

BAB II

KAJIAN TEORETIK

A. Deskripsi Konseptual

1. Kualitas Pendidikan

Kualitas Pendidikan merupakan sebuah permasalahan yang diperhatikan oleh pemerintah Indonesia. Hal ini dibuktikan dengan adanya peran dari Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan dalam memperluas dan meningkatkan kualitas Pendidikan di Indonesia hingga saat ini. Kualitas Pendidikan sendiri merupakan suatu keadaan, kondisi, penampilan, atau kinerja yang ditunjukkan oleh setiap komponen satuan pendidikan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, mengadakan interaksi dengan lingkungannya, dan memuaskan peserta didik/pengguna/masyarakat.¹

Pengertian kualitas dapat dilihat dari dua segi, yakni segi *normative* dan segi *deskriptif*. Dalam artian *normative*, kualitas ditentukan berdasarkan pertimbangan (kriteria) *intrinsik* dan *ekstrinsik*. Berdasarkan kriteria *intrinsik*, kualitas pendidikan merupakan produk pendidikan, yakni “manusia yang terdidik” sesuai dengan standar ideal. Berdasarkan kriteria *ekstrinsik*, pendidikan merupakan instrumen untuk mendidik, “tenaga kerja” yang terlatih. Dalam arti *deskriptif*, kualitas ditentukan berdasarkan keadaan senyatanya, misalnya akreditasi.

¹ Supriyanto, A. "Mutu Pendidikan Sekolah Dasar di Daerah Diseminasi Primary Education Quality Improvement Project (PEQIP)". Jurnal Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Malang 4.4 (2009), hal. 221.

Sedangkan menurut Vincent Gaspers, berpendapat bahwa :

“kualitas dapat dibedakan dalam dua definisi, yaitu definisi konvensional dan definisi strategik. Adapun menurut definisi konvensional, kualitas adalah menggambarkan karakteristik langsung dari suatu produk, seperti: performansi (*performance*), keandalan (*reliability*), mudah dalam penggunaan (*ease of use*), estetika (*esthetics*). Sedangkan menurut definisi strategi, kualitas adalah segala sesuatu yang mampu memenuhi keinginan atau kebutuhan pelanggan (*meeting the need of customers*).²

Dilihat dari segi linguistik kualitas dari bahasa latin qualis yang berarti sebagaimana kenyataannya. Vincent Gaspersz dalam bukunya “*Total Quality Management (TQM)*” menyatakan bahwa “Kualitas biasanya menggambarkan karakteristik langsung dari suatu produk atau jasa, seperti: kinerja(*performance*), kehandalan (*reliability*), mudah dalam penggunaan (*eaasy of use*), estetika (*esthetics*) dan lain sebagainya”.³ Pengertian tersebut sejalan dengan definisi dari ISO 8402 yang mendefinisikan bahwa kualitas sebagai totalitas dan karakteristik produk yang menunjang kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan yang dispesifikasikan atau ditetapkan. Kualitas sering diartikan sebagai kepuasan pelanggan (*Customer Satisfaction*) atau konformasi terhadap kebutuhan atau persyaratan (*Conformance To The Requirments*).⁴

Kualitas mempunyai beragam interpretasi dan sangat tergantung pada konteksnya. Menurut Dale yang dikutip oleh Tjiptoni dalam bukunya *Service, Quality and Satisfaction* mengungkapkan “definisi kualitas berdasarkan konteksnya perlu dibedakan atas dasar: organisasi, pelayanan, kejadian, produk,

² Vincent Gaspersz, *Manajemen Kualitas* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 1997), hal. 4

³ Vincent Gasperz, *Total Quality Management untuk praktisi bisnis dan industri* (Jakarta: gramedia, 2009), hal. 1

⁴*Ibid*, hal. 6

proses, orang, hasil, kegiatan dan komunikasi.”⁵ Sejalan dengan pendapat mengenai konteks kualitas di atas Goetach mendefinisikan “kualitas adalah suatu kondisi dinamis yang berkaitan dengan output, pelayanan, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi untuk melebihi harapan.”⁶

Mengenai kualitas pendidikan, Suryadi dan Tilaar menjelaskan bahwa “kualitas pendidikan adalah kemampuan sistem pendidikan yang diarahkan secara efektif untuk meningkatkan nilai tambah faktor input agar menghasilkan output yang setinggi-tingginya.”⁷ Lalu secara sederhana, Anas Rupaedi menjelaskan bahwa :

kualitas pendidikan adalah kemampuan sistem pendidikan dalam mengelola dan memproses pendidikan secara berkualitas dan efektif untuk meningkatkan nilai tambah agar menghasilkan *output* yang berkualitas. *Output* yang dihasilkan oleh pendidikan yang berkualitas juga harus mampu memenuhi kebutuhan para pemegang kepentingan.⁸

Pernyataan diatas sejalan dengan pernyataan Mulyasa bahwa :

pendidikan yang bermutu bukan hanya dilihat dari kualitas lulusannya tetapi juga mencakup bagaimana lembaga pendidikan mampu memenuhi kebutuhan pelanggan sesuai dengan standar mutu yang berlaku. Pelanggan dalam hal ini adalah pelanggan internal (tenaga kependidikan) serta pelanggan eksternal (peserta didik, orang tua, masyarakat dan lulusan)⁹.

Kualitas pendidikan menurut Hari Suderajat adalah :

jika pendidikan itu sendiri telah memenuhi tujuan pembuatannya (*Fit Their Purpose*). Kualitas pendidikan berdasarkan tujuan pembuatannya ini memiliki dua aspek. 1) pengukuran kemampuan lulusan sesuai dengan tujuan sekolah yang ditentukan dalam kurikulum. 2) pengukuran terhadap pemenuhan

⁵ Fandy Tjiptono dan Gregorius Chandra, *Service, Quality and Saticfaction* (Yogyakarta: Andi Publisher, 2006), hal. 34

⁶ Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, *op cit*, hal. 4

⁷ Suryadi, Ace dan Tilaar, *Analisis Kebijakan Pendidikan (suatu pengantar)*. Bandung: Penerbit Remaja Rosdakarya, 1994, hal 73.

⁸ Anas Rupaedi, “*Peranan Pengawas Sekolah Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Di SMK Kabupaten Indramayu*”, Thesis, Universitas Indonesia, 2012, hal. 41

⁹ Mulyasa, E, *Manajemen Berbasis Sekolah (konsep strategi dan implementasi)*. Bandung: PT. Rosda Karya, 2006, hal 65.

kebutuhan dan tuntutan pelanggan, yaitu orang tua dan masyarakat.¹⁰

W. Edward Deming mengembangkan 14 perkara yang menggambarkan apa yang dibutuhkan sebuah kegiatan institusi untuk mengembangkan budaya kualitas. 14 perkara tersebut dikenal dengan “Hakikat Kualitas dalam Pendidikan” yang berisikan sebagai berikut:

- 1) Menciptakan konsistensi tujuan, yaitu untuk memperbaiki layanan siswa, dimaksud untuk menjadikan sekolah yang kompetitif dan berkelas dunia.
- 2) Mengadopsi filosofi kualitas total, setiap orang harus mengikuti prinsip-prinsip kualitas.
- 3) Mengurangi kebutuhan pengujian, yaitu dengan membangun kualitas layanan dalam pendidikan. Memberikan lingkungan belajar yang menghasilkan kinerja siswa yang berkualitas.
- 4) Menilai bisnis sekolah dengan cara baru. Nilailah bisnis sekolah dengan meminimalkan biaya total pendidikan. Pandanglah sekolah sebagai pemasok siswa dari kelas dasar hingga kelas selanjutnya. Bekerja sama dengan para orang tua siswa dan berbagai lembaga untuk memperbaiki kualitas siswa menjadi bagian dari sistem.
- 5) Memperbaiki kualitas dan produktivitas serta mengurangi biaya, yaitu dengan melembagakan proses rencanakan/periksa/ubah. Gambarkan proses memperbaiki, mengidentifikasi mata rantai kostumer, mengidentifikasi bidang-bidang perbaikan, implementasikan perubahan, nilai dan ukur hasilnya, serta standarisasikan proses.
- 6) Belajar sepanjang hayat, yaitu kualitas diawali dan diakhiri dengan latihan.
- 7) Kepemimpinan dalam pendidikan, merupakan tanggung jawab manajemen untuk memberikan arahan serta mengajarkan dan mempraktikkan prinsip-prinsip kualitas.
- 8) Mengeliminasi rasa takut, hilangkan rasa takut dalam bekerja, dengan demikian setiap orang akan bekerja secara efektif untuk perbaikan sekolah.
- 9) Mengeliminasi hambatan keberhasilan, dimana manajemen bertanggung jawab untuk menghilangkan hambatan yang menghalangi orang dalam mencapai keberhasilan dalam menjalankan pekerjaan.
- 10) Menciptakan budaya kualitas. Ciptakanlah budaya kualitas yang mengembangkan tanggung jawab pada setiap orang.
- 11) Perbaikan proses. Tidak ada proses yang pernah sempurna, sehingga carilah cara terbaik dan proses terbaik serta terapkanlah. Menemukan solusi harus didahulukan dan bukan mencari-cari kesalahan. Hargailah orang atau kelompok yang mendorong terjadinya perbaikan.

