

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Kepala sekolah memegang peranan penting dalam menentukan kualitas pendidikan di sekolah kepada peserta didik. Akan tetapi dalam pelaksanaan perannya, Kepala sekolah belum memberikan perhatian yang optimal dalam mengawasi guru dalam pelaksanaan tugas pengajaran di kelas. Karena itu peran Kepala Sekolah dalam melakukan fungsi pengawasan sangat diharapkan terjadi secara optimal. Kepala sekolah diharapkan melakukan peran penting dalam memastikan sekolah secara terus-menerus memberikan pendidikan yang unggul dengan mewujudkan visi, misi, dan tujuan lembaganya (Ismanto dalam Aditya dan Ismanto, 2020:71), sejalan dengan ungkapan Prof. Dr. Syawal Gultom, M.Pd yaitu membangun bangsa dari sekolah.

Kepala sekolah diharapkan memiliki tingkat keahlian tertentu yang dituangkan dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 (Permendiknas, 2007:5-7). Rangkaian-rangkaian yang diperlukan untuk memenuhi standar tersebut adalah: 1) karakter diri sendiri, 2) keterampilan dalam manajemen, 3) usaha, 4) pengawasan, dan 5) interaksi sosial. Namun kenyataannya masih belum semua Kepala Sekolah memenuhi kelima kompetensi tersebut. Karena diperlukan upaya untuk meningkatkan kompetensi Kepala sekolah sesuai dengan yang diharapkan. Upaya untuk mencapai kompetensi Kepala Sekolah yang ditetapkan sesuai standar nasional pendidikan merupakan suatu prioritas yang wajib dipenuhi agar cita-cita pendidikan yang unggul dapat

diwujudkan. Kelimanya kompetensi yang disebutkan dapat membantu perwujudan cita-cita sekolah unggul.

Pada pendidikan khusus, kedudukan Kepala sekolah sebagai pimpinan tertinggi sebagai penjamin mutu harus memiliki kemampuan untuk melakukan pengendalian dan peningkatan kualitas sumber daya manusia. Hal ini diperlukan agar sekolah mampu membudayakan pengetahuan dan kemampuan anak sesuai dengan kemampuan masing-masing. Selanjutnya, Kepala sekolah pendidikan khusus dituntut memiliki pengetahuan tentang manajemen pendidikan khusus, mengawasi perencanaan, proses, dan keluaran sekolah, serta mendorong semangat kewirausahaan. Meskipun demikian, masih banyak Kepala sekolah yang bekerja di pendidikan khusus yang tidak memiliki keterampilan yang dibutuhkan, sehingga masih perlu memperhatikan apa masalah penyebabnya dan mencari solusinya. Ada beberapa tantangan yang harus dilaksanakan kepala sekolah dalam pelaksanaan supervisi akademik, diantaranya kurangnya supervisi yang dilakukan oleh pengawas sekolah pada dinas pendidikan, keterbatasan waktu oleh kepala sekolah untuk mensupervisi guru, kurangnya guru senior/sejawat untuk membantu kepala sekolah dalam hal supervisi serta kurangnya dana pelatihan supervisi untuk perbaikan akademis disekolah.

Sebagai pemimpin di sekolah, Kepala sekolah bertanggung jawab untuk menunjukkan kepada siswa berkebutuhan khusus (tuna netra, tuna rungu, tuna grahita, tuna daksa, tuna laras, gangguan pemusatan perhatian dan hiperaktif, autisme, serta gangguan ganda) bagaimana mengakses dan berpartisipasi dalam berbagai sistem layanan sekolah. Namun kenyataannya bahwa masih ditemukan

Kepala sekolah yang belum bertanggungjawab dalam memberikan layanan sekolah yang sesuai dengan siswa berkebutuhan khusus, sehingga masih diperlukan upaya untuk meningkatkan layanan sekolah kepada siswa berkebutuhan khusus.

Dengan layanan sekolah yang sesuai harapan *Stakeholder* mendorong terpenuhi cita-cita sekolah yang unggul atau berkualitas. Dengan sekolah yang berkualitas dapat menjamin lulusannya untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi, mendapatkan pekerjaan di dunia usaha atau industri, atau bahkan memulai usaha sendiri. Lulusan dengan keahlian dan keterampilan kerja yang tepat, sesuai dengan bidang pekerjaan dan memungkinkan tingkat produktivitas yang tinggi, sangat dibutuhkan oleh dunia kerja. Hal ini karena lulusan yang berkualitas memiliki keterampilan dan keahlian tersebut. Lulusan dengan tingkat pendidikan dan pengalaman yang sesuai dapat mengembangkan pola pikir kewirausahaan dan memperoleh pengetahuan yang diperlukan untuk memanfaatkan peluang wirausaha. Namun demikian, kondisi mutu pendidikan sampai saat ini masih perlu diperbaiki dan ditingkatkan karena masih tergolong rendah.

