

**MANAJEMEN KEPEMINPINAN SITUASIONAL
KEPALA SEKOLAH MELALUI SUPERVISI
AKADEMIK DALAM MENINGKATKAN
KINERJA GURU**

(Studi Kasus di SDN Palasari Kabupaten Cianjur dan SDN Pangestu
Kabupaten Sukabumi)

***SITUATIONAL LEADERSHIP MANAGEMENT OF
SCHOOL PRINCIPALS THROUGH ACADEMIC
SUPERVISION IN IMPROVING TEACHER
PERFORMANCE***

*(A Case Study at SDN Palasari, Cianjur Regency, and SDN Pangestu, Sukabumi
Regency)*

TESIS

Diajukan sebagai Syarat Memperoleh Gelar Magister Pendidikan
Program Studi Administrasi Pendidikan



Oleh:
HERA ASRIANA
NIM 41038103244073

**SEKOLAH PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NUSANTARA
BANDUNG
2026**

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Hera Asriana
NIM : 41038103244073
Fakultas : Sekolah Pascasarjana Uninus Bandung
Program Studi : Administrasi Pendidikan
Judul Tesis : **Manajemen Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Melalui Supervisi Akademik Dalam Meningkatkan Kinerja Guru**
(Studi Kasus Di SDN Palasari Kabupaten Cianjur Dan SDN Pangestu Kabupaten Sukabumi)

Dengan ini saya menyatakan bahwa:

1. Hasil karya yang saya serahkan ini adalah hasil penelitian dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar Magister dalam Studi Administrasi Pendidikan Universitas Islam Nusantara Bandung maupun di institusi pendidikan lainnya.
2. Hasil karya saya ini bukan saduran/terjemahan melainkan merupakan gagasan, rumusan dan penelitian pelaksanaan/implementasi saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan pembimbing.
3. Hasil karya saya ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau di publikasikan orang lain, kecuali yang digunakan sebagai acuan dalam naskah dengan menyebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.

Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya. Apabila dikemudian hari terbukti ada penyimpangan atau hasil jiplakan dari karya tulis orang lain, maka saya bersedia menanggung sanksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Bandung, Februari 2026
Yang membuat pernyataan,



Hera Asriana
NIM 41038103244073

LEMBAR PERSETUJUAN

**MANAJEMEN KEPEMINPINAN SITUASIONAL
KEPALA SEKOLAH MELALUI SUPERVISI
AKADEMIK DALAM MENINGKATKAN
KINERJA GURU**

(Studi Kasus di SDN Palasari Kabupaten Cianjur dan SDN Pangestu
Kabupaten Sukabumi)

***SITUATIONAL LEADERSHIP MANAGEMENT OF
SCHOOL PRINCIPALS THROUGH ACADEMIC
SUPERVISION IN IMPROVING TEACHER
PERFORMANCE***

*(A Case Study at SDN Palasari, Cianjur Regency, and SDN Pangestu, Sukabumi
Regency)*

Oleh:

HERA ASRIANA

NIM 41038103244073

Bandung, Februari 2026

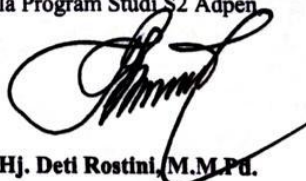
Dosen Pembimbing,



Dr. Maman Suherman, S.Pd., M.M.Pd.

NIDN.0406046704

Kepala Program Studi S2 Adpen



Dr. Hj. Deti Rostini, M.M.Pd.

NIDK. 8908960023

ABSTRAK

Peningkatan kinerja guru merupakan salah satu faktor kunci dalam mewujudkan mutu pendidikan dasar, yang sangat dipengaruhi oleh efektivitas kepemimpinan kepala sekolah, khususnya melalui penerapan kepemimpinan situasional dan supervisi akademik. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis manajemen kepemimpinan situasional kepala sekolah melalui supervisi akademik, faktor pendukung dan penghambatnya, serta dampaknya dalam meningkatkan kinerja guru di SDN Palasari Kabupaten Cianjur dan SDN Pangestu Kabupaten Sukabumi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi, dengan subjek penelitian kepala sekolah dan guru. Analisis data dilakukan melalui tahap reduksi data, penyajian data, dan penarikan simpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa SDN Palasari menerapkan supervisi akademik yang terstruktur dan terjadwal sehingga berdampak pada peningkatan keteraturan dan kedisiplinan guru, meskipun masih cenderung bersifat top-down. Sementara itu, SDN Pangestu menerapkan supervisi akademik berbasis komunitas belajar yang kolaboratif dan reflektif, sehingga berdampak pada peningkatan motivasi dan pengembangan profesional guru, namun belum didukung oleh sistem pengendalian yang optimal. Simpulan penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen kepemimpinan situasional kepala sekolah melalui supervisi akademik efektif dalam meningkatkan kinerja guru apabila mampu menyeimbangkan pendekatan struktural dan kolaboratif sesuai dengan kebutuhan dan kesiapan guru.

