

sendiri." (Okta, 2022: 45).

Filosofi ini menekankan pentingnya setiap individu dalam proses pendidikan. Manajemen pendampingan harus berfokus pada pengembangan potensi kepala sekolah, menciptakan lingkungan yang mendukung dan memberdayakan, serta pendekatan ini percaya bahwa pembelajaran adalah proses aktif di mana individu membangun pengetahuan mereka sendiri. Filosofi ini pun menekankan bahwa pendidikan adalah usaha kolektif, di mana pertukaran ide dan pengalaman menjadi kunci untuk meningkatkan kualitas pembelajaran. Pengawas sekolah harus menjunjung tinggi prinsip etika dalam menjalankan pendampingan, dengan memperhatikan keadilan, integritas, dan tanggung jawab profesional dalam upaya meningkatkan kepemimpinan pembelajaran (Allo, 2024:76).

Pengawas sekolah berperan sebagai fasilitator yang berfokus pada pemberdayaan kepala sekolah dalam meningkatkan kapasitas dirinya. Posisi ini menempatkan pengawas sebagai pemimpin yang melayani, yaitu memberikan dukungan nyata kepada kepala sekolah dan guru melalui pendengaran yang empatik, pendampingan yang berkesinambungan, serta penciptaan budaya kolaboratif di lingkungan sekolah. Peran tersebut tidak hanya memperkuat hubungan kerja yang saling percaya, tetapi juga mendorong lahirnya kepemimpinan di berbagai tingkatan. Dengan demikian, pendampingan yang dijalankan akan lebih efektif karena dibangun atas dasar kerja sama yang erat antara pengawas dan kepala sekolah.

B. Landasan Sistem Nilai

Sistem nilai merupakan pedoman utama yang digunakan sebagai tolak ukur dalam menentukan tingkah laku manusia di tengah masyarakat. Sistem ini berfungsi sebagai alat pengendali sosial yang membantu menjaga ketertiban, mengatur interaksi antar individu, serta mengarahkan perkembangan masyarakat agar berjalan sesuai dengan norma dan harapan yang berlaku (Rochmawati, 2012: 34). Menurut (Sanusi, 2023: 22), terdapat enam sistem nilai yang menjadi dasar dalam membentuk perilaku manusia, yaitu:

Nilai teologi, yang berkaitan dengan keyakinan dan keimanan terhadap hal-hal spiritual; nilai logik, yang menekankan pada pemikiran rasional dan penalaran; nilai fisiologi, yang berhubungan dengan kebutuhan dasar manusia; nilai etik, yang mengatur moralitas dan tindakan yang dianggap benar atau salah; nilai estetika, yang mencakup keindahan dan seni dalam kehidupan; serta nilai teleologi, yang berfokus pada tujuan dan hasil dari suatu tindakan. Keenam sistem nilai ini saling melengkapi dan memainkan peran penting dalam membentuk pola kehidupan individu maupun kelompok dalam masyarakat.

Secara rinci enam sistem nilai yang menjadi dasar dalam membentuk perilaku manusia sebagai berikut ini.

1. Nilai Teologis

Nilai teologis menjadi landasan utama yang membimbing setiap aspek kehidupan manusia, termasuk dalam praktik manajemen pendampingan pengawas sekolah untuk meningkatkan kualitas kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah. Setiap Muslim harus menjaga kualitas akuntabilitas dan amanah, yang sangat penting dalam memenuhi tanggung jawab sosialnya. Dalam ayat 286 Surat Al-Baqarah, Allah SWT berfirman: "Allah tidak membebani seseorang di luar batas kemampuannya."

Ayat ini menegaskan bahwa setiap tanggung jawab yang diemban oleh manusia disesuaikan dengan kapasitas dan kemampuan yang dimilikinya, sehingga tidak ada alasan untuk mengabaikan amanah yang telah dipercayakan. Dalam konteks manajemen pendidikan, pengawas sekolah memiliki amanah besar untuk mendampingi kepala sekolah dalam mengembangkan kompetensi kepemimpinan yang berfokus pada pembelajaran. Pendampingan ini tidak hanya bertujuan untuk meningkatkan kualitas pendidikan, tetapi juga menjadi wujud pengabdian kepada Allah SWT sebagai bentuk ibadah. Dengan berlandaskan nilai-nilai teologis, setiap langkah dalam manajemen pendampingan dilakukan dengan penuh keikhlasan, tanggung jawab, dan niat untuk mencapai ridha Allah. Hal ini menciptakan sinergi positif antara pengawas dan kepala sekolah dalam mewujudkan lingkungan pendidikan yang berkualitas dan

berorientasi pada nilai-nilai keislaman.

Nilai teologis ini juga menegaskan pentingnya bekerja sebagai bentuk ibadah, yang tidak hanya bertujuan meningkatkan kualitas pendidikan, tetapi juga sebagai upaya untuk mendapatkan ridha Allah SWT. Dengan pendekatan ini, pengawas dan kepala sekolah dapat membangun sinergi yang harmonis dalam menciptakan lingkungan pendidikan yang berkualitas di SDN Leuwiliang 03 Kecamatan Leuwiliang, Kabupaten Bogor dan SDN Cimasuk Kecamatan Pamulihan, Kabupaten Sumedang.

2. Nilai Logik

Perspektif Islam menempatkan nilai logika sebagai landasan penting dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab, termasuk dalam manajemen pendampingan pengawas sekolah. Al-Qur'an mendorong umat untuk mengoptimalkan akal pikiran dalam memahami, menganalisis, dan mengambil keputusan secara bijaksana. Hal ini ditegaskan pada QS. Al-Baqarah ayat 269, yang menyatakan bahwa Allah menganugerahkan hikmah kepada siapa yang dikehendaki-Nya (Paramitadewi, 2017:45). Hikmah di sini menggambarkan kecerdasan intelektual yang tidak hanya berkaitan dengan kemampuan berpikir rasional, tetapi juga mencakup kebajikan, ketepatan bertindak, serta kebijaksanaan dalam menghadapi kehidupan. Prinsip tersebut relevan dengan peran pengawas sekolah yang dituntut menggunakan pendekatan logis dalam mendampingi kepala sekolah agar mampu meningkatkan kepemimpinan pembelajaran di lembaga pendidikan.

Manajemen pendampingan berbasis nilai logik juga mencerminkan tanggung jawab besar dalam mengoptimalkan potensi kepala sekolah untuk memimpin proses pembelajaran secara efektif. Dalam Islam, pemimpin, termasuk pemimpin pendidikan, bertanggung jawab untuk mengarahkan, membimbing, dan mengembangkan kemampuan orang-orang yang dipimpinnya (QS. Al-Isra: 36). Dengan mengedepankan nilai logik, pengawas sekolah dapat menyusun strategi pendampingan yang

sistematis, berdasarkan data, analisis, dan evaluasi yang objektif. Hal ini bertujuan agar kepala sekolah dapat menjadi pemimpin pembelajaran yang inovatif, adil, dan sesuai dengan tuntutan zaman, sekaligus menjaga prinsip-prinsip Islam dalam setiap kebijakan yang diambil.

Pada SDN Leuwiliang 03 di Kecamatan Leuwiliang, Kabupaten Bogor, dan SDN Cimasuk di Kecamatan Pamulihan, Kabupaten Sumedang, pendekatan ini terasa sangat relevan karena adanya kebutuhan untuk meningkatkan kualitas pendidikan secara merata. Jika pengawas sekolah menggunakan pendekatan berbasis logika yang selaras dengan ajaran Islam, maka perannya bukan hanya memberi arahan, tetapi juga mendampingi dan memberdayakan kepala sekolah agar lebih berinisiatif menciptakan suasana belajar yang kondusif. Islam sendiri menekankan pentingnya menambah ilmu dan memperbaiki kualitas diri, sebagaimana disebutkan dalam QS. Al-Mujadilah: 11, yang mendorong umat untuk terus belajar dan mengajar demi memperoleh derajat mulia di sisi Allah. Oleh sebab itu, pendekatan logis yang berpadu dengan nilai keislaman menjadi dasar penting untuk keberhasilan pengawas sekolah dalam membantu kepala sekolah meningkatkan kepemimpinan pembelajaran.

3. Nilai Fisik/Fisiologi

Perspektif Islam menempatkan nilai fisik atau fisiologis sebagai aspek penting yang tidak hanya berhubungan dengan pemenuhan kebutuhan jasmani, tetapi juga mencakup pemeliharaan tubuh sebagai amanah dari Allah SWT. Tubuh manusia merupakan titipan yang wajib dijaga kebersihan, kesehatan, dan kekuatannya agar mampu menjalankan ibadah serta melaksanakan tanggung jawab sosial. Al-Qur'an dan Hadis memberikan arahan yang tegas mengenai pentingnya menjaga keseimbangan antara kebutuhan spiritual dan fisik. Hal ini ditegaskan dalam Surah Al-Baqarah ayat 172: "Wahai orang-orang yang beriman, sesungguhnya Kami telah memberikan kepadamu banyak rezeki, maka makanlah dan bersyukurlah kepada Allah jika kamu benar-benar hamba-Nya."

Ayat ini menegaskan bahwa makanan halal dan bergizi adalah dasar pemenuhan kebutuhan fisiologis untuk menunjang aktivitas sehari-hari, termasuk dalam menjalankan amanah sebagai pemimpin.

Konteks manajemen pendampingan pengawas sekolah dalam upaya meningkatkan kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah menempatkan nilai fisik/fisiologis sebagai landasan yang penting. Sebagai pendamping, pengawas sekolah memiliki tanggung jawab untuk memastikan kepala sekolah dapat menjalankan tugas secara optimal. Tugas tersebut tidak hanya menuntut kemampuan intelektual, tetapi juga kondisi fisik yang sehat dan prima. Islam menekankan pentingnya keseimbangan antara kerja keras dan menjaga tubuh, sebagaimana sabda Nabi Muhammad SAW: “Meskipun memiliki banyak kesamaan sifat yang terpuji, Allah lebih mencintai dan menyukai seorang mukmin yang kuat daripada seorang mukmin yang lemah.” (HR. Muslim). Oleh karena itu, menjaga kesehatan fisik merupakan bagian dari ibadah sekaligus investasi bagi keberhasilan kepemimpinan.

Peningkatan kepemimpinan pembelajaran di SDN Leuwiliang 03 Kecamatan Leuwiliang, Kabupaten Bogor, serta SDN Cimasuk Kecamatan Pamulihan, Kabupaten Sumedang menuntut perhatian pada kondisi fisik kepala sekolah. Kepala sekolah yang sehat umumnya lebih produktif, kreatif, dan bijak dalam mengambil keputusan. Karena itu, program pendampingan pengawas perlu mencakup dorongan untuk menjaga kesehatan melalui olahraga teratur, pola makan seimbang, dan istirahat cukup. Dalam Islam, usaha menjaga tubuh dipandang sebagai bentuk syukur atas nikmat kesehatan yang dianugerahkan Allah. Jika nilai fisik/fisiologi berpadu dengan nilai spiritual, kepala sekolah akan mampu menjadi teladan bagi guru dan siswa serta menciptakan lingkungan belajar yang kondusif dan bermutu.

4. Nilai Etik

Jika ditinjau dari perspektif manajemen pendampingan pengawas sekolah, peningkatan kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah tidak

dapat dilepaskan dari peran penting nilai etik, khususnya berdasarkan ajaran Islam. Nilai etik dalam Islam berakar pada Al-Qur'an dan Hadis yang menekankan akhlak mulia sebagai fondasi setiap tindakan dan keputusan. Oleh karena itu, administrator sekolah hendaknya membimbing anak didiknya dalam mengembangkan kualitas kepemimpinan Islami, termasuk integritas, akuntabilitas, keadilan, dan welas asih, serta membantu mereka mencapai tujuan kinerja. Hal ini sesuai dengan firman Allah dalam Surat Al-Baqarah ayat 286, yang menegaskan bahwa setiap orang diberi tugas sesuai dengan bakatnya. Dengan demikian, seorang pengawas memiliki tanggung jawab moral untuk mendampingi kepala sekolah dalam melaksanakan kepemimpinan pembelajaran secara adil dan bijaksana.

Pendampingan oleh pengawas sekolah idealnya mencerminkan nilai amanah yang menjadi prinsip fundamental dalam Islam, sebagaimana dicontohkan oleh Rasulullah SAW yang menegaskan pentingnya memelihara kepercayaan dalam kepemimpinan. Pendekatan etik yang berlandaskan nilai-nilai Islami menuntut pengawas untuk senantiasa bersikap transparan, adil, dan memberikan umpan balik yang konstruktif demi mendorong pertumbuhan profesional kepala sekolah (Mulyasa, 2022:15). Dalam praktiknya, nilai etis ini terwujud melalui komunikasi yang efektif, empati terhadap kendala yang dihadapi kepala sekolah, serta pengambilan keputusan yang tidak semata-mata berdasarkan rasionalitas, tetapi juga mempertimbangkan nilai maslahat dan kemaslahatan bersama. Supervisor memiliki peran ganda sebagai penilai dan sekutu strategis dalam menumbuhkan kepemimpinan instruksional yang jujur dan berpotensi transformatif ketika mereka menekankan etika dalam pendampingan.

Pentingnya bekerja sama untuk menyediakan pendidikan berkualitas tinggi juga ditekankan dalam prinsip-prinsip etika Islam. Administrator sekolah dan kepala sekolah dapat bekerja sama sesuai dengan konsep syura, yang berarti musyawarah, untuk menemukan cara paling efektif

dalam meningkatkan kepemimpinan instruksional. Prinsip-prinsip etika Islam dapat menjadi landasan bagi lingkungan belajar yang damai, terpadu, dan produktif di SDN Leuwiliang 03, Kecamatan Leuwiliang, Kabupaten Bogor, dan SDN Cimasuk, Kecamatan Pamulihan, Kabupaten Sumedang. Kami percaya bahwa kepala sekolah akan berkembang menjadi pemimpin instruksional yang berkarakter dan berkompetensi profesional dengan membangun program pendampingan berdasarkan prinsip-prinsip etika Islam. Para pemimpin tersebut kemudian akan mampu menginspirasi instruktur dan murid-murid mereka.

5. Nilai Estetika

Nilai estetika dalam Islam memiliki landasan yang kokoh, tidak hanya sebagai apresiasi terhadap keindahan, tetapi juga sebagai refleksi dari kesempurnaan dan kebesaran Allah SWT. Dalam konteks manajemen pendampingan pengawas sekolah untuk meningkatkan kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah, nilai estetika dapat diartikan sebagai keindahan yang muncul dari harmoni, keteraturan, dan keselarasan dalam proses pendampingan. Islam mengajarkan bahwa setiap tindakan manusia, termasuk dalam pendidikan, seharusnya mencerminkan keindahan akhlak dan nilai-nilai moral yang tinggi. Hal ini sesuai dengan hadis Rasulullah SAW yang menyatakan, "Sesungguhnya Allah itu indah dan mencintai keindahan" (HR. Muslim). Dengan demikian, pendekatan estetika dalam pendampingan pengawas sekolah bukan hanya sekadar menjaga profesionalisme, sambil juga memastikan bahwa semua yang dilakukan bermanfaat dan menumbuhkan lingkungan yang menyenangkan, damai, dan produktif.

Dalam implementasinya, nilai estetika dalam pendampingan dapat diwujudkan melalui cara pengawas sekolah melaksanakan tugasnya dengan penuh kasih sayang, empati, serta penghargaan terhadap setiap individu yang terlibat dalam proses pendidikan. Islam menekankan pentingnya adab dan akhlak yang mulia, sehingga pengawas diharapkan mampu menjadi teladan dalam membangun budaya kepemimpinan

pembelajaran yang mencerminkan nilai-nilai Islami. Keindahan dalam manajemen pendampingan tercermin dari terciptanya hubungan yang harmonis, komunikasi yang efektif, dan suasana kerja yang kondusif. Hal ini mendorong terwujudnya sinergi yang kuat antara pengawas, kepala sekolah, dan guru dalam upaya bersama meningkatkan mutu pendidikan secara berkelanjutan.

Penanganan permasalahan dan dinamika pendidikan di wilayah tersebut dapat dicapai melalui pemanfaatan nilai-nilai estetika dalam penyelenggaraan pendampingan pengawas sekolah di SDN Leuwiliang 03, Kecamatan Leuwiliang, Kabupaten Bogor, dan SDN Cimasuk, Kecamatan Pamulihan, Kabupaten Sumedang. Tujuan dari pengintegrasian prinsip-prinsip estetika Islam ke dalam program pendampingan adalah untuk mendorong para administrator sekolah mencontohkan prinsip-prinsip keindahan Islam dalam praktik kepemimpinan mereka, termasuk keadilan, kasih sayang, dan kerukunan antarpribadi. Prinsip-prinsip ini meningkatkan kualitas pendidikan dan mendorong perkembangan siswa sekaligus mempererat hubungan interpersonal. Dengan demikian, landasan nilai estetika dalam Islam memberikan panduan moral dan spiritual yang signifikan bagi terciptanya manajemen pendampingan yang efektif, bermakna, dan berkualitas.

6. Nilai Teleologi

Nilai teleologi, yang berfokus pada tujuan dan hasil akhir dari suatu tindakan, memiliki landasan kuat dalam ajaran Islam yang menempatkan niat dan orientasi terhadap tujuan akhir sebagai prinsip mendasar dalam setiap amal perbuatan. Dalam konteks manajemen pendampingan pengawas sekolah, Nilai teleologis adalah prinsip pendidikan yang berfungsi untuk mencapai tujuan mulia pendidikan, yang mencakup pencapaian tujuan administratif dan pengembangan moralitas serta karakter manusia seutuhnya. Allah berfirman dalam Surat Al-Baqarah ayat 2 bahwa Al-Qur'an adalah petunjuk bagi orang-orang yang bertakwa, sehingga hal ini sejalan dengan apa yang dikatakan Al-Qur'an. Dengan

demikian, setiap langkah dalam manajemen dan pendampingan harus diarahkan untuk menciptakan keberkahan serta menghasilkan pemimpin pembelajaran yang bertakwa dan berintegritas.

Menurut perspektif Islam, peran pengawas sekolah tidak terbatas pada tugas memantau kinerja kepala sekolah, melainkan juga mencakup peran sebagai pembimbing moral dan spiritual. Rasulullah SAW bersabda, “Setiap kalian adalah pemimpin, dan setiap pemimpin akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya” (HR. Bukhari dan Muslim). Hadis ini menegaskan bahwa pengawas sekolah memikul tanggung jawab besar untuk memastikan kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah di SDN Leuwiliang 03 Kecamatan Leuwiliang, Kabupaten Bogor, serta SDN Cimasuk Kecamatan Pamulihan, Kabupaten Sumedang berjalan sesuai nilai-nilai Islam, dengan tujuan meningkatkan mutu pendidikan dan melahirkan generasi yang berkualitas.

Harus ada keseimbangan antara tujuan langsung dan tujuan jangka panjang agar cita-cita teleologis dapat dipertahankan. Umat Islam berdoa, "Rabbana atina fid-dunya hasanah wa fil-akhirati hasanah waqina azabannar" (Ya Allah, anugerahkanlah kami kebaikan di dunia dan akhirat, dan lindungi kami dari siksa neraka) untuk menegaskan bahwa pendidikan adalah untuk kehidupan dunia dan akhirat. Konsep ini menekankan pentingnya pengawas sekolah memastikan bahwa administrator memprioritaskan pengembangan karakter moral siswa dengan kesuksesan akademis dalam visi kepemimpinan pembelajaran yang komprehensif. Untuk meningkatkan kualitas kepemimpinan pembelajaran di satuan pendidikan, pengawas sekolah harus menempatkan manajemen mentoring sebagai langkah strategis berdasarkan prinsip-prinsip Islam, yang merupakan pendekatan teleologis. Administrator sekolah merupakan bagian dari proses ini karena mereka perlu tumbuh sebagai pemimpin agar dapat menginspirasi fakultas mereka, menciptakan lingkungan di mana siswa berkembang secara akademis dan spiritual, dan pada akhirnya menghasilkan siswa dengan karakter Islam yang kuat. Membentuk

individu yang cakap dan berpengetahuan, tetapi juga berkontribusi pada dunia ini dan akhirat, adalah salah satu tujuan utama pendidikan, dan cita-cita teleologis memastikan hal ini terjadi.

C. Landasan Teori dan Konsep

1. Landasan Teori

Penelitian ini dibuat berdasarkan teori yang mendasarinya, yang terdiri dari teori manajemen, pendampingan pengawas, dan kepemimpinan pembelajaran. Berikut penulis paparkan landasan teori yang digunakan dalam penelitian ini.

a. Teori Manajemen

Bahasa Latin "manus" yang berarti "tangan" dan "agere" yang berarti "melakukan" merupakan akar dari kata bahasa Inggris "manajemen". Gabungan kedua kata ini menghasilkan "manajer" yang berarti menangani. Untuk mencapai tujuan, manajemen memerlukan koordinasi pekerjaan orang-orang yang, menurut protokol yang telah ditetapkan, harus melakukan tugasnya masing-masing.

Planning, organizing, acting, and controlling are the four main components of management, which is carried out to identify and achieve goals with the help of people and other resources.

Perencanaan, pengorganisasian, tindakan, dan pengendalian adalah empat komponen utama manajemen, yang dilakukan untuk mengidentifikasi dan mencapai tujuan dengan bantuan orang dan sumber daya lainnya. (Terry, 1968, p. 4).

Manajemen adalah suatu metode untuk mencapai tujuan yang ditetapkan dengan melaksanakan semua tugas manajemen, dimulai dengan perencanaan dan diakhiri dengan penilaian. Manajemen bukan hanya sekadar pengawasan terhadap pekerjaan, tetapi merupakan rangkaian kegiatan terencana yang melibatkan koordinasi dan pemanfaatan sumber daya secara optimal.

Management is the accomplishing of a predetermined objectives through the efforts of other people. Manajemen adalah pencapaian tujuan-tujuan yang telah ditetapkan bersama-sama usaha orang lain. Langkah manajemen menurut Terry yaitu *Planning* (Perencanaan), *Organizing* (Pengorganisasian), *Actuating* (Pelaksanaan), dan *Controlling* (Pengawasan) (Terry, 2019:3).

Perencanaan, Pengorganisasian, Aktuasi, dan Pengendalian adalah empat tanggung jawab utama manajemen menurut model POAC Terry. Dalam berbagai konteks, termasuk ruang kelas, fungsi-fungsi ini dapat digunakan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi. Dalam edisi sebelumnya, Terry juga menjelaskan bahwa keempat fungsi tersebut merupakan siklus manajerial yang saling berkaitan dan terus berlangsung dalam proses pengelolaan organisasi. Grand teori ini merupakan teori utama yang menjadi fondasi konseptual dalam memahami dan membahas fungsi-fungsi manajemen, khususnya dalam konteks pendampingan, karena memberikan kerangka sistematis untuk mengorganisasi, merencanakan, mengarahkan, dan mengevaluasi proses kerja secara efektif.

Lebih rinci lagi, fungsi utama dari manajemen menurut (Terry, 2019 :15), yaitu sebagai berikut ini.

1) Perencanaan

Perencanaan adalah Dimulai dengan tahap manajemen yang paling mendasar dan pertama. Tahap ini terdiri dari memutuskan apa yang ingin Anda lakukan, memecahnya menjadi bagian-bagian yang lebih mudah dikelola, lalu menyusun strategi untuk mencapainya.

beginning with the most basic and first stage of management. It comprises deciding what you want to do, breaking it down into manageable chunks, and then coming up with a strategy to get you there. (Terry, 1968, : 63). beginning with the most basic and first stage of management. It comprises deciding what you want to do, breaking it down into manageable chunks, and then coming

up with a strategy to get you there. (Terry, 2019 :24).

Upaya organisasi akan salah arah jika tidak meluangkan waktu untuk mempersiapkan diri. Menetapkan tujuan dan sasaran perusahaan merupakan langkah pertama dalam proses perencanaan. Hal ini berguna untuk menyusun rencana tindakan dan tujuan utama di masa mendatang. Setelah itu, manajer bertanggung jawab untuk menilai lingkungan internal dan eksternal guna mengidentifikasi peluang dan ancaman. Langkah selanjutnya adalah menentukan apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Alokasi aset, termasuk sumber daya manusia, waktu, dan dana, merupakan komponen lain dari perencanaan. Strategi harus praktis dan mudah diterapkan. Selain itu, riset dan analisis merupakan bagian dari perencanaan agar Anda dapat bereaksi secara efektif terhadap perubahan di lingkungan perusahaan.

2) Pengorganisasian

Setelah tujuan ditetapkan, tahap selanjutnya adalah mengatur sumber daya agar rencana dapat terlaksana. Pengorganisasian mencakup penciptaan struktur organisasi yang fungsional, penetapan peran dan tugas, serta penetapan garis wewenang dan tanggung jawab di antara berbagai bagian organisasi. Manajer perlu mempertimbangkan hal-hal seperti spesialisasi pekerjaan, pembagian kerja, dan kolaborasi lintas departemen.

When a group needs to work together efficiently, organizing is the first step in creating a system of effective authority-relationships among chosen works, individuals, and workplaces. (Terry, 1968 : 63). Ketika suatu kelompok perlu bekerja sama secara efisien, pengorganisasian merupakan langkah pertama dalam menciptakan sistem hubungan wewenang yang efektif di antara pekerjaan, individu, dan tempat kerja yang dipilih. (Terry, 2019: 26).

