

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pendampingan pengawas sekolah adalah proses pembinaan profesional yang dilakukan oleh pengawas kepada kepala sekolah, dengan tujuan utama meningkatkan kualitas kepemimpinan pembelajaran. Dalam sistem pendidikan yang ideal, pengawas berperan bukan hanya sebagai pengontrol administrasi, tetapi sebagai mitra strategis yang mendorong kepala sekolah untuk mengembangkan peran kepemimpinannya dalam meningkatkan mutu proses pembelajaran di sekolah. Pendampingan pengawas yang ideal seharusnya berlangsung secara sistematis, terencana, terukur, dan didasarkan pada kebutuhan nyata kepala sekolah di lapangan. Sejalan dengan Perdirjen GTK (Nomor 4831/B/HK.03.01/2023, Pasal 1 angka 4) menyatakan:

Pendampingan adalah Bersama kepala sekolah, pengawas sekolah bekerja untuk meningkatkan kemampuan unit pendidikan dalam mengatur pembelajaran yang berpusat pada siswa melalui penggunaan taktik dan pendekatan yang efektif.

Langkah-langkah manajemen pendampingan pengawas sekolah meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi. Hal ini sejalan dengan prinsip-prinsip manajemen klasik yang dikemukakan oleh (Terry, 1972:4), yaitu melalui empat fungsi utama: *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *actuating* (pelaksanaan), dan *controlling* (pengawasan atau evaluasi). Keempat fungsi ini tidak hanya menjadi fondasi bagi pengelolaan organisasi secara umum, tetapi juga sangat relevan dalam praktik pendampingan pengawas sekolah terhadap kepala sekolah.

Langkah ini ditujukan untuk peningkatan kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah sebagai hasil dari pendampingan pengawas sekolah untuk memberikan implikasi langsung terhadap mutu pendidikan di satuan pendidikan. Dengan mengarahkan, membina, dan mengembangkan praktik pembelajaran di sekolah secara strategis, seorang kepala sekolah dapat

meningkatkan kualitas proses dan hasil pembelajaran siswa. Hal ini dikenal sebagai kepemimpinan instruksional. Iklim sekolah yang lebih kondusif, yang ditandai dengan budaya akademik yang lebih kuat, dapat dicapai dengan jenis kepemimpinan ini. Hal ini sejalan dengan temuan (Werang, 2022:176), yang menyoroti pentingnya kepemimpinan instruksional dari kepala sekolah sebagai komponen kunci dalam meningkatkan standar pendidikan. Mendampingi guru secara profesional, mengembangkan program pengembangan kapasitas, merefleksikan dan menindaklanjuti data dari hasil pembelajaran, dan membina lingkungan belajar yang inklusif dan kolaboratif adalah cara-cara kepala sekolah yang baik memimpin proses pembelajaran selain mengelola administrasi. Kepala sekolah menggabungkan unsur-unsur visi dan misi satuan pendidikan, mengawasi kurikulum, dan mendukung refleksi guru sebagai bagian dari kepemimpinan instruksional, yang merupakan salah satu komponen rapor pendidikan dengan kode D3. Tujuannya adalah untuk meningkatkan kualitas pembelajaran.

Berdasarkan data di lapangan, pelaksanaan pendampingan pengawas sekolah terhadap peningkatan kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah masih menghadapi berbagai kendala kompleks. Permasalahan utama terletak pada ketidaksesuaian antara perencanaan program pendampingan dengan kebutuhan riil sekolah (Yulianto 2023:3). Banyak pengawas harus menangani lebih dari sepuluh sekolah yang tersebar secara geografis, menyebabkan intensitas dan kualitas pendampingan menjadi terbatas. Sejalan dengan (Rochman, 2021) menyatakan bahwa idealnya, rasio pengawas terhadap sekolah adalah 1:10, namun pada praktiknya, banyak pengawas membina lebih dari 40 sekolah yang tersebar di wilayah yang luas. Akibatnya, pendampingan sering hanya menjadi formalitas administratif, bukan pembinaan profesional yang berkelanjutan. Beban kerja pengawas yang tinggi serta keterlibatan dalam berbagai tugas dinas turut mengurangi efektivitas pendampingan.

