

BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN PENDEKATAN MASALAH

2.1. Kajian Pustaka

2.1.1. Pengawas Sekolah

2.1.1.1. Pengertian Pengawas Sekolah dan Kewenangannya

Berdasarkan peraturan pemerintah No.21 Tahun 2010 tentang jabatan fungsional pengawas sekolah dan angka kreditnya menjelaskan bahwa Pengawas Sekolah adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang diberi tugas, tanggung jawab dan wewenang secara penuh oleh pejabat yang berwenang untuk melaksanakan pengawasan akademik dan manajerial pada satuan pendidikan. pengawas satuan pendidikan adalah guru yang diangkat dalam jabatan pengawas satuan pendidikan. Dalam Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara No. 118/1996 tentang jabatan fungsional Pengawas sekolah dan angka kreditnya Bab I pasal 1 bahwa pengawas sekolah adalah pegawai negeri sipil yang diberi tugas, tanggung jawab, dan wewenang secara penuh oleh pejabat yang berwenang untuk melakukan pengawasan pendidikan di sekolah dengan melaksanakan penilaian dan pembinaan dari segi teknis pendidikan dan administrasi pada satuan pendidikan ke sekolah dasar dan menengah.

Dalam pedoman pelaksanaan sertifikasi pengawas sekolah atau madrasah, dalam jabatan menjelaskan bahwa pengawas sekolah adalah :Pengawas sekolah atau pengawas satuan pendidikan adalah tenaga pendidikan profesional berstatus PNS yang diberi tugas, tanggung jawab dan wewenang secara penuh oleh pemerintah untuk melakukan pengawasan akademik dan pengawasan manajerial pada sekolah-sekolah yang jadi binaannya.

Seorang pengawas sekolah pada dewasa ini menghadapi tugas yang lebih menantang dari pengawas sekolah (penilik) yang lampau. Pekerjaannya ditandai oleh tugas yang bermacam-macam, hubungan manusia yang kompleks,yang meliputi teman sekerja, atasa dan bawahan , ditambah dengan serangkaian masalah prosedur, kebijakan yang sering

berubah-ubah, dan cara-cara mempelajari pengaruh supervisi terhadap mutu pembelajaran. Jika tidak memiliki perspektif yang jelas tentang tugas dan fungsinya, dan arah kegiatannya, akan berakibat ia akan merasakan tekanan-tekanan dan tuntunan-tuntunan yang sering saling bertentangan sehingga akan ragu-ragu dan kurang efektif.

1. Pedoman pelaksanaan sertifikasi pengawas sekolah atau madrasah dalam jabatan (2008) menjelaskan dengan tugas bahwa pengawas sekolah yaitu tenaga kependidikan yang bertugas meningkatkan kemampuan profesional guru dalam mempertinggi mutu proses pembelajaran dan mutu penyelenggaraan pendidikan di sekolah.
2. Berdasarkan SK Menpan No. 91/Kep/M.Pan 10/2001(Depdiknas 2001 :4-6) Pengawas sekolah memiliki tugas pokok, wewenang, dan tanggung jawab berikut:
 - a. Tugas pokok pengawas sekolah adalah menilai dan membina penyelenggaraan pendidikan pada sejumlah sekolah tertentu baik negeri maupun swasta. Menurut Syaepoedin DA (dalam Abdul Kodir, 2005:22) mengemukakan 11 macam tugas pengawas yaitu:
 - a) Memonitor pelaksanaan kurikulum yang meliputi isi, metode penyajian, penggunaan dan pemeliharaan alat perlengkapan dan penilaiannya agar berlangsung sesuai dengan ketentuan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku;
 - b) Memonitor tenaga teknis sekolah agar terpenuhi persyaratan formal yang berlaku dan melaksanakan tugasnya sesuai dengan ketentuan dan peraturan perundang-undangan;
 - c) Memonitor pengadaan, penggunaan, dan pemeliharaan sarana sekolah sesuai dengan ketentuan dan perundang –undangan yang berlaku serta menjaga agar kualitas dan kuantitas sarana sekolah memenuhi ketentuan dan persyaratan yang ada.
 - d) Memonitor tata usaha sekolah yang meliputi urusan kepegawaian, keuangan ,

dan perkantoran agar berjalan sebagaimana mestinya.

- e) Memonitor hubungan kerja sama dengan masyarakat, antara lain dengan pemerintah daerah, dunia usaha, dan lain-lain;
- f) Menilai proses dan hasil pelaksanaan kurikulum berdasarkan ketepatan materi dan waktu.
- g) Menilai pelaksanaan kerja teknis sekolah.
- h) Menilai pemanfaatan sarana sekolah.
- i) Menilai efisiensi dan efektivitas tata usaha sekolah.
- j) Menilai hubungan dengan masyarakat antara lain dengan pemerintah daerah, dunia usaha, dan lain-lain;
- k) Melaksanakan program supervisi sekolah serta memberikan petunjuk perbaikan terhadap penyimpangan dalam pengelolaan sekolah, yang meliputi:
 - 1) Proses dan hasil pelaksanaan kurikulum yang dicapai pada periode tertentu;
 - 2) Kegiatan sekolah di bidang pengelolaan gedung dan bangunan halaman, perabot, dan alat-alat kantor serta sarana pendidikan lainnya.
 - 3) Pengembangan personil sekolah, termasuk kepala sekolah, guru, tenaga usaha, yang mencakup segi disiplin, kepribadian, sikap dan tingkah laku, pembinaan karier, peningkatan pengetahuan dan keterampilan sesuai dengan tuntutan propesinya masing-masing ;
 - 4) Tata usaha sekolah termasuk urusan keuangan, sarana, dan kepegawaian;
 - 5) Hubungan sekolah dengan badan pembantu penyelenggara pendidikan dan masyarakat pada umumnya.

Sedangkan dilihat dari tanggung jawabnya pengawas sekolah adalah :

- 1. Melaksanakan pengawas terhadap penyelenggaraan pendidikan sekolah sesuai dengan penugasannya; dan
- 2. Meningkatkan kualitas proses belajar atau bimbingan dan hasil prestasi belajar atau

bimbingan siswa dalam rangka tujuan pendidikan.

Dengan memperhatikan tugas dan tanggung jawab pengawas sekolah, maka wewenang pengawas sekolah adalah:

1. Memilih dan menentukan metode kerja untuk mencapai yang optimal dalam melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya sesuai dengan kode etik profesi
2. Menetapkan tingkat kinerja guru dan tenaga lain yang diawasi serta faktor-faktor yang mempengaruhi; dan
3. Menentukan dan mengusulkan program pembinaan serta melakukan pembinaan.

2.1.1.2. Pendampingan Pengawas Sekolah

Pengawasan sekolah merupakan salah satu fungsi manajemen pendidikan yang memiliki peran strategis dalam menjamin mutu penyelenggaraan pendidikan. Menurut Kristiawan, Yuniarsih, Fitria, dan Refika (2019), supervisi pendidikan adalah pembinaan yang berupa bimbingan atau tuntunan ke arah perbaikan situasi pendidikan pada umumnya dan peningkatan mutu mengajar dan belajar pada khususnya. Dalam Permendikbud Ristek Nomor 25 Tahun 2024, Pengawas Sekolah didefinisikan sebagai Guru Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang diangkat dalam jabatan pengawas satuan pendidikan.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 21 Tahun 2024 menjelaskan bahwa Jabatan Fungsional Guru adalah jabatan yang memiliki tugas dan ruang lingkup untuk melaksanakan kegiatan mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik. Dalam rangka pembinaan karier, guru dapat diberikan penugasan sebagai kepala satuan pendidikan, pendamping satuan pendidikan (pengawas sekolah), pendidik pada jalur pendidikan nonformal, atau peran lain yang ditetapkan oleh menteri.

Peraturan Menteri Pendidikan Dasar dan Menengah Nomor 21 Tahun 2025 tentang Standar Tenaga Kependidikan menegaskan bahwa tenaga kependidikan selain pendidik meliputi kepala satuan pendidikan dan pendamping satuan pendidikan (pengawas

sekolah). Tenaga kependidikan ini bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan.

Peraturan Direktur Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan Nomor 4831 Tahun 2023 memberikan definisi yang lebih spesifik. Pengawas sekolah adalah Pegawai Negeri Sipil yang diberi tugas, tanggung jawab, dan wewenang secara penuh oleh pejabat yang berwenang untuk melaksanakan fungsi pengawasan dengan melakukan kegiatan pendampingan dalam peningkatan kualitas pembelajaran pada satuan pendidikan.

Peraturan Direktur Jenderal GTK Nomor 7328 Tahun 2023 memperjelas bahwa pengawas sekolah adalah pegawai negeri sipil yang menjalankan fungsi pengawasan melalui kegiatan pendampingan dalam peningkatan kualitas pembelajaran. Penekanannya bukan lagi pada fungsi inspeksi atau pengendalian, melainkan pada fungsi pendampingan yang bersifat memfasilitasi dan memberdayakan. Pendampingan adalah kegiatan pengawas sekolah kebersamaan kepala sekolah dalam peningkatan kapasitas dan mutu layanan satuan pendidikan. Untuk memastikan pelaksanaan pendampingan selaras dengan transformasi peran pengawas sekolah, terdapat tujuh prinsip yang berfungsi sebagai rambu-rambu etika.

Pertama, prinsip profesional, yaitu pendampingan bertujuan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia secara berkelanjutan pada satuan pendidikan. Kedua, prinsip terencana dan strategis, yaitu pendampingan dilakukan untuk mencapai suatu tujuan yang terukur dalam waktu tertentu. Ketiga, prinsip bertahap dan mandiri, yaitu pendampingan dilakukan sesuai dengan kemampuan satuan pendidikan dan dilaksanakan melalui komunitas belajar. Keempat, prinsip kolaborasi, yaitu pendampingan melibatkan kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, dan warga satuan pendidikan dalam mencapai tujuan bersama yang sudah direncanakan.

Kelima asimetris, yaitu melakukan pendampingan dengan memperhatikan perbedaan kondisi, karakteristik, kebutuhan, serta kesiapan masing-masing Satuan

Pendidikan dalam melaksanakan kurikulum pembelajaran. Keenam, prinsip kesetaraan bagaimana membangun hubungan relasi yang setara antara pengawas dengan kepala sekolah. Selanjutnya prinsip terakhir yaitu berbasis evaluasi di mana pengawas selalu melakukan evaluasi secara berkala dan senantiasa melakukan refleksi.

Mulyasa (2013) memandang pengawas sekolah sebagai katalisator perubahan yang tidak hanya menilai, tetapi juga membina, memotivasi, dan memberdayakan kepala sekolah kepala sekolah untuk meningkatkan mutu pendidikan. Dalam kerangka ini, pengawas sekolah berfungsi sebagai agen pengembangan profesional yang berfokus pada perbaikan kualitas manajemen dan pembelajaran. Astuti dan rekan (2016) menegaskan bahwa pengawas sekolah merupakan salah satu tenaga kependidikan yang memiliki peran strategis dalam meningkatkan kualitas pendidikan melalui kegiatan pengawasan yang bersifat pembinaan dan pengembangan.

Kegiatan pengawas sekolah dalam menjalankan fungsi pembinaannya merupakan kegiatan memberikan bantuan kepada kepala sekolah dan guru agar dapat menjalankan tugas sesuai dengan harapan pemerintah dan masyarakat. Di samping itu, memberikan bantuan dalam memecahkan masalah dalam pembelajaran. Hal ini sejalan dengan pendapat Syaiful Sagala bahwa “Supervisi adalah pekerjaan memberikan bantuan, sedangkan supervisor adalah orang yang berfungsi memberi bantuan kepada guru-guru dalam menstimulir guru-guru ke arah usaha mempertahankan suasana belajar dan mengajar.” (Sagala, 2007:124)

Depdikbud dalam Pedoman Pembinaan Profesional menjelaskan bahwa pembinaan profesional adalah ”memberi bantuan pada guru untuk memperluas pengetahuan, meningkatkan keterampilan mengajar dan menumbuhkan sikap profesional sehingga guru menjadi ahli pengelola KBM dalam memelajarkan anak didik”. (Depdikbud, 1999:5).

Dalam Pedoman Pembinaan Profesional Guru Sekolah Dasar yang dikeluarkan oleh Depdikbud dijelaskan secara terperinci. Adapun intisarinya peneliti simpulkan sebagai berikut:

1. Agar pembinaan diarahkan dari pembinaan administrasi ke arah pembinaan peningkatan kemampuan guru dalam mengelola KBM.
2. Pembinaan diarahkan dari pemeriksaan fisik sekolah ke arah kinerja guru dalam mengelola kegiatan belajar mengajar.
3. Kegiatan penilaian administratif ke arah mengukur kualitas proses belajar mengajar
4. Untuk mengembangkan kemampuan mengelola kegiatan belajar mengajar supaya mengembangkan sikap dan kemampuan anak menjadi lebih optimal.

