dan menentukan bersama rencana mengajar yang akan datang supaya guru dalam meningkatkan kemampuan dalam membuka dan menutup pelajaran bias lebih baik lagi.

Secara esensial, supervisi klinis berpijak dan dimaknai atas dasar:

- Pembelajaran merupakan unsur terpenting dalam pencapaian keberhasilan pendidikan dan guru memiliki peran yang sangat strategis, baik sebagai perencana pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, dan penilaian pembelajaran.
- Secara umum supervisi klinis diartikan sebagai bentuk bimbingan profesional yang diberikan kepada guru berdasarkan kebutuhannya melalui siklus yang sistematis. Siklus sistematis ini meliputi: perencanaan, observasi yang cermat atas pelaksanaan dan pengkajian hasil observasi dengan segera dan obyektif tentang penampilan mengajarnya yang nyata.

#### **Unsur-unsur khusus supervisi klinis:**

- Adanya hubungan tatap muka antara pengawas dan guru didalam proses supervisi.
- Terfokus pada tingkah laku yang sebenarnya didalam kelas.
- Adanya observasi secara cermat.
- Deskripsi pada observasi secara rinci.
- Pengawas dan guru bersama-sama menilai penampilan guru.
- Fokus observasi sesuai dengan permintaan kebutuhan guru.

## Perbedaan Supervisi Kelas dan Supervisi Klinis

Tabel 1. Perbedaan Supervisi Kelas dan Supervisi Klinis

No	Aspek	Supervisi Kelas	Supervisi Klinis
1	Prakarsa dan Tanggung Jawab	Terutama oleh supervisor	Diutamakan oleh guru
2	Hubungan Supervisor-Guru	Realisasi guru-siswa/atasan-bawahan	Realisasi kolegal yang sederajat dan interaktif
3	Sifat Supervisi	Cenderung direktif atau otokratif	Bantuan yang demokratis
4	Sasaran Supervisi	Samar-samar atau sesuai keinginan supervisor	Diajukan oleh guru sesuai kebutuhannya, dikaji bersama menjadi kontrak
5	Ruang Lingkup	Umum dan luas	Terbatas sesuai kontrak
6	Tujuan Supervisi	Cenderung evaluatif	Bimbingan yang analitis dan deskriptif
7	Peran Supervisor dalam Pertemuan	Banyak memberi tahu dan mengarahkan	Bertanya untuk analisis diri
8	Balikan	Samar-samar atau atas kesimpulan supervisor	Dengan analisis dan interpretasi bersama atas data observasi sesuai kontrak

### 1.2. PENGEMBANGAN KELOMPOK

Model Pengembangan Kelompok lima tahap :

- Pembentukan (Forming)
- Keributan (Storming)
- Penormaan (Norming)
- Pelaksanaan (Performing)
- Penundaan (Adjourning)

#### Tahap pertama,

Pembentukan, dicirikan oleh banyak sekali ketidakpastian mengenai maksud, struktur, kepemimpinan kelompok. Para anggota mengujicoba untuk menentukan tipe-tipe perilaku apakah yang dapat diterima baik. Tahap ini selesai ketika para anggota mulai berpikir tentang diri mereka sendiri sebagai bagian dari suatu kelompok.

#### Tahap kedua,

Keributan adalah tahap konflik dalam kelompok. Para anggota menerima baik eksistensi kelompok, tetapi melawan kendala-kendala yang dikenakan kelompok terhadap individualitas. Lebih lanjut ada konflik mengenai siapa yang

akan mengendalikan kelompok. Bila tahap telah lengkap, terdapat suatu hierarki yang relatif jelas dari kepemimpinan di dalam kelompok

#### **Tahap ketiga,**

Penormaan adalah pengembangan kelompok dicirikan dengan penutupan hubungan dan kekhesifan (kesalingtarikan), serta ada rasa yang kuat akan identitas kelompok dan persahabatan (comaraderie). Tahap ini selesai bila kelompok telah kokoh dan kelompok itu telah menyerap perangkat harapan bersama dari apa yang menetapkan perilaku anggota yang benar.

#### **Tahap keempat,**

Pelaksanaan adalah ketika kelompok sepenuhnya telah fungsional dan diterima baik.

#### **Tahap kelima/terakhir,**

Penundaan adalah kelompok mempersiapkan pembubaran. Kinerja tugas tinggi tidak lagi merupakan prioritas puncak kelompok itu. Tetapi, perhatian lebih diarahkan ke penyelesaian aktivitas.

### **1.3. PENGEMBANGAN PROFESIONAL**

Lebih dari 85% keuangan sekolah digunakan untuk membayar gaji karyawan. Pendidikan identik dengan manusia dalam perusahaan. Kesuksesan pembelajaran dan sekolah yang baik berasal dari pemikiran dan tindakan para profesional di sekolah. Karenanya upaya untuk meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah adalah dengan melanjutkan pendidikan para pengajar – yang disebut sebagai pengembangan profesional.

Secara nyata pengalaman adalah merupakan pemekaran dari pengetahuan, apresiasi, keterampilan dan pemahaman akan pekerjaannya dalam domain pengembangan profesional.

Karakteristik program pengembangan profesional yang sukses adalah:



Pengetahuan yang luas menjadi basis pengembangan profesional yang sukses, yang mencakup pula penelitian alamiah dan review penelitian dan praktik terbaik. Hal ini meliputi:

- Melibatkan partisipan di dalam perencanaan, implementasi dan evaluasi program.
- Meletakkan dasar tujuan yang mengintegrasikan tujuan individu dan tujuan kelompok dengan tujuan sekolah.
- Perencanaan jangka panjang dan pengembangan.
- Mempertautkan melalui koordinasi dan integrasi atas kegiatan pengembangan profesional yang berbeda-beda.
- Penggabungan penelitian mengenai sekolah dan perbaikan pembelajaran.
- Dukungan administrasi, yang mencakup ketentuan waktu dan berbagai sumber untuk program perencanaan, cara membawakannya dan evaluasi.
- Ketaatan atas prinsip pembelajaran orang dewasa.
- Relevan antara pekerjaan dengan sisipan pengembangan profesional yang berfokus pada pembelajaran siswa.
- Kolejaritas dan kolaborasi di antara guru dan guru lainnya dan administrasi.
- Pembelajaran aktif.
- Perhatian pada penelitian yang mengakibatkan perubahan.
- Tindak lanjut dan dukungan terhadap transfer pembelajaran di kelas.
- Menyertakan assesment dan umpan balik.
- Pengembangan profesional berkelanjutan yang menjadi budaya sekolah.

Integrasi pengembangan individu, kelompok dan sekolah.

Salah satu karakteristik dari pengembangan profesional yang efektif adalah integrasi tujuan sekolah secara luas, tujuan kelompok dan tujuan individu. Sekolah dapat melakukan hal ini apabila:

- Seluruh anggota sekolah sebagai komunitas sekolah memberikan masukan secara luas mengenai tujuan pengembangan profesional,].
- Selanjutnya Tujuan sekolah hendaknya cukup mengakomodir kelompok dan individu untuk melihat tujuan itu juga sebagai tujuan mereka, tidak sekedar hanya sebagai tujuan sekolah.
- Alat untuk menyatukan ini dapat juga menggunakan balanced scorecard.

## **Bagaimana cara mengintegrasikan pengembangan profesional kelompok dan sekolah?**

Contoh:

- Identifikasi pengembangan kedisiplinan siswa sebagai tujuan pengembangan profesional.
- Maka pada tingkat yang berbeda, komitmen juga pada pengembangan disiplin.
- Tujuan kelompok merupakan juga tujuan sekolah.
- Kelompok kedua dapat membuat keputusan akan fokus kebutuhan pengembangan profesional mereka yang berbasis pada pengembangan siswa, apakah dengan isue respek pada orang lain sebagai perilaku pembelajaran
- Kelompok ketiga dapat memilih fokus penggalan disiplin secara mandiri dengan para siswa dapat mengembangkan tanggung jawab dalam isue penyelesaian pekerjaan rumah,
- Belajar untuk menghadapi tes, dan meminta pembelajaran asistensi.
- Kelompok-kelompok lainnya juga dapat membuat keputusan yang mereka lebih sukai dalam format pengembangan profesionalnya.

## **Alternatif Format Pengembangan Profesional**

- Beginning teacher assistance programs
- Skills development program
- Teacher center
- Teacher institute
- Collegial support group
- Network
- Teacher leadership
- Teacher as writer
- Individually planned professional development
- Partnership

## **Siklus Aktivitas Bulanan Pengembangan Profesionalitas Guru.**

- Guru mengidentifikasi inti pengajaran, membaca penelitian terkini, memfokuskan konsentrasinya, menseleksi ide, mengembangkan strategi implementasi di kelas dan membuat ceklist rencana perilaku guru.
- Guru, mengembangkan strategi implementasinya melalui videotape, melakukan analisis, dan membandingkan perilaku aktual dengan ceklist perilaku antisipasi.
- Guru menggunakan coaching rekan (peer coaching), fokus pada strategi bulanan, dengan tahapan coaching yang terdiri dari pre konferen, observasi dan post konferen.
- Guru melakukan pertemuan kelompok pada awal dan akhir bulan di mana dibagikan pengalaman melalui video klip, mendiskusikan banyak hal mengenai strategi bulanan mengenai pekerjaan dan ataupun bukan pekerjaan, merefleksikan apa yang mereka pelajari dan menetapkan topik studi untuk bulan selanjutnya

## **3 Tahap Pengembangan Profesional**

Pengembangan profesional memiliki 3 tahap pembelajaran:

- Orientasi (Orientation)
- Integrasi (integration)
- Perbaikan (refinement)

### **Tahap pertama: tahap Orientasi**

- Pada tahap orientasi, dijelaskan mengenai manfaat, tanggung jawab dan konsen personel mengenai keterlibatannya dalam pengembangan diri .
- Selanjutnya partisipan mengikatkan diri dalam inti pembelajaran agar dapat mengaplikasikan pada kehidupan nyata.
- Melalui pembelajaran kooperatif, maka topik yang dapat diintegrasikan adalah:
  - Perbedaan antara kooperatif, kompetitif dan pembelajaran individu;.

- Perbedaan antara pembelajaran kooperatif dan kerja kelompok secara tradisional.
  - Penelitian dengan pembelajaran kooperatif.
- Elemen dasar dari pembelajaran kooperatif (pengajaran keterampilan sosial, saling ketergantungan positif, interaksi tatap muka, akuntabilitas individu, proses kelompok).
- Pembentukan kelompok kooperatif.
  - Standar struktur pembelajaran kooperatif ( think – pair – share, jigsaw, student team achievement divisions (STAD), teams games tournament (TGT), group investigation.
  - Perencanaan Pelajaran kooperatif.

### **Profesional Development Focussed on the Development of Pedagogical Skills.**

#### Personal development

Menolong guru untuk memiliki pemahaman yang lebih baik sebagai bagian dari siklus sebagai pembelajar dewasa, perpidahan peristiwa, peran “untuk menuju perpindahan guru” dari konsep diri kepada self efficacies.

#### Career development

Memberi bantuan kepada guru dalam karirnya mulai dari program induksi, sampai mendorongnya meraih kesempatan menjadi profesional dan memperoleh reward. Pengembangan karir ini mencakup membantu para guru untuk mengasumsikan berbagai jenis peran kepemimpinan seiring kemajuan karir mereka

#### Moral development,

Memungkinkan guru menjadi model, memiliki empati, persamaan dan keadilan dan mengintegrasikannya sebagai perlakuan kepada siswa. Setiap

perkataan dan tindakan guru di sekolah memiliki implikasi moral. Pengembangan profesional menyertakan Insight moral guru dan menjadi suatu keputusan yang mendorong siswa juga secara keseluruhan berlaku demikian.

School improvement,

Akan sangat tergantung kepada pengembangan profesional karena mendorong para guru dengan kapasitasnya melakukan perubahan.

Improvement of the teaching professional

Memiliki tujuan nasional dalam beberapa tahun pencapaian, baik dalam asosiasi, jaringan, pengembangan profesional melalui pertemuan ataupun penerapan kepada standar baru

Contoh Evaluasi Pengembangan Professional (Professional Development Evaluation)

PROFESSIONAL DEVELOPMENT EVALUATION				
PROFESSIONAL DEVELOPMENT TOPIC: .....				
DATE: .....				
We would like your feedback to plan future professional development sessions. Please circle the number closest to your feelings, and provide comments in the space provided on the form. If you need more space, feel free to use the back of the sheet. As you leave, please drop this form in the box on the back table.				
	Poor 1	Satisfactory 2	Good 3	Excellent 4
1. The session today was Comments				
2. The organization of the session was Comments	1	2	3	4
3. The meeting room was Comments	1	2	3	4
4. The material were Comments	1	2	3	4
Suggestions for future meetings				

Gambar 1. Evaluasi Pengembangan Professional



5 Tingkat Pengembangan Profesional



EVALUATION LEVEL	WHAT QUESTIONS ARE ADDRESSED?
1. Participation's reactions	Apakah mereka suka ini? Apakah mereka menggunakan waktu dengan baik? Apakah materi ini cocok ? Apakah akan berguna? Apakah pengetahuan pemimpin dapat digunakan dan dapat menolong mereka? Apakah dapat memberi penyegaran? Apakah temperatur ruangan memadai? Apakah kursi yang digunakan nyaman?
2. Participation;s learning?.	Apakah partisipan memiliki pengetahuan dan keterampilan baru?
3. Organization support dan Change	Apakah implementasi terorganisasi, terfasilitasi dan mendukung? Apakah dukungan bersifat umum dan melengkapi? Apakah permasalahan teratasi dengan cepat dan efisien? Apakah sumber daya tersedia? Apai sukses yang dapat disharing? Apa dampak bagi organisasi? Apakah memberi dampak pada iklim dan prosedur organisasi?
4. Participants' Use of New Knowledge and Skills	Did participants effectively apply the new knowledge and skills?
5. Student Learning Outcomes	Apa dampaknya bagi siswa? Apa efeknya bagi performance dan prestasi siswa? Apa pengaruhnya kepada fisik dan emosional siswa? Apakah siswa lebih percaya diri? Apakah siswa memiliki keinginan mengembangkan diri? Apakah mengurangi tingkat dropout?
Sumber: Thomas R. Guskes (2002) : Does it make a different?	

Gambar 1. Evaluasi Pengembangan Profesional

#### 1.4. PENGEMBANGAN KURIKULUM

##### Konsep Pengembangan kurikulum

Pengembangan kurikulum mempunyai makna yang cukup luas. Menurut Sukmadinata, pengembangan kurikulum bisa berarti menyusun kurikulum yang sama sekali baru (*curriculum construction*), bisa juga menyempurnakan kurikulum yang telah ada (*curriculum improvement*). Pengembangan kurikulum berarti menyusun seluruh perangkat kurikulum mulai dari dasar-dasar kurikulum, struktur dan sebaran mata pelajaran, garis-garis besar program pengajaran, sampai dengan pedoman-pedoman pelaksanaan (*macro curriculum*). Pada sisi lainnya berkenaan dengan penjabaran kurikulum yang telah disusun oleh tim pusat menjadi rencana dan persiapan-persiapan mengajar yang lebih khusus, yang dikerjakan oleh guru-guru di sekolah, seperti penyusunan rencana tahunan, semester, satuan pelajaran, dan lain-lain (*micro*

*curriculum*). Yang dimaksud pengembangan kurikulum dalam bahasan ini mencakup keduanya, tergantung pada konteks pendekatan dan model pengembangan kurikulum itu sendiri.

Dalam pengembangan kurikulum memerlukan suatu pendekatan. Pendekatan lebih menekankan pada usaha dan penerapan langkah-langkah atau cara kerja dengan menerapkan suatu strategi dan beberapa metode yang tepat, yang dijalankan sesuai dengan langkah-langkah yang sistematis untuk memperoleh hasil kerja yang lebih baik. Kurikulum merupakan suatu perangkat pernyataan yang memberikan makna terhadap kurikulum sekolah, makna tersebut terjadi karena adanya penegasan hubungan antara unsur-unsur kurikulum, karena adanya petunjuk perkembangan, penggunaan dan evaluasi kurikulum. Caswell mengartikan pengembangan kurikulum sebagai alat untuk membantu guru dalam melakukan tugas mengerjakan bahan, menarik minat murid dan memenuhi kebutuhan masyarakat. Jadi pendekatan pengembangan kurikulum adalah cara kerja dengan menerapkan strategi dan metode yang tepat dengan mengikuti langkah-langkah pengembangan yang sistematis untuk menghasilkan kurikulum yang lebih baik.

### **Pendekatan Kurikulum.**

Pengembangan kurikulum sebaiknya dilaksanakan secara sistemik berdasarkan prinsip terpadu yaitu memberikan petunjuk bahwa keseluruhan komponen harus harus tepat sekali dan menyambung secara integratif, tidak terlepas-lepas, tetapi menyeluruh. Penyusunan satu komponen harus dinilai konsistensinya dan berkaitan dengan komponen-komponen lainnya sehingga kurikulum benar-benar terpadu secara bulat dan utuh. Ada berbagai macam pendekatan yang dapat digunakan dalam mengembangkan kurikulum, diantaranya adalah:

- Pendekatan berorientasi pada bahan pelajaran.
- Pendekatan berorientasi pada tujuan
- Pendekatan dengan Organisasi Bahan

## Pendekatan berorientasi pada bahan pelajaran

Pendekatan ini di Indonesia dalam kurikulum sebelum kurikulum 1975. bagaimana dengan kelebihan dan kekurangan pendekatan yang berorientasi bahan adalah bahwa bahan pengajaran lebih fleksibel dan bebas dalam menyusunnya, sebab tidak ada ketentuan yang pasti dalam menentukan bahan pengajaran yang sesuai dengan tujuan. Kelemahannya adalah karena tujuan pengajaran kurang jelas, maka sukar ditentukan pedoman dalam menentukan metode yang sesuai untuk pengajaran. Demikian pula untuk kebutuhan penilaian.

## Pendekatan berorientasi pada tujuan

Pendekatan yang berorientasi pada tujuan ini, menempatkan rumusan atau penetapan tujuan yang hendak dicapai dalam posisi sentral, sebab tujuan adalah pemberi arah dalam pelaksanaan proses belajar mengajar. Kelebihan dari pendekatan pengembangan kurikulum yang berorientasi pada tujuan adalah:

Tujuan yang ingin dicapai jelas bagi penyusunan kurikulum

- Tujuan yang jelas pula didalam menetapkan materi pelajaran, metode, jenis kegiatan dan alat yang diperlukan untuk mencapai tujuan
- Tujuan-tujuan yang jelas itu juga akan memberikan arah dalam mengadakan penilaian terhadap hasil yang di capai.
- Hasil penilaian yang terarah tersebut akan membantu penyusun kurikulum dalam mengadakan perbaikan-perbaikan yang di perlukan.
- Sedangkan kelemahan dari pendekatan pengembangan kurikulum yang berorientasi pada tujuan yaitu kesulitan dalam merumuskan tujuan itu sendiri (bagi guru).

## **Pendekatan dengan Organisasi Bahan:**

### Pendekatan Pola Subject Matter Curriculum

Pendekatan ini penekanannya pada mata pelajaran-mata pelajaran secara terpisah-pisah, misalnya: Sejarah, Ilmu Bumi, Biologi, Berhitung. Mata pelajaran ini tidak berhubungan satu sama lain.

### Pendekatan dengan Pola Correlated Curriculum

Pendekatan dengan pola ini adalah pendekatan dengan pola mengelompokkan beberapa mata pelajaran (bahan) yang seiring, yang bisa secara dekat berhubungan. Pendekatan ini dapat ditinjau dari berbagai aspek, yaitu:

### Pendekatan Struktural

Sebagai contoh adalah IPS. Bidang ini terdiri atas Ilmu Bumi, Sejarah, dan Ekonomi. Maka didalam suatu pokok (topik) dari Ilmu Bumi, kemudian dipelajari pula ilmu-ilmu lain yang masih berada dalam lingkup suatu bidang studi.

### Pendekatan Fungsional

Pendekatan ini berdasar pada masalah yang berarti dalam kehidupan sehari-hari. Masalah ini dikupas melalui berbagai ilmu yang berada dalam lingkup suatu bidang studi yang dipandang ada hubungannya.

### Pendekatan Tempat / Daerah

Atas dasar pembicaraan suatu tempat tertentu sebagai pokok pembicaraannya. Misalnya tentang daerah Yogyakarta, maka dapat dibuat bahan pembicaraan mengenai segi wisatanya, antropologi, budaya, politik, ekonomi dan sebagainya.

### Pendekatan Pola Integrated Curriculum



Pendekatan ini didasarkan pada keseluruhan hal yang mempunyai arti tertentu. Keseluruhan ini tidak sekedar merupakan kumpulan dari bagian-bagiannya, tetapi mempunyai arti tertentu. Sesuai dengan tujuan pendidikan nasional Negara kita, yang mengarah pada pembentukan pribadi manusia seutuhnya, maka di dalam pemberian bahan pendekatan ini menekankan pada keutuhan kebutuhan, yang dalam hal ini tidak hanya melalui mata pelajaran yang terpisah-pisah, namun harus dijalin suatu keutuhan yang meniadakan batasan tertentu dari masing-masing bahan pelajaran.

Menurut Blaney, pengembangan kurikulum merupakan suatu proses yang sangat kompleks karena mencakup pembicaraan penyusunan kurikulum yang dilaksanakan di sekolah disertai dengan penilaian yang intensif, dan penyempurnaan-penyempurnaan terhadap komponen kurikulum. Usaha melaksanakan tiga hal tersebut berarti harus melaksanakan keseluruhan proses pengintegrasian komponen kurikulum, diantaranya adalah komponen tujuan. Dalam kaitannya dengan komponen tujuan ini, perlu di mengerti pula tentang kedudukan otoritas yang mengambil keputusan kurikulum.

#### **1.5. PENELITIAN TINDAKAN**

Penelitian tindakan adalah penelitian yang dimulai untuk memecahkan masalah langsung atau proses reflektif pemecahan masalah progresif yang dipimpin oleh individu yang bekerja dengan orang lain dalam tim atau sebagai bagian dari "komunitas praktik" untuk meningkatkan cara mereka mengatasi masalah dan menyelesaikan masalah. Penelitian tindakan adalah proses penyelidikan yang disiplin yang dilakukan oleh dan bagi mereka yang mengambil tindakan. Alasan utama untuk terlibat dalam penelitian tindakan adalah untuk membantu "aktor" dalam meningkatkan dan / atau memperbaiki tindakannya.

Praktisi yang terlibat dalam penelitian aksi pasti menemukan itu menjadi pengalaman yang memberdayakan. Penelitian tindakan memiliki

efek positif ini karena berbagai alasan. Tentunya, yang paling penting adalah bahwa penelitian tindakan selalu relevan dengan para peserta. Relevansi dijamin karena fokus dari setiap proyek penelitian ditentukan oleh para peneliti, yang juga merupakan konsumen utama dari temuan.

Fakta bahwa penelitian tindakan membantu pendidik menjadi lebih efektif pada apa yang paling mereka pedulikan — pengajaran dan pengembangan siswa mereka. Melihat siswa tumbuh mungkin merupakan pendidik sukacita terbesar yang dapat mereka alami. Ketika para guru memiliki bukti yang meyakinkan bahwa pekerjaan mereka telah membuat perbedaan nyata dalam kehidupan siswa mereka, jam yang tak terhitung dan upaya mengajar yang tak ada habisnya tampaknya bermanfaat.

### **Proses Penelitian Tindakan**

Penelitian tindakan pendidikan dapat dilakukan oleh seorang guru tunggal, oleh sekelompok kolega yang berbagi minat dalam masalah umum, atau oleh seluruh fakultas sekolah. Apapun skenarionya, penelitian tindakan selalu melibatkan proses tujuh langkah yang sama.

Tujuh langkah ini, yang menjadi siklus tanpa akhir bagi guru yang bertanya, adalah sebagai berikut:

- Memilih fokus
- Memperjelas teori
- Mengidentifikasi pertanyaan penelitian
- Mengumpulkan data
- Menganalisis data
- Melaporkan hasil
- Mengambil tindakan berdasarkan informasi

#### **Langkah 1 — Memilih Fokus**

Proses penelitian aksi dimulai dengan refleksi serius yang diarahkan untuk mengidentifikasi topik atau topik yang layak untuk waktu seorang

guru yang sibuk. Mengingat tuntutan yang luar biasa pada guru kelas saat ini, tidak ada kegiatan yang layak dilakukan kecuali menjanjikan untuk menjadikan bagian sentral dari pekerjaan seorang guru lebih sukses dan memuaskan. Jadi, memilih fokus, langkah pertama dalam proses, sangat penting. Memilih fokus dimulai dengan peneliti guru atau tim peneliti tindakan yang bertanya:

#### Langkah 2 — Klarifikasi Teori

Langkah kedua melibatkan identifikasi nilai, keyakinan, dan perspektif teoretis yang para peneliti pegang terkait dengan fokus mereka. Sebagai contoh, jika guru khawatir tentang peningkatan perilaku kelas yang bertanggung jawab, akan sangat membantu bagi mereka untuk memulai dengan menjelaskan pendekatan mana yang menggunakan hukuman dan penghargaan, memungkinkan siswa untuk mengalami konsekuensi alami dari perilaku mereka, atau beberapa strategi lain - mereka merasa akan bekerja paling baik dalam membantu siswa memperoleh kebiasaan perilaku kelas yang bertanggung jawab.

#### Langkah 3 — Mengidentifikasi Pertanyaan Penelitian

Begitu area fokus telah dipilih dan perspektif dan keyakinan peneliti tentang fokus tersebut telah diklarifikasi, langkah berikutnya adalah menghasilkan serangkaian pertanyaan penelitian yang bermakna secara pribadi untuk memandu penyelidikan.

#### Langkah 4 — Mengumpulkan Data

Pendidik profesional selalu menginginkan keputusan instruksional mereka didasarkan pada data sebaik mungkin. Peneliti tindakan dapat mencapai hal ini dengan memastikan bahwa data yang digunakan untuk membenarkan tindakan mereka adalah valid (artinya informasi tersebut mewakili apa yang dikatakan peneliti itu) dan dapat diandalkan (yang

berarti para peneliti yakin tentang keakuratan data mereka). Terakhir, sebelum data digunakan untuk membuat keputusan mengajar, guru harus yakin bahwa pelajaran yang diambil dari data sejajar dengan karakteristik unik apa pun dari kelas atau sekolah mereka.

Untuk memastikan validitas dan reliabilitas yang wajar, peneliti tindakan harus menghindari mengandalkan satu sumber data. Sebagian besar peneliti guru menggunakan proses yang disebut triangulasi untuk meningkatkan validitas dan reliabilitas temuan mereka. Pada dasarnya, triangulasi berarti menggunakan banyak sumber data independen untuk menjawab pertanyaan seseorang. Triangulasi seperti mempelajari objek yang terletak di dalam kotak dengan melihatnya melalui berbagai jendela yang dipotong ke sisi kotak. Mengamati fenomena melalui beberapa "jendela" dapat membantu peneliti tunggal membandingkan dan membedakan apa yang sedang dilihat melalui berbagai lensa.

Ketika merencanakan pengajaran, guru menginginkan teknik yang mereka pilih sesuai dengan kualitas unik siswa mereka. Semua guru telah memiliki pengalaman menerapkan strategi "penelitian yang terbukti" hanya untuk gagal dengan siswa mereka. Keinginan guru untuk menggunakan pendekatan yang "sesuai" dengan siswa tertentu tidak berbeda dengan perhatian dokter bahwa obat spesifik yang diresepkan adalah yang benar untuk masing-masing pasien. Kemampuan proses penelitian tindakan untuk memenuhi kebutuhan pendidik untuk "cocok" mungkin merupakan atribut yang paling kuat. Karena data yang dikumpulkan berasal dari siswa dan guru yang terlibat dengan perawatan, relevansi temuannya terjamin.

Bagi guru yang tergesa-gesa dan terlalu banyak bekerja, "pengumpulan data" dapat menjadi aspek yang paling mengintimidasi dari keseluruhan proses penelitian tujuh langkah. Pertanyaan yang berulang kali saya tanyakan, "Di mana saya akan menemukan waktu dan keahlian untuk mengembangkan instrumen yang valid dan andal untuk pengumpulan data?", Memberikan suara pada ketakutan yang realistis

mengenai manajemen waktu. Untungnya, ruang kelas dan sekolah, menurut sifatnya, lingkungan yang kaya data. Setiap hari seorang anak berada di kelas, dia memproduksi atau tidak menghasilkan pekerjaan, berinteraksi secara produktif dengan teman sekelas atau mengalami kesulitan dalam situasi sosial, dan menyelesaikan tugas dengan baik atau buruk. Para guru tidak hanya melihat peristiwa-peristiwa ini berlangsung di depan mata mereka, mereka umumnya mencatat peristiwa-peristiwa ini di buku-buku kelas mereka. Kunci untuk mengelola pengumpulan data triangulasi adalah, pertama, menjadi efektif dan efisien dalam mengumpulkan materi yang sudah berputar-putar di sekitar kelas, dan, kedua, untuk mengidentifikasi sumber data lain yang mungkin secara efektif muncul dengan tes, diskusi kelas, atau kuesioner.

#### Langkah 5 — Menganalisis Data

Meskipun analisis data sering mengingatkan penggunaan perhitungan statistik yang rumit, ini jarang terjadi untuk peneliti tindakan. Sejumlah prosedur yang relatif mudah digunakan dapat membantu seorang praktisi mengidentifikasi tren dan pola dalam data riset aksi. Selama bagian dari proses tujuh langkah ini, peneliti guru akan secara metodis mengurutkan, menyaring, memberi peringkat, dan memeriksa data mereka untuk menjawab dua pertanyaan umum:

#### Langkah 6 — Hasil Pelaporan

Sering dikatakan bahwa mengajar adalah usaha yang sepi. Sangat menyedihkan bahwa banyak guru yang ditinggalkan sendirian di kelas mereka untuk menemukan kembali roda setiap hari. Kesendirian dalam mengajar sangat disayangkan bukan hanya karena inefisiensinya, tetapi juga karena ketika berhadapan dengan masalah kompleks, kebijaksanaan beberapa pikiran pasti lebih baik daripada satu.



Sejarah menyedihkan isolasi guru dapat menjelaskan mengapa tindakan pelaporan pada penelitian aksi mereka telah terbukti sangat kuat bagi para peneliti dan rekan-rekan mereka. Pelaporan penelitian aksi paling sering terjadi dalam pengaturan informal yang jauh lebih tidak menakutkan daripada tempat-tempat di mana penelitian ilmiah secara tradisional telah dibagikan. Pertemuan fakultas, seminar makan siang, dan konferensi guru adalah salah satu tempat paling umum untuk berbagi penelitian tindakan dengan teman sebaya. Namun, setiap tahun semakin banyak peneliti guru menulis karya mereka untuk publikasi atau untuk membantu memenuhi persyaratan dalam program pascasarjana. Terlepas dari mana tempat atau pendidik teknik memilih untuk melaporkan pada penelitian, pengetahuan sederhana bahwa mereka membuat kontribusi ke basis pengetahuan kolektif mengenai mengajar dan belajar sering terbukti menjadi salah satu aspek yang paling bermanfaat dari pekerjaan ini.

#### Langkah 7 — Mengambil Tindakan yang Diinformasikan

Mengambil tindakan berdasarkan informasi, atau "perencanaan tindakan", langkah terakhir dalam proses penelitian tindakan, sangat akrab bagi sebagian besar guru. Ketika guru menulis rencana pelajaran atau mengembangkan program akademik, mereka terlibat dalam proses perencanaan aksi. Apa yang membuat perencanaan tindakan sangat memuaskan bagi peneliti guru adalah bahwa dengan setiap bagian data yang ditemukan (tentang pengajaran atau pembelajaran siswa), pendidik akan merasa lebih percaya pada kebijaksanaan langkah selanjutnya. Meskipun semua pengajaran dapat diklasifikasikan sebagai trial and error, peneliti tindakan menemukan bahwa proses penelitian membebaskan mereka dari terus mengulang kesalahan masa lalu mereka. Lebih penting lagi, dengan setiap penyempurnaan praktik, peneliti tindakan mendapatkan data yang valid dan andal tentang keahlian mereka yang berkembang.

#### **Tiga Tujuan untuk Penelitian Aksi**

Seperti yang dinyatakan sebelumnya, penelitian tindakan dapat dilibatkan oleh seorang guru individu, kelompok kolaboratif kolaboratif yang berbagi kepedulian bersama, atau fakultas sekolah secara keseluruhan. Ketiga pendekatan yang berbeda untuk mengorganisir untuk penelitian melayani tiga tujuan yang kompatibel, namun berbeda:

- Membangun praktisi reflektif
- Membuat kemajuan dalam prioritas sekolah
- Membangun budaya professional

### Membangun Praktisi Reflektif

Ketika setiap guru membuat komitmen pribadi untuk mengumpulkan data secara sistematis pada pekerjaan mereka, mereka memulai proses yang akan mendorong pertumbuhan dan perkembangan yang berkelanjutan. Ketika setiap pelajaran dilihat sebagai penyelidikan empiris terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi pengajaran dan pembelajaran dan ketika refleksi atas temuan dari pekerjaan setiap hari menginformasikan instruksi hari berikutnya, guru tidak bisa membantu tetapi mengembangkan penguasaan yang lebih besar dari seni dan ilmu pengajaran. Dengan cara ini, para guru individu yang melakukan penelitian tindakan membuat kemajuan berkelanjutan dalam mengembangkan kekuatan mereka sebagai praktisi reflektif.

### Membuat Kemajuan di Prioritas Sekolah

Semakin banyak sekolah yang berfokus untuk memperkuat diri dan program mereka melalui pengembangan fokus umum dan rasa kuat dari semangat korps. Peters and Waterman (1982) dalam buku tengara mereka, *In Search of Excellence*, menyebut pencapaian fokus “berpegang pada rajutan.” Ketika seorang dosen berbagi komitmen untuk mencapai

keunggulan dengan fokus yang spesifik — misalnya, pengembangan yang lebih tinggi- berpikir pesanan, perilaku sosial yang positif, atau skor tes standar yang lebih tinggi — kemudian secara kolaboratif mempelajari praktik mereka tidak hanya akan berkontribusi pada pencapaian tujuan bersama tetapi akan memiliki dampak yang kuat pada pengembangan tim dan pengembangan program. Memfokuskan waktu, energi, dan kreativitas gabungan dari sekelompok profesional yang berkomitmen pada satu masalah pedagogis pasti akan mengarah pada perbaikan program, serta ke sekolah menjadi "pusat keunggulan." Akibatnya, ketika fakultas memilih untuk fokus pada satu masalah dan semua guru memilih untuk antusias

### Membangun Budaya Profesional

Seringkali seluruh fakultas akan berbagi komitmen untuk pengembangan siswa, namun kelompok itu menemukan dirinya tidak mampu mengadopsi satu fokus umum untuk penelitian tindakan. Ini seharusnya tidak dipandang sebagai indikasi masalah. Sama seperti praktisi medis yang bekerja di pusat kesehatan "berkualitas" akan memiliki visi bersama orang dewasa yang sehat, adalah umum bagi semua anggota fakultas di sekolah untuk berbagi perspektif yang sama tentang apa yang merupakan siswa yang terdidik. Namun, seperti dokter di pusat medis, para guru di sekolah "berkualitas" mungkin berbeda di mana aspek-aspek tertentu dari visi bersama mereka paling termotivasi untuk mengejar pada setiap titik waktu.

Sekolah-sekolah yang fakultasnya tidak dapat menyetujui satu fokus penelitian masih dapat menggunakan penelitian tindakan sebagai alat untuk membantu mengubah diri menjadi organisasi pembelajaran. Mereka mencapai ini dengan cara yang sama seperti yang dilakukan dokter di pusat medis. Ini adalah praktik umum di pusat medis yang berkualitas bagi dokter untuk terlibat dalam agenda penelitian independen, bahkan idiosynkratik. Namun, juga umum bagi peneliti medis untuk berbagi temuan yang diperoleh dari penelitian mereka dengan rekan kerja (bahkan mereka yang terlibat dalam spesialisasi lainnya).

Fakultas-fakultas sekolah yang ingin mengubah diri menjadi “komunitas pembelajar” sering memberdayakan tim-tim kolega yang berbagi semangat tentang satu aspek pengajaran dan pembelajaran untuk melakukan penyelidikan ke bidang minat tersebut dan kemudian berbagi apa yang telah mereka pelajari dengan yang lain komunitas sekolah. Strategi ini memungkinkan seluruh fakultas untuk mengembangkan dan mempraktekkan disiplin yang oleh Peter Senge (1990) diberi label “pembelajaran tim.” Di sekolah-sekolah ini, beberapa penyelidikan penelitian tindakan dilakukan secara bersamaan, dan tidak ada yang dipenjara atas prioritas orang lain, namun semua orang tahu bahwa semua pekerjaan akhirnya akan dibagikan dan secara konsekuen akan berkontribusi pada pembelajaran organisasi.

#### Mengapa Penelitian Tindakan Sekarang?

Jika ada waktu dan strategi yang tepat untuk satu sama lain, waktu sekarang dan strateginya adalah penelitian tindakan! Ini berlaku untuk sejumlah alasan, dengan tidak ada yang lebih penting daripada kebutuhan untuk mencapai hal-hal berikut:

#### Profesionalisasi pengajaran.

- Tingkatkan motivasi dan kemanjuran fakultas yang lelah.
- Memenuhi kebutuhan siswa yang semakin beragam.
- Raih sukses dengan reformasi “berbasis standar”.
- Pengajaran yang Professionalizing

Pekerjaan profesional, di sisi lain, diharapkan menjadi kompleks dan non-rutin, dan umumnya akan membutuhkan kolaborasi di antara praktisi untuk menghasilkan hasil yang memuaskan. Dengan basis pengetahuan yang meledak pada pengajaran dan pembelajaran dan tuntutan yang meningkat pada guru untuk membantu semua anak mencapai

penguasaan tujuan yang bermakna, ketidakmampuan model kerah biru untuk mengajar menjadi lebih jelas.

Ketika para guru di sekolah mulai melakukan penelitian tindakan, tempat kerja mereka mulai mengambil lebih banyak rasa dari tempat kerja para profesional lainnya. Kebijakan yang menginformasikan praktik mulai datang dari mereka yang melakukan pekerjaan, bukan dari supervisor yang seringkali kurang berhubungan dengan dan kurang peka terhadap masalah pengajaran dan pembelajaran daripada guru yang melakukan pekerjaan. Selanjutnya, ketika para guru mulai melibatkan rekan-rekan mereka dalam diskusi tentang masalah-masalah kelas, berbagai perspektif yang muncul dan kemudian meringkaskan dialog cenderung menghasilkan keputusan profesional yang lebih bijak.

#### Meningkatkan Motivasi dan Efikasi Guru

Pekerjaan mengajar selalu sulit. Tapi sekarang bukan hanya tuntutan kelas yang memaknai guru. Siswa semakin membawa masalah ke dalam kelas; harapan orang tua dan masyarakat terus meningkat; dan pemotongan keuangan memperjelas bahwa guru-guru saat ini diminta untuk berbuat lebih banyak dengan lebih sedikit. Lebih buruk lagi, rasa hormat bahwa masyarakat secara tradisional ditempatkan pada guru sekolah umum yang mengikis, seperti guru bashing dan serangan terhadap nilai dari pendidikan publik menjadi bagian reguler dari lanskap politik. Akibatnya, kelelahan guru telah menjadi wabah sekolah modern.

Banyak guru sekarang bertanya, "Apakah saya membuat perbedaan?" Terlepas dari semua tekanan negatif pada guru, kebesaran dari pekerjaan ini membuat banyak pendidik berdedikasi pada pekerjaan, tetapi hanya selama mereka bisa mendapatkan jawaban yang kredibel terhadap "kemanjuran" pertanyaan. Namun, tanpa bukti yang dapat dipercaya bahwa pekerjaan mengajar membuat perbedaan, sulit membayangkan yang terbaik dan tercerdas dengan garis kerja yang sulit dan tidak mampu.



Untungnya, bukti telah menunjukkan bahwa guru yang memilih untuk mengintegrasikan penggunaan

## **2. Pengukuran Keterampilan Tugas Teknis.**

Pengukuran Paradigma Tugas Teknis

	Petunjuk:				
1	Lakukanlah pengukuran diri kepada seorang kepala sekolah, seorang wakasek dan 1 orang guru dalam satu sekolah.				
2	Mintalah responden untuk menuliskan usia, latar belakang pendidikan, masa kerja, jenis kelamin, dan jabatan: (Kasek / wakasek/guru)				
3	Berikan angket ini untuk pengukurannya kepada responden tersebut (10 item pernyataan)				
4	Tabulasikan dan bandingkan masing-masing item antara kasek, wakasek dan guru.				
5	Buatlah kesimpulan secara menyeluruh mengenai:				
	a.Kondusifitas kondisi dari kasek, wakasek dan guru. Buatlah analisa dan perbandingannya!				
	(Gunakan tabel dan grafik untuk penyajian data)				
	b. Bagaimana kondusifitas organisasi tersebut?				

A. Kondisi pribadi yang konduktif terhadap pertumbuhan adalah sebagai berikut:					
No	Pernyataan	Sangat Setuju	Setuju	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
		4	3	2	1
1	Individu akan tumbuh ketika ada kebutuhan yang dirasakan				
2	Individu akan tumbuh ketika mereka didorong oleh seseorang yang mereka hormati				
3	Individu akan tumbuh ketika rencana mereka berpindah dari sasaran umum ke tindakan tertentu				
4	Individu akan tumbuh ketika mereka bergerak dari kondisi rendah ke harga diri yang lebih tinggi				
5	Individu-individu akan tumbuh ketika mereka bergerak dari komitmen eksternal ke internal				
Jumlah Skor					
Rerata					
Mutu					

B. Kondisi organisasi yang kondusif untuk pertumbuhan adalah sebagai berikut:					
No	Pernyataan	Sangat Setuju	Setuju	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
		4	3	2	1
6	Penghormatan dasar terhadap harga dan martabat semua orang adalah nilai penting				
7	Perbedaan individu diakui, dan berbagai pengalaman belajar disediakan				
8	Setiap orang ditangani pada tingkat perkembangannya dan dibantu untuk tumbuh menjadi potensi yang lebih besar				
9	Komunikasi yang baik berlaku - orang mengekspresikan diri, jujur dan mendengarkan dengan hormat atas pandangan orang lain				
10	Pertumbuhan dihargai melalui pengakuan dan tanda-tanda persetujuan yang nyata - pujian, promosi, pendapatan, dan sejenisnya				
Jumlah Skor					
Rerata					
Mutu					

**Panduan Penskoran Rerata Mutu:**

Skor	Mutu
1	Kondisi pribadi/organisasi sangat tidak kondusif
2	Kondisi pribadi/organisasi tidak kondusif
3	Kondisi pribadi/organisasi kondusif
4	Kondisi pribadi/organisasi sangat tidak kondusif

**Keterampilan Teknis Monev Kepemimpinan Pendidikan**

Keterampilan Teknis (Technical Skills) Dalam kaitannya dengan keterampilan khusus yang harus dimiliki oleh pemimpin. Yukl (1994: 214) menyatakan bahwa keterampilan teknis (technical skills) adalah pengetahuan tentang metode, proses, prosedur, dan teknik untuk melakukan sebuah kegiatan khusus, dan kemampuan

untuk menggunakan alat-alat yang relevan bagi kegiatan tersebut. Lebih lanjut dijelaskan oleh Yukl bahwa dalam keterampilan teknis termasuk pengetahuan mengenai metode, proses, prosedur, serta teknik untuk melakukan kegiatan yang khusus dari satuan organisasi. Pendapat senada disampaikan oleh Stoner, Freeman, dan Gilbert Jr. (1995: 17) bahwa keterampilan teknis adalah kemampuan manusia untuk menggunakan prosedur, teknik, dan pengetahuan mengenai bidang khusus. Para pemimpin atau manajer yang mengawasi pekerjaan orang lain memerlukan pengetahuan yang ekstensif mengenai teknik dan peralatan yang digunakan para bawahan dalam melaksanakan pekerjaan tersebut. Keahlian teknis juga dibutuhkan untuk menangani gangguan-gangguan dalam pekerjaan yang disebabkan oleh kerusakan peralatan, kelemahan kualitas, kecelakaan, material yang tidak cukup, dan masalah-masalah koordinasi. Pimpinan atau manajer yang memiliki keterampilan teknis yang memadai tentu saja dapat melaksanakan pekerjaan manajerialnya dengan baik. Dengan demikian, keterampilan teknis berhubungan dengan Berdasarkan uraian di atas, yang dimaksud keterampilan teknis adalah penggunaan keahlian khusus yang dibutuhkan dalam bekerja, dengan indikator: memanfaatkan peralatan teknologi, melaksanakan prosedur kerja, dan menangani gangguan pekerjaan

Dalam rangka peningkatan mutu pelaksanaan program dan kepemimpinan kependidikan dalam keterampilan teknis maka, tuntutan kualitas dan kuantitas mutu program merupakan keharusan karena penyelenggaraan pelaksanaan program dan pengembangan yang bermutu merupakan bagian dari akuntabilitas. Akuntabilitas menggunakan prinsip-prinsip yang tidak memberi peluang untuk merubah konsep dan implementasi perencanaan, baik perubahan terhadap program, besaran dana pelaksanaan maupun sasaran. Akuntabilitas mampu membatasi ruang gerak terjadinya perubahan dan pengulangan serta revisi perencanaan. Sebagai alat kontrol akuntabilitas publik memberi kepastian pada aspek-aspek penting perencanaan, dan pelaksanaan program serta pengembangan di lingkungan internal kepemimpinan pendidikan.

