### BAB II

**KAJIAN PUSTAKA**

1. **Hakekat Strategi Kepala Sekolah**

Dalam proses belajar-mengajar atau proses pembelajaran yang menjadi persoalan pokok ialah bagaimana memilih dan menggunakan strategi pembelajaran. Strategi pembelajaran-pembelajaran yang digunakan harus menimbulkan aktifitas belajar yang baik, sehingga tujuan pembelajaran dapat tercapai secara maksimal.

Dalam kaitannya dengan strategi, berikut pendapat para pakar pendidikan. Mennurut Prof. Dr. Sri Anitah, menyarakan bahwa ”strategi adalah ilmu atau kiat didalam memanfaatkan segala sumber yang dimiliki dan yang didapat dikerahkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan”.[[1]](#footnote-2) Sedangkan menurut Suban dan Sunarti istilah ”strategi berasal dari kata *strategos* (Yunani) yang berarti keseluruhan usaha, termasuk perencanaan, cara, taktik yang digunakan militer untuk mencapai kenangan dalam siasat perang”.[[2]](#footnote-3)

Pendapat lain dikemukakan oleh Syaiful Bahri dan Aswan Zain, mengemukakan bahwa:

Secara umum strategi mempunyai pengertian suatu garis-garis besar haluan untuk bertindak dalam usaha untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan. Dihubungkan dengan belajar mengajar, strategi bisa diartikan sebagai pola-pola umum kegiatan guru anak didik dala, perwujudan kegiatan belajar mengajar untuk mencapai tujuan yang telah digariskan.[[3]](#footnote-4)

Dalam sebuah pendapat juga strategi adalah pendekatan secara keseluruhan yang berkaitan dengan pelaksanaan gagasan, perencanaan, dan eksekusi sebuah aktivitas dalam kurun waktu tertentu.

Di dalam strtegi yang baik terdapat koordinasi tim kerja, memiliki tema, mengidentifikasi faktor pendukung yang sesuai dengan prinsip-prinsip pelaksanaan gagasan secara rasional, efisien dalam pendanaan, dan memiliki taktik untuk mencapai tujuan secara efektif.

Kepala sekolah adalah leader dan motivator di dalam suatu sekolahan. Sebagai kepala sekolah di tuntut untuk mampu melakukan sebuah perubahan dan terobosan guna peningkatkan mutu dan kualitas sekolahan. Jika setiap sekolah memiliki mutu yang bagus, maka kualitas pendidikan yang di harapkan akan cepat terlaksana. Menurut Colvin dan Sprick (dalam Colvin, 2008) **ada tiga belas strategi yang di perlukan kepala sekolah untuk menghasilkan perubahan,** yang dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Menjaga standar-standar
2. Menyatakan dukungan secara public
3. Membuat sebuah tim kepemimpinan
4. Mendukung para anggota tim
5. Membimbing proses pembuatan keputusan
6. Mengambil peran kepemimpinan dalam menyelesaikan masalah
7. Mendukung rapat tim
8. Memberi kredit para guru dan tim atas pekerjaan mereka
9. Berfungsi sebagai orang nomor satu dalam grup-grup terkait sekolah
10. Memantau aktifitas-aktifitas pelaksanaan dan memberi feedback
11. Secara teratur meninjau kembali data dan member feedback
12. Memastikan inovasi berjalan terus
13. Membuat jadwal.[[4]](#footnote-5)

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli tersebut di atas penulis dapat menyimpulkan bahwa strategi adalah sesuatu pengetahuan yang menggunakan pendekatan atau siasat untuk menyusun perencanaan langkah-langkah yang digunakan oleh seorang kepala sekolah dalam memanfaatkan segala alat atau sumber bahan sebagai pendukung yang dimiliki untuk pelaksanaan gagasan dan eksekusi sebuah aktivitas dalam kurun waktu tertentu.

# B. Hakekat Supervisi Kepala Sekolah

* + 1. **Deskripsi Supervisi**

Setiap aktivitas, besar ataupun kecil, yang tercapainya tergantung kepada beberapa orang, diperlukan adanya koordinasi di dalam segala gerak langkah. Untuk mengkoordinasikan semua gerak langkah tersebut, pimpinan sekolah harus berusaha mengetahui keseluruhan situasi di sekolahnya dalam segala bidang. Usaha pimpinan dan guru-guru untuk mengetahui situasi lingkungan sekolah dalam segala kegiatannya disebut supervisi atau pengawasan sekolah.

Istilah supervisi atau pengawasan tersebut, terdapat beberapa pendapat para pakar pendidikan, sebagai berikut:

Dalam Kamus Bahasa Indonesia, diartikan bahwa supervisor adalah pengawas utama: pengontrol utama, penyedia.[[5]](#footnote-6) Sementara itu, dalam arti tradisional, "Supervisor adalah semua administrasi dalam segala tingkatannya atau semua atasan terhadap bawahan".[[6]](#footnote-7)

Seiring dengan perkembangan zaman, maka fungsi dan tugas supervisor termasuk tuntutan pendidikan, makna supervisor juga mengalami perubahan.

