**BAB II**

12

**KAJIAN TEORI**

1. **Teori-Teori Kepemimpinan**
2. Pengertian Kepemimpinan

Ada banyak pendapat yang mengemukakan tentang pengertian kepemimpinan, diantaranya adalah telah didefinisikan oleh Stoner, bahwa kepemimpinan managerial dapat didefinisikan sebagai proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya. Menurut Dharma, kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan seseorang atau kelompok orang untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu.

Pengertian kepemimpinan juga diungkapkan oleh Soepardi yang dikutip Mulyasa menyebutkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk menggerakkan, mempengaruhi, memotivasi, mengajak, mengarahkan, menasehati, membimbing, menyuruh, memerintah, melarang, dan bahkan menghukum (kalau perlu), serta membina dengan maksud agar manusia sebagai media manajemen mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan administrasi secara efektif dan efisien.

Gibson et. al. dalam Tjiptono & Diana, memberikan definisi kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi motivasi atau kompetensi individu-individu lainnya dalam suatu kelompok. Sedangkan dalam kaitannya dengan TQM, definisi yang diberikan Goetsch D.L dan Davis adalah bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk membangkitkan semangat orang lain agar bersedia dan memiliki tanggungjawab total terhadap usaha mencapai atau melampuai tujuan organisasi.

Pengertian kepemimpinan juga diungkapkan oleh Soepardi yang dikutip Mulyasa menyebutkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk menggerakkan, mempengaruhi, memotivasi, mengajak, mengarahkan, menasehati, membimbing, menyuruh, memerintah, melarang, dan bahkan menghukum (kalau perlu), serta membina dengan maksud agar manusia sebagai media manajemen mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan administrasi secara efektif dan efisien.[[1]](#footnote-1)

Dari beberapa pengertian tersebut setidaknya ada tiga implikasi penting yang saling berpengaruh dan berinteraksi yaitu :[[2]](#footnote-2)

* 1. Kepemimpinan menyangkut orang lain, bawahan atau pengikut. Tanpa bawahan semua kualitas kepemimpinan seorang manager tidak relevan.
  2. Kepemimpinan menyangkut suatu pembagian kekuasaan yang tidak seimbang di antara para pemimpin dan anggota kelompok. Karena pemimpin mempunyai wewenang untuk mengarahkan berbagai kegiatan para anggota kelompok, tetapi anggota kelompok tidak dapat mengarahkan kegiatan pemimpin secara langsung.
  3. Pemimpin dapat mempergunakan pengaruh, pemimpin bukan hanya dapat memerintah bawahan tentang apa yang dikerjakan tetapi juga dapat mempengaruhi bagaimana bawahan melakukan perintah.

Kepemimpinan seseorang dapat dikatakan efektif manakala memiliki sifat-sifat kepemimpinan yang efektif adalah :[[3]](#footnote-3)

1. Kemampuan dalam kedudukannya sebagai pengawas (supervisory ability) atau pelaksanaan fungsi-fungsi dasar manajemen, terutama pengarahan dan pengawasan pekerjaan orang lain.
2. Kebutuhan akan prestasi dalam pekerjaan, mencakup pencarian tangggungjawab dan keinginan sukses.
3. Kecerdasan, mencakup kabijakan, pemikiran kreatif dan daya pikir.
4. Ketegasan (*decisiveness*), atau kemampuan untuk membuat keputusan-keputusan dan memecahkan masalah-masalah dengan cakapdan tepat.
5. Kepercayaan diri, atau pandangan terhadap dirinya sebagai kemampuan untuk menghadapi masalah.
6. Inisiatif, atau kemampuan untuk bertindak tidak tergantung, mengembangkan serangkaian kegiatan dan menemukan cara-cara baru atau inovasi.

Kepemimpinan pendidikan banyak sekali bentuk dan macamnya, hal ini akan membawa perbedaan-perbedaan pula. Terdapat syarat-syarat yang dituntut oleh bentuk kepemimpinan yang bersangkutan. Seorang pemimpin yang baik dalam ketentraman mungkin kurang dapat diterima sebagai pemimpin disekolah. Dan begitu juga sebaliknya pemimpin pendidikan disekolah yang baik mungkin kurang dapat diterima sebagai pemimpin di ketentaraan.[[4]](#footnote-4)

Dalam rangka mempengaruhi orang lain mau bekerja dengan penuh tanggung jawab, pemimpin pendidikan hendaknya memiliki syarat-syarat tertentu, sebagaimana pendapat para ahli antara lain: Tim Dosen IKIP Malang mengemukakan syarat-syarat yang harus dimiliki pemimpin pendidik dapat dikategorikan menjadi dua macam yaitu:[[5]](#footnote-5)

1. Syarat-syarat fundamental

Pemimpin pendidikan di Indonesia harus menghayati dan mengamalkan nilai moral pancasila.

1. Syarat-syarat praktis

Pertama, memiliki kelebihan dalam pengetahuan dan kemampuan diantaranya adalah: 1) memahami administrasi madrasah lebih banyak dan personil sekolah, 2) Mengetahui bagaimana menggunakan keterampilan para anggotanya dengan memanfaatkan orang yang lebih tahu banyak tentang apa yang mereka lakukan, 3) Kemampuan mengajar lebih baik, sehingga dapat membantu menganalisa dan memperbaiki serta meningkatkan proses belajar mengajar guru, 4) Kemampuan memelihara moral kerja sekolah, 5) Memiliki keahlian dalam bidang jabatan atau pekerjaan.

Kedua, memiliki kelebihan dalam bidang kepribadian, di antaranya: 1) rendah hati dan sederhana, 2) percara terhadap diri sendiri, 3) bersikap suka menolong, 4) jujur, adil, dan dapat dipercaya, 5) sabar dan memiliki kestabilan emosi, 6) bersikap ramah tamah, 7) kapasitas kecerdasan dan kemampuan berbicara baik, 8) bertanggung jawab yang meliputi ketekunan dan penuh semangat, 9) berparti sipasi yang meliputi: keaktifan kemampuan bergaul, bekerja sama, mudah menyesuaikan diri dan penuh humor.[[6]](#footnote-6)

Jadi untuk menjabat sebagai kepala dilingkungan suatu lembaga pendidikan biasanya ditetapkan beberapa persyaratan yang harus depenuhi persyaratan itu antara lain adalah pendidikan atau ijazah yang dimiliki, pengalaman yang sering dinyatakan dalam bentuk golongan atau kepangkatan bagi pegawai negeri, umur dan lain-lainnya. Persyaratan tersebut adalah bukanlah yang dimaksudkan sebagai persyaratan kepemimpinan akan tetapi ketentuan menduduki suatu jabatan tertentu yang mengharuskan seseorang yang mendudukinya menjalankan fungsi kepemimpinan.[[7]](#footnote-7)

Di dalam ajaran Islam sendiri jaga banyak ayat dan hadits-hadits, baik secara langsung maupun tidak langsung yang menjelaskan pengertian dari kepemimpinan. Diantaranya seperti yang dijelaskan dalam Surat Al-An’am ayat 165 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.

Artinya :

“Dan Dia-lah yang menjadikan kamu sebagai khalifah-khalifah di bumi dan Dia mengangkat (derajat) sebagian kamu di atas yang lain, untuk mengujimu atas (karunia) yang diberikan-Nya kepadamu. Sesungguhnya Tuhanmu sangat cepat memberi hukuman dan sungguh, Dia Maha Pengampun, Maha Penyayang”.[[8]](#footnote-8)

Makna hakiki kepemimpinan dalam Islam adalah untuk mewujudkan khilafah dimuka bumi, demi terwujudnya kebaikan dan reformasi. Perintah Allah demikian jelas dalam Surat An Nisa’ ayat 65

**واذقال ربك للملئكة انى جاعل في الارض خليفة قالوااتجعل فيهامن يفسدفيها ويسفك الدماء ونحن نسبح بحمدك ونقدس لك قال انى اعلم مالاتعلمون**

Artinya :

“Dan (ingatlah) ketika Tuhan-mu berfirman kepada para malaikat, “Aku hendak menjadikan khalifah di bumi”, mereka berkata, “Apakah engkau hendak menjadikan orang yang merusak dan menumpahkan darah di sana, sedangkan kami bertasbih memuji-Mu dan menyucikan nama-Mu?” Dia berfirman, “Sungguh, Aku Mengetahui apa yang tidak kamu ketahui”.[[9]](#footnote-9)

Dalam pandangan dan pendapat diatas, dapat diambil suatu ke-simpulan bahwa kepemimpinan adalah perilaku yang disengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas serta hubungan dalam kelompok, organisasi atau lembaga pendidikan.

1. Tipe kepemimpinan kepala sekolah

Bentuk-bentuk kepemimpinan sering kita jumpai dalam kehidupan masyarakat sehari-sehari, tetapi selain itu di sekaolah terdapat berbagai macam tipe ini, sesuai dengan situasi sekarang ini kita berada di tengah-tengah perjuanga menuju kesuksesan. Tujuan pendidikan yang tak lepas dan sangat membutuhkan tipe-tipe pemimpin sebagai pemimpin yang *afficial* *leader*, yang cara kerja dan cara bergaulnya dapat dipertanggungjawabkan dan bisa menggerakkan orang lain untuk turur sertta mengerjakan sesuatu yang berguna bagi kehidupan dan tujuan bersama.

