

**BAB IV**

**GAYA KEPEMIMPINAN DAN SUPERVISI KEPALA SEKOLAH  
DALAM USAHA PENINGKATAN PROFESIONALISME GURU  
(Studi Kasus Di Madrasah Tsanawiyah Tarbiyatus Shibyan  
Asemrowo Surabaya)**

Bab ini akan menjelaskan diskusi hasil penelitian, meliputi gaya kepemimpinan dan supervisi Kepala MTs Tarbiyatus Shibyan Asemrowo Surabaya dalam meningkatkan profesionalisme guru, alasan terjadinya peningkatan profesionalisme guru melalui gaya kepemimpinan dan supervisi kepala madrasah dan strategi kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme guru.

**A. Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru**

Salah satu kunci yang sangat menentukan keberhasilan sekolah dalam mencapai tujuannya adalah kepala sekolah. Keberhasilan kepala sekolah dalam mencapai tujuannya secara dominan ditentukan oleh keandalan manajemen sekolah yang bersangkutan, sedangkan keandalan manajemen sekolah sangat dipengaruhi oleh kapasitas kepemimpinan kepala sekolah, dalam hal ini adalah perilaku (gaya kepemimpinan) efektif.

Teori tentang kepemimpinan telah banyak dibahas dalam berbagai sudut pandang, sebagian ada yang memandang dari sisi sifat, perilaku atau gaya atau tipe atau cara bagaimana pemimpin itu mempengaruhi bawahan dalam

meningkatkan kinerja bawahan. Di dalam dunia pendidikan/madrasah biasanya disebut dengan peningkatan profesionalisme bagi para guru.

Keberhasilan kepala sekolah dipengaruhi oleh gaya kepemimpinannya terhadap bawahan (guru). Menurut Hersey dan Blanchard "*...the style of leaders is I he 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 para pemimpin yang konsisten yang mereka gunakan ketika mereka bekerja dengan dan melalui orang lain seperti yang dipersepsi oleh orang-orang itu.<sup>1</sup>

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 dalam manajemen menjelaskan bahwa gaya kepala sekolah/madrasah yang efektif ada empat: (1) gaya instruktif (*telling*), penerapannya pada bawahan (guru) yang masih baru atau baru bertugas. (2) Gaya konsultatif (*selling*), penerapannya pada bawahan (guru) yang memiliki kemampuan tinggi namun kemauan rendah, (3) Gaya partisipatif (*participating*), penerapannya pada bawahan (guru) yang memiliki kemampuan rendah, namun

---

<sup>1</sup> P. Hersey, P. Blanchard, *Management Of Organizational Behavior Utilizing Human Resources*. 9<sup>th</sup> Edition ( London: Prentice-Hall International Edition, 1977), 135.

memiliki kemauan kerja tinggi, (4) gaya delegatif (*delegating*), penerapannya bagi bawahan (guru) yang memiliki kemampuan tinggi dan kemauan tinggi.<sup>2</sup>

Selain itu sepanjang dapat diketahui dan sepanjang pengamatan para ahli maka cara seorang pemimpin melakukan kepemimpinannya itu dapat digolongkan juga atas beberapa gaya antara lain (1) Gaya Otokratis; (2) Gaya Militeristik; (3) Gaya Paternalistik; (4) Gaya Kharismatis; (5) Gaya Bebas " *Laisses Faire* " ; (6) Gaya Demokratis.

Dari hasil kajian teoritis menyebutkan bahwa salah satu gaya kepemimpinan yang dapat dengan efektif mempengaruhi bawahan untuk meningkatkan kinerja bawahan adalah gaya kepemimpinan demokratis.

Gaya kepemimpinan demokratis; dalam melaksanakan tugasnya pemimpin semacam ini mau menerima saran-saran dan 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 gairah 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

---

<sup>2</sup> Husaini Usman, *Manajemen: Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*, 321.

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.<sup>3</sup>

Sedangkan kepemimpinan MTs Tarbiyatus Shibyan Asemrowo Surabaya dari data yang peneliti sajikan dalam bab III adalah memandang bawahan sebagai partner, tidak memaksakan kehendak, memandang bawahan sebagai mitra kerja, membangun kerjasama sebagai tim kerja, memberikan kepercayaan pada bawahan, menerima kritik demi kemajuan guru dan madrasah, memberikan kebebasan untuk berkreaitivitas kepada bawahan, membangun gairah kerja, diantaranya memberikan pujian bagi yang rajin, memberikan peluang jabatan bagi yang mampu, mengadakan rekreasi, meningkatkan kesejahteraan, hal ini dilakukan kepala madrasah karena bawahan mempunyai kemampuan yang cukup tinggi dan kemauan yang tinggi pula.