¹⁰ Heri Suderajat, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS)*, Bandung: Cipta Cekas Grafika, 2005, hal. 1.

- 12) Membantu siswa berhasil, hilangkanlah rintangan yang merampok hak siswa, guru, dan administrator untuk memiliki rasa bangga pada hasil karyanya.
- 13) Komitmen, manajemen harus memiliki komitmen terhadap budaya kualitas.
- 14) Tanggung jawab, biarkanlah setiap orang disekolah bekerja menyelesaikan transformasi kualitas.¹¹

Kualitas pendidikan dapat diukur dengan menggunakan akreditasi. Akreditasi adalah kegiatan penilaian kelayakan program dalam satuan pendidikan berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan. Akreditasi sebagai salah satu tolok ukur kualitas pendidikan telah diatur dalam Bab II pasal 2 ayat (2) Peraturan Pemerintah Republik Indonesia nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan yaitu : “Untuk penjaminan dan pengendalian mutu pendidikan sesuai dengan Standar Nasional Pendidikan dilakukan evaluasi, akreditasi, dan sertifikasi.”¹² Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa akreditasi merupakan salah satu standar nasional yang dapat diterapkan dalam penjaminan dan pengendalian kualitas pendidikan.

Selain itu, Asri Lubis mengatakan bahwa :

“akreditasi dilaksanakan bagi setiap jenjang dan satuan pendidikan diperlukan sebagai akuntabilitas publik yang objektif, adil, terpercaya, transparan. Mekanisme dan prosedur akreditasi memerlukan instrumen yang valid dan terpercaya untuk memberikan jaminan akuntabilitas publik terhadap prosedur justifikasi, kualifikasi yang baik dan adil”¹³.

Dengan kata lain, akreditasi merupakan suatu alat yang mampu menggambarkan kualitas pendidikan dari suatu sekolah.

¹¹Deming, W. Edwards. "Out of the crisis, Massachusetts Institute of Technology." Center for advanced engineering study, Cambridge, MA 510 (1986), hal 65.

¹²Indonesia, Presiden Republik. "Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional" (2003).

¹³Lubis, Asri. "*Pelaksanaan Standar Nasional dalam Dunia Pendidikan.*" Universitas Negeri Medan. Medan (2013), hal. 15.

Berdasarkan dari beberapa pengertian para ahli dapat disintesis bahwa kualitas pendidikan adalah kemampuan sistem pendidikan dalam mengelola dan memproses pendidikan secara berkualitas dan efektif untuk meningkatkan nilai tambah agar menghasilkan *output* yang berkualitas. Kualitas pendidikan dapat diukur melalui nilai akreditasi untuk menggambarkan kualitas pendidikan dari sekolah yang meliputi 8 aspek nasional yaitu: isi, proses, penilaian, kelulusan, pengelolaan, pendidik dan tenaga pendidik dan biaya.

2. **Supervisi Kepala Sekolah**

Sebagai pemimpin pengajaran, kepala sekolah harus mampu menggerakkan potensi personel sekolah meliputi kegiatan pengembangan staf dan guru, melaksanakan program evaluasi terhadap guru dan staf. Sebagai supervisor kepala sekolah mempunyai tugas memberikan bantuan teknis profesional pada guru-guru dalam merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi pengajaran agar tujuan pembelajaran dapat dicapai secara maksimal.

Dalam menjalankan tugas sebagai supervisor, kepala sekolah dapat memilih pendekatan yang tepat sesuai dengan masalah yang dihadapi guru dan perlu memperhatikan tingkat kematangan guru. Supervisi tidak didefinisikan secara sempit sebagai satu cara terbaik untuk diterapkan disegala situasi melainkan perlu memperhatikan kemampuan individu, kebutuhan, minat, tingkat kematangan individu, karakteristik personal guru, semua itu dipertimbangkan untuk menerapkan supervisi.

Supervisi menurut bahasa terdiri dari dua kata, *super* (lebih) dan *vision* (pandangan). Dengan kata lain supervisi mengandung arti pandangan yang lebih. Pengertian ini mengisyaratkan bahwa supervisi dilakukan oleh pihak yang memiliki kedudukan yang lebih tinggi dari pihak disupervisi.

Menurut para pakar, supervisi memiliki pengertian yang beragam sesuai dengan keragaman karakter latar belakang para pakar dan konteks penggunaannya. Walau demikian, berbagai batasan itu menunjukkan kesamaan arah seperti yang diungkapkan Hadari Nawawiyaitu bahwa:

“Supervisi adalah pelayanan yang disediakan oleh pemimpin untuk membantu guru-guru atau personil yang cakap, sesuai dengan ilmu pengetahuan pada umumnya dan ilmu pendidikan khususnya, agar mereka meningkatkan efektifitas proses belajar mengajar.”¹⁴

Menurut Ibrahim Bafadal bahwa “Supervisi adalah upaya membantu guru mengembangkan kemampuannya mengelola proses belajar mengajar demi pencapaian tujuan pengajaran.”¹⁵ Sedangkan menurut Kimball Wiles yang dikutip oleh M. Moh Rivai bahwa “supervisi adalah kegiatan untuk membantu dan melayani guru agar mereka dapat melaksanakan tugasnya dengan baik.”¹⁶

Berdasarkan dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa lingkup Supervisi Pendidikan adalah untuk memajukan dan mengembangkan pengajaran sehingga proses belajar berlangsung dengan baik.

Supervisi juga dapat dikatakan sebagai upaya yang dilakukan untuk memperbaiki pengembangan pengajaran agar guru dapat melaksanakan

¹⁴ Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan* (Jakarta: PT Gunung Agung, 1981), hal. 105.

¹⁵ Ibrahim Baffadal, *Supervisi Pengajaran, Teori dan Aplikasinya Dalam Membina Profesional Guru* (Jakarta: Bumi Aksara, 1992), hal. 2.

¹⁶ M. Moh. Rivai, *Administrasi Pendidikan, Pengantar Bagi Administrasi dan Supervisor Sekolah* (Bandung: PT Jemmars, 1984), hal.125.

pengajaran dengan baik, sehingga akhirnya para peserta didik dapat menerima pelajaran dengan baik. Supervisi diarahkan pada aktifitas-aktifitas pengajaran, yang mana melalui kegiatan-kegiatan bimbingan, dorongan dan bantuan dalam upaya perbaikan dan pengembangan mutu pendidikan pengajaran, serta diarahkan kepada aktifitas dan pengembangan karier guru. Untuk mewujudkan tujuan yang akan dicapai dalam kegiatan belajar mengajar.

Sudjana berpendapat bahwa supervisi kepala sekolah adalah usaha dengan sengaja dan direncanakan oleh kepala sekolah untuk memantau, menilai dan membimbing guru dalam melaksanakan tugas pokoknya yaitu merencanakan pembelajaran serta menilai kemajuan belajar peserta didik.¹⁷ Kepala sekolah dalam melaksanakan supervisi mengandung tiga dimensi yaitu, dimensi memantau, menilai dan membimbing.¹⁸ Pada dimensi memantau meliputi pemantauan terhadap perangkat pembelajaran, aktivitas guru, kehadiran guru dalam kelas, dan aktivitas belajar siswa. Lalu untuk dimensi menilai terdiri dari menilai keterampilan guru dalam menyusun perencanaan pembelajaran, keterampilan guru dalam pembelajaran, keterampilan guru dalam menggunakan media dan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK), keterampilan guru menilai hasil belajar peserta didik, dan menilai kinerja guru. Selanjutnya dimensi membimbing meliputi penyusunan silabus Rancangan Pelaksanaan Pembelajaran (RPP), strategi pembelajaran, penggunaan media dan TIK dalam pembelajaran, penyusunan butir soal, pengolahan data hasil penilaian dan bimbingan guru yang memiliki masalah.

