

# Manajemen Pendampingan Pengawas Sekolah terhadap Kepala Sekolah dalam Implementasi Kurikulum Merdeka

Hanafiah<sup>1</sup>, Endah Saadah<sup>2</sup>, Suparman<sup>3</sup>, Muhamad Heri Hadian<sup>4</sup>

(1) Program Doktorat Ilmu Pendidikan, Uninus

(2) Program Doktorat Ilmu Pendidikan, Uninus

(3) Program Doktorat Ilmu Pendidikan, Uninus

(4) Program Doktorat Ilmu Pendidikan, Uninus

✉ Corresponding author  
([saadahendah45@gmail.com](mailto:saadahendah45@gmail.com))

## Abstrak

Uji Kompetensi Kepala Sekolah (UKKS) yang menunjukkan nilai rata-rata tertinggi 55,90 dan nilai terendah 45,92 pada tahun 2015 adalah refleksi dari kebutuhan mendesak untuk meningkatkan kualitas kepemimpinan di sekolah-sekolah. Dalam menghadapi tantangan ini, diperlukan tindakan yang efektif untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja kepala sekolah, salah satu pendekatan yang diperlukan adalah pendampingan oleh Pengawas Sekolah. Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui perencanaan, pengorganisasian dan pelaksanaan serta evaluasi manajemen pendampingan pengawas sekolah terhadap kepala sekolah. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan grounded theory dengan subjek penelitian para pengawas sekolah jenjang SMA yang ada di KCD Wilayah XI Jawa Barat. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan wawancara, observasi dan dokumentasi. Kesimpulan dari hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen pendampingan pengawas sekolah terhadap kepala sekolah masih memiliki sejumlah kekurangan yang perlu diperbaiki. Secara khusus, tahap perencanaan menunjukkan kurangnya optimalitas yang dapat menghambat efisiensi dan efektivitas pelaksanaan pendampingan. Di samping itu, pada tahap pengorganisasian dan pelaksanaan, adanya kecenderungan penggunaan strategi dan metode yang seragam untuk semua sekolah binaan tentunya tidak memadai untuk memenuhi kebutuhan dan tantangan unik yang dihadapi oleh setiap kepala sekolah. Oleh karena itu, evaluasi berkelanjutan menjadi krusial untuk menilai dampak dari pendampingan yang telah dilakukan..

**Kata Kunci:** Manajemen, Pendampingan, Strategi, Metode

## Abstract

*The Competency Test for Headmaster (UKKS), which showed an average score of 55.90 and a lowest score of 45.92 in 2015, reflects the urgent need to enhance the quality of leadership in schools. In addressing this challenge, effective actions are required to improve and elevate the performance of school principals. One essential approach is the mentoring provided by School Supervisors. The research aims to understand the planning, organization, implementation, and evaluation of the management of supervisor mentoring for school principals. This study utilized a qualitative research method with a grounded theory approach, focusing on School Supervisors at the high school level in the Region XI West Java Education Office. Data collection techniques included interviews, observations, and documentation. The conclusion drawn from the research indicates that the management of supervisor mentoring for school principals still has several shortcomings that need improvement. Specifically, the planning phase shows a lack of optimality, which may hinder the efficiency and effectiveness of the mentoring implementation. Additionally, in the organization and implementation phase, the tendency to use uniform strategies and methods for all affiliated schools is insufficient in addressing the unique needs and challenges faced by each school principal. Therefore, continuous evaluation becomes crucial to assess the impact of the mentoring activities that have been carried out.*

**Keyword:** Management, Mentoring, Strategy, Method

## PENDAHULUAN

Dalam periode 18 tahun terakhir, tren nilai tes PISA Indonesia mengalami stagnasi, menempatkannya pada peringkat 72 dari 78 negara. Pada tahun 2015, hasil evaluasi Uji Kompetensi Guru (UKG) menunjukkan bahwa nilai guru masih rendah, menciptakan tantangan dalam mencapai standar pendidikan yang diinginkan. Begitu juga dengan Uji Kompetensi Kepala Sekolah (UKKS) pada tahun yang sama, di mana nilai rata-rata tertinggi hanya mencapai 55,90 dan nilai terendah sebesar 45,92. Rendahnya nilai UKG Kepala Sekolah pada tahun 2015 mencerminkan kebutuhan akan peningkatan kualitas kepemimpinan di

sekolah-sekolah. Oleh karena itu, diperlukan pendampingan oleh Pengawas Sekolah untuk membantu mengidentifikasi area-area yang memerlukan perbaikan, memberikan arahan strategis, dan memastikan implementasi praktik terbaik dalam manajemen sekolah.

Dalam Permendikbudristek No 5 tahun 2022 pasal 10 ayat g) yang menyoroti kemampuan berliterasi memiliki kaitan erat dengan kemampuan literasi. Kemampuan berliterasi mencakup kegiatan seperti mengevaluasi dan merefleksikan teks untuk menghasilkan inferensi kompleks. Ini menandakan bahwa seseorang mampu memahami teks dengan mendalam, menganalisis informasi, dan mengembangkan pemahaman yang lebih kompleks. Di sisi lain, ayat h) yang berfokus pada kemampuan numerasi berkaitan dengan kemampuan numerasi. Penerapan konsep, prosedur, fakta, dan alat matematika dalam menyelesaikan masalah menggambarkan keterampilan numerasi. Hal ini menunjukkan bahwa individu memiliki kemampuan untuk menggunakan pengetahuan matematika secara praktis dalam kehidupan sehari-hari, baik dalam konteks diri sendiri, lingkungan terdekat, masyarakat sekitar, maupun masyarakat global.

