

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Peningkatan mutu pendidikan pada satuan pendidikan sangat ditentukan oleh kualitas kinerja guru dalam melaksanakan proses pembelajaran. Guru merupakan aktor utama yang berinteraksi langsung dengan peserta didik, sehingga profesionalitas, kompetensi pedagogik, serta kinerja guru menjadi faktor strategis dalam pencapaian tujuan pendidikan nasional. Hal ini sejalan dengan amanat Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, yang menegaskan bahwa pendidikan bertujuan mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman, berilmu, cakap, kreatif, dan bertanggung jawab.

Namun demikian, berbagai hasil kajian dan temuan empiris di lapangan menunjukkan bahwa kinerja guru belum sepenuhnya optimal. Permasalahan yang sering muncul antara lain perencanaan pembelajaran yang belum kontekstual, pelaksanaan pembelajaran yang kurang inovatif, serta evaluasi pembelajaran yang belum berorientasi pada peningkatan kompetensi peserta didik. Kondisi ini menuntut peran strategis kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran (instructional leader) yang mampu mengelola, membina, dan mengembangkan profesionalitas guru secara berkelanjutan.

Kepala sekolah memiliki tanggung jawab manajerial dan kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja guru melalui berbagai pendekatan, salah satunya melalui supervisi akademik. Supervisi akademik merupakan serangkaian kegiatan pembinaan yang bertujuan membantu guru meningkatkan kemampuan dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran. Menurut Glickman, supervisi akademik bukan sekadar kegiatan pengawasan administratif, melainkan proses bantuan profesional yang bersifat kolaboratif untuk meningkatkan kualitas pembelajaran dan kinerja guru.

Dalam praktiknya, efektivitas supervisi akademik sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan kepala sekolah. Kepala sekolah yang menerapkan

satu gaya kepemimpinan secara kaku sering kali kurang mampu merespons keberagaman karakteristik, kompetensi, dan kesiapan guru. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan kepemimpinan yang fleksibel, adaptif, dan kontekstual, yaitu kepemimpinan situasional.

Teori kepemimpinan situasional yang dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard menekankan bahwa tidak ada satu gaya kepemimpinan yang paling efektif untuk semua situasi. Keefektifan kepemimpinan sangat bergantung pada kemampuan pemimpin menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan tingkat kesiapan, kematangan, dan kompetensi bawahan. Dalam konteks sekolah, kepala sekolah dituntut mampu menyesuaikan pendekatan supervisi akademik berdasarkan kondisi guru, baik dari aspek kemampuan profesional maupun motivasi kerja.

Penerapan manajemen kepemimpinan situasional melalui supervisi akademik memungkinkan kepala sekolah menggunakan variasi gaya kepemimpinan, seperti mengarahkan (*directing*), membimbing (*coaching*), mendukung (*supporting*), hingga mendelegasikan (*delegating*), sesuai dengan kebutuhan guru. Pendekatan ini diyakini mampu mendorong peningkatan kinerja guru secara lebih efektif dan berkelanjutan karena bersifat humanis, partisipatif, dan berorientasi pada pengembangan profesional.

Secara normatif, peran kepala sekolah sebagai pemimpin dan supervisor akademik telah diatur dalam berbagai kebijakan pendidikan. Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen menegaskan bahwa guru adalah tenaga profesional yang harus dibina dan dikembangkan secara berkelanjutan. Selanjutnya, Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah menyebutkan bahwa kepala sekolah wajib memiliki kompetensi manajerial, supervisi, dan kepemimpinan dalam mengelola pendidik dan tenaga kependidikan. Selain itu, Permendikbud Nomor 15 Tahun 2018 tentang Pemenuhan Beban Kerja Guru, Kepala Sekolah, dan Pengawas Sekolah menegaskan bahwa kepala sekolah memiliki tugas utama dalam melaksanakan manajerial dan supervisi untuk meningkatkan mutu pembelajaran.

Meskipun kebijakan dan kerangka teoretis telah tersedia, implementasi kepemimpinan situasional dalam supervisi akademik di sekolah masih menghadapi berbagai tantangan. Beberapa kepala sekolah belum secara optimal mengelola supervisi akademik dengan pendekatan yang adaptif terhadap kondisi guru. Supervisi masih dipersepsikan sebagai kegiatan formalitas, belum sepenuhnya dimanfaatkan sebagai sarana pembinaan profesional yang berdampak nyata pada peningkatan kinerja guru.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian tentang Manajemen Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah melalui Supervisi Akademik dalam Meningkatkan Kinerja Guru menjadi penting dan relevan untuk dikaji secara mendalam. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan manajemen kepemimpinan pendidikan, serta kontribusi praktis bagi kepala sekolah dalam mengelola supervisi akademik yang efektif, adaptif, dan berorientasi pada peningkatan kinerja guru dan mutu pembelajaran.