Adapun menjelaskan dari tipe-tipe kepemimpinan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Pemimpin Otokratis

Dalam kepemimpinan yang otokratis, pemimpin bertindak sebagai diktator terhadap anggotap-anggota kelompoknya. Baginya, pemimpin adalah menggerakkan dan memaksa kelompok. Pemimpin yang otokratis tidak menghendaki rapat-rapat atau musyawarah. Berkumpul atau rapat hanyalah berarti untuk menyampaikan instruksi.setiap perbedaan pendapat di antara anggota-anggota kelompoknya diartikan sebagai kepicikan, pembangkangan, atau pelanggaran disiplin trhadap perintah atau instruksi yang telah diterapkan.[[10]](#footnote-10)

1. Pemimpin laizer faire

Dalam tipe kepemimpin ini sebenarnya pemimpin tidak memberikan pimpinan. Tipe ini diartikan sebagai membiarkan orang-orang berbuat sekehendaknya. Pemimpin yag termasuk tipe ini sama sekali tidak memberikan kontroldan koreksi terhadap pekerjaan anggota-anggotanya. Di dalam tipe kepmimpinan ini, biasanya struktur organisasinya tidak jelas dan kabur. Segala kegiatan dilakukan tanpa rencana yang terarah dan tanpa pengawasan dari pimpinan.[[11]](#footnote-11)

1. Pemimpin Demokratis

Pemimpin yang bertipe demokratis menafsirkan kepemimpinannya bukan sebagai diktator, melainkan sebagai pemimpin ditengah-tengah anggota kelompoknya. Hubungan dengan anggota-anggota kelompok bukan sebagai majikan terhadap buruhnya, melainkan sebagai saudara tua diantara teman-teman sekerjanya, atau sebagai kakak terhadap saudara-saudaranya.[[12]](#footnote-12)

1. Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah 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 efektivitas kepemimpinan dapat di identifikasikan dari berbagai kriteria sesuai dengan konsep gaya kepemimpinan yang dipergunakan. Ada beberapa teori tentang gaya kepemimpinan, antara lain:[[13]](#footnote-13)

* 1. Teori Tannenbaum dan Warren H. Schmidt.

Dia mengemukakan bahwa manager harus mempertimbangkan tiga kekuatan sebelum memilih gaya kepemimpinan, yaitu:

1. Kekuatan-kekuatan dalam diri manager yang mencakup ; sitem nilai, kepercayaan terhadap bawahan, kecenderungan kepemimpinannya sendiri, dan perasaan aman atau tidak aman.
2. Kekuatan-kekuatan dalam diri para bawahan, meliputi; kebutuhan mereka akan kebebasan, kebutuhan mereka akan peningkatan tanggungjawab, apakah mereka tertarik dalam dan mempunyai keahlian untuk penanganan masalah, dan harapan mereka mengenai keterlibatan dalam pembuatan keputusan.
3. Kekuatan-kekuatan dari situasi, mencakup ; tipe organisasi, efektifitas kelompok, desakan waktu, dan sifat masalah itu sendiri.

Pendekatan yang paling efektif sebagai manager menurut mereka adalah sedapat mungkin fleksibel, maupun memilih perilaku kepemimpinan yang dibutuhkan dalam waktu dan tempat tertentu.

* 1. Teori Contingency dari Fiedler.

Teori ini dikemukakan oleh Fred Fiedler, ia menyatakan bahwa efektifitas suatu kelompok tergantung pada interaksi antara kepribadian pemimpin dan situasi. Situasi menurut dia dirumuskan dengan dua karakteristik yaitu:

1. Derajat situasi dimana pemimpin menguasai, mengendalikan dan menguasai situasi.
2. Derajat situasi yang menghadapkan manager dengan ketidakpastian.

Pemimpin yang efektif, harus mampu manyesuaikan dan mangubah gaya-gaya kepemimpinannya terhadap situasi, dan manakala pemimpin mempunyai keterbatasan dalam mengubah gaya kepemimpinannya maka situasi harus diubah atau pemimpin harus dicarikan pemimpin yang gayanya cocok dengan situasi.

* 1. Teori Siklus Kehidupan dari Hersey dan Blanchard.

Teori ini dikemukakan oleh Paul Hersey dan Kenneth Blancrad yang menyatakan 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.

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 pemimpin yang efektif ada 4 (empat) yaitu :[[14]](#footnote-14)

1. Gaya instruktif, penerapannya pada bawahan yang masih baru atau baru bertugas. Ciri-ciri gaya kepemimpinan instruktif, mencakup antara lain :
2. Memberi pengarahan secara spesifik tentang apa, bagaimana dan kapan kegiatan dilakukan.
3. Kegiatan lebih banyak diawasi secara ketat.
4. Kadar direktif tinggi.
5. Kadar suportif rendah.
6. Kurang dapat meningkatkan kemampuan pegawai.
7. Kemampuan motivasi pegawai rendah.
8. Tingkat kematangan bawahan rendah.
9. Gaya konsultatif, penerapannya pada bawahan yang memiliki kemampuan tinggi, namun kemauan rendah. ciri-cirinya mencakup antara lain :
10. Kadar direktif rendah.
11. Kadar suportif tinggi.
12. Komunikasi dilakukan timbal balik.
13. Masih memberikan pengarahan yang spesifik.
14. Pimpinan secara bertahap memberikan tanggungjawab kepada pegawai walaupun bawahan masih dianggap belum mampu.
15. Tingkat kematangan bawahan rendah sampai sedang.
16. Gaya pertisipatif, penerapannya pada bawahan yang memiliki kemampuan rendah, namun memiliki kemauan kerja tinggi. ciri-ciri kepemimpinan pastisipatif ini mencakup antara lain :
17. Pemimpin melakukan komunikasi dua arah.
18. Secara aktif mendengar dan merespon segenap kesu-karan bawahan.
19. Mendorong bawahan untuk menggunakan kemampuan secara maksimal dalam operasional.
20. Melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan.
21. Mendorong bawahan untuk berpartisipasi.
22. Tingkat kematangan bawahan sedang sampai tinggi.

Kepemimpinan partisipatif ini juga dikenal dengan istilah kepemimpinan terbuka, bebas atau non directive. Orang yang menganut pen-dekatan ini hanya sedikit memegang kendali dalam proses pengambilan keputusan. Ia hanya menyajikan informasi mengenai atau 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 kepetingan utama organisasi.

1. Gaya delegatif, penerapannya pada bawahan yang memiliki kemampuan tinggi dan kemamuan tinggi. Gaya kepemimpinan delegatif mempunyai ciri-ciri antara lain :
2. Memberikan pengarahan bila diperlukan saja.
3. Memberikan suport dianggap tidak perlu lagi.
4. Penyerahan tanggungjawab kepada bawahan untuk mengatasi dan menyelesaikan tugas.
5. Tidak perlu memberi motivasi.
6. Tingkat kematangan bawahan tinggi.
   1. Teori Bill Woods dalam Timpe, ia menyatakan bahwa kepemimpinan dapat digolongkan atas beberapa golongan, antara lain:[[15]](#footnote-15)
7. Otokratis

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 tidak menerima kritik, saran dan pendapat. Seorang pemimpin otoriter 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 dianggap orang lain lebih mengetahui daripada orang-orang lain dalam kelompoknya. Setiap keputusannya dianggap sah dan pengikut-pengikutnya menerima tanpa pertanyaan.

1. Militeristis

Seorang pemimpin yang bersifat militeristik yaitu pemimpin yang memiliki sifat-sifat antara lain :[[16]](#footnote-16)

* 1. Untuk menggerakkan bawahannya ia menggunakan sistem perintah yang biasa digunakan dalam ketentaraan.
  2. Gerak-geriknya senantiasa tergantung kepada pangkat dan jabatannya.
  3. Senang akan formalitas yang berlebihlebihan.
  4. Menuntut disiplin keras dan kaku dari bawahannya.
  5. Senang akan upacara-upacara untuk berbagai keadaan.
  6. Tidak menerima kritik dari bawahan.

1. Paternalistis

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 pertimbangan, bahkan kadang-kadang perlindungan yang berlebih-lebihan. Pemimpin semacam ini jarang atau tidak memberikan kesempatan sama sekali kepada anak buahnya untuk bertindak sendiri dalam mengambil inisiatif atau keputusan.

Anak buahnya jarang sekali diberikan kesempatan untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasinya. Pemimpin semacam ini juga tidak mempunyai sifat keras atau kejam terhadap mereka yang dipimpin, bahkan hampir dalam segala hal sikapnya baik dan ramah walaupun ada sisi negatifnya yaitu selalu merasa sebagai orang yang selalu mengatahui segala sesuatu. Seorang pemimpin seperti ini dalam hal-hal tertentu amat diperlukan, akan tetapi sebagai pemimpin pada umumnya kurang baik.[[17]](#footnote-17)

1. Kharismatis

Secara Kharismatis, mengenai gaya kharismatis, para sarjana belum menemukan sebab-sebab mengapa seorang pemimpin memiliki kharisma. Yang diketahui adalah mempunyai daya tarik yang amat besar dan umumnya mempunyai pengikut yang jumlahnya cukup besar walaupun mereka sering tidak dapat menjelaskan mengapa menjadi pengikutnya. 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 pemimpin. Kemampuan menguasasi bawahannya yang terdapat pada diri pemimpin disebabkan kepercayaannya yang luar biasa kepada kemampuannya itu.  
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 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.[[18]](#footnote-18)

1. Secara bebas atau Laisses Faire

Pemimpin dengan gaya secara bebas atau Laisses Faire melaksanakan kepemimpinan dengan gaya ini dapat diartikan sebagai membiarkan anak buahnya untuk berbuat sesuai kehendak mereka sendiri-sendiri. Petunjuk-petunjuk, pengawasan dan kontrol kegiatan dan pekerjaan anak buahnya tidak diadakan. Pemberian tugas, cara bekarja sama semuanya diserahkan kepada anak buah sendiri, pengarahan, saran-saran dan pimpinan juga tidak ada. Sedangkan kekuasaan dan tanggungjawab jalannya simpang siur. Pada hakikatnya di sini pemimpin itu tidak memimpin, tetapi membiarkan bawahan bekerja sesuka hatinya. Pemimpin hanya mempunyai tugas representatif. Para anggota diberikan kebebasan sepenuhnya, maka proses pengambilan keputusan menjadi lambat, bahkan sering tidak berkeputusan.[[19]](#footnote-19)

1. Demokratis.

Secara demokratis dalam melaksanakan tugas, pemimpin semacam ini mau menerima saran-saran dari anak buah bahkan kritikan-kritikan 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 kerja pada anak buahnya. Secara garis besar gaya demokratis adalah :[[20]](#footnote-20)

* 1. Pandangannya bertitik tolak bahwa manusia adalah makhluk termulia di dunia.
  2. Selalu berusaha mempertemukan antara kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi dari para bawahannya.
  3. Senang menerima saran pendapat dan kritik dari bawahan.
  4. Selalu berusaha menjadikan bawahan lebih sukses daripada dirinya.
  5. Selalu berusaha mengutamakan kerjasama dan teamwork dalam usaha mencapai tujuan.
  6. Berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.

