

BAB IV

GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH BERWAWASAN VISIONER-TRANSFORMATIF DALAM MENINGKATKAN PROFESIONALISME GURU

(Studi Kasus di MTs Nurul Huda Kalanganyar, Sedati Sidoarjo)

Bab Ini akan menjelaskan diskusi hasil penelitian, meliputi: Gaya kepemimpinan Kepala Sekolah MTs Nurul Huda Sedati Sidoarjo, Kendala dan solusi yang dihadapi Kepala Sekolah MTs Nurul Huda Sedati Sidoarjo dalam mewujudkan kepemimpinan visioner-transformatif, dan Strategi pembinaan untuk mewujudkan kepemimpinan Visioner-transformatif Kepala Sekolah di MTs Nurul Huda Sedati Sidoarjo dalam peningkatan profesionalisme guru.

A. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Guru

Kepemimpinan adalah perilaku yang sengaja dijalani oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktifitas secara hubungan didalam suatu kelompok atau organisasi atau lembaga pendidikan. Rasmianto mengungkapkan; Pemimpin berwawasan Visisioner-tranformatif merupakan kepemimpinan yang memberikan partisipasi guru, siswa dan orang tua secara bersama-sama untuk memajukan sekolah.

Kepala Sekolah MTs Nurul Huda Sedati Sidoarjo berdasarka hasil penelitian, dengan kemampuan emosionalnya selalu berpartisipasi melibatkan

semua sistem pendidikan disekolah mulai dari: Murid, Guru, Komite, Wali Murid, Pengurus Yayasan, *Stakeholders* baik secara *Internal* maupun secara *Eksternal* untuk mewujudkan cita-cita organisasi di masa depan yang harus diraih atau diwujudkan melalui komitmen personil.

Guthrien dan Reed mengungkapkan bahwa seorang Kepala Sekolah yang tipe kepemimpinan visioner-tranformatif melakukan beberapa hal penting untuk mengelola sekolah, yaitu; 1. Memahami visi bagaimana sekolah akan berkembang lebih baik. 2. Memahami bagaimana memotivasi mereka yang berkerja dalam sekolah seperti guru, karyawan, siswa dan orang tua. 3. Memahami aspek-aspek sosial operasional perubahan pada aktifitas organisasi. 4. Menciptakan hubungan intensif dengan lingkungan *Internal* dan *Eksternal* organisasi 5. Memahami komponen mendasar strategis pemikiran untuk membangun *Kultur* organisasi yang baik.

Dalam mewujudkan visi kedepan, Kepala Sekolah MTs Nurul Huda sebagai agen perubahan berusaha mewujudkan terciptanya siswa unggul, trampil, sopan, beriman dan cendikiyah. Berdasarkan hasil interview, Hal ini diwujudkan melalui program jangka pendek: memperbaiki mutu siswa, metode pengajaran melalui kerjasama DBE3, mendatangkan tutor, studi tour, seminar dan selalu aktif-inovatif dalam pengembangan pendidikan, pengembangan fasilitas. Sedangkan jangka panjang; merenovasi gedung sekolah dengan bertahap, fasilitas sarana dan prasarana bertahap dipenuhi, visi kedepannya mau membuat asrama siswa. Bahkan jika dimungkinkan terpenuhinya SDM pengajar, akan didirikan SMK.

Kepemimpinan Kepala Sekolah MTs Nurul Huda berdasarkan hasil wawancara dengan komite sekolah, terungkap kepemimpinan yang kondisional, ulet, telaten dalam membimbing siswa dan memimpin sekolah. Khususnya dalam pengalihan dana baik dari *Internal*: dari walimurid, kaleng keliling, kirim Do'a untuk sesepuh, merangkul para *Aghniya*.’ melibatkan *stakeholders*. Adapun *External*; kerjasama mengali dana Pemkap, Kemenag, Kemendiknas, Provinsi dan samai kepusat. Untuk jaringan luar negeri dari Kota Abudabi.

Namus mengukapakan empat pilar seorang pemimpin yaitu: 1) Penentu arah, 2) Agen perubahan, 3) Juru bicara dan 4) Pelatih. Dari dalih diatas dengan ini peneliti menyimpulkan, Kepala Sekolah MTs Nurul Huda Sedati Sidoarjo “Pemimpin berwawasan Visioner-transformatif” dengan indikator Kepala Sekolah MTs Nurul Huda Sedati Sidoarjo dengan inisiatif dan emosionalnya dapat mengerakan semua sistem sekolah elemen lembaga pendidikan, sehingga berimbas ke SDM pengajar menjadi lebih professional. Diantaranya:

1. Kepala Sekolah selalu Mengkomunikasikan Kebijakan dan Masalah secara Bersama

Setiap ada kebijakan dari Pemerintah khususnya tentang kemajuan pendidikan, Kepala Sekolah MTs Nurul Huda selalu pro-aktif mensosialisasikan ke semua guru, beliau juga mendelegasikan guru untuk mengikuti seminar, mendatangkan tutor, kerjasama dengan mitra DBe3

pelatihan *Cluster, Pilot Project*, menguasai multi fungsi IT, pendidikan *Karakter* dan *training-training* di luar lembaga sekolah.

