

BAB I

PENDAHULUAN

1. Analisis Masalah

Mencerdaskan anak bangsa merupakan janji kemerdekaan yang harus ditunaikan oleh generasi penerus hasil kemerdekaan. Salah satu cara yang dapat dilakukan yaitu melalui pelaksanaan pendidikan yang berkualitas. Terdapat tiga jalur pendidikan yang dapat ditempuh di Indonesia, yaitu melalui jalur formal, jalur informal, dan jalur non-formal. Jalur formal merupakan jalur pendidikan yang diselenggarakan di sekolah-sekolah pada umumnya. Sekolah merupakan salah satu lembaga penyelenggara kegiatan pendidikan dalam skala mikro. Tiap-tiap sekolah di seluruh tanah air berupaya mewujudkan cita-cita pendidikan dan pembangunan nasional yang tertuang dalam visi dan misi sekolah. Itu artinya sekolah memegang peranan penting dalam upaya strategis mewujudkan tujuan pendidikan dan pembangunan nasional sebuah bangsa.

Untuk mewujudkan hal tersebut maka diperlukan sinergi dari seluruh komponen sekolah dalam penyelenggaraan kegiatan pendidikan. Komponen sekolah terdiri dari siswa, tenaga kependidikan (guru, pegawai sekolah), kurikulum, keuangan, sarana dan prasarana, hubungan sekolah dengan

masyarakat, dan layanan khusus.¹ Guru merupakan komponen sekolah yang memegang peranan besar dalam menentukan kualitas pendidikan yang diterima oleh siswa. Selain guru, kepala sekolah juga memegang peranan penting sebagai supervisor para guru. Sebagai pimpinan organisasi, kepala sekolah harus memiliki 5 (lima) kompetensi² yaitu: 1) Kompetensi Kepribadian; 2) Kompetensi Manajerial; 3) Kompetensi Supervisi; 4) Kompetensi Sosial; dan 5) Kompetensi Kewirausahaan.

Berdasarkan hasil penelitian yang disampaikan Direktur Tenaga Kependidikan dalam Training of Trainers Fasilitator Calon Kepala Sekolah dan Pengawas tanggal 6 Februari 2009 menunjukkan bahwa dari lima kompetensi kepala sekolah, ternyata kompetensi manajerial dan supervisi kepala sekolah masih lemah. Kompetensi manajerial menyangkut aspek yang sangat luas mulai dari menyusun perencanaan sekolah, mengembangkan organisasi sekolah, memberdayakan sumber daya sekolah, hingga melaksanakan pengawasan terhadap pelaksanaan kegiatan sekolah sesuai standar pengawasan yang berlaku³. Sedangkan kompetensi supervisi akademik adalah serangkaian kegiatan membantu guru mengembangkan

¹ Ibrahim Bafadal, *Dasar-dasar Manajemen dan Supervisi Taman Kanak-kanak*, (Jakarta: Bumi Aksara)

² Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007

³ Nurtanio Agus Purwanto, *Strategi Mengembangkan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah*, (Yogyakarta: UNY, 2009)

kemampuannya mengelola proses pembelajaran untuk mencapai tujuan pembelajaran⁴.

Kompetensi supervisi terkait dengan kemampuan kepala sekolah untuk berkomunikasi secara efektif dengan para bawahannya secara struktural tetapi dengan pendekatan kesetaraan. Kompetensi supervisi yang dimiliki kepala sekolah akan berpengaruh terhadap penilaian kinerja guru. Terkait dengan masalah kinerja, seperti yang didefinisikan oleh *Association for Educational Communications and Technology (AECT)*, Teknologi Pendidikan dalam definisi terbaru tahun 2004 yaitu sebagai: “studi dan praktik etis dalam upaya memfasilitasi pembelajaran dan memperbaiki kinerja dengan cara menciptakan, memanfaatkan, mengelola proses dan sumber-sumber teknologi yang sesuai.”⁵

Dari definisi tersebut dapat dilihat bahwa ada dua tugas induk Teknologi Pendidikan dalam menjalankan profesinya yaitu: (1) “memfasilitasi pembelajaran” sehingga tercipta kondisi yang memungkinkan proses belajar terjadi; (2) “memperbaiki kinerja” sehingga terjadinya peningkatan kompetensi dan prestasi kerja. Merujuk pada poin nomor dua, pernyataan ini kembali ditegaskan Prawiradilaga (2012) bahwa upaya meningkatkan kompetensi dan

⁴ C.D Glickman, dkk, *Supervision and Instructional Leadership A Development Approach Seventh Edition*, (Boston: 2007)

⁵ Dewi Salma Prawiradilaga. *Wawasan Teknologi Pendidikan*. (Jakarta: Kencana, 2012), h. 31.

