

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Keberhasilan suatu lembaga satuan pendidikan sangat tergantung pada pemimpinannya yaitu kepala sekolah. Sekolah harus mampu membawa lembaga satuan pendidikan ke arah tercapainya tujuan yang telah direncanakan, mampu melihat adanya perubahan serta melihat masa depan dalam kehidupan global yang lebih baik, kemudian bertanggung jawab akan keberhasilan dan kelancaran semua urusan yang berhubungan dengan pengaturan dan pengelolaan sekolah secara formal kepada peserta didik.

Kepala Sekolah sebagai seorang manajer harus mampu melaksanakan proses-proses manajemen yang merujuk pada fungsi manajemen yaitu, (*planning, organizing, actuating, and controlling*), dan kemudian kepala sekolah juga dituntut untuk memahami sekaligus menerapkan seluruh substansi kegiatan pendidikan. Kepala sekolah dituntut untuk memiliki kemampuan mengelola sumber daya yang ada di sekolah untuk mendukung keterlaksanaan proses belajar mengajar. Kemudian sebagai kepala administrasi, manajer perencanaan, pemimpin pengajaran di sekolah, kepala sekolah mempunyai tugas untuk mengatur, mengorganisir dan memimpin keseluruhan pelaksanaan tugas-tugas pendidikan di satuan pendidikan.

Kepala sekolah sebagai manajer mempunyai empat tugas penting yaitu menyusun program sekolah, menyusun organisasi kepegawaian di sekolah, menggerakkan staf (guru dan karyawan), dan mengoptimalkan sumber daya sekolah (Jerry, 2012:83-84). Kompetensi manajerial merupakan salah satu kemampuan yang dimiliki oleh kepala sekolah dalam menyusun perencanaan sekolah untuk berbagai tingkatan perencanaan; mengembangkan

organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan; memimpin sekolah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah yang optimal; mengelola perubahan serta pengembangan sekolah yang menuju pada organisasi pembelajaran yang efektif; menciptakan budaya atau iklim sekolah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik; mengelola sarana dan prasarana sekolah dalam rangka pendayagunaan secara optimal dan lain sebagainya.

Dalam konteks pendidikan, kepala sekolah harus mampu menggerakkan, mempengaruhi, memberikan motivasi dan mengarahkan orang-orang di dalam organisasi atau lembaga pendidikan tertentu untuk mencapai tujuan yang telah dirumuskan. Kepala sekolah merupakan tenaga fungsional guru yang diberi tugas tambahan untuk memimpin satuan pendidikan, serta menyelenggarakan proses belajar mengajar dan berinteraksi dengan guru yang akan memberi pelajaran dan peserta didik.

Kepala sekolah paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan, yang bertugas menjadi agen perubahan (*change agent*) yang mendorong dan mengelola agar semua pihak termotivasi dan berperan aktif dalam perubahan tersebut. Untuk itu seorang kepala sekolah harus dapat mengarahkan dan mendorong bawahan melakukan tindakan tertentu dalam mencapai tujuan sekolah. Kondisi ini menuntut kepala sekolah bertindak secara profesional. Menurut Mulyasa (2015:181) kepala sekolah, tenaga pendidik dan tenaga kependidikan merupakan tenaga profesional. Dengan demikian, mereka harus terlatih secara akademik dan profesional, serta mendapatkan pengakuan formal mestinya dan profesi mengajar harus memiliki status profesi yang membutuhkan pengembangan. (Tilaar, 2011:142).

Untuk meningkatkan profesionalisme kepala sekolah di institusi pendidikan, diperlukan berbagai upaya berupa peningkatan kreativitas kerja, kinerja dan produktivitas

kerja kepala sekolah. Diperlukan juga kebijakan pemerintah dalam pengembangan sumber daya manusia melalui profesionalisasi pendidik dari tenaga kependidikan dalam upaya meningkatkan kualitas kepala sekolah dan kualitas pendidikan. (Jalal, 2010:1)

Kepala sekolah adalah subjek yang memimpin pelaksanaan pendidikan di sekolah. Dalam melaksanakan tugasnya, Kepala Sekolah dituntut untuk mampu melaksanakan proses manajemen yang mengacu pada fungsi-fungsi manajemen, memahami serta melaksanakan seluruh kegiatan pendidikan yang bersifat substansial (Huber, 2004: 669-684). Kemampuan tersebut dijelaskan secara rinci dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional nomor 13 tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah yang menyatakan bahwa seorang kepala Sekolah harus memiliki lima dimensi kompetensi minimum yaitu: kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan kompetensi sosial.

Salah satu kompetensi yang sangat penting adalah kompetensi manajerial kepala sekolah. Oleh karena itu kepala sekolah dituntut untuk mampu menjelaskan kepada sumber daya manusia sekolah untuk mendukung proses belajar mengajar, kepala tata usaha, sebagai manajer perencanaan dan pemimpin pengajaran, mengatur dan memimpin pelaksanaan tugas pendidikan di sekolah. Dalam hal ini, jika kepala sekolah tidak memiliki kompetensi manajerial yang memadai, upaya peningkatan mutu akan terhambat. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Direktorat Tenaga Kependidikan Depdiknas tahun 2009 menunjukkan bahwa dari lima kompetensi kepala sekolah yaitu : kompetensi kepribadian, manajerial, supervisi, sosial dan kewirausahaan, ternyata kompetensi manajerial dan supervisi paling rendah (Depdiknas, 2009).

Kompetensi manajerial kepala sekolah antara lain: 1) mampu menyusun perencanaan sekolah untuk berbagai tingkat pelaksanaan, 2) mampu mengembangkan organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan, 3) mampu memimpin sekolah dalam rangka pendayagunaan

sumber daya sekolah secara optimal, 4) mampu mengelola perubahan dan pengembangan sekolah dengan pembelajaran yang efektif, 5) mampu menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif dan inovatif, 6) mampu mengelola serta mendayagunakan sumber daya guru dan staf secara optimal, 7) mampu mengelola sarana dan prasarana sekolah secara optimal, 8) mampu mengelola hubungan sekolah dengan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah, 9) mampu mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan, penempatan, dan pengembangan kapasitas peserta didik baru, 10) mampu mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional, 11) mampu mengelola keuangan sekolah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien, 12) mampu mengelola ketatausahaan sekolah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah, 13) mampu mengelola unit layanan khusus sekolah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah, 14) mampu mengelola sistem informasi sekolah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan, 15) mampu memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah, 16) mampu melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan kegiatan program sekolah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya (Permendiknas, 2007).