(Depdikbud, 1996:2-3)

Dalam pedoman pelaksanaan kerja supervisi dijelaskan secara singkat bahwa “supervisi bertujuan untuk mengembangkan situasi belajar mengajar yang lebih baik melalui pembinaan dan peningkatan profesional”.(Depdikbud, 1996:4). Sedangkan sasaran pembinaan dalam supervisi adalah guru. Kegiatan ditujukan kepada situasi belajar mengajar yang memungkinkan tercapainya tujuan pendidikan secara optimal. Untuk itu sasaran pembinaan supervisi pada pelaksanaannya adalah:

1. Pelaksanaan kegiatan belajar mengajar;
2. Hal-hal yang menunjang terhadap pelaksanaan kegiatan belajar mengajar seperti pengelolaan kelas, pengelolaan sekolah, pengelolaan dan pelaksanaan administrasi, pelaksanaan bimbingan, kebersihan, ketertiban, pelaksanaan ekstrakurikuler seperti UKS, pramuka, dan sebagainya. (Depdikbud, 1996:5)

Dalam buku Pedoman Pembinaan Profesional Depdikbud menjelaskan pula bahwa sasaran dari pembinaan adalah kemampuan profesional guru yang berkaitan dengan kemampuan:

1. Merencanakan kegiatan belajar mengajar sesuai dengan strategi belajar aktif,
2. Mengelola kegiatan belajar mengajar yang menantang dan menarik,

3. Memanfaatkan lingkungan sebagai sumber dan media pengajaran
 4. Membimbing dan melayani siswa yang mengalami kesulitan belajar terutama bagi siswa yang lamban dan siswa pandai,
 5. Mengelola kelas sehingga tercipta lingkungan belajar yang menyenangkan.
- (Depdikbud, 1996 : 27)

Keberhasilan program pembinaan yang profesional bergantung pada cara pembina berkomunikasi dan berinteraksi dengan guru. Beberapa prinsip yang harus diperhatikan selama pembinaan menurut Depdikbud adalah:

1. Pembinaan hendaknya dimulai dari hal-hal yang positif.
2. Hubungan antara para pembina dan guru hendaknya didasarkan atas hubungan kerabat kerja.
3. Pembinaan profesional hendaknya didasarkan pada pandangan yang objektif.
4. Pembinaan profesioala hendaknya didasarkan pada tindakan yang manusiawi.
5. Pembinaan profesional hendaknya mendorong pengembangan potensi, inisiatif dan kreativitas guru.
6. Pembinaan profesional harus dilaksanakan terus-menerus dan berkesinambungan serta tidak mengganggu jam belajar efektif
7. Pembinaan profesional hendaknya dilakukan sesuai dengan kebutuhan masing-masing guru.
8. Pembinaan profesional hendaknya dilaksanakan atas dasar rasa kekeluargaan , kebersamaan, keterbukaan, dan keteladanan,
9. Pembina hendaknya selalu tampil dalam peran beragam, dan
10. Pembina hendaknya mampu mengendalikan diri. (Depdikbud, 1996:28-33)

Untuk menghindari akibat negatif dari gaya kepemimpinan dan selalu produktif serta memuaskan guru, pembina alangkah baiknya mempelajari cara meningkatkan

kemampuan guru dalam melaksanakan tugasnya. Berikut ini dijelaskan oleh Agus Dharma yang inti sarinya adalah:

1. Beritahu bawahan apa yang Anda inginkan untuk dikerjakannya
2. Tunjukkan apa yang Anda inginkan untuk dikerjakan
3. Berikan kesempatan bagi wahana untuk mencoba
4. Perhatikan pelaksanaan pekerjaan
5. Aturlah konsekuensinya. (Agus Dharma, 2004: 155-156)

2.1.1.3. Peran dan Fungsi Pengawas Sekolah

Disahkannya Peraturan Direktur Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan Nomor 4831 Tahun 2023 tentang Peran Pengawas Sekolah dalam Implementasi Kebijakan Merdeka Belajar menandai transformasi peran pengawas sekolah yang sangat signifikan. Di era sebelumnya, peran pengawas sekolah lebih cenderung bersifat pengendali. Fokus layanannya terpusat pada memastikan satuan pendidikan memenuhi delapan standar nasional pendidikan. Asesmen yang dilakukan berupa analisis kesenjangan satuan pendidikan dengan standar pendidikan. Strategi yang digunakan adalah evaluasi program kerja sekolah agar mendukung pemenuhan standar. Keluaran yang dihasilkan berupa laporan administrasi pengawasan, dan ukuran keberhasilannya diukur dari peningkatan nilai ujian terstandar dan pencapaian standar nasional pendidikan.

Peran pengawas saat ini telah mengalami transformasi fundamental. Peran pengawas kini lebih bersifat pendamping yang mendampingi kepala satuan pendidikan dalam menggerakkan warga sekolah dan masyarakat untuk meningkatkan pembelajaran. Fokus layanannya beralih dari memastikan pemenuhan standar menjadi mendampingi dalam menggerakkan satuan pendidikan secara menyeluruh.

Asesmen awal tidak lagi berupa analisis kesenjangan, melainkan refleksi berdasarkan rapor pendidikan sekolah. Strategi yang digunakan adalah pengembangan strategi pendampingan yang disesuaikan dengan kapasitas kepala satuan pendidikan dan

potensi satuan pendidikan. Keluaran yang dihasilkan bukan lagi laporan administrasi pengawasan, melainkan rekomendasi peningkatan tata kelola satuan pendidikan yang berdampak pada peningkatan kualitas pembelajaran.

Ukuran keberhasilan pengawas sekolah saat ini diukur dari peningkatan literasi, numerasi, dan karakter peserta didik dari tahun ke tahun (delta skor), serta peningkatan tingkat capaian satuan pendidikan pada kualitas pembelajaran dari tahun ke tahun. Transformasi ini bukan sekadar perubahan dalam struktur dan tugas, tetapi juga merupakan evolusi dalam pendekatan dan pandangan terhadap pembelajaran. Pengawas tidak lagi berperan sebagai inspector yang mengawasi dan mengevaluasi, melainkan sebagai partner yang mendampingi dan memberdayakan.

Peran pengawas sekolah dalam implementasi kebijakan merdeka belajar dilakukan melalui kegiatan pendampingan pada satuan pendidikan, dengan menekankan pada diferensiasi kebutuhan masing-masing satuan pendidikan. Bagi satuan pendidikan yang belum mampu menerapkan kebijakan merdeka belajar secara menyeluruh, peran pendampingan pengawas sekolah sangat dibutuhkan agar kepala sekolah mampu berperan aktif untuk mempercepat proses transformasi pembelajaran.

Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan telah merancang Siklus Pendampingan yang memuat kerangka kerja komprehensif agar pengawas sekolah dapat melaksanakan peran pendampingan secara optimal, dengan memaksimalkan seluruh sumber daya yang dimiliki satuan pendidikan, dan memastikan proses pembelajaran berpihak pada peserta didik.

Regulasi penting yang mengatur tentang pengawas sekolah antara lain: (1) Permendiknas Nomor 12 Tahun 2007 tentang Standar Pengawas Sekolah/Madrasah; (2) Permendikbud Nomor 15 Tahun 2018 tentang Pemenuhan Beban Kerja Guru, Kepala Sekolah, dan Pengawas Sekolah; (3) Perdirjen GTK Nomor 7328 Tahun 2023 tentang Model Kompetensi Pengawas Sekolah; (4) Perdirjen GTK Nomor 4831/B/HK.03.01/2023 tentang

Peran Pengawas Sekolah dalam Implementasi Kebijakan Merdeka Belajar; (5) Permendikbud Ristek Nomor 25 Tahun 2024 tentang Pemenuhan Beban Kerja; dan (6) Permendikdasmen Nomor 21 Tahun 2025 tentang Standar Tenaga Kependidikan yang menetapkan pengawas sekolah sebagai "Pendamping Satuan Pendidikan" dengan tiga dimensi kompetensi: kepribadian, sosial, dan profesional.

2.1.1.4. Siklus Pendampingan Pengawas Sekolah

Dalam melaksanakan peran pendampingan terhadap kepala sekolah, pengawas sekolah mengikuti siklus pendampingan yang sistematis dan terstruktur. Berdasarkan Peraturan Direktur Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan Nomor 4831 Tahun 2023, siklus pendampingan dirancang sebagai kerangka kerja komprehensif yang memungkinkan pengawas sekolah melaksanakan peran pendampingan secara optimal dengan memaksimalkan seluruh sumber daya yang dimiliki satuan pendidikan.

Siklus pendampingan ini berfungsi sebagai acuan bagi pengawas sekolah untuk menentukan strategi, metode, serta umpan balik yang tepat dalam membimbing kepala sekolah menyusun dan melaksanakan program-program pada satuan pendidikan sesuai dengan karakteristik dan kebutuhan peserta didik. Melalui implementasi siklus ini, pengawas sekolah dapat berperan aktif dalam peningkatan kualitas pembelajaran di satuan pendidikan secara berkelanjutan. Siklus pendampingan ini bersifat iteratif dan berkelanjutan, di mana setiap tahapan saling terkait dan memberikan masukan untuk siklus berikutnya. Berikut penjelasan detail setiap tahapan dalam siklus pendampingan.

1. Tahap Perencanaan Pendampingan Satuan Pendidikan

a. Identifikasi Komitmen Perubahan Kepala Sekolah

Pengawas sekolah melakukan identifikasi komitmen perubahan dengan menggali dua aspek fundamental, yaitu tingkat kapasitas kepemimpinan perubahan dan tingkat kesadaran kepala sekolah untuk melakukan refleksi. Proses identifikasi ini

penting untuk memahami kondisi awal kepala sekolah dan menentukan pendekatan pendampingan yang sesuai.

Tingkat kapasitas kepemimpinan perubahan menunjukkan sejauh mana kepala sekolah mampu memimpin transformasi di satuan pendidikannya, sementara tingkat kesadaran refleksi mengindikasikan kemampuan kepala sekolah untuk mengkaji ulang praktik kepemimpinannya secara kritis. Kedua aspek ini menjadi dasar dalam menentukan apakah kepala sekolah memerlukan pendampingan yang bersifat direktif, kolaboratif, atau fasilitatif.

b. Penentuan Strategi Pendampingan

Berdasarkan hasil identifikasi komitmen perubahan, pengawas sekolah menentukan strategi pendampingan yang tepat bagi masing-masing satuan pendidikan. Strategi ini disesuaikan dengan kapasitas kepala satuan pendidikan dan potensi yang dimiliki oleh satuan pendidikan tersebut. Penentuan strategi yang tepat akan memaksimalkan efektivitas pendampingan dan memastikan bahwa intervensi yang diberikan sesuai dengan kebutuhan spesifik kepala sekolah.

c. Penentuan Metode Pendampingan

Setelah strategi ditentukan, pengawas sekolah kemudian memilih metode pendampingan yang sesuai. Metode pendampingan dapat berupa coaching, mentoring, supervisi akademik, konsultasi, atau kombinasi dari berbagai metode tersebut. Pemilihan metode ini disesuaikan dengan strategi pendampingan dan program kerja masing-masing satuan pendidikan untuk memastikan relevansi dan efektivitas pendampingan.

d. Penyusunan Dokumen Rencana Pendampingan

Pengawas sekolah menyusun dokumen rencana pendampingan yang memuat target pendampingan, strategi yang akan digunakan, metode pendampingan, serta jadwal pelaksanaan. Dokumen ini berfungsi sebagai panduan operasional yang akan diikuti

selama proses pendampingan berlangsung. Dalam situasi di mana jumlah pengawas sekolah terbatas dan jumlah satuan pendidikan yang didampingi melebihi rasio ideal, pengawas sekolah dapat melakukan perencanaan pendampingan yang adaptif dengan memanfaatkan teknologi atau alat bantu lain yang relevan.

e. Pengiriman Dokumen kepada Dinas Pendidikan

Sebagai bentuk akuntabilitas dan koordinasi, pengawas sekolah mengirimkan dokumen rencana pendampingan yang telah disusun kepada Dinas Pendidikan. Hal ini memungkinkan adanya sinkronisasi antara program pendampingan dengan kebijakan dan program dinas, serta memfasilitasi dukungan yang mungkin diperlukan selama proses pendampingan.

2. Tahap Pendampingan Perencanaan Program Satuan Pendidikan

Pengawas sekolah melakukan refleksi bersama dengan kepala sekolah untuk mendalami kondisi satuan pendidikan secara komprehensif. Proses refleksi ini mencakup penggalian akar masalah yang dihadapi satuan pendidikan serta identifikasi area-area yang memerlukan pembenahan prioritas. Dalam proses refleksi, pengawas juga mendiskusikan pilihan rekomendasi prioritas yang terdapat dalam rapor pendidikan sebagai data dasar untuk perencanaan program.

Refleksi merupakan proses dialogis yang memungkinkan kepala sekolah untuk mengkaji ulang praktik kepemimpinannya, mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan, serta merumuskan strategi perbaikan yang kontekstual. Pengawas sekolah dalam hal ini berperan sebagai fasilitator yang mendorong pemikiran kritis dan mendalam dari kepala sekolah.

b. Pelibatan Warga Satuan Pendidikan

Untuk memperkaya temuan informasi dari hasil refleksi, pengawas sekolah mendorong kepala sekolah untuk melibatkan warga satuan pendidikan lainnya seperti guru, tenaga kependidikan, komite sekolah, dan stakeholder relevan. Pelibatan ini penting untuk

memperoleh perspektif yang lebih holistik tentang kondisi satuan pendidikan dan memastikan bahwa program yang disusun benar-benar responsif terhadap kebutuhan seluruh komponen sekolah.

c. Penerapan Metode Pendampingan dalam Penyusunan Program

Pengawas sekolah menerapkan metode pendampingan yang telah ditentukan dalam kebersamaan kepala sekolah menyusun rencana program kerja dan anggaran satuan pendidikan. Penyusunan program ini didasarkan pada hasil refleksi yang telah dilakukan, dengan memperhatikan prioritas kebutuhan, sumber daya yang tersedia, dan target capaian yang realistis. Metode pendampingan yang digunakan dapat berupa coaching untuk memfasilitasi kepala sekolah menemukan solusinya sendiri, atau mentoring untuk berbagi pengalaman dan praktik baik.

d. Koordinasi dengan Dinas Pendidikan

Setelah rencana program kerja satuan pendidikan tersusun, pengawas sekolah menginformasikan rencana tersebut kepada Dinas Pendidikan dengan cara yang disesuaikan dengan kebutuhan serta karakteristik budaya setempat. Koordinasi ini penting untuk memastikan bahwa program satuan pendidikan sejalan dengan kebijakan dinas dan untuk mendorong Dinas Pendidikan memberikan dukungan yang diperlukan dalam pelaksanaan program, baik dalam bentuk anggaran, pelatihan, maupun sumber daya lainnya.

3. Tahap Pendampingan Pelaksanaan Program Satuan Pendidikan

a. Refleksi Berkala dan Pemberian Umpan Balik

Pengawas sekolah melakukan refleksi bersama kepala sekolah secara berkala untuk memonitor pelaksanaan dan kemajuan program satuan pendidikan. Refleksi berkala ini memungkinkan identifikasi dini terhadap kendala atau hambatan yang muncul selama implementasi program. Pengawas sekolah memberikan umpan balik yang konstruktif dan spesifik untuk membantu kepala sekolah melakukan penyesuaian atau perbaikan

yang diperlukan. Umpan balik yang efektif bersifat deskriptif, spesifik, dan berorientasi pada pengembangan. Pengawas sekolah tidak hanya mengidentifikasi apa yang perlu diperbaiki, tetapi juga mengapresiasi pencapaian dan kemajuan yang telah dicapai oleh kepala sekolah.

b. Penerapan Metode Pendampingan

Dalam tahap pelaksanaan ini, pengawas sekolah terus menerapkan metode pendampingan yang telah ditentukan untuk kebersamaan kepala sekolah melaksanakan program kerja satuan pendidikan. Metode pendampingan dapat disesuaikan dengan dinamika dan kebutuhan yang muncul selama proses pelaksanaan. Fleksibilitas dalam penerapan metode ini penting untuk merespons situasi yang berkembang di lapangan.

c. Pendampingan Unjuk Kerja

Pengawas sekolah mendampingi kepala sekolah dalam melaksanakan kegiatan unjuk kerja pelaksanaan program satuan pendidikan. Unjuk kerja ini dapat berupa presentasi hasil program, demonstrasi praktik kepemimpinan, atau dokumentasi proses implementasi program. Pendampingan unjuk kerja memungkinkan pengawas untuk mengobservasi secara langsung bagaimana kepala sekolah menerapkan kompetensinya dalam praktik kepemimpinan sehari-hari.

d. Pelaporan Berkala kepada Dinas Pendidikan

Pengawas sekolah menginformasikan perkembangan dan capaian keterlaksanaan program satuan pendidikan kepada Dinas Pendidikan secara berkala selama program kerja berlangsung. Pelaporan berkala ini penting untuk menjaga transparansi dan akuntabilitas, serta memungkinkan Dinas Pendidikan untuk memberikan dukungan atau intervensi yang diperlukan jika terdapat kendala signifikan dalam pelaksanaan program.