Berdasarkan data tingkat nasional, capaian kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan juga belum optimal. Hasil Uji Kompetensi Kepala Sekolah (UKKS) pada tahun yang sama pun menunjukkan hasil yang belum

memuaskan, dengan rata-rata tertinggi hanya 55,90 dan terendah 45,92, mengindikasikan lemahnya kualitas kepemimpinan pembelajaran. Kondisi ini masih relevan hingga kini, sebagaimana ditunjukkan oleh Rapor Pendidikan Daerah 2024 yang mengungkapkan bahwa kualitas pembelajaran di banyak satuan pendidikan masih perlu ditingkatkan. Kurangnya kepemimpinan instruksional yang kuat dari kepala sekolah merupakan elemen utama yang memengaruhi kualitas ini., yang mencakup ketidakoptimalan dalam merumuskan visi-misi pembelajaran, menyusun dan mengembangkan kurikulum, serta memberikan dukungan kepada guru dalam melakukan refleksi dan perbaikan proses pembelajaran (<https://raporpendidikan.kemdikbud.go.id> diakses tanggal 26 Oktober 2024). Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kapasitas kepemimpinan kepala sekolah, khususnya dalam peran sebagai pemimpin pembelajaran, merupakan kebutuhan mendesak dalam upaya perbaikan mutu pendidikan nasional. Gap ini menjadi tantangan utama dalam memastikan bahwa fungsi pengawasan benar-benar berkontribusi terhadap peningkatan kualitas kepemimpinan pembelajaran secara berkelanjutan dan berdampak langsung pada mutu proses belajar-mengajar di sekolah.

Berdasarkan hasil penelitian awal terhadap pengawas dan kepala sekolah di Kabupaten Bogor dan Kabupaten Sumedang menunjukkan belum adanya pola manajemen pendampingan yang konsisten, terstruktur, dan fokus pada peningkatan mutu kepemimpinan pembelajaran. Pendampingan lebih sering diarahkan untuk memenuhi kebutuhan administratif daripada membimbing kepala sekolah dalam menciptakan strategi pembelajaran yang berdampak. Di sisi lain, pengawas juga menghadapi kendala seperti keterbatasan waktu, luasnya wilayah binaan, dan belum tersedianya instrumen pendampingan yang memadai. Hal ini menyebabkan kegiatan pendampingan berjalan sporadis dan tidak fokus. Kecamatan Leuwiliang merepresentasikan wilayah semi-perkotaan dengan kepadatan penduduk yang tinggi serta dinamika pendidikan yang kompleks. Permasalahan yang umum dijumpai meliputi ketimpangan mutu antar satuan pendidikan, tingginya beban administratif, serta mobilitas kepala sekolah yang cukup tinggi. Sebaliknya, Kecamatan Pamulihan

menggambarkan wilayah pedesaan dengan topografi berbukit dan keterbatasan akses transportasi maupun teknologi informasi. Tantangan pendidikan di wilayah ini lebih berkaitan dengan keterbatasan sarana, jarak antar sekolah yang jauh, serta minimnya penggunaan teknologi dalam proses pembelajaran dan pendampingan. Selain itu, kedua kecamatan telah memiliki dokumen pendampingan namun kedalaman dan kualitas dokumen masih perlu ditingkatkan. Situasi ini menunjukkan permasalahan manajemen pendampingan pengawas yang belum optimal sehingga menimbulkan peningkatan kepemimpinan pembelajaran yang belum sesuai harapan.