Berdasarkan data penilaian pengawas terhadap kinerja kepala Sekolah Menengah Atas di wilayah Kabupaten Aceh Tenggara tahun 2022 rata-rata kompetensi manajerial banyak kepala sekolah masih tergolong rendah. Fenomena yang berkaitan dengan kompetensi manajerial kepala sekolah adalah peran supervisi dan pendampingan pengawas sekolah. Pengawasan dalam konteks ini meliputi observasi, pendampingan, supervisi, evaluasi, pelaporan dan mengambil tindak lanjut yang diperlukan. Keseluruhan proses dilakukan

dalam urutan-urutan yang merupakan program perencanaan, pelaksanaan program, tindak lanjut hasil, dan perencanaan program tahun berikutnya (Sadri, 2022:5).

Kepengawasan merupakan aktivitas professional pengawas dalam rangka membantu sekolah binaannya melalui penilaian dan pembinaan yang terencana dan berkesinambungan. Proses pembinaan dimulai dengan mengidentifikasi mengenali kelemahan, menganalisis kekuatan/potensi dan prospek pengembangan sekolah binaan sebagai bahan untuk menyusun program pengembangan mutu dan kinerja sekolah binaannya. Oleh karena itu, maka pengawas sekolah harus mendampingi pelaksanaan dan pengembangan program-program inovasi yang ada di sekolah. (Saulina, 2018:35)

Sebagai pembina sekolah, pengawas sekolah harus menyusun strategi yang dapat diimplementasikan melalui komunikasi secara intensif dan memotivasi kinerja kepala sekolah, guru, dan tenaga kependidikan, sehingga mereka merasa bebas dan nyaman dalam mengembangkan potensi diri, motivasi diri dan daya kreasi dengan penuh tanggung jawab. Peran pengawas sekolah dalam mencapai tujuan pendampingan disekolah mencakup : 1) mendampingi kepala sekolah dalam menyusun rencana program kerja dan anggaran satuan pendidikan berdasarkan kebijakan perencanaan berbasis data yang pada raport pendidikan, 2) mendampingi kepala sekolah dalam melaksanakan program kerja pada satuan pendidikan dengan menggunakan metode, strategi dan umpan balik yang disesuaikan dengan kebutuhan sekolah, 3) pengawas sekolah menjadi mitra dalam mengembangkan kurikulum operasional disekolah dan menjadi mitra dalam perencanaan pembelajaran yang sesuai dengan profil satuan pendidikan yang berfokus pada peserta didik, 4) pengawas memberikan umpan balik secara sistematis dan berkala kepada kepala sekolah berdasarkan hasil refleksi pelaksanaan program satuan pendidikan untuk memastikan adanya peningkatan kualitas dalam pembelajaran, 5) pengawas sekolah mendorong evaluasi setiap implementasi pembelajaran

yang dilakukan oleh guru melalui refleksi atas ketercapaian kompetensi literasi dan numerasi serta profil pelajar Pancasila sesuai standar kompetensi lulusan, 6) mendorong kepala sekolah untuk memberdayakan komunitas belajar di satuan pendidikan, 7) memfasilitasi kepala sekolah dalam mempelajari dan menerapkan prinsip-prinsip Kurikulum Merdeka dalam upaya transformasi pembelajaran di satuan pendidikan (Perdirjen GTK Kemdikbutrisetdikti, 2023)

Strategi yang relevan saat ini dalam melaksanakan supervisi dan pendampingan terkait pembinaan sekolah yaitu dengan strategi online atau supervisi berbasis elektronik atau digital. Beragam aplikasi canggih dapat dimanfaatkan oleh para pengawas sekolah dalam mengarahkan kepala sekolah dalam mengelola satuan pendidikan. Dalam merancang sistem pengawasan elektronik (*e-supervision*) dilakukan untuk menciptakan lingkungan kolaborasi antara pengawas, kepala sekolah dan guru. Supervisi yang dilakukan berbasis teknologi bertujuan untuk menciptakan proses pengelolaan sekolah dan pengajaran dapat berjalan efektif dan dapat meningkatkan hasil kerja yang optimal (Prilianti, 2020:8).

Saat ini penggunaan teknologi mempengaruhi kemajuan pendidikan di Indonesia. Pembelajaran dengan teknologi saat ini lumrah dilakukan, selama penggunaan teknologi itu dilakukan dalam ranah pendidikan. Terdapat beberapa peluang yang memungkinkan penggunaan teknologi informasi dalam sistem pembelajaran disekolah antara lain tentang 1) perencanaan dalam proses pendidikan dan pembelajaran, 2) akses langsung pada sumber referensi, 3) korespondensi yang tergabung dalam pertemuan percakapan dan komunikasi berbasis internet, dan 4) sebagai alat atau metode dalam menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan. Pemanfaatan teknologi informasi di ranah persekolahan sebagai materi percakapan dapat memperluas intelektualitas dan korespondensi dalam percakapan merupakan intrakomunikasi dan interkomunikasi (Kasmawati, 2020:139).

Teknologi informasi merupakan semua teknologi yang dapat diimplementasikan untuk menangani dan mengirim data ke dalam bentuk atau struktur elektronik. Teknologi informasi merupakan sebuah instrumen yang membantu bekerja dengan menggunakan data, serta melakukan tugas yang teridentifikasi dengan penanganan data elektronik. Penggunaan inovasi data merupakan jenis inovasi yang bekerja dengan pekerjaan manusia dalam menangani, memperoleh, mengumpulkan, dan menyajikan data (Ahmad, 2020:74).

Bentuk pengawasan sekolah berbasis *e-supervision* diciptakan untuk menyelesaikan beberapa kesulitan dalam pelaksanaan pengawasan pembelajaran, misalnya jumlah pendidik yang diarahkan banyak dan area topografi. Pengawas sekolah dalam melakukan fungsi pengawasan berbasis elektronik (*e-supervision*) menawarkan beberapa alternatif menggunakan teknologi yang terarah, baik dengan menggunakan website, media online dalam membangun diskusi pada area virtual antara penyelia dan pendidik serta kepala sekolah. Melalui teknologi koneksi dan diskusi antara orang-orang atau pertemuan dimungkinkan secara online tidak melakukan pertemuan yang sebenarnya dan data dapat diteruskan dengan cepat (Guntoro, 2016:4).

Provinsi Aceh dengan dana Otonomi Khusus (Otsus) yang diterima dari pemerintah pusat, kualitas pendidikannya masih tergolong rendah. Padahal, Provinsi Aceh sejak tahun 2008 hingga saat ini tahun 2025 masih menerima dana Otsus tersebut. Namun, meskipun dengan dana yang begitu besar tapi sistem pendidikan di Aceh tergolong kategori tertinggal dibandingkan dengan provinsi lainnya. Pendidikan di Aceh masih tergolong rendah disebabkan karena masih memprioritaskan pembangunan fisik tanpa diimbangi peningkatan kualitas pendidik dan kualitas prasarananya (Sudarwati, 2015:5). Data dari Lembaga Tes Masuk Perguruan Tinggi (LTMP) Provinsi Aceh meraih peringkat pertama persentase kelulusan di SNBP masuk PTN 2023, dengan capaian 41,86 persen. Angka persentase

tersebut merupakan jumlah siswa terbyakan yang diterima pada SNBP di Perguruan Tinggi Negeri tahun 2023.