Menurut Awaluddin (<http://repository.ut.ac.id>), sesuai data laporan The Global Competitiveness Report 2008-2009 dari World Economic Forum (dalam Martin, dkk., 2008), yang menempatkan Indonesia pada peringkat 55 dari 134 negara dalam hal pencapaian *Competitiveness Index* (CI). Berikutnya, hasil penelitian *United Nations for Development Programme* di dalam *Human Development Report 2007/2008* ([http://en.wikipedia.org/wiki/List](http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_countries_by) of countries by

Human Development Index”) menempatkan Indonesia pada posisi ke-107 dari 155 negara dalam hal pencapaian *Human Development Index* (HDI).

Dalam hal literasi Matematika dan Sains, hasil studi *Trends in International Mathematics and Science Study* (TIMSS) tahun 2007, hasilnya memperlihatkan bahwa peserta didik Indonesia belum menunjukkan prestasi memuaskan. Literasi Matematika peserta didik Indonesia, hanya mampu menempati peringkat 36 dari 49 negara, dengan pencapaian skor 405 dan masih di bawah skor rata-rata internasional yaitu 500. Sedangkan untuk literasi Sains berada di urutan ke 35 dari 49 negara dengan pencapaian skor 433, dan masih di bawah skor rata-rata internasional yaitu 500. Hasil yang diperoleh ini, lebih buruk dibandingkan dengan pelajar Mesir yang berada pada urutan ke 35 (Martin, dkk., 2008). Rendahnya mutu pendidikan tergambar juga sesuai laporan studi *Programme for International Student Assessment* (PISA) tahun 2003.

Untuk literasi Sains dan Matematika, peserta didik usia 15 tahun berada di ranking ke 38 dari 40 negara peserta, bahkan untuk literasi membaca berada di posisi ke 39 (OECD, 2004). Pada tahun 2006 prestasi literasi membaca siswa Indonesia berada pada peringkat ke 48 dari 56 negara, literasi matematika berada pada peringkat ke 50 dari 57 negara, dan literasi sains berada pada peringkat ke-50 dari 57 negara (OECD, 2007). Selanjutnya hasil studi *Progress in International Reading Literacy Study* (PIRLS) tahun 2006 dalam bidang membaca pada anak-anak kelas IV sekolah dasar di seluruh dunia di bawah koordinasi *The International Association for the Evaluation of Educational Achievement* (IEA) yang diikuti 45 negara-negara bagian, baik berasal dari negara maju maupun dari

negara berkembang, hasilnya memperlihatkan bahwa peserta didik Indonesia berada pada peringkat ke 41 (OECD, 2006).

Menurut temuan laporan yang diterbitkan oleh Globe Economic Forum (dalam Sihombing, 2021: 5), indeks daya saing global Indonesia pada tahun 2017 berada di peringkat 50 dari 140 negara di dunia, sedangkan pada tahun 2018 berada di peringkat di posisi 45. Selanjutnya, IehHuman Development Report tahun 2017 menyebutkan bahwa indeks pendidikan Indonesia berada di urutan ketujuh (7) tingkat ASEAN dengan skor 0,622. Informasi ini didasarkan pada kinerja negara secara keseluruhan. Singapura berada di urutan pertama (tertinggi) dengan skor 0,832, disusul Malaysia di urutan kedua dengan skor 0,719, disusul Brunei Darussalam di urutan ketiga dengan skor 0,704, dan disusul Thailand dan Filipina yang keduanya mereka mencapai skor yang sama. sama dengan 0,661. Sedangkan enam (6) negara lainnya, Singapura menempati urutan pertama (tertinggi). Oleh karena itu, mutu pendidikan yang diselenggarakan di tanah air masih di bawah standar, dan perlu dilakukan perbaikan.

Gambaran belum baiknya manajemen pendidikan yang muncul di seluruh tanah air juga terjadi di Provinsi Sumatera Utara. Sesuai dengan data Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Utara (2014:3-8) dikatakan bahwa kualitas pendidikan di Provinsi Sumatera Utara tergolong rendah, berada di nomor 27 dari 34 Provinsi di Indonesia (<https://medanbisnisdaily.com>). Beberapa faktor disebutkan sebagai kontributor masalah yang dihadapi, termasuk: (1) infrastruktur dan sumber daya di bawah standart; (2) guru yang tidak efektif; (3) kurangnya dukungan untuk pendidik; (4) hasil belajar siswa yang kurang; (5) pemerataan

akses kesempatan pendidikan; (6) kurang fokus pada kebutuhan individual siswa; dan (7) tarif kuliah yang mahal.

