

DAFTAR PUSTAKA

- Aryesam, A., Tijow, M. A., & Panda, F. M. (2021). Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Profesional Guru. *NOKEN: Jurnal Pengelolaan Pendidikan*, 2(1), 42-49.
- Banik, Sarmistha., & Saha, Amitabha. (2023). Importance Of Continuous Professional Development (CPD) Program in Teaching Profession. *International Journal of Creative Research Thoughts (IJCRT)*. Vol. 11.
- tr Education: An Introduction to Theories and Methods (5th ed.). Pearson Education.
- Bush, T. (2020). *Theories of Educational Leadership and Management* (5th ed.). Sage Publications.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Day, C., & Sachs, J. (2004). *International Handbook on The Continuing Professional Development of Teachers*. Open University Press.
- Fanani, Muhammad Adip. (2024). Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Dalam Mencapai Keberhasilan Pelaksanaan Kurikulum Merdeka Pada Lembaga Pendidikan. *Proceedings Series of Educational Studies*. 310 – 328.
- Fauziyah, N., Fauzi, A., & Sarwan, S. (2024). Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Profesionalitas Guru. *Instructional Development Journal*, 7(1), 45–56.
- Fullan, M. (2021). *Leading in A Culture of Change* (2nd ed.). Jossey-Bass. Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. SAGE Publications.
- Hallinger, P. (2011). Leadership for Learning: Lessons from 40 Years of Empirical Research. *Journal of Educational Administration*, 49(2), 125–142.
- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. (2017). *Panduan Kerja Kepala Sekolah*. Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan
- Mardiati, R., Listyarni, S., & Santoso, B. (2023). Pengaruh Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Basicedu*, 7(1).123–134.
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2016). *Qualitative Research: A Guide to Design*
- Mardiati, R., Listyarni, S., & Santoso, B. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi dan Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar. *Jurnal Basicedu*, 7(1), 123–135
- Muh. Fitrah, (2024), Penguatan Pendidikan Karakter Di Indonesia: Landasan Filosofis Dan Yuridis Dalam Membentuk Generasi Yang Berkarakter,

Jurnal Pemikiran dan Penelitian Pendidikan Dasar, Vol. 8, No. 2.

- Mulyono, M., Komariyah, K., & Mulawarman, W. (2023). Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Era Kurikulum Merdeka. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 15(2), 89–101. and Implementation (4th ed.). Jossey-Bass.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Mulyasa, E. (2018). *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bumi Aksara.
- Mulyasa, E. (2018). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nikmah, Salimatus. (2022). Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Dalam Menciptakan Literasi Al – Qur'an Di Sd Nu Kecamatan Pagu Kediri. *Institut Agama Islam Negeri Kediri*. 12 – 14.
- Nur Indah Mufarrohatul A'yun dkk., (2025), Peran Kualitas Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Peningkatan Profesionalisme Guru, *Jurnal Pendidikan Agama Islam dan Filsafat*, Vol. 02, No. 01.
- Nurfadillah. (2024). Implementasi Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Smpi Integral Luqman Al Hakim. *Unisan Jurnal: Jurnal Manajemen Dan Pendidikan*. Vol. 03. No. 03.
- Oktaviani, S., Marsidin, S., Hadiyanto, & Rifma. (2024). The Influence of Managerial Competence and Supervision on Teacher Professionalism. *Indonesian Research Journal in Education*, 8(2).
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah.
- Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 6 Tahun 2018 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah
- Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Nomor 12 Tahun 2024 tentang Kurikulum pada Pendidikan Anak Usia Dini, Jenjang Pendidikan Dasar, dan Jenjang Pendidikan Menengah
- Peraturan Menteri Pendidikan Dasar dan Menengah Nomor 7 Tahun 2025 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah.
- Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2017 tentang Perubahan atas PP Nomor 74 Tahun 2008 tentang Guru.
- Rismayanti & Wahira. (2023). Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di Smp Negeri 1 Bungoro. *Jurnal Administrasi, Kebijakan, dan Kepemimpinan Pendidikan (JAKP)*. Vol. 04.

No. 01.

- Rohimat, M., Sauri, R. S., & Widiawati, W. (2022). Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Studi Manajemen Pendidikan*, 6(2), 123–135.
- Rue, L. W., & Byars, L. L. (2016). *Management: Skills and Application* (14th ed.).
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2021). *Management* (14th ed.). Pearson.
- Sopiah, S., & Herman, M. (2025). Pengaruh Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah dan Budaya Kerja Terhadap Profesionalitas Guru. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 12(1), 1–12.
- Sri Darmayanti, Z., et al. (2024). Pengaruh Kemampuan Manajerial dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru. *Edu Society*.
- Schein, E. H. (2017). *Organizational Culture and Leadership* (5th ed.). Wiley.
- Terry, G. R., & Rue, L. W. (2014). *Principles of Management* (11th ed.). McGraw-Hill Education.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.
- Wahyudi (2019). Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 10(1), 45–58.
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). SAGE Publications.
- Yosi Fadilah, (2025), Kepemimpinan Dalam Manajemen Pendidikan: Tinjauan Peran Kepala Sekolah Sebagai Manager, *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, Vol. 11.

Lampiran 1

PEDOMAN WAWANCARA
KEPEMIMPINAN SITUASIONAL KEPALA SEKOLAH DALAM
MEMBANGUN PROFESIONALITAS GURU
(Studi kasus di SD Negeri Sidakaya 06, SD Negeri Cilacap 09, dan SD Negeri
Tambakreja 10 Kecamatan Cilacap Selatan Kabupaten Cilacap, Jawa Tengah)

Sumber Data :

Hari/Tanggal :

Waktu Wawancara :

Tempat Wawancara :

A. KEPEMIMPINAN SITUASIONAL KEPALA SEKOLAH DALAM
MEMBANGUN PROFESIONALITAS GURU

A. Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah

1. Perencanaan (*Planning*)

- a. Bagaimana perumusan visi, misi, dan tujuan sekolah yang mendukung profesionalitas guru?

.....

.....

.....

.....

- b. Bagaimana perencanaan program peningkatan kompetensi guru?

.....

.....

.....

.....

- c. Bagaimana keterlibatan guru dalam penyusunan program sekolah?

.....

.....

.....

.....

d. Bagaimana perencanaan supervisi akademik dan manajerial?

.....

.....

.....

.....

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

a. Bagaimana pembagian tugas dan tanggung jawab guru secara proporsional.

.....

.....

.....

.....

b. Bagaimana pembentukan tim kerja (KKG sekolah, tim supervisi)?

.....

.....

.....

.....

c. Bagaimana koordinasi antar guru dan tenaga kependidikan?

.....

.....

.....

.....

d. Bagaimana pemanfaatan struktur organisasi sekolah?

.....

.....

.....

.....

3. Pelaksanaan (*Actuating*)

- a. Bagaimana pelaksanaan program kerja sesuai perencanaan?

.....

.....

.....

.....

- b. Bagaimana kepemimpinan kepala sekolah dalam memotivasi guru?

.....

.....

.....

.....

- c. Bagaimana pemberian keteladanan dan dorongan professional?

.....

.....

.....

.....

- d. Bagaimana pelaksanaan pembinaan dan pendampingan guru?

.....

.....

.....

.....

4. Pengawasan dan Evaluasi (*Controlling*)

- a. Bagaimana pelaksanaan supervisi akademik secara berkelanjutan?

.....

.....

.....

.....

- b. Bagaimana evaluasi kinerja guru?

.....

.....

.....

.....

- c. Bagaimana tindak lanjut hasil supervise?

.....

- d. Bagaimana monitoring pelaksanaan program sekolah?

.....

B. Profesionalitas Guru Sekolah Dasar

1. Kehadiran guru terhadap jadwal pembelajaran

- a. Tingkat kehadiran guru sesuai jadwal mengajar?

.....

- b. Ketepatan waktu hadir di kelas?

.....

- c. Kehadiran dalam kegiatan pembelajaran telah konsisten dilaksanakan?

.....

- d. Kepatuhan terhadap aturan kehadiran sekolah sudah terlaksana dengan baik?

.....

2. Faktor-faktor hambatan dan penyebab kepemimpinan kepala sekolah dalam membangun profesionalitas guru

- a. Bagaimana pemahaman kepala sekolah terhadap konsep kepemimpinan situasional?

.....

- b. Bagaimana perencanaan dalam meningkatkan profesionalitas guru?

.....

- c. Bagaimana komunikasi dan hubungan kerja kepala sekolah dengan guru?

.....

3. Pelaksanaan Supervisi

- a. Bagaimana kesiapan guru saat disupervisi?

.....

- b. Apakah sikap guru terhadap pelaksanaan supervise sudah baik?

.....

- c. Bagaimana tindak lanjut yang dilakukan guru terhadap hasil supervisi?

.....

4. Program peningkatan profesionalitas guru

- a. Apakah sudah terdapat ketersediaan program pengembangan professional?

.....

- b. Bagaimana keterlibatan guru dalam program sekolah?

.....

- c. Bagaimana dampak program terhadap peningkatan kompetensi?

.....

5. Penilaian Kinerja

- a. Bagaimana pelaksanaan penilaian terhadap kinerja guru (PKG)?

.....

- b. Apakah pelaksanaan Penilaian Kinerja sudah dilakukan secara transparan dan objektif?

.....

- c. Bagaimana pemanfaatan terhadap hasil penilaian kinerja?

.....

6. Pelatihan, Pendampingan, dan Pembinaan

a. Apakah guru sudah berpartisipasi dalam pelatihan dan KKG?

.....

b. Bagaimana pelaksanaan pendampingan oleh kepala sekolah/pengawas?

.....

c. Apakah pembinaan profesional guru dilakukan secara berkelanjutan?

.....

d. Bagaimana dampak pelatihan dan pendampingan terhadap kinerja guru?

.....

C. Strategi dan Solusi Kepala Sekolah Dalam Memperkuat Professionalitas Guru

1. Perencanaan strategi penguatan profesional guru

a. Bagaimana cara kepala sekolah merumuskan visi dan nilai profesionalitas guru?

.....

b. Bagaimana penyusunan program kerja yang mendukung profesionalitas guru?

.....

2. Penguatan profesional guru

- a. Bagaimana upaya kepala sekolah membangun disiplin, tanggung jawab, dan etos kerja guru?

.....

- b. Apakah kepala sekolah membuat dan menerapkan motivasi dan keteladanan kepada para guru?

.....

- c. Apakah yang menjadi dampak profesionalitas guru terhadap mutu layanan pendidikan?

.....

3. Solusi terhadap hambatan dalam membangun profesionalitas guru

- a. Apakah bentuk hambatan yang dihadapi (disiplin, motivasi, kompetensi)?

.....

- b. Bagaimana solusi kepala sekolah dalam mengatasi hambatan?

.....

- c. Bagaimana pendekatan persuasif dan manajerial yang diterapkan?

.....

Lampiran 2

PEDOMAN OBSERVASI

Fokus Obervasi : **Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Dalam Membangun Profesionalitas Guru (Studi kasus di SD Negeri Sidakaya 06, SD Negeri Cilacap 09, dan SD Negeri Tambakreja 10 Kecamatan Cilacap Selatan Kabupaten Cilacap, Jawa Tengah)**

Waktu Wawancara :

Tempat Wawancara :

No.	Indikator	Sub Aspek	Deskripsi
1.	Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah	1) Perencanaan (<i>Planning</i>)	
		2) Pengorganisasian (<i>Organizing</i>)	
		3) Pelaksanaan (<i>Actuating</i>)	
		4) Pengawasan dan Evaluasi (<i>Controlling</i>)	
2.	Faktor-Faktor Yang Menjadi Hambatan Dan Penyebab Kurang Optimalnya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Dalam	1) Hambatan Internal	
		2) Hambatan Eksternal	
	Membangun Profesionalitas Guru		

3.	Strategi Dan Solusi Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Untuk Mengatasi Hambatan	1) Solusi untuk mengatasi hambatan Internal	
		2) Solusi untuk mengatasi hambatan Eksternal	

TRANSKRIP WAWANCARA

Nama : Deden Hermawan

NIM 2125250097

Judul Penelitian : Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Dalam Membangun Profesionalitas Guru (Studi kasus di SD Negeri Sidakaya 06, SD Negeri Cilacap 09, dan SD Negeri Tambakreja 10 Kecamatan Cilacap Selatan Kabupaten Cilacap, Jawa Tengah).

Pertanyaan	Jawaban Informan
A. Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Dalam Merencanakan, Melaksanakan, Mengawasi, dan Mengevaluasi Pengelolaan Sekolah Untuk Membangun Profesionalitas Guru	
1. Perencanaan (Planning)	KS-1 Saya tidak merumuskan visi-misi ini sendirian di meja kerja, melainkan melibatkan guru sesuai dengan tingkat kematangan (<i>readiness</i>) mereka, serta memastikan bahwa dokumen tersebut menjadi arah bagi peningkatan kompetensi mereka. Dalam merumuskan visi, misi, dan tujuan di SD Negeri Cilacap 09, saya menerapkan kepemimpinan situasional dengan tidak menggunakan pendekatan <i>top-down</i> (pemaksaan dari atas). Kami melibatkan seluruh guru melalui forum curah pendapat dalam rapat.
a. Bagaimana perumusan visi, misi, dan tujuan sekolah yang mendukung profesionalitas guru?	KS-2 Penyusunan visi, misi dan tujuan dilaksanakan dengan kerjasama dan diskusi bersama antara kepala sekolah dan guru satuan pendidikan dengan menganalisis hasil rapor pendidikan. Guru diberikan ruang untuk berpendapat.
	KS-3 Perumusan visi, misi dan tujuan sekolah yang mendukung profesionalitas guru dilakukan dengan menempatkan peningkatan kompetensi guru
	sebagai bagian utama arah pengembangan sekolah.

	program untuk semua. KS-2 Dengan cara memperhatikan kompetensi guru, program disesuaikan dengan aspek mana saja yang dibutuhkan. KS-3 Sekolah merancang program pengembangan yang terarah, seperti peningkatan kompetensi pedagogik dan penguatan profesionalisme. PS Sebagai kepala sekolah dalam melaksanakan program perencanaan peningkatan kompetensi guru dapat dilakukan dengan menyesuaikan gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap tingkat kesiapan, kemampuan, dan kebutuhan guru. Tahapan perencanaan dapat dilakukan dengan metode: 1. Analisis Kebutuhan Kompetensi Guru Mengidentifikasi kompetensi guru yang perlu ditingkatkan melalui observasi, supervisi, evaluasi kinerja atau wawancara Menetapkan tingkat kemampuan 2. Penetapan Tujuan Program Menentukan tujuan yang spesifik, terukur dan sesuai kebutuhan guru Meningkatkan kompetensi pedagogik, profesional, sosial dan kemampuan pemanfaatan teknologi pembelajaran 3. Penentuan Strategi Kepemimpinan Situasional Mengarahkan bagi guru yang membutuhkan bimbingan intensif Coaching bagi guru yang memiliki kemampuan tinggi tetapi kompetensi masih berkembang Supporting bagi guru yang kompeten namun membutuhkan motivasi dan
--	---

c. Bagaimana keterlibatan guru dalam penyusunan program sekolah?	dukungan Mendelegasikan bagi guru yang sudah mandiri dan berkompeten tinggi 4. Penyusunan Program Pengembangan Mernacang kegiatan seperti pelatihan, workshop, seminar, supervisi akademik, KKG dll Menentukan materi, narasumber, jadwal dan indikator keberhasilan 5. Penyediaan Sumber Daya Mengalokasikan anggaran, sarpras, waktu dan tenaga pendukung yang diperlukan Membentui kolaborasi 6. Pelaksanaan dan Pendampingan Melaksanakan program sesuai rencana dengan penerapan gaya kepemimpinan yang fleksibel Memberikan umpan balik, motivasi dan pendampingan berkelanjutan kepada guru 7. Monitoring dan Evaluasi Menilai efektivitas program melalui supervisi, peningkatan kinerja guru dan dampaknya terhadap proses pembelajaran Menggunakan hasil evaluasi G-2 Perencanaan program peningkatan kompetensi guru disusun bersama oleh kepala sekolah dan guru dengan meningkatkan pertimbangan kompetensi guru tersebut melalui berbagai macam pelatihan kompetensi guru. KS-1 Dalam penyusunan program sekolah di SD Negeri Cilacap 09, saya melibatkan guru secara proporsional dan situasional, tergantung pada tingkat kematangan, kompetensi, dan pengalaman mereka. Kami tidak memakai sistem pukul rata Pendekatan kolaboratif yang berpusat pada proses
---	--

