

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Keberhasilan penyelenggaraan pendidikan yang berkualitas sangat erat kaitannya dengan keberhasilan peningkatan kompetensi dan profesionalisme pendidik dan tenaga kependidikan. Kepala sekolah/madrasah merupakan salah satu tenaga kependidikan yang kedudukannya memiliki peran sangat strategis dalam meningkatkan profesionalisme guru dan mutu pendidikan di sekolah. Kepala sekolah/madrasah juga berperan sebagai supervisor, memiliki tanggung jawab dalam memantau, membina dan memperbaiki kualitas proses belajar mengajar di sekolah sehingga dapat menghasilkan lulusan yang berkualitas. Oleh karena itu, kepala sekolah/madrasah memiliki tanggung jawab sepenuhnya untuk mengembangkan seluruh sumber daya sekolah dan menjamin terlaksananya proses belajar mengajar yang efektif di sekolah.

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah telah menetapkan bahwa seorang kepala sekolah/madrasah harus memiliki lima dimensi kompetensi yaitu: kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi, dan kompetensi sosial (Depdiknas, 2007:5). Keberhasilan kepala sekolah/madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan tergantung kepada kompetensi dan kemampuan yang dimilikinya dalam melaksanakan tugas pokok, wewenang dan tanggung jawab yang diembannya.

Pada kenyataannya saat ini, tidak semua kepala sekolah/madrasah menguasai seluruh dimensi kompetensi dengan baik. Hal ini berdasarkan hasil survei tahun 2007 oleh Direktorat Tenaga Kependidikan, diperkirakan 70 persen dari 250 ribu kepala sekolah di Indonesia tidak kompeten. Kesimpulan ini diperoleh setelah Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan Departemen Pendidikan Nasional, melakukan uji kompetensi kepala sekolah berdasarkan Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007. Uji kompetensi dilakukan terhadap 400 kepala sekolah dari 5 provinsi. Untuk memastikan temuan tersebut, uji kompetensi kembali dilakukan terhadap 50 kepala sekolah dari berbagai yayasan pendidikan dan hasilnya hampir sama. Hampir semua kepala sekolah lemah di bidang kompetensi manajerial dan supervisi. Padahal dua kompetensi itu merupakan kekuatan kepala sekolah untuk mengelola sekolah dengan baik. (Tempo, 12 Juni 2008). Dari data hasil uji kompetensi menunjukkan bahwa penguasaan kepala sekolah terhadap kompetensi kepribadian 67,3%, kompetensi manajerial 47,1%, kompetensi supervisi 40,4%, kompetensi sosial 64,2% dan kompetensi kewirausahaan 55,3% (Kemdiknas, 2011:1).

Selanjutnya hasil pemetaan tentang kompetensi kepala sekolah secara nasional oleh Lembaga Pengembangan dan Pemberdayaan Kepala Sekolah (LPPKS) dan Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) seluruh Indonesia tahun 2010 menunjukkan data yang tidak jauh berbeda. Rata-rata penguasaan atas seluruh sub-sub kompetensi dari kelima dimensi kompetensi secara nasional sebesar 76%. Artinya, masih diperlukan upaya berkelanjutan untuk meningkatkan penguasaan kompetensi kepala sekolah yang masih kurang, agar seluruh kepala sekolah memiliki penguasaan kompetensi paripurna (Kemdiknas, 2011:1).

Berdasarkan hasil penelitian *Analytical and Capacity Development Partnership (ACDP)* mengenai kompetensi yang harus dimiliki kepala sekolah, hasil kerjasama pemerintah Indonesia, Australia, Eropa, dan *Asian Development Bank*, terhadap 4070 kepala sekolah di 55 kabupaten/kota dari tujuh provinsi di Indonesia, yaitu Sumatera, Jawa, Nusa Tenggara, Kalimantan, Sulawesi, Maluku, dan Papua, mengungkapkan bahwa kompetensi supervisi adalah kompetensi terendah yang dimiliki kepala sekolah di Indonesia, dibandingkan dengan kompetensi lain. Hasil nilai kompetensi supervisi tersebut sebesar 3.00 dari skala 1.00-4.00. Sedangkan hasil penilaian kompetensi lain sebesar 4.00 untuk setiap kompetensi (Kemdikbud, 12 Juni 2013).

