

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Tinjauan Tentang Kepala Sekolah

1. Pengertian Kepala Sekolah

Keberhasilan suatu lembaga pendidikan sangat tergantung pada kepemimpinan kepala sekolah. Karena kepala sekolah sebagai pemimpin di lembaganya, maka dia harus mampu membawa lembaganya kearah tercapainya tujuan yang telah di tetapkan, dia harus mampu melihat adanya perubahan serta mampu melihat masa depan dalam kehidupan globalisasi yang lebih baik. “Kepala sekolah harus bertanggung jawab atas kelancaran dan keberhasilan semua urusan pengaturan dan pengelolaan secara formal kepada atasannya atau informal kepada masyarakat yang telah menitipkan anak didiknya”.¹

Kepala sekolah adalah tenaga fungsional guru yang di beri tugas untuk memimpin suatu lembaga dimana di selenggarakan proses belajar mengajar atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.²

“Kepala sekolah sebagai penuntut kebijakan di sekolah juga harus mengfungsikan perannya secara maksimala dan mampu memimpin sekolah dengan bijak dan terarah serta mengarah kepada

¹ Marno dan supriyanto, *Islam by managemen and leadership*, (Jakarta: Lintas Pustaka, 2007), 54

² Ibid., 83

pencapaian tujuan yang maksimal demi meningkatkan kualitas dan mutu pendidikan di sekolahannya yang tertentu saja akan berimbas pada kualitas lulusan anak didik sehingga membanggakan dan menyiapkan masa depan yang cerah”.³

Karena itu kepala sekolah harus mempunyai wawasan, keahlian manajerial, mempunyai karisma kepemimpinan dan juga pengetahuan yang luas tentang tugas dan fungsi sebagai kepala sekolah. Dengan kemampuan yang di miliki seperti itu, kepala sekolah tentu saja akan mampu mengantarkan dan membimbing segala komponen yang ada di sekolahnya dengan baik dan efektif menuju ke arah cita-cita sekolah.⁴

Dari penjelasan di atas, maka dapat di simpulkan bahwa posisi kepala sekolah akan menentukan arah suatu lembaga. Kepala sekolah merupakan pengaturan dari program yang ada di sekolah. Karena nantinya di harapkan kepala sekolah dapat mengembangkan kompetensi profesional guru, khususnya guru pendidikan agama islam.

2. Peran dan Fungsi Kepala Sekolah

Kepala sekolah harus mampu melaksanakan pekerjaannya sebagai educator, manajer, administrator, dan supervisi (EMAS). Akan tetapi dengan perkembangannya sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan perkembangan zaman, kepala sekolah juga harus mampu berperan sebagai leader, innovator, dan motivator di sekolahnya. Dengan demikian dalam paradigma baru manajemen pendidikan, kepala

³ Ibid., 55.

⁴ Abdul Munir, *Menjadi Kepala Sekolah Efektif*, (Jogjakarta: Ar Ruzz Media, 2008), 7.

sekolah setidaknya harus mampu berfungsi sebagai educator, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator dan motivator (EMASLIM).⁵

Aswarni Sudjud, Moh. Saleh dan Tatang M Arifin dalam bukunya "Administrasi Pendidikan" menyebutkan bahwa fungsi kepala sekolah adalah sebagai berikut:

- a. Perumusan tujuan kerja dan pembuatan kebijaksanaan sekolah
- b. Pengatur tata kerja sekolah, yang mencakup pembagian tugas dan wewenang, mengatur petugas pelaksana, menyelenggarakan kegiatan.
- c. Pensekripsi kegiatan sekolah, meliputi: mengatur kegiatan, mengarahkan pelaksanaan kegiatan, mengevaluasi pelaksanaan kegiatan dan membimbing dan meningkatkan kemampuan pelaksanaan.⁶

Adapun penjabaran dari tugas dan fungsi kepala sekolah adalah:

- a. Kepala Sekolah sebagai *Educator* (pendidik)

Dalam melakukan fungsinya sebagai educator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolahnya. "Menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberi nasehat kepada warga sekolah, memberi dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik, serta *team teaching*, *moving class*, dan mengadakan program akselerasi (*acceleration*) bagi peserta didik yang cerdas di atas normal".⁷

⁵ E, mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003), 97-98.

⁶ Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2001), 81.

⁷ E, Mulyasa, *Menjadi kepala Sekolah Profesional.*, 99.

Sebagai seorang pendidik kepala sekolah harus mampu menanamkan, memajukan dan meningkatkan empat macam nilai yaitu:

- 1) Mental
- 2) Moral
- 3) Fisik
- 4) Artistik⁸

Upaya yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan kinerjanya sebagai educator, khususnya dalam peningkatan kinerja tenaga pendidikan dan prestasi belajar peserta didik dapat dideskripsikan sebagai berikut:

- a) Mengikuti sertakan guru-guru dalam penataran-penataran untuk menambah wawasan para guru.
- b) Kepala sekolah harus berusaha menggerakkan tim evaluasi hasil belajar peserta didik untuk lebih giat bekerja, kemudian hasilnya diumumkan secara terbuka dan diperlihatkan di papan pengumuman.
- c) Menggunakan waktu belajar secara efektif di sekolah, dengan cara mendorong para guru untuk memulai dan mengakhiri pembelajaran sesuai waktu yang telah ditentukan.⁹

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah sebagai educator harus memiliki kemampuan untuk membimbing guru, membimbing tenaga kependidikan non guru, membimbing peserta

⁸ Ibid., 123-124.

