

BAB II

KAJIAN TEORI TENTANG KEPEMIMPINAN, SUPERVISI

DAN PROFESIONALISME GURU

A. Kajian tentang Kepemimpinan

1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah hal penting dalam organisasi. Suatu organisasi memiliki kompleksitas, baik barang/jasa maupun ide, menghadapi berbagai perubahan yang senantiasa melingkupi setiap saat, menghadapi berbagai karakteristik personel yang dapat mengembangkan maupun melemahkan. Hal ini menjadi alasan diperlukannya orang yang tampil mengatur, memberi pengaruh, menata, mendamaikan, memberi penyejuk, dan dapat menetapkan tujuan yang tepat saat anggota tersesat atau kebingungan menetapkan arah. Disinilah perlunya pemimpin yang melaksanakan kepemimpinan.¹

Pengertian umum kepemimpinan adalah kemampuan dan kesiapan yang dimiliki seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan dan kalau perlu memaksa orang lain agar ia menerima pengaruh itu selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu pencapaian suatu maksud atau tujuan tertentu.²

Ada banyak pendapat yang mengemukakan tentang pengertian kepemimpinan, diantaranya adalah telah didefinisikan oleh Robin dalam T. Handoko bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk

¹ Aan Komariah, Cipi Triatna, *Visionary Leadership* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2006), 80

² Hendiyat Soetopo, Wasty Soemanto, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan* (Jakarta: PT. Bina Aksara, 1988), 1.

mempengaruhi suatu kelompok ke arah pencapaian tujuan.³ Menurut J.M. Pfiffner dalam Sudarwan Danim, mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah seni mengoordinasi dan member arah kepada individu atau kelompok untuk mencapai tujuan yang diinginkan.⁴

Menurut pandangan Amitai Etzioni dalam Ngalim Purwanto, kepemimpinan adalah kekuatan (power) yang didasarkan atas tabiat/watak seseorang yang memiliki kekuasaan lebih, biasanya bersifat normatif.⁵

Pengertian kepemimpinan juga diungkapkan oleh Siagian, yang menyebutkan bahwa kepemimpinan adalah motor atau daya penggerak daripada sumber – sumber dan alat – alat (*resources*) yang tersedia bagi suatu organisasi.⁶ Mardjin menyebutkan bahwa kepemimpinan adalah keseluruhan tindakan guna mempengaruhi serta menggiatkan orang – orang dalam usaha bersama untuk mencapai tujuan, atau dengan definisi lain yang lebih lengkap dapat dikatakan kepemimpinan adalah proses pemberian bimbingan (pimpinan) atau teladan dan pemberian jalan yang mudah (fasilitas) daripada pekerjaan orang lain yang terorganisir dalam organisasi formal guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.⁷

Good dalam Tahalele, menyebutkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan dan kesiapan seseorang untuk mempengaruhi, membimbing,

³ T. Hani Handoko, *Manajemen Edisi .*, 28.

⁴ Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2008), 204.

⁵ M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 1991), 26-27.

⁶ Sondang P. Siagian, *Filsafat Administrasi* (Jakarta: Gunung Agung, 1980), 6.

⁷ Mardjin Sjam, *Kepemimpinan Dalam Organisasi* (Surabaya: Yayasan Pendidikan Practice, 1966), 11.

dan mengarahkan atau mengelola orang lain agar mau berbuat sesuatu demi tercapainya tujuan bersama.⁸

Definisi yang diberikan oleh John W. Newstrom, Keith dan Davis mengemukakan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk membangkitkan semangat orang lain agar bersedia dan memiliki tanggung jawab total terhadap usaha mencapai atau melampaui tujuan organisasi.⁹

Pembahasan tentang kepemimpinan telah menunjuk pada suatu fenomena kemampuan seseorang dalam menggerakkan, membimbing dan mengarahkan orang lain dalam suatu kerjasama. Apabila dipadukan dengan istilah pendidikan, muncullah istilah kepemimpinan Pendidikan. Pendidikan sendiri menurut Langeveld dalam Hendiyat Soetopo, Wasty Soemanto adalah membimbing anak didik dari tingkat belum dewasa menuju ke kedewasaan. Berarti kriteria keberhasilan pendidikan adalah kedewasaan. Apabila pengertian kepemimpinan dipadukan dengan pengertian pendidikan, maka akan muncul pengertian kepemimpinan pendidikan. Dirawat dan kawan-kawan memberikan definisi kepemimpinan pendidikan sebagai “suatu kemampuan dan proses mempengaruhi, membimbing, mengkoordinir dan menggerakkan orang lain yang ada hubungannya dengan pengembangan ilmu pendidikan dan pelaksanaan pendidikan dan pengajaran, agar supaya kegiatan-kegiatan

⁸Tahalele, JF & Soekarto Indrafachrudi, *Kepemimpinan Pendidikan* (Malang: Sub Proyek Penulisan Buku Pelajaran P3T IKIP Malang, 1975), 21.

⁹John W. Newstrom, Keith and Davis, *Perilaku dalam Organisasi* (Jakarta: Erlangga, 1990), 192.

yang dijalankan dapat lebih efisien dan efektif dalam pencapaian tujuan pendidikan dan pengajaran.¹⁰

Di dalam ajaran Islam sendiri banyak ayat dan hadis – hadis baik secara langsung maupun tidak langsung yang menjelaskan pengertian dari kepemimpinan. Diantaranya seperti yang dijelaskan dalam surat An – Nahl ayat 36 yang menjelaskan bahwa hakikat diutusnya para rasul kepada manusia sebenarnya hanyalah untuk memimpin umat dan mengeluarkannya dari kegelapan kepada cahaya. Tidak satupun umat yang eksis kecuali Allah mengutus orang yang mengoreksi akidah dan meluruskan penyimpangan para individu umat tersebut.

وَلَقَدْ بَعَثْنَا فِي كُلِّ أُمَّةٍ رَسُولًا أَنِ اعْبُدُوا اللَّهَ وَاجْتَنِبُوا الطَّاغُوتَ
فَمِنْهُمْ مَّنْ هَدَى اللَّهُ وَمِنْهُمْ مَّنْ حَقَّتْ عَلَيْهِ الضَّلَالَةُ فَسِيرُوا فِي
الْأَرْضِ فَانظُرُوا كَيْفَ كَانَ عَاقِبَةُ الْمُكذِبِينَ

Dan sesungguhnya kami telah mengutus Rasul pada tiap-tiap umat (untuk menyerukan): "Sembahlah Allah (saja), dan jauhilah thaghut itu", Maka di antara umat itu ada orang-orang yang diberi petunjuk oleh Allah dan ada pula di antaranya orang-orang yang telah pasti kesesatan baginya. Maka berjalanlah kamu dimuka bumi dan perhatikanlah bagaimana kesudahan orang-orang yang mendustakan (rasul-rasul).¹¹

¹⁰ Hendiyat Soetopo, Wasty Soemanto, Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan..., 4.

¹¹ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya* (Jakarta : Yayasan Penerjemah Al-Qur'an, 1971), 407.

Makna hakiki kepemimpinan dalam Islam adalah untuk mewujudkan khilafah di muka bumi, demi terwujudnya kebaikan dan reformasi. Perintah Allah demikian jelas dalam firmanNya :

فَلَا وَرَبِّكَ لَا يُؤْمِنُونَ حَتَّىٰ يُحَكِّمُوكَ فِيمَا شَجَرَ بَيْنَهُمْ ثُمَّ لَا يَجِدُوا
فِي أَنفُسِهِمْ حَرَجًا مِّمَّا قَضَيْتَ وَيُسَلِّمُوا تَسْلِيمًا

“Maka demi Tuhanmu, mereka (pada hakekatnya) tidak beriman hingga mereka menjadikan kamu hakim dalam perkara yang mereka perselisihkan, kemudian mereka tidak merasa keberatan dalam hati mereka terhadap putusan yang kamu berikan, dan mereka menerima dengan sepenuhnya”¹²

Dari beberapa pandangan dan pendapat di atas dapat diambil suatu kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah perilaku yang disengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas serta hubungan di dalam suatu kelompok/organisasi atau lembaga pendidikan.

2. Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan dapat ditelaah dari berbagai segi tergantung dari konsep gaya kepemimpinan yang menjadi dasar sudut pandang. Karena beragamnya gaya kepemimpinan, melahirkan berbagai pendekatan atau teori kepemimpinan yang beragam pula. Sehingga efektifitas kepemimpinan dapat diidentifikasi dari berbagai kriteria sesuai dengan konsep gaya kepemimpinan yang dipergunakan.

¹² Ibid, 129.

Keberhasilan kepala madrasah dipengaruhi oleh gaya kepemimpinannya terhadap bawahan (guru). Menurut Hersey dan Blanchard “.... *the style of leaders is the consistent behavior patterns that they use when they are working with and through other people as perceived by those people*”, yang artinya bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku konsisten para pemimpin yang mereka gunakan ketika mereka bekerja dengan dan melalui orang lain seperti yang dipersepsi oleh orang – orang itu.¹³

Pada saat suatu proses kepemimpinan berlangsung, seorang pemimpin mengaplikasikan suatu gaya kepemimpinan tertentu. Gaya kepemimpinan yang efektif merupakan gaya kepemimpinan yang dapat mempengaruhi, mendorong, mengarahkan dan menggerakkan orang – orang yang dipimpin sesuai dengan situasi dan kondisi supaya mereka mau bekerja dengan penuh semangat dalam mencapai tujuan organisasi. Hersey dan Blanchard menjelaskan bahwa gaya kepala sekolah yang efektif ada empat : (1) gaya instruktif, penerapannya pada bawahan (guru) yang masih baru atau bertugas. (2) gaya konsultatif, penerapannya pada bawahan (guru) yang memiliki kemampuan tinggi namun kemauan rendah, (3) gaya partisipatif, penerapannya pada bawahan (guru) yang memiliki kemampuan rendah, namun memiliki kemauan kerja tinggi, (4)

¹³ Paul Hersey, Blanchard and H. Kenneth, *Management of Organisational behavior: Utilizing Human Resources* (Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc, 1977), 135.

gaya delegatif, penerapannya bagi bawahan (guru) yang memiliki kemampuan tinggi dan kemauan tinggi.¹⁴

Dari keempat gaya kepemimpinan yang efektif diatas masing – masing memiliki ciri – ciri, diantaranya : *pertama*, Ciri – ciri gaya kepemimpinan instruktif, mencakup antara lain : (a) memberi pengarahan secara spesifik tentang apa, bagaimana, dan kapan kegiatan dilakukan; (b) kegiatan lebih banyak diawasi secara ketat; (c) kadar direktif tinggi; (d) kadar suportif rendah; (e) kurang dapat meningkatkan kemampuan pegawai; (f) kemampuan motivasi pegawai rendah. Tingkat kematangan bawahan rendah.