Kesulitan mencapai kondisi teoritis yang diinginkan, sebagaimana tergambar dalam ayat g) dan h), dapat disebabkan oleh berbagai faktor, terutama rendahnya kompetensi guru dan kepala sekolah. Guru yang kurang memiliki keterampilan pedagogis, pemahaman yang terbatas terhadap strategi pengajaran yang efektif, dan kekurangan dalam memberikan umpan balik terhadap kemajuan siswa dapat menghambat pencapaian kemampuan literasi dan numerasi yang diharapkan. Di samping itu, kepala sekolah memiliki peran penting dalam menciptakan lingkungan belajar yang efektif. Jika kompetensi mereka dalam manajemen sekolah, perencanaan kurikulum, dan pengembangan sumber daya manusia (SDM) sekolah rendah, maka kemajuan pendidikan pun terkendala. Sebagai solusi untuk mengatasi rendahnya kompetensi guru dan kepala sekolah yang dapat menghambat pencapaian kondisi teoritis yang diinginkan, salah satu pendekatan yang dapat diambil adalah optimalisasi pendampingan pengawas sekolah melalui manajemen pendampingan.

Dengan meningkatkan kapasitas kepala sekolah melalui pendampingan yang efektif, dapat diharapkan bahwa mutu layanan satuan pendidikan juga akan meningkat. Pengawas sekolah dapat memberikan bimbingan yang pada akhirnya akan bermuara pada terciptanya lingkungan belajar yang lebih efektif dan mendukung peningkatan kualitas pendidikan secara menyeluruh. Peningkatan kapasitas kepala sekolah yang dihasilkan dari pendampingan pengawas sekolah kemudian dapat berdampak positif pada peningkatan kompetensi guru. Kepala sekolah yang memiliki pemahaman yang baik tentang strategi pengajaran yang efektif, memberikan umpan balik yang konstruktif, dan menciptakan atmosfer yang mendukung pengembangan profesional guru akan memberikan kontribusi besar pada peningkatan kualitas pengajaran. Seiring dengan peningkatan kompetensi guru, diharapkan kemampuan siswa juga akan meningkat, termasuk kemampuan literasi dan numerasi. Guru yang lebih terampil dapat mengajar dengan lebih efektif, menyediakan materi pelajaran yang relevan, dan menciptakan pengalaman pembelajaran yang berfokus pada pengembangan keterampilan literasi dan numerasi siswa. Dengan demikian, melalui optimalisasi pendampingan pengawas sekolah, rangkaian perbaikan dari peningkatan kapasitas kepala sekolah, kompetensi guru, hingga kemampuan siswa dapat terwujud. Solusi ini menciptakan pendekatan holistik untuk meningkatkan kualitas pendidikan, mengatasi kendala yang mungkin muncul dalam perjalanan pendidikan, dan pada akhirnya.

Penelitian terdahulu mengenai manajemen pendampingan pengawas sekolah, terdapat beberapa penelitian yang memiliki relevansi diantaranya memberikan wawasan tentang peran pengawas sekolah dan manajemen pendampingan. Pertama, penelitian (Astari, 2022) yang mengeksplorasi refleksi coaching pengawas sekolah dasar. Penelitian ini relevan dalam konteks manajemen pendampingan, karena menyoroti peran pengawas sekolah dalam mendampingi kepala sekolah dan guru meskipun hanya membahas penggunaan satu metode saja yaitu coachingsedangkan penelitian ini lebih memfokuskan dalam penggunaan strategi dan metode yang relevan sebagaimana yang dikemukakan dalam Perdirjen GTK No 4831 tahun 2023. Selanjutnya, penelitian (Ahmad et al., 2023) tentang optimalisasi peran pengawas bina terhadap hambatan pengimplementasian Kurikulum Merdeka pada madrasah binaan. Penelitian ini menunjukkan bahwa pengawas sekolah memiliki peran yang krusial dalam membantu sekolah mengatasi hambatan-hambatan dalam menerapkan Kurikulum Merdeka. Penelitian ini dapat memberikan pandangan tentang bagaimana peran pengawas dapat dioptimalkan untuk mengatasi tantangan yang muncul selama implementasi Kurikulum Merdeka meskipun penelitian ini belum fokus pada pendampingan karena penelitian ini dilaksanakan sebelum keluarnya Perdirjen GTK No 4831 tahun 2023. Terakhir, penelitian (Mayekti, 2023) tentang pendampingan sekolah untuk pembelajaran yang berpusat pada peserta didik dalam Kurikulum Merdeka. Penelitian ini memberikan perspektif tentang bagaimana pendampingan dapat menjadi alat yang efektif dalam memastikan bahwa pembelajaran berpusat pada peserta didik sesuai dengan prinsip Kurikulum Merdeka. Temuan ini dapat memberikan wawasan berharga tentang praktik pendampingan yang dapat diterapkan dalam konteks manajemen pendampingan pengawas sekolah terhadap 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.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mendapatkan pemahaman yang komprehensif tentang perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi manajemen pendampingan yang dilakukan oleh pengawas sekolah terhadap kepala sekolah dalam konteks implementasi Kurikulum Merdeka. Pada tahap perencanaan manajemen pendampingan diharapkan dapat mengetahui dan menganalisis langkah-langkah perencanaan mencakup juga strategi dan metode yang sesuai dengan kebutuhan sekolah. Sedangkan pada tahap pengorganisasian akan dianalisis mengenai mekanisme kerja yang digunakan dalam pelaksanaan manajemen pendampingan. Untuk pelaksanaan manajemen pendampingan diharapkan mampu menguji rencana dan pendampingan yang dilakukan, termasuk mengidentifikasi potensi hambatan atau tantangan yang muncul selama pelaksanaan dan upaya yang diambil untuk mengatasinya. Tahapan terakhir dari manajemen pendampingan yaitu evaluasi bertujuan melakukan evaluasi terhadap efektivitas manajemen pendampingan dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan, menilai dampak pendampingan terhadap perubahan praktik kepemimpinan kepala sekolah.