⁹ Mulyasa, *Menjadi kepala Sekolah Profesional*, 100-101.

dididik, mengembangkann tenaga kependidikan, mengikuti perkembangan iptek dan memberi contoh mengajar.

b. Kepala Sekolah sebagai Menajer

Menejemen pada hakikatnya merupakan suatu proses merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin dan mengendalikan usaha para anggota organisasi serta mendayagunakan seluruh sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah di tetapkan. "Dikatakan suatu proses, karena semua manajer dengan ketangkasan dan ketrampilan yang di milikinya mengusahakan dan mendayagunakan berbagai kegiatan yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan".¹⁰

Kepala sekolah harus memiliki kemampuan dalam melaksanakan tugas-tugas kepemimpinannya dengan baik, yang di wujudkan sebagai berikut:

- 1) Kemampuan menyusun program secara sistematis, periodik dan kemampuan melaksanakan program yang di buatnya secara skala prioritas.
- 2) Kemampuan menyusun origanisasi personal dengan uraian tugas sesuai dengan standart yang ada.
- 3) Kemampuan menggerakkan stafnya dan sgala sumber daya yang ada serta lebih lanjut memberikan acuan yang dinamis, dalam kegiatan rutin dan temporer.¹¹

Dari pemaparan di atas dapat di simpulkan bahwa kepala sekolah sebagai manajer harus dapat mengantisipasi perubahan,

¹⁰Ibid.,103.

¹¹ Marno, *Islam by managemen and leadership*,62.

memahami dan mengatasi situasi, mengakomodasi dan mengadakan orientasi kembali.

c. Kepala Sekolah sebagai Administrator

Kepala sekolah sebagai administrator memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan dan pendokumenan seluruh program sekolah. Secara spesifik, kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk mengelola administrasi peserta didik, mengelola administrasi personalia, mengelola administrasi sarana dan prasarana, mengelola administrasi kearsipan, dan mengelola administrasi kearsipan. Kegiatan tersebut perlu dilakukan secara efektif dan efisien agar dapat menunjang produktivitas sekolah. Untuk itu, kepala sekolah harus mampu menjabarkan kemampuan di atas dalam tugas-tugas operasional sebagai berikut:¹²

- 1) Kemampuan mengelola kurikulum harus diwujudkan dalam penyusunan kelengkapan data administrasi pembelajaran, penyusunan kelengkapan data administrasi bimbingan konseling, penyusunan kelengkapan data administrasi kegiatan belajar peserta didik di perpustakaan.
- 2) Kemampuan mengelola administrasi peserta didik harus diwujudkan dalam penyusunan kelengkapan data administrasi peserta didik, penyusunan kelengkapan data administrasi kegiatan ekstrakurikuler, dan penyusunan kelengkapan data administrasi hubungan sekolah dengan orang tua peserta didik.
- 3) Kemampuan mengelola administrasi personalia harus diwujudkan dalam pengembangan kelengkapan data administrasi tentang guru serta pengembangan

¹² Mulyasa, *Menjadi kepala Sekolah Profesional*, 107

kelengkapan data administrasi tentang kependidikan non guru, pegawai tata usaha, penjaga sekolah, dan teknisi.

- 4) Kemampuan mengelola administrasi sarana dan prasarana harus diwujudkan dalam pengembangan kelengkapan data administrasi gedung dan ruang, pengembangan data administrasi maubeler, pengembangan kelengkapan data administrasi alat mesin kantor (AMK), pengembangan kelengkapan data administrasi buku atau bahan pustaka, pengembangan kelengkapan data administrasi laboratorium, serta pengembangan kelengkapan data administrasi kelengkapan data administrasi alat bengkel dan workshop.
- 5) Kemampuan mengelola administrasi kearsipan harus diwujudkan dalam pengembangan kelengkapan data administrasi surat masuk, pengembangan data administrasi surat keluar, pengembangan kelengkapan data administrasi surat keputusan dan pengembangan kelengkapan data administrasi surat edaran.
- 6) Kemampuan mengelola administrasi keuangan harus diwujudkan dalam pengembangan administrasi keuangan rutin, pengembangan administrasi keuangan yang bersumber dari masyarakat dan orang tua peserta didik, pengembangan administrasi keuangan yang bersumber dari pemerintah yakni uang yang harus di oertanggung jawabkann(UYHD), dan dan abntuan oprasional (DBO), pengembangan personal untuk mendapatkan bantuan keuangan, seperti hibag atau block grant, dan dan pengembangan proposal untuk mencari berbagai kemungkinan dalam mendapatkan bantuan keuangan dari berbagai pihak yang tidak mengikat.¹³

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah sebagai administrator harus mampu mengelola semua perangkat KBM secara sempurna dengan bukti berupa data administrasi yang akurat serta mampu mengelola administrasi kesiswaan, ketenagaan, srana dan

¹³ Ibid.,107-108

prasarana dan administrasi persuratan dengan baik sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

d. Kepala Sekolah sebagai Supervisor

Supervisi ialah aktivitas pembinaan yang di rencanakan untuk membantu para guru dan pegawai sekolah lainnya dalam melakukan pekerjaan mereka secara efektif. Fungsi pengawasan atau supervisi dalam pendidikan bukan hanya sekedar kontrol melihat apakah segala kegiatan telah di laksanakan sesuai dengan rencana atau program yang telah di gariskan, tetapi lebih dari itu. Supervisi mencakup penentuan kondisi atau syarat personel maupun material yang di perlukan untuk tercapainya situasi belajar mengajar yang efektif dan usaha memenuhi syarat-syarat itu.¹⁴

“Sedangkan dalam kurikulum 1984 dalam buku pedoman administrasi dan supervisi pendidikan, supervisi adalah pembinaan yang di berikan kepada seluruh staf sekolah agar mereka dapat meningkatkan kemampuan untuk mengembangkan situasi belajar mengajar dengan lebih baik”.¹⁵

Secara umum, kegiatan atau usaha-usaha yang dapat di lakukan oleh kepala sekolah sesuai dengan fungsinya sebagai supervisor antara lain:

¹⁴ Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2006), 76

¹⁵ Suharsini Arikunto, *Organisasi dan Administrasi*, (Jakarta: Grafindo Persada, 1993), 154.

