



Efektivitas Program *Shadowing* dalam Meningkatkan Kompetensi Manajerial Calon Kepala Sekolah: Sebuah Studi Kasus di TK Negeri Pembina Kota Banjar Baru

Salahuddin^{1*}

¹Universitas Singaperbangsa Karawang, Karawang, Indonesia, dr.salahuddin@fkip.unsika.ac.id

*Corresponding Author: dr.salahuddin@fkip.unsika.ac.id

Abstract: This study aims to analyze the effectiveness of shadowing program in improving the managerial competence of prospective school principals at TK Negeri Pembina Kota Banjar Baru. A qualitative approach with a case study method was employed, using observation, in-depth interviews, and documentation analysis. The findings indicate that shadowing significantly enhances five dimensions of managerial competence: (1) visioning & data-based strategic planning skills, (2) resource management, (3) academic supervision that is developmental and reflective, (4) participatory and solution-oriented decision-making, and (5) internalization of democratic, collaborative, innovative, and transformative leadership styles. The study implies that shadowing could be adopted as a national model for principal training programs, particularly at the early childhood education level.

Keywords: *Shadowing, School Principal, Managerial Competence, Early Childhood Education, Educational Leadership*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis efektivitas program *shadowing* dalam meningkatkan kompetensi manajerial calon kepala sekolah di TK Negeri Pembina Kota Banjar Baru. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus melalui observasi, wawancara mendalam, dan analisis dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *shadowing* mampu meningkatkan lima dimensi utama kompetensi manajerial: (1) visioning dan keterampilan perencanaan berbasis data, (2) pengorganisasian sumber daya sekolah, (3) supervisi akademik yang membina dan reflektif, (4) pengambilan keputusan partisipatif dan solutif, serta (5) internalisasi gaya kepemimpinan demokratis, kolaboratif, inovatif, dan transformatif. Implikasi penelitian ini adalah bahwa *shadowing* dapat dijadikan model nasional dalam pengembangan calon kepala sekolah, khususnya di jenjang PAUD/TK.

Kata Kunci: *Shadowing, Kepala Sekolah, Kompetensi Manajerial, TK/PAUD, Kepemimpinan Pendidikan*

PENDAHULUAN

Kompetensi manajerial kepala sekolah merupakan salah satu unsur kunci dalam pengelolaan sekolah yang efektif dan dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan secara berkelanjutan. Kepala sekolah tidak hanya bertanggung jawab atas aspek administratif, tetapi juga perencanaan strategis, pengorganisasian, pengawasan, pengendalian sumber daya, serta koordinasi seluruh elemen sekolah agar visi, misi, dan standar mutu pendidikan dapat tercapai. Penelitian internasional menunjukkan bahwa shadowing sebagai metode pengembangan kepemimpinan mampu membantu mempertemukan teori dan praktik manajerial serta meningkatkan kemampuan reflektif (Nicolini & Korica, 2024).

Studi di China menemukan bahwa shadowing digunakan secara kualitatif untuk mengembangkan kompetensi kepemimpinan kepala sekolah, termasuk dalam hal transfer pembelajaran dari mentor ke peserta shadowing serta prosedur pengamatan yang sistematis (Shan, Zheng, Ng Mooi, & Liang, 2024).

Dalam kebijakan pendidikan nasional, meskipun belum terdapat publikasi riset yang secara eksplisit mengonfirmasi penerapan shadowing pada jenjang kepala sekolah secara luas, regulasi terbaru menegaskan pentingnya penguatan kompetensi manajerial bagi calon kepala sekolah. Hal ini tercantum dalam Permendikdasmen Nomor 7 Tahun 2025, yang menetapkan kompetensi manajerial sebagai salah satu syarat utama bagi calon kepala sekolah (Kemdikdasmen, 2025). Ketentuan tersebut menegaskan bahwa kemampuan manajerial merupakan fondasi bagi kepemimpinan sekolah yang efektif, adaptif, dan berdaya saing. Dengan demikian, pengembangan kepemimpinan tidak cukup berbasis teori semata, tetapi perlu menekankan praktik dan refleksi profesional.

Dalam kerangka tersebut, shadowing dipandang sebagai pendekatan yang potensial dalam pengembangan kepemimpinan pendidikan apabila dirancang secara sistematis dan reflektif. Studi berbasis wawancara terhadap mahasiswa tingkat akhir di sebuah sekolah tinggi bisnis di Inggris menunjukkan bahwa structured shadowing membantu peserta mengaitkan teori dan praktik manajemen secara bermakna, memahami kompleksitas kepemimpinan secara lebih mendalam, serta mengikis mitos dan prasangka dalam praktik manajerial (Nicolini & Korica, 2024; Shan et al., 2024). Temuan tersebut menegaskan bahwa shadowing dapat menjadi strategi pembelajaran efektif untuk mengembangkan pemahaman kontekstual dan reflektif terhadap dinamika kepemimpinan.

Dalam konteks Indonesia, shadowing berpotensi diterapkan secara luas dalam program pengembangan kapasitas manajerial calon kepala sekolah. Melalui observasi dan pendampingan terhadap pemimpin berpengalaman, peserta dapat menjembatani kesenjangan antara teori dan praktik (Service, Dalgic, & Thornton, 2016). Lebih jauh, praktik ini membuka ruang bagi dialog reflektif yang terstruktur, menjadikan proses bimbingan sebagai bagian integral dari pembelajaran berbasis pengalaman (Tanjung, Elfrianto, Pulungan, & Nasution, 2025). Pendekatan tersebut memungkinkan calon pemimpin mengamati tindakan nyata, melakukan refleksi mendalam, dan menerapkan hasil pembelajaran dalam konteks kerja sehari-hari (NSW School Leadership Institute, 2020).