Menurut konsep kuno supervisi dilaksanakan dalam bentuk “inspeksi” atau mencari kesalahan.Sedangkan dalam pandangan moderen supervisi adalah usaha untuk memperbaiki situasi mengajar, yaitu supervisi sebagai bantuan bagi guru dalam mengajar untuk membantu siswa agar lebih baik dalam belajar.[[7]](#footnote-8)

Made Pidarta*,* mengatakan dalam pengertian baru, bahwa "Supervisor adalah hanya atasan langsung guru-guru dan personalia lainnya yang behubungan dengan proses belajar siswa”.[[8]](#footnote-9) Di sisi lain, secara umum Robert J. Miockler, mengemukakan bahwa pengawasan atau supervisi adalah:

Suatu upaya yang sistematis untuk menetapkan kinerja standar pada perencanaan, untuk merancang system umpan balik informasi, untuk membandingkan kinerja aktual dengan standar yang telah ditentukan, untuk menetapkan apakah telah terjadi suatu penyimpangan dan mengukur signifikansi penyimpangan tersebut, dan untuk mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan telah digunakan efektif dan seefisien mungkin guna mencapai tujuan perusahaan.[[9]](#footnote-10)

Adapun dalam *Dictionary of Education, Good Carter,* dikemukakan secara khusus bahwa:

Supervisi adalah segala usaha dari tugas-petugas sekolah dalam memimpin guru-gurunya dan petugas pendidikan lainnya dalam memperbaiki pengajaran, termasuk memperkembangkan pertumbuhan guru-guru, menyelesaikan dan merevisi tujuan pendidikan, bahan-bahan pengajaran dan metode mengajar dan penilaian pengajaran.[[10]](#footnote-11)

Begitupun halnya, Boardman mengemukakan bahwa supervisi adalah:

Suatu usaha menstimulir, mengkoordinir dan membimbing secara kontinyu pertumbuhan guru-guru sekolah, baik secara individual maupun secara kolektif, agar lebih mengerti dan lebih efektif dalam mewujudkan seluruh fungsi pengajaran, sehingga dengan demikian mereka mampu dan lebih cakap berpartisipasi dalam masyarakat demokrasi modern.[[11]](#footnote-12)

Di sisi lain secara khusus, Sergiovani dan Starrat (1993), memberikan pengertian supervisi yang artinya:

Supervisor merupakan suatu proses yang dirancang secara khusus untuk membantu para guru dan supervisor dalam mempelajari tugas sehari-hari di sekolah, agar dapat menggunakan pengetahuan dan kemampuannya untuk memberikan layanan yang lebih baik pada orang tua peserta didik dan sekolah, serta berupaya menjadikan sekolah sebagai masyarakat belajar yang lebih efektif.[[12]](#footnote-13)

Berdasarkan beberapa uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa dalam proses pembelajaran khususnya kepala sekolah hendaknya menciptakan situasi belajar-mengajar sehingga guru-guru dapat mengajar dan murid-murid dapat belajar dengan baik. Tentunya, dalam melaksanakan hal tersebut, kepala sekolah memiliki tanggung jawab ganda yaitu melaksanakan administrasi sekolah sehingga tercipta situasi belajar-mengajar yang baik, dan melaksanakan supervisi atau pengawasan sehingga para guru bertambah semangat dalam menjalankan tugas-tugas pengajaran dan dalam membimbing pertumbuhan para murid-muridnya.

**C.Deskripsi Tugas dan Tanggung Jawab Supervisor**

Lancar tidaknya suatu sekolah dan tinggi rendahnya mutu sekolah tidak hanya ditentukan oleh jumlah guru dan kecakapan-kecakapannya, tetapi lebih banyak ditentukan oleh cara kepala sekolah melaksanakan kepemimpinan di sekolahnya. Begitupun halnya, dalam melaksanakan supervisi, untuk meningkatkan mutu pendidikan, bukan hanya memanfaatkan kesanggupan guru-gurunya dan bagaimana kepala sekolah dapat mengikutsertakan semua potensi yang ada dalam kelompoknya semaksimal mungkin dengan berdasar kepada *respect* terhadap sesama manusia, saling menghargai dan saling mengakui kesanggupan masing-masing.

Hendiyat Soetopo*,* menguraikan supervisor dalam sembilan kategori:

1. Membimbing guru agar dapat memahami lebih jelas masalah atau persoalan-persoalan dan kebutuhan murid, serta membantu guru dalam mengatasi suatu persoalan.
2. Membantu guru dalam mengatasi kesukaran dalam mengajar.
3. Memberi bimbingan yang bijaksana terhadap guru baru dengan orientasi.
4. Membantu guru memperoleh kecakapan mengajar yang lebih baik dengan menggunakan berbagai metode mengajar yang sesuai dengan sifat materinya.
5. Membantu guru memperkaya pengalaman belajar sehinga suasana pengajaran bisa menggembirakan anak didik.
6. Membantu guru mengerti makna dari alat-alat pelayanan.
7. Membina moral kelompok, menumbuhkan moral yang tinggi dalam pelaksanaan tugas sekolah pada seluruh staf.
8. Memberi pelayanan kepada guru agar dapat menggunakan seluruh kemampuannya dalam pelaksanaan tugas.
9. Memberikan pimpinan yang efektif dan demokratis.[[13]](#footnote-14)

Berdasarkan pendapat di atas, diketahui bahwa pada hakekatnya peranan supervisor adalah membimbing guru untuk memahami lebih baik semua persoalan yang berhubungan dengan kegiatan belajar-mengajar dan membantu guru menyelesaikan masalah atau persoalan yang dihadapi dalam menjalankan tugas mengajar. Artinya, peranan supervisor terdapat dalam tugas dan tanggungjawabnya.

