

BAB II

MANAJEMEN KEPALA SEKOLAH DALAM PENGUATAN KOMPETENSI PEDAGOGIK MELALUI PENGEMBANGAN PROFESIONAL GURU

A. Landasan Teoritis

1. Teori Manajemen

Manajemen kepala sekolah merupakan rangkaian kegiatan yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, serta mengendalikan berbagai sumber daya pendidikan guna mencapai tujuan sekolah, terutama dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru melalui pengembangan profesional.

Dalam kajian ini, teori manajemen dari George R. Terry (1972) dengan konsep POAC (*Planning, Organizing, Actuating, Controlling*) digunakan sebagai kerangka utama untuk menganalisis manajemen kepala sekolah. POAC menguraikan empat fungsi utama manajemen, yaitu:

a. Perencanaan (*Planning*)

Menurut George R. Terry (1972: 4), perencanaan adalah proses menentukan tujuan yang ingin dicapai serta langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapainya. Dalam konteks manajemen kepala sekolah, perencanaan mencakup:

1) Identifikasi kebutuhan kompetensi pedagogik guru

Mengidentifikasi kelemahan dan kebutuhan guru dalam aspek pedagogik, seperti perencanaan pembelajaran, strategi mengajar, dan evaluasi pembelajaran melalui supervisi atau penilaian kinerja guru (Mulyasa, 2018: 75).

2) Penyusunan program pengembangan profesional guru

Merancang program seperti pelatihan *workshop*, *In House Training* (IHT), Kelompok Kerja Guru (KKG), atau *lesson study* yang berfokus pada peningkatan kompetensi pedagogik.

3) Penetapan tujuan dan indikator keberhasilan

Menentukan target peningkatan kompetensi pedagogik guru, misalnya peningkatan kualitas RPP, penggunaan metode pembelajaran inovatif, atau peningkatan hasil belajar siswa.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah proses mengatur sumber daya dan aktivitas agar tujuan dapat tercapai secara efektif dan efisien (Robbins & Coulter, 2018:36). Dalam konteks ini, pengorganisasian mencakup:

1) Pembentukan tim pengembangan profesional guru

Melibatkan wakil kepala sekolah, guru senior, guru inti, dan koordinator KKG dalam pelaksanaan program pengembangan profesional.

2) Pembagian tugas dan tanggung jawab

Menentukan peran masing-masing pihak, seperti fasilitator pelatihan, supervisor akademik, dan mentor guru.

3) Pengelolaan sumber daya

Mengalokasikan waktu, dana, dan sarana prasarana untuk mendukung kegiatan pengembangan profesional guru.

c. Pelaksanaan (*Actuating*)

Pelaksanaan merupakan upaya menggerakkan seluruh sumber daya manusia agar melaksanakan tugas sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan (Terry, 1972: 313). Dalam konteks ini, pelaksanaan meliputi:

1) Implementasi program pengembangan profesional guru

Melaksanakan kegiatan pelatihan, supervisi akademik, *coaching*, *mentoring*, dan diskusi reflektif untuk meningkatkan kompetensi pedagogik.

2) Motivasi dan kepemimpinan kepala sekolah

Kepala sekolah berperan sebagai *instructional leader* yang memberikan motivasi, arahan, dan dukungan kepada guru agar aktif dalam pengembangan diri.

3) Komunikasi dan kolaborasi

Membangun komunikasi yang efektif antara kepala sekolah dan guru serta mendorong budaya kolaboratif dalam pembelajaran.

d. Evaluasi (*Controlling*)

Pengawasan adalah proses memastikan bahwa pelaksanaan kegiatan berjalan sesuai dengan rencana dan tujuan yang telah ditetapkan (George R. Terry, 1972: 458). Dalam konteks ini, pengawasan mencakup:

1) Evaluasi program pengembangan profesional

Menilai efektivitas program melalui observasi pembelajaran, hasil supervisi, dan peningkatan kinerja guru.

2) Tindak lanjut hasil evaluasi

Melakukan perbaikan program, memberikan umpan balik kepada guru, serta merancang program lanjutan sesuai kebutuhan.

3) Pelaporan dan *monitoring* berkelanjutan

Menyusun laporan perkembangan kompetensi pedagogik guru sebagai dasar pengambilan keputusan dan kebijakan sekolah.

2. Teori Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepemimpinan kepala sekolah merupakan faktor strategis dalam menentukan keberhasilan penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Dalam upaya meningkatkan kompetensi pedagogik guru, peran kepala sekolah tidak hanya sebatas sebagai pengelola administratif, tetapi juga sebagai agen perubahan (*agent of change*) yang mampu mendorong terciptanya budaya belajar serta pengembangan profesional yang berkelanjutan.

Kepala sekolah dituntut memiliki kemampuan untuk mengintegrasikan fungsi manajerial dan kepemimpinan pembelajaran (*instructional leadership*) agar mampu mendorong peningkatan kualitas proses pembelajaran di kelas.

a. Pengertian Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepemimpinan pada dasarnya merupakan proses mempengaruhi, mengarahkan, dan menggerakkan individu atau kelompok untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam konteks pendidikan, kepemimpinan kepala sekolah memiliki karakteristik yang lebih spesifik karena berkaitan langsung dengan proses pembelajaran dan pengembangan sumber daya manusia di sekolah.

Menurut Mulyasa (2018: 98), kepemimpinan kepala sekolah adalah kemampuan kepala sekolah dalam menggerakkan seluruh sumber daya sekolah, khususnya guru, agar mampu melaksanakan tugas secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan pendidikan. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak hanya berorientasi pada hasil, tetapi juga pada proses pembinaan dan pemberdayaan guru.

Wahjosumidjo (2011: 431) menyatakan bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan memiliki tanggung jawab tidak hanya dalam mengelola sekolah, tetapi juga dalam meningkatkan profesionalisme guru. Oleh karena itu, keberhasilan sekolah sangat dipengaruhi oleh kemampuan kepala sekolah dalam menjalankan kepemimpinan, khususnya dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, kolaboratif, serta berorientasi pada peningkatan mutu pembelajaran.