Kedua, gaya kepemimpinan konsultatif, ciri – cirinya mencakup antara lain : (a) kadar direktif rendah; (b) kadar suportif tinggi; (c) komunikasi dilakukan secara timbal balik; (d) masih memberikan pengarahan yang spesifik; (e) pimpinan secara bertahap memberikan tanggung jawab kepada pegawai walaupun bawahan masih dianggap belum mampu. Tingkat kematangan bawahan rendah ke sedang.

Ketiga, gaya kepemimpinan partisipatif, ciri–ciri kepemimpinan partisipatif ini mencakup antara lain : (a) pemimpin melakukan komunikasi dua arah; (b) secara aktif mendengar dan respon segenap kesukaran bawahan; (c) mendorong bawahan untuk menggunakan kemampuan secara operasional; (d) melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan (e) mendorong bawahan untuk berpartisipasi.

¹⁴ Paul Hersey, Blanchard and H. Kenneth, *Management of Organisational behavior: Utilizing Human Resources* (Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc, 1982), 135.

Tingkat kematangan bawahan dari sedang ke tinggi. Kepemimpinan partisipatif ini juga dikenal dengan istilah kepemimpinan terbuka, bebas atau *non directive*. Orang yang menganut pendekatan ini hanya sedikit memegang kendali dalam proses pengambilan keputusan. Ia hanya menyajikan informasi mengenai suatu permasalahan dan memberikan kesempatan kepada anggota tim untuk mengembangkan strategi dan pemecahannya. Tugas pemimpin adalah mengarahkan tim kepada tercapainya konsensus. Asumsi yang mendasari gaya kepemimpinan ini adalah bahwa para karyawan akan lebih siap menerima tanggung jawab terhadap solusi, tujuan dan strategi di mana mereka diberdayakan untuk mengembangkannya. Kritik terhadap pendekatan ini menyatakan bahwa pembentukan konsensus banyak membuang waktu dan hanya berjalan bila semua orang yang terlibat memiliki komitmen terhadap kepentingan utama organisasi.

Keempat, gaya kepemimpinan delegatif, ciri-cirinya mencakup antara lain : (a) memberikan pengarahan bila diperlukan saja; (b) memberikan suport dianggap tidak perlu lagi; (c) penyerahan tanggung jawab kepada bawahan untuk mengatasi dan menyelesaikan tugas; (d) tidak perlu memberi motivasi. Tingkat kematangan bawahan tinggi.¹⁵

Perilaku kepemimpinan menentukan keberhasilan suatu lembaga pendidikan. Perilaku pemimpin erat kaitannya dengan bawahan (guru) karena bawahan merupakan personalia yang langsung mendapat tugas

¹⁵ Burhanuddin, *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan* (Jakarta : Bina Aksara, 1994), 54.

dari pimpinan. Dari studi Michigan oleh Likert dalam Yukl,¹⁶ bahwa perilaku kepemimpinan ada dua : (1) perilaku yang berorientasi tugas (*task oriented behavior*), pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang tidak mengerjakan sesuatu sama dengan bawahan, (2) perilaku yang berorientasi pada hubungan (*relation oriented behavior*), pemimpin yang efektif, perilaku yang berorientasi pada tugas tidak terjadi dengan mengorbankan perhatian terhadap hubungan antar manusia atau bawahan.

Menurut Bill Woods dalam Timpe, kepemimpinan dapat digolongkan atas beberapa golongan antara lain : (1) Secara Otokratis; (2) Secara Militeristis; (3) Secara Paternalistis; (4) Secara Kharismatis; (5) Secara Bebas “*Laisses Faire*”; (6) Secara Demokratis.¹⁷

Secara *Otokratis* ; artinya pemimpin menganggap organisasi sebagai milik sendiri. Ia bertindak sebagai diktator terhadap para anggota organisasinya dan menganggap mereka itu sebagai bawahan dan sebagai alat, bukan manusia. Cara menggerakkan para anggota organisasi dengan unsur – unsur paksaan dan ancaman–ancaman pidana. Bawahan hanya menurut dan menjalankan perintah–perintah atasan serta tidak boleh membantah, karena pimpinan secara otokratis memimpin tingkah laku anggota kelompoknya dengan mengarahkan kepada tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya oleh si pemimpin. Segala keputusan berada di satu tangan, yakni si pemimpin otoriter itu, yang menganggap dirinya dan

¹⁶ G. Yukl, *Leadership in Organization*, 2nd ed, (Englewood Cliffs, Nj : Prentice Hall, 1998), 49.

¹⁷ Dale Timpe, *Seri limit dan Seni Manajemen Bisnis Kepemimpinan*, (Jakarta: Gramedia, 1991), 122.

dianggap oleh orang lain lebih mengetahui daripada orang-orang lain dalam kelompoknya. Setiap keputusannya dianggap sah, dan pengikut-pengikutnya menerima tanpa pertanyaan. Pemimpin otoriter ini dianggap sebagai manusia super.¹⁸

Secara *Militeristis* ; seorang pemimpin yang bersifat “*militeristis*” yaitu pemimpin yang memiliki sifat-sifat antara lain : (a) untuk menggerakkan bawahannya ia menggunakan sistem perintah yang biasa biasa digunakan dalam ketentaraan; (b) gerak geriknya senantiasa tergantung kepada pangkat dan jabatannya; (c) senang akan formalitas yang berlebih-lebihan; (d) menuntut disiplin keras dan kaku dari bawahannya; (e) senang akan upacara-upacara untuk berbagai keadaan; (f) tidak menerima kritik dari bawahannya.¹⁹

Secara *Paternalistis* ; gaya ini lebih mengarah pada seorang pemimpin yang bersifat kebapakan. Ia menganggap anak buahnya sebagai anak atau manusia belum dewasa yang dalam segala hal masih membutuhkan bantuan dan perlindungan, yang kadang-kadang perlindungannya berlebih-lebihan. Pemimpin semacam ini jarang atau tidak memberikan kesempatan sama sekali kepada anak buahnya untuk bertindak sendiri dalam mengambil inisiatif atau mengambil keputusan. Anak buahnya jarang sekali diberikan kesempatan untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasinya. Selain itu pemimpin semacam ini juga tidak

¹⁸ Sunindhia, *Kepemimpinan Dalam Masyarakat modern* (Jakarta : Bina Aksara, 1988), 44.

¹⁹ Soeharto Rijoatmodjo, *Ikhtisar Kepemimpinan Dalam Administrasi Negara di Indonesia*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 1984),

ada sifat keras atau kejam terhadap mereka yang dipimpin, bahkan hampir dalam segala hal sikapnya baik dan ramah, walaupun ada sifat yang negatif padanya yaitu bersifat sok maha tahu. Seorang pemimpin seperti ini dalam hal – hal yang tertentu amat diperlukan, akan tetapi sebagai pemimpin pada umumnya kurang baik.

Secara *Kharismatis* ; mengenai gaya kharismatis, para sarjana belum menemukan sebab – sebab mengapa seorang pemimpin memiliki kharisma. Yang diketahui adalah mempunyai daya tarik yang luar biasa dan umumnya mempunyai pengikut yang jumlahnya cukup besar, walaupun si pengikut sering tidak dapat menjelaskan mengapa menjadi pengikutnya. Onong Uchjana dalam Sunindhia mengemukakan bahwa kepemimpinan kharismatis adalah kepemimpinan yang berdasarkan kepercayaan. Kepatuhan dan kesetiaan para pengikut timbul dari kepercayaan yang penuh kepada pemimpin yang dicintai, dihormati dan dikagumi. Bukan karena benar tidaknya alasan–alasan dan tindakan–tindakan sang pemimpin. Kemampuan menguasai bawahannya yang terdapat pada diri sang pemimpin disebabkan kepercayaannya yang luar biasa kepada kemampuannya itu.²⁰

Para pemimpin kharismatis kemungkinan akan mempunyai kebutuhan yang tinggi akan kekuasaan, rasa percaya diri, serta pendirian dalam keyakinan–keyakinan dan cita–cita mereka sendiri. Suatu kebutuhan akan kekuasaan memotivasi pemimpin tersebut untuk mencoba

²⁰ Sunindhia, *Kepemimpinan Dalam Masyarakat modern*, 48.

mempengaruhi para pengikut. Rasa percaya diri dan pendirian yang kuat meningkatkan rasa percaya para pengikut terhadap pertimbangan dan pendapat pemimpin tersebut. Seorang pemimpin tanpa pola ciri yang demikian lebih kecil kemungkinannya akan mencoba mempengaruhi orang, dan jika berusaha mempengaruhi, maka lebih kecil kemungkinannya untuk berhasil.

