

## SUPERVISI PENDIDIKAN

### A. Pendahuluan

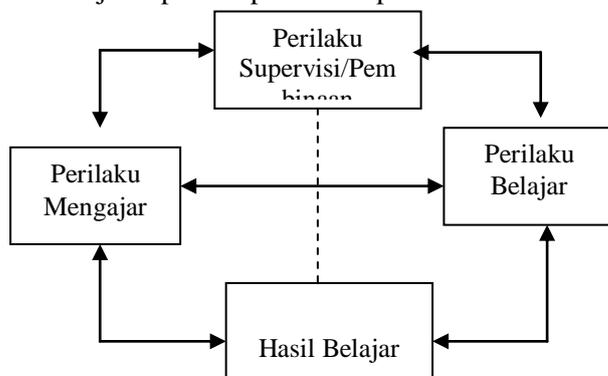
Istilah supervisi pendidikan sudah cukup lama dikenal dalam dunia pendidikan di Indonesia. Pengertian supervisi pendidikan pada umumnya mengacu kepada usaha perbaikan situasi belajar mengajar. Akan tetapi nampaknya masih terdapat banyak keragaman pendapat dalam menafsirkan istilah tersebut. Dan hal ini akan membawa implikasi yang berbeda pula dalam pelaksanaannya. Untuk menumbuhkan suatu kerangka acuan mengenai pengertian supervisi, ada baiknya kita mengkaji kembali beberapa pendapat para ahli.

1. Neagley (1980:20) dikutip oleh Made Pidarta, mengemukakan bahwa setiap layanan kepada guru-guru yang bertujuan menghasilkan perbaikan instruksional, belajar dan kurikulum dikatakan supervisi. Supervisi di sini diartikan sebagai bantuan dan bimbingan kepada guru-guru dalam bidang instruksional, belajar dan kurikulum, dalam usahanya mencapai tujuan sekolah.
2. Kimbal Wiles (1956:8) berpendapat bahwa “*Supervision is an assistance in the development of a better teaching-learning situation*”, yaitu suatu bantuan dalam pengembangan/peningkatan situasi belajar mengajar yang lebih baik.
3. N.A Ametembun (1981:5) merumuskan bahwa supervisi pendidikan adalah pembinaan ke arah perbaikan situasi pendidikan. Pendidikan yang dimaksudkan berupa bimbingan atau tuntutan ke arah perbaikan situasi pendidikan pada umumnya, dan peningkatan mutu mengajar dan belajar pada khususnya.
4. Oteng Sutisna (1982:223) menjelaskan bahwa pandangan baru tentang supervisi terdapat ide-ide pokok, seperti: menggalakan pertumbuhan profesional guru, mengembangkan masalah-masalah belajar mengajar dengan efektif. Pendekatan-pendekatan baru tentang supervisi ini menekankan pada peranan supervisi selaku bantuan, pelayanan atau pembinaan pada guru dan personil pendidikan lain dengan maksud untuk kemampuan guru dan kualitas pendidikan.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa pada hakekatnya supervisi pendidikan dapat diartikan sebagai bimbingan profesional bagi guru-guru.

Bimbingan profesional yang dimaksudkan adalah segala usaha yang memberikan kesempatan bagi guru-guru untuk berkembang secara profesional, sehingga mereka lebih maju lagi dalam melaksanakan tugas pokoknya, yaitu memperbaiki dan meningkatkan proses belajar murid-murid.

Menurut Alfonso (1981), Neagley dan Evans (1980), serta Marks Stroops (1978) yang dikutip oleh Djam'an Satori, melukiskan hubungan supervisi, proses mengajar belajar dan hasil belajar seperti dapat dilihat pada model berikut:



Gambar 14. 1. Model Hubungan Supervisi, Proses Mengajar dan Hasil Belajar

Gambar di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

Oleh karena suatu pengajaran sangat tergantung pada kemampuan mengajar guru, maka kegiatan supervisi menaruh perhatian utama pada peningkatan kemampuan profesional guru, yang pada gilirannya akan meningkatkan mutu proses belajar mengajar. Dalam analisis terakhir, kualitas supervisi akan direfleksikan pada peningkatan hasil belajar murid.

