

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

Pemerintah telah mengeluarkan dasar transformasi peran Pengawas Sekolah yaitu Peraturan Direktur Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan (GTK) Nomor 4831/B/HK.03.01/2023 tentang Peran Pengawas Sekolah dalam Implementasi Kebijakan Merdeka Belajar pada Satuan Pendidikan. Inti dari transformasi ini adalah perubahan paradigma peran pengawas sekolah dari yang awalnya berfokus pada pengendalian (kontrol) administrasi dan kepatuhan standar menjadi berfokus pada pendampingan dalam peningkatan kualitas pembelajaran. Dengan keluarnya perdijen GTK no 4831 tahun 2023 tersebut diatas maka peran pengawas sekolah telah bergeser dari sekadar "pemeriksa" atau "pengawas" secara administrasi mengalami bertransformasi menjadi pendamping, fasilitator, coach, mentor, dan trainer bagi kepala sekolah dan guru. Ini berarti pengawas tidak lagi hanya mencari kesalahan, kekurangan atau ketidaktepatan apa yang dikerjakan kepala sekolah tetapi lebih aktif dalam membantu sekolah menemukan solusi atau pemecahan permasalahan yang sedang dihadapi oleh kepala sekolah serta membantu untuk mengembangkan potensinya. (Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan (Ditjen GTK), Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi (Kemendikbudristek) Republik Indonesia).

Dengan terbitnya Peraturan Direktur Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan (GTK) Nomor 4831/B/HK.03.01/2023 tentang Peran Pengawas Sekolah , maka tugas pokok dan fungsi pengawas sekolah seperti di bawah ini.

Sebagai pendamping yaitu a).menyusun perencanaan pendampingan berdasarkan pemetaan kapasitas kepemimpinan kepala sekolah b) pelaksanaan pendampingan diferensiatif dengan metode coaching, mentoring, fasilitating, training dan konsultating c).evaluasi apakah sudah sesuai harapan atau ada tantangan yang belum terselesaikan kemudian d).pelaporan hasil tentang kemajuan sekolah.

Pemberdaya yaitu mendorong sekolah untuk menemukan masalah dan solusinya serta menggerakkan komunitas belajar. “pengawas harus bertindak sebagai pendamping yang memberdayakan. (Direktorat GTK, 2023, hal. 8).

Sebagai penjamin mutu mendidikan yaitu menjaga dan memastikan kualitas pendidikan meningkat , iklim pembelajaran yang aman, nyaman dan kondusif serta memastikan pelayanan dan inklusifitas terhadap murid dapat dilaksanakan.

Penghubung antara kebijakan pemerintah dengan pelaksanaan di lapangan. Pendidikan di Indonesia selalu dinamis yang diiringi dengan regulasi kebijakan terbaru untuk mendukung pelaksanaan program di lapangan. Disini pengawas memiliki peran strategis untuk menterjemahkan regulasi tersebut kedalam proses mengaplikasikannya di lapangan serta memonitor apakah sudah berjalan sesuai dengan harapan. Untuk menjalankan pendampingan kepada kepala sekolah binaan atau dampingan pengawas sekolah dengan cara cara yang humanis, memahami karakteristik sekolah melalui rapot pendidikan sebagai instansi dan karakteristik kepala sekolah sebagai individu, sehingga akan diperoleh informasi data tentang kepala sekolah tersebut yang dapat digunakan sebagai bahan pemetaan kapasitas kepemimpinan kepala sekolah. Berdasarkan hasil pemetaan

tersebut maka dapat dilakukan pendampingan dengan strategi dan metode yang tepat sehingga kepala sekolah merasa aman, nyaman, didukung dalam menjalankan program sekolah yang telah disusunnya. Dengan demikian sebagai pendamping atau mitra kolaborasi untuk solusi di sekolah dapat dilaksanakan secara maksimal atau sesuai kebutuhan. Sementara kebutuhan tiap sekolah berbeda dimana tiap sekolah memiliki level maturitas (kesiapan) yang berbeda. Analisis Kesenjangan bahwa kepala sekolah memiliki latar belakang kompetensi yang beragam, sehingga pengawas harus mampu menyesuaikan strategi pendampingannya supaya tepat sasaran dengan pendekatan seperti melalui *coaching*, mentoring, konsultasi, fasilitating atau training.