	refleksi dan pengembangan berkelanjutan. KS-2 Semua guru dilibatkan dalam penyusunan program sekolah, baik penyusunan visi, misi, dan tujuan sekolah maupun dalam penyusunan RKAS. KS-3 Guru dilibatkan dalam penyusunan program sekolah mulai dari identifikasi hingga evaluasi program. PS Keterlibatan guru dalam penyusunan program sekolah sangat penting karena guru adalah pihak yang paling dekat dengan proses pembelajaran dan kebutuhan peserta didik. Dengan keterlibatan aktif guru, program sekolah menjadi lebih sesuai dengan kebutuhan peserta didik, lebih mudah dilaksanakan, dan memiliki peluang lebih besar untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Perencanaan supervisi akademik dan manajerial dilakukan secara sistematis agar kegiatan supervisi berjalan efektif dan mencapai tujuan peningkatan mutu pendidikan. Supervisi akademik berfokus pada peningkatan kualitas pembelajaran yang dilakukan oleh guru. Supervisi manajerial berfokus pada pengelolaan sekolah agar berjalan sesuai standar dan tujuan pendidikan. Perencanaan supervisi akademik dan manajerial diawali dengan analisis kebutuhan, penetapan tujuan, penyusunan program dan instrumen, penjadwalan kegiatan, serta penyiapan tindak lanjut. Supervisi akademik berorientasi pada peningkatan kualitas pembelajaran, sedangkan supervisi manajerial berorientasi pada peningkatan kualitas pengelolaan sekolah. G-2 Keterlibatan guru dalam penyusunan program sekolah melalui pembuatan RKAS (Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah) dengan
--	--

	menganalisis rapor pendidikan tahun sebelumnya.
2. Pengorganisasian (Organizing) a. Bagaimana pembagian tugas dan tanggung jawab guru secara proporsional?	KS-1 Saya tidak membagi tugas berdasarkan faktor suka/tidak suka (<i>like and dislike</i>), melainkan berdasarkan analisis kompetensi, rekam jejak, dan tingkat kematangan (kematangan psikologis dan kemampuan) masing-masing guru di SD Negeri Cilacap 09. Sebelum menetapkan Surat Keputusan (SK) pembagian tugas, saya mengadakan rapat pleno pengorganisasian. Saya membuka ruang bagi guru untuk merefleksikan minat dan keahlian mereka. Sebagai contoh, saat mengorganisasikan Tim Digitalisasi Sekolah, saya tidak melihat faktor senioritas, melainkan kompetensi riil. Guru muda yang terampil IT diorganisasikan menjadi ketua tim, sementara guru senior memberikan dukungan secara konseptual. KS-2 Kepala sekolah menyusun pembagian tugas dan tanggung jawab guru secara adil dan proporsional dengan mempertimbangkan kompetensi, kemampuan, serta kondisi masing-masing guru,
	sehingga beban kerja dapat terdistribusi secara merata dan pelaksanaan tugas dapat berjalan lebih efektif. KS-3 Kepala sekolah menyusun pembagian tugas secara adil. PS Dengan pembagian tugas yang proporsional, kinerja guru menjadi lebih optimal, suasana kerja lebih harmonis, dan tujuan pendidikan dapat tercapai secara efektif.

b. Bagaimana pembentukan tim kerja (KKG sekolah, tim supervisi)?	G-3 Pembagian tugas dilakukan secara transparan dan kebutuhan sekolah. Kepala sekolah menyusun pembagian secara adil dengan mempertimbangkan kompetensi, kualifikasi, pengalaman dan pemerataan beban sesuai dengan bidang keahlian dan kemampuan yang dimiliki. KS-1 Dalam membentuk tim kerja seperti Kelompok Kerja Guru (KKG) tingkat sekolah (atau sekarang sering disebut Komunitas Belajar/Kombel internal) dan Tim Supervisi Akademik, Saya tidak memilih anggota secara acak atau sekadar formalitas administrasi. Pembentukan tim ini didasarkan pada kombinasi kompetensi teknis dan kematangan psikologis guru. Saya juga memberikan ruang bagi guru untuk mencalonkan diri atau merekomendasikan rekan sejawatnya yang dirasa mampu memimpin. KS-2 Tim kerja sekkolah dibentuk melalui musyawarah bersama dengan kepala sekolah, guru dan komite untuk menentukan kepengurusan KKG, kegiatan yang akan dilaksanakan serta biaya yang diperlukan. KS-3 Pembentukan tim melibatkan kepala sekolah dan
	dewan guru. Tim dibentuk berdasarkan kebutuhan sekolah dan focus pada peningkatan mutu sekolah. Kepala sekolah menetapkan struktur tim, pembagian tugas dan tujuan yang ingin dicapai setiap anggota tim memiliki tanggung jawab yang jelas.

c. Bagaimana koordinasi antar guru dan tenaga kependidikan?	PS Pembentukan tim kerja seperti KKG sekolah dan tim supervisi umumnya dilakukan melalui tahapan yang terencana agar tugas dan tanggung jawab setiap anggota jelas. Dengan adanya KKG sekolah dan tim supervisi yang dibentuk secara formal melalui SK kepala sekolah, kegiatan peningkatan mutu pembelajaran dan pembinaan guru dapat berjalan lebih efektif dan terarah. G-3 Tim KKG / tim supervisi dibentuk secara kolaboratif sesuai kebutuhan sekolah dengan pembagian tugas jelas dan koordinasi teratur, agar pelaksanaan dan evaluasi berjalan dengan efektif guna meningkatkan mutu Pendidikan. KS-1 Koordinasi antara guru dan tenaga kependidikan di SD Negeri Cilacap 09 diorganisasikan melalui Rapat Koordinasi (Rakor) Sinkronisasi berkala. Kami menyadari bahwa profesionalitas guru dalam mengajar tidak bisa lepas dari dukungan administrasi dan sarpras yang dikelola oleh Tendik. Secara situasional, saya menetapkan jadwal rakor rutin bulanan atau dua mingguan. Dalam rapat ini, peranan saya adalah memastikan kedua belah pihak saling bersinkronisasi KS-2 Koordinasi antar guru dan tenaga kependidikan berjalan dengan baik, kegiatan bertukar informasi terkait sistem penilaian, program sekolah maupun pelaporan.
--	--

	KS-3 Koordinasi dilakukan secara terstruktur dan rutin, seperti rapat dewan guru, serta penggunaan media komunikasi internal. PS Koordinasi antar guru dan tenaga kependidikan biasanya dilakukan melalui beberapa cara berikut: 1. Rapat rutin Sekolah mengadakan rapat secara berkala untuk membahas program kerja, kegiatan sekolah, perkembangan peserta didik, serta penyelesaian berbagai permasalahan yang muncul. 2. Komunikasi Guru dan tenaga kependidikan berkomunikasi secara langsung maupun melalui media komunikasi seperti grup pesan instan untuk menyampaikan informasi dan melakukan koordinasi tugas. 3. Pembagian tugas yang jelas Setiap guru dan tenaga kependidikan memiliki tugas dan tanggung jawab yang telah ditetapkan sehingga pelaksanaan pekerjaan dapat berjalan secara terkoordinasi dan saling mendukung. 4. Kerja sama dalam kegiatan sekolah Pada pelaksanaan kegiatan akademik maupun nonakademik, guru dan tenaga kependidikan bekerja sama dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi kegiatan. 5. Pelaporan dan evaluasi Hasil pelaksanaan tugas dilaporkan dan dievaluasi bersama untuk memastikan program berjalan sesuai tujuan serta meningkatkan kualitas layanan pendidikan. Dengan koordinasi yang baik, kegiatan sekolah dapat berjalan lebih efektif, efisien, dan mendukung tercapainya tujuan pendidikan. G-2 Koordinasi antar guru dan tenaga kependidikan dilakukan melalui komunikasi terbuka, rapat dan
--	---

d. Bagaimana pemanfaatan struktur organisasi sekolah?	kolaborasi dalam operasional sekolah missal terkait data siswa, guru dan sekolah untuk bias bersinergi dalam penyusunan program kegiatan sekolah maupun pelaporan kepada pihak terkait. KS-1 Di SD Negeri Cilacap 09, struktur organisasi dimanfaatkan untuk membagi habis tugas agar tidak terjadi tumpang tindih (<i>overlapping</i>) tanggung jawab. Saya memanfaatkan struktur organisasi sekolah sebagai instrumen untuk mendistribusikan kewenangan (pendelegasian). Sebagai pemimpin, saya menyadari bahwa saya tidak bisa memimpin sekolah secara sentralistik (terpusat pada saya sendiri). KS-2 Pemanfaatan struktur organisasi sekolah digunakan untuk program sekolah agar berkoordinasi dengan baik sesuai dengan tugas dan kewajiban masing – masing. KS-3 Pemanfaatan struktur organisasi dilakukan dengan menjadikan setiap posisi dan jabatan sebagai pedoman dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab. PS Pemanfaatan struktur organisasi sekolah adalah untuk mengatur pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab di lingkungan sekolah sehingga kegiatan pendidikan dapat berjalan secara efektif dan terkoordinasi. Dengan adanya struktur organisasi yang jelas, seluruh warga sekolah dapat bekerja secara. G-2 Struktur organisasi sekolah dimanfaatkan untuk mempermudah dalam pelaksanaan kegiatan sekolah dan saling koordinasi untuk mewujudkan program sekolah.
--	---

3. Pelaksanaan (<i>Actuating</i>) a. Bagaimana pelaksanaan program kerja sesuai perencanaan?	KS-1 Dalam melaksanakan program kerja agar tetap konsisten dengan perencanaan, saya tidak melepas guru begitu saja. Saya menerapkan pendampingan melekat yang bersifat suportif. Pada tahap awal eksekusi program, saya memastikan ketersediaan fasilitas dan anggaran. Di tengah berjalannya program, saya aktif melakukan komunikasi interpersonal atau diskusi informal dengan tim pelaksana. Jika mereka menemui kendala di lapangan, saya berdiskusi untuk mencari solusi Bersama. Dengan mendengarkan keluhan dan memberikan apresiasi, semangat kerja guru tetap terjaga, sehingga program dapat terealisasi sesuai yang sudah direncanakan tanpa membuat guru merasa tertekan. KS-2 Pelaksanaan program kerja sekolah berjalan sesuai rencana yang dibuat di awal tahun ajaran. KS-3 Pelaksanaan program dilakukan dengan mengacu pada rencana yang telah disusun. PS Pelaksanaan program kerja kepala sekolah sesuai perencanaan dapat dilihat dari sejauh mana kegiatan yang telah dirancang dalam rencana kerja sekolah dapat dijalankan secara efektif, tepat waktu, dan mencapai tujuan yang ditetapkan. Dalam pelaksanaannya, kepala sekolah berperan sebagai pemimpin, manajer, administrator, dan supervisor yang mengoordinasikan seluruh sumber daya sekolah. Dengan demikian, pelaksanaan program kerja kepala sekolah dapat dikatakan sesuai perencanaan apabila seluruh kegiatan yang telah direncanakan terlaksana secara sistematis, terkoordinasi, dan menghasilkan capaian yang sesuai dengan tujuan sekolah.
---	---

	G-2 Pelaksanaan program kerja sekolah berjalan sesuai
b. Bagaimana kepemimpinan kepala sekolah dalam memotivasi guru?	rencana yang dibuat di awal tahun ajaran. KS-1 Menfasilitasi kepala sekolah dan guru agar terbiasa melakukan refleksi, kolaborasi dan pembelajaran berbasis data untuk meningkatkan kualitas pengajaran secara mandiri. KS-2 Kepala Sekolah senantiasa melakukan motivasi guru diantaranya dalam mendampingi kinerja guru, selalu memonitoring kerja dan mengevaluasi. Kepala Sekolah juga memberikan solusi dalam setiap permasalahan yang dihadapi guru terkait program sekolah. KS-3 Kepala sekolah melakukan pemberian arahan, teladann dan dukungan secara berkelanjutan.

c. Bagaimana pemberian	PS Kepemimpinan kepala sekolah dalam memotivasi guru sangat menentukan kualitas kinerja dan iklim kerja di sekolah. Secara umum, kepala sekolah dapat memotivasi guru melalui beberapa cara berikut: Pertama, memberikan teladan (role model). Kepala sekolah yang disiplin, jujur, dan konsisten akan mendorong guru untuk meniru sikap positif tersebut. Keteladanan sering lebih kuat dibandingkan instruksi. Kedua, menciptakan komunikasi yang terbuka dan suportif. Guru akan lebih termotivasi jika mereka merasa didengar, dihargai, dan boleh menyampaikan pendapat tanpa takut disalahkan. Ketiga, memberikan penghargaan dan pengakuan (reward and recognition). Apresiasi tidak selalu harus berupa materi, tetapi juga bisa berupa pujian, sertifikat, atau pengakuan atas prestasi guru dalam rapat sekolah. Keempat, memberikan kesempatan pengembangan profesional. Misalnya melalui pelatihan, workshop, atau dukungan untuk melanjutkan pendidikan. Ini membuat guru merasa berkembang dan tidak stagnan. Kelima, memberikan kepercayaan dan delegasi tugas. Guru yang diberi tanggung jawab akan merasa dipercaya dan lebih bersemangat dalam bekerja. Keenam, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Suasana kerja yang aman, nyaman, dan kolaboratif sangat berpengaruh pada motivasi guru. Dengan kombinasi pendekatan tersebut, kepala sekolah tidak hanya berperan sebagai administrator, tetapi juga sebagai pemimpin yang mampu menggerakkan dan menginspirasi guru untuk meningkatkan kualitas pembelajaran. G-1 Guru dilibatkan dalam pengambilan keputusan sehingga menumbuhkan rasa memiliki terhadap sekolah. KS-1
-------------------------------	--

keteladanan dan dorongan professional?

Dalam memberikan keteladanan, prinsip saya di SD Negeri Cilacap 09 adalah '*walk the talk*'—artinya, tindakan saya harus selaras dengan ucapan saya. Saya tidak bisa mendorong guru untuk disiplin hadir di kelas jika saya sendiri sering terlambat. Sebagai Kepala Sekolah, saya tidak memposisikan diri sebagai orang yang paling tahu segalanya. Dalam rapat-rapat koordinasi, saya meneladankan cara mendengarkan yang baik dan menerima kritik dari guru secara berlapang dada. Saya mendorong mereka untuk keluar dari zona nyaman di dalam sekolah, misalnya dengan memotivasi mereka untuk ikut seleksi Guru Penggerak, mendaftar sebagai Pengajar Praktik, atau menjadi narasumber di KKG tingkat kecamatan. Dorongan ini membuka cakrawala mereka bahwa profesionalisme mereka tidak hanya bermanfaat untuk SD Negeri Cilacap 09, tapi juga bagi ekosistem pendidikan yang lebih luas..

KS-2

Kepala Sekolah senantiasa memberikan contoh baik dalam kedisiplinan waktu, pakaian, jadwal. Memberikan kesepakatan untuk bermusyawarah dan menyampaikan pendapat.

KS-3

Melalui perilaku sehari – hari yang mencerminkan integritas, komitmen dan profesionalisme dalam bekerja.

PS

Pemberian keteladanan (role model) dan dorongan profesional dari kepala sekolah kepada guru merupakan dua strategi penting dalam kepemimpinan pendidikan untuk meningkatkan mutu pembelajaran dan kinerja guru.

Kepala sekolah menjadi contoh nyata (role model) bagi guru dalam sikap dan perilaku profesional, misalnya:

1. Disiplin waktu: datang tepat waktu, hadir dalam kegiatan sekolah, dan konsisten menjalankan jadwal.
2. Integritas dan tanggung jawab: menjalankan tugas dengan jujur, adil, dan bertanggung jawab.
3. Etika kerja: bersikap sopan,

	menghargai guru, siswa, dan tenaga kependidikan lainnya. 4. Komitmen terhadap pembelajaran: aktif memantau proses belajar mengajar dan peduli pada mutu pendidikan. 5. Budaya kerja positif: menciptakan suasana kerja yang kolaboratif, terbuka, dan saling menghargai. Dorongan profesional diberikan untuk meningkatkan kompetensi dan motivasi guru, antara lain: 1. Pembinaan dan supervisi akademik: melakukan observasi kelas, memberikan umpan balik, dan pendampingan perbaikan pembelajaran. 2. Pengembangan profesi berkelanjutan: mendorong guru mengikuti pelatihan, workshop, seminar, dan MGMP.
	3. Motivasi dan penghargaan: memberikan apresiasi kepada guru berprestasi (pujian, penghargaan, atau rekomendasi). 4. Fasilitasi inovasi pembelajaran: mendukung penggunaan metode dan teknologi pembelajaran yang kreatif. 5. Peluang pengembangan karier: mendorong guru untuk melanjutkan pendidikan atau mengikuti sertifikasi profesi. 6. Iklim kerja suportif: menciptakan lingkungan yang membuat guru merasa aman untuk berkembang dan berinovasi. G-2 Kepemimpinan kepala sekolah dalam memotivasi guru melalui penciptaan budaya kerja kolaboratif, pendampingan, monitoring, penghargaan/apresiasi, memberikan dukungan dan pengembangan profesional dan monitoring dan evaluasi bersama guru.

d. Bagaimana pelaksanaan pembinaan dan pendampingan guru?