2. Kepala Sekolah Lapangdada Menerima Saran dan Aspirasi Para Guru.

Setiap aspirasi ditampung diambil segi positifnya, kemudian direalisasikan oleh Kepala Sekolah meskipun bertahap. Apabiala Kepala Sekolah tidak ada ditempat, aspirasi dapat melalui PKS. Tidak hannya guru saja tetapi siswa, Walimurid, Komite sekolah, *Stakeholders* bahkan aspirasi para Pengurus Yayasanpun beliau bisa mensingkronkan dan mewujudkan secara bersama.

3. Kepala Sekolah Menganggap Bawahan (guru) Sebagai Mitra Kerja.

Hal ini diwujudkan kelapa sekolah menganggap guru sebagai mitra kerja tidak membeda-bedakan, saling menegur karena saling memiliki, dapat menempatkan kapan sebagai pemimpin kapan sebagai teman, saling terbuka tidak menutup-nutupi, lebih-lebih pada rapat cangkruan sabtu sore yang membahas kemajuan sekolah khususnya tentang metode mengajar.

4. Kepala Sekolah Menaruh Kepercayaan Kepada Bawahan.

Kepala Sekolah MTs Nurul Huda selalu mengutamakan kepentingan bersama, Apabilah ada kepentingan individu yang mendesak, maka Kepala Sekolah memberi weweng semua guru yang dianggap berkompeten yang kaitannya dengan pendelegasian. Khususnya menyambut paratamu dalam *Study Komparatif* yang hampir setiap bulan ada kunjungan baik dari dalam maupun luar kota. Maka guru yang berkompeten bisa mewakili.

5. Kepala Sekolah membangun tim kerja secara kekeluargaan

Setiap ada permasalahan di sekolah, Kepala Sekolah MTs Nurul Huda Sedati Sidoarjo memecahkan dengan musyamarah secara kekeluargaan, mendaya-gunakan saran dan pandangan guru, baik itu dengan kenakalan siswa, kebijakan guru, keorganisasian serta mensosialisasikan ke wali murid yang pertemuan hampir tiap 2 minggu sekali bergilir dari hasil musyawara keluarga.

6. Kepala Sekolah Membangun Gaira Kerja

Kepala Sekolah memberi bonus *Reward* bagi siswa teladan, guru teladan, TU teladan, pembinaan mutu dan memperlakukan *Vanding* kebijakan penganti dana setifikasi bagi guru yang berumur 60 tahun. jadi guru diharapkan bisa multi fungsi metode baik teknologi maupun pengetahuan, ikuti pelatihan perkembangan teknologi (IT), ikuti bersama-sama untuk meningkatkan profesionalnya. mampu mengikuti perkembangan baik teknologi, inforasi yang terbaru itu kita ikuti perkembangannya, termasuk sekarang Sidoarjo sebagai *Pilot Project*.

B. Kendala dan Solusi yang dihadapi oleh Kepala Sekolah MTs Nurul Huda Sedati Sidoarjo dalam Mewujudkan Kepemimpinan Visioner-Tranformatif

Menurut Tilar, kendala problem pendidikan di Indonesia pada Item no.1 di ungkapkan: Sistem pendidikan yang masih bermasalah. Beliau juga mengungkapkan kendalah sistem pendidikan nasional, antara lain: a) menurunnya akhlak dan moral peserta didik, b) pemerataan kesempatan belajar, c) masih rendahnya efisiensi internal sistem pendidikan, d) status kelembagaan e) manajemen pendidikan yang tidak sejalan dengan pembangunan nasional f) sumber daya yang belum professional.

Kendala Kepala Sekolah MTs Nurul Huda dalam mewujudkan Kepemimpinan Visioner-Transformatif pasti ada, diantaranya: Keterbatasan jam mengajar, Kuwalitas guru, Metode pengajaran, kenakalan siswa, Kualitas sarana visik dan sebagainya. MTs Nurul Huda ada beberapa kendala yang menghambat Kepala Sekolah dalam pencapaian visi sekolah diantaranya, :

1. Kendala Keterbatasan Jam Mengajar

Salah satu masalah yang sering dikemukakan para pengamat Pendidikan Agama Islam adalah adanya kekurangan jam pelajaran untuk pengajaran agama Islam yang disediakan di sekolah-sekolah umum seperti SD, SMP, SMA, dan seterusnya. Keterbatasan jam mengajar di MTs Nurul Huda mengadakan pendampingan belajar. Anak yang tidak mampu, lambat lambat belajar atau kurang mengerti didampingi belajar (bimbel) untuk kelas A, dilaksanakan pada jam 03.00-05.00 sore untuk kelas non A dilaksanakan tiap malam.