Seorang supervisor apakah dia Kepala Sekolah, penilik Sekolah atau pengawas dalam melaksanakan supervisi hendaknya berlandaskan pada prinsip-prinsip supervisi. Adapun prinsip-prinsip yang perlu diterapkan adalah sebagai berikut:

1.	Ilmiah (scientific) berarti:	
	a.	Sistematis, berarti dilaksanakan secara teratur, berencana dan berkelanjutan.
	b.	Objektif, artinya data yang didapat berdasarkan hasil observasi nyata. Kegiatan-kegiatan perbaikan atau pengembangan berdasarkan hasil kajian kebutuhan-kebutuhan guru atau kekurangan-kekurangan guru, bukan berdasarkan tafsiran pribadi.
	c.	Menggunakan alat (instrumen) yang dapat memberi informasi sebagai umpan balik untuk mengadakan penilaian terhadap proses belajar mengajar
2.	Demokratis. Menjunjung tinggi azas musyawarah, memiliki jiwa kekeluargaan yang kuat serta sanggup menerima pendapat orang lain.	
3.	Kooperatif. Maksudnya kerjasama seluruh staf dalam kegiatan pengumpulan data, analisa data dan perbaikan serta pengembangan proses belajar mengajar hendaknya dilakukan dengan cara kerjasama seluruh staf sekolah.	
4.	Konstruktif dan kreatif. Membina inisiatif guru dan mendorong guru untuk aktif menciptakan suasana dimana tiap orang merasa aman dan bebas mengembangkan potensi-potensinya. Supervisor perlu menyesuaikan diri dengan prinsip-prinsip tersebut di atas.	

Sikap supervisor yang memaksakan kehendak, menakut-nakuti guru, yang melumpuhkan kreativitas anggota staf perlu diubah. Sikap korektif yang mencari-cari kesalahan harus diganti dengan sikap kreatif dimana setiap orang mau dan mampu menumbuhkan dan mengembangkan kreativitasnya untuk perbaikan pengajaran.

## A. *Fungsi-fungsi dan tujuan supervisi pendidikan*

### 1. **Fungsi Supervisi Pendidikan**

Dalam pelaksanaannya supervisor pendidikan perlu memahami fungsi-fungsi supervisi yang merupakan tugas pokok sebagai supervisor pendidikan. Fungsi-fungsi utama supervisi pendidikan adalah sebagai berikut:

#### a) **Menyelenggarakan Inspeksi**

Sebelum memberikan pelayanan terhadap guru, supervisor perlu mengadakan inspeksi terlebih dahulu. Inspeksi tersebut dimaksudkan sebagai usaha mensurvei seluruh sistem pendidikan yang ada, guna menemukan masalah-masalah, kekurangan-kekurangan, baik pada guru, murid, perlengkapan, kurikulum, tujuan pendidikan, metode mengajar, maupun perangkat lain di sekitar keadaan proses belajar mengajar.

Sebagai fungsi supervisi, inspeksi harus bersumber pada data yang aktual dan tidak pada informasi yang sudah kadaluwarsa.

**b) Penelitian Hasil Inspeksi Berupa Data**

Data tersebut kemudian diolah untuk dijadikan bahan penelitian. Dengan cara ini dapat ditemukan teknik dan prosedur yang efektif sebagai keperluan penyelenggaraan pemberian bantuan kepada guru, sehingga supervisi dapat berhasil dengan memuaskan.

Langkah-langkah yang dapat ditempuh dalam melaksanakan supervisi sekurang-kurangnya adalah:

- 1) Menemukan masalah yang ada pada situasi belajar mengajar
- 2) Mencoba mencari pemecahan yang diperkirakan efektif
- 3) Menyusun program perbaikan
- 4) Mencoba cara baru, dan
- 5) Merumuskan pola perbaikan yang ada standar untuk pemakaian yang lebih luas.