Lebih lanjut, kepemimpinan kepala sekolah juga dapat dipahami sebagai kemampuan untuk membangun visi pendidikan, mengkomunikasikan visi tersebut kepada seluruh warga sekolah, serta menggerakkan mereka untuk mewujudkannya secara bersama-sama. Dalam konteks penelitian ini, kepemimpinan kepala sekolah difokuskan pada upaya sistematis dalam memperkuat kompetensi pedagogik guru melalui berbagai program pengembangan profesional.

b. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah

Gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku yang ditunjukkan oleh pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya. Dalam konteks peningkatan kompetensi pedagogik guru, beberapa gaya kepemimpinan yang relevan dapat dijelaskan sebagai berikut:

1) Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang mampu menginspirasi dan memotivasi anggota organisasi untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi dari yang diharapkan. Teori ini dikembangkan oleh Bernard M. Bass dan kemudian disempurnakan bersama Bruce J. Avolio. Menurut Bass dan Avolio (1994: 2), kepemimpinan transformasional memiliki empat dimensi utama yang dikenal dengan istilah *The Four I's*, yaitu:

a) Pengaruh Ideal (*Idealized Influence*)

Kepala sekolah menjadi teladan bagi guru dalam hal integritas, komitmen, dan profesionalisme. Guru akan lebih termotivasi untuk meningkatkan kompetensinya apabila melihat kepala sekolah sebagai figur yang kredibel dan inspiratif.

b) Motivasi Inspiratif (*Inspirational Motivation*)

Kepala sekolah mampu menanamkan semangat dan visi bersama mengenai pentingnya peningkatan kualitas pembelajaran. Hal ini mendorong guru untuk aktif dalam kegiatan pengembangan profesional.

c) Stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*)

Stimulasi intelektual ditunjukkan melalui upaya kepala sekolah dalam mendorong guru untuk mengembangkan pola pikir kritis, kreatif, dan inovatif dalam merancang strategi pembelajaran. Selain itu, guru diberikan kesempatan untuk

mengeksplorasi pendekatan-pendekatan baru tanpa rasa takut terhadap kemungkinan kegagalan.

d) Perhatian Individual (*Individualized Consideration*)

Kepala sekolah memberikan perhatian terhadap kebutuhan individu guru, termasuk dalam pengembangan kompetensi pedagogik yang sesuai dengan karakteristik masing-masing guru.

2) Kepemimpinan Instruksional (*Instructional leadership*)

Kepemimpinan instruksional merupakan gaya kepemimpinan yang berfokus pada peningkatan kualitas pembelajaran, proses pengajaran, serta pencapaian akademik peserta didik. Menurut Philip Hallinger dan Murphy (1985), kepala sekolah sebagai *instructional leader* memiliki tiga dimensi utama, yaitu:

a) Menetapkan visi dan tujuan pembelajaran

Kepala sekolah merumuskan arah pengembangan pembelajaran yang jelas dan terukur, serta memastikan seluruh guru memahami dan mengimplementasikannya.

b) Mengelola program pembelajaran

Kepala sekolah mengkoordinasikan kurikulum, supervisi akademik, dan evaluasi pembelajaran secara sistematis. Hal ini mencakup pengawasan terhadap perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian pembelajaran.

c) Menciptakan iklim sekolah yang kondusif

Kepala sekolah menciptakan lingkungan yang mendukung pembelajaran, seperti budaya kolaborasi, disiplin akademik, dan penghargaan terhadap prestasi guru dan siswa.

Kepemimpinan instruksional sangat relevan dalam penelitian ini karena secara langsung berkaitan dengan penguatan kompetensi pedagogik guru.

3) Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan partisipatif menekankan pentingnya keterlibatan seluruh anggota organisasi dalam proses pengambilan keputusan. Dalam konteks sekolah, kepala sekolah memberikan ruang bagi guru untuk turut berpartisipasi dalam merancang program pengembangan profesional.

Keterlibatan ini dapat meningkatkan rasa memiliki (*sense of ownership*) dan tanggung jawab guru terhadap keberhasilan program. Selain itu, pendekatan partisipatif juga mendorong munculnya ide-ide inovatif dari guru yang dapat memperkaya strategi peningkatan kompetensi pedagogik.

c. Peran Kepala Sekolah dalam Pengembangan Profesional Guru

Kepala sekolah memiliki peran strategis dalam pengembangan profesional guru yang dapat dijelaskan secara lebih mendalam sebagai berikut:

1) Sebagai *Educator*

Kepala sekolah berperan sebagai pembina yang memberikan arahan dan bimbingan kepada guru dalam meningkatkan kualitas pembelajaran. Kepala sekolah juga dapat menjadi *role model* dalam praktik pembelajaran yang efektif.

2) Sebagai *Manager*

Sebagai *manager*, kepala sekolah bertanggung jawab dalam merencanakan, mengorganisasi, melaksanakan, dan mengevaluasi program pengembangan profesional guru secara sistematis dan berkelanjutan.

3) Sebagai *Supervisor*

Kepala sekolah melaksanakan supervisi akademik untuk memantau dan meningkatkan kompetensi pedagogik guru. Supervisi tidak hanya bersifat penilaian, tetapi juga pembinaan melalui umpan balik konstruktif.

4) Sebagai *Leader*

Sebagai pemimpin, kepala sekolah memberikan arah, visi, dan inspirasi kepada seluruh warga sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

5) Sebagai *Innovator*

Kepala sekolah mendorong inovasi dalam pembelajaran, seperti penggunaan teknologi, model pembelajaran aktif, dan strategi pembelajaran diferensiasi.

6) Sebagai *Motivator*

Kepala sekolah memberikan motivasi melalui penghargaan, pengakuan, dan dukungan moral kepada guru agar terus meningkatkan kompetensinya.

d. Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Penguatan Kompetensi Pedagogik Guru

Kepemimpinan kepala sekolah yang efektif dalam penguatan kompetensi pedagogik guru ditandai oleh beberapa praktik nyata, yaitu:

1) Mendorong budaya belajar berkelanjutan

Kepala sekolah menciptakan lingkungan yang mendorong guru untuk terus belajar dan mengembangkan diri melalui pelatihan, diskusi, dan refleksi.

2) Memfasilitasi pengembangan profesional guru

Kepala sekolah menyediakan berbagai program pengembangan seperti *workshop*, seminar, KKG, dan supervisi akademik.

3) Melaksanakan supervisi akademik secara berkelanjutan

Supervisi dilakukan tidak hanya sebagai evaluasi, tetapi juga sebagai sarana pembinaan dan peningkatan kualitas pembelajaran.

4) Memberikan umpan balik yang konstruktif

Kepala sekolah memberikan masukan yang membangun untuk membantu guru memperbaiki praktik pembelajaran.

- 5) Membangun komunitas belajar profesional (*Professional Learning Community/PLC*)

Kepala sekolah mendorong kolaborasi antar guru untuk saling berbagi pengalaman dan praktik terbaik.

- 6) Mengintegrasikan kebijakan dengan praktik di lapangan

Kepala sekolah memastikan bahwa kebijakan pendidikan diterapkan secara efektif dalam kegiatan pembelajaran di kelas.

3. Teori Kompetensi Pedagogik Guru

Kompetensi pedagogik merupakan salah satu dari empat kompetensi inti yang wajib dimiliki oleh setiap guru, sebagaimana diatur dalam Permendiknas Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru. Kompetensi pedagogik merujuk pada kemampuan guru dalam mengelola pembelajaran yang efektif, memahami karakteristik peserta didik, menyusun perencanaan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran, serta melakukan evaluasi dan tindak lanjut secara berkelanjutan.

Menurut Nana Sudjana (2020: 22), kompetensi pedagogik mencakup kemampuan guru dalam merancang strategi pembelajaran yang sesuai dengan kebutuhan peserta didik, memanfaatkan teknologi dalam pembelajaran, serta menciptakan suasana belajar yang kondusif dan menyenangkan. Guru yang memiliki kompetensi pedagogik yang baik mampu memfasilitasi proses belajar mengajar secara efektif dan mampu menumbuhkan motivasi belajar peserta didik.