Selain itu, shadowing selaras dengan prinsip experiential learning, yang terbukti lebih efektif dalam mengembangkan kompetensi kepemimpinan dibandingkan metode pembelajaran tradisional yang cenderung teoretis (Wibowo, Utami, Almahendra, & Mayasari, 2024). Dengan demikian, penguatan kompetensi manajerial melalui shadowing tidak hanya memperdalam pemahaman konseptual, tetapi juga membentuk perilaku kepemimpinan yang reflektif, kolaboratif, dan adaptif terhadap perubahan.

Relevansi pendekatan ini semakin kuat di tengah tuntutan Revolusi Industri 4.0 dan Society 5.0, yang menekankan pentingnya kepemimpinan berbasis teknologi, kolaborasi, dan inovasi. Penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan digital berkontribusi pada peningkatan mutu pembelajaran di era Industri 4.0 (Ridho, Wiyono, & Mustiningsih, 2024), sementara

kepemimpinan kolaboratif memperkuat sinergi kerja guru dalam menjawab tantangan masyarakat 5.0 (Munir, 2024). Di sisi lain, kepemimpinan inovatif menjadi indikator kesiapan kepala sekolah menghadapi perubahan sosial dan kemajuan teknologi (Fauzi, 2022; Ningsih & Syahfitri, 2024).

Dengan demikian, penerapan shadowing dalam pengembangan calon kepala sekolah menjadi relevan dan strategis, tidak hanya dalam memperkuat kompetensi manajerial, tetapi juga dalam membentuk kepemimpinan yang kontekstual, reflektif, dan berorientasi pada inovasi pendidikan. Relevansi tersebut semakin tampak ketika program shadowing diimplementasikan pada satuan pendidikan yang memiliki karakteristik dan kebutuhan khusus, seperti lembaga pendidikan anak usia dini yang menuntut kepemimpinan dengan sensitivitas pedagogis dan keterampilan manajerial yang seimbang.

Dalam konteks ini, Taman Kanak-Kanak Negeri Pembina Kota Banjarbaru, Provinsi Kalimantan Selatan, menjadi contoh representatif penerapan shadowing dalam pengembangan calon kepala sekolah. Sebagai lembaga pendidikan negeri pada jenjang anak usia dini, TK Negeri Pembina tersebut memiliki posisi strategis dalam mendukung penyelenggaraan layanan pendidikan bermutu di wilayahnya. Sekolah ini sebelumnya berstatus sebagai sekolah penggerak dan telah meraih berbagai prestasi, sehingga dipercaya menjadi lokasi pelaksanaan program shadowing bagi peserta pelatihan bakal calon kepala sekolah. Program ini diselenggarakan oleh Direktorat Kepala Sekolah, Pengawas Sekolah, dan Tenaga Kependidikan, Direktorat Jenderal GTK Kemdikdasmen melalui Balai Guru dan Tenaga Kependidikan (BGTK) Provinsi Kalimantan Selatan.

Berangkat dari kebutuhan untuk memperkuat kapasitas kepemimpinan manajerial, khususnya bagi bakal calon kepala sekolah taman kanak-kanak, TK Negeri Pembina Banjarbaru ditetapkan sebagai salah satu sekolah sasaran dalam program shadowing kepala sekolah mentor. Kehadiran sekolah ini menjadi titik penting untuk menelaah bagaimana shadowing diimplementasikan dalam konteks pendidikan anak usia dini, sekaligus mengungkap tantangan dan peluang yang muncul dalam praktiknya di lapangan.

Dengan landasan tersebut, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi nyata dalam memperkaya pemahaman mengenai implementasi program shadowing sebagai strategi inovatif pengembangan calon kepala sekolah. Selain menilai efektivitas program dalam meningkatkan kompetensi manajerial peserta pelatihan, hasil penelitian ini juga diharapkan menjadi rujukan bagi perumusan kebijakan dan praktik pengembangan kepemimpinan pendidikan di Indonesia, khususnya dalam upaya memperkuat mutu pendidikan sejak jenjang taman kanak-kanak.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan rancangan studi kasus, berfokus pada pelaksanaan program shadowing bagi peserta pelatihan bakal calon kepala sekolah (BCKS) di TK Negeri Pembina Kota Banjarbaru, Kalimantan Selatan. Metode ini dipilih untuk menggali secara mendalam dinamika interaksi antara peserta pelatihan dan kepala sekolah mentor dalam konteks nyata, serta memahami efektivitas program shadowing terhadap penguatan kompetensi manajerial calon kepala sekolah. Pendekatan deskriptif-analitis digunakan untuk menggambarkan dan menganalisis realitas lapangan secara sistematis (Creswell & Poth, 2018; Yin, 2018).