Pendampingan dengan strategi , metode yang tepat sesuai kebutuhan kepala sekolah sebagai individu maka tiap kepala sekolah dalam pendampingan diperlakukan atau dilayani dengan cara berbeda , cara pendampingan ini disebut pendampingan diferensiatif.

Sedangkan kepala sekolah yang edial di era saat ini tidak sekedar sebagai pengelola lembaga pendidikan akan tetapi juga sebagai pemimpin instruksional untuk menciptakan iklim yang aman, nyaman kondusif sebagai tempat pembelajaran sehingga murid , guru maupun tenaga kependidikan secara psikologis merasa aman nyaman dan menikmati setiap proses kegiatan. Kepemimpinan Pembelajaran Fokuskan pada bagaimana pendampingan pengawas dapat meningkatkan kemampuan kepala sekolah dalam mengelola kurikulum, guru, dan lingkungan belajar. Sehingga diharapkan kualitas kinerja akan maksimal dan berdampak pada peningkatan prestasi belajar para murid.

**Leithwood et al. (2004):** Dalam studi monumentalnya, Leithwood menyatakan

bahwa kepemimpinan adalah faktor kedua paling berpengaruh terhadap pembelajaran siswa setelah pengajaran guru di kelas. Ia menegaskan, "Hampir tidak ditemukan kasus sekolah yang mampu berbalik dari kegagalan menjadi keberhasilan tanpa kepemimpinan yang mumpuni. "

Kepala sekolah juga harus mampu memberi motivasi bagi guru baik dengan reward , pujian ataupun kepangkatan sehingga semangat tetap terjaga atau stabil. Kepala sekolah juga harus mampu mengembangkan potensi diri untuk mempertahankan dan mengembangkan potensi yang sudah dimiliki. Blase & Blase (1999): Mereka menekankan bahwa kepemimpinan kepala sekolah yang efektif dalam hal supervisi klinis dan pemberian umpan balik secara langsung berkorelasi dengan peningkatan motivasi dan efikasi diri guru, yang pada akhirnya meningkatkan prestasi sekolah secara keseluruhan.

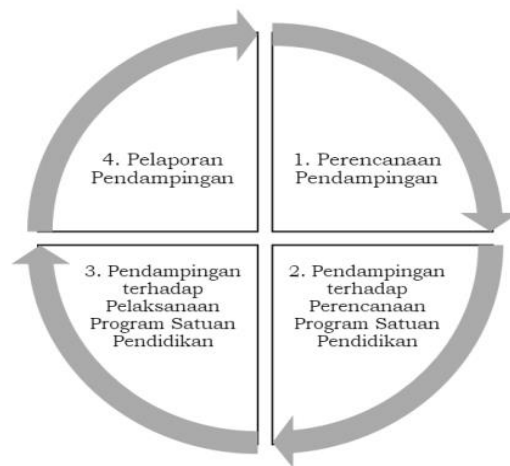
Sementara di lapangan masih banyak kepala sekolah yang belum memenuhi standar sebagai pemimpin pembelajaran atau kurang fokus pada kualitas pembelajaran , namun lebih banyak fokus pada pemenuhan fisik saran prasarana yang lebih tampak nyata. Memang fasilitas sekolah penting sebagai daya dukung proses pembelajaran namun bukan satu satunya penentu untuk peningkatan kualitas prestasi belajar murid. Kecenderungan tersebut di atas masih cukup banyak sehingga perlunya peningkatan kapasitas kepemimpinan kepala sekolah sesuai dengan kebutuhan sekolah. Jika diibaratkan bahwa sekolah sebagai sebuah kendaraan, maka guru adalah mesinnya, namun kepala sekolah adalah pengemudinya. Mesin yang kuat (guru yang kompeten) tidak akan mencapai tujuan jika pengemudinya (kepala sekolah) tidak memiliki kapasitas

untuk membaca peta (visi), mengelola bahan bakar (sumber daya), dan memotivasi penumpang (siswa dan orang tua).

