

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Landasan Teoritis

1. Pengertian Manajemen

Kata manajemen berasal dari bahasa Prancis kuno yaitu *ménagement*, yang memiliki arti seni melaksanakan dan mengatur. Menurut Robbins & Coulter (2012) manajemen adalah proses pengordinasian kegiatan-kegiatan pekerjaan sehingga pekerjaan tersebut terselesaikan secara efisien dan efektif dengan dan melalui orang lain. Kata efisiensi dapat diartikan sebagai mendapatkan output terbesar dengan input yang sangat kecil, sementara efektivitas dapat diartikan pada penyelesaian kegiatan-kegiatan sehingga sasaran organisasi dapat tercapai.

Dalam menjalankan roda organisasi, baik dalam skala kecil maupun besar, manajemen menjadi elemen yang tak tergantikan. Ia bukan hanya sekadar teori tentang bagaimana mengatur pekerjaan atau membagi tugas, tetapi lebih dari itu, manajemen merupakan seni dan ilmu yang mengatur seluruh elemen dalam organisasi agar bekerja secara harmonis untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, memahami makna dan fungsi manajemen menjadi hal yang sangat penting, terutama bagi mereka yang terlibat dalam pengelolaan lembaga pendidikan, pemerintahan, bisnis, dan organisasi sosial lainnya.

Manajemen berasal dari kata “*manage*” yang berarti mengatur atau mengelola. Dalam praktiknya, manajemen mencakup berbagai kegiatan yang terorganisir, seperti merencanakan, mengatur, menggerakkan, dan mengawasi semua sumber daya yang dimiliki oleh organisasi agar tujuan yang diinginkan bisa tercapai secara efektif dan efisien. Menurut pandangan Terry & Leslie (1992) manajemen adalah sebuah proses atau kerangka kerja yang melibatkan kegiatan membimbing, mengarahkan, dan mengatur kelompok manusia untuk menuju sasaran atau maksud yang telah ditetapkan oleh organisasi. Dalam hal ini, manajemen bukan sekadar aktivitas

administratif semata, tetapi lebih dari itu, ia mencerminkan aktivitas strategis yang menggerakkan roda organisasi.

Menurut Indrawati (2015) manajemen merupakan seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain.” Definisi ini mengandung arti bahwa para manajer mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui pengaturan orang-orang lain untuk melaksanakan berbagai tugas yang mungkin diperlukan. Lewis dkk (2014:5) mendefinisikan manajemen sebagai: *“the process of administering and coordinating resources effectively and efficiently in an effort to achieve the goals of the organization.”* Pendapat tersebut kurang lebih mempunyai arti bahwa manajemen merupakan proses mengelola dan mengkoordinasi sumber daya secara efektif dan efisien sebagai usaha untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Solihin (2015:4) manajemen dapat didefinisikan sebagai “Proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian dari berbagai sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien”. Dari ketiga pengertian manajemen di atas, penulis merangkum pengertian dari manajemen adalah “seni dalam mencapai tujuan organisasi dengan cara pengordinasian sumber daya dari mulai perencanaan, pengorganisasian, dan kepemimpinan sehingga dapat terselesaikan secara efisien dan efektif”.

Fungsi-fungsi manajemen adalah elemen-elemen dasar yang selalu ada dan melekat di dalam proses manajemen yang akan dijadikan acuan oleh manajer dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan. Namun terdapat perbedaan pandangan mengenai fungsi-fungsi manajemen oleh beberapa ahli. Menurut Terry & Leslie (1992) Fungsi-fungsi manajemen meliputi Perencanaan (*planning*), Pengorganisasian (*organizing*), Pengarahan (*actuating*) dan Pengendalian (*controlling*).” Menurut Henry Fayol (Safroni, 2013:47) bahwa: “Fungsi-fungsi manajemen meliputi Perencanaan (*planning*), Pengorganisasian (*organizing*), Pengarahan (*commanding*), Pengkoordinasian (*coordinating*), Pengendalian (*controlling*).” Sedangkan menurut Glickman et al. (2020) Fungsi-fungsi manajemen meliputi Perencanaan dan Pengambilan Keputusan (*planning*

and decision making), pengorganisasian (*organizing*), Pengarahan (*leading*) serta pengendalian (*controlling*).

Dari perbandingan beberapa fungsi-fungsi manajemen di atas, dapat dipahami bahwa semua manajemen diawali dengan perencanaan (*Planning*) karena perencanaan yang akan menentukan tindakan apa yang harus dilakukan selanjutnya. Setelah perencanaan adalah pengorganisasian (*organizing*). Hampir semua ahli menempatkan pengorganisasian diposisi kedua setelah perencanaan. Pengorganisasian merupakan pembagian kerja dan sangat berkaitan erat dengan fungsi perencanaan karena pengorganisasian pun harus direncanakan. Selanjutnya setelah menerapkan fungsi perencanaan dan pengorganisasian adalah menerapkan fungsi pengarahan yang diartikan dalam kata yang berbeda-beda seperti *actuating*, *leading*, dan *commanding*, tetapi mempunyai tujuan yang sama yaitu mengarahkan semua karyawan agar mau bekerjasama dan bekerja efektif untuk mencapai tujuan organisasi. Tetapi juga ada penambahan fungsi pengkoordinasian (*coordinating*) setelah fungsi pengarahan. Fungsi pengkoordinasian untuk mengatur karyawan agar dapat saling bekerjasama sehingga terhindar dari kekacauan, percekcoakan dan kekosongan pekerjaan. Selanjutnya fungsi terakhir dalam proses manajemen adalah pengendalian (*controlling*).

2. Manajemen Pendidikan

Manajemen pendidikan merupakan aspek fundamental dalam penyelenggaraan pendidikan karena melalui proses manajemen yang baik seluruh sumber daya dapat dioptimalkan untuk mencapai tujuan pendidikan. Teori Manajemen Klasik yang dikemukakan oleh Henri Fayol (1916) menempatkan manajemen sebagai faktor kunci dalam keberhasilan organisasi. Pemikiran Fayol dipublikasikan secara sistematis dalam karyanya *Administration Industrielle et Générale* (1916), yang menegaskan bahwa efektivitas dan efisiensi organisasi sangat ditentukan oleh kemampuan manajer dalam menjalankan fungsi-fungsi manajemen. Fayol mengemukakan lima fungsi manajemen utama, yaitu perencanaan,

pengorganisasian, pengarahan, koordinasi, dan pengendalian. Perencanaan dipandang sebagai fungsi awal yang mencakup kegiatan meramalkan masa depan, menetapkan tujuan, serta menentukan langkah strategis guna meminimalkan ketidakpastian dan risiko organisasi. Pengorganisasian merupakan proses penyusunan struktur kerja melalui pembagian tugas, penetapan wewenang dan tanggung jawab, serta pengelolaan sumber daya agar tujuan dapat dicapai secara optimal. Pengarahan berkaitan dengan upaya memberikan perintah, bimbingan, motivasi, dan kepemimpinan kepada anggota organisasi agar melaksanakan tugas sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Selanjutnya, koordinasi berfungsi untuk menyelaraskan dan mengintegrasikan berbagai kegiatan organisasi agar berjalan harmonis dan saling mendukung, sehingga terhindar dari tumpang tindih maupun ketidakterpaduan program. Adapun pengendalian merupakan proses memastikan bahwa seluruh kegiatan dilaksanakan sesuai dengan rencana dan standar yang telah ditentukan melalui pemantauan, evaluasi, serta tindakan korektif terhadap penyimpangan yang terjadi. Dalam konteks manajemen pendidikan, khususnya di sekolah dasar, kelima fungsi manajemen Fayol tersebut relevan diterapkan oleh kepala sekolah melalui perencanaan program sekolah dan supervisi akademik, pengorganisasian tugas guru sesuai kompetensi, pengarahan dan pembinaan profesional guru, koordinasi seluruh program pembelajaran, serta pengendalian mutu melalui evaluasi dan tindak lanjut, sehingga berdampak pada peningkatan kinerja guru dan mutu pendidikan secara berkelanjutan.