¹⁷ Sudjana, Nana. "*Kompetensi Pengawas Sekolah: Dimensi dan Indikator*" (2009), hal 85.

¹⁸ *Ibid*, hal.86

Pengertian diatas didukung oleh beberapa teori lain mengenai supervisi kepala sekolah, seperti menurut George R. Terry yang berpendapat bahwa:

*Supervision is to monitor whether the movement of these organizations are in accordance with the plan or not. And supervising the use of resources with in the organization to be used effectivelly and effcienty with out being deviated from the plan.*¹⁹

Berdasarkan pendapat tersebut diketahui bahwa supervisi adalah kegiatan untuk memantau apakah pergerakan organisasi sesuai dengan rencana atau tidak. Dan mengawasi penggunaan sumber daya dalam organisasi yang akan digunakan secara efektif dan efisien tanpa menyimpang dari rencana. Definisi tersebut mengandung makna bahwa supervisi adalah kegiatan yang dilakukan seorang pemimpin dalam rangka mengoptimalkan sumber daya yang ada dalam organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang diharapkan.

Sudjana sebelumnya juga telah menjelaskan bahwa supervisi merupakan kegiatan menilai dan membina guru dalam rangka meningkatkan kualitas proses pembelajaran agar diperoleh hasil belajar peserta didik yang optimal. Selanjutnya pada *Dictionary of Education Good Cartery*ang menjelaskan bahwa:

Supervisi adalah suatu usaha menstimulasi, mengkoordinasi dan membimbing secara kontinu pertumbuhan guru-guru di sekolah baik secara individual maupun secara kolektif, agar lebih mengerti dan lebih efektif dalam mewujudkan seluruh fungsi pengajaran.²⁰

Selanjutnya menurut Hadari Nawawi bahwa:

Supervisi adalah suatu proses pembimbing dari pihak atasan kepada guru-guru dan personalia lainnya yang langsung menangani belajar para siswa untuk memperbaiki situasi belajar mengajar agar para siswa dapat belajar secara efisien dan efektif dengan prestasi belajar yang semakin meningkat.²¹

¹⁹ George R.Terry, *Principles of Management* (Illinois: Richard D. Irwin, 2005), hal. 178

²⁰ Piet Sahertian, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan* (Jakarta: PT Asdi Mabasatya, 2000), hal. 13.

²¹H.D Sudjana, *op. cit*, hal. 169.

Berdasarkan kedua definisi di atas bahwa supervisi dapat menstimulasi dan membimbing pertumbuhan tiap murid secara kontinyu serta mampu dan lebih cakap berpartisipasi dalam masyarakat demokrasi moderen.

Menurut H. Burton dan Lee Brucecner dalam buku prinsip dan teknik supervisi pendidikan terjemahan Piet Sahertian dan Frans Mataheru menerangkan bahwa: “supervisi adalah suatu teknik pelayanan yang tujuan utamanya untuk mempelajari dan memperbaiki bersama-sama faktor-faktor yang memengaruhi perkembangan anak.”²²

Dalam lingkungan sekolah, kepala sekolah adalah salah satu pihak yang dapat berperan sebagai seorang supervisi. Hal ini didukung oleh pendapat dari Robert G. Andree bahwa:

*“The principal as supervisor. It is he who must serve as the center of this venture in education, inspiration, and co-operation. Competence of principal is often measured in terms other than competence in supervision. Yet, if his school is to survive, much less grow, this must remain the primary measuring rod.”*²³

Kepala sekolah sebagai seorang supervisi. Kepala sekolah juga harus menjadi pusat usaha dalam pendidikan, inspirasi, dan kerja sama. Kompetensi dari kepala sekolah sering kali diukur dari hal-hal diluar kompetensi supervisi. Namun, jika sekolah tersebut ingin tetap bertahan, apalagi tumbuh, maka kemampuan supervisi seorang kepala sekolah tetap dijadikan sebagai tolok ukur utama. Berdasarkan pendapat tersebut, maka kepala sekolah dapat menjalani peran sebagai *supervisor* atau pengawas. Pengawasan yang dilakukan kepala sekolah dapat

²² Piet Sahertian dan Frans Mataheru, *Prinsip dan Teknik Supervisi Pendidikan* (Surabaya: Usaha Nasional, 1981), hal. 20.

²³ Andree, Robert G. "Who are Supervisors?." (*NASSP Bulletin* 34.174, 1950), hal. 21-28.

mempertahankan bahkan meningkatkan kualitas suatu sekolah.

Beberapa aktivitas kepala sekolah sebagai seorang pengawas sebagaimana dijelaskan Rue And Byars:

- a. *Planning, involves determining the most effective means for achieving work that is to be done by the work group. Planning include three steps:*
 - 1) *Determining the present situation*
 - 2) *Determining the objectives*
 - 3) *Determining the most effective way of attaining objectives.*
- b. *Organizing, involves distributing the work among the employees in the work group and arranging the work so that it flows smoothly*
- c. *Staffing, is concerned with obtaining and developing good people.*
- d. *Leadingm involves directing and channeling employee behavior toward accomplishment of work objectives and providing a workplace where people can be motivated to accomplish the work objective.*
- e. *Contorlling, determine how well the work is being done compared with what was planned.*²⁴

Seorang pemimpin dalam melaksanakan tugas di sebuah organisasi dengan melakukan aktivitas di antaranya adalah : 1) perencanaan, meliputi penentuan cara yang paling efektif untuk mencapai pekerjaan yang harus dilakukan oleh kelompok kerja, perencanaan cara yang paling efektif untuk mencapai tujuan, 2) pengorganisasian. Melibatkan mendistribusikan kerja di antara pegawai dalam kelompok kerja dan mengatur pekerjaan sehingga mengalir lancar, 3) kepegawaian, berkaitan dengan mendapatkan dan mengembangkan orang-orang terbaik, 4) memimpin, mengarahkan dan melibatkan perilaku pegawai terhadap pencapaian prestasi kerja dan menyediakan tempat dimana orang dapat termotivasi untuk mencapai tujuan bekerja, 5) mengendalikan, menentukan seberapa baik pekerjaan yang sedang dilakukan dengan apa yang direncanakan.

²⁴ Leslie W. Rue and Lioyd L.Byars, *Op Cit*, hal. 5-6.

Sebagai seorang supervisor tentunya kepala sekolah memiliki tanggung jawab yang besar dalam organisasi yang dipimpin. Menurut Carlene Cassidy and Robert Kreither, tanggung-jawab seorang supervisor seperti kepala sekolah di antaranya adalah:

- a. *Trainer. As a trainer, supervisor teach employees an coworkers new information an skills.*
- b. *Planner. A planner evaluates goals, objectives and future needs to prepare plans that provide the neccessary resources and action items to achieve success.*
- c. *Scheduler. As a scheduler, a supervisor prepares the schedule to ensure that proper staffing and resources or available to meet production or customer needs.*
- d. *Motivator. Supervisors also serce as motivators who inspire their employees to perform at their best and archive a common goal.*
- e. *Coach. A coach is a person who guides employees with instruction, feedback and encoragement.*
- f. *Controller. As a controller, a supervisor measures quality and performance*
- g. *Leader. A leader sets the tone for organization, creates vision and insipre others to archive.*
- h. *Recruiter. Recruiter assist in indetifying potential job candidates, screening aplications, interviewing and hiring new employees.”²⁵*

Seorang pemimpin memiliki peran sebagai : 1) trainer atau pelatihan, dimana supervisor melatih atau mengajari pegawai segala informasi baru, yang keterampilan yang berguna bagi kemampuan kerja pegawai tersebut 2) perencanaan. Sebagai perencanaan, seorang pemimpin memiliki tanggungjawab merencanakan tujuan serta mengevaluasi dalam rangka kebutuhan ke depan mempersiapkan rencana yang menyediakan sumber daya yang diperlukan untuk kesuksesan 3) sebagai scheduler, supervisor mempersiapkan jadwal untuk memastikan bahwa staf yang tepat dan sumber daya yang tersedia untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. 4) motivator. Supervisor atau pengawasan juga

²⁵ Carlene Cassidy and Robert Kreitner, *Op Cit*, hal. 9-10.

berfungsi sebagai motivator yang menginspirasi pegawai mereka untuk melakukan yang terbaik. 5) pelatih, seorang pelatihan adalah orang yang menuntun pegawai untuk melalui instruksi dan umpan balik sehingga terjadi komunikasi dua arah yang baik. 6) controller, sebagai pengendali, seseorang pengawas mengukur kualitas dan kinerja para bawahannya. 7) pemimpin, seorang pemimpin menetapkan jalannya roda organisasi, menciptakan visi dan lain-lain, 8) perekrut. sebagai seorang perekrut, pemimpin membantu mengidentifikasi calon pegawai potensial, penyaringan aplikasi/lamaran kerja, wawancara dan memperkerjakan pegawai baru.