KS-1

Saya memberikan arahan langkah-demi-langkah terkait penyusunan perangkat mengajar, lalu melakukan pengecekan berkala untuk memastikan instruksi dijalankan. Kami banyak berdiskusi mengenai metode mengajar baru, mengevaluasi kendala mereka di kelas, dan mencari solusi bersama tanpa mematahkan semangat belajarnya.

KS-2

Pemberian keteladanan dan dorongan profesional dilakukan dengan tindakan nyata :

- a. Tertib waktu, pakaian dan jadwal
- b. Selalu mengadakan musyawarah rutin dan berkala terkait permasalahan pembelajaran di sekolah.
- c. Memberikan nasehat dan bimbingan untuk meningkatkan profesionalisme secara konsisten.

KS-3

Kepala sekolah memberikan arahan dan motivasi dan mendampingi dalam merancang dan melaksanakan pembelajaran yang efektif.

PS

Pelaksanaan pembinaan dan pendampingan guru umumnya dilakukan secara terstruktur, berkelanjutan, dan berbasis kebutuhan guru di sekolah. Tujuannya adalah meningkatkan kompetensi profesional, pedagogik, serta kualitas pembelajaran di kelas. Intinya, pembinaan dan pendampingan guru bukan kegiatan sekali selesai, tetapi proses berkelanjutan yang kolaboratif untuk meningkatkan mutu pembelajaran di sekolah.

G-1

Pelaksanaan pembinaan dan pendampingan guru dilakukan secara terencana dan berkelanjutan oleh kepala sekolah/pengawas. Contohnya supervisi, pelatihan, diskusi reflektif, dan workshop.

KS-1

Di SD Negeri Cilacap 09, supervisi akademik berkelanjutan dilaksanakan bukan sebagai

4. Pengawasan dan Evaluasi (Controlling)

Bagaimana pelaksanaan program

kerja sesuai perencanaan?

ajang penghakiman satu waktu, melainkan melalui siklus supervisi klinis yang utuh dan berulang. Siklus ini terdiri dari tiga tahap yang berkesinambungan pra observasi, observasi kelas dan pasca observasi. Hasil refleksi di akhir siklus ini akan dijadikan rekomendasi dan target baru untuk supervisi pada periode berikutnya. Jadi, ada benang merah yang jelas antara supervisi semester lalu dengan semester sekarang untuk melihat grafik pertumbuhan profesionalisme guru.

KS-2

Hasil dari pelaksanaan supervisi akademik dievaluasi dan disampaikan kelebihan maupun kekurangan pada masing – masing guru sebagai bahan evaluasi dan perbaikan.

KS-3

Pelaksanaan supervisi akademik dilakukan secara berkelanjutan.

PS

Pelaksanaan supervisi akademik secara berkelanjutan di sekolah pada dasarnya adalah proses pendampingan guru yang dilakukan secara terencana, terus-menerus, dan berbasis kebutuhan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran.

Secara umum, pelaksanaannya mencakup beberapa tahap yang saling berulang:

Pertama, perencanaan. Kepala sekolah atau supervisor menyusun program supervisi yang jelas, mulai dari tujuan, jadwal, instrumen observasi, hingga aspek pembelajaran yang akan dinilai (misalnya perencanaan pembelajaran, pelaksanaan mengajar, dan penilaian hasil belajar). Kedua, pelaksanaan supervisi. Ini biasanya dilakukan melalui observasi kelas, pemeriksaan perangkat pembelajaran, serta bisa juga melalui diskusi langsung saat guru mengajar. Tujuannya bukan mencari kesalahan, tetapi melihat praktik nyata pembelajaran.

Ketiga, tindak lanjut berupa umpan balik. Setelah observasi, supervisor memberikan masukan secara dialogis dan konstruktif kepada guru. Di sini penting suasana yang terbuka agar guru merasa dibimbing, bukan dihakimi. Bisa juga dilakukan coaching atau pendampingan

b. Bagaimana evaluasi kinerja guru?

individu.

Keempat, perbaikan dan pembinaan berkelanjutan. Guru menerapkan hasil masukan dalam pembelajaran berikutnya, kemudian dievaluasi kembali pada siklus supervisi selanjutnya. Inilah yang membuatnya —berkelanjutan, bukan kegiatan sekali selesai. Terakhir, evaluasi dan refleksi program supervisi itu sendiri. Sekolah meninjau apakah supervisi yang dilakukan sudah efektif meningkatkan kualitas pembelajaran atau masih perlu perbaikan. Intinya, supervisi akademik berkelanjutan adalah siklus: merencanakan → melaksanakan → memberi umpan balik → memperbaiki → mengevaluasi, yang terus berulang untuk meningkatkan mutu pembelajaran secara konsisten.

G-2

Hasil dari supervisi akademik di evaluasi oleh Kepala Sekolah dan disampaikan kepada masing – masing guru untuk memberikan perbaikan dan koreksi serta apresiasi untuk yang sudah dilaksanakan dengan baik.

KS-1

Saya tidak menilai berdasarkan subjektivitas atau suka-tidak suka. Indikator penilaiannya sangat transparan, meliputi aspek peningkatan praktik pembelajaran, pengembangan kompetensi (sertifikat/pelatihan), dan perilaku kerja .Peran saya sebagai Kepala Sekolah di akhir periode evaluasi adalah membedah grafik capaian tersebut bersama guru yang bersangkutan. Kami melihat apakah target yang mereka rencanakan di awal semester sudah tercapai. Hasil evaluasi ini berupa nilai kuantitatif resmi yang dilaporkan ke Dinas Pendidikan, sekaligus menjadi potret status kompetensi guru saat ini.

KS-2

Evaluasi kinerja guru dilakukan setiap triwulan oleh Kepala Sekolah dan hasilnya disampaikan kepada guru untuk segera ditindaklanjuti oleh guru.

KS-3

Evaluasi kinerja guru dilakukan secara sistematis dan berkala.

c. Bagaimana tindak lanjut hasil supervisi?

PS

Evaluasi kinerja guru adalah proses untuk menilai seberapa baik seorang guru melaksanakan tugas profesionalnya dalam kegiatan pembelajaran dan tanggung jawab lainnya di sekolah. Penilaian ini biasanya dilakukan secara berkala oleh kepala sekolah atau pengawas pendidikan.

G-3

Evaluasi kinerja guru dilakukan secara berkala dan objektif dengan menilai perilaku guru berdasarkan

berbagai indikator (berorientasi pelayanan, akuntabel, kompeten, harmonis, loyal, adaptif, kolaboratif). Kepala sekolah melakukan penilaian akhir dengan memberikan rating di akun belajar.id kemudian di sinkronkan ke E. kinerja BKN.

KS-1

Tindak lanjutnya fokus pada penguatan motivasi dan fasilitas. Saya memberikan ruang diskusi emosional, memberikan pujian spesifik atas kelebihan mengajar mereka, dan meyakinkan mereka untuk berani berinovasi lebih jauh. Tindak lanjut supervisi tidak menjadi beban individu guru yang kurang, melainkan diselesaikan bersama secara kolaboratif melalui semangat belajar kelompok (*peer learning*). Peran saya adalah memastikan ketersediaan waktu dan memfasilitasi kebutuhan narasumber internalnya.

KS-2

Tindak lanjut supervisi dilakukan dengan berdasarkan saran masukan Kepala Sekolah. Guru memperbaiki kualitas pengajaran.

KS-3

Tindak lanjut hasil supervisi dilakukan dengan memberikan umpan balik kepada guru.

PS

Tindak lanjut hasil supervisi adalah langkah yang dilakukan setelah proses supervisi selesai untuk memperbaiki dan meningkatkan kualitas kinerja guru atau lembaga. Umumnya meliputi:

1. Analisis hasil supervisi

Supervisor dan pihak terkait menelaah

d. Bagaimana monitoring pelaksanaan program sekolah?	temuan, baik kelebihan maupun kekurangan yang ditemukan selama supervisi. 2. Pemberian umpan balik (feedback) Hasil supervisi disampaikan kepada guru atau pihak yang disupervisi secara jelas, objektif, dan membangun. Penyusunan rencana perbaikan Dibuat rencana tindak lanjut (RTL) untuk mengatasi kekurangan, misalnya perbaikan metode mengajar, administrasi, atau pengelolaan kelas. 4. Pembinaan dan bimbingan lanjutan Supervisor memberikan pendampingan seperti pelatihan, coaching, atau diskusi profesional. 5. Monitoring dan evaluasi ulang Dilakukan pemantauan untuk memastikan perbaikan sudah dilaksanakan dan ada peningkatan kinerja. 6. Dokumentasi hasil tindak lanjut Semua proses dan perkembangan dicatat sebagai bahan evaluasi berikutnya. Intinya, tindak lanjut supervisi tidak berhenti pada penilaian, tetapi berlanjut pada perbaikan nyata dan berkelanjutan G-2 Guru menindaklanjuti saran dan masukan dari Kepala Sekolah agar menjadi perbaikan dan peningkatan kualitas pembelajaran. KS-1 Sebagai Kepala Sekolah, saya bisa memonitor jalannya seluruh program sekolah kapan saja dan dari mana saja. Jika saya melihat ada indikator program yang 'berwarna merah' atau terlambat dari jadwal, baru secara situasional saya akan memanggil tim tersebut untuk melakukan diskusi khusus guna mengurai sumbatan masalahnya. Monitoring yang fleksibel memastikan program sekolah tidak mati di tengah jalan, melainkan terus adaptif dengan dinamika riil di sekolah. KS-2 Monitoring dilaksanakan saat kegiatan
---	---

	program sekolah serta dievaluasi permasalahannya. KS-3 Monitoring dilakukan secara berkala. PS
	Monitoring pelaksanaan program sekolah adalah proses untuk memastikan bahwa seluruh rencana kerja sekolah berjalan sesuai tujuan, jadwal, dan standar yang telah ditetapkan. Berikut cara umumnya dilakukan: Pertama, sekolah menetapkan indikator dan target program sejak awal. Ini bisa berupa target pembelajaran, kehadiran siswa, pelaksanaan kegiatan ekstrakurikuler, hingga penggunaan anggaran. Kedua, dilakukan pengumpulan data secara berkala. Misalnya melalui observasi kelas, laporan guru, daftar hadir, dokumentasi kegiatan, dan evaluasi administrasi sekolah. Ketiga, ada supervisi dan pengawasan langsung, biasanya oleh kepala sekolah atau tim penjamin mutu. Mereka mengamati pelaksanaan pembelajaran, kinerja guru, serta kondisi sarana dan kegiatan sekolah. Keempat, dilakukan rapat evaluasi rutin (mingguan, bulanan, atau semesteran) untuk membahas hasil monitoring, menemukan kendala, dan mencari solusi. Kelima, hasil monitoring dituangkan dalam laporan evaluasi program, yang kemudian digunakan sebagai dasar perbaikan atau tindak lanjut (follow-up) program sekolah berikutnya. Intinya, monitoring bukan hanya mengawasi, tetapi juga memastikan program sekolah terus diperbaiki agar lebih efektif. G-3 Monitoring program sekolah dilakukan dengan system kegunaan berkelanjutan terhadap seluruh program kegiatan yang telah direncanakan. Kepala sekolah berkoordinasi dengan guru dan tenaga kependidikan untuk memantau pelaksanaan program.

B. Faktor-Faktor yang Menjadi Hambatan dan Penyebab Kurang Optimalnya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Dalam Membangun Profesionalitas Guru	
1. Kehadiran guru terhadap jadwal pembelajaran a. Bagaimana tingkat kehadiran guru sesuai jadwal mengajar?	KS-1 Secara umum tingkat kehadiran guru di SD Negeri Cilacap 09 sesuai jadwal pembelajaran berada di persentase yang sangat tinggi (di atas 95%). Kehadiran yang tinggi ini bukan lagi karena rasa takut diawasi secara ketat oleh Kepala Sekolah, melainkan sudah menjadi bentuk kesadaran mandiri dan tanggung jawab moral mereka sebagai pendidik. KS-2 Semua guru hadir sesuai jam mengajar, dan memberikan pendampingan pada setiap siswa. KS-3 Kehadiran guru menunjukkan kedisiplinan yang baik, guru datang awal dan selalu menyambut peserta didik di depan kelas. PS Tingkat kehadiran guru sudah cukup sesuai dengan jadwal mengajar pada sekolah masing-masing, walaupun kadang ada kendala berbagai kegiatan di luar sekolah namun sebagian besar guru menyesuaikan dengan jadwal mengajar sesuai dengan perencanaan yang sudah dibuat dalam kurikulum sekolah dan program sekolah. G-2 Guru hadir setiap hari sesuai jam kerja. Sebagai guru kelas, tingkat kehadiran terhadap jadwal pembelajaran sesuai jadwal pembelajaran di kelas terpenuhi, jika ada jadwal maple bias menyesuaikan dengan mengerjakan administrasi kelas.

b. Bagaimana ketepatan waktu hadir di kelas?	KS-1 Di SD Negeri Cilacap 09, ketepatan waktu guru hadir di kelas menjadi salah satu fokus utama dalam penegakan disiplin profesional. Secara umum, para guru memiliki tingkat ketepatan waktu yang sangat baik saat perpindahan jam pelajaran maupun saat memulai jam pertama.
c. Bagaimana kehadiran dalam kegiatan pembelajaran telah konsisten dilaksanakan?	KS-2 Guru hadir dikelas sesuai jam masuk, pembelajaran dimulai dengan menyambut siswa di gerbang sekolah dengan senyum, sapa, salam. KS-3 Guru memulai pembelajaran sesuai jadwal yang telah ditetapkan. PS Ketepatan waktu hadir di kelas sudah baik, karena sudah bertanggung jawab atas tugas pokok guru dan terdeteksi dengan presensi kedinasan. G-3 Guru memulai pembelajaran sesuai jadwal yang telah ditetapkan. KS-1 Jika tolok ukur konsistensi diartikan sebagai kehadiran fisik guru di ruang kelas sesuai jadwal, persentase kami sangat konsisten. Namun, secara situasional, saya menanamkan pemahaman kepada guru-guru bahwa konsistensi yang sejati adalah konsistensi penyampaian materi kurikulum dan ketercapaian target belajar siswa. Ada kalanya guru secara fisik harus meninggalkan kelas karena tugas kedinasan mendesak, seperti mendampingi siswa lomba atau menghadiri undangan dinas. Dalam situasi tersebut, konsistensi pembelajaran tidak boleh putus. Guru yang bersangkutan bertanggung jawab penuh untuk mengalihkan pembelajarannya secara profesional, baik melalui pemanfaatan kelas digital (Google Classroom), penugasan

	berbasis proyek terstruktur, atau berkoordinasi dengan guru pengganti. Hasilnya, pembelajaran di SD Negeri Cilacap 09 tetap berjalan konsisten dan target kurikulum per semester selalu tercapai 100%. KS-2 Setiap guru hadir dengan konsisten dari mulai jam pelajaran sampai anak – anak (siswa) pulang
d. Bagaimana kepatuhan terhadap aturan kehadiran sekolah sudah terlaksana dengan baik?	sekolah. KS-3 Guru konsisten sesuai jadwal yang telah ditetapkan. PS Sebagain besar guru sudah cukup konsisten dalam kegiatan pembelajaran di kelas sesuai dengan tupoksi guru. G-3 Semua guru konsiten dari mulai sampai siswa pulang. KS-1 Mengenai kepatuhan aturan kehadiran, alhamdulillah sudah berjalan dengan baik dan tertib sesuai dengan regulasi kedinasan yang berlaku. Namun, untuk memastikan aturan ini tetap dihormati secara profesional, saya menerapkan sistem kendali yang situasional dan edukatif. Saya memberlakukan pencatatan presensi yang terintegrasi. Jika ada indikasi pelanggaran aturan kehadiran yang mulai berulang oleh oknum guru tertentu, saya akan mengambil tindakan berjenjang. Pendekatan yang adil dan tegas ini membuat seluruh warga sekolah paham bahwa aturan kehadiran adalah hal prinsipil yang wajib dijaga bersama.