Tugas dan tanggung jawab supervisor tersebut adalah sebagai berikut:

1. **Tugas Supervisor**

Salah satu tugas kepala sekolah adalah sebagai supervisor, yaitu mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan. Supervisor mempunyai tugas mengawasi dan mengontrol kegiatan guru dalam melaksanakan tugas mengajar. Di samping itu, bertugas menyiapkan sumber-sumber belajar untuk mendukung kegiatan pendidikan.

Kepala Sekolah sebagai supervisor dapat dilakukan secara efektif antara lain melalui diskusi kelompok, kunjungan kelas, pembicaraan individual dan simulasi pembelajaran. Untuk lebih jelasnya dapat diuraikan sebagai berikut:

* + - 1. Diskusi Kelompok

Merupakan suatu kegiatan yang dilakukan bersama guru-guru dan bisa juga melibatkan tenaga administrasi, untuk memecahkan berbagai masalah di sekolah dalam mencapai suatu keputusan. Banyak masalah yang dipecahkan dalam diskusi kelompok, seperti peningkatan kemampuan tenaga kependidikan, dan masalah-masalah hasil temuan kepala sekolah pada kegiatan observasi di dalam atau di luar kelas.

* + - 1. Kunjungan Kelas

Yaitu merupakan teknik yang sangat bermanfaat untuk mendapatkan informasi secara langsung tentang berbagai hal yang berkaitan dengan profesionalisme guru dalam melaksanakan tugas pokoknya mengajar, terutama dalam pemilihan dan penggunaan metode pembelajaran, media yang digunakan oleh guru dalam pembelajaran, dan keterlibatan peserta didik dalam pembelajaran, serta mengetahui secara langsung kemampuan peserta didik dalam menangkap materi yang diajarkan.

* + - 1. Pembicaraan Individual

Yaitu merupakan teknik bimbingan dan konseling, yang dapat digunakan oleh Kepala Sekolah untuk memberikan konseling kepada guru, baik berkaitan dengan kegiatan pembelajaran maupun masalah yang menyangkut profesionalisme guru.

* + - 1. Simulasi Pembelajaran

Yaitu merupakan teknik supervisi berbentuk demonstrasi yang dilakukan oleh Kepala Sekolah, sehingga guru dapat menganalisa penampilan yang diamatinya sebagai instropeksi diri, walaupun sebenarnya tidak ada cara mengajar yang paling baik.[[14]](#footnote-15)

Berdasarkan uraian tersebut, dapat dikemukakan bahwa setiap guru harus disupervisi secara periodic dalam melaksanakan tugasnya. Keberhasilan Kepala Sekolah sebagai supervisor, dapat didilihat dari meningkatnya kesadaran tenaga guru dalam meningkatkan kinerjanya, dan meningkatnya keterampilan guru dalam melaksanakan tugasnya.

Dengan demikian, seorang Kepala Sekolah harus mampu melakukan berbagai pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan. Pengawasan dan pengendalian ini merupakan kontrol agar kegiatan pendidikan di sekolah terarah pada tujuan yang telah ditetapkan. Selain itu, pengawasan dan pengendalian juga merupakan tindakan preventif untuk mencegah agar para tenaga kependidikan tidak melakukan penyimpangan dan lebih berhati-hati dalam melaksanakan pekerjaannya.

M. Ngalim Purwanto*,* merumuskan 26 macam tugas supervisor sebagai berikut:

* 1. Menghadiri rapat/pertemuan-pertemuan organiasi-organisasi profesional.
  2. Mendiskusikan tujuan-tujuan dan filsafat pendidikan dengan guru-guru.
  3. Mengadakan rapat-rapat kelompok untuk membicarakan masalah-masalah umum (*common problem).*
  4. Melakukan *clasaroom* atau *class visit.*
  5. Mengadakan pertemuan-pertemuan individual dengan guru-guru tentang masalah-masalah yang diusulkan.
  6. Mendiskusikan metode-metode mengajar baru.
  7. Memilih dan menilai buku-buku yang diperlukan bagi murid-murid.
  8. Membimbing guru-guru dalam menyusun dan mengembangkan sumber-sumber atau unit-unit pengajaran.
  9. Memberikan saran-saran atau instruksi tentang bagaimana melaksanakan suatu unit pengajaran.
  10. Mengorganisasi dan bekerja dengan kelompok guru-guru dalam program revisi kurikulum.
  11. Menginterpretasi data teks kepada guru-guru dan membantu mereka bagaimana menggunakannya.
  12. Menilai dan menyelesaikan buku-buku untuk perpustakaan guru-guru.
  13. Bertindak sebagai konsultan didalam rapat/pertemuan-pertemua kelompok lokal.
  14. Bekerjasama dengan konsultan-konsultan kurikulum dalam menganalisis dan mengembangkan program kurikulum.
  15. Berwawancara dengan orang-orang tua murid tentang hal-hal yang mengenai pendidikan.
  16. Menulis dan mengembangkan materi-materi kurikulum.
  17. Menyelenggarakan manual atau buletin-buletin tentang pendidikan dan pengajaran dalam ruang lingkup bidang tugasnya.
  18. Mengembangkan system pelaporan murid, seperti kartu-kartu catatan kumulatif, dan sebagainya.
  19. Berwawancara dengan guru-guru dan pegawai untuk mengetahui bagaimana pandangan atau harapan-harapan mereka.
  20. Membimbing pelaksanaan program-program testing.
  21. Menyiapkan sumber-sumber atau unit-unit pengajaran bagi keperluan guru-guru.
  22. Mengajar guru-guru bagaimana menggunakan audio visual.
  23. Menyiapkan laporan-laporan tertulis tentang kunjungan kelas (*class visit)* bagi para kepala sekolah.
  24. Menulis artikel-artikel tentang pendidikan atau kegiatan-kegiatan sekolah/guru-guru dalam surat kabar.
  25. Menyusun tes-tes standar bersama kepala sekolah dan guru-guru.
  26. Merencanakan demonstrasi mengajar, dan sebagainya oleh guru-guru ahli, supervisi sendiri, ahli-ahli lain dalam rangka memperkenalkan metode baru.[[15]](#footnote-16)