Gaya kepemimpinan demokratis dikenal juga dengan istilah kepemimpinan konsultatif atau consensus. 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 dan di sukai 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 kepada kompromi yang pada akhirnya memberikan hasil yang tidak diharapkan.

1. Tugas dan Fungsi kepemimpinan kepala sekolah
2. Tugas kepemimpinan kepala sekolah

Tugas seorang pemimpin, kecuali harus memenuhi kebutuhan kelompok, juga harus dapat mempengaruhi kelompok sedemikian rupa sehingga apa yang dirasakan sebagai kebutuhan, benar-benar bersifat realistis, yaitu sesuai dengan kenyataan. Jadi, tugas seorang pemimpin antara lain ialah:

1. Menyelami kebutuhan-kebutuhan kelompoknya dan keinginan kelompoknya.
2. Dari keinginan-keinginan itu dapat dipetiknya kehendak-kehendak yang realistis dan yang benar-benar dapat dicapi.
3. Meyakinkan kelompoknya mengenai apa-apa yang menjadi kehendak mereka, mana yang realistis dan mana yang sebenatnya merupakan khayalan.
4. Menemukan jalan yang dapat ditempuh untuk mencapa/mewujudkan kehendak-kehendak tersebut.[[21]](#footnote-21)

Sedangkan, Selznick yang disitas oleh Richrad H.Hall dalam bukunya yang berjudul *Organization Structure and Proces*. Ada empat macam tugas penting seorang pemimpin.

1. Mendefinisikan misi dan peranan organisasi.

Jelas tugas ini vital dalam rangka perubahan dunia yang cepat, dan harus dipandang sebagai satu proses yang dinamis.

1. Untuk menghasilkan suatu barang atau pelayanan. Merupakan proyeksi dari apa yang diinginkan, dicapai, dihasilkan dan diraih oleh suatu organisasi. Organisasi bisnis, misalnya menghasilkan bagi para konsumen dapat berupa barang-barang dan pelayanan, misalnya mobil, kesempatan berekreasi, akomodasi dan sebagainya.
2. Mempertahankan keutuhan organisasi.

Pemimpinan mewakili organisasi kepada umum dan kepada para stafnya, seperti halnya pemimpin mencoba mengajak para pahlawan mengikuti keputusannya agar fungsi tersebutdapat dilaksanakan, ada beberapa asumsi pokok yang perlu dipahami oleh setiap pemimpin.

1. Tugas terakhir seorang pemimpin adalah mengendalikan konflik internal yang terjadi di dalam organisasi.[[22]](#footnote-22)

Organisasi memiliki profil lain yang mencakup: satu tatapan yang normatif (*normative order*), tingkatan aturan (*authority ranks*) sistem komunikasi dan incentive system.

1. Fungsi kepemimpinan kepala sekolah

Dalam kehidupan organisasi, fungsi kepemimpinan adalah bagian dari tugas utama yang harus dilaksanakan. Tetapi untuk merumuskan apa yang dimaksud fungsi kepemimpinan adalah sulit. Sama sulitnya memberikan definisi tentang kepemimpinan itu sendiri.[[23]](#footnote-23) Menurut A.F. Stoner agar kelompok dapat beroperasi secara efektif, seorang pemimpin mempuyai dua fungsi pokok yaitu:

1. *Task related atau problem solving function*, dalam fungsi ini pemimpin memberikan saran dalam pemecahan masalah serta memberikan sumbangan informasi dan pendapat.
2. *Group maintenance function atau social* funcyion meliputi: pemimpin membantu kelompok beroperasi lebih lancar, pemimpin memberikan persetujuan atau melengkapi anggota kelopok yang lain, misalnya menjembatani kelompok yang sedang berselisih pendapat, memperhatikan diskusi-diskusi kelopok. Seorang pemimpin yang efektif adalah seorang pemimpin yang mampu menampilkan kedua fungsi terseut dengan jelas.[[24]](#footnote-24)
3. **Profesionalisme Guru**
   * + 1. Pengertian dan Syarat Profesional Guru

Kata “Profesional” berasal dari kata sifat yang berarti pencaharian dan sebagai kata benda yang berarti orang yang mempunyai keahlian, seperti guru, dokter, hakim dan sebagainya. Dalam pengertian lain Profesional adalah Pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang dan menjadi sumber penghasilan kehidupan yang memerlukan keahlian, kemahiran, atau kecakapan yang memenuhi standar mutu atau norma tertentu serta memerlukan pendidikan profesi.[[25]](#footnote-25) Pekerjaan yang bersifat profesional adalah pekerjaan yang hanya dapat dilakukan oleh mereka yang khusus dipersiapkan untuk itu dan bukan pekerjaan yang dilakukan oleh mereka yang karena tidak dapat memperoleh pekerjaan lain.[[26]](#footnote-26)

Guru merupakan jabatan atau profesi yang memerlukan keahlian khusus sebagai guru. Pekerjaan ini tidak bisa dilakukan oleh orang yang tidak memiliki keahlian untuk melakukan kegiatan atau pekerjaan sebagai guru. Adapun pengertian lain tentang Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.[[27]](#footnote-27) Untuk menjadi guru diperlukan syarat-syarat khusus, apalagi sebagai guru pofesional yang harus menguasai betul seluk beluk pendidikan dan pengajaran dengan berbagai pengetahuan lainnya yang perlu dibina dan dikembangkan melalui masa pendidikan tertentu atau pendidikan prajabatan.

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 dibidangnya.[[28]](#footnote-28)

Yang dimaksud dengan terdidik dan terlatih bukan hanya mem-peroleh pendidikan formal, tetapi juga harus menguasasi 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.

Adapun beberapa syarat yang harus dimiliki oleh seorang guru profesional seperti yang dikemukakan oleh Ali sebagaimana dikutip oleh Usman, diantaranya adalah:[[29]](#footnote-29)

* 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. Memenungkinkan perkembangan sejalan dengan dinamika kehidupan.

Selain itu Usman juga mengemukakan bahwa ada beberapa syarat yang masih ada bagi profesionalisme guru, antara lain:[[30]](#footnote-30)

1. Memiliki kode etik sebagai acuan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.
2. Memiliki obyek / klien layanan yang tetap, yaitu guru dengan muridnya.
3. Diakui oleh masyarakat karena memang diperlukan jasanya di masyarakat.

Dengan demikian seseorang yang akan melakukan kegiatan profesional harus menempuh jenjang pendidikan yang khusus menpersiapkan jabatan itu. Untuk menjadi seorang guru maka maka dia harus menempuh jenjang pendidikan pre service education seperti jurusan PAI Fakultas Tarbiyah IAIN/STAIN/PTS, Fakultas Keguruan dan Ilmu Pengetahuan, Pendidikan Guru Sekolah Dasar / Madrasah Ibtida’iyah ( PGSD/MI) dan lain sebaganya.[[31]](#footnote-31)

* + - 1. Kompetensi Guru Profesional

Kompetensi menurut Usman adalah “suatu hal yang menggambarkan kualifikasi atau kemampuan seseorang, baik yang kualitatif maupun yang kuantitatif.” Pengertian ini mengandung makna bahwa kompetensi itu dapat digunakan dalam dua konteks, yakni: pertama, sebagai indikator kemampuan yang menunjukkan pada perbuatan yang diamati. Kedua, sebagai konsep yang mencakup aspek-aspek kognitif, efektif dan perbuatan serta tahap-tahap pelaksanaanya secara utuh. Sementara itu, Piet dan Ida Sahertian mengatakan bahwa kompetensi adalah kemampuan melaksanakan sesuatu yang diperoleh melalui pendidikan dan pelatihan yang bersifat kognitif, efektif, dan performen.