kinerja seseorang menjadi tanggung jawab seorang teknolog pendidikan⁶. Perwujudan upaya ini tertuang dalam rumusan intervensi. Ada beberapa intervensi yang dapat digunakan untuk mengatasi masalah kesenjangan kinerja SDM, tiga di antaranya adalah pelatihan, *mentoring*, atau *coaching*.⁷

Coaching merupakan salah satu intervensi dalam bidang ilmu Teknologi Kinerja yang menggunakan pendekatan personal untuk menyelesaikan masalah kinerja. Menurut Downey (2003), *coaching* adalah seni memfasilitasi kinerja, pembelajaran, dan pengembangan orang lain⁸. *Coaching* dilakukan oleh atasan kepada bawahan dalam struktur organisasi demi pencapaian suatu kompetensi atau tujuan yang telah ditentukan bersama. Tujuan atau kompetensi yang ditentukan secara bersama ini merupakan upaya pengembangan diri berkelanjutan (*continuously self improvement*) bagi bawahan (*coachee*) yang difasilitasi oleh atasan (*coach*).

Salah satu pendekatan yang dapat dilakukan dalam bentuk kegiatan supervisi kepala sekolah terhadap guru dan staf sekolah adalah *coaching*. Kepala sekolah berdiskusi secara formal maupun informal dengan guru terkait dengan kinerja belajar siswa dan kinerja kerja guru maupun pegawai sekolah. Selain itu sebagai pemimpin organisasi, kepala sekolah juga mempunyai kewajiban membantu para guru dan karyawannya

⁶ *Ibid*, h. 34.

⁷ *Ibid*, h. 172.

⁸ Jonathan Passmore, *Excellence in Coaching: Panduan Lengkap Menjadi Coach Professional*, (Jakarta: PPM, 2010), h. 4

menginternalisasi visi misi sekolah sebagai organisasi untuk diwujudkan bersama. Visi dan misi sekolah ini tentunya mengacu pada kerangka pembangunan nasional dan tujuan pendidikan nasional. Itu artinya kompetensi supervisi yang diwujudkan dalam bentuk kegiatan *coaching* merupakan salah satu kompetensi yang harus dikuasai kepala sekolah sebagai pertanggungjawaban atas janji memajukan pembangunan dan pendidikan nasional.

Tranformasi sistem pendidikan dapat terjadi dalam banyak tingkat mulai dari tingkat makro hingga mikro, mulai dari perubahan kebijakan kurikulum nasional dari pemerintah pusat hingga perbaikan hubungan interpersonal antara pimpinan sekolah dengan guru-guru di sekolah. Oleh karena itu, dalam rangka memajukan sistem pendidikan nasional, yang pertama harus mendapat perhatian adalah SDM yang menjalankan sistem ini, yaitu guru, serta memenuhi kebutuhannya. Upaya memajukan pendidikan membutuhkan kesabaran ekstra, rasa kasih, kerendahan hati, perhatian, dan keinginan untuk mendengarkan secara mendalam.⁹ Kegiatan mendengarkan secara mendalam diiringi rasa empati tercermin dalam pelaksanaan *coaching*. Dengan demikian maka walaupun *coaching* bukan satu-satunya obat mujarab atas permasalahan kompleks sistem pendidikan nasional, tetapi

⁹ Elena Aguilar, *The Art of Coaching: Effective Strategies for School Transformation*, (San Fransisco: Jossey-Bass, 2013), h. 7

coaching merupakan salah satu solusi esensial yang dibutuhkan untuk melakukan transformasi sekolah.¹⁰

Ananda Islamic School (AIS) adalah sebuah sekolah swasta yang berlokasi di Jakarta Barat. Sekolah ini terdiri dari jenjang Taman Kanak-kanak, Sekolah Dasar, Sekolah Menengah Pertama dan Sekolah Menengah Atas. Ananda Islamic School mempunyai misi untuk menciptakan generasi muslim yang cerdas serta berkarakter islami, berjiwa demokratis, mandiri, yakin diri, serta berfokus pada pengembangan potensi anak sejak umur awal. Dalam melaksanakan proses pendidikan bagi para siswa, AIS menerapkan pola pendidikan yang terbuka pada wawasan yang luas (*open-minded*). Selain itu AIS mempunyai kesadaran untuk mengembangkan SDM organisasinya yaitu guru dan staf sekolah secara berkelanjutan.