Secara bebas "*Laisses Faire*" ; melaksanakan pemimpin dengan gaya ini dapat diartikan: membiarkan anak buahnya untuk berbuat sekehendak sendiri-sendiri. Petunjuk-petunjuk, pengawasan dan kontrol kegiatan dan pekerjaan anak buahnya tidak diadakan. Pemberian tugas, cara bekerja sama semuanya diserahkan kepada para anak buah sendiri, pengarahan, saran-saran dari pimpinan tidak ada, sedangkan kekuasaan dan tanggung jawab jalannya simpangsiur. Pada hakikatnya di sini pemimpin itu tidak memimpin, tetapi membiarkan bawahan bekerja sesuka-sukanya. Pemimpin hanya mempunyai tugas representatif. Para anggota diberikan kebebasan sepenuhnya, maka proses pengambilan keputusan menjadi lambat bahkan sering tidak berkeputusan.

Secara *Demokratis*; dalam melaksanakan tugas pemimpin semacam ini mau menerima saran-saran dari anak buah dan bahkan kritikan-kritikan dimintanya dari mereka demi suksesnya pekerjaan bersama. Ia memberi kebebasan yang cukup kepada anak buahnya karena menaruh kepercayaan yang cukup bahwa mereka itu akan berusaha sendiri menyelesaikan pekerjaannya dengan sebaik-baiknya. Segala usaha

ditujukan untuk membuat bawahan senantiasa mencapai hasil yang baik dari diri sendiri. Untuk itu seorang pemimpin demokratis senantiasa berusaha memupuk kekeluargaan dan persatuan, membangun semangat dan kegairahan bekerja pada anak buahnya. Secara garis besar gaya demokratis adalah : (a) pandangannya bertitik tolak bahwa manusia adalah makhluk yang termulia di dunia; (b) selalu berusaha mensinkronisasikan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi dari para bawahannya; (c) senang menerima saran pendapat dan kritik dari bawahannya; (d) selalu berusaha menjadikan bawahannya lebih sukses daripada dirinya; (e) selalu berusaha mengutamakan kerjasama dan “*teamwork*” dalam usaha mencapai tujuan; (f) berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pimpinan.

Gaya kepemimpinan demokratis dikenal juga dengan istilah kepemimpinan konsultatif atau konsensus. Orang yang menganut pendekatan ini melibatkan para karyawan yang harus melaksanakan keputusan dalam proses pembuatannya. Sebenarnya yang membuat keputusan akhir adalah pemimpin, tetapi hanya setelah menerima masukan dan rekomendasi dari anggota tim. Kritik terhadap pendekatan ini menyatakan bahwa keputusan yang paling populer atau disukai tidak selalu merupakan keputusan terbaik, dan bahwa kepemimpinan demokratis sesuai dengan sifatnya, cenderung menghasilkan keputusan yang disukai daripada keputusan yang tepat. Gaya ini juga dapat

mengarah pada kompromi yang pada akhirnya memberikan hasil yang tidak diharapkan.²¹

Sebagai pemimpin pendidikan madrasah, seorang kepala madrasah mengorganisasikan madrasah dan personil yang ada didalamnya kedalam suatu situasi yang efisien, demokratis, dan kerjasama institusional yang tergantung keahlian para pekerja. Di bawah kepemimpinannya, program pendidikan untuk murid harus direncanakan, diorganisasi dan ditata. Dalam pelaksanaan program, kepala sekolah yang baik harus dapat memimpin secara profesional kepada para staf pengajar, bekerja secara ilmiah, penuh perhatian dan demokratis, dan menekankan pada perbaikan proses belajar mengajar, dimana sebagian besar kreatifitas akan dicurahkan untuk perbaikan pendidikan. Hal ini dapat disimpulkan bahwa kepala madrasah secara teoritik bertanggung jawab atas penyelenggaraan sepuluh program pendidikan di madrasah.

Sebagai administrator kepala madrasah harus mampu mendayagunakan sumber yang tersedia secara optimal. Sebagai manajer, kepala madrasah mampu bekerja secara bersama dengan orang lain dalam organisasi madrasah. Sebagai pemimpin pendidikan kepala madrasah harus mampu mengkoordinasi dan menggerakkan semua potensi manusia untuk mewujudkan tujuan pendidikan. Sedangkan sebagai supervisor, kepala madrasah wajib membantu guru meningkatkan kapasitasnya untuk membelajarkan murid secara optimal.

²¹ Fandi Tjiptono , *Total Quality Management*, 161.

Konsep manajemen sebenarnya agak berbeda. Kepemimpinan merupakan salah satu bagian dari manajemen. Meskipun demikian keduanya saling melengkapi. Beberapa perbedaan antara manajemen dan kepemimpinan menurut Kotter dalam Tjiptono & Diana, antara lain : (a) manajemen berhubungan dengan usaha menanggulangi kompleksitas, kepemimpinan menanggulangi perubahan; (b) manajemen berkaitan dengan perencanaan dan penganggaran untuk mengatasi kompleksitas, kepemimpinan mengenai penentuan arah perubahan melalui pembentukan visi; (c) manajemen mengembangkan kemampuan untuk melaksanakan rencana melalui pengorganisasian dan penyusunan staf, kepemimpinan mengarahkan orang untuk bekerja berdasarkan visi; (d) manajemen menjamin pencapaian rencana melalui pengendalian dan pemecahan masalah, kepemimpinan memotivasi dan mengilhami orang agar berusaha melaksanakan rencana. Oleh karena itu agar kepemimpinan kepala madrasah dapat efektif, maka kepala madrasah selaku pemimpin di lembaganya diharapkan mampu menyeimbangkan antara aktivitas manajerial dan aktivitas kepemimpinannya.²²

²² Ibid, 155-156.

3. Teori Kepemimpinan

Timbulnya seseorang menjadi pemimpin oleh para ahli kepemimpinan telah dikemukakan dalam beberapa teori, diantaranya adalah :

1) Teori Hubungan Kepribadian dengan Situasi

Para penganut teori ini, dengan perbedaan-perbedaan yang tidak besar, berpendapat bahwa kepemimpinan seseorang itu ditentukan oleh kepribadiannya dengan menyesuaikannya pada situasi dan kondisi yang dihadapinya. Situasi dan kondisi ini terdiri atas tiga lapis, yaitu tugas, pekerjaan atau masalah yang dihadapi, orang-orang yang dipimpin, keadaan yang mempengaruhi pekerjaan serta orang-orang yang harus menjalankan pekerjaan tersebut.

Pemimpin harus mengenal dirinya, mengenal kelompok orang-orang yang harus dipimpinya, mengenal akan sifat-sifat pekerjaan yang harus diselesaikan, serta mengetahui sifat serta hukum daripada lingkungan yang mengitari serta mempengaruhi secara langsung atau tidak langsung baik orang-orangnya, dirinya dan tugas pekerjaan yang harus dikerjakan bersama itu. Pemimpin harus berperan sebagai pembina kelompok yang dipimpin, menciptakan cara-cara yang mudah untuk membangunkan semangat kerja atau memberi kesempatan serta kemungkinan orang-orang tersebut untuk memahami apa yang harus dikerjakan dan dicapai, bagaimana caranya serta syarat-syarat yang harus dipenuhinya. Untuk itu ia harus mampu

mengusahakan kemudahan–kemudahan guna merangsang kegiatan–kegiatan kelompok dalam pencapaian tujuan.

Reinhartz & Beach seperti dikutip Husaini Usman mengungkapkan karakteristik/ciri-ciri kepemimpinan kepala sekolah yang efektif adalah :

- 1) Kepala sekolah yang jujur, membela kebenaran, dan memiliki nilai-nilai utama
- 2) Kepemimpinan yang mau dan mampu mendengarkan suara guru, tenaga kependidikan, siswa, orang tua, dan anggota komite sekolah.
- 3) Kepemimpinan yang menciptakan visi yang realistis sebagai milik bersama
- 4) Kepemimpinan yang percaya berdasarkan data yang dapat dipercaya
- 5) Kepemimpinan yang dimulai dengan introspeksi dan refleksi terhadap diri sendiri dahulu
- 6) Kepemimpinan yang memberdayakan dirinya dan stafnya serta mau berbagi informasi
- 7) Kepemimpinan yang melibatkan semua sumberdaya manusia di sekolah/madrasah mengatasi hambatan-hambatan untuk berubah baik secara personal maupun organisasional.²³

²³ Husaini Usman, *Manajemen: Teori, Praktik dan Riset Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2010), ,291.

2) Teori Hubungan antar Manusia

Para penganut teori ini menekankan kepada faktor atau unsur manusia. Manusia itu pada umumnya mempunyai motif untuk mau berbuat sesuatu. Pada pokoknya motifnya itu didasarkan atas perhitungan keinginan atau pamrih, atau perhitungan untung-rugi untuk jangka panjang dan jangka pendek, akan tetapi kesemuanya itu tergantung dari pendidikan, kecerdasan, pengalaman, nasihat lingkungan dan lain sebagainya.

Menurut teori ini seorang pemimpin dalam melakukan kepemimpinannya harus pandai melakukan hubungan-hubungan antar manusia yaitu dapat memelihara keseimbangan antara kepentingan-kepentingan perseorangan dan kepentingan umum organisasi dan dapat memenuhi berbagai harapan dan kebutuhan orang-perorangan, tanpa merugikan kepentingan organisasi.

“The human being is by nature a motivated organism. The organization is by nature structure and controlled.” Yaitu : manusia karena sifatnya adalah organisme yang dimotivasi, sedangkan organisasi karena sifatnya adalah tersusun dan terkendali.

Oleh karena itu fungsi kepemimpinan adalah membuat organisasi sedemikian rupa sehingga memberikan kebebasan kepada individu untuk mewujudkan motivasinya sendiri yang potensial guna memenuhi kebutuhan-kebutuhannya dan pada saat yang bersamaan memberikan sumbangan bagi pencapaian tujuan organisasi.

3) Teori Kegiatan–Harapan

Golongan yang berteori ini berpendapat, bahwa proses kegiatan–kegiatan manusia yang berkelompok itu terdiri atas aksi, reaksi dan interaksi bermacam–macam perasaan pada pihak–pihak yang bersangkutan. Segala tindakan pemimpin harus dapat memberi kepercayaan, demikian pula orang–orang yang dipimpinnya. Menurut teori ini seorang pemimpin harus mengembangkan kepemimpinannya yang terdiri atas perbuatan–perbuatan yang selalu ada isinya, artinya yang tidak mengecewakan orang–orang yang bersangkutan dalam harapan–harapan mereka.