Jadi, pengertian kompetensi guru adalah seperangkat penguasaan kemampuan yang harus ada dalam diri guru agar dapat mewujutkan kinerjanya secara tepat dan efektif.[[32]](#footnote-32)

Kompetensi Guru sebagaimana dimaksud adalah :

1. Kompetensi Pedagogik

Adalah suatu kompetensi yang mampu mengelola pembelajaran. Ini mencakup kosep kesiapan mengajar yang ditunjukkan oleh penguasaan pengetahuan dan keterampilan mengajar. Mengajar merupakan pekerjaan yang kompleks dan sifatnya multidimensional.[[33]](#footnote-33) Adapun dalam kata lain, meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.[[34]](#footnote-34)

1. Kompetensi Kepribadian

Adalah suatu kompetensi yang memiliki kemampuan personal yang mencerminkan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif dan berwibawa, menjadi teladan peserta didik, dan berakhlak mulia. Guru sebagai teladan akan mengubah prilaku siswa, guru adalah panutan. Guru yang baiak akan dihormati dan disegani oleh siswa. Jadi guru harus bertekad mendidik dirinya sendiri lebih dulu sebelum mendidik orang lain. Pendidikan melalui keteladanan adalah pendidikan yang paling efektif. Guru yang disenangi, otomatis mata pelajaran yang ia ajarkan akan disenangi oleh siswa, dan siswa akan semangat dan termotivasi sendiri mendalami mata pelajaran tersebut. Sebaliknya guru yang dibenci oleh murid, akan tidak senang dengan mata pelajaran yang dipegang oleh guru, dan membentuk sikap antipati terhadap mata pelajaran yang dipelajari tesebut.[[35]](#footnote-35)

1. Kompetensi Profesional

Adalah suatu kompetensi yang memiliki kemampuan penguasaan materi pelajaran secara luas dan mendalam, serta metode dan teknik mengajar yang sesuai yang dipahami oleh murid, mudah ditangkap, tidak menimbulkan kesulitan dan keraguan, yang mencakup penguasaan materi kurikulum mata pelajaran di sekolah dan subtansi keilmuan yang menaungi materinya, serta penguasaan terhadapstruktur dan metodologi keilmuannya.[[36]](#footnote-36)

1. Kompetensi sosial

Adalah suatu kompetensi yang memiliki kemampuan guru untuk berkomunikasi dan berinteraksi secara efektif dengan lingkungan sekolah dan di luar lingkungan sekolah. Guru profesional berusaha mengembangkan komunikasi dengan orang tua siswa, sehingga terjalin komunikasi dua arah yang berkelanjutan antara sekolah dan orang tua, serta masyarakat pada umumnya.[[37]](#footnote-37)

* + - 1. Tugas Guru

Kualitas pendidikan guru akan berdampak pada tinggi rendahnya mutu pendidikan. Karena guru adalah faktor penentu keberhasilan belajar. Karenanya seorang yang berprofesi sebagai guru harus selalu meningkatkan profesionalismenya. Namun keberhasilan belajar tidak bisa lepas juga dari kontribusi komponen-komponen sistem pendidikan lainnya, yaitu fasilitas, sarana prasarana, siswa, kepala sekolah, partisipasi orangtua dan masyarakat. Menyangkut faktor guru, banyak kemampuan profesional yang harus dimilikinya, dikuasainya dengan baik, agar proses belajar mengajar menjadi penuh bermakna dan selalu relevan dengan tujuan dan bahan ajarnya.[[38]](#footnote-38)   
 Menurut Usman kemampuan profesional guru bukan saja bertugas sebagai pendidik akan tetapi juga juga memiliki tugas-tugas kemanusiaan dan kemasyarakatan, namun demikian kemampuan esensial yang berhubungan dengan tugas utama guru yang harus dimiliki oleh seorang guru sebagai pengajar dan pendidik.[[39]](#footnote-39)

Kemampuan profesional guru menurut Bafadhal antara lain meliputi :

* + - * 1. Kemampuan membuat rencana pengajaran.
        2. Kemampuan mengajar, termasuk penilaian pengajaran.
        3. Kemampuan mengadakan hubungan antar pribadi dengan murid.[[40]](#footnote-40)

Kemampuan pertama yang harus dimiliki guru adalam kemampuan merencanakan pengajaran yang biasa disebut satuan pelajaran. Kemampuan merencanakan peng-ajaran menunjuk pada ketrampilan guru menciptakan dan merumuskan tujuan instruksional, memilih bentuk dan menyusun alat penilaian, memilih materi dan metode, media dan sumber pengajaran, menyusun langkah-langkah kegiatan belajar mengajar, sehingga terbentuk satu rencana pengajaran bidang study pendidikan.[[41]](#footnote-41)

Kemampuan mengajar berkenaan dengan bagaimana guru men-ciptakan suatu sistem pengajaran sesuai dengan yang telah direncanakan sebelumnya. Kemampuan mengajar menunjuk pada kemampuan guru menggunakan alat penilaian yang telah disusun. Kemampuan ketiga yang harus dimiliki oleh guru adalah kemampuan mengadakan hubungan antar pribadi dengan muridnya. Terciptanya hubungan pribadi yang baik membuat segala perilaku guru selalu berkenan di hati murid. Selain itu, guru dalam menciptakan hubungan pribadi dengan murid hendaknya mampu memberi kepercayaan kepada murid sebagai bagian dari usaha menciptakan suasana kelas yang dapat memberi dampak yang sangat dalam, yaitu anak ikut mengambil tanggungjawab, menghormati anak, mengakui kreativitasnya, menimbulkan kegairahan belajar, membawa kesemarakan dalam kelas. Hubungan dengan murid hendaknya berdasarkan kecintaan, sehingga guru tahu benar saat-saat murid membutuhkan pertolongan.[[42]](#footnote-42)

Santoso dan Rifai dalam Bafadhal menyatakan, bahwa kemampuan profesional guru bisa dipengaruhi oleh faktor-faktor:[[43]](#footnote-43)

* 1. Latar belakang pendidikan formal, misalnya SLTP, SLTA dan perguruan tinggi.
  2. Masa kerja adalah lamanya guru diangkat menjadi guru.
  3. Pengalaman kerja, mencakup jenis bidang study yang pernah dipegang oleh guru dan pendidikan tambahan atau training selama menjadi guru.

Ada tiga kegiatan atau pekerjaan itu dikatakan profesi apabila ia dilakukan dengan tingkat keahlian yang cukup tinggi. Agar suatu profesi dapat menghasilkan mutu produk yang baik, maka ia perlu dibarengi dengan etos kerja yang mantap pula. Ada 3 (tiga) ciri dasar yang selalu dapat dilihat pada setiap pekerja profesional yang baik mengenai etos kerjanya, yaitu :[[44]](#footnote-44)

* + - * 1. Keinginan untuk menjunjung tinggi mutu pekerjaan (*job quality*).
        2. Menjaga harga diri dalam melaksanakan pekerjaan.
        3. Keinginan untuk memberikan layanan kepada masyarakat melalui karya profesionalnya.

Ketiga ciri dasar tersebut merupakan etos kerja yang seharusnya melekat pada setiap pekerjaan yang profesional, termasuk didalamnya guru. Peran dan Fungsi Kepala Sekolah Sebagai Supervisor dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru.

1. **Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru.**

Sesuai dengan ciri-ciri sekolah sebagai organisasi yang bersifat kompleks dan unik, maka peran kepala sekolah harus dilihat dari berbagai sudut pandang. Dari sisi tertentu, kepala sekolah dapat dipandang sebagai manajer, sebagai pemimpin dan juga sebagai pendidik. Tetapi sebelum masing-masing peran tersebut diuraikan, ada 2 (dua) kata kunci yang dapat dipakai sebagai landasan untuk memahami lebih jauh peran kepala sekolah. Kedua kata tersebut adalah “Kepala” dan “sekolah”. Kata “Kepala” dapat diartikan sebagai ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Sedangkan “sekolah” adalah sebuah lembaga dimana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran.[[45]](#footnote-45)

Dengan demikian secara sederhana, kepala madrasah dapat didefinisikan sebagai “ seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar”. Kata “memimpin” dari rumusan tersebut mengandung makna luas, yaitu : “ kemampuan untuk menggerakkan segala sumber yang ada pada suatu sekolah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan “. Dalam praktek organisasi, kata pemimpin mengandung konotasi: menggerakkan, mengarahkan, membimbing, melindungi, membina, memberikan teladan, memberikan dorongan, memberikan bantuan dan sebagainya. [[46]](#footnote-46)

Sebagai pemimpin dalam menjalankan tugasnya perlu mengingat dan berpedoman kepada strategi-strategi pemimpin. Karena dengan memperhatikan strategi-strategi tersebut pemimpin dapat melakukan langkah yang tepat dalam rangka mengarahkan anak didiknya. Bagaimanapun pendekatan yang tepat sangat diperlukan oleh seorang pemimpin agar apa yang disampaikan kepada anak didik dapat tersosialisasi kedalam setiap pribadi anak didik tersebut. Dengan tersosialisasikannya perintah, teguran, nasihat dan lain-lain, maka anak didik mempunyai keyakinan yang lebih baik. Adapu beberapa strategi pemimpin adalah meliputi :[[47]](#footnote-47)

1. Strategi memberi perintah
2. Strategi menegur
3. Strategi menghargai
4. Strategi menerima saran
5. Stratgi memelihara identitas
6. Strategi mengenalkan anggota baru dan
7. Strategi menciptakan disiplin kelompok

Semua strategi pemimpin diatas perlu memiliki sebagai sebuah skill pemimpin, agar seorang pemimpin mampu melakukan fungsi- fungsi kepemimpinan dengan baik. Pencapaian suatu kepemimpinan sangat tergantung penguasaan seorang pemimpin terhadap strategi ini. Untuk memperjelas tentang strategi-strategi kepemimpinan maka dapat dijelaskan sebagai berikut :[[48]](#footnote-48)

Strategi memberi perintah

Fungsi pemimpin adalah memberikan pengarahan dan memberikan  
motivasi. Untuk memberikan pengarahan kepada pegawai, seorang  
pemimpin harus menguasai strategi-strategi memberikan perintah yang  
tepat. Dengan strategi memberi perintah tersebut, seorang pemimpin  
diharapkan dapat lebih efektif di dalam mempengaruhi dan mengarahkan  
pegawainya. Memberikan perintah merupakan salah satu fungsi seorang  
pemimpin yang harus dijalankan dalam mengendalikan perilaku bawahan  
terkait dengan tugas-tugasnya.