Banyaknya pembangunan sektor pendidikan di Aceh masih mementingkan pembangunan infrastruktur tapi mengesampingkan pembangunan mutu pendidikan. Akibatnya, fasilitas sekolah di Provinsi Aceh sangat memadai tapi mutu pendidiknnya sangat kurang (Zulkifli, 2015:5).

Data Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia yang disajikan melalui nilai rata-rata Uji Kompetensi Kepala Sekolah tahun 2019 adalah sebesar (56,37) dengan nilai tertinggi kepala sekolah di Provinsi Yogyakarta sebesar (61,47) dan nilai terendah kepala sekolah di Provinsi Maluku Utara sebesar (52.09), sedangkan Provinsi Aceh (53,89) artinya kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam kategori rendah karena berada di bawah nilai Rata-rata (56,37) Nasional.



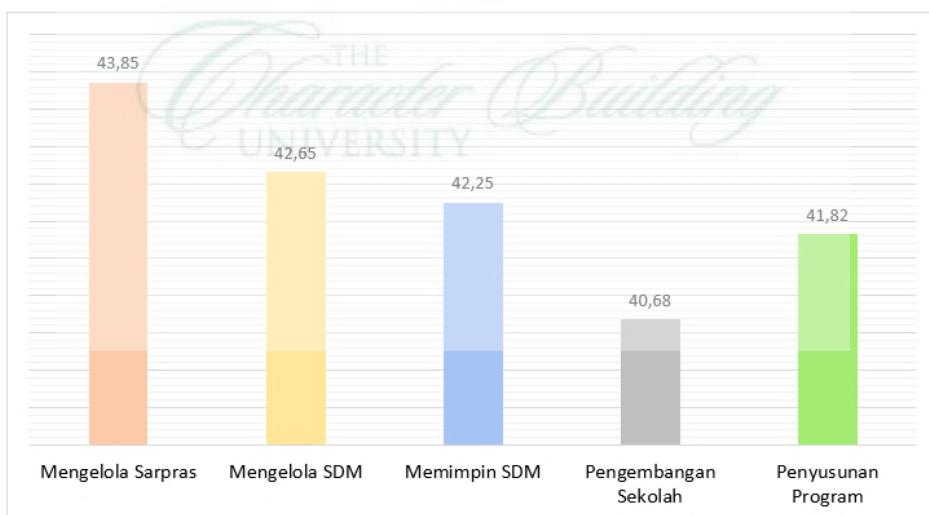
Gambar 1.1. Grafik Hasil Uji Kompetensi Kepala Sekolah (Kemdikbud, 2019)

Hasil Asesmen Kompetensi Kepala Sekolah (AKKS) tahun 2024 pada Kepala Sekolah Jenjang SMA Negeri di Kabupaten Aceh Tenggara diperoleh rata-rata nilai 49,55 dalam kategori rendah, sebaran nilai kompetensi kepala sekolah dapat dilihat pada grafik berikut ini:



Gambar 1.2. Hasil Asesmen Uji Kompetensi Kepala Sekolah (Disdik Aceh, 2024)

Hasil analisis kompetensi manajerial kepala sekolah jenjang SMA tahun 2024 di Kabupaten Aceh Tenggara diperoleh nilai rata-rata 42,25 dalam kategori rendah, sebaran nilai kompetensi manajerial kepala sekolah dapat dilihat pada tabel berikut ini



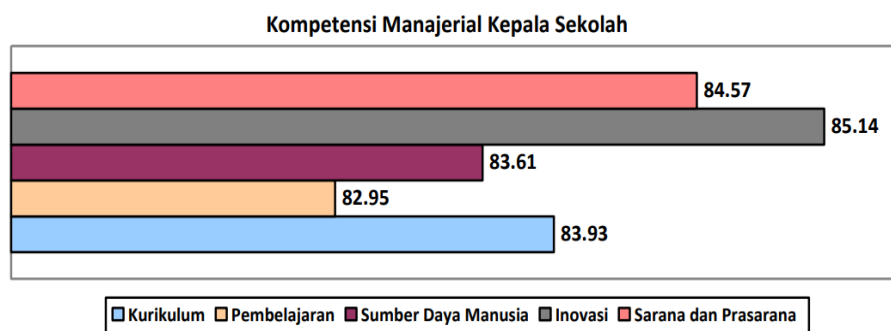
Gambar 1.3. Grafik Hasil Analisis Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah

Rendahnya kompetensi manajerial kepala sekolah menjadi salah satu fokus pemerintah dalam memberikan perhatiannya untuk meningkatkan mutu pendidikan melalui peningkatan kompetensi kepala sekolah yakni dengan dikeluarkannya Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 28 tahun 2010 yang telah disempurnakan dengan terbitnya peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan nomor 6 tahun 2018 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah bahwa guru selain memiliki tugas utamanya yaitu mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi siswa juga mendapat tugas tambahan sebagai kepala sekolah.

Hasil penelitian Oktaviani (2022:197) bahwa di beberapa sekolah lebih dari (91,12%) kepala sekolah belum menguasai kompetensi seperti yang diharapkan Permendiknas Nomor 13 tahun 2007, hal ini terjadi karena kepala sekolah tidak menjalani dan mengikuti prosedur rekrutmen yang ditetapkan dan sistem rekrutmen tidak menggunakan prosedur yang telah diatur dalam Permendinas, kemudian kurangnya perhatian terhadap kualitas kepala sekolah oleh dinas pendidikan dan stakeholders lainnya.

Restelwan (2022: 1287-1298) menegaskan bahwa kepala sekolah tidak menguasai teknologi sehingga rendahnya kompetensi kepala sekolah khususnya dalam hal supervisi akademik sebagaimana laporan pendampingan ProDEP (Program Pendampingan Kepala sekolah oleh Pengawas sekolah (PPKSPS), Kepala sekolah memiliki nilai 1,67 (konversi 41,75%) untuk kompetensi supervisi akademik.