Teori Manajemen Berbasis Mutu atau Total Quality Management (TQM) dikembangkan oleh W. Edwards Deming sejak tahun 1950-an, khususnya ketika Deming memperkenalkan prinsip-prinsip pengendalian mutu dan perbaikan berkelanjutan dalam industri Jepang pasca Perang Dunia II. Pemikiran Deming kemudian dirumuskan secara lebih sistematis dalam berbagai karya pentingnya, antara lain *Out of the Crisis* (1986) dan *The New Economics for Industry, Government, Education* (1993). TQM menekankan bahwa mutu bukan sekadar hasil akhir, melainkan merupakan

tanggung jawab seluruh anggota organisasi dan harus dikelola secara menyeluruh serta berkesinambungan.

Prinsip utama TQM menurut Deming adalah perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*), yaitu upaya peningkatan mutu yang dilakukan secara terus-menerus melalui siklus Plan–Do–Check–Act (PDCA) yang mulai diperkenalkan Deming pada tahun 1950. Prinsip ini menegaskan bahwa organisasi harus selalu melakukan evaluasi dan penyempurnaan terhadap proses kerja, bukan hanya berorientasi pada hasil sesaat. Dalam konteks pendidikan, perbaikan berkelanjutan diwujudkan melalui evaluasi pembelajaran, refleksi kinerja guru, serta tindak lanjut supervisi akademik untuk meningkatkan kualitas proses belajar mengajar secara konsisten.

Prinsip kedua adalah fokus pada mutu (*quality focus*). Deming menekankan bahwa mutu harus menjadi tujuan utama organisasi, bukan semata-mata efisiensi atau pencapaian target administratif. Mutu dipahami sebagai kemampuan organisasi dalam memenuhi dan melampaui kebutuhan pelanggan. Dalam dunia pendidikan, pelanggan tidak hanya peserta didik, tetapi juga orang tua, masyarakat, dan pemangku kepentingan lainnya. Oleh karena itu, kepala sekolah perlu memastikan bahwa seluruh proses pendidikan, mulai dari perencanaan pembelajaran, pelaksanaan, hingga evaluasi, berorientasi pada peningkatan mutu layanan pendidikan dan hasil belajar peserta didik.

Prinsip ketiga adalah keterlibatan semua warga sekolah (*total involvement*). Deming (1986) menegaskan bahwa peningkatan mutu tidak dapat dibebankan hanya kepada pimpinan, tetapi harus melibatkan seluruh anggota organisasi. Dalam konteks sekolah, keterlibatan ini mencakup kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, peserta didik, serta orang tua. Kepala sekolah berperan sebagai pemimpin mutu yang mendorong partisipasi aktif guru dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pembelajaran. Keterlibatan semua warga sekolah akan menciptakan budaya mutu yang kuat dan berkelanjutan.

Manajemen pendidikan pada dasarnya dapat dipahami sebagai seni sekaligus ilmu dalam mengelola segala sesuatu yang berkaitan dengan dunia pendidikan agar tujuan pembelajaran dapat tercapai dengan baik. Mulyasa (2017) menjelaskan bahwa manajemen pendidikan tidak hanya berfokus pada aspek administratif atau pengaturan teknis, tetapi juga mencakup pembinaan suasana belajar yang efektif dan kondusif. Sekolah tidak cukup hanya menyediakan fasilitas dan kurikulum, melainkan juga harus mampu membangun kultur organisasi yang sehat melalui manajemen yang terarah. Pendidikan yang dikelola tanpa manajemen yang baik akan berjalan secara sporadis, tidak terarah, dan berisiko gagal dalam mencapai tujuan jangka panjang. Oleh karena itu, manajemen pendidikan dapat disebut sebagai tulang punggung dalam penyelenggaraan pendidikan.

Empat fungsi utama dalam manajemen pendidikan menjadi pedoman dasar yang dapat digunakan dalam mengelola sekolah, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan. Perencanaan merupakan tahap awal yang sangat menentukan arah pendidikan. Pada tahap ini, kepala sekolah bersama tim manajerial merumuskan visi, misi, tujuan, serta program strategis yang akan dijalankan. Perencanaan yang baik harus dilandasi oleh analisis kebutuhan sehingga program yang dirancang benar-benar relevan dengan kondisi sekolah dan dapat menjawab permasalahan yang ada. Wahjosumidjo (2013) menekankan bahwa perencanaan dalam pendidikan harus bersifat rasional dan realistis, agar dapat diimplementasikan secara efektif. Tanpa perencanaan yang matang, aktivitas pendidikan akan berjalan tanpa arah dan berpotensi menghamburkan sumber daya.

Fungsi kedua adalah pengorganisasian, yaitu proses mengatur dan mengoordinasikan sumber daya agar tujuan dapat tercapai dengan baik. Dalam lingkup sekolah, pengorganisasian dilakukan dengan pembagian peran dan tugas secara jelas antara guru, tenaga kependidikan, staf administrasi, maupun tim pengembang sekolah. Robbins dan Coulter (2016) berpendapat bahwa pengorganisasian yang efektif akan menciptakan

struktur kerja yang jelas dan koordinasi yang baik sehingga setiap individu memahami tanggung jawabnya. Pengorganisasian yang tidak berjalan baik akan menyebabkan tumpang tindih pekerjaan, kurangnya koordinasi, serta rendahnya produktivitas lembaga pendidikan.

Setelah perencanaan dan pengorganisasian, tahap berikutnya adalah pelaksanaan. Fungsi ini menekankan pada proses menggerakkan seluruh sumber daya untuk menjalankan program sesuai dengan rencana. Pelaksanaan menuntut adanya kepemimpinan yang kuat dari kepala sekolah, komunikasi yang efektif, serta motivasi yang konsisten. Kepala sekolah berperan sebagai motor penggerak yang mengarahkan guru, staf, dan siswa agar dapat berperan aktif. Siagian (2012) menekankan bahwa kepemimpinan menjadi faktor penentu dalam tahap pelaksanaan, karena pemimpin yang mampu memberi inspirasi dan motivasi akan menghasilkan kinerja yang lebih optimal. Pelaksanaan yang tidak disertai kepemimpinan yang baik biasanya gagal mencapai hasil yang diinginkan, meskipun perencanaan dan pengorganisasian sudah tersusun dengan baik.

Fungsi terakhir adalah pengawasan, yaitu upaya untuk memastikan bahwa seluruh program berjalan sesuai dengan rencana dan mencapai tujuan yang diinginkan. Pengawasan dilakukan melalui supervisi akademik, evaluasi kinerja, maupun monitoring program-program sekolah. Handoko (2011) menyebutkan bahwa pengawasan bukan hanya untuk menemukan kesalahan, melainkan lebih kepada memberikan umpan balik untuk perbaikan. Dalam praktiknya, pengawasan yang baik akan menghasilkan informasi penting mengenai efektivitas pelaksanaan program, kelemahan yang harus diperbaiki, serta strategi baru yang dapat digunakan untuk meningkatkan mutu pendidikan. Tanpa pengawasan, manajemen pendidikan akan kehilangan arah karena tidak ada mekanisme yang menjamin kesesuaian antara rencana dan realisasi.

Selain fungsi-fungsi tersebut, manajemen pendidikan juga harus dijalankan berdasarkan prinsip-prinsip tertentu agar dapat berjalan secara efektif. Barnawi dan Arifin (2016) menyebutkan beberapa prinsip penting,

antara lain efektivitas dan efisiensi, keterbukaan dan partisipasi, keadilan dan kesetaraan, akuntabilitas, serta konsistensi. Efektivitas dan efisiensi menekankan bahwa setiap kegiatan harus mampu mencapai tujuan dengan memanfaatkan sumber daya secara optimal. Keterbukaan dan partisipasi menuntut semua pihak dalam sekolah untuk terlibat aktif, baik guru, siswa, maupun orang tua. Prinsip keadilan memastikan tidak adanya diskriminasi dalam pelaksanaan program pendidikan, sedangkan akuntabilitas menjamin bahwa setiap aktivitas dapat dipertanggungjawabkan. Konsistensi diperlukan agar seluruh kegiatan sesuai dengan peraturan, kebijakan, dan visi-misi sekolah. Prinsip-prinsip ini menjadi pedoman moral sekaligus teknis agar manajemen pendidikan dapat berjalan sehat dan berkelanjutan.