	KS-2 Kepatuhan setiap guru sudah terlaksana dengan baik sesuai jam kerja yang ditetapkan pemerintah. KS-3 Kepatuhan terhadap aturan sudah berjalan dengan baik sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan. PS Sebagian besar guru sudah patuh terhadap aturan kehadiran sekolah dan terlaksana dengan baik.
	G-2 Sudah terlaksana dengan baik sesuai dengan aturan jam kerja yang berlaku.
2. Pelaksanaan Supervisi a. Bagaimana kesiapan guru saat disupervisi?	KS-1 Tingkat kesiapan guru di SD Negeri Cilacap 09 saat akan disupervisi sebenarnya cukup beragam dan bervariasi, tergantung pada masa kerja dan pengalamannya. Pada awalnya, sebagian guru (terutama guru honorer baru atau P3K) menunjukkan tanda-tanda kecemasan atau belum siap sepenuhnya secara psikologis karena menganggap supervisi sebagai ajang 'inspeksi' untuk mencari kesalahan. Menghadapi situasi ini, saya menerapkan gaya Supporting dan Coaching. Sebelum supervisi dimulai, saya mengadakan rapat koordinasi untuk menyamakan persepsi bahwa supervisi adalah program pendampingan untuk membantu mereka, bukan untuk menilai secara kaku. Setelah diberikan pemahaman dan keterbukaan ini, kesiapan mereka meningkat pesat. Mereka menjadi lebih tenang, menyiapkan perangkat ajar (Modul Ajar/RPP) dengan baik, dan siap diobservasi di dalam kelas. KS-2 Kesiapan guru saat disupervisi mempersiapkan perangkat ajar, media yang disesuaikan dengan capaian pembelajaran yang dipilih

	KS-3 Kesiapan guru baik dari persiapan administrasi maupun pelaksanaan pembelajaran dikelas. PS Guru sebagian sudah mempersiapkan supervisi dengan baik dan maksimal walaupun pada saat pelaksanaan kadang terdapat berbagai kendala namun hal tersebut dapat diselesaikan dengan baik.
b. Apakah sikap guru terhadap pelaksanaan supervisi sudah baik?	G-2 Guru dan kepala sekolah membuat kesepakatan bersama terkait waktu dan materi serta instrument pelaksanaan supervisi, sehingga guru lebih bisa mempersiapkan supervisi dengan lebih maksimal. KS-1 Saat ini sikap guru di SD Negeri Cilacap 09 terhadap pelaksanaan supervisi sudah sangat baik dan positif. Guru tidak lagi memandang supervisi sebagai momok yang menakutkan, melainkan sebagai kebutuhan profesional untuk merefleksikan kualitas mengajar mereka. Saya selalu menegaskan di awal bahwa tujuan saya masuk kelas bukan untuk mencari-cari kesalahan, melainkan untuk mencari solusi bersama atas kendala pembelajaran. Karena guru merasa dihargai dan aman secara psikologis, mereka menunjukkan sikap yang terbuka, kooperatif, dan jujur apa adanya saat disupervisi tanpa ada yang ditutup-tutupi. KS-2 Guru mempersiapkan pelaksanaan supervisi dengan maksimal, baik perangkat ajar maupun pelaksanaan pembelajaran. KS-3 Sikap guru baik dalam melaksanakan kegiatan supervisi.

	PS Sikap guru terhadap pelaksanaan supervisi sudah baik, dapat menyampaikan pembelajaran kepada murid dengan baik dan mendampingi murid pada saat pembelajaran. G-2 Sikap guru terhadap pelaksanaan supervise baik dan mendukung pelaksanaannya. Guru menyiapkan pembelajaran dengan baik saat disupervisi dilakukan, selain itu guru menerima saran dan masukan sebagai bahan perbaikan.
c. Bagaimana tindak lanjut yang dilakukan guru terhadap hasil supervisi?	KS-1 Tindak lanjut yang dilakukan oleh mayoritas guru di SD Negeri Cilacap 09 setelah menerima hasil supervisi sudah sangat mandiri dan terarah. Berdasarkan catatan rekomendasi yang kami sepakati saat sesi refleksi, guru-guru langsung mengambil langkah konkret untuk memperbaiki diri. Bagi sebagian guru, terutama yang masih baru atau sedang beradaptasi dengan Kurikulum Merdeka, tindak lanjut pasca-supervisi dilakukan melalui perbaikan klinis yang terstruktur setelah saya memberikan umpan balik mengenai kekurangan dalam pengelolaan kelas atau sintaks model pembelajaran. KS-2 Guru menerima masukan dari Kepala Sekolah mengenai proses pembelajaran dan mencoba melaksanakan perbaikan tersebut. KS-3 Tindak lanjut yang dilakukan guru terhadap hasil supervise yaitu memperbaiki kekurangan yang ditemukan saat supervise dalam proses pembelajaran. Guru harus selalu belajar dari kekurangan agar kualitas pembelajarannya terus berkembang.

	PS Tindak lanjut supervisi yang dilakukan oleh guru terhadap hasil dijadikan sebagai acuan atau dasar pada pembelajaran atau penyusunan proigram selanjutnya. Jika ada kekurangan akan diperbaiki pada kegiatan selanjutnya. G-3 Dengan memperbaiki kekurangan pembelajaran merevisi perangkat ajar, metode mengajar serta meningkatkan kualitas kelas (pengelolaan kelas).
3. Program Peningkatan Profesionalitas Guru a. Apakah sudah terdapat ketersediaan program pengembangan professional?	KS-1 Ketersediaan program pengembangan profesional di SD Negeri Cilacap 09 sudah direncanakan sejak awal tahun ajaran dan didukung oleh kepastian penganggaran yang jelas di dalam RKAS (Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah). Kami menyadari bahwa profesionalisme tidak bisa meningkat tanpa adanya fasilitas program yang nyata. Meskipun kami menghadapi tantangan keterbatasan anggaran, ketersediaan program ini tetap menjadi prioritas utama. Saya memandang investasi pada peningkatan kapasitas guru adalah kunci utama untuk meningkatkan mutu lulusan siswa di SD Negeri Cilacap 09. KS-2 Program pengembangan profesional sudah tersedia diantaranya KKG, komunitas Belajar, Studi Tiru, Seminar. KS-3 Ya, sudah tersedia, program tersebut meliputi pelatihan, workshop, seminar serta kegiatan kelompok kerja guru, program ini bertujuan untuk meningkatkan kompetensi dan profesionalisme guru secara berkelanjutan. PS Sebagian sekolah sudah tersedia prpgram pengembangan profesional.

b. Bagaimana keterlibatan guru dalam program sekolah?	G-3 Ya, sudah terdapat ketersediaan program pengembangan profesional bagi guru disekolah seperti workshop, KKG, seminar. KS-1 Keterlibatan guru dalam program sekolah kami desain secara terdiferensiasi, artinya disesuaikan secara situasional dengan kompetensi, bakat, minat, dan tingkat kematangan masing-masing guru (right man on the right place). engan model keterlibatan yang berbasis potensi individu ini,
	seluruh guru di SD Negeri Cilacap 09 merasa kontribusinya berharga dan bermakna. Tidak ada guru yang merasa dikesampingkan, dan tidak ada pula yang merasa dibebani di luar batas kemampuannya. KS-2 Guru terlibat dalam penyusunan program sekolah bersama Kepala Sekolah dan komite sekolah baik penyusunan visi, misi, dan tujuan sekolah. KS-3 Keterlibatan guru dalam program sekolah sudah berjalan baik dimana guru aktif berpartisipasi dalam berbagai kegiatan seperti perencanaan, pelaksanaan hingga evaluasi program. PS Guru sangat terlibat aktif dalam program sekolah. G-2 Guru dilibatkan oleh kepala sekolah dan komite dalam penyusunan program sekolah mulai dari visi, misi dan tujuan sekolah hingga penyusunan rencana kegiatan dan anggaran sekolah dengan menganalisis bersama raport pendidikan di sekolah tersebut.

c. Bagaimana dampak program terhadap peningkatan kompetensi?	KS-1 Dampak dari program pengembangan profesional yang kami laksanakan di SD Negeri Cilacap 09 sangat signifikan dan terlihat jelas pada peningkatan kompetensi pedagogik dan kompetensi profesional/digital guru. Selain itu dampak terhadap organisasi sekolah juga sangat baik, sekarang ketika ada tantangan program baru dari Dinas Pendidikan, saya tidak perlu lagi mendikte jalannya proses dari nol. Guru-guru sudah memiliki kompetensi dan rasa percaya diri untuk berinisiatif, berkolaborasi di Kombel, dan mengeksekusinya secara profesional. Guru-guru yang kompetensinya meningkat kini mampu
	mengelola kelas dengan pendekatan yang lebih humanis dan menyenangkan. Mereka menerapkan pembelajaran berdiferensiasi, sehingga kebutuhan belajar siswa yang beragam di SD Negeri Cilacap 09 dapat terpenuhi dengan baik. Dampak lanjutannya adalah meningkatnya motivasi belajar siswa, menurunnya angka pelanggaran disiplin di kelas, serta terdongkraknya prestasi akademik maupun non-akademik siswa dalam berbagai ajang lomba. Hal ini membuktikan bahwa ketika kompetensi guru dipupuk melalui program yang tepat, maka penerima manfaat terbesarnya adalah anak-anak didik kami. KS-2 Dampak program peningkatan kompetensi guru yaitu peningkatan kualitas pembelajaran dibuktikan dengan tingkat pemahaman siswa terhadap literasi dan numerasi pada rapor pendidikan. KS-3 Meningkatnya kemampuan dalam merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi. PS Pada sebagian program berdampak positif pada peningkatan kompetensi guru yang pada muaranya akan meningkatkan prestasi murid. G-3 Guru menjadi lebih professional, dalam

	mengelola pembelajaran dan mampu beradaptasi dengan perkembangan kurikulum.
4. Penilaian Kinerja a. Bagaimana pelaksanaan penilaian terhadap kinerja guru (PKG)?	KS-1 Dalam melaksanakan PKG, saya tidak hanya menilai guru berdasarkan satu hari pengamatan saat saya masuk ke dalam kelas. Saya menggunakan metode triangulasi data agar hasil penilaian kinerja benar-benar objektif mencerminkan profesionalitas guru yang sesungguhnya. Data penilaian dikumpulkan secara akumulatif selama satu semester melalui: a. Hasil pengamatan langsung (supervisi akademik). b. Catatan harian kedisiplinan dan kehadiran guru di sekolah. c. Kontribusi sosial guru dalam menggerakkan Komunitas Belajar (Kombel) internal. Secara situasional, pendekatan ini sangat adil bagi guru. Guru-guru di SD Negeri Cilacap 09 merasa dihargai secara utuh karena proses PKG ini memotret konsistensi kerja keras mereka sehari-hari, bukan sekadar menilai penampilan formalitas sesaat di depan kepala sekolah. KS-2 PKG dilakukan oleh Kepala Sekolah terhadap guru berupa evaluasi terhadap pelaksanaan pembelajaran, kompetensi paedagogis, administrasi maupun kepribadian dan profesional. KS-3 Dilaksanakan dengan menggunakan instrument penilaian yang telah ditetapkan oleh pemerintah. PS Pelaksanaan penilaian terhadap kinerja guru dilaksanakan melalui berbagai obeservasi dan wawancara secara objektif.

b. Apakah pelaksanaan Penilaian Kinerja sudah dilakukan secara transparan dan objektif?	G-3 Pelaksanaan penilaian kinerja guru dilakukan secara sistematis oleh kepala sekolah dan hasil PKG untuk dasar penilaian dan pengembangan kompetensi guru. KS-1 Sudah terlaksana dengan sangat baik. Bagi saya, transparansi itu bukan sekadar mengumumkan nilai di papan pengumuman, melainkan kesediaan Kepala Sekolah untuk membuka ruang diskusi atas
	nilai yang diberikan. Setelah draf penilaian kinerja selesai saya selalu meluangkan waktu untuk mengadakan sesi One-on-One Feedback , Saya memanggil guru secara bergantian, menunjukkan poin demi poin nilai mereka, dan menjelaskan alasan logis di balik pemberian nilai tersebut berdasarkan catatan observasi lapangan. Jika ada guru yang merasa keberatan atau merasa kinerjanya lebih baik dari nilai yang saya berikan, saya memberikan hak kepada mereka untuk menyanggah dengan menunjukkan bukti fisik pendukung. Pendekatan situasional yang humanis ini memastikan bahwa transparansi dan objektivitas melahirkan komitmen baru bagi guru untuk memperbaiki diri, bukan memicu konflik atau kekecewaan. KS-2 Pelaksanaan penilaian kinerja dilaksanakan secara transparan dan objektif. KS-3 Sudah dilakukan secara transparan dan objektif. PS Pelaksanaan penilaian kinerja sudah dilaksanakan secara transparan dan objektif.

c. Bagaimana pemanfaatan terhadap hasil penilaian kinerja?	G-3 Sudah dilaksanakan dengan mempelajari bersama instrument penilaian yang akan dilakukan. KS-1 Di SD Negeri Cilacap 09, hasil penilaian kinerja dimanfaatkan secara nyata sebagai dasar diagnosis saya untuk menentukan gaya kepemimpinan apa yang harus saya terapkan kepada masing-masing guru pada semester berikutnya. Pemanfaatan yang adil ini menumbuhkan iklim kompetisi yang sehat di SD Negeri Cilacap 09. Guru tahu bahwa setiap keringat dan prestasi yang mereka ukir akan dikonversi menjadi peluang pengembangan karier yang nyata.
	Selain itu secara administratif-formal, hasil penilaian kinerja yang saat ini terintegrasi di Platform Merdeka Mengajar (PMM) langsung kami manfaatkan sebagai dasar penilaian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) tahunan yang sah. Hasil nilai predikat kinerja (misalnya: <i>Sangat Baik, Baik, Butuh Perbaikan</i>) akan dikonversi menjadi Angka Kredit bagi guru, khususnya yang berstatus Aparatur Sipil Negara (ASN/P3K) untuk keperluan kenaikan pangkat atau golongan secara berkala. Bagi guru non-ASN, hasil penilaian ini menjadi dasar objektif perpanjangan kontrak kerja tahunan mereka. Pemanfaatan data yang transparan dan akurat ini memastikan bahwa seluruh pemenuhan hak-hak administratif guru di SD Negeri Cilacap 09 berjalan lancar, taat asas, dan bebas dari konflik kepentingan. KS-2 Digunakan untuk melaksanakan pembinaan, pendampingan, dan kompetensi ditingkatkan serta pemberian apresiasi kepada guru. KS-3 Dilakukan sebagai dasar untuk menyusun program pembinaan dan pengembangan profesional.

5. Pelatihan, Pendampingan, dan Pembinaan

Apakah guru sudah berpartisipasi dalam pelatihan dan KKG)?

PS

Pemanfaatan hasil penilaian digunakan untuk menyusun program selanjutnya dan dapat dijadikan sebagai dasar pada pengembangan profesional.

G-3

Hasil penilaian kinerja dimanfaatkan sebagai bahan evaluasi untuk meningkatkan kualitas pembelajaran di sekolah. Data dari penilaian digunakan untuk merancang program pengembangan kompetensi yang lebih tepat sasaran sesuai kebutuhan guru.

KS-1

Secara umum, proses adaptasi guru di SD Negeri Cilacap 09 dalam mengikuti berbagai pelatihan maupun kegiatan KKG tingkat kecamatan. Namun, saya mengakui bahwa pada awalnya proses adaptasi ini tidak instan. Guru-guru senior sempat mengalami hambatan, terutama ketika pelatihan atau KKG tersebut menuntut adopsi teknologi digital baru (seperti optimalisasi Canva, atau PMM).

Menghadapi situasi tersebut, Saya tidak membiarkan mereka berjuang sendiri. Kami membuat strategi *Peer Learning* atau Tutor Sebaya di sekolah. Guru-guru muda yang lebih cepat beradaptasi saya tugaskan untuk mendampingi guru senior secara personal. Hasilnya, kini seluruh guru sudah mampu beradaptasi, aktif berdiskusi di KKG, dan tidak lagi canggung menyerap materi pelatihan baru. Proses adaptasi guru terhadap pelatihan dan KKG di sekolah kami terlaksana secara berjenjang dan terus dipantau. Saya melihat adaptasi itu ada dua tahap: adaptasi menerima ilmu saat pelatihan, dan adaptasi mempraktikkan ilmu tersebut di dalam kelasnya sendiri.