Guna mencapai akuntabilitas terhadap penyelenggaraan pelaksanaan program dan pengembangan di lingkup internal manajemen kegiatan monitoring dan evaluasi sebagai wahana kontrol dan pengendalian program mulai dari proses

perencanaan, implementasi, output dan outcome yang diharapkan. Oleh karena itu untuk mewujudkan akuntabilitas pelaksanaan program dan pengembangan dibutuhkan adanya program monitoring dan evaluasi dengan menggunakan suatu aturan, ukuran dan kriteria sebagai indikator keberhasilan suatu pekerjaan atau perencanaan.

Monitoring dan evaluasi merupakan salah satu cara untuk mengetahui kekurangan, kelemahan, dan kekuatan dalam segi perencanaan dan implementasi kegiatan / program..

Tujuan keterampilan Monev sebagai keterampilan teknis kepemimpinan pendidikan adalah:

1. membantu memberikan bahan perbaikan dan analisis dalam evaluasi manajemen sehingga tetap pada alur program yang sudah direncanakan.
2. Mendeteksi sedini mungkin kemungkinan-kemungkinan yang akan terjadi bagi penguatan program.
3. Memudahkan Tim monev dalam melaksanakan tugasnya di lapangan.

Komponen Monev terdiri dari:

#### Perencanaan

Untuk merencanakan sebuah kegiatan disusun oleh manajemen pusat berdasar pada analisis masalah yang ada, kemudian dilakukan survey lapangan untuk memastikan bahwa penerima manfaat program benar-benar membutuhkannya. Sedangkan dalam perencanaan monitoring, langkah awal dibuat dahulu panduannya mengacu pada logframe yang sudah dibuat, sehingga memudahkan bagi petugas monev dalam menjalankan tugasnya.

#### Indikator kinerja

Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang ditetapkan berdasarkan output dan outcome.

Fungsi indikator kinerja adalah :



1. Memperjelas apa, berapa dan bagaimana kemajuan pelaksanaan kegiatan/program dan kebijakan
2. Menciptakan kesepakatan yang dibangun oleh berbagai pihak terkait.
3. Membangun dasar bagi pengukuran, analisis dan evaluasi kinerja.
4. Merupakan ukuran keberhasilan (akuntabilitas) Satuan Kerja dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.

Dalam menggambarkan tingkat pencapaian suatu tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan, maka dirumuskan indikator kinerja yang merupakan ukuran kuantitatif kinerja yang dicapai dalam lingkup Tim Manajemen pusat MPS PP Muhammadiyah. Indikator ini terdiri dari indikator input, keluaran dan hasil. Indikator input mengukur sumber daya yang digunakan Tim Manajemen dalam menjalankan tugas-tugasnya meliputi anggaran dan sumber daya manusia (SDM). Indikator kinerja untuk mengukur capaian dalam kurun waktu tertentu, terdiri dari indikator kinerja output dan indikator kinerja outcome. Sesuai panduan, indikator ini dikelompokkan berdasarkan 2 (dua) dimensi: dimensi akademis dan dimensi output.

Untuk mengukur kemajuan yang dicapai dalam melaksanakan program, maka ditetapkan Indikator Kinerja Tim Manajemen, yang merupakan alat untuk mengukur kemajuan hasil pelaksanaan program dalam mencapai Sasaran dan Tujuan. Indikator Kinerja ini digunakan untuk membantu dalam mengevaluasi kemajuan kearah tujuan atau strategic direction dari organisasi. Untuk mengukur capaian outcome dari berbagai program/kegiatan, maka ditetapkan indikator bagi setiap program/kegiatan, yang menjadi acuan bagi dalam mengevaluasi dan mengukur kemajuan kegiatan. Indikator Kinerja Tim Monev dibuat dalam kurun waktu pelaksanaan program dan memuat hal-hal sebagai berikut:

1. Catatan proporsional personal kerja dalam jabatannya
2. Jumlah Tim Manajemen pusat dan daerah
3. Jumlah hasil kinerja yang dicapai
4. Jumlah kerja sama dengan Tim lain
5. Frekuensi interaksi dan jumlah keikutsertaan dalam aktivitas pertemuan kegiatan.

6. Perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan kegiatan yang berkualitas dan akuntabel
7. Status pengelolaan administrasi keuangan dan inventaris Satuan Kerja Managemen yang tertib dan taat azas

### Monitoring

Kegiatan monitoring bertujuan untuk memantau suatu kegiatan penelitian dan pengembangan dalam pencapaian sasaran. Kegiatan monitoring meliputi mekanisme monitoring, fokus monitoring, acuan monitoring, jadwal monitoring

Sebelum menguraikan satu persatu tentang kegiatan monitoring, maka terlebih dahulu akan dijelaskan apa sebetulnya monitoring dan evaluasi itu?, lebih jelasnya akan diuraikan sebagai berikut;

1. Monitoring adalah pengumpulan dan analisis informasi secara sistematis untuk melihat kemajuan dari suatu project
2. Monitoring bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas dari sebuah project atau organisasi.
3. Monitoring berdasarkan target dan kegiatan yang telah direncanakan selama proses pekerjaan berlangsung.
4. Monitoring dapat membantu pekerjaan tercatat dalam jalurnya, dan manajemen mudah mengetahui suatu kesalahan dalam pekerjaan.
5. Monitoring memungkinkan anda untuk menentukan sumber mana yang tersedia dengan cukup baik dan dapat digunakan, dan juga kapasitas yang mencukupi dan sesuai, sehingga anda dapat melakukan apa yang telah anda rencanakan.

## II. LATIHAN

### Petunjuk:

Sebelum menjawab latihan di bawah ini, anda diharapkan telah membaca uraian materi PENGEMBANGAN SUPERVISOR SEBAGAI TUGAS TEKNIS pada Bagian Pertama di atas. Kemudian jawablah pertanyaan pada latihan di bawah ini dengan jelas dan benar.

**Jawablah latihan soal di bawah ini!**

1. Jelaskan yang dimaksud dengan Konsep supervisi klinis!
2. Jelaskan prosedur supervisi klinis!
3. Jelaskan perbedaan antara supervisi kelas dan supervisi klinis dalam bentuk tabel!
4. Jelaskan kelima model pengembangan kelompok!
5. Jelaskan Karakteristik program pengembangan profesional yang sukses!
6. Jelaskan pendekatan pengembangan kurikulum !
7. Jelaskan apa yang dimaksud dengan pendekatan kurikulum!
8. Jelaskan ayng dimaksud dengan penelitian tindakan!
9. Sebutkan Tujuh langkah proses penelitian tindakan .!
10. Sebutkan Tiga Tujuan untuk Penelitian Aksi:!

**III. RANGKUMAN**

1. Konsep supervisi klinis merupakan supervisi yang difokuskan pada perbaikan pengajaran dengan melalui siklus yang sistematis dari tahap perencanaan, pengamatan, dan analisis intelektual yang intensif terhadap penampilan mengajar sebenarnya dengan tujuan untuk mengadakan modifikasi yang rasional
2. Prosedur Supervisi Klinis terdiri dari:
  - Tahap pertemuan pendahuluan
  - Tahap pengamatan/observasi mengajar
  - Tahap pertemuan lanjutan
  - Tahap pelaporan
3. Perbedaan supervisi kelas dan supervisi klinis:

No	Aspek	Supervisi Kelas	Supervisi Klinis
1	Prakarsa dan Tanggung Jawab	Terutama oleh supervisor	Diutamakan oleh guru
2	Hubungan Supervisor-Guru	Realisasi guru-siswa/atasan-bawahan	Realisasi kolegial yang sederajat dan interaktif
3	Sifat Supervisi	Cenderung direktif atau otokratif	Bantuan yang demokratis
4	Sasaran Supervisi	Samar-samar atau sesuai keinginan supervisor	Diajukan oleh guru sesuai kebutuhannya, dikaji bersama menjadi kontrak
5	Ruang Lingkup	Umum dan luas	Terbatas sesuai kontrak
6	Tujuan Supervisi	Cenderung evaluatif	Bimbingan yang analitis dan deskriptif
7	Peran Supervisor dalam Pertemuan	Banyak memberi tahu dan mengarahkan	Bertanya untuk analisis diri
8	Balikan	Samar-samar atau atas kesimpulan supervisor	Dengan analisis dan interpretasi bersama atas data observasi sesuai kontrak

4. Model Pengembangan Kelompok lima tahap :

Tahap pertama, Pembentukan (Forming)

Pembentukan, dicirikan oleh banyak sekali ketidakpastian mengenai maksud, struktur, kepemimpinan kelompok. Para anggota mengujicoba untuk menentukan tipe-tipe perilaku apakah yang dapat diterima baik. Tahap ini selesai ketika para anggota mulai berpikir tentang diri mereka sendiri sebagai bagian dari suatu kelompok.

Tahap kedua, Keributan (Storming)

Keributan adalah tahap konflik dalam kelompok. Para anggota menerima baik eksistensi kelompok, tetapi melawan kendala-kendala yang dikenakan kelompok terhadap individualitas. Lebih lanjut ada konflik mengenai siapa yang akan mengendalikan kelompok. Bila tahap telah lengkap, terdapat suatu hierarki yang relatif jelas dari kepemimpinan di dalam kelompok

Tahap ketiga, Penormaan (Norming)

Penormaan adalah pengembangan kelompok dicirikan dengan penutupan hubungan dan kekhesifan (kesalingtarikan), serta ada rasa yang kuat akan identitas kelompok dan persahabatan (comaraderie). Tahap ini selesai bila kelompok telah kokoh dan kelompok itu telah menyerap perangkat harapan bersama dari apa yang menetapkan perilaku anggota yang benar.

Tahap keempat, Pelaksanaan (Performing)

Pelaksanaan adalah ketika kelompok sepenuhnya telah fungsional dan diterima baik.

Tahap kelima/terakhir, Penundaan (Adjourning)

Penundaan adalah kelompok mempersiapkan pembubaran. Kinerja tugas tinggi tidak lagi merupakan prioritas puncak kelompok itu. Tetapi, perhatian lebih diarahkan ke penyelesaian aktivitas.

5. Karakteristik program pengembangan profesional yang sukses adalah: pengetahuan yang luas menjadi basis pengembangan profesional yang sukses, yang mencakup pula penelitian alamiah dan review penelitian dan praktik terbaik. Hal ini meliputi:

- Melibatkan partisipan di dalam perencanaan, implementasi dan evaluasi program.
- Meletakkan dasar tujuan yang mengintegrasikan tujuan individu dan tujuan kelompok dengan tujuan sekolah.
- Perencanaan jangka panjang dan pengembangan.
- Mempertautkan melalui koordinasi dan integrasi atas kegiatan pengembangan profesional yang berbeda-beda.



- Penggabungan penelitian mengenai sekolah dan perbaikan pembelajaran.
  - Dukungan administrasi, yang mencakup ketentuan waktu dan berbagai sumber untuk program perencanaan, cara membawakannya dan evaluasi.
  - Ketaatan atas prinsip pembelajaran orang dewasa.
  - Relevan antara pekerjaan dengan sisipan pengembangan profesional yang berfokus pada pembelajaran siswa.
  - Kolegiaritas dan kolaborasi di antara guru dan guru lainnya dan administrasi.
  - Pembelajaran aktif.
  - Perhatian pada penelitian yang mengakibatkan perubahan.
  - Tindak lanjut dan dukungan terhadap transfer pembelajaran di kelas.
  - Menyertakan assesment dan umpan balik.
  - Pengembangan profesional berkelanjutan yang menjadi budaya sekolah.
6. Dalam pengembangan kurikulum memerlukan suatu pendekatan. Pendekatan lebih menekankan pada usaha dan penerapan langkah-langkah atau cara kerja dengan menerapkan suatu strategi dan beberapa metode yang tepat, yang dijalankan sesuai dengan langkah-langkah yang sistematis untuk memperoleh hasil kerja yang lebih baik.
7. Pendekatan Kurikulum adalah Pengembangan kurikulum sebaiknya dilaksanakan secara sistemik berdasarkan prinsip terpadu yaitu memberikan petunjuk bahwa keseluruhan komponen harus harus tepat sekali dan menyambung secara integratif, tidak terlepas-lepas, tetapi menyeluruh. Penyusunan satu komponen harus dinilai konsistensinya dan berkaitan dengan komponen-komponen lainnya sehingga kurikulum benar-benar terpadu secara bulat dan utuh. Ada berbagai macam pendekatan yang dapat digunakan dalam mengembangkan kurikulum, diantaranya adalah:
- Pendekatan berorientasi pada bahan pelajaran.
  - Pendekatan berorientasi pada tujuan
  - Pendekatan dengan Organisasi Bahan

- Pendekatan berorientasi pada bahan pelajaran
8. Penelitian tindakan adalah penelitian yang dimulai untuk memecahkan masalah langsung atau proses reflektif pemecahan masalah progresif yang dipimpin oleh individu yang bekerja dengan orang lain dalam tim atau sebagai bagian dari "komunitas praktik" untuk meningkatkan cara mereka mengatasi masalah dan menyelesaikan masalah. Penelitian tindakan adalah proses penyelidikan yang disiplin yang dilakukan oleh dan bagi mereka yang mengambil tindakan. Alasan utama untuk terlibat dalam penelitian tindakan adalah untuk membantu "aktor" dalam meningkatkan dan / atau memperbaiki tindakannya
9. Tujuh proses penelitian tindakan terdiri dari langkah-langkah:
- Memilih fokus
  - Memperjelas teori
  - Mengidentifikasi pertanyaan penelitian
  - Mengumpulkan data
  - Menganalisis data
  - Melaporkan hasil
  - Mengambil tindakan berdasarkan informasi
10. Tiga Tujuan untuk Penelitian Aksi:
- Penelitian tindakan dapat dilibatkan oleh seorang guru individu, kelompok kolaboratif kolaboratif yang berbagi kepedulian bersama, atau fakultas sekolah secara keseluruhan, dengan cara:
- Membangun praktisi reflektif
  - Membuat kemajuan dalam prioritas sekolah
  - Membangun budaya profesional
11. Monitoring dan evaluasi merupakan bagian keterampilan teknis kepemimpinan pendidikan yang terarah agar

- membantu memberikan bahan perbaikan dan analisis dalam evaluasi manajemen sehingga tetap pada alur program yang sudah direncanakan.
- Mendeteksi sedini mungkin kemungkinan-kemungkinan yang akan terjadi bagi penguatan program.
- Memudahkan Tim manev dalam melaksanakan tugasnya di lapangan.

#### IV. TES FORMATIF

**Petunjuk : Pilihlah salah satu jawaban yang anda anggap paling benar!**

1. Bantuan langsung kepada guru dalam tugas teknis dapat berupa.....
  - a. Bantuan teknis
  - b. **Supervisi klinis**
  - c. Kunjungan kelas
  - d. Supervisi akademis
  
2. Supervisi klinis didefinisikan sebagai.....
  - a. **Satu** proses pembimbingan dalam mengelola proses pembelajaran yang bertujuan membantu pengembangan professional tenaga pendidik (guru) khususnya dalam penampilan mengajar, berdasarkan observasi dan analisis data secara teliti dan objektif sebagai pegangan untuk perubahan tingkah laku mengajar tersebut.
  - b. Menyediakan suatu balikan yang objektif dalam kegiatan mengajar yang dilakukan guru dengan berfokus terhadap: Kesadaran dan kepercayaan diri dalam mengajar.
  - c. Jenis ketrampilan yang akan disupervisi diusulkan oleh guru atau calon guru yang akan disupervisi, dan disepakati melalui pengkajian bersama antara guru dan supervisor
  - d. Kesempatan kepada guru dan supervisor untuk mengidentifikasi perhatian utama guru, kemudian menterjemahkannya kedalam bentuk tingkah laku yang dapat diamati

3. Menyediakan suatu balikan yang objektif dalam kegiatan mengajar yang dilakukan guru dengan berfokus terhadap: Kesadaran dan kepercayaan diri dalam mengajar. merupakan ..... supervisi klinis.
  - a. Prinsip
  - b. **Tujuan**
  - c. Fungsi
  - d. Prosedur
  
4. Supervisi berlangsung dalam suasana intim dan terbuka merupakan ..... supervisi klinis.
  - a. Tujuan
  - b. Prinsip
  - c. Manfaat
  - d. **Ciri-ciri**
  
5. Siklus dalam merencanakan, mengajar dan menganalisis merupakan suatu komunitas dan dibangun atas dasar.....
  - a. **Pengalaman masa lampau**
  - b. Praktek mengajar
  - c. Evaluasi diri
  - d. Penilaian kinerja
  
6. Pembentukan, dicirikan oleh banyak sekali ketidakpastian mengenai maksud, struktur, kepemimpinan kelompok.. Merupakan tahapan .....
  - a. Pembentukan (Forming)
  - b. Keributan (Storming)
  - c. Penormaan (Norming)
  - d. Pelaksanaan (Performing)
  
7. .... adalah merupakan pemekaran dari pengetahuan, apresiasi, keterampilan dan pemahaman akan pekerjaannya dalam domain pengembangan profesional.
  - a. Pengetahuan

- b. Kompetensi
  - c. Pengalaman
  - d. Sikap
8. Alternatif format pengembangan profesional dapat dilakukan dengan bentuk berikut, kecuali.....
- a. Beginning teacher assistance programs
  - b. Skills development program
  - c. Teacher center
  - d. Tes kompetensi
9. Pengembangan kurikulum bisa berarti menyusun kurikulum yang sama sekali baru dan menyempurnakan kurikulum yang telah ada, yang disebut sebagai ..... dan .....
- a. *Curriculum construction* dan *Curriculum improvement*
  - b. *Internal curriculum* dan *external curriculum*
  - c. *Hidden curriculum* dan *tacid curriculum*
  - d. *Major curriculum* dan *minor curriculum*
10. Penelitian yang dimulai untuk memecahkan masalah langsung atau proses reflektif pemecahan masalah progresif yang dipimpin oleh individu yang bekerja dengan orang lain dalam tim atau sebagai bagian dari "komunitas praktik" untuk meningkatkan cara mereka mengatasi masalah dan menyelesaikan masalah. Ini disebut sebagai .....
- a. Penelitian proyek
  - b. Penelitian program
  - c. Penelusuran program
  - d. Penelitian tindakan



## V. Umpan Balik dan tindak Lanjut

Cocokkan jawaban di atas dengan kunci jawaban tes formatif 1 yang ada di bagian akhir modul ini. Ukurlah tingkat penguasaan materi kegiatan belajar dengan rumus sebagai berikut :

$$\text{Tingkat penguasaan} = (\text{Jumlah jawaban benar} : 10 ) \times 100 \%$$

Arti tingkat penguasaan yang diperoleh adalah :

Baik sekali	=	90 - 100%
Baik	=	80 - 89%
Cukup	=	70 - 78%
Kurang	=	0 - 69%

Bila tingkat penguasaan anda mencapai 85 ke atas, Selamat anda telah mencapai indikator pembelajaran yang diharapkan. Namun bila pencapaian yang anda dapatkan masih kurang, anda harus mengulangi kegiatan belajar 1 terutama pada bagian yang belum ada kuasai.

## Vi. Video Tutorial

Untuk meningkatkan pemahaman mengenai materi esensial pada topic pengembangan supervisor sebagai tugas teknis maka simaklah video berikut ini:

<https://www.youtube.com/watch?v=7-P7MOZck4s&feature=youtu.be>

## VII. Pengayaan

Untuk mengembangkan pemahaman lebih lanjut, anda kita akan memperkaya pemahaman dengan membaca dan mempelajari: Pengaruh Implementasi Supervisi

klinis Terhadap Etos Kerja dan Keterampilan mengelola pembelajaran pada para Guru sd se-kecamatan buleleng, Oleh: Ketut sukarma, nyoman dantes, made sutama

yang dapat diunduh dari:

[http://119.252.161.254/e-journal/index.php/jurnal\\_pendas/article/viewFile/1026/775](http://119.252.161.254/e-journal/index.php/jurnal_pendas/article/viewFile/1026/775)

## **VIII. Forum**

Setelah melakukan kajian pada jurnal pengayaan Pengaruh Implementasi Supervisi klinis Terhadap Etos Kerja dan Keterampilan mengelola pembelajaran pada para Guru sd se-kecamatan buleleng, Oleh: Ketut sukarma, nyoman dantes, made sutama.

Maka : diskusikanlah dalam FORUM dengan esensi kajian: apa bentuk tugas teknis yang dipaparkan dalam jurnal tersebut sebagai bentuk bantuan langsung kepada guru?

## **IX. Daftar Pustaka**

1. Manning. George & Kent Curtis. The art of leadership, New York: Mc. Graw Hill. 2009.
2. Susanto, Ratnawati, Modul Kepemimpinan Kependidikan, Jakarta: UEU, 2018.
3. G. Northouse, Peter, Leadership, Theory and Practice, London: Sage Publication, 1997.
4. Yukl, Gary. (2009)., Kepemimpinan dalam Organisasi. Jakarta: PT. Indeks.
5. Glickman, Carl. (2010). SuperVison and Instructional Leadership. NewYork: Pearson

6. Mullins, Laurie J. (2010). Management and Organizational Behavior. New York: Prentice Hall.
7. <http://putraews.blogspot.com/2012/01/supervisi-klinis.html>
8. <http://www.ascd.org/publications/books/100047/chapters/What-Is-Action-Research%C2%A2.aspx> Guiding School Improvement with Action Research by Richard Sagor
9. <https://monitoringevaluation.wordpress.com/2011/09/30/panduan-perencanaan-monitoring-dan-evaluasi/>

## X. Lampiran

### Kunci Jawaban Tes Formatif

- |    |   |     |   |
|----|---|-----|---|
| 1. | B | 6.  | A |
| 2. | A | 7.  | C |
| 3. | B | 8.  | D |
| 4. | D | 9.  | A |
| 5. | A | 10. | D |



**MODUL KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN (PSD 471)**

**MODUL SESI 11**

**SUPERVISOR SEBAGAI PENGEMBANGAN TUGAS BUDAYA**

**DISUSUN OLEH**

**Dr. RATNAWATI SUSANTO, S.Pd.,MM.,M.Pd**

**UNIVERSITAS ESA UNGGUL**

**Juli 2017**

## SUPERVISOR SEBAGAI PENGEMBANGAN TUGAS BUDAYA

### A. Pendahuluan

Pendidikan merupakan pintu gerbang dan jembatan emas bagi setiap individu manusia untuk mengembangkan nilai-nilai kehidupan dan peradabannya. Pendidikan menjadi strategis dalam kehidupan manusia karena pendidikan mengembangkan manusia ke dalam pilar-pilar kecerdasan yang memfasilitasi dan membimbing sosok individu manusia untuk belajar mengetahui, belajar memperoleh pengalaman dengan melakukan dan mempraktekkan segala hal yang dipahami dan dibutuhkan, belajar untuk berperilaku dan akhirnya belajar untuk dapat hidup dalam segala perbedaan dan keragaman bersama dengan orang lain secara harmonis.

Pendidikan berlangsung sepanjang hayat hidup manusia. Pendidikan berlangsung dalam kondisi informal (keluarga), non formal (lembaga kursus dan pendidikan kemasyarakatan) dan pendidikan formal (sekolah dan perguruan tinggi). Pendidikan formal menjadi lembaga yang terintegrasi dalam hidup manusia. Pendidikan formal inilah yang menjadi tumpuan untuk membentuk watak dan peradaban manusia, membentuk dan mengembangkan potensi dan bakatnya sehingga mampu memandirikan manusia dalam hidupnya. Peran dan fungsi pendidikan dalam kehidupan manusia telah menjadikan lembaga pendidikan menjadi organisasi yang harus terus mengembangkan kapasitas dan kapabilitasnya sehingga mampu menciptakan sumber daya manusia yang potensial dan kompetitif.

Lembaga pendidikan sebagai organisasi sangat membutuhkan figur pemimpin yang memiliki kepemimpinan pendidikan. Interaksi relasi pemimpin dengan pengikutnya merupakan interaksi sosial yang tidak dapat lepas dari peradaban dan budaya manusia. Kemampuan individual dalam memimpin kelompok dan organisasi merupakan kemampuan yang sangat holistic dan komprehensif dalam keberagaman. Hal ini merupakan keterampilan yang sangat melekat yang dibutuhkan seorang pemimpin pendidikan.

Basis kepemimpinan pendidikan sangat mendasar dan mempengaruhi kapasitas dan kapabilitas organisasi pendidikan itu. Maka setiap lembaga pendidikan perlu meletakkan basis kepemimpinan pendidikan yang unggul. Maka mempelajari kepemimpinan berarti Sebuah konsep yang hidup dan terus berkembang hingga saat ini. Konsep kepemimpinan menjadi sentral dalam kaitan dengan interaksi manusia. “Hadiah terbesar bagi seorang pemimpin adalah membuat perubahan dan perbedaan, melihat orang lain bertumbuh dan tampil menjadi pemimpin-pemimpin besar lainnya, melebihi kapasitas kepemimpinan orang yang memimpinnya” (Ratnawati Susanto)

## **B. Kompetensi Dasar**

1. Mahasiswa memiliki paradigma yang komprehensif mengenai supervision sebagai pengembangan tugas budaya.
2. Kemampuan membangun budaya mutu dalam kepemimpinan pendidikan.

## **C. Kemampuan Akhir yang Diharapkan**

Mahasiswa memiliki kemampuan untuk melakukan kemampuan tindakan dalam bentuk:

1. Memfasilitasi perubahan
2. Mengelola keberagaman
3. Membangun komunitas
4. Membangun budaya mutu

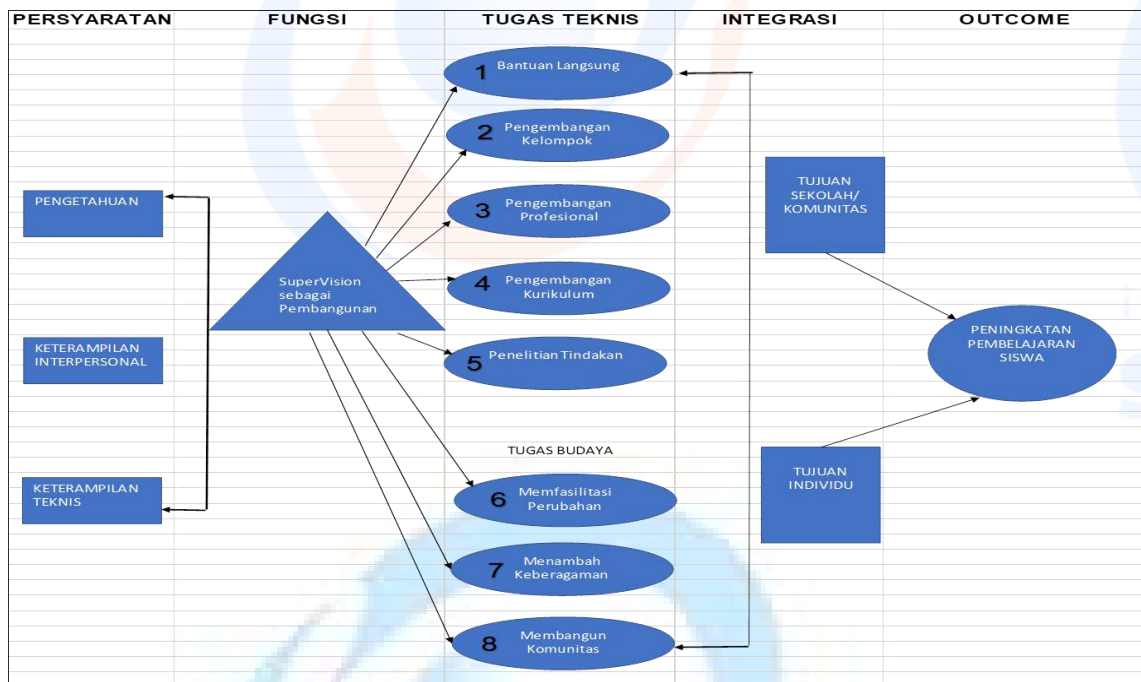
## **D. Kegiatan Belajar 1**

### **BASIS KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN**

#### **I . URAIAN DAN CONTOH**

Pada pertemuan terdahulu, kita telah memahami esensi dari SuperVision dan Sekolah Sukses. Untuk itu mari kita ulas kembali untuk mengingatkan pemahaman dengan lebih mendalam.





**Gambar 1. SuperVision dan Sekolah Sukses**

Kepemimpinan pendidikan sangat perlu untuk mengintegrasikan prinsip SuperVision sebagai sebuah paradigm baru untuk menuju sekolah sukses. Untuk itu kepemimpinan pendidikan sangat membutuhkan persyaratan pengetahuan, keterampilan interpersonal dan keterampilan teknis. Hal ini menjadi dasar dalam fungsi pembangunan dan mencapai kriteria sebagai sekolah sukses.

Persyaratan pengetahuan, keterampilan interpersonal dan keterampilan teknis sangat dibutuhkan secara mendasar untuk fungsi pengembangan dalam melaksanakan tugas teknis dan tugas budaya. Bentuk yang pertama dari pengembangan tugas budaya mencakup beberapa bentuk, antara lain:

1. Memfasilitasi perubahan
2. Mengelola keberagaman
3. Membangun komunitas

### **KONSEP BUDAYA**

Budaya atau kebudayaan berasal dari bahasa Sanskerta yaitu buddhayah, yang merupakan bentuk jamak dari buddhi (budi atau akal) diartikan sebagai hal-hal yang

berkaitan dengan budi dan akal manusia. Beberapa definisi para ahli mengenai budaya dapat kita jabarkan sebagai berikut:

- Koentjaraningrat memberikan definisi budaya sebagai sistem gagasan, tindakan dan hasil karya manusia dalam rangka kehidupan masyarakat yang dijadikan milik diri manusia dengan belajar
- James Spradley mengatakan budaya merupakan sistem pengetahuan yang diperoleh manusia melalui proses belajar, yang kemudian mereka gunakan untuk menginterpretasikan dunia sekelilingnya, sekaligus untuk menyusun strategi perilaku dalam menghadapi dunia sekitar.
- Edgar menyatakan bahwa budaya secara luas adalah proses kehidupan sehari-hari manusia dalam skala umum, mulai dari tindakan hingga cara berpikir.
- Clifford Geertz mengemukakan kebudayaan merupakan serangkaian aturan-aturan, resep-resep, rencana-rencana dan petunjuk-petunjuk yang digunakan manusia untuk mengatur tingkah lakunya.
- Williams mendefinisikan konsep budaya menggunakan pendekatan universal, yaitu konsep budaya mengacu pada makna-makna bersama. Makna ini terpusat pada makna sehari-hari: nilai, benda-benda material/simbolis, norma. Kebudayaan adalah pengalaman dalam hidup sehari-hari: berbagai teks, praktik, dan makna semua orang dalam menjalani hidup mereka

Secara umum, konsep budaya dapat dimaknai sebagai pola pemecahan masalah eksternal dan internal yang diterapkan secara konsisten bagi suatu kelompok, dan oleh karenanya diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar dalam memandang, memikirkan, dan memecahkan masalah yang dihadapi tersebut. Budaya atau kultur organisasi dapat didefinisikan sebagai kualitas kehidupan (the quality of life) dalam sebuah organisasi.

### **Manifestasi Konsep Budaya**

- Aturan-aturan atau norma,
- Tatakerja, kebiasaan kerja (work habits).
- Gaya kepemimpinan (operating styles of principals)
- Kualitas kehidupan organisasi, baik yang terwujud dalam kebiasaan kerja maupun kepemimpinan dan hubungan tersebut tumbuh dan berkembang berdasarkan spirit dan keyakinan tertentu yang dianut organisasi.

## **Budaya organisasi**

Budaya organisasi adalah sistem makna yang diterima secara terbuka dan kolektif, yang berlaku untuk waktu tertentu bagi sekelompok orang tertentu. Dalam hal ini sistem diartikan sebagai bentuk, kategori atau citra yang bisa dengan sendirinya menjelaskan situasi dari sekelompok orang kepada kelompok orang tersebut. Sistem makna sudah seharusnya dapat memberikan gambaran mengenai organisasi tersebut kepada orang-orang tersebut. Budaya organisasi harus bisa diterima menjadi pedoman, ketentuan atau referensi bagi semua orang atau paling tidak sebagian orang yang terlibat dalam sebuah organisasi sehingga sistem makna ini bisa dijadikan panduan bagi seluruh karyawan dalam bekerja, bertindak dan proses pengambilan keputusan.

Budaya organisasi banyak didefinisikan juga sebagai spirit dan keyakinan sebuah organisasi yang mendasari lahirnya aturan-aturan, norma-norma dan nilai-nilai yang mengatur bagaimana seseorang harus bekerja, struktur yang mengatur bagaimana seorang anggota organisasi berhubungan secara formal maupun informal dengan orang lain, sistem dan prosedur kerja yang mengatur bagaimana kebiasaan kerja seharusnya dimiliki seorang pemimpin maupun anggota organisasi.

Pernyataan visi, misi dan tata nilai organisasi, logo dan jargon yang sengaja ditulis oleh para pemimpin perusahaan belum bisa sepenuhnya menunjukkan harapan seperti apa yang diharapkan jika masing-masing individu memiliki interpretasi yang berbeda. Secara umum ada dua tipe asumsi dasar yang dijadikan pegangan para anggota organisasi yaitu kepercayaan dan nilai. Keyakinan merupakan asumsi dasar tentang kehidupan dunia dan bagaimana kehidupan dunia tersebut menjalankan aktivitasnya. Biasanya asumsi dasar ini diperoleh dari pengalaman pribadi dan dipertajam dengan pengalaman lanjutan. Sedangkan tata nilai adalah sesuatu yang dianggap ideal dan biasanya itu dicari dan dipertahankan oleh organisasi.

Budaya dapat dibeda-bedakan atas 7 unsur berikut ini:

- Bahasa
- Sistem pengetahuan
- Sistem teknologi dan peralatan
- Sistem mata pencaharian hidup

- Sistem religi
- Sistem kekerabatan dan organisasi kemasyarakatan.

Sementara wujud kebudayaan dapat dibedakan atas:

- Gagasan (Wujud ideal)  
Wujud ideal kebudayaan adalah kebudayaan yang berbentuk kumpulan ide-ide, gagasan, nilai-nilai, norma-norma, peraturan, dan sebagainya yang sifatnya abstrak/tidak dapat diraba atau disentuh. Wujud kebudayaan ini terletak dalam kepala-kepala atau di alam pemikiran. Gagasan ini juga dapat disimpan masyarakat dalam bentuk dokumen, buku, dan sebagainya.
- Aktifitas (tindakan)  
Aktifitas adalah wujud kebudayaan sebagai suatu tindakan berpola dari manusia dalam masyarakat itu. Wujud ini sering pula disebut dengan sistem sosial. Sistem sosial ini terdiri dari aktifitas-aktifitas manusia yang saling berinteraksi, mengadakan kontak, serta bergaul dengan manusia lainnya menurut pola-pola tertentu yang berdasarkan adat tata kelakuan. Sifatnya konkret, terjadi dalam kehidupan sehari-hari, dan dapat diamati dan didokumentasikan.
- Artefak (karya)  
Artefak adalah wujud kebudayaan fisik yang berupa hasil dari aktifitas, perbuatan, dan karya semua manusia dalam masyarakat berupa benda-benda atau hal-hal yang dapat diraba, dilihat, dan didokumentasikan. Sifatnya paling konkret di antara ketiga wujud kebudayaan. Dalam kenyataan kehidupan bermasyarakat, antara wujud kebudayaan yang satu tidak bisa dipisahkan dari wujud kebudayaan yang lain.

Tugas budaya dapat dibedakan atas 3 hal, yaitu bagaimana:

1. Memfasilitasi Perubahan
2. Mengelola keberagaman
3. Membangun komunitas

### **1. Memfasilitasi Perubahan**

### **Dimulai dari Teori Kekacauan (Chaos Theory).**

Chaos (Yunani) berarti “membuka kehampaan. Teori chaos lahir dari rasa ingin tahu manusia terhadap yang akan datang. Kita selalu menanyakan bagaimana sebuah sistem berubah dari waktu ke waktu. Di dalam teori chaos manusia menemukan bahwa terkadang sebuah perubahan tidaklah serumit sebagaimana ia terlihat. Bahkan dari sistem yang secara matematis sangat sederhana sekalipun dapat dihasilkan pola-pola yang chaotik

### **Dilanjutkan dengan Konsep Teori Postmodern**

Post-modern adalah istilah yang tidak memiliki satu definisi pasti. Post-modern adalah pemahaman yang menolak, mengkritisi, serta selalu sinis terhadap teori modern. Dalam kehidupan sehari-hari, orang-orang posmo berkarakteristik sebagai berikut :Memiliki daya pikir kritis, tidak mau diatur oleh gaya pemikiran yang hasilnya hanya pemikiran pada lazimnya. Artinya orang-orang posmo, selalu bersikap kritis pada sesuatu, dan mereka tidak berpikir seperti adat kebiasaan

### **Teori Perubahan Pendidikan.**

Perubahan dalam pendidikan hendaknya selalu berinovasi sesuai dengan kapasitasnya dan harus memperhatikan hal-hal berikut.

Pertama :

Karakteristik dari perubahan, perlu dilihat masalah kebutuhan dan relevansi dari perubahan, kejelasan, kompleksitas, dan kualitas serta kepraktisan dari program.

Kedua :

Karakteristik dari tingkat wilayah sekolah, terdiri atas: sejarah dari upaya-upaya inovasi, proses adopsi, dukungan dan keterlibatan administrator pusat, pengembangan dan partisipasi staf, sistem ketepatan waktu dan informasi, dan karakteristik dewan dan komunitas.

Ketiga:



Karakteristik pada tingkat sekolah, yang terdiri atas kepala sekolah, hubungan antara guru, dan karakteristik dan orientasi guru.

Keempat:

Karakteristik eksternal terhadap sistem lokal, yang terdiri atas peran pemerintah dan bantuan eksternal. Makna perubahan yang kompleks menjadi perhatian semua pihak yang terlibat dalam proses pendidikan termasuk masyarakat.

### **Makna Subjektif dari Perubahan Pendidikan**

Realitas subjektif kegiatan harian para guru dijelaskan oleh Jackson (1968), Smith dan Geoffrey (1968), Lortie (1975), House dan Lapan (1978) dan Huberman (1980). Penjelasan adalah bahwa para guru terbawa pada pola pengajaran ‘budaya teknis’ guru ragu-ragu tentang bagaimana mempengaruhi siswanya, khususnya tentang tujuan non kognitif, dan bahkan para guru ragu apakah yang disampaikan memiliki pengaruhnya.

### **Makna Objektif Perubahan Pendidikan**

Secara objektif, menjadi mungkin untuk mengklarifikasi tujuan sebuah perubahan kependidikan dengan mengidentifikasi dan menggambarkan dimensi-dimensi utamanya secara terpisah. Ketidaktahuan terhadap dimensi-dimensi ini menjelaskan sejumlah fenomena yang menarik dalam bidang perubahan kependidikan: sebagai contoh, mengapa orang menerima suatu inovasi yang mereka tidak pahami, mengapa sebagian aspek dari suatu perubahan diimplementasikan sedangkan yang lainnya tidak; dan mengapa strategi perubahan mengabaikan komponen-komponen inti tertentu. Menurut Schutz, Beeger & Luckmann Konsep realitas objektif ini rumit.

Tujuan mengetahui realita objektif dari perubahan terletak pada pengakuan pada program dan kebijakan baru di “luar sana” dan bahwa mungkin lebih atau kurang spesifik dalam pengertian terhadap apa yang dilibatkan untuk materinya, perubahannya,



praktik pengajaran dan keyakinan. Kegentingan yang sebenarnya terjadi pada hubungan antara kebijakan-kebijakan atau program-program baru dan ribuan realitas subjektif yang tertanam dalam konteks organisasional dan kepribadian orang serta sejarah perorangnya.

### **Menuju pada Tingkat Perubahan Individu**

Bentuk-bentuk perubahan perilaku individu. Perubahan alamiah (Natural change), mis: perubahan karena usia. Perubahan terencana (planned Change), mis: perubahan perilaku karena keinginan mendapatkan sesuatu.

Kesediaan untuk berubah (Readiness to change): perubahan teknologi pada suatu lembaga organisasi, misal dari mesin ketik manual ke mesin komputer, biasanya orang yang usianya tua sulit untuk menerima perubahan pemakaian teknologi tersebut.

### **Strategi Perubahan Perilaku**

- Menggunakan kekuatan/kekuasaan/dorongan, mis: peraturan perundangan yang memaksa setiap warga mematuhi.
- Pemberian informasi.
- Diskusi partisipasi

### **Ciri-ciri Perubahan Perilaku**

- Perubahan yang disadari dan disengaja (intensional)
- Perubahan yang fungsional, yang dapat dimanfaatkan bagi kepentingan masa sekarang maupun yang masa mendatang.
- Perubahan yang bersifat positif
- Perubahan yang bersifat aktif..
- Perubahan yang bersifat permanen.
- Perubahan yang bertujuan dan terarah.
- Perubahan perilaku secara keseluruhan.

### **Cara-cara Perubahan Perilaku**

- Dengan paksaan
- Dengan memberi imbalan.
- Dengan membina hubungan baik.
- Dengan menanamkan kesadaran motivasi
- Dengan menunjukkan contoh-contoh pada individu

### **Cara Memprakarsai Perubahan**

- Menetapkan rasa kegentingan
- Menciptakan koalisi
- Mengembangkan visi dan strategi
- Membentuk dan mengimplementasikan strategi komunikasi yang konsisten dengan visi dan rencana strategi baru.
- Memberdayakan tindakan yang berbasis luas dengan menghilangkan halangan perubahan.
- Mensolidasikan keuntungan dan menghasilkan lebih banyak perubahan.
- Mengintegrasikan pendekatan baru sebagai budaya.

### **Tahapan Proses Perubahan**

- Tekanan dan desakan
- Intervensi dan reorientasi
- Diagnosa dan pengenalan masalah
- Penemuan dan komitmen pada penyelesaian
- Percobaan dan pencarian hasil-hasil
- Penguatan dan penerimaan

### **Dimensi dalam Perubahan**

- Dimensi struktural (budaya yang akan diubah)
- Dimensi ruang dan waktu
- Dimensi proses perubahan (posisi budaya dalam siklus kehidupan budaya)
- Dimensi kontekstual (situasi lingkungan budaya)
- Dimensi subjektif (tujuan terlibatnya individu)

### **Parameter Efektifitas Perubahan**

- Daya ekspresi : kemampuan menyampaikan ide baru
- Daya komonalitas: kemampuan membentuk serangkat nilai
- Daya penetrasi: kemampuan untuk menembus berbagai level dalam organisasi.
- Daya adaptif: kemampuan untuk menyesuaikan dengna lingkungan yang berubah.
- Daya Tahan: kemampuan untuk menciptakan perubahan yang hasilnya dapat bertahan lama.

### **Resistensi terhadap Perubahan**

- Peningkaran (Culture of denial)
- Culture of fear (ketakutan)
- Culture of cynism (sinisme)
- Culture of interest (mementingkan diri sendiri)

### **Organisasi Perubahan Kondisi Pengajaran sebagai Basis Kepemimpinan Pendidikan.**

- Perubahan didorong oleh suatu hasil evaluasi/riset.
- Perlunya perubahan karena ketidaksesuaian.
- Perubahan dilakukan dengan terlebih dahulu merubah mindset.
- Perubahan mindset mendorong tindakan operasional.
- Perubahan dapat menjadi peluang dan/atau tantangan dalam menghadapi persaingan

- Agar tetap survive organisasi dituntut untuk cepat dan tanggap dalam menghadapi lingkungan yang begitu dinamis. Perubahan yang direncanakan adalah kegiatan perubahan yang disengaja dan berorientasi tujuan
- Sementara perubahan yang tidak direncanakan adalah kegiatan perubahan yang tidak disengaja dan sifatnya hanya kebetulan saja

### Perbedaan Tipe-tipe Perubahan

Tabel 1. Tipe-tipe Perubahan

THREE TYPES OF CHANGES			
	Traditional	Transitional	Transformational
<b>Motivation for Change</b>	Better, Faster, Cheaper	Fix a problem	Survival, Environment, World Changes, Breakthrough needed
<b>Degree of Change</b>	Incremental improvements	Transition from old to new; A to B	Revolutionary, Necessary
<b>Thinking</b>	Improve	Change management; strategic planning	Radical shifts in mindset/thinking/actions
<b>Actions</b>	Manage and control processes	Design the plan; implement the plan	Whole system change, complete overhaul of mindset, paradigms, culture, communications, strategy, structure, actions, systems and processes, use of data, System of Profound Knowledge, cycles of Plan Do Study Act (PDSA)
<b>Destination</b>	Improvements; can be limited to improving the wrong things	Projects completed	Continually transforming; no end state
<b>Change Requires</b>	Improvement of skills, practices and performance; often limited to focusing on individual performance rather than the Whole system to make significant differences	Controlled process / projects managed / assigned	Senior leadership committed to new thinking, learning and actions; coaching from outside: "a system cannot see itself." Courage
<b>Outcomes</b>	Improvements, limited	Changes, limited	Sustainable change (with leadership and continual learning and new actions) new system: agile, adaptable, flexible, intelligent, emerging, connected, involved, creative, moving forward; ability to sense and respond

### Agen Perubahan.

Dalam dunia pengembangan budaya organisasi dan perusahaan, istilah agen perubahan atau agent of change tentu sudah tidak asing lagi. Terlebih ketika membahas hal yang berkaitan terhadap upaya sebuah organisasi untuk memperbarui diri dalam situasi perubahan lingkungan strategis. Setiap perubahan itu membutuhkan orang / individu yang menjadi role model atau pemandu proses berjalannya perubahan yang terjadi dalam suatu organisasi, agar tercapai tujuan yang diharapkan.