2. Kendala Sarana Prasarana

Untuk sarana-prasarana MTs Nurul Huda sudah punya Lep Bahasa, komputer, Lep IPA, Perpustakaan. Lapangan Fussal/Basket dan Aula serbaguna. Tetapi MTs Nurul Huda masih butuh pengembangan ruang Ketrampilan, Kesenian. Sehingga Perubahan di MTs Nurul Huda, *tahap pertama*: bab fisik yang sudah berjalan yaitu perubahan pembangunan gedung (renovasi fisik), sarana prasarana. *Tahap kedua*: tentang pembelajaran, kegiatan pembelajaran siswa mulai dari bagai mana mengikuti Mitra DBE 3 dalam proses model pembelajarannya. Pemberdayaan kembali terhadap *Intra-ektera kulikuler* siswa.

3. Kendala Dana Oprasional

Pada lembaga pendidikan pada umumnya terjadi *devisit* pengeluaran dana, Tak terkecuali di MTs Nurul Huda. Namun Kepala Sekolah Menggali dana dari Siswa: kaleng uang infak siswa keliling setiap hari, dari Donator tetap para *Aghniya'*: para pengusaha/juragan disekitar sekolah, dari sumbangan wali murid, Pengusaha dari berbagai daerah yang peduli dengan pengembangan Pendidikan, Kirim do'a: kirim do'a kepada orang sesepuh yang sudah meninggal serta Istighotsah dana dari masyarakat Kalanganyar yang paling banyak, *Stakeholders*, dengan dukungan itu semua elemen pendidikan MTs Nurul Huda menjadi *Exsis* berkembang.

Untuk dana sumbangan fisik, Kepala Sekolah berusaha menjalin hubungan dengan *Stakeholders*, donator desa, komunikasi dengan Pemkap, Kemenag, Kemendiknas, Provinsi dan bahkan sampai Kepusat. Diluar

selain itu, komite sekolah juga punya jaringan-jaringan tertentu, pengusaha dari Surabaya yang peduli dengan kemajuan pendidikan termasuk bantuan dari luar negeri, seperti Abu Dhabi melalui komite sekolah.

4. Kendala Metode Mengajar

Permasalahan Pendidikan Agama Islam selanjutnya adalah kurang tersedianya metode guru profesional, yaitu tenaga pendidik yang selain menguasai materi ilmu yang diajarkannya secara baik dan benar, juga harus mampu mengajarkannya secara efektif dan efisien kepada para siswa, serta harus pula memiliki *idealisme*. Sebagaimana diungkapkan Abudin Nata: Mereka direkrut menjadi tenaga pendidik karena alasan kebutuhan atau alasan-alasan lain yang sifatnya jauh dari pertimbangan akademik dan kompetensi profesional.

Untuk metode pembejarannya tidak ada masalah, karena MTs Nurul Huda mengadakan pembinaan internal dengan mendatangkan tutor dari luar. Mengadopsi dari DBE 3 khususnya dalam metode pengajaran, pelatihan klaster matematika, pembinaan pendidikan berkarakter, hanya saja MTs Nurul Huda masih kekurangan pembinaan agama, kesulitan untuk mendatangkan tutor yang spesial khususnya pelatihan pendidikan agama.

Adapun pelatihan bermutu dari Diknas itu khusus metode bidang studi IPA, setelah usai mengajar di sekolah tepatnya pada hari Rabu dan Sabtu, mengenai pelatihan Klaster Kabupaten itu pembinaan matematika Kepala Sekolah juga mendelegasikan guru-guru yang sesuai bidang

studinya, adapun pelaksanaannya seminggu sekali kadang dua minggu sekali, ceremonial.

5. Kendala Siswa

Abuddin Nata mengungkapkan: para pelajar tidak memiliki bekal memadai untuk membentengi dirinya dari berbagai pengaruh negatif akibat globalisasi yang menerpa kehidupan. Banyak pelajar yang terlibat dalam perbuatan yang kurang terpuji seperti tawuran, pencurian, penodongan, penyalah-gunaan narkoba dan sebagainya.

Untuk meminimalisir kenakalam siswa, MTs Nurul Huda mengadakan Solusi positif, misalnya: kegiatan pagi, 06.00 Kepala Sekolah melakukan sholat Dhuha bersama kemudian masuk kelas bimbingan baca kitab, diantaranya: Kitab Ta'lim Mu'taalim, Taysirul Khollaq, Adabus Syai'iyah dan Sulam Taufiq setelah itu belajar seperti biasanya hingga jam 12.00 siang, dengan sholat Dhuhur berjama'ah dan pidato, untuk bimbingan belajar kelas 7 A, 8 A, 9 B, 9 C, 9 D Les malam. Untuk kenakalan diluar sekolah, Kepala Sekolah berkerja sama dengan wali murid dan Tokoh masyarakat untuk memberikan siraman rohani.