Kerja sama tim berjalan lebih mudah jika semua orang memiliki tujuan yang sama. Itulah mengapa pengorganisasian yang baik sangatlah penting.

3) Pengarahan

Peran seorang direktur adalah mengarahkan tim menuju kesuksesan dengan memberikan arahan dan inspirasi. Ini adalah tugas manajerial yang membutuhkan keterampilan interpersonal.

Actuating is setting all members of the group to want to strive to achieve and to do with faithfulness and confidence (Terry, 1968 : 148). Actuating adalah menggerakkan orang-orang dalam organisasi agar melaksanakan tugas dan kewajibannya dengan penuh kesadaran, semangat, dan kepercayaan, sehingga tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai (Terry, 2019: 26).

Kepemimpinan yang membuahkan hasil membutuhkan pemahaman mendalam tentang sifat manusia dan bagaimana orang berinteraksi satu sama lain di tempat kerja. Manajer perlu mengasah keterampilan komunikasi mereka agar dapat menetapkan tujuan, memberikan umpan balik, dan membantu karyawan di berbagai tingkatan berkomunikasi satu sama lain. Manajer juga perlu mampu mendorong karyawan mereka, termasuk mengetahui apa yang memotivasi mereka dan memberi mereka kesempatan untuk berkembang, pujian, dan insentif.

4) Pengendalian/Evaluasi

Pengendalian adalah Tahap terakhir dari proses manajemen. Tahap ini mengharuskan pemantauan kesesuaian hasil aktual dengan tujuan yang telah ditentukan. Suatu tindakan harus diterapkan jika kinerja aktual berbeda dari kinerja yang diharapkan.

Controlling is determining what is being accomplished, that is evaluating the performance and, if necessary, applying corrective measures so that the performance takes place according to plans (Terry, 1968 : 190). Controlling ialah kegiatan untuk mengetahui apa yang sedang dijalankan,

yaitu menilai pelaksanaan, dan apabila perlu melakukan tindakan perbaikan, sehingga pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan (Terry, 2019: 27).

Proses pengendalian mencakup pengumpulan informasi tentang kinerja, membandingkannya dengan kriteria yang telah ditentukan, dan meresponsnya dengan tepat. Hasilnya, kelompok dapat yakin bahwa mereka akan terus mencapai kemajuan menuju tujuannya. Manfaat lain dari pengendalian adalah membantu mendeteksi masalah sebelum menjadi tidak terkendali.

Komunikasi yang baik, kerja sama tim yang kuat, dan pengetahuan yang mendalam tentang kebutuhan organisasi sangat penting dalam proses penggabungan keempat peran manajemen. Manajemen tim yang efektif membutuhkan kemampuan analitis, pemecahan masalah, dan interpersonal yang kuat dari para manajer. Terry berpendapat bahwa manajemen organisasi yang efektif bertumpu pada empat pilar: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengaturan. Pencapaian tujuan yang ditetapkan membutuhkan koordinasi yang kuat di antara keempat fungsi tersebut, yang masing-masing berkontribusi dengan caranya sendiri yang unik terhadap arah dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Keyakinan para ahli yang disebutkan di atas membawa kita pada kesimpulan bahwa manajemen adalah tentang mengelola, mengorganisasikan, mengarahkan, dan merencanakan sumber daya untuk mencapai tujuan tertentu dengan cara yang seefisien dan seefektif mungkin. Tujuan manajemen adalah untuk memaksimalkan penggunaan sumber daya yang tersedia guna mencapai tujuan yang ditetapkan.

b. Teori Pendampingan Pengawas Sekolah

Pendampingan pengawas sekolah merupakan bagian integral dari fungsi kepengawasan yang berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan. Dalam konteks kebijakan Merdeka Belajar,

pendampingan diposisikan bukan sekadar sebagai supervisi formal, melainkan sebagai kegiatan kolaboratif yang bersifat membimbing, kebersamai, dan menguatkan kapasitas kepala sekolah serta warga satuan pendidikan (Saadah, Hanafiah, 2024 : 5). Peraturan Direktur Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan Nomor 4831/B/HK.03.01/2023 menegaskan bahwa:

Pendampingan adalah Bersama-sama dengan kepala sekolah, pengawas sekolah berupaya meningkatkan kemampuan Unit Pendidikan untuk memfasilitasi pembelajaran yang berpusat pada siswa melalui penggunaan taktik dan prosedur yang tepat.” (Kemendikbudristek, 2023: 3).

Definisi tersebut menegaskan bahwa pendampingan bukan hanya kegiatan pengawasan dalam arti administratif atau evaluatif, melainkan sebuah proses kolaboratif yang menekankan kemitraan antara pengawas dan kepala sekolah. Melalui pendampingan, pengawas sekolah bertindak sebagai fasilitator, motivator, dan mitra kerja strategis dalam meningkatkan mutu pendidikan. Agar pelaksanaannya efektif, pendampingan harus berlandaskan prinsip-prinsip tertentu. Terdapat tujuh prinsip utama pendampingan, yaitu profesional, terencana dan strategis, bertahap dan mandiri, kolaborasi, asimetris, kesetaraan, dan berbasis evaluasi (Kemendikbudristek, 2023: 3).

Prinsip profesional menuntut pengawas memiliki kompetensi dan integritas dalam mendampingi sekolah. Prinsip terencana dan strategis menghendaki agar pendampingan tidak bersifat insidental, tetapi dirancang dengan tujuan yang jelas serta strategi yang tepat. Prinsip bertahap dan mandiri menekankan pentingnya kemandirian sekolah dalam meningkatkan kapasitasnya, dengan dukungan pengawas secara gradual. Prinsip kolaborasi menggarisbawahi keterlibatan semua pihak di sekolah, termasuk guru, tenaga kependidikan, dan masyarakat. Kemudian, prinsip asimetris berarti pendampingan dilakukan dengan memperhatikan keragaman

karakteristik dan kesiapan masing-masing satuan pendidikan (Trisnantari, Mutohar, & Rindrayani, 2019 : 188). Prinsip kesetaraan menegaskan bahwa hubungan antara pengawas dan kepala sekolah bukanlah hierarkis, melainkan relasi setara yang saling belajar. Adapun prinsip berbasis evaluasi menghendaki setiap pendampingan selalu didasarkan pada refleksi dan data objektif mengenai kebutuhan perbaikan.

Sebagai bagian dari implementasi Merdeka Belajar, pendampingan menekankan upaya penguatan ekosistem pendidikan yang kolaboratif, inklusif, dan reflektif. Oleh karena itu, setiap langkah pendampingan harus memiliki orientasi yang jelas mengenai arah perubahan yang diharapkan (Azizah 2023 : 54). Orientasi inilah yang menjadi dasar penetapan tujuan pendampingan. Kegiatan pendampingan memiliki tujuan strategis yang berkaitan langsung dengan peningkatan mutu pembelajaran. Perdirjen 4831 menyatakan bahwa:

Sasaran pendampingan meliputi: (a) memupuk budaya kerja sama berkelanjutan dengan Kepala Sekolah, anggota Unit Pendidikan, dan masyarakat; (b) menjadikan lingkungan belajar ramah dan aman bagi semua siswa; (c) mendorong anggota Unit Pendidikan untuk merefleksikan pengembangan profesional mereka sendiri; dan (d) meningkatkan standar prestasi siswa di semua bidang studi. (Kemendikbudristek, 2023: 4).

Pendampingan yang telah dilakukan oleh pengawas berorientasi pada terciptanya ekosistem pendidikan yang sehat, demokratis, dan inklusif, di mana pembelajaran berfokus pada kebutuhan peserta didik. Fungsi ini selaras dengan paradigma Merdeka Belajar yang menempatkan peserta didik sebagai subjek utama dalam proses pembelajaran.

Pendampingan pengawas sekolah tidak dapat dilakukan secara sporadis atau insidental, melainkan harus terstruktur dan berkesinambungan. Tanpa adanya kerangka kerja yang sistematis, pendampingan berisiko menjadi sekadar kegiatan formal yang tidak

memberi dampak signifikan bagi peningkatan mutu pembelajaran (Prilantari, 2023:86). Oleh karena itu, diperlukan suatu pola yang jelas agar pengawas sekolah dapat merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi pendampingannya secara konsisten. Dalam konteks inilah, Perdirjen 4831/B/HK.03.01/2023 merumuskan adanya siklus pendampingan sebagai mekanisme kerja yang komprehensif. Siklus tersebut tidak hanya berfungsi sebagai panduan teknis, tetapi juga sebagai instrumen reflektif yang memastikan setiap tahap pendampingan berjalan berkesinambungan. Dengan adanya siklus, pengawas sekolah memiliki alur kerja yang terarah mulai dari tahap perencanaan, pelaksanaan, hingga pelaporan, sehingga setiap pendampingan dapat terus diperbaiki dan ditingkatkan kualitasnya.

Pertama, perencanaan pendampingan satuan pendidikan; kedua, perencanaan program; ketiga, pelaksanaan program; dan keempat, pelaporan pendampingan. (Kemendikbudristek, 2023: 5-6).

Pada tahap perencanaan, pengawas melakukan identifikasi kebutuhan, menentukan strategi, serta menyusun dokumen rencana pendampingan. Pada tahap pendampingan terhadap perencanaan program menekankan refleksi bersama kepala sekolah untuk merumuskan rencana kerja yang sesuai kebutuhan satuan pendidikan. Tahap pendampingan pelaksanaan program dilakukan dengan memberi umpan balik, memfasilitasi pelaksanaan program, dan menginformasikan perkembangan kepada dinas pendidikan. Sementara itu, tahap pelaporan pendampingan berfungsi untuk mendokumentasikan capaian, refleksi, serta rekomendasi tindak lanjut, yang kemudian digunakan sebagai acuan pada siklus pendampingan berikutnya (Annisa, Roswaty, dan Setiawan, 2020:8).

Siklus ini menunjukkan bahwa pendampingan merupakan proses sistematis yang berorientasi pada perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*). Setiap tahap berkesinambungan dengan

tahap lainnya, sehingga membentuk pola siklus yang adaptif terhadap perubahan dan kebutuhan sekolah.

Sementara itu, transformasi pendidikan merupakan tuntutan yang tidak terelakkan dalam menghadapi dinamika perubahan zaman, kebutuhan peserta didik, serta arah kebijakan nasional. Dalam kerangka kebijakan *Merdeka Belajar*, transformasi tidak hanya dimaknai sebagai perubahan kurikulum atau metode pembelajaran, tetapi juga sebagai perubahan paradigma dalam mengelola satuan pendidikan (Awaliah, Faridah, 2023 : 45). Perubahan tersebut menuntut adanya kolaborasi aktif antara guru, kepala sekolah, pengawas sekolah, warga satuan pendidikan, dan masyarakat agar tercipta ekosistem pendidikan yang berpihak pada peserta didik.

Pada konteks ini, pengawas sekolah memainkan peran strategis melalui kegiatan pendampingan. Pendampingan diposisikan bukan sebagai mekanisme pengendalian, melainkan sebagai upaya pemberdayaan dan penguatan kapasitas sekolah untuk bertransformasi. Melalui pendampingan, pengawas tidak sekadar memantau, tetapi juga hadir sebagai mitra sejajar yang kebersamaan kepala sekolah dan guru dalam merancang, melaksanakan, serta mengevaluasi program pendidikan. Sebagaimana ditegaskan dalam Perdirjen 4831,

Upaya kolaboratif antara penghuni unit pendidikan, guru, administrator, pengawas sekolah, dan masyarakat untuk memenuhi kebutuhan belajar siswa merupakan ciri khas unit pendidikan yang telah mengadopsi kebijakan pembelajaran otonom. (Kemendikbudristek, 2023: Lampiran A-1).

Maka dari itu, dengan hal ini telah menegaskan bahwa pendampingan pengawas sekolah berperan sebagai akselerator transformasi pendidikan. Pengawas tidak hanya menjadi penilai, tetapi juga fasilitator, katalisator, sekaligus penggerak perubahan budaya sekolah.

Berdasarkan uraian di atas, teori pendampingan pengawas dapat dipahami sebagai suatu proses kolaboratif, adaptif, reflektif, dan siklikal yang dilakukan pengawas sekolah dalam mendukung kepala sekolah serta warga satuan pendidikan untuk meningkatkan mutu layanan pembelajaran. Pendampingan berlandaskan prinsip profesionalitas, kesetaraan, dan evaluasi berkelanjutan, dengan tujuan akhir menciptakan ekosistem sekolah yang inklusif dan berpihak pada peserta didik.

c. **Teori Kepemimpinan Pembelajaran**

Kepemimpinan pembelajaran (*instructional leadership*) dipandang sebagai salah satu model kepemimpinan yang berfokus pada peningkatan kualitas pembelajaran sebagai inti dari penyelenggaraan pendidikan (Kurniasih, 2022 : 64). Konsep ini menempatkan kepala sekolah sebagai pemimpin yang lebih mengutamakan mutu pembelajaran dibanding sekadar aspek administratif. Sejalan dengan pandangan tersebut, (Hallinger & Murphy, 1985: 218) menjelaskan bahwa kepemimpinan pembelajaran adalah *“the principal’s role in managing the instructional program and creating a positive school learning climate”* atau peran kepala sekolah dalam mengelola program pembelajaran sekaligus menciptakan iklim belajar yang kondusif. Definisi ini menegaskan bahwa inti kepemimpinan kepala sekolah adalah memastikan efektivitas guru dalam mengajar serta meningkatkan capaian belajar murid.

Kepemimpinan pembelajaran tidak hanya dipahami sebagai peran kepala sekolah dalam mengelola program pembelajaran, tetapi juga sebagai upaya strategis untuk menempatkan proses belajar mengajar sebagai inti dari seluruh aktivitas sekolah. Dalam hal ini, kepala sekolah bertindak sebagai pemimpin yang memfokuskan energi organisasi pada peningkatan mutu pembelajaran, bukan sekadar menjalankan fungsi administratif.

According to the leadership for learning framework, school administrators should see their primary responsibility as enhancing the quality of classroom instruction. This perspective stresses the significance of a well-defined academic purpose, fostering a supportive school climate, and enhancing educators' professional competence.” (Hallinger, 2011: 128).

Pernyataan tersebut menegaskan bahwa kepemimpinan pembelajaran harus dipandang sebagai “*leadership for learning*”, yaitu bentuk kepemimpinan yang berorientasi pada pencapaian hasil belajar murid melalui peningkatan kapasitas guru, pengembangan budaya sekolah yang kondusif, serta penguatan visi akademik sekolah. Dengan demikian, kepemimpinan pembelajaran dapat dipahami sebagai sebuah proses yang melibatkan:

- 1) Arahkan visi yang jelas tentang tujuan pendidikan. Kepala sekolah bertanggung jawab merumuskan visi, misi, serta tujuan akademik sekolah yang jelas dan terukur. Selain itu, kepala sekolah juga memastikan tujuan tersebut dipahami dan menjadi komitmen bersama guru serta murid.
- 2) Pengelolaan pembelajaran secara terstruktur dan berkesinambungan. Kepala sekolah melakukan supervisi, koordinasi kurikulum, serta monitoring terhadap proses pembelajaran dan perkembangan prestasi murid. Melalui peran ini, kepala sekolah memastikan bahwa pembelajaran berlangsung sesuai standar dan target yang ditetapkan.
- 3) Penciptaan iklim belajar yang mendorong motivasi, disiplin, dan prestasi baik bagi guru maupun murid. Kepala sekolah berperan dalam membangun budaya akademik, menetapkan standar tinggi bagi guru dan murid, memberikan penghargaan pada prestasi, serta menciptakan lingkungan belajar yang aman, tertib, dan mendukung pencapaian hasil belajar.

Kerangka dimensi ini menunjukkan bahwa kepemimpinan pembelajaran bukan sekadar mengelola administrasi, tetapi lebih

jauh mengarahkan energi sekolah pada pembelajaran yang berkualitas. Sehingga, kepemimpinan pembelajaran bukan hanya sekadar gaya kepemimpinan, melainkan kerangka strategis yang mengintegrasikan manajemen sekolah, pengembangan guru, dan keberhasilan murid dalam satu kesatuan tujuan.

Kepemimpinan strategis dengan penekanan pada peningkatan kualitas guru dan hasil belajar siswa merupakan inti dari kepemimpinan instruksional. Seorang administrator yang berkinerja baik di bidang ini akan mampu mendorong seluruh sekolah untuk meningkatkan kualitas pengajaran. (Ardiyana, 2022 : 14). Untuk mendukung hal tersebut, manajemen pendampingan pengawas memegang peranan penting dalam membantu kepala sekolah meningkatkan kompetensi kepemimpinan pembelajaran. Melalui perencanaan pendampingan, pelaksanaan supervisi, pemberian umpan balik, hingga evaluasi kinerja, pengawas dapat mendorong kepala sekolah agar lebih terarah pada peran utamanya sebagai *learning leader*.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa teori kepemimpinan pembelajaran berperan sebagai dasar konseptual penelitian ini, sedangkan manajemen pendampingan pengawas dipandang sebagai strategi praktis yang mampu mengoptimalkan penerapan teori di lapangan (Sidik, 2024 : 21). Sinergi antara keduanya membangun kerangka berpikir bahwa pendampingan pengawas yang dikelola secara efektif akan memperkuat kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah dan pada akhirnya memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan mutu pendidikan.

2. Landasan Konsep

a. Manajemen pendampingan pengawas

1) Pengertian Manajemen

Manajemen diperlukan dalam mengelola sebuah program atau kegiatan. Manajemen merupakan suatu tahapan-tahapan kegiatan yang merupakan tindakan-tindakan terstruktur untuk memudahkan mewujudkan pencapaian tujuan yang diharapkan. Langkah-langkah ini mengacu pada tahapan sebagaimana fungsi manajemen yang digunakan.

Koordinasi berbagai tugas pekerjaan agar dapat diselesaikan secara efisien dan sukses dengan bantuan orang lain merupakan inti dari manajemen. Sudut pandang ini sejalan dengan (Robbins & Coulter, 2007: 8) yang menggolongkan manajemen sebagai tindakan mengatur penyelesaian tugas pekerjaan secara efisien dan efektif dengan bantuan orang lain. Definisi tersebut menegaskan bahwa manajemen tidak hanya sebatas aktivitas teknis, melainkan juga aktivitas sosial yang melibatkan interaksi antarmanusia. Efisiensi dan efektivitas menjadi tolok ukur utama, Oleh karena itu, manajemen didefinisikan sebagai seni memanfaatkan sumber daya yang tersedia secara efisien untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Dalam dunia pendidikan, hal ini menyiratkan bahwa administrator, instruktur, dan supervisor harus memiliki kemampuan untuk mengelola personel, ruang fisik, dan kurikulum secara efektif guna mencapai tujuan pembelajaran. (Rohman & Ichsan, 2021:3).

Management is an independent process that decides and accomplishes goals with the help of people and other resources via the steps of planning, organizing, acting, and controlling. (Terry, 1972: 4).

Terry memberikan landasan klasik yang menekankan manajemen sebagai suatu proses dengan fungsi-fungsi utama: perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Hal ini menegaskan bahwa manajemen bersifat sistematis dan

harus dilakukan secara berurutan. Hal ini memungkinkan pengawas sekolah untuk mengarahkan kepala sekolah agar konsisten dalam meningkatkan kualitas kepemimpinan pembelajaran.

A set of activities (including planning and decision making, organizing, leading, and controlling) directed at an organization's resources with the aim of achieving organizational goals in an efficient and effective manner (Griffin, 2022: 37).

Pernyataan tersebut menegaskan bahwa fungsi manajemen mencakup pula aspek pengambilan keputusan (*decision making*) sebagai bagian yang tidak dapat dipisahkan. Artinya, seorang manajer tidak hanya bertugas mengorganisasi, tetapi juga dituntut memiliki kemampuan mengambil keputusan strategis. Pada ranah pendidikan, pendampingan pengawas memerlukan keterampilan dalam mendukung kepala sekolah agar mampu menentukan keputusan yang tepat, khususnya terkait strategi pembelajaran, pengelolaan kurikulum, dan peningkatan kompetensi guru.

Salah satu pandangan yang cukup berpengaruh mengenai manajemen dikemukakan oleh (Koontz & O'Donnell, 1984: 32) bahwa manajemen adalah *"the process of designing and maintaining an environment in which individuals, working together in groups, efficiently accomplish selected aims"*. Definisi ini menekankan pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang kondusif agar individu dalam kelompok mampu bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan kata lain, keberhasilan manajemen sangat bergantung pada kualitas interaksi sosial dan budaya kerja. Dalam konteks pendidikan, pengawas sekolah berperan membangun iklim kolaboratif bersama kepala sekolah, guru, dan tenaga kependidikan demi terwujudnya tujuan pembelajaran.

Salah satu definisi manajemen yang banyak dijadikan rujukan dikemukakan oleh (Stoner, 1992: 8), manajemen adalah *“the process of planning, organizing, leading, and controlling the efforts of organization members and of using all organizational resources to achieve stated organizational goals”*. Manajemen di sini didefinisikan sebagai upaya terpadu suatu organisasi untuk menginspirasi anggotanya mencapai tujuan yang disepakati. Manajemen harus menyeluruh dan terintegrasi jika bisnis ingin memanfaatkan seluruh sumber dayanya.

Ranah pendidikan menuntut agar kegiatan pendampingan mampu mengintegrasikan sumber daya manusia, sarana, waktu, dan dana sehingga tujuan pembelajaran dapat tercapai secara optimal. Dari perspektif tersebut, manajemen pendampingan pengawas sekolah dapat dipahami sebagai proses sistematis yang mencakup perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi program pendampingan yang berorientasi pada penguatan kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah (Effendi, 2020:2). Pengawas berfungsi sebagai fasilitator, *coach*, sekaligus evaluator yang membantu kepala sekolah dalam mengelola sumber daya, mengambil keputusan pembelajaran yang tepat, menciptakan iklim sekolah yang kondusif, serta mewujudkan tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.

2) Prinsip Manajemen

Dalam menjalankan bisnis, memiliki seperangkat prinsip panduan sangatlah penting. Prinsip-prinsip ini merupakan hasil penelitian dan pengembangan ekstensif terhadap praktik terbaik manajemen dan kepemimpinan, dengan tujuan memberikan para manajer dan pemimpin seperangkat aturan universal untuk alokasi sumber daya yang efisien dan efektif dalam mencapai

tujuan organisasi. Konsep manajemen tidaklah statis, melainkan dinamis dan senantiasa beradaptasi dengan perubahan situasi sosial, ekonomi, dan pendidikan, sebagaimana ditunjukkan oleh evolusi filsafat manajemen dari periode klasik hingga kontemporer.

Penerapan prinsip-prinsip manajemen memiliki peran sentral dalam pendampingan pengawas sekolah. Pengawas dituntut tidak hanya mengawasi secara administratif, tetapi juga membimbing kepala sekolah agar mampu mengembangkan kepemimpinan pembelajaran. Prinsip manajemen inilah yang menjadi acuan agar pendampingan berlangsung sistematis dan memberi dampak nyata pada peningkatan kualitas pembelajaran di sekolah.

Prinsip-prinsip manajemen telah lama menjadi acuan dalam mengelola organisasi secara efektif. Salah satunya dikemukakan oleh (Henri Fayol, 1949: 19) yang di dalamnya tertuang empat belas konsep manajemen berikut: pembagian kerja, disiplin, wewenang dan tanggung jawab, kesatuan komando dan arahan, kepentingan umum di atas kepentingan individu, dan stabilitas personel. Prinsip-prinsip tersebut sangat relevan dalam pendampingan pengawas, karena membantu kepala sekolah menata struktur organisasi agar pembagian kerja dan wewenangnya jelas, sehingga kepemimpinan pembelajaran dapat berjalan lebih terarah.

Gagasan tentang efisiensi dalam manajemen juga diperkenalkan oleh (Frederick W. Taylor, 1911: 36) melalui konsep *scientific management*. Ia menekankan pentingnya efisiensi kerja, pembakuan prosedur, serta seleksi ilmiah dalam proses manajerial. Prinsip ini dapat diadaptasi dalam supervisi akademik, di mana pengawas sekolah berperan memastikan adanya prosedur standar dalam pelaksanaan pembelajaran

maupun pembinaan guru oleh kepala sekolah, sehingga prosesnya menjadi lebih efisien dan menghasilkan kualitas yang lebih baik.

Pemikiran manajemen modern juga banyak dipengaruhi oleh konsep yang diperkenalkan (Peter Drucker, 1974: 39) melalui prinsip *management by objectives* (MBO). Ia menekankan bahwa setiap tujuan organisasi harus dirumuskan secara jelas, terukur, dan disepakati bersama. Konsep ini sangat relevan dalam pendampingan, karena pengawas dapat membantu kepala sekolah merumuskan tujuan kepemimpinan pembelajaran yang sejalan dengan visi pendidikan nasional sekaligus menjawab kebutuhan nyata sekolah.

Konsep fungsi-fungsi manajemen juga mendapat perhatian dari sejumlah ahli. (Koontz & O'Donnell, 1980: 45) menyatakan bahwa prinsip manajemen mencakup perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, pengarahan, dan pengendalian, yang kemudian dikenal sebagai *management functions*. Kelima fungsi tersebut dapat dijadikan tolak ukur dalam pendampingan pengawas, sehingga kepala sekolah mampu menjalankan perannya sebagai manajer pendidikan, khususnya dalam memimpin pembelajaran.