Memberikan perintah harus menggunakan strategi-strategi yang baik, agar perintah yang disampaikan dapat mencapai sasaran secara efektif. Strategi memberi perintah memberikan beberapa persyaratan antara lain, perintah tersebut harus: 1) reasonable, 2) clear, dan 3) complete. Artinya perintah-perintah yang disampaikan kepada bawahan haruslah sebuah perintah yang mempunyai alasan yang kuat, latar belakang yang kuat. Perintah yang disampaikan mempunyai argumentasi yang kuat, dan memiliki dasar logika yang baik, sehingga dengan demikian dapat mempengaruhi keyakinan pegawai atas arti pentingnya suatu perintah.[[49]](#footnote-49)

Cara penyampaian perintah juga harus mempergunakan bahasa  
yang jelas, yang mudah dimengerti oleh bawahan dan tidak menimbulkan  
interpretasi ganda. Bahasa yang jelas yang dimaksudkan di sini adalah bahasa yang dapat dipahami oleh bawahan, sehingga bawahan dapat menginterpretasikan perintah secara tepat seperti yang diinginkan pemimpin. Harapan pemimpin dalam menyampaikan perintah adalah agar bawahan bertindak sesuai denga apa yang diinginkan pemimpin secara efektif. Jika perintah tersebut memenuhi persyaratan maka akan dapat efektif juga respon yang diberikan oleh bawahan atas perintah tersebut.

Strategi menegur

Strategi memberikan teguran kepada pegawai juga harus memperhatikan pada beberapa prinsip menegur. Adapun prinsip-prinsip tersebut adalah bahwa sebaiknya teguran bersifat langsung, dilakukan secara tertutup dan teguran yang diberikan tersebut harus bersifat proporsional.

Teguran yang bersifat langsung maksudnya adalah teguran tersebut langsung pada orangnya, tidak melalui orang lain. Jika teguran tersebut disampaikan secara langsung, hal ini akan lebih mengenai sasaran dan lebih efektif, di samping itu tidak mengembangkan berita yang kurang baik kepada orang lain disekitarnya, sehingga orang lain menjadi tahu bahwa ada pegawai yang mendapat teguran pemimpin.[[50]](#footnote-50)

Strategi menghargai

Strategi menghargai pegawai juga harus diperhatikan seorang  
pemimpin, mengingat bahwa dalam rangka memotivasi pegawai kadangkadang  
seorang pemimpin harus memberikan penghargaan kepada pegawi tersebut. Orang akan senang jika dihargai, oleh karena itu untuk menumbuhkan semangat kerja pegawai pemimpin perlu memberikan penghargaan kepada pegawai. Penghargaan tersebut dapat bersifat materi dan non materi. Pemberian penghargaan berbeda strateginya dengan penyampaian teguran. Jika penyampaian teguran dilakukan secara tretutup, maka sebaliknya pemberian penghargaan dilakukan secara terbuka, di depan umum.[[51]](#footnote-51)

Hal ini akan menimbulkan dua dampak positif, pertama adalah penerima penghargaan sendiri akan menimbulkan rasa bangga sehinnga dengan menerima penghargaan akan lebih termotivasi lagi meningkatkan prestasinya. Sedangkan bagi teman-teman dalam organisasi tersebut dengan melihat bahwa prestasi seseorang itu cukup dihargai oleh pemimpin, maka juga ikut termotivasi untuk melakukan tugas sebaikbaiknya.

Strategi menerima saran

Strategi menerima saran juga harus diperhatikan. Adapun dalam  
menerima saran ini seorang pemimpin dapat melakukan secara langsung atau tidak langsung, seperti melalui kotak saran. Namun sebaiknya seorang pemimpin dalam menerima saran, tidak memberikan reaksi spontan. Saran biasanya bersifat sangat beragam,dan masing-masing dilatarbelakangi oleh maksud-maksud yang belum tentu dipahami seluruhnya oleh pemimpin tersebut. Saran yang bersifat sangat beragam tersebut sebaiknya diidentifikasikan terlebih dahulu, kemudian baru diolah dan disimpulkan. Pemimpin sendiri harus dapat memilah mana saran yang membengun lembaganya supaya saran-saran itu dapat bermanfaat untuk pemimpin dan lembaganya. [[52]](#footnote-52)

Strategi memelihara identitas

Strategi memelihara identitas merupakan sarana yang penting guna  
tetap menjaga solidaritas anggota kelompok. Sebelum memelihara identitas, seorang pemimpin perlu menciptakan identitas. Identitas yang dibuat sebaiknya merupakan identitas yang menjadikan kebanggaan bagi anggota. Dengan demikian komitmen anggota terhadap lembaga menjadi kuat. Identitas yang dimaksudkan adalah hal yang mencirikan suatu kelompok dan membedakan dengan kelompok lain, seperti atribut, nama, lambang, kostim, bendera, logo serta semboyan. Identitas ini fungsinya sebagai pemersatu kelompok. Orang yang berada di bawah naungan lembaga tertentu merasa punya kebanggan atas lembaganya, dan akan menjunjung tinggi identitasnya.[[53]](#footnote-53)

Strategi mengenalkan anggota baru

Strategi mengenalkan anggota baru merupakan cara bagaimana seorang pemimpin menyambut kehadiran anggota baru dengan upaya agar anggota baru tersebut mudah melakukan adaptasi, dan sekaligus segera mengenali kelompok yang baru dimasukinya. Pengenalan dilakukan dengan mempergunakan media sebagai berikut:

1. Rapat anggota.

2. Pertemuan non formal yang ada dalam organisasi.

3. Pertemuan rutin.

4. Upacara.[[54]](#footnote-54)

Strategi menciptakan disiplin kelompok

Strategi menciptakan disiplin kelompok juga merupakan bagian  
penting. Dengan adanya system tertentu, peraturan dan sanksi maka bawahan akan dapat lebih diatur dan didisiplikan. Pemimpin dalam hal ini dituntut untuk dapt menciptakan peraturan, menerapkan peraturan secara baik, memberikan teladan kepada pegawai dalam mentaati peraturan serta menciptakan sanksi untuk menekan terjadinya penyimpanganpenyimpangan.[[55]](#footnote-55)

1. **Fungsi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru.**

Kepala sekolah / madrasah sebagai pemimpin formal hanya akan menjadi pemimpin yang efektif bilamana ia mampu menjalankan proses kepemimpinannya yang mendorong, mempengaruhi dan mengarahkan kegiatan dan tingkah lalu kelompoknya. Inisiatif dan kreativitas kepala madrasah yang mengarah kepada kemajuan madrasah merupakan bagian integratif dari tugas dan tanggungjawab. Fungsi utamanya ialah mencip-takan kegiatan belajar mengajar yang efektif dan efisien.[[56]](#footnote-56)

Pembahasan di bawah ini akan dikemukakan berkenaan dengan fungsi kepala sekolah sebagai administrator dalam meningkatkan profesionalisme guru dan fungsi kepala sekolah sebagai supervisor dalam meningkatkan profesionalisme guru.

* + - 1. Sebagai Administrator

Kepala sekolah memiliki peranan yang sangat penting ter-utama dalam hubungannya dengan menjalankan fungsi sebagai seorang administrator pendidikan. Karena sesuai dengan substansi dari administrasi itu sendiri adalah usaha yang dilakukan bersama antara kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan dengan para guru dan karyawannya untuk mencapai hasil pendidikan yang maksimal.[[57]](#footnote-57)

Adapun tugas administrasi, tepatnya administrasi pendidikan, mengupayakan agar tujuan pendidikan dapat dicapai. Secara rinci kewajiban administrasi sehubungan dengan tujuan pendidikan yang dikemukakan sebagai berikut :[[58]](#footnote-58)

* 1. Berusaha agar tujuan pendidikan tampil secara formal dengan jalan merumuskan, menyeleksi, menjabarkan dan menetapkan tujuan pendidikan yang akan dicapai sesuai dengan lembaga atau organisasi pendidikan yang bersangkutan secara formal.
  2. Menyebarluaskan dan berusaha menanamkan tujuan pendidikan itu kepada anggota lembaga, sehingga tujuan pendidikan tersebut menjadi kebutuhan dan pendorong kerja para anggota lembaga.
  3. Memilih, menyeleksi, menjabarkan dan menetapkan proses berupa tindakan, kegiatan dan pola kerja yang diperhitungkan dapat memberikan hasil yang sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Berkaitan dengan hal ini, perlu juga diusahakan agar proses untuk mencapai tujuan non pendidikan tidak terlalu banyak, sehingga menghambat tercapainya tujuan pendidikan. Didalam praktek, kegiatan yang bersifat kemasyarakatan, administrasi atau teknik justru sering terlalu banyak, sehingga kegiatan edukatif menjadi terlalaikan. Dengan kata lain dapat dinyatakan bahwa kegiatan yang non pendidikan atau non edukatif yang tidak seimbang dengan kegiatan pendidikan akan menurunkan mutu pendidikan itu sendiri.