Mendasari kajian teoritis dan analisis data yang diperoleh di lapangan tersebut, maka gaya kepemimpinan MTs Tarbiyatus Shibyan Asemrowo Surabaya dalam meningkatkan profesionalisme guru adalah "Demokratis", yaitu pemimpin yang dalam meningkatkan profesionalisme guru menganggap bawahan (guru) sebagai saudara, memberikan kebebasan berkreasi, berkreaitivitas dan meningkatkan profesionalnya, senang menerima saran, ide dan kritik bawahan, mengkomunikasikan kebijakan dan masalah, membangun tim kerja secara

---

<sup>3</sup> Sunindhia, *Kepemimpinan Dalam Masyarakat modern*, 48.

kekeluargaan, membangun gairah kerja dan memberikan kesempatan kepada bawahan untuk menduduki jabatan sesuai dengan kemampuan serta meningkatkan kesejahteraan secara adil.

Dari definisi di atas dapat diketahui bahwa gaya kepemimpinan kepala MTs Tarbiyatus Shibyan Asemrowo Surabaya dalam meningkatkan profesionalisme guru adalah :

- a. Kepala madrasah menganggap bawahan (guru) sebagai partner yang sama-sama harus diberikan peluang untuk meningkatkan profesionalismenya.

Guru sebagai bawahan merupakan tolak ukur keberhasilan siswa, dan merupakan komponen utama yang harus dikembangkan serta ditingkatkan profesionalnya. Kepala MTs Tarbiyatus Shibyan Asemrowo Surabaya senantiasa mengadakan pendekatan kepada mereka secara kekeluargaan atau sebagai partner, dengan demikian mereka akan merasa satu saudara yang secara bersama bertanggungjawab terhadap madrasah dan mutu madrasah, oleh karenanya dengan profesionalisme guru maka mutu siswa akan tercapai. Dan untuk peningkatan profesionalisme tersebut, maka gaya kepemimpinan kepala madrasah diantaranya menganggap guru sebagai saudara.

- b. Kepala madrasah senang menerima saran dan kritik dari bawahan

Dalam mencapai tujuan pendidikan kepala madrasah sebagai seorang pemimpin, mempunyai otoritas dan wewenang yang kuat, hampir apapun kebijakan yang diberikan akan dilaksanakan oleh bawahan termasuk guru, tetapi untuk meraih keberhasilan bersama Kepala MTs

Tarbiyatus Shibyan Asemrowo Surabaya mendengarkan saran dan kritik dari bawahan dengan *legowo*, saling mengisi atas keinginan kepala madrasah dan keinginan bawahan untuk secara bersama-sama memperbaiki mutu madrasah. Dan ini sering terjadi baik di dalam rapat atau di luar ruang rapat.

Dengan kepemimpinan yang mau mendengar dan menerima saran, kritik dan bawahan akan memberikan respon yang positif bagi bawahan utamanya guru, sehingga guru akan merasa dihargai, dengan demikian guru akan termotivasi dan dengan senang hati akan melaksanakan tugas secara baik dalam upaya memajukan mutu siswa.

- c. Kepala madrasah mengkomunikasikan kebijakan dan masalah secara bersama.

Kepala sekolah sebagai seorang yang ditugaskan untuk mengelola sekolah dituntut mampu mengelola madrasah termasuk mengkomunikasikan kebijakan, baik kebijakan dari pusat atau atasannya secara langsung maupun kebijakan dari kepala madrasah itu sendiri.<sup>4</sup>

Kepala MTs Tarbiyatus Shibyan Asemrowo Surabaya senantiasa mengajak bawahan termasuk guru atas berbagai kebijakan terlebih kebijakan mengenai guru. Sebab jika kepala madrasah sewenang-wenang dalam memberikan atau menetapkan kebijakan, maka guru yang tidak setuju akan berontak dan berakhir dengan malas mengajar atau mungkin mengajar tetapi tidak maksimal. Tapi sebaliknya jika ada kebijakan yang menyangkut tentang guru, dan kepala madrasah mampu mengkomunikasikan dan membicarakan