Perkembangan manajemen modern menambahkan dimensi baru yang lebih luas dari sekadar efisiensi dan efektivitas. (Robbins dan Coulter, 2016: 39) menegaskan bahwa prinsip manajemen kini mencakup efektivitas, efisiensi, serta keberlanjutan (*sustainability*). Penekanan pada keberlanjutan ini penting diterapkan dalam pendampingan pengawas, sebab kepala sekolah perlu diarahkan agar kepemimpinan pembelajarannya tidak hanya berfokus pada pencapaian hasil jangka pendek, tetapi juga pada pembangunan kapasitas guru dan keberlangsungan mutu pendidikan secara berkesinambungan.

Pemikiran mengenai prinsip manajemen terus berkembang seiring dengan tuntutan zaman. (Griffin, 2013: 41) menyebutkan bahwa manajemen modern mencakup perencanaan visioner, pengorganisasian adaptif, kepemimpinan inspiratif, serta pengendalian berbasis evaluasi. Prinsip-prinsip tersebut sangat relevan bagi kepemimpinan kepala sekolah. Melalui pendampingan, pengawas dapat membimbing kepala sekolah untuk tampil sebagai pemimpin pembelajaran yang visioner, responsif terhadap perubahan kurikulum, mampu memberi inspirasi kepada guru, serta memiliki sistem evaluasi yang berkesinambungan.

Disimpulkan bahwa prinsip manajemen berfungsi sebagai pedoman universal yang menuntun organisasi agar berjalan secara efektif dan efisien. Prinsip-prinsip ini menyediakan kerangka kerja bagi pengawas sekolah untuk melaksanakan pendampingan yang melampaui tugas-tugas administratif dan meningkatkan kepemimpinan instruksional kepala sekolah di bidang pendidikan. Oleh karena itu, manajemen pendampingan dapat dipandang sebagai taktik penting untuk mencapai peningkatan standar pendidikan jangka panjang.

3) Langkah-Langkah Manajemen Pendampingan Pengawas dalam Peningkatan Kepemimpinan Pembelajaran Kepala Sekolah

Manajemen pendampingan pengawas dimulai dari tahap perencanaan program pembinaan, pengorganisasian peran dan sumber daya, pelaksanaan kegiatan pendampingan secara langsung di sekolah, hingga evaluasi terhadap dampaknya, terutama dalam meningkatkan kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah.

Adapun langkah-langkah manajemen pendampingan pengawas sekolah antara lain sebagai berikut ini.

- a) Perencanaan manajemen pendampingan pengawas sekolah dalam meningkatkan kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah, meliputi:
 - a) Alasan dasar pendampingan pengawas sekolah

Perencanaan merupakan fungsi awal manajemen yang menentukan arah pencapaian tujuan organisasi. Tanpa perencanaan yang baik, kegiatan organisasi berpotensi berjalan tanpa arah dan tidak selaras dengan kebijakan yang berlaku. Oleh sebab itu, perencanaan harus berangkat dari dasar pertimbangan yang obyektif serta regulasi yang jelas agar pelaksanaannya sah secara formal dan relevan secara kontekstual.

In order to visualize and formulate the recommended actions thought to be required to attain desired outcomes, planning entails choosing and linking information as well as generating and employing assumptions about the future. (Terry, 1972: 220).

Pernyataan ini menekankan bahwa fakta dan asumsi yang logis menjadi fondasi perencanaan. Dengan demikian, perencanaan pendampingan pengawas sekolah seharusnya disusun berdasarkan data obyektif seperti rapor pendidikan yang mencerminkan kebutuhan nyata sekolah.

Aspek perencanaan dalam manajemen mendapat perhatian besar dari berbagai ahli. (Koontz dan Weihrich, 1990: 87) mendefinisikan perencanaan sebagai “*deciding in advance what to do, how to do it, when to do it, and who is to do it*”. Definisi ini menekankan prinsip *commitment*, yakni bahwa setiap rencana harus selaras dengan kebijakan dan regulasi organisasi. Prinsip tersebut relevan dengan pendampingan pengawas sekolah yang tidak dapat dipisahkan

dari regulasi formal, seperti Perdirjen GTK No. 4831/2023 dan Kepdirjen GTK No. 4242/2024.

Berdasarkan Peraturan Direktur Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan Nomor 4831/B/HK.03.01/2023, pendampingan dilaksanakan untuk mendukung implementasi kebijakan Merdeka Belajar dan memperkuat pembelajaran yang berpihak pada peserta didik (Direktorat Jenderal GTK, 2023: Pasal 2 ayat 2). Selain itu, Kepdirjen GTK Nomor 4242/B.B1/HK.03.01/2024 juga memperkuat peran pengawas dalam mendampingi peningkatan kualitas pembelajaran dan pengelolaan kinerja satuan pendidikan sebagai bagian dari transformasi pendidikan (Direktorat Jenderal GTK, 2024: Bab I, A). Secara akademik, (Mulyasa, 2013: 45) menegaskan bahwa fungsi pengawasan pendidikan harus diarahkan untuk mendampingi pengelolaan pembelajaran dan peningkatan kualitas SDM secara berkelanjutan.

Uraian tersebut menunjukkan bahwa dasar pertimbangan pendampingan pengawas sekolah tidak hanya bersifat normatif dan administratif, tetapi juga strategis serta substansial. Peran pengawas seyogianya diarahkan untuk mendukung kepala sekolah dalam menciptakan lingkungan belajar yang berkualitas, memfasilitasi transformasi pembelajaran, serta menjembatani kebijakan pusat dengan praktik nyata di sekolah secara reflektif dan berkesinambungan.

b) Tujuan pendampingan pengawas sekolah

Konteks pendampingan pengawas sekolah menempatkan perencanaan sebagai aspek krusial karena berkaitan dengan penentuan tujuan, strategi pencapaian, serta operasionalisasi kegiatan yang berorientasi pada peningkatan kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah.

Organizational objectives, a general strategy for reaching those objectives, and a detailed hierarchy of plans to integrate and coordinate operations are all part of the planning process. (Robbins, Coulter, & DeCenzo, 2017 : 231).

Perencanaan tidak hanya berhenti pada penetapan tujuan, tetapi juga harus mencakup strategi dan penjabaran langkah-langkah operasional secara sistematis agar seluruh aktivitas organisasi dapat terintegrasi. (Stoner & Freeman, 1992: 63) Perencanaan didefinisikan sebagai proses memutuskan apa yang ingin dicapai dan kemudian memikirkan bagaimana mencapainya. Menurut sudut pandang ini, menentukan kriteria keberhasilan merupakan langkah pertama dalam setiap proses perencanaan.

Pendampingan bertujuan membangun kolaborasi, menciptakan lingkungan belajar inklusif, dan meningkatkan kualitas proses serta hasil belajar peserta didik (Direktorat Jenderal GTK, 2023: Pasal 4 ayat 1). Tujuan tersebut juga termasuk mendampingi kepala sekolah dalam menyusun dan melaksanakan program kerja berdasarkan data rapor pendidikan (Direktorat Jenderal GTK, 2023: Pasal 4 ayat 2). Kepdirjen GTK No. 4242/B.B1/HK.03.01/2024 menegaskan bahwa pendampingan pengawas sekolah difokuskan untuk mengoptimalkan kinerja kepala sekolah dalam peningkatan mutu pembelajaran dan pengembangan profesional berkelanjutan (Direktorat Jenderal GTK, 2024: Bab III, A). Selanjutnya, (Wahjosumidjo, 2011: 76) menambahkan bahwa pendampingan pengawas harus diarahkan untuk memperkuat kapasitas kepemimpinan kepala sekolah dalam konteks pembelajaran. Dengan demikian, tujuan pendampingan bukan sekadar kegiatan rutin, melainkan sasaran strategis yang harus didefinisikan secara jelas, lalu dijabarkan dalam bentuk

langkah-langkah konkrit. Hal ini memperkuat prinsip bahwa pendampingan pengawas sekolah perlu berorientasi pada *goal-setting* yang selaras dengan kebutuhan sekolah dan arah kebijakan nasional yang mana tujuan pendampingan pengawas sekolah harus diarahkan pada penguatan peran kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran yang mampu mengelola, mengembangkan, dan mengevaluasi pembelajaran secara menyeluruh, dengan menjadikan peserta didik sebagai pusat transformasi pendidikan.

c) Materi pendampingan pengawas sekolah

Materi pendampingan menjadi bagian penting dalam perencanaan yang disusun pengawas sekolah, sebab melalui materi inilah arah, fokus, dan tujuan pendampingan dapat diwujudkan secara nyata. Penetapan materi tidak boleh dilakukan secara sembarangan, tetapi harus dirancang berdasarkan kebutuhan kepala sekolah, analisis data mutu pendidikan, serta tujuan peningkatan kompetensi yang selaras dengan regulasi yang berlaku. Sejalan dengan itu, (George R. Terry, 1972: 17) mendefinisikan perencanaan sebagai kegiatan memilih dan menghubungkan fakta serta menggunakan asumsi mengenai masa depan untuk merumuskan langkah-langkah yang diperlukan demi tercapainya hasil yang diinginkan. Hal ini menegaskan bahwa materi pendampingan harus disusun berdasarkan analisis kebutuhan nyata sekaligus diarahkan pada upaya peningkatan mutu pendidikan.

Pandangan lain disampaikan oleh (Koontz & Weihrich, 1990: 69) yang menjelaskan bahwa perencanaan mencakup proses mendefinisikan tujuan, menetapkan strategi untuk mencapainya, serta mengembangkan rencana terintegrasi guna mengoordinasikan berbagai kegiatan. Jika dikaitkan dengan pendampingan kepala sekolah, prinsip ini menegaskan bahwa

materi pendampingan harus dirancang untuk menjawab kebutuhan penguatan kompetensi, baik dalam kepemimpinan pembelajaran, manajerial, supervisi akademik, maupun dimensi kewirausahaan kepala sekolah.

Perencanaan yang efektif tentu membutuhkan prinsip yang jelas sebagai pedoman. (Robbins, Coulter, & DeCenzo, 2017: 231) menjelaskan bahwa efektivitas perencanaan dapat diwujudkan melalui prinsip SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time-bound*). Penerapan prinsip ini memastikan materi pendampingan disusun secara spesifik sesuai fokus yang dituju, memiliki ukuran keberhasilan yang jelas, realistis dengan kapasitas kepala sekolah, dapat dicapai dengan sumber daya yang tersedia, serta terikat pada batas waktu tertentu. Dengan demikian, materi pendampingan tidak hanya bersifat konseptual, melainkan juga operasional dan aplikatif.

Sejalan dengan pandangan para tokoh tersebut, regulasi nasional memberikan pijakan yang kuat. Perdirjen GTK Nomor 4831/B.B1/HK.03/2023 menegaskan bahwa program pendampingan pengawas sekolah harus dirancang berbasis kompetensi kepala sekolah, khususnya dalam aspek kepemimpinan pembelajaran, supervisi akademik, dan manajerial. Sementara itu, Kepdirjen GTK Nomor 4242/B.B1/HK.03/2024 mengatur bahwa materi pendampingan wajib disusun berdasarkan data rapor pendidikan dan analisis kebutuhan sekolah, sehingga kegiatan pendampingan benar-benar menjawab persoalan nyata di satuan pendidikan.

Bertolak dari teori manajemen dan regulasi tersebut, perencanaan materi pendampingan diarahkan pada penguatan kapasitas kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran.

Materi pendampingan mendukung pencapaian tiga aspek utama kepemimpinan pembelajaran. Pertama, dalam hal kemampuan kepala sekolah menghidupkan dan menyosialisasikan visi dan misi satuan pendidikan yang berpihak pada pembelajaran, materi pendampingan memberi ruang bagi penguatan pemahaman nilai-nilai yang terkandung dalam Profil Pelajar Pancasila dan penerjemahannya ke dalam dokumen visi-misi sekolah secara kontekstual. Pendampingan dalam bentuk refleksi, *coaching*, dan diskusi komunitas memungkinkan kepala sekolah meninjau kembali dan menyelaraskan arah kebijakan sekolah dengan nilai-nilai yang berorientasi pada perkembangan peserta didik secara utuh (Marliyani & Iskandar 2022:32).

Kedua, dalam aspek pengelolaan dan implementasi kurikulum satuan pendidikan secara partisipatif, adaptif, dan berdampak, materi pendampingan yang berfokus pada kurikulum operasional dan asesmen pembelajaran memberikan kontribusi penting. (Kotter, 1996:67), yang menyatakan bahwa perubahan manajerial paling efektif bila dilaksanakan secara bertahap dan partisipatif. (Nadiem Makarim, 2019) menyatakan bahwa kepala sekolah harus berperan sebagai pelayan masyarakat dan pemangku kebijakan, bukan sekadar pengatur birokrasi. Pendekatan partisipatif ini menumbuhkan kepercayaan stakeholder dan memberi pondasi keberlanjutan program. Kepala sekolah didorong untuk tidak hanya memahami struktur kurikulum, tetapi juga mampu memfasilitasi partisipasi aktif guru dan tenaga kependidikan dalam proses pengembangan dan penyesuaian kurikulum sesuai dengan karakteristik dan kebutuhan peserta didik. Pendampingan juga diarahkan untuk membekali kepala sekolah dengan kemampuan manajerial

dalam mengelola siklus perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi kurikulum secara kolaboratif.

Ketiga, dalam upaya menumbuhkan budaya refleksi guru yang berkelanjutan, materi pendampingan diarahkan pada penguatan komunitas belajar dan praktik berbasis data. Pengawas berperan mendorong kepala sekolah agar mampu memfasilitasi forum reflektif di tingkat sekolah, di mana guru dapat merefleksikan praktik pembelajaran berdasarkan data hasil asesmen maupun observasi kelas. Dalam hal ini, praktik pendampingan tidak sekadar menyasar perbaikan teknis, tetapi juga pembangunan pola pikir reflektif yang terinternalisasi dalam budaya kerja sekolah. (Sudjana, 2010 : 94) mengingatkan bahwa materi pendampingan yang efektif harus sesuai dengan kebutuhan sekolah dan berbasis pada evaluasi reflektif agar tidak bersifat generik dan instruktif belaka.

Sebagai sintesis, peneliti menyimpulkan bahwa materi pendampingan yang efektif harus disusun secara kontekstual dan integratif, dengan mengacu pada kebutuhan nyata kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran. Materi tersebut harus mampu menggabungkan dimensi manajerial, supervisi akademik, dan penguatan budaya reflektif, yang semuanya berkontribusi pada pencapaian transformasi pembelajaran yang berpihak pada peserta didik. Dengan materi yang kuat dan tepat sasaran, pendampingan akan mampu menggerakkan kepala sekolah sebagai katalis perubahan yang mendorong terciptanya satuan pendidikan yang adaptif, kolaboratif, dan berorientasi pada peningkatan mutu pembelajaran secara berkelanjutan.

d) Metode pendampingan pengawas sekolah

Metode pendampingan yang digunakan dalam praktik pengawasan pendidikan dirancang untuk mendukung

transformasi kepemimpinan pembelajaran melalui pendekatan yang reflektif dan kolaboratif. Dalam Kepdirjen GTK No.4242/B.B1/HK.03.01/2024, metode-metode ini secara eksplisit dikategorikan sebagai bagian dari pengelolaan kinerja pengawas sekolah, dengan penekanan pada pentingnya pembinaan yang berkelanjutan dan pelaksanaan dialog kinerja secara reguler antara pengawas dan kepala sekolah. Pendekatan ini menuntut keterlibatan aktif dan hubungan yang saling belajar antara kedua belah pihak.

Prinsip pelaksanaan metode pendampingan ini mengedepankan relasi yang bersifat asimetris namun tetap setara. Artinya, meskipun pengawas memiliki peran struktural sebagai pembina dan evaluator, dalam pelaksanaan pendampingan ia tetap menjaga suasana yang mendukung kesetaraan, saling menghargai, serta memberi ruang pada kepala sekolah untuk tumbuh dan berkembang secara mandiri. Pendampingan yang bersifat *top-down* secara eksklusif dianggap kurang relevan dalam konteks pengembangan kapasitas kepemimpinan yang lebih kompleks dan dinamis. Sebaliknya, pengawas perlu berperan sebagai mitra belajar, fasilitator, dan pendamping reflektif.

Peran pengawas sekolah dalam melakukan pendampingan dapat menggunakan lima metode, yaitu *training*, *mentoring*, *coaching*, *facilitating*, dan *consulting* (Glickman, 2014:78). Kelima metode ini digunakan sebagai teori pendukung yang memperkaya pendekatan teknis dalam pelaksanaan pendampingan, karena memberikan kerangka praktis dan aplikatif bagi pengawas untuk menyesuaikan strategi bimbingan sesuai dengan kebutuhan dan kondisi guru yang didampingi, serta mendorong terciptanya proses pengembangan profesional yang lebih efektif dan

berkelanjutan.

(a) *Method Training*

Method training merupakan salah satu pendekatan yang strategis dalam pengembangan sumber daya manusia, khususnya dalam konteks peningkatan kapasitas profesional guru dan tenaga kependidikan. *Training* didefinisikan sebagai proses sistematis yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap individu guna mencapai kinerja yang optimal dalam tugas tertentu (Armstrong & Taylor, 2014: 60). Dalam ruang lingkup pendidikan, metode *training* menjadi penting untuk menjembatani kesenjangan kompetensi antara tuntutan kurikulum dengan kompetensi aktual guru di lapangan (Suyanto, 2019: 77). Menurut (Noe, 2017: 55), *training* yang efektif tidak hanya berorientasi pada transfer informasi, tetapi juga melibatkan pendekatan yang aplikatif dan berorientasi pada perubahan perilaku kerja. Oleh karena itu, pemilihan metode *training* harus mempertimbangkan karakteristik peserta, tujuan pelatihan, serta konteks kelembagaan.

Metode *training* dapat diklasifikasikan menjadi dua pendekatan utama: direktif dan non-direktif.

- (a) *Training Direktif* menekankan peran aktif pelatih sebagai sumber utama informasi. Dalam pendekatan ini, pelatih memberikan instruksi secara langsung, menyampaikan materi secara terstruktur, dan mengarahkan peserta dalam setiap tahapan pembelajaran. Model ini sesuai digunakan ketika pelatihan bersifat teknis atau saat peserta membutuhkan pembelajaran berbasis prosedur (Hidayat & Nugroho, 2021: 90).

(b) *Training non-direktif* lebih berpusat pada peserta. Pelatih berfungsi sebagai fasilitator yang mendorong eksplorasi mandiri, refleksi, dan diskusi kelompok. Metode ini sangat efektif dalam konteks pengembangan soft skills seperti kepemimpinan, komunikasi, atau kolaborasi (Rohmah & Putri, 2022: 98).

Kedua pendekatan memiliki kelebihan dan keterbatasan masing-masing. Oleh karena itu, dalam praktiknya, banyak pelatihan yang mengombinasikan pendekatan direktif dan non-direktif untuk menciptakan keseimbangan antara transfer informasi dan pengembangan kognitif-afektif peserta. Proses *training* umumnya mengikuti tahapan yang sistematis, sebagaimana dikemukakan oleh Blanchard & Thacker (2013: 54), yaitu:

- (a) Analisis Kebutuhan Pelatihan (*training needs assessment*): Mengidentifikasi kesenjangan kompetensi dan menetapkan fokus pelatihan.
- (b) Perancangan Pelatihan: Menyusun tujuan, materi, metode, dan media pelatihan yang relevan.
- (c) Implementasi: Pelaksanaan kegiatan *training* sesuai desain yang telah dirancang.
- (d) Evaluasi dan Tindak Lanjut: Mengukur efektivitas *training* berdasarkan perubahan pengetahuan, keterampilan, dan sikap peserta; serta merancang tindak lanjut yang diperlukan.

Langkah-langkah ini selaras dengan prinsip pengembangan pelatihan berbasis kompetensi dan sistematis yang dapat diadaptasi pada berbagai sektor, termasuk pendidikan dasar dan menengah (Suharsaputra, 2020: 70). Keberhasilan metode *training* dapat dievaluasi melalui beberapa indikator utama. (Kirkpatrick &

Kirkpatrick, 2016: 101) mengemukakan empat level evaluasi *training* yang umum digunakan:

- (a) Reaksi: Sejauh mana peserta merasa puas dengan pelatihan.
- (b) Pembelajaran: Tingkat peningkatan pengetahuan dan keterampilan peserta setelah pelatihan.
- (c) Perilaku: Perubahan perilaku kerja peserta di lingkungan tugas setelah mengikuti *training*.
- (d) Hasil: Dampak pelatihan terhadap pencapaian tujuan organisasi, misalnya peningkatan kualitas pembelajaran atau kinerja guru.

Selain itu, indikator keberhasilan juga dapat dilihat dari keterlibatan peserta selama pelatihan, relevansi materi dengan kebutuhan tugas, serta keberlanjutan implementasi hasil pelatihan di tempat kerja (Affandi, 2022: 178).

Berdasarkan uraian tersebut, metode *training* dalam pengembangan profesionalisme guru bergantung pada kesesuaian pendekatan dengan kebutuhan peserta, relevansi materi, dan keberlanjutan pasca-pelatihan. Integrasi pendekatan direktif dan non-direktif memungkinkan pengalaman belajar yang lebih aktif dan bermakna. Proses pelatihan yang sistematis serta indikator keberhasilan yang terukur, seperti model evaluasi Kirkpatrick, menjadi kerangka penting dalam mendesain program pelatihan yang efektif. Dengan demikian, metode *training* dipandang sebagai strategi utama dalam membangun budaya belajar profesional yang berdampak langsung pada kualitas pembelajaran di kelas.

(b) *Method Mentoring*

Method Mentoring merupakan salah satu strategi dalam pengembangan profesional yang menekankan

hubungan pembimbingan antara mentor (guru yang lebih berpengalaman) dan mentee (guru yang sedang dalam proses belajar atau adaptasi). Menurut (Hudson, 1999: 21), *mentoring* dalam konteks pendidikan adalah sebuah proses pembelajaran profesional yang terstruktur, di mana seorang guru berpengalaman membimbing guru lain untuk mengembangkan keterampilan, pengetahuan, dan pemahaman praktik mengajar yang efektif. *Mentoring* memiliki peran penting dalam meningkatkan kepercayaan diri, kemampuan refleksi, serta kapasitas profesional guru pemula maupun guru yang sedang mengikuti program peningkatan kompetensi. Lebih lanjut, (Smith & Ingersoll, 2018: 54) menyatakan bahwa program *mentoring* yang baik dapat secara signifikan mengurangi angka *turnover* guru pemula dan meningkatkan kualitas pembelajaran siswa di kelas. Dengan demikian, *mentoring* tidak hanya berdampak pada peningkatan kompetensi individu guru, tetapi juga pada kualitas sistem pendidikan secara menyeluruh.

Menurut (Hagger & McIntyre, 2006: 3), *mentoring* dapat diklasifikasikan ke dalam dua pendekatan utama:

- (a) *Mentoring* Direktif, yaitu pendekatan di mana mentor memberikan instruksi langsung, umpan balik korektif, dan arahan yang spesifik kepada mentee. Pendekatan ini cocok untuk guru pemula yang masih memerlukan pedoman eksplisit dalam praktik mengajar.
- (b) *Mentoring* Non-Direktif, menekankan pemberdayaan mentee melalui refleksi mandiri, pertanyaan terbuka, serta diskusi dialogis untuk menggali solusi. Pendekatan ini lebih tepat digunakan bagi guru yang sudah memiliki pengalaman dan membutuhkan dukungan dalam pengembangan profesional lanjutan.

Kombinasi kedua pendekatan ini seringkali diterapkan secara fleksibel untuk menyesuaikan dengan tingkat pengalaman dan kebutuhan individual mentee (Hudson, 1999; Fletcher & Mullen, 2012: 43). Proses *mentoring* biasanya dilaksanakan melalui tahapan sistematis sebagai berikut (Ingersoll & Strong, 2011; Hennissen et al., 2017: 21):

- (a) Pemetaan Kebutuhan: Mengidentifikasi kekuatan dan area pengembangan yang diperlukan oleh mentee.
- (b) Penetapan Tujuan: Menyusun tujuan pembelajaran atau peningkatan kinerja berdasarkan kebutuhan.
- (c) Perencanaan Strategi: Menyepakati rencana kegiatan *mentoring*, jadwal pertemuan, serta metode yang akan digunakan (misalnya observasi kelas, diskusi reflektif).
- (d) Pelaksanaan *Mentoring*: Dilakukan melalui sesi dialog, pengamatan praktik mengajar, pemberian umpan balik, dan diskusi pemecahan masalah.
- (e) Refleksi dan Evaluasi: Mentee diajak merefleksikan pengalaman belajar dan menyusun rencana pengembangan lanjutan.

Tahapan ini harus dilaksanakan secara konsisten dalam suasana saling percaya dan mendukung, untuk memastikan keterlibatan aktif mentee dalam proses pembelajaran profesional. Keberhasilan metode *mentoring* dapat diukur melalui beberapa indikator yang telah dirumuskan dalam penelitian oleh (Iancu, 2020: 66) dan (Ingersoll & Strong, 2011: 43), antara lain:

- (a) Peningkatan Kompetensi Pedagogik dan Profesional: Terlihat dari kemampuan guru dalam merancang pembelajaran, menerapkan metode aktif, serta mengevaluasi hasil belajar siswa.