**c) Penilaian**

Kegiatan penilaian berupa usaha mengetahui segala fakta yang mempengaruhi segala fakta yang mempengaruhi kelangsungan persiapan, penyelenggaraan dan hasil pengajaran.

**d) Latihan**

Berdasarkan hasil penelitian dan kemudian diadakan latihan. Pelatihan ini dimaksudkan untuk memperkenalkan cara-cara baru sebagai upaya perbaikan dan atau peningkatan. Hal inipun bisa sebagai pemecahan atas masalah-masalah yang dihadapi. Pelatihan ini dapat berupa lokakarya, seminar, demonstrasi mengajar, simulasi, observasi, saling mengunjungi atau cara lain yang dipandang efektif.

**e) Pembinaan**

Pembinaan atau pengembangan merupakan lanjutan dan kegiatan memperkenalkan cara-cara baru. Kegiatan ini dimaksudkan untuk menstimulasi, mengarahkan, memberi semangat agar guru-guru mau menerapkan cara-cara baru yang diperkenalkan sebagai hasil penemuan penelitian, termasuk dalam hal ini membantu guru-guru memecahkan kesulitan dalam menggunakan cara-cara baru.

## **2. Tujuan Supervisi Pendidikan**

Tujuan supervisi adalah untuk mengembangkan situasi belajar mengajar yang baik. N.A. Ametembun (1981:28) merumuskan tujuan-tujuan supervisi pendidikan dengan memperhatikan beberapa faktor yang sifatnya khusus, sehingga dapat membantu mencari dan menentukan kegiatan supervisi yang lebih efektif.

Adapun tujuan-tujuan itu adalah:

- a. Membina kepala sekolah dan guru-guru untuk lebih memahami tujuan pendidikan yang sebenarnya dan peranan sekolah mencapai tujuan itu.
- b. Memperbesar kesanggupan kepala sekolah dan guru-guru untuk mempersiapkan peserta didiknya menjadi anggota masyarakat yang efektif.
- c. Membantu kepala sekolah dan guru mengadakan diagnosis secara kritis terhadap aktivitas-aktivitasnya dan kesulitan-kesulitan mengajar belajar, serta menolong mereka merencanakan perbaikan-perbaikan.
- d. Meningkatkan kesadaran kepala sekolah dan guru-guru serta warga sekolah lainnya terhadap tata kerja yang demokratis dan kooperatif, serta memperbesar kesediaan untuk tolong menolong.
- e. Memperbesar ambisi guru-guru untuk meningkatkan mutu karyanya secara maksimal dalam bidang profesinya (keahlian) meningkatkan "*achievement motive*"
- f. Membantu pimpinan sekolah untuk mempopulerkan sekolah kepada masyarakat dalam pengembangan program-program pendidikan.

- g. Membantu kepala sekolah dan guru-guru untuk dapat mengevaluasi aktivitasnya dalam konteks tujuan-tujuan aktivitas perkembangan peserta didik, dan
- h. Mengembangkan “*esprit de corps*” guru-guru, yaitu adanya rasa kesatuan dan persatuan (kolegialitas) antar guru-guru.

### ***B. Teknik-teknik supervisi pendidikan***

Berbagai teknik dapat digunakan supervisor dalam membantu guru meningkatkan situasi belajar mengajar, baik secara kelompok (*group techniques*), maupun secara perorangan (*individual techniques*) ataupun dengan cara langsung / bertatap muka, dan cara tak langsung /melalui media komunikasi (*visual, audial, audio visual*).