Rendahnya kualitas pendidikan yang digambarkan tersebut diduga dipengaruhi oleh kegagalan kepala sekolah untuk melaksanakan tanggung jawab pengawasan mereka secara efektif terhadap pelaksanaan tugas-tugas akademik dari guru. Kepala sekolah dituntut untuk memotivasi Guru supaya melakukan pekerjaannya secara lebih baik dan bertanggung jawab. Dengan fungsi supervisi, Kepala Sekolah diharapkan mengetahui proses dan hasil pelaksanaan tugas-tugas akademik guru. Menurut hasil penelitian Purba (2022; 22) bahwa pelaksanaan supervisi mendorong terjadi peningkatan kemampuan guru mengajar di SLB Negeri Autis Provinsi Sumatera Utara, dengan nilai 54,3 % sebelum penelitian dilakukan, kemudian pada siklus I mencapai 68,5 % terjadi peningkatan 14,2 %. Selanjutnya pada siklus II mencapai keberhasilan menjadi 100 %. Hal ini dapat dimaknai ketika kepala sekolah melaksanakan fungsi supervisi di sekolah secara optimal akan mempengaruhi secara positif kinerja sekolah. Karenanya fungsi supervisi merupakan hal yang relevan diperhatikan dalam upaya mewujudkan cita-cita sekolah yang unggul.

Secara umum, sekolah dikendalikan oleh Kepala Sekolah, dimana Kepala Sekolah bertugas mengoperasikan tugas manajerial dalam memajemeni sekolah. Dalam hal manajemen, Kepala Sekolah mengendalikan empat fungsi dari manajemen, yaitu: (1) fungsi perencanaan, (2) fungsi pengorganisasian, (3) fungsi pengarahan, dan (4) fungsi pengendalian. Kompetensi Kepala Sekolah dalam

melaksanakan tugas kepemimpinan sekolah merupakan faktor sangat menentukan dalam rangka mencapai kualitas sekolah.

Ketika tugas manajerial diberikan kepada sekolah yang belum memiliki kemampuan yang duharapkan akan membawa dampak buruk dimana Kepala Sekolah akan dihadapkan pada kendala dalam operasional fungsi manajemen sekolah. Sering terjadi penetapan tugas sebagai Kepala Sekolah tidak mempertimbangkan aspek kemampuan dan prestasi guru atau pendidik itu sendiri. Akibatnya tugas kepala sekolah yang diharapkan tidak berjalan sesuai yang diharapkan dan cita-cita sekolah yang berkeunggulan sukar dipenuhi.

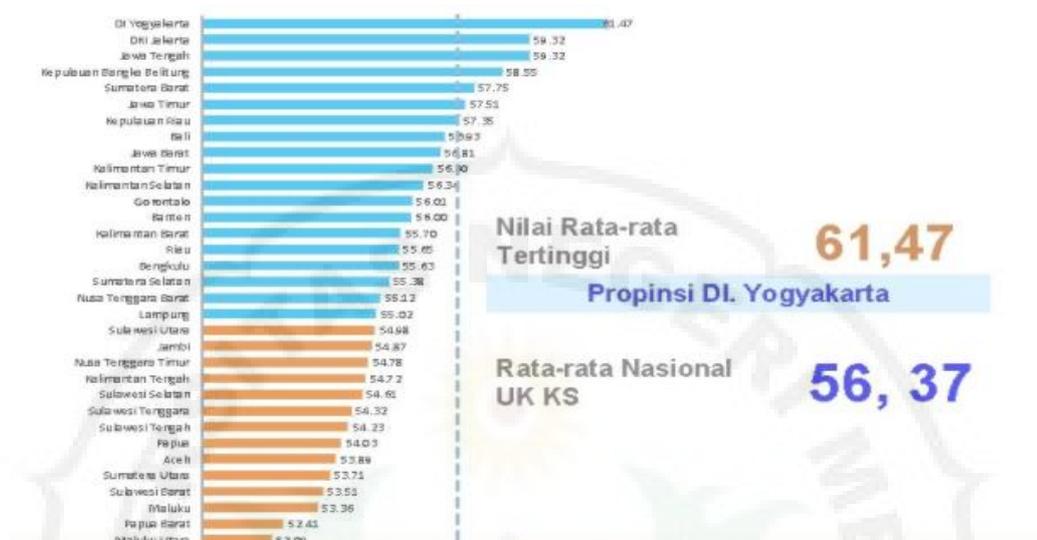
Melalui penelitian pendahuluan, diketahui bahwa masih banyak Kepala Sekolah diberi tugas memimpin sekolah bukan karena kompetensi atau prestasi yang dimilikinya. Akibat dari itu, Kepala Sekolah tidak mampu memimpin sekolah secara baik dalam mengoperasikan fungsi manajemen. Dilain sisi, kompetensi Kepala Sekolah pendidikan khusus berbeda dengan kompetensi Kepala Sekolah secara umum. Perbedaan itu ditandai dengan ketersediaan Peserta Didik yang berkebutuhan khusus, dimana harus membutuhkan pengajaran dan pembinaan khusus. Dengan demikian kompetensi Pendidik untuk melakukan tugas di sekolah juga harus memiliki kekhususan agar tujuan pembelajaran dapat terpenuhi. Karena itu Kompetensi Kepala Sekolah pendidikan khusus dituntut harus memiliki kemampuan manajerial pendidikan khusus, mampu melakukan supervisi perencanaan proses dan output dan pembinaan kewirausahaan.