4. Tahap Pelaporan Pendampingan

a. Penyusunan Laporan Hasil Pendampingan

Pengawas sekolah menyusun laporan hasil pendampingan yang sekurang-kurangnya memuat gambaran kondisi awal satuan pendidikan, proses pendampingan yang dilakukan, capaian program, kendala yang dihadapi, serta rekomendasi untuk tindak lanjut. Laporan ini disusun secara komprehensif dan objektif berdasarkan data dan fakta yang diperoleh selama proses pendampingan.

b. Pelaporan kepada Dinas Pendidikan

Laporan hasil pendampingan disampaikan kepada Dinas Pendidikan sebagai bentuk akuntabilitas dan untuk memberikan masukan bagi kebijakan pembinaan kepala sekolah di tingkat daerah. Laporan ini juga dapat menjadi dasar bagi Dinas Pendidikan dalam mengalokasikan sumber daya dan dukungan untuk satuan pendidikan.

c. Advokasi Rekomendasi

Pengawas sekolah menjalin komunikasi dengan Dinas Pendidikan dalam rangka mengadvokasi rencana tindak lanjut atas rekomendasi yang dimuat dalam laporan pendampingan. Advokasi ini penting untuk memastikan bahwa temuan dan rekomendasi dari proses pendampingan ditindaklanjuti secara konkret, baik oleh satuan pendidikan maupun oleh Dinas Pendidikan.

d. Publikasi Praktik Baik

Pengawas sekolah membuat karya refleksi pendampingan dalam bentuk tulisan, artikel, atau video praktik baik untuk dipublikasikan pada platform yang dikembangkan oleh Kementerian atau organisasi profesi. Publikasi praktik baik ini berfungsi untuk mendiseminasi pembelajaran dan inspirasi kepada pengawas dan kepala sekolah lainnya, sekaligus sebagai bentuk kontribusi terhadap pengembangan pengetahuan profesional dalam bidang supervisi pendidik.

Data dan informasi yang dimuat dalam laporan pendampingan dimanfaatkan sebagai referensi tambahan dalam menyusun perencanaan pendampingan satuan pendidikan periode berikutnya. Dengan demikian, siklus pendampingan bersifat berkelanjutan dan adaptif, di mana setiap siklus memberikan pembelajaran untuk perbaikan siklus selanjutnya. Siklus pendampingan yang sistematis ini memastikan bahwa peran pengawas sekolah sebagai pendamping kepala sekolah dilaksanakan secara terstruktur, terukur, dan berkelanjutan. Melalui implementasi siklus ini, pengawas sekolah tidak hanya berfungsi sebagai pengawas dalam pengertian tradisional, tetapi juga sebagai mitra strategis dalam pengembangan kepemimpinan kepala sekolah dan peningkatan mutu pendidikan di satuan pendidikan.

2.1.2. Supervisi Pengawas Sekolah

Berdasarkan batasan di atas, bahwa kegiatan pengawas yang masih dikenal di kalangan pendidikan dengan istilah kegiatan supervisi pengawas sekolah. Oleh karena itu, sebelum lebih jauh dan agar lebih jelas lagi akan dikemukakan dahulu batasan supervisi dari para ahli pendidikan. Istilah supervisi berasal dari bahasa Inggris "*Supervision*" yang terdiri dari dua kata, yaitu *super* dan *vision*. *Super* berarti atas atau lebih, dan *vision* berarti pengawasan. Dengan demikian secara etimologi makna dari supervisi berarti melihat atau meninjau dari atas. Maksudnya adalah meninjau dari pihak atasan kepada pihak bawahan atau dari orang-orang yang mempunyai kelebihan tertentu.

Istilah supervisi akademik mengacu kepada misi utama organisasi pendidikan (dalam hal ini sistem sekolah), yaitu kegiatan yang ditunjukkan untuk memperbaiki dan meningkatkan mutu akademik. Dengan kata lain supervisi akademik adalah kegiatan yang berurusan dengan perbaikan dan peningkatan proses dan hasil belajar (Satori dala Abdul Kodir, 2005:5)). Supervisi akademik adalah bantuan profesional kepada guru melalui siklus perencanaan yang sistematis, pengamatan yang cermat dan hati-hati, serta umpan balik yang

objektif dan segera. Dengan seperti itu guru akan menggunakan balikan dengan perbaikan mutu kinerjanya.

Supervisi pendidikan pada umumnya mengacu pada usaha perbaikan situasi pada proses belajar mengajar. Dinyatakan oleh Neagley (dalam Pidarta 1992:2) “Supervisi adalah setiap layanan kepada guru-guru yang bertujuan menghasilkan perbaikan instruksional, belajar dan kurikulum.” Dari pernyataan tersebut berarti supervisi adalah sebagai bantuan dan bimbingan kepada guru dalam bidang instruksional, belajar dan kurikulum dalam usahanya untuk mencapai tujuan sekolah. Perbaikan, peningkatan proses dan hasil pembelajaran diungkapkan oleh Marks (dalam Pidarta: 1992:3) yang menyatakan bahwa:

Perbaikan situasi belajar mengajar berhubungan erat dengan pengelolaan kelas yaitu usaha untuk: (!) Menciptakan, memperbaiki, dan memelihara organisasi kelas agar para data mengembangkan minat, bakat dan kemampuannya secara maksimal: (2) menyeleksi fasilitas belajar yang tepat dengan problem dan situasi kelas: (3) mengkoordinasi kemauan siswa mencapai tujuan pendidikan: dan (4) meningkatkan moral kelas.

Beberapa pernyataan lain di bawah ini menegaskan bahwa pengertian supervisi yaitu antara lain:

1. N.A Ametembun (1981:5) merumuskan bahwa :

Supervisi pendidikan adalah pembinaan ke arah perbaikan situasi pendidikan. Pendidikan yang dimaksud adalah berupa bimbingan atau tuntutan ke arah perbaikan situasi pendidikan pada umumnya, dan peningkatan mutu mengajar dan belajar pada khususnya.

2. Oteng Sutisna (1982:233) menjelaskan bahwa :

Pandangan baru tentang supervisi terdapat ide-ide pokok, seperti menggalakan pertumbuhan profesional guru, mengembangkan kepemimpinan demokratis, melepaskan energi, memecahkan masalah-masalah belajar mengajar dengan efektif. Pendekatan-pendekatan baru tentang supervisi ini menekankan pada peranan supervisi

selaku bantuan, pelayanan atau pembinaan pada guru dan personil pendidikan lain dengan maksud untuk meningkatkan kemampuan guru dan kualitas pendidikan.

3. Fattah (2001:107) menjelaskan bahwa:

Supervisi hendaknya diarahkan pada prosedur pemecahan masalah, menemukan penyebab, membuat rancangan penanggulangan, melakukan perbaikan, mencetak hasil perbaikan dan mencegah timbulnya masalah serupa.

4. Sahertian (2000:14-16) menyatakan bahwa:

Supervisi diarahkan untuk mengembangkan sumber daya manusia dalam hal ini potensi manusia, yaitu guru-guru. Jadi yang perlu ditingkatkan ialah potensi potensi sumber daya guru, baik yang bersifat personal maupun yang bersifat profesional: Ada bermacam-macam konsep supervisi. Secara historis mula-mula diterapkan konsep supervisi tradisional, yaitu pekerjaan inspeksi, mengawasi dalam pengertian mencari kesalahan dan menemukan kesalahan.

5. Ngalim Purwanto (1993: 76), bahwa supervisi adalah “Suatu aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai sekolah lainnya dalam melakukan pekerjaan mereka secara efektif”.

Dari pendapat-pendapat yang dikemukakan di atas ditarik kesimpulan bahwa supervisi pendidikan adalah suatu rangkaian tugas pimpinan melakukan aktivitas pembinaan, bimbingan, dorongan dan pengayoman terhadap suatu pendidikan dalam sistem sekolah dengan tujuan untuk meningkatkan mutu pendidikan. Dari beberapa pendapat para pakar supervisi, terhadap dua kata kunci tentang supervisi yaitu pembinaan dan evaluasi. Pembinaan merupakan tidak lanjut dari hasil evaluasi yang dapat berupa kegiatan memberikan perbaikan atau dalam bentuk peningkatan mutu pembelajaran. Dan, evaluasi merupakan alat ukur untuk mengetahui hasil dari pembinaan.

Berikut ini adalah pernyataan Sukarto Indrafachrudi dalam Abdul Kodir (205:15) tentang beberapa tujuan supervisi, yaitu:

1. Membantu guru melihat dengan lebih jelas tujuan pendidikan yang sebenarnya dan peranan khusus sekolah dalam usaha mencapai tujuan;
2. Membantu guru melihat dengan lebih jelas persoalan dan kebutuhan murid/pemuda dan membantu mereka sedapat mungkin agar dapat memenuhi kebutuhan itu;
3. Membantu guru mengembangkan kecakapan mengajar yang lebih besar;
4. Membantu guru melihat kesukaran murid belajar dan membantu merencanakan pelajaran yang efektif;
5. Membantu moral yang kuat dan mempersatukan guru dalam suatu tim yang efektif, bekerja secara intelegent dan saling menghargai untuk mencapai tujuan yang sama, dan;
6. Membantu memberi pengertian kepada masyarakat mengenai program sekolah agar umum dapat mengerti dan membantu usaha sekolah.

Sehubungan dengan adanya pokok pikiran dan pendapat yang dikemukakan di atas, maka tujuan supervisi adalah membantu kemampuan guru-guru dan kepala sekolah sebagai pendidik dalam rangka membantu mereka untuk melakukan perbaikan-perbaikan. Oleh karena itu supervisi tidak boleh dilakukan secara sepihak untuk mencari kesalahan guru, akan tetapi perlu melibatkan guru dan kepala sekolah sebagai pihak yang disupervisi.

Berdasarkan tujuannya supervisi terdiri dari tiga jenis, yaitu: supervisi umum, supervisi pengajaran dan supervisi klinis.

1. Supervisi Umum

Supervisi umum adalah kegiatan supervisi yang dilakukan terhadap kegiatan-kegiatan yang tidak termasuk pengajaran (kurikuler), sebagai contoh dari kegiatan ini adalah supervisi terhadap perlengkapan sekolah dan kantor, supervisi terhadap administrasi perkantoran dan supervisi terhadap keuangan sekolah.

2. Supervisi Pengajaran

Supervisi pengajaran adalah kegiatan supervisi terhadap guru-guru dan kepala sekolah dalam rangka memperbaiki kualitas pengajaran. Termasuk di dalamnya kualitas

keguruan, situasi pengajaran, iklim dan lingkungan sekolah. Perlu dijelaskan bahwa uraian-uraian mengenai supervisi mengenai pengajaran yang disebutkan di atas, dapat juga disebut “supervisi kurikuler”.

3. Supervisi Klinis

Supervisi klinis sesungguhnya termasuk pada supervisi pengajaran. Disebut supervisi klinis karena pelaksanaannya seperti pekerjaan seorang dokter di kliniknya. Supervisor mencari kelemahan guru dan kepala sekolah, selanjutnya kemudian memberikan obat atau jalan keluar untuk menghilangkan kekurangan dan kelemahan tersebut. Supervisi klinis dipusatkan pada perbaikan pengajaran, karena sifatnya membantu guru memperkecil ketidaksesuaian dirinya dengan lingkungan belajar, atau untuk meredam tingkah laku mengajarnya yang tidak sesuai dengan perilaku mengajar yang ideal.

Dengan demikian hakikat dari supervisi pendidikan adalah layanan profesional dari atasan atau pimpinan untuk membantu guru agar semakin meningkatkan kualitas diri dan kualitas pelaksanaan tugasnya. Tegasnya supervisi selalu lebih mengarah pada usaha perbaikan, peningkatan dan pengembangan.

Pengawas dan kepala sekolah dapat melaksanakan supervisi pengajaran yang efektif, selain harus memahami hakekat, fungsi dan tujuan pengajaran, serta peranannya sebagai seorang supervisor, juga harus mampu memahami pendekatan dan teknik supervisi pengajaran. Pendekatan supervisi pengajaran dilakukan:

1. Pendekatan Humanistik

Pendekatan Humanistik timbul dari keyakinan bahwa guru tidak dapat diperlakukan sebagai alat semata-mata untuk meningkatkan kualitas pembelajaran dalam proses pembinaan, guru mengalami pembinaan secara terus menerus. Maka program supervisi harus dirancang mengikuti pola perkembangan itu. Tugas seorang supervisor adalah membimbing dan mengarahkan guru sehingga makin lama guru dapat berdiri sendiri dan berkembang dalam jabatannya dengan usaha sendiri. Teknik yang digunakan

supervisor tidak mempunyai format yang standar, tetapi tergantung pada kebutuhan guru. Mungkin ia hanya melakukan observasi tanpa melakukan analisis, dan mungkin juga hanya mendengar tanpa membuat observasi.

2. Pendekatan Kompetensi

Pendekatan ini mempunyai makna bahwa guru mempunyai kompetensi tertentu dalam melaksanakan tugasnya. Pendekatan ini didasari adanya asumsi bahwa tujuan supervisi adalah membentuk kompetensi dasar/minimal yang harus dikuasai guru. Guru yang tidak memiliki kompetensi dianggap guru tersebut tidak akan produktif. Tugas seorang supervisor adalah menciptakan lingkungan yang sangat terstruktur, sehingga secara bertahap guru dapat menguasai kompetensi yang dituntut dalam mengajar. Yang dimaksud situasi yang terstruktur antara lain meliputi: (a) Definisi tentang tujuan kegiatan supervisi yang dilaksanakan, (b) Penilaian tentang kemampuan awal guru yang disupervisi, (c) program dan rencana supervisi yang dilakukan secara rinci tentang pelaksanaannya, (d) monitoring kemajuan guru dan penilaian untuk mengetahui berhasil atau tidaknya program tersebut.