Tugas supervisor tersebut di atas, pada hakekatnya menyangkut masalah tugas yang berhubungan dengan guru, peserta didik, orang tua siswa, organisasi, sumber-sumber belajar, alat-alat pengajaran, dan penyiapan segala sumber informasi yang berguna bagi perkembangan kurikulum dan pengajaran di sekolah. Tugas-tugas supervisor dalam cakupan wilayah dan ragam yang luas dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien bilamana supervisor memiliki kesadaran di dalam menjalankan tugas profesinya.

1. **Tanggung Jawab Supervisor**

Tanggung jawab supervisor hubungannya dengan pendidikan adalah mengenai kurikulum dan faktor-faktor penunjangnya, terutama unsur pelaksana yaitu guru-guru. Sebab ditangan guru-gurulah salah satu kunci suksesnya tujuan pendidikan. Made Pidarta*,* merumuskan tiga hal pokok tanggung jawab supervisor, yakni:

* + 1. Mengorganisasi dan membina guru.
    2. Mempertahankan kurikulum yang berlaku.
    3. Meningkatkan pelaksanaan aktivitas penunjang kurikulum.[[16]](#footnote-17)

Ketiga tanggung jawab supervisor dijelaskan secara ringkas sebagai berikut:

Mengorganisasi dan membina guru

Cakupan tanggung jawab supervisor dalam bidang ini adalah meliputi:

1. Motivasi meningkatkan semangat kerja.
2. Menegakkan disiplin dengan sangsi-sangsinya.
3. Memberi konsultasi, memimpin diskusi dan membantu memecahkan masalah.
4. Memberi contoh perilaku seperti yang dituntut oleh P4 yang diterapkan dalam supervision.
5. Ikut mengusahakan intensif guru.
6. Mengembangkan profesi guru lewat belajar kelompok.
7. Mengusahakan perpustakaan untuk guru-guru.
8. Memberi kesempatan kepada guru-guru merancang bahan pelajaran sendiri sebagai buku tambahan.[[17]](#footnote-18)

Organisasi dan pembinaan guru tersebut merupakan bagian tanggung jawab supervisor, yang dituntut berjalan setiap saat agar situasi dan pelaksanaan pendidikan dan pengajaran di sekolah dapat berjalan dengan baik.

Mempertahankan dan mengembangkan kurikulum

Di bidang kurikulum, tanggung jawab supervisor semakin berat. Cakupan dari tugas ini meliputi:

1. Menciptakan atau mempertahankan kondisi dan iklim belajar-mengajar yang sesuai.
2. Memberikan pengarahan kepada guru-guru tentang cara mengelola kelas.
3. Mengkoordinasi staf pengajar.
4. Memberikan informasi kepada guru-guru.
5. Mengembangkan program belajar yang sesuai.
6. Mengembangkan materi pelajaran bersama guru-guru.
7. Mengembangkan model belajar-mengajar bersama guru-guru mengembankan alat-alat bantu belajar bersama guru-guru.
8. Memberi contoh-contoh model belajar-mengajar.
9. Mengembangkan program pengayaan dan remedi bersama guru-guru.
10. Membantu menciptakan sekolah sebagai pusat kebudayaan untuk mengembangkan para siswa sebagai manusia seutuhnya.
11. Menilai dan membina ketatausahaan kelas dan sekolah pada umumnya.[[18]](#footnote-19)

Tanggung jawab supervisor ini dibidang kurikulum telah dituntut pada kemampuan supervisor melaksanakan pembinaan kurikulum dan inovasi temuan-temuan baru dalam mengembangkan materi pelajaran. Supervisor juga harus mampu menunjukkan tekhnik pola dan cara-cara mengajar yang inovatif yang mampu menciptakan suasana baru di sekolah.

Meningkatkan pelaksanaan aktivitas penunjang

Dalam hal peningkatan pelaksanaan aktivitas penunjang kurikulum, supervisor harus mampu:

1. Melakukan penelitian pendidikan bersama guru-guru dan kepala sekolah.
2. Mengadakan hubungan dengan masyarakat bersama guru-guru dan kepala sekolah.[[19]](#footnote-20)

Riset dapat membawa perubahan terhadap aktivitas guru, sebab dengan riset secara ilmiah diperoleh data dan informasi yang berguna bagi pelaksana pengajaran. Demikian pula, intensitas supervisor dan guru-guru mengadakan hubungan dengan masyarakat akan menciptakan hubungan kerjasama sinergis, berkelanjutan dan bersama-sama menyelesaikan masalah kegiatan belajar-mengajar di sekolah.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa tanggung jawab supervisor paling tidak meliputi tiga aspek pokok yakni mengorganisasi dan membina guru-guru, mempertahankan dan mengembangkan kurikulum, serta meningkatkan pelaksanaan penunjang kurikulum.