Penelitian ini berlangsung sejak 28 Agustus – 30 September 2025 dengan mendalamai rangkaian aktivitas peserta pelatihan BCKS, baik dalam konteks kegiatan belajar mandiri secara daring pada Learning Management System (LMS) (28 Agustus – 3 September 2025), yang berlanjut dengan pelatihan tatap muka secara luring selama 12 hari (4–13 September 2025). Dari kegiatan tersebut, peneliti melakukan observasi, wawancara, dan pengumpulan dokumen terutama selama pelaksanaan program shadowing selama lima hari, yang terdiri dari

empat hari kunjungan ke sekolah dan satu hari pemaparan praktik baik oleh kepala sekolah mentor di lokasi pelatihan.

Program shadowing diikuti oleh 108 peserta pelatihan BCKS dari jenjang TK, SD, SMP hingga SMA/SMK, tersebar ke dalam 18 sekolah sasaran dengan masing-masing enam peserta dan satu kepala sekolah mentor. Penelitian ini secara khusus melibatkan enam peserta BCKS dan satu kepala sekolah mentor dari TK Negeri Pembina Kota Banjarbaru, yang dipilih melalui purposive sampling berdasarkan keterlibatan langsung mereka dalam program dan relevansinya dengan tujuan penelitian. Adapun alur kegiatan shadowing di TK Negeri Pembina Kota Banjar Baru adalah sebagai berikut:

1. Hari 1: Pembelajaran kepribadian dan jiwa entrepreneur kepala sekolah melalui paparan, rapat guru, diskusi, dan refleksi.
2. Hari 2: Pengelolaan sekolah jilid 1 (visioning, perencanaan berbasis data, dan pengelolaan sumber daya manusia).
3. Hari 3: Pengelolaan sekolah jilid 2 (keuangan, sarana prasarana, serta monitoring dan evaluasi).
4. Hari 4: Supervisi akademik melalui observasi praktik supervisi, diskusi, wawancara, dan refleksi.
5. Hari 5: Paparan kepala sekolah mentor tentang praktik baik modul 4 (Peran Kepala Sekolah dalam Pengembangan Kompetensi GTK) dan modul 6 (Penguatan Kompetensi Sosial Kepala Sekolah).

Data dikumpulkan melalui tiga teknik utama, yakni (1) Observasi, untuk mengamati aktivitas peserta selama mendampingi kepala sekolah mentor; (2) Wawancara semi-terstruktur, untuk menggali pengalaman, persepsi, dan refleksi peserta serta kepala sekolah mentor (Sugiyono, 2020); dan (3) Dokumentasi, berupa catatan kegiatan, laporan, dan dokumen administratif pelatihan.

Analisis data dilakukan dengan analisis tematik, meliputi reduksi, kategorisasi, dan identifikasi tema-tema utama terkait perubahan kompetensi manajerial peserta. Analisis dilakukan secara siklikal hingga ditemukan pola dan makna yang konsisten.

Keabsahan data dijaga melalui triangulasi metode (observasi, wawancara dan dokumentasi) serta triangulasi sumber (peserta dan kepala sekolah mentor). Uji konsistensi antar waktu dan antar sumber dilakukan untuk menjamin trustworthiness penelitian yang mencakup aspek kredibilitas, transferabilitas, dependabilitas, dan konfirmabilitas (Lincoln & Guba, 1985; Nowell et al., 2017).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa program shadowing kepala sekolah mentor sangat efektif dan memberikan dampak yang signifikan terhadap peningkatan kompetensi manajerial calon kepala sekolah. Temuan ini diuraikan dalam lima dimensi utama yakni: pertama, dimensi visioning sekolah dan perencanaan berbasis data. Peserta program shadowing terbukti mampu menyusun rencana yang lebih sistematis dan matang setelah mengamati praktik kepala sekolah mentor dalam mengelola Rapor Pendidikan, Rencana Kerja Tahunan (RKT), Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS), serta profil sekolah. Pengalaman belajar langsung ini memperkaya pemahaman peserta mengenai pemanfaatan data sebagai landasan dalam proses perencanaan sekolah yang strategis. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa program shadowing/mentoring memiliki kontribusi signifikan dalam membantu calon kepala sekolah memahami kompleksitas peran kepemimpinan pendidikan. Penelitian di Selandia Baru menunjukkan bahwa keterlibatan dalam program shadowing memungkinkan calon pemimpin memperoleh wawasan mendalam mengenai tantangan nyata kepala sekolah sekaligus mengembangkan refleksi kritis terhadap praktik kepemimpinan yang diamati (Service et al., 2016). Dengan demikian, pengalaman tersebut tidak hanya memperkaya keterampilan teknis,

tetapi juga menumbuhkan kesadaran reflektif yang penting dalam proses pengambilan keputusan manajerial. Lebih jauh, keterkaitan antara pengalaman langsung dan pembelajaran konseptual menegaskan relevansi kerangka experiential learning dalam pengembangan kepemimpinan. Pembelajaran berbasis pengalaman memungkinkan calon kepala sekolah membangun kapasitas kepemimpinan secara adaptif melalui interaksi langsung dengan realitas lapangan (Tanjung et al., 2025). Hal ini konsisten dengan temuan penelitian ini, dimana keterlibatan peserta dalam praktik perencanaan berbasis data memperkuat kemampuan analitis sekaligus menumbuhkan keterampilan strategis yang lebih aplikatif.