KS-2

Guru aktif dalam kegiatan KKG baik sebagai narasumber sesuai jadwal maupun sebagai peserta untuk berbagi ilmu dan pengalaman dalam meningkatkan proses pembelajaran.

KS-3

Sudah berpartisipasi dalam pelatihan dan KKG.

PS

Guru sudah berpartisipasi aktif dalam kegiatan

b. Bagaimana pelaksanaan pendampingan oleh kepala sekolah/pengawas?

pelatihan dan KKG.

G-2

Semua guru berpartisipasi dalam pelatihan maupun KKG yang dilaksanakan satu pekan sekali baik berupa berbagi praktik baik maupun pelatihan.

KS-1

Pelaksanaan pendampingan di SD Negeri Cilacap 09 dilakukan secara kolaboratif dan terstruktur antara saya selaku Kepala Sekolah dengan Pengawas Pembina dari Dinas Pendidikan. Kami membagi peran secara situasional dan komplementer:

- a. Pendampingan oleh Kepala Sekolah: Karena saya berinteraksi setiap hari dengan guru, pendampingan saya bersifat harian dan klinis. Saya melakukan gaya Coaching langsung di sekolah melalui diskusi informal, bedah administrasi ajar, hingga refleksi pasca-mengajar di ruang kerja saya.
- b. Pendampingan oleh Pengawas Sekolah: Pengawas hadir secara berkala untuk melakukan pendampingan makro. Pengawas memberikan penguatan pada aspek regulasi terbaru, memberikan validasi atas kurikulum operasional sekolah (KOSP), dan memberikan arahan strategis

KS-2

Pelaksanaan pendampingan oleh guru diawali oleh pengawas maupun Kepala Sekolah sebagai tanggung jawab manajerial dan supervisi.

KS-3

Pendampingan dilaksanakan melalui pendekatan yang bersifat kolaboratif dan pembinaan, mencakup kunjungan kelas, evaluasi, perangkat pembelajaran. Dalam pendampingan Kepala Sekolah dan pengawas memberikan arahan, bimbingan, solusi terhadap permasalahan yang dihadapi guru.

PS

Kepala sekolah dan pengawas selalu aktif mendampingi dan mendukung kegiatan pelatihan dan KKG.

c. Apakah pembinaan profesional guru dilakukan secara berkelanjutan	G-3 Pendampingan dilaksanakan melalui pendekatan yang bersifat kolaboratif dan pembinaan. KS-1 Pembinaan di SD Negeri Cilacap 09 berjalan secara berkelanjutan, namun sifatnya adaptif-situasional terhadap dinamika pendidikan nasional. Komitmen kami untuk membina guru tidak pernah berhenti, tetapi <i>konten</i> atau materi pembinaannya yang terus diperbarui secara berkelanjutan. Sebagai contoh tahun lalu, fokus pembinaan berkelanjutan kami adalah transisi dan adaptasi penuh terhadap Kurikulum Merdeka dan pengisian SKP di PMM. Tahun ini, setelah guru-guru mulai matang di aspek tersebut, fokus pembinaan berkelanjutan kami bergeser ke arah optimalisasi pembelajaran berbasis digital dan penanganan literasi-numerasi siswa secara spesifik. Saya ingin memastikan guru tidak pernah berhenti belajar. Keberlanjutan ini sangat penting agar guru-guru di SD Negeri Cilacap 09 selalu relevan dengan kebutuhan zaman dan siap menghadapi tantangan perubahan kurikulum atau kebijakan apa pun di masa depan. KS-2 Pembinaan profesional guru dilaksanakan secara rutin dan berkala untuk peningkatan kompetensi guru. KS-3 Ya, pembinaan dilaksanakan secara berkelanjutan melalui berbagai program seperti supervise akademik, KKG, seminar, workshop sehingga kompetensi guru dapat dipantau dan berkembang secara konsisten. PS Sebagian sudah dilaksanakan secara berkelanjutan. G-3 Pembinaan professional guru telah dilaksanakan secara berkelanjutan sebagai bagian dari upaya peningkatan mutu pendidikan. Kepala sekolah secara rutin memberikan arahan, bimbingan serta pendampingan kepada guru berdasarkan hasil evaluasi dan supervisi.
--	--

d. Bagaimana dampak pelatihan dan pendampingan terhadap kinerja guru

KS-1

Dampak dari rangkaian pelatihan dan pendampingan yang kami lakukan di SD Negeri Cilacap 09 sangat terasa pada peningkatan kualitas kinerja harian guru secara signifikan.

Secara nyata, dampak tersebut dapat dikelompokkan ke dalam dua aspek utama:

- a. Kinerja Administratif: Guru tidak lagi merasa terbebani atau kebingungan dalam menyusun Alur Tujuan Pembelajaran (ATP), Modul Ajar, maupun pengisian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) di PMM. Pendampingan yang konsisten membuat pengumpulan berkas menjadi lebih tepat waktu dan tertib administrasi.
- b. Kinerja Instruksional (di dalam Kelas): Guru mampu menyajikan pembelajaran yang jauh lebih bervariasi. Penggunaan metode ceramah satu arah sudah jauh berkurang, berganti dengan model pembelajaran berbasis proyek (PjBL), problem-based learning, dan pemanfaatan media digital yang interaktif.

Dampak ini bermuara pada meningkatnya nilai evaluasi kinerja guru (PKG) secara kolektif di akhir semester.

KS-2

Adanya peningkatan kualitas pembelajaran kemampuan manajerial dan banyak peningkatan kompetensi lainnya.

KS-3

Dampaknya cukup positif dapat dilihat dari meningkatnya kemampuan guru dari merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi pembelajaran.

PS

Dampak pelatihan dan pendampingan terhadap kinerja guru sangat berperan dalam memotivasi dan mendukung serta peningkatan profesional guru.

G-3

Sudah dilaksanakan dengan mempelajari

	bersama instrument penilaian yang akan dilakukan.
C. Strategi dan Solusi Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Untuk Mengatasi Hambatan Guna Membangun dan Memperkuat Profesionalitas Guru	
1. Perencanaan strategi penguatan profesional guru a. Bagaimana cara kepala sekolah merumuskan visi dan nilai profesionalitas guru?	KS-1 Dalam merumuskan visi dan nilai profesionalitas guru di SD Negeri Cilacap 09, saya tidak melakukannya secara mandiri di belakang meja. Saya memilih pendekatan partisipatif-kolaboratif melalui forum rapat kerja dan lokakarya sekolah di awal tahun ajaran. Proses perumusan ini kami lakukan dengan langkah-langkah berikut: - Membedah Data Nyata: Kami membuka dan menganalisis bersama Rapor Pendidikan sekolah untuk melihat aspek mana yang perlu ditingkatkan (misalnya literasi, numerasi, atau kualitas pembelajaran). - Refleksi Bersama : Saya memantik diskusi dengan mengajukan pertanyaan reflektif kepada guru: 'Ingin dikenal sebagai guru seperti apa kita di mata masyarakat?' dan 'Kompetensi apa yang wajib kita miliki demi menjawab kebutuhan siswa?' Melalui proses brainstorming dua arah ini, kami berhasil merumuskan visi sekolah yang selaras dengan nilai-nilai profesionalitas guru. Karena visi ini lahir dari buah pikiran bersama, guru-guru memiliki komitmen dan tanggung jawab moral yang tinggi untuk menghadirkan nilai-nilai tersebut dalam keseharian mereka. KS-2 Cara yang dilakukan Kepala Sekolah yaitu dengan menganalisis kebutuhan, namun nilai
	profesionalistasnya lebih diutamakan.

b. Bagaimana penyusunan program kerja yang mendukung profesionalitas guru?	KS-3 Mengacu pada tujuan pendidikan dan kondisi nyata sekolah. Dalam perumusan visi dan nilai profesional guru, Kepala Sekolah melibatkan guru dan tenaga kependidikan. PS Kepala sekolah merumuskan visi dan nilai profesionalitas guru dengan cara yang sistematis, kolaboratif, dan berbasis kebutuhan sekolah. Intinya bukan sekadar menentukan dari atasan, tetapi membangun kesepahaman bersama agar visi benar-benar hidup dalam praktik guru sehari-hari. G-2 Kepala Sekolah melakukan pemetaan kompetensi guru. Guru yang membutuhkan peningkatan profesionalitas diprioritaskan untuk mengikuti kegiatan yang menunjang. Selain itu guru juga diberi tugas tambahan untuk menambah pengetahuan dan pengalaman. KS-1 Pembinaan di SD Negeri Cilacap 09 berjalan secara berkelanjutan, namun sifatnya adaptif-situasional terhadap dinamika pendidikan nasional. Komitmen kami untuk membina guru tidak pernah berhenti, tetapi <i>konten</i> atau materi pembinaannya yang terus diperbarui secara berkelanjutan. Sebagai contoh tahun lalu, fokus pembinaan berkelanjutan kami adalah transisi dan adaptasi penuh terhadap Kurikulum Merdeka dan pengisian SKP di PMM. Tahun ini, setelah guru-guru mulai matang di aspek tersebut, fokus pembinaan berkelanjutan kami bergeser ke arah optimalisasi pembelajaran berbasis digital dan penanganan literasi-numerasi siswa secara spesifik. Saya ingin memastikan guru tidak pernah berhenti belajar. Keberlanjutan ini sangat penting agar guru-guru di
---	---

c. Bagaimana dampak pelatihan dan pendampingan terhadap kinerja guru?	SD Negeri Cilacap 09 selalu relevan dengan kebutuhan zaman dan siap menghadapi tantangan perubahan kurikulum atau kebijakan apa pun di masa depan. KS-2 Pembinaan profesional guru dilaksanakan secara rutin dan berkala untuk peningkatan kompetensi guru. KS-3 Ya, pembinaan dilaksanakan secara berkelanjutan melalui berbagai program seperti supervise akademik, KKG, seminar, workshop sehingga kompetensi guru dapat dipantau dan berkembang secara konsisten. PS Penyusunan program kerja yang mendukung profesionalitas guru harus berbasis kebutuhan nyata, terencana, terukur, dan berkelanjutan. Tujuannya bukan hanya menjalankan kegiatan administratif, tetapi benar-benar meningkatkan kompetensi guru dan kualitas pembelajaran di sekolah. G-3 Pembinaan professional guru telah dilaksanakan secara berkelanjutan sebagai bagian dari upaya peningkatan mutu pendidikan. Kepala sekolah secara rutin memberikan arahan, bimbingan serta pendampingan kepada guru berdasarkan hasil evaluasi dan supervisi. KS-1 Dalam menyusun program kerja yang mendukung profesionalitas guru di SD Negeri Cilacap 09, saya menerapkan metode manajemen bottom-up (dari bawah ke atas). Saya tidak mendikte program apa saja yang harus diikuti guru, melainkan memfasilitasi mereka untuk mengusulkan kebutuhan pengembangan diri mereka sendiri. Penyusunan yang partisipatif ini memastikan
--	---

	program kerja yang lahir benar-benar berdampak langsung pada solusi masalah pembelajaran di kelas. KS-2 Kepala sekolah menyusun program kerja berdasarkan kebutuhan dan keinginan guru supaya dalam pelaksanaannya tidak membebani guru tersebut. KS-3 Penyusunan dilakukan dengan cara disusun secara sistematis dengan mengacu pada visi dan misi sekolah serta tuntunan peningkatan mutu sekolah/ Pendidikan. Selain itu Bersama tim Kepala Sekolah menetapkan indikator keberhasilan, jadwal pelaksanaan, evaluasi program, sehingga dapat memberikan dampak nyata terhadap peningkatan profesional guru.
2. Penguatan Profesional Guru a. Bagaimana upaya kepala sekolah membangun disiplin, tanggung jawab, dan etos kerja guru?	KS-1 Upaya pertama dan paling utama yang saya lakukan di SD Negeri Cilacap 09 adalah membangun disiplin melalui keteladanan. Saya meyakini bahwa guru tidak akan bisa disiplin jika kepala sekolahnya tidak disiplin. Oleh karena itu, saya selalu mengusahakan hadir di sekolah lebih awal, tertib administrasi, dan konsisten mematuhi aturan sekolah. Selain keteladanan, di awal tahun ajaran, kami menyusun Kesepakatan Kelas dan Komitmen Bersama mengenai jam kehadiran, tata tertib berpakaian, dan tenggat pengumpulan perangkat ajar. Penegakan aturan dilakukan secara transparan menggunakan presensi digital. Jika ada guru yang melanggar, saya tidak langsung memberikan sanksi keras. Saya memanggil guru tersebut untuk berdialog, mencari tahu akar masalahnya (misal apakah karena kendala keluarga, transportasi atau hal lainnya), lalu bersama-sama mencari solusi agar kedisiplinannya membaik KS-2 Kepala sekolah membuat kesepakatan dengan

b. Apakah kepala sekolah membuat dan menerapkan motivasi dan keteladanan kepada para guru?	guru untuk dilaksanakan bersama sebagai komitmen kerja agar pelaksanaannya bisa saling memahami dan bersinergi. KS-3 Dengan menciptakan budaya kerja yang positif, aturan yang jelas, pengawasan yang konsisten dan pembinaan dan motivasi agar guru memiliki kesadaran dalam menjalankan tugasnya. PS Upaya kepala sekolah dalam membangun disiplin, tanggung jawab, dan etos kerja guru biasanya dilakukan melalui kombinasi kebijakan, keteladanan, pembinaan, dan pengawasan yang konsisten serta budaya kerja yang positif.. G-2 Kepala sekolah membuat kesepakatan dengan guru untuk dilaksanakan bersama sebagai komitmen kerja agar pelaksanaannya bisa saling memahami dan bersinergi. KS-1 Ya, saya membuat, merumuskan, dan menerapkan secara konsisten prinsip motivasi serta keteladanan kepada seluruh guru di SD Negeri Cilacap 09. Saya meyakini asas sosiologis bahwa '<i>satu contoh nyata lebih berharga daripada seribu instruksi</i>'. Dalam hal Keteladanan: Saya menerapkan keteladanan dalam aspek yang paling mendasar, seperti hadir di sekolah tepat waktu, tertib dalam menyelesaikan administrasi kepala sekolah, berpakaian rapi sesuai regulasi, hingga menunjukkan sikap ramah namun tegas dalam pelayanan. Ketika guru melihat kepala sekolahnya disiplin, mereka secara otomatis segan untuk melanggar aturan. Dalam hal Motivasi: Saya memberikan motivasi secara situasional. Kepada guru-guru muda, saya motivasi mereka untuk mengejar beasiswa atau ikut seleksi Guru Penggerak . Kepada guru senior, saya motivasi dengan
---	---

	memberikan apresiasi atas dedikasi panjang mereka . Pendekatan ini membuat motivasi yang saya berikan selalu tepat sasaran.. KS-2 Ya, kepala sekolah selalu memberikan motivasi dan afirmasi positif kepada guru. KS-3 Ya, dalam kegiatan sehari-hari Kepala Sekolah memberikan dorongan melalui arahan, pembinaan dan apresiasi prestasi guru, keteladanan ditunjukkan melalui disiplin, jujur dan tanggung jawab. PS Ya, kepala sekolah seharusnya dan umumnya memang membuat serta menerapkan motivasi dan keteladanan kepada para guru, karena hal itu merupakan bagian penting dari kepemimpinan di sekolah.
--	--

c. Apakah yang menjadi dampak profesionalitas guru terhadap mutu layanan pendidikan?

KS-1

Dampak profesionalitas guru di SD Negeri Cilacap 09 terhadap mutu layanan pendidikan sangat besar dan berbanding lurus. Ketika profesionalitas guru meningkat, mutu layanan pembelajaran yang diterima oleh siswa di dalam kelas mengalami lompatan kualitas yang nyata. Pembelajaran Berpusat pada Siswa: Guru yang profesional tidak lagi mengajar secara monoton. Mereka mampu menyajikan metode pembelajaran yang interaktif, menantang, dan menyenangkan, seperti *Project-Based Learning* (PjBL). Terpenuhinya Kebutuhan Belajar Anak: Guru yang profesional mampu mengimplementasikan pembelajaran berdiferensiasi dengan baik. Artinya, siswa yang lambat belajar mendapatkan pendampingan khusus, sementara yang cepat belajar diberikan pengayaan. Dampak langsungnya adalah anak-anak didik kami merasa nyaman, bahagia, dan lebih bersemangat untuk datang ke sekolah setiap harinya. Layanan pendidikan tidak lagi bersifat memaksa, melainkan menginspirasi.

KS-2

Dampaknya adalah terlayannya kebutuhan peserta didik dan meningkatnya proses dan hasil belajar peserta didik.