Agen perubahan (agent of change), individu yang bertugas mempengaruhi target / sasaran perubahan agar mereka mengambil keputusan sesuatu dengan arah yang organisasi kehendaki. Agen perubahan adalah orang yang menghubungkan antara sumber perubahan baik itu inovasi maupun kebijakan organisasi dengan sistem masyarakat yang menjadi target perubahan. Change agent sebagai “seseorang yang memberikan saran profesional”. Efektivitas seorang agen peubah tergantung pada kemampuannya untuk mempengaruhi orang lain, menemukan dan memobilisasi human energy, mempertahankan sense of humor dan perspektif, memiliki kepercayaan diri dan kompetensi interpersonal.

### **Peran Agen Perubahan**

➤ **Membangun kesadaran pentingnya perubahan**

Agen Perubahan harus mampu menyadarkan target bahwa mereka memerlukan perubahan dengan sikap / perilaku yang sebaiknya mereka lakukan. Perubahan sikap itu akan memberikan kemudahan / keuntungan bagi mereka dan diharapkan pada tahap ini target perubahan mempunyai kesadaran bahwa untuk hal yang lebih baik mereka harus berubah demi mereka sendiri.

➤ **Media penukar informasi**

Ketika kelompok masyarakat target perubahan menyadari bahwa mereka memerlukan perubahan, maka Agen Perubahan secara terus menerus membangun komunikasi dengan mereka. Mereka harus dapat diterima serta dipercaya oleh kelompok sosial / masyarakat target Inovasi / Kebijakan Publik sebelum mau membangun hubungan baik. Ia harus membangun citra diri sehingga dipersepsikan bahwa dia orang yang kompeten (competence), kredibel



(credible), dapat dipercaya (trustworthiness) dan bersikap penuh simpaty dan empaty pada kelompok sosial / masyarakat target Inovasi / Kebijakan Publik.

➤ **Mengidentifikasi masalah**

Agen Perubahan bertanggung jawab menyajikan hasil analisis tentang apa yang terjadi dan tidak dapat terpenuhi kebutuhannya saat itu. Pada saat yang demikian Agen Perubahan diharapkan mampu melihat persoalan yang dihadapi dengan menggunakan perspectif organisasi dan menyajikan komunikasi yang efektif.

➤ **Mendorong niat peberubahan**

Setelah Agen Perubahan menjelaskan berbagai cara harus dilakukan oleh target perubahan mereka, maka Agen Perubahan dituntut untuk mampu memberi motivasi yang telah ditawarkan Agen Perubahan.

➤ **Mentransformasikan niat menjadi nyata**

Agen Perubahan dituntut mencari tahu tentang cara bagaimana mempengaruhi target perubahan sebagaimana rekomendasi yang dikembangkan berdasarkan kebutuhan mereka sendiri. Pada tahap ini komunikasi interpersonal antar mereka sendiri dapat membantu meyakinkan untuk memutuskan mengadopsi budaya yang sesuai dengan kebutuhan mereka.

➤ **Merawat adopsi mencegah pembatalan adopsi**

Agen Perubahan diharapkan tetap mendampingi target perubahan agar tetap bertahan dengan sikap perilaku yang sudah diputuskan dengan mengadopsi Inovasi / Kebijakan Publik. Pendampingan merupakan tahap penting, karena menjadi konfirmasi tentang perubahan budaya yang dibutuhkan dan sekaligus menunjukkan manfaatnya bagi mereka.

➤ **Pencapaian Hubungan Agen Perubahan dan Target Perubahan**

Akhirnya, Agen Perubahan mendorong target perubahan mampu bersikap dan berperilaku dengan mengadopsi budaya organisasi telah diperkenalkan sebelumnya. Agen Perubahan setelah mampu mendorong budaya baru maka komunitas organisasi seharusnya telah mampu menciptakan kader Agen Perubahan (baru) dari komunitas target perubahan itu sendiri. Apabila kelompok



Komunitas target perubahan telah mampu menghasilkan Agen Perubahan (baru) maka tugas Agen Perubahan telah berakhir.

## 2. Mengelola Keberagaman

Keberagaman (diversity) adalah segala hal yang berbeda. Mengelola keberagaman (managing diversity) adalah menciptakan iklim di mana keunggulan-keunggulan yang mungkin ada dalam keberagaman dimaksimalkan dan kelemahan-kelemahan yang mungkin ada dalam keberagaman diminimalkan, demi memperbaiki kinerja tim atau kinerja perusahaan.

### Keuntungan Keberagaman

- Menarik bakat dan mengakses orang-orang berbakat yang lebih luas
- Mempertahankan bakat, menurunkan tingkat perpindahan karyawan
- Meningkatkan produktivitas
- Menumbuhkan inovasi
- Mengakses pasar baru, meningkatkan kepuasan pelanggan
- Meningkatkan reputasi dan citra merek
- Meningkatkan keharmonisan tempat kerja, mengurangi konflik

### Mengelola Keberagaman

- Mempertimbangkan sistem SDM melalui proses perekrutan
- Membangun hubungan mentor
- Mengakomodasi kebutuhan-kebutuhan khusus
- Pemberian pelatihan keterampilan kehidupan
- keberagaman (living to live together)

## 3. Membangun Komunitas

### Komunitas Demokrasi dalam Kepemimpinan Pendidikan.

Sekolah adalah suatu komunitas daripada sebuah organisasi (Sergiovanni, 1999). Organisasi adalah: garis linier dari komunikasi, rantai komando suatu pengambilan keputusan, differensiasi tugas, hirarki supervisi, dan formal aturan dan regulasi (Scribner, Cockrell, Valentine, 1999). Dalam organisasi, seorang pemimpin memutuskan apa yang dibutuhkan untuk dikerjakan dan melakukan penawaran kepada pekerja untuk memperoleh kerjasama, mengarahkan mereka untuk melakukan pertukaran atas apa yang harus dilakukan berdasar keinginan dan ahrapan pemimpin.

Komunitas: sebuah komunitas yang dibentuk dari orang-orang yang memiliki tujuan yang sama. Komunitas pendidikan adalah sebuah komunitas yang secara prinsip didasarkan pada tujuan pendidikan. Hubungan dalam suatu komunitas dibangun berdasarkan kebersamaan identitas, keyakinan, nilai-nilai dan tujuan bersama. Anggota-anggota komunitas memiliki komitmen bersama dan satu sama lain adalah menjadi komunitas itu sendiri.

Komunitas: sebuah komunitas yang dibentuk dari orang-orang yang memiliki tujuan yang sama. Komunitas pendidikan adalah sebuah komunitas yang secara prinsip didasarkan pada tujuan pendidikan. Hubungan dalam suatu komunitas dibangun berdasarkan kebersamaan identitas, keyakinan, nilai-nilai dan tujuan bersama. Anggota-anggota komunitas memiliki komitmen bersama dan satu sama lain adalah menjadi komunitas itu sendiri.

### **Masyarakat Demokrasi di Sekolah**

Sekolah yang mempromosikan demokrasi sebagai sendi kehidupan sekolah memiliki karakteristik:

- Mengutamakan nilai-nilai dan saling menghargai antara satu individu dengan individu lainnya dan bersikap baik satu dengan lainnya sebagai satu komunitas.
- Saling memahami, saling responsif satu dengan lainnya, dan memastikan adanya perlakuan yang sama, termasuk bagi kelompok minor.

- Keterlibatan seluruh anggota komunitas sekolah ‘ termasuk guru, siswa dan orang tua dalam pengambilan keputusan dan memperluas area pengambilan keputusan.
- Mengembangkan komunikasi dua arah, kebebasan alur ide/ gagasan dan membuka komunikasi terhadap isue-isue kontroversial.
- Mengembangkan refleksi kritis atas kekuatan relasi, struktur sekolah, kurikulum dan pembelajaran dan membuka perubahan ke arah yang lebih baik.
- Mempertalikan kerja kolaboratif dan kepemimpinan kolektif.
- Menginjinkan adanya kebebasan memilih.
- Menggunakan norma atas partisipasi warga dan saling melayani satu sama lainnya.

### **Yang Dilakukan Siswa dalam Komunitas Demokrasi**

- Bekerja dengan aktif melalui masalah, gagasan, bahan dan orang lain sebagai sumber belajar keterampilan dan konten.
- Memiliki tingkat pilihan, baik secara individual ataupun kelompok sebagai parameter guru.
- Bertanggung jawab atas rekan sejawat, guru, orang tua dan komunitas sekolah, dengan menggunakan waktu pendidikan yang berorientasi penuh pada tujuan, intelektual dan produktivitas.
- Berbagi pembelajaran satu dengan yang lainnya, guru, orang tua dan anggota komunitas lainnya.
- Memutuskan bagaimana mereka belajar berkontribusi ke komunitasnya.
- Mendemonstrasikan apa yang mereka ketahui dan dapat mereka lakukan kepada publik dan menerima umpan balik publik.
- Bekerja bersama dan belajar dari yang lain, secara individual atau kelompok, dengan gerak percepatan yang sama sebagai tantangan setiap orang.

### **Komunitas Pendidikan Menurut “Learning Community”**

Konsep tentang komunitas pendidikan dipromosikan juga dalam teori “learning community” yang menawarkan sebuah strategi untuk mereformasi pendidikan yang menekankan pada keterlibatan dari seluruh yang berpartisipasi: para siswa, para guru, orang tua, anggota komunitas, para intelektualis, politikus, para pemimpin, dalam sebuah proses yang terus menerus dari evolusi belajar.

Melalui penciptaan-penciptaan hubungan-hubungan, baik di dalam kelas maupun di luar kelas, seluruh komponen berada pada tingkat menolong seluruh siswa untuk menstabilisasi model-model belajar dalam proses pertumbuhan yang terus-menerus, dan menyemangati mereka untuk meningkatkan sebuah peranan aktif dalam pencarian pengetahuan.

### **Model Komunitas Pendidikan**

Untuk merealisasikan sebuah sekolah sebagai komunitas pendidikan dibutuhkan juga bahwa seluruh komponen di sekolah dan terutama para guru dan para kolaboratornya, dipersiapkan secara baik dan serius melalui kursus-kursus dan pelatihan-pelatihan tentang formasi yang diprogramkan selama tahun-tahun kuliah di perguruan tinggi (formasi awal) dan selama tahun-tahun ketika bertugas (formasi lanjutan). Untuk menampakkan secara lebih jelas tentang ide komunitas pendidikan, sekolah katolik harus menciptakan dalam lingkungannya suatu iklim kolegialitas, tanggung jawab bersama, kolaborasi dan partisipasi aktif serta penfungsian kepemimpinan secara optimal. Aspek lain yang juga penting ialah mempertahankan dimensi etis dan religius sebagai bagian integratif dari sekolah, dan terakhir ialah bahwa program tentang pembangunan komunitas pendidikan di sebuah negara pluralitas – seperti Indonesia – ialah perlu juga merealisasikan dimensi pendidikan inter-kultural di sekolah

### **Karakteristik Komunitas Pendidikan**

- Komunitas belajar;
- Komunitas dengan visi berbagi;
- Komunitas yang “merawat” semua anggotanya;
- Komunitas bermoral, yang meletakkan dirinya pada pusat tanggung jawab setiap orang;

- Komunitas inklusif;
- Komunitas yang dibimbing oleh seorang leader yang berbagi dan melayani; dan
- Komunitas dari orang-orang yang professional, yang selalu belajar.

### **Strategi Membangun Sekolah sebagai Komunitas Pendidikan**

- Terdapat beberapa strategi dalam membangun sekolah sebagai komunitas pendidikan.
- Mendidik untuk bertanggung jawab dan berusaha memenuhi kebaikan bersama.
- Membangun sebuah tempat dan ruang untuk pendidikan integral.
- Membangun sebuah komunitas pendidikan yang merawat semua siswa dan membimbingnya secara khusus.
- Menciptakan sebuah komunitas moral.
- Membangun sebuah kepemimpinan berbagi untuk menggerakkan sebuah budaya tanggung jawab.

### **Menumbuhkan Konsep Komunitas Moral dalam Basis Kepemimpinan Pendidikan**

Komunitas sekolah moral :

1. Berkomitmen terhadap keseluruhan kesejahteraan, pertumbuhan dan perkembangan setiap anggota masyarakat.
2. Komunitas moral dibangun berdasarkan prinsip-prinsip moral yang, bila diambil bersamaan dan dianggap serius, mendorong perkembangan sebuah sekolah yang memungkinkan siswa untuk berkembang sebagai orang-orang moral yang siap berkontribusi pada masyarakat yang lebih baik.

### **Karakteristik Sekolah Moral**

- Peduli (care)
- Keutuhan (Wholeness)

- Keterhubungan (Connectedness)
- Inklus/kekhususani (Inclusion)
- Keadilan (Justice)
- Perdamaian (Peace)
- Kebebasan (Freedom)
- Kepercayaan (Trust)
- Pemberdayaan (Empowerment)

### **Membangun Komunitas Pembelajar Profesional**

Komunitas pembelajar profesional : Komunitas profesional yang bekerja untuk meningkatkan pembelajaran siswa bersama, dengan melakukan pembelajaran kolektif secara terus menerus,

#### **Karakteristik**

1. Berbagi beliefs, values and norms
2. Distribusi, Kepemimpinan supportif
3. Pembelajaran kolektif : dimulai dengan komunikasi bersama pendidik mengenai siswa, mengajar dan belajar.. Merupakan pekerjaan embedded (sisipan) guru,
4. Deprivatisasi pengajaran: pengajaran tidak lagi bersifat tertutup bagi guru lainnya, bukan tindakan privacy, melainkan para guru saling berkunjung satu dengan lainnya pada kelas yang berbeda dengan berbagai alasan, untuk mengobservasi, data bersama, dan memperoleh umpan balik, untuk mendapatkan ide baru, tim teaching. Deprivatisasi pengajaran membuka kesempatan diskusi mengenai permasalahan guru dan fokus kepada pengajaran dan sharing gagasan mengenai permasalahan tersebut.
5. Fokus pada pembelajaran siswa:
  - apa yang kita inginkan untuk dipelajari siswa?
  - Bagaimana kita tahu bahwa mereka sudah belajar?
  - Bagaimana cara kita merespon kepada siswa yang mengalami hambatan pengalaman belajar?
6. Kolaborasi

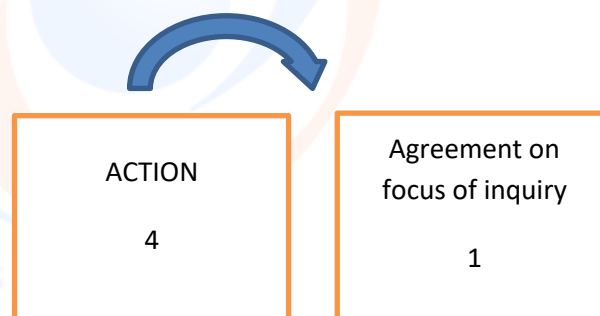


## Mengembangkan Komunitas Mencari Tahu

Dalam komunitas sekolah mencari tahu:

1. Ruang kelas menjadi pusat inquiry, guru memperkenalkan siklus mencari tahu kepada siswanya.
2. Siswa mempresentasikan isue problemnya, mengumpulkan dan menganalisa data, menyajikan dan memberalternatif, memperluas dan mengintegrasikan gagasan, dan mengambil tindakan pemecahan masalah.
3. Komunitas mencari tahu mendorong para siswa untuk mengembangkan kognitif dan keterampilan berpikir meta kognisi dan memotivasi siswa untuk menerima dan mendorong tanggung jawab sosial terhadap seluruh anggota komunitas.

## *The Cycle of Inquiry*



Agreement  
on focus of  
inquiry

1



Reflective  
Dialogue

3

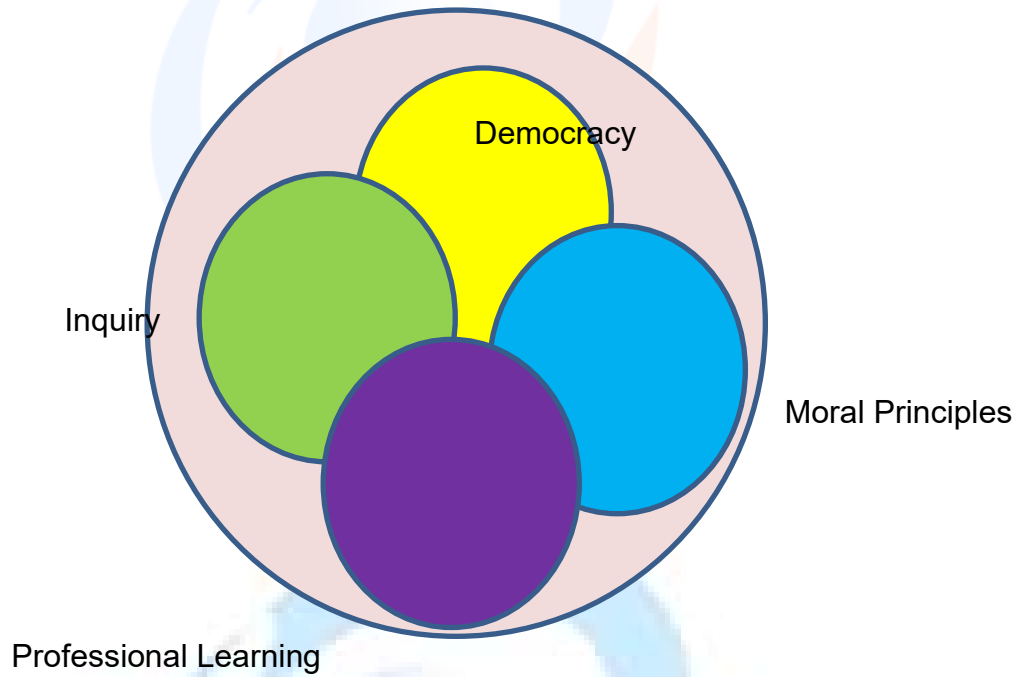
Gathering and  
Analysis of Data

2



Gambar 1. Siklus Mencari Tahu

**Mengorganisasikan 5 Atribut dan 1 Komunitas dalam membangun Komunitas Berbasis Kepemimpinan Pendidikan**



#### ENGAGEMENT WITH THE LARGER COMMUNITY

Gambar 2. Engagement with The Larger Community

#### 4. Pengukuran Tugas Budaya

Petunjuk bagi Responden:

1. Lakukanlah pengukuran tugas budaya ini dengan mengambil 10 responden guru.
2. Untuk ketujuh dimensi budaya organisasi berikut ini, berilah huruf A pada skala yang tersedia yang menunjukkan penilaian anda terhadap posisi organisasi saat ini secara aktual
3. Berilah juga huruf I pada angka skala yang tersedia yang menunjukkan di mana organisasi anda Idealnya berada pada dimensi tersebut.

1 **Konformitas**

*Perasaan bahwa ada banyak batasan ekstrinsik yang dipaksakan dalam organisasi.*

Sejauh mana para anggota organisasi merasa bahwa banyak peraturan, prosedur dan kebijakan serta praktik yang mereka harus patuhi selama melaksanakan pekerjaan mereka.

Konformitas bukan sifat dari organisasi ini	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Konformitas adalah sifat utama organisasi ini
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---

2 **Tanggung jawab**

*Para anggota organisasi diberi tanggung jawab pribadi untuk mencapai sebagian tujuan organisasi.*

Sejauh mana anggota merasa bahwa mereka dapat membuat keputusan dan menyelesaikan masalah tanpa meminta persetujuan untuk setiap tahap dalam menyelesaikan masalah.

Tidak ada tanggung jawab diberikan dalam organisasi ini.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Banyak perhatian dalam tanggung jawab pribadi di organisasi ini.
--	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	--

**Standar**

**3 Organisasi**

*Organisasi menekankan pentingnya kualitas kinerja dan produktivitas yang amat bagus.*

Sejauh mana anggota merasa bahwa organisasi menentukan tujuan (sasaran) yang menantang untuk mereka dan mengkomunikasikan komitmen tujuan (sasaran) tersebut kepada anggota.

Tidak ada standar atau standar sangat rendah dalam organisasi.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Ditentukan standar tinggi dan menantang dalam organisasi ini.
--	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---

**4 Imbalan**

*Sejauh mana anggota merasa bahwa mereka diakui dan diberi imbalan untuk pekerjaan yang dilaksanakan dengan baik atau sebaliknya tidak diperhatikan, dibiarkan, diabaikan, atau dihukum ketika melakukan kesalahan.*

Anggota dibiarkan, diabaikan, dihukum atau dikritik.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Anggota diakui, dihargai dan diberi imbalan.
--	----------------------	--

**Kejelasan Organisasional**

*Perasaan yang dimiliki para anggota bahwa segala sesuatu berjalan dengan baik, rapi, teratur (well organized) dan tujuan (Sasaran) didefinisikan secara jelas, tidak membingungkan dan kacau.*

Organisasi tidak teratur, kacau dan membingungkan.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Organisasi teratur, rapi dan tujuan didefinisikan secara jelas.
--	----------------------	---

**6 Dukungan dan perhatian.**



***Perasaan bahwa dukungan dan perhatian dianggap penting dan menjadi norma organisasi.***

Bahwa para anggota saling percaya antara satu dengan lainnya dan memberikan dukungan kepada orang lain. Perasaan bahwa hubungan yang baik ada dalam lingkungan kerja.

Tidak ada kepercayaan dan dukungan dalam organisasi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Dukungan keramahtamahan dan kepercayaan mjd ciri organisasi.
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	--

**7 Kepemimpinan**

***Kemauan anggota organisasi untuk menerima kepemimpinan dan arahan dari orang yang memenuhi kualitas.***

Ketika kebutuhan akan kepemimpinan muncul, anggota merasa bebas untuk mengambil peran kepemimpinan dan diberi penghargaan serta imbalan untuk kepemimpinan yang sukses. Organisasi tidak tergantung pada satu atau dua orang individu.

Kepemimpinan tdk dihargai, anggota didominasi atau tergantung dan menolak kepemimpinan.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Anggota menerima dan menghargai kepemimpinan berdasarkan keahlian (kompetensi).
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---

Pedoman Penskoran:

SKOR	MUTU
7 - 28	Budaya organisasi lemah
29 - 49	Budaya organisasi cukup kuat
50 - 70	Budaya organisasi sangat tinggi

Petunjuk Analisa Data.

1. Petakan masing-masing jawaban dalam tabulasi dengan menggunakan excell.
2. Lakukan analisa dan kesimpulan berdasarkan konstruk teori.

#### 5. Membangun Budaya Mutu dalam Kepemimpinan Pendidikan

Budaya Mutu merupakan sistem nilai dari sebuah organisasi yang menghasilkan keadaan lingkungan yang kondusif dalam pembentukan perbaikan yang berkelanjutan dalam segi mutu.

Budaya Mutu terdiri dari nilai-nilai, tradisi, prosedur, dan harapan yang mengedepankan mutu. Lembaga pendidikan, yang ingin menerapkan manajemen Total Quality, penting sekali untuk membangun budaya mutu sedini mungkin.

Karakteristik Budaya mutu :

1. Secara luas terbagi dalam filosofi manajemen
2. Menekankan pada sumber daya manusia organisasi
3. Menyelenggarakan acara perayaan organisasi/ ritual.
4. Pengakuan dan penghargaan bagi karyawan yang sukses
5. Jaringan internal yang efektif untuk mengkomunikasikan budaya
6. Aturan perilaku informal
7. Sistem nilai yang kuat
8. Standar kinerja yang lebih tinggi
9. Karakter organisasi yang didefinisikan.

## Strategi Membangun Budaya Mutu

1. Mengidentifikasi perubahan /perbaikan yang dibutuhkan.
2. Masukkan perubahan yang direncanakan secara tertulis.
3. Mengembangkan rencana untuk membuat perubahan.
4. Memahami proses transisi emosional.
5. Mengidentifikasi orang-orang dan mendukung mereka.
6. Mengambil pendekatan hati dan pikiran.

Langkah-langkah mempertahankan budaya mutu:

1. Mempertahankan kesadaran mutu sebagai kunci penting
2. Pastikan bahwa ada banyak bukti kepemimpinan manajemen
3. Memberdayakan dan mendorong pengembangan diri dan inisiatif diri karyawan
4. Kenali dan hargai perilaku yang cenderung memelihara dan mempertahankan budaya mutu

Manajemen sekolah berbudaya mutu ditandai 5 (lima) pilar mutu pendidikan, yaitu:

1. Fokus pada siswa (peserta didik).

Bahwa sekolah/madrasah dan para profesional pendidikan memiliki tanggung jawab yang besar untuk selalu mengoptimalkan potensi-potensi siswa agar mendapat manfaat dari proses belajar di sekolah. Dengan kata lain dalam proses kegiatan belajar mengajar harus dipersiapkan dengan baik, dikelola secara profesional agar dapat memberikan nilai manfaat yang besar bagi pengembangan potensi siswa.

2. Keterlibatan total.

Bahwa setiap orang harus berpartisipasi dalam transformasi mutu. Mutu bukan hanya tanggung jawab Kepala Sekolah, mutu merupakan tanggungjawab semua pihak yaitu, komite, guru, staf, orang tua, bahkan siswa itu sendiri. Mutu, berarti menuntut kepada setiap orang untuk memberikan kontribusi bagi upaya mutu.

3. Pengukuran.

Pengukuran merupakan bidang yang sering kali banyak gagal disekolah, karena setiap yang dikerjakan tidak diiringi pengukuran untuk mengetahui tingkat keberhasilannya. Secara tradisional ukuran mutu pada keluaran sekolah adalah prestasi siswa.

#### 4. Komitmen.

Para professional pendidikan harus memiliki komitmen pada mutu. Jika mereka tidak memiliki komitmen, maka proses transformasi mutu tidak akan dapat dimulai, karena terpaksa dijalankan maka dipastikan akan gagal. Hal ini berarti perlu adanya perubahan budaya dan manajemen yang memiliki komitmen untuk mendukung proses perubahan kearah peningkatan mutu.

#### 5. Perbaikan berkelanjutan (Continuous Inprofmen).

Mutu didasarkan pada sebuah konsep, bahwa setiap proses itu dapat diperbaiki dan tidak ada proses yang sempurna. Maka para profesional pendidikan harus konstan menemukan cara untuk menangani masalah yang muncul, mereka harus memperbaiki proses yang dikembangkannya dan membuat perbaikan yang diperlukan<sup>3</sup>

## II. LATIHAN

Petunjuk

Sebelum menjawab latihan di bawah ini, anda diharapkan telah membaca uraian materi Supervisor Sebagai Pengembangan Tugas Budaya Bagian pertama yang telah disajikan di atas. Kemudian jawablah pertanyaan pada latihan di bawah ini dengan jelas dan benar.

**Jawablah latihan soal di bawah ini!**

1. Jelaskan makna konsep budaya secara umum !
2. Sebutkan 4 manifestasi konsep budaya!
3. Bagaimana cara mengorganisasi Perubahan Kondisi Pengajaran sebagai Basis Kepemimpinan Pendidikan.?

4. Jelaskan yang dimaksud dengan agen perubahan !
5. Sebutkan peran agen perubahan!
6. Jelaskan apa yang dimaksud dengan mengelola keberagaman!
7. Bagaimana cara mengelola keberagaman?
8. Jelaskan yang dimaksud dengan komunitas pendidikan !
9. Bagaimana cara membangun Komunitas Pembelajar Profesional?
10. Bagaimana cara mengorganisasikan dan membangun Komunitas Berbasis Kepemimpinan

### III. RANGKUMAN

1. Secara umum, konsep budaya dapat dimaknai sebagai pola pemecahan masalah eksternal dan internal yang diterapkan secara konsisten bagi suatu kelompok, dan oleh karenanya diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar dalam memandang, memikirkan, dan memecahkan masalah yang dihadapi tersebut. Budaya atau kultur organisasi dapat didefinisikan sebagai kualitas kehidupan (the quality of life) dalam sebuah organisasi
2. Manifestasi Konsep Budaya dapat terwujud dalam bentuk:
  - Aturan-aturan atau norma,
  - Tatakerja, kebiasaan kerja (work habits).
  - Gaya kepemimpinan (operating styles of principals)
  - Kualitas kehidupan organisasi, baik yang terwujud dalam kebiasaan kerja maupun kepemimpinan dan hubungan tersebut tumbuh dan berkembang berdasarkan spirit dan keyakinan tertentu yang dianut organisasi.

3. Organisasi Perubahan Kondisi Pengajaran sebagai Basis Kepemimpinan Pendidikan.
  - Perubahan didorong oleh suatu hasil evaluasi/riset.
  - Perlunya perubahan karena ketidaksesuaian.
  - Perubahan dilakukan dengan terlebih dahulu merubah mindset.
  - Perubahan mindset mendorong tindakan operasional.
  - Perubahan dapat menjadi peluang dan/atau tantangan dalam menghadapi persaingan
  - Agar tetap survive organisasi dituntut untuk cepat dan tanggap dalam menghadapi lingkungan yang begitu dinamis. Perubahan yang direncanakan adalah kegiatan perubahan yang disengaja dan berorientasi tujuan
  - Sementara perubahan yang tidak direncanakan adalah kegiatan perubahan yang tidak disengaja dan sifatnya hanya kebetulan saja
  
4. Agen perubahan (agent of change), individu yang bertugas mempengaruhi target / sasaran perubahan agar mereka mengambil keputusan sesuatu dengan arah yang organisasi kehendaki. Agen perubahan adalah orang yang menghubungkan antara sumber perubahan baik itu inovasi maupun kebijakan organisasi dengan sistem masyarakat yang menjadi target perubahan. Change agent sebagai “seseorang yang memberikan saran profesional”. Efektivitas seorang agen peubah tergantung pada kemampuannya untuk mempengaruhi orang lain, menemukan dan memobilisasi human energy, mempertahankan sense of humor dan perspektif, memiliki kepercayaan diri dan kompetensi interpersonal.
  
5. Peran Agen Perubahan mencakup:
  - Peran Agen Perubahan mencakup:
  - Membangun kesadaran pentingnya perubahan
  - Media penukar informasi
  - Mengidentifikasi masalah
  - Mendorong niat peberubahan
  - .Mentransformasikan niat menjadi nyata
  - Merawat adopsi mencegah pembatalan adopsi
  - Pencapaian Hubungan Agen Perubahan dan Target Perubahan
  - Akhirnya, Agen Perubahan mendorong target perubahan mampu



6. Keberagaman (diversity) adalah segala hal yang berbeda. Mengelola keberagaman (managing diversity) adalah menciptakan iklim di mana keunggulan-keunggulan yang mungkin ada dalam keberagaman dimaksimalkan dan kelemahan-kelemahan yang mungkin ada dalam keberagaman diminimalkan, demi memperbaiki kinerja tim atau kinerja perusahaan.
7. Mengelola Keberagaman dilakukan dengan cara:
  - Mempertimbangkan sistem SDM melalui proses perekrutan
  - Membangun hubungan mentor
  - Mengakomodasi kebutuhan-kebutuhan khusus
  - Pemberian pelatihan keterampilan kehidupan
  - keberagaman (living to live together)
8. Komunitas pendidikan adalah sebuah komunitas yang secara prinsip didasarkan pada tujuan pendidikan. Hubungan dalam suatu komunitas dibangun berdasarkan kebersamaan identitas, keyakinan, nilai-nilai dan tujuan bersama. Anggota-anggota komunitas memiliki komitmen bersama dan satu sama lain adalah menjadi komunitas itu sendiri.
9. Membangun Komunitas Pembelajar Profesional dapat dilakukan dengan cara:

Komunitas profesional yang bekerja untuk meningkatkan pembelajaran siswa bersama, dengan melakukan pembelajaran kolektif secara terus menerus agar memenuhi karakteristik:

  - Berbagi beliefs, values and norms
  - Distribusi, Kepemimpinan supportif
  - Pembelajaran kolektif : dimulai dengan komunikasi bersama pendidik mengenai siswa, mengajar dan belajar.. Merupakan pekerjaan embedded (sisipan) guru,
  - Deprivatisasi pengajaran: pengajaran tidak lagi bersifat tertutup bagi guru lainnya, bukan tindakan privacy, melainkan para guru saling berkunjung satu dengan lainnya pada kelas yang berbeda dengan berbagai alasan, untuk mengobservasi, data bersama, dan memperoleh umpan balik, untuk mendapatkan ide baru, tim teaching. Deprivatisasi pengajaran membuka kesempatan diskusi mengenai

permasalahan guru dan fokus kepada pengajaran dan sharing gagasan mengenai permasalahan tersebut.

- Fokus pada pembelajaran siswa: melalui apa yang kita inginkan untuk dipelajari siswa?, Bagaimana kita tahu bahwa mereka sudah belajar?, Bagaimana cara kita merespon kepada siswa yang mengalami hambatan , pengalaman belajar?
- Kolaborasi

10. Mengorganisasikan dan membangun Komunitas Berbasis Kepemimpinan Pendidikan dapat dilakukan dengan cara: Mengorganisasikan 5 Atribut dan 1 Komunitas dalam membangun Komunitas Berbasis Kepemimpinan Pendidikan

11. Pengembangan budaya mutu meruakan bagian dari kepemimpinan pendidikan dapat dilakukan dengan Langkah-langkah:

- Mempertahankan kesadaran mutu sebagai kunci penting
- Pastikan bahwa ada banyak bukti kepemimpinan manajemen
- Memberdayakan dan mendorong pengembangan diri dan inisiatif diri karyawan
- Kenali dan hargai perilaku yang cenderung memelihara dan mempertahankan budaya mutu

:

#### IV. TES FORMATIF

**Petunjuk : Pilihlah salah satu jawaban yang anda anggap paling benar!**

1. Budaya atau kultur organisasi dapat didefinisikan sebagai ..... dalam sebuah organisasi.
  - a. Kualitas interaksi
  - b. **Kualitas kehidupan**
  - c. Kualitas komunikasi
  - d. Kualitas relasi
2. Manifestasi dari konsep budaya adalah sebagai berikut, kecuali.....
  - a. Aturan, norma, kebiasaan.
  - b. Aturan, gaya kepemimpinan, kualitas kehidupan.
  - c. Norma, gaya kepemimpinan, *operating styles of principals*.
  - d. **Kondisi**, situasi, keuangan, assets.

3. Budaya organisasi banyak didefinisikan juga sebagai ..... dan ..... sebuah organisasi.
- Aturan dan kebiasaan
  - Semangat dan prinsip
  - Spirit** dan keyakinan
  - Mekanisme dan prosedur.
4. Teori kekacauan atau chaos mempertanyakan bagaimana sebuah ..... Berubah dari waktu ke waktu.
- Sistem**
  - Mekanisme
  - Prosedur
  - Prinsip
5. Perubahan dalam pendidikan selalu berinovasi sesuai dengan karakteristiknya sesuai dengan kapasitasnya, dengan memperhatikan hal-hal berikut ini, kecuali.....
- Karakteristik dari perubahan.
  - Karakteristik dari tingkat wilayah sekolah.
  - Karakteristik eksternal sistem local.
  - Karakteristik komunikasi.**
6. Bentuk-bentuk tingkat perubahan perilaku individu adalah sebagai berikut, kecuali.....
- Natural change*
  - Planned change*
  - Readiness to change*
  - Readiness to acceptance information*
7. Berikut adalah ciri-ciri perubahan, kecuali.....
- Perubahan intensional
  - Perubahan positif
  - Perubahan permanen
  - Perubahan total

8. Parameter efektifitas perubahan adaah dengan cara berikut, kecuali.....
  - a. Daya ekspresi : kemampuan menyampaikan ide baru
  - b. Daya komonalitas: kemampuan membentuk serangkat nilai
  - c. Daya adaptif: kemampuan untuk merusak dengan lingkungan yang berubah.
  - d. Daya penetrasi: kemampuan untuk menembus berbagai level dalam organisasi
  
9. Mengorganisasikan perubahan kondisi pengajaran sebagai basis kepemimpinan pendidikan hendaknya dilakukan dengan berdasarkan hasil.....
  - a. Evaluasi (riset)
  - b. Kajian masyarakat
  - c. Evaluasi Konsumen
  - d. Perubahan masyarakat
  
10. Bekerja dengan cara meningkatkan pembelajaran siswa bersama dengan melakukan pembelajaran kolektif secara terus menerus disebut sebagai .....
  - a. Komunitas anggota organisasi
  - b. Komunitas pembelajar profesional
  - c. Komunitas ikatan organisasi
  - d. Komunitas profesional

#### **V. Umpan Balik dan tindak Lanjut**

Cocokkan jawaban di atas dengan kunci jawaban tes formatif 1 yang ada di bagian akhir modul ini. Ukurlah tingkat penguasaan materi kegiatan belajar dengan rumus sebagai berikut :

**Tingkat penguasaan = (Jumlah jawaban benar : 10 ) x 100 %**

Arti tingkat penguasaan yang diperoleh adalah :

Baik sekali	=	90 - 100%
Baik	=	80 - 89%
Cukup	=	70 - 78%
Kurang	=	0 - 69%

Bila tingkat penguasaan anda mencapai 85 ke atas, Selamat anda telah mencapai indikator pembelajaran yang diharapkan. Namun bila pencapaian yang ada dapatkan masih kurang, anda harus mengulangi kegiatan belajar 1 terutama pada bagian yang belum ada kuasai.

#### Vi. Video Tutorial

Untuk meningkatkan pemahaman mengenai materi esensial pada topic Supervisor sebagai Pengembangan Tugas Budaya, maka simaklah video berikut ini:

<https://www.youtube.com/watch?v=Hi5rghoI8gc&feature=youtu.be>

#### VII. Pengayaan

Untuk mengembangkan pemahaman lebih lanjut, anda kita akan memperkaya pemahaman dengan membaca jurnal: Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Kerja, dan Budaya Sekolah Terhadap Kinerja Guru, oleh : Sri Setiyati

yang dapat diunduh dari: <https://journal.uny.ac.id/index.php/jptk/article/view/8931>

## VIII. Forum

Setelah melakukan kajian pada jurnal pengayaan Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Kerja, dan Budaya Sekolah Terhadap Kinerja Guru, oleh : Sri Setiyati.

Maka diskusikanlah :

- a. Bagaimana manifestasi budaya sekolah yang dideskripsikan dalam jurnal tersebut?
- b. Bagaimana tingkat kontribusi budaya sekolah terhadap kinerja guru secara aprsial?

## IX. Daftar Pustaka

1. Manning. George & Kent Curtis. The art of leadership, New York: Mc. Graw Hill. 2009.
2. Susanto, Ratnawati, Modul Kepemimpinan Kependidikan, Jakarta: UEU, 2018.
3. G. Northouse, Peter, Leadership, Theory and Practice, London: Sage Publication, 1997.
4. Yukl, Gary. (2009)., Kepemimpinan dalam Organisasi. Jakarta: PT. Indeks.
5. Glickman, Carl. (2010). SuperVison and Instructional Leadership. NewYork: Pearson
6. Mullins, Laurie J. (2010). Management and Organizational Behavior. New York: Prentice Hall.
7. Nuryaman, Konsep Budaya Organisasi .  
[https://www.academia.edu/34554578/Konsep\\_Budaya\\_Organisasi](https://www.academia.edu/34554578/Konsep_Budaya_Organisasi)
8. Jongprawira, 3 Konsep Budaya Organisasi.  
<https://jongprawira.wordpress.com/2014/12/04/3-konsep-budaya-organisasi/>
9. Apa dan Bagaimana Peran Agen Perubahan dalam Organisasi?  
<https://actconsulting.co/apa-dan-bagaimana-peran-agen-perubahaan-dalam-organisasi/>



10. Kolb, David, (1999). Organizational Behavior: An Experimental Approach. New York: Mc, Graw Hill.
11. Setiyati, Sri (2014). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Kerja, dan Budaya Sekolah Terhadap Kinerja Guru. Yogyakarta: Jurnal Pendidikan Teknologi dan Kejuruan.  
<https://journal.uny.ac.id/index.php/jptk/article/view/8931>
- 12, <file:///C:/Users/Ratna/Downloads/308-584-1-SM.pdf>

## X. Lampiran

### Kunci Jawaban Tes Formatif

- |    |   |     |   |
|----|---|-----|---|
| 1. | b | 6.  | d |
| 2. | d | 7.  | d |
| 3. | c | 8.  | c |
| 4. | a | 9.  | a |
| 5. | d | 10. | b |



**MODUL KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN (PSD 471)**

**MODUL SESI 12**

**KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN: INTEGRASI TUJUAN ORGANISASI  
DAN INDIVIDU**

**DISUSUN OLEH**

**Dr. RATNAWATI SUSANTO, S.Pd.,MM.,M.Pd**

**UNIVERSITAS ESA UNGGUL**

**Juli 2017**

# KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN: INTEGRASI TUJUAN ORGANISASI DAN INDIVIDU

## A. Pendahuluan

Pendidikan merupakan pintu gerbang dan jembatan emas bagi setiap individu manusia untuk mengembangkan nilai-nilai kehidupan dan peradabannya. Pendidikan menjadi strategis dalam kehidupan manusia karena pendidikan mengembangkan manusia ke dalam pilar-pilar kecerdasan yang memfasilitasi dan membimbing sosok individu manusia untuk belajar mengetahui, belajar memperoleh pengalaman dengan melakukan dan mempraktekkan segala hal yang dipahami dan dibutuhkan, belajar untuk berperilaku dan akhirnya belajar untuk dapat hidup dalam segala perbedaan dan keragaman bersama dengan orang lain secara harmonis.

Pendidikan berlangsung sepanjang hayat hidup manusia. Pendidikan berlangsung dalam kondisi informal (keluarga), non formal (lembaga kursus dan pendidikan kemasyarakatan) dan pendidikan formal (sekolah dan perguruan tinggi). Pendidikan formal menjadi lembaga yang terintegrasi dalam hidup manusia. Pendidikan formal inilah yang menjadi tumpuan untuk membentuk watak dan peradaban manusia, membentuk dan mengembangkan potensi dan bakatnya sehingga mampu memandirikan manusia dalam hidupnya. Peran dan fungsi pendidikan dalam kehidupan manusia telah menjadikan lembaga pendidikan menjadi organisasi yang harus terus mengembangkan kapasitas dan kapabilitasnya sehingga mampu menciptakan sumber daya manusia yang potensial dan kompetitif.

Lembaga pendidikan sebagai organisasi sangat membutuhkan figur pemimpin yang memiliki kepemimpinan pendidikan. Interaksi relasi pemimpin dengan pengikutnya merupakan interaksi sosial yang tidak dapat lepas dari individu dengan segala minat, potensi dan kebutuhan serta kepentingannya. Demikian dengan kelompok dan organisasi yang juga memiliki target dan sasaran. Untuk

itu sangat dibutuhkan kehandalan pemimpin dalam mengintegrasikan tujuan organisasi dan individu.

Karenanya basis kepemimpinan pendidikan sangat mendasar dan mempengaruhi kapasitas dan kapabilitas organisasi pendidikan itu. Maka setiap lembaga pendidikan perlu meletakkan basis kepemimpinan pendidikan yang unggul. Maka mempelajari kepemimpinan berarti Sebuah konsep yang hidup dan terus berkembang hingga saat ini. Konsep kepemimpinan menjadi sentral dalam kaitan dengan interaksi manusia. “Hadiah terbesar bagi seorang pemimpin adalah membuat perubahan dan perbedaan, melihat orang lain bertumbuh dan tampil menjadi pemimpin-pemimpin besar lainnya, melebihi kapasitas kepemimpinan orang yang memimpinnya” (Ratnawati Susanto)

## **B. Kompetensi Dasar**

1. Mahasiswa memiliki paradigma yang komprehensif mengenai pengintegrasian tujuan organisasi/komunitas dan tujuan individu.
2. Mengikatkan keterikatan diri dengan organisasi

## **C. Kemampuan Akhir yang Diharapkan**

Mahasiswa memiliki kemampuan untuk melakukan kemampuan tindakan dalam bentuk:

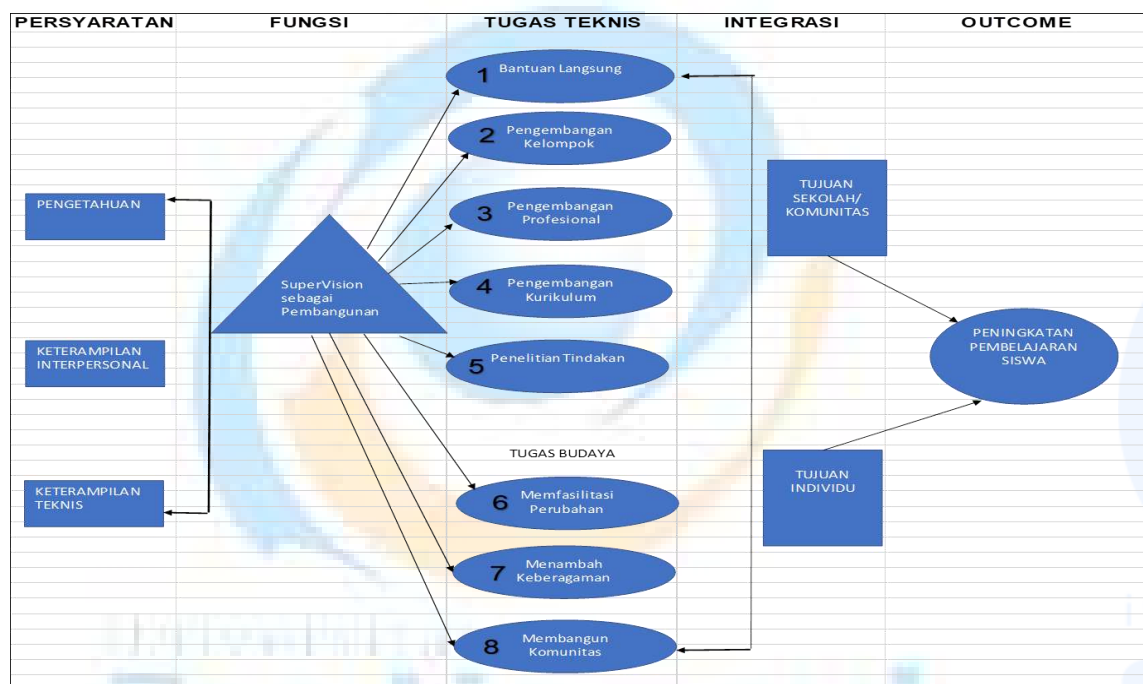
1. Konsep Organisasi
2. Penetapan Visi
3. Menciptakan Koalisi
4. Menghubungkan visi
5. Keterikatan individu dengan organisasi

## D. Kegiatan Belajar 1

### BASIS KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN

#### I. URAIAN DAN CONTOH

Pada pertemuan terdahulu, kita telah memahami esensi dari SuperVision dan Sekolah Sukses. Untuk itu mari kita ulas kembali untuk mengingatkan pemahaman dengan lebih mendalam.