Selain itu, peningkatan kompetensi manajerial pada aspek perencanaan sekolah sebagaimana teridentifikasi dalam penelitian ini juga memiliki implikasi yang lebih luas terhadap kualitas kinerja guru dan iklim sekolah. Keterampilan manajerial kepala sekolah terbukti berkorelasi erat dengan peningkatan kinerja guru, yang secara langsung berdampak pada efektivitas pembelajaran (Papilaya & Nanda, 2024). Pandangan ini diperkuat oleh penelitian yang menunjukkan bahwa kinerja manajerial kepala sekolah tidak hanya memengaruhi pengelolaan administratif, tetapi juga berperan penting dalam penguatan iklim sekolah yang kondusif bagi peningkatan mutu pendidikan (Kurniady et al., 2024).

Sejalan dengan itu, kompetensi manajerial kepala sekolah, bersama dengan kompetensi pedagogik guru dan budaya sekolah, terbukti berpengaruh signifikan terhadap kualitas pendidikan (Listyaningrum et al., 2025). Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan kapasitas manajerial calon kepala sekolah melalui program shadowing tidak hanya bermanfaat pada tataran individu, melainkan juga merupakan strategi sistemik yang mendukung peningkatan mutu pendidikan secara berkelanjutan.

Kedua, pengelolaan sumber daya sekolah. Peserta program shadowing memperoleh keterampilan dalam mengelola tenaga pendidik, tenaga kependidikan, peserta didik, sarana dan prasarana, serta pembiayaan sekolah termasuk dana Bantuan Operasional Pendidikan (BOP). Melalui pengamatan terhadap praktik kepala sekolah mentor, peserta belajar bahwa meskipun dana sekolah terbatas, strategi efisiensi dan alokasi anggaran prioritas dapat memastikan program sekolah tetap berjalan optimal. Hal ini menegaskan bahwa kapasitas kepala sekolah dalam mengelola sumber daya merupakan prediktor utama keberhasilan sekolah (Leithwood, Harris, & Hopkins, 2020).

Temuan ini sejalan dengan penelitian yang menunjukkan bahwa kepemimpinan sekolah yang efektif ditandai oleh kemampuan mengelola sumber daya manusia, finansial, dan material secara strategis serta berdampak pada pencapaian hasil belajar siswa (Leithwood et al., 2020). Lebih lanjut, keterlibatan guru dan staf dalam proses pengambilan keputusan mengenai alokasi sumber daya, sebagaimana diperlakukan oleh kepala sekolah mentor, mencerminkan kepemimpinan kolaboratif. Praktik ini konsisten dengan temuan bahwa partisipasi guru dalam keputusan manajerial, termasuk pengelolaan anggaran, memperkuat rasa memiliki terhadap sekolah dan meningkatkan efektivitas organisasi (Lin, 2014).

Dalam konteks Indonesia, efektivitas pengelolaan dana BOS/BOP juga telah diteliti secara empiris. Penelitian menunjukkan bahwa efisiensi penggunaan BOS/BOP, meskipun dengan keterbatasan anggaran, tetap mampu meningkatkan kualitas layanan pendidikan (Safitri, Raisyah, Setiyani, Kamilah, & Suriansyah, 2024). Studi lain menegaskan bahwa optimalisasi dana BOS/BOP membutuhkan transparansi, partisipasi guru, serta prioritas penganggaran yang jelas (Safitri, Kamilah, Raisyah, Setiyani, & Purwanti, 2024). Selain itu, penelitian pada lembaga PAUD menemukan bahwa pengelolaan dana operasional pendidikan harus berbasis kebutuhan peserta didik agar alokasi anggaran lebih tepat sasaran dan akuntabel (Ramadhani, Octaviana, & Pratama, 2023).

Hal ini juga paralel dengan temuan internasional bahwa kepemimpinan sekolah yang efektif menuntut adanya manajemen strategis sumber daya, termasuk keputusan alokasi anggaran, penempatan staf, dan optimalisasi sarana prasarana (OECD, 2024). Kepala sekolah

yang mengelola sumber daya dengan prinsip efisiensi, akuntabilitas, dan partisipasi lebih berhasil dalam meningkatkan mutu sekolah.

Dengan demikian, pengalaman peserta dalam dimensi pengelolaan sumber daya melalui shadowing tidak hanya memperkaya keterampilan teknis, tetapi juga menginternalisasikan praktik kepemimpinan berbasis kolaborasi dan akuntabilitas yang relevan dengan tuntutan manajemen sekolah di Indonesia maupun secara global.

Ketiga; Supervisi akademik. Peserta pelatihan mencatat bagaimana kepala sekolah mentor melaksanakan praktik supervisi secara sistematis mulai dari pra-observasi, observasi, hingga refleksi pasca-observasi. Pola ini dilakukan secara membina, humanis, dan berbasis pendekatan coaching. Hal tersebut memperlihatkan bahwa supervisi tidak semata-mata diposisikan sebagai mekanisme kontrol, melainkan lebih pada sarana pengembangan profesional guru, sehingga tercipta ruang dialog yang setara dan berbasis kemitraan.

Temuan ini sejalan dengan penelitian di Kota Cilegon yang menunjukkan bahwa supervisi akademik kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kompetensi pedagogis guru. Supervisi yang dilakukan secara terstruktur terbukti lebih dominan dibanding faktor kepemimpinan perubahan dalam memperkuat kapasitas pedagogis guru (Firmansyah et al., 2023). Penelitian lain di SD Negeri 1 Gardu Harapan, Kabupaten Musi Banyuasin juga mengonfirmasi bahwa praktik coaching dan supervisi kepala sekolah mampu meningkatkan kinerja guru secara signifikan, karena guru merasa didampingi dalam menemukan solusi atas permasalahan pembelajaran (Atiah et al., 2023).

