

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang

Fungsi kepengawasan dalam diri seorang kepala sekolah pada institusi pendidikan sangat diperlukan demi kemajuan proses pendidikannya. Kepengawasan tersebut dilakukan untuk menilai, membina dan mengembangkan seluruh elemen yang terkait dalam kegiatan pembelajaran sekolah. Maka fungsi kepengawasan kepala sekolah menempatkan kepala sekolah sebagai partner bagi guru yang professional.

Pemahaman kepala sekolah dalam hal manajemen dan kepemimpinan beserta tugas-tugas yang mengikutinya menjadi kunci keberhasilan proses pembelajaran di sekolah. Kepala sekolah diharapkan mampu untuk tidak hanya mengawasi guru akan tetapi juga menumbuhkembangkan seluruh elemen kekuatan sekolah dalam membentuk iklim dan lingkungan pendidikan yang baik, kreatif, inovatif dan menyenangkan. Gambaran mengenai peran kepala sekolah ini menunjukkan bahwa kepengawasan yang baik dan berkualitas dari kepala sekolah menjadi jaminan terwujudnya sasaran dan cita-cita sebuah lembaga pendidikan.

Maka menjadi jelas bahwa arah dari proses kepengawasan kepala sekolah adalah pemberdayaan guru secara berkesinambungan agar terjadi peningkatan kualitas pelayanan kepada peserta didik. Dalam suasana pemberdayaan yang terus-menerus lingkungan sekolah menjadi sebuah komunitas yang serentak semuanya belajar, tidak hanya murid yang menimba ilmu namun para guru juga mengasah kemampuan mereka terus-menerus sehingga mampu menjawab tuntutan kebutuhan anak didik.

Sergiovanni dalam bukunya yang berjudul *Leadership For The Schoolhouse* mengatakan bahwa fungsi kepala sekolah dalam konteks pengembangan sekolah sebagai sebuah komunitas yang belajar adalah fungsi pedagogi. Seorang pedagogis berarti seorang pelayan atau penjaga yang memiliki tanggung jawab terhadap anak muda dalam belajar. Model kepemimpinan sebagai seorang pedagogis menempatkan seorang kepala sekolah dibelakang seseorang yang sedang dipimpinnya. Akhirnya seorang pemimpin pedagogis adalah seorang kepala sekolah yang mampu memberikan perlindungan, arah, dan orientasi.<sup>1</sup> Lebih lanjut Glickman dalam bukunya yang berjudul *Leadership For Learning: How To Help Teachers Succeed*, mengajukan gagasan yaitu dalam upaya memajukan kemampuan guru maka kepala sekolah harus menjadi figur yang tidak hanya memberikan

---

1 Thomas J. Sergiovanni, *Leadership ForThe Schoolhouse: how is it different? how is it important?* (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1996), hal. 92-93.

inspirasi bagi kreativitas mengajar guru tetapi juga sebagai instruktur yang selalu siap mendampingi dan membantu guru dalam proses pembelajaran.<sup>2</sup>

Akhirnya Starrat menggarisbawahi bahwa tuntutan tugas masa kini seorang kepala sekolah adalah memimpin lembaga pendidikan dengan penekanan pada memberdayakan kemampuan guru dan anak didik.<sup>3</sup>

Pemikiran Sergiovanni, Glickman, dan Starratt menguatkan kedudukan kepala sekolah sebagai tokoh kunci dan sangat penting di lembaga sekolah yang dipimpinnya karena tugas dan fungsinya sebagai pengawas atau supervisor yang secara langsung berpengaruh kepada kinerja seorang guru.

Wawancara dengan kepala sekolah SMK Santo Yusup – Blitar dan pengamatan di lapangan membawa penulis pada pemahaman bahwa dari sisi kepemimpinan sekolah SMK St. Yusup tidak dipimpin oleh seorang guru yang diberikan tanggung jawab tambahan akan tetapi seorang romo atau biarawan yang identik dengan mengurus pertumbuhan iman jemaatnya. Bidang kerjanya adalah sektor kerohanian. Kenyataan ini membawa kepada keraguan akan kemampuan kepala sekolah dalam menjalankan perannya sebagai pengawas atau supervisor sekolah. Realitas lainnya adalah sekolah SMK Santo Yusup dari segi sejarah berdirinya merupakan sekolah kejuruan yang bertujuan untuk menampung anak-anak Blitar yang tidak mampu alias

<sup>2</sup> Carl D. Glickman, *Leadership For Learning. How to Help Teachers Succeed* (Alexandria, Virginia USA: ASCD, 2002), hal. 99.