Dalam praktiknya, manajemen pendidikan di sekolah dasar memiliki peran strategis karena sekolah dasar merupakan jenjang pendidikan awal yang menentukan perkembangan anak. Peran manajemen di tingkat ini tidak hanya mengatur hal-hal teknis seperti jadwal pelajaran atau pembagian tugas, tetapi juga membangun ekosistem pendidikan yang kondusif. Sekolah dasar memerlukan manajemen yang mampu mengintegrasikan kurikulum secara efektif, mengelola tenaga pendidik dan kependidikan melalui pelatihan berkelanjutan, menyediakan sarana dan prasarana yang memadai, serta menciptakan iklim sekolah yang aman dan tertib. Manajemen juga bertugas menjalin kerjasama dengan orang tua dan masyarakat, karena pendidikan anak pada usia sekolah dasar membutuhkan sinergi antara sekolah, keluarga, dan lingkungan sekitar.

Namun, pelaksanaan manajemen pendidikan di Indonesia tidak lepas dari tantangan. Keterbatasan anggaran dan sarana prasarana masih menjadi hambatan utama, terutama di sekolah-sekolah daerah. Kapasitas manajerial kepala sekolah juga bervariasi, ada yang memiliki kemampuan memimpin dengan baik, tetapi ada pula yang kurang memahami prinsip manajemen modern. Selain itu, partisipasi masyarakat dalam mendukung program sekolah belum selalu optimal. Tilaar (2012) menyoroti adanya kesenjangan antara regulasi yang dibuat oleh pemerintah pusat dengan

implementasi di lapangan. Banyak kebijakan yang baik di atas kertas, tetapi sulit dijalankan karena keterbatasan sumber daya dan rendahnya kemampuan manajemen di sekolah.

Kondisi ini menunjukkan bahwa manajemen pendidikan tidak bisa dipandang sekadar sebagai teori, melainkan praktik nyata yang membutuhkan komitmen, kemampuan, dan kerjasama berbagai pihak. Sekolah yang dikelola dengan manajemen baik akan lebih mudah beradaptasi terhadap perubahan, mampu memecahkan masalah dengan cepat, dan lebih berhasil dalam mencapai tujuan pendidikan. Sebaliknya, sekolah yang lemah dalam manajemen cenderung menghadapi banyak kendala, baik dalam hal mutu pembelajaran, kedisiplinan, maupun citra lembaga di mata masyarakat. Dengan demikian, manajemen pendidikan menjadi fondasi penting dalam setiap kajian yang berkaitan dengan mutu sekolah dasar. Melalui perencanaan yang matang, pengorganisasian yang terstruktur, pelaksanaan yang efektif, serta pengawasan yang konsisten, sekolah dapat memastikan bahwa seluruh program berjalan sesuai tujuan. Prinsip-prinsip manajemen yang berlandaskan efektivitas, efisiensi, akuntabilitas, keterbukaan, dan partisipasi menjadi penguat bagi terciptanya manajemen yang sehat. Pada akhirnya, keberhasilan pendidikan tidak hanya ditentukan oleh kurikulum atau fasilitas, tetapi juga oleh bagaimana sekolah mampu menerapkan manajemen pendidikan secara berkesinambungan dalam menghadapi tantangan yang ada.

3. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang untuk memengaruhi, mengarahkan, dan menggerakkan orang lain agar bersedia bekerja sama dalam mencapai tujuan organisasi. Dalam konteks pendidikan, kepemimpinan kepala sekolah menjadi faktor sentral dalam menentukan keberhasilan suatu lembaga pendidikan. Kepala sekolah bukan sekadar manajer administratif, melainkan juga pemimpin pembelajaran (*instructional leader*) yang bertugas menciptakan iklim sekolah yang

kondusif, memotivasi guru, dan mendorong terwujudnya mutu pembelajaran yang optimal.

Menurut Wahjosumidjo (2011), kepala sekolah adalah tenaga fungsional guru yang diberi tugas tambahan untuk memimpin sekolah tempat berlangsungnya proses belajar mengajar. Artinya, keberhasilan kepala sekolah dalam memimpin berpengaruh langsung terhadap kinerja guru dan mutu pendidikan di sekolah tersebut.

Selanjutnya, Mulyasa (2013) menjelaskan bahwa kepala sekolah memiliki tujuh peran utama, yaitu sebagai pendidik, manajer, administrator, supervisor, pemimpin, inovator, dan motivator. Dalam menjalankan peran-peran ini, kepala sekolah diharapkan mampu menumbuhkan semangat kerja guru, memperkuat kolaborasi, serta menciptakan budaya sekolah yang positif. Dengan kepemimpinan yang efektif, guru akan terdorong untuk meningkatkan profesionalismenya, memperbaiki proses pembelajaran, dan pada akhirnya menghasilkan prestasi belajar peserta didik yang lebih baik.

4. Teori Kepemimpinan Situasional

Kepemimpinan situasional merupakan salah satu teori kepemimpinan modern yang menekankan pentingnya penyesuaian gaya kepemimpinan dengan situasi dan kondisi bawahan. Teori ini dikembangkan oleh Paul Hersey dan Kenneth Blanchard (1988) yang berpendapat bahwa tidak ada satu gaya kepemimpinan yang paling baik untuk semua situasi. Seorang pemimpin yang efektif harus mampu mendiagnosis tingkat kesiapan (*readiness*) bawahan, kemudian menyesuaikan gaya kepemimpinannya sesuai dengan kondisi tersebut.

Menurut Hersey dan Blanchard, terdapat empat gaya kepemimpinan yang dapat digunakan oleh seorang pemimpin, yaitu:

- a. *Telling (Directing)* – Pemimpin memberikan instruksi yang jelas dan mengawasi secara ketat, biasanya digunakan untuk bawahan yang belum memiliki kemampuan dan kemauan bekerja secara mandiri.

- b. *Selling (Coaching)* – Pemimpin tetap memberikan arahan namun juga memberikan dukungan dan motivasi. Gaya ini cocok bagi bawahan yang belum mampu tetapi memiliki kemauan bekerja dengan baik.
- c. *Participating (Supporting)* – Pemimpin lebih banyak memberikan dukungan dan melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan. Gaya ini efektif untuk bawahan yang sudah memiliki kemampuan namun kurang percaya diri.
- d. *Delegating* – Pemimpin mendelegasikan tanggung jawab dan wewenang kepada bawahan karena mereka sudah memiliki kemampuan dan kemauan yang tinggi.

Dalam konteks sekolah dasar, kepala sekolah sebagai pemimpin perlu menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan tingkat kemampuan dan motivasi guru. Guru baru yang belum berpengalaman memerlukan arahan dan pembinaan yang lebih intensif (*telling/coaching*), sedangkan guru senior yang sudah berpengalaman lebih cocok diberikan kepercayaan dan tanggung jawab penuh (*delegating*). Dengan demikian, efektivitas kepemimpinan situasional bergantung pada kemampuan kepala sekolah dalam membaca situasi dan menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat.

B. Supervisi Akademik

Supervisi akademik dalam konteks pendidikan merupakan suatu proses bimbingan dan pendampingan profesional yang dilakukan oleh kepala sekolah atau pengawas pendidikan kepada guru dengan tujuan meningkatkan profesionalisme, kompetensi pedagogik, serta kualitas pembelajaran di kelas. Supervisi akademik tidak hanya berorientasi pada penilaian kinerja guru, tetapi lebih menekankan pada upaya membantu guru mengembangkan kemampuan mengajar secara efektif dan berkelanjutan agar tujuan pembelajaran dapat tercapai secara optimal. Astuti (dalam Nurindarwati, 2020) menyatakan bahwa supervisi akademik merupakan layanan bantuan yang bertujuan meningkatkan kualitas mengajar guru melalui pembinaan dan pengembangan profesionalisme, bukan semata-mata kegiatan evaluatif. Sejalan dengan hal tersebut, Bahri (2014) menjelaskan bahwa secara etimologis supervisi berasal dari kata *super*

dan *vision* yang berarti “melihat dari atas”, yang mengandung makna bahwa pengawas atau supervisor memiliki peran dalam memantau, membimbing, dan menilai pelaksanaan pendidikan agar berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Supervisi akademik memiliki tujuan utama untuk meningkatkan kualitas proses pembelajaran melalui bimbingan langsung kepada guru, sehingga pembelajaran dapat berlangsung secara efektif dan bermakna. Selain itu, supervisi akademik bertujuan mengembangkan kompetensi profesional guru yang mencakup aspek pedagogik, kognitif, sosial, dan kepribadian. Melalui pelaksanaan supervisi yang tepat, motivasi dan semangat kerja guru juga dapat meningkat karena adanya umpan balik yang konstruktif dan dialogis. Pada akhirnya, supervisi akademik diharapkan mampu mendukung pencapaian tujuan pendidikan nasional secara efektif di tingkat sekolah. Oleh karena itu, supervisi akademik tidak hanya bersifat evaluatif, tetapi merupakan proses pengembangan profesional guru yang berorientasi jangka panjang.