**Gambar 1. SuperVision dan Sekolah Sukses**

Kepemimpinan pendidikan sangat perlu untuk mengintegrasikan prinsip SuperVision sebagai sebuah paradigm baru untuk menuju sekolah sukses. Untuk itu kepemimpinan pendidikan sangat membutuhkan persyaratan pengetahuan, keterampilan interpersonal dan keterampilan teknis. Hal ini menjadi dasar dalam fungsi pembangunan dan mencapai kriteria sebagai sekolah sukses.

Persyaratan pengetahuan, keterampilan interpersonal dan keterampilan teknis sangat dibutuhkan secara mendasar untuk fungsi pengembangan dalam melaksanakan tugas teknis dan tugas budaya yang mengarah kepada integrasi tujuan kelompok/organisasi dan tujuan individu.

Bentuk upaya pengintegrasian tujuan kelompok/organisasi dan individu adalah melalui pengembangan:

1. Konsep Organisasi
2. Penetapan Visi
3. Menciptakan Koalisi
4. Menghubungkan visi

## 1. Konsep Organisasi

Organisasi berasal dari bahasa Latin “organum” yang berarti alat, bagian dari anggota badan. Secara konseptual terdapat dua batasan mengenai “organization”, yakni:

- Sebagai kata benda dan “organizing” (pengorganisasian)
- Sebagai kata kerja, menunjukkan pada rangkaian aktivitas yang harus dilakukan secara sistematis.

Ada berbagai pengertian organisasi, yaitu:

- Organisasi adalah suatu sistem hubungan yang terstruktur yang mengkoordinasi usaha suatu kelompok organisasi untuk mencapai tujuan tertentu. (Kochler)
- Organisasi adalah suatu sistem, mempunyai struktur dan perencanaan yang dilakukan dengan penuh kesadaran, di dalamnya orang-orang bekerja dan berhubungan satu sama lain dengan suatu cara yang terkoordinasi, kooperatif, dan dorongan-dorongan guna mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan (Beach, 1980; Champoux, 2003).
- suatu perkumpulan atau perhimpunan yang terdiri dari dua orang atau lebih punya komitmen bersama dan ikatan formal mencapai tujuan organisasi,



dan di dalam perhimpunannya terdapat hubungan antar anggota dan kelompok dan antara pemimpin dan anggota yang dipimpin atau bawahan (Beach and Reinhartz, 2004; Bush and Middlewood, 2005).

- Organization is the form of every human association for the attainment of common purpose, artinya organisasi merupakan bentuk dari setiap perserikatan manusia untuk mencapai tujuan bersama. (James D. Mooney, 2006)
- Organisasi adalah perpaduan secara sistematis daripada bagian-bagian yang saling ketergantungan atau berkaitan untuk membentuk suatu kesatuan yang bulat melalui kewenangan, koordinasi dan pengawasan dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditentukan. (Marshal E. Dimock, 2010)

Dari pengertian organisasi kita juga dapat mengklasifikasikan pengertian organisasi dalam dua pengertian, yaitu:

- Pengertian statis
- Pengertian dinamis.

### **Pengertian organisasi secara statis.**

Organisasi dalam arti statis artinya melihat organisasi sebagai sesuatu yang tidak bergerak atau diam seperti yang tergambar dalam bagan (organogram). (Wursanto, 2005) mengemukakan berbagai macam pandangan tentang organisasi statis, yaitu:

- a. Organisasi dipandang sebagai wadah atau sebagai alat (tool) yang berarti:
  - Organisasi sebagai alat pencapaian tujuan yang ditetapkan sebelumnya,
  - Organisasi merupakan wadah daripada sekelompok orang (group of people) yang mengadakan kerjasama untuk mencapai tujuan bersama; dan
  - Organisasi sebagai wadah atau tempat di mana administrasi dan manajemen dijalankan yang memungkinkan administrasi dan

manajemen itu bergerak sehingga memberi bentuk pada administrasi dan manajemen.

- b. Organisasi dipandang sebagai jaringan dari hubungan kerja yang bersifat formal seperti yang tergambar dalam suatu bagan dengan mempergunakan kotak-kotak yang beraneka ragam. Kotak-kotak tersebut memberkan gambaran-gambaran tentang kedudukan atau jabatan yang harus diisi oleh orang-orang yang memenuhi persyaratan sesuai dengan fungsi masing-masing.
- c. Organisasi dipandang sebagai saluran hirarki kedudukan atau jabatan yang ada yang menggambarkan secara jelas tentang garis wewenang, garis komando, dan garis tanggung jawab.

### **Pengertian Organisasi Secara Dinamis**

Organisasi dalam arti dinamis merupakan organisasi yang dilihat dari aktivitas atau tindakan yang dilakukan oleh sekelompok orang dalam upaya pencapaian tujuan, yang dimaknai dengan:

- a. Organisasi dalam arti dinamis berarti organisasi itu selalu bergerak mengadakan pembagian tugas/pekerjaan sesuai dengan sistem yang telah ditentukan serta sesuai pula dengan lingkup daripada organisasi itu
- b. Organisasi dalam arti dinamis berarti memandang organisasi itu dari segi isinya, yaitu sekelompok orang yang melakukan kerjasama untuk mencapai tujuan bersama. Jadi, organisasi dalam arti dinamis menyoroti unsur manusia yang ada didalamnya. Manusia merupakan unsur terpenting dari seluruh unsur organisasi karena hanya manusialah yang memiliki sifat kedinamisan.
- c. Organisasi sebagai alat untuk mencapai tujuan mempunyai dua buah pengertian yang tidak terpisahkan sebagai suatu keutuhan atau bagaikan dua sisi mata uang (Dydiet Hardjito (2001)
- d. Organisasi sebagai wadah Organisasi sebagai wadah statis, karena merupakan bagan organisasi yang mewadahi seluruh anggotanya dengan status posisinya. Jadi merupakan piranti manajemen atau *Tools of Management*.

- e. Organisasi sebagai proses dinamis, artinya organisasi selalu bergerak menuju tercapainya tujuan organisasi maka harus mengadakan pembagian tugas kepada para anggotanya. Selain itu, harus memberikan tanggung jawab, wewenang, dan mengadakan hubungan baik ke dalam maupun ke luar dalam rangka mencari keberhasilan organisasi.

### **Konsep Organisasi sebagai Sebuah Sistem Sosial.**

Sistem berasal dari bahasa Yunani. Apabila kita membicarakan organisasi sebagai suatu sistem, berarti memandangnya terdiri dari unsur-unsur yang saling bergantung dan di dalamnya terdapat sub-sub sistem. Sedangkan struktur di sini mengisyaratkan bahwa di dalam organisasi terdapat suatu kadar formalitas dan adanya pembagian tugas atau peranan yang harus dimainkan oleh anggota-anggota kelompoknya.

Sistem merupakan sebuah konsep sinergi, dengan pemahaman bahwa di dalam sebuah sistem maka output organisasi diharapkan lebih besar dari output individual. Katz & Kaha mendefinisikan teori sistem social dengan tiga unsur pokok dari berpikir sistem, yaitu:

- Sains sitem, merupakan sebuah eksplorasi ilmiah tentang sistem dalam berbagai ilmu.
- Sitem teknologi, merupakan problem yang muncul dalam teknologi modern dan masyarakat.
- Filsafat sistem, merupakan re-orientasi pemikiran dan pandangan dunia ilmiah tentang paradig baru.

### **Konsep Organisasi sebagai Sistem Terbuka**

Organisasi dipahami sebagai sekumpulan orang yang bekerjasama untuk mencapai tujuan tertentu. Organisasi bukanlah entitas yang berdiri sendiri tetapi pasti ada lingkungan yang menjadi wahana organisasi tersebut hidup tumbuh dan berkembang. Karena organisasi membutuhkan lingkungan maka bisa dikatakan organisasi tersebut merupakan sistem yang terbuka. Untuk menghasilkan barang dan jasa organisasi mengambil sumber daya dari

lingkungan eksternal dan mengkonversi atau mengubahnya menjadi barang dan jasa yang siap untuk diolah kembali atau dinikmati oleh end user yang dikirim kembali ke lingkungan tersebut, di mana mereka dibeli oleh pelanggan. Siklus tersebut terus menerus berlangsung sampai organisasi tersebut bubar.

Organisasi sebagai open system ini bisa diibaratkan seperti organisme yang hidup dalam media tertentu. Agar dapat bertahan hidup organisme ini perlu terus menerus berinteraksi dengan lingkungannya, mengambil makanan dari lingkungan, kemudian pengkonversikannya menjadi energi dan kemudian energi serta limbahnya dilepaskan kembali ke lingkungan.

Open system akan mencapai suatu tingkat dinamika tertentu atau keseimbangan dinamis. Di sisi lain sistem ini masih mempunyai kemampuan yang berkelanjutan untuk melangsungkan kerja dan melakukan transformasi ke pihak lain. Sistem ini mempunyai proses putaran yang kontinu yang menyebabkan daya hidupnya berkelanjutan. Organisasi dipandang sebagai hal yang dinamis yang senantiasa berubah. Masukan yang berasal dari lingkungan, diterima oleh sesuatu organisasi. Kemudian organisasi tersebut memproses sebagai salah satu kegiatannya untuk mencapai tujuan organisasi. Hasil pemrosesan ini dikirim dan diterima oleh lingkungan baik berupa barang-barang atau jasa pelayanan. Hasil ini dirasakan oleh masyarakat sebagai unsur lingkungan dari organisasi tersebut. Lingkungan akan memberikan umpan balik kepada organisasi yang digunakan sebagai bahan masukan baru untuk diolah dan diproses didalam organisasi. Dengan cara demikian organisasi mencapai tingkat keseimbangan yang dinamis dengan lingkungannya. Karena ia dirangsang untuk mendapatkan potensi baru guna melanjutkan kelangsungan hidupnya.

Open system menekankan hubungan dan ketergantungan antara unsur-unsur organisasi yang bersifat sosial dan teknologi. Organisasi dipertimbangkan sebagai serangkaian variabel yang saling berhubungan, dimana perubahan satu variabel akan menyebabkan berubahnya variabel lainnya. Sistem organisasi terbuka tidak hanya terbuka bagi lingkungannya saja, akan tetapi terbuka pula bagi dirinya sendiri. Open system menyesuaikan

pada lingkungannya dengan cara melakukan perubahan-perubahan susunan dan proses dari komponen-komponen di dalam organisasi itu sendiri.

Karakteristik dari open system adalah:

- Tugas-tugas yang tidak rutin berlangsung dalam kondisi-kondisi yang tidak stabil.
- Pengetahuan spesialisasi menyebar pada tugas-tugas pada umumnya. Berbeda dengan sistem tertutup bahwa pemahaman dari spesialisasi tugas itu pengetahuan spesialisasinya dimiliki oleh masing-masing orang yang barang kali hanya bisa dipergunakan jika menguntungkan orang tersebut untuk mengatasi berbagai tugas organisasi.
- Hasil (atau apa yang bisa dikerjakan) diutamakan
- Konflik di dalam organisasi diselesaikan dengan interaksi diantara teman sejawat.
- Pencairan pertanggungjawaban ditekankan. Dalam hal ini tugas-tugas yang bersifat formal dikesampingkan untuk melibatkan semua anggota didalam memecahkan persoalan-persoalan organisasi.
- Rasa pertanggungjawaban yang loyalitas seseorang adalah pada organisasi secara keseluruhan, tidak hanya pada subunit organisasi yang telah dibebankan kepada seseorang pejabat.
- Organisasi dipandang sebagai struktur network yang merembes (fluiding network structure) (dalam hal ini organisasi dilihat sebagai amoeba).
- Pengetahuan atau informasi dapat berada dimana saja di dalam organisasi (misalnya, setiap orang mengetahui sesuatu yang bergayutan dengan organisasinya. Tidak semua orang termasuk kepala atau pimpinan dapat mengetahui semua hal).
- Interaksi di antara orang-orang di dalam organisasi cenderung bergerak secara horizontal, selancar geraknya interaksi vertikal.
- Gaya interaksi yang diarahkan untuk mencapai tujuan lebih berifat pemberian saran dibandingkan dengan pemberian instruksi, dan disifati dengan mitos setia kawan dengan mengesampingkan hubungan antara atasan-bawahan.
- Hasil tugas dan pelaksanaan kerja yang baik diutamakan, bukannya menekankan pada loyalitas dan kepatuhan pada seseorang atasan.



- Prestise ditentukan dari pihak luar (externalized) misalnya kedudukan atau status seseorang di dalam organisasi sangat ditentukan oleh kemampuan professional dan reputasi seseorang.

Dari pengertian organisasi tersebut di atas, dapat dinyatakan betapa pentingnya organisasi sebagai alat administrasi dan manajemen dalam melaksanakan segala kebijakan/keputusan yang dibuat pada tingkatan administratif maupun manajerial. Dalam hubungan ini, hakiki organisasi dapat ditinjau dari dua sudut pandangan.

- Pertama, organisasi dipandang sebagai wadah, tempat di mana kegiatan administrasi dan manajemen dilaksanakan.
- Kedua, sebagai proses yang berusaha menyoroti interaksi (hubungan) antara orang-orang yang terlibat di dalam organisasi itu.

Dapat ditarik kesimpulan bahwa konsep organisasi dimaknai sebagai suatu sistem hubungan yang terstruktur yang mengkoordinasi usaha suatu kelompok organisasi untuk mencapai tujuan tertentu. (Kochler)

### **Elemen-elemen Organisasi**

Elemen organisasi dapat diklasifikasikan atas:

- Klasifikasi struktur sosial
- Partisipasi organisasi
- Tujuan
- Teknologi
- Lingkungan

### **Klasifikasi Struktur Sosial**



Klasifikasi struktur social adalah pola atau aspek aturan hubungan yang ada antara partisipan yang ada dalam organisasi. Klasifikasi struktur sosial adalah:

- Struktur sosial adalah pola atau aspek aturan hubungan yang ada antara partisipan di dalam suatu organisasi.
- Struktur sosial dapat dipisahkan menjadi dua komponen yaitu stuktur normatif dan stuktur tingkah laku.
- Srtuktur normatif mencakup nilai, norma dan peranan yang diharapkan. Sedangkan komponen tingkah laku berfokus pada tingkah laku yang dilakukan. Stuktur normatif dan stuktur tingkah laku dari kelompok tidaklah dapat dipisahkan secara jelas dan tidak pula identik, tetapi berbeda tingkatnya dan saling berhubungan. Tingkah laku membentuk norma-orma sebagaimana norma membentuk tingkah laku.

### **Partisipasi Organisasi**

Partisipasi organisasi dimaknai sebagai:

- Individu – individu yang memberikan kontribusi kepada organisasi.
- individu yang berpartisipasi dalam organisasi dan keterlibatannya dalam organisasi akan berbeda sesuai dengan peran yang dimainkannya.
- Oleh karena itu susuan stuktural di dalam organisasi mestilah dirancang untuk disesuaikan dengan tingkat keterampilan.
- Tingkat keterampilan ini hampir selalu diikuti oleh perbedaan kekuasaan.

### **Tujuan**

Sangat diperlukan dalam memahami organisasi. Tujuan : Titik sentral petunjuk dalam menganalisis organisasi. Dalam organisasi ada tujuan organisasi, ada tujuan individu masuk dalam organisasi . Kebanyakan tujuan itu selalu kontroversial.

### **Teknologi**

Teknologi organisasi adalah teknik yang dipakai dalam transformasi input menjadi output. Organisasi dipandang sebagai suatu rangkaian bagian yang masing masing dipengaruhi oleh teknologi dengan cara yang berbeda beda. Teknologi dalam aplikasinya sangat beragam. Dalam bidang kajian manajemen dan administrasi pemanfaatan teknologi juga sangat mendukung keberhasilan sebuah organisasi.

Teknologi adalah merupakan salah satu elemen dasar dari suatu organisasi. Dalam konteks organisasi teknologi meliputi perancangan dan praktek yang dapat digunakan untuk melayani konsumen, mengobati pasien dan membuat produk berkualitas tinggi. Teknologi dari suatu organisasi mempengaruhi aliran kerja, struktur, sistem dan filosofi dengan cara signifikan. Dalam pandangan ini teknologi lebih diterjemahkan sebagai sebuah benda atau tools yang dapat membantu menjalankan tugas keorganisasian.

Dalam konteks organisasi publik maka pemanfaatan teknologi adalah untuk memberikan pelayanan yang maksimal kepada publik. Hal ini juga berarti terkait dengan aliran kerja, struktur, sistem dan filosofi dari pelayanan publik oleh organisasi publik. Skema-skema pengaruh teknologi sebagai elemen penting organisasi diuraikan berdasarkan penelitian Woodward, Perrow dan Thomson (dalam Robinson, 1994). Istilah teknologi mengacu pada cara sebuah organisasi mengubah input menjadi output.

Setiap organisasi paling tidak memiliki satu teknologi untuk mengubah sumber daya finansial, SDM, dan sumber daya fisik menjadi produk atau jasa (Pennings, 1992) Kajian dalam penelitian mereka mengarah kepada kesimpulan bahwa teknologi dalam organisasi merujuk pada informasi, peralatan, teknik, dan proses yang di butuhkan untuk mengubah masukan menjadi keluaran dalam organisasi. Beberapa hasil penelitian yang menunjukkan tentang pengaruh teknologi terhadap organisasi secara rinci dapat dilihat dari beberapa kontribusi Woodward, Perrow dan Thomson (Robinson, 1994) Pendapat dari Woodward, Harvey dan Thompson memiliki denominator yang sama yakni dari segi kerutinannya

**Lingkungan.**

Lingkungan merupakan pelaku dan kekuatan di luar yang mempengaruhi kemampuan di dalam agar kegiatan dapat berjalan dengan baik. Organisasi sebagai entitas yang memungkinkan masyarakat mencapai tujuan yang tidak dapat dicapai jika oleh satu orang. Organisasi ada karena ketidakmampuan seseorang mencapai tujuan sendirian.

Lingkungan organisasi sebagai sesuatu yang memberikan energi penyaluran dan penerimaan organisasi yang berada di sekitar organisasi dan memberikan pengaruh pada kelangsungan organisasi tersebut. Lingkungan organisasi menurut Stephen P. Robbins (2006) adalah lembaga-lembaga atau kekuatan-kekuatan yang berada di luar organisasi dan secara potensial mempengaruhi kinerja organisasi. Maka dari itu organisasi berada dalam sebuah lingkungan yang dapat menjadi faktor pendukung maupun penghambat organisasi. Kegiatan organisasi akan merubah lingkungan, dan juga sebaliknya, lingkungan akan mendorong perubahan pada organisasi. Sebuah Perusahaan atau Organisasi yang beroperasi disebuah lingkungan tidak dapat menafikan bahwa selain kegiatan yang dikelolanya, organisasi tersebut juga terlibat dengan lingkungan diseputar lokasi. Oleh karena itu, sebuah organisasi perlu memahami lingkungan apa saja yang terkait secara langsung maupun tidak langsung dengan kegiatan.

### **Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Lingkungan**

Lingkungan selalu mempengaruhi organisasi dalam melakukan aktifitas, baik secara langsung maupun secara tak langsung. Kelangsungan hidup organisasi sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam mengelola pengaruh lingkungan ini. Lingkungan dalam organisasi terbagi atas dua macam yaitu

#### **a. lingkungan eksternal**

Faktor Eksternal Lingkungan eksternal diketahui mempunyai peranan besar dalam mempengaruhi pengambilan keputusan manajerial, proses dan struktur organisasi, maka lingkungan eksternal penting untuk selalu dipantau dan dianalisis. Tetapi lingkungan eksternal secara keseluruhan sangat sulit untuk dianalisis, karena lingkungan eksternal sangat

kompleks dan saling terkait satu sama lain. Lingkungan eksternal adalah institusi atau kekuatan luar yang potensial mempengaruhi kinerja organisasi

b. lingkungan internal

Lingkungan internal adalah tempat manajer bekerja yang mencakup budaya perusahaan, teknologi produksi, struktur organisasi, dan fasilitas fisik. Lingkungan internal perusahaan merupakan kekuatan-kekuatan yang ada dalam organisasi itu sendiri dan memiliki sifat yang dapat dikontrol oleh manajemen..

### **Hubungan Lingkungan dan Organisasi**

Lingkungan bagi sebuah organisasi merupakan sebuah kepercayaan. Organisasi tidak dapat berdiri sendiri melainkan merupakan bagian dari system yang lebih besar yang dimaksud sebagai lingkungan Organisasi sangat dipengaruhi oleh lingkungan eksternal dimana dia berada sehingga mengharuskan manajer memperhatikan fenomena yang terjadi pada lingkungan organisasi. Pengaruh lingkungan tersebut sangat berbeda antara satu organisasi dan organisasi lainnya,

Suatu organisasi mungkin mengharapkan dukungan sosial bagi aktifitasnya untuk merefleksikan nilai-nilai masyarakat pada fungsinya. Hubungan lingkungan dan organisasi s. Tingkat perubahan melihat sejauh mana stabilitas suatu lingkungan yang diukur dengan skala tingkat perubahan stabil dan perubahan dinamis. Sedangkan tingkat homogenitas melihat sejauh mana kompleksitas lingkungan yang diukur dengan skala homogenitas sederhana dan homogenitas kompleks.

Semakin besar ketidakpastian lingkungan yang dihadapi organisasi, maka semakin lingkungan itu membatasi pilihan-pilihan dan kebebasan para manajer. Strategi untuk menghadapi perubahan lingkungan dan ketidakpastian adalah melakukan penyesuaian terhadap perubahan

lingkungan, melakukan pemantauan lingkungan secara tidak langsung, dan mempengaruhi lingkungan langsung.

Dapat kita simpulkan lingkungan suatu organisasi terdiri dari individu, kelompok individu dan organisasi itu sendiri.

### **Karakteristik Organisasi**

Organisasi memiliki karakteristik yang mencakup:

- Tim
- Kinerja tinggi
- Gambaran jelas tentang yang diupayakan.
- Nilai, visi dan misi sebagai inti identitas.

## **2. Penetapan Visi**

Dalam hal pencapaian suatu tujuan di perlukan suatu perencanaan dan tindakan nyata untuk dapat mewujudkan tujuan. Secara umum bisa di katakan bahwa Visi dan Misi adalah suatu konsep perencanaan yang di sertai dengan tindakan sesuai dengan apa yang di rencanakan untuk mencapai suatu tujuan.

### **Pengertian Visi**

Visi adalah suatu pandangan jauh tentang perusahaan, tujuan - tujuan organisasi dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut pada masa yang akan datang. Beberapa persyaratan yang hendaknya dipenuhi oleh suatu pernyataan visi:

- Berorientasi ke depan
- Tidak dibuat berdasarkan kondisi saat ini
- Mengekspresikan kreatifitas
- Berdasar pada prinsip nilai yang mengandung penghargaan bagi masyarakat.



- Memperhatikan sejarah, kultur, dan nilai organisasi meskipun ada perubahan terduga
- Mempunyai standard yang tinggi, ideal serta harapan bagi anggota lembaga ;
- Memberikan klarifikasi bagi manfaat lembaga serta tujuan-tujuannya ;
- Memberikan semangat dan mendorong timbulnya dedikasi pada lembaga
- Menggambarkan keunikan lembaga dalam kompetisi serta citranya ;
- Bersifat ambisius serta menantang segenap anggota lembaga (Lewis&Smith,1994).

Pembuatan visi organisasi merupakan suatu proses perjalanan dari hal yang sudah diketahui dan dipahami ke hal yang belum diketahui. Maka Visi merupakan gambaran masa depan yang mengintegrasikan suatu fakta, harapan, impian, bahaya dan peluang.

### **Proses Organisasi.**

- Karakteristik utama organisasi : tim dengan kinerja tinggi.
- Memiliki gambaran yang jelas tentang apa yang ingin dicapai.
- Merasa senang dan memahami tujuan dasar.
- Memiliki nilai bersama.
- Nilai, misi dan visi menjadi identitas

### **Penetapan Visi**

Proses untuk menjelaskan nilai, memusatkan pada misi serta mencapai visi. Pembuatan visi menjadi pemicu solusi kreatif untuk tantangan bisnis dan menimbulkan evolusi serta pembelajaran berkelanjutan dalam suatu organisasi.

### **5 Langkah Pembuatan Visi**





Gambar 1. Langkah Pembuatan Visi

### Langkah Pertama: Menjelaskan Nilai

Menjelaskan nilai : adalah menetapkan nilai kunci dan apa yang mereka anggap penting dan bernilai. Nilai adalah prinsip, standar dan tindakan yang

diwakili oleh anggota organisasi. Nilai ini mencakup cara orang saling memperlakukan, cara orang, kelompok dan organisasi melaksanakan upaya mereka dan hal apa yang penting bagi organisasi

### **Langkah Kedua: Memindai Situasi Sekarang**

Adalah menguji lingkungan saat ini, baik secara internal maupun eksternal. Memindai situasi terbaru adalah mencakup tindakan untuk melihat keadaan di luar organisasi (pelanggan, pemasok dan industry). Tindakan yang merupakan tindakan melibatkan pelanggan internal (karyawan) sebagai bagian penting dari proses

### **Langkah Ketiga: Menetapkan Misi**

Yaitu menjelaskan tujuan dasar.. Misi adalah tujuan utama yang dibentuk oleh orang, tim atau organisasi. Misi disimpulkan dalam pernyataan yang singkat, jelas dan memberi inspirasi yang memusatkan perhatian di dalam satu arah yang jelas, dengan menetapkan manfaat dari keunikan individu, bisnis atau kelompok

### **Langkah Keempat: Menciptakan Visi.**

Menghasilkan citra yang jelas tentang masa depan yang diinginkan. Pembuatan misi menggambarkan kehebatan yaitu apa yang ingin diciptakan orang, tim, organisasi di masa depan. Visi “bukanlah sesuatu di luar sana” yg tidak dapat diharapkan, tetapi merupakan hal yang meyakinkan untuk dapat diterima.

### **Langkah Kelima: Menerapkan Visi.**

Menciptakan rencana strategis, rencana tindakan dan lingkaran umpan balik untuk menerapkan nilai. Visi dan misi. Penerapan mencakup strategi,

perencanaan, prosedur, dan tindakan utama yang akan mememanfaatkans emua hal di atas.

### **Mengapa Visi Organisasi?**

- Menyatukan orang di sekitar mimpi bersama.
- Mengkoordinasikan pekerjaan dari org yang ebrbeda.
- Membantu semua orang yang membuat keputusan.
- Membangun dasar untuk perencanaan.
- Menantang keluar dari kondisi yang tidak efektif dan tidak nyaman.
- Membuat perilaku yang berbeda menjadi elbih jelas

### **Siklus Pembauran organisasi?**

Organisasi menggunakan siklus sebagai bagian dari pertumbuhan dan perkembangan. Organisasi dan kelompok memiliki waktu yang berbeda untuk menelaah kembali dan memperbaiki identitas. Pada awalnya, bermula dari tujuan yang jelas, semangat yang tinggi, mimpi yang menyenangkan dan menumbuhkan mimpi. (Periode awal)

Pada periode kedua, periode setelah periode awal, organisasi atau kelompok memasuki stabilitas (pertumbuhan) yang dikelola dengan baik. Dilakukan upaya membangun struktur untuk memastikan tujuan dilaksanakan dengan konsisten. Menetapkan cara untuk melaksanakan segala seuatunya. Organisasi di tahap perkembangan ini menjadi nyaman dengan caranya, Kehilangan kemampuan berinovasi dan merespon, menyebabkan kemunduran Yang tersisa adalah rutinitas pekerjaan.

Peluang untuk memunculkan fase baru dengan energi dan harapan baru. Proses pembuatan visi untuk berubah dengan kritis. Pembuatan visi memungkinkan organisasi untuk melakukan penilaian diri yang sulit.

Pembuatana visi memunculkan kembali nilai dan misi serta menggunakan organisasi untuk melihat peluang baru.

### Siklus Pembauran Organisasi



Gambar 2. Siklus Pembauran Organisasi

#### Fase 1. Kreativitas

- Bekerja memiliki tujuan
- Antusiasme saat menemukan model/produk/pasar ideal yang baru.
- Banyak visi
- Suasana yang menyenangkan/tak teratur
- Pertumbuhan berjalan cepat dan mudah
- Bersifat alamiah

#### Fase 2. Stabilitas

- Tujuan tetap sama
- Struktur diperkuat oleh kebijakan, prosedur, standar.
- Kontrol ditetapkan, standar ditekankan.
- Manajemen menjadi lebih "profesional"
- Memikirkan tentang masa depan dan perencanaan dilakukan di puncak.

#### Fase 3. Krisis

- Lingkungan berubah

- Standar ditekankan dari atas.
- Orang bekerja dengan lebih keras.
- Hasil meleset.
- Kelompok kehabisan tenaga, kehilangan, vitalitas.

#### **Fase 4: Pembauran.**

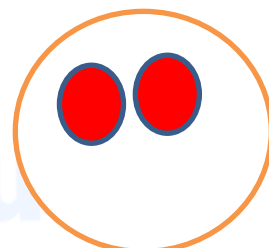
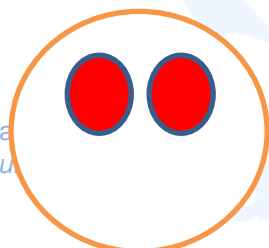
- Menelaah kembali tujuan dasar.
- Memperbarui misi, nilai dan visi
- Menetapkan lembali serta mempertanyakan apa yang dilakukan organisasi.
- Berhubungan kembali dengan pelanggan/pasar.
- Membentuk arah baru.

### **3. MENCIPTAKAN KOALISI**

Koalisi antara nilai, misi, serta visi kelompok dan individu menciptakan kekuatan dari suatu kelompok yang setia pada visi bersama. Bila nilai tidak berkoalisi, maka orang akan mengalami ketegangan dan rasa frustrasi. Koalisi berarti, orang –orang di dalam kelompok menciptakan visi mereka sendiri yang sesuai dengan misi dan visi organisasi mereka. Menetapkan dengan jelas bagian mereka di dalam menciptakan kehebatan .

Organisasi mengundang tim dan kelompok. Meminta semua kelompok yang terlibat untuk mengemb angkan visi bersama. Tindakan ini disebut :menyatukan visi/sarang misi:, yaitu suatu tindakan untuk mengarahkan visi individu menuju ke arah yang sama dengan visi tim dan organisasi.

### **4. Menghubungkan Visi**





Setiap orang membutuhkan suatu visi

Setiap orang membutuhkan suatu visi



Setiap kelompok mengadaptasi visi-visi untuk memenuhi aspek visi bersama.

Setiap kelompok mengadaptasi visi-visi untuk memenuhi aspek visi bersama.

Gambar 3. Menghubungkan nilai pribadi dan organisasi

## 6. Pengukuran Nilai Pribadi dan Organisasi

Petunjuk Bagi Responden:



1. Lakukanlah pengukuran Nilai Pribadi dan Organisasi ini terhadap 10 guru.
2. Kuesioner ini menggunakan skala tujuh point,

No	Pernyataan								
1	Jika nilai-nilai organisasi ini berbeda dengan nilai-nilai saya, saya tidak akan lengket dengan organisasi ini.								
2	Sejak bergabung dengan organisasi ini, nilai-nilai pribadi saya dan nilai-nilai organisasi menjadi sama.								
3	Alasan saya lebih menyukai organisasi ini daripada organisasi lain karena nilai-nilai organisasi ini cocok dengan saya.								
4	Kelekatan saya dengan organisasi ini terutama didasarkan pada kesamaan nilai-nilai saya dengan nilai-nilai yang dinyatakan oleh organisasi ini.								
5	Apa yang diperjuangkan dan dipertahankan oleh organisasi ini adalah penting buat saya.								
6	Saya bangga untuk menceritakan kepada orang lain bahwa saya adalah bagian dari organisasi ini.								
7	Saya membanggakan organisasi ini kepada orang lain sebagai organisasi yang bagus untuk tempat bekerja.								
8	Saya merasa memiliki organisasi ini lebih dari sekedar menjadi karyawan.								
9	Jika saya diberi imbalan untuk apa yang saya kerjakan, tidak ada alasan buat saya untuk melakukan kerja ekstra bagi organisasi ini.								
10	Seberapa keras saya bekerja untuk organisasi ini berkaitan langsung dengan seberapa banyak imbalan yang saya terima.								
11	Pandangan pribadi saya terhadap organisasi ini berbeda dengan pandangan saya yang saya berikan kepada orang lain.								
12	Agar saya dapat diberi imbalan di sini, sangat perlu menyatakan sikap yang tepat.								
Jumlah									

Total Jumlah	
Mutu	

Pedoman penskoran

SKOR	MUTU
12 - 27	Keterhubungan nilai pribadi dan organisasi sangat rendah rendah
28 - 43	Keterhubungan nilai pribadi dan organisasi cukup kuat
44 - 60	Keterhubungan nilai pribadi dan organisasi sangat tinggi
➤ 60	Bias

Petunjuk Analisa Data.

1. Petakan masing-masing jawaban dalam tabulasi dengan menggunakan excell.
2. Lakukan analisa dan kesimpulan berdasarkan konstruk teori.
3. Data hendaknya autentik dari lapangan dengan menyertakan bukti yang Legitimasi
4. Analislah data dan buatlah kesimpulan ebrdasarkan konstruk teori.

7. Keterikatan individu dengan organisasi

Keterlibatan atau keterikatan individu dengan organisasi merupakan wujud rasa memiliki (*sense of belonging*) yang menjadi kunci kekuatan keberadaan individu dalam kontribusinya kepada organisasi. Hal ini tidak dapat dilepaskand ari peran

kepemimpinan kepala sekolah. Wujud tersebut dapat dicirikan dengan 3 komponen yaitu:

1. Pemahaman terhadap visi organisasi

Pemahaman ini dapat dilihat dari bagaimana setiap individu mengetahui, memahami dan mampu menuliskan rumusan visi engan lengkap dan tepat.

2. Pemahaman terhadap pekerjaan kunci (inti)

Yaitu bagaimana seorang individu dapat mengidentifikasi pekerjaan inti apa yang menjadi kewajibannya dalam upaya mencapai visi organisasi.

3. Pemahaman terhadap kemampuan berkontribusi terhadap organisasi, baik ide, Aktifitas ataupun karya. Yang dilakukan baik dengan penugasan ataupun pro aktif.

Pengukuran dapat dilakukan dengan menggunakan instrumen Keterlibatan Individu dengan Organisasi ayng dikembangkan Ratnawati Susanto (2020) dalam penelitiannya Model Pengembangan Kompetensi Pedagogik sebaai berikut:

I. LAT

Petun

2 PROFIL KETERLIBATAN DENGAN ORGANISASI							
<b>PETUNJUK TAHAP 2:</b>							
1. Profil Keterlibatan Dengan Organisasi memiliki Tiga Komponen, yaitu :							
a. Pemahaman Visi Organisasi;							
b. Pemahaman Pekerjaan Kunci (PKK); dan							
c. Pemahaman Terhadap Kemampuan Berkontribusi Terhadap Organisasi (Ide / Aktifitas / Karya).							
2. Pada bagian ini, peserta perlu menuliskan kolom deskripsi dengan :							
a. Komponen Pemahaman Visi Organisasi : Tuliskan Visi Organisasi;							
b. Komponen Pekerjaan Kunci (PKK) : Tuliskan dengan Item Nomor 1, 2, dan seterusnya. Peran Pekerjaan apa yang perlu dilakukan untuk mendukung pencapaian Visi Organisasi;							
c. Komponen Pemahaman Terhadap Kemampuan Berkontribusi Terhadap Organisasi : Tuliskan dengan Item Nomor 1, 2, dan seterusnya, hal-hal yang telah dilakukan terhadap organisasi (bisa berupa Ide / Aktifitas / Karya).							
3. Pilihlah salah satu dan Berilah Tanda ✓ (Check Mark) pada indikator dalam Kotak Persegi 3, 2, atau 1 sesuai keadaan diri.							
4. Peserta tidak perlu menuliskan Skor dan Mutu Penilaian, karena sistem yang akan melakukan penilaian.							
<b>ELEMEN TAHAP 2 : PROFIL KETERLIBATAN DENGAN ORGANISASI</b>							
NO	KOMPONEN	DESKRIPSI	INDIKATOR			PENILAIAN	
			3	2	1	SKOR	MUTU
1.	PEMAHAMAN VISI ORGANISASI	Tuliskan Rumusan Visi Organisasi	Visi Organisasi di Deskripsikan dgn Lengkap dan Tepat	Visi Organisasi di Deskripsikan dgn benardgn makna yang sama meskipun istilah berbeda-beda	Visi Organisasi Di Deskripsikan tidak benar dan makna berbeda.		
2.	PEMAHAMAN TERHADAP PEKERJAAN KUNCI (INTI)	Tuliskan Pekerjaan Kunci untuk mencapai Visi Organisasi	Seluruh Deskripsi Pekerjaan Kunci Mendukung Pencapaian Visi	Sebagian Besar Deskripsi Pekerjaan Kunci Mendukung Pencapaian Visi	Sebagian Kecil (< 50%) Deskripsi Pekerjaan Kunci yang Mendukung Pencapaian Visi		
3.	PEMAHAMAN TERHADAP KEMAMPUAN BERKONTRIBUSI TERHADAP ORGANISASI (IDE / AKTIFITAS / KARYA)	Tuliskan Ide/Aktifitas/Karya yang dilakukan pada tahun terakhir	Berkontribusi Dalam Ide / Aktifitas / Karya Dengan Penugasan dan Pro Aktif	Berkontribusi dalam Ide / Aktifitas / Karya Sesuai dengan Penugasan	Tidak Berkontribusi dalam Ide / Aktifitas / Karya Terhadap Organisasi		
PROFIL KETERLIBATAN DENGAN ORGANISASI						SERATA	
DESKRIPSI PROFIL KETERLIBATAN DENGAN ORGANISASI :							

2 PROFIL KETERLIBATAN DENGAN ORGANISASI							
<b>PETUNJUK TAHAP 2:</b>							
1. Profil Keterlibatan Dengan Organisasi memiliki Tiga Komponen, yaitu:							
a. Pemahaman Visi Organisasi;							
b. Pemahaman Pekerjaan Kunci (JKT); dan							
c. Pemahaman Terhadap Kemampuan Kontribusi Terhadap Organisasi (Jde / Aktifitas / Karya).							
2. Pada bagian ini, peserta perlu melakukan kolom deskripsi dengan:							
a. Komponen Pemahaman Visi Organisasi: Tuliskan Visi Organisasi;							
b. Komponen Pekerjaan Kunci (JKT): Tuliskan dengan Item Nomor 1, 2, dan seterusnya. Peran Pekerjaan apa yang perlu dilakukan untuk mendukung pencapaian Visi Organisasi;							
c. Komponen Pemahaman Terhadap Kemampuan Kontribusi Terhadap Organisasi: Tuliskan dengan Item Nomor 1, 2, dan seterusnya. Nahal yang telah dilakukan terhadap organisasi (Bisa berupa Jde / Aktifitas / Karya).							
3. Pilihlah salah satu dan Berilah Tanda ✓ (Check List) pada indikator dalam Kotak Penawar 3, 2, atau 1 sesuai keadaan diri.							
4. Peserta tidak perlu melakukan skor dan Mutu Penilaian, karena sistem yang akan melakukan penilaian.							
<b>ELEMEN TAHAP 2 : PROFIL KETERLIBATAN DENGAN ORGANISASI</b>							
No	KOMPONEN	DESKRIPSI	INDIKATOR			PENILAIAN	
			3	2	1	SKOR	MUTU
1.	PEMAHAMAN VISI ORGANISASI	Tuliskan Rumusan Visi Organisasi:	Visi Organisasi di Deskripsikan dgn Lengkapnya dan Tepat	Visi Organisasi di Deskripsikan dgn bahasannya melaui yang sama meliputi kalimat tidak dapat sama.	Visi Organisasi di Deskripsikan tidak benar dan melaui berbeda.		
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
2.	PEMAHAMAN TERHADAP PEKERJAAN KUNCI (JKT)	Tuliskan Pekerjaan Kunci untuk mencapai Visi Organisasi:	Seluruh Deskripsi Pekerjaan Kunci Mendukung Pencapaian Visi	Sebagian Besar Deskripsi Pekerjaan Kunci Mendukung Pencapaian Visi	Sebagian Kecil (< 50%) Deskripsi Pekerjaan Kunci yang Mendukung Pencapaian Visi		
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
3.	PEMAHAMAN TERHADAP KEMAMPUAN BERKONTRIBUSI TERHADAP ORGANISASI (JDE / AKTIFITAS / KARYA)	Tuliskan Jde, Aktifitas, Karya yang dilakukan pada tahun terakhir:	Berkontribusi dalam Jde / Aktifitas / Karya Dengan Penugasan dan Pro Aktif	Berkontribusi dalam Jde / Aktifitas / Karya sesuai dengan Penugasan	Tidak berkontribusi dalam Jde / Aktifitas / Karya Terhadap Organisasi		
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
PROFIL KETERLIBATAN DENGAN ORGANISASI:						RERATA	
DESKRIPSI PROFIL KETERLIBATAN DENGAN ORGANISASI :							
ELEMEN TAHAP 1			ELEMEN TAHAP 2			ELEMEN TAHAP 3	

Sebelum menjawab latihan di bawah ini, anda diharapkan telah membaca uraian materi Kepemimpinan Pendidikan: Integrasi Tujuan Organisasi dan Individu yang termuat pada Bagian pertama dari modul ini. Kemudian jawablah pertanyaan pada latihan di bawah ini dengan jelas dan benar.

### Jawablah latihan soal di bawah ini!

1. Jelaskan apa yang dimaksud dengan organisasi !
2. Jelaskan elemen-elemen organisasi !
3. Proses organisasi dimulai dari pembuatan visi. Jelaskan !
4. Karakteristik utama organisasi adalah tim dengan kinerja tinggi. Jelaskan mengenai hal tersebut !



5. Jelaskan yang dimaksud dengan penetapan visi!
6. Jelaskan langkah menetapkan visi!
7. Jelaskan mengapa visi organisasi menjadi penting?
8. Jelaskan siklus pembauran organisasi !
9. Jelaskan apa yang dimaksud dengan menciptakan koalisi !
10. Jelaskan alasannya mengapa organisasi perlu menghubungkan visi-visi!

### III. RANGKUMAN

1. Organisasi adalah suatu sistem hubungan yang terstruktur yang mengkoordinasi usaha suatu kelompok organisasi untuk mencapai tujuan tertentu
2. Organisasi terdiri dari elemen-elemen :
  - a. Klasifikasi sistem social yaitu pola atau aspek aturan hubungan yang ada antara partisipan di dalam suatu organisasi.
  - b. Partisipasi organisasi, yaitu Individu – individu yang memberikan kontribusi kepada organisasi.
  - c. Tujuan, yaitu titik sentral petunjuk dalam menganalisis organisasi.  
Sangat diperlukan dalam memahami organisasi. Tujuan : Titik sentral petunjuk dalam menganalisis organisasi. Dalam organisasi ada tujuan organisasi, ada tujuan individu masuk dalam organisasi . Kebanyakan tujuan itu selalu kontroversial.
  - d. Teknologi organisasi adalah teknik yang dipakai dalam transformasi input menjadi output. Organisasi dipandang sebagai suatu rangkaian bagian yang masing masing dipengaruhi oleh teknologi dengan cara yang berbeda beda. Teknologi dalam aplikasinya sangat beragam. Dalam bidang kajian

manajemen dan administrasi pemanfaatan teknologi juga sangat mendukung keberhasilan sebuah organisasi.