Dengan merinci tujuan-tujuan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk memberikan kontribusi kepada pemahaman praktis dan teoritis tentang implementasi manajemen pendampingan pengawas sekolah terhadap kepala sekolah dalam menghadapi perubahan kurikulum di tingkat sekolah.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan grounded theory dengan subjek penelitian para pengawas sekolah jenjang SMA yang ada di KCD Wilayah XI Jawa Barat. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan wawancara observasi dan analisis dokumen. Proses analisis data dalam penelitian ini mengunakan pendekatan kualitatif dengan langkah-langkah yang cermat. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara dengan pengawas sekolah dan kepala sekolah, observasi langsung kegiatan pendampingan, serta pengumpulan dokumen terkait manajemen pendampingan. Langkah pertama dalam analisis data adalah open coding, di mana temuan utama dan gagasan dari wawancara, observasi, dan dokumen diidentifikasi dan diberikan label atau kode. Dilanjutkan dengan axial coding, di mana temuan tersebut dikelompokkan ke dalam kategori atau tema yang lebih besar, serta identifikasi hubungan dan pola antar kategori. Selanjutnya, selective coding difokuskan pada kategori-kategori utama yang paling relevan dan signifikan, dengan mengidentifikasi pola-pola khusus dan hubungan antar kategori untuk pemahaman yang lebih mendalam. Proses selanjutnya melibatkan pengembangan teori atau model pendampingan yang mencerminkan elemen-elemen kunci dari data, sesuai dengan prinsip-prinsip yang diinginkan dalam Perdirjen GTK no 4831/2023. Hal ini melibatkan pembentukan kerangka kerja awal untuk memahami dinamika manajemen pendampingan secara komprehensif. Verifikasi dilakukan dengan menggunakan teknik triangulasi, yaitu membandingkan temuan dari berbagai sumber data (wawancara, observasi, dokumen) untuk memastikan keandalan dan validitas hasil. Diskusi dengan responden atau pakar pendidikan juga dilakukan untuk mendapatkan masukan tambahan. Hasil analisis kemudian diinterpretasikan dengan menyajikan temuan secara jelas dan mengaitkannya kembali ke tujuan penelitian. Implikasi praktis dan teoritis dari temuan diuraikan dengan rinci untuk memberikan pemahaman yang mendalam terkait manajemen pendampingan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

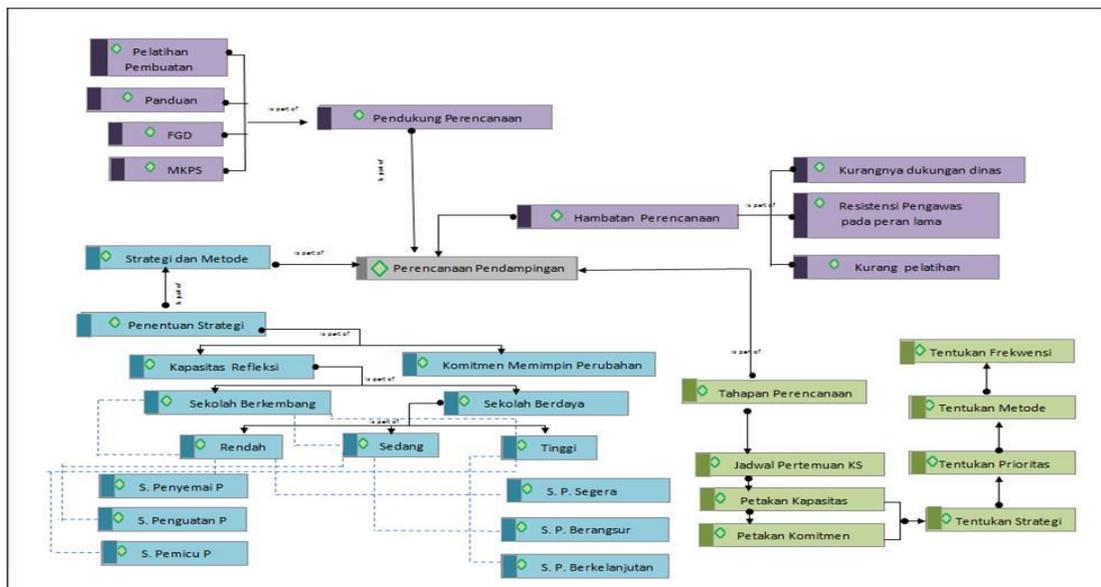
Hasil penelitian menunjukkan bahwa perencanaan manajemen pendampingan oleh pengawas sekolah terhadap kepala sekolah belum mencapai tingkat optimal karena minimnya dokumen perencanaan pendampingan yang tersedia. Fakta ini mencerminkan adanya kebutuhan mendesak untuk memperkuat proses perencanaan pendampingan agar lebih terstruktur dan terukur. Identifikasi kebutuhan spesifik sekolah, mulai dari mengidentifikasi kapasitas perubahan dan komitmen perubahan kepala sekolah perlu dipetakan terlebih dahulu. Hasil pemetaan kapasitas dan komitmen akan berdampak pada penentuan strategi yang dipilih, frekuensi pendampingan serta penentuan prioritas dari sekolah binaan. Penentuan strategi yang digunakan akan berpengaruh juga terhadap metode pendampingan yang dipilih. Langkah langkah perencanaan yang sesuai akan berdampak pada keberhasilan pengorganisasian dan pelaksanaan pendampingan. Langkah pertama dalam kegiatan perencanaan dimulai dengan menentukan jadwal pertemuan awal dengan kepala sekolah untuk bisa memetakan kapasitas sekolah yang terbagi menjadi dua

yaitu sekolah yang berkembang dan berdaya serta memetakan komitmen kepala sekolah dalam memimpin perubahan yang membagi kedalam tiga kategori yaitu komitmen rendah, sedang dan tinggi.