<sup>3</sup> Robert J. Starratt, *Centering Educational Administration: cultivating, meaning, responsibility* (London: LEA, 2003), hal. 6.



miskin sehingga dari segi tarif uang sekolah relative murah dan ringan namun di sisi lain dengan kemajuan teknologi dan tuntutan dunia industri dewasa ini tentu memerlukan pengelolaan keuangan yang kuat dan kemampuan guru-guru yang handal dengan alat-alat praktek modern. Pada titik ini ada ketegangan yang berpotensi menjadi masalah bagi sekolah, yaitu antara menyelamatkan anak-anak muda yang miskin dengan kemampuan ekonomi yang lemah namun di sisi lain sekolah memerlukan dana yang tidak sedikit untuk mengimbangi tuntutan dunia industri. Hal yang menggelitik rasa ingin tahu peneliti adalah eksistensi sekolah yang telah berdiri sejak tahun 1967 ternyata belum banyak prestasi yang cukup membanggakan dalam dunia rekayasa mesin dan industri dalam berbagai ajang Lomba Ketrampilan Siswa (LKS). Prestasi yang ditunjukkan justru lebih banyak pada bidang olahraga. Hal ini menimbulkan pertanyaan mengenai fokus tujuan pembelajaran siswa di sekolah. Benarkah pembelajaran di SMK St. Yusup sungguh-sungguh menyiapkan tenaga kerja siap pakai atau hanya seperti sekolah SMA yang menekankan penguasaan teori-teori.

Kepala sekolah dalam kesempatan wawancara mengungkapkan dan mengakui bahwa kedudukannya sebagai seorang romo sekaligus kepala sekolah sebenarnya tidak ideal namun kenyataan sehari-hari menunjukkan bahwa relasinya dengan para tenaga pendidik adalah relasi saling percaya seperti relasi bapak dengan seorang anak. Sehingga ia merasa atas dasar

“trust” atau rasa saling percaya itu mampu menjalankan perannya sebagai seorang manajer atau supervisor sekolah.



Untuk menguatkan sektor keuangan sekolah kepala sekolah mengubah sistem pengelolaan keuangan dari banyak pintu menjadi satu pintu untuk memudahkan pengawasan terhadap pemakaian keuangan sekolah, kepala sekolah mengawasi secara langsung proyek-proyek pembangunan gedung sekolah, kepala sekolah mengharuskan tenaga pendidik untuk memiliki Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) lengkap dan memenuhi standar setelah beberapa tahun sebelumnya tidak ada kontrol terhadap alat kelengkapan pembelajaran guru, kepala sekolah membangun kepercayaan dengan pihak yayasan dengan memberikan laporan-laporan yang rutin dan transparan sehingga akhirnya SMK Santo Yusup – Blitar mendapatkan kepercayaan untuk mengelola keuangan sekolah secara mandiri dan mengelola dana pembangunan gedung sekolah baru tanpa campur tangan pihak yayasan pusat, kepala sekolah menerapkan cara pendekatan kepada guru dan anak didik dengan lebih bersahabat dan membangun.

Berdasarkan pengamatan penulis, kepala sekolah SMK Santo Yusup – Blitar memiliki kebiasaan untuk datang lebih awal dari guru-guru dan anak-anak serta meninggalkan sekolah setelah guru-guru dan anak-anak. Pada saat guru-guru dan anak-anak mulai berdatangan kepala sekolah berdiri di dekat pintu gerbang masuk sekolah dan menyambut mereka dengan sapaan

persahabatan, senyuman, jabat tangan. Tindakan tersebut dilakukan bersama dengan beberapa guru yang lain. Tindakan menyambut guru dan siswa dilakukan oleh kepala sekolah hampir setiap pagi. Ketika kepala sekolah berhalangan untuk menyambut warga sekolah, kepala sekolah meminta bantuan kepada rekan guru yang lain untuk menyambut para guru dan para murid.