- e. Lingkungan merupakan lingkungan merupakan pelaku dan kekuatan di luar yang mempengaruhi kemampuan di dalam agar kegiatan dapat berjalan dengan baik. Organisasi sebagai entitas yang memungkinkan masyarakat mencapai tujuan yang tidak dapat dicapai jika oleh satu orang. Organisasi ada karena ketidakmampuan seseorang mencapai tujuan sendirian
3. Pemahaman proses organisasi dimulai dari pembuatan visi organisasi yaitu suatu proses perjalanan dari hal yang sudah diketahui dan dipahami ke hal yang belum diketahui untuk menuju kepada gambaran masa depan yang mengintegrasikan suatu fakta, harapan, impian, bahaya dan peluang
4. Karakteristik utama organisasi adalah tim dengan kinerja tinggi yang merupakan ciri organisasi dengan gambaran yang jelas tentang apa yang ingin dicapai. Kondisi ini diliputi dengan keadaan anggota yang merasa senang dan memahami tujuan dasar, memiliki nilai bersama. Dan nilai, misi dan visi menjadi identitas.
5. Penetapan visi adalah Proses untuk menjelaskan nilai, memusatkan pada misi serta mencapai visi. Pembuatan visi menjadi pemicu solusi kreatif untuk tantangan bisnis dan menimbulkan evolusi serta pembelajaran berkelanjutan dalam suatu organisasi
6. Langkah menetapkan misi adalah upaya untuk menjelaskan tujuan dasar. Misi adalah tujuan utama yang dibentuk oleh orang, tim atau organisasi. Misi disimpulkan dalam pernyataan yang singkat, jelas dan memberi inspirasi yang memusatkan perhatian di dalam satu arah yang jelas, dengan menetapkan manfaat dari keunikan individu, bisnis atau kelompok.
7. Visi organisasi memiliki peranan yang penting, karena:
  - a. Menyatukan orang di sekitar mimpi bersama.
  - b. Mengkoordinasikan pekerjaan dari orang yang berbeda.



- c. Membantu semua orang yang membuat keputusan.
- d. Membangun dasar untuk perencanaan.
- e. Menantang keluar dari kondisi yang tidak efektif dan tidak nyaman.
- f. Membuat perilaku yang berbeda menjadi lebih jelas.

8. Siklus pemburan organisasi terdiri dari:

Fase 1. Kreativitas

- Bekerja memiliki tujuan
- Antusiasme saat menemukan model/produk/pasar ideal yang baru.
- Banyak visi
- Suasana yang menyenangkan/tak teratur
- Pertumbuhan berjalan cepat dan mudah
- Bersifat alamiah

Fase 2. Stabilitas

- Tujuan tetap sama
- Struktur diperkuat oleh kebijakan, prosedur, standar.
- Kontrol ditetapkan, standar ditekankan.
- Manajemen menjadi lebih "profesional"
- Memikirkan tentang masa depan dan perencanaan dilakukan di puncak.

Fase 3. Krisis

- Lingkungan berubah
- Standar ditekankan dari atas.
- Orang bekerja dengan lebih keras.
- Hasil meleset.
- Kelompok kehabisan tenaga, kehilangan, vitalitas.

Fase 4: Pembauran.

- Menelaah kembali tujuan dasar.
- Memperbarui misi, nilai dan visi
- Menetapkan lembali serta mempertanyakan apa yang dilakukan organisasi.
- Berhubungan kembali dengan pelanggan/pasar.

- Membentuk arah baru.
9. Menciptakan koalisi adalah terkait dengan nilai, misi serta visi kelompok dan individu yang diintegrasikan untuk menciptakan kekuatan dari suatu kelompok yang setia pada visi bersama. Bila nilai tidak berkoalisi, maka orang akan mengalami ketegangan dan rasa frustrasi. Koalisi berarti, orang-orang di dalam kelompok menciptakan visi mereka sendiri yang sesuai dengan misi dan visi organisasi mereka. Menetapkan dengan jelas bagian mereka di dalam menciptakan keberhasilan
10. Organisasi perlu menghubungkan visi-visi karena:
- a. Setiap orang membutuhkan suatu visi
  - b. Setiap kelompok mengadaptasi visi-visi untuk memenuhi aspek visi bersama.
  - c. Karena itu perlu menghubungkan nilai pribadi dan organisasi sehingga:
    - Nilai memberikan panduan.
    - Nilai menggantikan peraturan
    - Nilai yang selaras
    - Nilai yang tidak didiskusikan.
    - Perubahan nilai
    - Nilai untuk bertindak.
11. Wujud tersebut dapat dicirikan dengan 3 komponen yaitu:
- Pemahaman terhadap visi organisasi  
Pemahaman ini dapat dilihat dari bagaimana setiap individu mengetahui, memahami dan mampu menuliskan rumusan visi dengan lengkap dan tepat.
  - Pemahaman terhadap pekerjaan kunci (inti)

Yaitu bagaimana seorang individu dapat mengidentifikasi pekerjaan inti apa yang menjadi kewajibannya dalam upaya mencapai visi organisasi.

- Pemahaman terhadap kemampuan berkontribusi terhadap organisasi, baik ide, Aktifitas ataupun karya. Yang dilakukan baik dengan penugasan ataupun pro aktif.

:

#### IV. TES FORMATIF

**Petunjuk : Pilihlah salah satu jawaban yang anda anggap paling benar!**

1. Suatu sistem hubungan yang terstruktur yang mengkoordinasi usaha suatu kelompok organisasi untuk mencapai tujuan tertentu
  - a. Konsep sistem
  - b. **Konsep organisasi**
  - c. Konsep visi
  - d. Konsep misi
  
2. Di bawah ini adalah elemen-elemen organisasi.....
  - a. .Klasifikasi sistem, struktur social dan partisipasi organisasi.
  - b. **Tujuan, teknologi dan lingkungan.**
  - c. Tujuan, partisipasi organisasi dan sistem
  - d. Lingkungan, struktur social dan area.
  
3. Pola atau aspek aturan hubungan yang ada antara partisipan yang ada dalam organisasi
  - a. Klasifikasi sistem partisipasi anggota
  - b. Klasifikasi sistem organisasi
  - c. **Klasifikasi sistem sosial**
  - d.. Klasifikasi penetapan siklus organisasi

4. Struktur social dapat dipisahkan menjadi dua komponen, yaitu ..... dan .....
  - a. Pola dan aspek sistem sosial
  - b. Nilai dan norma
  - c. Struktur social dan pola hubungan.
  - d.. **Struktur normative dan struktur tingkah laku**
  
5. Individu-individu yang memberikan kontribusi kepada organisasi.....
  - a. **Partisipasi organisasi**
  - b. Partisipasi anggota
  - c. Partisipasi kelompok
  - d. Partisipasi nyata
  
6. Tingkat partisipasi organisasi menandakan tingkat keterampilan yang diikuti oleh .....
  - a. Partisipasi kelompok
  - b. Susunan struktural
  - c. Peran komunitas
  - d. Perbedaan kekuasaan
  
7. Yang merupakan karakteristik organisasi adalah.....
  - a. Partisipasi anggota, tujuan, visi, misi, partisipasi social dan sistem organisasi.
  - b. Struktur sistem, pola tingkah laku, aturan normative, partisipasi anggota dan kelompok.
  - c. Tim, kinerja tinggi, gambaran jelas tentang yang diupayakan dan nilai visi misi sebagai identitas.
  - d. Susunan tim, anggota, struktur social, partisipasi kelompok, tujuan, teknologi dan lingkungan.
  
8. Suatu proses perjalanan dari hal yang sudah diketahui dan dipahami ke hal yang belum diketahui untuk menuju gambaran masa depan yang mengintegrasikan suatu fakta, harapan, impian, bahaya dan peluang.....
  - a. Pengintegrasian tujuan kelompok dan individu.
  - b. Siklus organisasi

- c. Penetapan misi
  - d. Pembuatan visi organisasi
9. Memiliki gambaran yang jelas tentang apa yang ingin dicapai, merasa senang dan memahami tujuan dasar dan memiliki nilai bersama merupakan karakteristik utama organisasi yang berbasis .....
- a. Tim dengan kinerja tinggi
  - b. Kohesifitas dengan target kinerja
  - c. Solidaritas kelompok dan organisasi
  - d. Penetapan visi, misi dan nilai.
10. Menetapkan nilai kunci dan apa yang mereka anggap penting dan bernilai adalah langkah dalam.....
- a. Menerapkan visi
  - b. Menjelaskan nilai
  - c. Menetapkan misi
  - d. Memindai

**V. Umpan Balik dan tindak Lanjut**

Cocokkan jawaban di atas dengan kunci jawaban tes formatif 1 yang ada di bagian akhir modul ini. Ukurlah tingkat penguasaan materi kegiatan belajar dengan rumus sebagai berikut :

**Tingkat penguasaan = (Jumlah jawaban benar : 10 ) x 100 %**

Arti tingkat penguasaan yang diperoleh adalah :

Baik sekali	=	90 - 100%
Baik	=	80 - 89%
Cukup	=	70 - 78%
Kurang	=	0 - 69%

Bila tingkat penguasaan anda mencapai 85 ke atas, Selamat anda telah mencapai indikator pembelajaran yang diharapkan. Namun bila pencapaian yang anda dapatkan masih kurang, anda harus mengulangi kegiatan belajar 1 terutama pada bagian yang belum ada kuasai.

## VI. Video Tutorial

Untuk meningkatkan pemahaman mengenai materi esensial pada topic Kepemimpinan Pendidikan: Integrasi Tujuan Organisasi dan Individu, maka simaklah video berikut ini:

<https://www.youtube.com/watch?v=VaUFNGGModY&feature=youtu.be>

## VII. Pengayaan

Untuk mengembangkan pemahaman lebih lanjut, anda kita akan memperkaya pemahaman dengan membaca jurnal : Membangun Komitmen Organisasional untuk Meningkatkan Kinerja dan Daya Saing Organisasi oleh Amin Wahyudi .

:

yang dapat diunduh dari:

<http://www.ejurnal.unisri.ac.id/index.php/Joglo/article/view/113>

## VIII. Forum

Setelah melakukan kajian pada jurnal pengayaan Membangun Komitmen Organisasional untuk Meningkatkan Kinerja dan Daya Saing Organisasi oleh Amin Wahyudi

.

Maka diskusikanlah :



Bagaimana wujud identitas pengintegrasian tujuan individu dan kelompok/organisasi yang dimaksudkan dalam artikel jurnal tersebut?

## IX. Daftar Pustaka

1. Manning. George & Kent Curtis. *The art of leadership*, New York: Mc. Graw Hill. 2009.
2. Susanto, Ratnawati, Modul Kepemimpinan Kependidikan, Jakarta: UEU, 2018.
3. G. Northouse, Peter, *Leadership, Theory and Practice*, London: Sage Publication, 1997.
4. Yukl, Gary. (2009)., *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta: PT. Indeks.
5. Glickman, Carl. (2010). *SuperVison and Instructional Leadership*. NewYork: Pearson
6. Mullins, Laurie J. (2010). *Management and Organizational Behavior*. New York: Prentice Hall.
7. O'Reilly and Chatman, J. (1986). *Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effect of Compliance, Identification and Internalization of Prosocial Behavior*", *Journal of Applied Psychology*.,
8. <file:///C:/Users/Ratna/Downloads/308-584-1-SM.pdf>

## X. Lampiran

### Kunci Jawaban Tes Formatif

1.     b                                     6.     d

2. b
3. c
4. d
5. a

7. c
8. d
9. a
10. b





**MODUL KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN (PSD 471)**

**MODUL SESI 13**

**PENGEMBANGAN GAYA KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN**

**DISUSUN OLEH**

**Dr. RATNAWATI SUSANTO, S.Pd.,MM.,M.Pd**

**UNIVERSITAS ESA UNGGUL**

**Juli 2017**

## PENGEMBANGAN GAYA KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN

### A. Pendahuluan

Pendidikan merupakan pintu gerbang dan jembatan emas bagi setiap individu manusia untuk mengembangkan nilai-nilai kehidupan dan peradabannya. Pendidikan menjadi strategis dalam kehidupan manusia karena pendidikan mengembangkan manusia ke dalam pilar-pilar kecerdasan yang memfasilitasi dan membimbing sosok individu manusia untuk belajar mengetahui, belajar memperoleh pengalaman dengan melakukan dan mempraktekkan segala hal yang dipahami dan dibutuhkan, belajar untuk berperilaku dan akhirnya belajar untuk dapat hidup dalam segala perbedaan dan keragaman bersama dengan orang lain secara harmonis.

Pendidikan berlangsung sepanjang hayat hidup manusia. Pendidikan berlangsung dalam kondisi informal (keluarga), non formal (lembaga kursus dan pendidikan kemasyarakatan) dan pendidikan formal (sekolah dan perguruan tinggi). Pendidikan formal menjadi lembaga yang terintegrasi dalam hidup manusia. Pendidikan formal inilah yang menjadi tumpuan untuk membentuk watak dan peradaban manusia, membentuk dan mengembangkan potensi dan bakatnya sehingga mampu memandirikan manusia dalam hidupnya. Peran dan fungsi pendidikan dalam kehidupan manusia telah menjadikan lembaga pendidikan menjadi organisasi yang harus terus mengembangkan kapasitas dan kapabilitasnya sehingga mampu menciptakan sumber daya manusia yang potensial dan kompetitif.

Lembaga pendidikan sebagai organisasi sangat membutuhkan figur pemimpin yang memiliki kepemimpinan pendidikan. Interaksi relasi pemimpin dengan pengikutnya merupakan interaksi sosial yang tidak dapat lepas dari individu dengan segala minat, potensi dan kebutuhan serta kepentingannya. Demikian dengan kelompok dan organisasi yang juga memiliki target dan sasaran. Untuk itu sangat dibutuhkan kehandalan pemimpin dalam mengintegrasikan tujuan organisasi dan individu. Oleh karenanya seorang pemimpin harus mampu dan dapat mengembangkan gaya kepemimpinannya. Beberapa gaya kepemimpinan yang mendasar dan memberi sinergi besar terhadap interaksi kepemimpinan antara lain adalah kepemimpinan quantum, kepemimpinan

melayani, kepemimpinan transformasional, kepemimpinan tim dan pengembangan diri pemimpin.

Karenanya basis kepemimpinan pendidikan sangat mendasar dan mempengaruhi kapasitas dan kapabilitas organisasi pendidikan itu. Maka setiap lembaga pendidikan perlu meletakkan basis kepemimpinan pendidikan yang unggul. Maka mempelajari kepemimpinan berarti Sebuah konsep yang hidup dan terus berkembang hingga saat ini. Konsep kepemimpinan menjadi sentral dalam kaitan dengan interaksi manusia. “Hadiah terbesar bagi seorang pemimpin adalah membuat perubahan dan perbedaan, melihat orang lain bertumbuh dan tampil menjadi pemimpin-pemimpin besar lainnya, melebihi kapasitas kepemimpinan orang yang memimpinya” (Ratnawati Susanto)

## **B. Kompetensi Dasar**

Mahasiswa memiliki paradigma yang komprehensif mengenai pengembangan gaya kepemimpinan Pendidikan

## **C. Kemampuan Akhir yang Diharapkan**

Mahasiswa memiliki kemampuan untuk melakukan kemampuan dasar pengembangan gaya kepemimpinan, yang meliputi:

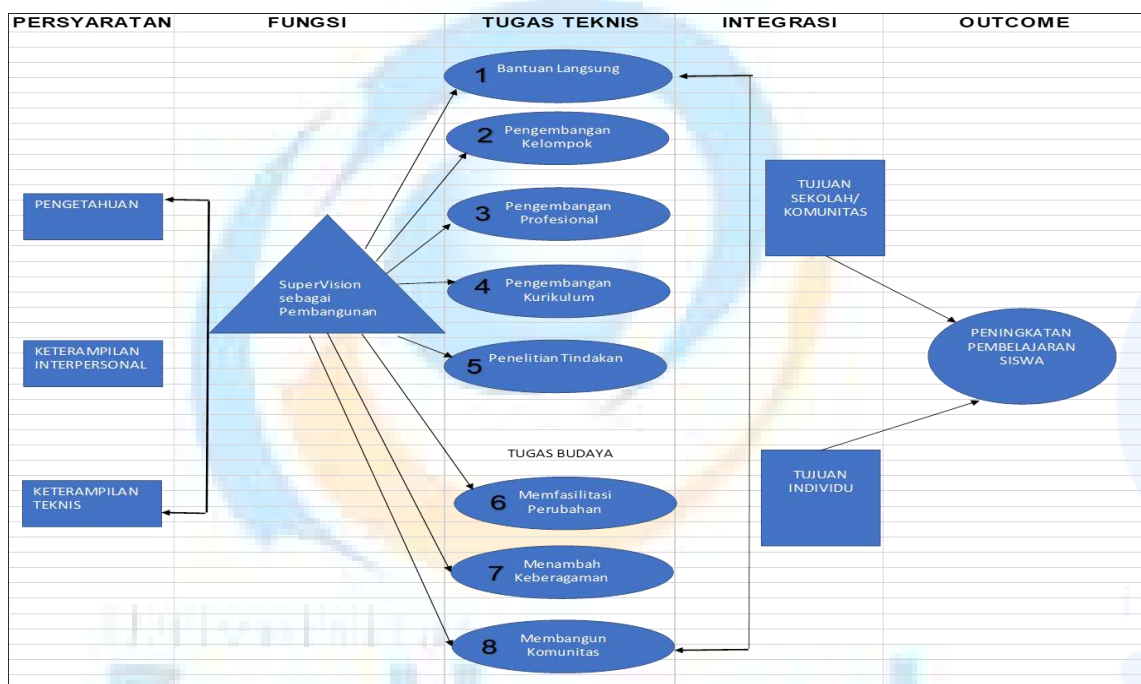
1. Kepemimpinan Quantum (Quantum Leadership)
2. Kepemimpinan Melayani (Servant Leadership)
3. Kepemimpinan Transformasional (Transformational Leadership)
4. Kepemimpinan Tim.
5. Pengembangan Diri Pemimpin.
6. Kepemimpinan Transaksional

## D. Kegiatan Belajar 1

### BASIS KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN

#### I. URAIAN DAN CONTOH

Pada pertemuan terdahulu, kita telah memahami esensi dari SuperVision dan Sekolah Sukses. Untuk itu mari kita ulas kembali untuk mengingatkan pemahaman dengan lebih mendalam.



Gambar 1. SuperVision dan Sekolah Sukses

Kepemimpinan pendidikan sangat perlu untuk mengintegrasikan prinsip SuperVision sebagai sebuah paradigma baru untuk menuju sekolah sukses. Untuk itu kepemimpinan pendidikan sangat membutuhkan persyaratan pengetahuan, keterampilan interpersonal dan keterampilan teknis. Hal ini menjadi dasar dalam fungsi pembangunan dan mencapai kriteria sebagai sekolah sukses.

Persyaratan pengetahuan, keterampilan interpersonal dan keterampilan teknis sangat dibutuhkan secara mendasar untuk fungsi pengembangan dalam melaksanakan tugas



teknis dan tugas budaya yang mengarah kepada integrasi tujuan kelompok/organiasi dan tujuan individu dan meraih outcome berupa peningkatan pembelajaran siswa.

## 1. Kepemimpinan Quantum (Quantum Leadership)

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk merealisasikan potensi yang ada pada “pengikutnya” dan mengarahkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan dari kelompoknya untuk menghasilkan “sesuatu”. Padahal pada saat ini anggota organisasi semakin kritis, sehingga diperlukan pendekatan kepemimpinan baru, yang tidak dapat mengandalkan pola-pola kepemimpinan yang lama. Organisasi bisnis membutuhkan suatu pola kepemimpinan yang mampu menggerakkan anggotanya untuk bersama-sama berjuang mencapai cita-cita yang telah disepakati bersama. Pola kepemimpinan inilah yang dituangkan dalam konsep Quantum Leadershi

Konsep : Kepemimpinan yang mampu menggerakkan anggotanya untuk bersama-sama berjuang mencapai cita-cita yang telah disepakati bersama. Quantum = “jumlah yang kecil namun sangat penting” atau “memang penting karena jumlahnya yang besar ataupun sangat besar: Dalam konsep kepemimpinan, quantum adalah sedikit tetapi memberi dampak yang sangat besar atau pemimpin yang memberikan dampak dan energi yang sangat besar kepada organisasi dan seluruh anggotanya. Makna quantum dalam konteks kepemimpinan lebih menekankan kepada “sedikit tetapi memberi dampak yang sangat besar”. Artinya seorang pemimpin - dengan pendekatan Quantum Leadership - akan memberi dampak dan energi yang sangat besar kepada organisasi dan seluruh anggotanya

Konsep kepemimpinan berorientasi pada masa depan dengan komitmen untuk dapat “melihat, dan bermimpi”, “mengubah” serta “menggerakkan” anak buah ke arah tujuan yang direncanakan. Strategi kepemimpinan:

### 1. Melihat dan bermimpi

Konsep Quantum Leadership adalah konsep kepemimpinan yang berorientasi pada masa depan dengan komitmen untuk dapat “melihat dan bermimpi”,

“mengubah”, serta “menggerakkan” anak buah ke arah tujuan yang direncanakan.

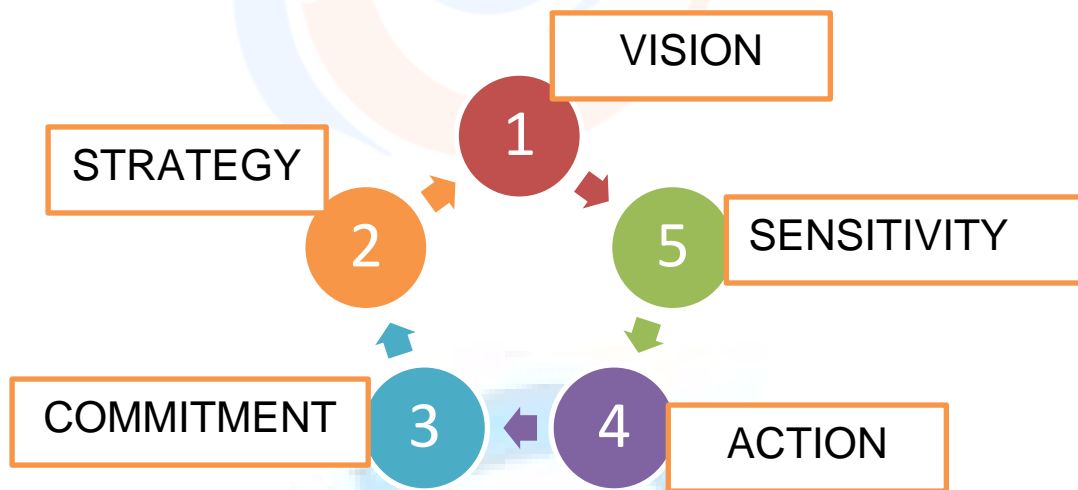
Pemimpin harus dapat ‘melihat’ masa depan dan ‘bermimpi’ apa yang harus dicapai di masa depan. Ia mempunyai angan-angan tentang bagaimana dan ke mana organisasinya dan para pengikutnya akan ‘dibawa’ di masa mendatang. Dia harus membuka jendela masa depan dan menuangkannya dalam sebuah visi. Namun angan-angan saja tentu tidak cukup. Seorang pemimpin mesti merealisasikan angan-angan dan mimpi-mimpinya agar menjadi kenyataan di masa depan. Artinya dia harus ‘merubah’ dari situasi sekarang menjadi situasi seperti yang diangankan pada masa depan.

## 2. Pedagang harapan

. Langkah berikutnya adalah menjadi pedagang harapan (merchant of hope) kepada para pengikutnya. Pemimpin akan mengkomunikasikan angan-angan dan mimpinya, yang dapat membangkitkan harapan, menyulut semangat, dan beranjak dari situasi masa kini. Selayaknya ada dua elemen dasar yang harus terkandung dalam sebuah visi, seperti yang diungkap oleh Tichy dan Devana, yaitu sebuah kerangka kerja konseptual untuk memahami tujuan dan bagaimana mencapainya, serta sisi emosionalnya untuk memacu motivasi. Mimpi yang bernama visi itu, kata Nanus, haruslah realistik, dipercaya, dan mempunyai daya tarik masa depan. Seorang pemimpin harus memiliki kemampuan untuk menciptakan dan mengartikulasikan sebuah visi yang realistis, kredibel, memacu semangat dan akhirnya menggerakkan pengikutnya untuk mencapai tujuan.

## **Kekuatan Kepemimpinan Quantum**

Dalam konsep leadership terdapat lima kekuatan besar yang menjadi pendukung penerapan konsep ini yaitu visi, strategi, komitmen, aksi, dan sensitivitas.



Gambar 2. Kekuatan Kepemimpinan Quantum

Visi berarti cita-cita ke depan, lamunan atas masa depan organisasi. Sebab seperti sebuah pepatah menyatakan bahwa “kita tidak akan pernah mampu membangun sebuah kastil pun di mana pun juga apabila kita tidak mampu membangunnya dalam pikiran kita”. Visi ini kemudian dijabarkan menjadi misi dan diderivasi lebih lanjut menjadi strategi.

Strategi yang menjadi panduan bagi tiap anggota organisasi dalam melakukan segala kegiatannya.

Komitmen lebih kepada berpegang teguh terhadap apa yang telah ditetapkan bersama. Yaitu visi, misi, tujuan jangka panjang, sampai ke tahapan strategi.

Faktor selanjutnya adalah aksi. Aksi di sini adalah derivasi lanjutan dari strategi. Jadi, lebih mengarah kepada taktik dari organisasi yang bersangkutan.

Faktor terakhir adalah sensitivitas. Yang dimaksud dengan sensitivitas di sini adalah sensitivitas terhadap perubahan yang terjadi disadari atau tidak. Perubahan baik dari dalam ataupun dari luar organisasi. Hasil akhirnya adalah kecepatan

organisasi untuk mengerjakan operasionalnya sehingga cita-cita bersama dapat dicapai dengan cepat dan tepat.

### **Filosofi Quantum Leadership**

Kelima faktor kekuatan kepemimpinan quantum leadership merupakan faktor pendorong terlaksananya 4 filosofi quantum leadership., yaitu:

1. *Architect approach*
2. *Creative Imagination Based on Reality (CIBOR)*
3. *Nurture with respect, love and care*
4. *The Golf Game Concept*

**Pertama:** *Architect approach*, yaitu arsitek pembangunan masa depan yang melihat, bermimpi dan melaksanakan.

Filosofi yang berkaitan dengan tugas seorang pemimpin untuk ‘melihat, bermimpi, dan melaksanakan’, yang disebut sebagai *architect approach*. Seorang pemimpin diumpamakan sebagai seorang arsitek pembangun masa depan organisasi. Dia diharapkan mampu membuat bangunan imajinernya tentang bangunan masa depan organisasi.

**Kedua:** *Creative Imagination Based on Reality (CIBOR)*, imajinasi bangunan masa depan

Seorang pemimpin juga harus berpijak pada realitas, yang dapat kita sebut sebagai pendekatan *Creative Imagination Based on Reality (CIBOR)*. Seorang pemimpin harus memahami realitas internal maupun eksternal organisasi, menerima keadaan ini, dan membuat angan-angan “bangunan masa depan” berdasarkan realitas ini. Jadi, imajinasi yang hebat saja tidak memadai, karena tetap harus berpijak ke bumi. Seorang Quantum Leader tidak boleh beripikir melantur ke mana-mana, tetapi harus mempunyai pemikiran yang sangat mungkin untuk direalisasikan.

**Ketiga:** *Nurture with respect, love and care*, membimbing dengan hormat, cinta dan perhatian

Filosofi yang berkaitan dengan peran seorang Quantum Leader untuk “mengubah”, yaitu *Nurture with Respect, Love, and Care*. Artinya untuk “mengubah” anggota organisasi diperlukan pendekatan personal yang prima dari seorang pemimpin. Pemimpin yang baik akan membimbing pengikutnya sehingga mereka mampu – paling tidak – menjadi pemimpin bagi dirinya sendiri. Pemimpin yang baik akan membimbing anak buahnya dengan rasa hormat, cinta, dan penuh perhatian.

**Keempat :** *The Golf Game Concept*, menggerakkan, mengarahkan (*direction*), mengukur jarak (*distance*) dan ketepatan (*precision*)

Filosofi Quantum Leadership berkaitan dengan ‘menggerakkan’ yaitu menerapkan *The Golf Game Concept* yang terdiri dari *direction* (mengarahkan), *distance* (mengukur jarak), dan *precision* (ketepatan). Maksudnya untuk menggerakkan anak buah mesti memiliki tata pikir seperti dalam permainan *golf*. Sebelum memukul bola *golf* pertama kali yang harus dilakukan adalah menentukan arahnya. Jika arahnya salah semua usaha yang akan dilakukan akan sia-sia. Kemudian barulah memperkirakan jaraknya. Dan setelah itu berpikir mengenai ketepatannya. Demikian pula dalam kepemimpinan. Seorang *Quantum Leader* pertama kali harus berpikir mengenai arah yang ditempuh untuk mencapai visi, kemudian memperkirakan berapa “jauh” impian itu harus dicapai dan barulah melakukan tindakan-tindakan yang tepat. Dalam permainan *golf*, seseorang yang paling ahli sekalipun tidak akan mampu menyelesaikan suatu pertandingan berkali-kali hanya dengan satu kali pukulan (*hole in one*). Hal ini sangat sulit untuk dilakukan. Demikian pula dalam kepemimpinan untuk mencapai visi yang telah ditetapkan perlu dibuat tahapan-tahapan yang diperlukan (*milestones*).

**Aplikasi dari Quantum Leadership :**

1. *Visionary Supervision*, pengawasan terhadap lamunan atau mimpi.

Hal ini penting untuk menjaga agar mimpi tersebut tidak melantur dan tidak membumi sehingga sulit diwujudkan. Terdapat lima komponen penting yang harus diperhatikan yaitu : *dream achievement* (pencapaian mimpi), *strategic comprehension* (pengertian yang bersifat strategis), *process and result orientation* (berorientasi pada proses dan hasil yang akan dicapai), *systematic analysis*



(melakukan analisis yang sistematis), dan *constructive anticipation* (antisipasi yang konstruktif).

2. *Positive Nurturing* adalah membimbing secara positif dengan berlandaskan pada *respect – love – care*. Dalam prosesnya, anggota atau pengikut dibimbing secara personal atau pribadi dan berorientasi kepada pencapaian kinerja tertentu untuk mencapai sasaran berupa sikap yang professional. Sikap yang professional ini antara lain: motivasi tinggi, berorientasi pada proses dan hasil, mampu memisahkan kehidupan personal dengan kehidupan organisasi, dan menunjukkan hasil kerja yang optimal. Untuk mendukung proses ini diperlukan persuasi positif dan empati sehingga tercipta hubungan yang saling menguntungkan.
3. *Inner Driver*, menggerakkan dorongan dari dalam dengan berlandaskan pada prinsip memotivasi sendiri organisasi (*motivation self organization*) didukung oleh sikap percaya penuh atau *trust* (terdiri dari sikap/attitude, kemampuan/*ability*-penilaian/*judgement*).
4. Konsep 2 P (Pemimpin – Pengikut)  
Tanpa adanya dukungan penuh dari *follower*, mustahil *leader* akan berhasil. Konsep yang mendukung keberhasilan *quantum leadership* ini disebut dengan *quantum followership*. Dengan demikian antara *quantum leadership* dengan *quantum followership* adalah satu kesatuan yang utuh.,Inti dari konsep *quantum followership* adalah kesatuan gerak, kecepatan tindakan dan keberanian menerima tantangan. Ketiga kondisi ini merupakan suatu bukti bahwa seorang pengikut bukanlah seorang yang dicirikan dengan sikap pasif.

### **Konsep *Quantum Followership***



Sama seperti *quantum leadership*, *quantum followership* juga didukung oleh lima komponen yaitu strategi, komitmen, sensitivitas, koordinasi dan partisipasi.



Gambar 3. Komponen/Kekuatan *Quantum Followership*

Strategi yang menjadi panduan bagi tiap anggota organisasi dalam melakukan segala kegiatannya.

Komitmen lebih kepada berpegang teguh terhadap apa yang telah ditetapkan bersama. Yaitu visi, misi, tujuan jangka panjang, sampai ke tahapan strategi.

Sensitivitas. Yang dimaksud dengan sensitivitas di sini adalah sensitivitas terhadap perubahan yang terjadi disadari atau tidak. Perubahan baik dari dalam ataupun dari luar organisasi. Hasil akhirnya adalah kecepatan organisasi untuk mengerjakan operasionalnya sehingga cita-cita bersama dapat dicapai dengan cepat dan tepat.

Koordinasi, merupakan sebuah upaya dan tindakan menyelaraskan atau menyeimbangkan kegiatan kerja dari satu pihak dengan pihak yang lain demi mencapai tujuan masing-masing pihak dan berakhir dengan tujuan bersama. Syarat sebuah koordinasi ialah di perlukan kematangan dalam segi tepat waktu agar tidak

menghambat kinerja dan tugas masing-masing pihak kemudian selalu terjalinnya komunikasi baik dalam satu lingkup pihak maupun dalam satu lingkup yang luas hal tersebut di karenakan agar dari pihak yang satu dengan yang lainnya mengetahui perkembangan informasi dan yang terakhir ialah selalu berpegang pada tujuan akhir agar tidak melenceng dan justru memperburuk keadaan dalam sebuah organisasi.

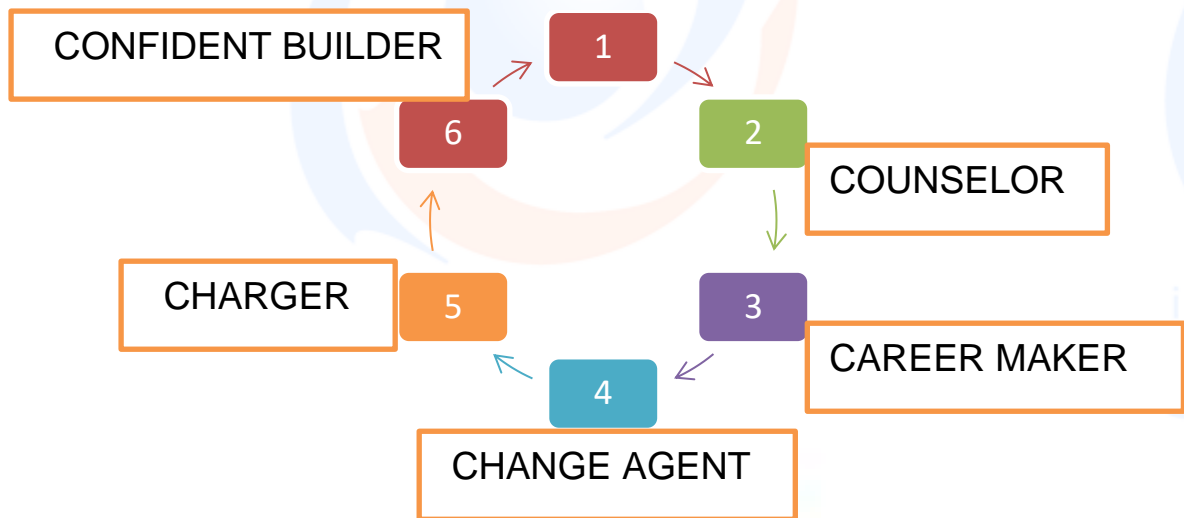
Partisipasi, merupakan adalah keterlibatan mental dan emosional seseorang atau individu dalam situasi kelompok yang mendorong dia untuk berkontribusi terhadap tujuan kelompok dan mempertanggung-jawabkan keterlibatannya.

### **Karakteristik *Quantum Followership***

- . Karakteristik *quantum followership* dapat dicirikan sebagai berikut:
- 1. Merasa bertanggungjawab
- 2. Keberanian untuk mendukung
- 3. Keberanian untuk menyatakan perbedaan
- 4. Keberanian untuk turut serta merubah
- 5. Keberanian untuk memisahkan diri dari kondisi yang tidak efektif.

### ***Peran Quantum Leader***

DIRECTION SETTER



Gambar 4. Peran Quantum Leader

Peran QL (DC5), terdiri dari:

1. *Direction setter* : Penentu jalannya organisasi
2. *Councillor* : Penasihat bagi anggota organisasi
3. *Career Maker* : men-set jenjang karir agar setiap orang mendapatkan kesempatan yang sama untuk mengembangkan kemampuan diri.
4. *Change agent* : *Creative destruction* terhadap perubahan. Untuk itu diperlukan *acceptance of risk, Persistence of effort, comprehensive analysis, contemporary and visionary outlook* sedangkan aspek yang perlu diperhatikan ialah *speed, priority and flexibility*.
5. *Charger* : Baterai energi organisasi
6. *Confidence Builder* : membangun rasa percaya diri sehingga setiap orang merasa penting dan dibutuhkan.

### 5 Tipe Quantum Follower

Quantum follower dapat dicirikan dengan klasifikasi dan karakteristik sebagai berikut:

1. Tipe domba (sheep) : pasif , tdk tergantung, tidak kritis: tergantung, pasif , hanya menjalankan perintah tanpa bertanya untuk apa. Untuk itu dibutuhkan pengawasan yang ketat karena tingkat inisiatif dan komitmennya rendah
2. Tipe yes people : membuat bos senang, selalu berada disekitar bos, beusaha mengantisipasi setiap langkah dan siap untuk membukakan pintu untuk atasannya. Kurang inisiatif, bergantung pada atasan utk ide dan inspirasi, suka memuji dan ambil muka pada atasan
3. Alternated follower: independent dalam berpikir, pasif dalam tindakan. Dan pendekatan. Mereka seringkali merasa kecewa dan tidak memberikan seluruh tenaga dan komitmen pada pemimpin
4. Tipe survivor: selamat dalam setiap bentuk reorganisasi dan selalu terpakai, dapat menyesuaikan diri, tahu kapan dapat melakukan pendekatan aktif ataupun pasif.
5. Tipe effective follower, karakter pemimpin, pendekatan aktif, mandiri, berpikir kritis, beride ke depan, semangat, inisiatif, mencari pemecahan masalah secara bebas dan memperhitungkan resiko.

#### **Peran QF = SF3S *Strategic implementator Follower as Leader***

1. Sources of Information (sumber informasi)
2. Feedback Provider (Penyedia umpan balik)
3. Friend and Partner (Persahabatan dan kemitraan)

#### **Tanggung Jawab QL-QF**

1. Personal Responsibility Organizational
2. Development & Networking responsibility
3. Organizational Responsibility
4. Ethical & Social Responsibility
- 5.



Gambar 5. Tanggung Jawab *Quantum Leadership – Quantum Followership*

Tanggung jawab hubungan *Quantum Leadership – Quantum Followership* juga hendaknya memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Mature Relationship (hubungan yang matang)
2. Reciprocal Respect (Saling menghormati)
3. Trust (Kepercayaan)
4. Understanding (Pemahaman)
5. Acceptance (Penerimaan)

#### **Pengembangan diri QL**

1. Self Preparation : Seseorang harus mempersiapkan dirinya baik fisik maupun mental untuk menerima pendapat positif maupun negatif mengenai dirinya
2. Self Observation : Mengidentifikasi secara lebih mendalam derajat toksisitas yang ditunjukkan dan diarea mana
3. Self Determination & Planning : yakinkan diri sendiri bahwa kita dapat mencapai apa yang ingin kita capai dan merencanakan perubahan.
4. Self Learning & Action : belajar dari pengalaman pemimpin-pemimpin lain (role model positif) dan merencanakan perubahan sikap dengan konsistensi penuh
5. Self Monitoring secara berkesinambungan

#### **Siklus Pengembangan Quantum Leadership**

1. Self Preparation (persiapan diri)
2. Self Monitoring (Pemantauan diri)
3. Self Observation and Analysis (Observasi dan analisis diri)
4. Self Learning & action (Pembelajaran mandiri dan tindakan)
5. Self Determining & Planning (Menentukan diri dan perencanaan)

### **Sistem Pendukung**

1. QL Triangle : Intensity, Clarity, Unity (ICU)
  - Intensitas : terus menerus belajar sehingga KSA meningkat dan berkembang
  - Kejelasan : Kejelasan akan tujuan sehingga tidak menyimpang dari apa yang dicita-citakan
  - Kesatuan : kesatuan antara cita-cita & implementas
2. QL Value : Value of Equality, Diversity, Net working, excellence, working place (coordinated & Democratic Community) and Work Equals of Fun
  - Equality : Pemimpin & Anggota berkedudukan sama dalam memajukan organisasi
  - Diversity : Pemimpin menghargai adanya perbedaan dlm organisasi
  - Networking : Membangun jaringan dengan siapa saja
  - Excellence : segala hal dilaksanakan dengan sebaik-baiknya (business excellence)
  - Workplace : mengutamakan kordinasi antar setiap bagian dengan menjunjung tinggi demokrasi
  - Work of Fun : bekerja dengan gembira.
  - Communication and Fedback System : sistem komunikasi yang terbuka dan dua arah, sehingga tidak terjadi “The king’s disease”
  - Participate Management : pola kepemimpinan yang partisipatoris.

### **Kerangka kerja QL-QF**

- Kompetensi
- Sikap
- Profesionalisme
- ICU Triangle & QL Value
- Communication
- Feedback system



- Participate management
- Self Preparation
- Self Observation and Analysis
- Self Detemination & Planning
- Self Learning& Action
- Self Monitoring
- Kecepatan Tindakan
- Lingkup Kerja
- Kreatifitas

## 2. Kepemimpinan Melayani (*Servant Leadership*)

Kepemimpinan yang melayani (*Servant Leadership*) merupakan suatu tipe atau model kepemimpinan yang dikembangkan untuk mengatasi krisis kepemimpinan yang dialami oleh suatu masyarakat atau bangsa. Para pemimpin-pelayan (*Servant Leader*) mempunyai kecenderungan lebih mengutamakan kebutuhan, kepentingan dan aspirasi orang-orang yang dipimpinnya di atas dirinya. Orientasinya adalah untuk melayani, cara pandangnya holistik dan beroperasi dengan standar moral spiritual.

### Keutamaan Kepemimpinan yang Melayani

Kepemimpinan yang melayani memiliki kelebihan karena hubungan antara pemimpin (*leader*) dengan pengikut (*followers*) berorientasi pada sifat melayani dengan standar moral spiritual. Pemimpin-pelayan mempunyai tanggung jawab untuk melayani kepentingan pengikut agar mereka menjadi lebih sejahtera, sebaliknya para pengikut memiliki komitmen penuh dalam bekerja untuk mencapai tujuan organisasi dan keberhasilan pemimpin. Kepemimpinan yang melayani dapat diterapkan pada semua bidang profesi, organisasi, lembaga, perusahaan (bisnis) dan pemerintahan karena pelayanan bersifat universal.

Beberapa ciri dan keutamaan kepemimpinan yang melayani yang harus melekat pada diri seorang pemimpin-pelayan adalah sebagai berikut :

1. Memiliki visi pemimpin

2. Orientasi pada Pelayanan
3. Membangun Kepengikutan
4. Membentuk Tim dan Bekerja dengan Tim
5. Setia pada Misi
6. Menjaga Kepercayaan
7. Mengambil Keputusan
8. Melatih dan Mendidik Pengganti.
9. Memberdayakan kaum Perempuan
10. Memberi Tanggung Jawab
11. Memberi Teladan
12. Menyadari Pentingnya Hubungan / Komunikasi

### **Memiliki Visi Pemimpin.**

Visi adalah arah ke mana organisasi dan orang-orang yang dipimpin akan dibawa oleh seorang pemimpin. Pemimpin ibarat seorang nakhoda yang harus menentukan ke arah mana kapal dengan penumpangnya akan diarahkan. Visi sama pentingnya dengan navigasi dalam pelayaran. Semua awak kapal menjalankan tugasnya masing-masing, tetapi hanya nakhoda yang menentukan arah kapal untuk mencapai tujuan yang dikehendaki.

Visi pemimpin akan menginspirasi tindakan dan membantu membentuk masa depan, pengaruhnya lebih kuat terhadap orang-orang yang bekerja untuk kepentingan organisasi. Visi adalah masa depan yang realistis, dapat dipercaya dan menjembatani masa kini dengan masa depan yang lebih baik sesuai kondisi (sosial politik, ekonomi dan budaya) yang diharapkan. Visi juga mengandung harapan-harapan (atau bahkan mimpi) yang memberi semangat bagi orang-orang yang dipimpin. Ada ungkapan bahwa pemimpin adalah “pemimpi” (tanpa n) yang sanggup mewujudkan mimpinya menjadi kenyataan.

Visi pemimpin-pelayan adalah memberi arah ke mana orang-orang yang dipimpin dan dilayani akan dibawa menuju keadaan yang lebih baik. Kepemimpinan Visioner mengatakan : Tak ada mesin penggerak organisasi yang lebih bertenaga

dalam meraih keunggulan dan keberhasilan masa depan, kecuali visi yang menarik, berpengaruh, dan dapat diwujudkan, serta mendapat dukungan luas.

### **Orientasi pada Pelayanan.**

Pemimpin-pelayan berorientasi pada pelayanan, bukan untuk mencari pujian atau penghormatan diri. Sikap melayani terutama ditujukan untuk mereka yang paling membutuhkan pelayanan. Ia harus berpihak kepada mereka yang secara sosial ekonomi, pendidikan dan sosial budaya membutuhkan pelayanan lebih besar. Pelayanan sejati didorong oleh rasa cinta kasih, bukan untuk mencari popularitas atau mendapatkan pamrih tertentu. Pelayanan sejati adalah buah dari cinta kasih.

### **Membangun Kepengikutan (*Followership*).**

Pemimpin-pelayan mengutamakan terciptanya kepengikutan (*followership*) karena dalam kenyataannya keberhasilan organisasi lebih banyak ditentukan oleh para pengikut atau para pemimpin di bawahnya. Penelitian yang dilakukan Profesor Robert E. Kelley, pelopor pengajaran *Followership and Leadership* dari Carnegie-Mellon University, menunjukkan bahwa keberhasilan organisasi 80 persen ditentukan oleh para pengikut (*followers*) dan 20 persen merupakan kontribusi pemimpin (*leader*). Pengikut yang bekerja dengan semangat dan memiliki komitmen penuh akan menentukan keberhasilan pemimpin.

Pemimpin yang bekerja sendiri (*single player/ single fighter*) dan tidak menciptakan pengikut tidak akan mencapai hasil yang diharapkan. Pengalaman menunjukkan ada pemimpin yang secara pribadi memiliki kemampuan dan pandai, tetapi kurang berhasil dalam memimpin karena tidak menciptakan pengikut yang solid.