Sebelum fokus pada keterlaksanaan 8 Standar Nasional Pendidikan maka, sekarang mendampingi kepala sekolah untuk peningkatan pembelajaran. Didalam pelaksanaan program selalu diakhiri dengan refleksi untuk perbaikan selanjutnya. Pengawas dapat mengembangkan strategi pendampingan yang disesuaikan dengan kapasitas kepemimpinan kepala sekolah.(perdijen GTK no.4831 : 2023)

Dengan memperhatikan perbedaan peran pengawas sekolah tersebut diatas, maka pengawas sekolah melakukan transformasi untuk menjalankan tugas yang sebelumnya sebagai pengontrol, pengendali dan sebagai auditor terhadap pelaksanaan manajerial kepala sekolah ,kemudian berperan menjadi pendamping kepala sekolah yang kompeten dalam memimpin pembelajaran untuk pelayanan kepada murid dengan peningkatan pembelajaran. Adapun proses mendampingi kepala sekolah ada beberapa langkah langkah yang harus dilalui dalam bentuk siklus satu tahun. Siklus tersebut antara lain meliputi aktivitas pendampingan yang dilakukan melalui Refleksi Bersama Kepala Sekolah yaitu menganalisis data, khususnya dari Rapor Pendidikan, untuk mengidentifikasi tantangan dan area yang perlu ditingkatkan. Kemudian mendampingi Penyusunan Rencana Program Kerja dan Anggaran yaitu memastikan rencana sekolah fokus pada peningkatan kualitas pembelajaran yang berpusat pada peserta didik. Lalu mendampingi Pelaksanaan Kegiatan Unjuk Kerja yaitu membantu Kepala Sekolah melaksanakan kegiatan untuk menunjukkan keberhasilan program sekolah kepada warga sekolah dan masyarakat sekitar. Berikutnya menginformasikan Perkembangan dan/atau Capaian Keterlaksanaan Program

yaitu melaporkan perkembangan program sekolah kepada Dinas Pendidikan secara berkala.(Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan (Ditjen GTK), Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi (Kemendikbudristek) Republik Indonesia). Siklus pendampingan oleh pengawas sekolah dapat digambarkan seperti pada gambar 1.1



Gambar 1.1 siklus pendampingan pengawas sekolah

Didalam proses pendampingan dalam bentuk siklus tahunan tersebut ternyata pengawas sekolah dalam menjalankan perubahan atau transformasi dari peran pengawas sekolah dengan paradigma lama ke peran pengawas sekolah dengan paradigma baru masih banyak tantangan dan penyesuaian terutama dalam pendampingan manajerial setiap individu kepala sekolah yang memiliki perbedaan secara individu baik kemampuan kompetensi , komitmen perubahan maupun kapasitas kepemimpinan . (Modul Ditjen GTK:2019)

Kompetensi kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor penentu dalam peningkatan mutu pendidikan di sekolah. Kepala sekolah yang memiliki kapasitas kepemimpinan atau pemimpin pembelajaran yang kuat mampu mengelola sumber daya sekolah, membangun budaya positif, serta

menggerakkan guru dan peserta didik menuju pencapaian hasil belajar yang optimal. (Kenneth Leithwood atau Robert J. Marzano : 2023) Dalam konteks ini, pengawas sekolah memiliki peran strategis sebagai mitra profesional kepala sekolah dalam membina dan meningkatkan kapasitas kepemimpinan mereka, salah satunya melalui pendekatan pendampingan diferensiatif. (Kenneth Leithwood atau Robert J. Marzano : 2023)

Mengapa pendampingan diferensiatif dilakukan karena setiap kepala sekolah memiliki kebutuhan yang berbeda mulai dari perbedaan karakteristik individu , budaya, tingkat perekonomian, letak geografis, jumlah siswa, kelengkapan fasilitas sekolah itu semua mempengaruhi persepsi dan cara berfikir dalam menjalankan kepemimpinan di sekolah sehingga didalam pendampingannya harus berbeda pula sesuai kondisi kepala sekolah tersebut atau bersifat diferensiatif.