- 1) Memberikan motivasi dan merangsang guru-guru dan pegawai sekolah didalam menjalankan tugasnya masing-masing dengan sebaik-baiknya.
- 2) Berusaha mengadakan dan melengkapi alat-alat perlengkapan sekolah seperti buku-buku perpustakaan termasuk media dan meningkatkan fasilitas guru.

Pada prinsipnya setiap tenaga kependidikan (guru) harus di supervisi secara periodik dalam melaksanakan tugasnya. Jika jumlahnya guru cukup banyak, maka kepala sekolah dapat meminta bantuan wakilnya atau guru senior untuk membantu melaksanakan supervisi. Keberhasilan kepala sekolah sebagai supervisor antar lain dapat ditunjukkan oleh meningkatnya kesadaran tenaga kependidikan (guru) untuk meningkatkan kinerjanya dan meningkatkannya ketrampilan tenaga kependidikan (guru) dan melaksanakan tugasnya.

e. Kepala Sekolah sebagai Leader

Kepala sekolah sebagai leader harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas.

Wahjosumidjo mengemukakan bahwa "Kepala sekolah sebagai leader harus memiliki karakter khusus yang mencakup kepribadian,

keahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan profesional serta pengetahuan administrasi dan pengawasan".¹⁶

Adapun tugas kepala sekolah sebagai leader adalah sebagai berikut:

- 1) Memiliki kepribadian yang kuat, sebagai seorang muslim yang taat beribadah, memelihara norma Agama dengan baik, jujur, percaya diri, dapat berkomunikasi dengan baik, tidak egois, berindak dengan obyektif, penuh optimis, bertanggung jawab demi kemajuan dan perkembangan, berjiwa besar dan mendelegasikan sebagai tugas dan wewenang kepada orang lain.
- 2) Memahami semua personalnya yang memiliki kondisi yang berbeda, begitu juga kondisi siwanya berbreda dengan yang lain.
- 3) Memiliki upaya untuk peningkatan kesejahteraan guru dan kariawan.
- 4) Mau mendengar kritik, usulan, saran yang konstruktif dan semua semua pihak yang terkait dengan tugasnya baik dari staf, karyawan, atau siswanya sendiri.
- 5) Memiliki visi dan misi yang jelas dari lembaga yang pemimpinnya, visi dan misii tersebut di sampaikan dalam pertemuan individual dan kelompok.
- 6) Kemampuan berkomunikasi dengan baik, mudah di mengerti, teratur dan sistematis kepada semua pihak.
- 7) Kemampuan mengambil keputusan bersama secara musyawarah.
- 8) Kemampuan menciptakan hubungan kerja yang harmonis, membagi tugas secara merata dan dapat di terima oleh semua pihak.¹⁷

Dalam penerapannya, kepala sekolah sebgai *leader* dapat di lihat dari tiga sifat kepemimpinannya yaitu: *demokratis*, *otoriter*, dab bebas (*laissez faire*). Ketiga sifat tersebut sering di miliki secara bersama oleh

¹⁶ Ibid., 110.

¹⁷ Marno dan supriyanto, *Islam by managemen and leadership.*, 39.

seorang leader, sehingga dalam melaksanakan kepemimpinannya, sifat-sifat tersebut muncul secara situasional.

Dari beberapa penjelasan di atas dapat di ambil kesimpulan bahwa kepala sekolah leader dalam melaksanakan tugasnya dapat menggunakan strategi yang tepat, sesuai dengan kematangan para tenaga kependidikan, dan kombinasi yang tepat di antara perilaku tugas dan perilaku hubungan.

f. Kepala Sekolah sebagai Innovator

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai innovator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan di sekolah, dan mengembangkan model-model pembelajaranyang inovatif.

Adapun tugas kepala sekolah sebagai innovator adalah sebagai berikut:

- 1) Memiliki gagasan baru (proaktif) untuk innvasi kemajuan dan perkembangan madrasah. Maupun memilih yang relevan untuk lembaganya.
- 2) Kemampuan mengimplementasikan ide baru tersebut dengan baik. Ide atau gagasan tersebut berdampak positif kearah kemajuan. Gagasan tersebut dapat berupa pengembnagn kegiatan KBM, peningkatan perolehan Nem, penggalian dan

operasional, peningkatan prestasi siswa melalui kegiatan ekstra kulikuler dan sebagainya.

- 3) Kemampuan mengatur lingkungan kerja sehingga lebih kondusif (pengaturan tata ruang kantor, musholla atau masjid) untuk bertugas dengan baik. Dengan lingkungan kerja yang baik mendorong kerah semangat bekerja yang baik. Lebih kondusif untuk belajar bagi siswa dan kondusif bagi guru / karyawan. Jadilah lingkungan yang mendukung dalam arti fisik maupun sosial psikologis.¹⁸

Jadi dalam melaksanakan serta menjalankan peran dan fungsinya sebagai innovator, kepala sekolah harus mampu mencari, menemukan dan melaksanakan berbagai pembaharuan di sekolah.

g. Kepala Sekolah sebagai Motivator

Adapun tugas dan peran kepala sekolah sebagai motivator adalah:¹⁹

- 1) Pengaturan lingkungan fisik

Lingkungan yang kondusif akan menumbuhkan motivasi tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugasnya. "Oleh karena itu kepala sekolah harus mampu membangkitkan motivasi tenaga kependidikan agar dapat melaksanakan secara optimal. Pengaturan fisik tersebut anatar lain mencakup ruang kerja yang kondusif, ruang

¹⁸ Ibid., 64-65.

