



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

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 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

Mahasiswa memiliki paradigma yang komprehensif mengenai basis keterampilan interpersonal sebagai persyaratan kedua dalam kepemimpinan pendidikan.

C. Kemampuan Akhir yang Diharapkan

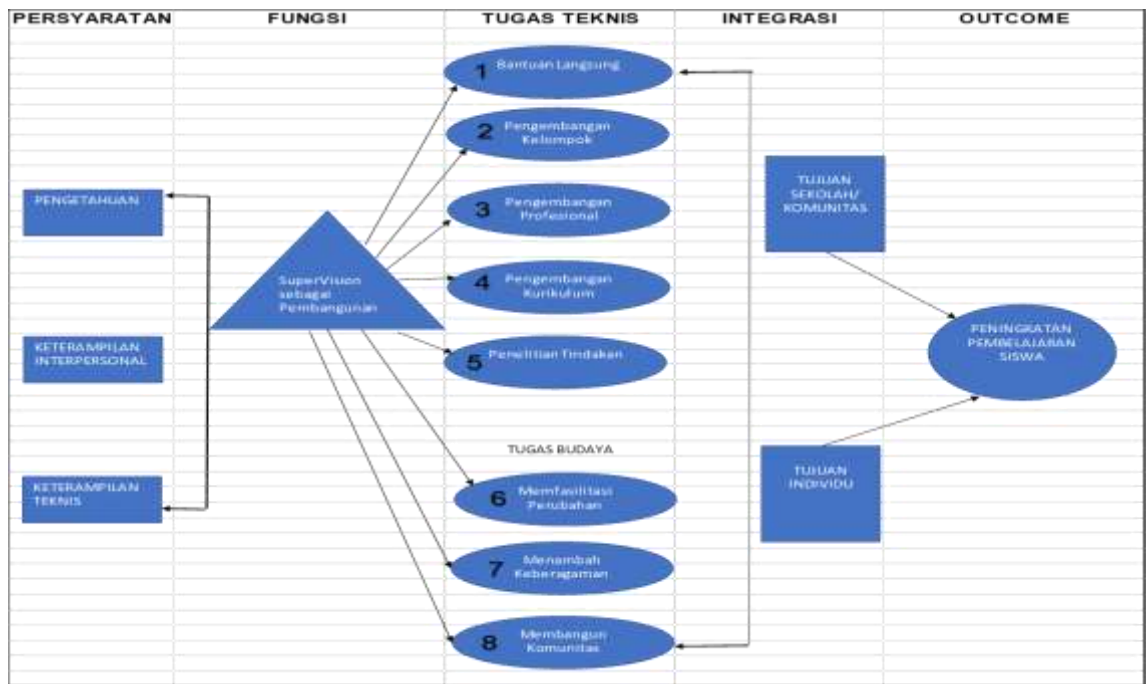
1. Mendeskripsikan kontinum perilaku supervisor dari guru.
2. Memetakan diri berdasarkan Johari Windoe
3. Menganalisis persepsi diri dari persepsi orang lain.
4. Melakukan evaluasi diri menuju perilaku tercatat.

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. 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 menanggapinya 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 *crystalized* (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 dibangun. 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 berbicaranya 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 professional, 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:

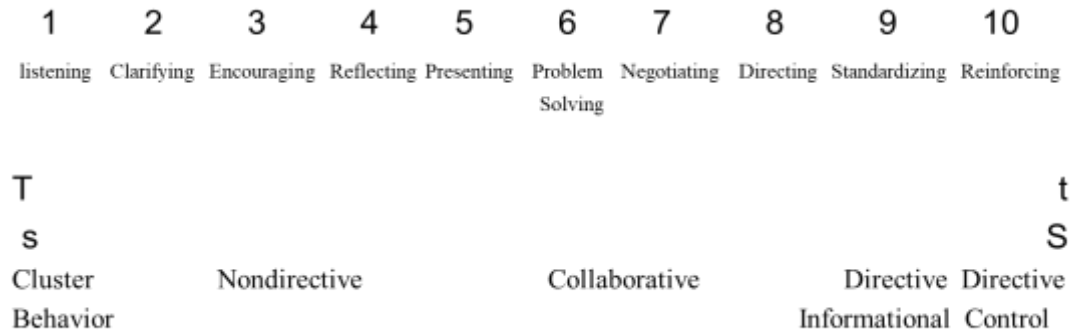
- Keterampilan berkomunikasi.
- Kemampuan memotivasi secara positif.
- Kemampuan memberi saran
- Kemampuan bahasa tubuh yang elegant
- Kemampuan reflektif
- Kemampuan untuk humor
- Kemampuan untuk memahami dan memperoleh informasi
- Kemampuan untuk menganalisis kualitas informasi
- Kemampuan membangun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



Key:

T = max teacher responsibility

S = max supervisor responsibility

t = min teacher responsibility

s = min supervisor responsibility

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 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
-