Pendampingan diferensiatif merupakan pendekatan pembinaan yang disesuaikan dengan kebutuhan unik kepala sekolah berdasarkan tingkat kesiapan, pengalaman, dan tantangan kontekstual masing-masing. Konsep ini yang dinyatakan oleh Marzano & Simms bahwa:

*“pengembangan kepemimpinan pendidikan harus berbasis kebutuhan individu dan bersifat berkelanjutan”.* (Marzano&Simms:2023)

Peran pengawas tidak hanya sebagai pengendali administrasi, tetapi juga sebagai fasilitator pembelajaran profesional yang mampu memberikan umpan balik, refleksi kritis, dan strategi peningkatan kapasitas kepemimpinan. Menurut (Sukmadinata :2021), pengawas sekolah diharapkan tidak sekadar menilai kinerja, tetapi juga memfasilitasi pengembangan profesional melalui pendekatan

coaching dan mentoring. Dalam praktiknya, keberhasilan peran pengawas dalam melakukan pendampingan diferensiatif sangat dipengaruhi oleh kompetensi pengawas, pemahaman terhadap konteks sekolah, serta keterbukaan kepala sekolah terhadap proses pendampingan.(Sukmadinata :2021)

Beberapa studi sebelumnya menyoroti bahwa efektivitas pendampingan pengawas berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja kepemimpinan kepala sekolah. Sebagai contoh, penelitian oleh Suyatno et al. (2022) menunjukkan bahwa model pendampingan berbasis diferensiasi mampu meningkatkan kapasitas reflektif dan kemampuan manajerial kepala sekolah dalam pengambilan keputusan strategis. Namun demikian, belum banyak penelitian yang secara mendalam mengeksplorasi praktik nyata dan tantangan pelaksanaan pendampingan diferensiatif oleh pengawas di sekolah dampingan.(Suyatno et al:2022)

Salah satu pendekatan yang semakin relevan dan efektif adalah pendampingan diferensiatif. Pendampingan diferensiatif memungkinkan pengawas sekolah untuk memberikan dukungan yang disesuaikan dengan kebutuhan spesifik masing-masing kepala sekolah, mengakui bahwa setiap kepala sekolah memiliki kekuatan, kelemahan, dan konteks sekolah yang unik. Pendekatan ini bergeser dari model pengawasan yang bersifat *one-size-fits-all* menjadi pendekatan yang lebih personal dan adaptif, dengan harapan dapat lebih efektif dalam mengembangkan kapasitas kepemimpinan kepala sekolah. Penelitian ini unik karena peran pengawas sekolah dengan pendampingan diferensiatif ini suatu kasus yang baru dan belum ada penelitian tentang hal tersebut, mengapa demikian karena permasalahan ini muncul dari dampak

pelaksanaan perdirjenn GTK no.4831 tahun 2023 tentang transformasi peran pengawas sekolah. (perdirjen GTK no.4831: 2023)

Penelitian ini menarik karena penelitian pendampingan diferensiatif oleh pengawas sekolah tersebut terinspirasi dari pembelajaran diferensiasi untuk murid , sementara pendampingan diferensiatif dalam penelitian ini dengan sasaran kepala sekolah sehingga membutuhkan pendekatan dengan cara orang dewasa (andragogi). Dikarenakan tiap kepala sekolah terdapat perbedaan individu maka cara mendampingi atau melayani dengan cara yang berbeda pula. Adapun pendampingan diferensiatif yang dilakukan pengawas sekolah dengan beberapa pendekatan yang andragogi antara lain: a). training , b). mentoring , c). konsultating , d). fasilitasing, e).coaching.