Pemimpin-pelayan mengatakan setiap keberhasilan sebagai keberhasilan “kita” dari pada keberhasilan “saya” atau “kami”. Sebaliknya apabila terjadi kegagalan, merupakan kegagalan “saya” dan pemimpin bersedia memikul tanggungjawab.

### **Membentuk Tim dan Bekerja dengan Tim.**

Pemimpin-pelayan harus membentuk tim (*team work*) dan bekerja dengan tim tersebut. Ia meminta tim untuk mengikutinya, menjelaskan visi dan misi, serta mempercayakan timnya untuk bekerja. Pemilihan anggota tim atau staf/pembantu sangat penting agar ia dapat berhasil mencapai tujuan dengan efektif dan efisien. Ia harus pandai-pandai memilih orang-orang kaya arti yang mau bekerja keras untuk organisasi, bukan orang yang miskin arti yang tidak berbuat apa-apa, atau orang berlawanan arti yang cenderung menimbulkan masalah bagi organisasi. . Pemimpin harus memiliki kejelian memilih anggota tim, antara lain melalui rekam jejak (*track record*), bakat (*talenta*), pekerja keras, kapabilitas, mentalitas dan moralitas anggota tim.

### **Setia pada Misi.**

Visi adalah arah ke depan ke mana bahtera organisasi akan dibawa, maka misi adalah bagaimana menjalankan tugas-tugas untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Pemimpin membuat rencana-rencana yang dikaitkan dengan jangka waktu tertentu, program-program kerja serta perangkat lain yang membantunya dalam menjalankan misi. Misi pemimpin-pelayan adalah melayani mereka yang membutuhkan. Ia harus selalu setia pada misi pelayanan dalam kondisi apa pun, kondisi baik atau buruk, karena dengan demikian tujuan organisasi dapat dicapai.

### **Menjaga Kepercayaan.**

Menjadi pemimpin adalah menerima kepercayaan dari Tuhan Yang Maha Kuasa melalui organisasi atau pemerintah untuk memimpin rakyat. Pemimpin adalah orang-orang pilihan di antara sejumlah orang-orang lain dan pilihan itu didasarkan pada beberapa kelebihan tertentu yang menyebabkan ia dipercaya untuk menjadi pemimpin. Maka kepercayaan yang diterimanya harus dijaga dan dipelihara dengan membuktikan melalui tindakan-tindakan nyata melayani rakyat dan menghindari hal-hal yang membuat orang kehilangan kepercayaan kepadanya. Bila seorang pemimpin mengkhianati dan kehilangan kepercayaan dari organisasi dan rakyat yang

dipimpinnya maka sebenarnya ia sudah kehilangan roh kepemimpinannya, walaupun jabatan formal sebagai pemimpin masih melekat padanya.

### **Mengambil Keputusan.**

Keputusan pemimpin adalah kekuatan dalam memimpin dan mengelola organisasi. *The power to manage is the power to make decision.* Seorang pemimpin-pelayan harus berani mengambil keputusan yang membuktikan keberpihakannya pada rakyat kecil.

### **Melatih dan Mendidik Pengganti.**

Melatih dan mendidik pengganti (membentuk kader) merupakan kewajiban seorang pemimpin. Seharusnya ada beberapa lapisan kader pengganti apabila pemimpin berhalangan atau memasuki masa purnatugas. Bertambahnya usia seorang pemimpin mengakibatkan kemampuan fisik dan daya pikirnya berkurang dan proses regenerasi tidak dapat dihindari. Namun dalam kenyataannya, sifat legawa makin sulit ditemukan pada diri para pemimpin. Pemimpin cenderung berkeinginan selama mungkin berkuasa, sementara kader-kader potensial tersingkir karena faktor usia atau faktor-faktor lain (politik, ekonomi, egosime kelompok dll). Pemimpin-pelayan mendidik dan melatih pengganti karena ia tidak berorientasi pada kekuasaan tetapi pada pelayanan. Baginya purnatugas identik dengan alih tugas karena masih banyak tugas-tugas pelayanan lain yang bisa dilakukannya di tengah masyarakat.

### **Memberdayakan kaum Perempuan.**

Pemimpin-pelayan menggunakan manajemen “Omega” yaitu gaya kepemimpinan Alpha yang maskulin dan Beta yang feminin, sebab dengan mengendalikan energi spiritual, baik laki-laki maupun perempuan bisa diberdayakan menjadi pemimpin-pemimpin yang dibutuhkan pada masa mendatang. SDM kaum perempuan memiliki kemampuan-kemampuan tertentu yang tidak dimiliki kaum laki-laki. Pemimpin harus pandai-pandai menggunakan kemampuan kaum perempuan untuk keberhasilan tugas organisasinya.



### **Memberi Tanggung Jawab.**

Memberi tanggungjawab kepada bawahan adalah memberi kesempatan kepadanya untuk berkembang dan tentu saja mengawasi serta kemudian meminta pertanggungjawaban. Membuat orang bertanggungjawab adalah memberi mereka kesempatan menggapai keberhasilan, dan hal itu dimulai dari hal-hal yang kecil.

### **Memberi Teladan.**

Ada pendapat bahwa anak-anak lebih banyak belajar dari apa yang mereka lihat, ketimbang apa yang mereka dengar. Buku-buku panduan dan buku instruksi tidak dapat secara langsung membangun kultur organisasi pada anggota. Pemimpin memberi teladan dengan apa yang mereka lakukan. Sesudah itu ia menganjurkan pengikutnya untuk melakukan apa yang diteladaninya, dan kemudian mengharuskan mereka mengikuti teladan itu.

### **Menyadari Pentingnya Hubungan / Komunikasi.**

Begitu pentingnya komunikasi antara pemimpin dan yang dipimpin sehingga dapat dikatakan bahwa komunikasi adalah urat nadinya kepemimpinan. Komunikasi sangat menentukan tingkat keefektifan kepemimpinan seorang pemimpin. Kegagalan dalam berkomunikasi atau miskomunikasi dalam kepemimpinan ibarat urat nadi darah yang tersumbat sehingga orang menjadi sakit. Lembaga atau organisasi bisa mengalami stagnasi bila kontak atau komunikasi pemimpin dan bawahan macet. Pemimpin menginginkan A tetapi pengikut mengerjakan B, pengikut tidak pernah melaporkan pelaksanaan tugasnya dan pemimpin tidak tahu apa yang dikerjakan pengikutnya. Miskomunikasi bisa membuat misi organisasi gagal.

Hubungan antara pemimpin dan pengikut dapat dilakukan melalui berbagai cara, misalnya melalui apel bekerja, briefing, rapat kerja, jam pimpinan, kontak pribadi melalui alat komunikasi (telepon, SMS) dan sebagainya. Pemimpin bisa memberi arahan, mendengarkan laporan, mengevaluasi tugas, sebaliknya bawahan bisa



menanyakan hal-hal yang belum jelas, meminta arahan dan memperbaiki hal-hal yang dianggap salah.

Para pemimpin-pelayan harus menyadari pentingnya komunikasi secara vertikal dengan atasan dan Tuhan, ke bawah dengan tim dan para pengikut, serta secara horisontal dengan sesama mitra kerjanya, tokoh masyarakat dan agama. Yang lebih penting, pemimpin-pelayan bisa menciptakan komunikasi dengan orang-orang yang dipimpinnya sehingga dapat menyerap aspirasi rakyat untuk bahan penentu kebijaksanaannya. Dalam arti yang lebih luas, hubungan pemimpin dan yang dipimpin tidak sekedar sebagai atasan dan bawahan, tetapi ia juga dapat berperan sebagai seorang bapak (mengayomi), teman (menjadi mitra kerja), guru (teladan, tempat bertanya) dan pembina (memperbaiki yang salah).

Secara ringkas dapat dinyatakan bahwa:

- 
- Pemimpin yang melayani adalah pemimpin yang dapat mengendalikan ego dan kepentingan pribadinya melebihi kepentingan publik atau mereka yang dipimpinnya. Mengendalikan ego berarti dapat mengendalikan diri ketika tekanan maupun tantangan yang dihadapi menjadi begitu berat. Seorang pemimpin sejati selalu dalam keadaan tenang, penuh pengendalian diri dan tidak mudah emosi.
- Kepala Yang Melayani (Metoda Kepemimpinan) Seorang pemimpin sejati tidak cukup hanya memiliki hati atau karakter semata, tetapi juga harus memiliki serangkaian metoda kepemimpinan agar dapat menjadi pemimpin yang efektif.

### **3. Kepemimpinan Transformasional (Transformational Leadership)**

Konsepsi kepemimpinan transformasional pertama kali dikemukakan oleh James McGregor Burns. Kepemimpinan transformasional berasal dari kata “to transform” yang berarti :

- Mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk yang berbeda. Misalnya mentransformasi visi menjadi realita, potensi menjadi aktual, laten menjadi manifes dan sebagainya.
- Aktivitas mempengaruhi orang-orang agar mereka suka berusaha mencapai tujuan-tujuan kelompok.
- Kegiatan mempengaruhi orang-orang bekerja sama untuk mencapai tujuan yang mereka inginkan.
- Mengubah potensi menjadi energy nyata, mengubah potensi institusi menjadi energy..
- Kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu. Dengan penerapan kepemimpinan transformasional bawahan akan merasa dipercaya, dihargai, loyal dan respek kepada pimpinannya.
- Gaya kepemimpinan yang digunakan oleh seseorang manajer bila ia ingin suatu kelompok melebarkan batas dan memiliki kinerja melampaui status quo atau mencapai serangkaian sasaran organisasi yang sepenuhnya baru.
- Kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang bisa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja.

### **Karakteristik Kepemimpinan Transformasional**

Seorang Pemimpin berkewajiban juga untuk melakukan kegiatan pengendalian, agar dalam usahanya memengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku anggota organisasi, selalu terarah pada tujuan organisasi. Adapun karakteristik kepemimpinan transformasional adalah sebagai berikut:

1. *Idealized influence (or charismatic influence)* Pengaruh charisma idealis)  
*Idealized influence* mempunyai makna bahwa seorang pemimpin transformasional harus kharisma yang mampu “menyihir” bawahan untuk bereaksi mengikuti pimppinan. Dalam bentuk konkrit, kharisma ini ditunjukkan melalui perilaku pemahaman terhadap visi dan misi organisasi, mempunyai pendirian yang kukuh, komitmen dan konsisten terhadap setiap keputusan yang

telah diambil, dan menghargai bawahan. Dengan kata lain, pemimpin transformasional menjadi role model yang dikagumi, dihargai, dan diikuti oleh bawahannya.

2. *Inspirational motivation (Motivasi inspirasi)*

*Inspirational motivation* berarti karakter seorang pemimpin yang mampu menerapkan standar yang tinggi akan tetapi sekaligus mampu mendorong bawahan untuk mencapai standar tersebut. Karakter seperti ini mampu membangkitkan optimisme dan antusiasme yang tinggi dari para bawahan. Dengan kata lain, pemimpin transformasional senantiasa memberikan inspirasi dan memotivasi bawahannya.

3. *Intellectual stimulation (Stimulasi intelektual)*

*Intellectual stimulation* karakter seorang pemimpin transformasional yang mampu mendorong bawahannya untuk menyelesaikan permasalahan dengan cermat dan rasional. Selain itu, karakter ini mendorong para bawahan untuk menemukan cara baru yang lebih efektif dalam menyelesaikan masalah. Dengan kata lain, pemimpin transformasional mampu mendorong (menstimulasi) bawahan untuk selalu kreatif dan inovatif.

4. *Individualized consideration (Pertimbangan individual)*

*Individualized consideration* berarti karakter seorang pemimpin yang mampu memahami perbedaan individual para bawahannya. Dalam hal ini, pemimpin transformasional mau dan mampu untuk mendengar aspirasi, mendidik, dan melatih bawahan. Selain itu, seorang pemimpin transformasional mampu melihat potensi prestasi dan kebutuhan berkembang para bawahan serta memfasilitasinya. Dengan kata lain, pemimpin transformasional mampu memahami dan menghargai bawahan berdasarkan kebutuhan bawahan dan memperhatikan keinginan berprestasi dan berkembang para bawahan.

### **Implikasi Kepemimpinan Transformasional**

1. Membuat visi yang jelas

Semua pemimpin besar bertindak dengan visi yang jelas. Mereka selalu bisa memberikan jawaban dengan pasti mengapa mereka melakukan sebuah tindakan. Dan untuk menciptakan visi yang jelas. 4 cara yang dapat dilakukan:

- Pertama, tuliskan satu atau dua paragraf tentang alasan yang membuat Anda bergairah mengembangkan diri Anda, organisasi dan tim Anda.
- Kedua, Pastikan visi Anda emosional, inspiratif yang mampu menggerakkan diri Anda dan tim Anda untuk melakukan tindakan.
- Ketiga, Pastikan visi Anda spesifik.
- Keempat, Jangan perfeksionis.

## 2. Mengelola penyampaian visi Perlu Anda pahami se jelas dan se inspiratif apapun visi Anda,

Jika anggota tim tidak memahami dan tidak peduli, semua akan sia-sia. Karena itulah sangat penting bagi Anda untuk mengelola penyampaian visi Anda, supaya tim Anda memiliki pemahaman yang sama, keyakinan yang sama dan tujuan yang sama untuk kesuksesan bersama.

## 3. Memotivasi Tim,

Mungkin Anda memiliki motivasi yang kuat, tapi apakah anggota tim Anda juga memiliki itu. Anda harus sadar, motivasi Anda tidak bisa Anda miliki sendiri, tapi harus Anda salurkan ke semua tim Anda, supaya mereka memiliki motivasi untuk mencapai visi yang Anda tetapkan. Karena jika tidak, usaha Anda akan sia-sia.

## 4. Kreatif dan Inovatif,

Menjadi pemimpin transformasional berarti Anda siap menjadi orang berbeda. Dan untuk itu Anda perlu menjadi kreatif dan inovatif. Ini tidak hanya berlaku untuk diri sendiri tapi juga bagi tim. Kreatif dan inovatif ini penting, karena kita akan menjadikan diri, tim dan organisasi berbeda.

## 5. Membangun budaya belajar di dalam organisasi;

Jika ingin organisasi bersaing dan berkembang lebih pesat, Anda tidak dapat mengesampingkan hal ini. Membangun budaya ini penting itu menciptakan anggota tim yang tangguh dan produktif. Dengan demikian untuk mewujudkan gaya kepemimpinan transformasional harus berawal dari membuat visi yang jelas dan diakhiri dengan membangun budaya belajar dalam organisasi. Jika hal ini dilakukan dengan baik, maka kualitas diri akan semakin meningkat yang pada akhirnya akan terwujud organisasi yang maju dan organisasi yang bermanfaat dan kompetitif.

#### **4. Kepemimpinan Tim.**

Tim adalah kelompok di dalam organisasi yang anggota-anggotanya saling bergantung satu sama lain, saling berbagi tujuan bersama, dan dicirikan oleh adanya satu orang yang mengkoordinasikan kegiatan bersama mereka. Koordinasi tersebut dilakukan demi mencapai tujuan bersama..

Di dalam tim, fungsi utama kepemimpinan adalah berupaya mencapai tujuan organisasi (tim) secara kolektif, bukan individual. Tim umumnya memiliki seorang pemimpin yang telah ditentukan. Pemimpin tersebut dapat berasal dari dalam tim itu sendiri maupun dari luar.

Peran kepemimpinan di dalam tim dapat saja dirotasi sehingga mungkin saja diisi oleh para anggota lain antarwaktu. Peran kepemimpinan di dalam tim juga bisa disebar di antara sejumlah anggota tim tanpa harus ditentukan seorang pemimpin secara formal. Kepemimpinan yang tersebar tersebut umum ditemukan dalam kepemimpinan tim. Posisi kepemimpinan dalam tim tidak lagi bercorak satu pemimpin formal selaku pemegang tanggung jawab utama melainkan jatuh ke tangan beberapa orang yang berpengalaman di dalam tim.

#### **Karakteristik Kepemimpinan Tim.**

Karakteristik kepemimpinan tim terdiri atas:

##### *1. Perintis (Path Finding)*

2. *Penyelaras (Aligning)*
3. *Pemberdaya (Empowering)*
4. *Panutan (MOdelling)*

### **Perintis (*Path Finding*)**

Fungsi perintisan dalam hal ini adalah Bagaimana Anda mampu menciptakan dan mencetak pemimpin-pemimpin lain, dan itu adalah Langkah Awal dalam sebuah Kepemimpinan

### **Penyelaras (*Aligning*).**

Fungsi Penyelarasan menunjukkan posisi komunikasi, koordinasi, mediasi dan segala hal yang terkait dengan Organisasi.. Pemimpin dapat diterima dengan alami. Ketika memberikan Coaching and Counseling, dan dapat diteladani pada saat memberikan Arahan dan ataupun Teguran. Karyawan yang melakukan Kesalahan atau Kekeliruan tidak merasa dihakimi, bahkan merasa mendapatkan. Perhatian karena bertindak salah dan dibenarkan. Fungsi Penyelaras diperlukan Keseimbangan antara Reward and Punish, Umpan Balik, Inputan dan Kritikan. Semua Tim merasakan kehadiran dalam keseharian mereka, dan Anda menciptakan suasana Nyaman dan Kekeluargaan dalam ranah Profesional. Hubungan Komunikasi tidak terhalang Struktur Organisasi, dan setiap Keterbukaan terjadi karena Kedekatan. Personal namun bersifat Profesional.

### **Pemberdaya (*Empowering*).**

Fungsi Empowering memberikan Kepercayaan dan Tanggung Jawab kepada masing-masing Individu dalam Tim, sehingga mereka dapat melakukan Kreasi dan Inovasi dalam Berkarya. Visi dan yang diturunkan dapat di Implementasikan dengan cara-cara Kreatif, Cerdas dan Praktis. Arahan dan Gambaran yang mengacu pada Tujuan dan Goals Organisasi. Pemberdayaan dapat dilakukan dengan menggalakkan kegiatan dan aktivitas *Quality Improvement, Team Work,*



*Talent Pool Development* dan ditunjang dengan Konsep *Reward and Punishment* yang seimbang (selaras).

### **Panutan (Modelling)**

Panutan dan model dalam figur, perbuatan, kata-kata dan kerpibadian.

Tidak semua kumpulan orang dapat dikatakan tim. Untuk dapat dianggap sebagai tim maka sekumpulan orang tertentu harus memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Ada kesepakatan terhadap misi tim

Agar suatu kelompok dapat menjadi tim dan supaya tim tersebut dapat bekerja dengan efektif, semua anggotanya harus memahami dan menyepakati misinya.

2. Semua anggota mentaati peraturan tim yang berlaku.

Suatu tim harus mempunyai peraturan yang berlaku, sehingga dapat membentuk kerangka usaha pencapaian misi. Suatu kelompok atau grup dapat menjadi tim manakala ada kesepakatan terhadap misi dan ketaatan terhadap peraturan yang berlaku.

3. Ada pembagian tanggung jawab dan wewenang yang adil.

Keberadaan tim tidak meniadakan struktur dan wewenang. Tim dapat berjalan dengan baik apabila tanggung jawab dan wewenang dibagi dalam setiap anggota dipelakukan secara adil.

4. Orang beradaptasi terhadap perubahan.

Dalam TQM, perubahan bukan saja tak terelakkan tetapi juga diperlukan sekali. Sayangnya, orang umumnya menolak perubahan.

### **Faktor-faktor Penghambat Kesuksesan Kerja Sama Tim**

Teamwork bukan hanya aktivitas menyatukan orang, lalu memberitahu apa yang harus dilakukan. Tim tidak akan berjalan lancar jika dalam tim terdapat anggapan seperti ini. Terdapat faktor-faktor penghambat kesuksesan tim, antara lain :

- Identitas pribadi anggota, anggota tidak sepenuh hati meleburkan diri dalam team dikarenakan masih mencoba-coba cocok atau tidak cocok keberadaannya dalam team.
- Hubungan antar anggota team, dimana anggota tim yang kurang saling mengenal
- Ada anggota yang kurang memiliki motivasi juang sehingga ada anggota team yang berjuang bagi kemajuan organisasi sementara yang tidak memiliki motivasi tersebut, sehingga menimbulkan ketimpangan. Salah satu tantangan berat yang sering dihadapi pimpinan adalah bagaimana ia dapat menggerakkan para anggotanya agar senantiasa mau dan bersedia mengerahkan kemampuan terbaiknya untuk kepentingan organisasi.
- Menentang : mengeritik, menyalahkan orang lain, menunjukkan sikap menentang kelompok atau perorangan, dan merendahkan orang lain.
- Menghalangi kemajuan anggota kelompok dalam mencapai sasarannya
- Berusaha mendominasi di dalam kelompok
- Berperilaku pasif, bersikap masa bodoh, tak peduli terhadap situasi kelompok

### **Kunci Keberhasilan dan Kerjasama Tim**

Pembentukan suatu tim tidak dengan sendirinya akan berjalan sebagaimana yang diharapkan. Untuk itu diperlukan usaha mengatasi factor-faktor yang dapat menghambat kesuksesan kerjasama tim dan dibutuhkan pula berbagai upaya agar tim dapat mencapai misi dan tujuan pembentuknya.

. Kesepuluh Strategi Ten Team Commandments (Goetsch dan Davis, 1994) tersebut adalah :

#### 1. Saling Ketergantungan

Saling ketergantungan diperlukan diantara para anggota tim dalam hal informasi, sumber daya, pelaksanaan tugas, dan dukungan. Adanya saling ketergantungan dapat memperkuat kebersamaan tim.

#### 2. Perluasan Tugas

Setiap tim harus diberi tantangan, karena reaksi atau tanggapan terhadap tantangan tersebut akan membentuk semangat persastuan (*esprit de corps*), kebanggaan dan kesatuan tim.

3. Penjajaran (*alignment*)

Anggota tim harus bersedia menyingkirkan sikap individualnya dalam rangka mencapai misi bersama.

4. Bahasa yang Umum

Pemimpin tim harus mengusahakan penggunaan bahasa yang umum, karena biasanya anggota tim berasal dari departemen yang berbeda dan memiliki istilah kata sendiri-sendiri.

5. Kepercayaan/Respek

Dibutuhkan waktu dan usaha untuk membentuk kepercayaan dan respek agar setiap anggota tim dapat bekerja sama.

6. Kemimpinan/keanekaragaman yang dibagi Rata

Pemimpin yang baik harus dapat memperhatikan bakat tertentu setiap anggota tim, sehingga kepemimpinan dan keanekaragaman dapat dibagi bersama.

7. Keterampilan pemecahan masalah

Tim harus banyak menggunakan waktunya untuk membina kemampuan anggotanya dalam memecahkan masalah, karena masalah merupakan hal yang selalu dihadapi setiap organisasi.

8. Keterampilan Menangani konfrontasi/konflik

Dalam lingkungan kerja yang *high pressure* dan kompetitif, konflik merupakan hal yang tidak terelakkan. Oleh sebab itu, dalam TQM dibutuhkan keterampilan menerima perbedaan pendapat (*ide*, masalah, dan pemecahan masalah) dan menyampaikan ketidaksetujuan terhadap orang lain tanpa harus menyakiti hati orang yang bersangkutan.

9. Penilaian/tindakan

Penilaian dilakukan dengan memantau dan membandingkan apa yang telah dilakukan dengan pernyataan misi dan rencana tindakan yang ada.

10. Perayaan.

Penghargaan dan pengakuan atas tugas yang terlaksana dengan baik akan memotivasi anggota tim untuk bekerja lebih giat dan tegas dalam rangka mencapai tujuan berikutnya.

## **Strategi membangun tim kerja**

1. Kesamaan Visi, misi dan tujuan yang ingin dicapai dengan terus melakukan brainstorming agar kesepakatan bersama dapat tercapai. Salah satu aspek yang dibangun adalah
2. Pembagian tugas yang jelas sehingga masing-masing anggota mengerti kewajibannya. Selanjutnya akan dapat menumbuhkembangkan rasa tanggungjawab dan komitmen dalam diri anggota tim.
3. Pemimpin yang mampu menjadi motivator dan membangun suasana kerja yang kondusif dari seorang pemimpin yang dapat berpikir jernih dan bertanggung jawab.
4. Aspek kapasitas dan kapabilitas individu ke dalam sebuah tim, yaitu:
  - Kompetensi (Competency), keahlian anggota tim pada suatu bidang tertentu yang dapat memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan tim,
  - Kemampuan belajar (Learning), yaitu kemampuan belajar anggota tim yang berpengaruh langsung terhadap kemampuan belajar tim.
  - Kesungguhan (Commitment), kesungguhan yang dapat diberikan anggota tim dalam melaksanakan tugas yang diberikan..
  - Kerjasama (Team work), kemampuan bekerjasama setiap individu sebagai anggota tim.
  - Kolaborasi (Collaboration), kemampuan berkolaborasi di dalam tim dan di antara tim.
  - Komunikasi (Communication), tingkat kemampuan komunikasi setiap anggota tim. Kepercayaan (Trust), tingkat kepercayaan terhadap sesama anggota tim. Motivasi (Motivation), motivasi yang dimiliki setiap anggota tim.

## **5. Pengembangan Diri Pemimpin.**

Ada banyak cara untuk meningkatkan ataupun melakukan pengembangan diri kepemimpinan, antara lain adalah:

- Masalah sebagai alat peningkatan karir.

- Meningkatkan batas kemampuan diri.
- Mencari sesuatu yang dapat digunakan.
- Mengembangkan karakteristik para pembimpin besar.
- Mempraktekkan manajemen
- Memupuk karakteristik organisasi yang efektif.
- Mengambil langkah untuk berkembang menjadi pemimpin.
- Membenahi kondisi yang buruk.
- Membangun tim dengan kinerja yang tinggi.
- Motivasi secara terprogress
- Tetap kembangkan diri sebagai pemimpin
- Mendapatkan manajer yang tepat.
- Menetapkan sasaran dalam tekanan.
- Menciptakan kenyataan baru.
- Mengatasi penghalang tercapainya sasaran.
- Perencanaan waktu yang efektif.
- Mengkomunikasikan ke atas.
- Mengenali gejala semangat kerja yang rendah
- Menghargai waktu luang
- Memupuk kreativitas
- Menciptakan lingkungan kreativitas
- Masalah adalah peluang
- Memimpin melalui perubahan.

### **Prinsip-prinsip Kepemimpinan**

Stephen R. Covey (1997)



Gambar 6. Prinsip-prinsip Kepemimpinan

Prinsip, sebagai paradigma terdiri dari beberapa ide utama berdasarkan motivasi pribadi dan sikap serta mempunyai pengaruh yang kuat untuk membangun dirinya atau organisasi.

Menurut Stephen R. Covey (1997), prinsip adalah bagian dari suatu kondisi, realisasi dan konsekuensi. Mungkin prinsip menciptakan kepercayaan dan berjalan sebagai sebuah kompas/petunjuk yang tidak dapat dirubah. Prinsip merupakan suatu pusat atau sumber utama sistem pendukung kehidupan yang ditampilkan dengan 4 dimensi seperti; keselamatan, bimbingan, sikap yang bijaksana, dan kekuatan.

Karakteristik seorang pemimpin didasarkan kepada prinsip-prinsip (Stephen R. Covey) sebagai berikut:

1. Seorang yang belajar seumur hidup

Tidak hanya melalui pendidikan formal, tetapi juga diluar sekolah. Contohnya, belajar melalui membaca, menulis, observasi, dan mendengar. Mempunyai pengalaman yang baik maupun yang buruk sebagai sumber belajar.

2. Berorientasi pada pelayanan

Seorang pemimpin tidak dilayani tetapi melayani, sebab prinsip pemimpin dengan prinsip melayani berdasarkan karir sebagai tujuan utama. Dalam memberi pelayanan, pemimpin seharusnya lebih berprinsip pada pelayanan yang baik.

3. Membawa energi yang positif

Setiap orang mempunyai energi dan semangat. Menggunakan energi yang positif didasarkan pada keikhlasan dan keinginan mendukung kesuksesan orang lain. Untuk itu



dibutuhkan energi positif untuk membangun hubungan baik. Seorang pemimpin harus dapat dan mau bekerja untuk jangka waktu yang lama dan kondisi tidak ditentukan. Oleh karena itu, seorang pemimpin harus dapat menunjukkan energi yang positif, seperti ;

a. Percaya pada orang lain

Seorang pemimpin mempercayai orang lain termasuk staf bawahannya, sehingga mereka mempunyai motivasi dan mempertahankan pekerjaan yang baik. Oleh karena itu, kepercayaan harus diikuti dengan kepedulian.

b. Keseimbangan dalam kehidupan

Seorang pemimpin harus dapat menyeimbangkan tugasnya. Berorientasi kepada prinsip kemanusiaan dan keseimbangan diri antara kerja dan olah raga, istirahat dan rekreasi. Keseimbangan juga berarti seimbang antara kehidupan dunia dan akherat.

c. Melihat kehidupan sebagai tantangan

Kata ‘tantangan’ sering di interpretasikan negatif. Dalam hal ini tantangan berarti kemampuan untuk menikmati hidup dan segala konsekuensinya. Sebab kehidupan adalah suatu tantangan yang dibutuhkan, mempunyai rasa aman yang datang dari dalam diri sendiri. Rasa aman tergantung pada inisiatif, ketrampilan, kreatifitas, kemauan, keberanian, dinamisasi dan kebebasan.

d. Sinergi

Orang yang berprinsip senantiasa hidup dalam sinergi dan satu katalis perubahan. Mereka selalu mengatasi kelemahannya sendiri dan lainnya. Sinergi adalah kerja kelompok dan memberi keuntungan kedua belah pihak. Menurut The New Brolier Webster International Dictionary, Sinergi adalah satu kerja kelompok, yang mana memberi hasil lebih efektif dari pada bekerja secara perorangan. Seorang pemimpin harus dapat bersinergis dengan setiap orang atasan, staf, teman sekerja.

e. Latihan mengembangkan diri sendiri

Seorang pemimpin harus dapat memperbaharui diri sendiri untuk mencapai keberhasilan yang tinggi. Jadi dia tidak hanya berorientasi pada proses. Proses dalam mengembangkan diri terdiri dari beberapa komponen yang berhubungan dengan:

- pemahaman materi;
- memperluas materi melalui belajar dan pengalaman;

- mengajar materi kepada orang lain;
- mengaplikasikan prinsip-prinsip;
- memonitoring hasil;
- merefleksikan kepada hasil;
- menambahkan pengetahuan baru yang diperlukan materi;
- pemahaman baru; dan
- kembali menjadi diri sendiri lagi.

### **Prinsip-prinsip Kepemimpinan Dale Camegie**

Dale Carnegie (motivator dan pembicara terbesar abad 20)

**PRINSIP KEPEMIMPINAN 1 :**

**KALAU ANDA HARUS MENCARI KESALAHAN, Mulailah dengan Pujian dan Penghargaan yang Jujur**

**PRINSIP KEPEMIMPINAN 2 :**

**MENGKRITIK NAMUN TIDAK DIBENCI, Beritahu Kesalahan Orang Lain Dengan Cara Tidak Langsung**

**PRINSIP KEPEMIMPINAN 3 :**

**BICARAKAN KESALAHAN ANDA DULU SEBELUM MENGKRITIK ORANG LAIN**

**PRINSIP KEPEMIMPINAN 4 :**

**TAK SEORANGPUN YANG SUKA DIPERINTAH, Ajukan Pertanyaan Sebagai Ganti Memberi Perintah Langsung.**

**PRINSIP KEPEMIMPINAN 5 :**

**BERI KESEMPATAN ORANG LAIN UNTUK MENYELAMATKAN MUKA**

**PRINSIP KEPEMIMPINAN 6 :**

BAGAIMANA MEMACU ORANG LAIN MENUJU SUKSES, Pujilah Peningkatan Sekecil Apa Pun dan Pujilah Setiap Peningkatan. Jadilah “Tulus Dalam Penerimaan Anda dan Murah Hati Dalam Penghargaan Anda.”

PRINSIP KEPEMIMPINAN 7 :

BERI ORANG LAIN REPUTASI BAIK UNTUK MEREKA PENUHI

PRINSIP KEPEMIMPINAN 8 :

BUATLAH KESALAHAN TAMPAK MUDAH DIPERBAIKI.

PRINSIP KEPEMIMPINAN 9 :

BUAT ORANG LAIN SENANG MENGERJAKAN HAL YANG ANDA SARANKAN

### **Faktor Keberhasilan Kepemimpinan**

#### **Moril**

Yaitu suatu kondisi psichis yang mempengaruhi pelaksanaan tugas seorang pemimpin, yang dikondisikan oleh: kepemimpinan atasan, kepercayaan, keyakinan, penghargaan atas kerja, pendidikan dan pelatihan, fasilitas, peluang untuk berkarya, struktur organisasi dan rentang kendali, pengaruh dari berbagai pihak.

#### **Disiplin**

Merupakan sikap patuh, taat tanpa ragu dan ikhlas atas kesadaran diri sendiri terhadap kebijakan, aturan, perintah

#### **Kecakapan**

Yaitu suatu kemampuan untuk melakukan tugas dengan kriteria tepat waktu, berkualitas dan kuantitas yang diharapkan dengan menggunakan sumber daya secara efisien.

### **Syarat-syarat Kepemimpinan Yang Efektif**

Syarat-syarat kepemimpinan yang efektif meliputi:

- Kapasitas meliputi: kecerdasan, kewaspadaan, kemampuan berbicara dan kemampuan menilai.
- Ilmu pengetahuan yang luas
- Tanggungjawab, mandiri, berinisiatif, tekun, ulet, percaya diri, agresif, dan punya hasrat untuk unggul.
- Partisipasif aktif, memiliki sosialbilitas tinggi, mampu bergaul, kooperatif, atau suka bekerja sama, mudah menyesuaikan diri, punya rasa humor.
- Status meliputi kedudukan sosial-ekonomi yang cukup tinggi, populer, tenar (Kartono, 1994).

#### **D. Millet (Management In The Public Services)**

Syarat-syarat kepemimpinan yang efektif menurut D. Millet meliputi:

- \* Kemampuan untuk melihat organisasi secara keseluruhan
- \* Kemampuan untuk mendelegasikan wewenang
- \* Kemampuan untuk memerintahkan kesetiaan
- \* Kemampuan untuk membuat keputusan (Kencana, 1998).

#### **Edwin Ghiselli**

Syarat-syarat kepemimpinan yang efektif menurut Edwin Ghiselli meliputi:

- Kemampuan dalam kedudukannya sebagai pengawas (supervisory ability)
- Kebutuhan akan prestasi dalam bekerja, mencakup pencarian tanggung jawab dan keinginan suksesan.
- Kecerdasan, mencakup kebijakan, pemikiran kreatif dan daya pikir.
- Ketegasan (decibeness), atau kemampuan untuk membuat keputusan-keputusan dan memecahkan masalah-masalah.
- Kepercayaan diri, atau pandangan terhadap dirinya sebagai kemampuan untuk menghadapi masalah.
- Inisiatif, atau kemampuan untuk bertindak tidak tergantung,
- mengembangkan serangkaian kegiatan dan menemukan cara-cara baru dan inovasi

## 6. Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan Transaksional dapat diartikan sebagai cara yang digunakan seorang pemimpin dalam menggerakkan anggotanya dengan menawarkan imbalan/akibat terhadap setiap kontribusi yang diberikan oleh anggota kepada organisasi.. Konsep Kepemimpinan Transaksional

### Pengertian Kepemimpinan dan Transaksional

- 1) George R. Terry : “Leadership is the relation in which person, or the leader, influences others to work together willingly on related tasks to attain that which the leader desires.” (Kepemimpinan adalah hubungan yang ada dalam diri orang seseorang atau pemimpin, mempengaruhi orang lain untuk bekerja secara sadar dalam hubungan tugas untuk mencapai apa yang diinginkan pemimpin).
- 2) Harold Kontz & Cyrill O’Donnel : “Leadership is the art of inducing subordinates to accomplish their assignment with zeal and confidence.” (Kepemimpinan adalah seni membujuk bawahan untuk menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan mereka dengan semangat keyakinan).

Dari kedua pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kegiatan seseorang untuk mempengaruhi orang lain secara sadar dengan cara membujuk orang tersebut untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan yang kita inginkan untuk mencapai tujuan.

Transaksional berasal dari kata transaksi, dimana dalam KBBI transaksi berarti persetujuan jual beli dalam perdagangan antara dua pihak yaitu penjual dan pembeli. Secara umum transaksi dapat diartikan sebagai kejadian ekonomi/ keuangan yang melibatkan paling tidak 2 pihak (seseorang dengan seseorang atau beberapa orang lainnya) yang saling melakukan pertukaran, melibatkan diri dalam perserikatan usaha, pinjam meminjam atas dasar sama-sama suka ataupun atas dasar suatu ketetapan hukum atau syariah yang berlaku. Dalam sistem ekonomi yang paradigma Islami, transaksi harus dilandasi oleh aturan hukum-hukum Islam (syariah) karena transaksi adalah manifestasi amal manusia yang bernilai ibadah dihadapan Allah, yang dapat dikategoriakan menjadi 2 yaitu transaksi halal dan haram. Maka dapat disimpulkan bahwa transaksional merupakan hubungan yang terjadi antara dua pihak baik itu penjual dan pembeli atau seseorang dengan seseorang dalam melakukan proses perdagangan baik dalam melakukan pertukaran, perserikatan usaha, pinjam meminjam maupun jual beli. Apabila transaksional dikaitkan dengan organisasi maka kedua pihak yang dimaksud adalah atasan dan bawahan jika organisasi itu di lingkungan organisasi sekolah bisa diibaratkan

sebagai kepala sekolah dengan guru atau staf. Dimana hubungan yang terjadi sama-sama akan memberikan keuntungan bagi keduanya karena terdapat proses transaksi di dalamnya.

Menurut Burns (1978) pada kepemimpinan transaksional, hubungan antara pemimpin dengan bawahan didasarkan pada serangkaian aktivitas tawar-menawar antar keduanya. Karakteristik kepemimpinan transaksional adalah contingent reward dan management by-exception. Pada contingent reward dapat berupa penghargaan dari pimpinan karena tugas telah dilaksanakan, berupa bonus atau bertambahnya penghasilan atau fasilitas.

Menurut Bycio kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan di mana seorang pemimpin memfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara pemimpin dengan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran. Pertukaran tersebut didasarkan pada kesepakatan mengenai klasifikasi sasaran, standar kerja, penugasan kerja, dan penghargaan. Dari pengertian tersebut secara sederhana Kepemimpinan Transaksional dapat diartikan sebagai cara yang digunakan seorang pemimpin dalam menggerakkan anggotanya dengan menawarkan imbalan/akibat terhadap setiap kontribusi yang diberikan oleh anggota kepada organisasi.

Kepemimpinan transaksional merupakan perilaku pemimpin yang memfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara pemimpin dengan anggota yang melibatkan hubungan pertukaran. Pertukaran tersebut didasarkan pada kesepakatan mengenai klarifikasi sasaran, standar kerja, penugasan kerja, dan penghargaan. Pemimpin transaksional harus mampu mengenali apa yang diinginkan anggota dari pekerjaannya dan memastikan apakah telah mendapatkan apa yang diinginkannya. Sebaliknya, apa yang diinginkan pemimpin adalah kinerja sesuai standar yang telah ditentukan.

#### Ciri-Ciri Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional sangat memperhatikan nilai moral seperti kejujuran, keadilan, kesetiaan dan tanggung jawab. Kepemimpinan ini membantu orang ke dalam kesepakatan yang jelas, tulus hati, dan memperhitungkan hak-hak serta kebutuhan orang lain. Inilah kepemimpinan kepala sekolah dengan mendengarkan keluhan dan perhatian berbagai partisipan, memutuskan perdebatan dengan adil, membuat orang bertanggung jawab atas target kerja mereka, menyediakan sumberdaya yang diperlukan demi pencapaian tujuan.



Kepemimpinan transaksional kepala sekolah mengandaikan adanya tawar-menawar antara berbagai kepentingan individual dari guru dan staf sebagai imbalan atas kerjasama mereka dalam agenda kepala sekolah. Kepala sekolah sebagai pimpinan akan terus mengupayakan perbaikan-perbaikan evaluasi program, jalinan komunikasi, koordinasi, strategi mengatur target khusus dan kegiatan tugas-tugas untuk pemecahan masalah. Kepala sekolah transaksional belajar tentang cara belajar (*learning how to learn*). Kepala sekolah belajar dari aneka pengalaman dan mempertahankan keyakinan atas nilai-nilai mereka. Kepala sekolah transaksional juga memiliki kemampuan motivasi dan memberdayakan guru dan stafnya. Dampaknya adalah terwujudnya perilaku organisasi sekolah (*school organization behavior*).

kepemimpinan kepala sekolah transaksional mengandung ciri-ciri:

- a. Kepala sekolah transaksional memotivasi guru dan staf dalam arah dan tujuan yang ditetapkan. Kepala sekolah gaya ini juga menjelaskan persyaratan peran dan tugas.
- b. Kepemimpinan kepala sekolah transaksional didasarkan pada transaksi atau pertukaran sesuatu yang bernilai. Kepala sekolah transaksional ingin memiliki atau mengendalikan pengikut agar berada pada koridor tugas, bukan sekedar sebagai imbalan atas pekerjaan selayaknya mengapresiasi juru kampanye untuk meraih suara.
- c. Gaya kepemimpinan kepala sekolah transaksional menggunakan logika kerja kontraktor. Kontraktor memberikan layanan sesuai dengan nilai yang mereka beli atau terima.
- d. Kepala sekolah transaksional hanya bekerja dengan baik ketika dia dan guru atau stafnya memahami dan sepakat mengenai tugas-tugas penting yang harus dilakukan atau diprioritaskan.
- e. Kepala sekolah transaksional mendorong guru dan staf melakukan tugas-tugas apapun dari organisasi sekolahnya. Dia seringkali menjanjikan imbalan bagi guru dan staf yang mampu mencapai keluaran di luar dugaan bersama.
- f. Kepala sekolah transaksional aktif dalam gaya manajemen untuk memastikan bahwa guru dan staf yang dipimpinnya tidak menyimpang dari peraturan dan standar, jika sebaliknya dia akan mengambil tindakan
- g. Kepala sekolah transaksional menghindari tindakan pembuatan keputusan yang bersifat *laissez faire* dan tidak mencerminkan tanggung jawab dirinya bersama guru dan staf.

Karakteristik Kepemimpinan Transaksional

- Hubungan pemimpin transaksional dengan karyawan tercermin dari tiga hal yakni:

- Pemimpin mengetahui apa yang diinginkan karyawan dan menjelaskan apa yang akan mereka dapatkan apabila kerjanya sesuai dengan harapan;
- Pemimpin menukar usaha-usaha yang dilakukan oleh karyawan dengan imbalan; dan
- Pemimpin responsif terhadap kepentingan pribadi karyawan selama kepentingan tersebut sebanding dengan nilai pekerjaan yang telah dilakukan karyawan.

Karakteristik kepemimpinan transaksional ditunjukkan dengan perilaku atasan sebagai berikut:

- Penghargaan bersyarat: menjalankan pertukaran kontraktual antara penghargaan dan usaha, menjanjikan penghargaan untuk kinerja yang bagus, dan mengakui pencapaian yang diperoleh.
- Manajemen dengan pengecualian (aktif): mengamati dan mencari penyimpangan dari aturan-aturan dan standar, serta melakukan tindakan perbaikan.
- Manajemen dengan pengecualian (pasif): dilakukan hanya jika standar tidak tercapai.  
Laissez-Faire: melepaskan tanggung jawab dan menghindari pengambilan keputusan.

## 7. Pengukuran Gaya Quantum Leadership Guru dan Kepala Sekolah

### 7.1 Pengukuran Gaya Quantum Leadership Guru

Petunjuk Bagi Responden:

1. Lakukanlah pengukuran gaya kepemimpinan kuantum guru dengan responden 10 guru dalam satu sekolah
2. Kuesioner ini menggunakan ya dan tidak
3. Berilah skor 1 untuk ya dan 0 untuk tidak sesuai dengan kondisi .

### ANGKET KEPEMIMPINAN QUANTUM GURU DI KELAS

**Nama Sekolah** :  
.....

**Usia** : ..... **Tahun** ..... **Bulan** **L / P \***

**Masa Dinas** : ..... **Tahun** ..... **Bulan**

Lama bekerja sebagai guru : ..... Tahun ..... Bulan

Motto : .....

**Petunjuk:**

1. Berilah tanda V pada kolom Ya atau Tidak yang mencerminkan kondisi yang sesuai dengan karakteristik Bapak/ibu.
2. Semua pernyataan wajib diisi dan jangan dibiarkan kosong dan terlewat.
3. Identitas pribadi dan jawaban bersifat rahasia dan tertutup.

NO	PERNYATAAN	Ya	Tidak
Bagian I.			
1	Saya memiliki cita-cita ke depan yang perlu dibangun dalam pikiran.		
2.	Impian organisasi saya jabarkan ke dalam misi pengajaran.		
3.	Saya menyusun panduan bagi siswa dalam melakukan kegiatan belajarnya.		
4.	Setiap guru tanpa terkecuali memiliki panduan yang memudahkan siswa dalam melaksanakan kegiatan.		
5.	Saya memegang teguh terhadap aturan dan segala sesuatu yang telah ditetapkan di kelas bersama dengan para siswa.		
6.	Saya berpegang teguh untuk pencapaian tujuan jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang untuk keberhasilan siswa.		
7.	Saya memiliki langkah-langkah strategis dalam pencapaian tujuan pembelajaran.		
8.	Langkah tindakan yang saya lakukan untuk para siswa di dalam kelas juga dipahami para siswa.		
9.	Saya memiliki kepekaan terhadap perkembangan organisasi melalui kemampuan kepemimpinan guru di kelas.		
10.	Saya memiliki perencanaan perubahan terhadap pola pembelajaran secara pedagogis dan dialogis.		
11	Dalam mencapai impian, saya berorientasi pada proses dan hasil.		