Mencermati pentingnya pelaksanaan supervisi Kepala Sekolah di sekolah pendidikan khusus, maka model supervisi Kepala Sekolah berbasis *Organization*

Behavior merupakan sebuah tawaran yang dicoba dihasilkan dalam rangka upaya mengatasi permasalahan supervisi Kepala Sekolah di sekolah pendidikan khusus, sehingga diharapkan terjadi perubahan perilaku dari masyarakat sekolah yang dapat menghasilkan perubahan mutu layanan akademik dan non akademik di sekolah pendidikan khusus, sehingga output lulusan mejadi sesuai yang diharapkan.

Kepala sekolah sebagai supervisor berfungsi untuk mengadakan supervisi akademik terhadap kegiatan mengajar guru di kelas, membangun, mengoreksi dan mencari inisiatif terhadap jalannya seluruh kegiatan pendidikan yang dilaksanakan di lingkungan sekolah. Supervisi merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan dari seluruh administrasi pendidikan yang ditujukan terutama untuk mengembangkan efektifitas kinerja personalia sekolah yang berhubungan dengan tugas-tugas pendidikan. Artinya supervisi dipandang sebagai sub sistem dari sistem administrasi sekolah. Sebagai sub sistem, supervisi tidak terlepas dari sistem administrasi yang juga menyangkut tenaga non guru, termasuk kepala sekolah, guru dan petugas adminstrasi (Purba, dalam Narbuko, 2022:2)

Beberapa kepala sekolah telah menganut konsep “penguasaan kompetensi” yang pertama kali tertuang dalam Permendiknas No. 13 Tahun 2007. Berikut Laporan nilai rata-rata ujian kompetensi kepala sekolah tahun 2019 sebesar 56,37 diterbitkan oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia. Kepala sekolah provinsi Yogyakarta mendapat nilai 61,47 dari 100, sedangkan kepala sekolah provinsi Maluku Utara mendapat nilai 52,09. Grafik di tautan ini menggambarkan hal ini:



Gambar Error! No text of specified style in document..1 Nilai Rata-Rata Uji Kompetensi Kepala Sekolah

Sumber: Pengembangan Karir; Peningkatan Kompetensi Kepala Sekolah, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia (dalam Sholeh, 2020:6).

Pemilihan calon kepala sekolah yang tidak objektif merupakan salah satu penyebab rendahnya kompetensi kepala sekolah. Hal tersebut dikuatkan oleh Sholeh (2020:12) dengan kajiannya yang menunjukkan bahwa kepala sekolah masih belum mempertimbangkan guru yang telah menyelesaikan Program Persiapan Calon Kepala Sekolah, seperti yang dipersyaratkan oleh Permendiknas Nomor 6 Tahun 2018. Hasil pertama menunjukkan hal tersebut sebagai kasus.

Menurut temuan penelitian lain yang dilakukan oleh Arief (2017: 7), kompetensi supervisi akademik kepala sekolah masih tergolong rendah yaitu sebesar 1,67 atau 41,75% jika dibandingkan dengan kompetensi lainnya. Hal ini disebabkan karena kepala sekolah dibebani tugas dan tanggung jawab yang besar, sehingga supervisi akademik menjadi terabaikan dan tidak berjalan semulus yang seharusnya. Unsur lain yang turut andil dalam munculnya persoalan ini adalah

kepala sekolah yang belum memahami arti penting pelaksanaan supervisi akademik di lembaga pendidikan.