Pendekatan tersebut diterapkan sesuai dengan hasil pemetaan kepala sekolah tentang komitmen perubahan dan kapasitas kepemimpinan. Pemetaan tingkat kesadaran melakukan refleksi yaitu : a).berkembang, b).berdaya. Sedangkan tingkat kapasitas memimpin perubahan terdiri atas: a).rendah, b). sedang , c). tinggi . (Perdirjen GTK no. 4831 : 2023)

Dari hasil pemetaan tersebut antara tingkat kesadaran melakukan refleksi dengan tingkat kapasitas memimpin perubahan maka dilakukan pendampingan yang disesuaikan dengan kondisi kepala sekolah sehingga dapat diklasifikasikan sebagai berikut : a). penyemai perubahan , b.) penguatan perubahan, c). pemicu perubahan , d). perubahan segera, e). perubahan berangsur, f). perubahan berkelanjutan. Dari ke enam klasifikasi hasil pemetaan tersebut akan digunakan pengawas sekolah sebagai bahan pertimbangan untuk melaksanakan pendampingan yang bersifat diferensiatif. (perdirjen GTK no. 4831 : 2023)

Penelitian ini bersifat urgent karena mendesak untuk dilakukan dengan harapan hasil penelitian ini dapat dipakai sebagai rujukan khususnya bagi pengawas sekolah pemula atau baru agar dapat segera menerapkan teknik pendampingan dengan diferensiatif .(Perdirjen GTK no.4831: 2023 )

Pengawas sekolah dalam melaksanakan pendampingan diferensiatif yang memberikan dampak atau implikasi peningkatan kapasitas kepemimpinan kepala sekolah. Kemudian didalam proses pendampingan diferensiatif tersebut dikombinasi dengan teori kepemimpinan, refleksi serta pemberian konsep growth mindset menghasilkan beberapa model pendampingan baru , ternyata hasilnya lebih maksimal.

Mengapa penelitian memilih dilakukan di SMA Swasta Muhammadiyah 10 GKB dan SMA Muhammadiyah 10 GKB . Sebagai perbandingan awal bahwa kepala sekolah dengan berjenis kelamin pria dan wanita, berumur senior dan muda inovatif, bernaung di sekolah negeri dan swasta, sekolah mengemban visi nasionalis dan visi nasionalis religius, dari unsur guru mayoritas sudah bersertifikat pendidik dan belum ada yang memiliki sertivikat pendidik, usia guru sebagian besar sudah berumur serta berwawasan stabil dan guru mayoritas muda , inovatif bersemangat. Letak geografis sekolah berada di tepi jalan raya dan berada di dalam perumahan, para murid yang melanjutkan kuliah keperguruan tinggi sekitar 50 persen dan hampir semua murid melanjutkan kuliah. Keduanya terpilih sebagai sekolah penggerak dalam angkatan 1 dan angkatan 2 , kedua kepala sekolahnya visioner begitu pula para gurunya.

Model pendampingan yang dilakukan di SMA Swasta Muhammadiyah 10 GKB oleh pengawas sekolah sudah menerapkan regulasi perdirjen no. 4831

dengan menjalankan proses pemetaan terhadap kepala sekolah kemudian menganalisis rapot pendidikan untuk diklasifikasikan bersama kepala sekolah mana yang prioritas untuk diprogramkan , kemudian didalam proses pelaksanaan dilakukan pendampingan yang sesuai baik coahing, mentoring,fasilitating, training dan konsultating berdasarkan hasil pemetaan kapasitas kepemimpinan kepala sekolah. Sedangkan untuk pendampingan SMA Muhammadiyah 10 GKB secara umum sama pendampingannya kemudian ditambah pendekatan religi karena sekolah tersebut berbasis keagamaan. Sementara SMA lain di wilayah kabupaten Gresik yang terdapat sejumlah 52 sekolah belum sepenuhnya dalam pendampingan masih menggunakan pendekatan paradigma lama .

Mengapa penelitian ini penting karena belum banyak peneliti yang membahas peran pengawas melalui pendampingan diferensiasi dalam meningkatkan kapasitas kepemimpinan dan perubahan komitmen yang tentunya untuk peningkatan kualitas pendidikan.