¹⁹ Mulyasa, *Menjadi kepala Sekolah Profesional*.,120-121

belajar, ruang perpustakaan, ruang laboratorium, bengkel, serta mengatur lingkungan sekolah yang nyaman dan menyenangkan”.²⁰

2) Pengaturan suasana kerja

Suasana kerja yang tenang dan menyenangkan juga akan membangkitkan kinerja para tenaga kependidikan. Untuk itu kepala sekolah harus mampu menciptakan hubungan kerja yang harmonis dengan para tenaga kependidikan, serta menciptakan lingkungan sekolah yang aman dan menyenangkan.

3) Disiplin

Disiplin di maksudkan bahwa dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan disekolah kepala sekolah harus berusaha menanamkan disiplin kepada semua bawahannya. Melalui disiplin ini diharapkan dapat mencapai tujuan secara efektif dan efisien, serta dapat meningkatkan produktifitas sekolah. Beberapa strategi yang dapat di gunakan oleh kepala sekolah dalam membina disiplin para tenaga kependidikan adalah:

- a) membantu para tenaga kependidikan dalam mengembangkan pola pikirnya.
- b) Membantu para tenaga kependidikan dalam meningkatkan standart perilakunya.
- c) Melaksanakan semua aturan yang telah di spakati bersama.²¹

²⁰ Ibid., 122.

²¹ Marno dan supriyanto, *Islam by managemen and leadership.*, 40.

4) Dorongan

Keberhasilan suatu organisasi atau lembaga di pengaruhi oleh berbagai faktor, baik faktor yang datang dari dalam maupun datang dari lingkungan. Dari berbagai faktor tersebut, motivasi merupakan suatu faktor yang cukup dominan dan dapat menggerakkan faktor-faktor lain ke arah efektivitas kerja, bahkan motivasi sering di smakan dengan mesin dan kemudi mobil, yang berfungsi sebagai penggerak dan pengarah.

5) Penghargaan

Penghargaan (*rewards*) ini sangat penting untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan dan untuk mengurangi kegiatan yang kurang produktif. Melalui penghargaan ini para tenaga kependidikan dapat di rangsang untuk meningkatkan profesionalisme kerjanya secara positif dan produktif. Pelaksanaan penghargaan dapat di kaitkan dengan prestasi tenaga kependidikan secara terbuka, sehingga mereka memiliki peluang untuk meraihnya. "Kepala sekolah harusberusaha menggunakan penghargaan ini secara tepat, efektif dan efisien untuk menghindari dampak negatif yang bisa di timbulkannya".²²

Jadi, Kepala sekolah menjadi motivator harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya.

²² Ibid., 122.

B. Supervisi dalam Sekolah

1. Pengertian secara umum

Kata supervisi berasal dari bahasa Inggris *supervision* yang terdiri dari dua kata, yaitu *super* dan *vision*, yang mengandung pengertian melihat dengan sangat teliti pekerjaan secara keseluruhan. Sasaran supervisi adalah pendidikan proses pengajaran di sekolah

Yang dimaksud dengan supervisi adalah aktivitas menentukan kondisi atau syarat-syarat yang esensial yang akan menjamin tercapainya tujuan-tujuan pendidikan. Melihat definisi tersebut, maka tugas kepala sekolah sebagai supervisor berarti bahwa dia hendaknya pandai meneliti, menari dan menentukan syarat-syarat mana sajakah yang diperlukan bagi kemajuan sekolahnya sehingga tujuan-tujuan pendidikan di sekolah itu semaksimal mungkin dapat tercapai.

Orang yang melakukan supervisi disebut supervisor, Pusat perhatian supervisor adalah perkembangan dan kemajuan siswa, karena itu usahanya, seperti perbaikan pendekatan, metode dan teknik mengajar Agama, pengembangan kurikulum, penggunaan alat peraga atau alat bantu pengajaran, perbaikan cara dan prosedur penilaian, penciptaan kondisi yang kondusif di sekolah dan sebagainya.

Secara umum, kegiatan atau usaha-usaha yang di dapat di lakukan oleh kepala sekolah sesuai denagn fungsinya sebagai supervisor antara lain adalah:

- a. Membangkitkan dan merangsang guru-guru dan pegawai sekolah di dalam menjalankan tugasnya masing-masing dengan sebaik-baiknya.
- b. Berusaha mengadakan dan melengkapi alat-alat perlengkapan sekolah termasuk media instruksional yang di perlukan bagi kelancaran dan keberhasilan proses belajar mengajar.
- c. Bersama guru-guru berusaha mengembangkan, mencari, dan menggunakan metode-metode mengajar yang lebih sesuai dengan tuntutan kurikulum yang sedang berlaku.
- d. Membina kerja sama yang baik dan harmonis dan di antara guru-guru dan pegawai sekolah lainnya.
- e. Berusaha mempertinggi mutu dan pengetahuan guru-guru dan pegawai sekolah, antara lain denga mengadakan diskusi-diskusi kelompok, menyediakan perpustakaan sekolah, seminar, sesuai dengan bidangnya masing-masing.