---

<sup>4</sup> Subagio Atmodiwiro, *Manajemen Pendidikan Indonesia* (Jakarta: Ardadizya Jaya, 2000), 16.

kebijakan yang mau diambil atau diterapkan dan melibatkan guru, maka kebijakan yang dibicarakan bersama akan meningkatkan kinerja guru dan semangatnya.

d. Kepala madrasah menaruh kepercayaan pada bawahan

Melihat latar belakang bawahan (guru) yang mempunyai latar belakang pendidikan yang hampir memadai dengan kebutuhan, maka untuk meningkatkan profesionalisme guru, kepala MTs Tarbiyatus Shibyan Asemrowo Surabaya memberikan kepercayaan pada tugas mereka, dengan tetap diperhatikan, jika terjadi kesalahan. Dalam rangka peningkatan kinerja memang kepala madrasah harus memberikan kebebasan dan kepercayaan kepada mereka, kepala MTs Tarbiyatus Shibyan Asemrowo Surabaya, dalam hal ini memberikan delegasi, sebab bawahan (guru) memiliki kemampuan tinggi dan kemauan tinggi. Jika pendelegasian dan kepercayaan tidak diberikan, maka para guru akan enggan untuk bekerja apalagi meningkatkan profesionalismenya sendiri.

e. Kepala madrasah membangun tim kerja secara kekeluargaan

Kepala madrasah harus mempunyai komitmen terhadap madrasah, menjabarkan kepentingan madrasah, membantu guru untuk mengidentifikasi nilai-nilai, tujuan, dan misi madrasah baik kedalam maupun keluar, untuk itu semua maka kepala MTs Tarbiyatus Shibyan Asemrowo Surabaya membangun tim kerja. Sehingga kepala MTs Tarbiyatus Shibyan Asemrowo Surabaya mampu meningkatkan profesionalisme guru. Misalnya kepala madrasah mempunyai komitmen meningkatkan mutu madrasah, tetapi

tidak ada komitmen meningkatkan mutu guru, bahkan tidak memperhatikan guru, berarti tim kerja tidak solid, dengan keadaan demikian guru akan malas untuk bersama mencapai visi dan misi maupun tujuan madrasah.

f. Kepala madrasah membangun gairah kerja

Untuk meningkatkan profesionalisme guru, Kepala MTs Tarbiyatus Shibyan Asemrowo Surabaya senantiasa meningkatkan gairah kerja, hal ini dilakukan dengan berbagai cara, diantaranya dengan penghargaan, pujian, insentif, memberikan harapan dan tujuan kerja yang tinggi, dengan demikian guru akan senantiasa bergairah dan semangat untuk selalu meningkatkan kinerjanya.

Kepala madrasah harus mampu mewujudkan tujuan perorangan, menstimulasi guru, dan siswa untuk mencapai prestasi yang tinggi, dengan tetap menentukan harapan kinerja yang tinggi dan terbaik, menghargai kemampuan, potensi orang lain dan menyatakan kepercayaannya, terhadap hasil memuaskan yang dicapainya.

**B. Usaha Supervisi (pembinaan) Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru**

Kepala madrasah selaku pemimpin akan menjadi perhatian, artinya semua pandangan diarahkan kepadanya, dimanapun dan dalam kesempatan apapun. Oleh karenanya penampilan kepala sekolah harus dijaga integritasnya, selalu terpercaya, dihormati baik sikap, perilaku maupun perbuatannya.

Kepala madrasah pada hakekatnya adalah sumber semangat bagi para guru, staf dan siswa. Oleh karena itu kepala sekolah harus selalu membangkitkan



semangat, percaya diri terhadap para guru, staf dan siswa sehingga mereka memahami tujuan sekolah secara antusias, bekerja secara bertanggungjawab dan profesional.<sup>5</sup>

Untuk menciptakan itu semua maka kepala madrasah harus mempunyai strategi untuk meningkatkan profesionalisme guru tersebut, secara teoritis ada beberapa strategi kepala madrasah 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 madrasah adalah kepala madrasah, dan bukan pembina yang lainnya, maka kepala madrasahlah yang paling banyak bertanggungjawab dalam pembinaan profesional guru. Oleh karena itu tugas kepala madrasah adalah sebagai supervisor sekolah, yang tidak boleh dilupakan, karena sangat penting haruslah diaksentuasikan pada pembinaan guru di lembaga yang dipimpinnya.<sup>6</sup>

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 kegiatan yang dapat meningkatkan kemampuan guru dalam proses belajar mengajar. Di samping itu

---

<sup>5</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 1999), 108.