Semakin tinggi tingkat seseorang dalam kelompok, dan semakin mendekati kesesuaian kegiatannya dengan norma–norma kelompok, maka semakin luas jangkauan interaksinya dan semakin besar jumlah anggota kelompok yang bergerak. Namun harus dijaga agar aksi–aksi pemimpin itu tidak mengecewakan harapan–harapan pengikutnya / kelompok.

Teori ini memakai nama yang berlainan, Stogdill dalam Victor Vroom menyebutkan : “*expectancy–reinforcement theory of leadership*”. House menamakan : “*a motivational theory of leadership*”, sedangkan Fiedler : “*a contingency theory of leadership*”.²⁴

²⁴Victor H. Vroom, *Work and Motivation* (New York: Wiley, 1964). 235.

4) The High – High Leader (pemimpin yang tinggi – tinggi)

Teori universal yang paling terkenal mendalilkan bahwa pemimpin yang efektif berorientasi kepada tugas dan berorientasi kepada orang, apa yang disebut “*high–high leader*”. Berbagai versi dari teori dua faktor tersebut telah diusulkan. Blake dan Mouton dalam Yukl telah mengembangkan teori jaringan manajerial untuk menggambarkan para manajer dalam kaitannya dengan perhatian pada orang dan perhatian pada produksi.²⁵

Versi tambahan dari model tersebut, perilaku yang berorientasi pada tugas dan perilaku yang berorientasi pada orang mempunyai efek tambahan yang berdiri sendiri terhadap efektivitas manajerial. Asumsi tersebut yang secara implisit terdapat pada model tambahan tersebut adalah bahwa kebanyakan perilaku kepemimpinan yang spesifik adalah hanya relevan bagi pencapaian tugas atau untuk mempertahankan hubungan yang harmonis, kooperatif, namun bukan untuk kedua perhatian secara bersamaan.

5) Teori Kepemimpinan Kharismatik dari House

House mengajukan sebuah teori untuk menjelaskan kepemimpinan kharismatik dalam hubungannya dengan sejumlah dalil yang dapat diuji yang menyangkut proses–proses yang dapat diobservasi bukannya berdasarkan atas cerita rakyat dan mistik. Teori tersebut didasarkan atas hasil–hasil penemuan dari berbagai disiplin

²⁵ G. Yukl, *Leadership in Organization*, 2nd ed, 51.

ilmu sosial. Ia mengidentifikasi bagaimana para pemimpin kharismatis berperilaku, bagaimana mereka berbeda dari orang lain, serta dalam kondisi yang bagaimana mereka memperoleh banyak kemungkinan untuk berkembang. Dimasukkannya ciri-ciri, pengaruh, serta kondisi situasional dari seorang pemimpin membuat teori ini lebih komprehensif dalam wawasannya dari pada kebanyakan teori-teori kepemimpinan sebelumnya.

Menurut House seorang pemimpin kharismatis mempunyai dampak yang dalam dan tidak biasa terhadap para pengikut; mereka merasakan bahwa keyakinan-keyakinan pemimpin tersebut adalah benar, mereka menerima pemimpin tersebut tanpa mempertanyakan lagi, mereka tunduk kepada pemimpin dengan senang hati, mereka merasa sayang terhadap pemimpin tersebut, mereka terlibat secara emosional dalam misi kelompok atau organisasi tersebut, mereka percaya bahwa mereka dapat memberi kontribusi terhadap keberhasilan misi tersebut dan mereka mempunyai tujuan-tujuan kinerja tinggi.²⁶

²⁶ J. Robert House, "Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory". (*Leadership Quarterly* Vol.7 (3), 1996) 323-352.

B. Kajian tentang Supervisi

1. Pengertian Supervisi Kepala Sekolah

Supervisi adalah suatu aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai sekolah lainnya dalam melakukan pekerjaan mereka secara efektif.²⁷

Istilah supervisi pendidikan dibangun dari dua kata: supervisi dan pendidikan. Dalam uraian-uraian berikut hanya istilah supervisi yang lebih banyak diberbicarakan dari pendidikan, karena istilah pendidikan (*education*) lebih lengkap telah dikupas habis dalam mata kuliah Dasar-Dasar Kependidikan. Supervisi adalah istilah yang relatif baru dikenal di dunia pendidikan di Indonesia (lihat sejarah supervisi), karena itu perlu uraian secara lengkap tentang pengertiannya, yang akan dilihat dari tiga sudut pandang, yaitu dari sudut *etimologis, morfologis, dan semantik*.

Secara Etimologis, kata supervisi berasal dari bahasa Inggris, yaitu *supervision*, artinya pengawasan.²⁸ Suharsimi mengatakan bahwa memang sejak dulu banyak orang menggunakan istilah pengawasan, penilikan atau pemeriksaan untuk istilah supervisi, demikian pula pada zaman Belanda orang mengenal istilah inspeksi.²⁹

Secara Morfologis, kata supervisi terdiri atas dua kata, super dan visi (*super dan vision*). Menurut Ametembun, super berarti atas atau lebih, sedangkan visi berarti lihat, tilik, dan awasai. Jadi supervisi berarti

²⁷ M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, 32.

²⁸ John. Echols, M. Hassan Shadily, *Kamus Bahasa Inggris Indonesia*, (Jakarta : PT. Gramedia, 1983), 569.

²⁹ Suharsimi Arikunto, *Organisasi dan Administrasi Pendidikan Teknologi dan Kejuruan*. (Jakarta: P2LPTK, Ditjen Dikti, Depdikbud. 1988), 152.

melihat, menilik dan mengawasi dari atas; atau sekaligus menunjukkan bahwa orang yang melaksanakan supervisi berada lebih tinggi dari orang yang dilihat, ditilik, dan diawasi.³⁰

Secara Semantik, para ahli memberikan berbagai corak definisi, tapi pada prinsipnya mengandung makna yang sama. Menurut "*Supervision is assistance in the development of a better teaching-learning situation*" (supervisi adalah bantuan dalam pengembangan situasi mengajar yang lebih baik).³¹ Neagley dalam Pidarta menyebutkan bahwa supervisi adalah layanan kepada guru-guru di sekolah yang bertujuan untuk menghasilkan perbaikan instruksional, belajar, dan kurikulum.³²

Menurut Mc. Nerney dalam Sahertian, mengartikan supervisi sebagai prosedur memberi arah serta mengadakan penilaian secara kritis terhadap proses pengajaran.³³ Sedangkan Poerwanto menyatakan, supervisi adalah suatu aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu guru dan pegawai sekolah lainnya dalam melakukan pekerjaan mereka secara efektif.³⁴

Tugas pokok pengawas sekolah/satuan pendidikan adalah melakukan penilaian dan pembinaan dengan melaksanakan fungsi-fungsi supervisi, baik supervisi akademik maupun supervisi manajerial.

³⁰ N.A. Ametembun, *Guru dalam administrasi sekolah* (Bandung: IKIP Bandung, 1981), 1.

³¹ Kimball Willes. *Supervision for Better School* (New Jersey: Printice Hall Inc, Engwwood Cliffs, 1987), 8.

³² Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia* (Bandung: PT. Bina Aksara. 1988), 2.

³³ Piet. A. Sehartian. *Prinsip dan Teknik Supervisi Pendidikan* (Surabaya: Usaha Nasional, 1987).

³⁴ M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1986), 84.

Berdasarkan tugas pokok dan fungsi di atas minimal ada tiga kegiatan yang harus dilaksanakan pengawas yakni:

1. Melakukan pembinaan pengembangan kualitas sekolah, kinerja kepala sekolah, kinerja guru, dan kinerja seluruh staf sekolah,
2. Melakukan evaluasi dan monitoring pelaksanaan program sekolah beserta pengembangannya,
3. Melakukan penilaian terhadap proses dan hasil program pengembangan sekolah secara kolaboratif dengan stakeholder sekolah.

Pendapat-pendapat di atas menunjukkan bahwa istilah supervisi mengandung makna banyak, tapi mengandung makna yang sama, misalnya bantuan, pelayanan, memberikan arah, penilaian, pembinaan, meningkatkan, mengembangkan dan perbaikan. Dengan kata lain, istilah supervisi dipertentangkan dengan makna mengawasi, menindak, memeriksa, menghukum, mengadili, inspeksi, mengoreksi, dan menyalahkan. Dengan demikian istilah supervisi "tidak sama" dengan istilah *controlling*, *inspection* (inspeksi), dan *directing* (mengarahkan).

Perlu ditegaskan bahwa yang menjadi objek utama supervisi di sekolah adalah guru, walaupun semua orang di sekolah dikenai supervisi itu hanyalah objek perantara. Isyarat lain dari pendapat-pendapat di atas, adalah penting adanya administrasi yang baik dalam kegiatan supervisi, karena itu diperlukan suatu administrasi supervisi, terutama yang menyangkut fungsi utamanya, yaitu perencanaan, pengorganisian, penyelenggaraan dan pengawasan supervisi itu sendiri.

Menurut Jones dalam Mulyasa, supervisi merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari seluruh proses administrasi pendidikan yang ditujukan terutama untuk mengembangkan efektivitas kinerja personalia sekolah yang berhubungan tugas-tugas utama pendidikan.³⁵ Menurut carter, supervisi adalah usaha dari petugas-petugas sekolah dalam memimpin guru-guru dan petugas-petugas lainnya dalam memperbaiki pengajaran, termasuk menstimulasi, menyeleksi pertumbuhan jabatan dan perkembangan guru-guru serta merevisi tujuan-tujuan pendidikan, bahan pengajaran dan metode serta evaluasi pengajaran.³⁶

Supervisi adalah aktivitas menentukan kondisi/syarat-syarat yang essential yang akan menjamin tercapainya tujuan-tujuan pendidikan. Dari definisi tersebut maka tugas kepala sekolah sebagai supervisor berarti bahwa dia hendaknya pandai meneliti, mencari, dan menentukan syarat-syarat mana sajakah yang diperlukan bagi kemajuan sekolahnya sehingga tujuan-tujuan pendidikan di sekolah itu semaksimal mungkin dapat tercapai.