- (b) Refleksi Kritis dan Mandiri: Mentee mampu melakukan refleksi terhadap praktik mengajar dan mengambil inisiatif untuk perbaikan.
- (c) Kualitas Hubungan Mentor-Mentee: Hubungan yang terbuka, saling percaya, dan kooperatif menjadi indikator penting dalam keberhasilan program *mentoring*.
- (d) Peningkatan Kinerja Siswa: Secara tidak langsung, peningkatan kompetensi guru akan berkontribusi pada hasil belajar siswa yang lebih baik.
- (e) Retensi Guru dan Kepuasan Kerja: Guru yang dibimbing cenderung lebih bertahan dalam profesi dan menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Kajian terhadap metode *mentoring* menunjukkan bahwa keberhasilan pengembangan profesionalisme guru sangat dipengaruhi oleh kualitas hubungan mentor-mentee, pendekatan yang digunakan (direktif atau non-direktif), serta keteraturan proses *mentoring* yang mencakup identifikasi kebutuhan, perencanaan, pelaksanaan, dan refleksi. Efektivitas *mentoring* juga tercermin dari peningkatan kompetensi pedagogik, kemampuan reflektif, serta dampak positif terhadap pembelajaran siswa. Oleh karena itu, penerapan *mentoring* yang terstruktur dan kontekstual menjadi strategi penting dalam mendukung penguatan kompetensi guru secara berkelanjutan.

(c) *Methode Coaching*

Methode Coaching merupakan salah satu pendekatan yang efektif dalam pengembangan profesionalisme guru, karena berfokus pada pemberdayaan individu melalui proses refleksi, dialog, dan umpan balik terstruktur. Menurut (Knight, 2018: 220), *instructional coaching*

adalah praktik kolaboratif antara *coach* dan guru untuk meningkatkan kualitas pembelajaran melalui percakapan berbasis data dan tujuan yang jelas. Sementara itu, (Iqbal & Rehman, 2019: 221) menekankan bahwa *coaching* efektif bila dilandasi hubungan kemitraan yang setara, bukan hierarkis, sehingga mendorong guru untuk mengembangkan solusi sendiri terhadap tantangan profesional yang dihadapinya.

Meninjau dalam pratiknya, *coaching* diklasifikasikan ke dalam dua pendekatan utama, yaitu direktif dan non-direktif.

- (a) *Coaching* direktif lebih terstruktur dan difokuskan pada pemberian arahan dan solusi oleh *coach*, sementara *coaching* non-direktif menempatkan guru sebagai pengambil keputusan utama melalui pertanyaan-pertanyaan reflektif dari *coach*.
- (b) Dalam sebuah kutipan yang dituliskan oleh (Grant, 2017: 22) menyatakan bahwa pendekatan non-direktif cenderung meningkatkan kesadaran diri dan motivasi intrinsik peserta, sedangkan pendekatan direktif lebih cepat dalam situasi yang membutuhkan tindakan langsung.

Proses *coaching* umumnya melibatkan beberapa tahapan, yakni:

- (a) Membangun hubungan dan kontrak *coaching*;
- (b) Eksplorasi kebutuhan atau masalah yang dihadapi guru;
- (c) Penetapan tujuan yang spesifik dan terukur (*SMART goals*);
- (d) Eksplorasi solusi dan strategi implementasi;
- (e) Pelaksanaan aksi oleh guru; dan

- (f) Refleksi serta evaluasi dampak perubahan (Rush & Sheldon, 2020: 21).

Setiap tahapan ini memerlukan keterampilan komunikasi efektif, empati, dan pemahaman konteks oleh *coach*. GROW Model adalah salah satu kerangka kerja paling populer dalam metode *coaching*, yang dikembangkan oleh (Sir John Whitmornn, 2017: 76) dan sering digunakan untuk membantu individu mencapai tujuan secara terstruktur. GROW merupakan akronim dari empat tahap utama dalam proses *coaching*, yaitu:

(a) G – Goal (Tujuan)

Pada tahap ini, *coach* membantu *coachee* (guru atau peserta) untuk merumuskan tujuan yang jelas, spesifik, dan terukur. Tujuan ini bisa jangka pendek maupun jangka panjang, dan idealnya bersifat SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound*).

(b) R – Reality (Kondisi Saat Ini)

Tahap ini berfokus pada pemahaman terhadap situasi atau kondisi nyata yang sedang dihadapi oleh *coachee*. *Coach* menggali fakta, persepsi, tantangan, dan hambatan yang mungkin menghambat pencapaian tujuan.

(c) O – Options (Alternatif Solusi)

Setelah memahami kondisi saat ini, *coach* dan *coachee* bersama-sama mengeksplorasi berbagai alternatif solusi, strategi, atau tindakan yang dapat dilakukan untuk mencapai tujuan. Fokusnya adalah pada eksplorasi ide tanpa langsung menghakimi.

(d) W – Will (Rencana Aksi dan Komitmen)

Tahap akhir adalah perumusan rencana aksi yang

konkret, serta komitmen dari *coachee* untuk menjalankan tindakan tersebut. *Coach* juga membantu mengidentifikasi hambatan potensial dan bagaimana mengatasinya.

“Indikator keberhasilan metode *coaching* meliputi peningkatan kinerja guru di kelas, pengembangan kompetensi profesional (pedagogik, sosial, dan personal), meningkatnya kesadaran reflektif, serta adanya perubahan positif dalam strategi pembelajaran yang berdampak pada hasil belajar siswa.” (Aguilar, 2019: 33)

Disisi lain, *coaching* yang berhasil ditandai dengan terciptanya budaya belajar kolaboratif di sekolah dan keberlanjutan praktik reflektif guru secara mandiri. Dengan demikian, *coaching* tidak hanya menjadi alat bantu pengembangan guru secara individu, tetapi juga strategi institusional dalam meningkatkan mutu pendidikan secara menyeluruh.

Dalam model GROW dalam *coaching*, pendekatan ini berpotensi mendorong perubahan perilaku kepala sekolah ke arah yang lebih reflektif, terbuka terhadap umpan balik, serta berorientasi pada solusi. Melalui tahapan goal, reality, options, dan will, kepala sekolah dapat mengembangkan kepemimpinan yang lebih partisipatif, mampu mengidentifikasi masalah secara objektif, mengeksplorasi alternatif tindakan, dan berkomitmen dalam pengambilan keputusan yang berdampak pada peningkatan kinerja sekolah secara menyeluruh.

(d) *Methode Facilitating*

Methode Facilitating atau fasilitasi adalah metode pendampingan belajar yang berfokus pada pemberdayaan individu atau kelompok untuk membangun pemahaman dan keterampilan secara mandiri melalui dialog, refleksi, dan

eksplorasi. Menurut (Brookfield, 2015: 89), fasilitasi dalam pembelajaran adalah proses menciptakan kondisi yang mendukung peserta belajar untuk berpikir kritis, mengembangkan pemahaman, serta berpartisipasi aktif dalam proses belajar. Sementara itu, (Schwarz, 2016: 45) menyatakan bahwa fasilitator berperan sebagai pendukung proses, bukan sebagai penyampai materi, sehingga peserta didorong untuk menemukan sendiri makna dan solusi melalui interaksi yang terstruktur. Dalam konteks pendidikan, fasilitasi sangat relevan dalam pengembangan profesionalisme guru karena memberi ruang bagi eksplorasi pengalaman nyata dan kolaborasi antarsesama.

Metode *facilitating* dapat dikategorikan dalam pendekatan direktif dan non-direktif.

- (a) Fasilitasi Direktif dilakukan ketika fasilitator memiliki kontrol lebih besar atas struktur, waktu, dan alur diskusi. Pendekatan ini biasanya digunakan saat peserta masih baru terhadap materi atau diperlukan penyampaian informasi penting secara sistematis (Heron, 1999: 88).
- (b) Fasilitasi Non-Direktif bersifat lebih terbuka, di mana peserta diberi kebebasan untuk mengeksplorasi gagasan, mendefinisikan masalah, dan menemukan solusi sendiri. Fasilitator dalam konteks ini lebih banyak berperan sebagai pengarah proses daripada pengarah isi (Tschannen-Moran, 2016: 81). Pendekatan ini cocok untuk peserta yang lebih berpengalaman dan pembelajaran berbasis pengalaman.

Proses fasilitasi umumnya mengikuti beberapa tahap sistematis untuk memastikan efektivitas pembelajaran.

Menurut (Hogan, 2016: 85), langkah-langkah utama dalam metode fasilitasi meliputi:

- (a) Perencanaan: Menentukan tujuan pembelajaran, materi utama, dan strategi partisipatif yang akan digunakan.
- (b) Penciptaan lingkungan kondusif: Membangun suasana aman, terbuka, dan inklusif agar peserta merasa nyaman berpartisipasi.
- (c) Orientasi dan kontrak belajar: Menyepakati aturan, peran, dan harapan bersama selama proses fasilitasi.
- (d) Pelaksanaan dialog dan eksplorasi: Mengelola dinamika diskusi, pertanyaan reflektif, dan pemecahan masalah kolaboratif.
- (e) Refleksi dan umpan balik: Memberikan ruang untuk mengevaluasi proses dan hasil pembelajaran secara partisipatif.
- (f) Tindak lanjut: Menyusun rencana aksi atau penguatan hasil pembelajaran agar berkelanjutan.

Keberhasilan metode fasilitasi dapat diukur melalui beberapa indikator. Pertama, tingkat keterlibatan peserta yang tinggi dalam diskusi dan aktivitas kelompok. Kedua, kemampuan peserta untuk mengemukakan gagasan kritis dan reflektif. Ketiga, adanya peningkatan pemahaman dan aplikasi konsep yang relevan dalam konteks kerja atau pembelajaran. Keempat, tercapainya kesepakatan atau solusi bersama dari hasil diskusi yang dilakukan. Dan kelima, adanya tindak lanjut nyata dari hasil fasilitasi, baik secara individu maupun kelompok.

Dalam hal ini, fasilitasi bukan hanya berfokus pada penyampaian materi, tetapi lebih pada penguatan proses pembelajaran partisipatif yang menempatkan peserta sebagai subjek aktif. Dalam konteks pengembangan

profesionalisme guru atau kepala sekolah, fasilitasi mendorong munculnya pembelajaran kolektif yang adaptif dan kontekstual, sejalan dengan prinsip pembelajaran orang dewasa (*andragogi*).

Berdasarkan kajian tersebut, metode fasilitasi dinilai relevan dalam konteks manajemen kepala sekolah karena mampu menciptakan lingkungan kolaboratif yang mendukung pengambilan keputusan partisipatif, peningkatan kapasitas kepemimpinan, serta mendorong perubahan perilaku organisasi secara berkelanjutan melalui proses reflektif dan dialog terbuka antar warga sekolah.

(e) *Method Consulting*

Method Consulting merupakan salah satu pendekatan dalam pengembangan profesional yang menekankan pada pemberian saran, rekomendasi, dan solusi berdasarkan keahlian atau pengalaman konsultan untuk mengatasi permasalahan yang dihadapi individu maupun organisasi. Menurut (Garvey, Stokes, & Megginson, 2018: 77), *consulting* adalah proses pemberian bantuan oleh seorang ahli kepada individu atau kelompok yang membutuhkan panduan dalam mengambil keputusan atau menyelesaikan persoalan spesifik di area profesionalnya. Dalam konteks pendidikan, konsultasi menjadi metode yang strategis dalam mendukung kepala sekolah, guru, atau tenaga kependidikan untuk meningkatkan efektivitas kerja dan kualitas pembelajaran, terutama ketika mereka menghadapi tantangan yang bersifat teknis maupun manajerial.

Dalam sebuah penerapannya, metode *consulting* lebih condong ke dalam pendekatan direktif karena konsultan biasanya memberikan arahan yang bersifat

solutif berdasarkan diagnosis dan analisis situasi. Dalam pendekatan ini, konsultan bertindak sebagai pihak yang dominan dalam mengarahkan proses penyelesaian masalah, berbeda dengan pendekatan non-direktif seperti *coaching* atau *facilitating* yang menempatkan klien sebagai pengambil keputusan utama. Namun demikian, dalam beberapa kasus, *consulting* juga dapat dilakukan secara semi-direktif dengan mempertimbangkan umpan balik dari klien agar tercipta kolaborasi dalam merumuskan solusi (Cox, Bachkirova, & Clutterbuck, 2018: 92).

Adapun langkah-langkah proses *consulting* secara umum meliputi:

- (a) identifikasi dan klarifikasi masalah yang dihadapi klien,
- (b) pengumpulan dan analisis data,
- (c) diagnosis penyebab masalah,
- (d) penyusunan dan penyampaian rekomendasi atau rencana tindakan,
- (e) pelaksanaan solusi oleh klien dengan supervisi konsultan, dan
- (f) evaluasi hasil implementasi serta umpan balik. Proses ini bersifat sistematis dan berbasis pada keahlian konsultan dalam bidang tertentu yang relevan dengan kebutuhan klien (Block, 2011: 23).

Indikator keberhasilan metode *consulting* dapat dilihat dari beberapa aspek, yaitu:

- (a) sejauh mana solusi yang diberikan konsultan dapat diterapkan secara efektif oleh klien;
- (b) peningkatan performa atau hasil kerja yang signifikan setelah konsultasi;
- (c) keberlanjutan perubahan positif dalam organisasi; dan

(d) tingkat kepuasan klien terhadap proses dan hasil konsultasi.

Menurut (Clutterbuck, 2016: 11), keberhasilan konsultasi juga diukur melalui kemampuan konsultan membangun hubungan kepercayaan yang kuat, komunikasi yang jelas, serta adanya peningkatan kapasitas klien dalam menyelesaikan masalah serupa di masa depan.

Berdasarkan kajian tentang metode *consulting*, dapat disimpulkan bahwa efektivitas manajemen kepala sekolah sangat dipengaruhi oleh kemampuan menerima dan mengimplementasikan masukan profesional dari pihak eksternal. Ketepatan analisis masalah, kejelasan rekomendasi, dan kemauan untuk bertransformasi menjadi indikator penting dalam menunjang pengambilan keputusan strategis di tingkat satuan pendidikan.

Metode-metode ini dipilih tidak hanya berdasarkan jenis strategi pendampingan yang telah ditentukan sebelumnya, tetapi juga dengan mempertimbangkan tingkat kesiapan, kapasitas, dan budaya organisasi yang ada di sekolah. Hal ini mempertegas pentingnya kepekaan dan fleksibilitas pengawas dalam menyesuaikan pendekatan yang digunakan terhadap konteks masing-masing satuan pendidikan. (Sergiovanni, 2007: 112) turut menegaskan bahwa dalam pengembangan kepemimpinan pembelajaran, pendekatan yang partisipatif dan reflektif merupakan kunci utama. Pendampingan yang dilakukan secara otoritatif tanpa dialog dan refleksi bersama akan kehilangan esensinya dalam memberdayakan kepala sekolah sebagai pemimpin transformasional.

Pendampingan yang efektif menuntut adanya komunikasi dua arah yang setara dan reflektif, sehingga tercipta ruang dialog konstruktif antara pengawas dan kepala

sekolah sekaligus memperkuat motivasi internal untuk berkembang. Melalui pendekatan tersebut, budaya belajar berkelanjutan dapat tumbuh di lingkungan sekolah dengan orientasi yang konsisten pada peningkatan mutu pembelajaran. Pendampingan tidak lagi dipahami sekadar sebagai mekanisme kontrol, melainkan sebagai proses kolaboratif yang memperkuat kapasitas kepemimpinan serta profesionalisme kepala sekolah dalam menjalankan peran strategisnya.

e) Strategi pendampingan pengawas sekolah

Strategi pendampingan pengawas sekolah disusun secara kontekstual dan adaptif berdasarkan hasil identifikasi kebutuhan nyata satuan pendidikan serta tingkat kesiapan kepala sekolah dalam memimpin perubahan. Pemetaan diperlukan untuk mengidentifikasi kebutuhan sekolah tertentu, yang langkah pertamanya adalah menentukan kemampuan dan komitmen kepala sekolah dalam perubahan. Metode yang dipilih, frekuensi pendampingan, dan penetapan prioritas untuk sekolah sasaran akan dipengaruhi oleh temuan pemetaan komitmen dan kapasitas. Selain strategi, pendekatan pendampingan yang dipilih juga akan dipengaruhi olehnya.

Program pendampingan lebih mungkin berhasil jika direncanakan dengan baik. Pertemuan pertama dengan kepala sekolah harus dijadwalkan untuk memetakan kapasitas sekolah (yang dibagi menjadi sekolah berkembang dan sekolah berdaya) dan komitmen kepala sekolah (yang juga dibagi menjadi komitmen rendah, sedang, dan tinggi) dalam memimpin perubahan. Hal ini akan menjadi dasar bagi proses perencanaan selanjutnya. Rencana pendampingan khusus sekolah dapat disusun menggunakan data yang dikumpulkan dari pemetaan kapasitas dan komitmen.

Penyemaian, penguatan, pemicu, perubahan instan, bertahap, dan berkelanjutan adalah enam kemungkinan dalam matriks strategi. Frekuensi pendampingan juga disesuaikan untuk memenuhi tuntutan masing-masing sekolah sasaran strategi, yang tingkat kepentingannya bervariasi. Misalnya, sekolah-sekolah dengan prioritas tinggi menjadi sasaran teknik penyemaian perubahan, yang menggunakan pendampingan yang ketat dan berkelanjutan untuk menghasilkan transformasi yang bermakna. Oleh karena itu, jelas bahwa lembaga-lembaga ini membutuhkan bantuan ekstra dan pemantauan berkelanjutan untuk melakukan perbaikan yang diperlukan.

Sekolah-sekolah dengan peringkat prioritas sedang sebaiknya menggunakan taktik untuk perubahan cepat, perubahan lambat, pemicu perubahan, dan penguatan perubahan. Frekuensi pendampingan semi-intensif untuk kelompok ini menunjukkan bahwa mereka masih membutuhkan bantuan yang cukup untuk membuat perbedaan, meskipun prioritas mereka tidak setinggi sekolah-sekolah lain. Terakhir, sekolah-sekolah yang bukan prioritas tinggi sebaiknya menggunakan pendekatan transformasi berkelanjutan. Sekolah-sekolah ini memiliki tingkat otonomi yang lebih besar, sebagaimana ditunjukkan oleh frekuensi pendampingan yang lebih fleksibel, dan pendampingan difokuskan untuk membantu agar perubahan yang telah dilakukan dapat bertahan lama.

Pendekatan yang dipilih juga mempertimbangkan teknik pendampingan. Sekolah yang berorientasi pada perubahan akan menggunakan teknik direktif, sementara sekolah yang berupaya memperkuat perubahan, memicu perubahan, menerapkan perubahan segera, atau menerapkan perubahan secara bertahap akan menggunakan metode semi-direktif.

Pendampingan di sekolah-sekolah dengan pendekatan transformasi berkelanjutan lebih fasilitatif dan bermanfaat, dengan nilai yang lebih tinggi untuk tingkat kemandirian yang lebih tinggi. Taktik non-direktif digunakan di sekolah-sekolah ini. Pentingnya penyesuaian pendekatan pendampingan untuk memenuhi kebutuhan spesifik setiap sekolah ditunjukkan oleh pendekatan ini.

Terakhir, dalam menangani dinamika perubahan di tingkat sekolah, pengawas sekolah sangat penting dalam memberikan bantuan yang efektif dan tepat. Untuk memastikan pendampingan meningkatkan kualitas pendidikan secara nyata dan berkelanjutan, penting untuk menggunakan taktik dan metodologi yang tepat secara bersamaan.

Matriks Strategi Pendampingan		Tingkat Kapasitas (Kepala Sekolah) Memimpin Perubahan		
		Rendah	Sedang	Tinggi
Tingkat Kesadaran (Kepala Sekolah) Melakukan Refleksi	Berkembang	Penyemai Perubahan	Penguatan Perubahan	Pemicu Perubahan
	Berdaya	Perubahan Segera	Perubahan Berangsur	Perubahan Berkelanjutan

Gambar 2.1 Model Strategi Pendampingan Pengawas Sekolah

Berdasarkan paparan di atas, dapat disintetiskan bahwa hasil pemetaan kondisi kepala satuan pendidikan yang meliputi kesadaran refleksi dan kapasitas memimpin perubahan sebagai dasar penentuan strategi pendampingan pengawas baik itu strategi penyemai perubahan, perubahan berangsur, pemicu perubahan, perubahan segera, penguatan perubahan, dan perubahan berkelanjutan.

Hasil pemetaan tersebut digunakan untuk menyesuaikan strategi pendampingan yang paling sesuai, serta menentukan frekuensi dan metode yang tepat untuk mendampingi setiap sekolah binaan. Pendekatan yang digunakan dalam strategi ini

tidak bersifat seragam, tetapi bersifat diferensiatif, mempertimbangkan keragaman konteks dan kebutuhan masing-masing sekolah. Hal ini selaras dengan ketentuan dalam Keputusan Dirjen GTK Nomor 4242/B.B1/HK.03.01/2024 yang menegaskan bahwa pengawas sekolah wajib menyusun strategi pendampingan berdasarkan hasil evaluasi kinerja serta kebutuhan nyata sekolah binaannya. Selain itu, prinsip-prinsip manajemen pendidikan yang disampaikan Robbins dan Coulter (2012: 134) turut menegaskan pentingnya responsivitas strategi terhadap kebutuhan agar pelaksanaan program dapat berjalan secara efektif.

Pelaksanaannya, pengawas juga mengintegrasikan lima metode profesional dalam pendampingan, yaitu *training*, *mentoring*, *coaching*, *facilitating*, dan *consulting* sebagaimana dikemukakan oleh (Glickman, 2014: 231). Setiap metode ini dipilih berdasarkan konteks, kebutuhan guru atau kepala sekolah yang didampingi, serta hasil refleksi terhadap pengalaman dan situasi yang sedang dihadapi.

Strategi pendampingan yang efektif menuntut fleksibilitas, responsivitas terhadap konteks sekolah, dan perancangan yang kolaboratif berdasarkan data evaluasi kinerja serta refleksi praktik pembelajaran. Pendekatan semacam ini memungkinkan diferensiasi dalam metode maupun intensitas, sekaligus memperkuat peran pengawas sebagai fasilitator yang menumbuhkan kapasitas kepala sekolah sebagai agen perubahan. Refleksi berkelanjutan, penguatan komunitas belajar, serta kesesuaian dengan kebutuhan nyata menjadi landasan utama terciptanya dampak positif dan keberlanjutan dari setiap kegiatan pendampingan.

f) Media pendampingan pengawas sekolah

Peran media sebagai saluran komunikasi menjadi aspek penting dalam menjembatani interaksi antara pengawas sekolah dan kepala sekolah saat pendampingan berlangsung.

Media are the channels of communication. Derived from the Latin word meaning 'between,' the term refers to anything that carries information between a source and a receiver (Heinich, Molenda, Russell, dan Smaldino, 1996:9).

Pernyataan ini menegaskan bahwa media bukan sekadar alat bantu teknis, melainkan jembatan yang menjamin kelancaran arus pesan dari pengawas sebagai sumber ke kepala sekolah sebagai penerima. Dengan demikian, media pendampingan perlu direncanakan secara tepat agar proses komunikasi berjalan efektif.

Sejalan dengan itu, (Sadiman, Rahardjo, Haryono, & Rahardjito, 2011:7) termasuk media pendidikan sebagai segala jenis komunikasi yang dapat membangkitkan minat siswa dalam belajar dengan cara menarik emosi, ide, dan indera mereka untuk memperoleh respons yang mengarah pada pembelajaran. Dalam konteks pendampingan kepala sekolah, definisi ini dapat diperluas: kepala sekolah dipandang sebagai peserta belajar, sehingga pemilihan media pendampingan harus mampu menstimulasi pemikiran reflektif, memperkuat kesadaran, serta mendorong perubahan perilaku kepemimpinan pembelajaran.

The choice of communication medium should be determined by whether the message is routine or nonroutine. Routine messages can efficiently be communicated through memos, e-mails, or other written documents, while nonroutine messages are best communicated through richer channels such as face-to-face meetings (Robbins, Coulter, dan DeCenzo, 2017:256).

Media pendampingan harus dibedakan berdasarkan kebutuhan: materi rutin seperti jadwal, instruksi teknis, atau laporan dapat disampaikan melalui media digital (misalnya WhatsApp atau Google Drive), sementara materi non-rutin yang membutuhkan interaksi mendalam lebih tepat dilakukan melalui media tatap muka, diskusi, maupun coaching secara langsung. Kerangka konseptual tersebut sejalan dengan Perdirjen GTK No. 4831/B.B1/HK.03/2023 menegaskan bahwa pendampingan pengawas sekolah harus berbasis data mutu dari Rapor Pendidikan, yang menuntut penggunaan media digital sebagai sarana dokumentasi dan analisis.

Sementara itu, Kepdirjen GTK No. 4242/B.B1/HK.03/2024 menekankan bahwa pengawas sekolah dalam melakukan pendampingan wajib memanfaatkan media komunikasi dan teknologi informasi secara tepat guna mendukung efektivitas dan efisiensi proses pendampingan. Dengan demikian, pemikiran para ahli terkait pemilihan media sejalan dengan tuntutan regulasi yang berlaku, yakni penggunaan media secara variatif dan kontekstual sesuai dengan kebutuhan pendampingan.

g) Sarana pendampingan pengawas sekolah

Keberadaan sarana menjadi salah satu elemen kunci manajemen yang menentukan efektivitas kegiatan pendampingan. Sarana pendampingan dipahami tidak sebatas fasilitas fisik, melainkan juga perangkat kerja, teknologi pendukung, dan lingkungan yang kondusif bagi interaksi pengawas sekolah dengan kepala sekolah.