KS-3

Profesional guru sangat memberikan dampak sangat positif, mutu terhadap layanan Pendidikan hal ini terbukti dengan peningkatan hasil belajar peserta didik.

PS

Profesionalitas guru memiliki dampak yang sangat besar terhadap mutu layanan pendidikan, karena guru adalah pelaksana utama proses pembelajaran di sekolah. Dampaknya dapat dilihat dari beberapa aspek berikut:

1. Kualitas pembelajaran meningkat
Guru yang profesional mampu merancang pembelajaran yang efektif, menarik, dan sesuai kebutuhan siswa. Hal ini membuat

3. Solusi terhadap hambatan dalam membangun profesionalitas guru Apakah bentuk hambatan yang dihadapi (disiplin, motivasi, kompetensi)?	proses belajar lebih bermakna dan tidak membosankan. 2. Hasil belajar siswa lebih baik Dengan penguasaan materi dan metode mengajar yang baik, siswa lebih mudah memahami pelajaran sehingga prestasi akademik cenderung meningkat. 3. Disiplin dan suasana kelas lebih kondusif Guru profesional mampu mengelola kelas dengan baik, menciptakan lingkungan belajar yang tertib, aman, dan nyaman. 4. Pelayanan pendidikan lebih responsif Guru yang profesional peka terhadap kebutuhan siswa, termasuk perbedaan kemampuan, minat, dan latar belakang, sehingga pembelajaran menjadi lebih inklusif. Meningkatkan kepercayaan masyarakat Kualitas guru yang baik akan meningkatkan citra sekolah dan kepercayaan orang tua terhadap lembaga pendidikan. 6. Pengembangan karakter siswa lebih optimal Tidak hanya aspek akademik, guru profesional juga berperan dalam membentuk sikap, moral, dan keterampilan sosial siswa. G-2 Dampaknya adalah terlayannya kebutuhan peserta didik dan meningkatnya proses dan hasil belajar peserta didik sehingga meningkatkan kepuasan dan kepercayaan walimurid khususnya dan masyarakat pada umumnya. KS-1 Ya, sebagai Kepala Sekolah di SD Negeri Cilacap 09, saya mengidentifikasi ketiga bentuk hambatan tersebut (disiplin, motivasi, dan kompetensi) memang ada, namun muncul secara situasional pada kelompok guru yang berbeda, tidak merata pada semua guru. a. Hambatan Kompetensi (Terutama pada Guru Senior): Hambatan terbesar pada kelompok ini adalah adaptasi kompetensi digital dan kecepatan menyerap regulasi Kurikulum Merdeka yang dinamis. Secara administrasi mengajar konvensional mereka sangat matang, namun ketika dihadapkan pada
--	--

optimalisasi teknologi digital, PMM, atau pembuatan media berbasis Canva, mereka membutuhkan waktu adaptasi yang lebih lama.

- b. Hambatan Motivasi & Disiplin (Sifatnya Kasuistik/Kasus per Kasus): Untuk tingkat kedisiplinan dan motivasi secara umum sudah baik. Namun, hambatan motivasi terkadang muncul pada guru honorer terkait ketidakpastian status karier masa depan mereka, atau pada guru yang sedang mengalami kejenuhan (burnout) karena beban administrasi yang tinggi.

Dengan memetakan bentuk hambatan ini, saya tidak menyamaratakan masalah, sehingga solusi pembinaan yang saya berikan bisa lebih presisi..

KS-2

Adanya perbedaan dengan kebijakan pemerintah dan guru seperti pengaturan jam kerja.

KS-3

Meliputi aspek disiplin, motivasi dan kompetensi.

PS

1. Hambatan Disiplin

- a. Kehadiran dan ketepatan waktu yang masih kurang konsisten.
- b. Kepatuhan terhadap aturan sekolah atau standar kerja yang belum optimal.
- c. Manajemen waktu yang kurang baik, misalnya dalam perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran.
- d. Kurangnya konsistensi dalam administrasi pembelajaran, seperti perangkat ajar yang tidak selalu diperbarui.

2. Hambatan Motivasi

- a. Motivasi intrinsik yang rendah, misalnya mengajar hanya sebagai rutinitas, bukan panggilan profesi.
- b. Kurangnya penghargaan atau apresiasi

b. Bagaimana solusi kepala sekolah dalam mengatasi hambatan?	dari lingkungan kerja atau masyarakat. c. Kesejahteraan yang belum memadai, yang dapat menurunkan semangat kerja. d. Kejenuhan (burnout) akibat beban kerja yang tinggi dan berulang. 3. Hambatan Kompetensi a. Keterbatasan penguasaan teknologi pembelajaran, terutama dalam era digital. b. Kurangnya pengembangan profesional berkelanjutan, seperti pelatihan atau workshop. c. Metode pembelajaran yang masih konvensional, belum inovatif atau berpusat pada siswa. Kesulitan dalam evaluasi pembelajaran yang efektif, termasuk asesmen berbasis kompetensi. Kesimpulan Ketiga aspek tersebut saling berkaitan. Misalnya, motivasi yang rendah dapat memengaruhi disiplin, dan kompetensi yang kurang dapat menurunkan motivasi. Karena itu, peningkatan profesionalitas guru perlu dilakukan secara menyeluruh melalui pembinaan, pelatihan, serta dukungan lingkungan kerja yang kondusif. G-2 1. Adanya benturan kepentingan guru dengan kebijakan pemerintah yang ada. 2. Banyaknya administrasi yang harus dikerjakan guru.. KS-1 Untuk mengatasi tiga hambatan utama (kompetensi, motivasi, dan disiplin) di SD Negeri Cilacap 09, saya menerapkan solusi terdiferensiasi yang disesuaikan secara presisi dengan akar masalah masing-masing kelompok guru: a. Solusi untuk Hambatan Kompetensi: Menghadapi guru senior yang gagap teknologi digital, saya tidak menuntut mereka belajar sendiri. Solusinya adalah mendirikan program Tutor Sebaya di dalam Komunitas Belajar (Kombel) sekolah. Guru-guru muda
---	---

yang fasih IT mendampingi guru senior secara intensif dalam mengoperasikan teknologi digital dan PMM hingga mereka bisa mandiri.

- b. Solusi untuk Hambatan Motivasi: Bagi guru yang mengalami penurunan motivasi akibat kejenuhan administrasi atau status kerja (honorar), saya rutin mengadakan dialog dari hati ke hati di ruang kepala sekolah. Saya mendengarkan keluhan mereka, memberikan motivasi intrinsik, serta memberikan apresiasi berupa penghargaan lisan atau piagam internal atas kontribusi mereka.

Solusi untuk Hambatan Disiplin: Kami menerapkan presensi digital yang transparan dan

kesepakatan bersama di awal tahun. Jika ada pelanggaran tenggat waktu administrasi, solusinya bukan langsung menegur keras, melainkan menanyakan kendala teknisnya terlebih dahulu lalu memberikan asistensi.

KS-2

Diadakan apel sekolah ketika akan berakhirnya jam kerja guru, pada apel tersebut guru menyampaikan kendala atau hambatan pada hari tersebut.

KS-3

Memberikan pembinaan dan motivasi secara berkelanjutan.

PS

Solusi kepala sekolah dalam mengatasi hambatan di sekolah dapat dilakukan melalui beberapa langkah berikut:

1. Identifikasi masalah secara jelas
Kepala sekolah perlu mengumpulkan informasi dari guru, siswa, dan staf untuk mengetahui hambatan yang sebenarnya terjadi, baik dalam pembelajaran, kedisiplinan, maupun manajemen sekolah.
2. Meningkatkan komunikasi dan koordinasi
Mengadakan rapat rutin dengan guru dan tenaga kependidikan untuk membahas masalah serta

c. Bagaimana pendekatan persuasif dan manajerial yang diterapkan?

mencari solusi bersama secara terbuka.

3. Penguatan kepemimpinan dan manajemen Kepala sekolah harus mengambil keputusan yang tegas namun tetap partisipatif, serta mampu mengatur sumber daya sekolah secara efektif.
4. Pelatihan dan pengembangan guru
Jika hambatan berasal dari kualitas pembelajaran, kepala sekolah dapat mengadakan pelatihan, workshop, atau pendampingan bagi guru.
5. Pemanfaatan sumber daya yang ada
Mengoptimalkan sarana prasarana, dana, dan dukungan masyarakat agar kegiatan sekolah tetap berjalan dengan baik.
6. Membangun kerja sama dengan pihak luar
Seperti komite sekolah, orang tua, dan dinas pendidikan untuk mendapatkan dukungan tambahan. Evaluasi dan tindak lanjut
Setelah solusi diterapkan, kepala sekolah perlu melakukan evaluasi berkala untuk memastikan hambatan benar-benar teratasi.

G-3

Solusi yang dilakukan yaitu dengan pendekatan yang bersifat kolaboratif dan solutif seperti memberikan pembinaan, memberikan kesempatan pengembangan.

KS-1

Ya, sebagai Kepala Sekolah di SD Negeri Cilacap 09, saya mengidentifikasi ketiga bentuk hambatan tersebut (disiplin, motivasi, dan kompetensi) memang ada, namun muncul secara situasional pada kelompok guru yang berbeda, tidak merata pada semua guru.

1. Hambatan Kompetensi (Terutama pada Guru Senior): Hambatan terbesar pada kelompok ini adalah adaptasi kompetensi digital dan kecepatan menyerap regulasi Kurikulum Merdeka yang dinamis. Secara administrasi mengajar konvensional mereka sangat matang, namun ketika dihadapkan pada

optimalisasi teknologi digital, PMM, atau pembuatan media berbasis Canva, mereka membutuhkan waktu adaptasi yang lebih lama.

2. Hambatan Motivasi & Disiplin (Sifatnya Kasuistis/Kasus per Kasus):

Untuk tingkat kedisiplinan dan motivasi secara umum sudah baik. Namun,

hambatan motivasi terkadang muncul pada guru honorer terkait ketidakpastian status karier masa depan mereka, atau pada guru yang sedang mengalami kejenuhan (burnout) karena beban administrasi yang tinggi.

Dengan memetakan bentuk hambatan ini, saya tidak menyamaratakan masalah, sehingga solusi pembinaan yang saya berikan bisa lebih presisi. Saya selalu memisahkan kapan harus menggunakan pendekatan manajerial yang kaku dan kapan harus menggunakan pendekatan persuasif yang humanis, tergantung pada situasi hambatan yang dihadapi guru.

3. Pendekatan Manajerial (Ketegasan Struktur): Saya terapkan untuk hal-hal yang sifatnya prinsipil, regulatif, dan administratif. Berdasarkan tupoksi saya sebagai manajer, saya memastikan adanya pembagian tugas yang jelas, penetapan target kinerja di PMM yang terukur, penyusunan standar operasional prosedur (SOP) sekolah, serta pemantauan disiplin presensi harian.

4. Pendekatan Persuasif (Hubungan Manusiawi): Saya gunakan ketika mengawal pelaksanaan tugas-tugas manajerial tersebut. Saya tidak menggunakan ancaman atau kekuasaan formal. Sebaliknya, saya menggunakan komunikasi dua arah yang empati, memberikan ruang diskusi bagi guru yang kesulitan, serta mengedepankan ajakan

yang menyentuh motivasi intrinsik mereka.

KS-2

Kepala Sekolah memberikan motivasi dan selalu mendengarkan keluhan guru terkait kompetensinya sebagai pendidik atau pengajar.

KS-3

Membangun komunikasi yang baik.

PS

Pendekatan persuasif dan manajerial yang diterapkan kepala sekolah umumnya saling melengkapi: satu berfokus pada memengaruhi orang, satu lagi pada pengelolaan sistem sekolah secara efektif.

1. Pendekatan

persuasif Ini adalah cara kepala sekolah memengaruhi guru, staf, dan siswa tanpa paksaan, tetapi melalui komunikasi dan hubungan yang baik. Bentuknya antara lain:

- a. Komunikasi yang terbuka dan dialogis: kepala sekolah sering berdiskusi, mendengarkan masukan, dan memberi ruang aspirasi.
- b. Memberi teladan (role model): menunjukkan sikap disiplin, jujur, dan bertanggung jawab agar diikuti warga sekolah.
- c. Motivasi dan penguatan (reinforcement): memberi apresiasi, pujian, atau dukungan moral agar guru/staf lebih semangat.
- d. Pendekatan emosional

Pendekatan manajerial Ini berkaitan dengan pengelolaan sekolah secara sistematis agar tujuan pendidikan

tercapai. Bentuknya:

- a. Perencanaan (planning): menyusun program kerja sekolah, visi-misi, dan target tahunan.

	b. Pengorganisasian (organizing): membagi tugas guru dan staf sesuai kompetensi. c. Pelaksanaan (actuating): menggerakkan seluruh warga sekolah untuk menjalankan program. d. Pengawasan (controlling): melakukan supervisi, evaluasi, dan perbaikan kinerja. e. Pengambilan keputusan berbasis data: menggunakan hasil evaluasi belajar, kehadiran, dan laporan kinerja. Kesimpulan: Pendekatan persuasif membuat warga sekolah mau bekerja sama secara sukarela, sedangkan pendekatan manajerial memastikan semua kegiatan sekolah berjalan terarah, terukur, dan sesuai tujuan pendidikan. G-3 a. Penerapan pendekatan persuasif yang dilakukan yaitu memberikan motivasi sebagai contoh teladann, guru diajak berdialog untuk menyelesaikan masalah. b. Penerapan manajerial yang dilakukan yaitu pemberian tugas yang jelas, monitoring dan evaluasi berkala.
--	---

Lampiran 4

LEMBAR OBSERVASI

Fokus Obervasi : **Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Dalam Membangun Profesionalitas Guru (Studi kasus di SD Negeri Sidakaya 06, SD Negeri Cilacap 09, dan SD Negeri Tambakreja 10 Kecamatan Cilacap Selatan Kabupaten Cilacap, Jawa Tengah)**

Sumber Data : Kepala Sekolah
 Waktu Wawancara : 31 Maret 2026
 Tempat Wawancara : SDN Cilacap 09

No.	Indikator	Sub Aspek	Deskripsi
1.	Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah.	Perencanaan (<i>Planning</i>)	Kepala sekolah menyusun program bersama guru dengan menjelaskan tujuan, manfaat, dan target kegiatan secara rinci. Guru diberi kesempatan memberikan masukan, tetapi keputusan akhir tetap berada pada kepala sekolah.
		Pengorganisasian (<i>Organizing</i>)	Pembagian tugas dilakukan berdasarkan kompetensi guru. Kepala sekolah menjelaskan tugas pokok dan fungsi secara rinci serta memberikan motivasi agar guru mampu melaksanakan tugas dengan baik.

		Pelaksanaan (<i>Actuating</i>)	Kepala sekolah aktif memberikan arahan, pendampingan, bimbingan, dan motivasi kepada guru selama pelaksanaan program. Komunikasi berlangsung intensif dan guru memperoleh solusi ketika menghadapi kesulitan.
		Pengawasan dan Evaluasi (<i>Controlling</i>)	Kepala sekolah melakukan supervisi akademik secara berkala dan memberikan umpan balik konstruktif. Hasil supervisi dibahas bersama guru sebagai dasar perbaikan dan pengembangan profesionalitas
2.	Faktor-Faktor Yang Menjadi Hambatan Dan Penyebab Kurang Optimalnya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Dalam Membangun Profesionalitas Guru	1) Hambatan Internal	Kompetensi guru yang belum merata, rendahnya motivasi sebagian guru untuk mengembangkan diri, keterbatasan waktu pembinaan, tingginya beban administrasi, serta budaya refleksi yang belum berkembang.

		2) Hambatan Eksternal	Keterbatasan anggaran sekolah, minimnya program pengembangan profesional berkelanjutan, perubahan kebijakan pendidikan, keterbatasan sarana pendukung pembelajaran, serta kurang optimalnya dukungan masyarakat.
3.	Strategi Dan Solusi Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Untuk Mengatasi Hambatan	1. Solusi untuk mengatasi hambatan Internal	Melaksanakan coaching dan mentoring secara rutin, supervisi klinis berkala, pelatihan berbasis kebutuhan guru, pemberian reward bagi guru berprestasi, serta penguatan komunikasi dua arah.
		2. Solusi untuk mengatasi hambatan Eksternal	Meningkatkan kerja sama dengan lembaga pelatihan, memanfaatkan platform digital pembelajaran, memperluas akses pelatihan guru, memperkuat hubungan dengan pengawas sekolah, serta mengoptimalkan penggunaan sumber daya sekolah.