Sejalan dengan hal tersebut, Mulyasa (2018: 75) mengemukakan bahwa kompetensi pedagogik tidak hanya berkaitan dengan penguasaan metode pembelajaran, tetapi juga mencakup pemahaman yang komprehensif terhadap karakteristik peserta didik, pengelolaan kelas, pemanfaatan media dan teknologi pembelajaran, serta kemampuan dalam melakukan evaluasi dan perbaikan pembelajaran secara berkelanjutan.

Mengacu pada Permendiknas Nomor 16 Tahun 2007, ruang lingkup

kompetensi pedagogik guru meliputi delapan aspek utama, yaitu:

- a. Pemahaman terhadap karakteristik peserta didik dimana guru harus mampu mengenali latar belakang sosial, emosional, intelektual, dan potensi masing-masing peserta didik.
- b. Penguasaan teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik. Guru wajib memahami teori-teori belajar dan mampu menerapkannya dalam praktik pembelajaran.
- c. Pengembangan kurikulum yang sesuai dengan satuan pendidikan, guru harus mampu mengembangkan kurikulum yang relevan dengan kebutuhan peserta didik dan tujuan pendidikan.
- d. Kegiatan pembelajaran yang mendidik, guru bertanggung jawab menciptakan proses pembelajaran yang interaktif, inspiratif, dan menyenangkan.
- e. Pengembangan potensi peserta didik, guru harus mengarahkan peserta didik untuk mencapai perkembangan optimal sesuai bakat dan minatnya.
- f. Komunikasi yang efektif dan empatik, guru wajib membangun komunikasi yang efektif, santun, dan mendorong keterbukaan dengan peserta didik.
- g. Penilaian dan evaluasi pembelajaran, guru harus mampu menyusun dan menerapkan evaluasi hasil belajar secara adil dan objektif.
- h. Tindakan reflektif untuk peningkatan kualitas pembelajaran, guru perlu melakukan refleksi secara berkelanjutan untuk memperbaiki metode dan pendekatan pembelajaran.

Kompetensi pedagogik berperan strategis dalam meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah. Guru yang memiliki kompetensi pedagogik yang kuat dapat menyesuaikan strategi pembelajaran dengan karakteristik peserta didik, memanfaatkan teknologi, serta menciptakan lingkungan belajar yang kondusif. Menurut Hidayat et al. (2022: 57), penguatan kompetensi pedagogik guru berbanding lurus dengan peningkatan hasil belajar peserta didik. Guru yang kompeten secara pedagogik mampu

menghadirkan inovasi dalam pembelajaran, menggunakan pendekatan yang bervariasi, dan melibatkan peserta didik secara aktif.

Selain itu, hasil penelitian Heriyanto dan Marlina (2023: 88) menunjukkan bahwa kompetensi pedagogik guru menjadi faktor dominan dalam meningkatkan efektivitas pembelajaran berbasis kurikulum merdeka di sekolah menengah. Hal ini menegaskan pentingnya penguatan kompetensi pedagogik dalam menjawab tantangan perubahan kurikulum dan kebutuhan zaman.

Pengembangan kompetensi pedagogik guru dapat dilakukan secara sistematis melalui program-program yang dirancang oleh kepala sekolah. Program seperti pelatihan guru, *workshop*, pengembangan komunitas belajar, serta bimbingan teknis menjadi bagian dari strategi peningkatan kompetensi guru. Dalam konteks ini, kepala sekolah berperan sebagai fasilitator dan motivator yang mendorong guru untuk terus meningkatkan kapasitasnya. Menurut Mulyasa (2018: 112), program peningkatan kompetensi pedagogik guru yang dilaksanakan secara terencana dan berkelanjutan mampu menghasilkan guru yang lebih adaptif, kreatif, dan profesional dalam melaksanakan pembelajaran.

4. Pengembangan Profesional Guru

a. Pengertian Pengembangan Profesional Guru

Pengembangan profesional guru merupakan proses berkelanjutan yang dilakukan untuk meningkatkan kompetensi, pengetahuan, keterampilan, sikap, dan kinerja guru agar mampu melaksanakan tugas pendidikan secara efektif sesuai perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan kebutuhan peserta didik. Pengembangan profesional tidak hanya berkaitan dengan peningkatan kemampuan mengajar, tetapi juga mencakup pengembangan kepribadian, sosial, dan profesional guru sebagai tenaga pendidik.

Menurut Christopher Day, pengembangan profesional guru adalah proses di mana guru, baik secara individu maupun kolektif,

memperbarui komitmen moral, pengetahuan, keterampilan, dan kecerdasan emosional yang diperlukan dalam praktik profesional sepanjang kariernya (Day, 1999: 4). Pandangan ini menegaskan bahwa pengembangan profesional merupakan proses sepanjang hayat (*lifelong learning*).

Selanjutnya, Linda Darling-Hammond menyatakan bahwa pengembangan profesional guru merupakan kegiatan terstruktur yang dirancang untuk meningkatkan kemampuan guru dalam meningkatkan hasil belajar peserta didik melalui pembelajaran yang efektif (Darling-Hammond, Hyler, & Gardner, 2017: 2).

Menurut Mulyasa, pengembangan profesional guru merupakan upaya sistematis untuk membantu guru meningkatkan kompetensi dan profesionalismenya melalui pendidikan dan pelatihan, kegiatan ilmiah, supervisi, serta pengalaman kerja yang relevan (Mulyasa, 2018: 41).

Sementara itu, Syaiful Sagala menjelaskan bahwa pengembangan profesional guru merupakan proses peningkatan mutu kemampuan guru yang dilakukan secara terus-menerus agar guru mampu menjalankan tugas pendidikan secara profesional sesuai tuntutan perubahan zaman (Sagala, 2013 : 210).

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa pengembangan profesional guru adalah proses peningkatan kompetensi guru secara berkelanjutan melalui berbagai kegiatan pendidikan, pelatihan, pembinaan, supervisi, dan pengalaman profesional guna meningkatkan kualitas pembelajaran dan mutu pendidikan.

b. Tujuan Pengembangan Profesional Guru

Pengembangan profesional guru bertujuan meningkatkan kualitas kompetensi guru sehingga mampu melaksanakan pembelajaran secara efektif dan profesional. Selain itu, pengembangan profesional juga

bertujuan meningkatkan mutu pendidikan melalui peningkatan kualitas proses dan hasil pembelajaran.

Menurut *Organisation for Economic Co-operation and Development*, tujuan pengembangan profesional guru adalah meningkatkan kapasitas guru dalam mengelola pembelajaran, mengembangkan inovasi pendidikan, serta menyesuaikan diri terhadap perubahan kurikulum dan kebutuhan peserta didik (OECD, 2019: 49).

Menurut Mulyasa, tujuan pengembangan profesional guru meliputi:

- 1) meningkatkan kompetensi pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian guru;
- 2) meningkatkan kualitas proses pembelajaran;
- 3) meningkatkan kinerja dan disiplin kerja guru; serta
- 4) meningkatkan mutu pendidikan secara menyeluruh (Mulyasa, 2018: 43).