Penelitian ini hasilnya diharapkan dapat digunakan bahan regulasi untuk memutuskan kebijakan pihak berwenang untuk disosialisasikan tentang pendampingan diferensiatif sehingga dapat dilaksanakan oleh pengawas sekolah sesuai dengan implementasi Peraturan Direktur Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan Nomor 4831/B/HK.03.01/2023

## **1.2 Rumusan Masalah**

1. Mengapa peran pengawas sekolah menggunakan pendampingan diferensiatif terhadap kapasitas kepemimpinan kepala sekolah SMA Negeri 1 Sidayu dan SMA Muhammadiyah 10 GKB ?
2. Bagaimana implementasi peran pengawas sekolah dalam pendampingan diferensiatif untuk meningkatkan kapasitas kepemimpinan kepala sekolah di SMA Negeri 1 Sidayu dan SMA Muhammadiyah 10 GKB ?
3. Bagaimana model pendampingan diferensiatif yang diterapkan oleh pengawas sekolah di SMA Negeri 1 Sidayu dan SMA Muhammadiyah 10 GKB ?
4. Bagaimana implikasi dan keterlibatan kepala sekolah terhadap pendampingan diferensiatif yang dilakukan oleh pengawas sekolah?
5. Faktor faktor apa yang mempengaruhi pendampingan diferensiatif oleh pengawas sekolah terhadap kepala sekolah di SMA Negeri 1 Sidayu dan SMA Muhammadiyah 10 GKB ?
6. Bagaimana pola kesamaan dan perbedaan peran pengawas dalam pendampingan diferensiatif di SMA Negeri 1 Sidayu dan SMA Muhammadiyah 10 GKB dalam meningkatkan kapasitas kepemimpinan kepala sekolah?

## **1.3. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk:

1. Untuk menganalisis peran pendampingan diferensiatif yang dilakukan oleh pengawas sekolah di SMA Negeri 1 Sidayu dan SMA Muhammadiyah 10 GKB .

2. Untuk mengetahui dan mendiskripsikan implementasi peran pengawas sekolah dalam pendampingan diferensiatif untuk meningkatkan kapasitas kepemimpinan kepala sekolah di SMA Negeri 1 Sidayu dan SMA Muhammadiyah 10 GKB .
3. Untuk mengetahui dan mendiskripsikan model pendampingan diferensiatif yang diterapkan oleh pengawas sekolah di SMA Negeri 1 Sidayu dan SMA Muhammadiyah 10 GKB .
4. Untuk mengetahui dan mendiskripsikan implikasi pendampingan diferensiatif serta bentuk keterlibatan kepala sekolah terhadap pendampingan yang dilakukan oleh pengawas sekolah.
5. Untuk mengetahui dan mendiskripsikan Faktor faktor apa yang mempengaruhi pendampingan diferensiatif oleh pengawas sekolah terhadap kepala sekolah di SMA Negeri 1 Sidayu dan SMA Muhammadiyah 10 GKB .
6. Untuk mengetahui dan mendiskripsikan pola kesamaan dan perbedaan peran pengawas sekolah dalam pendampingan diferensiatif antara SMA Negeri 1 Sidayu dan SMA Muhammadiyah 10 GKB dalam meningkatkan kapasitas kepemimpinan kepala sekolah.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Penelitian kualitatif ini diharapkan dapat memberikan beragam manfaat, baik secara teoretis maupun praktis, bagi berbagai pihak yang berkepentingan dalam dunia pendidikan, khususnya terkait pengembangan kapasitas kepemimpinan kepala sekolah melalui peran pengawas.

#### **1.4.1 Manfaat Teoretis**

Penelitian ini akan memperkaya khazanah ilmu pengetahuan di bidang administrasi pendidikan dan pengembangan kepemimpinan sekolah, khususnya terkait model pendampingan diferensiatif. Secara spesifik, penelitian ini diharapkan dapat:

1. Menyediakan pemahaman mendalam mengenai kompleksitas peran pengawas sekolah dalam konteks pendampingan diferensiatif, mengisi celah literatur yang mungkin belum banyak mengeksplorasi strategi adaptif pengawas.
2. Mengembangkan kerangka konseptual baru atau memperkuat kerangka yang sudah ada mengenai perencanaan dan pelaksanaan pendampingan diferensiatif, termasuk identifikasi kebutuhan, pemilihan strategi, metode, dan frekuensi yang efektif.
3. Memberikan kontribusi terhadap teori kepemimpinan pendidikan dengan mengidentifikasi bagaimana intervensi pendampingan yang disesuaikan dapat secara signifikan memengaruhi peningkatan kapasitas manajerial, supervisi akademik, dan kepemimpinan transformatif kepala sekolah.