Jadi supervisi kepala sekolah merupakan upaya seorang kepala sekolah dalam pembinaan guru agar guru dapat meningkatkan kualitas mengajarnya dengan melalui langkah-langkah perencanaan, penampilan mengajar yang nyata serta mengadakan perubahan dengan cara yang rasional dalam usaha meningkatkan hasil belajar siswa.

³⁵ E. Mulyasa. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), 155.

³⁶ Piet A. Sahertian, dan Ida Aleida Sahertian,. *Supervisi pendidikan dalam rangka Inservice Education* (Jakarta : Rineka Cipta, 2000), 17.

2. Ruang Lingkup Supervisi Pendidikan

Materi supervisi pendidikan telah mulai diperkenalkan pada mata kuliah Dasar-Dasar Administrasi Pendidikan, yang menunjukkan bahwa materi supervisi tidak terlepas dari Administrasi Pendidikan pada umumnya. Rifai, mengatakan, bahwa di mana ada administrasi harus ada supervisi, dan jika ada supervisi tentu ada suatu yang dilaksanakan, ada administrasi sesuatu. Dengan demikian, kedudukan supervisi pendidikan sama pentingnya dengan administrasi pendidikan, namun secara hirarkis supervisi merupakan salah satu fase atau tahap dari administrasi.³⁷

Thomas H. Briggs dalam Rifai, menegaskan, bahwa supervisi merupakan bagian atau aspek dari administrasi. Khususnya yang mengenai usaha peningkatan guru sampai kepada taraf penampilan tertentu.³⁸

Soetopo menjelaskan bahwa secara teoritis yang menjadi objek supervisi ada dua aspek, yaitu: A. Aspek manusianya, seperti sikap terhadap tugas, disiplin kerja, moral kerja, kejujuran, ketaatan terhadap peraturan organisasi, kerajinan, kecakapan kerja, kemampuan dalam bekerja sama, watak; B. Aspek kegiatannya, seperti cara bekerja kerja (cara mengajar), metoda pendekatan terhadap siswa, efisiensi kerja, dan hasil kerja. Pendapat Soetopo ini secara jelas membedakan apa yang menjadi objek pengawasan (controlling) dan supervisi (supervision).³⁹

³⁷ Moh. Rifai, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung, Jemmars, 1987), 124.

³⁸ *Ibid*, 225.

³⁹ Hendiyat Soetopo, Wasty Soemanto, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan.....*, 104.

Fungsi Administrasi :

1. *Perencanaan (planning)*
2. *Pengorganisasian (organizing)*
3. *Penyelenggaraan (actuating)*
4. *Pengawasan (controlling)*

Fungsi Controlling:

1. *Inspeksi (inspection)*
2. *Supervisi (supervision)*

Sasaran Controlling:

1. *Men (manusia)*
2. *Money (uang)*
3. *Material (materi/ bahan)*
4. *Method (metode/ kurikulum)*
5. *Mechine (mesin, peralatan)*
6. *Market (pasar)*

Sasaran Supervisi:

1. *Men (manusianya)*
2. *Activities (kegiatannya)*

Uraian di atas menunjukkan bahwa antara supervisi dan controlling memang mempunyai hubungan yang erat, atau dapat dikatakan supervisi adalah bagian dari kegiatan controlling (pengawasan), sedangkan kegiatan supervisi lebih dititikberatkan pada aspek manusia. Selanjutnya Supandi, menegaskan, supervisi lebih banyak diartikan orang

sebagai salah satu fungsi pengawasan pendidikan.⁴⁰ Oteng, pula menyebutkan, bahwa controlling adalah fungsi administrasi dalam mana administrator memastikan bahwa apa yang dikerjakan sesuai dengan yang dikehendaki. Ia meliputi pemeriksaan apakah semua berjalan sesuai dengan rencana yang dibuat, instruksi-instruksi yang dikeluarkan, dan prinsip-prinsip yang ditetapkan. Dengan demikian ruang lingkup supervisi pendidikan terdiri atas dua bagian. Pertama, supervisi tidak langsung atau supervisi makro atau supervisi pengajaran. Kedua supervisi yang bersifat langsung atau supervisi mikro yang sekarang dikenal dengan supervisi klinis.⁴¹

Supervisi makro adalah supervisi pengajaran, yang merupakan rangkaian kegiatan pengawasan pendidikan yang ditujukan untuk memperbaiki kondisi-kondisi, baik personil maupun material yang memungkinkan terciptanya situasi belajar mengajar yang lebih baik demi tercapainya tujuan pendidikan.⁴²

Harahap, merinci ruang lingkup supervisi pendidikan sebagai berikut:

- a. Supervisi dalam administrasi personalia untuk melihat apakah ada kartu pegawai, soal kenaikan pangkat, soal pembagian tugas dan lain-lain.
- b. Supervisi dalam pemeliharaan gedung dan alat-alat seperti kursi, meja, ruang belajar, papan tulis dan lain-lain.

⁴⁰ Supandi, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Jakarta: Universitas Terbuka, 1987), 29.

⁴¹ Oteng Sutisna, *Administrasi Pendidikan*, (Bandung : Bumi Aksara, 1983), 203.

⁴² M. Ngalim Purwanto, *Adminissi dan Supervisi Pendidikan*, 99.

- c. Supervisi dalam penyelenggaraan perpustakaan, yaitu soal kondisi buku, pelayanan, ketertiban, dan lain-lain.
- d. Supervisi dalam administrasi keuangan, seperti ingin melihat apakah pengeluaran sesuai dengan aturan, ketepatan pembayaran gaji atau honor lainnya kepada pegawai dan guru.
- e. Supervisi dalam pengelolaan kafetaria, yaitu soal kebersihan tempat dan makanan, serta soal ketertiban siswa yang jangan sampai menjadi tempat bermain, bolos dan merokok.
- f. Supervisi dalam kegiatan ko kurikuler, apakah sampai mengganggu kegiatan belajar siswa, kesehatan, dan keamanan.⁴³

Supervisi *klinis* adalah supervisi yang pelaksanaannya dapat disamakan dengan "praktek kedokteran", yaitu hubungan antara supervisee dan supervisor ibarat hubungan antara pasien dengan dokter. Supervisi klinik, mula-mula diperkenalkan dan dikembangkan oleh Morris L. Cogan, Robert Goldhammer, dan Richard Weller di Universitas Harvard pada akhir dasa warsa lima puluh tahun dan awal dasawarsa enam puluhan. Ada dua asumsi yang mendasari praktek supervisi klinik. Pertama, pengajaran merupakan aktivitas yang sangat kompleks yang memerlukan pengamatan dan analisis secara berhati-hari melalui pengamatan dan analisis ini, supervisor pengajaran akan mudah mengembangkan kemampuan guru mengelola proses pembelajaran.

⁴³ Baharudin Harahap, *Supervisi Pendidikan* (Jakarta: PT. Ciawijaya, 1983), 8.

Kedua, guru-guru yang profesionalnya ingin dikembangkan lebih menghendaki cara yang kolegal daripada cara yang otoritarian.⁴⁴

Pada mulanya, supervisi klinik dirancang sebagai salah satu model atau pendekatan dalam melakukan supervisi pengajaran terhadap calon guru yang sedang berpraktek mengajar. Dalam supervisi ini ditekannya pada klinik, yang diwujudkan adalah bentuk hubungan tatap muka antara supervisor dan calon guru yang sedang berpraktek, Cogan mendefinisikan supervisi klinik sebagai berikut :

The rational and practice designed to improve the teacher's supervisi classroom performance. It takes its principal data from the events of the classroom. The analysis of these data and the relationships between teacher and supervisor from the basis of the program, procedures, and strategies designed to improve the student's supervisi learning by improving the teacher's supervisi classroom behavior.⁴⁵

Sesuai dengan pendapat Cogan ini, supervisi klinik pada dasarnya merupakan pembinaan performansi guru mengelola proses belajar mengajar. Pelaksanaannya didesain dengan praktis secara rasional. Baik desainnya maupun pelaksanaannya dilakukan atas dasar analisis data mengenai kegiatan-kegiatan di kelas. Data dan hubungan antara guru dan supervisor merupakan dasar program prosedur, dan strategi pembinaan perilaku mengajar guru dalam mengembangkan belajar murid-murid. Cogan sendiri menekankan aspek supervisi klinik pada lima hal, yaitu (1) proses supervisi klinik, (2) interaksi antara calon guru dan murid, (3)

⁴⁴T.J. Sergiovanni, *Supervision of Teaching* (Alexandria: Association for Supervision and Curriculum Development, 1982), 87.

⁴⁵Cogan D. Glickman, *Supervision of Instruction* (Boston: Allyn And Bacon Inc. 1995), 54.

performansi calon guru dalam mengajar, (4) hubungan calon guru dengan supervisor, dan (5) analisis data berdasarkan peristiwa aktual di kelas.

Tujuan supervisi klinik adalah untuk membantu memodifikasi pola- pola pengajaran yang tidak atau kurang efektif. Menurut Sergiovanni, ada dua sasaran supervisi klinik, yang menurut penulis merefleksi multi tujuan supervisi klinik, yang menurut penulis merefleksi multi tujuan supervisi pengajaran, khususnya pengembangan profesional dan motivasi kerja guru. Di satu sisi, supervisi klinik dilakukan untuk membangun motivasi dan komitmen kerja guru. Di sisi lain, supervisi klinik dilakukan untuk menyediakan pengembangan staf bagi guru.⁴⁶ Sedangkan menurut dua orang teoritis lainnya, yaitu Acheson dan Gall tujuan supervisi klinik adalah meningkatkan pengajaran guru dikelas. Tujuan ini dirinci lagi ke dalam tujuan yang lebih spesifik, sebagai berikut.