Selanjutnya, studi di Kabupaten Jepara menemukan bahwa supervisi akademik memberikan kontribusi sebesar 27,2% terhadap kualitas pembelajaran. Hal ini menunjukkan semakin baik praktik supervisi akademik, maka semakin tinggi pula mutu pembelajaran yang dihasilkan, terutama bila didukung kompetensi pedagogik guru dan budaya sekolah ramah anak (Suryani et al., 2024). Bahkan, penelitian di Kabupaten Blora melaporkan bahwa supervisi akademik memiliki korelasi yang kuat dengan kinerja guru, dengan kontribusi pengaruh mencapai 64,3%. Artinya, kualitas kinerja guru meningkat nyata ketika kepala sekolah menjalankan supervisi akademik secara konsisten dan membangun (Kusumasari et al., 2024).

Dari berbagai data penelitian tersebut dapat ditegaskan bahwa supervisi akademik yang konstruktif, humanis, dan berbasis coaching berperan penting dalam mendorong guru untuk melakukan refleksi, memperbaiki praktik pembelajaran, dan meningkatkan profesionalisme. Pada akhirnya, kinerja guru yang meningkat akan bermuara pada peningkatan prestasi belajar siswa.

Dimensi keempat, pengambilan keputusan. Peserta pelatihan bakal calon kepala sekolah menunjukkan peningkatan pemahaman mengenai bagaimana proses keputusan dilakukan secara sistematis. Kepala sekolah mentor mencontohkan bahwa setiap keputusan diawali dengan identifikasi masalah, kemudian dilanjutkan dengan eksplorasi alternatif solusi, diikuti dengan musyawarah bersama pihak terkait, hingga akhirnya menghasilkan keputusan yang adil dan solutif. Peserta menyadari bahwa keputusan yang bijak tidak semata-mata bersandar pada intuisi, melainkan juga memerlukan pertimbangan rasional dan partisipatif.

Temuan ini sejalan dengan penelitian yang menekankan pentingnya tahapan sistematis dalam pengambilan keputusan. Proses pengambilan keputusan kepala sekolah berbasis data mencakup identifikasi masalah, pengumpulan informasi, evaluasi alternatif, pemilihan alternatif terbaik, serta implementasi kebijakan (Nurzen, 2022). Hal ini memperlihatkan bahwa keputusan yang efektif lahir dari proses analisis yang matang.

Selain itu, kepala sekolah dalam meningkatkan prestasi siswa melakukan pengambilan keputusan melalui langkah-langkah sistematis mulai dari identifikasi masalah, pengumpulan data, hingga melibatkan berbagai komponen sekolah dalam proses musyawarah. Keputusan hanya diambil secara individual ketika situasi mendesak memerlukan tindakan cepat (Kenedi & Suryani, 2023).

Senada dengan itu, praktik pengambilan keputusan partisipatif di sekolah madrasah dilakukan melalui teknik-teknik kolaboratif seperti brainstorming dan diskusi kelompok, yang melibatkan guru, staf tata usaha, dan warga sekolah. Partisipasi ini terbukti menciptakan iklim kerja yang demokratis sekaligus memperkuat rasa memiliki terhadap kebijakan sekolah (Muslim, 2018).

Lebih jauh, pengalaman shadowing ini juga menginternalisasikan prinsip growth mindset pada peserta. Tantangan manajerial tidak lagi dipandang sebagai hambatan, melainkan sebagai peluang untuk belajar dan berkembang. Hal ini sejalan dengan literatur kepemimpinan transformatif yang menekankan pentingnya pemimpin sekolah untuk senantiasa mengembangkan diri, menguatkan kapasitas kolektif, serta menjadikan proses pengambilan keputusan sebagai wahana pembelajaran berkelanjutan (Slivka et al., 2024).

Dari hasil penelitian tersebut, dapat ditegaskan bahwa praktik pengambilan keputusan yang dipraktikkan kepala sekolah mentor dalam program shadowing sejalan dengan literatur empiris. Peserta belajar bahwa keputusan yang efektif memerlukan analisis masalah, partisipasi warga sekolah, dan musyawarah untuk membangun legitimasi serta meningkatkan kualitas kebijakan. Pengalaman ini juga menumbuhkan growth mindset pada peserta, di mana tantangan manajerial dipandang bukan sebagai hambatan, melainkan peluang untuk berkembang dan belajar sebagai calon pemimpin sekolah.

Dimensi kelima, yakni perilaku dan gaya kepemimpinan, peserta pelatihan bakal calon kepala sekolah melaporkan bahwa mereka menginternalisasi berbagai gaya kepemimpinan dari kepala sekolah mentor: demokratis, kolaboratif, transformatif, inovatif, dan servant leadership. Berdasarkan testimoni, mereka menyadari bahwa gaya kepemimpinan yang efektif adalah kombinasi dari kepemimpinan demokratis, kolaboratif, transformatif, dan servant leadership.

Pengakuan dari guru dan staf sekolah turut menguatkan temuan ini. Guru menilai bahwa kepala sekolah bukan hanya memimpin secara formal, tetapi juga menjadi figur teladan yang mengayomi dan mendukung perkembangan profesional guru, serta memberi ruang untuk berpartisipasi dalam kegiatan pengembangan diri. Praktik kepemimpinan semacam ini berkontribusi pada meningkatnya dedikasi dan rasa memiliki guru terhadap sekolah.