Penelitian ini penting dilakukan karena berfokus pada manajemen pendampingan pengawas sekolah dalam meningkatkan kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah. Secara teoritis, penelitian ini akan memperkaya kajian manajemen pendidikan dan supervisi akademik. Secara praktis, hasilnya dapat menjadi acuan bagi Dinas Pendidikan, pengawas, dan lembaga pelatihan dalam merancang program pendampingan yang lebih efektif dan kontekstual. Dalam hal ini, peneliti memilih 2 lokus penelitian yakni SDN Leuwiliang 03 Kecamatan Leuwiliang Kabupaten Bogor dan SDN Cimasuk Kecamatan Pamulihan di Kabupaten Sumedang. Pemilihan lokasi penelitian ini didasarkan pada pertimbangan strategis dan akademik yang berkaitan dengan keunggulan institusional serta praktik pendampingan pengawas sekolah yang dianggap berhasil dalam mendorong peningkatan kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah. Penelitian difokuskan pada dua satuan pendidikan dasar, yaitu SDN Leuwiliang 03 Kecamatan Leuwiliang Kabupaten Bogor dan SDN Cimasuk Kecamatan Pamulihan Kabupaten Sumedang. Kedua sekolah tersebut dipilih karena SDN Leuwiliang 03 dikenal sebagai salah satu sekolah yang aktif dalam mengembangkan program-program inovatif dan memiliki kepala sekolah yang responsif terhadap pembinaan berkelanjutan. Sekolah ini juga menjadi model dalam forum Kelompok Kerja Kepala Sekolah (K3S) di wilayahnya. Sementara itu, SDN Cimasuk terletak di wilayah yang secara geografis menantang, namun justru menunjukkan capaian luar biasa dalam peningkatan kualitas pembelajaran. Dengan demikian, kedua sekolah tersebut menjadi