<sup>6</sup> J. Gwynn, Minor, *Theory and Practice of Supervision*,..376.

pembinaan guru juga dimaksudkan sebagai usaha terlaksananya sistem kenaikan pangkat dalam jabatari profesional guru.<sup>7</sup>

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

- a. Mendengar (*Listening*), yang dimaksud dengan mendengar adalah kepala madrasah 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 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 dimaui oleh guru dengan menanyakan kepadanya.
- c. 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.
- d. Mempresentasikan (*Presenting*), yang dimaksudkan mempresentasikan adalah kepala madrasah mencoba mengemukakan persepsinya mengenai apa yang dimaksudkan oleh guru.
- e. Memecahkan masalah (*Problem Solving*), yang dimaksud dengan memecahkan masalah adalah kepala madrasah bersama-sama dengan guru memecahkan masalah-masalah yang dihadapi oleh guru.
- f. Negosiasi (*Negotiating*), yang dimaksud dengan negosiasi adalah berunding. Dalam berunding demikian, kepala madrasah 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 madrasah mendemonstrasikan tampilan tertentu dengan maksud agar dapat diamati dan ditirukan oleh guru.
- h. Mengarahkan (*Directing*), yang dimaksud dengan mengarahkan adalah kepala madrasah mengarahkan agar guru melakukan hal-hal tertentu.
- i. Menstandarkan (*Standardization*), yang dimaksud dengan menstandarkan adalah kepala madrasah mengadakan penyesuaian-penyesuaian bersama dengan guru,
- j. Memberikan penguat (*Reinforcing*), yang dimaksudkan memberikan penguat adalah kepala madrasah menggambarkan kondisi-kondisi yang menguntungkan bagi pembinaan guru.<sup>8</sup>

<sup>7</sup> Wijono, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, 79.

<sup>8</sup> Carl D. Gickman, *Supervision Of Instruction*, 79.

Sedangkan Kepala MTs Tarbiyatus Shibyan Asemrowo Surabaya dalam membina guru untuk meningkatkan profesionalisme guru adalah sebagai berikut ;

a. Mendengarkan ide/saran dari para guru

Sebagai seorang kepala madrasah yang berfungsi sebagai pemimpin, harus mau dan siap mendengar saran dan ide-ide dari guru, utamanya dalam rangka peningkatan kualitas atau kemampuan guru. Bukan hanya mendengar dalam hal ini, tetapi lebih pada melaksanakan jika ide atau saran itu menunjang peningkatan profesionalisme guru. Pada saat rapat Kepala MTs Tarbiyatus Shibyan Asemrowo Surabaya senantiasa mendengar ide dan saran dari guru dan kemudian apabila saran itu bagus dan sesuai maka kepala MTs Tarbiyatus Shibyan Asemrowo Surabaya tidak segan-segan untuk menerima dan menjalankan saran tersebut.

b. Menyelesaikan dan mengklarifikasi kesalahan pada pribadi kepala madrasah dan kesalahan guru

Dalam usaha meningkatkan kemampuan mengajar guru, maka kepala sekolah selalu berusaha memahami bawahan dan berbagai kesalahan, baik itu yang terjadi akibat kesalahan guru atau kepala madrasah itu sendiri, sehingga seorang guru tidak merasa disalahkan terus menerus, tetapi merasa lebih dihargai, strategi seperti ini dimaksudkan untuk mengambil hati bawahan bagi seorang pimpinan, lebih baik mengalah untuk menang daripada menang untuk kalah.

c. Mengemukakan keinginan dan menjelaskan keinginan

Kepala madrasah sebagai orang terdepan di madrasah harus senantiasa mempunyai gagasan-gagasan baru untuk kemajuan madrasah. Dalam penyampaian ide atau gagasan baru tersebut, kepala madrasah 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 Tarbiyatus Shibyan Asemrowo Surabaya pemimpin mempunyai gagasan atau ide baru disosialisasikan terlebih dahulu dengan para guru dan semua staf madrasah.