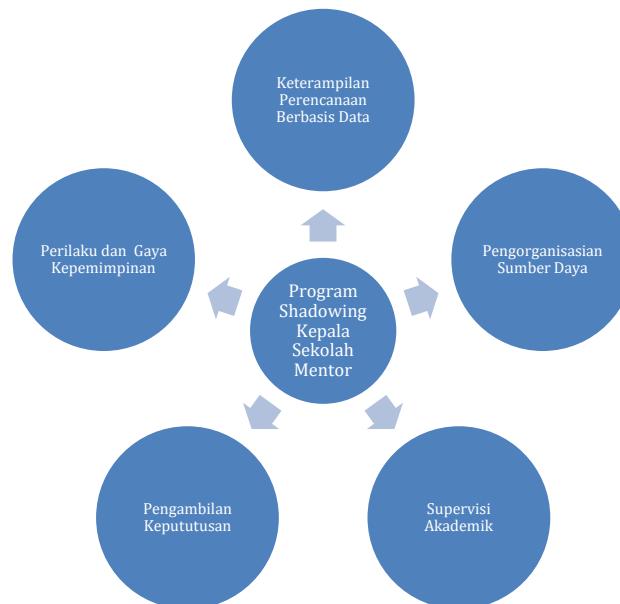
Temuan ini sejalan dengan penelitian yang menunjukkan bahwa servant leadership memiliki pengaruh signifikan dalam memperkuat iklim organisasi pendidikan yang sehat dan mendorong kinerja guru. Kepemimpinan yang menekankan pelayanan, perhatian, dan pemberdayaan guru terbukti meningkatkan motivasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi (Agustianawati & Darmawan, 2024). Lebih lanjut, penelitian lain menemukan bahwa servant leadership berkontribusi positif terhadap organizational citizenship behavior (OCB), karena gaya kepemimpinan ini mendorong budaya kolaborasi, kepedulian, dan rasa saling mendukung di lingkungan sekolah (Triwiyanto & Prihatin, 2023).

Selain itu, pengalaman shadowing juga menginternalisasikan prinsip *experiential learning* bagi peserta. Melalui keterlibatan langsung dalam aktivitas kepemimpinan kepala sekolah, peserta dapat menghubungkan teori dengan praktik nyata, mempercepat proses internalisasi keterampilan kepemimpinan, dan membangun gaya kepemimpinan yang sesuai dengan konteks lapangan. Hal ini sejalan dengan argumen bahwa pembelajaran berbasis pengalaman mempercepat transfer keterampilan dan membentuk pemahaman yang lebih mendalam tentang praktik kepemimpinan (Kolb, 2015).

Dengan demikian, program shadowing tidak hanya memberikan wawasan konseptual, tetapi juga pengalaman nyata yang memperkaya kompetensi manajerial peserta. Melalui interaksi langsung dengan kepala sekolah mentor, peserta belajar mempraktikkan gaya kepemimpinan yang melayani, transformatif, demokratis, dan kolaboratif, serta mengembangkan kapasitas diri sebagai calon pemimpin sekolah yang adaptif dan inovatif.

Secara garis besar, pelaksanaan program shadowing kepala sekolah mentor oleh peserta pelatihan bakal calon kepala sekolah di TK Negeri Pembina Kota Banjarbaru berlangsung

melalui tahapan yang terstruktur dan sistematis. Seluruh rangkaian kegiatan dirancang agar peserta memperoleh pengalaman belajar yang autentik melalui keterlibatan langsung dalam praktik kepemimpinan di sekolah. Untuk memudahkan pemahaman mengenai alur kegiatan, mekanisme pelaksanaan shadowing tersebut dapat digambarkan secara skematis pada bagan berikut.



Bagan 1. Program Shadowing Kepala Sekolah Mentor di TK Negeri Pembina Kota Banjar Baru

Dari keseluruhan temuan yang diperoleh, dapat disimpulkan bahwa program shadowing kepala sekolah mentor merupakan wahana pembelajaran kepemimpinan yang autentik dan transformatif. Melalui proses pendampingan langsung, peserta tidak hanya ditempa dalam aspek manajerial, tetapi juga dibentuk dalam dimensi kepribadian kepemimpinan yang berakar pada keteladanan, integritas, dan orientasi pelayanan. Temuan ini memberikan kontribusi bermakna bagi pengembangan program pelatihan kepala sekolah di Indonesia, khususnya dalam memperkuat kepemimpinan yang visioner, inklusif, dan berdaya saing global.

Lebih jauh, hasil penelitian ini menegaskan bahwa shadowing bukan sekadar metode pelatihan, melainkan jembatan yang memadukan teori dengan praktik nyata. Peserta pelatihan memperoleh kesempatan untuk menginternalisasi keterampilan kepemimpinan melalui pengalaman otentik, sehingga lebih siap menghadapi kompleksitas tantangan manajerial di sekolah. Dengan demikian, program shadowing berperan strategis dalam menyiapkan calon kepala sekolah yang tidak hanya kompeten secara profesional, tetapi juga berkarakter sebagai pemimpin pendidikan yang reflektif, kolaboratif, dan berorientasi pada peningkatan mutu pembelajaran secara berkelanjutan.