6. Kendala Pengajar / Guru

Kendala lain yang diungkap salah satunya menurut A.Sanana yaitu: Profesi guru kurang menjanjikan kesejahteraan ekonomis yang sepadan dengan beban tugasnya (sebagai guru yang baik). Kendala di MTs Nurul Huda bukan kendala kesesuaian penguasaan materi, metode atau ijasah

yang dimiliki guru, tetapi ada dari guru senior mereka minta diperlakukan khusus, tapi tidak semua guru senior seperti itu, Mereka merasa sebagai vanding maka Kepala Sekolah juga memperlakukan dan mengusahakan untuk itu. Adapun bentuknya untuk usia 60 tahun Kepala Sekolah memberi tunjangan 200.000, karena guru yang berumur 60 tahun tidak mungkin mendapatkan sertifikasi tunjangan guru, 200.000 itu sebagai gantinya. Sebagai wujud kepedulian kerja mereka dan menghormatinya.

Kedalah-kendalah lain, ada beberapa guru yang merangkap mengajar di lembaga lain, bahkan masuk menjabat dilembaga lain. Hal ini sedikit-banyaknya juga menjadi kendala yang ada di MTs Nurul Huda, untuk mengatasi guru yang absen karena sebab kita punya jadwal guru piket sebagai ganti guru yang tidak hadir.

7. Kendala dalam mewujudkan Visi-Misi ke Depan

MTs Nurul Huda Gambaran kedepan masih ada tarik-ulur ada pengembangan masing-masing unit, semacam asrama jangka panjangnya, jadi ada pengembangan masing-masing unit baik MI, MTs maupun MA maupun akan didirikan asrama. Kalau penjuruan belum, karena SDM masih butuh tambahan.

Dalam mewujudkan visi dan misi Kepala Sekolah Visioner-Tranformatif, Kepala Sekolah beserta guru, siswa, komite, pengurus yayasan berusaha meminimalisir kendala-kendala demi terwujudnya visi

"ULTRASONIC", berikut kendala-kendala yang dihadapi semua Stakeholder yaitu:

6. Unggul dalam perolehan NUN, kendala yang dihadapi di MTs Nurul Huda adalah dukungan wali murid, bahkan sampai perna sampai 40%, tapi itu tidak berlangsung lama.
7. Terampil dalam kegiatan ekstra kulikuler, hampir tidak ada masalah dengan kendala. Hanya saja butuh pengembangan fasilitas sarana dan prasara sebagai penunjang kegiantan tersebut seperti Lep IPA, Aulah Serbaguna, ruang Kesenian.
8. Sopan dalam kehidupan sehari-hari, pergaulan siswa diluar sekolah yang sangat rawan. Ini adalah kendalah dan tantangan berat.
9. Beriman dalam peningkatan ibadah, pergaulan diluar sekolah dan kurang didukung keterlibatan harian orang tua atau belum diharapkan.
10. Cendekia dalam penyelesaian masalah, pada umumnya seumur siswa MTs Nurul Huda dikatakan rawan karena masa *Labil*, perlu pembinaan yang intensif.

Kendala-kendala Kepala Sekolah dalam mewujudkan Kepala Sekolah berwawasan Visioner-Transformatif di MTs Nurul Huda Sedati Sidoarjo dari hasil pengamatan peneliti, terdapat kendala diantaranya: siswa ada yang lambat berfikir, metode pengajaran, guru senior minta diperlakukan khusus, guru menjabat dilembaga sekolah lain, pergaulan siswa diluar sekolah. Adapun solusi yang diterapkan untuk mereverentif, di MTs Nurul Huda Sedati Sidorajo antara lain:

9. Bagi siswa yang lambat belajar di MTs Nurul Huda diadakan pendampingan belajar (bimbel), untuk kelas A, dilaksanakan pada jam 03.00-05.00 sore untuk kelas non A dilaksanakan tiap malam.
10. Kendala siswa pergaulan diluar sekolah di MTs Nurul Huda mengadakan kegiatan positif, selain kegiatan *Intra* maupun *Esotra*, ada kegiatan rutinan seperti: Bimbingan baca kitab, Sholat Dhuha, Sholat Berjama'ah Dhuhur, Kultum, Istighosah, dan Tahlil.
11. Metode pengajaran, di MTs Nurul Huda mengadopsi berbagai metode pengajaran, misalnya; mendatangkan tutor, pendampingan mitra kerja DBE 3, pelatihan claster, study komparatif, mengirim guru-guru yang berkompeten sesuai bidangnya untuk ikut serta perkembangan terbaru baik IT, pendidikan karakter serta selalu mengadakan rapat cangkruan sabtu sore yang membahas metode, silabus, dan sebagainya.
12. Guru senior minta diperlakukan khusus. Kepala Sekolah memperlakukan guru senior tetap diperlakukan dengan baik dengan cara diberi tunjangan 200.000 bagi guru usia 60 tahun yang mengabdikan lama sebagai ganti tunjangan sertifikasi.
13. *Adanya reward (sedikit bonus), bagi guru favorit, TU terbaik, dan bagi siswa teladan, siswa kegiatan ekstra prestasi, dan bintang pelajar, mereka mendapatkan beasiswa satu semester.*