Hasil pemetaan kapasitas dan komitmen memberikan dasar untuk merumuskan strategi pendampingan yang sesuai dengan kebutuhan sekolah. Dalam matriks strategi yang disusun, terdapat enam pilihan strategi, yaitu penyemai perubahan, penguatan perubahan, pemicu perubahan, perubahan segera, perubahan berangsur, dan perubahan berkelanjutan. Setiap strategi diarahkan pada kelompok sekolah dengan tingkat prioritas yang berbeda, dan frekuensi pendampingan disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing kelompok. Strategi penyemai perubahan diperuntukkan bagi sekolah yang merupakan prioritas utama pendampingan. Pendampingan dilakukan secara intensif dan berkelanjutan untuk menciptakan dampak yang signifikan pada perubahan di sekolah tersebut. Pilihan strategi ini mengindikasikan bahwa sekolah tersebut memerlukan perhatian khusus dan dukungan yang berkelanjutan untuk mencapai perubahan yang diinginkan. Sementara itu, strategi penguatan perubahan, pemicu perubahan, perubahan segera, dan perubahan berangsur ditujukan untuk sekolah dengan tingkat prioritas menengah. Frekuensi pendampingan untuk kelompok ini bersifat semi intensif, menunjukkan bahwa meskipun mereka tidak memerlukan tingkat perhatian sebesar sekolah prioritas utama, namun masih diperlukan dukungan yang cukup untuk memastikan perubahan berjalan dengan baik. Terakhir, strategi perubahan berkelanjutan diperuntukkan bagi sekolah dengan prioritas akhir. Frekuensi pendampingan yang lebih fleksibel menandakan bahwa sekolah ini memiliki tingkat kemandirian yang lebih tinggi, dan pendampingan berfokus pada mendukung keberlanjutan perubahan yang sudah dicapai.

Penentuan metode pendampingan juga memperhitungkan jenis strategi yang dipilih. Sekolah dengan strategi penyemai perubahan menerapkan metode direktif, sementara sekolah dengan strategi penguatan perubahan, pemicu perubahan, perubahan segera, dan perubahan berangsur menggunakan metode semi-direktif. Metode non-direktif diterapkan pada sekolah dengan strategi perubahan berkelanjutan, menunjukkan bahwa pendampingan pada kelompok ini lebih bersifat memberikan dukungan dan memfasilitasi, menghargai tingkat kemandirian yang lebih tinggi. Pendekatan ini menegaskan pentingnya penyesuaian strategi dan metode pendampingan sesuai dengan kebutuhan dan kapasitas masing-masing sekolah. Dengan demikian, pengawas sekolah dapat memberikan dukungan yang tepat dan efektif dalam menghadapi dinamika perubahan di tingkat sekolah. Integrasi strategi dan metode yang relevan ini menjadi kunci dalam memastikan pendampingan memberikan dampak positif dan berkelanjutan dalam meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah.

Berdasarkan informasi yang diperoleh melalui hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi, terlihat bahwa ada faktor pendukung dan hambatan yang memengaruhi efektivitas pendampingan pengawas sekolah terhadap kepala sekolah. Pendukung pendampingan mencakup beberapa elemen yang dapat meningkatkan kualitas pendampingan. Petunjuk teknis memberikan pedoman yang jelas dan terstruktur bagi pengawas sekolah dalam merencanakan dan melaksanakan pendampingan. Pelaksanaan Fokus Grup Discussion (FGD) dan Musyawarah Kerja Pengawas Sekolah (MKPS) memberikan platform untuk berbagi pengalaman, pengetahuan, dan praktik terbaik di antara pengawas sekolah, memperkaya pemahaman mereka tentang pendampingan. Selain itu, pelatihan pendampingan membekali pengawas sekolah dengan keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk melakukan pendampingan yang efektif. Di sisi lain, ada beberapa hambatan yang diidentifikasi dalam perencanaan pendampingan. Kurangnya pemahaman pengawas sekolah dapat menjadi tantangan serius, mengingat pemahaman yang kurang mendalam tentang strategi, metode, dan prinsip-prinsip yang ditekankan dalam Perdirjen GTK No 4831/2023. Resistensi terhadap peran lama pengawas sekolah sebelum perubahan regulasi juga dapat memperlambat adaptasi terhadap perubahan baru. Adanya resistensi dapat menciptakan ketidaksetujuan dan kesulitan dalam mengimplementasikan praktik pendampingan yang sesuai dengan regulasi baru. Selain itu, kurangnya dukungan dari dinas pendidikan untuk menekankan pentingnya perencanaan pendampingan, termasuk permintaan pembuatan perencanaan pendampingan, menjadi hambatan dalam menyelaraskan praktik pengawas sekolah dengan tuntutan regulasi baru. Untuk lebih jelasnya mengenai hasil penelitian pada tahapan perencanaan dapat dilihat pada Gambar 1.



**Gambar 1. Peta Konsep Perencanaan Pendampingan**

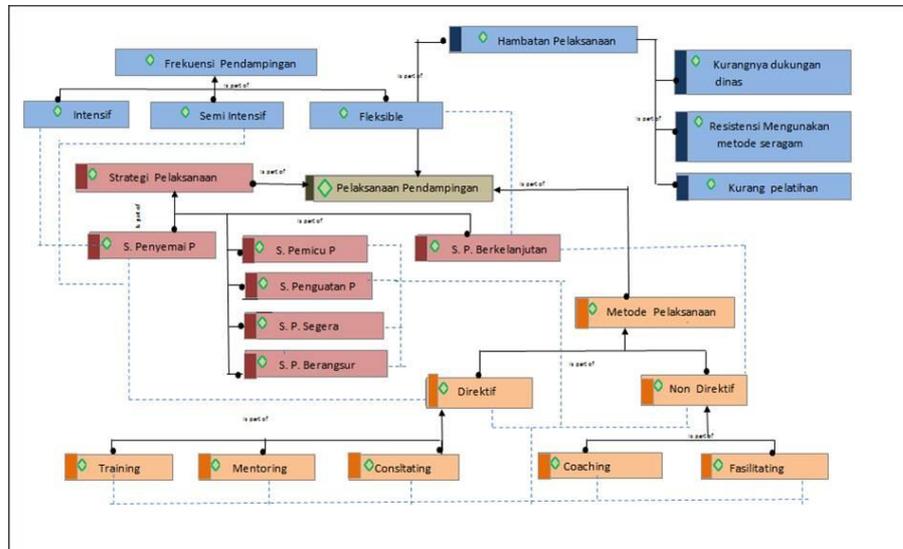
Sumber : Hasil Network koding Atlas.ti. 23