KESIMPULAN

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa program shadowing sangat efektif dan memberikan dampak signifikan terhadap peningkatan kompetensi manajerial calon kepala sekolah. Terdapat lima dimensi utama yang teridentifikasi, yaitu: (1) Visioning dan Perencanaan Berbasis Data, peserta mampu menyusun rencana sekolah secara lebih sistematis dan strategis melalui pemanfaatan data sebagai dasar perencanaan; (2) Supervisi Akademik, Peserta memahami supervisi sebagai sarana pembinaan profesional guru, bukan sekadar kontrol, sehingga mendorong budaya reflektif; (3) Pengambilan Keputusan, Peserta belajar bahwa keputusan yang efektif lahir dari proses sistematis dan partisipatif, sehingga

memperkuat kolaborasi; (4) Perilaku dan Gaya Kepemimpinan, Peserta menginternalisasi gaya kepemimpinan demokratis, kolaboratif, transformatif, inovatif, dan servant leadership yang berdampak pada iklim sekolah yang positif.

Dengan demikian, program shadowing memiliki implikasi yang signifikan dalam pengembangan kepemimpinan sekolah, mampu menjembatani teori dan praktik, meningkatkan kesiapan peserta calon kepala sekolah menghadapi kompleksitas kepemimpinan, serta membentuk calon kepala sekolah yang kompeten, inovatif dan transformatif dalam kememimpinan. Keberhasilan program ini menegaskan potensinya sebagai model unggulan yang layak diadopsi secara nasional, sekaligus memberikan dasar ilmiah yang kuat bagi pengembangan kebijakan untuk memperkuat kapasitas kepemimpinan pendidikan di seluruh Indonesia.

REFERENSI

- Agustianawati, Z. E., & Darmawan, D. (2024). Pengaruh Servant Leadership Terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Kependidikan: Jurnal Hasil Penelitian dan Kajian Kepustakaan di Bidang Pendidikan, Pengajaran dan Pembelajaran*, 7(2), 446-452. Retrieved from <https://journal.stitaruna.ac.id/index.php/jel/article/download/386/304/2026>
- Atiah, N., Fitria, H., & Destiniar, D. (2023). Effect of principal's coaching and supervision toward teacher's performance. *International Journal of Educational Review*, 5(2), 163–172. <https://doi.org/10.33369/ijer.v5i2.12179>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications. <https://doi.org/10.1177/1468794119820107>
- Fauzi, H. (2022). Ascertaining Principal Leadership in the Era of Society 5.0: An Outlook as Educational Innovator. *JIEMAN: Journal of Islamic Educational Management*, 4(2), 171–188. <https://doi.org/10.35719/jieman.v4i2.149>
- Firmansyah, F., Maharani, M., Muttaqin, A., Ginanjar, G., & Rahayu, M. (2023). Peran kepemimpinan perubahan, supervisi akademik kepala sekolah, dan self-efficacy dalam meningkatkan kompetensi pedagogis guru SMP Negeri di Kota Cilegon. *Jurnal Penelitian, Pendidikan dan Pengajaran (JPPP)*, 4(2), 480–493. <https://doi.org/10.30596/jppg.v4i2.23972>
- Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah. (2025). Permendikdasmen Nomor 7 Tahun 2025 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah.
- Kenedi, J., & Suryani, E. (2023). Pengambilan keputusan kepala sekolah dalam meningkatkan prestasi siswa di SMP Muhammadiyah Boarding School Maronge. *Jurnal Kependidikan*, 7(1), 43–48. Retrieved from <https://www.e-journalppmunsa.ac.id/index.php/kependidikan/article/view/972>
- Kolb, D. A. (2015). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development* (2nd ed.). Pearson Education.
- Kurniady, D. A., Susilana, R., Widodo, M., & Halimi, A. K. (2024). Managerial performance in developing school climate to improve school quality. *The Journal of Educational Research*, 117(2), 123–135. <https://doi.org/10.1177/00220574211016405>
- Kusumasari, P., Murniati, N., & Kusumaningsih, W. (2024). Pengaruh supervisi akademik, budaya sekolah, dan kompetensi profesional terhadap kinerja guru sekolah dasar di Kecamatan Kedungtuban Kabupaten Blora. *Jurnal Review Pendidikan dan Pengajaran*, 6(4), 1370–1383. <https://doi.org/10.31004/jrpp.v6i4.20724>
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. SAGE Publications.
- Listyaningrum, A. L., Buchori, A., & Soedjono. (2025). The influence of school principals' managerial competence, teachers' pedagogical competence, and school culture on the