- a. Menyediakan umpan balik yang obyektif terhadap guru, mengenai pengajaran yang dilaksanakannya.
- b. Mendiagnosis dan membantu memecahkan masalah-masalah pengajaran.
- c. Membantu guru mengembangkan keterampilannya menggunakan strategi pengajaran.
- d. Mengevaluasi guru untuk kepentingan promosi jabatan dan keputusan lainnya.

⁴⁶ T.J. Sergiovanni, *Supervision of Teachin*, 98.

- e. Membantu guru mengembangkan satu sikap positif terhadap pengembangan profesional yang berkesinambungan.⁴⁷

Demikianlah konsep supervisi klinik bila disimpulkan, maka karakteristik supervisi klinik sebagai berikut ; supervisi klinik berlangsung dalam bentuk hubungan tatap muka antara supervisor dan guru, tujuan supervisi klinik itu adalah untuk pengembangan profesional guru. Kegiatan supervisi klinik ditekankan pada aspek-aspek yang menjadi perhatian guru serta observasi kegiatan pengajaran di kelas, observasi harus dilakukan secara cermat dan mendetail, analisis terhadap hasil observasi harus dilakukan bersama antara supervisor dan guru dan hubungan antara supervisor dan guru harus bersifat kolegial bukan autoritarian.

3. Karakteristik Supervisi

Menurut Mulyasa, salah satu supervisi akademik yang populer adalah supervisi klinis, yang memiliki karakteristik sebagai berikut:

- a. Supervisi diberikan berupa bantuan (bukan perintah), sehingga inisiatif tetap berada di tangan tenaga kependidikan.
- b. Aspek yang disupervisi berdasarkan usul guru, yang dikaji bersama kepala sekolah sebagai supervisor untuk dijadikan kesepakatan.
- c. Instrumen dan metode observasi dikembangkan bersama oleh guru dan kepala sekolah.

⁴⁷ Ibid, 119.

- d. Mendiskusikan dan menafsirkan hasil pengamatan dengan mendahulukan interpretasi guru.
 - e. Supervisi dilakukan dalam suasana terbuka secara tatap muka, dan supervisor lebih banyak mendengarkan serta menjawab pertanyaan guru daripada memberi saran dan pengarahan.
 - f. Supervisi klinis sedikitnya memiliki tiga tahap, yaitu pertemuan awal, pengamatan, dan umpan balik.
 - g. Adanya penguatan dan umpan balik dari kepala sekolah sebagai supervisor terhadap perubahan perilaku guru yang positif sebagai hasil pembinaan.
 - h. Supervisi dilakukan secara berkelanjutan untuk meningkatkan suatu keadaan dan memecahkan suatu masalah.⁴⁸
4. Faktor yang mempengaruhi berhasil tidaknya supervisi

Menurut Purwanto ada beberapa faktor yang mempengaruhi berhasil tidaknya supervisi atau cepat-lambatnya hasil supervisi antara lain:

- a. Lingkungan masyarakat tempat sekolah itu berada. Apakah sekolah itu di kota besar, di kota kecil, atau pelosok. Dilingkungan masyarakat orang-orang kaya atau dilingkungan orang-orang yang pada umumnya kurang mampu. Dilingkungan masyarakat intelek, pedagang, atau petani dan lain-lain.

⁴⁸ E. Mulyasa. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, 112.

- b. Besar-kecilnya sekolah yang menjadi tanggung jawab kepala sekolah. Apakah sekolah itu merupakan kompleks sekolah yang besar, banyak jumlah guru dan muridnya, memiliki halaman dan tanah yang luas, atau sebaliknya.
- c. Tingkatan dan jenis sekolah. Apakah sekolah yang di pimpin itu SD atau sekolah lanjutan, SLTP, SMU atau SMK dan sebagainya semuanya memerlukan sikap dan sifat supervisi tertentu.
- d. Keadaan guru-guru dan pegawai yang tersedia. Apakah guru-guru di sekolah itu pada umumnya sudah berwenang, bagaimana kehidupan sosial-ekonomi, hasrat kemampuannya, dan sebagainya.
- e. Kecakapan dan keahlian kepala sekolah itu sendiri. Di antara faktor-faktor yang lain, yang terakhir ini adalah yang terpenting. Bagaimanapun baiknya situasi dan kondisi yang tersedia, jika kepala sekolah itu sendiri tidak mempunyai kecakapan dan keahlian yang diperlukan, semuanya itu tidak akan ada artinya. Sebaliknya, adanya kecakapan dan keahlian yang dimiliki oleh kepala sekolah, segala kekurangan yang ada akan menjadi perangsang yang mendorongnya untuk selalu berusaha memperbaiki dan menyempurnakannya.⁴⁹

5. Fungsi kepala sekolah sebagai supervisor pengajaran

Kegiatan atau usaha-usaha yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah sesuai dengan fungsinya sebagai supervisor antara lain:

⁴⁹ M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), 118.

- a. Membangkitkan dan merangsang guru-guru dan pegawai sekolah di dalam menjalankan tugasnya masing-masing dengan sebaik-baiknya.
 - b. Berusaha mengadakan dan melengkapi alat-alat perlengkapan sekolah termasuk media instruksional yang diperlukan bagi kelancaran dan keberhasilan proses belajar-mengajar.
 - c. Bersama guru-guru berusaha mengembangkan, mencari, dan menggunakan metode-metode mengajar yang lebih sesuai dengan tuntutan kurikulum yang sedang berlaku.
 - d. Membina kerja sama yang baik dan harmonis di antara guru-guru dan pegawai sekolah lainnya.
 - e. Berusaha mempertinggi mutu dan pengetahuan guru-guru dan pegawai sekolah, antara lain dengan mengadakan diskusi-diskusi kelompok, menyediakan perpustakaan sekolah, dan atau mengirim mereka untuk mengikuti penataran-penataran, seminar, sesuai dengan bidangnya masing- masing.
 - f. Membina hubungan kerja sama antara sekolah dengan BP3 atau komite sekolah dalam rangka peningkatan mutu pendidikan para siswa.
6. Teknik-teknik supervisi

Menurut Purwanto, secara garis besar cara atau tehnik supervisi dapat digolongkan menjadi dua, yaitu tehnik perseorangan dan tehnik kelompok.

- a. Teknik perseorangan, yang dimaksud dengan teknik perseorangan ialah supervisi yang dilakukan secara perseorangan. Beberapa kegiatan yang dapat dilakukan antara lain :
- a) Mengadakan kunjungan kelas (*classroom visitation*) Yang dimaksud dengan kunjungan kelas ialah kunjungan sewaktu- waktu yang dilakukan oleh seorang supervisor (kepala sekolah) 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.
 - b) Mengadakan kunjungan observasi (*observation visit*) Guru-guru dari suatu sekolah sengaja ditugaskan untuk melihat/mengamati seorang guru yang sedang mendemonstrasikan cara- cara mengajar suatu mata pelajaran tertentu. Misalnya cara menggunakan alat atau media yang baru, seperti audio-visual aids, cara mengajar dengan metode tertentu, seperti misalnya sosiodrama, problem solving, diskusi panel, fish bowl, metode penemuan (*discovery*), dan sebagainya.
 - c) Membimbing guru-guru tentang cara-cara mempelajari pribadi siswa dan atau mengatasi problema yang dialami siswa Banyak masalah yang dialami guru dalam mengatasi kesulitan- kesulitan belajar siswa. Misalnya siswa yang lamban dalam belajar, tidak

dapat memusatkan perhatian, siswa yang nakal, siswa yang mengalami perasaan rendah diri dan kurang dapat bergaul dengan teman-temannya. Masalah-masalah yang sering timbul di dalam kelas yang disebabkan oleh siswa itu sendiri lebih baik dipecahkan atau diatasi oleh guru kelas itu sendiri daripada diserahkan kepada guru bimbingan atau konselor yang mungkin akan memakan waktu yang lebih lama untuk mengatasinya.

- d) Membimbing guru-guru dalam hal-hal yang berhubungan dengan pelaksanaan kurikulum sekolah. Antara lain :
- 1) Menyusun program catur wulan atau program semester
 - 2) Menyusun atau membuat program satuan pelajaran
 - 3) Mengorganisasikan kegiatan-kegiatan pengelolaan kelas
 - 4) Melaksanakan teknik-teknik evaluasi pengajaran
 - 5) Menggunakan media dan sumber dalam proses belajar-mengajar
 - 6) Mengorganisasikan kegiatan-kegiatan siswa dalam bidang ekstrakurikuler, study tour, dan sebagainya.⁵⁰

b. Teknik kelompok ialah supervisi yang dilakukan secara kelompok.

Beberapa kegiatan yang dapat dilakukan antara lain :

- a) Mengadakan pertemuan atau rapat (*meetings*) Seorang kepala sekolah yang baik umumnya menjalankan tugasnya berdasarkan rencana yang telah disusunnya. Termasuk didalam perencanaan itu

⁵⁰ Ibid, 120-122.

antara lain mengadakan rapat-rapat secara periodik dengan guru-guru.

- b) Mengadakan diskusi kelompok (*group discussions*) Diskusi kelompok dapat diadakan dengan membentuk kelompok-kelompok guru bidang studi sejenis. Kelompok-kelompok yang telah terbentuk itu diprogramkan untuk mengadakan pertemuan/diskusi guna membicarakan hal-hal yang berhubungan dengan usaha pengembangan dan peranan proses belajar-mengajar.
- c) Mengadakan penataran-penataran (*inservice-training*) Teknik supervisi kelompok yang dilakukan melalui penataran- penataran sudah banyak dilakukan. Misalnya penataran untuk guru-guru bidang studi tertentu, penataran tentang metodologi pengajaran, dan penataran tentang administrasi pendidikan. Mengingat bahwa penataran- penataran tersebut pada umumnya diselenggarakan oleh pusat atau wilayah, maka tugas kepala sekolah terutama adalah mengelola dan membimbing pelaksanaan tindak lanjut (*follow-up*) dari hasil penataran, agar dapat dipraktekkan oleh guru-guru.