* 1. Mengawasi pelaksanaan proses pendidikan dan lainnya dengan memantau, memeriksa dan mengendalikan kegiatan dan tindakan pada setiap tahap proses pengendalian mutu dalam pendidikan. Pada dasarnya pengawasan ini lebih menekankan kepada usaha mengembalikan proses yang menyimpang pada hukum dan tahap perkembangan serta interaksinya dan hukum-hukum untuk mewujudkan kesempurnaan, kebaikan serta kebahagiaan seperti yang diberlakukan Allah SWT.
  2. Menilai hasil yang telah dicapai dan proses yang sedang atau telah berlaku, mengupayakan agar informasi tentang hasil dan proses itu menjadi umpan balik yang dapat memperbaiki proses dan hasil selanjutnya.

Dari tugas adminitrasi pendidikan diatas, kepala madrasah selaku pimpinan tertinggi di lembaga pendidikan yang merupakan juga administrator di lembaga pendidikan mempunyai peranan penting dalam menjalankan tugas tersebut, terurama yang berkaitan dengan guru.

Kepala sekolah sebagai administrator pendidikan ber-tanggungjawab terhadap kelancaran pelaksanaan pendidikan dan pengajaran di madrasahnya. Oleh karena itu, hendaknya dia mampu mengaplikasikan fungsi-fungsi administrasi seperti perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pengawasan kepegawaian dan pembiayaan ke dalam pengelolaan sekolah yang dipimpinnya.[[59]](#footnote-59)

Terkait dengan masalah-masalah administrasi tenaga kependidikan ini, proses pengelolaan kepegawaian dapat dibedakan antara lain :[[60]](#footnote-60)

* 1. Administrasi dalam arti luas, yakni yang menyangkut kebijaksanaan, penerimaan (seleksi), penempatan, pembinaan dalam menciptakan perangkat kepegawaian yang stabil, berprestasi, berkelangsungan dan setia kepada organisasi kerja.
  2. Administasi dalam arti sempit, yakni yang menyangkut kegiatan tata usaha kepegawaian dalam memenuhi haknya antara lain mengenai memproses surat-surat pengangkatan, pemindahan, kenaikan pangkat, dan pemberhentian.

Fungsi administrator pendidikan di dalam sebuah lembaga atau sekolah sangat kompleks sekali karena selain kepala sekolah harus merencanakan (*planning*) tindakan apa yang akan dilakukan di dalam lembaga yang ia pimpin, setelah itu ia juga harus dapat mengorganisasikan (*organizing*) siapa-siapa saja yang ditugaskan menjalankan tugas-tugas tersebut dengan baik dan sesuai dengan ke-ahlian dan kemampuan dari maisng-masing anggota organisasinya.[[61]](#footnote-61)

Seluruh kegiatan terpenting ini adalah kepala sekolah hendaknya menerapkan selalu sistem demokratis dalam kepemimpinan-nya dan selalu mengikutsertakan seluruh karyawan dan para guru dalam merencanakan seluruh kegiatannya agar dalam melaksanakan kegiatan yang telah direncakanan dan disusun nantinya, semua anggota dapat melaksanakannya dengan baik dan bertanggungjawab, karena kegagalan dan keberhasilan itu tergantung kepada usaha mereka bersama.[[62]](#footnote-62)

* + - 1. Sebagai Supervisor

1. Pengertian Supervisi

Tugas dan tanggungjawab kepala madrasah terus mengalami perkembangan dan perubahan, baik dalam sifat maupun luasnya. Kepala madrasah yang berperan sebagai administrator, juga berperan sebagai seorang supervisor yang bertugas untuk memberikan bimbingan bagi guru dnan karyawan dengan melalui pertumbungan kemampuan sebagai sarana meningkatkan mutu pendidikan dan pengajaran.

Menurut Ngalim Purwanto, supervisi adalah segala bantuan dari pimpinan sekolah yang tertuju pada perkembangan kepemimpinan guru-guru dan personel sekolah lainnya didalam mencapai tujuan pendidikan. Ia berupa dorongan-dorongan, bimbingan-bimbingan dan kesempatan bagi pertumbuhan keahlian dan kecakapan guru-guru. Atau dengan kata lain, supervisi adalah suatu aktivitas yang direncakanan untuk membantu para guru dan pegawai sekolah lainnya dalam perkerjaan secara efektif.[[63]](#footnote-63)

Dalam *Dictionary of Education*, Good Carter memberi pe-ngertian bahwa supervisi pendidikan adalah usaha dari para petugas sekolah dalam memimpin guru-guru dan petugas-petugas lainnya dalam memperbaiki pengajaran termasuk menstimulir, menyelesai-kan pertumbuhan jabatan dan mengembangkan jabatan-jabatan guru dan merevisi tujuan pendidikan, bahan pengajaran dan metode mengajar serta evaluasi pengajaran.

Dari pengertian diatas, maka dapat diambil suatu pengertian bahwa yang dimaksud supervisor pendidikan adalah seorang pemimpin yang melakukan suatu usaha untuk membantu para guru dalam meningkatkan pertumbuhan pribadi dan jabatannya dan juga para staf madrasah lainnya agar anak didik dapat belajar secara lebih baik dalam situasi proses mengajar secara lebih efektif dan efisien.

Supervisor harus mempunyai pegangan dalam melaksanakan perannya. Oleh sebab itu perlu dijabarkan lagi secara operasional dengan memperhatikan faktor-faktor yang khusus agar dapat membantu jalannya supervisi yang lebih efektif. Dalam hal ini sebagaimana dijabarkan dalam tujuan supervisi pendidikan sebagai berikut :[[64]](#footnote-64)

1. Membantu guru agar dapat lebih mengerti / memahami dan mengerti tujuan-tujuan pendidikan di sekolah dan fungsi sekolah dalam usaha mencapai tujuan pendidikan.
2. Membantu guru agar mereka dapat lebih menyadari dan mengerti kebutuhan masalah-masalah yang dihadapi siswanya, supaya dapat membantu siswanya itu lebih baik lagi.
3. Untuk melaksanakan kepemimpinan efektif dengan cara yang demokratis dalam rangka meningkatkan kegiatan-kegiatan profesional di sekolah dan hubungan antara kegiatan staf yang kooperatif untuk bersama-sama meningkatkan kemampuan masing-masing.
4. Menemukan kemampuan dan kelebihan tiap guru dan memanfa-atkan serta mengembangkan kemampuan itu dengan memberikan tugas dan tanggungjawab yang sesuai dengan kemampuannya.
5. Membantu guru meningkatkan kemampuan penampilannya di depan kelas.
6. Membantu guru baru dalam masa orientasinya supaya cepat dapat menyesuaikan diri dengan tugasnya dan dapat menggunakan kemampuannya secara maksimal.
7. Membantu guru menemukan kesulitan belajar murid-muridnya dan merencanakan tindakan-tindakan perbaikannya.
8. Menghindari tuntutan-tuntutan terhadap guru yang diluar batas atau tidak wajar, baik tuntutan itu datangnya dari dalam (madrasah) maupun dari luar (masyarakat).

Dalam melaksanakan tugas supervisi, seorang supervisor memiliki beragam bentuk atau teknik supervisi yang dapat diterapkan dengan penyesuaikan kepada lembaga pendidikan yang pada saat itu mereka pimpin atau mereka supervisi.

Adapaun teknik-teknik yang sering dipergunakan oleh seorang supervisor itu sendiri terbagi dalam 2 (dua) kelompok, yaitu :[[65]](#footnote-65)

1. Teknik supervisi pendidikan yang bersifat individual, meliputi:
2. Perkunjungan kelas (*classroom visitation*).
3. Pembicaraan pribadi (*individual conference*).
4. Kunjungan rumah (*home visit*).
5. Teknik supervisi pendidikan yang bersifat kelompok, meliputi:
   1. Rapat guru ( *meeting*).
   2. penataran (*inservice training*).
   3. Demontrasi mengajar (*demontration teaching*).
   4. Buletin supervise.
   5. Pertemuan orientasi guru.

Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin pendidikan yang berperan sebagai supervisor dalam melaksanakan tugas hendaknya selalu berpegang kepada prinsip yang positif dan menghindarkan dirinya dari prinsip yang negatif, sedangkan prinsip-prinsip positif yang patut diikuti oleh supervisor adalah :[[66]](#footnote-66)

* + 1. Supervisi harus dilaksanakan secara demokratis dan kooperatif.
    2. Supervisi harus kreatif dan konstruktif.
    3. Supervisi harus scientifik dan efektif.
    4. Supervisi harus dapat memberi perasaan aman pada guru.
    5. Supervisi harus berdasarkan kenyataan.
    6. Supervisi harus memberikan kesempatan kepada supervisor dan guru-guru untuk mengadakan self evaluation.

1. Prinsip-prinsip negatif yang harus dihindari oleh supervisor adalah:[[67]](#footnote-67)
   1. Seorang supervisor tidak boleh bersifat otoriter.
   2. Seorang supervisor tidak boleh mencari-cari kesalahan pada guru.
   3. Seorang supervisor bukan inspektur yang ditugaskan untuk memeriksa apakah peraturan-peraturan dan instruksi-instruksi yang telah diberikan dilaksanakan atau tidak.
   4. Seorang supervisor tidak boleh menganggap dirinya lebih tinggi dari guru-guru karena jabatannya.
   5. Seorang supervisor tidak boleh terlalu banyak memperhatikan hal-hal kecil mengenai cara-cara guru mengajar.