Selain itu, Edi Suhardan menjelaskan bahwa pengembangan profesional guru bertujuan membentuk guru yang adaptif, kreatif, inovatif, dan mampu mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi pendidikan (Suhardan, 2014: 98).

c. Bentuk-Bentuk Pengembangan Profesional Guru

Pengembangan profesional guru dapat dilakukan melalui berbagai kegiatan yang mendukung peningkatan kompetensi dan kualitas pembelajaran.

Menurut Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, bentuk pengembangan profesional guru meliputi:

- 1) pendidikan dan pelatihan (diklat)
- 2) *workshop* dan seminar
- 3) kegiatan Kelompok Kerja Guru (KKG) dan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP)
- 4) supervisi akademik

- 5) penelitian tindakan kelas
- 6) publikasi ilmiah
- 7) pengembangan karya inovatif (Kemendikbud, 2021: 15).

Menurut Christopher Day, pengembangan profesional guru dapat dilakukan melalui pengalaman kolaboratif, refleksi praktik pembelajaran, *mentoring*, *coaching*, dan pembelajaran berbasis komunitas profesional (Day, 1999: 65).

Sementara itu, Linda Darling-Hammond menekankan bahwa pengembangan profesional yang efektif memiliki karakteristik:

- 1) berfokus pada pembelajaran peserta didik;
- 2) dilakukan secara kolaboratif;
- 3) berkelanjutan;
- 4) berbasis praktik nyata di kelas; dan
- 5) didukung supervisi serta refleksi pembelajaran (Darling-Hammond et al., 2017: 5).

d. Prinsip-Prinsip Pengembangan Profesional Guru

Pelaksanaan pengembangan profesional guru perlu memperhatikan prinsip-prinsip tertentu agar berjalan efektif dan berkelanjutan.

Menurut Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, prinsip pengembangan profesional guru meliputi:

- 1) berkelanjutan;
- 2) relevan dengan kebutuhan guru;
- 3) sistematis dan terencana;
- 4) berbasis kompetensi;
- 5) kolaboratif; dan
- 6) berorientasi pada peningkatan mutu pembelajaran (Kemendikbud, 2021: 18).

Menurut Syaiful Sagala, pengembangan profesional guru harus dilakukan secara demokratis, partisipatif, dan berpusat pada

kebutuhan nyata guru dalam melaksanakan tugas pembelajaran (Sagala, 2013: 214).

Selain itu, Mulyasa menjelaskan bahwa pengembangan profesional guru hendaknya dilaksanakan secara terus-menerus karena profesionalisme guru tidak dapat dicapai secara instan, melainkan melalui proses pembinaan dan pengalaman yang berkelanjutan (Mulyasa, 2018: 45).

Dalam implementasinya, pengembangan profesional guru tidak terlepas dari peran kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan. Kepala sekolah memiliki tanggung jawab dalam mengelola serta mengembangkan sumber daya manusia di lingkungan sekolah, termasuk guru. Keberhasilan pengembangan profesional tersebut sangat dipengaruhi oleh kemampuan kepala sekolah dalam merancang dan mengimplementasikan program yang efektif. Selain itu, kepala sekolah diharapkan mampu menciptakan kondisi yang mendukung peningkatan kreativitas dan inovasi guru dalam pembelajaran, sehingga proses belajar mengajar menjadi lebih menarik dan tidak monoton.

Pengembangan profesional guru juga berkaitan dengan upaya peningkatan mutu pendidikan secara menyeluruh. Mutu pendidikan tidak hanya dilihat dari hasil belajar peserta didik, tetapi juga dari proses pembelajaran yang dilakukan oleh guru. Oleh karena itu, peningkatan profesionalisme guru menjadi salah satu strategi utama dalam meningkatkan mutu pendidikan. Sekolah sebagai lembaga pendidikan perlu melakukan evaluasi dan perbaikan secara terus-menerus untuk mencapai standar mutu yang diharapkan.

Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, pengembangan profesional guru merupakan bagian dari fungsi pengembangan (*development*). Secara umum, fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengembangan, pemberian motivasi, dan pemeliharaan tenaga kerja.

Fokus pengembangan profesional guru terletak pada kegiatan pelatihan dan pengembangan yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan dan kinerja guru secara berkelanjutan.

Perencanaan pengembangan profesional guru merupakan langkah awal yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan program. Perencanaan ini mencakup beberapa aspek, yaitu: (1) penetapan tujuan yang berorientasi pada peningkatan mutu layanan pendidikan; (2) perumusan kebijakan yang mempertimbangkan kondisi dan kebutuhan lingkungan; (3) analisis kebutuhan pengembangan untuk menentukan strategi yang tepat; (4) penunjukan pihak yang bertanggung jawab dalam pelaksanaan program, khususnya kepala sekolah; serta (5) penentuan sistem evaluasi untuk mengukur keberhasilan program yang telah dilaksanakan.

Pelaksanaan pengembangan profesional guru merupakan implementasi dari perencanaan yang telah disusun. Kegiatan ini dilakukan secara sistematis dan terarah dengan tujuan yang jelas serta hasil yang dapat diukur. Bentuk-bentuk pengembangan profesional guru antara lain pendidikan dan pelatihan, *workshop*, serta lokakarya. Pendidikan dan pelatihan bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan guru sesuai dengan bidang yang diampu. Program ini dapat dilakukan melalui kegiatan seperti Pendidikan dan Latihan Profesi Guru (PLPG) maupun Pendidikan Profesi Guru (PPG) yang diselenggarakan oleh pemerintah.

Selain itu, *workshop* merupakan kegiatan yang melibatkan kerja sama antar guru dan tenaga kependidikan dalam merancang program pembelajaran yang lebih baik. Melalui *workshop*, guru dapat berbagi pengalaman, berdiskusi, serta mengembangkan ide-ide inovatif dalam pembelajaran. Pengembangan profesional guru tidak hanya berorientasi pada pemenuhan persyaratan administratif, seperti sertifikasi, tetapi juga harus berdampak pada peningkatan kualitas pembelajaran. Sertifikat pendidik yang dimiliki oleh guru harus

diimbangi dengan kemampuan dalam melaksanakan pembelajaran yang efektif dan bermakna. Guru tidak hanya berperan sebagai penyampai materi, tetapi juga sebagai pembimbing, fasilitator, dan teladan bagi peserta didik.

Untuk menjadi guru yang profesional, terdapat beberapa persyaratan yang harus dipenuhi, yaitu memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, kondisi kesehatan jasmani dan rohani yang baik, serta kemampuan dalam mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Kualifikasi akademik menunjukkan bahwa guru telah memiliki dasar keilmuan yang memadai, sedangkan kompetensi mencerminkan kemampuan nyata dalam melaksanakan tugas sebagai pendidik.

Hasil dari pengembangan profesional guru dapat dilihat dari peningkatan mutu layanan pendidikan yang diberikan kepada peserta didik. Hal ini tercermin dalam penguasaan kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional secara terpadu. Dengan demikian, pengembangan profesional guru tidak hanya meningkatkan kualitas individu guru, tetapi juga memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan mutu pendidikan secara keseluruhan.