Sehubungan dengan tugas pengendalian di sekolah, Kepala Sekolah memiliki peranan yang sangat besar. Menurut Pangaribuan (2017:10) bahwa fungsi pengendalian sangat menentukan keberhasilan sebuah organisasi. Hal senada disebutkan Hutzschenreuter (2009:2) walau penting strategi dan perencanaan di sekolah, namun fungsi pengendalian sangat diperlukan untuk memastikan pelaksanaan tugas-tugas pendidikan yang dilaksanakan guru di sekolah. Lebih lanjut Flamholtz (1996:2) mengatakan bahwa fungsi pengendalian merupakan komponen kritis dalam sistem organisasi.

Dari berbagai pendapat tersebut bermakna bahwa betapa pentingnya fungsi pengendalian dalam operasional manajemen pendidikan. Dalam hal menjamin pelaksanaan tugas itu, Kepala sekolah memiliki peran penting dalam memastikan bahwa tanggung jawab guru dilaksanakan dengan baik di sekolah. Untuk memenuhi tanggung jawab pengawasannya di sekolah, kepala sekolah yang memiliki wewenang atas bawahannya perlu memiliki keberanian dan kemampuan untuk melakukannya.

Untuk melaksanakan tanggung jawabnya sebagai pengawas, kepala sekolah perlu memiliki pemahaman yang jelas tentang tugas-tugas kepala sekolah yang termasuk dalam bidangnya. Tugas ini meliputi pembinaan, pemantauan, dan evaluasi, dan mereka dimaksudkan untuk membantu sekolah menjadi lebih sukses secara keseluruhan. Pelaksanaan tanggung jawab utama berbentuk pengawasan.

Ada banyak model supervisi yang dikembangkan, antara lain model artistik, model ilmiah, model klinis, dan model supervisi biasa (dalam Sahertian, 2008:34).

Pelaksanaan supervisi di sekolah memiliki tujuan menyeluruh untuk mencegah, mengoreksi, dan menyelesaikan masalah yang timbul di sekolah dan dampak yang diakibatkan oleh masalah tersebut. Di sebagian besar sekolah, kepala sekolah harus mampu memberikan supervisi klinis kepada siswanya. Melalui persiapan kolaboratif antara guru dan pembimbing klinik, observasi, dan umpan balik dari kedua belah pihak, tujuan supervisi klinik adalah untuk mendukung instruktur dalam menumbuhkan dan memperkuat profesionalismenya (Esim et al dalam Rugaiyah, 2016: 422).

Menurut Stones (2003:33) supervisi klinis adalah melakukan pengukuran, penilaian, dan perbaikan kinerja pendidikan sehingga organisasi sekolah menjadi sehat. Sejalan dengan hal tersebut maka supervisi terhadap satuan pendidikan secara umum dan secara khusus pada pendidikan khusus sangat diharapkan dapat dilakukan dengan baik sesuai dengan model supervisi yang sesuai dan relevan. Model supervisi Klinis dikembangkan dan diadopsi dari Acheson & Gall, yaitu mengembangkan lima tahap supervisi klinis yaitu "*The CSM cycle includes pre-conference, observation and data collection, data analysis, post-conference, and reflection stages*"(Baltacy dkk dalam Rugaiyah, 2016:422).

Supervisi pendidikan menurut Cassidy dan Kreitner (2010:9-10) memiliki fungsi sebagai pelatih, perencana, penjadwal, motivator, coaching, dan controller. Dan tugas-tugas tersebut bertujuan untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Dalam upaya melaksanakan tugas supervisi di sekolah umum dan di sekolah

pendidikan khusus diperlukan adanya kemampuan tambahan atau kemampuan khusus, karena supervisor akan berhadapan dengan keadaan pengguna jasa pendidikan yang memiliki keterbatasan-keterbatasan tertentu, seperti peserta didik disabilitas, tuna grahita, dan autisme. Kepala Sekolah sebagai Supervisor harus disiapkan untuk pelaksanaan tugasnya dan disertai dengan ketersediaan model supervisi yang tepat dan sesuai. Kenyataan bahwa tidak ada disiapkan model dan pedoman dalam pelaksanaan tugas supervisi di sekolah pendidikan khusus. Hal ini kemungkinannya terjadi karena kurangnya perhatian kepada sekolah pendidikan khusus dan lebih besar terarah kepada sekolah umum.