d. Memberikan masukan dan berusaha memecahkan masalah guru

Dalam setiap organisasi kepala madrasah akan dihadapkan pada berbagai permasalahan, baik sikap guru, siswa yang mempunyai latar yang berbeda. Dalam hal semacam ini kepala madrasah 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 Tarbiyatus Shibyan Asemrowo Surabaya apabila ada guru yang mengeluh dan mempunyai masalah akan memanggil guru tersebut dan kemudian memecahkan masalah guru tersebut dengan berbicara secara terbuka.

e. 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.

f. 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 Tarbiyatus Shibyan bersama-sama dengan guru secara kolektif mengembangkan dan mengevaluasi metode pembelajaran. Dengan mengadakan rapat secara periodik dengan guru dan endingnya menjelang tahun ajaran baru selalu dievaluasi secara menyeluruh.

g. Membagi tugas secara bersama (tidak monopoli)

Pembagian tugas dalam penempatan guru sesuai profesinya merupakan salah satu kecermatan yang harus dianalisa oleh kepala madrasah, 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 Tarbiyatus Shibyan Asemrowo Surabaya akan menunjuk guru yang lebih senior dan terlebih dahulu membicarakannya didalam rapat sehingga tidak ada kesan memonopoli dari kepala madrasah tersebut.

h. 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 Tarbiyatus Shibyan Asemrowo Surabaya sebagaimana observasi dan wawancara yang penulis lakukan kepala madrasah memberikan contoh atau teladan, seperti masuk dan pulang kerja, dalam ibadah seperti shalat dhuha berjamaah, istighatsah dan sebagainya.

i. Bertindak sesuai dengan kemampuan guru

Salah satu ciri pemimpin demokrasi adalah bertindak sesuai kemampuan bawahan, artinya pimpinan tidak memaksa kepada bawahan terhadap tugas yang bawahan tidak mampu melaksanakannya. Di MTs Tarbiyatus Shibyan Asemrowo Surabaya walaupun pimpinannya orang yang berwatak keras, tetapi selalu menjunjung kesesuaian kerja.

j. 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.

Teori tentang strategi pembinaan guru oleh Glickman, menegaskan bahwa perilaku pokok pembina (kepala madrasah) dalam pandangan *Collaborative* adalah dalam melakukan pembinaan profesionalisme guru meliputi:

mendengarkan, mempresentasikan, memecahkan masalah dan bernegosiasi. Target akhir yang diinginkan dengan perilaku pembinaan yang *collaborative* adalah terdapatnya kontrak antara pembina dan guru secara bersama-sama mencapai tujuan, visi dan misi madrasah.

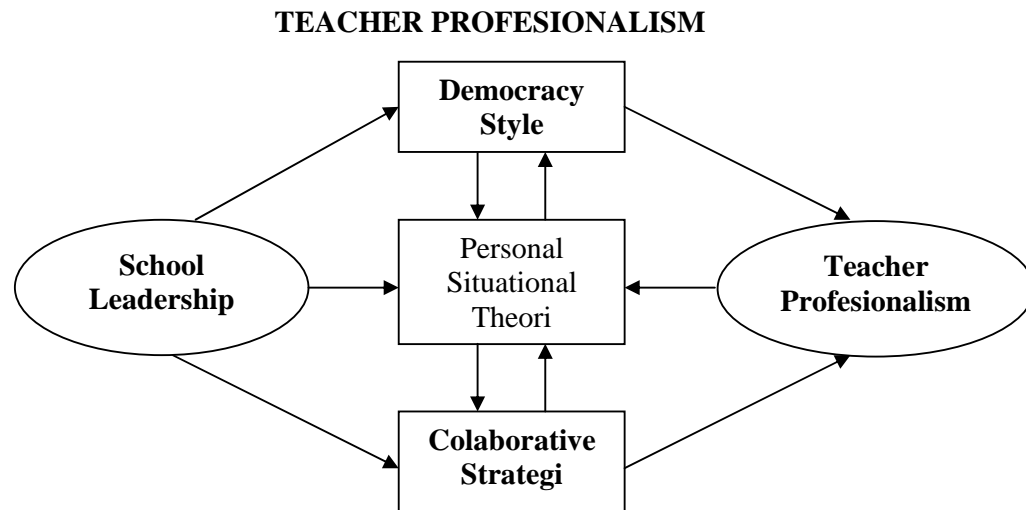
Glickman menggambarkan bahwa ada 5 hal yang harus dilakukan oleh pembina (kepala madrasah) yang berperilaku *collaborative* dalam melakukan pembinaan profesionalisme guru, antara lain :

- 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 berunding<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Ibid., 87.