3. Pendekatan Klinis

Asumsi dasar tentang pendekatan klinis adalah bahwa proses belajar guru untuk berkembang dalam jabatannya tidak dapat dipisahkan dari proses belajar yang dilakukan guru itu sendiri. Pendekatan klinis adalah suatu proses tatap muka antara supervisor dengan guru yang membicarakan hal mengajar dan yang ada hubungannya dengan itu. Sasarannya adalah perbaikan dalam bidang pengajaran dan bukan perbaikan perbaikan kepribadian guru. Dalam pendekatan ini antar supervisor dengan guru merupakan teman sejawat dalam memecahkan setiap masalah-masalah pengajaran dikelas. Menurut Sahertian (2000:38) karakteristik supervisi klinis adalah:

- a. Dalam supervisi klinis, banyak yang diberikan bukan bersifat instruksi atau memerintah, tetapi tercipta hubungan manusiawi. Dengan demikian menimbulkan

rasa aman dan adanya kesediaan untuk menerima perbaikan.

- b. Apa yang disupervisi itu timbul dari harapan dan dorongan dari guru itu sendiri karena dia memang membutuhkan bantuan.
 - c. Satuan tingkah laku mengajar yang dimiliki guru merupakan satuan yang terintegrasi.
 - d. Suasana dalam pemberian supervisi adalah suasana yang penuh kehangatan, kedekatan, keterbukaan.
 - e. Supervisi yang diberikan bukan saja pada keterampilan mengajar tetapi mengenai aspek-aspek kepribadian guru, misalnya motivasi terhadap gairah mengajar.
 - f. Instrumen yang digunakan untuk observasi disusun atas dasar kesepakatan antar supervisor dan guru
 - g. Balikan yang diberikan harus secepat mungkin dan sifatnya objektif.
 - h. Dalam percakapan balikan seharusnya datang dari pihak guru lebih dahulu, bukan dari supervisor.
4. Pendekatan Profesional

Yang menjadi asumsi dasar dalam pendekatan profesional ini adalah karena tugas utama profesi guru itu mengajar, maka sasarannya harus mengarah pada hal-hal yang menyangkut tugas mengajar.

2.1.3. Pendekatan Partisipatif dalam Supervisi Pendidikan

Cohen dan Uphoff (1977) membagi partisipasi menjadi empat bentuk: (1) partisipasi dalam pengambilan keputusan; (2) partisipasi dalam pelaksanaan; (3) partisipasi dalam pemanfaatan hasil; dan (4) partisipasi dalam evaluasi. Pendekatan partisipatif menekankan keterlibatan aktif semua pemangku kepentingan (stakeholder) dalam pengelolaan dan peningkatan mutu pendidikan, sebagaimana dijelaskan dalam Teori Tangga Partisipasi Arnstein dengan tingkat Partnership sebagai acuan ideal.

Pendekatan partisipatif dalam supervisi pendidikan adalah proses kolaboratif di mana supervisor dan guru bekerja sama secara setara, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan motivasi dan kinerja guru, serta membangun rasa saling memiliki terhadap kualitas pembelajaran.

Supervisi merupakan proses yang digunakan untuk meningkatkan efektivitas pekerjaan dan kinerja individu maupun kelompok dalam suatu organisasi. Dalam konteks pendidikan, supervisi lebih sering merujuk pada upaya peningkatan kualitas pengajaran dengan memberikan dukungan kepada guru atau pengajar. Supervisi bukan hanya tentang mengawasi, tetapi juga memberi bimbingan, evaluasi, dan umpan balik yang konstruktif agar setiap individu bisa berkembang lebih baik dalam pekerjaan mereka (Sergiovanni & Starratt, 2007). Supervisi sangat penting untuk meningkatkan pengajaran dan pembelajaran. Tujuan proses supervisi adalah untuk membantu, menilai, dan membantu guru mencapai tujuan pendidikan. Dalam artikel ini, kami memeriksa konsep dasar tentang supervisi dalam pendidikan. Kami mengidentifikasi tujuan, fungsi, prinsip, dan metode yang digunakan untuk melaksanakan supervisi pendidikan. Diharapkan pengetahuan tentang supervisi ini akan memberikan wawasan lebih dalam tentang cara supervisi dapat digunakan untuk meningkatkan kualitas Pendidikan.

Supervisi pendidikan adalah kegiatan yang dilakukan oleh seorang supervisor untuk memberikan bimbingan, arahan, serta evaluasi kepada guru atau tenaga pendidik lainnya, dengan tujuan untuk meningkatkan kualitas proses pembelajaran di kelas (Sergiovanni & Starratt, 2007). Dalam hal ini, supervisi memiliki dimensi pembinaan dan peningkatan keterampilan pengajaran yang berkesinambungan.

Supervisi pendidikan adalah suatu kegiatan yang penting dalam meningkatkan kualitas pengajaran dan pembelajaran di sekolah. Melalui supervisi, guru mendapatkan dukungan yang diperlukan untuk mengembangkan keterampilan dan kompetensinya, yang pada akhirnya akan meningkatkan kualitas pendidikan secara keseluruhan. Dengan

mengikuti prinsip-prinsip dasar supervisi, serta menggunakan metode yang tepat, supervisi dapat menciptakan lingkungan pembelajaran yang lebih baik dan membantu guru untuk berkembang secara profesional.

Supervisi belum berdampak terhadap kinerja guru disebabkan oleh faktor - faktor sebagai berikut : 1) Ketidaksiapan guru dalam pelaksanaan supervisi, 2) Tanggung jawab guru terhadap pekerjaan lain, 3) Keterbatasan waktu yang dimiliki oleh supervisor. Beberapa penelitian yang berkaitan dengan supervisi kolaborasi yang dilakukan oleh (Simbolon, 2018) berjudul “Penerapan Pendekatan Supervisi Partisipatif Kolaboratif Untuk Meningkatkan Kompetensi Profesional Guru di SDN 10 Lumban Suhisui Kecamatan Pangururan Kabupaten Samosir”. Hasil penelitian menemukan bahwa kompetensi guru dalam mengembangkan materi pembelajaran masih rendah, dan pendekatan supervisi individual tidak efektif dalam meningkatkan kompetensi guru. Penelitian menunjukkan bahwa pendekatan supervisi kolaboratif dapat meningkatkan kompetensi guru dalam mengembangkan materi pembelajaran dan bahan ajar. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh (Mutahajar, 2019) berjudul “Penerapan Supervisi Kolaboratif Untuk Meningkatkan Kompetensi Profesional Guru SDN 6 Jurit Kecamatan Pringgasela”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan supervisi kolaboratif yang dilakukan Kepala Sekolah memberikan dampak positif terhadap peningkatan kemampuan guru. Sasaran supervisi akademik adalah untuk meningkatkan kemampuan guru dalam merencanakan, melaksanakan, dan menilai pembelajaran.

Supervisi berasal dari dua kata “super” bermakna posisi yang lebih tinggi/ atasan. Sedangkan “vision” merupakan kecakapan untuk memahami sesuatu yang tidak begitu terlihat. Menurut istilah supervisi adalah pandangan dari orang yang lebih ahli kepada orang yang memiliki keahlian di bawahnya. Supervisor atau istilah bagi orang yang melakukan supervisi adalah seorang yang profesional ketika menjalankan tugasnya (Kristiawan, 2019). Supervisi menurut Daryanto adalah bimbingan terhadap guru dan bertujuan untuk

memperbaiki dan meningkatkan kompetensi guru dan kualitas Pendidikan (Hasnirwana et al., 2013). Sedangkan menurut Adam dan Dickey supervisi merupakan suatu kegiatan melayani perbaikan pembelajaran yang menyangkut proses belajar mengajar (Sudadi, 2021). Menurut Sulhan ada beberapa hal yang mendasari supervisi, yaitu: perubahan sosial, globalisasi, perkembangan sains dan teknologi, urbanisasi, perubahan daerah, menyebarnya birokrasi, demokrasi pendidikan, dan krisis moneter (Milasari et al., 2021).

Briggs dan Justman dalam Ametembun merumuskan supervisi sebagai upaya yang sistematis untuk mendukung dan mengarahkan pertumbuhan pribadi guru sehingga mereka berkembang lebih efektif dalam memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan pendidikan dengan siswa yang menjadi tanggung jawab mereka. Dari beberapa ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa supervisi adalah pengawasan yang dilakukan oleh seorang kepada bawahannya yang menyangkut proses belajar mengajar. partisipatif Kolaborasi adalah suatu proses perpaduan dari satu pihak atau lebih, maupun individu atau organisasi. Kegiatan tersebut terkait dengan berbagi pendapat, ideide, ataupun berdiskusi tentang pendanaan dan sebagainya yang dapat memberikan manfaat kepada semua orang yang terkait dengan kolaborasi (Sarifudin et al., 2023). Dengan begitu, kolaborasi merupakan kegiatan kerja sama yang berkaitan dengan ide ataupun pendapat guna untuk mencapai tujuan tertentu.

Menurut Ramli supervisi partisipatif kolaboratif merupakan supervisi yang menggunakan pendekatan kepada guru yang termasuk dalam kategori instruktur konseptual dan energik dalam prosedur supervisi. Tujuan supervisi kolaboratif adalah untuk mencapai hasil yang optimal, penting bagi individu untuk menjunjung tinggi cita-cita inti perubahan dan perbaikan (Kurniati, 2020). Maka supervisi partisipatif kolaboratif dapat diartikan bahwa dalam supervisi guru selalu mengemukakan ide ataupun keluhannya kepada supervisor atau kepala sekolah. Sehingga kepala sekolah dan guru bersama-sama memecahkan masalah yang dihadapi. Konsep pelaksanaan supervisi kolaboratif ketika kepala sekolah berbagi tanggung jawab dengan guru. Tugas kepala sekolah dalam supervisi kolaboratif adalah dengan

mendengarkan dan memperhatikan keluhan guru terhadap masalah perbaikan, peningkatan, dan pengembangan kinerjanya. Selain itu, kepala sekolah dapat meminta penjelasan guru terhadap hal-hal yang kurang dipahaminya. Kepala sekolah juga mengajak guru untuk menyampaikan pendapatnya dalam pemecahan masalah yang berkaitan dengan tugas guru (Arusliadi & Khairuddin, 2013). Pada model supervisi ini kepala sekolah bukan hanya sebagai peneliti kinerja guru, melainkan juga sebagai pendengar keluhan guru.

Sebagaimana yang dikemukakan oleh Sahertian, supervisi berbasis partisipatif kolaboratif ini didasarkan pada psikologi kognitif. Yakni yang beranggapan bahwa belajar merupakan hasil perpaduan antara kegiatan individu dengan lingkungan. Sehingga nantinya adanya pembentukan aktivitas individu ini dipengaruhi oleh lingkungan tersebut (Sahertian, 2000). Dalam proses pelaksanaannya, supervisi kolaboratif ini melibatkan hubungan dua arah antara kepala sekolah dan guru. Beberapa langkah yang diterapkan dalam pelaksanaan supervisi pendekatan kolaboratif, yakni 1) pembicaraan pra observasi, pada tahap ini supervisor (kepala sekolah) dan guru menetapkan hal-hal apa saja yang menjadi pembahasan dalam pelaksanaan supervisi meliputi objek dan waktu pelaksanaan, 2) pelaksanaan observasi, 3) melakukan analisis dan menetapkan strategi penyelesaian, 4) pembicaraan hasil supervisi, dan 5) melakukan analisis atau evaluasi. Dalam setiap tahap supervisi kolaborasi ini berdasarkan kesepakatan bersama antara kepala sekolah dan guru. Sasaran dari pelaksanaan supervisi yakni kemampuan guru untuk dapat melaksanakan pembelajaran dalam kelas dengan berkualitas (Mutahajar, 2019). Sehingga hasil akhir dari pelaksanaan supervisi berbentuk evaluasi dan strategi untuk kinerja guru dalam proses pembelajaran berikutnya.

Penerapan supervisi partisipatif kolaboratif dapat mendorong guru bekerja sama dengan kepala sekolah atau supervisor dalam memperbaiki kinerja pengajaran. Adanya supervisi kolaboratif dapat meningkatkan keterampilan pengajaran serta pembelajaran. Guru dapat meningkatkan pemahaman terhadap praktik pengajaran di kelas (Shandi, 2023). Titik

tekan dari adanya supervisi kolaboratif yakni mengembangkan pola komunikasi yang baik antara supervisor dan guru. Harapannya komunikasi yang terjalin bukan hanya dari inisiatif supervisor saja, melainkan juga atas inisiatif guru (Jamila, 2020). Sehingga dengan demikian antara keduanya sama-sama akan memberikan kesempatan proses supervisi yang klinis dan ideal.

Kajian beberapa teori tentang pendekatan partisipatif dan kolaboratif, di antaranya :

1. Teori Konstruktivisme Sosial Vygotsky

Teori Konstruktivisme Sosial yang dikembangkan oleh Lev Vygotsky (1978) menjadi landasan teoretis utama dalam penelitian ini. Vygotsky menegaskan bahwa pembelajaran dan pengembangan profesional terjadi secara optimal melalui interaksi sosial dan kolaborasi. Dalam karya seminalnya "*Mind in Society: The Development of Higher Psychological Processes*", Vygotsky menjelaskan bahwa fungsi mental tingkat tinggi berkembang melalui interaksi sosial yang dimediasi oleh bahasa dan alat-alat budaya.

Dua konsep sentral dalam teori Vygotsky yang relevan untuk pendampingan pengawas sekolah adalah Zone of Proximal Development (ZPD) dan scaffolding. Zone of Proximal Development (ZPD) adalah zona antara apa yang dapat dilakukan seseorang secara mandiri (actual developmental level) dan apa yang dapat dicapai dengan bantuan orang yang lebih kompeten (potential developmental level). Vygotsky (1978) mendefinisikan ZPD sebagai "*the distance between the actual developmental level as determined by independent problem solving and the level of potential development as determined through problem solving under adult guidance or in collaboration with more capable peers*" (hal. 86).

Dalam konteks pendampingan pengawas sekolah, ZPD mengacu pada rentang kompetensi kepala sekolah yang dapat dikembangkan melalui pendampingan yang tepat. Pengawas sekolah berperan sebagai "*more knowledgeable other*" (MKO) yang membantu kepala sekolah berkembang melampaui kemampuan aktualnya menuju potensi maksimalnya. Identifikasi ZPD kepala sekolah menjadi krusial untuk menentukan jenis dukungan yang

paling efektif dan memastikan bahwa pendampingan tidak terlalu mudah (di bawah ZPD) atau terlalu sulit (di atas ZPD).