12	Dalam mencapai visi, saya melakukan analisa secara sistematis terhadap tiap langkah pengalaman belajar dan hasil belajar yang dihasilkan.		
13	Saya mengambil tindakan antisipasi yang konstruktif terhadap perubahan yang dapat terjadi pada siswa.		
14	Rasa saling menghargai ( <i>Respect</i> ), kasih sayang ( <i>love</i> ), dan kepedulian ( <i>care</i> ) menjadi landasan saya dalam pendampingan kepada siswa.		
15	Dalam pelaksanaan tugas, saya berorientasi pada pemeliharaan pribadi guru dan juga terkait pada pekerjaan.		
16	Saya memiliki semangat dalam mendampingi pertumbuhan perilaku dan hasil belajar siswa.		
17	Saya mampu memisahkan kehidupan personal dan kehidupan kerja.		
18	Kinerja saya memperlihatkan hasil yang optimal berupa pertumbuhan perilaku dan hasil belajar siswa.		
19	Saya menggerakkan semangat bekerja dengan pola merefleksi diri.		
20	Sikap percaya penuh ( <i>trust</i> ) menjadi pola saya dalam berelasi dengan para siswa.		
21	Dalam upaya mendorong semangat diri, maka saya bersikap positif dan berupaya mengembangkan kemampuan secara terus menerus.		
22	Saya menggunakan penilaian diri untuk mengukur kemampuan diri mendampingi siswa mencapai tujuan pembelajaran.		
Jumlah			
Total Jumlah			

BAGIAN II. Kepemimpinan Quantum Guru		Ya	Tidak
23	Saya memberi kepercayaan kepada siswa untuk menggali potensi sehingga setiap pribadi dapat bertumbuh bersama-sama.		
24	Para siswa mampu bergerak dengan cepat ketika menerima informasi dan tugas.		
25	Para siswa mampu berkoordinasi dengan tanggap.		
26	Saya sebagai pemimpin di kelas dapat memberi perintah kepada siswa dengan jelas.		

27.	Saya merupakan pemimpin kelas yang berpartisipasi dalam kegiatan bersama dengan siswa.		
28	Saya merupakan orang yang bertanggung jawab terhadap diri.		
29	Saya merupakan orang yang bertanggung jawab terhadap sekolah.		
30	Secara mandiri saya berupaya menjadi pemimpin di kelas guna memberikan pengalaman belajar yang mencuatkan keberhasilan belajar para siswa		
31	Saya termasuk pemimpin yang bertanggung jawab atas kesejahteraan dan pertumbuhan perilaku belajar siswa secara individual.		
32	Saya termasuk pemimpin yang memberi kesempatan pada setiap pribadi siswa untuk bertindak sesuai dengan tugas dan kewajibannya.		
33	Saya merupakan pemimpin yang menciptakan kesempatan tiap individu untuk meningkatkan dirinya.		
34	Saya merupakan pemimpin yang memberikan pengabdian secara maksimal kepada organisasi.		
35	Saya termasuk orang yang tidak takut untuk bekerja keras dalam mendukung keberhasilan para siswa.		
36	Saya memiliki semangat yang sama dengan pimpinan saya dalam mendukung keberhasilan para siswa.		
37	Saya memberikan pendapat bila terjadi perbedaan pendapat dengan pimpinan.		
38	Saya siap mengambil resiko atas pendapat, sikap dan perbuatan dalam bekerja.		
39.	Saya menjadikan konflik untuk menciptakan perubahan dalam organisasi.		
40	Saya mengelola konflik sehingga suasana pembelajaran menjadi lebih positif dan kondusif.		
41	Saya menyukai keharmonisan dan hubungan baik dalam bekerja.		
42	Saya mendampingi siswa dalam memisahkan kehidupan pribadi, sosial dan belajar dan kehidupan pribadi.		
43	Saya memisahkan diri bila pimpinan saya bersikap tidak pada alur yang sesuai dengan tujuan organisasi.		

Jumlah		
Total Jumlah		

BAGIAN III Kepemimpinan Quantum Guru			
44.	Norma dan etika dalam pembelajaran di kelas menjadi pedoman dalam pengalaman siswa di sekolah.		
45	Norma dan etika menjadi pegangan setiap siswa untuk menyelesaikan masalah pribadi, social dan belajar di sekolah.		
46	Perencanaan dan manajemen diri menjadi tatanan setiap siswa untuk berelasi secara pribadi, social dan belajar dengan mandiri dan penuh inisiatif.		
47	Perencanaan memberi inspirasi bagi siswa untuk membuat dan menata program dan targer belajar.		
48	Evaluasi dilaksanakan secara rutin bersama dengan para siswa dalam pertemuan..		
49	Hasil evaluasi dijadikan sebagai pedoman perbaikan belajar.		
50	Hak dan kewajiban bagi para siswa diberikan secara adil dan terbuka.		
51	Seluruh siswa sebagai anggota organisasi memiliki kepuasan atas pemberian hak dan kewajiban.		
52	Seluruh siswa bersemangat melakukan perannya dalam tim belajar dan tugas kerjanya baik sebagai pemimpin ataupun yang dipimpin.		
53	Siswa dapat berperan sebagai pemimpin dan yang dipimpin dalam tim kerja dan melakukan setiap kegiatan yang ada dengan semangat.		
54	Saya membuat program pengembangan potensi dan kemajuan belajar siswa dengan berkelanjutan.		



55	Saya memberikan solusi atas permasalahan individu, social dan belajar bagi siswa.		
56	Saya memiliki catatan potensi dan hasil belajar siswa.		
57	Pengembangan karir dan belajar siswa sebagai anggota menjadi bagian yang utama dalam pekerjaan saya.		
58	Perubahan organisasi dipantau berdasarkan kecepatan setiap individu siswa untuk melakukan perubahan hasil belajar.		
59	Setiap siswa di kelas memiliki habit untuk “memiliki mimpi/tujuan/target” dalam belajar.		
60	Saya melaksanakan hal-hal strategik dari kegiatan untuk mendukung pengembangan potensi dan kemajuan belajar siswa.		
61	Saya menjalankan peran sebagai pemimpin, tetapi juga sebagai yang dipimpin dalam pengembangan pembelajaran yang pedagogic dan dialogis dengan siswa..		
62	Saya memiliki peluang dan selalu memberikan informasi yang bermanfaat bagi perkembangan siswa, terutama kepada diri siswa itu sendiri secara langsung.		
63	Pada saat siswa berperan sebagai pemimpin, saya membiasakan siswa memberikan umpan balik atas setiap hasil pekerjaan yang dillakukan.		
64	Saya menempatkan diri sebagai mitra kerja kepada pemimpin ataupun juga kepada siswa.		
Jumlah			
Total Jumlah			

#### **BAGIAN IV Kepeimpinan Kuantum Guru**

Pertanyaan Nomor 65. (20 butir)		Ya	Tidak
a.	Dalam bekerja saya selalu akan menunggu keaktifan pimpinan dalam memberi tugas.		
b.	Saya akan bekerja bila pimpinan telah memberi perintah kerja.		
c.	Saya tidak akan mempertanyakan kebijakan pimpinan ataupun mitra kerja.		
d.	Saya sangat mengharapkan adanya pengawasan dari pimpinan.		

e.	Saya lebih nyaman dengan berdiam diri terhadap ide dan pemikiran saya.		
f.	Saya tidak suka bila ditanyakan tentang status dan keputusan saya atas segala hal yang menyangkut pekerjaan.		
g.	Lebih baik saya menyatakan pekerjaan saya yang buruk dan kurang pas daripada saya harus berdebat dengan mitra kerja dan pimpinan atas segala sesuatu yang menyangkut pekerjaan.		
h.	Saya lebih baik berdiam diri meskipun saya paham bahwa ide pimpinan ataupun mitra kerja saya itu tidak dapat dilakukan.		
i	Saya memiliki kebebasan dalam berpikir.		
j	Saya tidak suka melakukan pendekatan untuk menyatakan ide dan pikiran saya.		
k	Saya sering memendam kekecewaan bila banyak hal tidak sesuai dengan apa yang saya pikirkan.		
l	Saya dapat mengubah kekecewaan saya bila pimpinan ataupun rekan kerja dapat memahami kekecewaan saya dan memberi saya peluang.		
m	Saya mampu menyesuaikan diri dengan cepat terhadap perubahan organisasi.		
n	Saya mampu menentukan sikap kapan saya harus aktif dan kapan saya harus pasif terhadap perubahan organisasi.		
o	Saya akan menelaah setiap pendapat demi kemajuan organisasi.		
p	Saya tidak sungkan untuk menyatakan pendapat saya demi kemajuan organisasi.		
q	Saya akan mencari solusi bila terjadi permasalahan organisasi.		
r	Dalam mengambil tindakan pemecahan masalah organisasi, saya mempertimbangkan faktor resiko.		
s	Saya memiliki komitmen untuk terus belajar dan meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap dalam bekerja secara lebih baik.		
t	Saya ingin melakukan hal-hal terbaik dalam kehidupan pekerjaan dan karir saya.		
Jumlah			
Total Jumlah			

<b>BAGIAN IV Kepeimpinan Kuantum Guru</b>			
Pertanyaan Nomor 66 (4 butir)		<b>Ya</b>	<b>Tidak</b>
a.	Saya membina hubungan antar pribadi dalam bekerja dengan cara menyadari tujuan masing-masing pribadi dan memahami kebutuhan dan keterbatasan rekan kerja dan pimpinan.		
b.	Saya dapat bekerja dalam tim dan tidak mengalami kesulitan dalam mengutamakan tujuan kelompok daripada tujuan pribadi.		
c.	Saya merasakan keberhasilan yang dicapai organisasi adalah juga merupakan kesuksesan saya secara pribadi.		
d.	Dalam bekerja, saya membutuhkan pelatihan-pelatihan yang dapat meningkatkan keterampilan saya dalam bekerja secara berkelanjutan.		
Jumlah			
Total Jumlah			

<b>BAGIAN IV Kepeimpinan Kuantum Guru</b>			
Pertanyaan Nomor 66 (8 butir)		<b>Ya</b>	<b>Tidak</b>
a.	Pemimpin dan yang dipimpin memiliki peran yang sama dalam pengembangan organisasi.		
b.	Perbedaan tiap individu dijadikan sarana untuk pertumbuhan organisasi ke arah yang lebih baik.		

c	Penyelesaian permasalahan organisasi dilakukan dengan terlebih dahulu mengembangkan nilai kerjasama dan kebersamaan.		
d	Setiap anggota organisasi memiliki budaya untuk bekerja dengan optimal dan ebaik-baiknya demi menjunjung reputasi organisasi.		
e	Koordinasi antar anggota berjalan dengan prinsip kesamaan hak dan kewajiban.		
f	Pengembangan sikap dan suasana kerja yang menyenangkan menjadi bagian yang dikembangkan pada diri setiap anggota organisasi.		
g	Komunikasi terbuka dan dua arah menjadi sikap kerja anggota organisasi.		
h	Setiap anggota organisasi memiliki kesempatan untuk terlibat dalam pengambilan keputusan dan penyelesaian masalah sesuai dengan lingkup dan area kerjanya.		
Jumlah			
Total Jumlah			

**Petunjuk Analisis Data Kepemimpinan Kuantum Guru:**

1. Petakan masing-masing jawaban dalam tabulasi dengan menggunakan wxcell.
2. Lakukan analisa dan kesimpulan berdasarkan konstruk teori.
3. Data hendaknya autentik dari lapangan dengan menyertakan bukti yang legitimasi
4. Analisislah data dan buatlah kesimpulan berdasarkan konstruk teori
5. Pedoman penskoran

Skor	Mutu
0 - 30	Kualitas kepemimpinan kuantum guru rendah
31 - 60	Kualitas kepemimpinan kuantum guru cukup
61 - 96	Kualitas kepemimpinan kuantum guru tinggi

**Pengukuran Gaya Quantum Leadership Kepala Sekolah**

Petunjuk Bagi Responden:

1. Lakukanlah pengukuran gaya kepemimpinan kuantum kepala sekolah dengan responden 1 kepala sekolah dan 2 orang wakil kepala sekolah dalam satu sekolah
2. Kuesioner ini menggunakan ya dan tidak
3. Berilah skor 1 untuk ya dan 0 untuk tidak sesuai dengan kondisi .

**ANGKET KEPALA SEKOLAH  
“QUANTUM LEADERSHIP KEPALA SEKOLAH”**

**Nama Sekolah** :  
.....

**Usia** : ..... **Tahun** ..... **Bulan** **L / P \***

**Masa Dinas** : ..... **Tahun** ..... **Bulan**

**Lama Memimpin sebagai kepala sekolah** : ..... **Tahun** ..... **Bulan**

**Motto** : .....

**Petunjuk:**

1. Berilah tanda V pada kolom Ya atau Tidak yang mencerminkan kondisi yang sesuai dengan karakteristik Bapak/ibu.
2. Semua pernyataan wajib diisi dan jangan dibiarkan kosong dan terlewat.
3. Identitas pribadi dan jawaban bersifat rahasia dan tertutup.

NO	PERNYATAAN	Ya	Tidak
<b>Bagian I. Angket kepemimpinan Kuantum Kepala Sekolah</b>			
1	Saya memiliki cita-cita ke depan yang perlu dibangun dalam pikiran.		
2.	Impian organisasi saya jabarkan ke dalam misi.		
3.	Saya menyusun panduan bagi guru dalam melakukan kegiatannya.		
4.	Setiap guru tanpa terkecuali memiliki panduan yang memudahkan dalam melaksanakan kegiatan.		

5.	Saya memegang teguh terhadap apa yang telah ditetapkan bersama dengan dewan guru.		
6.	Saya berpegang teguh untuk pencapaian tujuan jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang.		
7.	Saya memiliki langkah-langkah strategis dalam pencapaian tujuan organisasi.		
8.	Langkah tindakan yang ditempuh juga dipahami dewan guru.		
9.	Saya memiliki kepekaan terhadap perkembangan organisasi.		
10.	Saya memiliki perencanaan perubahan terhadap organisasi.		
11	Dalam mencapai impian, saya berorientasi pada proses dan hasil.		
12	Dalam mencapai visi, saya melakukan analisa secara sistematis terhadap tiap langkah dan perubahan yang dihasilkan.		
13	Saya mengambil tindakan antisipasi yang konstruktif terhadap perubahan yang dapat terjadi.		
14	Rasa saling menghargai ( <i>Respect</i> ), kasih sayang ( <i>love</i> ), dan kepedulian ( <i>care</i> ) menjadi landasan saya dalam pendampingan kepada guru.		
15	Dalam pelaksanaan tugas, saya berorientasi pada pemeliharaan pribadi guru dan juga terkait pada pekerjaan.		
16	Saya memiliki semangat dalam mendampingi pertumbuhan profesi para guru.		
17	Saya mampu memisahkan kehidupan personal dan kehidupan kerja.		
18	Kinerja saya memperlihatkan hasil yang optimal.		
19	Saya menggerakkan semangat bekerja dengan pola merefleksi diri.		
20	Sikap percaya penuh ( <i>trust</i> ) menjadi pola saya dalam berelasi dengan para guru.		
21	Dalam upaya mendorong semangat diri, maka saya bersikap positif dan berupaya mengembangkan kemampuan secara terus menerus.		
22	Saya menggunakan penilaian diri untuk mengukur kemampuan diri mencapai tujuan.		
23	Saya memberi kepercayaan kepada anggota agar organisasi dan pribadi dapat bertumbuh bersama-sama.		
Jumlah			



Total Jumlah		
--------------	--	--

BAGIAN II. Angket kepemimpinan Kuantum Kepala Sekolah		Ya	Tidak
24	Guru-guru mampu bergerak dengan cepat ketika menerima informasi dan tugas.		
25	Guru-guru mampu berkoordinasi dengan tanggap.		
26	Saya sebagai pemimpin dapat memberi perintah dengan jelas.		
27	Saya merupakan pemimpin yang berpartisipasi dalam kegiatan.		
28	Saya merupakan orang yang bertanggung jawab terhadap diri.		
29	Saya merupakan orang yang bertanggung jawab terhadap organisasi.		
30	Kemandirian saya sebagai pemimpin sangat tinggi dan tidak tergantung kepada wakil ataupun staf.		
31	Saya termasuk pemimpin yang bertanggung jawab atas kesejahteraan dan pertumbuhan guru secara individual dan juga organisasi.		
32	Saya termasuk pemimpin yang memberi kesempatan pada setiap pribadi untuk bertindak sesuai dengan perannya.		
33	Saya merupakan pemimpin yang menciptakan kesempatan tiap individu untuk meningkatkan dirinya.		
34	Saya merupakan pemimpin yang memberikan pengabdian secara maksimal kepada organisasi.		
35	Saya termasuk orang yang tidak takut untuk bekerja keras dalam mendukung pimpinan saya.		
36	Saya memiliki semangat yang sama dengan pimpinan saya dalam mencapai tujuan organisasi.		
37	Saya memberikan pendapat bila terjadi perbedaan pendapat dengan pimpinan.		
38	Saya siap mengambil resiko atas pendapat, sikap dan perbuatan dalam bekerja.		
39.	Saya menjadikan konflik untuk menciptakan perubahan dalam organisasi.		
40	Saya mengelola konflik sehingga suasana menjadi lebih positif dan kondusif.		
41	Saya menyukai keharmonisan dan hubungan baik dalam bekerja.		

42	Saya memisahkan kehidupan bekerja dan kehidupan pribadi.		
43	Saya memisahkan diri bila pimpinan saya bersikap tidak pada alur yang sesuai dengan tujuan organisasi.		
Jumlah			
Total Jumlah			

BAGIAN III Angket kepemimpinan Kuantum Kepala Sekolah			
44.	Norma dan etika dalam bekerja menjadi pedoman dalam relasi kerja di organisasi.		
45	Norma dan etika menjadi pegangan setiap orang untuk menyelesaikan masalah organisasi.		
46	Perencanaan kerja menjadi tatanan setiap orang untuk bekerja dengan mandiri dan penuh inisiatif.		
47	Perencanaan memberi inspirasi bagi setiap orang untuk membuat dan menata program dan targer kerja.		
48	Evaluasi dilaksanakan secara rutin.		
49	Hasil evaluasi dijadikan sebagai pedoman perbaikan kerja.		
50	Hak dan kewajiban bagi para pimpinan (kepala sekolah, wakil) dan guru diberikan secara adil dan terbuka.		
51	Seluruh anggota organisasi memiliki kepuasan atas pemberian hak dan kewajiban.		
52	Seluruh anggota organisasi bersemangat melakukan perannya baik sebagai pemimpin ataupun yang dipimpin.		
53	Pemimpin dan yang dipimpin dalam tim kerja melakukan setiap kegiatan yang ada dengan semangat.		
54	Saya membuat program pengembangan arah organisasi.		
55	Saya memberikan solusi atas permasalahan kerja bagi anggota.		
56	Saya memiliki catatan potensi dan kinerja anggota yang saya pimpin.		
57	Pengembangan karir anggota organisasi menjadi bagian yang utama dalam organisasi.		
58	Perubahan organisasi dipantau berdasarkan kecepatan setiap individu untuk melakukan perubahan.		

59	Setiap orang dalam organisasi memiliki habit untuk “memiliki mimpi/tujuan/target” dalam bekerja.		
60	Saya melaksanakan hal-hal strategic dari kegiatan organisasi.		
61	Saya menjalankan peran sebagai pemimpin, tetapi juga sebagai yang dipimpin.		
62	Saya memiliki peluang dan selalu memberikan informasi yang bermanfaat bagi perkembangan organisasi kepada pimpinan.		
63	Pada saat sebagai pemimpin ataupun yang dipimpin, saya memberikan umpan balik atas setiap pekerjaan yang saya lakukan.		
64	Saya menempatkan diri sebagai mitra kerja kepada pemimpin ataupun juga kepada yang saya pimpin.		
Jumlah			
Total Jumlah			

#### **BAGIAN IV . Angket kepemimpinan Kuantum Kepala Sekolah**

Pertanyaan Nomor 65.(20 butir)		Ya	Tidak
a.	Dalam bekerja saya selalu akan menunggu keaktifan pimpinan dalam memberi tugas.		
b.	Saya akan bekerja bila pimpinan telah memberi perintah kerja.		
c.	Saya tidak akan mempertanyakan kebijakan pimpinan ataupun mitra kerja.		
d.	Saya sangat mengharapkan adanya pengawasan dari pimpinan.		
e.	Saya lebih nyaman dengan berdiam diri terhadap ide dan pemikiran saya.		
f.	Saya tidak suka bila ditanyakan tentang status dan keputusan saya atas segala hal yang menyangkut pekerjaan.		
g.	Lebih baik saya menyatakan pekerjaan saya yang buruk dan kurang pas daripada saya harus berdebat dengan mitra kerja dan pimpinan atas segala sesuatu yang menyangkut pekerjaan.		
h.	Saya lebih baik berdiam diri meskipun saya paham bahwa ide pimpinan ataupun mitra kerja saya itu tidak dapat dilakukan.		
i.	Saya memiliki kebebasan dalam berpikir.		
j.	Saya tidak suka melakukan pendekatan untuk menyatakan ide dan pikiran saya.		

k	Saya sering memendam kekecewaan bila banyak hal tidak sesuai dengan apa yang saya pikirkan.		
l	Saya dapat mengubah kekecewaan saya bila pimpinan ataupun rekan kerja dapat memahami kekecewaan saya dan memberi saya peluang.		
m	Saya mampu menyesuaikan diri dengan cepat terhadap perubahan organisasi.		
n	Saya mampu menentukan sikap kapan saya harus aktif dan kapan saya harus pasif terhadap perubahan organisasi.		
o	Saya akan menelaah setiap pendapat demi kemajuan organisasi.		
p	Saya tidak sungkan untuk menyatakan pendapat saya demi kemajuan organisasi.		
q	Saya akan mencari solusi bila terjadi permasalahan organisasi.		
r	Dalam mengambil tindakan pemecahan masalah organisasi, saya mempertimbangkan faktor resiko.		
s	Saya memiliki komitmen untuk terus belajar dan meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap dalam bekerja secara lebih baik.		
t	Saya ingin melakukan hal-hal terbaik dalam kehidupan pekerjaan dan karir saya.		
Jumlah			
Total Jumlah			

#### **BAGIAN IV . Angket kepemimpinan Kuantum Kepala Sekolah**

Pertanyaan Nomor 66.(4 butir)		Ya	Tidak
a.	Saya membina hubungan antar pribadi dalam bekerja dengan cara menyadari tujuan masing-masing pribadi dan memahami kebutuhan dan keterbatasan rekan kerja dan pimpinan		
b	Saya dapat bekerja dalam tim dan tidak mengalami kesulitan dalam mengutamakan tujuan kelompok daripada tujuan pribadi.		
c	Saya merasakan keberhasilan yang dicapai organisasi adalah juga merupakan kesuksesan saya secara pribadi.		
d	Dalam bekerja, saya membutuhkan pelatihan-pelatihan yang dapat meningkatkan keterampilan saya dalam bekerja secara berkelanjutan.		

Jumlah		
Total Jumlah		

<b>BAGIAN IV . Angket kepemimpinan Kuantum Kepala Sekolah</b>			
Pertanyaan Nomor 67.(8 butir)		Ya	Tidak
a	Pemimpin dan yang dipimpin memiliki peran yang sama dalam pengembangan organisasi.		
b	Perbedaan tiap individu dijadikan sarana untuk pertumbuhan organisasi ke arah yang lebih baik.		
c	Penyelesaian permasalahan organisasi dilakukan dengan terlebih dahulu mengembangkan inilai kerjasama dan kebersamaan.		
d	Setiap anggota organisasi memiliki budaya untuk bekerja dengan optimal dans ebaik-baiknya demi menjunjung reputasi organisasi.		
e	Koordinasi antar anggota berjalan dengan prinsip kesamaan hak dan kewajiban.		
f	Pengembangan sikap dan suasana kerja yang menyenangkan menjadi bagian yang dikembangkan pada diri setiap anggota organisasi.		
g	Komunikasi terbuka dan dua arah menjadi sikap kerja anggota organisasi.		
h	Setiap anggota organisasi memiliki kesempatan untuk terlibat dalam pengambilan keputusan dan penyeelsaian masalah sesuai dengan lingkup dan area kerjanya.		
Jumlah			
Total Jumlah			

Petunjuk Analisis Data Kepemimpinan Kuantum Guru:

4. Petakan masing-masing jawaban dalam tabulasi dengan menggunakan wxcell.
5. Lakukan analisa dan kesimpulan berdasrkan konstruk teori.
6. Data hendaknya autentik dari lapangan dengan menyertakan bukti yang legitimasi
7. Analisislah data dan buatlah kesimpulan berdasarkan konstruk teori
8. Pedoman penskoran

Skor	Mutu
0 - 30	Kualitas kepemimpinan kuantum kepala sekolah rendah
31 - 60	Kualitas kepemimpinan kuantum kepala sekolah cukup
61 - 96	Kualitas kepemimpinan kuantum kepala sekolah tinggi

### Pengukuran Gaya Kepemimpinan Melayani (Servant Leadership)

Petunjuk Bagi Responden:

1. Lakukanlah pengukuran gaya kepemimpinan melayani dari kepala sekolah (kepala sekolah menilai dirinya sendiri/evaluasi diri) dan , wakil kepala sekolah serta guru menilai pemimpinnya dengan responden 10 orang.
2. Kuesioner ini menggunakan skala lima point,
3. Berilah skor 1, 2, 3,4,5 sesuai dengan kondisi sangat tidak setuju, tidak setuju, netral, setuju, sangat setuju.

No	Pernyataan	Sama sekali tidak pernah	Jarang sekali,	Kadang-kadang	Sering	Selalu
		1	2	3	4	5
1	Pemimpin mempercayai anggota dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan.					
2	Pemimpin memberikan kesempatan kepada seluruh anggota untuk berkembang.					
3	Pemimpin membangun hubungan relasi yang kondusif dengan anggota.					
4	Pemimpin terbuka atas kritik.					
5	Pemimpin mengkomunikasikan pandangan masa depan organisasi.					



6	Pemimpin mengkomunikasikan visi dan misi kepada anggota.					
7	Pemimpin memberdayakan dan melibatkan anggota dalam memahami visi dan menyusun rencana tindakan bersama-sama,					
8	Pemimpin mendengarkan eluruh pendapat dan informasi anggota dengan empati.					
9	Pemimpin melakukan tugas dengan prinsip melayani dan bukan dilayani.					
10	Pemimpin mendahulukan kepentingan anggota untuk menggali potensi dan aktualisasi diri.					
11	Pemimpin memiliki keinginan yang kuat untuk anggotanya belajar dari orang lain.					
12	Pemimpin bersedia berada di tengah-tengah bawahannya untuk merangkul dan memotivasi.					
13	Pemimpin mampu mengubah hal negative menjadi positif					
14	Pemimpin mendengarkan keluhan anggota dan memepbaiki keadaan.					
15	Pemimpin tidak membiarkan anak buahnya merasakan kesulitan tanpa pendampingan.					
16	Pemimpin tidak pernah mengatakan “saya” dalam memimpin, melainkan “kita”					
17	Pemimpin menghargai perbedaan setiap bawahan.					

18	Pemimpin tidak memberikan kesempatan bagi setiap orang untuk menyalahkan orang lain atas kinerjanya.					
19	Pemimpin memberikan keteladanan dan kerendahan hati.					
20	Pemimpin tidak sungkan untuk turun melakukan pekerjaan bersama bawahannya.					
Jumlah						
Total Jumlah						
Mutu						

### Pengukuran Gaya Kepemimpinan Transformational

Petunjuk Bagi Responden:

1. Lakukanlah pengukuran gaya kepemimpinan transformational dari kepala sekolah dengan responden 10 guru.
2. Kuesioner ini menggunakan skala lima point,
3. Berilah skor 1, 2, 3,4,5 sesuai dengan kondisi sama sekali tidak pernah, jarang sekali, kadang-kadang, sering dan selalu.

No	Pernyataan	Sama sekali tidak pernah	Jarang sekali,	Kadang-kadang	Sering	Selalu
		1	2	3	4	5
1	Membuat saya merasa senang ketika saya berada dekat dengannya.					
2	Menetapkan satandar kerja yang tinggi.					
3	Mempunyai ide-ide yang memaksa saya memikirkan ulang ide-ide sayas endiri yang saya tidak eprnah memeprtanyakan sebelumnya.					

4	Mempunyai visi yang memicu saya					
5	Membuat saya melihat masalah sebagai kesempatan belajar.					
6	Berusaha menunjukkan perhatian terhadap hasil					
7	Merupakan seseorang yang saya sangat mempercayainya.					
8	Memberi kepada saya cara-cara baru melihat masalah yang pada awalnya kelihatan menyusahkan saya.					
9	Dia dipandang sebagai symbol keberhasilan dan prestasi.					
10	Mengutamakan penggunaan kecerdasan untuk mengatasi masalah					
11	Mengharuskan saya memaparkan alasan terhadap gagasan saya.					
12	Menyuruh saya mengidentifikasi aspek-aspek kunci dari permasalahan.					
13	Memberitahukan ketidakberesan yang terjadi					
14	Mengkonsentrasikan terhadap kegagalan agar dapat melakukan perbaikan dan mencapai hasil yang baik.					
15	Meningkatkan optimism untuk masa depan.					
16	Melatih saya bila saya membutuhkannya.					
17	Membuat saya berpikir tentang aspek-aspek secara mendalam sebelum saya melakukan tindakan.					
18	Memberi saya pemahaman yang jelas tentang aspek-aspek yang perlu saya lakukan.					

19	Menunjukkan apa yang akan saya terima jika saya melakukan apa yang harus saya lakukan,					
20	Memfokuskan pada penyimpangan, ketidakbiasaan, perkecualian dan kesalahan berkaitan dengan apa yang diharapkan dari saya.					
Jumlah						
Total Jumlah						
Mutu						

#### Petunjuk Analisa Data

1. **Petakan masing-masing jawaban dalam tabulasi dengan menggunakan excel**
2. **Lakukan analisa dan kesimpulan berdasarkan konstruk teori.**
3. **Data hendaknya autentik dari lapangan dengan menyertakan bukti yang Legitimasi**
4. **Analislah data dan buatlah kesimpulan berdasarkan konstruk teori.**
5. **Pedoman Penskoran**

Skor	Mutu
20 - 46	Kualitas kepemimpinan melayani rendah
47 - 73	Kualitas kepemimpinan melayani cukup
74 - 100	Kualitas kepemimpinan melayani tinggi

#### Pengukuran Gaya Kepemimpinan Tim

##### Petunjuk Bagi Responden:

1. Lakukanlah pengukuran gaya kepemimpinan tim dari kepala sekolah dengan responden 10 guru.
2. Kuesioner ini menggunakan skala lima point,

3. Berilah skor 1, 2, 3,4,5 sesuai dengan kondisi sangat tidak setuju, tidak setuju, netral, tidak setuju, sangat setuju.

No	Pernyataan	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Netral	Tidak Setuju	Sangat Setuju
		1	2	3	4	5
1	Pertemuan kelompok dilaksanakan secara teratur dan setiap orang harus menghadirinya.					
2	Kami membahas dan membagi sasaran yang sama untuk pekerjaan dan tingkat kelompok.					
3	Kami menghabiskan sebagian besar waktu pertemuan untuk membicarakan bisnis, tetapi diskusi tetap berjalan terbuka dan aktif					
4	Kami bicara tentang berbagai konflik dan ketidaksetujuan sampai semua selesai.					
5	Anggota kelompok mendenarkan secara hati-hati satu sama lain.					
6	Kami sungguh saling percaya satu sama lain, berbicara secara pribadi tentang apa yang kami rasakan.					
7	Peran kepemimpinan digilir dan bergantian dengan orang-orang yang mengambil inisiatif pada waktu yang tepat demi kebaikan kelompok.					
8	Setiap anggota mencari cara untuk memberikan kontribusi bagi target akhir.					
9	Saya sungguh puas menjadi anggota kelompok.					

10	Kami dengan bebas memberi nilai lebih atas pekerjaan yang berhasil dengan baik.					
11	Anggota kelompok memberi dan menerima umpan balik membantu kelompok menjadi lebih baik.					
12	Penerimaan setiap anggota kelompok adalah penerimaan terhadap kelompok secara keseluruhan					
13	Anggota kelompok saling menyukai dan menghormati satu sama lain.					
Jumlah						
Total Jumlah						
Mutu						

#### Petunjuk Analisa Data

1. Petakan masing-masing jawaban dalam tabulasi dengan menggunakan excell.
2. Lakukan analisa dan kesimpulan berdasarkan konstruk teori.
3. Data hendaknya autentik dari lapangan dengan menyertakan bukti yang

#### Legitimasi

6. Analislah data dan buatlah kesimpulan berdasarkan konstruk teori.
7. Pedoman Penskoran

Skor	Mutu
13 - 29	Kualitas kepemimpinan Tim Rendah
30 - 46	Kualitas Kepemimpinan Tim Cukup
47 - 65	Kualitas Kepemimpina Tim Tinggi

## II. LATIHAN

### Petunjuk

Sebelum menjawab latihan di bawah ini, anda diharapkan telah membaca uraian materi



yang termuat pada Bagian pertama dari modul ini. Kemudian jawablah pertanyaan pada latihan di bawah ini dengan jelas dan benar.

**Jawablah latihan soal di bawah ini!**

1. Jelaskan yang dimaksud dengan kepemimpinan quantum !
2. Jelaskan 2 strategi kepemimpinan quantum !
3. Lengkapi kekuatan kepemimpinan kuantum berikut ini dan jelaskan!



4. Salah satu filosofi quantum leadership adalah Architect Approach. Jelaskan !
5. Jelaskan pengembangan diri quantum leader!
6. Jelaskan yang dimaksud dengan kepemimpinan yang melayani!
7. Sebutkan karakteristik dari kepemimpinan melayani!
8. Jelaskan yang dimaksud dengan kepemimpinan transformasional!
9. Jelaskan esensi kepemimpinan tim!

10. Jelaskan syarat-syarat kepemimpinan efektif !

### III. RANGKUMAN

1. Kepemimpinan kuantum adalah sedikit tetapi memberi dampak yang sangat besar atau pemimpin yang memberikan dampak dan energi yang sangat besar kepada organisasi dan seluruh anggotanya

2. Strategi kepemimpinan:

a. Melihat dan bermimpi

Konsep Quantum Leadership adalah konsep kepemimpinan yang berorientasi pada masa depan dengan komitmen untuk dapat “melihat dan bermimpi”, “mengubah”, serta “menggerakkan” anak buah ke arah tujuan yang direncanakan.

Pemimpin harus dapat ‘melihat’ masa depan dan ‘bermimpi’ apa yang harus dicapai di masa depan. Ia mempunyai angan-angan tentang bagaimana dan ke mana organisasinya dan para pengikutnya akan ‘dibawa’ di masa mendatang. Dia harus membuka jendela masa depan dan menuangkannya dalam sebuah visi. Namun angan-angan saja tentu tidak cukup. Seorang pemimpin mesti merealisasikan angan-angan dan mimpi-mimpinya agar menjadi kenyataan di masa depan. Artinya dia harus ‘merubah’ dari situasi sekarang menjadi situasi seperti yang diangankan pada masa depan.

b. Pedagang harapan

Langkah berikutnya adalah menjadi pedagang harapan (merchant of hope) kepada para pengikutnya. Pemimpin akan mengkomunikasikan angan-angan dan mimpinya, yang dapat membangkitkan harapan, menyulut semangat, dan beranjak dari situasi masa kini. Selayaknya ada dua elemen dasar yang harus terkandung

dalam sebuah visi, seperti yang diungkap oleh Tichy dan Devana, yaitu sebuah kerangka kerja konseptual untuk memahami tujuan dan bagaimana mencapainya, serta sisi emosionalnya untuk memacu motivasi. Mimpi yang bernama visi itu, kata Nanus, haruslah realistis, dipercaya, dan mempunyai daya tarik masa depan. Seorang pemimpin harus memiliki kemampuan untuk menciptakan dan mengartikulasikan sebuah visi yang realistis, kredibel, memacu semangat dan akhirnya menggerakkan pengikutnya untuk mencapai tujuan.

3. Kekuatan kepemimpinan qkuantum terdiri atas 5 , yaitu:

Yang pertama : Vision

Yang kedua Strategy

Yang ketiga Commitment

Yang keempat Action

Yanng kelima: Sensitivity

Visi berarti cita-cita ke depan, lamunan atas masa depan organisasi. Sebab seperti sebuah pepatah menyatakan bahwa “kita tidak akan pernah mampu membangun sebuah kastil pun di mana pun juga apabila kita tidak mampu membangunnya dalam pikiran kita”. Visi ini kemudian dijabarkan menjadi misi dan diderivasi lebih lanjut menjadi strategi.

Strategi yang menjadi panduan bagi tiap anggota organisasi dalam melakukan segala kegiatannya.

Komitmen lebih kepada berpegang teguh terhadap apa yang telah ditetapkan bersama. Yaitu visi, misi, tujuan jangka panjang, sampai ke tahapan strategi.

Faktor selanjutnya adalah aksi. Aksi di sini adalah derivasi lanjutan dari strategi. Jadi, lebih mengarah kepada taktik dari organisasi yang bersangkutan.

Faktor terakhir adalah sensitivitas. Yang dimaksud dengan sensitivitas di sini adalah sensitivitas terhadap perubahan yang terjadi disadari atau tidak. Perubahan baik dari dalam ataupun dari luar organisasi. Hasil akhirnya adalah kecepatan

organisasi untuk mengerjakan operasionalnya sehingga cita-cita bersama dapat dicapai dengan cepat dan tepat.

4. Architect approach merupakan filosofi quantum leadership , yaitu arsitek pembangunan masa depan yang melihat, bermimpi dan melaksanakan. Filosofi yang berkaitan dengan tugas seorang pemimpin untuk ‘melihat, bermimpi, dan melaksanakan’, yang disebut sebagai architect approach. Seorang pemimpin diumpamakan sebagai seorang arsitek pembangun masa depan organisasi. Dia diharapkan mampu membuat bangunan imajinernya tentang bangunan masa depan organisasi.
  
5. Pengembangan diri quantum leader dapat dilakukan dengan cara:
  - Self Preparation : Seseorang harus mempersiapkan dirinya baik fisik maupun mental untuk menerima pendapat positif maupun negatif mengenai dirinya
  - Self Observation : Mengidentifikasi secara lebih mendalam derajat toksisitas yang ditunjukkan dan diarea mana
  - Self Determination & Planning : yakinkan diri sendiri bahwa kita dapat mencapai apa yang ingin kita capai dan merencanakan perubahan.
  - Self Learning & Action : belajar dari pengalaman pemimpin-pemimpin lain (role model positif) dan merencanakan perubahan sikap dengan konsistensi penuh
  - Self Monitoring secara berkesinambungan
  
6. Kepemimpinan yang melayani (Servant Leadership) merupakan suatu tipe atau model kepemimpinan yang dikembangkan untuk mengatasi krisis kepemimpinan yang dialami oleh suatu masyarakat atau bangsa. Para pemimpin-pelayan (Servant Leader) mempunyai kecenderungan lebih mengutamakan kebutuhan, kepentingan dan aspirasi orang-orang yang dipimpinnya di atas dirinya. Orientasinya adalah untuk melayani, cara pandangnya holistik dan beroperasi dengan standar moral spiritual.
  
7. Karakteristik kepemimpinan melayani:
  - Memiliki visi pemimpin

- Orientasi pada Pelayanan
  - Membangun Kepengikutan
  - Membentuk Tim dan Bekerja dengan Tim
  - Setia pada Misi
  - Menjaga Kepercayaan
  - Mengambil Keputusan
  - Melatih dan Mendidik Pengganti.
  - Memberdayakan kaum Perempuan
  - Memberi Tanggung Jawab
  - Memberi Teladan
  - Menyadari Pentingnya Hubungan / Komunikasi
8. Kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang bisa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja
9. Esensi kepemimpinan tim adalah berupaya mencapai tujuan organisasi (tim) secara kolektif, bukan individual. Tim umumnya memiliki seorang pemimpin yang telah ditentukan.
10. Syarat-syarat kepemimpinan efektif adalah:
- Kapasitas meliputi: kecerdasan, kewaspadaan, kemampuan berbicara dan kemampuan menilai.
  - Ilmu pengetahuan yang luas
  - Tanggungjawab, mandiri, berinisiatif, tekun, ulet, percaya diri, agresif, dan punya hasrat untuk unggul.
  - Partisipatif aktif, memiliki sosialabilitas tinggi, mampu bergaul, kooperatif, atau suka bekerja sama, mudah menyesuaikan diri, punya rasa humor.
  - Status meliputi kedudukan sosial-ekonomi yang cukup tinggi, populer, tenar

11. Kepemimpinan transaksional meru[akan penekatan kepemimpinan yang ebrdasarkan pada sebuah eksepakatan. Kepemimpinan ini berakshir apabila perjanjian telahs elesai yang ditandai denan pencapaian tujuan.

#### IV. TES FORMATIF

**Petunjuk : Pilihlah salah satu jawaban yang anda anggap paling benar!**

1. Konsep kepemimpinan quantum adalah.....
  - a. Melihat, mendengar, memantau dan mengawasi.
  - b. Melihat, berbicara, mendengar dan meninjau.
  - c. Melihat, memperhatikan, bertindak dan menilai.
  - d. **Melihat**, bermimpi, mengubah dan menggerakkan.
  
2. Kekuatan kepemimpinan quantum terletak pada .....
  - a. Visi, misi, nilai, strategi, tindakan
  - b. **Visi, strategi**, komitmen, aksi dan sensitivitas
  - c. Visi, strategi, tindakan, evaluasi, reflektif.
  - d. Visi, misi, aksi, strategik, evaluative
  
3. Filosofi kepemimpinan quantum adalah sebagai berikut, kecuali.....
  - a. *Architect approach*,
  - b. *Creative Imagination Based on Reality*,
  - c. *Nurture with respect, love and care*,
  - d. ***The Game Concept***
  
4. Membimbing anak dalam konsep kepemimpinan quantum adalah.....
  - a. ***Respect, love and care***
  - b. *Integrated, commitment and Care*
  - c. *Commitment, Dedicated and Care*
  - d. *Creative, Immagination, Approach, Reality*.
  
5. Inti dari kesatuan quantum followership adalah.....



- a. **K**esatuan gerak, kecepatan tindakan dan keberanian menerima tantangan
  - b. Kesatuan komando, tindakan, visi, gerak dan mobilisasi
  - c. Kesatuan tindakan, strategi, misi, visi dan nilai
  - d. Kesatuan pandangan, pengetahuan, control, emosi dan pelayanan
6. Konsep pengambilan keputusan dalam kepemimpinan tim adalah.....
- a. *The power to make decision is the power of action*
  - b. *The power to manage is the power to make decision*
  - c. *The power to manage knowledge is the power to action*
  - d. *The power to manage decision is the power of valueing*
7. Karakteristik kepemimpinan tim adalah sebagai berikut, kecuali.....
- a. Perintis
  - b. Penyeleras
  - c. Pemberdaya
  - d. Penengah,
8. Salah satu strategi membangun tim kerja adalah.....
- a. Memiliki pengetahuan, kebijakan dan kebijakan
  - b. Kesamaan visi, misi dan tujuan
  - c. Kemampuan reflektif, evaluative dan korektif
  - d. Kecekatan tindakan, kesamaan gerak dan pandangan
9. Yang dinamakan prinsip dalam kepemimpinan merupakan.....
- a. Pengalaman yang baik maupun yang buruk sebagai sumber belajar manusia
  - b. Sumber pendukung kehidupan
  - c. Bagian dari suatu kondisi, realisasi dan konsekuensi.
  - d. Kunci dan tujuan utama kepemimpinan
10. Syarat-syarat kepemimpinan adalah memiliki kapasitas, yaitu.....

- a. Kecerdasan, kewaspadaan, kemampuan berbicara dan kemampuan menilai.
- b. Inisiatif, tekun, ulet, percaya, agresif dan hsrat unggul.
- c. Sikap patuh tanpa ragu dan ikhlas atas kesadaran sendiri terhadap kebijakan, aturan dan perintah.
- d. kepemimpinan atasan, kepercayaan, keyakinan, penghargaan atas kerja, pendidikan dan pelatihan, fasilitas, peluang untuk berkarya, struktur organisasi dan rentang kendali, pengaruh dari berbagai pihak.

## V. Umpan Balik dan tindak Lanjut

Cocokkan jawaban di atas dengan kunci jawaban tes formatif 1 yang ada di bagian akhir modul ini. Ukurlah tingkat penguasaan materi kegiatan belajar dengan rumus sebagai berikut :

$$\text{Tingkat penguasaan} = (\text{Jumlah jawaban benar} : 10 ) \times 100 \%$$

Arti tingkat penguasaan yang diperoleh adalah :

Baik sekali	=	90 - 100%
Baik	=	80 - 89%
Cukup	=	70 - 78%
Kurang	=	0 - 69%

Bila tingkat penguasaan anda mencapai 85 ke atas, Selamat anda telah mencapai indikator pembelajaran yang diharapkan. Namun bila pencapaian yang ada dapatkan masih kurang, anda harus mengulangi kegiatan belajar 1 terutama pada bagian yang belum ada kuasai.