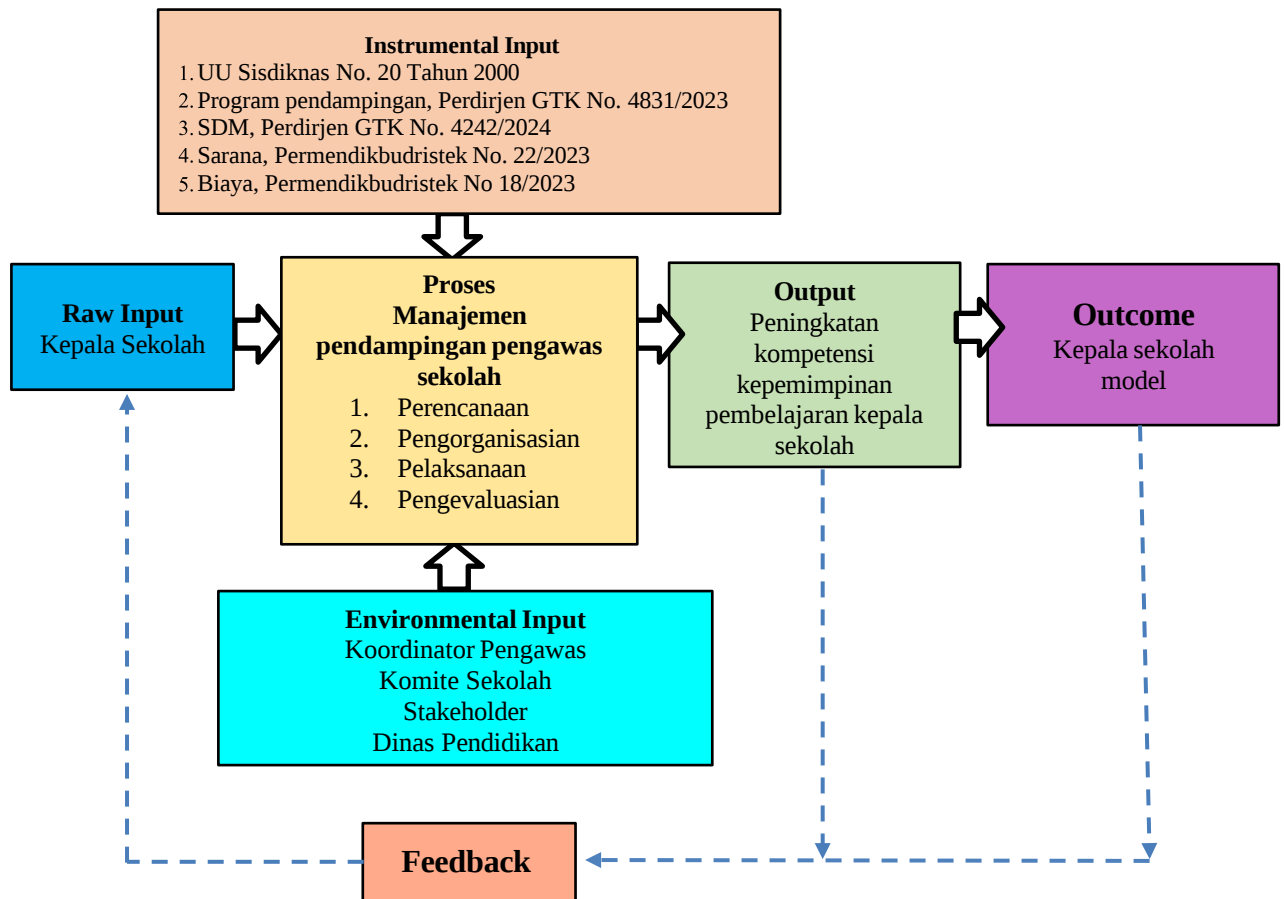
lokasi yang representatif untuk menelusuri pola manajemen pendampingan pengawas sekolah yang efektif, adaptif, dan berdampak nyata terhadap penguatan kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah. Mengingat peran kepala sekolah sebagai penggerak utama mutu pendidikan, penguatan kepemimpinan mereka melalui pendampingan yang sistematis menjadi hal mendesak. Oleh karena itu, peneliti akan mengkaji secara mendalam terkait manajemen pendampingan pengawas sekolah dalam peningkatan kepemimpinan pembelajaran di SDN Leuwiliang 03 Kecamatan Leuwiliang Kabupaten Bogor dan SDN Cimasuk Kecamatan Pamulihan Kabupaten Sumedang.

B. Perumusan dan Pembatasan Masalah

1. Perumusan Masalah

Manajemen pendampingan pengawas merupakan permasalahan yang terus berkembang sejalan peran pengawas sekolah dalam implementasi kurikulum merdeka, baik dalam sisi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, maupun penilaian (Budianto, Latif, and Wahyudi 2025:5). Permasalahan ini karena *raw input* kepala sekolah yang belum optimalnya diberdayakan, peran pengawas sekolah dalam pendampingan satuan pendidikan belum sepenuhnya sesuai dengan Perdirjen GTK No. 4831/2023, kinerja SDM belum sepenuhnya sejalan dengan transformasi pembelajaran yang berpusat pada murid Perdirjen GTK No. 4242/2024, penyediaan sarana dan prasarana yang belum memadai untuk mendukung proses pembelajaran yang efektif dan efisien sesuai dengan Permendikbudristek No. 22 Tahun 2023, pemenuhan kebutuhan pembiayaan pendidikan yang belum efisien, transparan, dan akuntabel sesuai dengan Permendikbudristek No. 18 Tahun 2023. Begitupun dukungan koordinator pengawas, komite pembelajaran, stakeholder, dan dinas pendidikan yang belum optimal. Kondisi ini menimbulkan belum optimalnya peningkatan kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah dan sekaligus

berdampak terhadap *outcome* yaitu terciptanya kepala sekolah model. Hal tersebut dapat dipahami dalam kerangka rumusan masalah di bawah ini.