LEMBAR OBSERVASI

Fokus Obervasi : **Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Dalam Membangun Profesionalitas Guru (Studi kasus di SD Negeri Sidakaya 06, SD Negeri Cilacap 09, dan SD Negeri Tambakreja 10 Kecamatan Cilacap Selatan Kabupaten Cilacap, Jawa Tengah)**

Sumber Data : Kepala Sekolah dan Guru

Waktu Wawancara : 10 Maret 2026

Tempat Wawancara : SDN Sidakaya 06

No.	Indikator	Sub Aspek	Deskripsi
1.	Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah.	Perencanaan (<i>Planning</i>)	Kepala sekolah melibatkan guru secara aktif dalam penyusunan program sekolah dan program peningkatan profesionalitas guru. Guru diberikan kesempatan menyampaikan ide, saran, dan masukan dalam forum rapat atau diskusi. Keputusan ditetapkan melalui musyawarah bersama sehingga tercipta rasa memiliki terhadap program yang direncanakan
		Pengorganisasian (<i>Organizing</i>)	Pembagian tugas dilakukan secara kolaboratif dengan mempertimbangkan kompetensi, pengalaman, dan minat guru. Kepala sekolah lebih banyak memberikan dukungan daripada instruksi serta mendorong kerja sama

			antar guru dalam pelaksanaan program sekolah.
		Pelaksanaan (<i>Actuating</i>)	Guru diberikan keleluasaan dalam melaksanakan tugas dan mengembangkan inovasi pembelajaran. Kepala sekolah berperan sebagai motivator dan fasilitator yang memberikan dukungan apabila diperlukan. Permasalahan yang muncul diselesaikan melalui diskusi bersama.
		Pengawasan dan Evaluasi (<i>Controlling</i>)	Pengawasan dilakukan secara partisipatif melalui refleksi, supervisi, dan evaluasi bersama. Guru diberikan kesempatan melakukan self-assessment dan menyampaikan kendala yang dihadapi. Umpan balik diberikan melalui dialog yang konstruktif untuk perbaikan berkelanjutan.
2.	Faktor-Faktor Yang Menjadi Hambatan Dan Penyebab Kurang Optimalnya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Dalam Membangun Profesionalitas Guru	1) Hambatan Internal	Motivasi pengembangan diri guru yang berbeda-beda, kompetensi guru yang belum merata, rendahnya budaya belajar dan inovasi, keterbatasan waktu kepala sekolah untuk melakukan pendampingan, serta kurang optimalnya tindak lanjut hasil supervisi.

		2) Hambatan Eksternal	Keterbatasan anggaran pengembangan profesional guru, sarana dan prasarana yang belum memadai, perubahan kebijakan pendidikan yang cepat, terbatasnya kesempatan pelatihan, serta tingginya tuntutan administrasi sekolah.
3.	Strategi Dan Solusi Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Untuk Mengatasi Hambatan	1. Solusi untuk mengatasi hambatan Internal	Meningkatkan coaching dan mentoring, memperkuat budaya kolaboratif, melaksanakan lesson study, memberikan penghargaan terhadap inovasi guru, serta meningkatkan keterlibatan guru dalam pengambilan keputusan sekolah.
		2. Solusi untuk mengatasi hambatan Eksternal	Mengoptimalkan pemanfaatan teknologi, menjalin kemitraan dengan lembaga eksternal, mengikutsertakan guru dalam pelatihan dan komunitas belajar, mengembangkan program sekolah berbasis kebutuhan, serta meningkatkan komunikasi dengan pengawas dan dinas pendidikan.

LEMBAR OBSERVASI

Fokus Obervasi : **Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Dalam Membangun Profesionalitas Guru (Studi kasus di SD Negeri Sidakaya 06, SD Negeri Cilacap 09, dan SD Negeri Tambakreja 10 Kecamatan Cilacap Selatan Kabupaten Cilacap, Jawa Tengah)**

Sumber Data : Kepala Sekolah dan Guru

Waktu Wawancara : 10 Maret 2026

Tempat Wawancara : SDN Tambakreja 10

No.	Indikator	Sub Aspek	Deskripsi
1.	Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah.	Perencanaan (<i>Planning</i>)	Kepala sekolah memberikan kewenangan kepada guru atau tim pengembang sekolah untuk merancang program peningkatan profesionalitas guru. Kepala sekolah hanya memberikan arahan umum terkait visi, misi, dan target sekolah. Guru dan tim pengembang sekolahdiberi kewenangan merancang program secara mandiri. Menunjukkan perilaku tugas rendah dan hubungan rendah.
		Pengorganisasian (<i>Organizing</i>)	Guru atau koordinator program diberi kewenangan mengatur pembagian tugas dan pengelolaan kegiatan secara mandiri. Kepala sekolahmemberikan

			kepercayaan penuh kepada pelaksana program. Guru mengatur pembagian tugas dan kegiatan secara mandiri. Kepala sekolah memberikan kepercayaan penuh kepada guru yang telah kompeten.
		Pelaksanaan (<i>Actuating</i>)	Guru melaksanakan program secara mandiri dan bertanggung jawab terhadap hasil yang dicapai. Kepala sekolahnya memberikan dukungan apabila diperlukan serta memantau perkembangan kegiatan secara umum. Guru melaksanakan program secara mandiri dan bertanggung jawab atas hasilnya. Guru berada pada tingkat kesiapan mampu dan mau.
		Pengawasan dan Evaluasi (<i>Controlling</i>)	Pengawasan lebih berfokus pada hasil kerja, laporan kegiatan, dan pencapaian target program. Guru didorong melakukan evaluasi diri dan refleksi profesional secara mandiri. Pengawasan lebih menitikberatkan pada hasil dan capaian program. Kepala sekolah berperan

			sebagai pemantau dan evaluator umum.
2.	Faktor-Faktor Yang Menjadi Hambatan Dan Penyebab Kurang Optimalnya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Dalam Membangun Profesionalitas Guru	1) Hambatan Internal	Kesiapan guru yang belum merata untuk bekerja mandiri, kemampuan kepemimpinan dan manajemen program yang berbeda-beda, rendahnya budaya refleksi, kurangnya inovasi pembelajaran, dan keterbatasan monitoring dari kepala sekolah. Kesiapan guru belum merata. Tidak semua guru siap menerima delegasi penuh.
		2) Hambatan Eksternal	Keterbatasan anggaran pengembangan profesi, kesempatan pelatihan yang terbatas, sarana dan prasarana yang belum memadai, perubahan kebijakan pendidikan yang cepat, serta tingginya tuntutan administrasi sekolah, Mengurangi fokus pada pengembangan profesionalitas guru.
3.	Strategi Dan Solusi Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Untuk Mengatasi Hambatan	1. Solusi untuk mengatasi hambatan Internal	Memperkuat kapasitas guru melalui pelatihan kepemimpinan, meningkatkan budaya refleksi dan akuntabilitas, memperjelas pembagian wewenang dan tanggung jawab, serta melakukan monitoring berkala terhadap program yang didelegasikan.

		2. Solusi untuk mengatasi hambatan Eksternal	Membangun kemitraan dengan perguruan tinggi dan lembaga profesional, memperluas akses pengembangan keprofesian berkelanjutan, mengoptimalkan penggunaan teknologi, serta meningkatkan dukungan dari pengawas, dinas pendidikan, dan masyarakat.
--	--	--	--

LEMBAR OBSERVASI

Fokus Obervasi : **Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Dalam Membangun Profesionalitas Guru (Studi kasus di SD Negeri Sidakaya 06, SD Negeri Cilacap 09, dan SD Negeri Tambakreja 10 Kecamatan Cilacap Selatan Kabupaten Cilacap, Jawa Tengah)**

Sumber Data : Pengawas

Waktu Wawancara : 27 Maret 2026

Tempat Wawancara : Koordinator Wilayah Kecamatan Cilacap Selatan

No.	Indikator	Sub Aspek	Deskripsi
1.	Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah.	Perencanaan (<i>Planning</i>)	Membimbing guru dalam menyusun perangkat pembelajaran sesuai KSP Coaching bagi guru yang belum berpengalaman Delegating bagi guru yang sudah profesional
		Pengorganisasian (<i>Organizing</i>)	Membagi tugas mengajar dan kepanitiaan sesuai kompetensi guru. Menempatkan guru sesuai komptensinya. Memberikan pendampingan dalam tim kerja. Mendorong kolaborasi, bukan sekedar instruksi.
		Pelaksanaan (<i>Actuating</i>)	Memberi motivasi, supervisi dan dukungan sarpras. Tidak terlalu mengontrol ketat, tetapi memastiakn proses pembelajaran berjalan.

			Guru diberi kepercayaan menerapkan metode inovasi (PBL, PjBl, diferensiasi pembelajaran dll)
		Pengawasan dan Evaluasi (<i>Controlling</i>)	Melakukan supervisi akademik (observasi kelas, adm pembelajaran). Memberikan umpan balik konstruktif, bukan sekedar penilaian. Guru yang belum kompeten diberi arahan detail. Guru profesional diberi refleksi untuk peningkatan berkelanjutan. Melibatkan guru dalam evaluasi kinerja dan refleksi pembelajaran. Menggunakan data hasil belajar siswa dan hasil supervisi. Guru didorong melakukan self-assessment dan lesson study. Hasil evaluasi digunakan untuk PKB.

2.	Faktor-Faktor Yang Menjadi Hamba tan Dan Penyebab Kurang Optimalnya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Dalam Membangun Profesionalitas Guru	1) Hambatan Internal	a. Kompetensi kepemimpinan yang belum optimal b. Kepala sekolah yang belum sepenuhnya menguasai konsep kepemimpinan situasional cenderung menyesuaikan gaya memimpin (directive, coaching, supporting, delegating) sesuai tingkat kesiapan guru. Akibatnya pembinaan menjadi tidak tepat sasaran c. Keterbatasan manajerial
			dan supervisi d. Kurangnya kemampuan dalam perencanaan program pengembangan guru, supervisi akademik yang tidak konsisten, serta evaluasi yang lemah membuat peningkatan profesionalitas guru tidak terarah. e. Motivasi dan komitmen pribadi f. Jika kS kurang memiliki komitmen kuat terhadap pengembangan SDM guru, maka program peningkatan profesionalitas

			s ering hanya bersifat formalitas. g. Beban kerja kepala sekolah h. Tugas adm yang terlalu banyak dapat mengurangi waktu untuk melakukan pembinaan, mentoring dan observasi pembelajaran secara langsung i. Keterbatasan komunikasi internal j. Hubungan komunikasi yang kurang terbuka antara KS dan guru dapat menimbulkan jarak, sehingga guru enggan menerima arahan atau umpan balik
2) Hambatan Eksternal	a. Kualitas dan kesiapan guru yang beragam b. Perbedaan membuat kepala sekolah	2) Hambatan Eksternal	c. Kualitas dan kesiapan guru yang beragam d. Perbedaan ti ngkat kompetensi, pengalaman, dan motivasi guru membuat kepala sekolah sulit menerapkan satu pendekatan yang efektif untuk semua
			c. Kebijakan pendidikan yang berubah-ubah d. Perubahan kurikulum, regulasi atau sistem penilaian yang cepat sering membuat fokus

			KS terpecah abatar adm kebijakan dan pengembangan pofesional guru e. Keterbatasan fasilitas adan sumber daya f. Minimnya sarna pelatihan, akses teknologi, serta anggaran pengembangan profesionalitas guru dapat menghambat program peningkatan kompetensi. g. Dukungan pengawas dan dinas pendidikan h. Kurangnya pendampingan yang intensif dari pengawas atau instansi terkait membuat ks bekerja sendiri tanapa arahan strategis i. Budaya organisasi sekolah j. Budaya kerja yang kurang kolaboratif, resistensi terhadap perubahan atau kebiasaan kerja lama yang sulit diubah dapat menghambat penerapan e. kepemimpinan situasional
--	--	--	--

			sulit menerapkan satu pendekatan yang efektif untuk semua k. Kebijakan pendidikan yang berubah-ubah l. Perubahan kurikulum, regulasi atau sistem penilaian yang cepat sering membuat fokus KS terpecah abantara adm kebijakan dan pengembangan pofesional guru m. Keterbatasan fasilitas adan sumber daya n. Minimnya sarna pelatihan, akses teknologi, serta anggaran pengembangan profesionalitas guru dapat menghambat program peningkatan kompetensi. o. Dukungan pengawas dan dinas pendidikan p. Kurangnya pendampingan yang intensif dari pengawas atau instansi terkait membuat ks bekerja sendiri tanapa arahan strategis q. Budaya organisasi sekolah r. Budaya kerja yang kurang kolaboratif, resistensi terhadap perubahan atau kebiasaan kerja lama yang sulit diubah dapat menghambat penerapan kepemimpinan situasional
3.	Strategi Dan Solusi Kepemimpinan	1. Solusi untuk	Coaching dan mentoring untuk guru baru

	Situasional Kepala Sekolah Untuk Mengatasi Hambatan	mengatasi hambatan Internal	Supervisi klinis secara berkala Pelatihan berbasis kebutuhan Penguatan penghargaan (reward system) Pemberian tanggung jawab sesuai kemampuan Komunikasi dua arah Mediasi langsung oleh KS Pembentukan biaday kolaboratif Aturan kerja yang jelas dan adil Menetapkan visi misi yang dipahami bersama Keteladanan kepala sekolah
		2. Solusi untuk mengatasi hambatan Eksternal	a. Komunikasi intensif antar semua pihak b. Transparansi program sekolah c. Pelibatan orang tua dalam kegiatan sekolah d. Adaptasi cepat terhadap regulasi e. Pelatihan implementasi kurikulum baru f. Pembentukan TPK g. Membangun hubungan kemitraan dengan semua pihak h. Digitalisasi adm sekolah i. Integrasi teknologi dalam pembelajaran j. Fleksibilitas gaya kepemimpinan Penguatan kolaborasi k. Pengambilan keputusan berbasis data

Lampiran 5

**Dokumentasi Penelitian Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Dalam
Membangun Profesionalitas Guru SDN Cilacap 09 Kecamatan Cilacap Selatan
Kabupaten Cilacap Jawa Tengah**



Kepala Sekolah



Guru Kelas I



Guru Kelas II



Guru Kelas III



Guru Kelas IV



Guru Kelas V



Guru Kelas VI



Guru Kelas PAI



Guru PJOK

Lampiran 5

**Dokumentasi Penelitian Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Dalam
Membangun Profesionalitas Guru SDN Sidakaya 06 Kecamatan Cilacap
Selatan Kabupaten Cilacap Jawa Tengah**



Kepala Sekolah



Guru Kelas I



Guru Kelas II
Lampiran 5



Guru Kelas III



Guru Kelas IV



Guru Kelas V



Guru Kelas VI



Guru PAI



Guru PJOK

Lampiran 5

**Dokumentasi Penelitian Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Dalam
Membangun Profesionalitas Guru SDN Tambakreja 10 Kecamatan Cilacap
Selatan Kabupaten Cilacap Jawa Tengah**



Kepala Sekolah



Guru Kelas I



Guru Kelas II



Guru Kelas III



Guru Kelas IV



Guru Kelas V



Guru Kelas VI



Guru Kelas PAI



Guru PJOK

**Dokumentasi Penelitian Kepemimpinan Situasional
Kepala Sekolah Dalam Membangun Profesionalitas Guru
Pengawas Koordinator Wilayah Kecamatan Cilacap Selatan**