Sedangkan Mastur (2021:117) dalam penelitian tentang Kompetensi manajerial kepala sekolah menggunakan 5 indikator, yaitu pengelolaan kurikulum (83,93), pengelolaan pembelajaran (82,95), pengelolaan sumber daya manusia (83,61), inovasi (85,14) dan pengelolaan sarana prasarana (84,57). Secara keseluruhan kompetensi manajerial kepala sekolah memiliki kriteria baik (84.03)



Gambar 1.4. Indikator Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah (Mastur,2021)

Hasil penilaian kinerja kepala sekolah di Provinsi Aceh pada Tahun 2022 di rata-rata nilai 84,54 dengan kriteria Baik (Baik). Sedangkan kompetensi kepala sekolah SMA di kabupaten Aceh Tenggara diperoleh rata-rata nilai 47,43 dalam kategori rendah (C), hal ini menunjukkan bahwa perlunya pendampingan dari Pengawas sekolah membawa dampak perubahan yang signifikan (Matondang, 2024:8).

Dimmock & Walker (2020:209-224) menjelaskan bahwa Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Rendahnya Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah antara lain: 1) Kualitas pendidikan dan pelatihan yang kurang komprehensif sehingga mengakibatkan kepala sekolah kurang memiliki keterampilan dalam mengelola sekolah dengan efektif. 2) Pengalaman Kerja kerja kepala sekolah di bidang manajerial yang kuat cenderung kurang mampu menghadapi tantangan dalam pengelolaan sekolah. 3) Pendampingan, bimbingan dan dukungan dari pengawas sekolah yang tepat dapat membantu kepala sekolah dalam mengatasi berbagai masalah yang dihadapi termasuk juga peningkatan kompetensi. 4) Kepala sekolah yang bekerja di lingkungan dengan sumber daya manusia dan finansial yang terbatas sering kali menghadapi kesulitan dalam menerapkan strategi manajerial yang efektif. 5) Budaya sekolah yang tidak mendukung kolaborasi dan inovasi dapat menghambat pengembangan kompetensi kepala sekolah. Budaya yang negatif dapat menciptakan lingkungan kerja yang tidak produktif. 6) Kepala sekolah yang kurang termotivasi dan tidak

aktif dalam mencari pengembangan profesional akan mempengaruhi rendahnya kompetensi dalam menjalankan tugas sebagai kepala sekolah.

Pendampingan pengawas sekolah memiliki pengaruh dalam meningkatkan kompetensi manajerial kepala sekolah. Melalui bimbingan, pengawas sekolah dapat membantu kepala sekolah memahami kebijakan, metode manajemen, dan praktik terbaik dalam pendidikan. Faktor yang mempengaruhi rendahnya kompetensi manajerial kepala sekolah antara lain: 1) Kualitas Pendampingan. Pendampingan yang tidak efektif atau tidak berkualitas dapat mengakibatkan kepala sekolah tidak mendapatkan pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan, 2) Frekuensi dan Intensitas Pendampingan. Kurangnya frekuensi dan intensitas dalam pendampingan dapat membatasi kesempatan kepala sekolah untuk belajar dan berkembang, 3) Persepsi Kepala Sekolah. Persepsi kepala sekolah terhadap pendampingan pengawas juga berperan penting. Jika kepala sekolah merasa tidak ada manfaat dari pendampingan, mereka cenderung tidak berkomitmen untuk meningkatkan kompetensi mereka (Smith, 2020:456-470).

Selanjutnya, Yazici dan Altun (2022:78-92) mengatakan bahwa pendampingan berbasis online mampu meningkatkan kepercayaan diri kepala sekolah dalam mengambil keputusan manajerial. Interaksi yang teratur dan penggunaan teknologi informasi mendukung pembelajaran yang lebih fleksibel.

Selanjutnya, Harris dan Jones (2021:160) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa pendampingan pengawas sekolah yang dilakukan secara online dapat meningkatkan keterampilan manajerial kepala sekolah. Melalui platform online, pengawas dapat memberikan umpan balik yang cepat dan efektif, serta mengadakan diskusi kelompok yang mendukung kolaborasi.

Pendampingan pengawas sekolah berbasis online memiliki potensi untuk meningkatkan kompetensi kepala sekolah, meskipun ada tantangan dalam komunikasi, penggunaan teknologi yang tepat dapat membantu mengatasi masalah tersebut (Rodriguez dan Faber (2023:250).

Ditambahkan oleh Williams dan Chivers (2020:835) persepsi kepala sekolah terhadap pendampingan pengawas secara online menunjukkan hasil bahwa banyak kepala sekolah merasa pendampingan online memberikan kemudahan akses informasi, dan juga memungkinkan interaksi tatap muka lebih sering sehingga mampu meningkatkan keterampilan dalam mengelola sekolah.

Strategi yang relevan saat ini dalam melaksanakan supervisi dan pendampingan terkait pembinaan sekolah yaitu dengan strategi online atau supervisi berbasis elektronik atau digital. Beragam aplikasi canggih dapat dimanfaatkan oleh para pengawas sekolah dalam mengarahkan kepala sekolah dalam mengelola satuan pendidikan. Dalam merancang sistem pengawasan elektronik (*e-supervision*) dilakukan untuk menciptakan lingkungan kolaborasi antara pengawas, kepala sekolah dan guru. Supervisi yang dilakukan berbasis teknologi bertujuan untuk menciptakan proses pengelolaan sekolah dan pengajaran dapat berjalan efektif dan dapat meningkatkan hasil kerja yang optimal (Prilianti, 2020:8).

John (dalam Daniels, 2009:255-267) mengatakan bahwa kontrol lingkungan sangat berperan dalam pembentukan perilaku. Pendampingan oleh pengawas sekolah memungkinkan pengendalian lingkungan kerja atau belajar, yang memungkinkan terjadinya perilaku yang diinginkan. Teori behaviorisme ini menekankan pada pentingnya peran lingkungan dalam membentuk perilaku individu melalui proses stimulus dan respons. Dalam konteks pendidikan atau pembelajaran, behaviorisme melihat bahwa pendampingan sangat penting karena membantu mengarahkan dan memperkuat perilaku yang diinginkan melalui

reinforcement atau penguatan. Beberapa aspek penting dari *behaviorisme* yang mendukung pentingnya pendampingan adalah: 1) Penguatan (*Reinforcement*). Pendampingan memungkinkan pemberian *reinforcement* positif (penghargaan atau pujian) setiap kali individu melakukan perilaku yang diinginkan. 2) Pengondisian Operan (*Operant Conditioning*). Berdasarkan teori B.F. Skinner, *behaviorisme* menggunakan konsep pengondisian operan, yaitu proses di mana perilaku dibentuk oleh konsekuensi yang mengikutinya. Pendampingan memungkinkan pemantauan secara langsung sehingga perilaku yang salah dapat diberi konsekuensi yang sesuai (seperti peringatan atau pembetulan) agar perilaku tersebut tidak diulang. 3) Pemodelan (*Modeling*). Pendamping juga berperan sebagai model atau contoh perilaku yang diinginkan. Dengan melihat contoh nyata, individu akan belajar dan meniru perilaku tersebut, terutama jika perilaku itu mendapat *reinforcement* positif. 4) Latihan dan Pengulangan (*Drill and Practice*). Pendampingan memungkinkan pengulangan latihan secara berkelanjutan untuk pembentukan kebiasaan. 5) Pengendalian Lingkungan. Lingkungan sangat berpengaruh dalam pembentukan perilaku. Pendamping dapat mengatur atau mengendalikan lingkungan sehingga perilaku yang diinginkan lebih mungkin tercapai.