- f. Membina hubungan kerja sama antara sekolah dengan BP3 atau PMOG dan instansi-instansi lain dalam rangka peningkatan mutu pendidikan para siswa.²³

Dalam pelaksanaannya, kepala sekolah sebagai supervisor harus memperhatikan prinsip-prinsip:

- 1) hubungan konsultatif, kolegial dan bukan hirarkis
- 2) dilaksanakan secara demokratis
- 3) berpusat pada tenaga kependidikan (guru)
- 4) dilakukan berdasarkan kebutuhan tenaga kependidikan (guru)
- 5) merupakan bantuan profesional.

Berdasarkan Undang-Undang yang berlaku mengenai standart kompetensi kepala sekolah terdapat dalam PERMENDIKNAS tahun 2007 No. 13 terdiri dari 5 macam yaitu :

- a. Kompetensi Kepribadian
- b. Kompetensi Manajerial
- c. Kompetensi kewirausahaan
- d. Kompetensi Supervisi
- e. Kompetensi Sosial

Menurut Undang-Undang yang berlaku PERMENDIKNAS Tahun 2007 tugas supervisi kepala sekolah terdiri dari :

²³ Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, 115-119

- a. Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.
- b. Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat.
- c. Menindak lanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.

Berdasarkan banyaknya jenis pekerjaan yang di laksanakan oleh guru-guru maupun karyawan pendidikan, bahwa supervisi didalam dunia pendidikan di bedakan menjadi 2 macam, yaitu supervisi Akademik dan supervisi Klinis. Adapun jenis-jenis supervisi antar lain :

1) Supervisi Akademik

Supervisi akademik yaitu yang mengutamakan amatannya pada hal-hal yang langsung terkait dengan aspek akademik, yaitu yang langsung berada pada lingkup kegiatan pembelajaran yang di lakukan oleh guru untuk membantu siswa ketika dalam proses belajar. Ben. M. Haris (1985) mengemukakan 10 bidang tugas supervisor yaitu :

- a) Mengembangkan Kurikulum. Mendisain kembali (*redesign*) apa yang di ajarkan, bagaimana polanya, bila diajarkan, dan membimbing pengembangan kurikulum, menetapkan standart, merencanakan unit pelajaran, dan melembagakan mata pelajaran.

- b) Pengorganisasian Pengarang. Pengelolaan murid, staf, ruang belajar, dan bahan-bahan yang di perlukan untuk mencapai tujuan secara koordinatif dilaksanakan dengan efisien dan efektif.
- c) Pengadaan Staf. Menyediakan staf pengajaran dengan jumlah yang cukup sesuai kompetensi bidang pengajaran dan melakukan pembinaan secara trus menerus.
- d) Menyediakan Fasilitas. Mendisain perlengkapan dan fasilitas untuk kepentingan pengajaran dan memilih fasilitas sesuai keperluan pengajaran. Jika di sekolah tidak tersedia fasilitas tersebut, di rekomendasi untuk disediakan oleh pemerintah.
- e) Penyediaan Bahan-Bahan, memiliki dan mendisain bahan bahan yang di gunakan dan di implementasikan untuk pengajaran.
- f) Penyusunan Penataran Pendidikan. Merencanakan dan mengimplementasikan pengalaman-pengalaman belajar untuk memperbaiki kemampuan staf pengajaran dalam menumbuhkan pengajaran.
- g) Pemberian Orientasi Anggota-anggota Staf. Memberi informasi pada staf pada pengajaran atas bahan dan fasilitas yang ada untuk melakukan tanggung jawab pengajaran.

- h) Pelayanan Murid. Secara koordinatif memberikan pelayanan yang optimum dan hati-hati terhadap murid untuk mengembangkan pertumbuhan belajar.
- i) Hubungan Masyarakat. Memberikan dan menerima informasi dari masyarakat untuk meningkatkan pengajaran lebih optimum.
- j) Penilaian Pengajaran Terhadap Perencanaan Pengajaran. Implementasi pengajaran, menganalisis dan menginterpretasikan data, mengambil keputusan, dan melakukan penilaian hasil belajar murid, untuk memperbaiki pengajaran.²⁴

Tugas supervisor tersebut memberi petunjuk bahwa manajemen pendidikan tampak bahwa kepala sekolah secara oromatis berfungsi sebagai supervisor, di samping para supervisor adalah memajukan pengajaran dan menjamin kualitas pelayanan belajar, administrasi di lakukan dengan baik dan benar.

2) Supervisi klinis

Supervisi klinis termasuk bagian dari supervisi pengajaran. Di katakan supervisi klinis karena prosedur pelaksanaannya lebih ditekankan kepada mencari sebab-sebab atau kelemahan yang terjadi di dalam proses belajar mengajar, kemudian secara langsung pula di usahakan bagaimana cara

²⁴ Saiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, (Bandung: Alfabeta, 2008), 246

memperbaiki kelemahan atau kekurangan tersebut. Ciri-ciri supervisi klinis, di tinjau dari segi pelaksanaannya menurut la Sulo, sebagai mana yang telah di kutip Piet A. Sehartian, sebagai berikut :

- a) Bimbingan supervisor kepada guru atau calon bersifat bantuan, bukan perintah atau instruksi.
- b) Jenis ketrampilan yang akan di supervisi di usulkan oleh guru atau calon guru yang akan di supervisi, dan di sepakati melalui pengkajian bersama antara guru dan supervisor.
- c) Meskipun guru atau calon guru menggunakan berbagai ketrampilan mengajar secara terintegrasi, sasaran supervisi hanya pada ketrampilan tertentu saja.
- d) Instrumen supervisi di kembangkan dan di sepakati bersama antara supervisor dan guru berdasarkan kontrak.
- e) Balikan di beri secara segera dan secara obyektif (sesuai dengan data yang di rekam oleh instrumen observasi).
- f) Meskipun supervisor telah menganalisi dan menginterpretasi data yang di rekam oleh instrumen observasi, di dalam diskusi atau pertemuan balikan guru atau calon guru di minta terlebih dahulu menganalisi ketrampilan.
- g) Supervisor lebih banyak bertanya dan mendengarkan dari pada memerintah atau mengarahkan.
- h) Supervisor berlaku dalam suasana tertutup dan terbuka.