B. Landasan Sistem Nilai

Landasan sistem nilai memberikan kerangka filosofis dalam memahami pentingnya manajemen kepala sekolah dalam memperkuat kompetensi pedagogik melalui pengembangan profesional guru di sekolah dasar. Sistem nilai tersebut menjadi pijakan bagi kepala sekolah dalam merencanakan, melaksanakan, serta mengevaluasi berbagai program pengembangan profesional guru secara terarah dan berkelanjutan.

Menurut Sanusi (2017: 109), terdapat enam sistem nilai yang dapat dijadikan dasar dalam pengelolaan kepemimpinan pendidikan, yaitu nilai teologik, fisiologik, etik, teleologik, logik, dan estetika. Keenam nilai tersebut

juga dapat dikaitkan dengan nilai-nilai yang terkandung dalam Al-Qur'an sebagai pedoman moral dalam kepemimpinan pendidikan.

1. Nilai Teologik

Nilai teologik menjadi fondasi spiritual yang menekankan bahwa kepemimpinan kepala sekolah harus dilandasi oleh nilai-nilai keimanan, integritas, dan tanggung jawab moral. Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan tidak hanya menjalankan fungsi manajerial, tetapi juga menjadi teladan dalam menjalankan nilai-nilai moral dan spiritual dalam kehidupan sekolah. Dalam konteks penguatan kompetensi pedagogik melalui pengembangan profesional guru, kepala sekolah memiliki tanggung jawab untuk membimbing guru agar melaksanakan tugasnya sebagai pendidik dengan penuh keikhlasan dan tanggung jawab.

Hal ini sejalan dengan firman Allah SWT dalam Al-Qur'an:

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ ۚ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا

“Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan apabila kamu menetapkan hukum di antara manusia hendaklah kamu menetapkannya dengan adil.” (QS. An-Nisa: 58)

Ayat tersebut menegaskan bahwa kepemimpinan merupakan amanah yang harus dijalankan dengan penuh tanggung jawab dan keadilan. Oleh karena itu, kepala sekolah perlu memandang pengembangan profesional guru sebagai bagian dari amanah dalam meningkatkan kualitas pendidikan.

2. Nilai Fisiologik

Nilai fisiologik menekankan pentingnya perhatian terhadap kondisi fisik, psikologis, dan kesejahteraan guru dalam pelaksanaan program pengembangan profesional. Kepala sekolah perlu memperhatikan keseimbangan antara tugas mengajar dan kegiatan pengembangan profesional guru agar tidak menimbulkan kelelahan atau tekanan kerja yang berlebihan. Nilai fisiologik ini sejalan dengan prinsip Islam yang

menekankan pentingnya manusia untuk menjaga keseimbangan dalam kehidupan, sebagaimana firman Allah SWT yang tercantum dalam surat QS Al-Qasas ayat 77:

وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا

“Dan carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu kebahagiaan negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan bagianmu di dunia.” (QS. Al-Qasas: 77)

Ayat tersebut mengajarkan pentingnya keseimbangan antara berbagai aspek kehidupan. Dalam konteks pendidikan, kepala sekolah perlu memperhatikan kesejahteraan guru agar mereka dapat menjalankan tugasnya secara optimal.

3. Nilai Etik

Nilai etik berkaitan dengan prinsip kejujuran, keadilan, dan tanggung jawab dalam kepemimpinan pendidikan. Kepala sekolah sebagai pemimpin perlu menjunjung tinggi nilai-nilai etika dalam mengelola sekolah, termasuk dalam memberikan kesempatan pengembangan profesional kepada guru secara adil dan transparan.

Nilai ini sesuai dengan firman Allah SWT:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوِّمِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُوا
أَعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ

“Wahai orang-orang yang beriman! Jadilah kamu penegak keadilan karena Allah, ketika menjadi saksi dengan adil. Dan janganlah kebencianmu terhadap suatu kaum mendorong kamu untuk berlaku tidak adil. Berlaku adillah, karena adil itu lebih dekat kepada takwa.” (QS. Al-Ma'idah: 8)

Ayat tersebut menegaskan bahwa keadilan merupakan prinsip penting dalam kepemimpinan. Kepala sekolah harus memastikan bahwa setiap guru memperoleh kesempatan yang sama dalam mengikuti program pengembangan profesional.

4. Nilai Teleologik

Nilai teleologik menekankan bahwa setiap kegiatan manajemen kepala sekolah harus memiliki tujuan yang jelas dan berorientasi pada masa depan. Dalam konteks pengembangan profesional guru, kepala sekolah perlu merancang program yang bertujuan meningkatkan kualitas pembelajaran secara berkelanjutan.

Hal ini sejalan dengan firman Allah SWT:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَانْتَظِرُوا نَفْسَ مَا قَدَّمْتُمْ لِغَدٍ
۝

“Wahai orang-orang yang beriman! Bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap orang memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok.” (QS. Al-Hasyr: 18)

Ayat ini menekankan pentingnya perencanaan dan orientasi masa depan. Dalam manajemen kepala sekolah, kepala sekolah perlu merancang program pengembangan profesional guru yang berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan di masa yang akan datang.

5. Nilai Logik

Nilai logik menekankan pentingnya pendekatan rasional dan berbasis pengetahuan dalam pengambilan keputusan. Kepala sekolah perlu menggunakan data, hasil evaluasi pembelajaran, dan analisis kebutuhan guru sebagai dasar dalam merancang program pengembangan profesional. Prinsip ini sesuai dengan ajaran Al-Qur'an yang mendorong manusia untuk berpikir dan menggunakan akal, sebagaimana firman Allah SWT:

إِنَّ فِي خَلْقِ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَاخْتِلَافِ اللَّيْلِ وَالنَّهَارِ لَآيَاتٍ لِّأُولِي الْأَلْبَابِ

“Sesungguhnya dalam penciptaan langit dan bumi, dan pergantian malam dan siang terdapat tanda-tanda bagi orang-orang yang berakal.” (QS. Ali Imran: 190)

Ayat tersebut menegaskan pentingnya berpikir secara rasional dan reflektif dalam memahami berbagai fenomena. Dalam kepemimpinan pendidikan, kepala sekolah perlu menggunakan pendekatan ilmiah dan analitis dalam mengelola program pengembangan profesional guru.

6. Nilai Estetika

Nilai estetika menekankan terciptanya lingkungan yang harmonis, nyaman, dan menyenangkan dalam kegiatan pendidikan. Kepala sekolah perlu menciptakan suasana kerja yang kondusif sehingga guru merasa termotivasi untuk terus belajar dan mengembangkan kompetensinya.

Rasulullah bersabda :

إِنَّ اللَّهَ جَمِيلٌ يُحِبُّ الْجَمَالَ

“Sesungguhnya Allah itu Maha Indah dan menyukai keindahan.” (HR. Muslim)

Nilai keindahan dalam konteks pendidikan dapat diwujudkan melalui lingkungan sekolah yang tertata dengan baik, komunikasi yang santun, serta suasana kerja yang saling menghargai. Lingkungan yang positif akan mendorong guru untuk lebih kreatif, inovatif, dan aktif dalam mengembangkan kompetensi pedagogiknya melalui berbagai kegiatan pengembangan profesional.