Dengan kata lain, teori *behaviorisme* menekankan pentingnya pendampingan karena pendamping dapat memberikan reinforcement yang sesuai, memberi contoh, mengarahkan pengulangan perilaku, dan mengendalikan lingkungan, yang semuanya berkontribusi pada pembentukan perilaku individu sesuai dengan tujuan pembelajaran atau pengembangan karakter.

Selanjutnya, menurut Allan Collins dan Ann Holum (dalam Maulana & Rachmadtullah, 2020:104-115) mengatakan bahwa *Cognitive Apprenticeship* adalah pendekatan di mana keterampilan kognitif dipelajari melalui proses observasi, bimbingan,

dan refleksi. Dalam pendampingan di sekolah, pengawas bertindak sebagai mentor yang memberikan model, memberikan masukan, dan mendampingi guru dalam memecahkan masalah atau menjalankan proses pengajaran secara efektif.

Kemudian, menurut Teori Hierarki Kebutuhan Abraham Maslow setiap individu memiliki hierarki kebutuhan yang harus dipenuhi sebelum mencapai aktualisasi diri. Dalam konteks pendampingan, pengawas dapat membantu memenuhi kebutuhan dasar profesional, seperti rasa aman dalam bekerja, serta kebutuhan akan penghargaan dan pengakuan. Dengan bimbingan yang tepat, baik kepala sekolah dan guru dapat mengembangkan potensi mereka hingga mencapai aktualisasi diri (Sari & Handayani, 2020:112-118). Ditambahkan oleh Wibowo & Prasetya (2020:45-52) dengan *Self-Determination Theory* (SDT) bahwa manusia memiliki kebutuhan dasar untuk otonomi, kompetensi, dan keterkaitan. Pengawas dapat memainkan peran penting dalam memenuhi kebutuhan ini, misalnya, dengan memberi kepala sekolah otonomi dalam pengambilan keputusan, memberikan dukungan untuk meningkatkan kompetensi, dan menjalin hubungan yang saling menghargai.

Kepala sekolah harus memiliki wewenang dan tanggung jawab yang penuh dalam hal semua penyelenggaraan kegiatan pendidikan yang ada dalam lingkungan sekolah tempatnya bertugas. Disisi lain Kepala sekolah juga tidak hanya harus bertanggungjawab atas kelancaran jalannya sekolah secara teknis akademis saja, melainkan dalam segala kegiatan, keadaan lingkungan sekolah kondisi dan situasinya serta hubungan dengan masyarakat sekitarnya. Kepala sekolah memerlukan kerja sama dengan para guru, orang tua murid, serta pihak pemerintah setempat (Daryanto. 2013:32). Kemampuan dalam pengelolaan sekolah terutama berkaitan dengan pengetahuan dan pemahaman tentang manajemen dan kepemimpinan, serta tugas yang dibebankan kepadanya selaku manajer (Mulyasa, 2013:5).

Husaini (2006:8) menjelaskan bahwa kontribusi Kepala sekolah dalam menjalankan fungsi manajerial masing-masing dapat dijelaskan sebagai berikut: 1) *Planning* atau perencanaan adalah proses menetapkan tujuan yang hendak dicapai, baik jangka pendek maupun jangka panjang. Selain itu dalam perencanaan ini juga menetapkan strategi yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut. 2) *Organizing* manajemen berusaha untuk menyusun dan membagi tugas yang perlu dikerjakan serta menata personel yang duduk pada pos-pos tugas tersebut. Aspek penting dalam pengorganisasian adalah memilih untuk ditempatkan pada tugas yang tepat. 3) *Directing* adalah proses mengelola aktivitas harian dan memeliharanya agar organisasi berfungsi sebagaimana mestinya, sehingga program dapat berjalan. Dengan aktivitas ini jika nantinya ada perselisihan antar departemen atau antar pegawai maka dapat diselesaikan dan masalah-masalah yang dihadapi segera dituntaskan. 4) *Controlling* merupakan proses untuk memonitor, mengontrol, mengendalikan untuk mendapatkan kepastian bahwa hasil yang dicapai sesuai dengan yang direncanakan.

Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah pada dasarnya terdiri dari kemampuan kognitif, kemampuan afektif dan juga kemampuan psikomotorik. Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah adalah kemampuan khusus yang dimiliki oleh kepala sekolah sebagai manajer dalam melakukan fungsi-fungsi manajemen sekolah. Fungsi manajemen ini sangat berkaitan erat dengan peran kepala sekolah dalam menyusun perencanaan, mengorganisasi, melaksanakan program dan melakukan monitoring dalam evaluasi (Yusak, 2015:62).

Ditambahkan oleh Katz dalam Atmodiwirio (2005:19) bahwa kemampuan manajerial itu meliputi *technical skill* (kemampuan teknik), *human skill* (kemampuan hubungan kemanusiaan), dan *conceptual skill* (kemampuan konseptual). Kemampuan teknik merupakan kemampuan yang berhubungan dengan penggunaan alat, media, prosedur, serta metode dalam suatu kegiatan atau aktivitas manajemen yang benar (*working with things*).

Selanjutnya Fayol dalam Atmodiwirio (2005:33) menyatakan bahwa dibutuhkan beberapa keterampilan dalam melaksanakan tugas tugas manajerial, yaitu: 1) Kemampuan teknis, kemampuan teknis merupakan kemampuan seseorang untuk melakukan teknik, cara, pengetahuan dan keterampilan dalam bidang khusus. 2) Kemampuan manusiawi merupakan kemampuan dalam menjalin kerjasama, melakukan mobilisasi, merasakan serta memberikan penguatan terhadap pihak lain dalam sebuah organisasi. 3) Keterampilan konseptual, kemampuan konseptual merupakan kemampuan untuk mengorganisir, mengkoordinasikan dan mengintegrasikan semua kepentingan dan aktivitas organisasi.