Menurut Wong dan Donahue (2002:7) bahwa penyandang disability mengalami permasalahan sosial, karena mengalami kesulitan berinteraksi dengan lingkungan sosialnya (*social interactional difficulties*), sehingga dalam proses pendidikan pun mereka kesulitan. Selain itu juga mereka mengalami permasalahan dalam komunikasi, sensoris, pola bermain, perilaku, dan emosi. Karena itu perlu perhatian khusus dan adanya kemampuan khusus dalam mempersiapkan peserta didik dalam belajar sehingga kualitas belajarnya dapat tercipta dengan baik.

Kemampuan dari seorang pendidik dalam membelajarkan peserta didik dipendidikan khusus turut dipengaruhi dari kemampuan Kepala Sekolah yang melakukan tugas supervisi di sekolah. Kenyataan masih banyak pendidik di sekolah pendidikan khusus tidak beroleh pendidikan kekhususan, sehingga kualitas sekolah pendidikan khusus masih jauh dari yang diharapkan. Karenanya

tetap menarik untuk menjadi perhatian dari berbagai pihak, sehingga tugas pendidikan di sekolah pendidikan khusus mengalami perbaikan dan peningkatan.

Dewantara dan Ghufron (2019: 1-10) mengatakan bahwa gaya belajar siswa pendidikan khusus kurang dipahami oleh guru, dan Kepala sekolah kurang memperhatikan hal tersebut. Dampaknya menjadikan pendidikan khusus berlangsung biasa saja tanpa target capaian mutu yang terukur. Bermakna bahwa kinerja sekolah masih rendah.

Berdasarkan teori perilaku dari Colquitt (2009:8) bahwa ada sejumlah variabel yang berpengaruh terhadap kinerja, diantaranya: (1) Budaya Organisasi, (2) Motivasi Kerja, dan (3) Kepuasan kerja. Budaya Organisasi itu sendiri mempengaruhi motivasi kerja dan kepuasan kerja; dan motivasi kerja tidak diperlihatkan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja. Teori perilaku dari Newstrom (2007:98) memperlihatkan bahwa Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja mempengaruhi mempengaruhi Kepuasan kerja dan Kinerja. Newstrom menempatkan Kepuasan kerja dan Kinerja pada posisi yang sama, yaitu pada muara alur pengaruh yang digambarkannya. Mengkaji kedua teori disintesisikan adanya kesenjangan dalam variabel Kepuasan Kerja sebagai variabel yang mempengaruhi kinerja dalam Colquitt, sedangkan dalam Newstrom Kepuasan Kerja tidak mempengaruhi Kinerja akan tetapi justru dipengaruhi oleh Budaya Organisasi dan Motivasi kerja.

Mathis dan Jackson (2006:115) mengidentifikasi tiga faktor yang mempengaruhi cara individu bekerja, yaitu (1) kemampuan (*Ability*); (2) usaha (*effort*); (3) dukungan (*support*) organisasi. Beberapa variabel dalam faktor

dukungan organisasi adalah teknologi dan manajemen. Teknologi, jika dijabarkan memiliki berbagai jenis, termasuk teknologi informasi. Teknologi informasi dapat dijadikan menjadi alat supervise dalam upaya peningkatan kinerja. Manajemen, sebagaimana diketahui termasuk di dalamnya adalah supervise.

Mullins (2005: 959) mengemukakan model efektivitas organisasi yang menjelaskan bahwa organisasi yang efektif dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu kemampuan, organisasi, dan lingkungan. Faktor kemampuan termasuk di dalamnya adalah motivasi kerja; dan pada faktor organisasi termasuk di dalamnya adalah supervise atau pengendalian; serta faktor lingkungan termasuk di dalamnya teknologi. Penggunaan teknologi menurut Mullins tersebut sangat penting dalam peningkatan kinerja. Lebih lanjut Todeva (1997:100) mengemukakan bahwa teknologi adalah bagian dari manajemen yang mempengaruhi motivasi dan kepuasan; sedangkan supervise atau control adalah bagian dari organisasi yang mempengaruhi motivasi, kepuasan, perilaku, dan kepribadian.

Merujuk kepada sejumlah pendapat tersebut bahwa perilaku organisasi menjadi urgen diperhatikan dalam upaya meningkatkan kinerja Kepala Sekolah dalam melaksanakan tugas supervisi atau tugas pengendalian di sekolah. Hal tersebut menjadi hal yang diperhatikan dan dikaji secara mendalam dalam penelitian ini.