Gambar 1. 1 Perumusan Masalah

2. Pembatasan Masalah

Begitu luasnya permasalahan di atas, penulis membatasi masalah sebagai berikut ini:

- a. Perencanaan manajemen pendampingan pengawas sekolah dalam meningkatkan kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah, meliputi:
 - 1) Dasar pendampingan pengawas sekolah
 - 2) Tujuan pendampingan pengawas sekolah.
 - 3) Materi pendampingan pengawas sekolah
 - 4) Metode pendampingan pengawas sekolah.
 - 5) Strategi pendampingan pengawas sekolah.

- 6) Media pendampingan pengawas sekolah.
 - 7) Sarana pendampingan pengawas sekolah.
 - 8) Pihak yang dilibatkan dalam perencanaan.
 - 9) Waktu program pendampingan.
 - 10) Tempat pendampingan dilaksanakan.
 - 11) Biaya pendampingan.
 - 12) Langkah-langkah pendampingan.
- b. Pengorganisasian manajemen pendampingan pengawas sekolah dalam meningkatkan kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah yang meliputi:
- 1) Struktur organisasi
 - 2) Pembagian tugas
 - 3) Perincian tugas
 - 4) Koordinasi
- c. Pelaksanaan manajemen pendampingan pengawas sekolah dalam meningkatkan kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah yang meliputi:
- 1) Kegiatan pendahuluan
 - 2) Kegiatan inti
 - 3) Kegiatan penutup
- d. Evaluasi manajemen pendampingan pengawas sekolah dalam meningkatkan kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah pendampingan yang meliputi
- 1) Dasar evaluasi
 - 2) Tujuan evaluasi
 - 3) Aspek yang dievaluasi
 - 4) Jenis evaluasi
 - 5) Teknik evaluasi
 - 6) Kriteria evaluasi
 - 7) Teknik pengolahan hasil evaluasi
- e. Masalah manajemen pendampingan pengawas sekolah dalam

meningkatkan kepemimpinan pembelajaran, meliputi:

- 1) Perencanaan
 - 2) Pengorganisasian
 - 3) Pelaksanaan
 - 4) Evaluasi
- f. Solusi dalam menyelesaikan masalah manajemen pendampingan pengawas sekolah dalam meningkatkan kepemimpinan pembelajaran, meliputi:
- 1) Solusi pada perencanaan
 - 2) Solusi pada pengorganisasian
 - 3) Solusi pada pelaksanaan
 - 4) Solusi pada pengevaluasian

Dengan batasan masalah yang penulis uraikan di atas, akan memberi acuan yang benar sehingga berdampak baik pada peningkatan kepemimpinan pembelajaran di SDN Leuwiliang 03 Kecamatan Leuwiliang Kabupaten Bogor dan SDN Cimasuk Kecamatan Pamulihan Kabupaten Sumedang.

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

a. Tujuan Umum

Untuk mendeskripsikan dan menganalisis tentang manajemen pendampingan pengawas sekolah dalam meningkatkan kepemimpinan pembelajaran di SDN Leuwiliang 03 Kecamatan Leuwiliang Kabupaten Bogor dan SDN Cimasuk Kecamatan Pamulihan Kabupaten Sumedang.

b. Tujuan Khusus

Dalam penelitian ini ingin memperoleh mendeskripsikan dan mengkaji tentang:

- 1) Perencanaan pendampingan pengawas sekolah dalam meningkatkan kepemimpinan pembelajaran di SDN Leuwiliang