Rosyada (2013:53) menjelaskan bahwa kemampuan manajerial yang perlu dipertimbangkan sebagai langkah awal adalah mengerjakan berbagai tugas manajerial. Tugas manajerial tersebut antara lain: (1) kemampuan mencipta yaitu selalu mempunyai ide dan solusi untuk menyelesaikan berbagai masalah yang dihadapi dan mampu mengantisipasi berbagai konsekuensi akibat dari keputusan yang diambil, serta dan mampu menggunakan kekuatan berpikir imajinatif (*lateral thinking*) secara maksimal untuk menghubungkan sesuatu yang tidak bisa muncul dari analisis dan pemikiran-pemikiran empirik; (2) kemampuan membuat perencanaan, meliputi: mampu menghubungkan kenyataan sekarang dan hari esok, mampu mengenali hal-hal penting dan hal-hal yang bersifat mendesak, mampu mengantisipasi kebutuhan-kebutuhan mendatang, dan mampu melakukan analisis; (3) kemampuan mengorganisasi, meliputi: mampu mendistribusikan tugas dan tanggung jawab yang adil, mampu membuat keputusan secara tepat dan mampu menghadirkan ketenangan dalam kesulitan, serta mampu mengenali pekerjaan yang telah selesai dan tuntas; (4) kemampuan berkomunikasi, meliputi: mampu memahami orang lain, mampu dan mau mendengarkan orang lain, mampu menjelaskan sesuatu kepada orang lain, mampu berkomunikasi melalui tulisan, mampu membuat orang lain berbicara, mampu mengucapkan

terima kasih pada orang lain, selalu mendorong orang lain untuk maju, selalu mengikuti dan memanfaatkan teknologi informasi; (5) kemampuan memberi motivasi, meliputi: mampu memberi inspirasi kepada orang lain, menyampaikan tantangan yang realistis, membantu dalam pencapaian tujuan dan target, membantu orang lain untuk menilai kontribusi dan pencapaiannya sendiri. (6) kemampuan melakukan evaluasi, meliputi: mampu membandingkan antara hasil yang dicapai dengan tujuan, mampu melakukan evaluasi diri, mampu melakukan evaluasi terhadap pekerjaan orang lain, dan mampu melakukan tindakan pembenaran saat diperlukan.

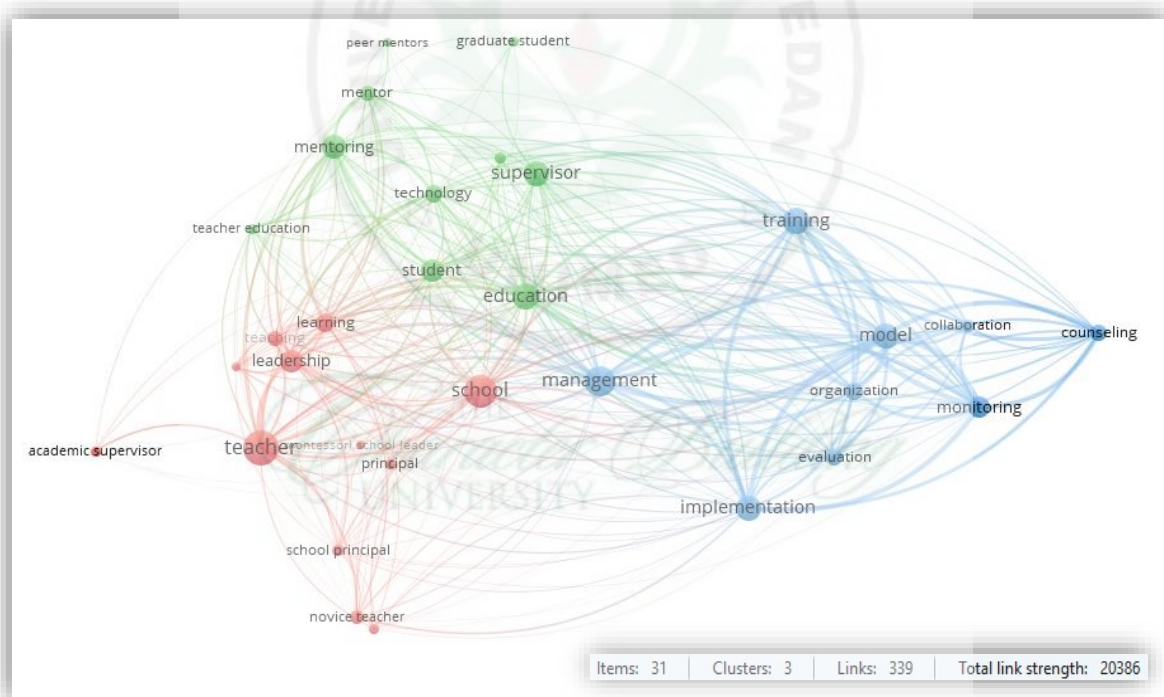
Dari berbagai konsep tentang kompetensi manajerial yang telah diuraikan maka dapat disimpulkan bahwa konsep kompetensi manajerial bergantung pada situasi yang dihadapi, namun perlu ditekankan bahwa setidaknya konsep tersebut mencakup beberapa kemampuan sebagai berikut: 1) Kemampuan Merencanakan. 2) Kemampuan Pengorganisasian. 3) Kemampuan Implementasi. 4) Keterampilan Supervisi.

Pendampingan dan supervisi oleh pengawas sekolah melalui pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi untuk menjawab beberapa tantangan yang sedang terjadi terkait jumlah pengawas tidak seimbang, letak geografis yang relatif jauh dan kolaborasi bersama kepala sekolah hanya terbatas pada kunjungan pengawas, maka dimungkinkan solusi dengan cara supervisi dan pendampingan pengawas dengan bantuan *e-supervision* atau melalui *web* (Guntoro, 2016:120)

Selanjutnya, Suprianto (2017:102) menyatakan bahwa supervisi bernuansa *online* menjadi terobosan baru dan lebih bersifat praktis dan efektif yang dapat membantu pengawas sekolah dalam melakukan supervisi dan menjadi sarana pembinaan kepala sekolah dan guru.