C. Strategi Kepala Sekolah dalam Implementasi Kepemimpinan Visioner-Transformatif di MTs Nurul Huda

Kepala Sekolah sebagai pimpinan lembaga pendidikan peran penting dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan di sekolah. Paling tidak peran Kepala Sekolah melingkupi kepemimpinan personalia, kepemimpinan pembelajaran dan kepemimpinan pembiayaan. Kepala Sekolah diharapkan mempunyai peran utama dalam menciptakan kondisi organisasi agar tercapai tujuan dari sekolah secara optimal.

Kepala Sekolah dalam mewujudkan kepemimpinan berwawasan visioner-tranformatif di MTs Nurul Huda, menggunakan strategi dalam peningkatan profesionalisme guru dengan mengacu tugas Kepala Sekolah. Menurut Suparji: Tugas Kepala Sekolah sering dirumuskan EMASLIM yaitu: *edukator* (pendidikan), *manager*, *administrator*, *supervisor*, *leader* (pemimpin) *inovator* (pencipta) dan *motivator* (pendorong).¹⁸⁸

Hasil interview dengan Kepala Sekolah, dapat disimpulkan: sebagai pemimpin Kepala Sekolah ada istilah EMASLIM yaitu: kapan sebagai *Edukator* (pendidikan), Kepala Sekolah mengajar dikelas, Kepala Sekolah juga membantu kesulitan-kesulita guru, dalam melaksanakan tugas dan melatih. sebagai *Manager*, memenejeri atau mengkoordinatori masing masing yang ada, bakat-bakat guru yang ada, kelebihan yang ada kemampuan yang ada, mengoptimalkan kelebihan-

¹⁸⁸ Suparji, "Profesionalime Guru "Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan, *Edukasi*, No.14 (Sumenep: Dispen, 2010), 25.

kelebiha potensi-potensi dan bakat-bakat guru yang ada. *Administrator*, memberi semangat guru, TU semangat, Kepala Sekolah memberikan semacam ada *Reward* yaitu guru terbaik, TU terbaik, bagaian-bagaian lain terbaik, untuk diberi bonus meskipun tidak banyak. *Supervisor*, Kepala Sekolah memberi bantuan, Kepala Sekolah mengadakan kesepakatan untuk disosialisasikan, mendiskusikan Kepala Sekolah memberi penguatan dan lainnya. *Leader* (pemimpin) memberikan bimbingan menunjukkan, memberikan dorongan, memberikan inspirasi. *Inovator* memberi inofasi-inofasi Pengajaran (pencipta) dan *Motivator* (pendorong).

Implementasi visi merupakan kemampuan pemimpin dalam menjabarkan dan menerjemakan visi dalam tindakan, Namus mengukapkan kepemimpinan yang bervisi bekerja dalam empat pilar, yaitu:

1. Penentu arah,
2. Agen perubahan,
3. Juru bicara
4. Pelatih

Mengacu empat pilar di atas, Kepala Sekolah MTs Nurul Huda Sedati Sidoarjo sebagai pemimpin yang memiliki visi berperan sebagai penentu arah organisasi. Dengan cara bersama-sama mengembangkan potensi guru yang ada untuk merai kemajuan di masa depan dengan berbagai pelatian metode pengajaran, seminar pendidikan, sering, study

tour, rapat rutin kangkruan sabtu sore, istighosah bersama wali muri serta melibatkan *Stakeholders*.

Sebagai agen perubahan, Kepala Sekolah MTs Nurul Huda berusaha bersama-sama semaksimal mungkin, bertanggung jawab untuk merangsang lingkungan *Internal*. Dan selalu ada perubahan dari tahun-ketahun mulai dari pendanaan pembangunan gedung sekolah, sarana-prasarana, manajemen sekolah menjadi sekolah unggul. Tak terasa tiga periode kepala sekolah masih dibutuhkan sebagai penggerak sistem pendidikan di MTs Nurul Huda.