Beberapa teknik supervisi yang dapat digunakan supervisor pendidikan antara lain:

1. Kunjungan kelas secara berencana untuk dapat memperoleh gambaran tentang kegiatan belajar mengajar di kelas.
2. Pertemuan pribadi antara supervisor dengan guru untuk membicarakan masalah-masalah khusus yang dihadapi guru.
3. Rapat antara supervisor dengan para guru di sekolah, biasanya untuk membicarakan masalah-masalah umum yang menyangkut perbaikan dan/atau peningkatan mutu pendidikan.
4. Kunjungan antar kelas atau antar sekolah (universitas) merupakan suatu kegiatan yang terutama untuk saling menukarkan pengalaman sesama guru atau kepala sekolah tentang usaha-usaha perbaikan dalam proses belajar mengajar.
5. Pertemuan-pertemuan di kelompok kerja penilik, kelompok kerja kepala sekolah serta pertemuan kelompok kerja guru, pusat kegiatan guru dan sebagainya. Pertemuan-pertemuan tersebut dapat dilakukan oleh masing-masing kelompok kerja, atau gabungan yang terutama dimaksudkan untuk menemukan masalah, mencari alternatif penyelesaian, serta menerapkan alternatif masalah yang tepat.

Secara singkat gambaran tentang berbagai cara pelaksanaan pembinaan dan pelayanan profesional kepada guru adalah sebagai berikut:

No	Jenis pelayanan /pembinaan	Teknik Pelaksanaan	Tujuan	Keuntungan	Hambatan /Kelemahan
1.	Kunjungan Kelas	Observasi PBM di kelas oleh penilik /pengawas/kepala sekolah	Mengetahui cara guru melaksanakan PBM	Dapat mengetahui kelebihan yang dapat dikembangkan Dapat mengetahui kelemahan untuk perbaikan Dapat memberikan koreksi/perbaikan sesuai kebutuhan	Guru merasa canggung & kurang bebas.
2	Pertemuan pribadi	Penilik / kepala sekolah bertatap muka dengan seorang guru	Bantuan khusus	Berdialog langsung Lebih terarah	Agak sulit menentukan waktu
3.	Rapat staf	Kepala sekolah/penilik berhadapan dengan para guru	Bantuan umum	Bantuan diberikan kepada seluruh guru dalam satu kali pertemuan Pertukaran pikiran secara umum	Agak sulit menentukan dan cukup menyita waktu.
4.	Kunjungan antar kelas	Guru dari salah satu kelas mengunjungi kelas lain dalam satu sekolah	Mengetahui cara guru lain dalam KBM dan pengelolaan kelas.	Mengetahui gur lain dalam melaksanakan KBM dan pengelolaan kelas. Hal-hal yang baik dapat dijadikan contoh. Hal-hal yang kurang baik dapat didiskusikan	Mengganggu KBM kelas lain Kelas sendiri ditinggalkan.

5.	Kunjungan Sekolah	a. Oleh penilik/pengawas tanpa pemberitahuan	Mengetahui keadaan sebenarnya	Dapat memberikan bimbingan aktual	Dianggap kurang demokratis
		b. Dengan pemberitahuan	Guru mengetahui maksud dan tujuan kunjungan	Kepala Sekolah/guru dapat menunjukkan hasil usahanya	Tidak mencerminkan keadaan sehari-hari
		c. Atas undangan	Guru ingin diketahui keberhasilannya	Dapat melayani kebutuhan khusus/setempat	
6.	Kunjungan antar sekolah	Guru dari sekolah lain dikunjungi oleh suatu sekolah	Mengetahui di sekolah lain melakukan KBM dan pengelolaan sekolahnya dan kelas	Mengetahui bagaimana guru sekolah lain melaksanakan KBM dan mengelola sekolah/kelas. Hal-hal yang baik dapat dicontoh Hal-hal yang kurang baik didiskusikan	a. ungu b. ungu c. ungu d. ungu e. ungu f. ungu g. ungu h. ungu i. ungu j. ungu k. ungu l. ungu m. ungu n. ungu o. ungu p. ungu q. ungu r. ungu s. ungu t. ungu u. ungu v. ungu w. ungu x. ungu y. ungu z. ungu

### C. *Prosedur kegiatan supervisi pengajaran/pelayanan professional guru*

Supervisi merupakan suatu proses, yaitu serangkaian kegiatan membawa guru ke tingkat kemampuan yang lebih tinggi. Jadi supervisi tidak dapat diselesaikan dengan satu

kegiatan berupa kunjungan kelas saja, atau hanya dengan mengadakan wawancara saja, atau hanya menyuruh guru mengikuti penataran saja.