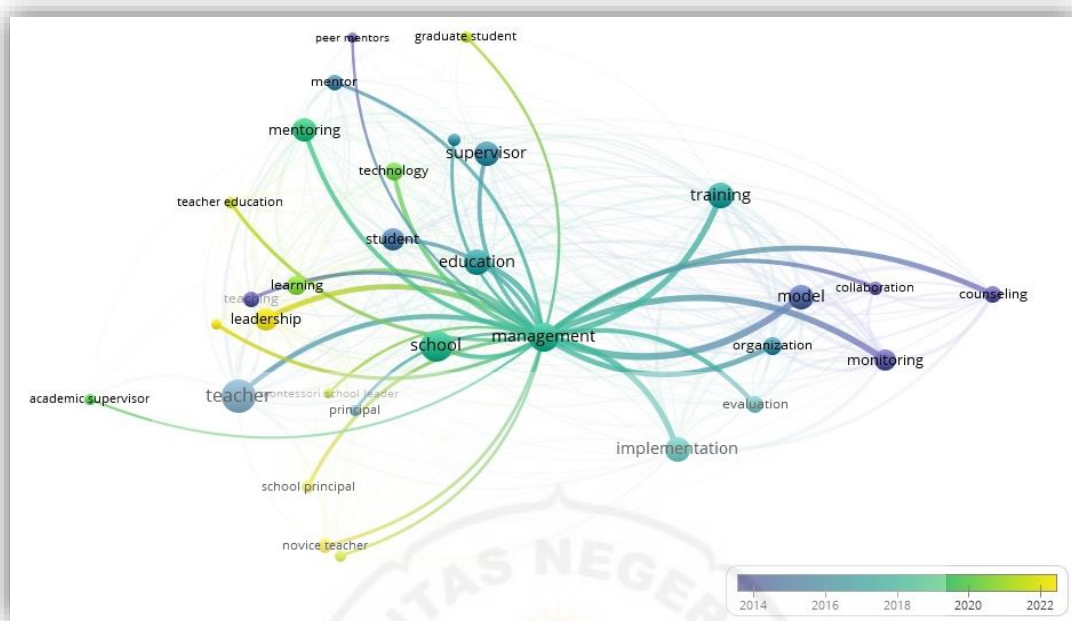
Dari uraian diatas penulis menarik kesimpulan bahwa manajemen pendampingan pengawas sekolah yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi kepala sekolah akan memberi kontribusi secara langsung apabila didukung dengan penggunaan teknologi. Maka dalam penelitian ini difokuskan pada pengembangan model manajemen pendampingan (*mentoring*) pengawas Sekolah berbasis *online (Website)* untuk peningkatkan kompetensi manajerial kepala SMA Negeri di Kabupaten Aceh Tenggara.

Peneliti menggunakan aplikasi VOSviewer untuk mengidentifikasi tren, kesenjangan, dan kontribusi penelitian sebelumnya dengan lebih efisien yang terkait dengan manajemen pendampingan (*Mentoring*) berbasis *Online (Website)* untuk meningkatkan kompetensi manajerial kepala sekolah. Berikut ini hasil analisis visualisasi *Vosviewer* yang ditemukan.



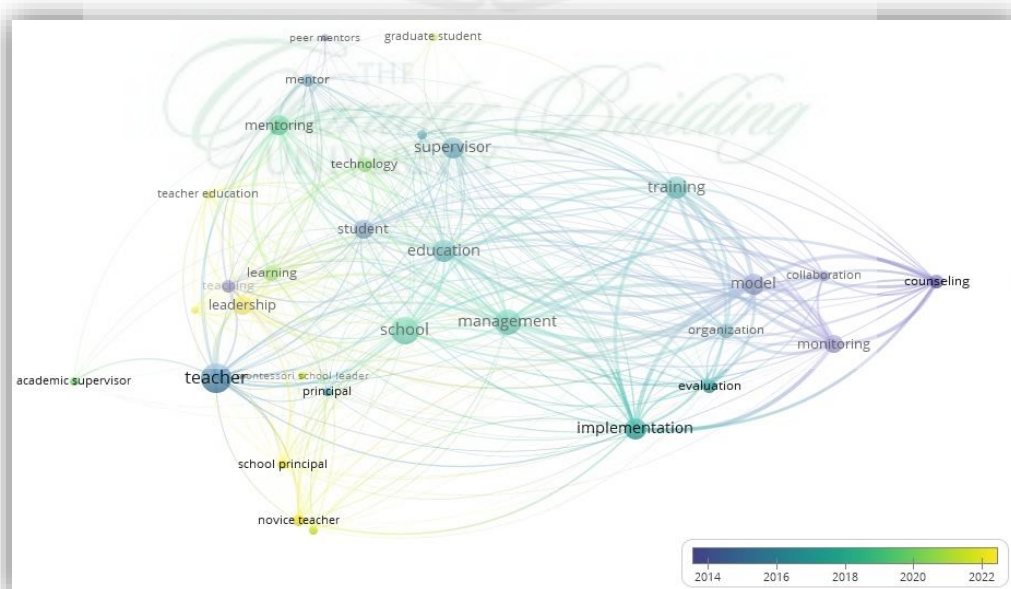
Gambar 1.5. Network Visualization pada VOSviewer

Gambar 1.5. *Network Vizualitation* menjelaskan bahwa terdapat 31 item, 3 kluster dari 339 *link* dari total *link strength* 20386 yang berkaitan dengan penelitian *Management*, *Mentoring*, *School Principal*, *Technology* dan *Suverpisor*.



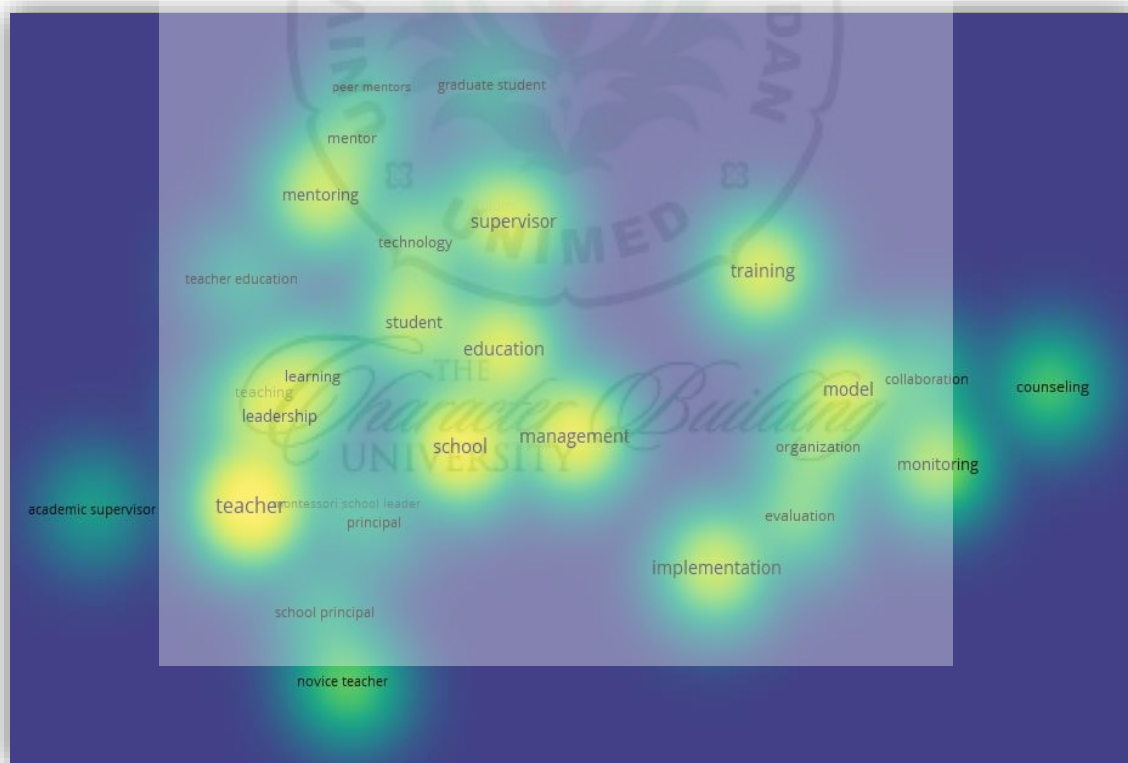
Gambar 1.6. Kluster penelitian Manajemen Pendampingan (*Mentoring*)

Gambar 1.6. Kluster penelitian Manajemen mengkaitkan dengan *Supervisor*, *Mentoring*, *Technology*, *School Principal* cenderung relatif masih baru dan jarang diteliti, terlihat dari tampilan warna (biru muda dan hijau menuju ke kuning).