Perencanaan yang baik tidak hanya berfokus pada tujuan dan strategi, tetapi juga membutuhkan sarana yang memadai sebagai penunjang pelaksanaannya. Sejalan dengan hal ini, (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1995: 201) menekankan bahwa

fungsi perencanaan menempatkan penyediaan sarana sebagai bagian integral untuk menjamin rencana dapat dijalankan secara efektif. Tanpa dukungan sarana yang memadai, strategi maupun program kerja sulit mencapai tujuan yang diharapkan. Oleh karena itu, perencanaan pendampingan harus selalu mempertimbangkan kecukupan serta kesesuaian sarana.

Keberhasilan manajemen tidak cukup hanya ditentukan oleh kualitas perencanaan dan strategi, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh kesiapan sarana yang mendukung pelaksanaannya. Sejalan dengan pandangan ini, (Robbins, Coulter, dan DeCenzo, 2017: 145) dalam *Fundamentals of Management* menegaskan bahwa efektivitas manajemen bergantung pada kesiapan sarana (*resources readiness*) yang mencakup teknologi, fasilitas fisik, dan infrastruktur komunikasi. Dalam konteks pendampingan, hal ini menunjukkan bahwa sarana berupa ruang diskusi, perangkat digital, serta dokumen pendukung menjadi instrumen penting yang memungkinkan komunikasi dan refleksi berlangsung secara efektif.

Pembahasan mengenai sarana pendidikan selalu terkait dengan fungsinya dalam menunjang proses belajar dan supervisi. Menurut (Moekijat, 2000: 56), sarana pendidikan berfungsi sebagai alat bantu kerja yang mempercepat pencapaian tujuan pembelajaran dan mempermudah proses supervisi. Ia menegaskan bahwa penyediaan sarana bukan sekadar persoalan teknis, melainkan bagian dari strategi manajemen mutu dalam dunia pendidikan.

Dalam Perdirjen GTK No. 4831/2023 mengamanatkan bahwa pendampingan pengawas sekolah harus memanfaatkan sarana berbasis data mutu (Rapor Pendidikan) dan instrumen evaluasi yang standar. Sementara itu, Kepdirjen GTK No.

4242/2024 menegaskan kewajiban pengawas sekolah untuk menggunakan sarana pendukung, baik berupa dokumen perencanaan, media komunikasi, maupun teknologi digital, agar pendampingan berjalan terarah, terdokumentasi, dan terukur.

Penyediaan sarana pendampingan tidak dapat dipandang hanya sebagai aspek teknis, melainkan bagian penting dari perencanaan manajerial. Pandangan para ahli manajemen dan pendidikan menegaskan bahwa ketersediaan sarana merupakan syarat utama bagi tercapainya tujuan, sementara regulasi menuntut pemanfaatan sarana yang relevan, berbasis data, serta sesuai standar. Perpaduan keduanya menjadi fondasi konseptual yang kuat bagi pelaksanaan manajemen pendampingan pengawas sekolah guna memperkuat kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah.

h) Pihak dilibatkan dalam perencanaan

Prinsip manajemen menekankan pentingnya keterlibatan berbagai pihak agar setiap rencana dapat terlaksana secara efektif dan berkesinambungan. Oleh karena itu, pendampingan pengawas sekolah tidak bisa dijalankan secara individual, melainkan harus mengikutsertakan para pemangku kepentingan (*stakeholders*) yang berperan dalam mendukung peningkatan kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah.

Partisipasi berbagai pihak dalam manajemen menjadi aspek penting yang menentukan keberhasilan sebuah program. Menurut (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1995: 314), perencanaan manajemen yang baik harus melibatkan pihak-pihak yang berkompeten serta memiliki tanggung jawab langsung terhadap tujuan yang hendak dicapai. Proses yang bersifat partisipatif akan menumbuhkan rasa memiliki (*sense of ownership*) sekaligus memperbesar peluang keberhasilan

implementasi program. Jika diterapkan pada pendampingan, hal ini menunjukkan bahwa guru, komite sekolah, bahkan orang tua perlu dilibatkan sebagai bagian dari ekosistem pendidikan.

Keterlibatan pemangku kepentingan merupakan unsur mendasar dalam memastikan rencana manajemen berjalan efektif. (Robbins, Coulter, & DeCenz, 2017: 156) menekankan bahwa stakeholder engagement dalam perencanaan harus mampu mengidentifikasi pihak-pihak yang berkepentingan, menetapkan peran mereka masing-masing, serta membangun pola komunikasi yang efektif. Jika diterapkan pada pendampingan pengawas sekolah, maka keterlibatan kepala sekolah sebagai subjek utama, guru senior, dan perwakilan dinas pendidikan menjadi faktor yang memperkuat akuntabilitas sekaligus memastikan program selaras dengan kebutuhan nyata sekolah.

Keterlibatan komunitas belajar menjadi faktor penting dalam menentukan efektivitas kepemimpinan pendidikan. (Hoy & Miskel, 2008: 97) dalam *Educational Administration: Theory, Research, and Practice* menegaskan bahwa keberhasilan pendampingan sangat dipengaruhi oleh sejauh mana kepala sekolah diposisikan sebagai pusat pengembangan, sekaligus memperoleh dukungan kolektif dari para pendidik dan lingkungan sekolah.

Keterlibatan pihak-pihak ini ditegaskan pula dalam Perdirjen GTK No. 4831/2023, yang menyebutkan bahwa pendampingan pengawas sekolah wajib berbasis kolaborasi dengan kepala sekolah dan pemangku kepentingan lain yang relevan untuk menindaklanjuti hasil Rapor Pendidikan. Kepdirjen GTK No. 4242/2024 menegaskan bahwa dalam pelaksanaan pendampingan, pengawas sekolah

harus berkoordinasi dengan dinas pendidikan, kelompok kerja kepala sekolah (K3S), dan komunitas belajar guna memastikan proses pendampingan terintegrasi dengan kebijakan peningkatan mutu pendidikan.

Secara konseptual, pelibatan berbagai pihak dalam pendampingan tidak hanya terbatas pada pengawas dan kepala sekolah, tetapi juga mencakup guru, komite sekolah, dinas pendidikan, serta komunitas belajar. Teori manajemen dan administrasi pendidikan menegaskan pentingnya kolaborasi partisipatif, sedangkan regulasi nasional memberikan dasar hukum sekaligus arahan operasional untuk mengatur peran serta tanggung jawab masing-masing pihak.

i) Waktu program pendampingan

Waktu merupakan elemen penting dalam perencanaan pendampingan karena berkaitan langsung dengan efektivitas, efisiensi, serta keberlanjutan program. Tanpa adanya penentuan waktu yang jelas, kegiatan pendampingan akan kehilangan arah dan berpotensi tumpang tindih dengan tugas utama kepala sekolah dalam menjalankan kepemimpinannya. Oleh karena itu, pengaturan waktu harus dipandang sebagai bagian integral dari proses manajemen (Bin-Tahir, 2018:21).

Aspek waktu menjadi salah satu elemen penting dalam menentukan keberhasilan perencanaan. Robbins dan Coulter (2012: 231) menekankan bahwa perencanaan yang efektif harus memiliki horizon waktu yang jelas, baik jangka pendek maupun jangka panjang. Dengan penjadwalan yang terstruktur, organisasi mampu menyeimbangkan kegiatan rutin dengan program pengembangan serta mengantisipasi potensi hambatan. Sejalan dengan itu, (Terry, 1960: 152) menambahkan bahwa waktu dalam perencanaan berfungsi untuk menentukan urutan (*sequence*) dan keterkaitan

(*interdependency*) antar kegiatan, sehingga penjadwalan perlu disusun secara realistis agar pelaksanaan berjalan efektif.

Hal ini juga sejalan dengan regulasi terkini, yaitu Perdirjen GTK No. 4831 Tahun 2023 dan Kepdirjen GTK No. 4242 Tahun 2024, yang mengatur bahwa program pendampingan harus direncanakan secara periodik, baik bulanan, semesteran, maupun tahunan. Jadwal tersebut harus fleksibel menyesuaikan kalender pendidikan, serta tidak boleh mengganggu operasional sekolah. Regulasi ini menegaskan bahwa pengaturan waktu bukan sekadar teknis, melainkan strategis dalam mendukung kesinambungan pendampingan dan transformasi kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah.

Keseluruhan program pendampingan menuntut perencanaan waktu yang terstruktur, jelas, dan rasional agar setiap tahapan kegiatan berjalan efektif serta mampu mendukung peningkatan mutu kepemimpinan pembelajaran secara berkesinambungan.

j) Tempat pendampingan pengawas

Konsep manajemen yang telah dicanangkan perencanaan tempat atau lokasi kegiatan merupakan faktor penting untuk mendukung efektivitas pelaksanaan program. (Robbins & Coulter, 2012: 123) menegaskan bahwa *“Facilities should be arranged so that resources are available where and when they are needed”*. Prinsip ini menunjukkan bahwa penentuan lokasi pendampingan tidak hanya sekadar menyediakan ruang, tetapi juga bagaimana fasilitas yang tersedia dapat menunjang kelancaran proses, baik dari segi aksesibilitas, kenyamanan, maupun kelengkapan sarana yang dibutuhkan.

Aspek lokasi juga tidak dapat dipisahkan dari perencanaan manajerial yang efektif. (Stoner, Freeman, &

Gilbert, 1995: 197) menegaskan bahwa perencanaan yang baik harus mampu mengatur dan menyesuaikan sumber daya, termasuk tempat, agar tujuan organisasi tercapai secara efisien. Dalam konteks pendampingan kepala sekolah, lokasi kegiatan dapat berupa ruang pertemuan di sekolah, pusat kegiatan kepala sekolah (KKKS), kantor pengawas, maupun platform daring. Pemilihan tempat perlu memperhatikan efektivitas komunikasi, ketersediaan fasilitas belajar, serta kemudahan akses bagi seluruh pihak yang terlibat.

Perencanaan manajemen pada dasarnya menuntut keterpaduan antara aktivitas, sumber daya, dan kondisi pendukung. (George R. Terry, 1972: 95) menyatakan bahwa perencanaan mencakup penentuan rangkaian kegiatan, sumber daya yang diperlukan, serta lingkungan yang mendukung tercapainya tujuan. Dari perspektif ini, pemilihan tempat program pendampingan menjadi bagian dari strategi perencanaan yang memastikan kegiatan sesuai dengan kebutuhan dan konteks lapangan.

Regulasi nasional juga menekankan pentingnya aspek tempat dalam pendampingan. Perdirjen GTK No. 4831/B/HK.03.01/2023 dan Kepdirjen GTK No. 4242/B/GT.00.05/2024 menjelaskan bahwa pendampingan dapat dilaksanakan melalui berbagai moda tatap muka, daring, atau kombinasi keduanya. Hal ini memberi fleksibilitas pemilihan tempat yang sesuai dengan kebutuhan kepala sekolah serta kondisi wilayah, tanpa mengurangi kualitas pendampingan yang diharapkan. Dengan demikian, tempat program pendampingan harus dipilih dan ditata sedemikian rupa agar sumber daya dapat dimanfaatkan secara optimal.

k) Biaya pendampingan pengawas

Pendanaan mencakup berbagai kebutuhan teknis dan

dapat berasal dari APBD, BOS, atau dukungan program nasional. Perencanaan biaya perlu disusun dalam dokumen perencanaan pendampingan dan dilaporkan ke dinas pendidikan (Direktorat Jenderal GTK, 2024: Bab IV, D). (Nasution, 2011: 119) menekankan bahwa pengelolaan anggaran harus transparan dan terukur.

Terkait perencanaan, (George R. Terry, 1972: 95) menekankan bahwa perencanaan merupakan proses memilih dan menghubungkan fakta serta asumsi yang digunakan untuk merumuskan aktivitas guna mencapai hasil yang diinginkan. Fakta yang dimaksud mencakup sumber daya keuangan. Oleh karena itu, biaya pendampingan perlu diperhitungkan sejak tahap awal agar tidak menghambat pelaksanaan program.

Aspek pembiayaan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari perencanaan manajemen, (Robbins & Coulter, 2012: 126) menegaskan bahwa *“Effective planning involves allocating resources, including financial resources, to ensure that strategies can be implemented successfully.”* Pernyataan ini menegaskan bahwa biaya adalah sumber daya strategis yang harus dialokasikan dengan tepat agar pendampingan berjalan efektif. Kejelasan alokasi biaya akan menopang keberlanjutan program, mulai dari penyediaan media, tempat, hingga transportasi atau insentif bagi pihak yang terlibat. Sejalan dengan itu, (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1995: 197) menambahkan bahwa perencanaan yang komprehensif selalu mencakup penetapan tujuan, strategi, serta anggaran yang dibutuhkan. Secara eksplisit mereka menyatakan bahwa:

Planning is deciding what you want to accomplish and then figuring out how you're going to get there. Situational awareness, future situation forecasting, and decision-making (including goal-setting, premise-

development, alternative-identification, alternative-evaluation in light of goals, and course-of-action selection) are all necessary components.

Dari kutipan ini jelas bahwa dalam setiap rencana, penetapan tujuan harus diikuti dengan keputusan terkait alokasi sumber daya, termasuk biaya, agar tujuan pendampingan dapat tercapai secara efektif dan efisien.

Selaras dengan pandangan tersebut, (Robbins, DeCenzo, & Coulter, 2013: 144), *“Managers must decide not only on the goals and plans but also on the allocation of resources—human, financial, and material—needed to implement them.”* Pernyataan ini mempertegas bahwa dukungan biaya yang memadai merupakan faktor penentu keberhasilan organisasi, termasuk dalam konteks program pendampingan. Oleh karena itu, pengelolaan biaya perlu dirancang secara efisien, akuntabel, serta diarahkan untuk menopang pencapaian tujuan penguatan kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah.

1) Langkah-langkah pendampingan pengawas

Pendampingan pengawas sekolah terhadap kepala sekolah merupakan suatu proses yang tidak bisa dilakukan secara acak, melainkan harus mengikuti langkah-langkah yang sistematis. Langkah-langkah ini berfungsi sebagai pedoman agar kegiatan pendampingan memiliki arah yang jelas, terukur, dan berkesinambungan. Dalam manajemen klasik maupun modern, keberhasilan suatu program sangat ditentukan oleh bagaimana langkah-langkah tersebut direncanakan, diorganisasikan, dilaksanakan, dan dikendalikan secara konsisten.

Management is an independent process that decides and accomplishes goals with the help of people and other resources via the steps of planning, organizing, acting, and controlling. (George R. Terry, 1972:17).

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa setiap aktivitas manajerial, termasuk pendampingan kepala sekolah, wajib mengikuti tahapan yang sistematis, meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, serta pengendalian. Keempat tahapan ini selaras dengan siklus pendampingan pengawas sekolah sebagaimana tertuang dalam Perdirjen GTK No. 4831/B/HK.03.01/2023. Regulasi tersebut menegaskan bahwa pendampingan dilaksanakan melalui empat tahap pokok, yakni:

- (a) Perencanaan Pendampingan Satuan Pendidikan, pengawas sekolah melakukan identifikasi kebutuhan, menentukan strategi dan metode, serta menyusun dokumen rencana pendampingan yang memuat prioritas satuan pendidikan.
- (b) Dukungan untuk Perencanaan Program Satuan Pendidikan: Pengawas memberikan arahan kepada kepala sekolah saat mereka menilai iklim sekolah saat ini, mengidentifikasi masalah, dan menyusun rencana serta anggaran menggunakan data dari rapor siswa.
- (c) Dukungan untuk Menetapkan dan Mempertahankan Program Satuan Pendidikan: Selama pelaksanaan program, pengawas sekolah bekerja sama dengan kepala sekolah untuk memberikan masukan yang konsisten, memantau kemajuan, dan memastikan keberhasilan.
- (d) Pelaporan Pendampingan, Pengawas sekolah menyusun laporan pendampingan yang berisi deskripsi komitmen perubahan, evaluasi, rekomendasi dukungan, serta karya refleksi. Laporan ini juga menjadi dasar siklus berikutnya.

Siklus pendampingan pengawas sekolah sebagaimana tercantum dalam *Perdirjen 4831/2023* merepresentasikan

secara langsung prinsip manajemen yang dikemukakan Terry. Pendekatan ini menjadikan pendampingan lebih sistematis, terarah, serta menghasilkan dampak nyata terhadap penguatan kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah.

2) Pengorganisasian yang meliputi:

a) Struktur organisasi

Struktur organisasi dalam kegiatan pendampingan pengawas sekolah merupakan sistem yang mengatur hubungan kerja antara unsur-unsur yang terlibat, baik secara vertikal maupun horizontal, untuk mencapai tujuan pendampingan secara efisien. Hasibuan (2017:126) menjelaskan bahwa struktur organisasi adalah kerangka pembagian kerja serta hubungan antara bagian dalam organisasi untuk mencapai tujuan secara efisien dan efektif. Dengan adanya struktur organisasi yang tertata, maka peran dan tanggung jawab setiap individu menjadi lebih jelas, sehingga koordinasi dan alur kerja dapat berjalan dengan terarah.

Pernyataan serupa yang dikemukakan oleh Robbins & Coulter (2012: 350), *“Organizing is the process of creating an organization’s structure. That structure defines how tasks are to be divided, grouped, and coordinated”*. Kutipan ini menegaskan bahwa struktur organisasi adalah kerangka yang menjelaskan bagaimana tugas dibagi dan bagaimana koordinasi dilakukan. Dalam konteks pendampingan, hal ini berarti struktur pendampingan harus mengatur peran pengawas sekolah, kepala sekolah, guru, serta dukungan pihak eksternal seperti dinas pendidikan.

Pendapat lain juga dikemukakan oleh Bateman & Snell (2019: 220) menambahkan: *“Organizing is assembling and coordinating the human, financial, physical, informational, and other resources needed to achieve goals”*. Dengan

demikian, struktur organisasi dalam pendampingan pengawas sekolah tidak hanya soal posisi hierarkis, tetapi juga bagaimana sumber daya dipadukan agar tujuan pendampingan tercapai. Regulasi Perdirjen GTK No. 4831/2023 menegaskan bahwa pengawas sekolah harus mampu membangun struktur koordinasi pendampingan yang melibatkan kepala sekolah, guru, dan pemangku kepentingan lainnya. Berdasarkan hal tersebut, peneliti menyimpulkan bahwa struktur organisasi yang disusun secara sistematis dan fungsional berkontribusi signifikan terhadap keberhasilan proses pendampingan pengawas dalam meningkatkan kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah.

b) Pembagian tugas

Pembagian tugas dalam pengorganisasian pendampingan mencerminkan penetapan tanggung jawab kepada individu atau kelompok sesuai dengan fungsi dan keahliannya. (Siagian, 2015:139) menyatakan bahwa pembagian tugas harus mempertimbangkan kemampuan, keahlian, serta beban kerja, sehingga pelaksanaan tugas dapat berjalan secara efisien dan efektif. Dalam konteks pendampingan, pembagian tugas menjadi krusial untuk memastikan bahwa tidak terjadi duplikasi peran atau kesenjangan tanggung jawab antar pihak.

Division of work: Specialization belongs to the natural order; division of work permits a reduction in the number of objects to which attention and effort must be directed (Henri Fayol, 1949: 20).

Berdasarkan pendapat tersebut, pembagian tugas memungkinkan setiap individu fokus pada perannya masing-masing. Griffin (2020: 215) juga menegaskan bahwa “*Organizing involves determining how activities and resources are grouped and coordinated*”. Pembagian tugas

adalah wujud konkret dari pengelompokan aktivitas agar proses pendampingan berjalan lebih efisien.

Kepdirjen GTK No. 4242/2024 mengatur bahwa pengawas bertugas memfasilitasi, kepala sekolah melaksanakan refleksi dan pengelolaan program, sementara guru mendukung implementasi pembelajaran. Dengan demikian, pembagian tugas menjadi jelas sesuai mandat regulasi. Oleh karena itu, pembagian tugas yang proporsional dan sesuai kompetensi sangat menentukan kelancaran dan efektivitas proses pendampingan dalam mendukung penguatan peran kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran.

c) Perincian tugas

Perincian tugas merupakan bentuk penjabaran lebih rinci dari pembagian tugas yang telah ditetapkan sebelumnya, yang mencakup uraian aktivitas, batas waktu pelaksanaan, dan indikator keberhasilan. Menurut (Handoko, 2011:45), perincian tugas sangat penting dalam mencegah terjadinya tumpang tindih wewenang serta memberikan kejelasan terhadap harapan organisasi. Dalam pelaksanaan pendampingan, perincian tugas membantu setiap pelaksana memahami ruang lingkup kewajibannya secara lebih mendalam.

Menurut (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1995: 246) *“Organizing is the process of arranging and allocating work, authority, and resources among members of the organization so that they can achieve organizational goals”*. Pandangan ini menekankan pentingnya rincian kerja agar setiap individu memahami kewenangannya. Kemudian, (Mintzberg, 1993: 29) menjelaskan bahwa *“An organization’s structure defines how jobs are formally divided, grouped, and*

coordinated”. Perincian tugas berarti penegasan formal tentang siapa melakukan apa, kapan, dan dengan cara bagaimana.

Selanjutnya, regulasi Perdirjen GTK No. 4831/2023 menekankan peran pengawas sekolah untuk memberi arahan, memfasilitasi refleksi, serta menilai capaian pendampingan. Rincian ini kemudian dipertegas dalam Kepdirjen GTK No. 4242/2024, di mana setiap peran dituangkan ke dalam jadwal dan laporan pendampingan. Oleh sebab itu, peneliti menyimpulkan bahwa perincian tugas yang sistematis dan terukur memperkuat akuntabilitas serta efektivitas pelaksanaan pendampingan pengawas dalam membina kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah.

d) Koordinasi

Koordinasi merupakan mekanisme penyatuan aktivitas kerja yang dilakukan oleh berbagai pihak dalam pendampingan agar berjalan harmonis dan terarah. (Terry, 2006:12) menyebutkan bahwa koordinasi adalah proses menyatukan berbagai kegiatan agar tercipta keselarasan dan efisiensi dalam mencapai tujuan organisasi. (Robbins & Coulter, 2021: 202), *“Coordination is the process of integrating the activities of separate units so that they work together to achieve organizational goals”*. Koordinasi dalam pendampingan berarti menyatukan aktivitas pengawas, kepala sekolah, guru, dan dinas pendidikan agar sinergis. Dalam konteks pendampingan pengawas, koordinasi dilakukan antara pengawas, kepala sekolah, guru, dan pihak terkait lainnya agar program berjalan sinergis. Berdasarkan hal ini, peneliti menyimpulkan bahwa koordinasi yang dilakukan secara intensif dan konsisten sangat penting dalam menciptakan sinergi antar pihak, memperkuat kerja sama, serta menjamin

keterpaduan upaya peningkatan kepemimpinan pembelajaran di sekolah.

3) Pelaksanaan yang meliputi:

a) Kegiatan pendahuluan

Kegiatan awal merupakan tahap pembukaan yang mempersiapkan peserta untuk memasuki pendampingan. Terry (1972: 20) menekankan pentingnya *actuating* yang dimulai dari membangun motivasi dan kesiapan kerja: “*Actuating is setting all members of the group to want to strive to achieve and to ensure they do strive*”. Dengan kata lain, kegiatan awal adalah upaya membangkitkan kemauan bersama sebelum pendampingan dimulai. (Robbins & Coulter, 2021: 230) menambahkan bahwa “*Effective leaders initiate structure by defining roles and clarifying procedures*”. Hal ini berarti kegiatan awal juga mencakup penjelasan tujuan, agenda, dan peran setiap pihak.

Kegiatan pendahuluan dalam pelaksanaan pendampingan pengawas sekolah terhadap kepala sekolah merupakan tahapan krusial yang menentukan arah dan efektivitas intervensi yang akan dilakukan. Pada tahap ini, pengawas sekolah melakukan pemetaan awal terhadap kondisi dan kebutuhan satuan pendidikan, dengan menekankan pada identifikasi kapasitas dan komitmen kepala sekolah dalam memimpin perubahan. Sebagai bagian dari prosedur ini, pertama-tama kita harus menentukan apakah kepala sekolah memiliki tingkat kesiapan rendah, sedang, atau tinggi untuk menjadi pemimpin instruksional. Menurut Perdirjen GTK No. 4831/B/HK.03.01/2023, pendekatan mentoring terbaik didasarkan pada temuan kategorisasi. Terdapat enam taktik mentoring yang dapat dipilih: pembenihan, pemicuan, penguatan, transformasi instan, progresif, dan berkelanjutan.

Tujuan dari pendekatan-pendekatan ini adalah untuk menjadikan mentoring lebih personal, situasional, dan responsif terhadap tuntutan aktual di industri.