Lebih lanjut ada beberapa tipe kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang supervisor, menurut Samuel C. Certo di antaranya adalah "*technical skill are the specialized knowledge and expertise used to carry out particular technic or procedure.*"²⁶ Keterampilan teknis, pengetahuan khusus dan keahlian yang digunakan untuk melaksanakan teknik tertentu atau prosedur.

- a. *Human relation skill, are the skill required to work effectivelly with other people*
- b. *Conceptual skill, involve the abillity to see the relationship of the parts to the whols and to one another.*
- c. *Decision making skills, involve the abillity to analyze information and reach good decisions.*²⁷

Tiga keterampilan yang harus dimiliki oleh seorang supervisor adalah :1) keterampilan hubungan manusia adalah keterampilan yang diperlukan untuk bekerja dengan orang lain. Dimana seorang supervisor harus fleksibel dalam berkomunikasi dengan orang lain sehingga mudah diterima. 2) keterampilan

²⁶ Samuel C. Certo, *Op Cit*, hal. 6.

²⁷ *Ibid*, hal. 6.

konseptual melibatkan kemampuan untuk melihat hubungan antara bagian untuk keseluruhan dan satu sama lain. Seorang supervisor harus memiliki kemampuan dalam pengetahuan sehingga menjadi rujukan bagi para bawahannya. 3) keterampilan pengambilan keputusan melibatkan kemampuan untuk menganalisis informasi dan mencapai kepuasan yang baik. Melalui pengambilan keputusan yang tepat maka seorang supervisor akan dianggap ada di mata para bawahannya.

Beberapa kemampuan mendasar seorang supervisor yang sukses menurut Carlene Cassidy and Robert Kreitner di antaranya:

- a. *Communication skills*
- b. *Entrepreneurial thinking and creativity skills*
- c. *Decision making skills*
- d. *Technical skills*
- e. *Delegation skills*
- f. *Computer/technology skills*
- g. *Emotional intelligence and self awarness*
- h. *Administrative skills*
- i. *Time management skills.*²⁸

Seorang supervisor akan menjalankan tugas dengan sukses apabila memiliki beberapa keterampilan dasar di antaranya adalah : 1) keterampilan komunikasi, melalui komunikasi yang efektif tentunya akan mempermudah proses hubungan kerja antara supervisor dengan orang yang disupervisi. 2) keterampilan berpikir mandiri dan kreatifitas, seorang supervisor yang memiliki kreativitas dapat menjalankan tugasnya dengan dinamis sehingga para bawahannya akan lebih terpacu untuk mengembangkan kreativitasnya juga. 3) keterampilan pengambil keputusan, melalui pengambilan keputusan yang tepat dan adil akan menjadikan seorang supervisor sebagai orang bijak dimata para staf. 4) keterampilan teknis,

²⁸ Carlene Cassidy and Robert Kreitner, *Op Cit*, hal. 11-14.

dimana seorang supervisor yang memiliki keterampilan teknis dalam organisasi akan lebih cakap membina para staf atau bawahan. 5) keterampilan membangun tim dan kepemimpinan, dengan keterampilan yang dapat memadukan kerja tim, seorang supervisor akan membentuk kerja tim yang sukses dalam pencapaian tujuan organisasi. 6) keterampilan politik, melakukan lobi-lobi ke berbagai pihak dalam rangka mencapai tujuan organisasi merupakan keterampilan politik yang harus dimiliki seorang supervisor. 7) keterampilan delegasi, supervisor yang dapat bekerja secara efektif adalah yang mampu mendelegasikan sebagai pekerjaan kepada para bawahan. 8) keterampilan komputer/teknologi, seorang supervisor yang memiliki visi maju adalah yang mampu memiliki dasar teknologi yang memadai. 9) kecerdasan emosional dan kesadaran diri, seorang supervisor yang memiliki empati kepada para bawahannya harus memiliki kecerdasan emosional yang baik. 10) keterampilan administrasi, seorang supervisor yang sukses harus memiliki tertib administrasi sehingga dapat menjalankan tugas dengan ketelitian tinggi.

Oliva dan Pawlas dalam bukunya *Supervision for today's School* menyebutkan bahwa supervisi kepala sekolah dibagi menjadi tiga dimensi yaitu, pengembangan staf (*staff development*), pengembangan kurikulum (*curriculum development*), dan perbaikan pengajaran (*instructional development*).²⁹

a. Pengembangan staf (*Staff Development*) berfokus pada staf.

Pengembangan staf mencoba untuk menyediakan sarana untuk seluruh staf untuk memenuhi kebutuhan siswa baik secara akademik, personal, sosial,

²⁹ Oliva, Peter F., and George E. Pawlas. *Supervision for today's schools*. Jossey-Bass, An Imprint of Wiley. 10475 Crosspoint Blvd, Indianapolis, IN 46256, 2004, hal. 20 - 22.

tujuan intelektual, dan karir yang dianggap penting untuk tujuan siswa dan masyarakat. Adapun pengembangan staf/guru dapat dilakukan melalui *in-service programs*, saling bekerja sama, mengevaluasi diri sendiri, *one-on-one* basis dan penilaian administrasi terkait kinerja. *In-service programs* dapat mendefinisikan sebagai program yang direncanakan terkait kesempatan belajar yang diberikan kepada anggota staf sekolah, perguruan tinggi, atau lembaga pendidikan lainnya untuk tujuan meningkatkan kinerja individu dalam posisi sudah ditetapkan.

- b. Pengembangan kurikulum (*Curriculum Development*) adalah pengkajian kurikulum disesuaikan dengan kebutuhan dan perkembangan lingkungan. Selain itu ketika pengawas membantu guru baik secara individu atau kelompok untuk membuat keputusan tentang program yang bertentangan dengan metodologi, mereka bekerja dalam domain pengembangan kurikulum. Pengembangan kurikulum dilaksanakan dengan membantu dalam mengembangkan kurikulum dan melakukan evaluasi pada kurikulum.
- c. Perbaikan pengajaran (*Instructional Development*) berkonsentrasi lebih sempit pada tujuan yang bersangkutan dengan pengajaran. Tujuannya adalah mengembangkan cara yang lebih efektif dan sistematis dalam memberikan instruksi yang efisien, berarti, dan efektif berdasarkan tujuan yang telah jelas ditentukan. *Instructional Development* dapat dilakukan dengan cara membantu dalam merencanakan instruksi, membantu

menjalankan instruksi, membantu manajemen kelas dan mengevaluasi instruksi.

Berdasarkan teori-teori dari beberapa para ahli dapat disintesis bahwa supervisi kepala sekolah adalah kegiatan yang dilakukan oleh kepala sekolah kepada guru untuk tujuan memperbaiki pengajaran dengan siswa sebagai penerima manfaat tertinggi. Supervisi kepala sekolah memiliki 3 (tiga) dimensi yaitu dimensi pengembangan guru, dimensi pengembangan kurikulum, dan dimensi perbaikan pengajaran, yang tercermin dengan indikator : dimensi pengembangan guru adalah peningkatan kinerja melalui program *in-service*, bekerja sama dalam merealisasikan program pendidikan, mengevaluasi diri sendiri, *one on one* basis, penilaian administrasi atas kinerja guru; dimensi pengembangan kurikulum adalah mengembangkan kurikulum dan melakukan evaluasi pada kurikulum; sedangkan dimensi perbaikan pengajaran adalah merencanakan instruksi pembelajaran, menjalankan instruksi pembelajaran, membantu dalam manajemen kelas dan melakukan evaluasi pada instruksi pembelajaran.