- i) Supervisi berlangsung dalam siklus yang meliputi perencanaan, observasi, dan diskusi atau pertemuan pembalikan.
- j) Supervisi dapat di gunakan untuk pembentukan atau peningkatan dan perbaikan ketrampilan mengajar, di pihak lain di pakai dalam konteks pendidikan pra jabatan maupun dala jabatan.²⁵

Supervisi klinis adalah suatu prosesbimbingan bertujuan membantu pengembangan profesional guru atau calon guru, dalam penampilan mengajar berdasarkan observasi dan anlisis data secara teliti dan obyektif sebagai pegangan untuk perubahan tingkah laku tersebut.²⁶

Kata "*klinis*" di adopsi dari cara pelayanan seorang dokter kepda seorang pasien yank memeriksakan sakitnya. Di dalam supervisi klinis cara "*memberikan obatnya*" di lakukan setelah supervisi mengadakan pengamatan secara langsung terhadap cara guru mengajar, dengan mengadakan diskusi balikan antara supervisor dengan guru yang bersangkutan. Yang di maksud dengan diskusi balikan disini adalah diskusi yang di lakukan dengan segera setelah guru selesai mengajar, dan bertujuan untuk memperoleh balikan tentang kebaikan maupun kelemahan yang

²⁵ Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidika*, 91-92

²⁶ Saiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Konterporer*.,246

terdapat pada guru selama mengajar serta mengusahakan bagaimana cara untuk memperbaikinya.

2. Teknik-Teknik Supervisi

Secara garis besar, cara atau teknik supervisi di golongan menjadi dua, yaitu teknik perseorangan dan teknik kelompok .

a. Teknik Kelompok

Bila supervisor memperhitungkan bahwa masalah yang di hadapi bawahanya adalah sejenis, maka penyelesaiannya dapat dilakukan dengan teknik kelompok. Beberapa kegiatan yang dapat di lakukan antara lain :

1) Mengadakan pertemuan atau rapat (meeting)

Seorang kepala sekolah yang baik umumnya menjalankan tugas-tugasnya berdasarkan rencana yang telah di susunnya. Termasuk di dalam perencanaan itu antara lain mengadakan rapat-rapat secara periodik dengan guru-guru. Berbagai hal dapat di jadikan bahan dalam rapat-rapat yang di adakan dalam rangka kegiatan supervisi seperti hal-hal yang berhubungan dengan pelaksanaan dan pengembangan kurikulum, pembinaan administrasi atau tata laksana

sekolah, termasuk BP3 atau PMOG dan pengelolaan keuangan.

2) Penataran dan Seminar

Salah satu wadah untuk meningkatkan kemampuan guru dan staf sekolah adalah dengan penataran. Dalam klasifikasi pendidikan, penataran di kata gorikan sebagai *in-service training*, sebagai jenis lain dari *pre-service training*, yang merupakan pendidikan yang sebelum yang bersangkutan di angkat menjadi pegawai yang resmi.²⁷ sedangkan cara yang baik mengikuti seminar adalah apabila di lakukan dengan sungguh-sungguh,serius, dan cermat mengikuti presentasi dan acara tanya jawab.

b. Teknik perseorangan / individu

Beberapa kegiatan teknik individual atau perseorangan antara lain :

1) Mengadakan Kunjungan Kelas (*classroom visitation*)

Yang di maksud dengan kunjungan kelas adalah seorang kepala sekolah datang di kelas dimana guru sedang mengajar. Ia mengadakan peninjauan terhadap suasana di kelas. Tujuan kunjungan kelas ialah untuk menolong guru-

²⁷ Suharsimi Arikunto. *Dasar-dasar Supervisi*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2004),57

guru dalam hal pemecahan kesulitan-kesulitan yang mereka hadapi. Jenis kunjungan kelas ada 3 cara yaitu :

- a) Kunjungan tanpa di beri tahu sebelumnya (*unannounced visitation*)
- b) Kunjungan dengan memberi tahu (*announced visitation*)
- c) Kunjungan atas undangan guru (*visits upon invitation*)

2) Observasi Kelas (*class-room observation*)

Dalam melaksanakan perkunjungan, supervisor mengadakan observasi. Maksudnya meneliti suasana kelas selama pelajaran berlangsung. Observasi kelas (*classroom observation*) yaitu kegiatan supervisi yang di lakukan dengan cara menunggu guru (calon guru) yang sedang mengajar di kelas mulai dari awal hingga akhir pelajaran.²⁸

Observasi di bedakan menjadi 2 jenis yaitu :

- a) Observasi langsung (seorang guru yang sedang mengajar di observasi langsung oleh supervisi).
- b) Observasi tidak langsung (orang yang di observasi di batasi oleh ruang kaca, dimana murid-murid tidak mengetahui).
- c) Percakapan pribadi (*individual conference*)