Kepala Sekolah juga sebagai juru bicara, seorang pemimpin tidak hanya saja memiliki kemampuan meyakinkan orang dalam kelompok internal, tetapi lebih jauh adalah bagaimana pemimpin dapat akses pada dunia luar, memperkenalkan dan mensosialisasikan keunggulan-keunggulan dan visi organisasi yang akan berimplikasi pada kemajuan sekolah. Hal ini terlihat dari peneliti lihat dari pengamatan selama penelitian ada 6 lembaga sekolah yang berkunjung study komparatif atau tukar pengalaman. Adapun juru bicara utama dalam menyampaikan visi dan keunggulan sekolah adalah Kepala Sekolah MTs Nurul Huda sendiri.

Adapun sebagai pelatih, Kepala Sekolah MTs Nurul Huda Sedati Sidoarjo, beliau dengan sabar dan memberi suri tauladan bagi guru-guru. Beliau juga membantu memberikan semangat, membantu guru untuk belajar dan tumbuh, membangun kepercayaan diri, menghargai

keberhasilan guru, menghormati dan mengajari bagai mana meningkatkan kemampuan guru dalam mencapai visi secara *Constan*.

Untuk menciptakan itu semua maka Kepala Sekolah harus mempunyai strategi untuk meningkatkan profesionalisme guru tersebut, secara teoritis ada beberapa strategi Kepala Sekolah dalam pembinaan profesionalisme guru.

Menurut Gwynn, tanggung jawab pembinaan guru berada ditangan supervisor yang terdiri dari: *General supervisor, Special grade supervisor, Special subject supervisor*, yang ketiga-tiganya dikoordinasi oleh *Superintendent*. Mengingat yang hampir bertemu setiap hari dengan guru di sekolah adalah Kepala Sekolah, dan bukan pembina yang lainnya, maka Kepala Sekolahlah yang paling banyak bertanggungjawab dalam pembinaan profesional guru. Oleh karena itu tugas Kepala Sekolah adalah sebagai supervisor sekolah, yang tidak boleh dilupakan, karena sangat penting haruslah diaksentuasikan pada pembinaan guru di lembaga yang dipimpinnya.¹⁸⁹

Pembinaan profesionalisme guru dimaksudkan sebagai serangkaian usaha pemberian bantuan kepada guru terutama bantuan yang berwujud bimbingan profesional yang dilakukan oleh Kepala Sekolah, pengawas dan mungkin oleh pembina sesama guru lainnya untuk meningkatkan proses dan hasil belajar mengajar. Bimbingan profesional yang dimaksud adalah

¹⁸⁹ J. Gwynn, Minor, *Theory and Practice of Supervision*, 376.

kegiatan yang dapat meningkatkan kemampuan guru dalam proses belajar mengajar. Di samping itu pembinaan guru juga dimaksudkan sebagai usaha terlaksananya sistem kenaikan pangkat dalam jabatan profesional guru.¹⁹⁰

Menurut Glickman ada beberapa strategi yang dilakukan oleh pembina (kepala Sekolah) dalam melakukan pembinaan profesionalisme guru, yaitu:

- a. Mendengar (*Listening*), yang dimaksud dengan mendengar adalah Kepala Sekolah mendengarkan apa saja yang dikemukakan oleh guru. Yang dikemukakan tersebut biasanya berupa kelemahan, kesulitan, kesalahan, masalah dan apa saja yang dialami oleh guru.
- b. Mengklarifikasi (*Clarifying*), yang dimaksud dengan klarifikasi adalah Kepala Sekolah memperjelas mengenai apa yang dimaksudkan oleh guru, Kepala Sekolah mendengar mengenai apa saja yang dikemukakan oleh guru, maka dalam mengklarifikasi ini Kepala Sekolah memperjelas apa yang dimaui oleh guru dengan menanyakan kepadanya.
- c. Mendorong (*Encouraging*), yang dimaksud dengan mendorong adalah Kepala Sekolah mendorong kepada guru agar mau mengemukakan kembali mengenai sesuatu hal bila mana masih dirasakan belum jelas.
- d. Mempresentasikan (*Presenting*), yang dimaksudkan mempresentasikan adalah Kepala Sekolah mencoba mengemukakan persepsinya mengenai apa yang dimaksudkan oleh guru.
- e. Memecahkan masalah (*Problem Solving*), yang dimaksud dengan memecahkan masalah adalah Kepala Sekolah bersama-sama dengan guru memecahkan masalah-masalah yang dihadapi oleh guru.
- f. Negosiasi (*Negotiating*), yang dimaksud dengan negosiasi adalah berunding. Dalam berunding demikian, kepala sekolah dan guru membangun kesepakatan-kesepakatan mengenai tugas yang harus dilakukan masing-masing atau bersama-sama.
- g. Mendemonstrasikan (*Demonstrating*), yang dimaksud dengan mendemonstrasikan adalah bahwa Kepala Sekolah mendemonstrasikan tampilan tertentu dengan maksud agar dapat diamati dan ditirukan oleh guru.