Kata Kunci: Kepemimpinan Situasional, Supervisi Akademik, Kinerja Guru, Manajemen Sekolah Dasar.

ABSTRACT

Improving teacher performance is a key factor in achieving quality basic education, which is greatly influenced by the effectiveness of the principal's leadership, particularly through the implementation of situational leadership and academic supervision. This study aims to analyze the principal's situational leadership management through academic supervision, its supporting and inhibiting factors, and its impact on improving teacher performance at SDN Palasari, Cianjur Regency, and SDN Pangestu, Sukabumi Regency. This study uses a qualitative approach with a case study method. Data collection techniques were carried out through in-depth interviews, observations, and documentation studies, with the research subjects being the principal and teachers. Data analysis was carried out through the stages of data reduction, data presentation, and drawing conclusions. The results of the study indicate that SDN Palasari implements structured and scheduled academic supervision, which has an impact on improving teacher regularity and discipline, although it still tends to be top-down. Meanwhile, SDN Pangestu implements collaborative and reflective learning community-based academic supervision, which has an impact on increasing teacher motivation and professional development, but is not yet supported by an optimal control system. The conclusion of this study indicates that the principal's situational leadership management through academic supervision is effective in improving teacher performance if it balances structural and collaborative approaches according to the teacher's needs and readiness.

Keywords: Situational Leadership, Academic Supervision, Teacher Performance, Elementary School Management.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah SWT atas limpahan rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul “ Manajemen Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Melalui Supervisi Akademik Dalam Meningkatkan Kinerja Guru (Studi Kasus Di SDN Palasari Kabupaten Cianjur Dan SDN Pangestu Kabupaten Sukabumi) ”.

Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Pendidikan pada Program Studi Administrasi Pendidikan Sekolah Pascasarjana Universitas Islam Nusantara Bandung. Penyusunan tesis ini berangkat dari kepedulian terhadap pentingnya peran kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran di satuan pendidikan dasar, khususnya dalam meningkatkan kinerja guru melalui penerapan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi, karakteristik, serta tingkat kesiapan guru.

Penulis berharap hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi akademik bagi pengembangan ilmu manajemen pendidikan serta menjadi rujukan praktis bagi para kepala sekolah, guru, dan pemangku kepentingan pendidikan dalam meningkatkan mutu pembelajaran di sekolah dasar.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih memiliki keterbatasan dan kekurangan. Oleh sebab itu, kritik dan saran yang membangun sangat diharapkan demi penyempurnaan karya ilmiah ini pada masa yang akan datang. Semoga tesis ini memberikan manfaat bagi pengembangan pendidikan dan menjadi bagian dari upaya mewujudkan peningkatan kualitas sumber daya manusia melalui pendidikan dasar.

Bandung, Februari 2026

Penulis

UCAPAN TERIMA KASIH

Alhamdulillah rabbil ‘alamin, segala puji hanya milik Allah SWT atas limpahan rahmat, taufik, dan hidayah-Nya sehingga tesis ini dapat diselesaikan dengan baik. Penyusunan tesis yang berjudul “Manajemen Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Melalui Supervisi akademik dalam Meningkatkan Kinerja Guru Sekolah Dasar (Studi Kasus di SDN Palasari Kabupaten Cianjur dan SDN Pangestu Kabupaten Sukabumi)” tidak terlepas dari dukungan, bimbingan, bantuan, dan doa dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini penulis menyampaikan penghargaan dan ucapan terima kasih yang setulus-tulusnya kepada:

1. Prof. Dr. H. Endang Komara, M.Si., sebagai Rektor Universitas Islam Nusantara, sekaligus sebagai Promotor, yang selalu memberikan teladan dan bijak dalam menerapkan nilai-nilai akademis selama saya menjadi mahasiswa di Sekolah Pascasarjana (S2) Uninus, pada Program Magister Administrasi Pendidikan.
2. Prof. Dr. H. Hanafiah, M.M.Pd., sebagai Direktur Sekolah Pascasarjana Universitas Islam Nusantara, yang telah memberikan kesempatan kepada peneliti, untuk menyelesaikan studi di kampus yang terhormat ini.
3. Dr. Hj. Deti Rostini, M.M.Pd., selaku Ketua Program Studi S2 Administrasi Pendidikan, yang telah memberikan arahan, masukan, serta bimbingan secara konsisten dan penuh kesabaran selama proses penyusunan proposal tesis ini.
4. Dosen Pembimbing, Dr. Maman Suherman, S.Pd., M.M.Pd., yang telah meluangkan waktu, memberikan bimbingan, koreksi, masukan, serta motivasi sejak penyusunan proposal hingga terselesaikannya tesis ini.
5. Pimpinan, guru, dan tenaga kependidikan SDN Palasari Kabupaten Cianjur dan SDN Pangestu Kabupaten Sukabumi yang telah memberikan izin, bantuan data, serta kerja sama selama proses penelitian.
6. Suami, Orang tua tercinta dan keluarga besar, atas cinta, doa, dukungan moral, dan semangat yang tiada henti sepanjang perjalanan studi ini.

7. Sahabat dan rekan seperjuangan di Program Magister Administrasi Pendidikan, yang telah menjadi mitra diskusi dan berbagi pengalaman sehingga proses perkuliahan dan penelitian berjalan lebih bermakna.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna. Segala kritik dan saran yang konstruktif sangat diharapkan untuk penyempurnaan di masa mendatang. Semoga segala bantuan dan kebaikan semua pihak mendapatkan balasan yang berlipat ganda dari Allah SWT.

Bandung, Februari 2026

Penulis

DAFTAR ISI

SURAT PERNYATAAN	Error! Bookmark not defined.
LEMBAR PERSETUJUAN	i
ABSTRAK.....	iii
ABSTRACT.....	iv
KATA PENGANTAR.....	v
UCAPAN TERIMA KASIH	vii
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Perumusan dan Pembatasan Masalah.....	3
1. Perumusan Masalah	3
2. Pembatasan masalah.....	8
C. Tujuan dan Manfaat Penelitian	9
1. Tujuan Penelitian.....	9
2. Manfaat Penelitian.....	10
D. Pertanyaan Penelitian	11
BAB II KAJIAN PUSTAKA	13
A. Landasan Teoritis	13
1. Pengertian Manajemen	13
2. Manajemen Pendidikan	15
3. Kepemimpinan	21
4. Teori Kepemimpinan Situasional	22
B. Supervisi Akademik	23
C. Kinerja Guru.....	26
D. Hubungan Gaya Kepemimpinan Situasional dengan Kinerja Guru.....	27

E. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Kepemimpinan	
Situasional	27
F. Landasan Enam Sistem Nilai	28
1. Nilai Teologis	28
2. Nilai Logik.....	28
3. Nilai Fisik/Fisiologi.....	29
4. Nilai Etik	30
5. Nilai Estetika	31
6. Nilai Teleologi.....	32
G. Landasan Kebijakan	33
1. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.....	34
2. Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.....	34
H. Penelitian Terdahulu yang Relevan.....	37
BAB III PROSEDUR PENELITIAN.....	45
A. Pendekatan	45
B. Metode.....	46
C. Teknik dan Instrumen Penelitian.....	47
1. Wawancara Mendalam (In-depth Interview).....	68
2. Observasi Partisipatif.....	69
3. Studi Dokumentasi	69
D. Lokasi dan Sumber Data	70
1. Lokasi Penelitian	70
2. Sumber Data	71
E. Teknis Analisis Data	72
F. Keabsahan Data.....	73
BAB IV GAMBARAN UMUM, DESKRIPSI HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	75
A. Gambaran Umum	75
1. SDN Palasari Cianjur	75