3. Pemberdayaan Guru

Profesi guru berada dalam barisan terdepan dalam upaya mencerdaskan kehidupan bangsa, maka upaya pemberdayaan guru sebagaimana seharusnya sebuah profesi, diyakini akan berpengaruh secara signifikan terhadap kualitas pendidikan. Masalah keguruan adalah induk dari masalah pendidikan selain masalah lainnya, seperti kurikulum, perbukuan, metodologi, teknologi dan lain-lain. Jika masalah utama ini bisa ditangani dengan baik, maka penanganan

masalah-masalah lain akan jauh lebih mudah. Maka tidak berlebihan, ketika berbicara mengenai pembenahan masalah pendidikan, maka penanganannya harus dimulai dari penanganan masalah pokok, yaitu soal keguruan.

Memberdayakan dapat dinyatakan sebagai suatu hal yang mendorong untuk menjadi lebih terlibat dalam mengambil keputusan dan beraktivitas yang berhubungan dengan pekerjaan. Schermerhorn mengemukakan “Pemberdayaan memungkinkan orang lain untuk membuat keputusan dan kebijaksanaan latihan dalam pekerjaan mereka”.³⁰ hal ini senada dengan pendapat Weihrich “pemberdayaan berarti bahwa kepala sekolah, karyawan, atau tim di semua tingkatan dalam organisasi diberi kekuatan untuk membuat keputusan tanpa meminta izin atasan mereka”.³¹

Menurut definisi di atas, dapat dijelaskan bahwa pemberdayaan memungkinkan orang lain membuat keputusan dan kekuatan untuk membuat keputusan tanpa meminta izin pada atasan. Selanjutnya pemberdayaan juga menitik beratkan pada upaya lebih memberikan kepercayaan kepada bawahan dan lebih mengoptimalkan potensi dirinya serta dalam rangka menjabarkan fungsi kepemimpinan.

Sedangkan menurut Russell dan Taylor “pemberdayaan adalah pemberian tanggung jawab pada karyawan dan pertimbangan untuk membuat keputusan. Pemberdayaan memerlukan pendidikan dan pelatihan serta partisipasi dalam penetapan tujuan.”³² Artinya kepala sekolah memberikan tanggung jawab

³⁰ John R. Schermerhorn, *Introduction To Management* (Asia: John Wiley & Sons Pte Ltd, 2010), hal.54.

³¹ Heinz Weihrich, *Management A GlobalPerspektive* (Asia: By McGraw- hill, 2005), hal. 226.

³² Russel & Taylor, *operations Management Quality and Competitiveness in Global*

sepenuhnya kepada guru dalam membuat suatu keputusan terhadap pekerjaannya.

Menurut Mosley menyatakan “pemberdayaan pada dasarnya adalah pemberian kewenangan kepada guru untuk membuat keputusan penting dalam wilayah mereka untuk memperluas tanggung jawab dalam pekerjaan”.³³ Dalam hal ini kepala sekolah memberikan wewenang kepada guru dalam membuat suatu keputusan terhadap tugas yang dilakukannya.

Mullins menyampaikan “pemberdayaan dijelaskan dalam suatu hal memungkinkan guru mempunyai otonomi kebebasan yang lebih besar dan pengendalian diri atas pekerjaan mereka dan tanggung jawab untuk pengambil keputusan.”³⁴

Marks dan Louis berpendapat bahwa pemberdayaan guru adalah sebuah inisiatif reformasi pendidikan yang sering menyertai kebijakan untuk sekolah.³⁵ Pemberdayaan guru mengandung empat dimensi yaitu, kegiatan dan manajemen sekolah, pengalaman sekolah siswa, kehidupan kerja guru, dan kontrol atas instruksi kelas. Pada dimensi kegiatan dan manajemen sekolah, mengandung perencanaan anggaran gedung sekolah; menentukan jadwal sekolah; menentukan tugas profesional dan pengajaran tertentu; menetapkan kurikulum sekolah; mempekerjakan tenaga profesional baru; dan menentukan isi program *in-service*. Lalu dalam dimensi pengalaman sekolah siswa mengandung penentuan kode

Environment (USA: John Willey & Sons inc, 2006), hal. 31.

³³ Donal C, Mosley, Leon C Megginson and Paul H, *Supervisory Management* (Australia: Thomson South Westrn, 2005), hal.140.

³⁴ Laurie J. Mullis, *Management and Organization Behaviour, seventh edition* (England: FT Prentice Hall, 2005), hal. 860.

³⁵ Marks, Helen M., and Karen Seashore Louis. "Does teacher empowerment affect the classroom? The implications of teacher empowerment for instructional practice and student academic performance." *Educational evaluation and policy analysis* 19.3 (1997), hal. 245-275.

perilaku siswa; mendisiplinkan siswa; dan menetapkan kebijakan pengelompokan siswa di kelas berdasarkan kemampuan. Pada dimensi kehidupan kerja guru, terdiri dari keterlibatan staf sekolah dalam membuat keputusan yang mempengaruhi diri mereka sendiri; dan pengaruh responden guru pada keputusan di sekolah yang secara langsung mempengaruhi dirinya sendiri. Terakhir mengenai kontrol atas instruksi kelas yang mengandung pemilihan buku pelajaran dan bahan ajar lainnya; pemilihan konten, topik, dan keterampilan yang akan diajarkan; dan pemilihan teknik pengajaran.³⁶

Pendapat Wahibur Rokhman yang ditulis oleh Usmaramenyatakan bahwa untuk menjamin keberhasilan proses pemberdayaan guru, dapat digunakan model pemberdayaan Khan dengan paradigma-paradigma *desire, trust, confident, credibility, accountability, communication*.³⁷

- a. Paradigma *desire*(keinginan) merupakan upaya kepala sekolah untuk (a) memberi kesempatan kepada guru untuk mengidentifikasi permasalahan yang sedang berkembang, (b) memperkecil *directive personality* dan memperluas keterlibatan guru, (c) mendorong terciptanya perspektif baru dan memikirkan kembali strategi untuk meningkatkan kinerja, dan (d) menggambarkan keahlian tim dan melatih guru untuk melakukan *self-control*.
- b. Paradigma *trust*(kepercayaan) mencakup upaya kepala sekolah untuk (a) memberi kesempatan kepada guru untuk berpartisipasi dalam pembuatan kebijakan, (b) menyediakan waktu dan sumber daya pendukung yang

³⁶ *Ibid*, hal. 245-275.

³⁷ Soetjipto, Budi W., and A. Usmara. *Paradigma baru manajemen sumber daya manusia*. Amara Books, 2008,hal 123-125.

mencukupi bagi upaya guru untuk meningkatkan kinerja, (c) menyediakan pelatihan yang mencukupi bagi kebutuhan peningkatan kinerja guru, (d) menghargai perbedaan pandangan dan mengakui kesuksesan yang diraih oleh guru, dan (e) menyediakan akses informasi yang memadai bagi upaya guru untuk meningkatkan kinerja.

- c. Paradigma *Confident*(kepercayaan diri) merupakan upaya kepala sekolah untuk (a) mendelegasikan tugas-tugas yang dianggap penting kepada guru, (b) menggali dan mengakomodasi gagasan dan saran guru, (c) memperluas tugas dan membangun jaringan dengan sekolah dan instansi lain, dan (d) menyediakan *jadwal job instruction dan mendorong munculnya win-win solution*.
- d. Beberapa upaya kepala sekolah terkait dengan paradigma *credibility*(kredibilitas), adalah (a) memandang guru sebagai partner strategis, (b) menawarkan peningkatan standar tinggi di semua aspek kinerja guru, (c) mensosialisasikan inisiatif guru sebagai individu kepada guru lain untuk melakukan perubahan secara partisipatif, dan (d) menggagas win-win solution dalam mengatasi perbedaan pandangan dalam penentuan tujuan dan penetapan prioritas.
- e. Paradigma *accountability* (akuntabilitas) merupakan upaya kepala sekolah untuk (a) menggunakan jalur training dalam mengevaluasi kinerja guru, (b) memberikan tugas yang terdefiniskan secara jelas dan terukur, (c) melibatkan guru dalam penentuan standar dan ukuran kinerja, (d) memberikan bantuan dan saran kepada guru dalam

menyelesaikan beban kerjanya, dan (e) menyediakan periode dan waktu pemberian *feedback*.