Penulis juga melihat bahwa selama kegiatan pembelajaran berjalan kepala sekolah melakukan pemantauan pada jarak yang dirasa tidak mengganggu konsentrasi guru serta para siswa. Oleh karena itu kepala sekolah berperilaku seolah-olah sedang memeriksa atau mengawasi bagian-bagian bangunan yang ada di sekolah sambil telinga dan mata memantau situasi kelas. Hal itu dilakukan secara spontan pada waktu yang tidak terjadwal.

Selain itu, pada waktu istirahat, kepala sekolah terbiasa hadir di lapangan, koridor kelas, kantin, untuk berkomunikasi dengan guru dan siswa. Kehadiran yang dekat dengan para guru dan siswa menciptakan suasana komunikasi yang informal sehingga dapat menghilangkan kesungkaman yang muncul karena perbedaan kedudukan.

Dalam beberapa kesempatan pertemuan dengan para guru untuk menyelesaikan permasalahan yang ada seputar masalah sekolah, kepala sekolah selalu melakukan pendekatan *problem solving* karena menurutnya pendekatan ini meningkatkan kemungkinan penyelesaian masalah dengan

lebih tepat dibandingkan hanya menggunakan intuisi. *Problem solving* sendiri memberikan kemungkinan penyelesaian masalah dengan beberapa kategori seperti menyelesaikan masalah dengan gejala-gejalanya, penyelesaian masalah dengan resiko dan biaya tinggi, penyelesaian masalah dengan menghasilkan masalah baru, atau bahkan tidak harus menuntaskan masalah tetapi beradaptasi karena memang mustahil untuk melenyapkan masalah.

Informasi dari beberapa guru SMK Santo Yusuf - Blitar tentang kegiatan supervisi - kepala sekolah mengungkapkan bahwa kepala sekolah pada umumnya menjalankan fungsi kepengawasannya dengan cara memeriksa alat kelengkapan pembelajaran guru pada awal dan pertengahan tahun. Jika ditemukan ada guru yang masih belum lengkap alat kelengkapan mengajarnya maka kepala sekolah menjadwalkan batas waktu untuk melengkapinya. Kepala sekolah juga memanfaatkan evaluasi siswa sebagai sarana pengawasan mengenai kualitas pembelajaran di kelas. Biasanya pada akhir semester para siswa menerima lembaran evaluasi pembelajaran dengan indikator yang sudah dipersiapkan. Berdasarkan penilaian para siswa serta kelengkapan pembelajaran guru, kepala sekolah kemudian menindaklanjuti dengan upaya pengembangan yaitu dengan cara mencari solusi jika ada guru-guru yang kesulitan dalam melengkapi pembelajarannya. Solusi itu dapat berwujud bantuan dari guru koordinator jurusan atau guru ketua bidang studi. Tindak lanjut lainnya adalah dengan mengirim guru yang bersangkutan supaya mengikuti pelatihan-

pelatihan yang diperlukan. Bagi guru yang kinerjanya tidak berubah atau tidak mau berubah maka kepala sekolah beserta jajaran stafnya, setelah melalui proses evaluasi menyeluruh dapat memutuskan untuk mengembalikan guru yang bersangkutan kepada yayasan atau bagi yang berstatus pegawai negeri sipil akan dikembalikan kepada dinas pendidikan daerah.

Pengawasan atas proses pembelajaran tidak dilaksanakan seorang diri tetapi juga merupakan kerja tim yang melibatkan para wakil kepala sekolah dan guru sekolah yang telah ditunjuk untuk mengevaluasi proses pembelajaran masing-masing guru dengan cara kunjungan kelas secara terjadwal. Untuk maksud tersebut sekolah telah memiliki format penilaian dengan indikator yang sudah dipersiapkan. Proses pengawasan tersebut dibantu oleh guru koordinator masing-masing jurusan atau guru ketua bidang studi yang bertanggung jawab dalam proses pelaksanaan pembelajaran.