B. Perumusan dan Pembatasan Masalah

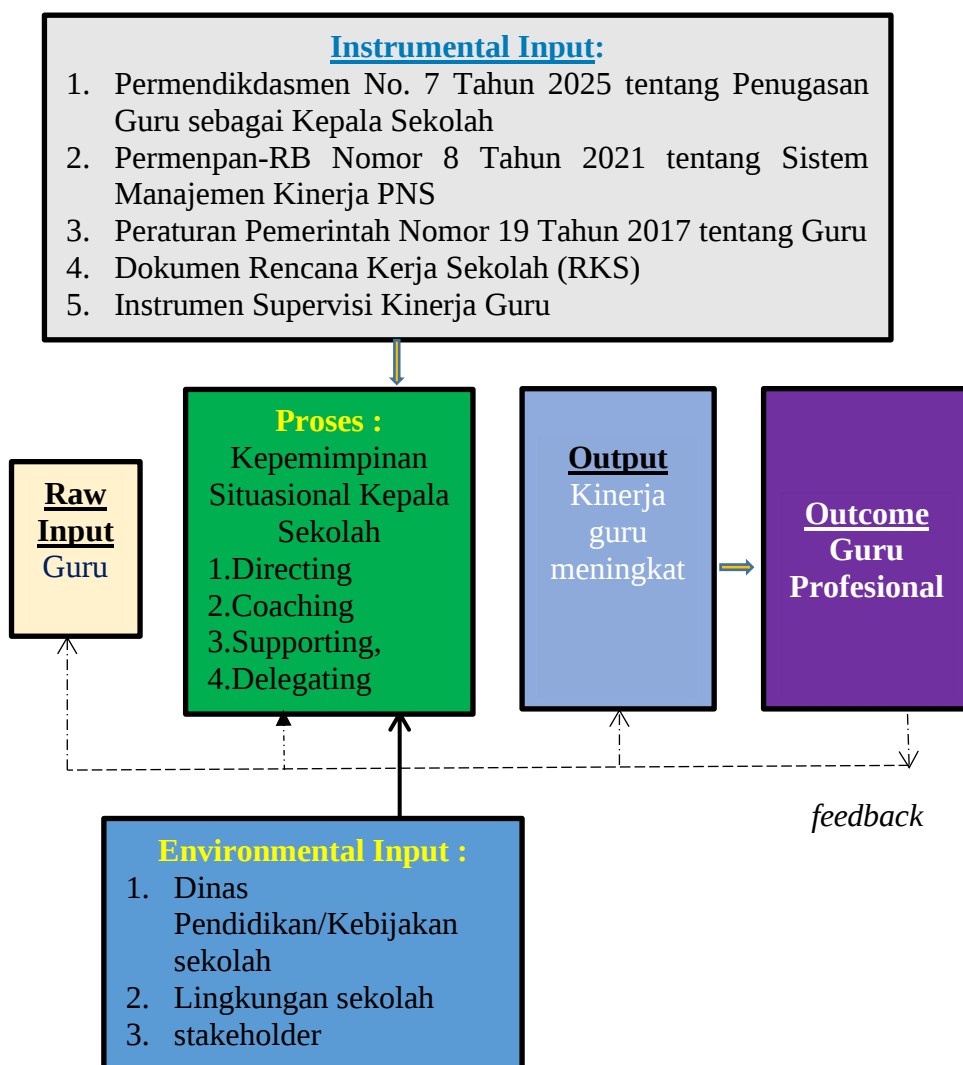
1. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan, permasalahan utama dalam penelitian ini adalah bagaimana kepala sekolah menerapkan kepemimpinan situasional melalui supervisi akademik dalam upaya meningkatkan kinerja guru di sekolah dasar. Permasalahan ini mencakup sejauh mana kepala sekolah mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya *Directing, Coaching, Supporting*, dan *Delegating* dengan tingkat kesiapan, kompetensi, dan motivasi guru dalam menjalankan tugas profesional. Penerapan gaya kepemimpinan yang tidak sesuai dapat menghambat pencapaian tujuan pembelajaran serta menurunkan semangat kerja guru.