- f. Paradigma *communication* (komunikasi) adalah upaya kepala sekolah untuk (a) menetapkan kebijakan *open door communication*, (b) menyediakan waktu untuk memperoleh informasi dan mendiskusikan permasalahan secara terbuka, dan (c) menciptakan kesempatan untuk *cross-training*.

Berdasarkan teori-teori dari beberapa para ahli dapat disintesis bahwa pemberdayaan guru adalah pemberian tanggung jawab dan wewenang kepada guru untuk mengambil keputusan serta menciptakan kondisi saling percaya antar manajemen dan guru. Pemberdayaan guru memiliki 6 (enam) dimensi yaitu dimensi paradigma keinginan, dimensi paradigma kepercayaan, dimensi paradigma kepercayaan diri, dimensi paradigma kredibilitas, dimensi paradigma akuntabilitas, dimensi paradigma komunikasi, yang tercermin dengan indikator : paradigma keinginan adalah memberi kesempatan kepada guru untuk mengidentifikasi permasalahan yang sedang berkembang, memperkecil *directive personality* dan memperluas keterlibatan guru, mendorong terciptanya perspektif baru dan memikirkan kembali strategi untuk meningkatkan kinerja, dan menggambarkan keahlian tim dan melatih guru untuk melakukan *self-control*, paradigma kepercayaan adalah memberi kesempatan kepada guru untuk berpartisipasi dalam pembuatan kebijakan, menyediakan waktu dan sumber daya pendukung yang mencukupi bagi upaya guru untuk meningkatkan kinerja, menyediakan pelatihan yang mencukupi bagi kebutuhan peningkatan kinerja guru,

menghargai perbedaan pandangan dan mengakui kesuksesan yang diraih oleh guru, dan menyediakan akses informasi yang memadai bagi upaya guru untuk meningkatkan kinerja, paradigma kepercayaan diri adalah mendelegasikan tugas-tugas yang dianggap penting kepada guru, menggali dan mengakomodasi gagasan dan saran guru, memperluas tugas dan membangun jaringan dengan sekolah dan instansi lain, dan menyediakan *jadwal job instruction* dan mendorong munculnya win-win solution, paradigma kredibilitas adalah memandang guru sebagai partner strategis, menawarkan peningkat standar tinggi di semua aspek kinerja guru, mensosialisasikan inisiatif guru sebagai individu kepada guru lain untuk melakukan perubahan secara partisipatif, dan menggagas win-win solution dalam mengatasi perbedaan pandangan dalam penentuan tujuan dan penetapan prioritas, paradigma akuntabilitas adalah menggunakan jalur training dalam mengevaluasi kinerja guru, memberikan tugas yang terdefinisikan secara jelas dan terukur, melibatkan guru dalam penentuan standar dan ukuran kinerja, memberikan bantuan dan saran kepada guru dalam menyelesaikan beban kerjanya, dan menyediakan periode dan waktu pemberian *feedback*, selanjutnya paradigma komunikasi menetapkan kebijakan *open door communication*, menyediakan waktu untuk memperoleh informasi dan mendiskusikan permasalahan secara terbuka, dan menciptakan kesempatan untuk *cross-training*.

B. Hasil Penelitian yang Relevan

Penelitian mengenai kualitas yang telah beberapa kali dilakukan oleh peneliti terdahulu yaitu: Penelitian yang dilakukan oleh Daryanti "*The Influenced Studies Of Supervision And Work Motivation Toward Education Quality Of State*

*Elementary School In Kecamatan Makasar East Jakarta (2012)*³⁸ Daryanti melakukan penelitian mengenai kualitas di sekolah dasar negeri di Kecamatan Makasar Jakarta Timur, sedangkan penulis akan meneliti tentang kualitas pada 19 SMA Swasta.

Penelitian yang dilakukan oleh Daryanti menggunakan data primer. Memiliki persamaan karena penulis menggunakan data primer dalam penelitian ini. Perbedaan lainnya Daryanti menggunakan teknik analisis path, sedangkan penulis menggunakan teknik analisis regresi berganda. Hasil dari penelitian yang dilakukan Daryanti yaitu: 1) Terdapat pengaruh signifikan antara supervisi terhadap kualitas pendidikan sekolah dasar negeri di Kecamatan Makasar Jakarta Timur, 2) Terdapat pengaruh signifikan antara motivasi kerja terhadap kualitas pendidikan sekolah dasar negeri di Kecamatan Makasar Jakarta Timur, 3) Terdapat pengaruh signifikan antara supervisi dan motivasi kerja terhadap kualitas pendidikan sekolah dasar negeri di Kecamatan Makasar Jakarta Timur.

Selanjutnya penelitian sebelumnya yang meneliti mengenai supervisi dan kualitas pendidikan dilakukan oleh Anas Rupaedi dalam Tesisnya yang berjudul "*Peranan Pengawasan Sekolah dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di SMK Kabupaten Indramayu*."³⁹ Latar belakang penelitian Anas ini adalah adanya ketidakstabilan mutu pendidikan di SMK Kabupaten Indramayu dan Pengawas Sekolah belum melaksanakan perannya secara maksimal. Tujuan penelitian ini yang pertama adalah untuk mengetahui bagaimana kesenjangan peran pengawas di SMK

³⁸ Daryanti "The Influenced Studies Of Supervision And Work Motivation Toward Education Quality Of State Elementary School In Kecamatan Makasar East Jakarta" *Tesis*, Universitas Negeri Jakarta, (2012), hal. i.

³⁹ Anas Rupaedi, "Peranan Pengawas Sekolah Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Di SMK Kabupaten Indramayu", *Tesis*, Universitas Indonesia, 2012, hal. vii.

Kabupaten Indramayu saat ini. Tujuan kedua adalah untuk mendapatkan gambaran tentang upaya apa yang dilakukan untuk menghilangkan kesenjangan peran pengawas sekolah di SMK Kabupaten Indramayu tersebut. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan teknik pengumpulan data campuran atau *mix method*. Informan terdiri dari kepala dinas pendidikan, korwas, pengawas, kepala sekolah, komite, dan kepala sekolah. Pengumpulan data kuantitatif melalui pemberian angket kepada tujuh puluh lima responden terpilih. Hasil penelitian ini pengawas sekolah Kabupaten Indramayu belum berperan secara maksimal sesuai dengan tugas dan fungsi pengawas.

Penelitian lainnya yang telah dilakukan sebelumnya adalah penelitian oleh Misnawati “*Relationship Between The Empowerment And Managerial Knowledge With The Schools Quality In The Country Town Tangerang*”⁴⁰ Misnawati melakukan penelitian mengenai kualitas di Kota Tangerang, sedangkan penulis akan meneliti tentang kualitas pendidikan pada 19 SMA Swasta.

Penelitian yang dilakukan oleh Misnawati menggunakan data primer. Memiliki persamaan karena penulis menggunakan data primer dalam penelitian ini. Perbedaan lainnya Misnawati menggunakan teknik analisis SEM, sedangkan peneliti menggunakan teknik analisis regresi berganda. Hasil dari penelitian yang dilakukan Misnawati yaitu: 1) Terdapat pengaruh signifikan antara pemberdayaan terhadap kualitas di Kota Tangerang, 2) Terdapat pengaruh signifikan antara kemampuan manajerial terhadap kualitas di Kota Tangerang,

⁴⁰Misnawati, “*Relationship Between The Empowerment And Managerial Knowledge With The Schools Quality In The Country Town Tangerang*”, *Tesis*, Universitas Negeri Jakarta, 2000, hal. i.

3) Terdapat pengaruh signifikan antara pemberdayaan dan kemampuan manajerial terhadap kualitas di Kota Tangerang

Selanjutnya penelitian lain yang meneliti mengenai pemberdayaan guru dan kualitas pendidikan adalah penelitian yang dilakukan oleh Rev Fr. Ofojebe, Wenceslaus.N dan Chukwuma, T.C dengan judul penelitian “*Teacher Empowerment: An Imperative for Promoting Quality Education in Anambra State Secondary Schools*”.⁴¹ Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji seberapa penting pemberdayaan guru sebagai suatu keharusan dalam mempromosikan kualitas pendidikan di sekolah menengah Anambra. Penelitian ini menggunakan desain penelitian survei deskriptif untuk melakukan penelitian dan mengumpulkan data yang diperlukan. Prosedur Sampling Acak digunakan pada pemilihan 10% populasi keseluruhan dari 5.926 tutorial (guru) di enam zona pendidikan pada Negara Bagian Anambra di Nigeria, sehingga ukuran sampel yang dipilih untuk penelitian ini melibatkan 593 tutorial (guru).