1. **Deskripsi Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Pendidikan**

Dalam perjalanan sejarah manusia, pemimpin hampir selalu menjadi fokus dari semua gerakan, aktivitas, usaha dan perubahan menuju pada kemajuan (progres) di dalam kelompok atau organisasi. Dalam hal ini, dimana ada sekelompok manusia, jama’ah atau ummat yang hidup bermasyarakat tentulah diperlukan adanya suatu bentuk kepemimpinan dan kepengurusan yang berfungsi mengurus dan mengatur kehidupan dan perhubungan antar manusia.

Kepala Sekolah sebagai pemimpin dalam lembaga tersebut harus mampu menstimulir dan membimbing pertumbuhan guru-guru secara kontinyu, mampu membantu guru-guru mengenal kebutuhan masyarakat, membantu guru membina kurikulum sesuai dengan minat, kebutuhan dan kemampuan anak, mampu menstimulir guru-guru untuk mengembangkan metode dan prosedur pengajaran, membantu guru-guru mengevaluasi program pendidikan dan hasil belajar murid, dan mampu juga menilai sifat-sifat dan kemampuan guru-guru sehingga mengenal dan mampu melaksanakan dengan lebih baik segenap tugas pengajaran sehingga mereka akhirnya mampu menstimulir dan membimbing murid-murid untuk dapat berpartisipasi di dalam masyarakat demokratis. Sebagaimana dilansir bahwa:

Seorang kepala sekolah harus mampu menciptakan situasi belajar-mengajar yang baik, mampu mengelola *“school plant”,* pelayanan-pelayanan khusus sekolah, dan fasilitas-fasilitas pendidikan sehingga para guru dan para murid memperoleh kepuasan menikmati kondisi-kondisi kerja, mengelola personalia pengajar dan murid, membina kurikulum yang memenuhi kebutuhan anak, dan mengelola catatan-catatan pendidikan. Kesemuanya ini diharapkan agar ia dapat memajukan program pengajaran di sekolahnya.[[20]](#footnote-21)

Seorang pemimpin pendidikan di samping berfungsi sebagai administrator juga sebagai supervisor, seperti diungkapkan bahwa:

Suatu kelompok, bagaimanapun warnanya, tidak akan dapat berjalan tanpa supervisi pimpinannya, baik pimpinan itu terwakilkan pada perorangan, kelompok ataupun rangkaian kepemimpinan secara berjenjang. Kemampuan pemimpin melaksanakan tugasnya diukur oleh kadar keberhasilannya dalam menatap kelompok dalam memberikan pengawasan (supervisi) kepada setiap individu untuk ikut andil dalam pengabdian dalam upaya mencapai target kelompok.[[21]](#footnote-22)

Kemudian dikemukakan pula oleh Hendiyat Soetopo bahwa:

Sebagai pemimpin pendidikan, kepala sekolah bertanggung jawab untuk pertumbuhan guru-guru secara kontinu. Dengan praktek demokratis, ia harus membantu guru-guru mengenal kebutuhan masyarakat sehingga tujuan pendidikan memenuhi hal iu. Ia harus mampu membantu guru membina kurikulum sesuai dengan minat kebutuhan kemampuan anak. Ia harus mampu menstimulir guru-guru untuk mengembangkan metode dan prosedur pengajaran. Ia harus mampu membantu guru-guru mengevaluasi program pendidikan dan hasil belajar murid. Ia harus juga mampu menilai sifat-sifat dan kemampuan guru-guru sehingga ia dapat membantu perbaikan mereka.[[22]](#footnote-23)

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah hendaknya menciptakan situasi belajar mengajar sehingga guru-guru dapat mengajar dan murid-murid dapat belajar dengan baik pula. Dalam melaksanakan kegiatan tersebut, kepala sekolah memiliki tanggung jawab ganda yaitu melaksanakan administrasi sekolah sehingga tercipta situasi belajar mengajar yang baik, dan melaksanakan supervisi sehingga guru bertambah bergairah dalam menjalankan tugas-tugas pengajaran serta membimbing pertumbuhan murid-muridnya.

Sebagai penunjang keberhasilan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab, terdapat seperangkat syarat-syarat yang harus dipenuhi oleh seorang kepala sekolah dukungan yang memadai dan berhasil mencapai tujuan. Syarat-syarat itu meliputi:

* 1. *Kepribadian.* Bahwa kepala sekolah harus memiliki sifat-sifat pribadi yang terpuji antara lain: ramah, periang, bersemangat, berani, murah hari, spontan, percaya diri, dan memiliki kepekaan sosial yang tinggi.
  2. *Pemahaman dan penguasaan terhadap tujuan-tujuan pendidikan*. Bahwa kepala sekolah harus memikirkan, merumuskan tujuan-tujuan yang ingin dicapai, dan menginformasikannya kepada staf sekolah agar mereka sepenuhnya memahami tujuan yang ingin dicapai bersama.
  3. *Pengetahuan.* Bahwa kepala sekolah harus memiliki wawasan pengetahuan yang lebih luas dibidangnya, maupun di bidang-bidang lain yang relevan. Seorang kepala sekolah harus berpegang kepada prinsip-prinsip umum kepemimpinannya, yakni: konstruktif, kreatif, partisipatif, kooperatif, dan delegasi yang baik.[[23]](#footnote-24)