C. Landasan kebijakan

Landasan kebijakan dalam penelitian ini mengacu pada berbagai peraturan perundang-undangan yang mengatur sistem pendidikan nasional, profesionalisme guru, serta peran kepala sekolah dalam pengelolaan pendidikan dan peningkatan mutu pembelajaran. Kebijakan-kebijakan tersebut menjadi dasar bagi kepala sekolah dalam melaksanakan fungsi manajemen kepala sekolah untuk memperkuat kompetensi pedagogik guru melalui berbagai program pengembangan profesional.

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

Undang-Undang tersebut menegaskan bahwa penyelenggaraan pendidikan nasional bertujuan untuk mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi individu yang beriman, bertakwa, berakhlak mulia, cakap, kreatif, serta bertanggung jawab. Dalam konteks manajemen kepala sekolah, regulasi ini menempatkan kepala sekolah sebagai pengelola satuan pendidikan yang memiliki tanggung jawab dalam meningkatkan mutu pendidikan.

Pada Pasal 35 ayat (1) ditegaskan bahwa standar nasional pendidikan mencakup standar pendidik dan tenaga kependidikan sebagai salah satu unsur penting dalam peningkatan mutu pendidikan. Hal ini menunjukkan bahwa penguatan kompetensi guru, khususnya kompetensi pedagogik, merupakan faktor kunci dalam mencapai tujuan pendidikan nasional. Oleh karena itu, kepala sekolah memiliki tanggung jawab untuk mengelola berbagai program pengembangan profesional guru secara sistematis guna meningkatkan kualitas pembelajaran di sekolah.

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

Undang-undang ini menegaskan bahwa guru merupakan tenaga profesional yang memiliki fungsi, peran, dan kedudukan strategis dalam mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Pada Pasal 7 disebutkan bahwa guru berhak memperoleh kesempatan untuk meningkatkan dan mengembangkan kompetensinya secara berkelanjutan.

Ketentuan tersebut memberikan dasar hukum bagi kepala sekolah untuk merancang dan melaksanakan program pengembangan profesional guru. Dalam hal ini, kepala sekolah memiliki peran penting dalam memfasilitasi kegiatan pelatihan, pembinaan, supervisi akademik, serta kegiatan pengembangan profesi lainnya yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi pedagogik guru secara berkelanjutan.

3. Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2017 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2008 tentang Guru

Peraturan pemerintah ini mengatur berbagai ketentuan terkait profesionalisme guru, termasuk kewajiban untuk terus mengembangkan

kompetensi profesional dan pedagogik. Dalam regulasi tersebut juga dijelaskan bahwa kepala sekolah memiliki peran strategis dalam membina dan meningkatkan kompetensi guru melalui pelaksanaan supervisi akademik serta pembinaan profesional.

Kepala sekolah bertanggung jawab dalam menciptakan lingkungan sekolah yang kondusif bagi peningkatan kualitas pembelajaran, sekaligus memfasilitasi guru dalam mengikuti berbagai kegiatan pengembangan profesional. Dengan demikian, regulasi ini menegaskan peran kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan yang mengelola peningkatan kompetensi guru secara berkelanjutan.

4. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 6 Tahun 2018 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah

Peraturan ini mengatur tentang mekanisme penugasan guru sebagai kepala sekolah, termasuk persyaratan, proses seleksi, pengangkatan, serta pengembangan kompetensi kepala sekolah dalam menjalankan tugas kepemimpinan pendidikan. Dalam regulasi ini ditegaskan bahwa kepala sekolah tidak hanya berperan sebagai administrator, tetapi juga sebagai pemimpin pembelajaran (*instructional leader*) yang bertanggung jawab terhadap peningkatan mutu pendidikan di satuan pendidikan yang dipimpinnya.

Kepala sekolah dituntut memiliki kemampuan dalam menjalankan fungsi manajerial, supervisi, serta pengembangan kewirausahaan secara terpadu. Fungsi manajerial tercermin pada kemampuan dalam merencanakan program sekolah, mengelola sumber daya, serta melakukan evaluasi kinerja sekolah secara berkelanjutan. Adapun fungsi supervisi diwujudkan melalui kegiatan pembinaan profesional guru, khususnya dalam upaya meningkatkan kualitas proses pembelajaran di kelas.

Permendikbud Nomor 6 Tahun 2018 memberikan penegasan bahwa manajemen kepala sekolah harus berorientasi pada peningkatan kompetensi guru, termasuk kompetensi pedagogik, melalui pengelolaan

yang sistematis dan supervisi akademik yang berkelanjutan. Hal ini menjadi landasan penting dalam pelaksanaan manajemen kepala sekolah dalam penguatan kompetensi pedagogik melalui pengembangan profesional guru. Peraturan ini menetapkan lima kompetensi utama yang harus dimiliki oleh kepala sekolah, yaitu kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial. Dari kelima kompetensi tersebut, kompetensi manajerial dan supervisi memiliki keterkaitan langsung dengan penguatan kompetensi pedagogik guru.

5. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 15 Tahun 2018 tentang Pemenuhan Beban Kerja Guru, Kepala Sekolah, dan Pengawas Sekolah

Peraturan ini mengatur bahwa kepala sekolah memiliki beban kerja yang meliputi tiga tugas utama, yaitu melaksanakan tugas manajerial, mengembangkan kewirausahaan, dan melakukan supervisi kepada guru dan tenaga kependidikan.

Dalam konteks penelitian ini, tugas manajerial dan supervisi menjadi aspek penting dalam manajemen kepala sekolah. Melalui tugas tersebut, kepala sekolah memiliki kewajiban untuk merencanakan dan melaksanakan berbagai kegiatan pengembangan profesional guru, seperti pelatihan, *workshop*, kegiatan Kelompok Kerja Guru (KKG), serta supervisi pembelajaran yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi pedagogik guru.

6. Peraturan Direktur Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan Nomor 2626 Tahun 2023 tentang Model Kompetensi Guru

Peraturan ini memuat model kompetensi guru yang komprehensif sebagai acuan dalam pengembangan profesional guru di Indonesia. Model kompetensi tersebut mencakup berbagai dimensi kompetensi yang harus dimiliki oleh guru, termasuk kompetensi pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian.

Bagi kepala sekolah, regulasi ini dapat dijadikan sebagai dasar dalam memetakan kebutuhan peningkatan kompetensi guru serta

merancang program pengembangan profesional yang relevan dengan kebutuhan pembelajaran di sekolah. Dengan menggunakan model kompetensi guru sebagai acuan, kepala sekolah dapat mengelola program pengembangan guru secara lebih sistematis dan terarah.

7. Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Nomor 40 Tahun 2021 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah

Peraturan ini menegaskan bahwa kepala sekolah adalah guru yang diberi amanah untuk memimpin serta mengelola satuan pendidikan. Dalam perannya tersebut, kepala sekolah bertanggung jawab mengembangkan kualitas pembelajaran sekaligus meningkatkan kompetensi guru melalui berbagai program pembinaan profesional.

Selain itu, regulasi ini juga menempatkan kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran yang memiliki peran strategis dalam mendorong peningkatan mutu pendidikan melalui pengelolaan sumber daya pendidikan secara efektif dan efisien. Oleh karena itu, kepala sekolah dituntut memiliki kemampuan manajerial dan kepemimpinan yang kuat dalam mengembangkan kompetensi guru di sekolah.

8. Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Nomor 16 Tahun 2022 tentang Standar Proses pada Pendidikan Anak Usia Dini, Jenjang Pendidikan Dasar, dan Menengah

Peraturan ini menetapkan standar proses pembelajaran yang harus diterapkan oleh guru dalam penyelenggaraan pendidikan. Standar tersebut meliputi tahap perencanaan, pelaksanaan, penilaian, serta pengawasan terhadap proses pembelajaran.

Dalam implementasinya, kepala sekolah memiliki tanggung jawab untuk memastikan bahwa guru melaksanakan proses pembelajaran sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, kepala sekolah perlu mengelola berbagai program pengembangan profesional guru guna memperkuat kompetensi pedagogik guru dalam merancang dan melaksanakan pembelajaran yang berkualitas.

Selain itu, Permendikbudristek Nomor 16 Tahun 2022 juga menekankan pentingnya pembelajaran yang berpusat pada peserta didik, kontekstual, interaktif, serta mendorong pengembangan karakter dan kompetensi abad ke-21. Kepala sekolah berperan strategis sebagai *instructional leader* yang tidak hanya melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan pembelajaran, tetapi juga membina dan memotivasi guru agar mampu menerapkan strategi pembelajaran yang inovatif, kreatif, dan adaptif terhadap perkembangan teknologi serta kebutuhan peserta didik.

D. Penelitian terdahulu yang Relevan

NO	JUDUL PENELITIAN	PENULIS, TAHUN & INSTANSI	TEMUAN UTAMA	RELEVANSI DENGAN TESIS
1	Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mendorong Kinerja Guru	Albert Fidaus & Ainur Rofiq, 2025	Kepemimpinan kepala sekolah melalui pelatihan dan evaluasi mampu meningkatkan kinerja guru.	Relevan karena sama-sama membahas kepemimpinan kepala sekolah, namun penelitian ini lebih fokus pada kinerja guru, sedangkan tesis Anda menekankan penguatan kompetensi pedagogik melalui pengembangan profesional
2	Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran	Nurwakiah dkk., 2026	Strategi kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif terhadap mutu pembelajaran.	Relevan karena peningkatan mutu pembelajaran berkaitan erat dengan kompetensi pedagogik, namun tesis Anda lebih spesifik pada aspek manajemen kepemimpinan dan pengembangan profesional guru
3	Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Prestasi Guru	Ane Herlina dkk., 2026	Kepemimpinan efektif dapat meningkatkan motivasi dan prestasi guru.	Relevan dalam aspek pengaruh kepemimpinan, tetapi berbeda karena tesis Anda fokus pada proses manajerial dan penguatan kompetensi pedagogik
4	Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan	Herli Rizky Suherman & Khusnul Heikal, 2025	Kepala sekolah berperan sebagai motivator dan	Relevan karena menyoroti peran kepemimpinan, namun tesis Anda lebih mendalam pada fungsi manajemen (POAC) dalam

NO	JUDUL PENELITIAN	PENULIS, TAHUN & INSTANSI	TEMUAN UTAMA	RELEVANSI DENGAN TESIS
	Kinerja Guru dan Kualitas Pembelajaran		fasilitator dalam meningkatkan kualitas pembelajaran.	pengembangan profesional
5	Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru	Yodina Liu dkk., 2025	Strategi kepemimpinan partisipatif mampu meningkatkan profesionalisme guru.	Relevan karena menyoroti strategi kepemimpinan, namun belum spesifik pada kompetensi pedagogik
6	Manajemen Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Guru	Ahmad Zulklify dkk., 2025	Manajemen kepala sekolah melalui supervisi dan pelatihan dapat meningkatkan kompetensi guru.	Sangat relevan karena sama-sama membahas manajemen dan peningkatan kompetensi guru, namun tesis Anda lebih fokus pada kompetensi pedagogik secara spesifik
7	Pengembangan Kepemimpinan Kepala Sekolah Menggunakan <i>Coaching GROW</i>	Urif Rahayu Slamet dkk., 2025	Model <i>coaching GROW-SMART</i> efektif meningkatkan kemampuan guru dalam pembelajaran.	Relevan karena membahas pengembangan profesional guru, mendukung variabel dalam tesis Anda
8	Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah terhadap Profesionalisme Guru	Muhammad Azroi & Deprizon, 2025	Terdapat hubungan positif antara kepemimpinan kepala madrasah dan profesionalisme guru.	Relevan dalam aspek profesionalisme guru, namun tesis Anda lebih menekankan pendekatan manajerial kualitatif
9	Manajemen Kepala Sekolah dalam Meningkatkan	Zainidah Siagian dkk., 2025	Fungsi manajemen kepala sekolah mampu	Sangat relevan karena sama-sama menggunakan perspektif manajemen kepala sekolah

NO	JUDUL PENELITIAN	PENULIS, TAHUN & INSTANSI	TEMUAN UTAMA	RELEVANSI DENGAN TESIS
	Profesionalisme Guru		meningkatkan kompetensi pedagogik dan profesional guru.	
10	Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru	Muhdi Harto & Husnul Madihah, 2025	Strategi kepemimpinan kepala sekolah meningkatkan kinerja guru dan kualitas pendidikan.	Relevan, namun berbeda fokus karena tesis Anda pada kompetensi pedagogik
11	Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru	Rani Safrida & Hambali, 2025	Kepemimpinan transformasional dan suportif meningkatkan kompetensi pedagogik guru.	Relevan karena membahas peningkatan kompetensi guru, termasuk pedagogik
12	Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pembinaan Profesional Guru	Muh. Alwy Yusuf dkk., 2025	Kepemimpinan transformasional kepala sekolah mendukung pengembangan profesional guru.	Sangat relevan karena membahas pembinaan profesional guru
13	Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru PAI	Ronny Irwanto & Tumiran, 2022	Strategi kepemimpinan kepala sekolah meningkatkan kualitas pembelajaran PAI.	Relevan karena berkaitan dengan peningkatan kualitas pembelajaran
14	Kepemimpinan Kepala Sekolah Berbasis Micro Habits <i>Coaching</i>	Arlin Nurmaliani dkk., 2026	Micro-habits <i>coaching</i> efektif meningkatkan kinerja pedagogik guru.	Sangat relevan karena langsung menasar kompetensi pedagogik guru
15	Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Peningkatan Mutu Pendidikan	Rahmat Rizky Basuki dkk., 2025	Strategi kepala sekolah berpengaruh terhadap peningkatan kompetensi pedagogik guru.	Relevan karena mendukung penguatan kompetensi pedagogik