03 Kecamatan Leuwiliang Kabupaten Bogor dan SDN Cimasuk Kecamatan Pamulihan Kabupaten Sumedang.

- 2) Pengorganisasian pendampingan pengawas dalam meningkatkan kepemimpinan pembelajaran di SDN Leuwiliang 03 Kecamatan Leuwiliang Kabupaten Bogor dan SDN Cimasuk Kecamatan Pamulihan Kabupaten Sumedang.
- 3) Pelaksanaan pendampingan pengawas dalam meningkatkan kepemimpinan pembelajaran di SDN Leuwiliang 03 Kecamatan Leuwiliang Kabupaten Bogor dan SDN Cimasuk Kecamatan Pamulihan Kabupaten Sumedang.
- 4) Evaluasi pendampingan pengawas sekolah dalam meningkatkan kepemimpinan pembelajaran di SDN Leuwiliang 03 Kecamatan Leuwiliang Kabupaten Bogor dan SDN Cimasuk Kecamatan Pamulihan Kabupaten Sumedang.
- 5) Masalah yang dihadapi dalam manajemen pendampingan pengawas sekolah dalam meningkatkan kepemimpinan pembelajaran di SDN Leuwiliang 03 Kecamatan Leuwiliang Kabupaten Bogor dan SDN Cimasuk Kecamatan Pamulihan Kabupaten Sumedang.
- 6) Solusi dalam menyelesaikan masalah yang ada pada pendampingan pengawas sekolah dalam meningkatkan kepemimpinan pembelajaran di SDN Leuwiliang 03 Kecamatan Leuwiliang Kabupaten Bogor dan SDN Cimasuk Kecamatan Pamulihan Kabupaten Sumedang.

2. Manfaat Penelitian

a. Manfaat Teoritis

Di SDN Leuwiliang 03 dan SDN Cimasuk di Kabupaten Bogor dan Kecamatan Pamulihan, penelitian ini bertujuan untuk memajukan pemahaman ilmiah tentang peran pengawas sekolah dalam meningkatkan kepemimpinan pembelajaran.

b. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi nyata bagi berbagai pihak yang terlibat dalam penyelenggaraan dan peningkatan mutu pendidikan, khususnya dalam konteks manajemen pendampingan pengawas sekolah terhadap peningkatan kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah. Manfaat praktis yang dimaksud antara lain:

1) Kepala Dinas Pendidikan

Hasil penelitian ini dijadikan dasar Kepala Dinas Pendidikan dalam merumuskan kebijakan dan program pembinaan terhadap pengawas sekolah, khususnya dalam menguatkan manajemen pendampingan pengawas sekolah agar lebih efektif dalam mendorong peningkatan kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah di SDN Leuwiliang 03 Kecamatan Leuwiliang Kabupaten Bogor SDN Cimasuk Kecamatan Pamulihan Kabupaten Sumedang.

2) Pengawas

Administrator sekolah di SDN Leuwiliang 03 di Kabupaten Bogor dan SDN Cimasuk di Kecamatan Pamulihan dapat menggunakan penelitian ini sebagai dasar untuk program bimbingan yang terencana dengan baik dan jangka panjang yang bertujuan untuk meningkatkan kepemimpinan pembelajaran.

3) Kepala Sekolah

Kepala sekolah di SDN Leuwiliang 03 di Kabupaten Bogor dan SDN Cimasuk di Kecamatan Pamulihan berharap dapat menggunakan temuan penelitian ini untuk lebih memahami cara membimbing pengawas mereka agar dapat meningkatkan kepemimpinan pembelajaran mereka.

4) Komite sekolah

Penelitian ini dapat dijadikan dasar bagi komite sekolah dalam memfasilitasi dan memberikan dukungan nyata kepada pihak

sekolah, terutama dalam peningkatan kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah melalui pendampingan pengawas di SDN Leuwiliang 03 Kecamatan Leuwiliang Kabupaten Bogor SDN Cimasuk Kecamatan Pamulihan Kabupaten Sumedang

5) Peneliti

Dengan mendalami topik manajemen bimbingan pengawas sekolah dan bagaimana hal itu memengaruhi kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah, penelitian ini bertujuan untuk meningkatkan pemahaman dan keterampilan peneliti dalam manajemen pendidikan.

D. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan pernyataan di atas, maka pertanyaan penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut ini.