1.2. Identifikasi Masalah

Berikut adalah daftar beberapa pertanyaan yang perlu dijawab oleh penelitian ini:

- 1) Bagaimanakah model faktual supervisi Kepala Sekolah Pendidikan khusus di Provinsi Sumatera Utara?
- 2) Bagaimanakah model hipotetik dari supervisi Kepala Sekolah Pendidikan khusus di Provinsi Sumatera Utara?
- 3) Bagaimanakah model final dari supervisi Kepala Sekolah Pendidikan khusus di Provinsi Sumatera Utara yang dikembangkan dalam rangka mengatasi persoalan supervisi Kepala Sekolah Pendidikan khusus yang timbul di Provinsi Sumatera Utara?
- 4) Apakah model supervisi Kepala Sekolah Pendidikan khusus yang dikembangkan dapat efektif, efisien, dan praktis dalam rangka mengatasi persoalan supervisi Kepala Sekolah yang terjadi di Provinsi Sumatera Utara.

Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk menemukan model faktual supervisi Kepala Sekolah Pendidikan khusus di Sumatera Utara. Setelah model ini ditemukan, akan memungkinkan untuk mengembangkan model hipotetis tentang pengawasan Kepala Sekolah Pendidikan khusus untuk menemukan solusi terhadap tantangan pengawasan Kepala Sekolah Pendidikan khusus ketika itu terjadi. Pada akhirnya penelitian ini akan menghasilkan model Supervisi Kepala Sekolah Pendidikan khusus yang siap untuk diterapkan.

1.3. Masalah

Sesuai dengan yang telah dibahas dalam konteks permasalahan tersebut, perilaku organisasi merupakan komponen penting yang disusun dalam upaya mewujudkan fungsi pengawasan Kepala Sekolah di sekolah pendidikan khusus.

Hal ini dilakukan agar pelaksanaan fungsi manajemen oleh Kepala Sekolah dapat memenuhi harapan terselenggaranya pendidikan yang bermutu.

Perilaku organisasi, secara umum, difokuskan pada budaya organisasi. Dianggap bahwa perilaku individu di dalam suatu organisasi dipengaruhi oleh budaya organisasi. Dalam melaksanakan tanggung jawab pengawasan di sekolah pendidikan khusus, kepala sekolah harus siap memiliki perilaku yang sesuai dengan keunikan sifat sekolah. Ketika datang untuk melaksanakan tanggung jawab pengawasan mereka di sekolah pendidikan khusus, kepala sekolah harus mematuhi kode etik tertentu. Standar perilaku organisasi menjadi faktor penentu kinerja sekolah ketika mengukur keberhasilan sekolah berdasarkan efektivitas pendidik dalam menyelesaikan tanggung jawab pendidikan di sekolah luar biasa.

Dalam konteks ini, yang dimaksud dengan “budaya organisasi” adalah nilai, norma, keyakinan, sikap, dan asumsi yang membentuk cara Kepala Sekolah Pendidikan khusus melakukan dan melaksanakan tanggung jawab pengawasannya di dalam lembaga. Keyakinan yang dipegang oleh anggota organisasi disebut sebagai nilai-nilainya. Perilaku individu diatur oleh norma, yang merupakan peraturan tidak tertulis. Hal ini menandakan bahwa pengalaman subjektif seseorang dalam memahami apa yang terjadi dalam suatu organisasi terikat dengan budaya organisasi. Ini mungkin berpengaruh pada standar dan nilai yang mengatur semua tindakan yang dilakukan di sekolah, bahkan tindakan yang tidak diperhatikan. Namun, budaya seseorang memiliki potensi untuk memberikan dampak yang cukup besar pada perilaku mereka (Amstrong, dalam Situmorang, 2014:6)

Budaya sekolah luar biasa meliputi seperangkat nilai, aturan, dan norma yang harus diperhatikan dan dipedomani ketika melaksanakan tugas pengendalian atau pengawasan pembelajaran atau supervisi akademik yang dilakukan oleh pendidik di sekolah pendidikan luar biasa. Hal ini sangat penting bagi kepala sekolah. Penting untuk mempertimbangkan dan bertindak sesuai dengan seperangkat nilai, aturan, dan standar ini.

Mengingat pelaksanaan tanggung jawab instruksional di sekolah pendidikan khusus berbeda dengan di sekolah pendidikan umum, maka strategi fungsi pengawasan juga harus berbeda dengan strategi yang digunakan Kepala Sekolah dalam kapasitasnya sebagai pengawas. Oleh karena itu, model Pengawasan Kepala Sekolah Berbasis *Organizational Behavior* (MSKSBOB) merupakan pendekatan untuk mengatasi tantangan pengawasan yang terjadi di lembaga pendidikan khusus.