Scaffolding adalah dukungan sementara yang diberikan kepada pembelajar untuk membantu mereka menyelesaikan tugas yang belum dapat mereka lakukan secara mandiri. Wood, Bruner, dan Ross (1976) yang pertama kali memperkenalkan istilah *scaffolding* mendefinisikannya sebagai proses di mana orang dewasa atau teman sebaya yang lebih kompeten membantu pembelajar mencapai tingkat kompetensi yang lebih tinggi. Dalam pendampingan pengawas sekolah, *scaffolding* diwujudkan melalui berbagai strategi seperti pemodelan, pemberian umpan balik, dialog reflektif, pemberian petunjuk (*prompting*), dan pemberian tantangan yang sesuai dengan kemampuan kepala sekolah.

Karakteristik kunci dari *scaffolding* yang efektif meliputi: (1) Kontigensi (*contingency*), yaitu dukungan disesuaikan dengan kebutuhan dan kemampuan saat ini; (2) *Fading*, yaitu pengurangan dukungan secara bertahap seiring peningkatan kompetensi; (3) Transfer tanggung jawab, yaitu perpindahan kontrol dari pengawas ke kepala sekolah; dan (4) Internalisasi, yaitu kepala sekolah mengadopsi strategi yang dimodelkan oleh pengawas sebagai bagian dari repertoar mereka sendiri.

Shabani, Khatib, dan Ebadi (2010) dalam kajian mereka tentang aplikasi teori Vygotsky dalam pendidikan abad ke-21 memperkuat relevansi konsep-konsep ini untuk pengembangan profesional pendidik. Mereka menegaskan bahwa strategi seperti kolaborasi dengan mentor, dialog profesional, dan penelitian tindakan dapat berfungsi sebagai *scaffolder* yang efektif dalam mengembangkan kompetensi profesional. Eun (2019) menambahkan bahwa teori Vygotsky memberikan kerangka yang kuat untuk memahami bagaimana interaksi sosial yang terstruktur dapat mempercepat pengembangan kompetensi profesional dalam konteks yang kompleks seperti kepemimpinan sekolah.

2. Teori Tangga Partisipasi Arnstein

Teori Tangga Partisipasi yang dikembangkan oleh Sherry Arnstein (1969) memberikan kerangka analitis untuk memahami tingkat partisipasi dalam proses pengambilan keputusan. Dalam artikelnya yang berpengaruh "*A Ladder of Citizen Participation*" yang dipublikasikan dalam *Journal of the American Planning Association*, Arnstein mengidentifikasi delapan tingkat partisipasi yang dikelompokkan menjadi tiga kategori utama.

Kategori pertama adalah Non-Partisipasi yang mencakup dua tingkat terendah: (1) *Manipulation* (Manipulasi), di mana partisipasi hanya berfungsi untuk memanipulasi peserta agar mendukung keputusan yang sudah dibuat; dan (2) *Therapy* (Terapi), di mana fokusnya adalah "menyembuhkan" atau "mendidik" peserta daripada mengizinkan mereka berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.

Kategori kedua adalah Tokenisme yang mencakup tiga tingkat: (3) *Informing* (Menginformasikan), di mana peserta diberi informasi tentang keputusan yang sudah dibuat tanpa kesempatan untuk memberikan input; (4) *Consultation* (Konsultasi), di mana peserta diminta pendapatnya tetapi tidak ada jaminan bahwa pendapat tersebut akan dipertimbangkan; dan (5) *Placation* (Penenangan), di mana beberapa peserta ditempatkan dalam posisi formal tetapi kekuasaan tetap berada pada pengambil keputusan.

Kategori ketiga adalah Kekuasaan Warga (*Citizen Power*) yang mencakup tiga tingkat tertinggi: (6) *Partnership* (Kemitraan), di mana kekuasaan didistribusikan melalui negosiasi antara warga dan pemegang kekuasaan; (7) *Delegated Power* (Kekuasaan yang Didelegasikan), di mana warga memiliki kekuasaan dominan dalam pengambilan keputusan tertentu; dan (8) *Citizen Control* (Kontrol Warga), di mana warga memiliki kontrol penuh atas keputusan dan implementasinya.

Dalam konteks pendampingan pengawas sekolah, tingkat partisipasi yang ideal adalah *Partnership* (Kemitraan) di mana pengawas dan kepala sekolah berbagi kekuasaan

secara seimbang dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi program pendampingan. Pada tingkat kemitraan, kepala sekolah tidak hanya menjadi objek pembinaan tetapi menjadi subjek aktif yang berpartisipasi dalam menentukan kebutuhan pengembangan diri dan merancang solusi bersama pengawas sekolah.

McShane, Bhattacharjee, dan Bhattacharjee (2022) dalam kajian mereka tentang pembelajaran berbasis komunitas menegaskan bahwa kerangka Arnstein dapat memberikan diferensiasi yang bermakna di antara berbagai bentuk keterlibatan dan memberikan panduan untuk mencapai kemitraan yang saling menguntungkan. Mereka berpendapat bahwa *"Arnstein's ladder provides a useful framework for understanding the spectrum of participation and ensuring that involvement is genuine rather than tokenistic"* (hal. 245).

Aplikasi teori Arnstein dalam konteks pendampingan pengawas sekolah memungkinkan identifikasi praktik-praktik pendampingan yang benar-benar partisipatif dan membedakannya dari praktik yang hanya bersifat tokenistik atau bahkan manipulatif. Penelitian ini akan menggunakan kerangka Arnstein untuk menganalisis tingkat partisipasi kepala sekolah dalam berbagai tahapan pendampingan dan mengidentifikasi faktor-faktor yang memfasilitasi atau menghambat partisipasi otentik.

3. Teori Supervisi Perkembangan Glickman

Teori Supervisi Perkembangan yang dikembangkan oleh Carl Glickman, Stephen Gordon, dan Jovita Ross-Gordon (2018) memberikan panduan praktis dalam implementasi supervisi pendidikan yang bersifat *developmentally appropriate*. Dalam buku mereka *"SuperVision and Instructional Leadership: A Developmental Approach"*, mereka menegaskan bahwa tidak ada satu pendekatan supervisi yang cocok untuk semua situasi, melainkan pendekatan supervisi harus disesuaikan dengan tingkat perkembangan profesional, komitmen, dan kemampuan abstraksi dari yang disupervisi.

Glickman et al. (2018) mengidentifikasi empat pendekatan supervisi yang dapat disesuaikan dengan tingkat perkembangan profesional guru atau kepala sekolah: (1)

Pendekatan Direktif Kontrol (*Directive Control*), di mana supervisor memberikan arahan langsung dan mengharapkan kepatuhan; (2) Pendekatan Direktif Informatif (*Directive Informational*), di mana supervisor memberikan informasi dan alternatif solusi tetapi tetap membuat keputusan akhir; (3) Pendekatan Kolaboratif (*Collaborative*), di mana supervisor dan yang disupervisi memiliki kedudukan setara dalam mengidentifikasi masalah dan merancang solusi; dan (4) Pendekatan Non-Direktif (*Nondirective*), di mana supervisor berfungsi sebagai fasilitator yang membantu yang disupervisi menemukan solusinya sendiri.

Pendekatan Kolaboratif menjadi fokus utama dalam penelitian ini. Dalam pendekatan kolaboratif, supervisor (pengawas) dan yang disupervisi (kepala sekolah) memiliki kedudukan setara dalam mengidentifikasi masalah, menganalisis situasi, menetapkan tujuan, dan merancang rencana tindakan. Glickman et al. (2018) menegaskan bahwa pendekatan kolaboratif paling efektif diterapkan pada profesional dengan tingkat komitmen dan kemampuan abstraksi yang moderat hingga tinggi. Kepala sekolah yang memiliki komitmen tinggi dan kemampuan berpikir reflektif yang baik akan berkembang optimal melalui pendekatan kolaboratif yang memperlakukan mereka sebagai mitra setara.

Pendekatan kolaboratif mencakup beberapa karakteristik kunci yang membedakannya dari pendekatan lain: (1) Mendengarkan aktif dari kedua pihak untuk memahami perspektif masing-masing; (2) Berbagi persepsi tentang masalah atau kebutuhan secara terbuka; (3) Mengidentifikasi masalah atau tujuan bersama melalui dialog; (4) Menghasilkan solusi alternatif secara bersama-sama dengan mempertimbangkan ide dari kedua pihak; (5) Menegosiasikan rencana tindakan yang dapat diterima dan dilaksanakan oleh kedua pihak; dan (6) Menyepakati kriteria evaluasi bersama untuk menilai keberhasilan implementasi.

Glickman et al. (2018) juga menjelaskan bahwa dalam pendekatan kolaboratif, peran supervisor bergeser dari "pengontrol" atau "pengarah" menjadi "partner" atau "kolaborator". Supervisor tidak lagi memposisikan diri sebagai ahli yang memiliki semua

jawaban, melainkan sebagai rekan profesional yang bersama-sama dengan yang disupervisi mengeksplorasi masalah, menganalisis data, dan merancang solusi. Pendekatan ini sejalan dengan transformasi peran pengawas sekolah dari "*controller*" menjadi "*partner*" dalam pengembangan mutu pendidikan sebagaimana diamanatkan dalam Perdirjen GTK Nomor 4831/B/HK.03.01/2023.

2.1.4. Konsep Dasar Kompetensi Kepala Sekolah

2.1.4.1. Pengertian Kompetensi

Pengertian kompetensi banyak diuraikan oleh peneliti-peneliti terdahulu di antaranya Mulyasa (2009 : 125), mengemukakan bahwa : Kompetensi (*competency*) didefinisikan dengan berbagai cara, namun pada dasarnya kompetensi merupakan kebulatan penguasaan pengetahuan, keterampilan melalui unjuk kerja, yang diharapkan dapat dicapai seseorang setelah menyelesaikan suatu program pendidikan.

Hal ini mengandung pengertian kompetensi dalam pengetahuan, keterampilan melalui unjuk kerja. Sementara itu menurut Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 045/U/2002. "kompetensi diartikan sebagai seperangkat tindakan cerdas dan penuh tanggung jawab yang dimiliki seseorang sebagai syarat untuk dianggap mampu oleh masyarakat dalam melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan pekerjaan tertentu".

Kompetensi menurut Usman (2015:145), adalah: "suatu hal yang menggambarkan kualifikasi atau kemampuan seseorang, baik kualitatif maupun kuantitatif". Pengertian ini mengandung makna bahwa kompetensi itu dapat digunakan dalam dua konteks, yaitu pertama, sebagai indikator kemampuan yang menunjukkan kepada perbuatan yang diamati; kedua, sebagai konsep yang mencakup aspek-aspek kognitif, afektif, dan psikomotor serta tahap-tahap pelaksanaannya secara utuh.

Kompetensi diartikan Houston sebagai suatu tugas memadai atau pemilihan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dituntut oleh jabatan tertentu . Sementara itu kompetensi adalah "Kemampuan melaksanakan suatu yang diperoleh melalui pendidikan

dan pelatihan yang bersifat *kognitif, afektif dan performen*”. Kompetensi adalah penguasaan terhadap tugas, keterampilan, sikap, dan apresiasi yang diperlukan untuk menunjang keberhasilan (Finch dan Crunkilton dalam Mulyasa, 2009).

Seseorang dianggap kompeten apabila telah memenuhi persyaratan, menurut Sulistiyani, (2021: 12) : (1) landasan kemampuan pengembangan kepribadian; (2) kemampuan penguasaan ilmu; (3) kemampuan berkarya; (4) kemampuan menyikapi dan berperilaku dalam berkarya sehingga dapat mandiri, menilai dan mengambil keputusan secara bertanggung jawab; (5) dapat hidup bermasyarakat dengan bekerja sama, saling menghormati dan menghargai nilai-nilai pluralisme serta kedamaian

Menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, dijelaskan bahwa “kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru atau dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalan”. Menurut Muhaemin dalam Abdul Majid (2016: 5) beliau mengemukakan pengertian kompetensi sebagai berikut. Kompetensi adalah seperangkat tindakan intelegen penuh tanggungjawab yang harus dimiliki seseorang sebagai syarat untuk dianggap mampu melaksanakan tugas-tugas dalam bidang pekerjaan tertentu. Sifat intelegen harus ditunjukkan sebagai kemahiran, ketepatan, dan keberhasilan bertindak. Sifat tanggung jawab harus ditunjukkan sebagai kebenaran tindakan, baik dipandang dari sudut ilmu pengetahuan, teknologi maupun etika. Dalam arti tindakan itu benar ditinjau dari sudut ilmu pengetahuan, efisiensi, efektif dan memiliki daya tarik dilihat dari sudut teknologi, dan baik ditinjau dari sudut etika.

Pasal 8 Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen menyatakan bahwa, “guru wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Yang dimaksud kompetensi dalam pasal 8 Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 tersebut dijelaskan dalam pasal 10 sebagai berikut, “ kompetensi guru sebagaimana

dimaksud dalam pasal 8 meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional yang diperoleh melalui pendidikan profesi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kompetensi guru merupakan seperangkat penguasaan kemampuan yang harus dimiliki guru agar dapat mewujudkan kinerjanya secara tepat dan efektif.

2.1.4.2. Kompetensi Kepala Sekolah

Kompetensi merupakan suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dengan demikian, kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai unggulan bidang tersebut.

Pengertian Kompetensi sebagaimana dikemukakan oleh Sudrajat (2005:17) bahwa: Kompetensi sebagai kemampuan seseorang untuk menghasilkan pada tingkat yang memuaskan di tempat kerja, termasuk di antaranya kemampuan seseorang untuk mentransfer dan mengaplikasikan keterampilan dan pengetahuan tersebut dalam situasi yang baru dan meningkatkan manfaat yang disepakati.

Sementara itu Mulyasa (2009:27) mengemukakan bahwa: “Kompetensi menunjukkan karakteristik pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki atau dibutuhkan oleh setiap individu yang memungkinkan mereka untuk melakukan tugas dan tanggung jawab mereka secara efektif dan meningkatkan standar kualitas profesional dalam pekerjaan mereka”. Berdasarkan beberapa pendapat di atas, maka apa yang dilakukan orang di tempat kerja pada berbagai tingkatan dan memperinci standar masing-masing tingkatan, mengidentifikasi karakteristik, pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan oleh individu yang memungkinkan menjalankan tugas dan tanggung jawab secara efektif sehingga mencapai standar kualitas profesional dalam bekerja, dan mencakup semua aspek catatan

manajemen kinerja, keterampilan dan pengetahuan tertentu, sikap, komunikasi, aplikasi, dan pengembangan.