Dalam pelaksanaannya, supervisi akademik dilaksanakan melalui beberapa tahapan yang sistematis, yaitu perencanaan, observasi, diskusi, dan tindak lanjut. Tahap perencanaan supervisi meliputi penyusunan program dan instrumen supervisi secara terstruktur. Selanjutnya, pada tahap observasi kelas, supervisor melakukan kunjungan untuk mengamati secara langsung proses pembelajaran yang dilakukan guru. Hasil observasi tersebut kemudian dibahas melalui diskusi dan pemberian umpan balik yang bersifat reflektif dan konstruktif guna memperbaiki strategi pembelajaran. Tahap terakhir adalah evaluasi dan tindak lanjut, yaitu penilaian terhadap hasil supervisi disertai dengan rekomendasi pengembangan profesional guru. Seluruh tahapan ini menekankan pentingnya kolaborasi antara supervisor dan guru sebagai mitra profesional dalam meningkatkan kualitas pembelajaran.

Pandangan para ahli luar negeri juga menegaskan pentingnya supervisi akademik sebagai proses kolaboratif. Glickman (1981) menyatakan bahwa supervisi akademik merupakan proses kerja sama antara supervisor dan guru untuk meningkatkan kualitas mengajar dan pembelajaran. Supervisi tidak

dipandang sebagai bentuk kontrol semata, melainkan sebagai kemitraan profesional yang berkelanjutan dengan fokus pada peningkatan praktik instruksional. Sejalan dengan itu, Neagley dan Evans (1980) mengemukakan bahwa tujuan utama supervisi instruksional adalah *to guide, stimulate, and improve teaching effectiveness*, yaitu membimbing, merangsang, dan meningkatkan efektivitas mengajar guru melalui umpan balik yang membangun dan berkesinambungan.

Di Indonesia, konsep supervisi akademik juga dikembangkan oleh para ahli pendidikan. Kimball Willes, sebagaimana dikutip oleh Nana Sudjana, memandang supervisi akademik sebagai kegiatan pemberian dukungan untuk mengoptimalkan kondisi pembelajaran dan pengajaran agar hasil belajar peserta didik dapat ditingkatkan. Good dan Carter, dalam pandangan Piet A. Sahertian, menjelaskan bahwa supervisi akademik mencakup upaya memimpin dan membina guru serta staf sekolah guna meningkatkan proses pembelajaran melalui dorongan, pengembangan karier, serta evaluasi terhadap materi dan metode pembelajaran. Sementara itu, Boardman, Charles, dan Harl R. Douglas, yang juga dikutip oleh Sahertian, memandang supervisi akademik sebagai proses berkelanjutan yang bertujuan mendorong, mengkoordinasi, dan membimbing perkembangan profesional guru baik secara individu maupun kelompok.

Dalam praktiknya, supervisi akademik dapat dilaksanakan melalui berbagai model dan pendekatan. Pendekatan konvensional menempatkan supervisi sebagai kegiatan pengawasan yang bersifat korektif dan top-down, di mana supervisor memiliki peran dominan dalam menilai kinerja guru. Sebaliknya, pendekatan kolaboratif atau artistik lebih menekankan hubungan humanistik dan partisipatif antara supervisor dan guru, sehingga tercipta suasana kerja yang saling menghargai. Selain itu, pendekatan *coaching mindset* berkembang sebagai model supervisi yang menekankan refleksi diri, dialog terbuka, serta pemberdayaan guru dalam mengembangkan kompetensi pedagogik. Perkembangan model-model tersebut menunjukkan bahwa

supervisi akademik telah berevolusi dari sekadar pengawasan menjadi proses pendampingan profesional yang berorientasi pada pengembangan guru.

Berbagai hasil penelitian menunjukkan bahwa supervisi akademik memiliki peran yang signifikan dalam peningkatan kinerja guru. Melalui supervisi akademik yang efektif, guru mampu mengelola pembelajaran secara lebih sistematis, meningkatkan kompetensi pedagogik, serta mengembangkan profesionalisme secara berkelanjutan. Dampak akhirnya adalah meningkatnya kualitas pembelajaran secara keseluruhan dan terpenuhinya standar profesionalisme guru. Dengan demikian, supervisi akademik merupakan salah satu strategi penting dalam upaya peningkatan mutu pendidikan di sekolah.

C. Kinerja Guru

Kinerja guru merupakan ukuran keberhasilan guru dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab profesionalnya di sekolah. Menurut Rivai dan Sagala (2011), kinerja guru adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya berdasarkan kecakapan, pengalaman, kesungguhan, serta waktu yang digunakan. Kinerja guru sangat dipengaruhi oleh faktor motivasi, kompetensi, lingkungan kerja, dan gaya kepemimpinan kepala sekolah.

Dalam konteks pendidikan, kinerja guru mencakup kemampuan dalam merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran, mengevaluasi hasil belajar murid, serta melaksanakan tugas-tugas tambahan seperti bimbingan dan administrasi. Berdasarkan Permendiknas Nomor 16 Tahun 2007, kinerja guru diukur dari empat kompetensi utama, yaitu kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional.

Guru yang memiliki kinerja baik akan mampu melaksanakan pembelajaran yang efektif, memanfaatkan metode inovatif, serta menciptakan suasana kelas yang menyenangkan. Sebaliknya, rendahnya kinerja guru dapat menyebabkan menurunnya mutu pembelajaran dan hasil belajar murid. Oleh karena itu, peran kepala sekolah dalam membina, membimbing, dan memotivasi guru menjadi sangat penting untuk menjaga dan meningkatkan kinerja mereka.

D. Hubungan Gaya Kepemimpinan Situasional dengan Kinerja Guru

Kinerja guru sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan kepala sekolah. Kepala sekolah yang mampu menerapkan gaya kepemimpinan situasional secara tepat dapat menumbuhkan motivasi dan tanggung jawab guru dalam bekerja. Handoko (2012) menyatakan bahwa efektivitas kepemimpinan sangat ditentukan oleh kesesuaian antara gaya kepemimpinan dengan tingkat kematangan bawahan.

Dalam praktiknya, kepala sekolah yang fleksibel dan peka terhadap kondisi bawahannya akan mampu menciptakan lingkungan kerja yang harmonis. Misalnya, ketika menghadapi guru yang kurang percaya diri dalam mengajar, kepala sekolah dapat menggunakan gaya *supporting* dengan memberikan bimbingan dan dorongan moral. Sebaliknya, terhadap guru yang sudah mandiri dan kompeten, kepala sekolah dapat menerapkan gaya *delegating*, yaitu memberi kepercayaan penuh untuk mengambil keputusan dalam pembelajaran.

Dengan demikian, penerapan kepemimpinan situasional oleh kepala sekolah akan menciptakan interaksi yang sehat antara pemimpin dan guru, menumbuhkan semangat kerja, serta meningkatkan kualitas kinerja guru. Hal ini pada akhirnya akan berdampak positif terhadap mutu proses dan hasil pembelajaran di sekolah dasar.

E. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Kepemimpinan Situasional

Menurut Hersey, Blanchard, dan Johnson (2008), efektivitas kepemimpinan situasional ditentukan oleh beberapa faktor utama, antara lain kemampuan pemimpin dalam mendiagnosis tingkat kematangan bawahan, fleksibilitas pemimpin dalam mengubah gaya kepemimpinannya, kepekaan sosial terhadap dinamika organisasi, serta kemampuan komunikasi interpersonal yang efektif.

Dalam konteks sekolah dasar, efektivitas kepemimpinan kepala sekolah juga dipengaruhi oleh budaya sekolah, iklim kerja, dukungan dari dinas

pendidikan, dan tingkat profesionalisme guru. Kepala sekolah yang mampu memahami karakter guru dan dinamika organisasi akan lebih mudah menyesuaikan gaya kepemimpinannya untuk mencapai tujuan bersama.