Sebagai hasil dari penetapan pendekatan perilaku organisasi, diharapkan tugas pengawasan Kepala Sekolah dapat diolah, dirancang, dan dilaksanakan dengan mengutamakan nilai-nilai humanis dan sesuai dengan norma kesopanan. Hal ini sangat penting karena ada orang dengan keterbatasan, seperti cacat atau kemampuan otak yang tidak dalam potensi penuhnya, yang merupakan bagian dari sistem pendidikan.

Model Pengawasan Kepala Sekolah Berbasis *Organizational Behavior* (MSKSBOB) dimaksudkan sebagai tawaran model baru yang menyempurnakan model pengawasan yang ada saat ini. Desainnya dilakukan dengan maksud ini. Orisinalitasnya terletak pada fakta bahwa ia menganalisis kualitas khusus dari

perilaku kepala sekolah di sekolah pendidikan khusus ketika mereka melakukan tanggung jawab pengawasan mereka. Tingkat kekhususan ini diperlukan karena ada siswa di sekolah yang berasal dari keluarga dengan riwayat keterbatasan yang jelas dan tidak sama dengan individu normal lainnya. Akibatnya, perilaku yang diharapkan dari siswa tersebut juga harus unik. Dalam pelaksanaan supervisi kepala sekolah, model MSKSBOB menjadi acuan atau pedoman.

1.4. Tujuan

Berdasarkan konteks masalah, fokus penelitian, dan permasalahan, penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menemukan model faktual supervisi Kepala Sekolah Pendidikan khusus di Provinsi Sumatera Utara
2. Menemukan model hipotetik supervisi Kepala Sekolah Pendidikan khusus dalam rangka meningkatkan kinerja Kepala Sekolah Pendidikan khusus di Provinsi Sumatera Utara
3. Menemukan model final supervisi Kepala Sekolah Pendidikan khusus yang siap diterapkan di sekolah dalam rangka mengatasi persoalan supervisi Kepala Sekolah Pendidikan khusus yang timbul
4. Menganalisis apakah model supervisi Kepala Sekolah Pendidikan khusus yang ditemukan apakah bernilai efektif, efisien, dan praktis

1.5. Manfaat

Diharapkan penelitian yang dilakukan akan memiliki manfaat teoritis dan praktis. Jika model akhir supervisi kepala sekolah diterapkan, maka manfaatnya

adalah sumbangan ilmu pengetahuan di bidang manajemen pendidikan yang sangat bermanfaat untuk mengatasi permasalahan supervisi kepala sekolah yang terjadi tidak hanya pada sekolah pendidikan khusus di Provinsi Sumatera Utara, tetapi juga untuk organisasi sekolah lainnya. Berikut adalah manfaat teoretis dan praktis dari penelitian ini.

1.5.1. Manfaat Teoretis

Manfaat teoretis yang diharapkan dari penelitian ini adalah bahwa hal itu akan berkontribusi pada pengembangan model supervisi Kepala Sekolah berbasis *Organization Behavior* (perilaku organisasi) yang berdampak kepada meningkatnya kinerja Kepala Sekolah.

1.5.2. Manfaat Praktis

Berikut ini adalah daftar manfaat praktis yang diharapkan dari penelitian ini:

1. Bagi sekolah pendidikan khusus di Provinsi Sumatera Utara, temuan penelitian ini dapat menjadi pedoman untuk menata kembali supervisi sekolah, yang akan berdampak pada sejauh mana hasil supervisi sekolah yang diinginkan tercapai secara efektif dan efisien.
2. Bagi pengawas: Hasil penelitian dapat dijadikan sebagai bahan bacaan untuk peningkatan pengetahuan di bidang supervisi kepala sekolah dan sebagai pedoman pelaksanaan supervisi kepala sekolah.

3. Bagi Peneliti : Hasil penelitian sebagai bentuk pengembangan ilmu dan pemahaman ilmu di bidang supervisi pendidikan, yang berdampak pada peningkatan kompetensi individu.
4. Bagi Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Utara, hasil penelitian ini digunakan sebagai dasar untuk menetapkan kebijakan tentang pengawasan kepala sekolah di Provinsi Sumatera Utara.
5. Bagi UNIMED : Hasil penelitian dapat dijadikan literatur atau bahan bacaan untuk kemajuan ilmu pengetahuan di bidang manajemen pendidikan, khususnya kajian Pengawasan Kepala Sekolah.
6. Bagi masyarakat luas: Hasil penelitian dapat digunakan sebagai literatur atau bahan bacaan untuk menambah wawasan pengetahuan di bidang supervisi kepala sekolah dan sebagai bahan referensi untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi supervisi sekolah.