Dari beberapa pendapat dan uraian tersebut diatas dapat diambil kesimpulan, bahwa supervisi kepala sekolah adalah proses pembinaan kepala sekolah kepada guru dalam rangka memperbaiki proses belajar mengajar. Adapun teknik yang biasa digunakan adalah kunjungan kelas, pertemuan baik formal maupun informal serta melibatkan guru lain yang dianggap berhasil dalam proses belajar mengajar. Ada beberapa teknik

yang biasa digunakan kepala sekolah dalam mensupervisi gurunya, namun dalam penelitian ini hanya indikator : kunjungan kelas, semangat kerja guru, pemahaman tentang kurikulum, pengembangan metode dan evaluasi, rapat-rapat pembinaan, dan kegiatan rutin diluar mengajar yang kami teliti sedangkan indikator lain tidak kami teliti karena kurang mengungkap masalah yang kami teliti.

C. Kajian tentang Profesionalisme

1. Definisi Profesionalisme

Istilah profesionalisme berasal dari kata *profession*. Dalam Kamus Inggris Indonesia, *profession* berarti pekerjaan.⁵¹ Arifin dalam buku *Kapita Selekta Pendidikan* mengemukakan bahwa *profession* mengandung arti yang sama dengan kata *occupation* atau pekerjaan yang memerlukan keahlian yang diperoleh melalui pendidikan atau latihan khusus.⁵²

Dengan bertitik tolak pada pengertian ini, maka pengertian guru profesional adalah orang yang memiliki kemampuan dan keahlian khusus dalam bidang keguruan sehingga ia mampu melakukan tugas dan fungsinya sebagai guru dengan kemampuan maksimal atau dengan kata lain, guru profesional adalah orang yang terdidik dan terlatih dengan baik, serta memiliki pengalaman yang kaya di bidangnya.⁵³

⁵¹ John M. Echols dan Hassan Shadili, *Kamus Inggris Indonesia* (Jakarta: PT. Gramedia, 1996), 449.

⁵² Arifin, *Kapita Selekta Pendidikan (Islam dan Umum)*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1995), 105.

⁵³ Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional* (Bandung : Remaja Rosdakarya, 1995), 63.

Yang dimaksud dengan terdidik dan terlatih bukan hanya memperoleh pendidikan formal tetapi juga harus menguasai berbagai strategi atau teknik di dalam kegiatan belajar mengajar serta menguasai landasan–landasan kependidikan. Selanjutnya dalam melakukan kewenangan profesionalnya, guru dituntut memiliki seperangkat kemampuan (*competency*) yang beraneka ragam.

Indrafachrudi dkk juga mengatakan kegiatan bahwa seorang yang profesional adalah seorang yang karena mendapatkan pendidikan khusus, sehingga orang tersebut diberi status dalam pekerjaan. Dari status itu orang tersebut memperoleh hak dan kewajiban serta tanggung jawab.⁵⁴

Adapun beberapa syarat yang harus dimiliki oleh seorang guru profesional seperti yang dikemukakan oleh Usman dalam Ali Ashraf, diantaranya adalah : (1) menuntut adanya ketrampilan yang berdasarkan konsep dan teori ilmu pengetahuan yang mendalam; (2) menekankan pada suatu keahlian dalam bidang tertentu sesuai dengan bidang profesinya; (3) menuntut adanya tingkat pendidikan keguruan yang memadai; (4) adanya kepekaan terhadap dampak kemasyarakatan dari pekerjaan yang dilaksanakannya; (5) memungkinkan perkembangan sejalan dengan dinamika kehidupan.⁵⁵

Selain itu Usman juga mengemukakan bahwa ada beberapa syarat yang masih ada bagi profesionalisme guru, antara lain : (1) memiliki kode

⁵⁴ S. Indrafachrudi dkk, *Bagaimana Memimpin Sekolah Yang Efektif* (Malang: CV. Ardi Manunggal Jaya. 1996), 76.

⁵⁵ Ali Asyraf, *Horison Baru Pendidikan Islam* (Jakarta: Gema Insani Press, 1985), 134.

etik, sebagai acuan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya; (2) memiliki objek/klien layanan yang tetap, yaitu guru dengan muridnya; (3) diakui oleh masyarakat karena memang diperlukan jasanya di masyarakat.

2. Dasar Hukum Peningkatan Profesionalisme Guru

- a. Undang-undang nomor 20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional
- b. Undang-undang nomor 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen
- c. Peraturan pemerintah nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional pendidikan.
- d. Peraturan pemerintah nomor 74 tahun 2008 tentang guru.

3. Kedudukan, Fungsi, dan Tujuan Profesionalisme Guru

Dalam pendidikan, guru adalah seorang pendidik, pembimbing, pelatih, dan pemimpin yang dapat menciptakan iklim belajar yang menarik, memberi rasa aman, nyaman dan kondusif dalam kelas.

Guru mempunyai kedudukan sebagai tenaga profesional pada semua jalur pendidikan formal (pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, menengah dan atas) yang diangkat sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

- a. Pengakuan kedudukan guru sebagai tenaga profesional dibuktikan dengan sertifikat pendidik.
- b. Kedudukan guru sebagai tenaga profesional sebagaimana berfungsi untuk meningkatkan martabat dan peran guru sebagai agen

pembelajaran berfungsi untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional.

- c. Kedudukan guru sebagai tenaga profesional bertujuan untuk melaksanakan sistem pendidikan nasional dan mewujudkan tujuan pendidikan nasional, yaitu berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan yang maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, serta menjadi warga negara yang demokratis dan bertanggung jawab.⁵⁶

4. Prinsip Profesionalisme guru

- a. Profesi guru merupakan bidang pekerjaan khusus yang dilaksanakan berdasarkan prinsip sebagai berikut:

- 1) Memiliki bakat, minat, panggilan jiwa;
- 2) Memiliki komitmen untuk meningkatkan mutu pendidikan, keimanan, ketakwaan dan akhlak mulia;
- 3) Memiliki kualifikasi akademik dan latar belakang pendidikan sesuai dengan bidang tugas;
- 4) Memiliki kompetensi yang diperlukan sesuai dengan tugas;
- 5) Memiliki tanggung jawab atas pelaksanaan tugas keprofesionalan;
- 6) Memperoleh penghasilan yang ditentukan sesuai dengan prestasi kerja;
- 7) Memiliki kesempatan untuk mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan belajar sepanjang hayat;

⁵⁶ H. Nur Hamim Dkk, Bahan Ajar Pendidikan dan Latihan Profesi Guru PAIS untuk SMP (Surabaya: IAIN PRESS, 2010), 15-16.

- 8) Memiliki jaminan perlindungan hukum dalam melaksanakan keprofesionalan dan;
 - 9) Memiliki organisasi profesi yang mempunyai kewenangan mengatur hal-hal yang berkaitan dengan tugas keprofesionalan guru.
- b. Pemberdayaan profesi guru diselenggarakan melalui pengembangan diri yang dilakukan secara demokratis, berkeadilan, tidak diskriminatif, dan berkelanjutan, dengan menjunjung tinggi hak asasi manusia, nilai keagamaan, nilai kultural, kemajemukan bangsa, dan berkelanjutan, dengan menjunjung tinggi hak asasi manusia, nilai keagamaan, nilai kultural, kemajemukan bangsa, dan kode etik profesi.
5. Kualifikasi Akademik
- a. Guru wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional
 - b. Kualifikasi akademik diperoleh melalui pendidikan tinggi program sarjana (S1) atau program diploma empat (D-IV) yang dibuktikan dengan ijazah sesuai dengan jenis, jenjang dan satuan pendidikan formal di tempat penugasan.⁵⁷
6. Aspek-aspek Kompetensi Guru Profesional

Dalam pembahasan profesionalisme guru ini, selain membahas mengenai pengertian profesionalisme guru, terlebih dahulu penulis akan menjelaskan mengenai kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang

⁵⁷ Ibid, 16.

guru yang profesional. Karena seorang guru yang profesional tentunya harus memiliki kompetensi profesional. Dalam buku yang ditulis oleh E. Mulyasa, Kompetensi yang harus dimiliki seorang guru itu mencakup empat aspek sebagai berikut:

a. Kompetensi Pedagogik.

Dalam Standar Nasional Pendidikan, penjelasan Pasal 28 ayat (3) butir a dikemukakan bahwa kompetensi pedagogic adalah kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.⁵⁸

b. Kompetensi Kepribadian.

Dalam Standar Nasional Pendidikan, penjelasan Pasal 28 ayat (3) butir b, dikemukakan bahwa yang dimaksud dengan kompetensi kepribadian adalah kemampuan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik, dan berakhlak mulia.

c. Kompetensi Profesional.

Dalam Standar Nasional Pendidikan, penjelasan Pasal 28 ayat (3) butir c dikemukakan bahwa yang dimaksud kompetensi profesional adalah kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang memungkinkan membimbing peserta

⁵⁸ E. Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru* (PT. Remaja Rosda Karya: Bandung, 2008), 75.

didik memenuhi standar kompetensi yang ditetapkan dalam Standar Nasional Pendidikan.

d. Kompetensi Sosial.

Dalam Standar Nasional Pendidikan, penjelasan Pasal 28 ayat (3) butir d dikemukakan bahwa yang dimaksud dengan kompetensi sosial adalah kemampuan guru sebagai bagian dari masyarakat untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua/wali peserta didik, dan masyarakat sekitar.