F. Landasan Sistem Nilai

1. Nilai Teologis

Nilai Teologis mempunyai arti nilai ketuhanan. Dalam Islam Ketuhanan adalah Allah SWT yang terangkum di dalam Agama Islam. Dalam Islam terdapat tiga bagian, yaitu Iman, Islam, dan Ihsan.

Nilai Teologis sudah ada pada diri kita sebelum fisik kita diciptakan artinya pada waktu di alam ruh Allah berfirman (Al-A 'raf: 172),:

وَإِذْ أَخَذَ رَبُّكَ مِنْ بَنِي آدَمَ مِنْ ظُهُورِهِمْ ذُرِّيَّتَهُمْ وَأَشْهَدَهُمْ عَلَى أَنْفُسِهِمْ أَلَسْتُ بِرَبِّكُمْ قَالُوا بَلَى شَهِدْنَا أَنْ تَقُولُوا يَوْمَ الْقِيَامَةِ إِنَّا كُنَّا عَنْ هَذَا غَافِلِينَ

Dan (ingatlah), ketika Tuhanmu mengeluarkan keturunan anak-anak Adam dari sulbi mereka dan Allah mengambil kesaksian terhadap jiwa mereka (seraya berfirman): Bukankah aku ini Tuhanmu? mereka menjawab: Betul (Engkau Tuhan kami), Kami menjadi saksi. (kami lakukan yang demikian itu) agar di hari kiamat kamu tidak mengatakan: Sesungguhnya Kami (Bani Adam) adalah orang-orang yang lengah terhadap ini (keesaan Tuhan) (Depag RI, 2019: 254).

Dengan demikian nilai teologis adalah fitrah azali yang terdapat pada diri manusia terlepas apakah dia Islam ataupun bukan. Nilai inilah menjadi nilai dasar bagi lima sistem nilai lainnya.

2. Nilai Logik

Nilai Logik berkaitan dengan berpikir, memahami, dan mengingat adalah pekerjaannya. Pikiran, pemahaman, pengertian, peringatan (ingat) adalah buahnya. Nilai ini menjadi dasar untuk berbuat, bertindak. Allah dalam Al-Quran banyak berfirman agar kita berpikir dengan sebutan lubb atau aqal dalam memahami alam ini diantaranya (Ali Imron: 190):

إِنَّ فِي خَلْقِ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَاخْتِلَافِ اللَّيْلِ وَالنَّهَارِ لَآيَاتٍ لِأُولِي الْأَلْبَابِ

“Sesungguhnya dalam penciptaan langit dan bumi, dan silih bergantinya malam dan siang terdapat tanda-tanda bagi orang-orang yang berakal”.

Dalam ayat lain Allah berfirman (An-Nahl: 67),

وَمِنْ ثَمَرَاتِ النَّخِيلِ وَالْأَعْنَابِ تَتَّخِذُونَ مِنْهُ سَكَرًا وَرِزْقًا حَسَنًا إِنَّ فِي ذَلِكَ لَآيَةً لِّقَوْمٍ يَعْقِلُونَ

“... dan dari buah kurma dan anggur, kamu buat minuman yang memabukkan dan rezeki yang baik. Sesungguhnya pada yang demikian itu benar-benar terdapat tanda (kebesaran Allah) bagi orang yang memikirkan.”

Berpikir menjadi dasar nilai logik haruslah semakin meningkat dari mulai berpikir insting untuk bayi kemudian berpikir imitatif untuk anak, bagi kita yang sudah katanya dewasa haruslah berpikir kreatif dan inovatif dengan menjauhkan dari berpikir egosentrik. Nilai logik ini mungkin sudah ditinggalkan khususnya oleh anggota DPR kita sering melihat mereka tidak mau mengalah atau berpikir egosentrik sehingga banyak undang-undang yang belum selesai akibat yang paling dirugikan adalah rakyat.

Nilai logik serta akal sebagai alat untuk berpikir ternyata berguna untuk memisahkan hak dan yang bathil bahkan akan memantapkan keimanan seseorang. Allah berfirman (Ali Imran: 7),

وَالرَّاسِخُونَ فِي الْعِلْمِ يَقُولُونَ آمَنَّا بِهِ كُلٌّ مِنْ عِنْدِ رَبِّنَا وَمَا يَذَّكَّرُ إِلَّا أُولُو الْأَلْبَابِ

“...dan orang-orang yang mendalam ilmunya berkata, “Kami beriman kepada ayat-ayat yang mutasyaabihaat, semuanya itu dari sisi Tuhan kamidan tidak dapat mengambil pelajaran (dari padanya) melainkan orang-orang yang berakal.”

3. Nilai Fisik/Fisiologi

Nilai fisiologi berarti fisik maksudnya memaksimalkan fungsi fisik dalam menjalani kehidupan ini. Dalam fisik kita sebagai ciptaan Allah disadari atau tidak sangat berguna, namun ternyata kita telah lupa akan fungsinya akibatnya kita tertinggal jauh oleh orang di luar Islam terutama dalam sains dan teknologi, kita hanya bisa mengekor kepada dunia barat. Alamaududi seorang pembaharu Islam mengeritik kepada umat Islam

bahwa umat Islam mundur karena tidak mengoptimalkan potensi dari Allah yaitu As-Sama (pendengaran), A1-Basar (penglihatan), dan Fuad (hati). As-Sama berfungsi berfungsi untuk mendengar ilmu dari orang lain, Basar berfungsi untuk mengembangkan penemuan ilmu pengetahuan dan sama untuk memfilter ilmu apabila tidak sesuai dengan kemanusiaan. Allah berfirman dalam surah (An-nahl: 78):

وَاللَّهُ أَخْرَجَكُمْ مِنْ بُطُونِ أُمَّهَاتِكُمْ لَا تَعْلَمُونَ شَيْئًا وَجَعَلَ لَكُمُ السَّمْعَ وَالْأَبْصَارَ
وَالْأَفْئِدَةَ ۚ لَعَلَّكُمْ تَشْكُرُونَ

“Dan Allah mengeluarkan dari perut ibumu dalam keadaan tidak mengetahui sesuatu apapun, dan Dia memberi kamu pendengaran, penglihatan, dan hati, agar kamu bersyukur” (Depag RI, 2019).

Secara individual dengan landasan nilai fisik fisologis tadi Islam mengajarkan agar setiap muslim bergaya hidup sehat. Ini merupakan cara efektif untuk menghindari sakit. Kebersihan misalnya, sangat ditekankan oleh Islam dan dinilai sebagai cerminan dari iman seseorang. Kewajiban membersihkan hadats kecil, mandi janabah, sunnah untuk bersiwak membuktikan bahwa Islam sangat peduli terhadap kebersihan fisik. Dengan berwudhu, seorang muslim akan secara langsung membersihkan tangan (yang biasanya menjadi pangkal masuknya penyakit ke dalam mulut) dan muka. Kemudian, mencuci kemaluan dengan air (bukan dengan tissue) setelah buang air kecil atau buang air besar. Sementara, ibadah puasa secara pasti telah memberikan pengaruh sangat baik terhadap kesehatan perut. Dengan puasa, sistem pencernaan yang selama 11 bulan bekerja, laksana mesin mendapatkan kesempatan untuk diistirahatkan.

4. Nilai Etik

Nilai etik mempunyai arti hormat, dapat dipercaya, adil semua berkaitan dengan akhlak kita, nilai etik pada saat ini banyak tidak digunakan baik oleh orang yang bodoh ataupun orang yang katanya berpendidikan. Allah sangat memperhatikan akhlak dengan menyebutnya uswatun hasanah (suri tauladan yang baik), sebagaimana firman Allah Swt dalam surah (Al Ahzab: 21):

قَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ
كَثِيرًا

“Sesungguhnya telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan Dia banyak menyebut Allah (Depag RI, 2019).”

Berdasarkan ayat tersebut di atas, jelas bahwa Nabi Muhammad diutus ke dunia ini adalah untuk menyempurnakan akhlak, sebagaimana diperkuat dengan Hadits Rasulullah:

إِنَّمَا بُعِثْتُ لِأَتَمِّمَ صَالِحَ الْأَخْلَاقِ

Sesungguhnya aku (Rasulullah) diutus untuk menyempurnakan akhlaq yang baik.”(HR. Ahmad 2/381).