²⁸ Suharsimi Arikunto dan Lia Yuliana, *Menejemen Pendidikan*, (Yogyakarta: Ditya Media, 2008)381

Adam dan Dicey mengatakan bahwa salah satu alat yang penting dalam supervisi adalah individual conference, sebab dalam individual conference seorang supervisor dapat bekerja secara individual dengan guru dalam memecahkan problem” pribadi yang berhubungan dengan jabatan mengajar (*personal and professional problem*) misalnya pemilihan dan pemakaian alat-alat pelajaran tentang penentuan dan penggunaan metode mengajar dan sebagainya.²⁹

²⁹ Piet.A. Sahertian dan Frans Mata Heru, *Prinsip Dan Teknik Supervisi Pendidikan*, (Surabaya: Usaha Nasional, 1981), 70

C. Profesionalisme Guru

1. Pengertian Keprofionalan Guru

pada dasarnya guru adalah orang tua muritsaat di sekolah sedangkan guru yang profesional adalah guru yang mempunyai profesional, profesi adalah bidang pekerjaan yang di landasi oleh pendidikan keahlian (ketrampilan, kejujuran, dan sebagainya).³⁰ Kata profesional bersal dari kata sifat yang berarti pencaharian, dan sebagai kata benda berarti orang yang mempunyai keahlian, seperti guru, dokter, hakim dan sebagainya.

Sedangkn profesionalisme menurut Moelino adalah “proses membuat sesuatu badan organisasi agar menjadi profesional.” Menurut Webster yang di kutip oleh Kunandar “profesionalisme berasal adri kata profesi yang artinya suatu bidang pekerjaan tertentu yang mensyaratkan pengetahuan dan ketrampilan khusus yang di peroleh dari pendidikan akademis yang intensif.”

Jadi, keprofesionalan guru adalah seorang tenaga pendidik yang mendapatkan keahlian khusus, sehingga orang tersebut tersebut diberi status dalam suatu pekerjaan dan memperoleh hak, kewajiban serta tanggung jawab.

2. Ciri-ciri Guru Profesional

Menurut Rochmsn Natawidjaya yzng di kutip oleh Syafrudin Nurdin, beberapa kriteria sebagai ciri suatu profesi adalah:

³⁰ Rifa'i, *Supervisi Pendidikan*, (Bandung: jemmars, 1982), 142

- a. Ada standar untuk kerja yang bagus dan jelas.
- b. Ada badan pendidikan khusus yang menghasilkan pelakunya dengan program dan jenjang pendidikan yang baku serta memiliki standar ilmu pengetahuan.
- c. Ada organisasi yang memadai para pelakunya untuk mempertahankan dan memperjuangkan eksistensi dan kesejahteraannya.
- d. Ada etika dan kode yang mengatur perilaku para pelakunya dalam memperlakukan kliennya.
- e. Ada siste imbalan terhadap jasa layanannya yang adil dan baku.
- f. Ada pengakuan masyarakat terhadap pekerjaan itu sebagai suatu profesi.³¹

Untuk menjadi orang yang profesional tidaklah mudah perlu mengetahui prinsip-prinsip profesionalitas. Prinsip-prinsip profesi guru dan dosen itu adalah:

- 1) Memiliki bakat, minat, panggilan jiwa dan idealisme.
- 2) Memiliki komitmen untuk meningkatkan mutu pendidikan, keimanan, ketakwaan dan akhlak mulia.
- 3) Memiliki kualifikasi akademik dan latar belakang pendidikan sesuai dengan bidang tugas.
- 4) Memiliki kompetensi yang di perlukan sesuai dengan bidang tugas.

³¹ Syarifudin Nurdin, *Guru Profesional dan Implementasi Kurikulum*, (Jakarta: Ciputat Pers, 2002), 17-18

- 5) Memiliki tanggung jawab atas pelaksanaan tugas profesional.
- 6) Memperoleh penghasilan yang sesuai dengan prestasi kerja.
- 7) Memiliki kesempatan untuk mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan belajar sepanjang hayat.
- 8) Memiliki jaminan perlindungan hukum dan melaksanakan tugas keprofesionalan.
- 9) Memiliki organisasi profesi yang mempunyai kewenangan mengatur hal-hal berkaitan dengan tugas keprofesionalan guru.³²

3. Syarat-syarat Keprofesionalan Guru

Menurut M. Ali dalam Uzer Usman, syarat-syarat profesionalisme adalah:

- a. Menuntut adanya ketrampilan yang berdasarkan konsep dan teori ilmu pengetahuan yang mendalam.
- b. Menekankan pada suatu keahlian dalam bidang tertentu sesuai dengan profesinya.
- c. Menuntut adanya tingkat pendidikan keguruan yang memadai.
- d. Adanya kepekaan terhadap dampak kemasyarakatan dari pekerjaan yang di laksanakan.
- e. Memungkinkan perkembangan sejalan dengan dinamika kehidupan.³³

³² Undang-Undang Republik Indonesia No. 14 tahun 2005. *Tentang guru dan dosen beserta penjasannya*, (di amandemen tahun 2007), (Jakarta: Sinar Grafika, 2007), 15

³³ M. Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1999) cet. x, 15

4. Pengembangan Keprofesionalan Guru

Menurut Tatty S.B Amran dalam bukunya Ainurrafik dawam mengatakan bahwa untuk pengembangan profesional di perlukan KASAH. KASAH adalah akronim dan *Knowledge* (pengetahuan), *Albility* (kemampuan) *Skill* (ketrampilan), *Attitude* (sikap diri), dan *Habit* (kebiasaan diri). Berikut ini akan di jelaskan mengenai hal tersebut:³⁴

a. *Knowledge* (pengetahuan)