Selain itu, seorang kepala sekolah harus memiliki sifat-sifat pribadi kepemimpinan yang efektif meliputi:

Memiliki kematangan spiritual, mental, sosial dan fisik

Menunjukkan pribadi keteladanan

Memiliki kewibawaan dan keunggulan

Memiliki keuletan dan kerajinan

Memiliki kejujuran

Memiliki motivasi yang kuat untuk memimpin

Memiliki disiplin yang kuat

Memiliki identitas dan integritas diri

Memiliki rasa tanggung jawab yang penuh

Berjiwa merakyat, dan

Memiliki kemampuan teknis memimpin antara lain kemampuan dalam: a) berkomunikasi baik lisan maupun tulisan, b) menyusun rencana kegiatan, c) melaksanakan, mengawasi dan meneliti kegiatan, d) mendinamisasikan sumber-sumber penunjang, e) menguasai materi, f) membuat keputusan secara tepat, dan g) mengatur pembagian kekuasaan dan wewenang.[[24]](#footnote-25)

Dengan demikian, untuk dapat melaksanakan tanggung jawab tersebut, tentunya kepala sekolah harus memiliki kepribadian yang mantap, begitupun memiliki pendidikan dan pengalaman yang diperlukan bagi kepemimpinan pendidikan, serta memiliki motivasi untuk menambah pengetahuan, melanjutkan pendidikannya karena bidang yang ditanganinya adalah terus bertambah dan berkembang.

1. **Hakekat Peranan Kepala Sekolah sebagai Supervisor bagi Guru**

Seorang supervisor dapat dilihat tugas yang dikerjakannya. Suatu tugas yang dilaksanakan memberi status dan fungsi pada seseorang. Dalam fungsinya, peranan sebagai supervisor nampak dengan jelas peranannya. Sesuai dengan pengertian hakiki dari supervisi itu sendiri, maka peranan supervisor ialah memberi support *(supporting),* membantu *(assisting)* dan mengikut sertakan *(sharing)*. Sebagaimana diungkapkan bahwa: ”Peranan supervisor ialah menciptakan suasana sedemikian rupa sehingga guru-guru merasa aman dan bebas dalam mengembangkan potensi dan daya kreasi mereka dengan penuh tanggung jawab”.[[25]](#footnote-26) Dikemukakan pula bahwa peranan kepala sekolah sebagai supervisor adalah:

* + 1. Membimbing guru agar dapat memahami lebih jelas masalah atau persoalan-persoalan dan kebutuhan murid, serta membantu guru dalam mengatasi suatu persoalan.
    2. Membantu guru dalam mengatasi kesukaran dalam mengajar
    3. Memberi bimbingan yang bijaksana terhadap guru baru dengan orientasi
    4. Membantu guru memperoleh kecakapan mengajar yang lebih baik dengan menggunakan berbagai metode mengajar yang sesuai dengan sifat materinya.
    5. Membantu guru memperkaya pengalaman belajar, sehingga suasana pengajaran bisa menggembirakan anak didik.
    6. Membantu guru mengerti makna dari alat-alat pelayanan
    7. Membina moral kelompok, menumbuhkan moral yang tinggi dalam pelaksanaan tugas sekolah pada seluruh staf.
    8. Memberi pelayanan kepada guru agar dapat menggunakan seluruh kemampuannya dalam pelaksanaan tugas.
    9. Memberikan pimpinan yang efektif dan demokrasi.[[26]](#footnote-27)

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa dalam bidang supervisi kepala sekolah mempunyai tugas dan tanggung jawab memajukan pengajaran dengan melalui peningkatan profesi guru secara terus-menerus. Sasaran utama dalam kepemimpinan pendidikan adalah mengenai: bagaimana seorang guru di bawah kepemimpinannya dapat mengajar anak didiknya dengan baik, di sini dalam usahanya meningkatkan mutu pengajaran yaitu dengan melaksanakan supervisi pendidikan. Karena kebanyakan guru seolah-olah mengalami kelumpuhan tanpa inisiatif dan daya kreatif karena supervisor dalam meletakkan interaksi dan interelasi, yang bersifat mematikan kemungkinan-kemungkinan perkembangan ini.

Selain itu, seorang kepala sekolah yang berfungsi sebagai supervisor dalam melaksanakan tugasnya hendaknya bertumpu pada prinsip-prinsip supervisi, yaitu:

1. Ilmiah, yang mencakup unsur-unsur ;
   * + 1. Sistematika artinya dilaksanakan secara teratur, berencana dan kontinyu.
       2. Obyektif artinya data yang didapat pada observasi yang nyata bukan tafsiran pribadi.
       3. Menggunakan alat (instrumen) yang dapat memberi informasi sebagai umpan balik untuk mengadakan penilaian terhadap proses belajar-mengajar.
   1. Demokratis, yaitu menjunjung tinggi asas musyawarah, memiliki jiwa kekeluargaan yang kuat serta sanggup menerima pendapat orang lain.
   2. Kooperatif, seluruh staf dapart bekerjasama mengembangkan usaha bersama dalam usaha menciptakan situasi belajar-mengajar yang lebih baik.
   3. Konstruktif, dan kreatif yaitu membina inisiatif guru serta mendorongnya untuk aktif menciptakan suasana dimana tiap orang merasa aman dan dapat menggunakan potensi-potensinya.[[27]](#footnote-28)

Berdasarkan beberapa uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa pendidikan dan pengalaman yang dimiliki oleh kepala sekolah merupakan faktor yang mempengaruhi kepemimpinannya. Di samping itu, pendelegasian tanggung jawab supervisi kepadanya, dan sadar akan fungsinya sebagai pemimpin pendidikan serta waktu yang dapat dipakai oleh kepala sekolah untuk menjalankan fungsi supervisi adalah merupakan faktor yang sangat mempengaruhi kesempatan kepala sekolah untuk mengembangkan kepemimpinannya.