NO	JUDUL PENELITIAN	PENULIS, TAHUN & INSTANSI	TEMUAN UTAMA	RELEVANSI DENGAN TESIS
16	Pengaruh Motivasi dan Kepemimpinan terhadap Profesionalisme Guru	Manirafid dkk., 2025	Motivasi kerja dan kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh terhadap profesionalisme guru.	Relevan namun berbeda pendekatan (kuantitatif vs kualitatif tesis Anda)
17	Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah di Lembaga Pendidikan Islam	Ariza Fardiatama dkk., 2025	Kepemimpinan berbasis nilai spiritual mampu meningkatkan kinerja guru.	Relevan karena berkaitan dengan pembinaan guru
18	Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Kompetensi Profesional Guru	Rokimin, Duna Izfanna, dan Dace, 2022	Kepemimpinan kepala sekolah berperan dalam peningkatan kompetensi profesional guru.	Sangat relevan karena berkaitan langsung dengan peningkatan kompetensi
19	Peningkatan Kompetensi dan Kinerja Guru Melalui Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah	Sarno & Rahmat Mulyono., 2022	Manajemen kepemimpinan kepala sekolah meningkatkan kompetensi dan kinerja guru.	Sangat relevan karena variabel kompetensi pedagogik
20	Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah sebagai Administrator dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru	Jauhari, Saiful Bahri, & Suparta Rasyid, 2023	Fungsi manajerial kepala sekolah berpengaruh terhadap peningkatan kompetensi pedagogik guru.	Relevan keberhasilan peningkatan kompetensi pedagogik guru memang sangat ditentukan oleh optimalisasi fungsi manajerial kepala sekolah.
21	Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pengembangan Kompetensi Pedagogik Digital	Gianluigi Maulana Dhielfitri, 2025	Kepala sekolah berperan penting dalam pengembangan kompetensi pedagogik digital	Sangat relevan karena sama-sama membahas kompetensi pedagogik

NO	JUDUL PENELITIAN	PENULIS, TAHUN & INSTANSI	TEMUAN UTAMA	RELEVANSI DENGAN TESIS
			guru.	
22	Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Penguatan Kompetensi Guru PAI	Muhammad Ripal Alghipari dkk., 2025	Strategi kepemimpinan kepala madrasah mampu meningkatkan kompetensi guru PAI.	Relevan karena membahas penguatan kompetensi guru
23	Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Guru	Nazha Virani Shopian, 2025	Kepemimpinan transformasional dan supervisi akademik efektif meningkatkan kompetensi guru.	Relevan sebagai penguat teori
24	Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pengembangan Profesionalitas Guru	Bahrudin & Sigit Priyo, 2025	Kepemimpinan partisipatif mampu meningkatkan profesionalitas guru.	Sangat relevan karena fokus pada pengembangan profesional
25	Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Peningkatan Kompetensi Pedagogik Guru	Wienda Ratnasari dkk., 2025	Manajemen kepemimpinan kepala sekolah meningkatkan kompetensi pedagogik guru melalui pelatihan dan supervisi.	Sangat relevan (paling dekat dengan tesis Anda) karena variabel dan fokus hampir sama
26	Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru	Budi Febriani dkk., 2026	Supervisi akademik berperan penting dalam meningkatkan profesionalisme guru.	Relevan karena supervisi bagian dari manajemen
27	Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah PAUD	Oktavia Indah Permata Sary, 2025	Strategi kepemimpinan kepala sekolah PAUD meningkatkan mutu pendidikan dan kompetensi guru.	Relevan secara umum

NO	JUDUL PENELITIAN	PENULIS, TAHUN & INSTANSI	TEMUAN UTAMA	RELEVANSI DENGAN TESIS
28	Implementasi Manajemen Kepala Sekolah dalam Peningkatan Kualitas PAI	Rizky Firdaus dkk., 2025	Penerapan fungsi POAC mendukung peningkatan kualitas pembelajaran.	Relevan karena pendekatan manajemen
29	Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kompetensi Guru	Rahayu Kariandinata dkk., 2025	Gaya kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap kompetensi guru.	Relevan namun berbeda pendekatan

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu

Berdasarkan analisis terhadap berbagai penelitian terdahulu, penelitian ini memiliki titik temu pada penempatan manajemen kepala sekolah sebagai faktor krusial dalam eskalasi kualitas tenaga pendidik, yang umumnya dikaji melalui pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Persamaan tersebut juga terlihat pada peran kepala sekolah sebagai *supervisor*, *motivator*, dan *fasilitator*, serta penggunaan instrumen pengembangan seperti pelatihan, supervisi akademik, dan *mentoring*. Namun, penelitian ini menghadirkan distingsi yang tegas dengan menggeser fokus utama dari kinerja atau profesionalisme umum menjadi penguatan kompetensi pedagogik secara spesifik melalui penerapan fungsi manajemen yang komprehensif, mulai dari perencanaan hingga evaluasi. Perbedaan fundamental lainnya terletak pada penempatan pengembangan profesional guru sebagai variabel mediasi atau strategi inti yang menjembatani peran kepemimpinan dengan kompetensi pedagogik sebuah alur korelasi yang belum dieksplorasi secara mendalam pada studi sebelumnya.

Kebaruan (*novelty*) penelitian ini terletak pada : *Pertama*, penelitian ini menempatkan manajemen kepala sekolah sebagai fokus utama kajian, bukan

hanya sebagai gaya atau pengaruh kepemimpinan semata. Penelitian ini mengkaji secara mendalam bagaimana fungsi-fungsi manajemen kepala sekolah yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi dimanfaatkan untuk memperkuat kompetensi pedagogik guru melalui berbagai program pengembangan profesional. *Kedua*, penelitian ini mengintegrasikan manajemen kepala sekolah dengan pengembangan profesional guru sebagai strategi utama dalam meningkatkan kompetensi pedagogik. Integrasi tersebut belum banyak dibahas secara komprehensif dalam penelitian sebelumnya, padahal pengembangan profesional guru merupakan proses penting dalam meningkatkan kualitas pembelajaran secara berkelanjutan. *Ketiga*, penelitian ini mengembangkan model konseptual manajemen kepala sekolah dalam penguatan kompetensi pedagogik melalui pengembangan profesional guru. Model ini menekankan peran kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran (*instructional leader*) yang secara aktif mendorong peningkatan kompetensi pedagogik guru melalui kegiatan supervisi akademik, komunitas belajar guru, pelatihan, refleksi pembelajaran, dan pembinaan profesional secara berkelanjutan. *Keempat*, penelitian ini dilakukan pada dua sekolah dasar dengan karakteristik organisasi yang berbeda namun berada dalam konteks lingkungan yang sama, yaitu SDN Sukamenak 03 Margahayu Kabupaten Bandung yang memiliki budaya kolaboratif dan SDN Angkasa 04 Margahayu Kabupaten Bandung yang berada dalam lingkungan pendidikan militer dengan karakter disiplin yang kuat. Perbedaan karakteristik ini memberikan perspektif baru dalam melihat bagaimana manajemen kepala sekolah dapat diterapkan secara kontekstual dalam memperkuat kompetensi pedagogik guru. Integrasi sistematis antara manajemen kepala sekolah, pengembangan profesional, dan kompetensi pedagogik dalam satu kerangka analisis yang utuh. Dengan membedah proses manajerial dalam mengelola program pengembangan tersebut, penelitian ini menawarkan model konseptual yang lebih integratif dan aplikatif, sekaligus memberikan kontribusi teoretis maupun praktis bagi pengembangan manajemen pendidikan yang berkelanjutan.