Pendampingan dan pengawasan pimpinan sekolah dan tim bukan tanpa kesulitan karena kenyataannya masih ada sebuah jurusan yang belum mampu berkembang secara optimal. Sebagai contoh dalam tiga tahun terakhir, berdasarkan data dari buku Rekapitulasi Data Peserta Didik serta Data Ujian Nasional SMK Katolik Santo Yusup - Blitar, diketahui bahwa status akreditasi kompetensi keahlian jurusan Teknik Gambar Bangunan tidak mengalami kenaikan, yaitu tetap pada status "B". Maka gambaran yang kemudian muncul adalah mutu guru yang tidak berkembang.

Dari pemaparan tentang peranan kepala sekolah di SMK Santo Yusup - Blitar dapat disebutkan bahwa penerapan supervisi kepala sekolah sebagian sudah dilakukan dengan baik, walaupun kurang optimal dan efisien. Kegiatan pelaksanaan supervisi yang belum optimal dan efisien tersebut menyebabkan lambatnya peningkatan kinerja para guru. Berdasarkan gambaran tersebut maka dilakukan penelitian yang berjudul “ **Peran Kepala Sekolah Dalam Supervisi Pembelajaran Untuk Peningkatan Kinerja Guru SMK Santo Yusup - Blitar.**”

### **B. Fokus dan Sub Fokus Penelitian**

Mengacu pada uraian di atas, fokus penelitian ini ialah peran supervisi – kepala sekolah dalam upaya peningkatan kinerja guru di SMK Santo Yusup – Blitar dengan sub-fokus penelitian:

1. Diagnosa permasalahan mengajar guru oleh kepala sekolah di SMK Santo Yusup – Blitar.
2. Perbaikan permasalahan mengajar guru oleh kepala sekolah di SMK Santo Yusup – Blitar.
3. Pembinaan sebagai tindak lanjut perbaikan permasalahan mengajar guru oleh kepala sekolah di SMK Santo Yusup – Blitar.

### **C. Perumusan Masalah**

Rumusan masalah merupakan pertanyaan peneliti yang jawabannya didapatkan melalui penelitian. Biasanya masalah dirumuskan dalam bentuk

pertanyaan, dengan tujuan untuk memahami tanda-tanda yang kompleks, interaksi sosial yang sedang terjadi, dan kemungkinan adanya temuan hipotesis atau teori baru. Oleh karena itu perumusan masalah pada penelitian ini adalah:

1. Bagaimanakah peran kepala sekolah sebagai pendiagnosa permasalahan mengajar guru di SMK Santo Yusup – Blitar?
2. Bagaimanakah peran kepala sekolah dalam merumuskan strategi perbaikan permasalahan mengajar guru di SMK Santo Yusup – Blitar?
3. Bagaimanakah peran kepala sekolah dalam melakukan pembinaan sebagai tindak lanjut perbaikan permasalahan mengajar guru di SMK Santo Yusup – Blitar?

#### **D. Tujuan Penelitian**

Bertolak dari rumusan masalah yang ada maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Mengetahui bagaimana kepala sekolah menjalankan tugasnya sebagai pendiagnosa permasalahan mengajar guru di SMK Santo Yusup – Blitar.
2. Mengetahui bagaimana kepala sekolah menjalankan tugasnya sebagai perumus perbaikan permasalahan mengajar guru yang dilakukan kepala sekolah di SMK Santo Yusup – Blitar.

3. Mengetahui bagaimana kepala sekolah melakukan tugasnya sebagai perumus strategi pembinaan dalam upaya tindak lanjut perbaikan permasalahan mengajar guru di SMK Santo Yusup – Blitar.

#### **E. Manfaat Penelitian**

Pada akhirnya peneliti mengharapkan supaya hasil penelitian berguna sebagai:

1. Gambaran dan informasi mengenai pelaksanaan supervisi - kepala sekolah di SMK Santo Yusuf Blitar.
2. Evaluasi atas proses supervisi - kepala sekolah di SMK Santo Yusuf Blitar.
3. Pedoman supervisi bagi kepala sekolah pada waktu yang akan datang.