Kompetensi merupakan karakteristik individu yang mendasari kinerja atau perilaku ditempat kerja. Kinerja dalam pekerjaan dipengaruhi oleh: (a) pengetahuan, kemampuan dan sikap; (b) gaya kerja, keperibadian, kepentingan/minat, dasar-dasar, nilai sikap, kepercayaan dan gaya kepemimpinan. Dengan demikian, seorang pelaksana yang unggul adalah mereka yang menunjukkan kompetensi pada skala tingkat lebih tinggi, dengan frekuensi lebih tinggi, dan dengan hasil lebih baik daripada pelaksana biasa atau rata-rata. Oleh karena itu, kompetensi merupakan karakteristik yang mendasar pada setiap individu yang dihubungkan dengan kriteria yang direferensikan terhadap kinerja yang unggul atau efektif dalam sebuah pekerjaan atau situasi.

Uraian di atas, sejalan dengan pendapat Spencer (1993:9) menyatakan bahwa: “Kompetensi merupakan landasan dasar karakteristik orang dan mengindikasikan cara berperilaku atau berpikir, menyamakan situasi, dan mendukung untuk periode waktu cukup lama”. Terdapat lima tipe karakteristik kompetensi, sebagaimana dikemukakan oleh Mulyasa (2007:19) yaitu sebagai berikut :

1. Motif adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan orang yang menyebabkan tindakan. Motif mendorong, mengarahkan, dan memilih perilaku menuju tindakan atau tujuan tertentu.
2. Sifat adalah karakteristik fisik dan respons yang konsisten terhadap situasi dan informasi. Kecepatan reaksi dan ketajaman mata merupakan ciri fisik kompetensi seorang pilot tempur.
3. Konsep diri adalah sikap, nilai-nilai, atau citra diri seseorang. Percaya diri merupakan keyakinan orang bahwa mereka dapat efektif dalam hampir setiap situasi adalah bagian dari konsep diri orang.

4. Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki orang dalam bidang spesifik. Pengetahuan adalah kompetensi yang kompleks. Skor pada tes pengetahuan sering gagal memprediksi prestasi kerja karena gagal mengukur pengetahuan dan keterampilan dengan cara yang sebenarnya dipergunakan dalam pekerjaan.
5. Keterampilan adalah kemampuan mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu. Kompetensi mental atau keterampilan kognitif termasuk berpikir analitis dan konseptual

Menurut Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No 13 tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah, Kepala Sekolah harus memiliki kompetensi atau kemampuan yang meliputi dimensi kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi dan sosial. Secara lebih rinci penjelasan kelima kompetensi di bawah ini:

1. Kompetensi kepribadian

Seorang Kepala Sekolah hendaknya memiliki kepribadian baik yang dapat dijadikan teladan para gurunya di sekolah yang dipimpin. Kepribadian ini dapat terlihat dari tindakan dan tingkah laku seorang kepala sekolah yang seharusnya bertindak sesuai norma maupun nilai sosial budaya dan agama yang berlaku di daerah tersebut. Dengan kepribadian yang baik dari Kepala Sekolah diharapkan guru-guru dan peserta didik yang ada di lingkungan sekolah tersebut dapat memiliki kepribadian yang baik.

2. Kompetensi Manajerial

Kompetensi manajerial merupakan kompetensi dari Kepala Sekolah dalam mengelola sekolah tersebut sesuai tujuan yang sudah direncanakan. Pengelolaan ini berkaitan dengan bagaimana seorang Kepala Sekolah dalam mengatur sistem satuan sekolah yang terdiri dari guru, pegawai tata usaha, peserta didik, instansi terkait dan lingkungan masyarakat. Proses manajerial oleh Kepala Sekolah juga berkaitan dengan pengembangan sekolah dan pengembangan kurikulum sekolah. Jika seorang Kepala

Sekolah memiliki kompetensi manajerial yang baik tentunya pengelolaan sekolah menjadi baik sesuai dengan yang tujuan yang direncanakan sekolah.

3. Kompetensi Kewirausahaan

Kompetensi kewirausahaan merupakan salah satu kompetensi dari Kepala Sekolah yang menuntut Kepala Sekolah untuk dapat melihat peluang yang terjadi di lingkungan sekolah tersebut dan dapat memanfaatkan peluang tersebut untuk kemajuan proses pembelajaran di sekolah tersebut. Dengan kompetensi ini Kepala Sekolah dituntut pula dapat mengembangkan sesuatu atau mengkreasikan sesuatu dari potensi yang ada dalam sekolah tersebut.

4. Kompetensi Supervisi.

- a. Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru;
- b. Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat.
- c. Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.

5. Kompetensi Sosial

- a. Bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah atau madrasah.
- b. Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan.
- c. Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.⁴

Dari pendapat di atas Kepala Sekolah harus memiliki kompetensi atau kemampuan yang meliputi dimensi kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi dan sosial. Dengan demikian, Kepala Sekolah dapat menjalankan tugasnya secara baik sesuai kompetensi yang dimiliki.

Berdasarkan lampiran Peraturan Menteri Pendidikan Nasional, Nomor 13, Tahun 2007, tanggal 17 April 2007, tentang Standar Kepala Sekolah, seorang kepala sekolah harus

mempunyai kompetensi atau kemampuan dengan lima dimensi kompetensi yaitu : kompetensi kepribadian; kompetensi manajerial; kompetensi kewirausahaan; kompetensi supervisi; dan kompetensi sosial. Uraian dimensi kompetensi manajerial kepala sekolah sebagai berikut : (1) Menyusun perencanaan (2) Mengembangkan organisasi (3) Memimpin sekolah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah secara optimal. (4) Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah (5) Menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif dan inovatif (6) Mengelola guru dan staf karyawan (7) Mengelola sarana dan prasarana sekolah (8) Mengelola hubungan sekolah dan masyarakat (9) Mengelola peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik (10) Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran (11) Mengelola keuangan sekolah secara akuntabel, transparan, dan efisiensi. (12) Mengelola ketatausahaan sekolah (13) Mengelola unit layanan khusus sekolah (14) Mengelola sistem informasi sekolah (15) Memanfaatkan 22 kemajuan teknologi informasi (16) Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program, serta merencanakan tindak lanjutnya.

2.1.4.3. Peran Kepala Sekolah

Peran kepala sekolah di masa mendatang akan menjadi lebih kompleks yang meliputi multi tugas dan tanggung jawab. Kepala sekolah tidak hanya mengelola peserta didik, guru, sarana prasarana pembelajaran, orangtua, bahkan para pemangku kepentingan, di samping juga memiliki peran sebagai pemimpin pembelajaran. Pemimpin pembelajaran secara umum adalah kepala sekolah sehingga perlu menetapkan suatu misi sekolah, mengelola program pembelajaran, dan mempromosikan iklim belajar yang positif.

Kepala sekolah merupakan pemimpin tertinggi di tingkat satuan pendidikan yang memiliki tanggung jawab strategis dalam keseluruhan penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Dasar dan Menengah Nomor 7 Tahun 2025 tentang Penugasan Guru menjadi Kepala Sekolah, kepala sekolah didefinisikan sebagai guru yang diberi tugas untuk memimpin dan mengelola satuan pendidikan formal, yang

meliputi taman kanak-kanak, sekolah dasar, sekolah menengah pertama, sekolah menengah atas, sekolah menengah kejuruan, sekolah luar biasa, atau sekolah Indonesia di luar negeri. Definisi ini menegaskan bahwa kepala sekolah pada dasarnya adalah seorang guru profesional yang mendapat penugasan tambahan untuk memimpin dan mengelola satuan pendidikan.

Peraturan Menteri Pendidikan Dasar dan Menengah Nomor 21 Tahun 2025 tentang Standar Tenaga Kependidikan memperjelas posisi kepala sekolah dalam struktur tenaga kependidikan. Pasal 11 Ayat (1) menyatakan bahwa kepala satuan pendidikan bertugas melaksanakan administrasi dan pengelolaan satuan pendidikan formal dan/atau nonformal. Tugas ini mencakup spektrum yang luas, mulai dari perencanaan program, pengorganisasian sumber daya, pelaksanaan kegiatan pembelajaran, hingga evaluasi dan pelaporan kinerja satuan pendidikan.

Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan memiliki peran sentral dalam menciptakan lingkungan belajar yang efektif melalui pengaruhnya terhadap staf, budaya sekolah, dan praktik pembelajaran (Kamila et al., 2024). Dalam perspektif ini, kepala sekolah bukan sekadar administrator yang mengelola aspek teknis dan administratif sekolah, tetapi juga sebagai pemimpin transformasional yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan menggerakkan seluruh warga sekolah untuk mencapai visi dan misi pendidikan yang telah ditetapkan.

Santika et al. (2017) memandang kepala sekolah sebagai manajer pendidikan yang bertanggung jawab terhadap berbagai aspek pengelolaan sekolah. Tanggung jawab ini meliputi perencanaan program yang strategis dan terukur, pengelolaan sumber daya manusia dan material secara efisien dan efektif, serta evaluasi keberhasilan sekolah berdasarkan indikator kinerja yang telah ditetapkan. Dalam menjalankan fungsi manajerial ini, kepala sekolah dituntut untuk memiliki kompetensi dalam pengambilan keputusan, pengelolaan konflik, komunikasi efektif, dan kepemimpinan yang visioner.

Berdasarkan berbagai perspektif teoretis dan regulatif tersebut, dapat disintesis bahwa kepala sekolah adalah guru profesional yang diberikan tugas tambahan untuk memimpin dan mengelola satuan pendidikan dengan tujuan mencapai visi, misi, dan tujuan sekolah yang telah ditetapkan. Kepemimpinan kepala sekolah bersifat multidimensi, mencakup aspek pedagogis, manajerial, dan transformasional yang saling terintegrasi dalam praktik kepemimpinan sehari-hari.

Kepala sekolah memiliki peran yang kompleks dan multidimensi dalam memimpin dan mengelola sekolah. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah mengidentifikasi tujuh peran utama kepala sekolah yang dikenal dengan akronim EMASLIM, yaitu: Educator (pendidik), Manager (manajer), Administrator (administrator), Supervisor (penyelia), Leader (pemimpin), Innovator (inovator), dan Motivator (motivator). Ketujuh peran ini saling berkaitan dan harus dijalankan secara seimbang oleh kepala sekolah untuk mencapai efektivitas kepemimpinan.

Leithwood dan Riehl (2003) mengidentifikasi empat kategori praktik kepemimpinan kepala sekolah yang efektif. Pertama, *setting direction* yang mencakup pengembangan visi bersama, membangun konsensus tentang tujuan sekolah, dan menciptakan ekspektasi kinerja tinggi bagi seluruh warga sekolah. Visi yang jelas dan inspiratif menjadi kompas yang mengarahkan seluruh aktivitas sekolah menuju tujuan yang telah ditetapkan. Kedua, *developing people* yang meliputi pemberian stimulasi intelektual kepada guru dan staf, dukungan individual sesuai dengan kebutuhan pengembangan masing-masing, dan pemodelan peran yang sesuai dengan nilai-nilai yang diusung sekolah.

Ketiga, *redesigning the organization* yang mencakup membangun budaya kolaboratif di antara warga sekolah, memodifikasi struktur organisasi agar lebih fleksibel dan responsif terhadap perubahan, serta membangun hubungan produktif dengan orang tua, masyarakat, dan pemangku kepentingan eksternal lainnya. Keempat, *managing the instructional program* yang meliputi memantau kemajuan belajar siswa secara berkelanjutan,

menyediakan dukungan instruksional kepada guru, dan melindungi guru dari gangguan-gangguan yang dapat menghambat fokus mereka pada pembelajaran.

Purnomo et al. (2024) menekankan peran kepala sekolah sebagai pemimpin instruksional (*instructional leader*) yang berfokus pada peningkatan kualitas pembelajaran. Dalam peran ini, kepala sekolah tidak hanya mengurus aspek administratif dan manajerial, tetapi juga aktif terlibat dalam proses pembelajaran, memberikan supervisi akademik kepada guru, mengembangkan kurikulum, dan menciptakan iklim sekolah yang kondusif untuk pembelajaran. Kepemimpinan instruksional terdiri dari tiga dimensi utama: mendefinisikan misi sekolah yang jelas dan berfokus pada pembelajaran, mengelola program pembelajaran secara efektif, dan menciptakan iklim sekolah yang positif dan mendukung pembelajaran.

Sintesis dari berbagai perspektif di atas menunjukkan bahwa peran kepala sekolah sangat kompleks dan multifaset. Kepala sekolah dituntut untuk mampu memainkan berbagai peran secara simultan dan seimbang, mulai dari peran administratif hingga peran transformasional, dari peran manajerial hingga peran pedagogis. Efektivitas kepemimpinan kepala sekolah sangat bergantung pada kemampuannya dalam mengintegrasikan berbagai peran tersebut dalam praktik kepemimpinan yang holistik dan kontekstual.

Untuk dapat menjalankan peran-peran yang kompleks tersebut secara efektif, kepala sekolah dituntut untuk memiliki seperangkat kompetensi yang memadai. Ketentuan Pasal 23 Peraturan Pemerintah Nomor 57 Tahun 2021 tentang Standar Nasional Pendidikan mengatur bahwa kompetensi tenaga kependidikan, termasuk kepala sekolah, terdiri atas tiga dimensi utama: kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional.

Berdasarkan Peraturan Direktur Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan Nomor 7327/B.B1/HK.03.01/2023 tentang Model Kompetensi Kepala Sekolah, ketiga kompetensi ini dijelaskan secara komprehensif sebagai kompetensi teknis yang diperlukan dalam menjalankan tugas sebagai kepala sekolah. Regulasi ini ditegaskan kembali dalam Permendikdasmen Nomor 21 Tahun 2025 Pasal 13 Ayat (2) yang menyatakan bahwa kepala

satuan pendidikan harus memiliki tiga kompetensi tersebut sebagai persyaratan dalam melaksanakan tugas kepemimpinan pendidikan.

Kompetensi kepribadian merupakan kemampuan personal yang mencerminkan perilaku berintegritas, bertanggung jawab, serta kematangan spiritual, moral, dan emosional dalam mendukung peningkatan pengelolaan kegiatan dan layanan satuan pendidikan. Kompetensi ini menjadi fondasi karakter kepala sekolah yang akan memengaruhi seluruh aspek kepemimpinannya.