¹⁹⁰ Wijono, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, 79.

- h. Mengarahkan (*Directing*), yang dimaksud dengan mengarahkan adalah Kepala Sekolah mengarahkan agar guru melakukan hal-hal tertentu.
- i. Menstandarkan (*Standardization*), yang dimaksud dengan menstandarkan adalah Kepala Sekolah mengadakan penyesuaian-penyesuaian bersama dengan guru,
- j. Memberikan penguat (*Reinforcing*), yang dimaksudkan memberikan penguat adalah Kepala Sekolah menggambarkan kondisi-kondisi yang menguntungkan bagi pembinaan guru.¹⁹¹

Sedangkan Kepala MTs Nurul Huda Sedati Sidoarjo dalam membina guru untuk meningkatkan profesionalisme guru adalah sebagai berikut;

1. Mendengarkan inspirasi/saran dari para guru

Sebagai seorang Kepala Sekolah yang berfungsi sebagai pemimpin, harus mengerti dan mau mendengar saran dan inspirasi dari guru, utamanya dalam rangka peningkatan kualitas atau kemampuan guru. Bukan hanya mendengar dalam hal ini, tetapi lebih pada melaksanakan jika inspirasi atau saran itu menunjang positif peningkatan profesionalisme guru. Pada saat rapat cangkruan sabtu sore Kepala Sekolah MTs Nurul Huda Sedati Sidoarjo senantiasa mendengar inspirasi dan saran dari guru dan kemudian apabila saran itu bagus dan sesuai maka Kepala Sekolah MTs Nurul Huda Sedati sehingga sesegera mungkin merealisasikan.

2. Menyelesaikan dan mengklarifikasi kesalahan pada pribadi Kepala Sekolah dan kesalahan guru

¹⁹¹ Carl D. Gickman, *Supervision Of Instruction*,79.

Dalam hal ini, Kepala Sekolah apa bila terjadi kesalahfahama baik antar guru, antar murid dan guru, maupun guru dengan Kepala Sekolah, segerah diselesaikan dengan secara kekeluargaan atau menyelesaikan dengan mengklarifikasi problem. Hampir jarang Kepala Sekolah menegor langsung, karena sesama guru saling mengingatkan dengan kesadarannya.

3. Mengemukakan keinginan dan menjelaskan keinginan

Kepala Sekolah sebagai orang terdepan di sekolah harus senantiasa mempunyai gagasan-gagasan baru untuk kemajuan sekolah. Dalam penyampaian ide atau gagasan baru tersebut, Kepala Sekolah tidak harus serta merta menerapkan kebijakan atau ide gagasan yang baru, akan tetapi lebih di sosialisasikan terlebih dahulu, agar bawahan dan guru tidak terkejut atau justru berbalik dengan kebijakan itu. Di MTs Nurul Huda Sedati Sidoarjo pemimpin mempunyai gagasan atau ide baru disosialisasikan terlebih dahulu denga PKM, kemudian dimusyawarakan dengan para guru dan semua staf sekolah.

4. Memberikan masukan dan berusaha memecahkan masalah guru

Dalam setiap organisasi Kepala Sekolah akan dihadapkan pada berbagai permasalahan, baik sikap guru, siswa yang mempunyai latar yang berbeda. Dalam hal semacam ini Kepala Sekolah harus dapat bertindak arif, bijaksana dan adil tidak ada pihak yang dikalahkan atau dimenangkan, sehingga akan menimbulkan masalah baru. Untuk itu, dalam menyelesaikan masalah harus juga mau menerima masukan atau saran dari guru atau bawahan. Kepala MTs Nurul Huda Sedati Sidoarjo apabila ada

guru yang mengeluh dan mempunyai masalah akan memanggil guru tersebut dan kemudian memecahkan masalah guru tersebut dengan berbicara secara terbuka. Sampai dalam perijodohan, Kepala Sekolah bisa merealisasikan melalui musyawara kekeluargaan.

5. Melakukan Kunjungan Kelas

Tugas Kepala Sekolah sebagai *Supervisor* salah satunya adalah melakukan kunjungan kelas untuk melihat atau mengamati seorang guru yang sedang mengajar. Tujuannya untuk mengobservasi bagaimana guru mengajar, apakah sudah memenuhi syarat-syarat didaktis atau metodik yang sesuai. Dengan kata lain, untuk melihat apa kekurangan atau kelemahan yang sekiranya masih perlu diperbaiki. Fungsi Kepala Sekolah memantau langsung dikelas, untuk bahan evaluasi penguasaan program-program yang telah sisepakati.