Secara keseluruhan, Moh. Rivai menggambarkan prosedur supervisi pendidikan pada bagan berikut:

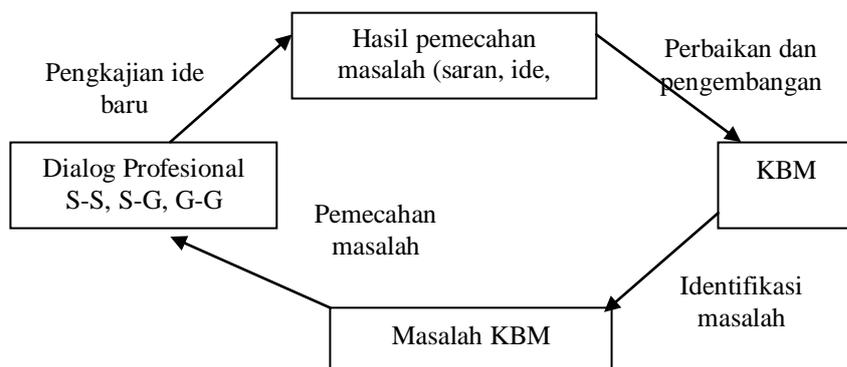
Tabel 14.2 Prosedur Supervisi Pendidikan

<p>a. Pengumpulan data, tentang keseluruhan situasi belajar mengajar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- murid</li> <li>- guru</li> <li>- program pengajaran</li> <li>- alat/fasilitas</li> <li>- situasi</li> </ul>	<p>Dengan cara/teknik:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- observasi/kunjungan kelas</li> <li>- pertemuan pribadi</li> <li>- studi laporan dan dokumen</li> <li>- kuesioner</li> </ul>
<p>b. Penyimpulan/penilaian, tentang:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- keberhasilan murid</li> <li>- keberhasilan guru</li> <li>- faktor-faktor penunjang yang menghambat dalam PBM</li> </ul>	<p>Dengan cara:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- menentukan kriteria bersama</li> <li>- pertemuan pribadi</li> <li>- diskusi antar guru</li> </ul>
<p>c. Diskusi kelemahan, tentang:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- penampilan guru di depan kelas</li> <li>- penguasaan materi</li> <li>- penguasaan metode</li> <li>- hubungan antar personil</li> <li>- administrasi kelas</li> </ul>	<p>Dengan cara:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- pertemuan pribadi</li> <li>- rapat staf</li> <li>- konsultasi dengan nara sumber/ahli</li> </ul>
<p>d. Memperhatikan kelemahan/meningkatkan kemampuan, dalam hal:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- kelemahan /kekurangan yang telah dikemukakan bersama</li> </ul>	<p>Dengan cara:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- informasi langsung</li> <li>- demokrasi</li> <li>- inter class dan inter school visit</li> <li>- tugas bacaan</li> <li>- penataran dalam berbagai bentuk</li> </ul>
<p>e. Bimbingan dan pengembangan, dalam hal:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- penerapan hasil usaha</li> <li>- peningkatan/penataran</li> </ul>	<p>Dengan cara:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- kunjungan kelas</li> <li>- pertemuan pribadi</li> </ul>
<p>f. Penilaian kemajuan, dalam hal:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- perubahan yang telah tercapai</li> <li>- sebagai hasil peningkatan dan bimbingan</li> </ul>	<p>Dengan cara:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- kunjungan kelas</li> <li>- pertemuan pribadi</li> <li>- observasi</li> <li>- diskusi</li> </ul>

Dalam usaha memberikan pelayanan profesional kepada guru-guru, supervisor pendidikan akan menaruh perhatian terhadap aspek-aspek proses mengajar belajar yang merupakan kondisi bagi terwujudnya proses belajar yang efektif. Dalam hal ini tugas seorang supervisor pendidikan adalah mempelajari secara objektif dan terus menerus tentang masalah proses mengajar belajar atas dasar itu ia memberikan pelayanan atau bimbingan profesional yang diperlukan kepada guru-guru.