Dengan melihat beberapa prinsip diatas, baik yang merupa-kan prinsip yang harus diikuti (prinsip positif) maupun prinsip yang harus dihindari (prinsip negatif), maka dapat peneliti simpulkan bahwa sikap pemimpin atau supervisor yang hanya memaksa bawahannya, menakut-nakuti dan melemahkan kreativitas dari anggota staf, maka sikap tersebut perlu diubah dengan sikap korektif relasi dimana orang merasa aman dan tenang dalam mengembangkan kreativitasnya.[[68]](#footnote-68)

1. Kompetensi supervisi

Untuk dapat melaksanakan tugas dan perannya dengan baik, seorang supervisor harus memiliki jumlah kompetensi yang diperlukan untuk hal tersebut. Seorang supervisor harus memiliki kompetensi teknis khususnya bidang akademik berkaitan dengan pekerjaan orang-orang yang disupervisi. Karena sasaran utama dari kegiatan supervisi adalah guru dengan tugas utamanya mengajar atau melaksanakan kegiatan belajar mengajar, oleh karenanya supervisor harus pula memiliki kompetensi di bidang keguruan serta menguasai teknik-teknik mengajar. Di samping itu seorang supervior juga harus memiliki kompetensi manajerial yang tercermin dari keterampilan supervisor dalam mengadakan hubungan social dengan orang-orang yang bekerja dengannya.33

Supervior dikatakan kompeten apabila ia melaksanakan kewajibannya secara efektif. Untuk itu ia perlu memiliki kompetensi-kompetensi, yang meliputi:

1. Supervisor harus orang yang beragama.
2. Supervisor harus berperikemanusiaan.
3. Supervisor harus berperasaan sosial.
4. Supervisor harus bertindak demokratis.
5. Supervisor harus memiliki kepribadian yang sistematik.
6. Supervisor harus keterampilan dalam berkomunikasi.
7. Supervisor harus bersikap ilmiyah.
8. Supervisor harus menguasai teknik-teknik supervisi.
9. Supervisor harus bekerja berdasarkan tujuan.
10. Supervisor harus dapat membuat dan mempergunakan alat evaluasi
11. Supervisor harus patuh pada etika jabatannya.[[69]](#footnote-69)

Untuk menjadi seorang supervisor yang baik, seorang supervisor haruaslah dilengkapi secara personal maupun profesionalsifat-sifat dan pengetahuan yang sesuai dengan profesi jabatannya. Setidaknya seorang supervisor harus memiliki beberapa macam keterampilan, diantaranya adalah:

1. Keterampilan dalam kepemimpinan (*leadership*)
2. Keterampilan dalam proses kelompok.
3. Keterampilan dalam hubungan insani.
4. Keterampilan dalam administrasi personal.
5. Keterampilan dalam evaluasi.[[70]](#footnote-70)
6. Posisi supervisi

Yang dimaksud supervisor adalah kedudukan supervisor dalam personalia pendidikan. Sebagai supervisor mereka berdiri sendiri, tidak ada yang membina sebab sudah professional, dan tidak mempertanggung jawabkan proses dan hasil kerjanya pada oranglain.

Secara singkat posisi supervisi adalah pengembangan profesi mengajar sangat penting untuk dikembangkan karena setiap saat pendidikan dan pengajaran selalu berubah sesuai dengan perubahan ilmu pengetahuan dan teknologi, yang pada hakikatnya karena perubahan dalam masyarakat. Sehingga Kepala Sekolah dan para pengawas harus mampu membina guru-guru agar peka dan peduli terhadap perubahan serta berusaha untuk bersikap inovatif san selalu menegmbangkan kualitas sumber daya dalam mengajar dan mendidik. Untuk itu kepala sekolah, pengawas maupun guru-guru kunci dapat berfungsi sebagai supervisor, yang membnatu memberi suport dan mengikutsertakan guru-guru dalam meningkatkan profesi mengajr guru.

1. Strategi Kepala Sekolah dalam pembinaan Profesionalisme Guru.

Menurut kurikulum 1975, tanggungjawab pembinaan guru berada di tangan kepala sekolah (madrasah) dan penilik sekolah. Menurut Gwynn tanggungjawab pembinaan guru berada di tangan supervisor yang terdiri dari:general supervisor, special grade supervisor, special subject supervisor, yang ketiga-tiganya dikoordinasi oleh super intendent. Mengingat yang hampir bertemu setiap hari dengan guru di sekolah adalah kepala sekolah, dan bukan pembina yang lainnya, maka kepala sekolahlah yang paling banyak bertanggungjawab dalam pembinaan profesionalisme guru.[[71]](#footnote-71)

Oleh karena itu selain tugas kepala sekolah adalah sebagai administrator madrasah, yang tidak boleh dilupakan, karena sangat penting haruslah diaksentuasikan pada pembinaan guru di madrasah yang dipimpinnya.[[72]](#footnote-72)

Pembinaan profesionalisme guru dimaksudkan sebagai serangkaian usah pemberian bantuan kepada guru terutama bantuan 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. Disamping itu pembinaan guru juga dimaksudkan sebagai usaha terlaksananya sistem kenaikan pangkat dalam jabatan profesional guru.[[73]](#footnote-73)

Ada beberapa strategi yang diikuti oleh pembina (kepala sekolah) dalam melakukan pembinaan profesionalisme guru, yaitu :[[74]](#footnote-74)

1. Mendengar (*listening*), yang dimaksud dengan mendengar adalah kepala sekolah mendengarkan 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 klarifikasi adalah kepala sekolah memperjelas mengenai apa yang dimaksudkan oleh guru. Jika pada mendengar (point a) diatas, kepala madrasah mendengar mengenai apa saja yang dikemukakan oleh guru, maka dalam meng-klarifikasi ini kepala madrasah memperjelas apa yang diinginkan oleh guru dengan menanyakan kepadanya.
3. Mendorong (*Encouraging*), yang dimaksud dengan mendorong adalah kepala madrasah mendorong kepada guru agar mau mengemukakan kembali mengenai sesuatu hal bilamana masih dirasakan belum jelas.
4. Mempresentasikan (*presenting*), yang dimaksud dengan mempresen-tasikan adalah kepala madrasah mencoba mengemukakan persepsi-nya 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-masalah yang dihadapi oleh guru.
6. Negosiasi (*negotiating*), yang dimaksud dengan degoisasi 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 mende-monstrasikan adalah kepala madrasah mendemonstrasikan tampilan tertentu dengan maksud agar dapat diamati dan ditirukan oleh guru.
8. Mengarahkan (*directing*), yang dimaksud dengan mengarahkan adalah kepala madrasah mengarahkan agar guru melakukan hal-hal tertentu.
9. Menstandarkan (*standardization*), yang dimaksud dengan men-standarkan adalah kepala madrasah mengadakan penyesuaian –penyesuaian bersama dengan guru.
10. Memberikan penguat (*Reinforcing*), yang dimaksudkan memberikan penguat adalah kepala madrasah menggambarkan kondisi-kondisi yang menguntungkan bagi pembinaan guru.

Dari kesepuluh strategi kepala madrasah diatas dalam melaksa-nakan pembinaan profesionalisme guru digambarkan dalam sebuah tabel strategi pembina (kepala sekolah) sebagai berikut :[[75]](#footnote-75)

1. Memberikan Penguat Tanggungjawab guru dalam mengembangkan dirinya sangat rendah (minimum), dibutuhkan keterlibatan yang tinggi dari pembina (tanggungjawab pembina harus maksimum).
2. Tanggungjawab guru dalam mengembangkan dirinya tinggi (maksimum), sebaliknya tanggungjawab pembina dalam membina rendah (minimum). Pembina hanya sebagai fasilitator saja.
3. Negosiasi Tanggungjawab pembina dan guru sama-sama sedang. Atau dengan kata lain terjadinya kontak yang seimbang antara pembina dan guru.

Berdasarkan pengertian diatas dapat diketahui bahwa orientasi strategi pembina ( kepala madrasah / sekolah) terbagi tiga, yaitu directive, non directive dan collaborative. Pada strategi pembina yang directive, tanggungjawab pembina maksimum, sebaliknya tanggungjawab guru minimum. Sedangkan pada strategi pembina non directive, tanggung jawab pembina minimum, sebaliknya tanggungjawab 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, presensi, demonstrasi, penegasan, standarisasi dan penguatan. Ada 6 (enam) hal yang harus dilakukan oleh kepala sekolah yang menggunakan strategi directive dalam melakukan pembinaan profesionalisme guru, antara lain :[[76]](#footnote-76)

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 perlu 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, tanggungjawab guru dalam mengembangkan dan membina dirinya sendiri adalah tinggi. Sebaliknya tanggungjawab pembina (kepala sekolah) dalam membina guru adalah rendah. Sehingga dalam pembinaan yang demikian, kedaulatan lebih banyak di tangan guru dibandingkan di tangan pembina. Pembina (kepala sekolah) sebagai fasilitator saja. Aktivitas pembina (kepala sekolah) dalam strategi non directive dalam melakukan pembinaan profesionalisme guru meliputi: mendengarkan, mengklarifikasi, mendorong, mempresentasikan dan bernegosiasi.[[77]](#footnote-77)

Ada 5 (lima) hal yang harus dilakukan oleh kepala sekolah yang meng-gunakan strategi non directive dalam melakukan pembinaan profesionalisme guru, antara lain :

1. Pembina mendengarkan, memperhatikan dan mendiskusikan peng-ajaran 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

Aktivitas pokok pembina (kepala sekolah) pada pandangan collaborative dalam melakukan pembinaan profesionalisme guru meliputi: mendengarkan, mempresentasikan, memecahkan masalah dan bernegosiasi. Dalam penggunaan strategi collaborative dalam melakukan pembinaan profesionalisme guru, yaitu antara lain :[[78]](#footnote-78)

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 berunding.