Selanjutnya, sebagaimana tertuang dalam Keputusan Dirjen GTK No. 4242/B.B1/HK.03.01/2024 tentang Petunjuk Teknis Pengelolaan Kinerja Pengawas Sekolah, hasil pemetaan dan klasifikasi tersebut dijadikan dasar dalam penyusunan rencana kinerja pengawas. Penyusunan rencana ini dilakukan melalui dialog kinerja antara pengawas dengan kepala dinas pendidikan untuk mengklarifikasi ekspektasi dan menyepakati sasaran kinerja yang akan dicapai. Penekanan pada dialog ini menunjukkan bahwa pendampingan tidak sekadar administratif, melainkan bersifat reflektif dan strategis, karena berkaitan langsung dengan penguatan peran kepala sekolah dalam menjalankan fungsi kepemimpinan pembelajaran.

kepemimpinan pembelajaran yang dimaksud merujuk pada kepemimpinan kepala sekolah dalam mengarahkan dan mengelola pembelajaran secara strategis dan berorientasi pada peningkatan mutu. Fokus utama kepemimpinan pembelajaran yang dikembangkan melalui pendampingan pengawas mencakup tiga aspek pokok: pertama, kemampuan kepala sekolah dalam merumuskan dan mengaktualisasikan visi dan misi satuan pendidikan yang berorientasi pada pembelajaran; kedua, keterampilan kepala sekolah dalam mengelola kurikulum satuan pendidikan secara adaptif dan partisipatif; dan ketiga, kapasitas kepala sekolah dalam menciptakan dukungan sistematis bagi praktik refleksi guru dalam rangka peningkatan kualitas pembelajaran.

b) Kegiatan inti

Kegiatan inti merupakan implementasi pendampingan di

mana pengawas sekolah aktif terlibat dalam membantu kepala sekolah menjalankan peran sebagai pemimpin pembelajaran. Kegiatan inti adalah proses utama pendampingan yang mencakup aktivitas fasilitasi, refleksi, bimbingan, maupun supervisi. (Terry, 1972: 22) menjelaskan: *“Actuating involves directing, motivating, communicating, and coordinating people in order to accomplish the goals.”* Hal ini menunjukkan bahwa inti pendampingan harus berorientasi pada komunikasi, motivasi, dan koordinasi.

Selain itu Pembahasan mengenai pendampingan tidak dapat dilepaskan dari perspektif kepemimpinan dan manajerial. Selain itu, (Stoner, Freeman, dan Gilbert, 1995 : 412) menjelaskan bahwa kepemimpinan merupakan proses mengarahkan serta memotivasi aktivitas orang lain dengan memilih saluran komunikasi yang paling efektif. Hal ini menunjukkan bahwa kegiatan inti dalam pendampingan erat kaitannya dengan fungsi kepemimpinan yang mendorong terjadinya kolaborasi aktif. Selanjutnya, (Bateman dan Snell, 2019 : 340) menekankan bahwa implementasi menuntut manajer untuk menggerakkan rencana menjadi tindakan nyata, memobilisasi sumber daya manusia, serta mengalokasikan sumber daya secara tepat. Dengan demikian, pendampingan dapat dipahami sebagai implementasi konkret dari perencanaan, yang terwujud melalui praktik refleksi pembelajaran, diskusi solusi, dan penguatan program sekolah.

Dalam Perdirjen GTK No. 4831/B/HK.03.01/2023, dijelaskan bahwa kegiatan inti harus berfokus pada penguatan kapasitas kepala sekolah dalam menjalankan praktik pembelajaran yang berpusat pada peserta didik, melalui kegiatan-kegiatan seperti pengembangan komunitas belajar, refleksi berbasis data, serta pelaksanaan supervisi akademik.

Selaras dengan itu, Keputusan Dirjen GTK No. 4242/B.B1/HK.03.01/2024 menekankan bahwa kegiatan pendampingan pengawas harus mendukung pengelolaan kinerja kepala sekolah dalam aspek manajerial dan pedagogis, yang secara langsung bermuara pada peningkatan kualitas proses dan hasil belajar peserta didik.

Pengawas sekolah menggunakan berbagai metode pendampingan yang disesuaikan dengan tingkat kesiapan dan kapasitas kepala sekolah, sebagaimana ditentukan pada tahap pendahuluan. Metode-metode tersebut meliputi: (1) metode direktif, yang digunakan ketika kepala sekolah masih berada pada tahap kesiapan rendah, di mana pengawas memberikan arahan secara langsung dan terstruktur; (2) metode semidirektif, yang diterapkan saat kepala sekolah menunjukkan kesiapan sedang, di mana pengawas lebih banyak membimbing dan berdiskusi untuk mendorong pemahaman dan inisiatif; dan (3) metode non-direktif, yang digunakan untuk kepala sekolah yang memiliki kesiapan tinggi, di mana pengawas lebih berperan sebagai fasilitator, mitra reflektif, dan pendorong pengambilan keputusan secara mandiri oleh kepala sekolah. Pendekatan ini sejalan dengan prinsip pendampingan kontekstual dan diferensiatif sebagaimana diatur dalam dokumen pemetaan kondisi satuan pendidikan.

Hal yang berada dalam penelitian ini, kegiatan inti diarahkan untuk memperkuat kompetensi kepala sekolah dalam merumuskan arah visi dan misi satuan pendidikan yang transformatif dan berorientasi pada pembelajaran, menyusun serta mengimplementasikan kurikulum operasional satuan pendidikan (KOSP) yang adaptif terhadap kebutuhan peserta didik dan kontekstual dengan karakteristik lingkungan

sekolah, serta menciptakan budaya refleksi di kalangan guru melalui dukungan sistematis terhadap komunitas belajar. Ketiga indikator ini menjadi fokus dalam melihat bagaimana pendampingan pengawas berkontribusi langsung terhadap peningkatan kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah secara konkret. Berdasarkan hal tersebut, peneliti menyimpulkan bahwa kegiatan ini tidak semata-mata merupakan proses teknis atau rutinitas pendampingan, melainkan merupakan upaya strategis yang bertujuan membentuk kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran yang transformatif, berorientasi data, kolaboratif dalam mewujudkan pembelajaran yang bermakna

c) Kegiatan penutup

Kegiatan penutup merupakan tahapan evaluatif dalam pelaksanaan pendampingan yang bertujuan untuk menilai efektivitas proses pendampingan, mencermati capaian hasil, serta menyusun langkah tindak lanjut yang berkelanjutan. (Mintzberg, 1993: 54) menyebutkan: *“Evaluation closes the feedback loop, allowing organizations to learn and to adapt”*. Evaluasi sebagai kegiatan penutup menjadi kunci pembelajaran organisasi. (Griffin, 2020: 420) juga menekankan: *“Control ensures that activities are completed in ways that lead to the achievement of organizational goals”*. Dengan kata lain, penutup pendampingan harus memastikan bahwa kegiatan yang dilakukan benar-benar membawa kepala sekolah lebih dekat pada tujuan kepemimpinan pembelajaran.

Hal ini pun sesuai dengan Perdirjen GTK No. 4831/B/HK.03.01/2023, pada tahap ini pengawas sekolah menyusun laporan hasil pendampingan yang menggambarkan perkembangan kinerja kepala sekolah, sekaligus memfasilitasi dokumentasi dan publikasi praktik baik yang dilakukan oleh kepala sekolah selama proses pendampingan. Praktik baik ini

dapat berupa pengalaman reflektif, strategi pengelolaan pembelajaran, maupun inovasi dalam pengembangan kurikulum yang berdampak pada pembelajaran peserta didik. Dalam dokumen tersebut dijelaskan pula bahwa kegiatan penutup tidak terpisah dari proses pembelajaran berkelanjutan, melainkan merupakan bagian dari siklus pendampingan yang berulang: dimulai dari pemetaan kondisi, pelaksanaan pendampingan, refleksi, dan kembali ke tahap perencanaan berdasarkan hasil evaluasi sebelumnya. Ini berarti bahwa laporan hasil pendampingan menjadi acuan utama untuk merancang siklus berikutnya, sehingga pendampingan tidak berhenti sebagai kegiatan temporer, tetapi menjadi proses yang terus-menerus dalam mendukung transformasi satuan pendidikan.

Lebih lanjut, Keputusan Dirjen GTK No. 4242/B.B1/HK.03.01/2024 menegaskan bahwa pelaporan hasil kerja pengawas menjadi bagian penting dalam pengelolaan kinerja berbasis capaian, yang tidak hanya menilai output kerja pengawas, tetapi juga menimbang dampak nyata dari pendampingan terhadap peningkatan mutu kepemimpinan kepala sekolah. Dengan kata lain, pelaporan ini tidak hanya mencerminkan aktivitas pendampingan secara administratif, tetapi juga memuat bukti-bukti kualitatif dan kuantitatif mengenai perubahan yang terjadi di tingkat satuan pendidikan. Pengawas dituntut untuk menyampaikan laporan yang mampu merepresentasikan proses transformatif yang telah difasilitasi, termasuk kendala dan peluang perbaikan ke depan.

Dalam konteks penelitian ini, penilaian terhadap keberhasilan pendampingan pengawas pada tahap penutup akan ditinjau dari sejauh mana kepala sekolah menunjukkan

perubahan nyata dalam menjalankan kepemimpinan pembelajaran. Fokus utamanya meliputi: (1) kemampuan kepala sekolah dalam menghidupkan dan menyosialisasikan visi dan misi satuan pendidikan yang berpihak pada pembelajaran; (2) kemampuan dalam mengelola dan mengimplementasikan kurikulum satuan pendidikan secara partisipatif, adaptif, dan berdampak; serta (3) keberhasilan dalam menumbuhkan budaya refleksi guru yang berkelanjutan melalui penguatan komunitas belajar dan praktik berbasis data.

Dapat diambil sebuah kesimpulan oleh peneliti menyimpulkan bahwa kegiatan penutup dalam siklus pendampingan bukan hanya menjadi tahapan akhir dari proses pendampingan, tetapi juga menjadi ruang refleksi strategis untuk mengukur efektivitas intervensi pengawas sekaligus merumuskan arah pengembangan kepemimpinan kepala sekolah yang lebih kuat ke depan. Tahap ini memperlihatkan sejauh mana pengawas berhasil menguatkan kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran yang mampu memandu satuan pendidikan menuju pembelajaran yang berkualitas, kolaboratif, dan berkelanjutan.

4) Pengevaluasian yang meliputi

a) Dasar evaluasi

Dasar evaluasi berpijak pada standar dan ukuran yang jelas. (Terry, 1972: 24) menyebut: *“Without standards and measurements, there is no basis for control.”*. Artinya, pendampingan hanya dapat dievaluasi apabila ada tolok ukur yang disepakati. Hal ini sejalan dengan Robbins & Coulter (2021: 392) yang menekankan: *“Control is the process of monitoring, comparing, and correcting work performance”*.

Evaluasi dalam pendampingan pengawas sekolah berlandaskan regulasi dan panduan formal, seperti Perdirjen

GTK No. 4831/2023 yang menegaskan pentingnya evaluasi berbasis refleksi untuk mendukung peningkatan kualitas pembelajaran. Selain itu, evaluasi juga menjadi bagian dari pengelolaan kinerja sebagaimana diatur dalam Kepdirjen GTK No. 4242/2024 yang menetapkan bahwa evaluasi dilakukan untuk mereviu hasil kerja dan perilaku kerja secara periodik dan tahunan. Dengan demikian, dasar evaluasi dalam manajemen pendampingan merujuk pada peraturan resmi sebagai legitimasi penilaian efektivitas pendampingan yang mendukung transformasi pembelajaran di sekolah.

b) Tujuan evaluasi

Tujuan evaluasi adalah memastikan pelaksanaan pendampingan sesuai dengan rencana. (Terry, 1972: 25) menegaskan: *“Control is to ensure that activities are accomplished as planned”*. Evaluasi juga berfungsi menutup siklus pembelajaran organisasi. (Mintzberg, 1993: 54) menekankan: *“Evaluation closes the feedback loop, allowing organizations to learn and to adapt”*. Dengan demikian, tujuan evaluasi dalam pendampingan tidak hanya memeriksa keterlaksanaan, tetapi juga memberikan umpan balik untuk memperbaiki strategi dan praktik ke depan.

Evaluasi menjadi salah satu instrumen penting untuk memastikan bahwa kegiatan pendampingan tidak berhenti pada aspek teknis administratif, tetapi benar-benar mampu memberikan perubahan signifikan terhadap pola pikir, praktik, dan strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam mengelola pembelajaran yang berpusat pada peserta didik.

Kepemimpinan pembelajaran yang menjadi fokus evaluasi secara spesifik merujuk pada kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah yang berorientasi pada tiga indikator utama. Pertama, evaluasi menilai sejauh mana kepala

sekolah mampu merumuskan dan mengimplementasikan visi dan misi satuan pendidikan yang berpihak pada peserta didik dan selaras dengan nilai-nilai Profil Pelajar Pancasila. Visi dan misi tersebut menjadi landasan strategis dalam pengambilan keputusan dan arah kebijakan sekolah yang berorientasi pada transformasi pembelajaran.

Kedua, evaluasi diarahkan pada kemampuan kepala sekolah dalam mengelola Kurikulum Operasional Satuan Pendidikan (KOSP). Pengelolaan kurikulum tidak semata-mata dilihat dari aspek kepatuhan administratif, tetapi dari sejauh mana kurikulum dikembangkan berdasarkan karakteristik peserta didik dan kebutuhan lokal satuan pendidikan. Dalam hal ini, pengawas sekolah berperan sebagai mitra kritis yang mendampingi kepala sekolah menyusun dan menyesuaikan KOSP sesuai arah kebijakan Merdeka Belajar sebagaimana tertuang dalam Perdirjen GTK Nomor 4831/B/HK.03.01/2023. Ketiga, aspek penting lainnya dalam evaluasi adalah dukungan kepala sekolah terhadap budaya refleksi guru. Kepala sekolah diharapkan mampu mendorong guru untuk secara rutin melakukan refleksi terhadap praktik pembelajaran mereka sebagai bentuk pengembangan profesional berkelanjutan. Refleksi ini menjadi dasar dalam memperbaiki kualitas pembelajaran yang kontekstual dan berdampak pada hasil belajar peserta didik.

Tujuan evaluasi dalam kegiatan pendampingan pengawas sekolah dalam penelitian ini bukan semata-mata untuk menilai efektivitas program secara umum, tetapi untuk memastikan bahwa setiap proses dalam manajemen pendampingan benar-benar mendukung peningkatan kualitas kepemimpinan kepala sekolah dalam membangun visi

transformatif, mengelola kurikulum yang relevan, dan membina budaya refleksi guru secara berkelanjutan. Evaluasi dalam hal ini berfungsi tidak hanya sebagai alat ukur, tetapi juga sebagai refleksi kritis untuk pengembangan praktik pendampingan yang lebih bermakna dan berdampak jangka panjang pada kualitas pendidikan di satuan pendidikan dasar.

c) Aspek yang dievaluasi

Aspek yang dievaluasi dalam pendampingan mencakup hasil, proses, dan sumber daya. (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1995: 536) menyebut: *“Control systems focus on results, behaviors, and resources”*. Sejalan dengan itu, (Griffin, 2020: 418) menegaskan: *“Effective control measures outcomes, processes, and inputs”*. Dalam konteks pendampingan kepala sekolah, aspek evaluasi meliputi capaian kepemimpinan pembelajaran (hasil), kualitas proses refleksi dan supervisi (proses), serta dukungan yang digunakan dalam pendampingan (input).

Aspek yang dievaluasi dalam manajemen pendampingan pengawas sekolah merupakan cerminan dari keseluruhan proses yang berlangsung dalam siklus manajerial, mulai dari tahap perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, hingga pengevaluasian. Evaluasi tidak hanya dimaksudkan untuk menilai apakah kegiatan pendampingan telah terlaksana sesuai rencana, tetapi lebih jauh lagi, untuk melihat sejauh mana proses tersebut benar-benar memberikan dampak terhadap peningkatan kualitas kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah.

Kontek ini di arahkan kepada evaluasi untuk menilai efektivitas pengawas dalam merancang dan menyusun rencana pendampingan yang relevan dan kontekstual. Perencanaan

yang dievaluasi mencakup identifikasi kebutuhan kepala sekolah berdasarkan hasil refleksi awal, pemanfaatan data rapor pendidikan, serta penentuan strategi dan metode yang sesuai dengan karakteristik satuan pendidikan. Evaluasi pada tahap ini sangat penting karena menjadi fondasi bagi keberhasilan tahap-tahap selanjutnya. Hal ini selaras dengan tujuan khusus pertama dari penelitian, yaitu menggambarkan dan menganalisis perencanaan pendampingan pengawas dalam meningkatkan kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah.

Tahapan evaluasi diarahkan pada aspek pengorganisasian, yaitu bagaimana pengawas sekolah mengelola dan mengatur peran, sumber daya, serta membangun koordinasi yang efektif dengan kepala sekolah dan warga satuan pendidikan. Proses pengorganisasian tidak sekadar bersifat administratif, tetapi juga mencerminkan kualitas hubungan kerja antara pengawas dan kepala sekolah, serta efektivitas pelibatan pihak lain dalam mendukung keberhasilan pendampingan. Penilaian terhadap aspek ini berkaitan langsung dengan tujuan khusus kedua dalam penelitian, yaitu mengkaji pengorganisasian pendampingan dalam upaya peningkatan kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah.

Aspek pelaksanaan juga menjadi bagian penting yang dievaluasi secara menyeluruh. Evaluasi pelaksanaan mencerminkan bagaimana rencana pendampingan diimplementasikan secara konkret oleh pengawas di lapangan. Proses ini mencakup aktivitas pendampingan yang dilakukan secara berkala, pemberian umpan balik kepada kepala sekolah, fasilitasi komunitas belajar, serta pemberdayaan kepala sekolah dalam memimpin proses transformasi pembelajaran di

sekolahnya. Evaluasi terhadap pelaksanaan pendampingan ini berkaitan erat dengan tujuan khusus ketiga dari penelitian, yakni mendeskripsikan pelaksanaan pendampingan pengawas sekolah dalam meningkatkan kepemimpinan pembelajaran. Aspek pengevaluasian itu sendiri, sebagai tahapan akhir dalam struktur manajemen, tidak terlepas dari proses reflektif terhadap keseluruhan pelaksanaan pendampingan.

Evaluasi ini dilakukan untuk mengetahui keberhasilan program, efektivitas strategi yang digunakan, serta perubahan-perubahan nyata yang terjadi pada praktik kepemimpinan kepala sekolah. Di sinilah pengawas menyusun laporan hasil pendampingan, mengidentifikasi capaian komitmen perubahan kepala sekolah, dan merumuskan rekomendasi tindak lanjut. Evaluasi ini juga mendokumentasikan praktik baik yang muncul selama proses pendampingan dan menyusunnya dalam bentuk karya reflektif untuk disebarluaskan melalui *platform* resmi. Aspek ini mendukung secara langsung tujuan khusus keempat dari penelitian yang fokus pada pengevaluasian pendampingan pengawas sekolah.

Upaya untuk meningkatkan kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah merupakan benang merah di seluruh komponen yang diteliti. Studi ini berfokus pada tiga indikator utama: penyusunan dan pelaksanaan visi dan misi satuan pendidikan, pelaksanaan kurikulum operasional satuan pendidikan (KOSP), dan dorongan refleksi guru. Evaluasi diarahkan untuk menilai sejauh mana ketiga indikator tersebut telah berkembang melalui proses pendampingan, serta bagaimana kepala sekolah menunjukkan transformasi nyata dalam memimpin pembelajaran yang berpihak pada peserta didik.

Evaluasi dalam pendampingan pengawas sekolah

bukanlah aktivitas terpisah, melainkan bagian integral dari manajemen pendampingan itu sendiri. Evaluasi yang dilakukan secara menyeluruh setiap tahap struktur manajemen memungkinkan penelitian ini menggambarkan dan menganalisis efektivitas pendampingan dalam meningkatkan kualitas kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah, sebagaimana dinyatakan dalam tujuan umum penelitian.

d) Teknik evaluasi

Teknik evaluasi dapat dilakukan dengan berbagai cara. (Robbins & Coulter, 2021: 398) menjelaskan: “*Managers use various techniques such as observation, reports, and performance appraisals to evaluate*”. Bateman & Snell (2019: 460) menambahkan: “*Evaluation techniques include qualitative judgments, quantitative measures, and mixed methods*”. Maka evaluasi pendampingan kepala sekolah dapat menggunakan teknik observasi langsung, analisis dokumen, laporan reflektif, serta instrumen kuantitatif.

Observasi, wawancara, dan studi dokumentasi merupakan beberapa metode yang digunakan untuk penilaian. Secara keseluruhan, metode-metode ini menilai kepemimpinan instruksional kepala sekolah dalam tiga area penting: realisasi visi dan misi satuan pendidikan; pelaksanaan kurikulum; dan dorongan refleksi guru. Ketiga aspek manajemen ini dikenal sebagai POAC.

Penggunaan teknik observasi, wawancara, dan studi dokumentasi secara terintegrasi di setiap tahap manajemen memungkinkan diperolehnya data yang akurat, triangulatif, dan mendalam. Teknik-teknik ini secara khusus difokuskan untuk mengungkap capaian kepala sekolah pada tiga indikator utama kepemimpinan pembelajaran, yakni kemampuan merumuskan dan mengimplementasikan visi-misi

transformatif, mengelola kurikulum berbasis konteks satuan pendidikan, dan mendorong guru untuk melakukan refleksi berkelanjutan.

Teknik evaluasi dalam penelitian ini tidak hanya digunakan sebagai metode pengumpulan data, tetapi sebagai instrumen reflektif yang mendukung pengambilan keputusan strategis dalam pengembangan pendampingan di masa mendatang. Teknik-teknik ini juga menjadi bagian dari proses pengukuran kinerja pengawas sebagaimana tertuang dalam Kepdirjen GTK No. 4242/2024 yang menekankan pentingnya pengelolaan kinerja berbasis hasil kerja dan perilaku kerja profesional. Evaluasi berbasis teknik ini memperkuat kontribusi penelitian dalam menggambarkan dan menganalisis efektivitas manajemen pendampingan pengawas sekolah dalam meningkatkan kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah, sebagaimana tercantum dalam tujuan umum penelitian.

e) Jenis evaluasi

Jenis evaluasi dalam manajemen menurut Terry (1972: 27) dapat dilakukan sebelum kegiatan, selama kegiatan, dan setelah kegiatan: *“Control may be before the fact, concurrent with action, or after the fact”*. Kemudian, (Griffin, 2020: 421) menyebut jenis evaluasi sebagai *feedforward*, *concurrent*, or *feedback*. Dengan demikian, evaluasi pendampingan kepala sekolah dapat bersifat formatif (saat proses berlangsung) maupun sumatif (setelah kegiatan selesai).

Karena manajemen bimbingan pengawas sekolah merupakan kegiatan yang berkelanjutan dan terus berubah, metode penilaian yang digunakan untuk mengukur keberhasilannya harus mencerminkan hal tersebut. Keempat operasi manajemen—perencanaan, pengorganisasian,

pelaksanaan, dan evaluasi—dinilai menggunakan dua bentuk penilaian utama yang digunakan dalam studi ini: formatif dan sumatif. Proses bimbingan tidak hanya disempurnakan dan disesuaikan secara berkelanjutan untuk mencapai tujuannya, tetapi kedua bentuk penilaian ini memastikannya tetap pada jalurnya.

Tujuan penilaian sumatif adalah untuk menilai hasil akhir dan pencapaian, sementara evaluasi formatif digunakan untuk memberikan umpan balik di sepanjang proses. Selain mencerminkan hasil tindakan, penilaian ini memberikan dasar bagi strategi pengembangan di masa mendatang, sehingga penilaian ini sangat penting. Evaluasi pada tahap ini selaras dengan prinsip “berbasis evaluasi” sebagaimana tertuang dalam Perdirjen GTK No. 4831/2023 dan sejalan dengan pengelolaan kinerja dalam Kepdirjen GTK No. 4242/2024 yang menekankan pentingnya pelaporan berbasis capaian dan perubahan kinerja.

Penerapan kedua jenis evaluasi tersebut juga memperkuat fokus penelitian terhadap tiga indikator kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah. Evaluasi formatif memberikan umpan balik secara berkala terhadap perkembangan kepala sekolah dalam membangun visi-misi yang visioner dan inklusif, menyusun dan menyempurnakan kurikulum satuan pendidikan yang kontekstual, serta mendorong praktik reflektif di kalangan guru. Sementara evaluasi sumatif memungkinkan penilaian komprehensif terhadap perubahan nyata dalam perilaku kepemimpinan kepala sekolah setelah mengikuti proses pendampingan secara penuh.

Sehingga dalam penggunaan jenis evaluasi yang mencakup formatif dan sumatif secara simultan dalam setiap

tahapan manajemen pendampingan tidak hanya memberi dasar pengambilan keputusan yang kuat dan berbasis data, tetapi juga mencerminkan nilai-nilai reflektif, adaptif, dan kolaboratif sebagaimana diarahkan oleh kebijakan Merdeka Belajar. Evaluasi ini tidak hanya menilai keberhasilan administratif suatu kegiatan, tetapi juga memberikan kontribusi strategis dalam mencapai tujuan umum penelitian, yaitu mendeskripsikan dan menganalisis manajemen pendampingan pengawas sekolah dalam meningkatkan kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah yang berpihak pada peserta didik, berbasis data, dan berkelanjutan.

f) Kriteria evaluasi

Kriteria evaluasi harus terukur, relevan, dan berbasis standar. (Fayol, 1949: 107) menyebut: “*Control consists in verifying whether everything occurs in conformity with the plan, the instructions given, and the principles adopted*”. Selanjutnya, (Robbins & Coulter, 2021: 400) menambahkan: “*Control criteria must be measurable, relevant, and timely*”. Dengan demikian, evaluasi pendampingan kepala sekolah harus menggunakan indikator yang sesuai dengan rencana, dapat diukur, relevan dengan tujuan kepemimpinan pembelajaran, dan dilakukan tepat waktu.