Semakin majunya ilmu pengetahuan apabila tidak dibarengi dengan nilai etik menjadi musuh manusia banyak korban dari ilmu pengetahuan seperti adanya peperangan, pengembangan ilmu yang tidak memperhatikan lingkungan. Dalam kehidupan ini, kita sering tertipu dengan orang-orang yang berpenampilan baik sehingga kita menganggap dan memainkannya sebagai orang baik.

5. Nilai Estetika

Nilai estetika meliputi keserasian, menarik, manis, keindahan, cinta kasih. Allah menciptakan Alam bukan hanya bermanfaat tetapi ada keserasian serta keindahan, keteraturan. Dalam menjalani hidup kita jangan terlepas dari nilai estetika karena keserasian kita dengan orang lain dan alam sekitar sangat mendukung kita dalam kehidupan seperti kasih sayang di antara kita, keharmonisan. Kasih sayang serta keindahan adalah fitrah manusia yang diberikan oleh Allah. Allah berfirman dalam surah (Ar-Ruum: 21):

وَمِنْ آيَاتِهِ أَنْ خَلَقَ لَكُمْ مِنْ أَنْفُسِكُمْ أَزْوَاجًا لِتَسْكُنُوا إِلَيْهَا وَجَعَلَ بَيْنَكُمْ مَوَدَّةً
وَرَحْمَةً ۚ إِنَّ فِي ذَلِكَ لَآيَاتٍ لِّقَوْمٍ يَتَفَكَّرُونَ

Dan di antara tanda-tanda kekuasaan-Nya ialah Dia menciptakan untukmu isteri-isteri dari jenismn sendiri, supaya kamu cenderung dan merasa tenteram kepadanya, dan dijadikanNya diantaramu rasa kasih dan sayang. Sesungguhnya pada yang demikian itu benar-benar terdapat tanda-tanda bagi kaum yang berpikir (Depag RI, 2019).

Ayat tersebut diatas diperkuat pula dengan Hadist Nabi tentang keindahan: yang diriwayatkan oleh Ibnu Mas'ud bahwa Rasulullah Saw telah bersabda yang artinya: “Tidak akan masuk surga orang yang di dalam hatinya ada sebiji sawi dari kesombongan,” ada seorang yang bertanya, “Sesungguhnya jika ada seseorang yang senang memakai baju baik dan sandal baik (apakah itu termasuk kesombongan?).” Nabi SAW bersabda, “Sesungguhnya Allah itu indah, mencintai keindahan, kesombongan adalah menolak kebenaran dan membenci manusia,” (HR. Muslim).

Berdasarkan hadits dari Siti A'isyah, yang artinya: “Suatu ketika Rasul Shallallahu ‘Alaihi Wasallam masuk ke bilik A'isyah, sedang di sisinya ada dua orang hamba sahaya wanita yang masing-masing memukul rebana (dalam riwayat lain Ia berkata: “... dan di sisi saya terdapat dua orang hamba sahaya yang sedang menyanyi,” lalu Abu Bakar mencegah keduanya. Akan tetapi, Rasulullah malah bersabda, “Biarkanlah mereka karena sesungguhnya masing-masing kaum memiliki hari raya, sedangkan hari raya kita adalah pada hari ini,” (HR. Bukhari). Dari hadits yang diriwayatkan oleh Bukhari dapat dipahami bahwa musik seperti ini diperbolehkan. Sebagian ulama mengatakan bahwa Nabi membolehkan musik ini dikarenakan mengandung puji-pujian kepada Allah SWT.

6. Nilai Teleologi

Nilai teleologi berkaitan dengan manfaat, efektif, efesien produktif dan akuntabel dalam setiap sisi kehidupan. Islam sangat memperhatikan maslahat dan manfaat dalam syariatnya untuk kepentingan manusia dengan lingkungannya. Banyak larangan dan kewajiban yang memang hikmahnya adalah manfaat bagi kita seperti dalam Al Qura'an:

“Mereka bertanya kepadamu tentang khamar dan judi,” Katakanlah: “Pada keduanya terdapat dosa yang besar dan beberapa manfaat bagi manusia, tetapi dosa keduanya lebih besar dari manfaatnya...” (Al Baqarah: 219). Dalam hadits Nabi bersabda, "Sebaik-baik kamu adalah orang paling bermanfaat bagi manusia lainnya" (Al Hadits).

Alam dalam paham materialisme dianggap tidak memiliki unsur teleologis, karena ia tidak memiliki pencipta dan oleh karena itu alam bersifat netral. Alam dianggap ada dengan sendirinya tanpa ada yang membuat. Begitu juga adanya makhluk hidup di bumi (termasuk manusia). Manusia dan makhluk hidup lainnya dianggap bisa bertahan dan hidup di bumi karena terdapat seleksi alam, yaitu yang dikenal dengan teori evolusi Charles Darwin (1809-1882). Adapun kejadian-kejadian di alam terjadi karena adanya hubungan sebab akibat. Jadi, alam dianggap tidak memiliki unsur teleologis karena alam ada dengan sendirinya tanpa pencipta. Hal di atas bertentangan dengan Islam. Dalam Islam, tatanan alam bukanlah semata-mata tatanan material seputar sebab-sebab dan akibat-akibat. Bukan pula hanyalah tatanan yang oleh ruang dan waktu serta kategori-kategori teoritis lain semacam itu membuat kejelasan pada pemahaman kita. Akan tetapi alam juga merupakan lapangan tujuan-tujuan dimana segala sesuatu memenuhi suatu tujuan dan dengan cara demikian memberikan sumbangan bagi kesejahteraan dan keseimbangan segalanya.

G. Landasan Kebijakan

Kepemimpinan kepala sekolah dan peningkatan kinerja guru di Indonesia memiliki dasar hukum dan kebijakan yang kuat dalam berbagai peraturan perundang-undangan nasional. Kebijakan tersebut menjadi pijakan normatif dan operasional dalam penyelenggaraan pendidikan, serta menjadi dasar bagi kepala sekolah dalam melaksanakan peran dan tanggung jawab kepemimpinannya.

Landasan kebijakan ini menjelaskan posisi kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran, pembina profesional guru, dan penggerak mutu

pendidikan di satuan pendidikan dasar. Beberapa regulasi yang menjadi landasan penting antara lain dijelaskan sebagai berikut.

1. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 merupakan payung hukum utama dalam penyelenggaraan pendidikan nasional. Pasal 3 undang-undang ini menegaskan bahwa pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa. Tujuan pendidikan nasional adalah untuk mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman, bertakwa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.

Dalam konteks ini, kepala sekolah berperan strategis dalam mengimplementasikan fungsi dan tujuan pendidikan nasional di tingkat satuan pendidikan. Kepala sekolah diharapkan menjadi pemimpin yang mampu menumbuhkan semangat belajar, membimbing guru untuk profesional, dan menciptakan lingkungan sekolah yang mendukung terwujudnya tujuan pendidikan nasional.

2. Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen

Undang-undang ini menegaskan bahwa guru merupakan pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik. Dalam Pasal 20 disebutkan bahwa guru berkewajiban untuk meningkatkan dan mengembangkan kualifikasi akademik dan kompetensi secara berkelanjutan sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni.

Kepala sekolah dalam hal ini memiliki tanggung jawab sebagai pemimpin pendidikan untuk membina dan memfasilitasi pengembangan profesionalisme guru. Melalui gaya kepemimpinan yang tepat khususnya gaya kepemimpinan situasional—kepala sekolah diharapkan dapat

menyesuaikan pendekatan pembinaan sesuai dengan kondisi dan kebutuhan guru agar kinerjanya meningkat.

a. Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan (beserta perubahan-perubahannya)

Peraturan Pemerintah ini menetapkan delapan standar nasional pendidikan, di antaranya Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan, serta Standar Pengelolaan Pendidikan. Dalam standar pengelolaan, kepala sekolah dituntut untuk menjalankan fungsi manajerial dan kepemimpinan dalam mengelola sumber daya sekolah guna mencapai mutu pendidikan yang diharapkan.