Permasalahan di atas merupakan potret buram dunia pendidikan di Indonesia. Kondisi ini sangat mengkhawatirkan jika seorang kepala sekolah yang mengemban tugas profesional sebagai supervisor dalam pengajaran memiliki kompetensi supervisi yang rendah. Hal ini akan berdampak pada kinerjanya dalam meningkatkan profesionalisme guru dan mutu pendidikan di sekolah. Kepala sekolah akan kesulitan dalam membina, membimbing dan melakukan upaya perbaikan kualitas pengajaran guru. Seperti yang disampaikan John Pettit, perwakilan pemerintah Australia saat membuka acara *The 4th International Conference on Best Practice for School Leadership Development*, yang diselenggarakan oleh Pusat Pengembangan Tenaga Kependidikan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan di Hotel Sahid Rich, Yogyakarta, dari tanggal 10-14 Juni 2013. “Akibatnya, penilaian dan peningkatan terhadap kualitas belajar mengajar tidak dapat dilakukan secara akurat karena kepala sekolah tidak melakukan pengawalan terhadap tugas harian guru” (Kemdikbud, 12 Juni 2013).

Lebih lanjut, Kepala Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pendidikan dan Kebudayaan dan Penjaminan Mutu Pendidikan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, Syawal Gultom mengatakan perlunya diingatkan kembali para kepala sekolah untuk menjalankan tugas supervisi sehingga kompetensi supervisi pun dapat ditingkatkan. Penyebab kelemahan kompetensi supervisi berada pada perlakuan prioritas yang diberikan kepala sekolah terhadap urusan bersifat administratif, dibandingkan dengan supervisi terhadap kegiatan belajar mengajar di sekolah (Kemdikbud, 12 Juni 2013).

Mengingat strategisnya peran kepala sekolah dalam keberhasilan proses pendidikan maka kepala sekolah perlu mendapat arahan, bimbingan dan pembinaan melalui supervisi manajerial pengawas sekolah. Menurut Sudjana (2012:133) bahwa pembinaan dan peningkatan kompetensi kepala sekolah merupakan bagian terpenting dari supervisi manajerial yang dilaksanakan oleh pengawas sekolah. Oleh sebab itu supervisi manajerial dilaksanakan oleh pengawas sekolah sebagai supervisor pendidikan kepada kepala sekolah dalam rangka meningkatkan kemampuan kepala sekolah melaksanakan tugas pokok dan fungsi dan tanggung jawabnya.

Hasil pengamatan oleh peneliti menunjukkan bahwa pelaksanaan kegiatan supervisi manajerial pengawas sekolah belum terlaksana secara rutin dan berkesinambungan di sekolah binaannya. Pelaksanaan supervisi manajerial terhadap kepala sekolah sering terabaikan dan lebih fokus pada pembinaan guru saja. Padahal tuntutan kinerja dan tanggung jawab yang harus dipikul oleh kepala sekolah semakin kompleks. Sehingga peran pengawas sekolah diharapkan dapat memberikan arahan, bimbingan, dan pembinaan berkelanjutan agar kepala

sekolah dapat memperbaiki kualitas kinerjanya, terutama peningkatan kinerja dalam melaksanakan supervisi akademik terhadap guru di sekolah.

Hasil wawancara dan diskusi yang dilakukan kepada beberapa guru, diperoleh fakta bahwa kinerja kepala sekolah dalam melaksanakan supervisi pembelajaran masih rendah. Pelaksanaan supervisi yang dilaksanakan kepala sekolah hanya bersifat administratif, yang substansinya belum menyentuh kebutuhan guru secara menyeluruh, terutama dalam meningkatkan dan memperbaiki kualitas pengajaran. Selain itu, kepala sekolah sangat jarang melaksanakan program supervisi, baik dalam hal pembinaan dalam penyusunan perangkat pembelajaran, maupun pemantauan pelaksanaan proses belajar mengajar yang dilakukan guru di dalam kelas. Padahal kepala sekolah memiliki tugas dan tanggung jawab untuk membina, memantau, memperbaiki proses belajar mengajar yang dilakukan oleh guru di sekolah baik pada tahap persiapan, pelaksanaan dan penilaian (Mantja, 2002:9).