Menurut Muhammad Hatta (1954:5) *Knowledge* (pengetahuan) adalah sesuatu yang di dapat dari membaca dan pengalaman. Pengetahuan menurut Saefudin Ansari (1991:45), dapat di bedakan menjadi empat macam, yaitu:

- 1) Pengetahuan biasa yaitu yaitu pengetahuan tentang hal-hal biasa, kejadian sehari-hari, yang selanjutnya di sebut dengan *pengetahuan*.
- 2) Pengetahuan Ilmiah yaitu pengetahuan yang mempunyai sistem dan metode tertentu, yang selanjutnya di sebut dengan *ilmu pengetahuan*.
- 3) Pengetahuan Filosof yaitu semacam “ilmu” istimewa yang mencoba menjawab istilah-istilah yang tidak tejawab oleh ilmu-ilmu biasa, yang sering di sebut sebagai *filsafat*.

³⁴ Muhammad Nurdin, *Kiat Menjadi Guru Profesional*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2008).115

- 4) Pengetahuan Teologis yaitu pengetahuan tentang keagamaan, pengetahuan tentang pemberitahuan dari Tuhan.

Pengetahuan adalah, suatu yang bisa di baca, di pelajari dan di alami oleh setiap orang. Namun, pengetahuan seseorang harus di uji dulu melalui penrapan di lapangan. Penerapan pengetahuan tergantung pada wawasan, kepribadian, kepekaan seseorang dalam melihat situasi dan kondisi. Pada dasarnya, kita belajar suatu pengetahuan harus iringi dengan belajar menerapkan yaitu konsep "*learning by doing*".

Dalam pengembangan profesionalisme guru, menambah dan mengasah pengetahuan adalah wajib. Karena tanpa di asah (dengan cara di amalkan) pengetahuan yang banyak di kepala kita tidak ada manfaatnya. Sebagaimana dalam sebuah andagium di katakan "*Al-ilmu bila amalin kay-syajar bi la tsamarin*" (ilmu tanpa di amalkan bagaikan pohon tak berbuah).

b. *Ability* (kemampuan)

Ability (kemampuan) terdiri dari dua unsur, yaitu yang bisa di pelajari dan yang alamiah. Pengetahuan dan ketrampilan merupakan unsur kemampuan yang bisa di pelajari. Sedangkan yang alamiah, orang menyebutnya dengan bakat. Untuk mengembangkan profesionalisme guru supaya berpengetahuan luas tentunya di butuhkan kemauan. Seperti sebuah ungkapan "kalau ada kemauan pasti ada jalan", maka segala sesuatu harus

ditunjang terlebih dahulu oleh kemauan keras supaya berhasil. Seperti ucapan Marilyn King yang mengatakan bahwa rumus keberhasilan adalah: Gairah + Visi + Aksi = Sukses

c. *Skill* (ketrampilan)

Skill (ketrampilan) merupakan salah satu unsur kemampuan yang dapat dipelajari pada unsur oenerapannya. Suatu ketrampilan merupakan keahlian yang bermanfaat untuk jangka panjang. Ketrampilan merupakan *the requisite knowledge and ability*. Bagi seorang guru dalam mengajar harus mempunyai satu ketrampilan yaitu:

- 1) Guru sebagai pengajar,
- 2) Guru sebagai pemimpin kelas,
- 3) Guru sebagai pembimbing,
- 4) Guru sebagai pengatur lingkungan,
- 5) Guru sebagai oertisipan,
- 6) Guru sebagai perencana,
- 7) Guru sebagai supervisor,
- 8) Guru sebagai motivator,
- 9) Guru sebagai penanya,
- 10) Guru sebagai konselor dan
- 11) Guru sebagai evaluator

Sedangkan menurut Bafadal dalam Nurdin, ketrampilan yang hatrus di miliki oleh seseorang guru adalah:

- a) Keterampilan merencanakan pengajaran
- b) Keterampilan mengimplementasikan penganjaran
- c) Keterampilan menilai pengajaran.³⁵

d. *Attitude* (sikap diri)

Menurut Zuhairini dalam Nurdin, kepribadian adalah hasil dari sebuah proses sepanjang hidup. Kepribadian terjadi bukan secara tiba-tiba, akan tetapi terbentuk melalui perjuangan hidup yang sangat panjang. Karena sebuah kepribadian itu adalah dinamis, maka dalam proses kehidupan yang di jalani oleh setiap manusia pun berbeda-beda.³⁶

Sikap diri yang harus di pegang menurut Tatty SB adalah disiplin. Disiplin merukan sikap diri yang tidak bisa di paksakan diri oleh sebuah peraturan. Karena itu, sikap diri yang sangat di perlukan dalam pengembangan profesionalisme adalah disiplin yang tinggi, percaya diri yang positif, akrab dan ramah, akomodatif dan berani berkata benar.

e. *Habit* (kebiasaan diri)

Kebiasaan adalah suatu kegiatan yang terus menerus di lakukan yang tumbuh dari dalam pikiran. Pengembangan kebiasaan diri harus di landasi dengan kesadaran bahwa usaha tersebut membutuhkan proses yang cukup panjang. Kebiasaan positif diantaranya daalah menyapa dengan ramah, memberikan

³⁵ Ibid, 120-121

³⁶ Ibid.,122

pujian kepada anak didik dengan tulus, menyampaikan rasa simpati, menyampaikan rasa penghargaan kepada kerabat, teman sejawat atau anak didik yang berprestasi dan lain-lain.³⁷

³⁷ Ibid.,123