Lebih lanjut, penelitian ini juga bertujuan untuk mengidentifikasi pengaruh penerapan kepemimpinan situasional terhadap berbagai aspek kinerja guru, seperti perencanaan pembelajaran, pelaksanaan kegiatan belajar mengajar, evaluasi hasil belajar, serta partisipasi dalam

pengembangan professional melalui supervise akademik . Permasalahan ini penting untuk diteliti karena masih ditemukan kesenjangan antara teori kepemimpinan situasional dengan praktik di lapangan. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dan praktikal dalam penguatan peran kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini dirumuskan dalam bagan dibawah ini:



Gambar 1.1 Perumusan Masalah

Penjelasan gambar perumusan masalah tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

a. Raw Input

Raw input merujuk pada individu yang menjadi subjek utama dalam proses pembinaan, yaitu para guru di SDN Palasari Kabupaten Cianjur dan SDN Pangestu Kabupaten Sukabumi. Guru merupakan sumber daya manusia yang memiliki latar belakang, pengalaman, tingkat motivasi, serta kapasitas profesional yang berbeda-beda. Variasi inilah yang menuntut kepala sekolah untuk menggunakan pendekatan kepemimpinan yang situasional agar mampu mengelola dan meningkatkan kinerja masing-masing guru secara optimal.

b. Proses

Proses ini merupakan inti dari mekanisme peningkatan kinerja guru melalui pendekatan kepemimpinan situasional yang dilakukan oleh kepala sekolah dengan langkah-langkah:

1) *Directing*

Kepala sekolah memberikan arahan jelas, instruksi spesifik, dan pengawasan ketat kepada guru yang masih kurang pengalaman, dengan komunikasi satu arah untuk memastikan tugas dilaksanakan sesuai harapan.

2) *Coaching*

Kepala sekolah membimbing guru melalui dialog dua arah, memberikan arahan sekaligus membangun motivasi, untuk membantu guru yang mulai berkembang namun masih membutuhkan dukungan dalam pengambilan keputusan.

3) *Supporting*

Kepala sekolah memberikan dukungan emosional dan membina hubungan kolaboratif kepada guru yang kompeten namun kurang percaya diri, guna mendorong kemandirian dan meningkatkan kepercayaan diri dalam bertugas.

4) *Delegating*

Kepala sekolah mempercayakan tanggung jawab penuh kepada guru yang sudah siap secara mandiri, dengan minim intervensi,

namun tetap memberikan pemantauan ringan dan kesempatan pengambilan keputusan secara otonom.

c. Instrumental Input

Komponen ini mencakup perangkat kebijakan dan dokumen pendukung yang menjadi landasan formal dalam pelaksanaan kepemimpinan situasional kepala sekolah:

- 1) Permendikdasmen No. 7 Tahun 2025 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah

Mengatur tentang penugasan guru sebagai kepala sekolah. Peraturan ini menekankan pentingnya peran kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran dan agen perubahan dalam peningkatan mutu Pendidikan

- 2) Permenpan-RB Nomor 8 Tahun 2021

Menetapkan sistem manajemen kinerja PNS, termasuk guru dan kepala sekolah. Regulasi ini menjadi acuan dalam mengukur, mengevaluasi, dan mengembangkan kinerja guru berdasarkan indikator yang objektif dan terukur.

- 3) Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2017

Merupakan revisi dari PP No. 74 Tahun 2008 tentang Guru, yang memuat ketentuan mengenai tugas kepala sekolah dalam melakukan pembinaan profesionalisme guru melalui supervisi, pelatihan, dan pengembangan karier.

- 4) Dokumen Rencana Kerja Sekolah (RKS)

RKS menjadi dokumen strategik yang merangkum seluruh rencana kegiatan sekolah, termasuk program peningkatan kinerja guru. Kepala sekolah berperan dalam menyusun dan mengimplementasikan RKS berdasarkan kebutuhan sekolah dan sumber daya yang tersedia.

- 5) Instrumen Supervisi Kinerja Guru

Merupakan alat penilaian formal yang digunakan kepala sekolah untuk menilai kinerja guru secara sistematis. Instrumen ini

membantu kepala sekolah dalam memberikan umpan balik dan merancang tindak lanjut peningkatan kompetensi guru.

d. Environmental Input

Faktor eksternal yang mendukung atau memengaruhi keberhasilan proses kepemimpinan kepala sekolah:

1) Dinas Pendidikan / Kebijakan Sekolah

Dinas pendidikan menyediakan regulasi, pelatihan, dan monitoring terhadap kinerja kepala sekolah dan guru. Kebijakan sekolah juga menjadi panduan dalam menetapkan arah dan program kerja sekolah.