## VI, Video Tutorial

Untuk meningkatkan pemahaman mengenai materi esensial pada topic

## Pengembangan Gaya Kepemimpinan Pendidikan

maka simaklah video berikut ini:

<https://www.youtube.com/watch?v=fp4Du2eo0wI&feature=youtu.be>

:

### VII. Pengayaan

Untuk mengembangkan pemahaman lebih lanjut, anda kita akan memperkaya pemahaman dengan membaca jurnal : Kepemimpinan Transformasional Pendidikan Berbasis Total Quality Manajement (TQM) oleh Ahmad Bukhari

yang dapat diunduh dari:

[https://iain-samarinda.ac.id/ojs/index.php/dinamika\\_ilmu/article/view/64](https://iain-samarinda.ac.id/ojs/index.php/dinamika_ilmu/article/view/64)

### VIII. Forum

Setelah melakukan kajian pada jurnal pengayaan Kepemimpinan Transformasional Pendidikan Berbasis Total Quality Manajement (TQM) oleh Ahmad Bukhari

Maka diskusikanlah :

1. Apa karakteristik dari Kepemimpinan Transformasional berbasis Total Quality Management?
2. Apa implikasinya bagi pengembangan gaya kepemimpinan pendidikan?

### IX. Daftar Pustaka

1. Manning. George & Kent Curtis. *The art of leadership*, New York: Mc. Graw Hill. 2009.
2. Susanto, Ratnawati, Modul Kepemimpinan Kependidikan, Jakarta: UEU, 2018.
3. G. Northouse, Peter, *Leadership, Theory and Practice*, London: Sage Publication, 1997.
4. Yukl, Gary. (2009)., *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta: PT. Indeks.

5. Glickman, Carl. (2010). *SuperVison and Instructional Leadership*. NewYork: Pearson
6. Mullins, Laurie J. (2010). *Management and Organizational Behavior*. New York: Prentice Hall.
7. Richard L dan Dorothy Marcis (1998). *Understanding Management*, Forth Worth: Dryden Press.
8. AB Susanto dan Koesnandi Kardi. *Quantum Leadership*. Jakarta: Grasindo, 2017.
9. [http://etheses.uin-malang.ac.id/2319/11/08510126\\_Lampiran.pdf](http://etheses.uin-malang.ac.id/2319/11/08510126_Lampiran.pdf)

## X. Lampiran

### Kunci Jawaban Tes Formatif

- |    |   |     |   |
|----|---|-----|---|
| 1. | d | 6.  | b |
| 2. | b | 7.  | d |
| 3. | d | 8.  | b |
| 4. | a | 9.  | c |
| 5. | a | 10. | a |



**MODUL KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN (PSD 471)**

**MODUL SESI 14**  
**KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN BERBASIS PILAR PENGEMBANGAN MODEL**  
**KOMPETENSI PEDAGOGIK GURU SEKOLAH DASAR**  
**(Hasil Penelitian)**

**DISUSUN OLEH**

**Dr. RATNAWATI SUSANTO, S.Pd.,MM.,M.Pd**

**UNIVERSITAS ESA UNGGUL**

**Sept 2017**

**KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN BERBASIS PILAR PENGEMBANGAN MODEL  
KOMPETENSI PEDAGOGIK GURU SEKOLAH DASAR  
(Hasil Penelitian Ratnawati Susanto, dkk, 2019)**

**A. Pendahuluan**

Pendidikan merupakan pintu gerbang dan jembatan emas bagi setiap individu manusia untuk mengembangkan nilai-nilai kehidupan dan peradabannya. Pendidikan menjadi strategis dalam kehidupan manusia karena pendidikan mengembangkan manusia ke dalam pilar-pilar kecerdasan yang memfasilitasi dan membimbing sosok individu manusia untuk belajar mengetahui, belajar memperoleh pengalaman dengan melakukan dan mempraktekkan segala hal yang dipahami dan dibutuhkan, belajar untuk berperilaku dan akhirnya belajar untuk dapat hidup dalam segala perbedaan dan keragaman bersama dengan orang lain secara harmonis.

Pendidikan berlangsung sepanjang hayat hidup manusia. Pendidikan berlangsung dalam kondisi informal (keluarga), non formal (lembaga kursus dan pendidikan kemasyarakatan) dan pendidikan formal (sekolah dan perguruan tinggi). Pendidikan formal menjadi lembaga yang terintegrasi dalam hidup manusia. Pendidikan formal inilah yang menjadi tumpuan untuk membentuk watak dan peradaban manusia, membentuk dan mengembangkan potensi dan bakatnya sehingga mampu memandirikan manusia dalam hidupnya. Peran dan fungsi pendidikan dalam kehidupan manusia telah menjadikan lembaga pendidikan menjadi organisasi yang harus terus mengembangkan kapasitas dan kapabilitasnya sehingga mampu menciptakan sumber daya manusia yang potensial dan kompetitif.

Lembaga pendidikan sebagai organisasi sangat membutuhkan figur pemimpin yang memiliki kepemimpinan pendidikan. Basis kepemimpinan pendidikan sangat mendasar dan mempengaruhi kapasitas dan kapabilitas organisasi pendidikan itu. Dalam lembaga pendidikan, peran kepemimpinan strategis bukan hanya terbagi pada kepala sekolah sebagai pemimpin



pendidikan, tetapi juga guru yang memiliki peran kepemimpinan guru di kelas. Maka sangat dibutuhkan model pengembangan kepemimpinan pendidikan guru di kelas. Kajian atas kepemimpinan guru di kelas sangat berpengaruh terhadap pembentukan nilai dan karakter anak sekolah dasar (penelitian Ratnawati Susanto, 2017). Maka implikasinya adalah perlu adanya sebuah model pengembangan kepemimpinan guru di kelas. Kepemimpinan guru di kelas merupakan pengaruh interaksi antara guru sebagai pendidik dan siswa sebagai peserta didik. Maka implikasinya adalah hal ini adalah terkait dengan bagaimana kemampuan guru dalam mengelola interaksi melalui proses pendidikan dan pembelajaran, yang disebut sebagai kompetensi pedagogik. Atas dasar hal tersebut dan berdasarkan hasil penelitian Ratnawati Susanto, dkk tahun pertama 2019 schema PTUPT Kemristekdikti dengan judul “Model Pengembangan Kompetensi Pedagogik Guru” : Pengetahuan Pedagogik, Kemampuan Reflektif, Kecerdasan Emosional dan Pola Komunikasi

Instruksional: Model Pengembangan Kompetensi Pedagogik ini menjadi mendasar untuk sebuah konsep pengembangan kepemimpinan pendidikan. Seorang pemimpin melakukan interaksi. Pola dan kemampuan berinteraksi menjadi sangat fundamental sebagai suatu keterampilan seorang pemimpin. Keterampilan ini disebut sebagai keterampilan interpersonal yang merupakan keterampilan social, yang menjadi kunci strategis dalam peran pemimpin mempengaruhi para bawahannya. Maka mempelajari kepemimpinan berarti Sebuah konsep yang hidup dan terus berkembang hingga saat ini. Konsep kepemimpinan menjadi sentral dalam kaitan dengan interaksi manusia. “Hadiah terbesar bagi seorang pemimpin adalah membuat perubahan dan perbedaan, melihat orang lain bertumbuh dan tampil menjadi pemimpin-pemimpin besar lainnya, melebihi kapasitas kepemimpinan orang yang memimpinnya” (Ratnawati Susanto)

## **B. Kompetensi Dasar**

Mahasiswa memiliki paradigma yang komprehensif mengenai kepemimpinan pendidikan berbasis pilar pengembangan model kompetensi pedagogik guru sekolah dasar

### **C. Kemampuan Akhir yang Diharapkan**

1. Mendeskripsikan urgensi pengembangan kepemimpinan guru melalui pengembangan kompetensi pedagogik.
2. Menganalisis model pengembangan kompetensi pedagogik berdasarkan model penelitian rujukan Ratnawati Susanto (2019)
3. Melakukan pemetaan dan pengembangan diri dengan penerapan model kompetensi pedagogik melalui pengetahuan pedagogik, kemampuan reflektif, kecerdasan emosional dan pola komunikasi instruksional.
4. Melakukan pengukuran terhadap strategi pengembangan kompetensi pedagogik

### **D. Kegiatan Belajar 1**

#### **KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN BERBASIS PILAR PENGEMBANGAN MODEL KOMPETENSI PEDAGOGIK GURU SEKOLAH DASAR (Hasil Penelitian Ratnawati Susanto, dkk, 2019)**

### **I. URAIAN DAN CONTOH**

Inti pembelajaran terletak pada kemampuan interaksi edukatif dan pemahaman mendasar guru terhadap peserta didik dalam upaya memfasilitasi pengembangan potensi diri

dan aktualisasi diri peserta didik. Kompetensi pedagogik adalah dasar penyiapan dan persiapan guru dalam komunitasnya dan menjadi etika formatif . (Benjamin H. Dolger, 2015). Ketidakefektifan penyiapan kompetensi pedagogik mahasiswa keguruan dan guru dalam jabatan merugikan generasi mendatang (Christina N. Berchini, 2017). Kompetensi pedagogik yang terintegrasi secara optimal dalam peran dan fungsi guru menjadi metode terbaik dalam proses pembelajaran dan mutu pendidikan. (Christian Faltis and Jamal Abedi, 2015). Wuri Sylvia Sarce (2010) mendeskripsikan kontribusi kompetensi pedagogik terhadap hasil belajar (94,50%) dan kinerja guru SD (46,7% (Sulaiman dan Ika Yuliansari,2015)

Persiapan guru mengacu kepada model pengembangan kompetensi pedagogik menekankan kepedulian hubungan guru dan anak didik dalam aspek budaya dan menjadi tindakan pemeliharaan otentik dan responsif untuk transformasi perilaku anak didik. (Eva Zygmunt, Kristin Cipollone & Susan Tancock, 2018). Dalam perkembangannya, pedagogik menjadi alat dan metode ilmiah yang menjembatani kesenjangan prestasi dan kualitas intrinsik akibat dari ketidaksetaraan sosial dan ekonomi dan meningkatkan kualitas pribadi dan prestasi belajar . (Christopher Kirchgasser, 2018). Maka penguasaan dan pemahaman atas situasi dan kondisi lingkungan peserta didik menjadi komitmen untuk mendesain tantangan menjadi peluang pengelolaan pembelajaran di kelas. (Dorinda J. Carter Andrew, Gail Richmond & Robert Floden, 2018).

Tentunya menjadi hal yang mendasar terkait dengan fokus Pengembangan Keprofesional Berkelanjutan (PKB) berdasarkan Permenagpan-RB Nomor 16 Tahun 2009) untuk mengatasi rendahnya profesionalisme guru yang ditunjukkan dengan data Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pendidikan Kebudayaan (BPSDMPK) dan Peningkatan Mutu Pendidikan (PMP) dan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemdikbud) bahwa 51% (2,92 juta guru) belum memenuhi syarat kompeten secara pedagogik dan profesional; (2) 29,5% (862) belum memenuhi sertifikasi guru. (M. Gusril Khalik, 2016); (3) Penelitian Clara Ika Sari Budhayanti (2012) tentang kompetensi pedagogik guru SD di DKI Jakarta dalam kategori sedang (rerata skor 189,44 dan standar deviasi 21,976, skor tertinggi 246, skor terendah 118, rentang skor 128) dengan aspek terendah adalah kemampuan mengenal peserta didik (30,43%); (4) Rendahnya kualitas proses pembelajaran (Fitri Indriani, 2015) mencerminkan rendahnya kinerja (Miftha Indasar dalam Slameto, 2014; Zulfadewina; Nurmawati & Septi Fitri Meilana, 2018), terlebih dengan kurun waktu 5 – 38 tahun lulus dari perkuliahan dan mengajar tidak mendapatkan pengembangan yang seiring dengan pesatnya perkembangan iptek dan komunikasi; (5) kekerasan anak di sekolah di berbagai daerah di

Universitas Esa Unggul  
<http://esaunggul.ac.id>

Indonesia berada pada tahap tertinggi dan memprihatinkan (Liputan 6.com, 2016, <http://www.news.liputan6.com>; Republika.co.id, <http://nasional.republika.co.id/berita/nasional/umum>, 2017 16 dengan: (a) 84% anak mengalami kekerasan di sekolah dengan perbandingan 7 dari 10 siswa (Komisi Perlindungan Anak Indonesia/KPAI menurut Survei Internasional Center for Research on Women/ICRW); (b) 39,6% kekerasan pada anak dilakukan guru (Kompas.com) ; (c) kekerasan pada anak di



sekolah kian sadis dan pelakunya adalah guru atau petugas sekolah (<http://nasional.harianterbit.com/nasional/2017>). Maka sangat dibutuhkan teori dan model kompetensi pedagogik dalam konsep paradigma baru pendidikan padidikan dengan berakar pada analisis profil dan pengetahuan pedagogik, kemampuan reflektif, kecerdasan emosional dan pola komunikasi instruksional yang didiseminasikan dan dipublikasikan untuk mendukung terapan.

Mari kita pahami dan persamakan persepsi mengenai konsep dari variabel yang membentuk konstruk sebuah model pengembangan kompetensi pedagogik tersebut.

## **1. Kompetensi Pedagogik**

Kompetensi pedagogik merupakan kompetensi kunci yang mutlak bagi profesi guru. Penelitian kompetensi pedagogik sebelumnya menjadi kekuatan acuan bagi penelitian ini. Kebaruan dari penelitian ini adalah diperolehnya profil kompetensi pedagogik guru melalui analisis faktor pengetahuan pedagogik, kemampuan, reflektif, kecerdasan emosional dan pola komunikasi instruksional. Faktor-faktor yang sebelumnya belum pernah diteliti dalam pengaruhnya terhadap kompetensi pedagogik. Hasil identifikasi menjadi acuan model konseptual baru pengembangan kompetensi pedagogik. Model pengembangan kompetensi pedagogik didiseminasikan untuk menghasilkan profil kompetensi pedagogik untuk optimalisasi pengelolaan dan interaksi pembelajaran.

## **2. Pengetahuan Pedagogik**

Pengetahuan adalah segala sesuatu yang diketahui.. (KBBI, 2002) dan merupakan tingkat mendasar dari cara berpikir manusia (Benjamin Bloom,1999) Pengetahuan pedagogik wajib dikuasai guru untuk peran membimbing dan pengelolaan interaksi pembelajaran di kelas. (Suparlan, 2008). Pengetahuan pedagogik meliputi pemahaman konsep: (1) filosofi pendidikan, (2) psikologi perkembangan anak, (3) teori belajar (Sindiker Dikti. UUGD Nomor 14 Tahun 2005).

### 3. Kemampuan Reflektif

Kemampuan adalah kesanggupan yang berhubungan dengan kemampuan intelektual dan terwujud sebagai aktivitas mental berpikir, menalar, memecahkan masalah hingga kemampuan reflektif (Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, 2017). Pembiasaan sikap reflektif diawali dengan kemauan untuk mendengarkan dengan sungguh dan

memaknai pengalaman (Subagya, 2011). Kemampuan reflektif yang ditunjang dengan pengetahuan pedagogik akan mendukung pemahaman guru terhadap anak didik dan mengarahkan kepada tindakan yang efektif sebagai kompetensi pedagogik. (Permen RI No. 16 Tahun 2007)..

### 4. Kecerdasan Emosional

Emosi guru berkontribusi terhadap sikap dan kesiapan mendukung atau menolak untuk mengerti, memahami dan menerima anak didik dan menjadi tolok ukuran awal dalam menjalankan relasi (Elizabeth Graham, 2002, Mc Shane dan Von. Glinow, 2008 , (Potter & Perry, 2010). Proses interaksi pembelajaran sangat dominan dengan peran guru sebagai komunikator pembelajaran yang terkait dengan karakteristik emosi.. Guru yang memiliki emosi tidak terkendali tidak dapat mengontrol sikap dan kecerdasan intelektualnya. Kecerdasan emosional terlihat dari kemampuan: (1) mengenali emosi diri, (2) mengelola emosi, (3) memotivasi diri, (4) mengenali emosi orang lain, dan (5) membina hubungan. (Daniel Goleman, 2007). Semakin cerdas emosional maka semakin mampu mendeteksi dan mengelola informasi emosionalnya dan emosi orang lain secara konstruktif dan efektif dalam tugas dan peran. (Kinichi dan Kreitner, 2012).

### 5. Pola Komunikasi Instruksional

Komunikasi merupakan kegiatan yang terintegrasi dalam kehidupan. Dalam pendidikan disebut sebagai komunikasi instruksional, yaitu proses komunikasi yang dipola dan dirancang secara khusus untuk mengubah perilaku sasaran dalam komunitas



tertentu ke arah yang lebih baik. (Pawit M. Yusuf, 2010).. Mengkontekstualisasikan percakapan yang tidak terdegradasi melibatkan suasana psikologis guru dengan anak didik, membangun konstruksi komunikasi instruksional, menentukan perubahan perilaku (Ann Q Staton– Spicer, 2009 ; Ayanna F. Brown, David Bloome, Jerome F. Morris (2017).

Komunikasi interaktif edukatif sebagai bagian kompetensi pedagogik : (1) keterbukaan dialogis, antar pribadi dan menggali ide; (2) pola humanis dan kognitif (Cepi Riyana, 2010) , (3) pola komunikasi dengan strategi kesantunan (Zulkifley Hamid, Nadatul Zamrizam Abu dan Asyraf Zulkifli, (2015) , (4) situasi yang digunakan dalam komunikasi instruksional adalah situasi belajar (Jourdan dalam Yusuf,2010) , (5) penekanan pada pendekatan student and teacher centered, (6) pola komunikasi interaktif dengan membangkitkan minat siswa dalam inovasi dan daya saing (Nor Adah Mohd Jaafar dan Fariza Khaki, 2014 ; Yakub Suardi, Gunawan Rudi, Halim Jufri, 2015) , (7) terdapatnya peran timbal balik stimuls dan respon antara guru dan siswa dengan fungsi designer, communicator dan communicant (James C. Croskey, Valencic & Kristin, 2004) .Wujud pola komunikasi instruksional edukatif: (1) keleluasaan psikologis, (2) peluang mengungkapkan kesulitan, kelemahan, kekuatan, (3) pendampingan dan bimbingan pencapaian tujuan pembelajaran, (4) pengkomunikasian ide instruksional timbal balik (Basset dan Smithe, 1979) , (5) sarana pola komunikasi ide edukatif pada domain pengetahuan, keterampilan dan sikap. (Susanto, 1976) , (6) terbukanya penerapan pola komunikasi kelompok, antar pribadi, informatif, instruksional dan persuasif, (Nyimas Rina Desti Arifin, Tina Kartika & Muhammad Isa Gautama, 2017 Malihatul Khiroh, 2016) . Deborah Loewenberg Ball, Mark Hoover Thames & George Phelps (2008).

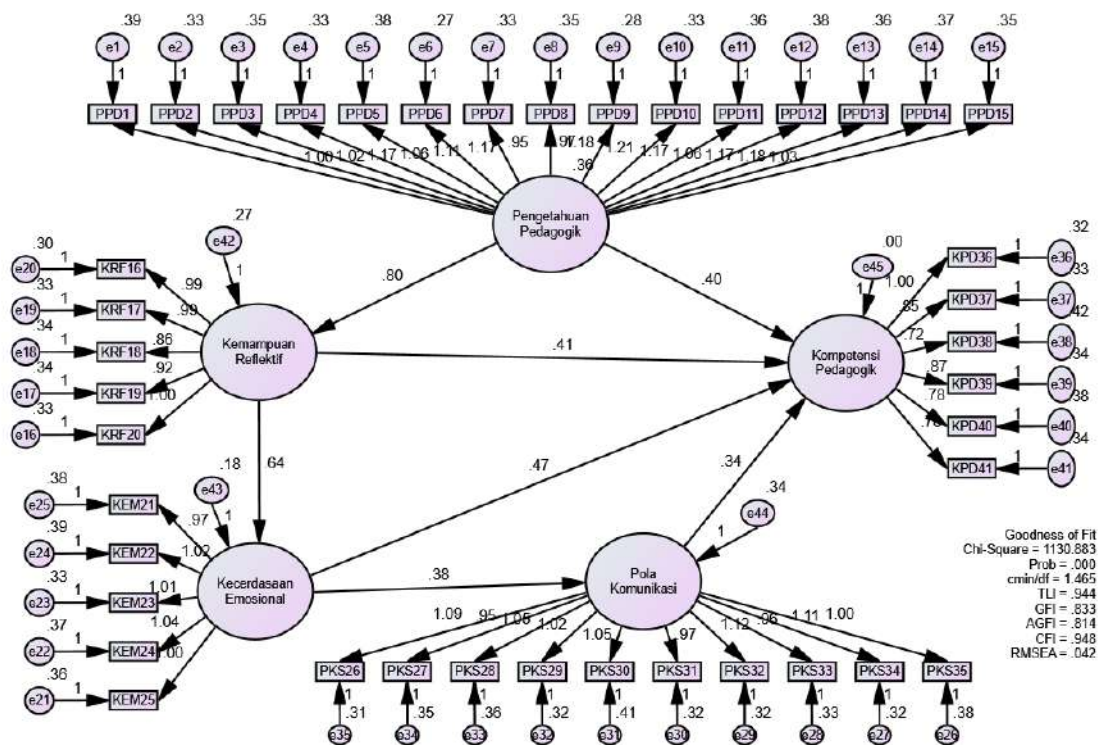
## 6. Kompetensi Pedagogik

UU RI No. 20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas 45 mendeskripsikan bahwa kompetensi pedagogik mencakup aspek penguasaan : (1) karakteristik peserta didik, (2) teori belajar dan prinsip pembelajaran, (3) Pengembangan kurikulum, (4) kegiatan belajar, (5) mengembangkan potensi peserta didik, (6) komunikasi dengan peserta didik, dan (7) melakukan penilaian dan evaluasi. Ketika seorang guru memiliki kompetensi pedagogik maka esensi dari tindakan mendidik anak (paedagogi) akan

terwujud dalam interaksi pembelajaran. Anak didik mengalami diperhatikan, dilayani, dihargai, didengarkan, diberikan kata-kata positif dalam komunikasi edukatif, dididik, dibimbing, berpengalaman belajar dalam pengembangan potensinya. Ketika permasalahan-permasalahan kekerasan dunia pendidikan tidak lagi terjadi maka penerapan kompetensi pedagogik telah mewarnai interaksi pembelajaran. (Prayitno, 2009)

Penerapan kaidah ilmu mendidik anak tercermin sebagai profil kompetensi pedagogik. (Rifma, 2016) dan dalam tindakan: (1) mengidentifikasi karakteristik belajar anak didik, (2) memastikan kesempatan anak didik dalam berpartisipasi aktif, (3) mengatur kelas untuk karakteristik yang berbeda, (4) mengetahui penyebab penyimpangan perilaku belajar, (5) mengembangkan potensi dan kekurangan, dan (6) tindakan humanis.

### Model Kompetensi Pedagogik



Gambar 1. Model Kompetensi Pedagogik

Persamaan persepsi variabel penelitian dikonstruksi dalam pemahaman konsep dan definisi operasional sebagai berikut:

1. Pengetahuan pedagogik adalah tingkat pengetahuan guru mengenai konsep : filsafat pendidikan, psikologi perkembangan dan teori belajar.
2. Kemampuan reflektif adalah tingkat kemampuan aktivitas mental guru yang meliputi aktivitas mental berpikir, menalar, memecahkan masalah, kemampuan untuk mendengarkan dengan sungguh-sungguh hal yang akan dimaknai dan memaknai nilai atas pengalaman.
3. Kecerdasan emosional adalah tingkat kemampuan guru dalam mengenali emosi diri, mengelola emosi, memotivasi diri, mengenali emosi anak didik dan kemampuan membina hubungan dengan anak didik..
4. Pola komunikasi instruksional adalah frekuensi pola keterbukaan dialogis, komunikasi antar pribadi, komunikasi kelompok, komunikasi informatif, komunikasi penggalian ide, komunikasi persuasif, pola komunikasi kesantunan, pola pengungkapan kekuatan dan kelemahan, pendampingan dan bimbingan pencapaian tujuan pembelajaran, penekanan pada pendekatan student and teacher centered.
5. Kompetensi pedagogik adalah kemampuan guru dalam mengidentifikasi karakteristik belajar anak didik, memastikan kesempatan anak didik dalam berpartisipasi aktif, mengatur kelas untuk karakteristik yang berbeda, mengetahui penyebab penyimpangan perilaku belajar, mengembangkan potensi dan kekurangan, dan tindakan humanis

Model kompetensi pedagogik ini menjadi mendasar untuk menjadi pengembangan kompetensi guru dan menjadi dasar bagi kepemimpinan pendidikan guru di kelas, dengan didasarkan pada hasil penelitian yang membuktikan bahwa:

1. Semakin tinggi pengetahuan pedagogik maka akan semakin tinggi kemampuan reflektif, maka peningkatan kemampuan reflektif dapat dilakukan dengan meningkatkan pengetahuan pedagogik.

2. Semakin tinggi pengetahuan pedagogik maka akan semakin tinggi kompetensi pedagogik, maka peningkatan kompetensi pedagogik dapat dilakukan dengan meningkatkan pengetahuan pedagogik,.
3. Semakin tinggi kemampuan reflektif maka akan semakin tinggi kecerdasan emosional maka peningkatan kecerdasan emosional dapat dilakukan dengan peningkatan kemampuan reflektif.
4. Semakin tinggi kemampuan reflektif maka akan semakin tinggi kompetensi pedagogik, maka untuk meningkatkan kompetensi pedagogik dapat dilakukan dengan peningkatan kemampuan reflektif. .
5. Semakin tinggi kecerdasan emosional maka akan semakin efektif pola komunikasi Instruksional, maka untuk efektifitas pola komunikasi instruksional dapat dilakukan dengan meningkatkan kecerdasasn emosional.
6. Semakin tinggi kecerdasan emosional maka akan semakin tinggi kompetensi pedagogik, maka untuk meningkatkan kompetensi pedagogik maka dapat dilakukan dengan meningkatkan kecerdasan emosional,
7. Semakin efektif pola komunikasi instruksional maka akan semakin tinggi kompetensi Pedagogik, maka untuk peningkatan kompetensi pedagogik maka perlu dilakukan dengan meningkatkan efektifitas pola komunikasi instruksional.

### **Pengukuran terhadap strategi pengembangan kompeensi pedagogik**

Strategi pengembangan kompetensi pedagogik berdasarkan hasil penelitian Model pengembangan Kompetensi Pedagogik (Ratnawati Susanto, 2020) dapat dikembangkan dengan kemampuan setiap individu sebagai pemimpina pendidikan dalam organsiasi maupun dalam kelas pembelajarannya dengan strategia pengembangan aygn mencakup:

- a. Strategi pengembangan pengetahuan pedagogik
- b Stragei pengembangan kemampuan reflektif
- c. Strategi pengembangan kemampuan kecerdasan emosional
- d. Strategi pengembangan pola komunikasi instruksional

e. Strategi pengembangan kompetensi pedagogik

Indikator pengukuran dapat dilakukan dengan indikator pengukuran yang mencakup cara yang dilakukan untuk meningkatkan pengetahuan yang mencakup kelima aspek pengembangan tersebut, baik pengetahuan pedagogik, kemampuan reflektif, kecerdasan emosional, pola komunikasi instruksional dan pola kompetensi pedagogik .

Unsur dari strategi tersebut mencakup sebagai berikut:

a. Strategi pengembangan pengetahuan pedagogik

Cara yang dilakukan untuk meningkatkan pengetahuan yang mencakup pengetahuan konsep filsafat pendidikan, teori belajar dan pembelajaran dan psikologi perkembangan anak.

b Strategi pengembangan kemampuan reflektif

Cara yang dilakukan untuk mengembangkan kemampuan intelektual yang terwujud sebagai aktivitas mental berpikir, menalar, memecahkan masalah melalui pembiasaan sikap reflektif yang diawali dengan kemampuan mendengarkan dengan sungguh-sungguh dan memaknai nilai.

c. Strategi pengembangan kemampuan kecerdasan emosional

Cara yang dilakukan untuk mengondisikan emosi sebagai kontrol sikap dan kecerdasan intelektual dalam mendeteksi dan mengelola informasi emosional diri dan orang lain secara konstruktif dan efektif dalam tugas dan peran.

d. Strategi pengembangan pola komunikasi instruksional

Cara yang dilakukan untuk berperan sebagai komunikator dan komunikasi guna membangun pola komunikasi instruksional yang edukatif, humanis, bermuatan kognitif, dan dialogis untuk perubahan perilaku belajar yang lebih baik

e. Strategi pengembangan kompetensi pedagogik

Cara yang dilakukan untuk mewujudkan nilai atau esensi dari tindakan mendidik yang terwujud dalam interaksi pembelajaran yang mencerminkan perhatian, pelayanan, penghargaan, mendengarkan, perkataan positif, edukatif, bimbingan dan pemberian pengalaman belajar dalam pengembangan potensi peserta didik.

## II. LATIHAN

### Petunjuk:

*Sebelum menjawab latihan di bawah ini, anda diharapkan telah membaca uraian materi **KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN BERBASIS PILAR PENGEMBANGAN MODEL KOMPETENSI PEDAGOGIK GURU SEKOLAH DASAR** yang telah disajikan diatas. Kemudian jawablah pertanyaan pada latihan di bawah ini dengan jelas dan benar.*

**Jawablah latihan soal di bawah ini!**

1. Jelaskan alasan mengapa kepemimpinan pendidikan sangat mendasar untuk dikembangkan dalam sebuah lembaga pendidikan !
2. Mengapa kepemimpinan pendidikan tidak hanya menjadi fungsi peran kepala sekolah tetapi juga guru. Jelaskan!
3. Jelaskan paradigma dari mode penelitian berikut ini :
4. Integrasikan model tersebut untuk pengamatan terhadap diri sendiri:
  - a. Bagaimana pandangan anda tentang pengetahuan pedagogik yang anda miliki?
  - b. Bagaimana pandangan anda tentang kemampaun reflektif diri!
  - c. Bagaimana pandangan anda tentang kecerdasan emsional yang anda miliki !
  - d. Bagaimana pandangan anda tentang kecerdasan emosional yang anda miliki !
  - e. Bagaimana pandangan anda tentang pola komunikasi instruksional yang ada miliki !
5. Buatlah sebuah data analisis diri mengenai kompetensi pedagogik anda berdasarkan data hasil pada item nomor 4 di atas!



### III. RANGKUMAN

1. Kepemimpinan pendidikan dikembangkan melalui kepemimpinan kepala sekolah dan kepemimpinan guru di kelas.
2. Kepemimpinan guru di kelas memiliki peran strategis dalam pembentukan nilai dan karakter anak maka sangat dibutuhkan sebuah model untuk mengembangkan kompetensi pedagogik guru.
3. Berdasarkan hasil penelitian bahwa Pengembangan kompetensi pedagogik guru dapat dikembangkan dengan konstruk dari 5 variabel: (1) Pengetahuan pedagogik, (2) Kemampuan reflektif, (3) Kecerdasan emosional, (4) Pola Komunikasi Instruksional dan membentuk (5) Kompetensi Pedagogik.
4. Strategi pengembangan kompetensi pedagogik berdasarkan hasil penelitian Model pengembangan Kompetensi Pedagogik (Ratnawati Susanto, 2020) dapat dikembangkan dengan kemampuan setiap individu sebagai pemimpin pendidikan dalam organisasi maupun dalam kelas pembelajarannya dengan strategi pengembangan yang mencakup:
  - a. Strategi pengembangan pengetahuan pedagogik
  - b. Strategi pengembangan kemampuan reflektif
  - c. Strategi pengembangan kemampuan kecerdasan emosional
  - d. Strategi pengembangan pola komunikasi instruksional
  - e. Strategi pengembangan kompetensi pedagogik

### IV. TES FORMATIF

**Petunjuk : Pilihlah salah satu jawaban yang anda anggap paling benar!**

1. Inti pembelajaran terletak pada .....

  - a. **Kemampuan interaksi edukatif**
  - b. Kemampuan interaksi dialog

- c. Kemampuan interaksi komunikasi
  - d. Kemampuan interaksi lingkungan
2. Pemahaman mendasar guru terhadap anak didik merupakan upaya untuk memfasilitasi.....
- a. Kemampuan komunikasi peserta didik
  - b. **Pengembangan** potensi diri an aktualisasi peserta didik
  - c. Etika formatif peserta didik
  - d. Kebutuhan komunikasi peserta didik
3. Dasar penyiapan dan persiapan guru dalam komunitasnya dan menajdi etika formatif diartikan sebagai ....
- a. Keterampilan mengajar
  - b. Keterampilan teknis
  - c. **Kompetensi** pedagogik
  - d. Etika formatif
4. Kompetensi pedagogik yang terintegrasi secara optimal dalam peran dan fungsi guru menjadi.....
- a. Keterampilan mengajar
  - b. Kemampuan edukatif

- c. Kecerdasan bilingual
  - d. **Metode** terbaik
5. Persiapan guru mengacu kepada model pengembangan kompetensi pedagogik menekankan pada.....
- a. **Kepedulian** hubungan guru dan anak didik dalam aspek budaya



- b. Menjembatani kesenjangan prestasi dan kualitas intrinsik
  - c. Penguasaan dan pemahaman atas situasi dan kondisi lingkungan peserta didik
  - d. Komitmen untuk mendesain tantangan menjadi peluang pengelolaan pembelajaran di kelas
6. Penerapan kaidah ilmu mendidik anak tercermin sebagai....
- a. Profil diri
  - b. Profil lulusan
  - c. Profil guru
  - d. Profil kompetensi pedagogik
7. Berikut merupakan profil kompetensi pedagogik, kecuali...
- a. Mengidentifikasi karakteristik belajar anak didik
  - b. Memastikan kesempatan anak didik dalam berpartisipasi aktif, (3) mengatur kelas untuk karakteristik yang berbeda
  - c. Mengetahui penyebab penyimpangan perilaku belajar
  - d. Menciptakan potensi dan kekurangan
8. Tingkat pengetahuan guru mengenai konsep : filsafat pendidikan, psikologi perkembangan dan teori belajar...
- a. Pengetahuan pedagogik

- b. Kemampuan reflektif
  - c. Kecerdasan emsional
  - d. Pola komunikasi instruksional
9. Tingkat kemampuan aktivitas mental guru yang meliputi aktivitas mental berpikir, menalar, memecahkan masalah, kemauan untuk mendengarkan dengan sungguh-sungguh hal yang akan dimaknai dan memaknai nilai atas pengalaman.
- a. Pengetahuan pedagogik
  - b. Kemampuan reflektif
  - c. Kecerdasan emsional
  - d. Pola komunikasi instruksional
10. Semakin tinggi kecerdasan emosional maka akan semakin efektif pola komunikasi Instruksional, maka untuk efektifitas pola komunikasi instruksional dapat dilakukan dengan meningkatkan
- a. Pengetahuan pedagogik
  - b. Kemampuan reflektif
  - c. Kecerdasan emsional
  - d. Pola komunikasi instruksional

## V. Umpan Balik dan tindak Lanjut

Cocokkan jawaban di atas dengan kunci jawaban tes formatif 1 yang ada di bagian akhir modul ini. Ukurlah tingkat penguasaan materi kegiatan belajar dengan rumus sebagai berikut :

$$\text{Tingkat penguasaan} = (\text{Jumlah jawaban benar} : 10 ) \times 100 \%$$

Arti tingkat penguasaan yang diperoleh adalah :

Baik sekali	=	90 - 100%
Baik	=	80 - 89%
Cukup	=	70 - 78%
Kurang	=	0 - 69%

Bila tingkat penguasaan anda mencapai 85 ke atas, Selamat anda telah mencapai indikator pembelajaran yang diharapkan. Namun bila pencapaian yang ada dapatkan masih kurang, anda harus mengulangi kegiatan belajar 1 terutama pada bagian yang belum ada kuasai.

## VI. Video Tutorial

Untuk meningkatkan pemahaman mengenai materi esensial pada topic

KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN BERBASIS PILAR PENGEMBANGAN MODEL KOMPETENSI PEDAGOGIK GURU SEKOLAH DASAR maka simaklah video berikut:



<https://www.youtube.com/watch?v=SgOCYDUkoRo&feature=youtu.be>

## VII. Pengayaan

Untuk mengembangkan pemahaman lebih lanjut, anda kita akan memperkaya pemahaman dengan menganalisis artikel jurnal penelitian

Zulfadewina, Nurmawati SFM. Peningkatan Profesionalisme Pedagogik Mengajar Guru TK, SD, SMP/Mts melalui Pelatihan Mengajar Gaya Motivator (MGM) se Cabang Aisyiyah Ciracas, Jakarta Timur. SOLMA [Internet]. 2018;7(1):83–9.

Available from:

<http://ejournal.uksw.edu/scholaria/article/view/87>

## VIII. Forum

Setelah melakukan kajian pada jurnal pengayaan Peningkatan Profesionalisme Pedagogik Mengajar Guru TK, SD, SMP/Mts melalui Pelatihan Mengajar Gaya Motivator (MGM) se Cabang Aisyiyah Ciracas, Jakarta Timur. SOLMA “maka pengalaman pembelajaran dapat dilanjutkan dengan diskusi pada forum, dengan inti diskusi:

Apa indikator penting komunikasi interpersonal?”

## IX. Daftar Pustaka

1. Dotger BH. Core pedagogy: Individual uncertainty, shared practice, formative ethos. J Teach Educ. 2015;66(3):215–26.
2. Berchini CN. Critiquing un/critical pedagogies to move toward a pedagogy of responsibility in teacher education. J Teach Educ. 2017;

3. Faltis, Christian & Abdei J. Extraordinary pedagogies for working within school setting serving nondominant students [Internet]. Vol. 37. USA: Sage Publication; 2015. 38-40 p. Available from: <https://www.abebooks.com/9781452279169>
4. Aprianto J. Pengaruh kompetensi pedagogik guru terhadap prestasi siswa dalam mata pelajaran IPS terpadu di SMP Negeri 9 Benai Kabupaten Kuantan Singingi. Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau; 2011.
5. Sulaiman, Yuliansari I. Hubungan kompetensi pedagogik guru dengan kinerja guru SDN di kecamatan Banjarmasin Utara. *Paradigma*. 2015;10(1).
6. Zygmunt E, Cipollone K, Tancock S, Clausen J, Clark P, Mucherah W. Loving out loud: Community mentors, teacher candidates, and transformational learning through a pedagogy of care and connection. *J Teach Educ*. 2018;69(2):127–39.
7. Kirchgasser C. True grit? Making a scientific object and pedagogical tool. *Am Educ Res J* [Internet]. 2018;283121775224. Available from: <http://journals.sagepub.com/doi/10.3102/0002831217752244>

UNIVERSITAS  
Esa Unggul

8. Carter Andrews DJ, Richmond G, Floden R. Teacher education for critical democracy: Understanding our commitments as design challenges and opportunities. *Journal of Teacher Education*. 2018;69(2):114–7.
9. Khalik MG. Guru dan Permasalahannya. *Kompasiana* [Internet]. 2016; Available from: [https://www.kompasiana.com/gusrikkhalik/guru--permasalahannya\\_56a073f7ae7a613...](https://www.kompasiana.com/gusrikkhalik/guru--permasalahannya_56a073f7ae7a613...)
10. Budhayanti CIS. Gambaran kompetensi guru kelas SD di Jakarta dan Tangerang. *J Perkota*. 2012;4(1):1–27.
11. Indriani F. Kompetensi pedagogik guru dalam mengelola pembelajaran IPA di SD dan MI. *Fenomena* [Internet]. 2015;7(1):17–28. Available from: <https://iain-samarinda.ac.id/ojs/index.php/fenomena/article/.../267%0A%0A%0A>
12. Zulfadewina, Nurmawati SFM. Peningkatan Profesionalisme Pedagogik Mengajar Guru TK, SD, SMP/Mts melalui Pelatihan Mengajar Gaya Motivator (MGM) se Cabang Aisyiyah Ciracas, Jakarta Timur. *SOLMA* [Internet]. 2018;7(1):83–9. Available from: <http://ejournal.uksw.edu/scholaria/article/view/87>
13. Slameto S. Permasalahan Terkait Profesi Guru SD. *Scholaria* [Internet]. 2014;4(3):1–12. Available from: <http://ejournal.uksw.edu/scholaria/article/view/87>
14. Zulfadewina, Nurmawati, Meilana SF. Peningkatan profesionalisme pedagogik mengajar guru TK , SD , SMP/ MTS melalui pelatihan Mengajar Gaya Motivator ( MGM ). *Solma*. 2018;7(1):83–9.
15. Liputan6.com. Kekerasan Pada Anak, Dipukuli hingga Diracuni. *Republika Online* [Internet]. 2018; Available from: <http://health.liputan6.com/read/2514782/kekerasan-pada-anak-sebagian-besar-terjadi-di-lingkungan-keluarga>
16. ICRW. Survei ICRW: 84% anak Indonesia mengalami kekerasan di sekolah. *Liputan*

- 6.com [Internet]. 2015; Available from: <https://www.liputan6.com>
17. KPAI. Kekerasan Anak Hari Ini. Kompas [Internet]. 2018; Available from: [indeks.kompas.com/tag/kekerasan-anak](https://indeks.kompas.com/tag/kekerasan-anak)
  18. Retno Listyarti. Kekerasan pada Anak di Sekolah Kian Sadis. Kompas [Internet]. 2017; Available from: [nasional.harianterbit.com/nasional/2017/.../29/.../Catatan-2017-Kek](http://nasional.harianterbit.com/nasional/2017/.../29/.../Catatan-2017-Kek).
  19. Karthwohl DR, Benjamin SB, Bertram BM. Taxonomy of educational objectives. Longman;
  20. A.M S. Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar. Jakarta: Rajagrafindo Persada (Rajawali Pers); 2004. 200-210 p.
  21. Paulus Wahana. Mengenal Pendekatan Paradigma Pedagogik Reflektif dalam Pendidikan untuk Membangun Manusia yang Cerdas dan Humanis. Didaktika [Internet]. 2010;1(1). Available from: <https://journal.uny.ac.id/index.php/didaktika/article/.../8536>
  22. Elizabeth Graham. What Patterns of Teacher- Student Verbal Communication Exist in My Classroom? [dlib.indiana.edu](http://dlib.indiana.edu) [Internet]. 2016;1(1). Available from: [http://webapp1.dlib.indiana.edu/virtual\\_disk\\_library/index.cgi/4273355/FID1736/curric/enc2432/2432\\_ch4.htm](http://webapp1.dlib.indiana.edu/virtual_disk_library/index.cgi/4273355/FID1736/curric/enc2432/2432_ch4.htm)
  23. Daniel Goleman. Emotional Intelligence, Kecerdasan Emosional Mengapa Lebih Penting daripada IQ? Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama; 2007.
  24. Kinicki A, Mel F. Organizational behaviour: A practical, problem-solving approach. New York: McGraw-Hill Education; 2015.

25. M Pawit Yusuf. *Komunikasi Instruksional, Teori dan Praktek*. Jakarta: Bumi Aksara; 2010.
26. Staton AQ– S. A Framework for Instructional Communication Theory: The Relationship Between Teacher Communication Concerns and Classroom Behavior. *Commun Educ J*. 2009;30(4):354–66.
27. Riyana C. Peningkatan Kompetensi Pedagogis Guru melalui Penerapan Model Education Centre of Teacher Interactive Virtual (Educative). 2010;11(1):50–65.
28. Jaafar NAM, Fariza Khalid. Keberkesanan kemahiran komunikasi di kalangan guru dalam penggunaan persekitaran pembelajaran maya (Frog VLE). *Akad Edu*. 2014;4(22):44–56.
29. Nor Azlah Mohd Jaafar, Fariza Khalid. Keberkesanan kemahiran komunikasi di kalangan guru dalam penggunaan persekitaran pembelajaran maya (Frog VLE). *Pengajaran Sumber Dan Teknol Mklm*. 2014;63–9.
30. Yakub S, Gunawan R, Halim J. Pengaruh kemampuan komunikasi dan kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara I (Persero) Aceh. *J Ilm SAINTIKOM*. 2015;14(3):160–70.
31. McCroskey JC, Valencic KM, Richmond VP. Toward a general model of instructional communication. *Commun Q* [Internet]. 2004;52(3):197–210. Available from: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/01463370409370192>
32. Basset, Ronald E. dan MJS. *The Definition of Education Technology*, AECT. Depdikbud, Dirjen Dikti, NKK. Jakarta; 1981.
33. Susanto AS. *Filsafat komunikasi*. Bandung: Bina Cipta; 2006.

34. D. ANR, Kartika T, Gautama MI. Menemukan pola komunikasi pada metode mengajar para pengajar muda pada program Indonesia mengajar. In: Seminar Nasional FISIP Unila. Unila; 2017.
35. Ball DL, Thames MH, Phelps G. Content knowledge for teaching: What makes it special? *J Teach Educ* [Internet]. 2005;59(5):389–407. Available from: <http://proxy1.wagner.edu:2048/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true%7B&%7Ddb=eric%7B&%7DAN=EJ814426%7B&%7Dsite=eds-live>
36. Prayitno. Faktor-faktor penyebab tindakan kekerasan. Digilib Unlla. 9AD;
37. Rifma. Optimalisasi pembinaan kompetensi pedagogik guru. Jakarta: Penerbit Kencana; 2016.
38. Zeichner K, Payne KA, Brayko K. Democratizing Teacher Education. *J Teach Educ*. 2015;66(2):122–35.
39. Ghozali I. Model Persamaan Struktural, Konsep dan Aplikasi dengan Amos 24. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.; 2017. 25 p

## X. Lampiran

### Kunci Jawaban Tes Formatif

- |      |       |
|------|-------|
| 1. A | 6. D  |
| 2. B | 7. D  |
| 3. C | 8. B  |
| 4. D | 9. B  |
| 5. A | 10. C |