Hal ini didukung temuan Dalimunthe (2008:103-104) bahwa kenyataan hampir 80% kepala sekolah belum merealisasikan fungsi supervisi akademik. Beberapa gejala yang dapat dilihat oleh pengawas sekolah antara lain: kepala sekolah tidak dapat menunjukkan bukti fisik pelaksanaan supervisi akademik, dan kepala sekolah enggan melakukan supervisi. Banyak kepala sekolah yang belum dapat melakukan supervisi akademik sesuai dengan pelaksanaan supervisi yang benar, yaitu membantu guru mengatasi permasalahan pembelajaran. Kepala sekolah juga tidak terampil melakukan supervisi akademik, di samping itu guru merasa canggung dan takut untuk disupervisi. Keadaan ini tidak diatasi sehingga kegiatan supervisi akademik tidak dilaksanakan.

Hal ini sesuai dengan pendapat Arikunto (2004:4) yang mengemukakan bahwa dalam kenyataannya kepala sekolah belum dapat melaksanakan supervisi dengan baik dengan alasan beban kerja kepala sekolah yang terlalu berat serta latar belakang pendidikan yang kurang sesuai dengan bidang studi yang disupervisi. Sehingga tujuan untuk membina dan membimbing guru masih belum sempurna serta guru kurang memahami makna dari pentingnya supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah.

Lebih lanjut, Barokah (2013:3) menyatakan bahwa kepala sekolah maupun pengawas cenderung mengabaikan evaluasi terhadap proses pembelajaran. Kegiatan supervisi pendidikan dilakukan hanya terhadap penilaian administratif guru saja. Sementara dalam kenyataannya, guru yang memiliki penilaian yang bagus secara administratif belum tentu mampu memiliki *performance* yang baik di dalam kelas. Padahal, jika dilakukan dengan maksimal supervisi dapat meningkatkan profesionalisme tenaga pendidik dan kependidikan, karena selain adanya proses penilaian, terdapat juga tindak lanjut berupa bimbingan dan perbaikan secara berkala.

Selain itu kebutuhan informasi tentang peningkatan kinerja kepala sekolah dalam melaksanakan supervisi akademik, peneliti menyebar instrumen studi pendahuluan kepada pengawas SMK di Kota Binjai. Jumlah pengawas SMK yang aktif di Kota Binjai berjumlah 3 orang pengawas dengan jumlah sekolah binaan sebanyak 21 SMK Negeri/Swasta. Setelah dianalisis diperoleh data bahwa: (1) sebanyak 8 orang atau 38,09% kepala sekolah membuat perencanaan program supervisi, terutama dalam penyusunan instrumen dan jadwal program supervisi, (2) sebanyak 10 orang atau 47,62% kepala sekolah melaksanakan program

supervisi melalui teknik kunjungan kelas, (3) sebanyak 5 orang atau 23,81% kepala sekolah melaksanakan program supervisi akademik secara rutin dan berkelanjutan, (4) sebanyak 5 orang atau 23,81% kepala sekolah melaksanakan tindak lanjut program supervisi akademik melalui pembinaan guru dan pematapan instrumen supervisi.

Kompetensi supervisi ini sangat strategis bagi seorang kepala sekolah khususnya dalam memahami apa tugas dan fungsi kepala sekolah sebagai pemimpin sekolah/madrasah. Berdasarkan telaah terhadap kompetensi ini, proses penilaian kinerja yang harus diperhatikan oleh pengawas sekolah, di antaranya harus mampu menilai sub-sub kompetensinya yang mencakup: (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) menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru (Depdiknas, 2008:20).

Tugas kepala sekolah dalam melaksanakan supervisi akademik meliputi; menyusun program supervisi yang dimulai dari merencanakan, melaksanakan dan melaporkan hasil supervisi akademik. Kepala sekolah harus memiliki kompetensi membuat program supervisi akademik. Perencanaan program supervisi akademik melalui penyusunan dokumen perencanaan. Program supervisi disusun dengan memperhatikan ketentuan tentang pelaksanaan pengawasan dan supervisi, yaitu: pengawasan proses pembelajaran dilakukan melalui pemantauan, supervisi, evaluasi, pelaporan, serta tindak lanjut secara berkala dan berkelanjutan (Kemdikbud, 2014:20).

Menurut Karwati (2013:215) bahwa pelaksanaan supervisi akademik oleh kepala sekolah terhadap guru sangat penting dilakukan dalam rangka meningkatkan kemampuan profesional guru dan meningkatkan kualitas pembelajaran melalui proses pembelajaran yang baik. Dengan adanya pelaksanaan supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah diharapkan memberi dampak terbentuknya sikap profesional guru. Perilaku profesional akan lebih diwujudkan dalam diri guru, apabila institusi tempat ia bekerja memberi perhatian lebih banyak pada pembinaan, pembentukan dan pengembangan sikap profesional.