2) Lingkungan Sekolah

Lingkungan fisik dan sosial sekolah seperti budaya kerja, hubungan antar guru, serta dukungan dari tim manajemen sekolah berkontribusi pada keberhasilan implementasi kepemimpinan.

3) Stakeholder

Termasuk komite sekolah, orang tua murid, dan masyarakat yang berperan dalam mendukung berbagai kegiatan peningkatan mutu pendidikan, termasuk pembinaan kinerja guru.

e. Output

Output dari proses kepemimpinan situasional yang diterapkan adalah meningkatnya kinerja guru, yang ditunjukkan melalui:

- 1) Perencanaan pembelajaran yang lebih baik dan berbasis kebutuhan murid.
- 2) Pelaksanaan pembelajaran yang inovatif dan interaktif.
- 3) Evaluasi hasil belajar yang lebih akurat dan reflektif.
- 4) Peningkatan partisipasi dalam kegiatan sekolah dan pengembangan profesional.

f. Outcome

Hasil jangka panjang dari peningkatan kinerja guru adalah terbentuknya budaya profesionalisme di sekolah, yang ditandai dengan kemampuan guru beradaptasi terhadap perubahan, meningkatnya

tanggung jawab dalam mutu pembelajaran, semangat kolaborasi dan pembelajaran sepanjang hayat, serta kontribusi nyata dalam peningkatan kualitas pendidikan secara keseluruhan.

g. Garis *feedback*

Menggambarkan aliran umpan balik dari hasil pelaksanaan proses pembinaan dan supervisi kembali ke setiap komponen sistem. Umpan balik ini menunjukkan bahwa hasil peningkatan kinerja guru (output) dan profesionalisme guru (outcome) menjadi dasar evaluasi bagi kepala sekolah untuk memperbaiki strategi kepemimpinan, menyesuaikan metode pembinaan, serta menyusun rencana tindak lanjut yang lebih tepat. Selain itu, *feedback* juga mengalir kepada guru sebagai refleksi untuk pengembangan diri dan kepada lingkungan sekolah serta dinas sebagai bahan penyempurnaan kebijakan dan program. Dengan adanya mekanisme *feedback* yang berkesinambungan, proses peningkatan kinerja guru dapat berlangsung secara dinamis, adaptif, dan berkelanjutan.

2. Pembatasan masalah

Berikut pembatasan masalah untuk penelitian tentang “Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah melalui Supervisi Akademik dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SDN Palasari Kabupaten Cianjur dan SDN Pangestu Kabupaten Sukabumi” yaitu:

- a. Mengarahkan Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah melalui Supervisi Akademik dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SDN Palasari Kabupaten Cianjur dan SDN Pangestu Kabupaten Sukabumi, indikatornya meliputi;
 - 1) Kepala sekolah memberi instruksi kerja secara rinci dan jelas
 - 2) Kepala sekolah mengawasi pelaksanaan tugas secara ketat
 - 3) Kepala sekolah menentukan target kerja tanpa diskusi terbuka
- b. Membimbing Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah melalui Supervisi Akademik dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SDN

Palasari Kabupaten Cianjur dan SDN Pangestu Kabupaten Sukabumi, indikatornya meliputi;

- 1) Kepala sekolah berdiskusi aktif dalam perencanaan pembelajaran
 - 2) Kepala sekolah memberikan umpan balik atas hasil kerja guru
 - 3) Kepala sekolah membangun motivasi melalui dialog dua arah
- c. Mendukung kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah melalui Supervisi Akademik dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SDN Palasari Kabupaten Cianjur dan SDN Pangestu Kabupaten Sukabumi, indikatornya meliputi;
- 1) Kepala sekolah mendengarkan keluhan dan saran dari guru
 - 2) Kepala sekolah mendorong guru mengambil keputusan mandiri
 - 3) Kepala sekolah menciptakan suasana kerja yang kolaboratif
- d. Mendelegasikan Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah melalui Supervisi Akademik dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SDN Palasari Kabupaten Cianjur dan SDN Pangestu Kabupaten Sukabumi, indikatornya meliputi;
- 1) Kepala sekolah mempercayakan tugas kepada guru berpengalaman
 - 2) Kepala sekolah memberi wewenang penuh dalam pengelolaan kelas
 - 3) Kepala sekolah hanya memantau hasil tanpa banyak intervensi