Dilihat dari teori tersebut, maka strategi kepemimpinan Kepala MTs Tarbiyatus Shibyan Asemrowo Surabaya dalam meningkatkan profesionalisme guru memenuhi standar strategi "*Collaborative*" yang digambarkan dalam skema di bawah ini.



**Keterangan :**

Kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme guru, maka gaya kepemimpinan demokratis yang memperhatikan teori hubungan pribadi dengan situasi dan penggunaan strategi *collaborative* dapat dijadikan sarana untuk meningkatkan secara efektif profesionalisme guru.

Dari skema tersebut, maka keberadaan pembinaan guru oleh kepala MTs Tarbiyatus Shibyan Asemrowo Surabaya berada ditengah-tengah yang disebut (*Collaborative*) oleh karenanya keberadaan kepala madrasah dan guru berada ditengah-tengah, sehingga ada tugas yang seimbang antara guru dan kepala madrasah. Sebagai kepala madrasah harus mampu merespon kemauan, ide dan keinginan, saran dari bawahan, demikian juga guru harus memberikan saran, ide, kepada atasan agar profesionalnya meningkat dan pimpinan merespon itu semua.



Oleh Glickman keadaan tersebut ditegaskan bahwa strategi pembinaan yang *collaborative*, baik tanggung jawab guru maupun pembina sama-sama berada dalam keadaan sedang atau berada di kawasan seimbang sebagaimana skema tersebut, adapun implikasinya (dalam hal ini juga mencerminkan indikator dari teori *collaborative*) di MTs Tarbiyatus Shibyan Asemrowo Surabaya seperti yang telah di bahas pada Bab III diantaranya : mendengarkan ide, menyelesaikan dan mengklarifikasi kesalahan pada pribadi kepala madrasah dan kesalahan guru, mengemukakan keinginan dan menjelaskan keinginan, memberikan masukan dan berusaha memecahkan masalah guru, melakukan kunjungan kelas, melakukan pengembangan dan evaluasi metode, membagi tugas secara bersama tidak monopoli, memberikan teladan, bertindak sesuai dengan kemampuan guru, memberikan perhatian yang lebih terhadap yang rajin.

Dari gaya kepemimpinan dan supervisi Kepala MTs Tarbiyatus Shibyan Asemrowo Surabaya dalam meningkatkan profesionalisme guru tersebut, maka tesis dari penelitian ini adalah dengan kepemimpinan demokratis yang memperhatikan hubungan pribadi dengan situasi dan penggunaan strategi *collaborative* dapat dijadikan sarana meningkatkan profesionalisme guru.

Dan kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme guru, maka kepemimpinan kepala MTs Tarbiyatus Shibyan Asemrowo Surabaya dalam meningkatkan profesionalisme guru disebut kepemimpinan *Collaborative Democracy* (Demokrasi Kolaborasi), artinya memandang bahwa bawahan sebagai partner dan memanusiakan manusia, memperhatikan perilaku terhadap pribadinya dan situasi atau keadaan guru,

melakukan kunjungan kelas, mengembangkan dan mengevaluasi metode pembelajaran, mendengarkan ide/saran dari para guru, menyelesaikan dan mengklarifikasi kesalahan pada pribadi kepala madrasah dan kesalahan guru, melakukan kunjungan kelas, melakukan pengembangan dan evaluasi metode, mengemukakan keinginan, memberikan masukan dan berusaha memecahkan masalah guru, membagi tugas secara bersama (tidak monopoli), memberikan teladan, bertindak sesuai dengan kemampuan guru dan memberikan perhatian yang lebih terhadap yang rajin.

### **C. Peningkatan Profesionalisme Guru di MTs Tarbiyatus Shibyan Asemrowo Surabaya**

Pekerjaan pemimpin tidak semudah yang dibayangkan terlebih di dunia pendidikan atau madrasah, sebab di dalam madrasah terdiri dari berbagai komponen yang berbeda, baik dari segi latar belakang pendidikan dan lingkungan sosialnya yang keberadaannya berada dalam satu wadah yaitu madrasah, sehingga masing-masing membawa budaya dan keinginan masing-masing, baik di tingkat tenaga pendidikan maupun siswanya.