Hasil penelitian menyatakan bahwa pemberdayaan guru dapat menjadi suatu alat yang sangat penting untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Adapun rekomendasi dari penelitian ini antara lain: kebijakan pemerintah dan prioritas pemberdayaan guru untuk pendidikan berkualitas; alokasi anggaran dan dana yang memadai untuk pemberdayaan guru di Nigeria; serta kepemimpinan kepala sekolah juga harus memperhatikan pentingnya dimensi pemberdayaan guru bagi komitmen organisasi guru, efisiensi dan efektivitas.

Penelitian yang akan dilakukan kali ini akan berbeda dengan penelitian

⁴¹ Ofojebe, Wenceslaus N., and T. C. Chukwuma. "Teacher empowerment: an imperative for promoting quality education in Anambra State Secondary Schools." *Journal of Emerging Trends in Educational Research and Policy Studies* 6.2 (2015), hal. 189-197.

sebelumnya yaitu pada fokus variabel yang diteliti, lokasi penelitian, responden penelitian, serta teknik analisis yang digunakan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh supervisi kepala sekolah terhadap kualitas pendidikan pada 19 SMA Swasta, pengaruh pemberdayaan guru terhadap kualitas pendidikan pada 19 SMA Swasta, serta pengaruh supervisi kepala sekolah dan pemberdayaan guru terhadap kualitas pendidikan pada 19 SMA Swasta.

C. Kerangka Teoretik

Pada penelitian ini diteliti dua faktor penting yang memiliki peran dalam Kinerja Sekolah melalui Kualitas Pendidikan (dinyatakan sebagai variabel Y), yaitu Supervisi Kepala Sekolah (dinyatakan sebagai variabel X_1) dan Pemberdayaan Guru (dinyatakan sebagai variabel X_2). Dasar pemikiran yang melandasi penelitian ini adalah mengenai masalah pengaruh supervisi kepala sekolah dan pemberdayaan guru oleh kepala sekolah terhadap kualitas pendidikan di sekolah.

1. Pengaruh Supervisi Kepala Sekolah terhadap Kualitas Pendidikan

Supervisi merupakan kegiatan dimaksudkan untuk memperbaiki kegiatan dalam rangka perbaikan. Supervisi yang dilakukan seorang kepala sekolah dalam kegiatan di sekolah adalah untuk menstimulir, menyeleksi pertumbuhan jabatan dan perkembangan para guru, motivasi tujuan-tujuan pendidikan, bahan pengajaran, metode mengajar dan evaluasi pengajaran. Pengaruh supervisi kepala sekolah terhadap kualitas pendidikan dapat didukung oleh beberapa pendapat dari para ahli. Anton De Grauwe dalam penelitiannya yang berjudul *Transforming School Supervision into A Tool for Quality Improvement* berpendapat bahwa:

“The core role of supervisors has traditionally been to control the teachers and in particular their performance in the classroom.” dan “Ideally, supervision, through supporting teachers, controlling schools functioning and allowing for regular exchanges between schools, can be a powerful tool for quality improvement.”⁴²

Peran inti supervisor secara tradisional adalah untuk mengontrol guru dan khususnya kinerja mereka di dalam kelas. Idealnya, pengawasan, melalui mendukung guru, mengendalikan fungsi sekolah dan memungkinkan untuk adanya pertukaran reguler antara sekolah, dapat menjadi alat yang ampuh untuk peningkatan kualitas.

Selain itu, Anton De Grauwe juga menambahkan bahwalayanan pengawasan yang efektif adalah kunci untuk memonitor dan meningkatkan kualitas pendidikan.⁴³ Dengan kata lain, dengan adanya pengawasan yang efektif terhadap guru dan sekolah, maka kualitas pendidikan di sekolah tersebut dapat meningkat.

Selanjutnya menurut Sergiovani dan Starratt,

“Supervision, properly redefined, can be the lynchpin for deep school improvement efforts aimed at improving teacher quality, making schools more thoughtful and caring place for students and increasing levels of authentic and rigorous students learning.”⁴⁴

Sergiovani dan Starratt menjelaskan bahwa supervisi secara khusus merupakan salah satu aspek untuk meningkatkan usaha-usaha sekolah yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas guru, membuat sekolah menjadi lebih baik dan melayani siswa dengan baik dan meningkatkan tingkat kenyamanan dan keaslian belajar siswa.

⁴² De Grauwe, Anton. *“Transforming school supervision into a tool for quality improvement.”* International Review of Education 53.5 (2007), hal. 709-714.

⁴³ *Ibid.* Hal 600

⁴⁴ Sergiovanni and Starrat, *Supervision, A Redefinition* (New York: McGraw-Hill 2002), hal. 55-57.

Charlene Cassidy dan Robert Kreitner juga menjelaskan bahwa:

“Supervisor are an integral part of the management team process. The legal definition of supervisor in any individual having authority, in the interest of employer, to hire, transfer, suspend, lay off, recall, promote, discharge, assign, reward, or discipline other employees, or responsibly to direct them, or to adjust their grievances, or effectively to recommend such action, if in connection with the foregoing the exercise of such authority is not of merely routine or clerical nature, but requires the use of independent judgment.”⁴⁵

Pengawas merupakan bagian integral dari proses manajemen tim. Definisi hukum dari pengawas di setiap individu memiliki kewenangan, untuk kepentingan pimpinan, untuk mempekerjakan, men-transfer, menanggukhan, memberhentikan, mengingat, mempromosikan, mengeluarkan, menetapkan, penghargaan, ataumendisiplinkan karyawan lain, atau bertanggung jawab untuk mengarahkan mereka, atau untuk menyesuaikan keluhan mereka, atau secara efektif untuk merekomendasikan tindakan tersebut, jika sehubungan dengan hal tersebut pada pelaksanaan kewenangan tersebut tidak semata-mata dilakukan secara rutin atau alami, tetapi membutuhkan penggunaan penilaian yang independen. Dengan kata lain, supervisor atau kepala sekolah adalah seorang yang profesional dimana dalam menjalankan tugasnya ia bertindak atas dasar kaidah-kaidah ilmiah yang mampu meningkatkan kualitas pendidikan.

Berdasarkan seluruh pembahasan diatas diduga terdapat pengaruh positif supervisi kepala sekolah (X_1) terhadap kualitas pendidikan (Y), dengan kata lain semakin baik supervisi kepala sekolah maka kualitas pendidikan akan semakin baik.

⁴⁵Cassidy, Charlene, and Bob Kreitner. *Supervision: setting people up for success*. Cengage Learning, 2009, hal. 5.

2. Pengaruh Pemberdayaan Guru Terhadap Kualitas Pendidikan

Pemberdayaan guru adalah merupakan kegiatan yang dibutuhkan dalam meningkatkan kualitas pendidikan di suatu sekolah, karena dengan adanya pemberdayaan guru tersebut proses belajar mengajar di suatu sekolah semakin baik.

Pemberdayaan guru adalah sebuah konsep yang secara bertahap memperoleh momentum, berkembang dari usaha-usaha untuk memperbaharui dan meningkatkan sekolah baru-baru ini. Pemberdayaan sendiri menekankan peran penting guru dalam membuat keputusan profesional tentang pengajaran dan pembelajaran.⁴⁶ Adanya pengaruh pemberdayaan guru terhadap kualitas pendidikan dapat didukung oleh pernyataan dari beberapa ahli, seperti Leu and Price-Romyang berpendapat bahwa:

“Empowering teachers therefore will improve teacher’s competency, efficiency, effectiveness, performances and productivity. What goes on in the classroom and the impact of the teacher and teaching has been identified in numerous studies as the crucial variable for improving learning outcomes and guaranteeing quality education. The way teachers teach is of critical concern in any reform designed to improve quality.”⁴⁷

Leu and Price-Rom menyatakan bahwa memberdayakan guru akan meningkatkan kompetensi, efisiensi, efektivitas, kinerja dan produktivitas guru itu sendiri. Apa yang terjadi di dalam kelas dan dampak dari guru dan pengajaran telah diidentifikasi dalam berbagai studi sebagai variabel penting untuk meningkatkan hasil belajar dan menjamin kualitas pendidikan. Cara guru mengajar menjadi perhatian penting dalam reformasi yang dirancang untuk

⁴⁶Zembylas, Michalinos, and Elena C. Papanastasiou. "Modeling teacher empowerment: The role of job satisfaction." *Educational Research and Evaluation* 11.5 (2005), hal. 433-459.