- quality of education. *AJIS: Academic Journal of Islamic Studies*, 10(1), 133–148. <https://journal.iaincurup.ac.id/index.php/AJIS/article/view/12985>
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5-22. <https://doi.org/10.1080/13632430701800060>
- Lin, Y. J. (2014). Teacher involvement in school decision-making. *Journal of Studies in Education*, 4(3), 123-125. <https://doi.org/10.5296/jse.v4i3.6179>
- Munir, M. L. (2024). Kepemimpinan Kolaborasi Kepala Sekolah dalam Membangun Tim Kinerja Guru di Era Society 5.0. *Proceedings of International Conference on Educational Management*, 2(2), 494-502. Retrieved from <https://ejournal.iaida.ac.id/index.php/picem/article/view/3765>
- Muslim, A. (2018). Pengambilan keputusan partisipatif kepala sekolah di MTs NW Nurul Ihsan Tilawah. *Jurnal Paedagogy*, 5(1), 28–37. <https://doi.org/10.33394/jp.v5i1.2587>
- Nurzen, M. (2022). Pengambilan keputusan berbasis data untuk perencanaan pendidikan: Strategi untuk keberhasilan kepala sekolah. *Jurnal Konseling dan Pendidikan*, 9(2), 589–598. <https://doi.org/10.29210/189500>
- Nicolini, D., & Korica, M. (2024). Structured shadowing as a pedagogy for leadership development. *Management Learning*, 56(2), 206-232. <https://doi.org/10.1177/13505076231221531>
- Ningsih, S. K., & Syahfitri, D. (2024). Transformation of Principal Leadership in The 5.0 Era. *Mudir: Jurnal Manajemen Pendidikan*. <https://doi.org/10.55352/xmkm7a03>
- NSW School Leadership Institute. (2020). Shadowing: Building leadership capability through observing leaders in action.NSW Department of Education. <https://education.nsw.gov.au/teaching-and-learning/school-leadership-institute/research/shadowing>
- Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. (2017). Thematic analysis: Striving to meet the trustworthiness criteria. *International Journal of Qualitative Methods*, 16(1), 1–13. <https://doi.org/10.1177/1609406917733847>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2024). Redefining school leadership responsibilities. In *Improving School Leadership*, Volume 1: Policy and Practice. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264044715-3-en>
- Papilaya, J., & Nanda, F. A. (2024). The impact of school principals' managerial skills and school climate on teacher performance. *Journal for Lesson and Learning Studies*, 7(3), 425–433. <https://ejournal.undiksha.ac.id/index.php/JLLS/article/view/88038>
- Ramadhani, R. A., Octaviana, D. R., & Pratama, F. Y. (2023). Implementasi pengelolaan dana bantuan operasional pendidikan pada lembaga PAUD. *Abata: Jurnal Pendidikan Islam Anak Usia Dini*, 3(2). <https://doi.org/10.32665/abata.v3i2.1902>
- Ridho, M. R., Wiyono, B. B., & Mustiningsih. (2024). Digital leadership of school principals to improve the quality of learning in the industrial revolution era 4.0. *Insania: Jurnal Pemikiran Alternatif Kependidikan*. <https://doi.org/10.24090/insania.v29i1.9566>
- Safitri, S. A., Raisyah, S., Setiyani, T. A., Kamilah, N. A., & Suriansyah, A. (2024). Analisis kebijakan efisiensi anggaran BOS/BOP dan implikasinya terhadap kualitas layanan pendidikan di RA Raudhatul Amin. *Jurnal Ilmiah Pendidik Indonesia*, 4(1). <https://doi.org/10.56916/jipi.v4i1.1850>
- Safitri, S. A., Kamilah, N. A., Raisyah, S., Setiyani, T. A., & Purwanti, R. (2024). Analisis tantangan manajerial dalam optimalisasi anggaran terbatas: Studi kasus pemanfaatan dana BOS/BOP di Sekolah Raudatul Amin. *Jurnal Ilmiah Pendidik Indonesia*, 4(1). <https://doi.org/10.56916/jipi.v4i1.1849>

- Service, B., Dalgic, G., & Thornton, K. (2016). Implications of a shadowing/mentoring programme for aspiring principals. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education, 5(3), 221–237. <https://doi.org/10.1108/IJMCE-03-2016-0031>
- Shan, X., Zheng, Y., Ng Mooi, A., & Liang, J. (2024). Shadowing as a method of principal development: A qualitative cross-case study in China. Educational Management Administration & Leadership, 53(3), 629-665. <https://doi.org/10.1177/17411432221074885>
- Suryani, Y., Yuliejantingsih, Y., & Prayito, M. (2024). Pengaruh supervisi akademik, kompetensi pedagogik guru dan budaya sekolah ramah anak terhadap kualitas pembelajaran di Kecamatan Kembang, Kabupaten Jepara. Primary Education Journal (PEJ), 8(1), 68–79. <https://doi.org/10.26593/pej.v8i1.21734>
- Sugiyono. (2020). Metode penelitian kualitatif. Bandung: Alfabeta.
- Sliwka, A., Rauschenberg, A., & Pacheco, A. (2024). Transformative school leadership and growth mindset in times of change. *Educational Management Administration & Leadership, 52(1), 34–50. <https://doi.org/10.1177/17411432221123456>
- Tanjung, B. N., Elfrianto, Pulungan, A. H., & Nasution, H. S. (2025). Developing principal leadership through experiential learnings. *International Journal of Education, 13(1), 99–112. <https://jurnal.larisma.or.id/index.php/IJE/article/view/959>
- Triwiyanto, W., & Prihatin, T. (2023). Pengaruh Servant Leadership, Iklim dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior. Prosiding Seminar Nasional Pascasarjana, 1196-1203. Retrieved from <https://proceeding.unnes.ac.id/snpasca/article/download/2337/1833/6205>
- Wibowo, A., Utami, C. W., Almahendra, R., & Mayasari, I. (2024). The impact of experiential learning and emotional intelligence towards leadership development of undergraduate students. Journal of Leadership in Organizations, 6(2), 45–56. <https://jurnal.ugm.ac.id/leadership/article/view/83256>
- Yin, R. K. (2018). Case study research and applications: Design and methods (6th ed.). SAGE Publications. <https://doi.org/10.1177/1096348018803362>