Kepala sekolah yang berhasil apabila mereka memahami keberadaan sekolah atau madrasah sebagai organisasi yang kompleks dan unik, serta seseorang yang diberi tanggungjawab untuk memimpin sekolah, oleh karenanya keberhasilan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru adalah

kepala sekolah yang mampu menentukan titik pusat dan irama sekolah khususnya pada guru.<sup>10</sup>

Dalam mencapai keberhasilan sebagai kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme guru tersebut, kepala madrasah juga dapat dilihat dari sisi kepribadiannya dalam mempengaruhi bawahan, oleh para ahli ini dituangkan dalam beberapa teori, diantaranya teori "Hubungan Kepribadian dengan Situasi".<sup>11</sup>

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 gampang untuk membangunkan semangat kerja atau memberi kesempatan serta kemungkinan orang-orang tersebut untuk memahami apa yang harus dikerjakan

---

<sup>10</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 1999), 133.

<sup>11</sup> Sunindhia, *Kepemimpinan Dalam Masyarakat modern ...*,68.

dan dicapai, bagaimana caranya dan syarat-syaratnya yang harus dipenuhi. Untuk itu ia harus mampu mengusahakan kemudahan-kemudahan guna merangsang kegiatan-kegiatan kelompok dalam pencapaian tujuan.

Dalam hal ini Cattell mengemukakan :

*"Leadership represents a dynamic interaction between the goals of the leader and the goals and needs of the followers. It serves the function of facilitating selection and achievement of group goals".*

Yaitu : kepemimpinan menggambarkan hubungan dinamis antara tujuan pemimpin serta tujuan kebutuhan pengikutnya. Kepemimpinan menjalankan fungsinya pada kesempatan pilihan dan perjuangan atas cita-cita kelompok.<sup>12</sup>

Mendasari *teoritis* tersebut kepemimpinan Kepala MTs Tarbiyatus Shibyan Asemrowo Surabaya memanfaatkan kondisi pribadi dan situasi untuk mengembangkan kinerja bawahan, sehingga dengan gaya kepemimpinannya mampu meningkatkan profesionalisme guru. Mengapa dengan gaya kepemimpinan kepala madrasah tersebut terjadi peningkatan profesionalisme guru, adapun alasannya adalah karena kepala madrasah memanfaatkan hubungan pribadinya dengan situasi untuk mempengaruhi dan meningkatkan profesionalisme guru. Adapun pemanfaatan hubungan pribadi dengan situasi yang dilakukan kepala madrasah hingga dapat meningkatkan profesionalisme guru, indikatornya adalah :

---

<sup>12</sup> Mardin A. Marhabang "Pola Kepemimpinan Kepala Sekolah dan dampaknya terhadap Motivasi Kerja Guru "dalam <http://www.bpgupg.go.id/mardin.htm> ( 6 Juli 2011)

- a. Karena Kepala Madrasah Membagi pekerjaan sesuai dengan kemampuan tugas masing-masing

Kepala madrasah sebagai manajer dituntut untuk mampu mengidentifikasi bawahan, dengan demikian manajer dapat melihat kemampuan bawahan untuk diberikan tugas yang sesuai dengan kemampuan bawahan. Ini diharapkan mampu mewujudkan tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Kepala MTs Tarbiyatus Shibyan Asemrowo Surabaya pada saat akan menunjuk seorang guru untuk memberikan pekerjaan kepada guru tersebut, terlebih dahulu melihat kemampuan yang dimiliki oleh guru dan kemudian baru dikomunikasikan dan selanjutnya akan diserahkan pekerjaan tersebut.

- b. Karena kepala madrasah melihat karakteristik guru dibidang pengajaran

Untuk meningkatkan profesionalisme guru, maka kepala madrasah harus mampu membaca karakter bawahan atau guru itu sendiri, bidang-bidang apa saja yang guru tekuni, dan ketrampilan-ketrampilan apa yang mereka miliki. Seorang pemimpin harus mampu membaca karakter bawahan, terlebih jika ada guru yang sering marah, atau guru yang agak lemah, atau guru wanita dan laki-laki mempunyai karakter yang berbeda, sehingga dalam memberikan mata pelajaran yang diasuhnya juga harus membaca keadaan ini.

