



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

2018

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 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).

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 basis keterampilan teknis sebagai persyaratan ketiga dalam kepemimpinan pendidikan dalam bentuk Keterampilan Mengobservasi, Keterampilan perencanaan dan penilaian

C. Kemampuan Akhir yang Diharapkan

Bagian Pertama:

1. Keterampilan Mengobservasi
2. Keterampilan perencanaan dan penilaian

Bagian Kedua

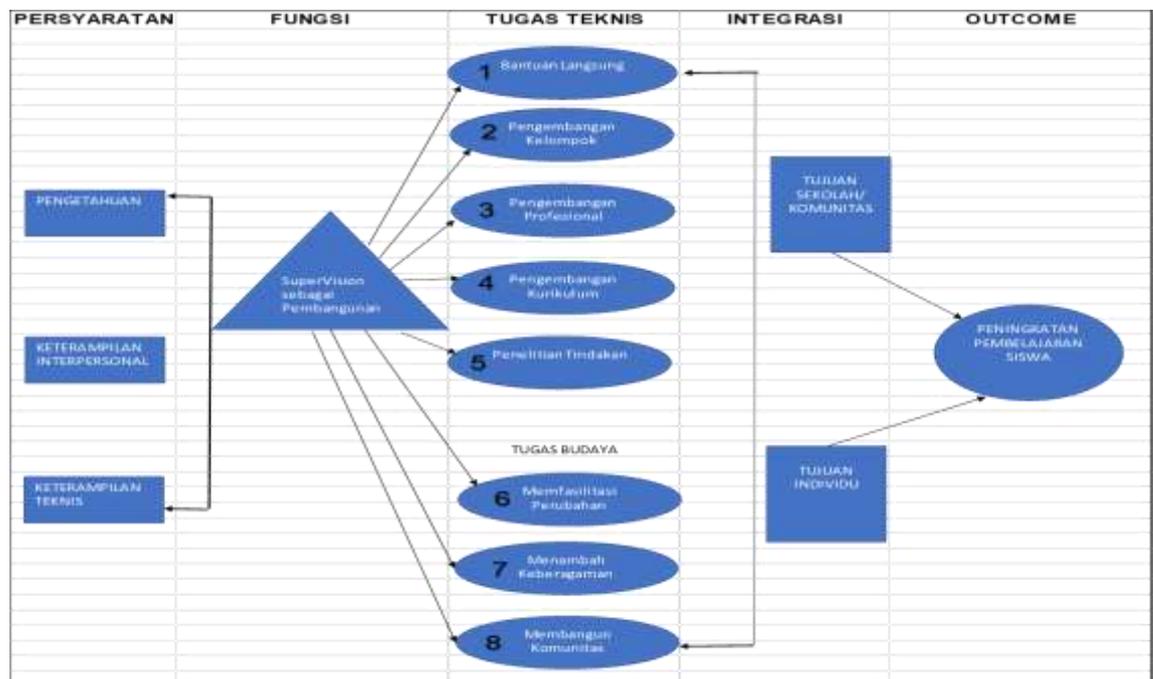
3. Keterampilan meneliti dan mengevaluasi
4. Keterampilan penelitian tindakan kelas
5. Keterampilan pengembangan kurikulum

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

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 dan 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. Memungkinkan 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 perikehidupan 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 descriptif, 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 kursial 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

The form is titled "TIME OBSERVATION FORM" and features a grid with columns for time intervals (e.g., 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10) and rows for various activities or behaviors. Red circles and lines are drawn on the grid to indicate observed occurrences. There are also sections for "Observer's Name", "Date", and "Time".

Gambar 4 Performance Indicator Instrument

Noticing Evocative Coaching Style Points

Teacher: _____ Date: _____
 Class: _____ Time: _____

Style Point	Observed	Notes
Establishing rapport	Yes _____ No _____	
Appreciative questions	Yes _____ No _____	
Adaptive listening	Yes _____ No _____	
Exploring stories	Yes _____ No _____	
Empathy reflections	Yes _____ No _____	
Celebrating progress	Yes _____ No _____	
Clarifying focus The Learning Goal	Yes _____ No _____	
Discovering strengths	Yes _____ No _____	
Observing abilities	Yes _____ No _____	
Framing aspirations	Yes _____ No _____	
Inviting possibilities	Yes _____ No _____	
Brainstorming ideas	Yes _____ No _____	
Designing experiments	Yes _____ No _____	
Aligning environments	Yes _____ No _____	
Confirming commitments A SMART Experiment	Yes _____ No _____	
Session feedback	Yes _____ No _____	