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... 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. Kenjaka 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 konferensi. Memeriksa kesepakatan kedua belah pihak dengan 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 | INDIVIDUALISME & PENGENDALIAN EMOSI | | | | | |
| 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 memperlakukan 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 meyatakan 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 | JARAK KEKUASAAN | | | | | |
| 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. | | | | | |
| JUMLAH | | | | | | |
| TOTAL JUMLAH | | | | | | |

| NO | Aspek | Sangat Tidak Setuju | Tidak Setuju | Netral | Setuju | Sangat Setuju |
|----------|---|---------------------|--------------|--------|--------|---------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| C | PENGHINDARAN KETIDAKPASTIAN, BIJAKSANA, KESOPANAN, ALAMAT YANG BENAR, TINGKAT KEDEKATAN | | | | | |
| 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 MASKULINITAS | | | | | | |
| 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. | | | | | |
| JUMLAH | | | | | | |
| TOTAL JUMLAH | | | | | | |

| NO | Aspek | Sangat Tidak Setuju | Tidak Setuju | Netral | Setuju | Sangat Setuju |
|--------------------------------|--|---------------------|--------------|--------|--------|---------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| E KOMPLEKSITAS KOGNITIF | | | | | | |
| 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. | | | | | |
| JUMLAH | | | | | | |
| TOTAL JUMLAH | | | | | | |

| NO | Aspek | Sangat Tidak Setuju | Tidak Setuju | Netral | Setuju | Sangat Setuju |
|--------------|--|---------------------|--------------|--------|--------|---------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| F | MEMBERIKAN UMPAN BALIK | | | | | |
| 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. | | | | | |
| JUMLAH | | | | | | |
| TOTAL JUMLAH | | | | | | |

| NO | Aspek | Sangat Tidak Setuju | Tidak Setuju | Netral | Setuju | Sangat Setuju |
|--------------|---|---------------------|--------------|--------|--------|---------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| G | PENERIMAAN UMPAN BALIK | | | | | |
| 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. | | | | | |
| JUMLAH | | | | | | |
| TOTAL JUMLAH | | | | | | |

| NO | Aspek | Sangat Tidak Setuju | Tidak Setuju | Netral | Setuju | Sangat Setuju |
|---------------------|--|---------------------|--------------|--------|--------|---------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| H | LAPORAN LISAN DAN TERTULIS | | | | | |
| 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 | BERBAGI INFORMASI | | | | | |
| 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 PENCARIAN INFORMASI | | | | | | |
| 65 | Mengetahui ke mana, kepada siapa bertanya dan bagaimana memperoleh informasi yang di butuhkan. | | | | | |
| 66 | Harus diberitahu oleh pihak lain bagaimana mendapatkan informasi yang d ibutuhkan | | | | | |
| JUMLAH | | | | | | |
| TOTAL JUMLAH | | | | | | |

| NO | Aspek | Sangat Tidak Setuju | Tidak Setuju | Netral | Setuju | Sangat Setuju |
|--|--|---------------------|--------------|--------|--------|---------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| K MEMBERIKAN INFORMASI TUGAS | | | | | | |
| 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 MENGURANGI KETIDAKPASTIAN TUGAS | | | | | | |
| 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 yagn disyaratkan oleh suatu tugas sekalipun tugas tersebut kurang jelas. | | | | | |
| JUMLAH | | | | | | |
| TOTAL JUMLAH | | | | | | |

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

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

| NO | Aspek | Sangat Tidak Setuju | Tidak Setuju | Netral | Setuju | Sangat Setuju |
|--------------|--|---------------------|--------------|--------|--------|---------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| O | SOSIALISASI | | | | | |
| 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. | | | | | |
| JUMLAH | | | | | | |
| TOTAL JUMLAH | | | | | | |

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 diperanggung-hawabkan (sebagai hasil lapangan/penelitian)

| BAGIAN B: | | | | | |
|--|---|-----------|------|-----------|------|
| ANALISIS KETERAMPILAN INTERPERSONAL (KOMPETENSI KOMUNIKASI) KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN | | | | | |
| BGN | DIMENSI | SEKOLAH A | | SEKOLAH B | |
| | | SKOR | MUTU | SKOR | MUTU |
| A | INDIVIDUALISME & PENGENDALIAN EMOSI | | | | |
| B | JARAK KEKUASAAN | | | | |
| C | PENGHINDARAN KETIDAKPASTIAN, BIJAKSANA, KESOPANAN, ALAMAT YANG | | | | |
| D | MASKULINITAS | | | | |
| E | KOMPLEKSITAS KOGNITIF | | | | |
| F | MEMBERIKAN UMPAN BALIK | | | | |
| G | PENERIMAAN UMPAN BALIK | | | | |
| H | LAPORAN LISAN DAN TERTULIS | | | | |
| I | BERBAGI INFORMASI | | | | |
| j | PENCARIAN INFORMASI | | | | |
| K | MEMBERIKAN INFORMASI TUGAS | | | | |
| L | MENGURANGI KETIDAKPASTIAN TUGAS | | | | |
| M | MEMBERI SARAN | | | | |
| N | MEYAKINKAN | | | | |
| O | SOSIALISASI | | | | |
| JUMLAH | | | | | |
| RERATA | | | | | |

| | 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 (KOMPETENSI KOMUNIKASI) | |
|------|---|--------|
| | Pedoman penskoran :KOMPETENSI KOMUNIKASI | Mutu |
| Skor | 15 - 104 | Rendah |
| Skor | 105 - 195 | Sedang |
| Skor | 196 - 184 | Tinggi |
| Skor | > 284 | Bias |

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 dan 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

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

<https://youtu.be/cNb9MQh0FGs>

:

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 nerupakan 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” 1 | “Tidak diketahui diri sendiri dan orang lain mengetahuinya” 2 |
| “Diketahui diri sendiri tetapi orang lain tidak mengetahuinya” 3 | “Tidak diketahui diri sendiri maupun orang lain” 4 |

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 :

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. 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

VII. 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
Kontribusi komunikasi interpersonal kepala sekolah, budaya organisasi dan etos kerja terhadap motivasi kerja guru

VIII. 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 |