Hasil penelitian pada tahapan pengorganisasian pendampingan dapat dilihat dari mekanisme kerja dalam manajemen pendampingan. Dalam konteks ini, pengawas sekolah menjadi ujung tombak dalam memberikan bimbingan kepada kepala sekolah, memastikan bahwa perubahan yang diperlukan dapat diimplementasikan secara efektif. Perdirjen GTK No 4831/2023 menjadi acuan dalam perancangan rencana pendampingan, dan pengawas sekolah berperan sebagai perancang dan pelaksana utama. Melibatkan kepala sekolah dalam proses pemetaan kapasitas dan komitmen merupakan langkah kunci, di mana kepala sekolah tidak hanya menerima pendampingan tetapi juga aktif terlibat dalam merencanakan perubahan. Dalam struktur ini, peran pihak lain seperti guru, staf sekolah, dan komite sekolah juga menjadi bagian penting yang mendukung implementasi perubahan. FGD dan MKPS menjadi salah satu sarana yang penting untuk berkolaborasi, memastikan adanya pertukaran ide dan pengalaman pendampingan.

Hasil penelitian untuk tahapan pelaksanaan pendampingan ternyata sebagian besar pengawas sekolah menghadapi tantangan dalam manajemen pendampingan yang berkaitan dengan pemetaan kapasitas dan komitmen. Salah satu dampak dari kurangnya pemetaan ini adalah tidak adanya prioritas yang jelas dalam pendampingan sekolah binaan, serta frekuensi pendampingan yang tidak seragam. Lebih lanjut, terlihat bahwa strategi pendampingan yang digunakan cenderung seragam, terutama dengan dominasi metode coaching. Analisis pelaksanaan pendampingan tanpa perencanaan yang diimplementasikan dapat dihubungkan dengan temuan bahwa seragamnya metode pendampingan, terutama fokus pada coaching, mungkin tidak selalu sesuai dengan kebutuhan beragam sekolah binaan. Hasil penelitian menyoroti beberapa tantangan dalam pelaksanaan rencana pendampingan. Kurangnya pemetaan kapasitas dan komitmen kepala sekolah mengakibatkan ketidakjelasan dalam menentukan prioritas sekolah binaan dan seragamnya frekuensi pendampingan. Adanya strategi pendampingan yang kurang diversifikasi, terutama dengan fokus pada metode coaching, dapat menghambat fleksibilitas dalam menanggapi kebutuhan unik setiap sekolah. Tanpa pemahaman yang menyeluruh tentang kapasitas kepala sekolah, komunikasi dan kerjasama mungkin tidak optimal, mengurangi efektivitas pendampingan. Untuk mengatasi hambatan-hambatan ini, perlu dilakukan pemetaan kapasitas dan komitmen secara menyeluruh, dan strategi pendampingan harus lebih bersifat terpadu dan responsif terhadap kebutuhan masing-masing sekolah. Kesadaran akan perbedaan antar sekolah binaan dan penyesuaian pendekatan pendampingan akan menjadi kunci dalam menciptakan program yang lebih terarah dan efektif.

Dalam mengatasi tantangan yang diungkapkan oleh hasil penelitian, langkah-langkah konkrit dapat diambil untuk meningkatkan efektivitas manajemen pendampingan. Pertama-tama, perlu dilakukan pemetaan kapasitas dan komitmen kepala sekolah secara menyeluruh. Hal ini dapat melibatkan pengumpulan data yang komprehensif untuk menilai kemampuan dan keterlibatan kepala sekolah dalam proses pendampingan. Pemetaan ini akan memberikan dasar yang kuat untuk menetapkan prioritas sekolah binaan dan merancang rencana pendampingan yang lebih terarah. Selanjutnya, perlu dilakukan diversifikasi strategi pendampingan agar lebih responsif terhadap kebutuhan unik setiap sekolah. Fokus hanya pada metode coaching mungkin tidak cukup efektif mengingat keragaman situasi dan tantangan di setiap sekolah. Integrasi berbagai strategi, seperti mentoring, kolaborasi antarsekolah, atau pelatihan khusus, dapat memberikan fleksibilitas yang diperlukan untuk mendukung keberhasilan pendampingan. Ketika

menciptakan program pendampingan yang lebih terarah, penting untuk memiliki pemahaman yang mendalam tentang perbedaan antar sekolah binaan. Kesadaran ini dapat membimbing perencanaan dan pelaksanaan pendampingan yang lebih tepat sasaran, mengakui kebutuhan unik dan potensi masing-masing sekolah. Dengan demikian, pendekatan yang lebih adaptif dapat diterapkan untuk memastikan bahwa program pendampingan benar-benar memberikan dampak positif. Untuk lebih jelasnya mengenai hasil penelitian pada tahapan pengorganisasian dan pelaksanaan dapat dilihat pada Gambar 2.



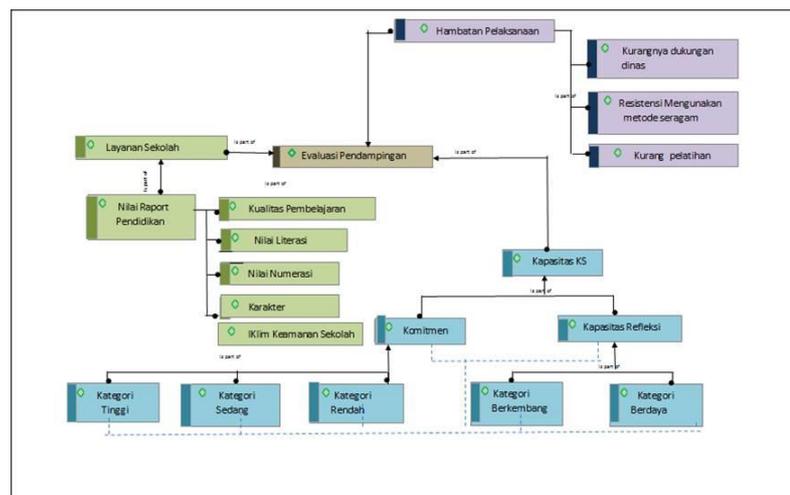
**Gambar 2. Peta Konsep Pelaksanaan Pendampingan**  
Sumber : Hasil Network koding Atlas.ti. 23