⁴⁷Leu, E. and Price-Rom, "A. *Quality of Education and Teacher learning: A Review of Literature.*" Retrieved on May 4th, (2006), hal. 7.

meningkatkan kualitas.

Selanjutnya Ofojebedan Chukwumamenyatakan bahwa pemberdayaan guru cukup penting untuk meningkatkan pendidikan yang berkualitas dengan alasan bahwa:

“Teacher empowerment improved teachers competence, intellect and knowledge to effectively teach in the classroom; it improved teachers teaching methodology and increased their work commitment, capacity building, preparedness for improving educational quality, boost teachers sufficient skills and knowledge of the subject matter. It also aided teacher’s ability to create and sustain effective learning environment.”⁴⁸

Pemberdayaan guru meningkatkan kompetensi, kecerdasan dan pengetahuan guru untuk mengajar di kelas secara efektif; hal itu meningkatkan metode mengajar guru dan meningkatkan komitmen kerja mereka, peningkatan kapasitas, kesiapan untuk meningkatkan kualitas pendidikan, meningkatkan keterampilan dan pengetahuan guru yang memadai tentang materi pelajaran. Hal ini juga dibantu kemampuan guru untuk menciptakan dan mempertahankan lingkungan belajar yang efektif.

Imogie yang dikutip oleh Ofojebe dan Chukwuma juga memberikan alasan pentingnya pemberdayaan guru untuk pendidikan berkualitas, diantaranya adalah:

“Empowering teachers through their professional growth and other motivational strategies will increase a higher level of commitment to teaching which is necessary for maintaining quality assurance in the school.”⁴⁹

Memberdayakan guru melalui peningkatan profesionalisme dan strategi motivasi lainnya akan menambah tingkat komitmen yang lebih tinggi untuk

⁴⁸Ofojebe, Wenceslaus N., and T. C. Chukwuma. "Teacher empowerment: an imperative for promoting quality education in Anambra State Secondary Schools." *Journal of Emerging Trends in Educational Research and Policy Studies* 6.2(2015), hal. 189-197.

⁴⁹*Ibid*, hal. 198

mengajar yang memang diperlukan untuk menjaga jaminan kualitas di sekolah.

Selain itu Lucas berpendapat bahwa

*“teacher empowerment, appear to be a function of the readiness of building-level administrators to share their autonomy with those whose commitment is necessary to make the educational program function at the highest degree of efficiency.”*⁵⁰

Pemberdayaan guru, muncul sebagai fungsi dari kesiapan para pengelola sekolah untuk berbagi kemandirian mereka dengan orang-orang yang komitmen(dalam hal ini, guru) yang diperlukan untuk membuat fungsi program pendidikan di tingkat tertinggi efisiensi.

Berdasarkan penjelasan diatas, maka di duga terdapat pengaruh positif antara pemberdayaan guru (X_2) terhadap kualitas pendidikan (Y) pada 19 SMA Swasta. semakin baik pemberdayaan guru maka kualitas pendidikan akan semakin baik.

3. Pengaruh Supervisi Kepala Sekolah dan Pemberdayaan Guru Terhadap Kualitas Pendidikan

Supervisi mengandung arti optimalisasi sumber daya yaitu dimana guru akan melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, terutama dalam memperbaiki pembelajaran. Salah satu sumber daya manusia di sekolah adalah guru sebagai tenaga pendidik. Oleh karena itu, Ma'aruf mengatakan salah satu tugas supervisi yang dilakukan kepala sekolah adalah bagaimana kepala sekolah mampu memberdayakan guru dalam melaksanakan tugasnya.⁵¹

Ma'aruf juga berpendapat bahwa “supervisi sebagai pemberdayaan berusaha membangkitkan kesadaran guru menjadi seorang pembuat keputusan profesional

⁵⁰ Lucas, Sam. "Principal's Perceptions of Site-Based Management and Teacher Empowerment." NASSP Bulletin 75.537 (1991), 56-62.

⁵¹ Ma'aruf, "Pengaruh supervisi kepala sekolah dan etos kerja terhadap disiplin guru SMK Negeri Lampung Tengah", Thesis Universitas Indonesi, 2011, hal. 26.

penting ketika menjalankan tugasnya.”⁵² Guru merupakan seorang pengajar profesional yang mengharuskan dirinya bertindak membuat keputusan berdasarkan kaidah-kaidah ilmiah atas pertimbangan rasional demi kebaikan peserta didiknya. Dengan kata lain, supervisi kepala sekolah turut berperan dalam terjadinya pemberdayaan guru.

Sergiovani dan Sttrrat yang dikutip oleh Mulyasa mengatakan bahwa :

*“Supervision is a process designed to help teacher and supervisor learn more about their practice; to better able to use their knowledge and skills to better serve parents and schools; and make the school a more effective learning community.”*⁵³

Supervisi merupakan suatu proses yang dirancang khusus untuk membantu guru dan supervisor dalam mempelajari tugas sehari-hari di sekolah; agar dapat menggunakan pengetahuan dan kemampuannya untuk memberikan layanan yang lebih baik pada orang tua peserta didik dan sekolah, serta berupaya menjadikan sekolah sebagai komunitas pembelajaran yang efektif.

H. JeromeFreiberg berpendapat bahwa

*“Providing information to teachers about their effectiveness may be called supervision, feedback, assessment, orevaluation. The end goal, however, should be to provide teachers with usable information about their teaching. Teachers need accurate information about what they are doing in the classroom before they can begin to identify strengths and weaknesses and formulate a plan to institute change.”*⁵⁴

Menyediakan informasi kepada guru mengenai efektifitas mereka dapat disebut dengan pengawasan, umpan balik, asesmen, atau evaluasi. Meskipun demikian, tujuan akhir adalah harus mampu menyediakan informasi yang berguna

⁵² *Ibid*, hal. 26

⁵³ Mulyasa, “*Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*,” (Jakarta: Bumu Aksara, 2011), hal 59.

⁵⁴ Freiberg, H. Jerome. “*Teacher self-evaluation and principal supervision.*” NASSP Bulletin 71.498 (1987), hal. 85-92.

untuk guru tentang cara mengajar mereka. Guru perlu informasi yang akurat tentang apa yang mereka lakukan di dalam kelas sebelum mereka dapat mulai mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan mereka dan merumuskan rencana untuk mengadakan perubahan. Hal ini sejalan dengan pendapat Ma'aruf yang telah dijelaskan sebelumnya bahwa supervisi sebagai pemberdayaan berusaha membangkitkan kesadaran guru menjadi seorang pembuat keputusan profesional penting ketika menjalankan tugasnya.

Berdasarkan seluruh pembahasan di atas, dapat dikatakan bahwa terdapat hubungan antara supervisi kepala sekolah dengan pemberdayaan guru. Sebelumnya juga telah dijelaskan bahwa supervisi kepala sekolah dan pemberdayaan guru masing-masing diduga mampu memengaruhi kualitas pendidikan.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pula dugaan adanya pengaruh positif antara supervisi kepala sekolah (X_1) dan pemberdayaan guru (X_2) secara bersama-sama kualitas pendidikan (Y), dengan kata lain semakin baik supervisi kepala sekolah dan pemberdayaan guru yang positif maka kualitas pendidikan akan semakin baik.

D. Perumusan Hipotesis

Berdasarkan kerangka teoretik yang telah dikemukakan maka diduga sementara:

1. Terdapat pengaruh positif antara supervisi kepala sekolah terhadap kualitas pendidikan pada 19 SMA Swasta.
2. Terdapat pengaruh positif antara pemberdayaan guru terhadap kualitas pendidikan pada 19 SMA Swasta.
3. Terdapat pengaruh positif antara supervisi kepala sekolah dan pemberdayaan guru terhadap kualitas pendidikan pada 19 SMA Swasta.