Demikian seorang supervisor pendidikan hanya akan efektif apabila ia memahami persoalan-persoalan mengajar belajar yang dihadapi oleh guru-guru yang selanjutnya memberikan bimbingan profesional yang sesuai dengan kebutuhan dan masalah yang dihadapi oleh guru-guru, baik secara perorangan maupun kelompok. Lebih dari itu, seorang

supervisor pendidikan baru yang berorientasi pada perbaikan pengajaran. Ini berarti bahwa, seorang supervisor pendidikan dituntut untuk selalu “dekat” dengan guru-guru dan menempatkan diri sebagai bagian dari sistem pengajaran (Djam’an Satori, 1985).



Ket:

S = Supervisor

G = Guru

Gambar 14. 2 Supervisi Pendidikan sebagai bagian dari Sistem Pengajaran

#### D. *Perilaku-perilaku etik yang perlu dimiliki supervisor pendidikan*

Salah satu pendukung keberhasilan dalam melaksanakan supervisi ialah perilaku supervisor sendiri. Faktor manusia di belakang tugas mempunyai pengaruh besar dalam keberhasilan misi supervisi. Supervisi yang berhasil adalah mereka yang dapat melaksanakan tugasnya berkenaan dengan diri “supervisee” (orang yang disupervisi). Ia memiliki sifat-sifat kepribadian yang diterima dalam pergaulan sesama kerabat kerja. Ia memiliki sifat-sifat yang sesuai dengan profesi supervisor. Ia dapat menjaga etik pekerjaannya.

Sifat utama yang harus dimiliki supervisor terdiri dari:

- a. Sifat yang berhubungan dengan kepribadian:
  - 1) Memperhatikan perbuatan nyata dalam segala hal
  - 2) Bertindak sesuai dengan waktu dan tempatnya dalam segala hal
  - 3) Keterbukaan, tidak menyembunyikan sesuatu yang dirahasiakan
  - 4) Tidak kehabisan inisiatif, penuh prakarsa
  - 5) Tekun dan ulet dalam mengerjakan pekerjaan
  - 6) Mempunyai daya tahan dan psikis yang tinggi, tidak cepat putus asa.
- b. Sifat yang berhubungan dengan profesi.  
Sifat-sifat ini dikemukakan oleh Edgar H. Schein (1972:8-9) sebagai berikut:
  - 1) Seorang profesional harus bekerja full time di bidang profesinya dan sebagai sumber penghidupan. Di sini implisit suatu pengertian bahwa seorang profesional tidak boleh bekerja lebih banyak di luar dan memomorduakan tugas utamanya
  - 2) Seorang profesional memiliki motivasi yang kuat untuk bekerja dalam bidangnya, yang merupakan dasar bagi pilihan jabatan tersebut, sehingga jabatan tersebut akan dikerjakan dengan sepenuh hati
  - 3) Dia memiliki suatu pengetahuan khusus dan keterampilan yang diperolehnya dari pendidikan yang cukup lama
  - 4) Membuat keputusan-keputusan dalam tindakannya demi kepentingan klien, bukan harus bekerja tanpa pamrih.
  - 5) Pelayanan atas dasar kebutuhan yang objektif dari klien. Tidak boleh ada motif-motif lain yang tersembunyi di dalamnya. Keduanya klien dan petugas profesional harus jujur dan terbuka, dan harus dapat menciptakan hubungan akrab demi kemajuan klien
  - 6) Seorang profesional harus berorientasi pada pelayanan terhadap klien. Yang dia pentingkan adalah bagaimana ia dapat melayani guru dengan sebaik-baiknya demi kemajuan guru-guru itu sendiri. Ia adalah orang yang mengabdikan kepada tugasnya.
  - 7) Seorang profesional mempunyai otonomi dalam bertindak mengenai apa yang baik bagi klien. Ia adalah orang yang lebih tahu tentang apa yang baik bagi klien daripada klien itu sendiri.