Mengacu pada penelitian ini terdapat kriteria evaluasi disusun secara sistematis untuk mengukur keberhasilan setiap tahapan dalam manajemen pendampingan pengawas sekolah berdasarkan fungsi-fungsi utama manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengevaluasian. Penyusunan kriteria ini tidak terlepas dari pembatasan masalah yang telah ditetapkan, di mana setiap aspek manajemen pendampingan difokuskan

pada peningkatan kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah melalui tiga indikator utama, yaitu visi-misi satuan pendidikan, pengelolaan kurikulum, dan dukungan terhadap refleksi guru.

Kriteria untuk mengevaluasi kinerja supervisor dalam tahap perencanaan berpusat pada seberapa baik supervisor tersebut memenuhi persyaratan kepala sekolah dan spesifikasi unit sekolah dalam menyusun rencana mentoring. Hal ini sejalan dengan pernyataan masalah, yang menyoroti perlunya supervisor menyusun rencana mentoring yang lebih dari sekadar formalitas dan benar-benar membantu kepala sekolah mengatasi kesulitan dalam menciptakan dan melaksanakan tujuan serta visi unit pendidikan. Dalam konteks ini, kriteria evaluasi mencakup kejelasan tujuan, kelengkapan instrumen perencanaan, dan kesesuaian strategi dengan data awal seperti rapor pendidikan dan hasil refleksi kepala sekolah. Ini selaras dengan Perdirjen GTK No. 4831/2023 yang mengarahkan agar pendampingan berbasis refleksi dan kontekstual, serta mendukung tujuan khusus pertama penelitian.

Pembatasan masalah menyoroti kurang optimalnya pengaturan peran antara pengawas dan kepala sekolah serta lemahnya sistem kolaborasi dalam pengembangan kurikulum. Oleh karena itu, kriteria evaluasi pada tahap ini difokuskan pada efektivitas struktur pelaksanaan pendampingan, alur koordinasi, pelibatan stakeholder sekolah, dan kemampuan pengawas dalam mengelola dinamika di lapangan. Kriteria ini penting untuk menilai apakah pengawas telah mengorganisasi kegiatan secara adil, partisipatif, dan mampu mendorong kepala sekolah menjalankan perannya sebagai pengelola Kurikulum Operasional Satuan Pendidikan (KOSP) yang kontekstual. Ini berkaitan langsung

dengan tujuan khusus kedua dalam penelitian serta prinsip “kolaborasi” dan “kesetaraan” sebagaimana ditegaskan dalam regulasi.

Selanjutnya, pada tahap pelaksanaan, batasan masalah menggarisbawahi praktik pendampingan yang kurang berdampak terhadap perubahan praktik kepemimpinan kepala sekolah, terutama dalam membina guru dan mengembangkan budaya refleksi. Oleh karena itu, kriteria evaluasi difokuskan pada konsistensi pelaksanaan, keterlibatan kepala sekolah, efektivitas metode pendampingan, dan dampaknya terhadap keterampilan kepala sekolah dalam memimpin pembelajaran. Kriteria ini digunakan untuk menilai kemampuan kepala sekolah dalam mendorong refleksi guru, membangun komunitas belajar, dan menciptakan iklim pembelajaran yang positif. Hal ini berkaitan erat dengan tujuan khusus ketiga serta diperkuat oleh ketentuan dalam Kepdirjen GTK No. 4242/2024 mengenai penilaian hasil kerja dan perilaku kerja kepala sekolah dalam konteks pembelajaran.

Tahap pengevaluasian sendiri dalam pembatasan masalah menunjukkan perlunya sistem evaluasi yang menyeluruh, berbasis data, dan menghasilkan tindak lanjut yang berkelanjutan. Oleh karena itu, kriteria evaluasi pada tahap ini mencakup kualitas laporan hasil pendampingan, kedalaman refleksi yang dilakukan bersama kepala sekolah, dan kejelasan rekomendasi yang disusun. Evaluasi ini menjadi penting untuk menilai apakah pendampingan telah berdampak pada transformasi praktik kepemimpinan kepala sekolah, serta apakah hasilnya telah terdokumentasi dan dapat direplikasi dalam bentuk praktik baik. Kriteria ini mendukung tujuan khusus keempat, dan sesuai dengan prinsip “evaluasi berkelanjutan” dalam Perdirjen GTK No. 4831/2023 serta

pedoman pelaporan kinerja dalam Kepdirjen GTK No. 4242/2024.

Dapat diambil sebuah kesimpulan, bahwa setiap kriteria evaluasi dalam penelitian ini secara langsung mengacu pada pembatasan masalah yang telah ditetapkan, sehingga instrumen evaluasi tidak disusun secara umum, tetapi dikembangkan secara kontekstual untuk menjawab permasalahan pada masing-masing tahap manajemen pendampingan. Evaluasi tidak hanya menilai pelaksanaan kegiatan, tetapi juga menilai keberhasilan pendampingan dalam meningkatkan tiga indikator utama kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah: perumusan visi-misi, pengelolaan kurikulum, dan fasilitasi refleksi guru. Keseluruhan pendekatan ini mendukung tujuan umum penelitian, yakni untuk mendeskripsikan dan menganalisis manajemen pendampingan pengawas sekolah dalam meningkatkan kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah, serta memberikan kontribusi konkret terhadap pengembangan praktik pengawasan yang berbasis pada data, refleksi, dan transformasi pendidikan yang berkelanjutan.

g) Teknik pengolahan hasil evaluasi

Hasil evaluasi tidak berhenti sebagai laporan, tetapi harus diolah untuk menghasilkan perbaikan. (Terry, 1972: 28) menegaskan: *“Corrective action is the essence of control”*. Selanjutnya, (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1995: 542) menyatakan: *“Evaluation results should be analyzed, interpreted, and communicated for decision making”*. Hal ini berarti hasil evaluasi pendampingan kepala sekolah harus dianalisis, diinterpretasi, dan digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan tindak lanjut.

Melihat pada pendampingan pengawas

sekolah, pengolahan hasil evaluasi menjadi tahapan penting yang tidak hanya bertujuan untuk menginterpretasikan data, tetapi juga sebagai dasar untuk menyusun kesimpulan, rekomendasi, dan tindak lanjut program secara terukur dan strategis. Dalam konteks penelitian ini, pengolahan data dilakukan secara terpadu menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, dengan sumber data yang diperoleh melalui teknik observasi, wawancara, dan studi dokumentasi. Teknik pengolahan dilakukan melalui proses reduksi data, kategorisasi, penyajian data, hingga penarikan kesimpulan, sebagaimana dianjurkan oleh (Miles & Huberman, 1994: 76), dan selaras dengan prinsip evaluasi berbasis refleksi sebagaimana tercantum dalam Perdirjen GTK No. 4831/2023.

Pengolahan hasil evaluasi juga secara substansial digunakan untuk mengukur tiga indikator utama kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah: kemampuan dalam merumuskan dan menyosialisasikan visi-misi yang relevan, keterampilan dalam mengelola kurikulum yang adaptif terhadap konteks sekolah, dan peran aktif dalam membina budaya refleksi guru. Analisis hasil evaluasi ini menghasilkan gambaran menyeluruh tentang perubahan kepemimpinan kepala sekolah sebelum, selama, dan sesudah pendampingan dilakukan. Temuan yang dihasilkan dari pengolahan data tidak hanya menggambarkan keberhasilan, tetapi juga mengungkap hambatan dan potensi yang dapat menjadi rujukan untuk kebijakan pengembangan ke depan.

Teknik pengolahan hasil evaluasi dalam penelitian ini berperan penting dalam menjembatani antara temuan lapangan dan pencapaian tujuan umum penelitian, yakni menganalisis dan mendeskripsikan manajemen pendampingan pengawas sekolah dalam meningkatkan kepemimpinan pembelajaran

kepala sekolah. Proses ini menghasilkan data yang bermakna, valid, dan berbasis refleksi, yang pada akhirnya memberikan kontribusi konkret terhadap praktik pengawasan sekolah yang transformatif dan kontekstual sesuai arah kebijakan Merdeka Belajar.

b. Peningkatan Kepemimpinan Pembelajaran Kepala Sekolah

1) Pengertian Kepemimpinan Pembelajaran Kepala Sekolah

Istilah kepemimpinan pembelajaran seringkali disebut dengan kepemimpinan instruksional. Menurut pendapat (Abbas et al, 2024: 22), Tindakan administrator sekolah, khususnya kepala sekolah, merupakan fokus utama kepemimpinan instruksional, yang berupaya meningkatkan efektivitas guru dan hasil belajar siswa. Baru-baru ini, terdapat minat untuk mempelajari bagaimana kepemimpinan instruksional kepala sekolah dapat meningkatkan efektivitas proses pembelajaran. Teori ini digunakan sebagai teori pendukung untuk memperkaya pendekatan teknis dalam pendampingan, karena memberikan landasan konseptual mengenai bagaimana kepala sekolah dapat menjadi agen perubahan melalui dukungan dan arahan yang tepat terhadap guru. Adapun konsep-konsep kunci dalam penelitian ini mencakup: kompetensi kepala sekolah, indikator keberhasilan pendampingan, serta etika profesi pengawas, yang semuanya saling berkaitan dalam mewujudkan praktik pendampingan yang strategis dan bermakna.

Kepemimpinan dalam konteks penelitian ini berkaitan dengan aktivitas, dampak, dan pengetahuan mereka yang bertanggung jawab atas tujuan dan sasaran sekolah, pengelolaan program pendidikannya, dan promosi lingkungan sekolah yang sehat. (Duman et al., 2021: 43). Menurut (Shaked, 2024: 55) menerangkan bahwa kepemimpinan instruksional adalah:

Assuming that academic achievement is the ultimate aim of

education, the instructional leadership framework lays out a set of goals for students' learning, including increasing their subject-matter knowledge, strengthening their capacity for critical and creative thinking, inspiring a lifelong love of learning, and stimulating their natural curiosity.

Kerangka kepemimpinan instruksional didasarkan pada asumsi mendasar bahwa tujuan yang diinginkan dari sekolah adalah prestasi akademik, yang melibatkan tujuan seperti memperluas dan memperdalam basis pengetahuan siswa di berbagai mata pelajaran; mengembangkan keterampilan belajar siswa seperti berpikir kreatif dan analitis; menumbuhkan kecintaan siswa terhadap pembelajaran; dan membangkitkan rasa ingin tahu siswa.

Statmen yang diungkapkan oleh (Hallinger & Heck, 1996:34) menyatakan tentang *instructional leadership*, yang menekankan visi sekolah sebagai fondasi transformasi pembelajaran. Dukungan pengembangan visi-misi dan strategi kolaboratif ini selaras dengan studi (Zulfahmi, 2025:132), yang menunjukkan gaya kepemimpinan transformatif mampu meningkatkan motivasi guru dan kinerja instruksional.

Kepemimpinan instruksional telah didefinisikan sebagai praktik kepemimpinan sekolah yang menciptakan kondisi yang meningkatkan kapasitas guru untuk belajar dan mengajar secara efektif demi keberhasilan siswa (Hendawy Al-Mahdy et al., 2024: 17). Menurut (Kilag & Sasan, 2023: 60) bahwa kepemimpinan instruksional yaitu:

School leadership isn't complete without instructional leadership, which influences both teacher effectiveness and student outcomes. The hallmarks of an effective instructional leader include a welcoming school climate, enough opportunities for professional growth, and well-defined goals for student achievement in the classroom.

Secara keseluruhan, literatur menunjukkan bahwa kepemimpinan instruksional merupakan komponen penting dari kepemimpinan sekolah dan memiliki dampak signifikan terhadap kinerja guru dan prestasi siswa. Pemimpin instruksional yang efektif menciptakan lingkungan yang mendukung bagi guru, menyediakan pengembangan dan dukungan profesional yang berkelanjutan, dan menetapkan harapan yang jelas untuk pengajaran dan pembelajaran.

Pendapat yang sejalan pada penelitian yang dilakukan oleh (Sayed Munna, 2021: 50) :

Leadership activities that foster productive interactions between department heads (in a school context, the principal) and teachers in order to raise the bar for student learning constitute the instructional leadership framework.

Kerangka kepemimpinan instruksional didefinisikan dengan melibatkan kegiatan kepemimpinan untuk menciptakan interaksi kepala departemen (dalam lingkungan sekolah, kepala sekolah)-guru yang efektif untuk meningkatkan kualitas pengajaran dan pembelajaran. Pendapat (Alanoglu, 2022: 56), yaitu “*Instructional leadership is a form of directive leadership that centers on educational activities and transforms schools*”. Kepemimpinan instruksional merupakan bentuk kepemimpinan direktif yang berpusat pada kegiatan pendidikan dan mengubah sekolah. Kepemimpinan instruksional berarti peningkatan kemampuan staf. Ini dapat berarti pendidik membantu pendidik dan mencakup keterlibatan anggota staf. Seorang pemimpin instruksional memahami dan membuat keputusan yang meningkatkan pengajaran dan kurikulum (Dahiru & Kayode, 2022: 101).

Model kepemimpinan instruksional melibatkan praktik kepala sekolah untuk mengamati praktik pengajaran guru di kelas, mendukung kerja sama antar guru untuk mengembangkan

metode pengajaran baru, memastikan bahwa guru bertanggung jawab untuk meningkatkan keterampilan mengajar dan hasil belajar siswa, serta memberikan informasi kepada orang tua atau wali tentang sekolah dan kinerja siswa (Bellibaş et al., 2021: 67).

Istilah "kepemimpinan instruksional" mengacu pada upaya kepala sekolah atau pejabat sekolah lainnya untuk meningkatkan prestasi akademik siswa. Kepala sekolah dan para pemimpin sekolah lainnya merupakan fokus utama kepemimpinan instruksional, yang berupaya meningkatkan hasil belajar siswa dengan memengaruhi efektivitas guru dan kinerja kelas. Paradigma kepemimpinan instruksional mencakup tiga ranah utama, yaitu:

(1) perubahan dari kepemimpinan sebagai posisi menjadi suatu aktivitas; (2) perubahan dari individu dengan satu tugas pokok menjadi bersifat kolektif dengan berbagi tanggung jawab; dan (3) perubahan dari kepemimpinan sebagai sebuah keterampilan generik menjadi kepemimpinan sebagai tujuan dalam konteks yang spesifik (Dwiyono et al., 2022: 20).

Pendapat sejalan menurut (Sukma et al., 2024: 21) menyoroti komponen-komponen kepemimpinan instruksional, yang meliputi kurikulum, proses belajar mengajar, asesmen (penilaian hasil belajar), evaluasi dan pengembangan guru, layanan prima dalam pembelajaran, dan pengembangan komunitas belajar di sekolah. Tujuan kepemimpinan instruksional adalah membantu siswa belajar lebih efektif sehingga mereka dapat menghadapi tantangan akademik, lebih menikmati pembelajaran, lebih termotivasi untuk belajar, lebih berjiwa wirausaha, dan menyadari pentingnya pembelajaran sepanjang hayat di dunia di mana seni, sains, dan teknologi berkembang pesat.

Kepemimpinan di kelas untuk meningkatkan prestasi siswa Tiga strategi—pemodelan, pemantauan, dan interaksi serta diskusi profesional—diidentifikasi bermanfaat dalam studi kualitatif terhadap kepala sekolah dasar di Inggris dan Wales. Guru-guru di sekolah yang diawasi kepala sekolah sering meniru tindakannya karena tindakan tersebut sangat mengagumkan. Ketika kita berbicara tentang pemantauan, yang sebenarnya kita maksud adalah mengawasi seberapa baik kinerja instruktur saat mereka membimbing siswa melalui proses pembelajaran di kelas dan kemudian menggunakan data tersebut untuk meningkatkannya. Ketika pendidik terlibat dalam dialog dan diskusi profesional, mereka bertujuan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran siswa melalui pembahasan hasil penilaian kinerja dan rencana tindak lanjut secara interaktif, efektif, demokratis, aspiratif, inspiratif, produktif, dan ilmiah. (Logho, 2016: 88).

Menurut pendapat yang telah diungkapkan oleh (Daing & Mustapha, 2023: 65) menyatakan bahwa pemimpin instruksional dapat sangat memengaruhi kualitas pengajaran dan prestasi siswa melalui praktik perekrutan, penugasan kelas, tingkat retensi, dan kesempatan pengembangan profesional bagi instruktur.

Keselarasan diatas ditegaskan ulang oleh (Karakose et al., 2024: 34) menjelaskan bahwa dimensi kepemimpinan instruksional, yaitu: dimensi pertama mengacu pada misi dan tujuan sekolah, sedangkan dua lainnya mengacu pada pengelolaan program pembelajaran dan pengembangan iklim belajar yang positif. Mengenai dimensi pertama, kepala sekolah diharapkan untuk mengomunikasikan tujuan dan visi sekolah kepada seluruh komunitas sekolah dan menetapkan arah yang jelas untuk mencapainya. Dimensi kedua, di sisi lain, mencakup upaya kepala sekolah untuk mengembangkan dan

mengoordinasikan kurikulum, mengawasi dan mengevaluasi instruksi guru, dan memantau kemajuan siswa. Dimensi ketiga terkait dengan pengembangan iklim dan budaya sekolah yang positif yang mendorong pembelajaran siswa, yang pada dasarnya mencakup perlindungan waktu pembelajaran, penyediaan bantuan material dan non-material untuk meningkatkan pengajaran dan pembelajaran, memelihara upaya kolektif guru untuk meningkatkan pengajaran, dan menyediakan kesempatan untuk pengembangan profesional berkelanjutan.

Kepemimpinan instruksional yang efektif dan berpedoman pada visi jangka panjang untuk unit pendidikan sangatlah penting. Hal ini mencakup berbagi visi ini dengan seluruh anggota unit dan memastikan bahwa semua aspek pekerjaan unit, termasuk pengembangan kurikulum, pembelajaran di kelas, dan penilaian siswa, difokuskan pada peningkatan prestasi akademik siswa.

Konsep perspektif kepemimpinan pendidikan, kerangka konseptual kepemimpinan instruksional memiliki cakupan yang luas dan strategis. Selanjutnya, Shaked et al. 2021 : 21) menjelaskan bahwa kerangka ini tidak hanya terbatas pada observasi maupun intervensi di dalam kelas, melainkan mencakup tanggung jawab yang lebih luas, seperti merumuskan visi, membangun budaya organisasi, dan aspek strategis lainnya (hlm. 6). Lebih lanjut, mereka menguraikan empat praktik kepemimpinan inti yang menjadi pijakan utama, yaitu: (1) menetapkan arah dengan mendefinisikan tujuan organisasi, (2) mengembangkan kapasitas anggota organisasi agar mampu mengejar tujuan tersebut, (3) mendesain ulang organisasi dengan melakukan penyesuaian untuk mendukung kinerja warga sekolah, dan (4) mengelola program instruksional guna meningkatkan kualitas pengajaran serta kurikulum.

Menurut penelitian tentang kepemimpinan sekolah, kepemimpinan instruksional merupakan paradigma kuat yang memengaruhi kualitas pembelajaran siswa. Selain itu, Bush dkk. (2021:89) menekankan bahwa kepemimpinan instruksional berpusat pada ruang kelas dan bagaimana guru berinteraksi dengan siswa. Pengaruh pemimpin difokuskan pada arah dan dampak pengaruh tersebut terhadap hasil belajar siswa melalui posisi guru, alih-alih hanya pada proses itu sendiri. Sejalan dengan itu, (Hallinger dan Heck,1999 :119) mengemukakan bahwa pemimpin instruksional memengaruhi pembelajaran dan pengajaran melalui tiga cara, yaitu: (1) secara langsung melalui intervensi pribadi, baik lewat pengajaran yang dilakukan sendiri maupun dengan memodelkan praktik terbaik; (2) secara timbal balik melalui kerja kolaboratif bersama guru lain, misalnya lewat observasi kelas dan pemberian umpan balik yang konstruktif; serta (3) secara tidak langsung melalui dukungan dan koordinasi dengan staf sekolah lainnya.

Berdasarkan teori di atas dapat disintetiskan bahwa kepemimpinan instruksional adalah tingkat kepemimpinan yang mendukung perbaikan kualitas pembelajaran, dilihat dari penjabaran visi-misi, penyusunan program pembelajaran dan pengembangan kurikulum satuan pendidikan.

Secara lebih spesifik, kepemimpinan pembelajaran ada pada model kompetensi kepemimpinan sekolah yang merupakan representasi dari kompetensi kepemimpinan pendidikan yang terintegrasi. Model kompetensi kepala sekolah meliputi: model pengembangan diri dan orang lain; kepemimpinan pembelajaran; kepemimpinan manajemen sekolah; dan kepemimpinan pengembangan sekolah.

Menurut (Rahayuningsih & Rijanto, 2022: 90),

Model kompetensi kepemimpinan sekolah dikhususkan

pada kategori kepemimpinan pembelajaran. Kategori kepemimpinan ini mempunyai 4 kompetensi yaitu 1) memimpin Upaya pengembangan lingkungan belajar yang berpusat pada murid, 2) memimpin perencanaan dan pelaksanaan proses belajar yang berpusat pada murid, 3) memimpin refleksi dan perbaikan kualitas proses belajar yang berpusat pada murid, dan 4) melibatkan orang tua/wali murid sebagai pendamping dan sumber belajar di sekolah.

Memimpin upaya pengembangan lingkungan belajar yang berpusat pada siswa merupakan kompetensi pertama yang harus dipenuhi. Untuk mencapai hal ini, empat indikator harus terpenuhi: a) menciptakan dan memelihara lingkungan sekolah yang aman dan nyaman bagi warga sekolah; b) mendorong komunikasi yang terbuka dan jujur antar warga sekolah berdasarkan kepedulian dan kepercayaan bersama; c) mendorong masukan dan aspirasi siswa dalam menciptakan kebijakan dan praktik yang meningkatkan lingkungan belajar; dan d) memastikan bahwa guru siswa terlibat dalam menciptakan lingkungan tersebut.

Model Kompetensi Kepala Sekolah, sebagaimana diuraikan dalam Peraturan No. 7327 Tahun 2023 oleh Direktorat Jenderal Guru dan Pendidikan, mencakup keterampilan personal, sosial, dan okupasi. Perspektif yang berpusat pada siswa, pengembangan diri melalui kebiasaan reflektif, serta kedewasaan emosional dan spiritual dalam mematuhi kode etik merupakan komponen kompetensi kepribadian yang menyeluruh. Untuk meningkatkan mutu satuan pendidikan, kompetensi sosial mencakup kemampuan anggota satuan pendidikan untuk melakukannya, bekerja sama untuk melakukannya, dan aktif dalam organisasi profesi serta jaringan yang lebih luas untuk melakukannya. Pengembangan visi dan budaya belajar pada satuan pendidikan, kepemimpinan dalam pembelajaran yang berpusat pada siswa, serta pengelolaan sumber daya satuan pendidikan yang efektif,

transparan, dan akuntabel merupakan bagian dari kompetensi profesional.

kepemimpinan pembelajaran merupakan salah satu dimensi kualitas pembelajaran dengan kode D3 yang sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala sekolah dalam aspek visi misi satuan pendidikan, pengelolaan kurikulum satuan pendidikan, dan dukungan untuk refleksi guru. Ketiga aspek ini sangat berpengaruh terhadap kualitas pembelajaran.

Berdasarkan kajian teori di atas, dapat disintesis bahwa kepemimpinan pembelajaran merupakan bentuk kompetensi strategis yang harus dimiliki kepala sekolah dalam upaya meningkatkan kualitas pembelajaran di satuan pendidikan. Kompetensi ini tercermin melalui tiga aspek utama, yaitu: perumusan dan implementasi visi-misi sekolah yang berorientasi pada kemajuan pembelajaran; pengelolaan kurikulum secara efektif dan adaptif sesuai kebutuhan peserta didik; serta pemberian dukungan terhadap praktik refleksi guru sebagai bagian dari pengembangan profesional yang berkelanjutan. Ketiga aspek tersebut saling terkait dan menjadi indikator penting dalam menilai sejauh mana kepala sekolah mampu menjalankan perannya sebagai pemimpin pembelajaran yang berdampak pada mutu proses dan hasil belajar.