2. SDN Pangestu Sukabumi	80
B. Deskripsi Hasil Penelitian	87
1. Perencanaan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru Sekolah Dasar di SDN Palasari dan SD Negeri Pangestu Kabupaten Cianjur.....	88
2. Pengorganisasian Manajemen Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru Sekolah Dasar di SDN Palasari dan SD Negeri Pangestu.....	94
3. Manajemen Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Melalui Supervisi Akademik Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Sekolah Dasar.....	100
4. Pengawasan Manajemen Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Sekolah Dasar Di SDN Palasari dan SD Negeri Pangestu.....	107
C. Pembahasan.....	112
1. Perencanaan Manajemen Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru Sekolah Dasar di SDN Palasari dan SD Negeri Pangestu.....	112
2. Pengorganisasian Manajemen Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Sekolah Dasar di SDN Palasari dan SD Negeri Pangestu.....	119
3. Pelaksanaan Manajemen Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Sekolah Dasar di SDN Palasari dan SD Negeri Pangestu.....	122
4. Pengawasan Manajemen Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Sekolah Dasar di SDN Palasari dan SD Negeri Pangestu	Error! Bookmark not defined.
BAB V SIMPULAN DAN REKOMENDASI.....	135
A. Simpulan.....	135
1. Simpulan Umum.....	135

2. Simpulan Khusus.....	135
B. Rekomendasi	137
1. Untuk Kepala Sekolah.....	137
2. Untuk Guru.....	137
3. Untuk Dinas Pendidikan.....	138
4. Untuk Peneliti Lainnya.....	138
DAFTAR PUSTAKA.....	139

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1	Kisi-Kisi Penelitian.....	47
Tabel 3.2	Pedoman Wawancara Penelitian.....	49
Tabel 3.3	Pedoman Observasi.....	53
Tabel 3.4	Pedoman Studi Dokumentasi.....	56
Tabel 3.5	Kisi-kisi Instrumen Pengumpulan Data Penelitian.....	57
Tabel 3.6	Instrumen Wawancara Kepala Sekolah	58
Tabel 3.7	Instrumen Wawancara Guru	60
Tabel 3.8	Wawancara Pra Observasi	63
Tabel 3.9	Instrumen Penilaian Manajemen Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah	65
Tabel 4.1	Profil Sekolah Dasar Negeri Palasari.....	77
Tabel 4.2	Data Siswa SDN Palasari.....	79
Tabel 4.3	Data Tenaga Kependidikan SDN Palasari	80
Tabel 4.4	Profil Sekolah Dasar Negeri Pangestu.....	83
Tabel 4.5	Data Siswa SD Negeri Pangestu Sukabumi.....	85
Tabel 4.6	Data Pendidik dan Tenaga Kependidikan SD Negeri Pangestu	86
Tabel 4.7	Perencanaan dalam Manajemen Kepala Sekolah	88
Tabel 4.8	Pengorganisasian dalam Manajemen Kepala Sekolah.....	96
Tabel 4.9	Pelaksanaan dalam Manajemen Kepala Sekolah.....	102
Tabel 4.10	Pengawasan dalam Manajemen Kepala Sekolah.....	108

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Perumusan Masalah	4
Gambar 4.1 Peta SDN Palasari Cianjur	77
Gambar 4.2 Peta SD Negeri Pangestu Kecamatan Cikalongkulon	83

DAFTAR LAMPIRAN

A. LAMPIRAN ADMINISTRATIF	114
1. Surat Izin Penelitian Dari Program Pascasarjana / Fakultas	114
2. Surat Keterangan Telah Melaksanakan Penelitian.....	116
3. SK Pembimbing	117
4. Surat Persetujuan Pembimbing	118
B. LAMPIRAN INSTRUMEN PENELITIAN	119
5. Pedoman Wawancara	119
6. Pedoman Observasi.....	123
7. Dokumen Pendukung Penelitian	123
C. LAMPIRAN DATA PENELITIAN	125
8. Transkrip Wawancara	125
9. Catatan Hasil Observasi	144
10. Rekapitulasi Data Penelitian	151
D. LAMPIRAN DOKUMENTASI	163
11. Dokumentasi Foto Penelitian	163
a. Lokasi penelitian	163
b. Proses wawancara	164
c. Kegiatan Observasi	166
d. Aktivitas Pendukung	167
12. Dokumentasi Tambahan.....	168
E. LAMPIRAN ANALISIS TAMBAHAN	168
13. Matrik Analisis.....	168
14. Instrumen Validasi	172
a. Uji Keabsahan Data.....	172
b. Lembar Triangulasi	173
c. Catatan member check	174
F. LAMPIRAN PENUNJANG AKADEMIK	176
15. PPT Tesis	176

16. Jurnal	196
17. <i>Letter of Acceptance</i> (LoA).....	207
18. Kartu Bimbingan.....	208