Pasal 49 menegaskan bahwa kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan, dan pemanfaatan serta pemeliharaan sarana prasarana. Dalam hal ini, penerapan kepemimpinan situasional menjadi penting agar kepala sekolah dapat menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan kondisi sumber daya manusia yang ada di sekolah, terutama guru.

b. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Permendiknas) Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kompetensi Kepala Sekolah/Madrasah

Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 merupakan salah satu kebijakan paling penting yang menjadi dasar normatif bagi penelitian ini. Dalam peraturan ini dijelaskan bahwa kepala sekolah harus memiliki lima kompetensi utama, yaitu:

- 1) Kompetensi Kepribadian,
- 2) Kompetensi Manajerial,
- 3) Kompetensi Kewirausahaan,
- 4) Kompetensi Supervisi, dan
- 5) Kompetensi Sosial.

Khususnya pada kompetensi manajerial dan supervisi, kepala sekolah dituntut mampu mengelola tenaga kependidikan secara efektif dan melaksanakan supervisi akademik terhadap guru. Hal ini selaras

dengan prinsip kepemimpinan situasional, di mana kepala sekolah perlu memahami kondisi, kemampuan, dan motivasi guru sebelum menentukan strategi pembinaan atau gaya kepemimpinan yang digunakan.

Dengan demikian, Permendiknas ini menjadi pijakan langsung bagi kepala sekolah untuk mengembangkan gaya kepemimpinan yang adaptif terhadap situasi dan kondisi guru di sekolah.

c. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru

Permendiknas ini menjadi acuan dalam menilai kinerja dan profesionalisme guru. Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan memiliki tanggung jawab untuk memastikan bahwa seluruh guru mencapai standar kompetensi yang telah ditetapkan, yaitu kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional.

Dalam kaitannya dengan kepemimpinan situasional, kepala sekolah diharapkan mampu menyesuaikan strategi pembinaan dan pengawasan terhadap guru berdasarkan tingkat kemampuan dan kesiapan masing-masing guru dalam mencapai standar kompetensi tersebut.

d. Permendikbud Nomor 6 Tahun 2018 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah

Permendikbud ini mempertegas bahwa kepala sekolah bukan hanya administrator, tetapi juga pemimpin pembelajaran (instructional leader). Kepala sekolah bertanggung jawab untuk meningkatkan mutu pendidikan melalui pembinaan dan pengembangan kompetensi guru.

Dalam praktiknya, kepala sekolah harus memiliki kemampuan manajerial dan kepemimpinan yang fleksibel agar dapat menyesuaikan pendekatan dengan kondisi guru dan satuan pendidikan. Dengan demikian, penerapan gaya kepemimpinan situasional menjadi sangat relevan, karena kepala sekolah dihadapkan pada beragam karakteristik guru dan situasi kerja yang berbeda-beda.

e. Permendikbudristek Nomor 40 Tahun 2021 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah

Kebijakan ini merupakan penyempurnaan dari regulasi sebelumnya. Dalam peraturan ini ditegaskan bahwa kepala sekolah berperan sebagai penggerak komunitas belajar di sekolah serta bertanggung jawab dalam memastikan pelaksanaan pembelajaran yang berpihak pada murid. Kepala sekolah juga dituntut untuk menerapkan prinsip Kepemimpinan Pembelajaran (Instructional and Transformational Leadership) yang adaptif terhadap perubahan.

Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan situasional sangat dibutuhkan dalam konteks kebijakan pendidikan yang dinamis dan berorientasi pada peningkatan mutu pembelajaran.

H. Penelitian Terdahulu yang Relevan

Kajian terhadap penelitian terdahulu sangat penting untuk memperkuat dasar empiris penelitian ini, sekaligus menunjukkan posisi dan kebaruan (*novelty*) penelitian. Beberapa penelitian sebelumnya yang relevan dengan tema kepemimpinan situasional kepala sekolah dan peningkatan kinerja guru dapat dijelaskan sebagai berikut.

1. Penelitian oleh Ahmad Syarifudin (2023)

Ahmad Syarifudin dalam penelitiannya yang berjudul “Impelemntasi Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah SMK Mukta zam Gisting”. Menemukan bahwa Gaya kepemimpinan situasional dapat mempengaruhi kinerja guru dan karyawan. Kepemimpinan adalah proses untuk dapat memimpin. Pemimpin harus melakukan sesuatu. pemimpin harus memberi tahu guru dan karyawan untuk mengambil tindakan. Pemimpin memberi tahu guru dalam berbagai cara, seperti menggunakan otoritas yang dilegitimasi, menciptakan model (menetapkan contoh), menetapkan tujuan, memberi penghargaan dan legal, merestrukturisasi organisasi, dan mengomunikasikan visi.

2. Penelitian oleh Hanafiah (2023)

Hanafiah dalam penelitiannya yang berjudul “Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada Sekolah Dasar” menemukan bahwa Gaya kepemimpinan kepala sekolah yang efektif dalam meningkatkan disiplin guru adalah dengan menggabungkan gaya kepemimpinan otoriter dan demokratis. Kepala sekolah perlu menjaga ketepatan waktu dalam memasuki kelas sesuai jadwal yang telah ditetapkan sekolah. Untuk meningkatkan motivasi kerja guru, gaya kepemimpinan kepala sekolah lebih cenderung menggunakan gaya kepemimpinan demokratis.

Gaya kepemimpinan kepala sekolah yang efektif dalam meningkatkan tanggung jawab guru dalam melaksanakan proses pembelajaran adalah dengan menerapkan gaya kepemimpinan demokratis. Kepala sekolah perlu melibatkan guru dalam pengambilan keputusan dan memberikan kesempatan untuk berpartisipasi dalam perencanaan dan evaluasi pembelajaran. Kendala yang dihadapi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru meliputi kurangnya kesiapan dalam mengajar, kekurangan pelatihan yang diikuti oleh guru, kurangnya disiplin, motivasi kerja yang rendah, dan kurangnya tanggung jawab guru dalam proses pembelajaran.

3. Penelitian oleh Hatari Marwina Siagian (2022)

Suharsaputra dalam penelitiannya yang berjudul “Penerapan Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah SD Swasta ” menemukan bahwa kepala sekolah menerapkan gaya kepemimpinan situasional telling, selling, participating, delegating, dan kepemimpinan tersebut berdampak positif bagi kinerja yang dilakukan oleh pegawai, kemudian di dapat juga kesimpulan bahwa indikator selling begitu dominan diterapkan oleh kepala sekolah SD Swasta Alwashliyah diantara indikator yang lainnya dilihat dari hasil wawancara dan observasi.

4. Penelitian oleh Meilia Rahmi (2024)

Dalam penelitian berjudul “ Analisis Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja Guru” menemukan bahwa kepemimpinan yang efektif diterapkan kepala sekolah untuk dapat meningkatkan kinerja guru Adalah gaya kepemimpinan situasional. Dengan demikian, ada beberapa hal yang perlu diperhatikan seorang kepala sekolah dalam menggunakan gaya kepemimpinan situasional ini. Yang pertama, tingkatan tugas dan yang kedua yaitu kematangan karyawan. Selain itu, yang tidak kalah pentingnya Adalah kepala sekolah diharapkan sebelum memilih menggunakan gaya kepemimpinan situasional yang mana terlebih dahulu menganalisis situasi lingkungan kepemimpinannya. Karena kepemimpinan situasional yang baik itu Adalah kepemimpinan yang sesuai dengan situasi yang dihadapi pemimpin. Jika pemimpin salah persepsi terhadap situasi yang ada, jika pemimpin tidak cermat menganalisis situasinya maka tujuan untuk meningkatkan kinerja guru akan sulit tercapai.

5. Penelitian oleh Hidayat (2021)

Dalam penelitian berjudul “Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah dan Dampaknya terhadap Kedisiplinan dan Kinerja Guru Sekolah Dasar di Kabupaten Garut”, Nurhayati menemukan bahwa kepala sekolah yang menerapkan gaya kepemimpinan coaching dan supporting secara seimbang mampu meningkatkan kedisiplinan serta kinerja guru secara signifikan.

Guru-guru yang mendapatkan bimbingan dan dukungan sesuai kebutuhan menunjukkan peningkatan kehadiran, tanggung jawab, serta semangat dalam melaksanakan pembelajaran. Penelitian ini menegaskan bahwa kepemimpinan situasional yang berbasis pada empati dan komunikasi dua arah menjadi pendekatan yang efektif dalam membina guru di sekolah dasar.