2) Indikator Kepemimpinan Pembelajaran

Adapun indikator kepemimpinan pembelajaran secara jelas tercantum dalam rapor pendidikan dan pengelolaan kinerja guru. Dalam hal ini peningkatan kepemimpinan pembelajaran difokuskan pada aspek berikut ini.

a) Visi Misi Satuan Pendidikan

Pada aspek ini, perilaku kepala sekolah yang diharapkan adalah presentasi visi-misi sekolah, presentasi program sekolah, dan presentasi praktik baik kepemimpinan

pembelajaran. Dalam aspek ini, indikator kepala sekolah yang terlihat dari upaya mempresentasikan visi-misi dan prioritas satuan pendidikan yang berpusat pada peningkatan kualitas pembelajaran, upaya melakukan presentasi persuasif tentang program sekolah berbasis data untuk peningkatan kualitas pembelajaran, dan upaya mendokumentasikan dan menceritakan praktik baik kepemimpinan pembelajaran kepada komunitas belajar kepala sekolah.

b) Pengelolaan kurikulum satuan pendidikan

Pada aspek ini, perilaku kepala sekolah yang diharapkan adalah memandu perencanaan pembelajaran dan refleksi pengelolaan kurikulum sekolah. Dalam aspek ini, indikator kepala sekolah yang terlihat dari upaya memandu pertemuan perencanaan program dan anggaran sekolah berbasis data untuk peningkatan kualitas pembelajaran serta upaya memandu refleksi pelaksanaan kurikulum satuan pendidikan yang berpusat pada peningkatan kualitas pembelajaran.

c) Dukungan untuk Refleksi Guru

Pada aspek ini, perilaku kepala sekolah yang diharapkan mencakup tiga hal utama: aktivasi kegiatan komunitas belajar, pelaksanaan siklus peningkatan kualitas praktik pembelajaran, serta fasilitasi refleksi terhadap program pengembangan kompetensi guru (Widayanti, 2024: 54). Ketiganya merupakan indikator konkret dari kepemimpinan pembelajaran yang efektif. Kepala sekolah diharapkan mampu memberikan arahan yang memotivasi guru untuk secara aktif terlibat dalam komunitas belajar sebagai sarana peningkatan mutu pembelajaran. Selain itu, kepala sekolah juga diharapkan melaksanakan siklus observasi pembelajaran secara sistematis, mulai dari tahap

perencanaan, pelaksanaan, hingga tindak lanjut, guna mendorong perbaikan praktik mengajar. Kemampuan kepala sekolah dalam memfasilitasi refleksi terhadap pelaksanaan program pengembangan kompetensi guru menjadi indikator penting dalam memastikan keberlanjutan peningkatan kualitas pembelajaran secara menyeluruh.

3. Landasan Kebijakan

Adapun payung hukum terkait manajemen pendampingan pengawas sekolah dalam meningkatkan kepemimpinan pembelajaran adalah sebagai berikut ini.

a. Perdirjen GTK 4831/B/HK.03.01/2023

Peraturan ini tentang peran pengawas sekolah dalam implementasi kebijakan merdeka belajar. 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. Didalamnya terdapat siklus pendampingan yang merupakan manajemen pendampingan pengawas sekolah yang meliputi perencanaan pendampingan, pelaksanaan pendampingan terhadap perencanaan program satuan pendidikan, pelaksanaan pendampingan terhadap pelaksanaan program satuan pendidikan, dan pelaporan pendampingan terkait hasil evaluasi pelaksanaan pendampingan serta tindak lanjutnya kepada satuan pendidikan.

b. Kepdirjen GTK No. 4242 Tahun 2024

Peraturan ini tentang Juknis Pengelolaan Kinerja Guru, Kinerja Kepala Sekolah dan Kinerja Pengawas Sekolah. Dalam pengelolaan kinerja pengawas sebagai pegawai, terdapat 4 indikator pilihan yang menjadi fokus pendampingan pengawas, yakni kepemimpinan pembelajaran, kualitas pembelajaran, iklim sekolah yang aman, inklusif, dan merayakan kebhinekaan, serta kualitas pengelolaan satuan

pendidikan. Indikator kepemimpinan pembelajaran ini pun meliputi visi misi satuan pendidikan, pengelolaan kurikulum satuan pendidikan, dan dukungan untuk refleksi guru. Hal tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan pembelajaran merupakan indikator urutan pertama yang menjadi fokus pendampingan dengan cakupan transformasi menyasar pada kapasitas individu kepala sekolah yang mencakup beragam upaya pengawas sekolah untuk meningkatkan kapasitas individu kepala satuan pendidikan melalui pendampingan untuk mewujudkan sekolah yang dicita-citakan.

Penilaian kinerja kepala sekolah, kepemimpinan pembelajaran merupakan fokus perilaku yang dinilai, yang dijabarkan ke dalam 8 sub indikator mulai dari memandu perencanaan pembelajaran, komunikasi visi-misi satuan pendidikan, presentasi program sekolah, refleksi pengelolaan kurikulum satuan pendidikan, aktivasi kegiatan komunitas belajar, siklus peningkatan kualitas praktik pembelajaran, menceritakan praktik baik kepemimpinan, hingga refleksi program pengembangan kompetensi guru

c. Perdirjen GTK No. 7327 Tahun 2023

Model Kompetensi Kepala Sekolah—yang mencakup kompetensi sosial, profesional, dan personal—merupakan subjek dari aturan ini. Berperilaku sesuai dengan kode etik, mengembangkan kebiasaan reflektif untuk pengembangan diri, dan memprioritaskan kebutuhan siswa merupakan komponen kompetensi personal. Istilah "kompetensi sosial" mengacu pada serangkaian keterampilan yang mencakup hal-hal seperti bekerja sama untuk meningkatkan mutu unit pendidikan, aktif dalam organisasi profesional dan jaringan yang lebih luas untuk membantu meningkatkan mutu unit pendidikan, serta memberi siswa lebih banyak wewenang untuk meningkatkan pembelajaran mereka sendiri. Kompetensi di bidang ini meliputi memimpin pembelajaran yang berpusat pada siswa, menciptakan visi dan budaya untuk unit pendidikan, dan mengelola sumber daya unit

dengan cara yang sukses, transparan, dan akuntabel.

D. Penelitian Terdahulu (Berdasarkan jurnal nasional dan internasional)

Penelitian tidak berdiri sendiri, tetapi merupakan penelitian lanjutan. Berdasarkan kajian dari 20 jurnal meliputi 7 jurnal scopus, 15 jurnal internasional, dan jurnal-jurnal nasional. Peneliti sudah meresume 5 penelitian terdahulu mengenai manajemen pendampingan pengawas sekolah, yang mana penelitian tersebut memiliki relevansi diantaranya memberikan wawasan tentang peran pengawas sekolah dan manajemen pendampingan sebagai berikut ini.

1. DeMatthews et al. (2020), dalam artikel *Supervising Principals for Instructional leadership: A Teaching and Learning Approach*, menegaskan bahwa pengawas sekolah perlu berperan sebagai fasilitator profesional yang kolaboratif dan berorientasi pada pembelajaran, bukan sekadar evaluator administratif. Pendekatan ini dinilai efektif dalam meningkatkan kapasitas kepemimpinan instruksional kepala sekolah. Namun, penelitian ini belum menguraikan secara rinci strategi pengawas dalam menghadapi resistensi perubahan dari kepala sekolah yang terbiasa dengan supervisi tradisional. Berdasarkan temuan tersebut, pendekatan manajemen pendampingan berbasis POAC dinilai potensial untuk diterapkan dalam mendukung penguatan kepemimpinan pembelajaran secara lebih sistematis.
2. Alivia (2021) meneliti “*Peran Pengawas dalam Meningkatkan Kompetensi Kepala Madrasah di Kabupaten Majalengka*”. Penelitian ini menggambarkan bahwa pengawasan dilakukan secara tatap muka dan daring, namun belum mengungkapkan efektivitas strategi tersebut terhadap transformasi kepemimpinan kepala madrasah. Relevansinya terletak pada konteks pelaksanaan tugas pengawas, namun disertasi ini melangkah lebih jauh dengan fokus pada pendekatan manajerial berbasis POAC.
3. Hanafiah dan Saadah (2023), dalam penelitiannya yang berjudul “*Manajemen Pendampingan Pengawas Sekolah terhadap Kepala Sekolah*”

dalam Implementasi Kurikulum Merdeka”, menyoroti lemahnya pemetaan kapasitas kepala sekolah dan minimnya strategi *coaching* yang adaptif. Penelitian ini dilakukan di beberapa sekolah negeri pada tingkat menengah di Jawa Barat. Hasilnya menunjukkan bahwa program pendampingan belum responsif terhadap kebutuhan unik sekolah. Namun, studi ini lebih berfokus pada aspek teknis pelaksanaan kurikulum, bukan pada dimensi manajerial pendampingan yang sistemik. Oleh karena itu, penelitian ini memberi kontribusi awal tetapi belum membahas peran pengawas dalam membentuk kepemimpinan pembelajaran secara holistik, yang menjadi fokus disertasi ini.

4. Yusron (2018), dalam artikel *Upaya Peningkatan Kompetensi Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Pembelajaran pada Program Sekolah Penggerak di Nganjuk*, meneliti peran pengawas sekolah dalam meningkatkan kompetensi kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran di Kabupaten Nganjuk melalui Program Sekolah Penggerak. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pembinaan rutin, supervisi, dan pelatihan dari pengawas berdampak positif pada kepemimpinan kepala sekolah. Namun, penelitian ini belum menjelaskan penerapan fungsi manajemen POAC secara sistematis dalam proses pendampingan dan belum menghasilkan model yang dapat diterapkan di luar konteks lokal. Berdasarkan temuan tersebut, disertasi ini bertujuan mengembangkan model pendampingan pengawas berbasis POAC yang kontekstual dan aplikatif untuk mendukung kepemimpinan pembelajaran di sekolah dasar.
5. Siregar (2023) meneliti peran dan tantangan pengawas dalam meningkatkan kualitas pendidikan di SDN 105289 Kolam, Kecamatan Percut Sei Tuan, Kabupaten Deli Serdang. Studi ini menyoroti pentingnya peran pengawas dalam membina kepala sekolah dan guru melalui supervisi, pembinaan profesional, dan fasilitasi program pengembangan. Namun, pengawas menghadapi tantangan seperti keterbatasan sumber daya, beban kerja tinggi, dan kurangnya pelatihan manajerial. Kelemahan studi terletak pada belum dianalisisnya penerapan strategi manajerial

secara mendalam, khususnya dalam kerangka POAC. Pendekatan POAC belum diintegrasikan secara eksplisit dalam praktik pendampingan pengawas untuk memperkuat kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah. Berdasarkan hal tersebut, disertasi ini bertujuan mengembangkan model manajemen pendampingan pengawas berbasis POAC yang sistematis dan aplikatif untuk meningkatkan kepemimpinan pembelajaran di sekolah dasar.

6. Lubis (2022) meneliti peran pengawas dalam meningkatkan kinerja kepala sekolah melalui supervisi manajerial di tiga SMA Kota Medan. Hasilnya menunjukkan bahwa supervisi yang rutin dan terarah efektif dalam memperbaiki pengelolaan administrasi sekolah. Namun, studi ini belum membahas bagaimana pengawas dapat mengembangkan kepemimpinan instruksional kepala sekolah. Berdasarkan temuan tersebut, disertasi ini berupaya mengisi celah tersebut dengan mengembangkan model pendampingan berbasis POAC yang tidak hanya fokus pada administrasi, tetapi juga mendukung kepemimpinan pembelajaran di sekolah dasar.
7. Husna Nashihin, Nazid Mafaza, Okky Haryana, dan Triana Hermawati (2021), dalam artikel berjudul *Implementasi Total Quality Management (TQM) Perspektif Teori Edward Terry, Juran, dan Crosby*, mengkaji penerapan prinsip-prinsip TQM di lembaga pendidikan di Indonesia. Penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi TQM mendorong budaya kerja yang kolaboratif dan peningkatan mutu manajerial, termasuk di tingkat kepala sekolah. Relevansinya terhadap disertasi ini terletak pada penguatan pentingnya sistem manajemen mutu dalam pendidikan, namun masih terdapat celah mengenai bagaimana prinsip TQM dioperasionalkan oleh pengawas untuk meningkatkan kepemimpinan kepala sekolah dalam pembelajaran. Berdasarkan penelitian di atas, disertasi ini mengambil peran dalam menjembatani prinsip-prinsip manajemen mutu pendidikan seperti TQM dengan pendekatan POAC untuk membentuk model pendampingan pengawas sekolah yang

sistematis, terarah, dan mampu memperkuat peran kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran di satuan pendidikan dasar.

8. Muhammad Acep Gina Anggara, Sumartik, dan Dewi Andriani (2024), dalam artikel *Employee Empowerment as an Effort to Improve Company Quality*, menganalisis pemberdayaan karyawan berdasarkan teori manajemen SDM Terry pada transformasi PT. KAI di era Ignasius Jonan. Studi yang dilakukan di Indonesia ini menekankan bahwa pelibatan aktif karyawan dalam pengambilan keputusan, pelatihan berkelanjutan, dan budaya mutu mampu mendorong peningkatan kinerja dan kualitas layanan perusahaan. Namun, studi ini belum mengaitkan secara langsung prinsip pemberdayaan dalam konteks pendidikan, khususnya dalam pendampingan pengawas terhadap kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran. Berdasarkan penelitian di atas, terlihat bahwa prinsip pemberdayaan dalam manajemen mutu dapat menjadi pijakan penting dalam mendesain pendampingan pengawas yang efektif. Disertasi ini akan mengembangkan pendekatan manajemen POAC dalam konteks pendidikan dasar sebagai upaya sistematis untuk meningkatkan kepemimpinan pembelajaran melalui pemberdayaan kepala sekolah secara profesional dan berkelanjutan.
9. Fitriyanti Patarru', Basilius Yosephus Weu, Febrina Secsaria Handini, dan Heryyanoor (2019), dalam artikel *The Role of the Nurse Unit Manager Function on Nursing Work Performance: A Systematic Review*, mengkaji secara sistematis peran manajerial kepala unit keperawatan dalam meningkatkan kinerja perawat di berbagai negara. Studi ini menyoroti pentingnya fungsi pengorganisasian, pengawasan, dan komunikasi efektif dalam mendukung kinerja tim. Meskipun relevan dalam konteks manajemen sumber daya manusia, studi ini tidak secara langsung membahas pendekatan POAC secara eksplisit maupun aplikasinya dalam bidang pendidikan. Berdasarkan penelitian di atas, disertasi ini mengisi celah tersebut dengan mengadopsi prinsip manajerial yang relevan dan mengembangkan model pendampingan pengawas sekolah berbasis POAC

untuk memperkuat kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah secara sistematis.

10. Mohamed N. Al-Arifi (2013), dalam artikel *The Managerial Role of Pharmacist at Community Pharmacy Setting in Saudi Arabia*, meneliti peran manajerial apoteker di apotek komunitas di Arab Saudi. Penelitian ini menyoroti bahwa selain tugas teknis, apoteker juga harus menjalankan fungsi manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengawasan untuk memastikan mutu pelayanan. Studi ini menunjukkan pentingnya penguasaan keterampilan manajerial dalam meningkatkan efisiensi kerja, namun belum mengintegrasikan pendekatan POAC secara konseptual maupun operasional, serta tidak membahas aspek pengembangan kepemimpinan berbasis pembelajaran. Berdasarkan penelitian ini, disertasi ini mengadopsi nilai-nilai manajerial lintas sektor dan mengembangkan model pendampingan pengawas sekolah berbasis POAC yang kontekstual untuk memperkuat peran kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran.
11. Rahmah (2018), dalam artikelnya *Pengawas Sekolah Penentu Kualitas Pendidikan*, menyoroti bagaimana peran pengawas sangat menentukan dalam menjaga dan meningkatkan mutu pendidikan, terutama melalui fungsi supervisi akademik dan manajerial terhadap kepala sekolah dan guru. Studi ini dilakukan dalam konteks pendidikan dasar di Indonesia dan menekankan bahwa efektivitas pengawas ditentukan oleh kemampuannya membina hubungan profesional, memberikan umpan balik konstruktif, dan menjadi agen perubahan di lapangan. Namun, penelitian ini belum secara rinci membahas strategi atau pendekatan praktis yang dapat digunakan untuk meningkatkan efektivitas pengawas, khususnya dalam konteks dinamika sekolah yang terus berkembang. Berdasarkan penelitian ini, terlihat bahwa peran pengawas sangat krusial namun membutuhkan pembaruan strategi agar dapat menjawab tantangan mutu pendidikan secara lebih konkret dan berkelanjutan.

12. Sugandi, Dadang Suherman, dan M. Andriana Goffar (2022), dalam artikel *Peranan Pengawas Sekolah dalam Mengelola Supervisi Akademik untuk Meningkatkan Mutu Pembelajaran di SD Negeri Kota Banjar*, meneliti bagaimana pengawas menjalankan perannya dalam meningkatkan kualitas pembelajaran melalui supervisi akademik. Konteks penelitian ini berada di SD Negeri Kota Banjar, dengan temuan utama bahwa interaksi dan pembinaan yang berkelanjutan berdampak positif terhadap mutu pembelajaran. Namun, penelitian ini belum secara eksplisit mengintegrasikan fungsi-fungsi manajemen seperti dalam pendekatan POAC (*Planning, Organizing, Actuating, Controlling*) secara sistematis dalam proses pendampingan. Berdasarkan penelitian di atas, disertasi ini mengambil peran penting dalam merancang model manajemen pendampingan pengawas sekolah berbasis pendekatan POAC yang kontekstual, aplikatif, dan mampu memperkuat kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah di satuan pendidikan dasar.
13. Zutirta Lubis (2022), dalam artikelnya *Upaya Pengawas Sekolah Untuk Meningkatkan Kinerja Kepala Sekolah Dalam Pengelolaan Administrasi Sekolah Melalui Supervisi Manajerial* di tiga SMA binaan Kota Medan, menyoroti peran pengawas dalam meningkatkan kompetensi kepala sekolah melalui supervisi manajerial yang terstruktur. Studi ini menunjukkan bahwa pembinaan rutin dan evaluasi sistematis berkontribusi terhadap perbaikan dalam pengelolaan administrasi sekolah. Namun, penelitian ini masih terbatas pada aspek administratif dan belum mengkaji secara menyeluruh bagaimana fungsi manajerial seperti pendekatan POAC dapat diterapkan untuk meningkatkan kepemimpinan pembelajaran secara langsung. Berdasarkan penelitian di atas, disertasi ini bertujuan mengisi kekosongan tersebut dengan mengembangkan model pendampingan pengawas sekolah berbasis POAC yang terfokus pada penguatan peran kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran, bukan hanya sebagai manajer administratif.

14. Erwiati (2022), dalam artikel *Peran Pengawas Sekolah dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan*, meneliti kontribusi pengawas dalam meningkatkan mutu pendidikan di beberapa sekolah dasar di Indonesia melalui kegiatan supervisi, *monitoring*, dan evaluasi berkelanjutan. Studi ini menegaskan bahwa peran aktif pengawas dapat mendorong peningkatan profesionalisme guru dan efektivitas manajemen sekolah. Namun, pendekatan yang digunakan masih bersifat umum dan belum menguraikan secara sistematis penerapan fungsi-fungsi manajemen seperti POAC dalam mendampingi kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran. Berdasarkan penelitian di atas, disertasi ini hadir untuk mengisi celah tersebut dengan mengembangkan model pendampingan pengawas berbasis POAC yang lebih kontekstual dan aplikatif dalam mendukung peningkatan kepemimpinan pembelajaran di sekolah dasar.
15. Minaria (2020) dalam penelitiannya berjudul "*Peran Pengawas Pendidikan dalam Melakukan Pembinaan dan Peningkatan Kemampuan Guru Selama Pandemi*" meneliti peran pengawas di salah satu kabupaten di Indonesia dalam membina guru selama pembelajaran jarak jauh. Hasilnya menunjukkan bahwa pengawas berperan penting dalam memotivasi dan meningkatkan kompetensi guru, namun pendekatannya bersifat reaktif dan belum berbasis manajemen strategis. Keterbatasan penelitian ini terletak pada ruang lingkup wilayah dan tidak mengulas secara mendalam aspek manajemen pendampingan secara sistematis. Penelitian ini relevan karena menyoroti pentingnya peran pengawas, namun belum menjawab bagaimana pendampingan berbasis manajemen, seperti POAC, dapat memperkuat kepemimpinan pembelajaran guru secara berkelanjutan. Berdasarkan kajian di atas, dibutuhkan studi yang lebih terstruktur dalam merancang manajemen pendampingan pengawas sekolah untuk mendorong kepemimpinan pembelajaran yang efektif.
16. Frans Tengko (2021) dalam penelitiannya "*Pengaruh Supervisi Akademik Pengawas Sekolah Terhadap Kinerja Guru SMP di Kecamatan Tondon, Kabupaten Toraja Utara*" menemukan bahwa supervisi akademik

berpengaruh positif terhadap kinerja guru. Namun, studi ini terbatas pada aspek teknis dan belum membahas manajemen pendampingan secara strategis. Relevan dengan disertasi ini, tetapi belum menjawab bagaimana peran pengawas dalam meningkatkan kepemimpinan pembelajaran melalui pendekatan manajerial. Berdasarkan kajian di atas, diperlukan model pendampingan pengawas berbasis manajemen untuk memperkuat kepemimpinan pembelajaran guru.

17. Ilhami Yucel (2021), dalam artikelnya *“The Mediating Effect of Work Engagement on the Relationship Between Work–Family Conflict and Turnover Intention and Moderated Mediating Role of Supervisor Support During Global Pandemic”* di Turki, meneliti bagaimana dukungan atasan memoderasi konflik kerja-keluarga terhadap niat berhenti bekerja. Hasilnya, keterlibatan kerja menengahi hubungan tersebut, dan dukungan atasan memperkuat efek positif. Namun, studi ini berfokus pada dunia kerja umum, bukan konteks pendidikan, dan tidak mengulas pendampingan supervisor dalam peningkatan kepemimpinan pembelajaran. Relevan karena menunjukkan pentingnya peran atasan dalam motivasi kerja, tetapi belum menjawab bagaimana pengawas pendidikan dapat memfasilitasi kepemimpinan guru secara manajerial. Berdasarkan kajian terhadap penelitian terdahulu di atas, diperlukan studi yang menyoroti peran strategis pengawas sekolah dalam mendampingi guru untuk memperkuat kepemimpinan pembelajaran.
18. Hassanreza Zeinabadi (2023) dalam artikelnya *“Exploring Instructional leadership in Iranian Primary Schools: Perspective of Successful Principals”* meneliti kepemimpinan pembelajaran di sekolah dasar Iran berdasarkan pandangan kepala sekolah. Hasilnya menunjukkan bahwa kepemimpinan pembelajaran efektif ditopang oleh komunikasi, kolaborasi, dan penguatan budaya belajar. Namun, studi ini terbatas pada perspektif kepala sekolah dan tidak melibatkan peran pengawas atau pendekatan manajerial seperti POAC. Penelitian ini relevan karena menyoroti praktik kepemimpinan pembelajaran, tetapi belum membahas

bagaimana pengawas mendampingi guru secara sistematis untuk membentuk kepemimpinan pembelajaran. Berdasarkan kajian terhadap penelitian terdahulu di atas, dibutuhkan studi yang mengkaji peran pengawas dalam peningkatan kepemimpinan pembelajaran guru melalui pendekatan manajemen seperti model POAC.

19. Audra Febriandini Logho (2016), melalui artikelnya *“Peranan Kepemimpinan Instruksional dalam Pendidikan: Konsep dan Aplikasinya dalam Pendidikan di Indonesia”*, menekankan pentingnya kepemimpinan instruksional oleh kepala sekolah. Namun, studi ini bersifat teoritis dan belum membahas peran pengawas atau model manajemen seperti POAC. Relevan karena menyoroti kepemimpinan pembelajaran, namun belum menjawab bagaimana pengawas dapat mendampingi guru secara manajerial. Berdasarkan kajian di atas, diperlukan penelitian empiris tentang pendampingan pengawas berbasis POAC dalam meningkatkan kepemimpinan pembelajaran guru.
20. Suesthi Rahayuningsih dan Achmad Rijanto (2021), dalam artikelnya *“Efforts to Improve the Competence of Principals as Learning Leaders in Driving School Programs in Nganjuk”*, meneliti upaya peningkatan kompetensi kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran melalui Program Sekolah Penggerak di Kabupaten Nganjuk. Hasilnya menunjukkan pelatihan dan pendampingan meningkatkan kepemimpinan kepala sekolah. Namun, studi ini terbatas pada kepala sekolah dan tidak mengkaji peran pengawas atau model manajemen seperti POAC. Relevan dengan disertasi ini karena membahas kepemimpinan pembelajaran, namun belum menjawab bagaimana pengawas dapat mendampingi guru dengan pendekatan manajerial. Berdasarkan kajian terhadap penelitian terdahulu di atas, perlu dikembangkan model manajemen pendampingan pengawas berbasis POAC untuk memperkuat kepemimpinan pembelajaran guru.

Dengan merujuk pada penelitian-penelitian tersebut, dapat diidentifikasi beberapa aspek penting yang dapat diintegrasikan dalam penelitian manajemen

pendampingan pengawas sekolah terhadap kepala sekolah dalam implementasi Kurikulum Merdeka. Penelitian ini merupakan penelitian lanjutan yang berfokus pada penggunaan berbagai strategi dan metode yang relevan dalam perencanaan, pelaksanaan, pengorganisasian, dan evaluasi manajemen pendampingan pengawas sekolah terhadap kepala sekolah dalam konteks implementasi Kurikulum Merdeka. Terutama penelitian ini diharapkan dapat memberikan pandangan yang lebih kaya dan holistik terhadap bagaimana pengawas sekolah dapat menjadi agen perubahan yang efektif dalam mendukung implementasi Kurikulum Merdeka di tingkat sekolah. Dengan demikian, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang signifikan dalam pengembangan praktik pendampingan yang lebih efektif dan beragam dalam mendukung perubahan pendidikan yang diinginkan.