©2011 - Center for School Transformation - All Rights Reserved 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 mengases dan membuat perencanaan waktu.
- Maka mari anda menggunakan waktu secara profesional

Melakukan Penilaian Waktu

Untuk mengorganisasikan waktu, setiap orang mesti memulainya 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%

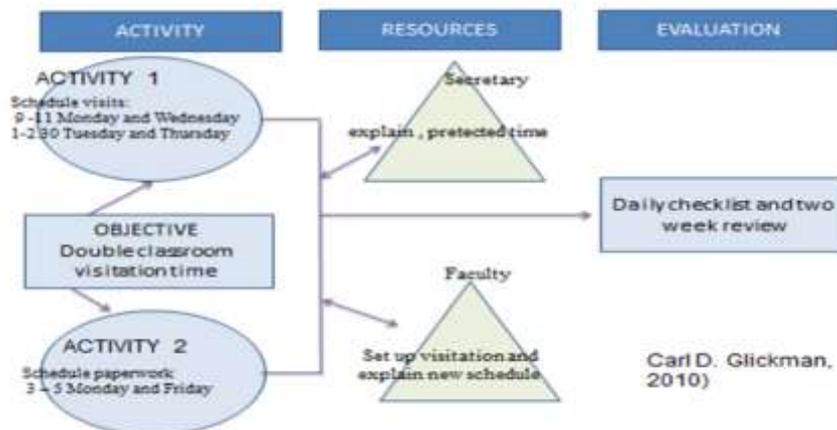
Melakukan Perencanaan Alokasi Perubahan Waktu.

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

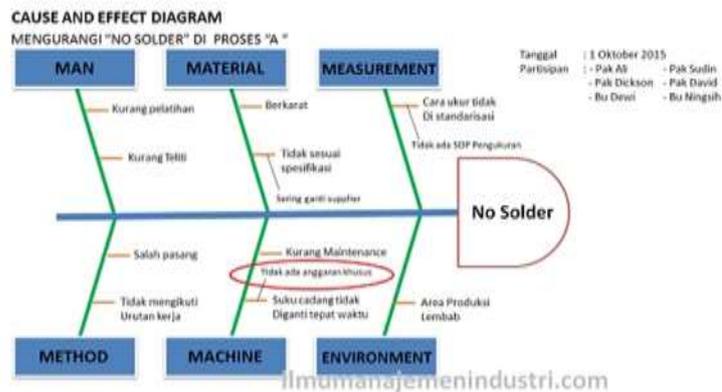
gagasan. Seseorang yang ditunjuk sebagai notulen mencatat seluruh gagasan itu di kertas di depan seluruh anggota kelompok.

Kesemuanya berlanjut sampai dengan tidak ada lagi gagasan yang dikemukakan. Diskusi masih juga belum ada

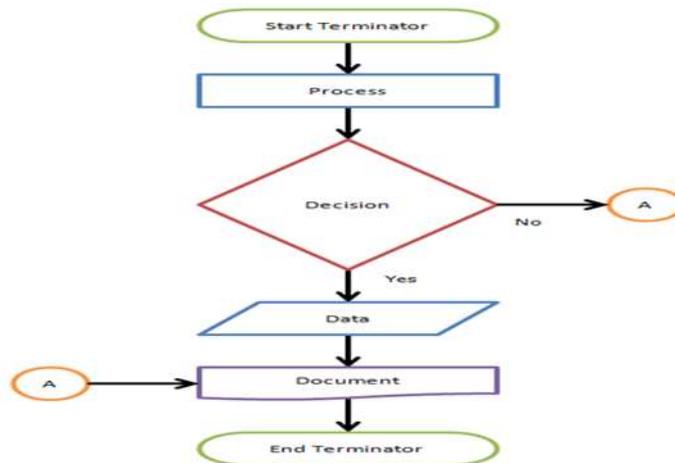
Membuat Analisa Kebutuhan Organisasi

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 Berbaiss Keterampilan Teknis.

- a. Buatlah Daftar Observasi (pengamatan) untuk pengamatan 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.

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 aktivitas perhatian terhadap suatu kajian objek dengan menggunakan pengindraan. 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. 6 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.

Untuk meningkatkan pemahaman mengenai materi esensial pada topic Kepemimpinan Pendidikan Berbasis Pilar Keterampilan Interpersonal maka simaklah video berikut ini:
<https://youtu.be/C5oCpc2wMjI>

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 terpinpin
 - 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 :

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

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. 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>

VII. 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:

- Apa konsep operasional dari keterampilan teknis menurut jurnal tersebut?
- Apa indikator-indikatornya?
- 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>

VIII. 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 |