6. Penelitian oleh Putri (2021)

Hidayat melalui penelitiannya yang berjudul “Hubungan Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah dengan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar di Kota Tasikmalaya” menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan situasional dengan profesionalisme guru. Kepala sekolah yang mampu mendelegasikan tanggung jawab kepada guru yang kompeten (*delegating style*) mampu menumbuhkan rasa percaya diri dan tanggung jawab profesional pada guru.

Penelitian ini memperlihatkan bahwa gaya kepemimpinan yang disesuaikan dengan tingkat kematangan guru berkontribusi terhadap peningkatan profesionalisme, kreativitas, dan inovasi dalam pembelajaran.

7. Penelitian oleh Rahman (2022)

Rahman meneliti “Implementasi Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Sekolah Dasar Negeri di Kota Cirebon”. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dan menemukan bahwa kepala sekolah yang mampu berperan sebagai pembimbing, fasilitator, dan motivator dapat meningkatkan kinerja guru secara nyata.

Kepala sekolah yang menggunakan pendekatan situasional—memadukan gaya pengarahan dan pemberdayaan—dapat menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif. Temuan ini sejalan dengan teori Hersey dan Blanchard yang menekankan pentingnya fleksibilitas dalam kepemimpinan.

8. Penelitian oleh Desi Puspitasari (2022)

Desi Puspitasari dalam penelitiannya yang berjudul “Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Peningkatan Kinerja Guru” ditemukan Kepala SD Negeri Munung 1 menerapkan dua gaya kepemimpinan yakni gaya kepemimpinan otoriter dan gaya kepemimpinan demokratis. Gaya kepemimpinan otoriter diterapkan ketika berhubungan

dengan kedisiplinan guru, dengan pengambilan keputusan secara mandiri, kepala sekolah melibatkan salah satu komite yang berada di dekat sekolah untuk mencatat kedatangan guru dan melaporkannya setiap minggu. Gaya kepemimpinan demokratis diterapkan kepala sekolah ketika dalam rapat dan dalam pengambilan keputusan yang tidak berhubungan dengan kedisiplinan guru khususnya kedisiplinan dalam berangkat dan pulang sekolah. Penerapan dua gaya kepemimpinan tersebut mengakibatkan peningkatan dalam kinerja guru. Kinerja guru meningkat karena dengan diterapkannya gaya kepemimpinan otoriter, menyebabkan masing –masing guru dapat datang tepat waktu dan melaksanakan pembelajaran dengan disiplin. Kinerja guru dalam administrasi juga selalu diselesaikan dengan cepat dan tepat, sehingga SD Negeri Munungmendapatkan Boss Kinerja, yang berdasarkan pada penyelesaian administrasi sekolah dengan baik. Dengan diterapkannya gaya kepemimpinan demokrasi, guru –guru menjadi bersemangat dalam mengikuti berbagai kegiatan yang meningkatkan kemampuan dalam mendidik peserta didik, baik dalam bidang kulikuler dan ekstra kulikuler.

9. Penelitian oleh Miftakhul Azizah (2025)

Miftakhul Azizah dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan Komunikasi Terhadap Kinerja Guru SD IT Al-Madinah Karawang” menemukan bahwa Gaya kepemimpinan situasional secara parsial berpengaruh terhadap kinerja guru. Ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sulisty (2020) dengan judul Pengaruh Kepemimpinan Situasional dan Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja Guru. Hasil menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan situasional berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru.

10. Penelitian oleh Ningsih (2023)

Ningsih dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Guru di Sekolah Dasar Negeri di Kabupaten Sukabumi” menunjukkan bahwa kepemimpinan situasional

kepala sekolah berpengaruh langsung terhadap kinerja guru. Kepala sekolah yang memahami kondisi psikologis, kemampuan, dan pengalaman guru dapat menerapkan strategi pembinaan yang tepat.

Penelitian ini juga menyoroti pentingnya komunikasi interpersonal dan kepekaan sosial kepala sekolah sebagai faktor pendukung dalam efektivitas kepemimpinan situasional.

11. Hersey dan Blanchard (1969; 1982)

Melalui *Situational Leadership Theory* yang menekankan bahwa efektivitas kepemimpinan sangat ditentukan oleh kemampuan pemimpin menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan tingkat kesiapan, kematangan, dan kompetensi bawahan. Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mampu menerapkan gaya *directing*, *coaching*, *supporting*, dan *delegating* secara fleksibel sesuai dengan kondisi individu dan organisasi.

12. Glickman, Gordon, dan Ross-Gordon (2014)

Melalui konsep *developmental supervision* menemukan bahwa kepala sekolah yang menerapkan prinsip kepemimpinan situasional dalam supervisi akademik mampu mendorong peningkatan kualitas pembelajaran secara signifikan. Penelitian mereka menunjukkan bahwa pendekatan kepemimpinan yang disesuaikan dengan tingkat perkembangan profesional guru dapat meningkatkan efektivitas supervisi dan memperkuat hubungan profesional antara kepala sekolah dan guru.

13. Mulyasa (2013)

Manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah menyimpulkan bahwa kepemimpinan situasional berpengaruh positif terhadap kinerja guru dan iklim sekolah. Kepala sekolah yang mampu menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan kondisi guru dinilai lebih berhasil dalam meningkatkan disiplin, motivasi kerja, serta profesionalisme guru. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan situasional relevan diterapkan dalam

konteks sekolah yang memiliki karakteristik sumber daya manusia yang heterogen.

14. Sagala (2018)

Menemukan bahwa kepemimpinan situasional kepala sekolah berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja guru melalui pembinaan, komunikasi efektif, dan pemberdayaan guru. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa guru lebih responsif terhadap kebijakan dan program sekolah ketika kepala sekolah menggunakan pendekatan kepemimpinan yang fleksibel dan partisipatif sesuai dengan situasi yang dihadapi.

15. Wahjosumidjo (2015)

Menegaskan bahwa kepemimpinan kepala sekolah yang situasional mampu menciptakan iklim kerja yang kondusif dan mendorong guru untuk berkembang secara profesional. Wahjosumidjo menekankan bahwa keberhasilan kepemimpinan di sekolah tidak hanya ditentukan oleh kemampuan manajerial, tetapi juga oleh kepekaan kepala sekolah dalam memahami kondisi psikologis, kompetensi, dan kebutuhan guru.

16. Tri Wahyu Chandra Fauzi (2025)

Meneliti bagaimana kepala sekolah menerapkan *situational leadership* di MTsS Syarif Abbas. Temuan menunjukkan bahwa kepala sekolah mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan kebutuhan guru dan siswa, menghasilkan peningkatan motivasi dan keterlibatan guru sebesar sekitar 70%. Penelitian ini menunjukkan pentingnya adaptasi gaya kepemimpinan menurut tingkat kesiapan bawahan dalam konteks sekolah menengah pertama.

17. Hatari Marwina Siagian, M. Joharis Lubis, dan Darwin Darwin (2024)

Meneliti penerapan gaya kepemimpinan situasional di sebuah SD Swasta. Melalui *field research* dengan wawancara, observasi, dan dokumentasi, penelitian ini menggambarkan bagaimana gaya kepemimpinan *telling*, *selling*, *participating*, dan *delegating* diaplikasikan

dalam konteks sekolah dasar, serta implikasinya terhadap hubungan kerja guru dan efektivitas proses pembelajaran.

18. Zibran Bizany dan rekan (2025)

Menemukan bahwa kepala sekolah mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya berdasarkan kebutuhan sekaligus tingkat kesiapan guru dan staf sekolah. Penelitian ini menunjukkan dampak positif kepemimpinan situasional terhadap motivasi, moral, dan kinerja staf, serta menciptakan suasana kerja yang lebih produktif.

19. Yulianti Fitriatin (2025),

Kepemimpinan situasional dikaitkan dengan peningkatan profesionalisme guru melalui keterlibatan aktif dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi kegiatan sekolah. Kepala sekolah berperan sebagai motivator dan inisiator yang melibatkan guru dalam pengambilan keputusan, yang selanjutnya mendorong komitmen dan kerjasama tim.

20. Khasnah Syaidah dan Muhammad Latif (2025)

Meneliti model kepemimpinan situasional di SMK Polimedik Depok. Hasilnya menunjukkan penggunaan gaya kepemimpinan yang fleksibel seperti *participating* dan *delegating*, yang efektif dalam meningkatkan disiplin kerja guru, meskipun masih diperlukan variasi gaya untuk mengatasi tantangan supervisi pilihan.