1. **Strategi Supervisi Kepala Sekolah**

Secara umum strategi mengandung pergerakan suatu garis-garis besar haluan atau cara untuk bertindak dalam usaha mencapai sasaran yang telah di tentukan sebelumnya. Berdasarkan pengertian supervisi pendidikan yang telah dibahas sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa strategi supervisi pendidikan adalah cara-cara atau metode khusus untuk memberikan bantuan kepada guru dalam memperbaiki situasi belajar mengajar.

Adapun strategi dasar yang dapat dilakukan supervisor dalam supervisi pendidikan meliputi hal-hal berikut:

* + - 1. Meneliti dan mengamati pelaksanaan tugas kepala sekolah atau guru.
      2. Menentukan apakah pelaksanaan tugas suatu sekolah baik atau buruk.
      3. Memperbaiki hal-halyang dianggap kurang sesuai dengan harapan supervisor.
      4. Memberikan bantuan kepad kepala sekolah atau guru untuk mengadakan perbaikan pelaksanaan tugasnya.
      5. Mengadakan kerja sama dengan kepala sekolah dan guru untuk menciptakan situasi belajar mengajar yang lebih baik.

Dalam menjalankan tugasnya sebagai supervisor, antara supervisor yang satu dengan yang lainnya mungkin saja menggunakan metode pendekatan yang berbeda. Thomas JJ Serjiovanni mengatakan bahwa pelaksanaan supervise di sekolah sekarang di dasarkan pada satu atau merupakan kombinasi dari 3 teori kepengawasan pada umumnya, yakni: *Tradisional ( scientific management,human relasion,& neo scientific management”.*

**1.** Pendekatan-pendekatan terhadap supervisor pendidikan

a. Tradisional scientific management

Pendekatan ini melukiskan pandangan hasil supervisor pendidikan yang otokratis. Guru-guru dianggap sebagai alat manajemen dan dipakai untuk melaksanakan segala kewajiban yang telah ditentukan sesuai dengan keinginan-keinginan manajemen. Pengawasan, efisiensi, dan pertanggung jawaban guru-guru sangat diperlukan. Situasi hubungan antara guru dan supervisor mirip sekali dengan hubungan antara majikan dengan pembantunya, sehingga sistem pengawasan terasa ketat dan kaku. Tugas supervisor sebagai inspektur yang fungsinya memberi arah, mengecek cara-cara guru mengajar, menilai dengan hasil belajar sesuai dengan informasi yang disampaikan serba instruksi. Meskipun pendekatan ini sudah jarang digunakan, namun sisa-sisa pengaruh dari teori ini masih dapat ditemukan di sekolah-sekolahtertentu.

1. Human relasions

Supervisi yang dipengaruhi oleh pandangan ini mendasarkan pada proses administrasi dan manajemen secara demokrasi. Guru-gurudipandang sebagai “manusia yang bulat” dan memiliki hak-hak pribadi bukan sekedar paket energi, ketrampilan dan sikap-sikap yang dibutuhkan oleh apa administrator maupun supervisor. Supervisor bekerja untuk menciptakan suatu kepuasan pada guru-guru dengan jalan menunjukkan perhatian pada mereka sebagai manusia. Pendekatan demikian didasari oleh pandangan bahwa sifat yang mempunyai kepuasan akan berusaha bekerja keras dan mudah diajak bekerja sama, dipimpin dan dikontrol. Parsitipasi dijadikan metode yang penting, dengan tujuan membuat guru agar mempunyai perasaan bahwa mereka penting dan berguna bagi sekolah. Perasaan-perasaan pribadi dan hubungan-hubungan yang menyenangkan merupakan kata-kata semboyan dari pendekatan ini.

1. Neoscientific management

Pendekatan ini lebih condong pada perhatian manajemen ilmiah (pendekatan pertama) terhadap control, pertanggungan jawab, dan efisiensi. Kata-kata semboyan gerakan pendekatan baru ini adalah kompetensi guru, sasaran-sasaran kegiatan dan “analisa cost benefit”. Dimensi tugas, perhatian terhadap jabatan, dan sasaran yang telah ditetapkan lebih ditekankan pada pendekatan ini, meskipun sering mengorbankan dimensi manusia. Pengawasan yang rasional, non pribadi dan teknis diterapkan sebagai pengganti sistem yang dijalankan pada pendekatan pertama. Asumsi dasarnya apabila standar-standar kegiatan, sasaran-sasaran dan kompetensi tertentu dapat diidentifikasi, maka pekerjaan para guru akan dapat dikontrol dengan berpedoman pada standar-standartersebut untuk meyakinkan bahwa proses pengajaran yang dilaksanakan telah berjalan dengan baik.