Hasil evaluasi pendampingan yang tidak sesuai dengan harapan memberikan gambaran tentang beberapa ketidaksesuaian yang terjadi dalam berbagai tahapan, mulai dari perencanaan hingga pelaksanaan. Ketidaksesuaian ini, yang mencakup langkah-langkah perencanaan pendampingan, pengorganisasian, dan pelaksanaan, memiliki dampak signifikan pada tidak berkembangnya kapasitas kepala sekolah dan kurang meningkatnya mutu layanan sekolah. Pertama, ketidaksesuaian dalam langkah-langkah perencanaan pendampingan dapat merujuk pada kurangnya pemetaan kapasitas dan komitmen kepala sekolah, yang sebelumnya disebutkan sebagai salah satu temuan dalam penelitian. Tanpa pemahaman yang mendalam tentang kebutuhan dan potensi kepala sekolah, rencana pendampingan mungkin tidak sepenuhnya memenuhi tuntutan yang spesifik dan unik dari setiap kepala sekolah. Ketidaksesuaian dalam perencanaan, pendampingan memiliki dampak yang signifikan pada tidak berkembangnya kapasitas kepala sekolah dan kurangnya peningkatan mutu layanan sekolah. Terkait dengan indikator keberhasilan pendampingan, yang melibatkan peningkatan nilai rapor pendidikan, termasuk nilai literasi, numerasi, karakter, kualitas pembelajaran, dan iklim sekolah, dapat terlihat bahwa kurangnya pemetaan kapasitas dan komitmen kepala sekolah dapat menjadi hambatan.

Pertama, tanpa pemahaman mendalam tentang kebutuhan dan potensi kepala sekolah dalam tahap perencanaan, rencana pendampingan mungkin tidak dapat memberikan dukungan yang sesuai. Pemetaan kapasitas yang kurang komprehensif dapat berdampak langsung pada upaya meningkatkan indikator kunci keberhasilan pendampingan. Jika kepala sekolah tidak memiliki pemahaman yang memadai tentang strategi pembelajaran yang efektif, ini dapat tercermin dalam kurangnya peningkatan nilai literasi dan numerasi siswa. Kedua, masalah ketidaksesuaian dalam pengorganisasian pendampingan dapat mencakup kurangnya strategi yang terpadu dan responsif terhadap kebutuhan masing-masing sekolah. Jika strategi pendampingan cenderung bersifat seragam dan kurang memperhitungkan variasi antar sekolah, ini dapat menghambat kemampuan kepala sekolah untuk benar-benar mengembangkan kapasitasnya sesuai dengan konteks sekolahnya. Ketidaksesuaian dalam pengorganisasian dan pelaksanaan pendampingan juga dapat menciptakan hambatan signifikan. Jika metode pendampingan yang diterapkan relatif seragam, seperti yang telah diidentifikasi dalam penelitian, maka hal ini mungkin tidak memberikan solusi yang sesuai dengan kebutuhan unik setiap kepala sekolah. Akibatnya, kemampuan kepala sekolah untuk meningkatkan mutu layanan sekolah dapat terhambat. Dalam mengaitkan temuan evaluasi dengan hal ini, perlu diakui bahwa ketidaksesuaian dalam pendampingan tidak hanya menjadi kendala bagi perkembangan kapasitas kepala sekolah, tetapi juga berdampak langsung pada mutu layanan sekolah. Diperlukan penyesuaian mendalam dalam langkah-langkah perencanaan, pengorganisasian, dan pelaksanaan pendampingan untuk memastikan

bahwa program tersebut dapat memberikan dukungan yang sesuai dan efektif bagi kepala sekolah dalam meningkatkan kapasitasnya dan, akibatnya, meningkatkan mutu layanan sekolah.

Selain itu, seragamnya metode pendampingan yang diterapkan, seperti yang diidentifikasi dalam penelitian, dapat menciptakan ketidaksesuaian dengan kebutuhan unik setiap sekolah. Hal ini kemungkinan besar mempengaruhi kemampuan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu layanan sekolah, terutama terkait dengan iklim sekolah. Pendampingan yang tidak sesuai dapat membatasi inisiatif kepala sekolah dalam menciptakan lingkungan sekolah yang kondusif untuk pembelajaran dan perkembangan siswa. Dalam mengatasi ketidaksesuaian ini, penyesuaian mendalam dalam perencanaan, pengorganisasian, dan pelaksanaan pendampingan diperlukan. Rencana pendampingan harus dirancang dengan memperhitungkan kebutuhan unik setiap sekolah, dan strategi pendampingan harus lebih terintegrasi dan responsif. Dengan demikian, diharapkan program pendampingan dapat memberikan dukungan yang lebih efektif dan sesuai untuk meningkatkan kapasitas kepala sekolah, sekaligus meningkatkan mutu layanan sekolah, terlihat dari peningkatan nilai rapor pendidikan pada berbagai aspek. Untuk lebih jelasnya mengenai hasil penelitian pada tahapan evaluasi dapat dilihat pada Gambar 3.