#### **1.4.2 Manfaat Praktis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi nyata bagi pengembangan praktik dan kebijakan pendidikan:

1. Bagi Pengawas Sekolah

Hasil penelitian ini dapat menjadi panduan praktis untuk meningkatkan efektivitas peran mereka dalam melakukan pendampingan diferensiatif. Pengawas akan mendapatkan wawasan tentang bagaimana

mengidentifikasi kebutuhan kepala sekolah secara lebih akurat, memilih strategi dan metode yang tepat, serta memahami frekuensi pendampingan yang optimal.

## 2. Bagi Kepala Sekolah

Penelitian ini dapat meningkatkan kesadaran kepala sekolah tentang manfaat pendampingan diferensiatif dan mendorong partisipasi aktif mereka dalam proses ini. Temuan mengenai respons, tantangan, dan manfaat yang dirasakan dapat membantu kepala sekolah mengoptimalkan pengalaman mereka dalam menerima pendampingan.

## 3. Bagi Dinas Pendidikan/Pembuat Kebijakan: Temuan penelitian ini dapat menjadi dasar pertimbangan dalam merumuskan kebijakan terkait program pengembangan profesional pengawas sekolah dan kepala sekolah. Data empiris tentang dampak pendampingan diferensiatif dapat mendukung alokasi sumber daya yang lebih efektif untuk program-program peningkatan kualitas kepemimpinan sekolah.

## 4. Bagi Lembaga Penyelenggara Pendidikan dan Pelatihan

Penelitian ini dapat memberikan masukan berharga dalam menyusun kurikulum pelatihan atau workshop bagi pengawas sekolah dan kepala sekolah, khususnya dalam mengembangkan kompetensi terkait pendampingan diferensiatif dan peningkatan kapasitas kepemimpinan.

## 7. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini dapat menjadi fondasi dan referensi bagi penelitian-penelitian selanjutnya yang ingin mendalami aspek-aspek lain dari

pendampingan pengawas, kepemimpinan sekolah, atau pengembangan profesional guru dan kepala sekolah.

### **1.5 Definisi Istilah**

Untuk menghindari penafsiran yang berbeda dan memberikan pemahaman yang jelas mengenai konsep-konsep kunci dalam penelitian ini, berikut adalah definisi istilah operasional yang digunakan:

#### **1. Pengawas Sekolah**

Pengawas sekolah adalah tenaga kependidikan profesional yang diberi tugas, tanggung jawab, dan wewenang penuh untuk melaksanakan kegiatan pengawasan akademik dan manajerial pada sejumlah satuan pendidikan (sekolah) tertentu. Tugas pokok ini pada intinya berorientasi pada penjaminan dan peningkatan mutu pendidikan di sekolah-sekolah yang berada di bawah binaannya. Sedangkan tugas pokok peran pengawas sebagai pengawasan dengan supervisi (observasi) akademik bagi guru yaitu pembinaan, supervisi dan peningkatan kompetensi. Sedangkan pengawasan (observasi) manajerial kepada kepala sekolah yaitu pembinaan (pendampingan), pemantauan, penilaian serta pelaporan. Pengawas sekolah dalam penelitian ini merujuk pada tenaga profesional yang diberi tugas, tanggung jawab, dan wewenang secara penuh oleh pejabat yang berwenang untuk melakukan pembimbingan, pembinaan, dan pengawasan manajerial dan akademik di satuan pendidikan. Peran mereka adalah memastikan kualitas pendidikan dan mendukung pengembangan profesional guru dan kepala sekolah. Pengawas sekolah (atau setara dengan *school inspectors/supervisors* di berbagai negara) sebagai agen kunci dalam memastikan

akuntabilitas dan mendukung peningkatan kualitas sekolah melalui bimbingan profesional kepada kepala sekolah dan guru. (Perdirjen GTK no.4831 tahun 2023 )