1. Bagaimana perencanaan pendampingan pengawas sekolah dalam meningkatkan kepemimpinan pembelajaran di SDN Leuwiliang 03 Kecamatan Leuwiliang Kabupaten Bogor dan SDN Cimasuk Kecamatan Pamulihan Kabupaten Sumedang?
2. Bagaimana pengorganisasian pendampingan pengawas sekolah dalam meningkatkan kepemimpinan pembelajaran di SDN Leuwiliang 03 Kecamatan Leuwiliang Kabupaten Bogor dan SDN Cimasuk Kecamatan Pamulihan Kabupaten Sumedang?
3. Bagaimana pelaksanaan pendampingan pengawas sekolah dalam meningkatkan kepemimpinan pembelajaran di SDN Leuwiliang 03 Kecamatan Leuwiliang Kabupaten Bogor dan SDN Cimasuk Kecamatan Pamulihan Kabupaten Sumedang?
4. Bagaimana evaluasi pendampingan pengawas sekolah dalam meningkatkan kepemimpinan pembelajaran di SDN Leuwiliang 03 Kecamatan Leuwiliang Kabupaten Bogor dan SDN Cimasuk Kecamatan Pamulihan Kabupaten Sumedang?
5. Apa masalah yang dihadapi dalam manajemen pendampingan pengawas

sekolah dalam meningkatkan kepemimpinan pembelajaran di SDN Leuwiliang 03 Kecamatan Leuwiliang Kabupaten Bogor dan SDN Cimasuk Kecamatan Pamulihan Kabupaten Sumedang?

6. Bagaimana solusi dalam menyelesaikan masalah manajemen pendampingan pengawas sekolah dalam meningkatkan kepemimpinan pembelajaran di SDN Leuwiliang 03 Kecamatan Leuwiliang Kabupaten Sumedang?

BAB II
KAJIAN PUSTAKA
MANAJEMEN PENDAMPINGAN PENGAWAS DALAM PENINGKATAN
KEPEMIMPINAN PEMBELAJARAN KEPALA SEKOLAH

A. Landasan Filsafat

Landasan filosofis terkait dengan fokus penelitian manajemen pendampingan pengawas sekolah untuk meningkatkan kepemimpinan pembelajaran ini didasari oleh filosofis konstruktivisme. Inti dari filosofis konstruktivisme bahwa belajar adalah Sebuah metode yang memungkinkan siswa membangun pengetahuan mereka sendiri. Produksi pengetahuan membutuhkan pemikiran aktif, konseptualisasi, dan pemberian makna pada apa yang dipelajari selama proses pembelajaran, sementara pencapaian tujuan belajar ditentukan oleh niat untuk belajar. (Zeha & Sutono, 2022 : 22). Dalam hal ini, kepala sekolah dengan kesadaran penuh merefleksi kondisi diri dan satuan pendidikannya serta secara aktif dan kolaboratif menemukan dan menentukan tujuan dari sekolah yang dicita-citakan, menyusun konsep kurikulum satuan pendidikan serta senantiasa memberikan dukungan untuk refleksi guru.

Tugas pengawas dalam filosofi konstruktivis adalah memfasilitasi kepala sekolah dalam mencapai sekolah yang dicita-citakan sesuai dengan kemampuannya. Sejalan dengan pendapat (Nerita, 2023: 23), Alih-alih hanya memberi tahu siswa apa yang harus mereka ketahui, seorang guru yang baik seharusnya membimbing perkembangan pengetahuan mereka dan membuat mereka menyadari cara terbaik untuk belajar.

Sederhananya, hubungan antara guru dan siswanya identik dengan hubungan antara kepala sekolah dan supervisor. Dengan pedagogi konstruktivis, siswa didorong untuk berpikir kritis dan belajar dengan kecepatan mereka sendiri. Prinsip penting konstruktivisme adalah gagasan bahwa "pendidikan bukan sekadar guru yang memberikan pengetahuan kepada siswa; siswa juga harus berperan aktif dalam membangun pemikiran mereka