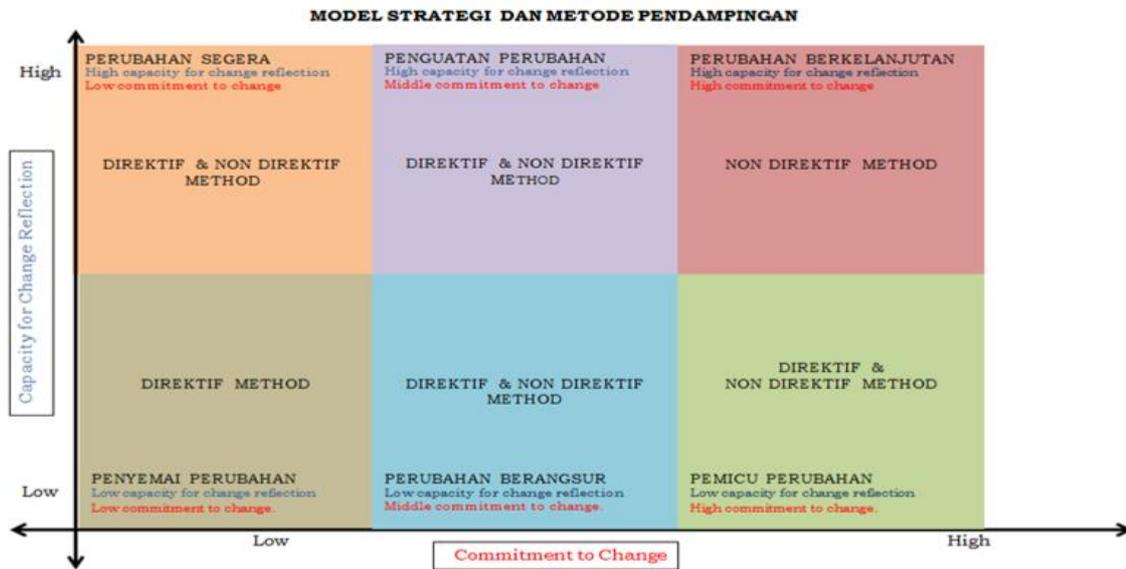


**Gambar 3. Peta Konsep Evaluasi Pendampingan**  
Sumber : Hasil Network coding Atlas.ti.23

Dalam mengembangkan model pendampingan yang relevan terhadap kepala sekolah, kita dapat merujuk pada teori manajemen kepemimpinan yang dikenal sebagai "*Situational Leadership*" oleh Paul Hersey dan Ken Blanchard. Tahapan perencanaan dimulai dengan pemetaan kapasitas dan komitmen kepala sekolah, yang sejalan dengan konsep penilaian kesiapan dan komitmen dalam situational leadershipnya Paul Hersey dan Ken Blanchard. Identifikasi gaya kepemimpinan yang sesuai menjadi kunci dalam perancangan strategi pendampingan, dengan pertimbangan apakah kepala sekolah membutuhkan pendekatan yang lebih direktif atau semi direktif atau non direktif. Pada tahapan pengorganisasian, model pendampingan perlu dirancang dengan mempertimbangkan strategi dan metode pendampingan yang sesuai. Strategi pendampingan harus dapat disesuaikan dengan kondisi unik di setiap sekolah binaan, menekankan analog dengan prinsip-prinsip *situational leadership* untuk menjawab tantangan dan karakteristik spesifik di lapangan. Pelaksanaan pendampingan melibatkan implementasi strategi yang telah dirancang dengan memastikan fleksibilitas dan adaptasi sesuai dengan perubahan situasional. Dalam tahapan evaluasi, penting untuk mengumpulkan data evaluasi yang mencakup berbagai aspek seperti literasi, numerasi, karakter, kualitas pembelajaran, dan iklim sekolah..

Model pendampingan pengawas sekolah terhadap kepala sekolah, yang digambarkan melalui sumbu X dan Y, menciptakan enam wilayah strategi dan metode pendampingan yang berbeda. Wilayah 1, yang melibatkan kapasitas rendah untuk merespons perubahan dan komitmen yang rendah, menuntut strategi penyediaan perubahan dengan metode yang bersifat direktif, memberikan arahan jelas dan motivasi. Pada Wilayah 2, yang menunjukkan kapasitas rendah namun komitmen sedang, pendekatan perubahan berangsur digunakan dengan kombinasi metode direktif dan non-direktif untuk mendukung kepala sekolah sesuai dengan tingkat komitmen. Sementara itu, Wilayah 3, dengan kapasitas rendah namun komitmen tinggi, mengadopsi strategi pemicu perubahan dengan metode gabungan yang menekankan motivasi dan dukungan. Di Wilayah 4, yang menandakan kapasitas tinggi tetapi komitmen rendah, model pendampingan mengusung perubahan segera dengan menggunakan kombinasi metode direktif dan non-direktif untuk merangsang komitmen dan percepatan perubahan. Wilayah 5, dengan kapasitas tinggi dan komitmen sedang, menerapkan strategi penguatan perubahan dengan metode gabungan yang memperkuat komitmen

dan mendukung perubahan yang berlangsung. Terakhir, Wilayah 6, yang menunjukkan kapasitas tinggi dan komitmen tinggi, mengintegrasikan strategi perubahan berkelanjutan dengan metode non-direktif, memberikan kebebasan kepada kepala sekolah dalam mengarahkan perubahan secara berkelanjutan. Melalui model ini, pengawas sekolah dapat memilih pendekatan yang sesuai dengan tingkat kesiapan dan komitmen kepala sekolah, memastikan bahwa pendampingan yang diberikan relevan dan mendukung perkembangan kepemimpinan yang efektif. Untuk lebih jelasnya mengenai model pendampingan sebagai pengembangan teori dari hasil penelitian dapat dilihat pada Gambar 4.