Selanjutnya, Sagala (2012:134-135) menjelaskan bahwa bimbingan profesional yang dilakukan kepala sekolah sebagai supervisor terhadap guru merupakan suatu usaha yang memberikan kesempatan bagi guru untuk berkembang secara profesional, sehingga guru tersebut menjadi mampu dan mau memperbaiki dan meningkatkan kemampuan belajar murid-muridnya. Kepala sekolah sebagai supervisor ditunjukkan dengan adanya perbaikan pengajaran pada sekolah yang dipimpinnya, perbaikan ini tampak setelah dilakukan sentuhan supervisor berupa bantuan mengatasi kesulitan guru. Hal ini sejalan dengan pendapat Bafadal (1992:10) bahwa supervisi akademik akan mampu membuat guru semakin profesional apabila programnya mampu mengembangkan dimensi persyaratan profesional/kemampuan kerja.

Sedangkan Suhardiman (2012:10) menyatakan bahwa hanya kepala sekolah yang memiliki kompetensilah yang akan berkinerja baik. Salah satu ciri kepala sekolah yang memiliki kinerja baik yaitu akan mampu memimpin sekolah secara efektif. Kepala sekolah yang memiliki kompetensi dan kemampuan yang baik akan mampu membina para guru dalam meningkatkan profesionalismenya.

Metode utama yang harus dilakukan oleh pengawas satuan pendidikan dalam supervisi manajerial adalah monitoring dan evaluasi (Kemdikbud, 2015:6). Monitoring adalah suatu kegiatan yang ditujukan untuk mengetahui perkembangan pelaksanaan penyelenggaraan sekolah, apakah sudah sesuai dengan rencana, program, dan/atau standar yang telah ditetapkan, serta menemukan hambatan-hambatan yang harus diatasi dalam pelaksanaan program. Monitoring lebih berpusat pada pengontrolan selama program berjalan dan lebih bersifat klinis.

Melalui monitoring, dapat diperoleh umpan balik bagi sekolah atau pihak lain yang terkait untuk menyukseskan ketercapaian tujuan. Dalam melakukan monitoring ini pengawas harus melengkapi diri dengan perangkat atau daftar isian yang memuat seluruh indikator yang harus diamati dan dinilai. Menurut Fattah (2004:102) bahwa langkah-langkah dasar proses pengawasan melibatkan tahapan: (a) menetapkan standar untuk mengukur prestasi, (b) mengukur prestasi kerja, (c) menganalisis apakah prestasi memenuhi standar, dan (d) mengambil tindakan korektif apabila prestasi kurang/tidak memenuhi standar.

Kegiatan evaluasi ditujukan untuk mengetahui sejauhmana kesuksesan pelaksanaan program penyelenggaraan sekolah atau sejauhmana keberhasilan yang telah dicapai dalam kurun waktu tertentu. Tujuan evaluasi utamanya adalah untuk (a) mengetahui tingkat keterlaksanaan program, (b) mengetahui keberhasilan program, (c) mendapatkan bahan/masukan dalam perencanaan tahun berikutnya, dan (d) memberikan penilaian (*judgement*) terhadap sekolah (Kemdikbud, 2014:20).

Dalam penelitian tindakan ini, metode monitoring dan evaluasi dianggap paling tepat dalam menerapkan supervisi manajerial pengawas sekolah, dibandingkan dengan metode lainnya seperti *Focus Group Discussion (FGD)*, Workshop dan *Delphi*. Kelebihan metode ini karena peneliti dapat memantau dan menyentuh secara langsung kondisi dan perkembangan yang terjadi di lapangan.

Berdasarkan fakta-fakta yang telah dideskripsikan di atas, maka sangat perlu diadakan penelitian tentang peningkatan kinerja kepala sekolah dalam melaksanakan supervisi akademik melalui penerapan supervisi manajerial pengawas sekolah dengan metode monitoring dan evaluasi di SMK Kota Binjai.