- 8) Menjadi anggota organisasi profesi yang diseleksi melalui ukuran-ukuran tertentu, seperti standar pendidikan atau ukuran-ukuran lain yang sejenis, memiliki keahlian yang sama dan dalam wilayah tertentu.
  - 9) Memiliki pengetahuan yang spesifik
  - 10) Seorang profesional tidak boleh mengklankan untuk mendapatkan pasaran luas. Kliennya-lah yang diharapkan untuk berinisiatif mencarinya
- c. Sifat-sifat supervisor yang dikehendaki “supervisee”. Menurut pendapat dan harapan supervisi pada umumnya supervisor hendaknya:
- 1) Mempunyai perhatian terhadap segala kegiatan di sekolah
  - 2) Bersikap simpatik dan mempunyai perhatian terhadap murid.
  - 3) Mempunyai sikap terbuka, yang tidak apriori menolak pendapat orang lain.
  - 4) Mempunyai daya humor dan tidak cepat tersinggung.
  - 5) Percaya pada diri sendiri (self confidence) sehingga dapat menimbulkan kepercayaan dan ketenangan kepada supervisee.
  - 6) Tidak terlalu mencari-cari masalah-masalah kecil
  - 7) Dapat mengajak dan menimbulkan rasa ingin tahu
  - 8) Kritis, tetapi bersifat membangun dapat memberikan saran-saran
  - 9) Luas pengetahuannya tentang masalah-masalah pendidikan dan masalah administratif organisatoris.
  - 10) Dapat mengemukakan ide-ide baru
  - 11) Fisik sehat dan terpelihara, serta berpakaian rapih.
- d. Supervisor yang demokratis harapan semua pihak.  
Supervisor yang demokratis diharapkan selalu berusaha secara kontinu menjalin pertalian dan kesatuan yang optimal diantara guru-gurunya. Supervisor yang kritis memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

OTOKRATIS	DEMOKRATIS
1. Beranggapan bahwa ia dapat melihat dan menemukan semua segi-segi masalah yang dihadapinya	1. Menyadari bahwa kemampuan sekian puluh anggota stafnya merupakan potensi yang dapat melebihi kemampuannya sendiri.
2. Tidak tahu / mau memanfaatkan pengalaman orang lain	2. Dapat dan berusaha memanfaatkan pengalaman orang lain
3. Tidak dapat / bersedia melepaskan kekuasaan dari tangannya	3. Tahu bagaimana mendelegasikan tugas dan tanggung jawabnya.
4. Biasanya sangat tertarik pada pekerjaan-pekerjaan rutinnnya, sehingga sukar melihat masalah-masalah yang lebih besar	4. Dapat melepaskan diri dari tugas-tugas rutin, sehingga dapat mengembangkan kepemimpinan yang kreatif.
5. Berprasangka terhadap ide-ide baru	5. Dapat lekas mengakui dan menghargai ide orang lain.
6. Mempunyai sifat sebagai yang lebih tahu	6. Memelihara sikap yang ramah sebagai penolong dan penasehat.
7. Tidak mau mengakui bahwa ia memiliki sifat-sifat yang otokratis	7. Selalu berusaha menerapkan cara-cara yang demokratis.
8. Kurang memberi kesempatan kepada orang lain untuk maju sebagai pemimpin.	8. Selalu berusaha melaksanakan tugas “memimpin adalah menimbulkan kepemimpinan yang dipimpin.