Target akhir yang diinginkan dengan strategi pembinaan yang collaborative demikian adalah terdapatnya kontak antara pembina dan guru. Beberapa strategi pembinaan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru tersebut merupakan strategi yang mudah jika itu dilaksanakan oleh kepala sekolah bersama-sama dengan guru dan sebaliknya, jika keinginan peningkatan profesionalisme ada pada satu pihak, misalnya kepala sekolah saja, maka bagi kepala madrasah tugasnya semakin berat, demikian juga sebaliknya, jika keinginan hanya ada pada guru tetapi pimpinan tidak merespons, maka guru juga mempunyai tugas yang berat, sebab disamping mengajar, guru juga harus bertugas meningkatkan profesionalisme dan menentang kepala sekolah, tetapi jika peningkatan profesionalisme guru dilaksanakan secara bersama-sama antara guru dan kepala sekolah, maka akan mudah tercapai.

1. E. Mulyasa,*Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), hal.42 [↑](#footnote-ref-1)
2. M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: PT Remaja Rosada karya, 2008), hal.55 [↑](#footnote-ref-2)
3. *Ibid*, hal. 56-57 [↑](#footnote-ref-3)
4. *Ibid*, hal. 46 [↑](#footnote-ref-4)
5. <http://khairuddinhsb.wordpress.com/2008/10/19/syarat-supervisor-pendidikan.diakses> 16 April 2010 [↑](#footnote-ref-5)
6. *Ibid*, hal. [↑](#footnote-ref-6)
7. *Ibid*, hal. [↑](#footnote-ref-7)
8. Al-Qur’an dan Hadist, Surat Al-An’am, ayat. 165 [↑](#footnote-ref-8)
9. Al-qur’an dan Hadist, Surat An Nisa’, ayat. 65 [↑](#footnote-ref-9)
10. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan supervisi pendidikan,* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya,2008), hal. 48 [↑](#footnote-ref-10)
11. *Ibid.,* hal. 49 [↑](#footnote-ref-11)
12. *Ibid.,* hal. 50 [↑](#footnote-ref-12)
13. Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah dari Unit Birokrasi ke Lembagaan Akademik*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2008), hal. 125- 129 [↑](#footnote-ref-13)
14. *Ibid*, hal. 126-128 [↑](#footnote-ref-14)
15. M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: PT Remaja Rosada karya, 2008), hal. 50 [↑](#footnote-ref-15)
16. *Ibid*, hal. 51 [↑](#footnote-ref-16)
17. *Ibid*, hal.51 [↑](#footnote-ref-17)
18. *Ibid*, hal.51 [↑](#footnote-ref-18)
19. *Ibid*, hal. 49 [↑](#footnote-ref-19)
20. *Ibid*, hal.51 [↑](#footnote-ref-20)
21. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2008), hal. 64 [↑](#footnote-ref-21)
22. Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauaan Teoritis dan Permasalahannya,* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2003), hal.42-47 [↑](#footnote-ref-22)
23. *Ibid.,* hal. 38-39 [↑](#footnote-ref-23)
24. *Ibid.,* hal. 41-42 [↑](#footnote-ref-24)
25. *Undang –undang Guru dan Dosen*, ( Jakarta, Sinar Grafika, 2010), hal. 03 [↑](#footnote-ref-25)
26. Kunandar, *Guru Profesional Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dan Sukses dalam Sertifikasi Guru,* (Jakarta: Rajawali Press, 2009), hal.45 [↑](#footnote-ref-26)
27. *Undang –undang Guru dan Dosen*, ( Jakarta, Sinar Grafika, 2010), hal. 03 [↑](#footnote-ref-27)
28. *Ibid*, hal.46 [↑](#footnote-ref-28)
29. Basyirudin Usman*, Guru Profesional dan Implementasi Kurikulum*, ( Jakarta, Ciputat Pers, 2002), hal. 25 [↑](#footnote-ref-29)
30. *Ibid*, hal. 26 [↑](#footnote-ref-30)
31. *Ibid*, hal.27 [↑](#footnote-ref-31)
32. Kunandar, *Guru Profesional Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dan Sukses dalam Sertifikasi Guru*, (Jakarta: Rajawali Press, 2009), hal. 51-52 [↑](#footnote-ref-32)
33. Buchari Alma, *Guru Professional (Menguasai Metode dan Terampil Mengajar*), (Bandung, Alfabeta, 2009), hal. 141 [↑](#footnote-ref-33)
34. Kunandar, *Guru Profesional Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dan Sukses dalam Sertifikasi Guru*, (Jakarta: Rajawali Press, 2009), hal. 76 [↑](#footnote-ref-34)
35. Buchari Alma, *Guru Professional (Menguasai Metode dan Terampil Mengajar*), (Bandung, Alfabeta, 2009), hal. 141-142 [↑](#footnote-ref-35)
36. *Ibid*, hal. 142 [↑](#footnote-ref-36)
37. *Ibid*, hal. 142 [↑](#footnote-ref-37)
38. Syafruddin Nurdin dan M. Basyiruddin Usman, *Guru Profesional dan Implementasi Kurikulum*, (Jakarta: Ciputat Press, 2002), hal. 8-9 [↑](#footnote-ref-38)
39. Kunandar, *Guru Profesional Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dan Sukses dalam Sertifikasi Guru,* (Jakarta: Rajawali Press, 2009), hal.66 [↑](#footnote-ref-39)
40. *Ibid*, hal. 67 [↑](#footnote-ref-40)
41. *Ibid*, hal.68 [↑](#footnote-ref-41)
42. Syafruddin Nurdin dan M. Basyiruddin Usman, *Guru Profesional dan Implementasi Kurikulum*, (Jakarta: Ciputat Press, 2002), hal. 89 [↑](#footnote-ref-42)
43. *Ibid*, hal. 85 [↑](#footnote-ref-43)
44. *Ibid*, hal. 75 [↑](#footnote-ref-44)
45. Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauaan Teoritis dan Permasalahannya,* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2003), hal.42-47 [↑](#footnote-ref-45)
46. *Ibid*, hal. 49 [↑](#footnote-ref-46)
47. [*http://id.shvoong.com/social-sciences/education/2178436-strategi-kepemimpinan-kepala-sekolah/*](http://id.shvoong.com/social-sciences/education/2178436-strategi-kepemimpinan-kepala-sekolah/#ixzz22GOym6WQ) [↑](#footnote-ref-47)
48. *Ibid,* hal [↑](#footnote-ref-48)
49. *Ibid,* hal [↑](#footnote-ref-49)
50. *Ibid*, hal [↑](#footnote-ref-50)
51. *Ibid*, hal [↑](#footnote-ref-51)
52. *Ibid,* hal [↑](#footnote-ref-52)
53. *Ibid,* hal [↑](#footnote-ref-53)
54. *Ibid,* hal [↑](#footnote-ref-54)
55. *Ibid,* hal [↑](#footnote-ref-55)
56. N.A. Ametembun,*Supervisi Pendidikan, Penuntun Bagi Para Penilik Pengawas Kepala Sekolah dan Guru,* (Bandung: Suri, 1981), hal. 12 [↑](#footnote-ref-56)
57. Muwahid Sulhan, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Bina Ilmu, 2003), hal.111 [↑](#footnote-ref-57)
58. *Ibid*, hal. 112 [↑](#footnote-ref-58)
59. *Ibid*, hal. 118 [↑](#footnote-ref-59)
60. *Ibid*, hal. 119 [↑](#footnote-ref-60)
61. *Ibid*, hal.121 [↑](#footnote-ref-61)
62. *Ibid*, hal. 122 [↑](#footnote-ref-62)
63. *Ibid*, hal. 61 [↑](#footnote-ref-63)
64. Luk-luk Nur Mufidah, *Supervisi Pendidikan,* (Jember: Center for Society Studies, 2008), hal. 17-18 [↑](#footnote-ref-64)
65. [http://khairuddinhsb.wordpress.com/2008/10/19/syarat-supervisi-pendidikan,diakses16 April](http://khairuddinhsb.wordpress.com/2008/10/19/syarat-supervisi-pendidikan,diakses16%20April) 2010 [↑](#footnote-ref-65)
66. M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: PT Remaja Rosada karya, 2008), hal. 117-118 [↑](#footnote-ref-66)
67. N.A. Ametembun, *Supervisi Pendidikan, Penuntun Bagi Para Penilik Pengawas Kepala Sekolah dan Guru,* (Bandung: Suri, 1981), hal.5-6 [↑](#footnote-ref-67)
68. *Ibid*, hal. 6 [↑](#footnote-ref-68)
69. Zainal Aqib dan Elham Rohmanto, *Membangun Profesionalisme Guru dan Pengawas Sekolah,* (Bandung: Yarama Widya, 2008), hal. 194 [↑](#footnote-ref-69)
70. [http://khairuddinhsb.wordpress.com/2008/10/19/syarat-supervisi-pendidikan,diakses16 April](http://khairuddinhsb.wordpress.com/2008/10/19/syarat-supervisi-pendidikan,diakses16%20April) 2010 [↑](#footnote-ref-70)
71. Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauaan Teoritis dan Permasalahannya,* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 3003), hal.89 [↑](#footnote-ref-71)
72. *Ibid*, hal. 90 [↑](#footnote-ref-72)
73. Kunandar, *Guru Profesional Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dan Sukses dalam Sertifikasi Guru*, (Jakarta: Rajawali Press, 2009), hal.134 [↑](#footnote-ref-73)
74. *Ibid*, hal. 135-137 [↑](#footnote-ref-74)
75. *Ibid*, hal. 158 [↑](#footnote-ref-75)
76. Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauaan Teoritis dan Permasalahannya,* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 3003), hal.137 [↑](#footnote-ref-76)
77. *Ibid*, hal. 138 [↑](#footnote-ref-77)
78. *Ibid*, hal. 139-140 [↑](#footnote-ref-78)