6. Melakukan pengembangan dan evaluasi metode

Kepala Sekolah bersama guru-guru berusaha mengembangkan, mencari, dan menggunakan metode-metode mengajar yang lebih sesuai dengan tuntutan kurikulum yang sedang berlaku. Dalam konteks ini Kepala Sekolah MTs Nurul Huda Sedati Sidoarjo dengan guru secara kolektif mengembangkan metode pengajaran dari DBe3 dan mengevaluasi metode pembelajaran dari berbagai pelatihan. Dengan mengadakan rapat secara bertahap dengan guru di cangkruan sabtu sore dan endingnya menjelang tahun ajaran baru selalu dievaluasi secara menyeluruh.

7. Membagi tugas secara bersama (proporsional)

Pembagian tugas dalam penempatan guru sesuai profesinya merupakan salah satu kecermatan yang harus dianalisa oleh Kepala Sekolah, dan jika kebijakan ini tidak tepat, maka akan mempengaruhi proses belajar mengajar, utamanya masalah kesesuaian mata pelajaran dengan tugas guru. Jika terjadi beberapa guru yang memiliki kualitas yang sama terhadap satu pelajaran maka Kepala MTs Nurul Huda Sedati Sidoarjo akan menunjuk PKM, kemudian PKM memilih guru yang lebih senior dan terlebih dahulu membicarakannya didalam rapat sehingga terkesan proporsional.

8. Memberikan teladan

Keteladanan merupakan faktor penting dalam mempengaruhi orang lain terutama atasan dengan bawahan, dan hampir budaya seperti ini sering muncul, jika kepala atau pimpinan malas maka bawahan juga demikian. Di MTs Nurul Huda Sedati Sidoarjo sebagaimana observasi dan wawancara yang penulis lakukan, Kepala Sekolah memberikan contoh atau teladan, seperti masuk dan pulang kerja selalu tepat, dalam ibadah seperti Shalat Dhuha berjamaah, Istighatsah dan sebagainya, tegur sapa antar guru.

9. Bertindak sesuai dengan kemampuan guru

Salah satu ciri pemimpin adalah bertindak sesuai kemampuan bawahan, artinya pimpinan tidak memaksa kepada bawahan terhadap tugas yang bawahan tidak mampu melaksanakannya. Di MTs Nurul Huda Sedati Sidoarjo walaupun pimpinannya orang yang berwatak kharismatik, tetapi

selalu menjunjung kesesuaian kerja. Khususnya pendelegasian pelatihan metode sesuai bidangnya.

10. Memberikan perhatian yang lebih terhadap yang rajin

Perhatian yang lebih terhadap mereka yang rajin dan mempunyai prestasi, merupakan salah satu strategi dalam meningkatkan profesionalisme guru, sebab dengan perhatian pemberian imbalan bagi mereka yang rajin akan menimbulkan kesungguhan dan motivasi diri pribadi guru, bahwa apa yang diperbuatnya mendapat respon.

Glickman menggambarkan bahwa ada 5 hal yang harus dilakukan oleh pembina (Kepala Sekolah) yang berperilaku *collaborative* dalam melakukan pembinaan profesionalisme guru, antara lain:

- a. Pembina mempresentasikan persepsinya mengenai sesuatu yang dijadikan sebagai sasaran pembinaan
- b. Pembina mempertanyakan kepada guru mengenai persepsinya terhadap sesuatu yang menjadi sasaran pembinaan.
- c. Pembina mendengarkan guru.
- d. Pembina dan guru mengajukan alternatif pemecahan masalah
- e. Pembina dan guru bernegosiasi atau berunding¹⁹²

Dari pemahaman di atas Kepala Sekolah MTs Nurul Huda selalu mengipelementasikan kepemimpinan berwawasan visioren-transformatif, hal ini dilihat Kepala Sekolah mewujudkan visi bersama melibatkan dan

¹⁹² Ibid., 87.

mengerakan siswa, guru, komite. Pengurus yayasan, serta orang-orang yang berpengaruh dimasyarakat baik secara internal maupun eksternal.

Dalam penerapan secara utuh, Kepala Sekolah menggunakan strategi yang efektif dan efisien. Berdasarkan hasil interview peneliti, Strategi pembinaan guru Kepala Sekolah megunakan "Manajumen Konfelik." Pada guru ada masalah, maka yang meingatkan bukan Kepala Sekolah bahasanya saling guru saling menegu, mereka sudah merasa memiliki, jadi ada perasaan malu kalau tidak berkembang, malu kalau tidak melakukan tugas. Dengan katalain guru biar "mohon ma'af." Guru biar menuturi teman-temannya, guru yang meingatkan. Kepala Sekolah hampir jarang sekali menegor, sesekali n meingatkan lewat surat, maka Kepala Sekolah menggunakan menejemen konflik, yang sering antar guru bisa berhubungan dengan momen-momen yang ada. (struktur kepemimpinan vioner-transformatif lihat 4.1)