Menurut Nakamura (2020) mendefinisikan pengawas sekolah sebagai individu yang memiliki peran strategis dalam mendorong perbaikan sekolah melalui hubungan kerja sama dengan kepala sekolah, berfokus pada pengembangan kepemimpinan instruksional. (Nakamura:2020)

## **2. Pendampingan Diferensiatif**

Pendampingan diferensiatif adalah suatu pendekatan pendampingan atau bimbingan yang dilakukan oleh pengawas sekolah kepada kepala sekolah dengan menyesuaikan strategi, metode, materi, dan frekuensi dukungan berdasarkan kebutuhan, potensi, tantangan, dan konteks spesifik masing-masing kepala sekolah atau sekolah dampingan. Pendekatan ini mengakui bahwa setiap kepala sekolah memiliki tingkat kompetensi dan area pengembangan yang berbeda.

Robinson dan Gray (2021) menekankan konsep pendampingan yang berpusat pada pembelajaran (*learning-focused coaching*) yang secara inheren bersifat diferensiatif. Mereka menyatakan bahwa pendampingan yang efektif harus "disesuaikan dengan tujuan pembelajaran individu" dan didasarkan pada "kebutuhan spesifik praktisi," yang sejalan dengan diferensiasi.(Robinson dan Gray : 2021)

Pendampingan dengan model coaching, lebih personalisasi dalam proses pendampingan untuk mencapai hasil yang optimal. Ini berarti pengawas perlu memahami kekuatan dan kelemahan individu kepala sekolah untuk memberikan dukungan yang relevan.(Srivastava dan Pavan :2020)

### **3. Kapasitas Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Kapasitas kepemimpinan kepala sekolah dalam penelitian ini diartikan sebagai keseluruhan kompetensi, pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dimiliki oleh kepala sekolah untuk mengelola sekolah secara efektif, memimpin pengembangan akademik, dan mendorong perubahan positif dalam lingkungan sekolah. Ini mencakup tiga dimensi utama yaitu kapasitas manajerial yaitu kemampuan kepala sekolah dalam pengelolaan sumber daya sekolah (personel, keuangan, sarana prasarana), administrasi, dan organisasi sekolah agar berjalan efisien dan efektif, Kapasitas Supervisi Akademik adalah kemampuan kepala sekolah dalam membimbing guru, mengembangkan kurikulum, meningkatkan kualitas pembelajaran, dan mengevaluasi proses serta hasil belajar siswa dan kapasitas Kepemimpinan pengembangan diri merupakan kemampuan kepala sekolah dalam merefleksi diri, menginspirasi, memotivasi, dan memberdayakan seluruh warga sekolah untuk mencapai visi bersama, menciptakan budaya sekolah yang positif, serta mendorong inovasi dan perubahan yang berkelanjutan. (kemdikbudristek:2023)

Fullan (2019) berbicara tentang "kapasitas kolektif" yang dimulai dari pengembangan kepemimpinan individu. Ia menekankan bahwa pemimpin yang efektif memiliki kemampuan untuk mengarahkan perubahan, membangun hubungan, dan mendorong pembelajaran, yang mencakup ketiga dimensi kapasitas di atas. Menurut (Leithwood dan Sun : 2018) menjelaskan (meskipun sedikit di luar 5 tahun, namun sangat fundamental) mengidentifikasi dimensi kepemimpinan sekolah yang berdampak pada pembelajaran, yang mencakup pengaturan arah, pengembangan orang, dan penataan organisasi. Dimensi-

dimensi ini selaras dengan kapasitas manajerial, supervisi akademik, dan transformatif. (Leithwood dan Sun : 2018)

Wong dan Tang (2019) dalam tinjauan mereka tentang coaching kepemimpinan sekolah, sering merujuk pada peningkatan kemampuan strategis, interpersonal, dan manajerial sebagai hasil dari pendampingan, yang mendukung konsep kapasitas kepemimpinan.(Wong dan Tang :2019)