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

a. Tujuan Umum

Secara umum penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah melalui supervisi akademik dalam meningkatkan kinerja guru di SDN Palasari Kabupaten Cianjur dan SDN Pangestu Kabupaten Sukabumi. Penelitian ini bertujuan mengungkap sejauh mana kepala sekolah mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan kondisi guru melalui tahapan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan, serta bagaimana penerapan tersebut berdampak terhadap peningkatan

profesionalisme, efektivitas kerja, dan kontribusi guru dalam mendukung mutu pendidikan di lingkungan sekolah dasar.

b. Tujuan Khusus

Tujuan khusus dalam penelitian ini untuk mendeskripsikan dan menganalisis:

- 1) Untuk mengetahui perencanaan kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Manajemen Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah melalui Supervisi Akademik dalam Meningkatkan Kinerja Guru.
- 2) Untuk mengetahui pengorganisasian kepemimpinan situasional dalam Manajemen Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah melalui Supervisi Akademik dalam Meningkatkan Kinerja Guru.
- 3) Untuk mengetahui pelaksanaan kepemimpinan situasional dalam Manajemen Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah melalui Supervisi Akademik dalam Meningkatkan Kinerja.
- 4) Untuk mengetahui evaluasi pelaksanaan kepemimpinan dalam Manajemen Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah melalui Supervisi Akademik dalam Meningkatkan Kinerja Guru.
- 5) Faktor pendukung dan penghambat dalam Manajemen Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah melalui Supervisi Akademik dalam Meningkatkan Kinerja Guru.
- 6) Untuk mengetahui dampak dari Manajemen Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah melalui Supervisi Akademik dalam Meningkatkan Kinerja Guru.

2. Manfaat Penelitian

a. Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis dari penelitian ini adalah untuk memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu manajemen pendidikan, khususnya dalam kajian gaya kepemimpinan situasional di lingkungan sekolah dasar. Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya literatur mengenai model kepemimpinan kepala sekolah yang adaptif dan

kontekstual terhadap kondisi guru, serta memperkuat teori Hersey dan Blanchard dalam praktik pendidikan.

b. Manfaat Praktis

1) Bagi Kepala Sekolah

Penelitian ini memberikan informasi dan gambaran objektif mengenai efektivitas penerapan kepemimpinan situasional melalui Supervisi Akademik dalam meningkatkan kinerja guru. Dengan memahami kepemimpinan situasional, kepala sekolah dapat menyesuaikan gaya kepemimpinan sesuai kebutuhan guru, mengambil keputusan dengan lebih tepat, mengelola guru dengan lebih baik, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung peningkatan profesionalisme guru dan mutu pendidikan di sekolah. Kepala sekolah dapat menggunakan hasil penelitian ini sebagai bahan evaluasi dan refleksi dalam menjalankan fungsi manajerial, khususnya dalam menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan karakteristik dan kebutuhan guru.

2) Bagi Guru

Bagi guru, penelitian ini diharapkan menjadi sumber wawasan mengenai pentingnya kolaborasi dan keterlibatan dalam proses manajerial sekolah.

3) Bagi Murid

Manfaat penelitian ini bagi murid adalah terciptanya proses pembelajaran yang lebih efektif dan berkualitas sebagai hasil dari meningkatnya kinerja guru.

4) Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini dapat menjadi referensi dan dasar pengembangan bagi peneliti lain yang ingin mengkaji topik serupa dalam bidang kepemimpinan pendidikan atau manajemen sekolah.

D. Pertanyaan Penelitian

Pertanyaan penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. Bagaimana perencanaan kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Manajemen Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah melalui Supervisi Akademik dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SDN Palasari Kabupaten Cianjur dan SDN Pangestu Kabupaten Sukabumi?
2. Bagaimana pengorganisasian Manajemen Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Melalui Supervisi Akademik dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SDN Palasari Kabupaten Cianjur dan SDN Pangestu Kabupaten Sukabumi?
3. Bagaimana pelaksanaan Manajemen Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Melalui Supervisi Akademik dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SDN Palasari Kabupaten Cianjur dan SDN Pangestu Kabupaten Sukabumi.
4. Bagaimana evaluasi Manajemen Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Melalui Supervisi Akademik dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SDN Palasari Kabupaten Cianjur dan SDN Pangestu Kabupaten Sukabumi?
5. Apa saja faktor pendukung dan penghambat dalam Manajemen Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah melalui Supervisi Akademik dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SDN Palasari Kabupaten Cianjur dan SDN Pangestu Kabupaten Sukabumi?
6. Apa dampak dari Manajemen Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah melalui Supervisi Akademik dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SDN Palasari Kabupaten Cianjur dan SDN Pangestu Kabupaten Sukabumi?