- c. Karena kepala madrasah jeli melihat tingkat efektifitas penguasaan guru dalam mengajar

Dalam pendidikan unsur utama adalah guru dan siswa. Jika dalam proses pembelajaran guru kurang efektif, akan menjadi masalah. Di MTs

Tarbiyatus Shibyan Asemrowo Surabaya keadaan guru telah sesuai dengan kebutuhan serta kualifikasi keilmuannya. Agar tidak terjadi masalah dalam pembelajaran dan untuk menyeimbangkan keadaan yang demikian, maka seorang pemimpin harus jeli melihat kalau ada beberapa guru yang sama jurusan atau lulusannya, maka kepala madrasah harus jeli melihat keadaan dan latar belakang kemampuan dan pengalamannya.

- d. Karena kepala madrasah memberikan *support* (dorongan) kepada guru untuk melanjutkan studi

Dorongan seorang pemimpin terhadap bawahan sangat berarti, walaupun kadang hanya sedikit. Sebab bawahan sangat sensitif terhadap kebijakan pimpinan. Jika seorang pemimpin dalam hal yang kecil saja tidak mendukung, maka guru akan putus semangat, tapi sebaliknya dengan *support*, maka guru akan semangat dalam meningkatkan profesionalnya, diantaranya dengan melanjutkan pendidikan. Tinggal bagaimana seorang pemimpin memberikan *support* terhadap bawahan. Di MTs Tarbiyatus Shibyan Asemrowo Surabaya *support* juga diberikan bagi guru-guru yang ingin melanjutkan studi ke jenjang yang lebih tinggi.

- e. Karena kepala madrasah memberikan penyegaran

Tugas seorang guru jika dikaji secara mendalam sungguh berat, disamping kemampuan yang harus dikuasai, guru juga harus menguasai psikologis anak didik, kesabaran juga dituntut. Hal ini merupakan tugas guru secara rutin. Selanjutnya jika ini berulang-ulang dalam kesehariannya, maka kejenuhan bagi guru itu sendiri akan muncul. Peran kepala sekolah dalam

melihat bawahan harus tertuju bagaimana agar guru tetap fresh dalam mengajar, tidak jenuh sehingga tingkat profesionalismenya tetap tinggi. Di MTs Tarbiyatus Shibyan Asemrowo Surabaya ini dilakukan dengan mengadakan rekreasi untuk penyegaran, ataupun perayaan keberhasilan madrasah.

f. Karena kepala madrasah mengikutsertakan pelatihan, seminar dan MGMP

Salah satu yang mendorong peningkatan profesionalisme guru adalah mengikuti penataran, pelatihan, seminar ataupun MGMP, sebab dengan mengikuti kegiatan ini guru dapat melihat kemampuan guru yang lain, dapat menimba ilmu antara satu dengan yang lain, dapat menyerap berbagai pengalaman yang diberikan oleh tutor. Berbagai kesulitan pengajaran dapat dipecahkan saat seperti pelatihan, MGMP maupun penataran. Disamping itu dapat membuat guru fresh sebab dapat bertemu dengan teman sejawat dan dapat mencurahkan berbagai masalah, kesulitan dan keberhasilan, sehingga dengan ini semua akan memotivasi masing-masing guru untuk menerapkan di madrasahnyanya masing-masing. Kepala MTs Tarbiyatus Shibyan Asemrowo Surabaya senantiasa memberi kesempatan secara bergantian terhadap guru untuk mengikuti kegiatan tersebut dengan tetap mengkoordinasikan agar tidak ada jam pelajaran yang kosong atau terbengkalai.

g. Karena kepala madrasah menganjurkan untuk meningkatkan wawasan (banyak membaca)

Salah satu kelemahan pendidikan di Indonesia adalah wawasan guru, akan tetapi ini juga tidak serta merta menyalahkan guru. Sebab ditinjau dari

segi gaji, maka keuangan guru tidak memadai untuk membeli buku. Bagaimana guru akan membeli buku jika gajinya saja rendah. Secara logis hendaknya guru diberikan tunjangan yang besar untuk keperluan peningkatan wawasan, seperti uang pembelian buku, uang studi banding, uang MGMP, dan studi komparatif dengan pihak lain. Di MTs Tarbiyatus Shibyan Asemrowo Surabaya keadaan ini disikapi dengan melengkapi buku di perpustakaan, dan menganjurkan pada guru untuk membaca di perpustakaan.