Upaya pengembangan SDM pada AIS terlihat dengan dilakukannya beberapa kegiatan seperti: membuat *action plan*, melakukan *teacher's appraisal*, dan kepala sekolah juga melakukan observasi berkala untuk melihat bagaimana guru mengajar di dalam kelas sebagai bagian dari kegiatan supervisi. Kegiatan *teacher's appraisal* dan observasi kelas, keduanya membutuhkan umpan balik dan tindak lanjut dari kepala sekolah atau dari supervisor. Umpan balik dan tindak lanjut tersebut dilakukan ke dalam satu kegiatan yang disebut *coaching*.

¹⁰ *Ibid*, h. 15

Menurut Pak Agus Sampurno, kepala sekolah AIS, *coaching* di AIS sudah pernah dilakukan dua kali selama kurang lebih 12 bulan terakhir¹¹. *Coaching* dilakukan oleh kepala sekolah terhadap guru setelah dilakukannya *appraisal* atau observasi untuk supervisi. Dalam kegiatan *coaching* yang dilakukan, kepala sekolah akan memeriksa dan meninjau ulang mengenai hasil *appraisal* dan observasi yang telah dilakukan. Tinjauan ulang ini akan membantu guru untuk mengetahui kelebihan dan kekurangan dirinya dalam mengelola kelas. Selain itu, dalam perannya sebagai *coach*, ketika *coaching* dilaksanakan kepala sekolah akan mengutarakan pertanyaan-pertanyaan yang akan semakin menggali potensi diri guru sebagai *coachee*. Penggalian potensi diri guru secara berkelanjutan akan berdampak pada peningkatan kualitas pembelajaran di AIS. Maka dari itu penting untuk mengembangkan program *coaching* yang sesuai dengan kebutuhan sekolah dan memiliki struktur program yang jelas agar kegiatan ini dapat menjadi kegiatan rutin demi perbaikan kualitas sekolah. Penelitian ini akan berusaha mengembangkan rancangan program *coaching* di AIS mengacu pada kegiatan *coaching* yang sudah dilakukan demi penyempurnaan.

¹¹ Berdasarkan wawancara pra observasi yang dilakukan peneliti dengan Agus Sampurno pada tanggal 22 Mei 2014

2. Identifikasi Masalah

Dari analisis masalah yang sudah dijelaskan di atas, muncul beberapa pertanyaan yang menjadi fokus dalam penelitian kali ini. Beberapa pertanyaan tersebut ialah:

1. Bagaimana proses mengembangkan program *coaching* bagi sekolah?
2. Bagaimana bentuk *coaching* yang sesuai diterapkan pada organisasi tingkat sekolah?
3. Bagaimana penyelenggaraan program *coaching* di sekolah?

3. Ruang Lingkup

Penelitian pengembangan ini hanya difokuskan untuk mengembangkan rancangan program *coaching* bagi sebuah sekolah. Peran yang terlibat dalam kegiatan ini adalah kepala sekolah sebagai *coach* dan guru atau pegawai sekolah sebagai *coachee*.

4. Fokus Pengembangan

Berdasarkan identifikasi masalah tersebut maka penelitian ini akan berfokus pada masalah: “Bagaimana bentuk program *coaching* yang sesuai untuk diterapkan di Ananda Islamic School?”

5. Tujuan Pengembangan

Penelitian pengembangan ini bertujuan untuk menghasilkan produk berupa program Coaching berdasarkan model Umpan Balik (*Feedback Model*) yang sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik Ananda Islamic School.

6. Kegunaan Hasil Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini ialah:

I. Untuk Ananda Islamic School

- a) Membantu kepala sekolah untuk memiliki program *coaching* yang terstruktur, terarah, dan sesuai dengan kebutuhan para *coachee*
- b) Membangun komunikasi dan rasa saling percaya (*trust*) antar setiap komponen sekolah sehingga akan terjalin kerja sama yang kuat
- c) Sebagai sekolah percontohan dalam pengimplementasian program *coaching* secara resmi di tingkat manajemen sekolah
- d) Memfasilitasi pembelajaran terus menerus (*long-life learning*) yang terjadi pada tingkat manajemen sekolah

II. Untuk Peneliti

- a) Meningkatkan pengetahuan peneliti terkait *coaching* sebagai salah satu intervensi Teknolog Kinerja Manusia
- b) Mengasah peneliti untuk dapat tajam menemukan masalah serta berpikir sistematis dan sistemik dalam menemukan solusi dari permasalahan
- c) Membantu pembelajaran peneliti dalam merancang solusi atau intervensi dalam bidang ilmu Teknolog Kinerja

III. Untuk Bidang Ilmu Teknolog Kinerja

- a) Membuktikan bahwa intervensi *coaching* juga dapat diterapkan pada organisasi seperti sekolah dalam tujuannya untuk memecahkan masalah kinerja non-instruksional
- b) Memberikan sumber referensi bagi Teknolog Kinerja
- c) Bentuk sumbangsih peneliti untuk dunia pendidikan