7. Strategi Kepala Madrasah dalam Pembinaan Profesionalisme Guru

Menurut Gwynn, tanggung jawab pembinaan guru berada di tangan 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 madrasah adalah kepala madrasah dan bukan pembina yang lainnya, maka kepala madrasahlah yang paling banyak bertanggung jawab dalam pembinaan profesionalisme guru. Oleh karena itu selain tugas kepala madrasah adalah sebagai administrator madrasah, yang tidak boleh dilupakan, karena sangat penting haruslah diaksentuasikan pada pembinaan guru di madrasah yang dipimpinnya.⁵⁹

Pembinaan profesionalisme guru yang dimaksud sebagai serangkaian usaha pemberian bantuan kepada guru terutama bantuan

⁵⁹ J. Gwynn, Minor, *Theory and Practice of Supervision* (New York: Dood Mead Company, 1961), 376.

berwujud bimbingan profesional yang dilakukan oleh kepala madrasah, pengawas dan mungkin oleh pembina sesama guru lainnya untuk meningkatkan proses dan hasil belajar mengajar. Bimbingan profesional yang dimaksud adalah kegiatan yang dapat meningkatkan kemampuan profesionalisme guru terutama dalam proses belajar mengajar. Di samping itu pembinaan guru juga dimaksudkan sebagai usaha terlaksananya sistem kenaikan pangkat dalam jabatan profesional guru.⁶⁰

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

1. Mendengar (*Listening*), yang dimaksud dengan mendengar adalah kepala madrasah mendengar apa saja yang dikemukakan oleh guru, bisa berupa kelemahan, kesulitan, kesalahan, masalah dan apa saja yang dialami oleh guru, termasuk yang ada kaitannya dengan peningkatan profesionalisme guru.
2. Mengklarifikasi (*Clarifying*), yang dimaksud dengan klarifikasi adalah kepala madrasah memperjelas mengenai apa yang dimaksudkan oleh guru. kepala madrasah mendengar mengenai apa saja yang dikemukakan oleh guru, maka dalam mengklarifikasi ini kepala madrasah memperjelas apa yang diinginkan oleh guru dengan menanyakan kepadanya.

⁶⁰ Wijono, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Jakarta: Depdikbud Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Proyek Pengembangan LPTK, 1989), 79.

3. Mendorong (*Encouraging*), yang dimaksud dengan mendorong adalah kepala madrasah mendorong kepada guru agar mau mengemukakan kembali mengenai sesuatu hal bila mana masih dirasakan belum jelas.
4. Mempresentasikan (*Presenting*), yang dimaksudkan mempresentasikan adalah kepala madrasah mencoba mengemukakan persepsinya mengenai apa yang dimaksudkan oleh guru.
5. Memecahkan masalah (*Problem Solving*), yang dimaksud dengan memecahkan masalah adalah kepala madrasah bersama-sama dengan guru memecahkan masalah yang dihadapi oleh guru.
6. Negosiasi (*Negotiating*), yang dimaksud dengan negosiasi adalah berunding. Dalam berunding, kepala madrasah dan guru membangun kesepakatan-kesepakatan mengenai tugas yang harus dilakukan masing-masing atau bersama-sama.
7. Mendemonstrasikan (*Demonstrating*), yang dimaksud dengan mendemonstrasikan adalah kepala madrasah mendemonstrasikan tampilan tertentu dengan maksud agar dapat diamati dan ditiru oleh guru.
8. Mengarahkan (*Directing*), yang dimaksud dengan mengarahkan adalah kepala madrasah mengadakan penyesuaian-penyesuaian bersama dengan guru.
9. Menstandarkan (*Standardization*), yang dimaksud dengan menstandarkan adalah kepala madrasah mengadakan penyesuaian-penyesuaian bersama dengan guru.

10. Memberikan penguat (*Reinforcing*), yang dimaksud memberikan penguat adalah kepala madrasah menggambarkan kondisi-kondisi yang menguntungkan bagi pembinaan guru.⁶¹

Dari ke sepuluh strategi kepala madrasah diatas dalam melaksanakan pembinaan profesionalisme guru digambarkan dalam sebuah tabel strategi pembina (kepala madrasah) sebagai berikut :

TABEL I
Matriks Strategi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru

No	Strategi Pembina	Aktifitas Pembina	Hasil yang Diperoleh
1	Directive	Mengklarifikasi Mempresentasikan Mendemonstrasikan Mengarahkan Menstandarkan Memberikan penguat	Tanggung jawab guru dalam mengembangkan dirinya sangat rendah (minimum), dibutuhkan keterlibatan yang tinggi dari pembina (tanggung jawab pembina harus maksimum)
2	Non directive	Mendengarkan Mengklarifikasi Mendorong Mempresentasikan Negosiasi	Tanggung jawab guru dalam mengembangkan dirinya tinggi (maksimum), sebaliknya tanggung jawab pembina adalah rendah (minimum). Pembina hanya sebagai fasilitator saja.
3	Collaborative	Mendengarkan Mempresentasikan Pemecahan masalah Negosiasi	Tanggung jawab pembina dan guru sama-sama sedang. Atau dengan kata lain terjadinya kontak yang seimbang antara pembina dan guru

⁶¹ Carl D. Glickman, *Supervision Of Instruction* (Boston: Allyn and Bacon Inc,1981),79.

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa orientasi strategi pembina (Kepala Sekolah / Madrasah) terbagi tiga, yaitu *Directive*, *Non Dierctive* dan *Collaborative*. Pada strategi pembina yang *directive*, tanggung jawab pembina maksimum, sebaliknya tanggung jawab guru minimum. Sedangkan pada strategi pembina yang *non directive*, tanggung jawab pembina minimum, sebaliknya tanggung jawab guru maksimum. Sementara pada strategi pembina yang *Collaborative*, baik tanggung jawab guru maupun pembina sama-sama berada dalam keadaan sedang atau berada seimbang.

Strategi pembinaan guru yang berorientasi *directive*, menampilkan perilaku-perilaku pokok yaitu: klarifikasi, presentasi, demonstrasi, penegasan, standarisasi dan penguatan. Dari tabel di atas, Glickman menggambarkan bahwa ada 6 hal yang harus dilakukan oleh kepala madrasah, yang menggunakan strategi *directive* dalam melakukan pembinaan profesionalisme guru, antara lain :

- 1) Pembina mengklarifikasi permasalahan dari para guru
- 2) Pembina mempresentasikan gagasan mengenai apa dan bagaimana informasi akan dikumpulkan
- 3) Pembina mengarahkan apa yang harus dilakukan oleh guru
- 4) Pembina mendemonstrasikan kemungkinan perilaku guru dan jika guru diminta menirukan
- 5) Pembina menetapkan patokan atau standar tingkah laku mengajar yang dikehendaki.

6) Pembina menggunakan insentif sosial dan material

Hasil akhir dari strategi *directive* adalah berupa tugas guru. Pengkondisian guru melalui lingkungan yang dibangun oleh kepala madrasah diharapkan memunculkan perilaku guru sebagaimana yang dikehendaki.

Dalam strategi *non directive*, tanggung jawab guru dalam mengembangkan dan membina dirinya sendiri adalah tinggi. Sebaliknya tanggung jawab pembina (kepala madrasah) dalam membina guru adalah rendah. Sehingga dalam pembinaan yang demikian kedaulatan lebih banyak di tangan guru dibandingkan dengan di tangan pembina. Pembina (kepala madrasah) sebagai fasilitator saja.

Aktivitas pokok pembina (kepala madrasah) dalam strategi *non directive* dalam melakukan pembinaan profesionalisme guru meliputi : mendengarkan, mengklarifikasi, mendorong, mempresentasikan dan bernegosiasi. Dari tabel di atas, Glickman menggambarkan bahwa ada 5 hal yang harus dilakukan oleh kepala madrasah, yang menggunakan strategi *non directive* dalam melakukan pembinaan profesionalisme guru antara lain :

1. Pembina mendengarkan, memperhatikan dan mendiskusikan pengajaran dengan guru
2. Pembina mendorong guru untuk mengelaborasi
3. Pembina mengajukan pertanyaan
4. Apabila guru bertanya, pembina mengupayakan pemecahan

5. Pembina bertanya kepada guru guna menentukan tindakan

Target akhir yang diinginkan dengan strategi pembinaan yang *non directive* adalah perencanaan guru sendiri (*teacher self plan*).

Pada orientasi strategi *collaborative* dalam pembinaan profesionalisme guru ada kedaulatan yang seimbang antara pembina (kepala madrasah) dengan guru. Tanggung jawab mereka masing–masing yaitu sebagai guru dan sebagai pembina sama–sama sedang.

Aktivitas pokok pembina (kepala madrasah) pada pandangan *collaborative* dalam melakukan pembinaan profesionalisme guru meliputi: mendengarkan, mempresentasikan, memecahkan masalah dan bernegosiasi. Dari diagram di atas, Glickman menggambarkan bahwa ada 4 hal yang harus dilakukan oleh kepala madrasah, yang menggunakan strategi *collaborative* dalam melakukan pembinaan profesionalisme guru, antara lain :

1. Pembina mempresentasikan persepsinya mengenai sesuatu yang dijadikan sebagai sasaran pembinaan
2. Pembina mendengarkan guru
3. Pembina dan guru mengajukan alternatif pemecahan masalah
4. Pembina dan guru bernegosiasi atau berunding⁶²

Target akhir yang diinginkan dengan strategi pembinaan yang *collaborative* demikian adalah terdapatnya kontak antara pembina dan guru.

⁶² Ibid., 85.

Beberapa strategi pembinaan kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme guru tersebut merupakan strategi yang mudah jika itu dilaksanakan oleh kepala madrasah bersama-sama dengan guru, dan sebaliknya, jika keinginan peningkatan profesionalisme ada pada satu pihak, misalnya dari kepala madrasah saja, maka bagi kepala madrasah tugasnya semakin berat, demikian juga sebaliknya, jika keinginan hanya ada pada guru tetapi pimpinan tidak merespon, maka guru juga mempunyai tugas yang berat, disamping mengajar guru juga harus bertugas meningkatkan profesionalisme, tetapi jika peningkatan profesionalisme guru dilaksanakan secara bersama-sama antara guru dan kepala madrasah, maka akan mudah tercapai.