1. Human resource

Pendekatan ini hampir sama dengan pendekatan human relation yaitu sama-sama memperhatikan kepuasan pribadi guru dalam proses supervise. Hanya saja cara memandangnya yang berbeda secara kritis. Pendekatan human relation memandang ”kepuasan” sebagai alat untuk menciptakan suatu kegiatan sekolah yang lancar dan efektif. Supervisor boleh jadi melibatkan guru dalam proses pengambilan keputusan, karena hal itu dianggap akan meningkatkan kepuasan guru. Guru-guru yang memperoleh kepuasan diduga secara otomatis akan mudah diajak bekerja sama, dipimpin dan karenanya efektivutas akan meningkat. Rasionalnya adalah guru-guru ingin merasa penting dan terlibat. Perasaan ini akhirnya akan melahirkan sikap baik guru terhadap sekolah, sehingga mereka mudah diatur.

Sedangkan human resource memandang kepuasan sebagai tujuan yang diinginkan ke arah mana guru-guruakan bekerja. Kepuasan akan diperoleh setelah segala aktifitas telah dikerjakan dengan berhasil. Dan keberhasilan dalam menyelesaikan pekerjaan ini merupakn komponen kunci dari pada efektifitas sekolah. Supervisor melibatkan guru-guru dalam proses pengambilan keputusan didasarkan pada potensi yang mereka miliki dianggap mampu meningkatkan efektifias sekolah. Suatu keputusan yang baik dan komitmen guru yang tunggi terhadap keputusan yang diambil itu akan menjamin meningkatnya efektivitas kegiatan sekolah. Keberhasilan inilah yang nantinya akan meningkatkan kepuasan pada guru.

1. Prof. Dr. Sri Anita, *Stategi Pembelajaran di SD*, Jakarta, Universitas Terbuka, 2008, h. 124 [↑](#footnote-ref-2)
2. Drs. M. Subana dan Sunarti, *Strategi Belajar-Mengajar Bhs. Indonesia*, Bandung, Pustaka Setia, h. 9 [↑](#footnote-ref-3)
3. *Ibid, h. 5*

   [↑](#footnote-ref-4)
4. Rona Binham, *Tiga Belas Strategi Yang Di Perlukan Kepala Sekolah Untuk Menghasilkan Perubahan,* (<http://www.hrcentro.com>. Diakses pada 17 Mei 2015). [↑](#footnote-ref-5)
5. 5 Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Kamus Besar Bahasa Indonesia,* Jakarta, Balai Pustaka, 1984, h. 872 [↑](#footnote-ref-6)
6. 6 Made Pidarta, *Pemikiran tentang Supervisi Pendidikan,* Jakarta, Bumi Aksara, 1992, h. 77. [↑](#footnote-ref-7)
7. H. Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer,* (Bandung: Alfabeta, 2009), h. 228 [↑](#footnote-ref-8)
8. 8 *Ibid.,* h. 79 [↑](#footnote-ref-9)
9. A. M. Kadaraman, SJ dan Jusuf Udaya, *Pengantar Ilmu Manajemen, (*Jakarta: PT. Prenhallindo, 2001), h. 159 [↑](#footnote-ref-10)
10. H. M. Daryanto, *Administrasi Pendidikan,* (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2010), h. 170 [↑](#footnote-ref-11)
11. *Ibid.,*  h. 68 [↑](#footnote-ref-12)
12. E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional (Dalam Konteks Menyukseskan MBS dan KBK),* Bandung, PT. Remaja Rosdakarya, 2003, h. 111 [↑](#footnote-ref-13)
13. Hendiyat Soetopo dan Wasty Soemanto *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan,* Jakarta, Bina Aksara, 1988, h. 55. [↑](#footnote-ref-14)
14. E. Mulyasa, *Op. cit,* h. 113-114 [↑](#footnote-ref-15)
15. M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan,* Bandung, Rosda Karya, 2002, h. 88-89. [↑](#footnote-ref-16)
16. Made Pidarta, *Op. Cit,* h. 101 [↑](#footnote-ref-17)
17. 17 *Ibid.,* h. 101 [↑](#footnote-ref-18)
18. 18 *Ibid.,* h. 101-102 [↑](#footnote-ref-19)
19. Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Kamus Besar Bahasa Indonesia, (*Jakarta: Balai Pustaka**,** 1984), h. 55 [↑](#footnote-ref-20)
20. 20 Hendiyat Soetopo dan Wasty Soemanto, *Op. cit,* h. 20 [↑](#footnote-ref-21)
21. Muhammad Amin al-Misri, *Pedoman Pendidikan Masyarakat Islam Modern,* (Bandung: Husaini, 1987), h. 22 [↑](#footnote-ref-22)
22. Hendiyat Soetopo, dan Wasty Soemanto, *Op. cit.,* h. 20 [↑](#footnote-ref-23)
23. H. Burhanuddin, Ali Imran dan Maisyaroh (Editor), *Op. cit.,* h. 135 [↑](#footnote-ref-24)
24. Ahmad Rohani, HM dan H. Abu Ahmadi, *Op. cit.,* h. 92-93 [↑](#footnote-ref-25)
25. Piet A. Sahertian, dan Frans Mataheru, *Prinsip dan Tegnik Supervisi Pendidikan,*

    Surabaya, Usaha Nasional, 1982, h. 32 [↑](#footnote-ref-26)
26. Hendiyat Soetopo dan Wasty Soemanto, *Op. cit.,* h. 55 [↑](#footnote-ref-27)
27. *Ibid,* h. 41 [↑](#footnote-ref-28)