Gambar 1.7. Overlay Visualization pada VOSviewer

Gambar 1.7 *Overlay Vizualiation* menggambarkan kebaruan penelitian, apabila warna warna semakin cerah (kuning) menunjukkan penelitian tersebut semakin baru dengan rentang penelitian dari tahun 2021 sampai dengan 2022. Sedangkan warna hijau daun menunjukkan penelitian dengan rentan waktu 2019 sampai dengan 2020. Kemudian warna yang semakin gelap (biru gelap) menggambarkan penelitian yang relatif sudah lama dengan rentan waktu dari tahun 2014 sampai dengan 2018. Dari output tersebut menjelaskan bahwa penelitian yang terkait dengan model manajemen pendampingan (*Mentoring*) pengawas sekolah berbasis online (*Website*) memiliki kebaruan untuk diteliti. Hal ini terlihat pada *School Principal* (warna kuning), *Mentoring* (hijau terang), *Technology* (Hijau terang menuju ke kuning) sedangkan *Management* (biru terang).



Gambar 1.8. Density Visualization pada VOSviewer

Gambar 1.8. *Density Visualization* pada VOSviewer menunjukkan bahwa kalau semakin cerah atau semakin kuning selatif semakin sering diteliti. Akan tetapi pada gambar

yang semakin gelap atau pudar menunjukkan bahwa penelitian tersebut relatif jarang diteliti, pada *School Principal* (kuning gelap), *Mentoring* (kuning kurang terang), *Technology* (kuning gelap) sedangkan *Management* (kuning terang). Disimpulkan bahwa manajemen pendampingan (*mentoring*) pengawas sekolah yang berkaitan dengan teknologi (*internet/website*) dan kepala sekolah masih jarang diteliti menjadi kebaruan (*Novelty*) pada penelitian ini.

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, maka identifikasi masalah yang dijadikan bahan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Keberadaan kompetensi manjerial Kepala SMA Negeri yang masih rendah di Kabupaten Aceh Tenggara.
2. Model konseptual manajemen pendampingan (*mentoring*) pengawas berbasis *online* (*website*) untuk peningkatkan kompetensi manajerial kepala SMA Negeri di Kabupaten Aceh Tenggara.
3. Supervisi dan Pendampingan yang dilakukan oleh pengawas sekolah kurang dijadikan sebagai pertimbangan atau dasar dalam menyusun kebijakan dibidang pendidikan terkait dengan peningkatan kompetensi kepala sekolah.

1.3. Fokus Penelitian

Fokus penelitian adalah pada kompetensi manajerial kepala sekolah yang diduga dapat ditingkatkan secara efektif melalui penerapan model manajemen pendampingan pengawas sekolah berbasis online pada Sekolah Menengah Atas (SMA) Negeri di Kabupaten Aceh Tenggara.

1.4. Rumusan Masalah

Berdasarkan pada fokus masalah tersebut maka dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimanakah karakteristik Model Manajemen Pendampingan (*Mentoring*) Pengawas Sekolah Berbasis *Online (website)* untuk Peningkatan Kompetensi Manajerial Kepala SMA Negeri di Kabupaten Aceh Tenggara yang dikembangkan?
2. Bagaimanakah kelayakan Model Manajemen Pendampingan (*Mentoring*) Pengawas Sekolah Berbasis *Online (website)* untuk Peningkatan Kompetensi Manajerial Kepala SMA Negeri di Kabupaten Aceh Tenggara?
3. Bagaimanakah efektifitas Model Manajemen Pendampingan (*Mentoring*) Pengawas Sekolah Berbasis *Online (website)* untuk Peningkatan Kompetensi Manajerial Kepala SMA Negeri di Kabupaten Aceh Tenggara?

1.5. Tujuan Penelitian

1. Menemukan karakteristik Model Manajemen Pendampingan (*Mentoring*) Pengawas Sekolah Berbasis *Online (website)* untuk Peningkatan Kompetensi Manajerial Kepala SMA Negeri di Kabupaten Aceh Tenggara.
2. Menghasilkan Model Manajemen Pendampingan (*Mentoring*) Pengawas Sekolah Berbasis *Online (website)* yang layak untuk Peningkatan Kompetensi Manajerial Kepala SMA Negeri di Kabupaten Aceh Tenggara.
3. Menghasilkan Model Manajemen Pendampingan (*Mentoring*) Pengawas Sekolah Berbasis *Online (website)* yang efektif untuk Peningkatan Kompetensi Manajerial Kepala SMA Negeri di Kabupaten Aceh Tenggara.

1.6. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis dapat memberikan informasi terkait dengan pengembangan ilmu manajemen pendidikan khususnya tentang Manajemen Pendampingan (*Mentoring*) Pengawas Sekolah untuk peningkatan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah.

2. Manfaat Praktis

a. Kepala Dinas pendidikan

Penelitian ini dapat memberikan rekomendasi dalam pengambilan kebijakan mengenai penerapan Model Manajemen Pendampingan (*Mentoring*) Pengawas Sekolah Berbasis *Online (website)* untuk peningkatan Kompetensi Kepala SMA Negeri di Kabupaten Aceh Tenggara.

b. Pengawas

Penelitian ini dapat memberikan masukan mengenai penerapan Model Manajemen Pendampingan (*Mentoring*) Pengawas Sekolah Berbasis *Online (website)* untuk peningkatan kompetensi manajerial Kepala SMA Negeri di Kabupaten Aceh Tenggara.

c. Kepala Sekolah

Penelitian ini memberikan masukan untuk dalam rangka memperbaiki dan meningkatkan kompetensi manajerial pada sekolah yang di Pimpin.

d. Peneliti

Penelitian ini memberikan pengalaman dan tambahan pengetahuan bagi peneliti lainnya tentang Model Manajemen Pendampingan (*Mentoring*) Pengawas Sekolah Berbasis *Online (website)* untuk peningkatan kompetensi manajerial Kepala SMA Negeri di Kabupaten Aceh Tenggara.