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan uraian yang terdapat pada latar belakang masalah, maka yang menjadi identifikasi masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Pelaksanaan supervisi manajerial pengawas SMK di Kota Binjai belum terlaksana secara rutin dan berkesinambungan.
2. Kinerja kepala sekolah dalam merencanakan supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru belum optimal, terutama dalam penyusunan program semester dan tahunan, dan penyusunan jadwal supervisi guru, dan penyusunan instrumen supervisi.
3. Kinerja kepala sekolah melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat belum terlaksana dengan baik, terlihat dari pelaksanaan supervisi belum rutin dan berkelanjutan, serta kurangnya intensitas kepala sekolah melaksanakan kunjungan kelas.

4. Kemampuan kepala sekolah dalam menindaklanjuti hasil supervisi akademik belum optimal, terutama dalam melaksanakan pembinaan guru melalui supervisi klinis dan pematapan instrumen supervisi akademik.

### C. Pembatasan Masalah

Kinerja kepala sekolah/madrasah mengacu pada lima dimensi kompetensi kepala sekolah/madrasah, yang meliputi: (1) kompetensi kepribadian, (2) kompetensi manajerial, (3) kompetensi kewirausahaan, (4) kompetensi supervisi, dan (5) kompetensi sosial. Sedangkan perumusan aspek-aspek penilaian kinerja kepala sekolah/madrasah dikelompokkan ke dalam enam aspek penilaian, yang meliputi: (1) kepribadian dan sosial, (2) kepemimpinan pembelajaran, (3) pengembangan sekolah/madrasah, (4) manajemen sumber daya, (5) kewirausahaan, dan (6) supervisi pembelajaran/akademik. Selanjutnya metode yang dapat digunakan pengawas sekolah dalam pelaksanaan supervisi manajerial ada empat macam, yang meliputi: (1) metode monitoring dan evaluasi, (2) metode refleksi dan *focused group discussion*, (3) metode *delphi*, dan (4) metode workshop. Namun tindakan dalam penelitian ini dibatasi pada peningkatan kinerja kepala sekolah dalam melaksanakan supervisi akademik melalui supervisi manajerial pengawas sekolah dengan metode monitoring dan evaluasi di SMK Kota Binjai.

#### **D. Rumusan Masalah**

Berdasarkan pembatasan masalah, maka rumusan masalah yang dikaji dalam penelitian ini adalah:

Apakah terdapat peningkatan kinerja kepala sekolah dalam melaksanakan supervisi akademik melalui supervisi manajerial pengawas sekolah dengan metode monitoring dan evaluasi di SMK Kota Binjai?.

#### **E. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

Untuk mengetahui peningkatan kinerja kepala sekolah dalam melaksanakan supervisi akademik melalui supervisi manajerial pengawas sekolah dengan metode monitoring dan evaluasi di SMK Kota Binjai.

#### **F. Manfaat Penelitian**

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

##### **1. Manfaat Teoritis**

- a. Menambah khasanah ilmu pengetahuan tentang peningkatan kinerja kepala sekolah dalam melaksanakan supervisi akademik melalui supervisi manajerial pengawas sekolah dengan metode monitoring dan evaluasi.
- b. Bahan acuan bagi penelitian lebih lanjut tentang penerapan supervisi manajerial pengawas sekolah dengan metode monitoring dan evaluasi untuk meningkatkan kinerja kepala sekolah dalam melaksanakan supervisi akademik terhadap guru di sekolah.

## 2. Manfaat Praktis

### a. Kepala Sekolah

- 1) Memberikan sumbangan pemikiran dalam meningkatkan kinerja dan mengembangkan kemampuan kepala sekolah dalam melaksanakan supervisi akademik di sekolah binaan.
- 2) Sebagai bahan masukan dalam penyusunan perencanaan, pelaksanaan, dan tindak lanjut supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru di sekolah yang dibinanya.

### b. Pengawas Sekolah

- 1) Sebagai bahan masukan dalam menerapkan supervisi manajerial dengan metode monitoring dan evaluasi untuk meningkatkan kinerja kepala sekolah dalam melaksanakan supervisi akademik di sekolah.
- 2) Sebagai bahan acuan dalam meningkatkan kompetensi penelitian dan pengembangan, sehingga dapat mengaktualisasikan diri melalui penulisan penelitian tindakan sekolah.

### c. Guru

- 1) Sebagai bahan masukan untuk meningkatkan kinerja dalam melaksanakan pengajaran melalui supervisi akademik.
- 2) Memberikan sumbangan pemikiran agar senantiasa mengembangkan profesionalismenya dan mengupayakan perbaikan kualitas pengajaran, agar dapat menghasilkan mutu lulusan yang berkualitas.