Kompetensi kepribadian ditunjukkan melalui kematangan moral, emosi, dan spiritual dalam berperilaku sesuai dengan kode etik profesi. Kepala sekolah yang memiliki kompetensi kepribadian yang kuat akan mampu menjadi teladan bagi seluruh warga sekolah, baik dalam kata-kata maupun tindakan. Integritas menjadi aspek krusial dalam kompetensi kepribadian karena kepercayaan yang diberikan oleh warga sekolah sangat bergantung pada konsistensi antara apa yang dikatakan dengan apa yang dilakukan oleh kepala sekolah.

Selain integritas, kepala sekolah juga dituntut untuk memiliki kemampuan mengembangkan diri melalui kebiasaan refleksi yang konsisten. Refleksi merupakan proses mengkaji ulang pengalaman dan praktik kepemimpinan secara kritis untuk mengidentifikasi pembelajaran dan area pengembangan. Melalui refleksi yang berkelanjutan, kepala sekolah dapat terus belajar dari pengalaman, baik keberhasilan maupun kegagalan, dan mengembangkan kompetensinya secara mandiri.

Orientasi berpusat pada peserta didik juga menjadi bagian penting dari kompetensi kepribadian. Kepala sekolah harus memiliki keyakinan yang kuat bahwa setiap keputusan dan kebijakan yang diambil harus mengutamakan kepentingan terbaik peserta didik. Orientasi ini akan memandu kepala sekolah dalam memprioritaskan program dan kegiatan yang benar-benar memberikan dampak positif terhadap pembelajaran dan perkembangan peserta didik.

Kompetensi sosial merupakan kemampuan membangun komunikasi efektif dan kolaborasi harmonis dengan warga satuan pendidikan dan masyarakat dalam mendukung peningkatan pengelolaan kegiatan dan layanan satuan pendidikan. Dalam konteks kepemimpinan pendidikan yang semakin kompleks, kompetensi sosial menjadi sangat penting karena kepala sekolah tidak dapat bekerja sendirian dan memerlukan dukungan serta kolaborasi dari berbagai pihak.

Lema et al. (2024) mengidentifikasi bahwa kompetensi sosial kepala sekolah mencakup kemampuan untuk memberdayakan warga satuan pendidikan, berkolaborasi dengan warga satuan pendidikan dan masyarakat, serta terlibat dalam organisasi profesi dan jejaring yang lebih luas untuk peningkatan kualitas satuan pendidikan. Pemberdayaan warga satuan pendidikan merupakan aspek fundamental dalam kompetensi sosial karena efektivitas sekolah sangat bergantung pada kontribusi optimal dari setiap anggota organisasi.

Kompetensi sosial ditunjukkan melalui sikap kepala sekolah yang mampu memberdayakan warga satuan pendidikan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran. Pemberdayaan ini dapat dilakukan melalui delegasi wewenang yang tepat, pemberian otonomi profesional kepada guru, penyediaan kesempatan pengembangan profesional, dan penciptaan ruang bagi partisipasi aktif dalam pengambilan keputusan. Melalui pemberdayaan, kepala sekolah dapat mengoptimalkan potensi dan kontribusi setiap individu dalam organisasi sekolah.

Kolaborasi untuk peningkatan kualitas satuan pendidikan merupakan aspek kedua dari kompetensi sosial. Kepala sekolah harus mampu membangun kerja sama yang produktif dengan berbagai pihak, baik internal maupun eksternal sekolah. Secara internal, kolaborasi dapat dibangun melalui pengembangan komunitas belajar profesional, tim kerja yang efektif, dan budaya berbagi praktik baik. Secara eksternal, kolaborasi dapat dikembangkan dengan orang tua, komite sekolah, dunia usaha dan industri, perguruan tinggi, serta organisasi masyarakat yang relevan.

Keterlibatan dalam organisasi profesi dan jejaring yang lebih luas merupakan aspek ketiga dari kompetensi sosial. Melalui keterlibatan dalam organisasi profesi seperti Ikatan Kepala Sekolah Indonesia (IKSI) atau Musyawarah Kerja Kepala Sekolah (MKKS), kepala sekolah dapat terus mengembangkan pengetahuan dan keterampilannya, berbagi pengalaman dengan sejawat, serta mengakses sumber daya dan dukungan yang lebih luas. Jejaring profesional ini juga menjadi sarana untuk advokasi kebijakan dan peningkatan status profesi kepala sekolah.

Kompetensi profesional merupakan kemampuan penguasaan pengetahuan, keahlian, dan keterampilan teknis dalam mendukung kualitas pengelolaan kegiatan dan layanan sesuai peran, tugas, dan tanggung jawabnya di satuan pendidikan. Kompetensi profesional menjadi fokus utama dalam penelitian ini karena merupakan kompetensi yang paling langsung berkaitan dengan efektivitas kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas pembelajaran.

Rochaendi dan Ma'mun (2024) menjelaskan bahwa kompetensi profesional kepala sekolah mencakup kemampuan untuk mengembangkan visi dan budaya belajar satuan pendidikan, menerapkan kepemimpinan pembelajaran yang berpusat pada peserta didik, serta mengelola sumber daya secara efektif, transparan, dan akuntabel. Ketiga dimensi ini saling berkaitan dan membentuk kesatuan kompetensi profesional yang holistik.

2.1.5. Penelitian Terdahulu yang Relevan

Untuk memperkuat landasan penelitian ini, dikaji lima penelitian terdahulu yang relevan dengan tema pendampingan pengawas sekolah dan pengembangan kompetensi kepala sekolah. Kajian penelitian terdahulu ini memberikan perspektif yang komprehensif tentang praktik terbaik, tantangan, dan peluang dalam pendampingan pengawas sekolah.

1. Ritonga, Harahap, dan Adawiyah (2023)

Penelitian pengabdian kepada masyarakat yang dilakukan oleh Ritonga, Harahap, dan Adawiyah (2023) dengan judul "Pendampingan Pengawas Sekolah Penggerak Untuk

Meningkatkan Kompetensi Dalam Melaksanakan Kegiatan Coaching" memberikan kontribusi penting dalam memahami praktik pendampingan pengawas sekolah dalam konteks Program Sekolah Penggerak. Penelitian ini dilaksanakan di Kabupaten Asahan dengan menggunakan metode andragogy atau pembelajaran untuk orang dewasa dengan sejumlah tahapan pelaksanaan, mulai dari diri, eksplorasi konsep, dan refleksi terbimbing.

Temuan Utama: Hasil pengabdian menunjukkan bahwa pengawas sekolah telah mampu mendemonstrasikan sejumlah metode coaching yang terukur dan akurat, termasuk alur TIRTA (Tujuan, Identifikasi, Rencana aksi, Tanggung jawab, dan Atur jadwal), kalibrasi, dan refleksi. Penelitian ini juga menemukan bahwa pengawas sekolah mampu melakukan kreasi dan inovasi dalam pengembangan metode coaching yang disesuaikan dengan kebutuhan kontekstual sekolah binaan.

Relevansi dengan Penelitian Ini: Penelitian Ritonga et al. (2023) memberikan landasan praktis tentang berbagai metode coaching yang dapat diintegrasikan dalam pendampingan berbasis partisipatif. Namun, penelitian tersebut masih fokus pada peningkatan kompetensi pengawas dalam melakukan coaching, belum mengeksplorasi secara mendalam bagaimana partisipasi aktif kepala sekolah dapat meningkatkan efektivitas pendampingan. Penelitian ini akan melengkapi perspektif tersebut dengan mengeksplorasi dimensi partisipatif dalam proses pendampingan.

2. Wijayanti dan Herawati (2024)

Penelitian yang dilakukan oleh Wijayanti dan Herawati (2024) dengan judul "Pendampingan Pengawas Sekolah Penggerak PAUD Dalam Peningkatan Kompetensi Coaching Kepala Sekolah" mengkaji proses pendampingan pengawas sekolah terhadap kepala sekolah PAUD dalam meningkatkan kompetensi coaching. Penelitian ini dilaksanakan dengan pendekatan pengabdian masyarakat yang melibatkan pembinaan intensif terhadap pengawas sekolah dan kepala sekolah.

Temuan Utama: Hasil penelitian menunjukkan bahwa pendampingan pengawas sekolah dapat meningkatkan kompetensi coaching kepala sekolah melalui tahapan yang sistematis, yaitu: (1) identifikasi kebutuhan; (2) perencanaan program pendampingan; (3) pelaksanaan pendampingan dengan metode demonstrasi, praktik terbimbing, dan refleksi; serta (4) evaluasi dan tindak lanjut. Penelitian ini juga menemukan bahwa kompetensi pengawas dalam mendengarkan aktif, mengajukan pertanyaan berbobot, dan memberdayakan kepala sekolah menjadi kunci keberhasilan pendampingan.

Relevansi dengan Penelitian Ini: Penelitian Wijayanti dan Herawati (2024) memberikan kerangka tahapan pendampingan yang sistematis. Namun, penelitian tersebut belum secara eksplisit mengeksplorasi tingkat partisipasi kepala sekolah dalam setiap tahapan pendampingan. Penelitian ini akan memperdalam aspek partisipatif dengan menggunakan kerangka Tangga Partisipasi Arnstein untuk menganalisis tingkat keterlibatan kepala sekolah dalam proses pendampingan.

3. Mulyanto, Saadah, Suparman, dan Firmansyah (2023)

Penelitian yang dilakukan oleh Agus Mulyanto, Endah Saadah, Suparman, dan Firmansyah (2023) dengan judul "Manajemen Pendampingan Pengawas Sekolah Terhadap Kepala Sekolah Dalam Implementasi Kurikulum Merdeka" menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan grounded theory dengan subjek penelitian para pengawas sekolah jenjang SMA yang ada di KCD Wilayah XI Jawa Barat.

Temuan Utama: Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen pendampingan pengawas sekolah terhadap kepala sekolah masih memiliki sejumlah kekurangan yang perlu diperbaiki. Secara khusus, tahap perencanaan menunjukkan kurangnya optimalitas yang dapat menghambat efisiensi dan efektivitas pelaksanaan pendampingan. Pada tahap pengorganisasian dan pelaksanaan, terdapat kecenderungan penggunaan strategi dan metode yang seragam untuk semua sekolah binaan yang tidak memadai untuk memenuhi kebutuhan dan tantangan unik yang dihadapi oleh setiap kepala sekolah.

Relevansi dengan Penelitian Ini: Penelitian Mulyanto et al. (2023) mengidentifikasi kelemahan pendekatan pendampingan yang seragam dan kurang partisipatif. Temuan ini memperkuat urgensi penelitian ini untuk mengembangkan model pendampingan berbasis partisipatif yang dapat disesuaikan dengan kebutuhan spesifik setiap kepala sekolah. Pendekatan partisipatif memungkinkan identifikasi kebutuhan yang lebih akurat dan pengembangan strategi yang lebih kontekstual.

4. Darling-Hammond, Wechsler, Levin, Leung-Gagné, dan Tozer (2022)

Penelitian internasional yang dilakukan oleh Darling-Hammond, Wechsler, Levin, Leung-Gagné, dan Tozer (2022) untuk Learning Policy Institute dengan judul "*Developing Effective Principals: What Kind of Learning Matters?*" mengkaji berbagai program pengembangan kepala sekolah yang efektif di Amerika Serikat. Penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus komparatif terhadap berbagai program persiapan dan pengembangan profesional kepala sekolah.

Temuan Utama: Penelitian ini menemukan bahwa program pengembangan kepala sekolah yang efektif memiliki karakteristik: (1) pembelajaran berbasis pengalaman klinis yang intensif; (2) mentoring dan coaching berkelanjutan; (3) pembelajaran kolaboratif dalam komunitas praktik; (4) fokus pada kepemimpinan pembelajaran yang berpusat pada kesetaraan; (5) integrasi antara teori dan praktik. Penelitian ini menegaskan bahwa dukungan profesional yang berkelanjutan merupakan faktor krusial yang menentukan keberhasilan kepala sekolah.

Relevansi dengan Penelitian Ini: Penelitian Darling-Hammond et al. (2022) memberikan perspektif internasional tentang pentingnya mentoring dan coaching berkelanjutan serta pembelajaran kolaboratif dalam pengembangan kepala sekolah. Temuan ini memperkuat argumen penelitian ini bahwa pendampingan berbasis partisipatif yang menekankan kolaborasi dan dialog setara dapat meningkatkan efektivitas pengembangan kompetensi kepala sekolah.

5. Eyal, Wahrman, Vexler, dan Schifter (2023)

Penelitian terbaru yang dilakukan oleh Eyal, Wahrman, Vexler, dan Schifter (2023) mengkaji efektivitas mentoring untuk kepala sekolah dengan fokus pada keseimbangan antara pendekatan institusional dan individual. Penelitian ini dilakukan dalam konteks sistem pendidikan Israel yang memiliki program mentoring formal untuk kepala sekolah pemula.

Temuan Utama: Hasil penelitian menemukan bahwa efektivitas mentoring sangat bergantung pada keseimbangan antara pendekatan institusional (yang terstruktur dan sistematis) dan pendekatan individual (yang responsif terhadap kebutuhan spesifik mentee). Mentoring yang terlalu terstruktur cenderung kurang fleksibel dan tidak dapat memenuhi kebutuhan unik setiap kepala sekolah, sementara mentoring yang terlalu individual dapat kehilangan fokus dan konsistensi. Penelitian ini juga menemukan pentingnya membangun relasi kepercayaan antara mentor dan mentee sebagai fondasi mentoring yang efektif.

Relevansi dengan Penelitian Ini: Penelitian Eyal et al. (2025) memberikan wawasan penting tentang pentingnya keseimbangan antara struktur dan fleksibilitas dalam pendampingan. Pendekatan partisipatif yang dikaji dalam penelitian ini memungkinkan tercapainya keseimbangan tersebut karena kepala sekolah terlibat aktif dalam menentukan fokus dan strategi pendampingan sambil tetap mengacu pada kerangka kompetensi yang terstruktur.