**Gambar 4. Model Strategi dan Metode Pendampingan**

Sumber : Hasil Analisis Penulis

## SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa manajemen pendampingan pengawas sekolah terhadap kepala sekolah masih menghadapi sejumlah kekurangan yang perlu segera diperbaiki. Secara khusus, pada tahap perencanaan, ditemukan bahwa kurangnya optimalitas dapat menjadi hambatan serius yang mengurangi efisiensi dan efektivitas pelaksanaan pendampingan. Ketidakefektifan ini dapat merugikan proses perencanaan, yang seharusnya menjadi landasan kuat bagi keberhasilan seluruh program pendampingan. Lebih lanjut, pada tahap pengorganisasian dan pelaksanaan, terlihat adanya kecenderungan untuk menggunakan strategi dan metode yang seragam untuk semua sekolah binaan. Hal ini menunjukkan ketidakmampuan dalam mengakomodasi kebutuhan dan tantangan unik yang dihadapi oleh setiap kepala sekolah. Pendampingan yang bersifat seragam tidak hanya tidak memadai, tetapi juga dapat menghambat perkembangan kepala sekolah dalam menghadapi perubahan yang spesifik pada tingkat sekolahnya. Oleh karena itu, perbaikan signifikan diperlukan pada manajemen pendampingan ini, terutama dalam mengoptimalkan tahap perencanaan guna mencapai efisiensi dan efektivitas yang lebih baik. Diperlukan juga penyesuaian strategi dan metode pendampingan agar dapat lebih responsif terhadap kebutuhan individu dari setiap kepala sekolah dan sekolah binaan secara keseluruhan.

## UCAPAN TERIMA KASIH

Saya mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah berkontribusi dalam menyelesaikan penelitian ini. Tanpa bantuan dan dukungan mereka, penelitian ini tidak akan menjadi kenyataan. Terima kasih kepada pembimbing yang telah memberikan arahan, bimbingan, dan wawasan berharga dalam seluruh proses penelitian ini. Bimbingan mereka telah sangat berarti bagi perkembangan penelitian ini. Saya juga ingin mengucapkan terima kasih kepada pihak yang telah memberikan dukungan terutama para pengawas sekolah dan kepala sekolah yang ada di KCD XI Jawa barat. Selain itu, saya juga sangat menghargai semua bantuan, dukungan, dan kontribusi yang diberikan oleh semua pihak terkait dalam penelitian ini. Semua kontribusi ini telah berperan penting dalam kelancaran dan keberhasilan penelitian ini.

## DAFTAR PUSTAKA

Ade R, Deti R, Khalifaturahman, dkk (2023) Peran Pengawas PAI Dalam Implementasi Kurikulum Merdeka Pada Tingkat Sekolah Dasar Dikecamatan Sungai Tabuk Kabupaten Banjar Kalimantan Selatan

:Community Development Journal Vol.4 No.2 Juni 2023, Hal.5081-508  
<https://journal.universitaspahlawan.ac.id/index.php/cdj/article/view/16334/12542>

- Aisyafarda, Julina, and Alit Sarino. (2019) Gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah dan budaya organisasi sebagai determinan kinerja guru. *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran* 4.2
- Cohen, L., Manion, L., dan Morrison, K. (2007). *Research Methods in Education*. New York: Routledge
- Diwiyani, Dini, and Alit Sarino. (2018) Gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah dan motivasi kerja guru sebagai determinan kinerja guru. *Jurnal Manajerial* 17.1 (2018): 83-94
- Divisi Diklat UNM (2023) Diklat Penguatan Kepala Sekolah (PKS) <https://Diklat.Um.Ac.Id/> Diakses Tgl 31/10/2023 Jam 19.19
- Fadhli, Muhammad, and Binti Maunah. (2019) Model Kepemimpinan Pendidikan Islam: Transformasional, Visioner dan Situasional. *Ziryab: Jurnal Pendidikan Islam* 1.1
- Fitri (2022) Analisis Data Penelitian Kualitatif Manajemen Pendidikan Berbantuan Software Atlas.Ti 8 .Yogyakarta : UAD Press
- Jamiatul (2023) Pendampingan Pengawas Pembina Sekolah Penggerak Dalam Memfasilitasi Kebutuhan Belajar Dan Berbagi Praktik Baik. *JPMJurnal Pengabdian Mandiri* Vol.2, No.6, Juni 2023 <https://bajangjournal.com/index.php/JPM/article/view/5940/4453>
- Lexy, J Moleong. (2000). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Musakirawati, dkk (2023) Pemanfaatan Platform Rapor Pendidikan Indonesia Terhadap Perencanaan Berbasis Data. *Jurnal Dinamika Manajemen Pendidikan (JDMP)* Volume 7, Nomor 2, April 2023, hlm. 201-208 ISSN: E-ISSN : 2540-7880 DOI : 10.26740/jdmp.v7n2.p201-10
- Norman K. Denzin, Yvonna S. Lincoln. (2017). *Handbook of Qualitative Research*. Fifth Edition .London: Sage Publications Ltd.
- Northouse, Peter, G. (2020). *Kepemimpinan: Teori dan Praktik* (Edisi Keenam, Bahasa Indonesia). PT Indeks Permata Puri Medi
- OECD. (2019). *OECD Skills Strategy 2019: Skills to Shape a Better Future*. Paris, France: OECD.
- OECD. (2019). *OECD Future of Education and Skills 2030: Curriculum Analysis*. Paris, France: OECD.
- Praptono (2023) Dokumen Operasional Siklus Pendampingan Pengawas Sekolah: Kemendikbud : Direktorat KSPS TK.
- Rijali (2018) Analisis data Kualitatif .UIN Antasari Banjarmasin *Journal Alhadharah* Vol. 17 No. 33
- Riksa, Zidan (2023) Pendekatan Situasional . *Jurnal Manajemen Kreatif dan Inovasi* Vol.1, No.3 Juli 2023 e-ISSN: 2986-3260; p-ISSN: 2986-4402, Hal 123-136 DOI : <https://doi.org/10.59581/jmki-widyakarya.v1i3.700>
- Ritonga, R., Tinggi, S., Islam, A., & Mandailing, N. (2023). Pendampingan Pengawas Sekolah Penggerak Untuk Meningkatkan Kompetensi Dalam Melaksanakan Kegiatan Coaching. *Jurnal JPPMI*, 2(April), 1-12
- Zulaihah, Ifatun. (2017) Contingency Leadership Theory/Pendekatan Situasional. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* <https://doi.org/10.33650/altanzim.v1i1.29>.