Pengawas SD Koordinator Kecamatan Cilacap Selatan



UNIVERSITAS GALUH
FAKULTAS KEGURUAN DAN ILMU PENDIDIKAN

Kampus: Jl. R.E. Martadinata No. 150 Tlp. (0265) 772192 Fax 771955 Ciamis

SURAT KEPUTUSAN

DEKAN FAKULTAS KEGURUAN DAN ILMU PENDIDIKAN UNIVERSITAS GALUH

No : 038/21/SK/AK/D/II/2026

Tentang

PENETAPAN JUDUL DAN PEMBIMBING TESIS
MAHASISWA PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI PENDIDIKAN

Dekan FKIP Universitas Galuh

- Menimbang :**
- a. Bahwa kelancaran pelaksanaan kegiatan penyusunan Tesis Mahasiswa Program Studi Magister Administrasi Pendidikan Universitas Galuh Tahun Akademik 2025/2026 dipandang perlu ditetapkan Dosen Pembimbing Tesis;
 - b. Bahwa SK. Penetapan Judul dan Dosen Pembimbing Penulisan Tesis sebagaimana dijelaskan diatas perlu ditetapkan dengan Surat Keputusan Dekan;
- Mengingat :**
1. Undang-undang nomor 12 Tahun 2012, tentang Pendidikan Tinggi (Lembaran Negara Republik Indonesia tahun 2012 nomor 158, tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia nomor 5336);
 2. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia nomor 4 Tahun 2014, tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi;
 3. Keputusan Menteri Pendidikan Nasional nomor: 184/U/2001, tentang Pedoman Pengawasan, Pengendalian, dan Pembinaan Program Diploma, Sarjana, dan Pascasarjana;
 4. Surat Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Galuh nomor; 59/SK/YPG-Cms/IX/1998 tentang Penggabungan 5 (lima) Sekolah Tinggi di Lingkungan Yayasan Pendidikan Galuh Ciamis menjadi Universitas Galuh;
 5. Surat Edaran Dikti nomor: 2705/D/T/1998, tentang Persyaratan Pimpinan Perguruan Tinggi Negeri/Swasta;
 7. Akta Notaris Nomor 21 tanggal 29 Maret 2014 tentang Anggaran Dasar Yayasan Pendidikan Galuh Ciamis;
 8. Peraturan Yayasan Pendidikan Galuh Ciamis Nomor 1 Tahun 2025 tentang perubahan atas Peraturan Yayasan Pendidikan Galuh Ciamis Nomor 1 Tahun 2024 tentang Statuta Universitas Galuh;
 9. Surat Keputusan Pengurus Yayasan Pendidikan Galuh Ciamis Nomor 141/SK/YPG-Cms/XI/2024, tanggal 29 November 2024, tentang Pemberhentian dan Pengangkatan Dosen dalam Jabatan Struktural di Lingkungan Universitas Galuh, Masa Jabatan sampai dengan Penetapan Rektor 2026;
 10. Pedoman Akademik Universitas Galuh;
- Memperhatikan :** Surat Ketua Program Studi Magister Administrasi Pendidikan No. 001/21/SP/AK/K/II/2026 perihal Usulan SK Bimbingan Tesis;

MEMUTUSKAN

- Menetapkan**
- Pertama :** Judul tesis mahasiswa yang beridentitas;
- Nama : **Deden Hermawan**
 NPM : **2125250097**
 Judul Tesis : **KOMPETENSI MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH DALAM MEMBANGUN BUDAYA KERJA PROFESIONALITAS GURU SEKOLAH DASAR NEGERI KECAMATAN CILACAP SELATAN**
- Kedua :** Mengangkat pembimbing tesis mahasiswa seperti yang tertulis pada diktum pertama sebagai berikut;
- Pembimbing I : **Dr. Lilis Kholisoh N, M.Pd.**
 Pembimbing II : **Dr. H. Abdul Rohman, M.Pd.**
- Ketiga :** Pembimbing tesis memperoleh penghargaan atas pelaksanaan tugasnya berdasarkan peraturan yang berlaku di Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Galuh;
- Keempat :** Surat Keputusan ini berlaku sampai dengan **31 Februari 2027**, dengan ketentuan apabila terdapat kekeliruan dalam penetapan ini akan diubah sebagaimana mestinya;

Ditetapkan di : Ciamis
 Pada Tanggal : 01 Februari 2026
 Pj. Dekan,

Dr. Asep Amam, M.Pd.
NIK. 3112770457



YAYASAN PENDIDIKAN GALUH CIAMIS
UNIVERSITAS GALUH
FAKULTAS KEGURUAN DAN ILMU PENDIDIKAN

Kampus: Jl. R.E. Martadinata No. 150 Ciamis 46274 Jawa Barat
 Website : <https://fkip.unigal.ac.id/> Email : fkip.sk@unigal.ac.id

Nomor : 365/21/SP/KMH/WDI/III/2026
 Lampiran : -
 Perihal : Permohonan Izin dan Surat Tugas

Kepada Yth :

Kepala Sekolah SD Negeri Sidakaya 06

di

Tempat

Dengan Hormat,

Sehubungan dengan pelaksanaan tugas akademik mahasiswa Program Studi Magister Administrasi Pendidikan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Galuh bersama ini kami mengajukan permohonan **izin penelitian tesis** bagi mahasiswa berikut:

Nama : Deden Hermawan
 NIM : 2125250097
 Program Studi : Magister Administrasi Pendidikan
 Konsentrasi : Administrasi Pendidikan Dasar
 Judul Tesis : KEPEMIMPINAN SITUASIONAL KEPALA SEKOLAH DALAM MEMBANGUN PROFESIONALITAS GURU (Studi Kasus di SD Negeri Sidakaya 06, SD Negeri Cilacap 09, dan SD Negeri Tambakreja 10 Kecamatan Cilacap Selatan Kabupaten Cilacap Provinsi Jawa Tengah)

Mahasiswa tersebut bermaksud melakukan penelitian terkait penyusunan tesis di **SD Negeri Sidakaya 06**. Adapun pelaksanaan penelitian direncanakan pada:

Tanggal Mulai : Desember 2025
 Tanggal Berakhir : Juli 2026

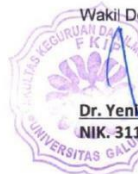
Kami mengharapkan kesediaan Bapak/Ibu untuk memberikan izin dan bantuan yang diperlukan selama proses penelitian berlangsung. Data dan informasi yang diperoleh oleh mahasiswa kami dijamin akan digunakan semata-mata untuk keperluan akademik.

Demikian permohonan ini kami sampaikan. Atas perhatian dan kerja sama Bapak/Ibu, kami ucapkan terima kasih.

Ciamis, 09 Maret 2026

Wakil Dekan I,


Dr. Yen Wijayanti, M.Hum., M.Pd.
NIK. 3112770251





**YAYASAN PENDIDIKAN GALUH CIAMIS
UNIVERSITAS GALUH
FAKULTAS KEGURUAN DAN ILMU PENDIDIKAN**

Kampus: Jl. R.E. Martadinata No. 150 Ciamis 46274 Jawa Barat
Website : <https://fkip.unigal.ac.id/> Email : fkip.sk@unigal.ac.id

Nomor : 366/21/SP/KMH/WDI/III/2026
Lampiran : -
Perihal : Permohonan Izin dan Surat Tugas

Kepada Yth :

Kepala Sekolah SD Negeri Cilacap 09

di

Tempat

Dengan Hormat,

Sehubungan dengan pelaksanaan tugas akademik mahasiswa Program Studi Magister Administrasi Pendidikan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Galuh bersama ini kami mengajukan permohonan **izin penelitian tesis** bagi mahasiswa berikut:

Nama : Deden Hermawan
NIM : 2125250097
Program Studi : Magister Administrasi Pendidikan
Konsentrasi : Administrasi Pendidikan Dasar
Judul Tesis : KEPEMIMPINAN SITUASIONAL KEPALA SEKOLAH DALAM MEMBANGUN PROFESIONALITAS GURU (Studi Kasus di SD Negeri Sidakaya 06, SD Negeri Cilacap 09, dan SD Negeri Tambakreja 10 Kecamatan Cilacap Selatan Kabupaten Cilacap Provinsi Jawa Tengah)

Mahasiswa tersebut bermaksud melakukan penelitian terkait penyusunan tesis di **SD Negeri Cilacap 09**. Adapun pelaksanaan penelitian direncanakan pada:

Tanggal Mulai : Desember 2025
Tanggal Berakhir : Juli 2026

Kami mengharapkan kesediaan Bapak/Ibu untuk memberikan izin dan bantuan yang diperlukan selama proses penelitian berlangsung. Data dan informasi yang diperoleh oleh mahasiswa kami dijamin akan digunakan semata-mata untuk keperluan akademik.

Demikian permohonan ini kami sampaikan. Atas perhatian dan kerja sama Bapak/Ibu, kami ucapkan terima kasih.

Ciamis, 09 Maret 2026

Wakil Dekan I,


Dr. Yeni Wijayanti, M.Hum., M.Pd.
NIK. 3112770251



YAYASAN PENDIDIKAN GALUH CIAMIS
UNIVERSITAS GALUH
FAKULTAS KEGURUAN DAN ILMU PENDIDIKAN

Kampus: Jl. R.E. Martadinata No. 150 Ciamis 46274 Jawa Barat
 Website : <https://fkip.unigal.ac.id/> Email : fkip.sk@unigal.ac.id

Nomor : 367/21/SP/KMH/WDI/III/2026
 Lampiran : -
 Perihal : Permohonan Izin dan Surat Tugas

Kepada Yth :

Kepala Sekolah SD Negeri Tambakreja 10

di

Tempat

Dengan Hormat,

Sehubungan dengan pelaksanaan tugas akademik mahasiswa Program Studi Magister Administrasi Pendidikan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Galuh bersama ini kami mengajukan permohonan **izin penelitian tesis** bagi mahasiswa berikut:

Nama : Deden Hermawan
 NIM : 2125250097
 Program Studi : Magister Administrasi Pendidikan
 Konsentrasi : Administrasi Pendidikan Dasar
 Judul Tesis : KEPEMIMPINAN SITUASIONAL KEPALA SEKOLAH DALAM MEMBANGUN PROFESIONALITAS GURU (Studi Kasus di SD Negeri Sidakaya 06, SD Negeri Cilacap 09, dan SD Negeri Tambakreja 10 Kecamatan Cilacap Selatan Kabupaten Cilacap Provinsi Jawa Tengah)

Mahasiswa tersebut bermaksud melakukan penelitian terkait penyusunan tesis di **SD Negeri Tambakreja 10**. Adapun pelaksanaan penelitian direncanakan pada:

Tanggal Mulai : Desember 2025
 Tanggal Berakhir : Juli 2026

Kami mengharapkan kesediaan Bapak/Ibu untuk memberikan izin dan bantuan yang diperlukan selama proses penelitian berlangsung. Data dan informasi yang diperoleh oleh mahasiswa kami dijamin akan digunakan semata-mata untuk keperluan akademik.

Demikian permohonan ini kami sampaikan. Atas perhatian dan kerja sama Bapak/Ibu, kami ucapkan terima kasih.

Ciamis, 09 Maret 2026

Wakil Dekan I

Dr. Yehi Wijayanti, M.Hum., M.Pd.
NIK. 3112770251



**PEMERINTAH KABUPATEN CILACAP
DINAS PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
SD NEGERI SIDAKAYA 06
KECAMATAN CILACAP SELATAN**

Jalan Cempaka 22 Sidakaya, Cilacap Selatan, Cilacap, Jawa Tengah 53212
email : sdnsidakaya06@gmail.com

SURAT KETERANGAN

Nomor : 400.3.5/039/15/3/140

Yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Abdulah Sofiyon Zalail, S.Pd.
Jabatan : Kepala Sekolah SDN Sidakaya 06

Dengan ini menerangkan bahwa:

Nama mahasiswa : Deden Hermawan
NIM : 2125250097
Program Studi : Magister Administrasi Pendidikan

Berdasarkan surat izin melaksanakan penelitian dari Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Galuh Nomor: 365/21/SP/KMH/WDI/III/2026 tertanggal 9 Maret 2026 maka kami telah memberikan izin kepada mahasiswa tersebut untuk melakukan penelitian, dan yang bersangkutan telah melaksanakan penelitian di sekolah kami guna melengkapi data pada penyusunan tesis dengan judul

—**Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah dalam Membangun Profesionalitas Guru (Study Kasus di SD Negeri Sidakaya 06, SD Negeri Cilacap 09 dan SD Negeri di kecamatan Cilacap Sealatan Kabupaten Cilacap**”, mulai tanggal 10 Februari 2026 sampai tanggal 12 Mei 2026.

Demikian surat keterangan ini dibuat, untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Cilacap , 15 Mei 2026

Kepala Sekolah
SDN Sidakaya 06



Abdulah Sofiyon Zalail, S.Pd
NIP. 19850927 201101 1 001



**PEMERINTAH KABUPATEN CILACAP DINAS PENDIDIKAN
DAN KEBUDAYAAN
SD NEGERI CILACAP 09
KECAMATAN CILACAP SELATAN**

Jalan Penyu Nomor 230 Cilacap, Cilacap Selatan, Cilacap, Jawa Tengah
53211 email : sekolahdasarnericilacap09@gmail.com

**SURAT KETERANGAN
Nomor : 400.3.7/0046/15.3.133**

Yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Sitta Diana Eddy Setyaningsih, S.Pd.
Jabatan : Kepala Sekolah SDN Cilacap 09

Dengan ini menerangkan bahwa:

Nama mahasiswa : Deden Hermawan
NIM : 2125250097
Program Studi : Magister Administrasi Pendidikan

Berdasarkan surat izin melaksanakan penelitian dari Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Galuh Nomor: 366/21/SP/KMH/WDI/III/2026 tertanggal 9 Maret 2026 maka kami telah memberikan izin kepada mahasiswa tersebut untuk melakukan penelitian, dan yang bersangkutan telah melaksanakan penelitian di sekolah kami guna melengkapi data pada penyusunan tesis dengan judul

—Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah dalam Membangun Profesionalitas Guru (Studi Kasus di SD Negeri Sidakaya 06, SD Negeri Cilacap 09 dan SD Negeri Tambakreja 10 Kecamatan Cilacap Selatan Kabupaten Cilacap Provinsi Jawa Tengah)”, mulai tanggal 10 Februari 2026 sampai tanggal 12 Mei 2026.

Demikian surat keterangan ini dibuat, untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Cilacap , 15 Mei 2026

Kepala Sekolah SDN Cilacap 09



Sitta Diana Eddy Setyaningsih
Sitta Diana Eddy Setyaningsih, S.Pd.
NIP. 19731008 199803 2 005



**PEMERINTAH KABUPATEN CILACAP
DINAS PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
SD NEGERI TAMBAKREJA 10
KECAMATAN CILACAP SELATAN**

Jalan Kluwih No.41 Tambakreja, Cilacap Selatan, Cilacap, Jawa
Tengah 53213 Telepon. (0282) 520574
Pos-el : sdntambakreja10@gmail.com

SURAT KETERANGAN

Nomor : 400.3.5.1/068/15.3.153

Yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Siti Mutmainah, S.Pd.
Jabatan : Kepala Sekolah SDN Tambakreja 10

Dengan ini menerangkan bahwa:

Nama mahasiswa : Deden Hermawan
NIM : 2125250097
Program Studi : Magister Administrasi Pendidikan

Berdasarkan surat izin melaksanakan penelitian dari Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Galuh Nomor: 367/21/SP/KMH/WDI/III/2026 tertanggal 9 Maret 2026 maka kami telah memberikan izin kepada mahasiswa tersebut untuk melakukan penelitian, dan yang bersangkutan telah melaksanakan penelitian di sekolah kami guna melengkapi data pada penyusunan tesis dengan judul

—Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah dalam Membangun Profesionalitas Guru (Studi Kasus di SD Negeri Sidakaya 06, SD Negeri Cilacap 09 dan SD Negeri Tambakreja 10 Kecamatan Cilacap Selatan Kabupaten Cilacap Provinsi Jawa Tengah)—

mulai tanggal 10 Februari 2026 sampai tanggal 12 Mei 2026.

Demikian surat keterangan ini dibuat, untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Cilacap , 15 Mei 2026

Kepala Sekolah
SDN Tambakreja 10



Siti Mutmainah, S.Pd
NIP. 19660820 198806 2 002

RIWAYAT HIDUP PENELITI



Identitas Peneliti

Nama Lengkap : DEDEN HERMAWAN
 Tempat, tgl lahir : Banjarnegara, 4 Februari 1986
 Program Studi : Magister Administrasi Pendidikan
 Konsentrasi : Administrasi Pendidikan Dasar
 NIM : 2125250097
 Alamat Rumah : Perum. Soetomo Grand Village RT 004 RW 015 Sidakaya
 Kecamatan Cilacap Selatan Kabupaten Cilacap

Riwayat Pendidikan :

- a. SD Negeri 1 Mandiraja Kulon : 1998
- b. SLTP Negeri 1 Mandiraja Kulon : 2001
- c. SMA Negeri 1 Bawang : 2004
- d. S1 PJKR – Universitas Negeri Semarang : 2009

Riwayat Pekerjaan :

- a. Guru
 1. SMK Muhammadiyah 1 Purbalingga : (2009 s.d 2010)
 2. SD Negeri Bojong 05 : (2010 s.d 2014)
 3. SD Negeri Sidakaya 03 : (2014 s.d 2021)
- b. Kepala Sekolah
 1. SD Negeri Sidakaya 10 : (2021 s.d Sekarang)

Riwayat Keluarga :

- a. Nama Istri : Eka Dyah Puspita Sari
- b. Nama Anak : 1. Serafina Danesh Hermawan
2. Hifza Dafiyah Hermawan