Tabel 2. 1
Ringkasan Penelitian Terdahulu yang Relevan

No	Peneliti & Tahun	Fokus Penelitian	Temuan Utama	Relevansi
1	Ritonga, Harahap, & Adawiyah (2023)	Peningkatan kompetensi coaching pengawas sekolah penggerak	Pengawas mampu mendemonstrasikan metode coaching (TIRTA, kalibrasi, refleksi)	Memberikan landasan praktis metode coaching dalam pendampingan partisipatif
2	Wijayanti & Herawati (2024)	Pendampingan pengawas dalam	Tahapan sistematis: identifikasi,	Kerangka tahapan pendampingan

No	Peneliti & Tahun	Fokus Penelitian	Temuan Utama	Relevansi
		peningkatan kompetensi coaching kepala sekolah PAUD	perencanaan, pelaksanaan, evaluasi	yang perlu diperdalam aspek partisipatifnya
3	Mulyanto, Saadah, Suparman, & Firman-syah (2023)	Manajemen pendampingan pengawas dalam implementasi Kurikulum Merdeka	Pendekatan seragam tidak efektif; diperlukan pendampingan terdiferensiasi	Memperkuat urgensi pendampingan berbasis partisipatif yang kontekstual
4	Darling-Hammond, Wechsler, Levin, Leung-Gagné, & Tozer (2022)	Program pengembangan kepala sekolah yang efektif	Mentoring berkelanjutan dan pembelajaran kolaboratif sebagai kunci keberhasilan	Perspektif internasional tentang pentingnya kolaborasi dalam mentoring
5	Eyal, Wahrman, Vexler, & Schifter (2025)	Keseimbangan pendekatan institusional dan individual dalam mentoring	Efektivitas mentoring bergantung pada keseimbangan struktur dan fleksibilitas	Pendampingan partisipatif memungkinkan keseimbangan struktur dan fleksibilitas

2.2. Pendekatan Masalah

Berdasarkan kajian pustaka dan penelitian terdahulu yang relevan, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus yang mengintegrasikan tiga kerangka teori utama untuk menganalisis metode pendampingan pengawas sekolah berbasis partisipatif dalam meningkatkan kompetensi kepala sekolah. Integrasi ketiga kerangka teori ini memungkinkan analisis yang komprehensif dan mendalam terhadap fenomena pendampingan partisipatif dari berbagai perspektif teoretis.

1. Integrasi Kerangka Teoretis

Penelitian ini menggunakan metode studi kasus (case study) dengan SDN 1 Karangpawitan sebagai kasus tunggal yang dikaji secara mendalam. Pemilihan metode studi kasus memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi secara holistik dan kontekstual bagaimana pendampingan berbasis partisipatif diimplementasikan dalam setting alami sekolah. Untuk menganalisis kasus ini secara komprehensif, penelitian mengintegrasikan tiga kerangka teori utama yang saling melengkapi, yaitu Teori Konstruktivisme Sosial Vygotsky, Teori Tangga Partisipasi Arnstein, dan Teori Supervisi Perkembangan Glickman. Integrasi ketiga teori ini bukan merupakan metode penelitian integratif, melainkan strategi analisis teoretis yang memperkaya pemahaman terhadap fenomena pendampingan partisipatif dari berbagai perspektif.

Teori Konstruktivisme Sosial Vygotsky memberikan landasan filosofis bahwa pengembangan kompetensi kepala sekolah terjadi melalui interaksi sosial dan kolaborasi dengan pengawas sekolah. Konsep Zone of Proximal Development (ZPD) membantu mengidentifikasi rentang kompetensi yang dapat dikembangkan melalui pendampingan, sementara konsep scaffolding memberikan panduan tentang bagaimana pengawas dapat memberikan dukungan yang tepat dan bertahap kepada kepala sekolah.

Teori Tangga Partisipasi Arnstein memberikan kerangka analitis untuk mengukur dan meningkatkan tingkat partisipasi kepala sekolah dalam proses pendampingan. Delapan tingkat partisipasi Arnstein diadaptasi untuk mengidentifikasi praktik pendampingan yang benar-benar partisipatif (pada tingkat partnership atau lebih tinggi) dan membedakannya dari praktik yang hanya bersifat tokenistik atau manipulatif.

Teori Supervisi Perkembangan Glickman memberikan panduan praktis tentang bagaimana pendekatan kolaboratif dapat diimplementasikan dalam supervisi pendidikan. Karakteristik pendekatan kolaboratif Glickman memberikan indikator operasional yang

dapat digunakan untuk mengidentifikasi dan mengembangkan praktik pendampingan partisipatif.

2. Dimensi Analisis Pendampingan Partisipatif

Berdasarkan integrasi ketiga kerangka teori tersebut, penelitian ini menganalisis pendampingan pengawas sekolah berbasis partisipatif melalui empat dimensi utama, Pertama, Dimensi Relasi dan Komunikasi mengkaji bagaimana pola komunikasi antara pengawas dan kepala sekolah mencerminkan prinsip kesetaraan dan dialog. Dimensi ini menganalisis apakah komunikasi bersifat satu arah (top-down) atau dialogis, apakah pengawas lebih banyak memberikan instruksi atau memfasilitasi refleksi kepala sekolah, dan bagaimana kepercayaan dibangun dalam relasi pendampingan.

Kedua, Dimensi Pengambilan Keputusan mengkaji tingkat keterlibatan kepala sekolah dalam proses pengambilan keputusan terkait pendampingan. Dimensi ini menganalisis siapa yang menentukan fokus pendampingan, siapa yang merancang rencana aksi, dan bagaimana evaluasi keberhasilan dilakukan. Tingkat partisipasi dalam pengambilan keputusan menjadi indikator kunci apakah pendampingan benar-benar partisipatif atau hanya tokenistik.

Ketiga, Dimensi Pembelajaran dan Pengembangan mengkaji bagaimana proses pendampingan memfasilitasi pembelajaran kepala sekolah dalam ZPD mereka. Dimensi ini menganalisis jenis scaffolding yang diberikan pengawas, bagaimana dukungan secara bertahap dikurangi seiring peningkatan kompetensi kepala sekolah, dan bagaimana refleksi difasilitasi untuk mendorong pembelajaran mendalam.

Keempat, Dimensi Konteks dan Adaptasi mengkaji bagaimana pendampingan disesuaikan dengan konteks spesifik sekolah dan kebutuhan individual kepala sekolah. Dimensi ini menganalisis apakah pendampingan menggunakan pendekatan yang seragam atau terdiferensiasi, bagaimana faktor kontekstual (karakteristik sekolah, tingkat kompetensi

kepala sekolah, sumber daya yang tersedia) dipertimbangkan dalam merancang strategi pendampingan.

3. Fokus Kompetensi yang Dikembangkan

Sesuai dengan fokus penelitian, pendampingan berbasis partisipatif diarahkan untuk meningkatkan tiga kompetensi utama kepala sekolah yang menjadi prioritas dalam konteks implementasi Kurikulum Merdeka, Kompetensi Manajerial mencakup kemampuan kepala sekolah dalam menyusun rencana kegiatan sekolah yang berbasis data (Rapor Pendidikan), mengelola sumber daya sekolah secara efektif, melakukan monitoring dan evaluasi program sekolah, serta mengambil keputusan strategis untuk peningkatan mutu pendidikan. Kompetensi Supervisi Akademik mencakup kemampuan kepala sekolah dalam melakukan supervisi pembelajaran, memberikan umpan balik yang konstruktif kepada guru, memfasilitasi pengembangan profesional guru, dan membangun budaya pembelajaran berkelanjutan di sekolah. Kompetensi Kepemimpinan Pembelajaran mencakup kemampuan kepala sekolah dalam membangun visi pembelajaran yang jelas, menciptakan iklim sekolah yang kondusif untuk pembelajaran, memfasilitasi kolaborasi antar guru, dan mendorong inovasi pembelajaran yang berpusat pada murid.

Pendekatan masalah penelitian ini menggambarkan alur logis dari masalah penelitian, landasan teoretis, proses pendampingan berbasis partisipatif, hingga peningkatan kompetensi kepala sekolah. Pendekatan masalah penelitian ini mengintegrasikan tiga teori utama (Konstruktivisme Sosial Vygotsky, Tangga Partisipasi Arnstein, dan Supervisi Perkembangan Glickman) untuk menganalisis fenomena pendampingan partisipatif secara komprehensif.

Pendekatan masalah dimulai dari identifikasi masalah, yaitu variasi komitmen perubahan kepala sekolah di sekolah binaan yang memerlukan pendekatan pendampingan yang lebih partisipatif dan memberdayakan. SDN 1 Karangpawitan dipilih sebagai lokus

penelitian karena sekolah ini telah menjadi model dalam implementasi pendampingan berbasis partisipatif dengan kepala sekolah yang memiliki komitmen perubahan tinggi.

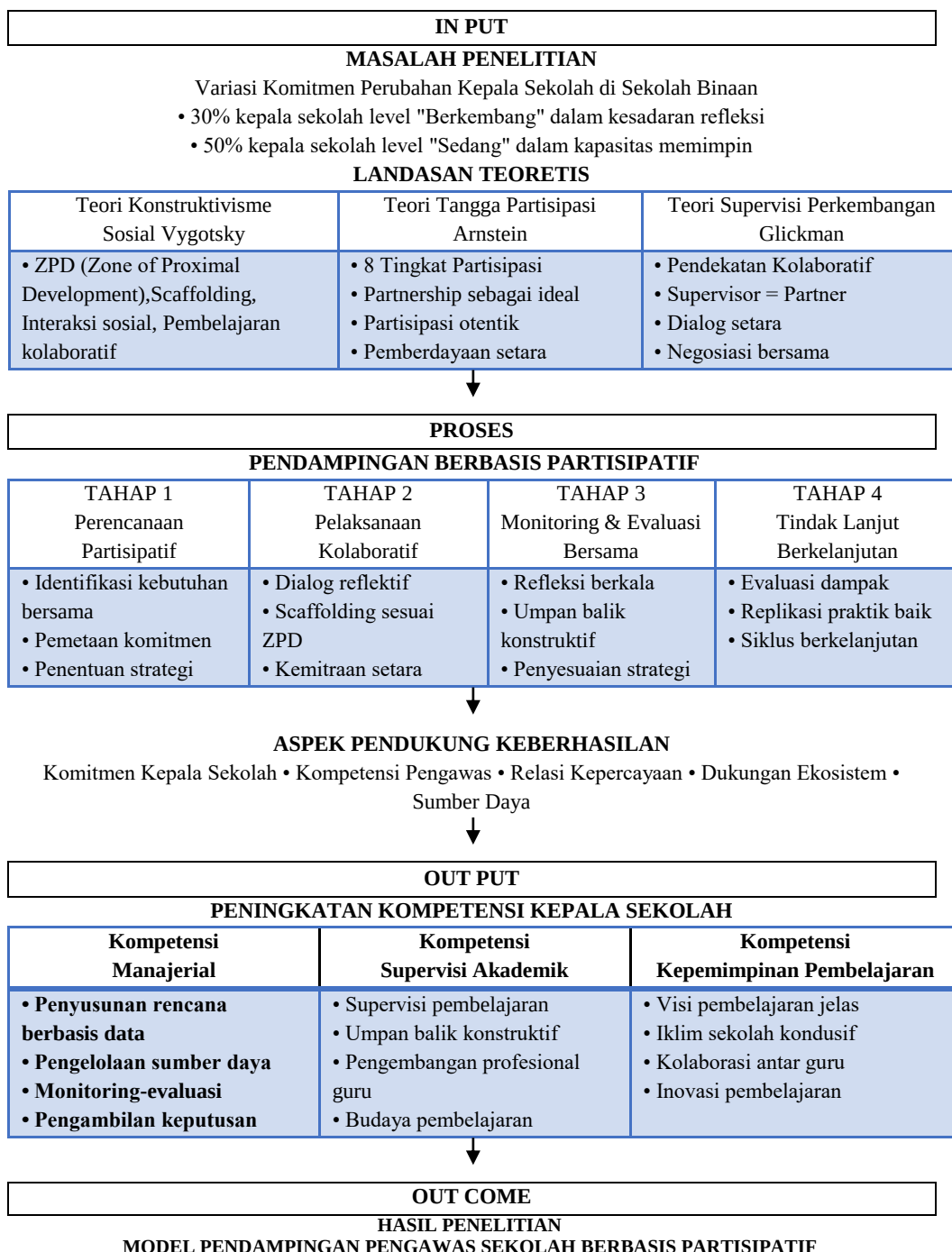
Proses pendampingan berbasis partisipatif dilaksanakan melalui empat tahapan utama: (1) Perencanaan Partisipatif, di mana pengawas dan kepala sekolah bersama-sama mengidentifikasi kebutuhan dan menyusun rencana pendampingan; (2) Pelaksanaan Kolaboratif, di mana pengawas dan kepala sekolah secara setara terlibat dalam dialog, refleksi, dan pengambilan keputusan; (3) Monitoring dan Evaluasi Bersama, di mana kedua pihak bersama-sama memantau dan mengevaluasi kemajuan; dan (4) Tindak Lanjut Berkelanjutan, di mana hasil evaluasi menjadi dasar untuk penyesuaian strategi pendampingan.

Aspek-aspek pendukung keberhasilan pendampingan berbasis partisipatif mencakup: (1) Komitmen dan kesiapan kepala sekolah untuk berubah; (2) Kompetensi pengawas dalam *facilitating*, *coaching*, dan *mentoring*; (3) Relasi kepercayaan antara pengawas dan kepala sekolah; (4) Dukungan ekosistem pendidikan (Dinas Pendidikan, komite sekolah, komunitas praktik); dan (5) Ketersediaan sumber daya dan waktu yang memadai.

Keberhasilan pendampingan diukur dari peningkatan kompetensi kepala sekolah dalam tiga dimensi utama: (1) Kompetensi Manajerial, yang tercermin dari kemampuan menyusun dan mengimplementasikan rencana kegiatan sekolah berbasis data; (2) Kompetensi Supervisi Akademik, yang tercermin dari kualitas supervisi pembelajaran dan pembinaan guru; dan (3) Kompetensi Kepemimpinan Pembelajaran, yang tercermin dari kemampuan membangun visi dan budaya pembelajaran yang kuat di sekolah.

Hasil akhir dari penelitian ini adalah rumusan Model Pendampingan Pengawas Sekolah Berbasis Partisipatif yang efektif, yang dapat diterapkan untuk meningkatkan kompetensi kepala sekolah di sekolah binaan lainnya. Model ini akan mencakup prinsip-

prinsip, tahapan, strategi, dan indikator keberhasilan pendampingan partisipatif yang telah terbukti efektif di SDN 1 Karangpawitan.



Gambar 2. 1
Pendekatan Masalah Penelitian

Pendekatan masalah penelitian di atas menunjukkan alur logis penelitian yang sistematis, mulai dari landasan teoretis, proses pendampingan partisipatif, aspek pendukung, hingga peningkatan kompetensi kepala sekolah dan rumusan model pendampingan yang efektif. Kerangka ini menjadi panduan dalam pengumpulan data, analisis data, dan penarikan kesimpulan penelitian.