

**MANAJEMEN KEPALA SEKOLAH
DALAM MENGEMBANGKAN KOMPETENSI
PROFESIONAL GURU**

(Studi kasus di MTs. Yasti 1 dan MTs. Assa'adah Sukabumi)

***SCHOOL PRINCIPAL MANAGEMENT IN DEVELOPING
TEACHERS' PROFESIONAL COMPETENCIES***

(Case studi at MTs. Yasti 1 and MTs. Assa'adah Sukabumi)

DISERTASI

Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Ujian
Guna Memperoleh Gelar Doktor Bidang Ilmu Pendidikan
Program Studi Ilmu Pendidikan



Oleh :

AMAN NULHAQIM

NIM : 41038104231027

**SEKOLAH PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NUSANTARA BANDUNG
2025**

**MANAJEMEN KEPALA SEKOLAH
DALAM MENGEMBANGKAN KOMPETENSI
PROFESIONAL GURU**

(Studi kasus di MTs. Yasti 1 dan MTs. Assa'adah Sukabumi)

***SCHOOL PRINCIPAL MANAGEMENT IN DEVELOPING
TEACHERS' PROFESIONAL COMPETENCIES***

(Case studi at MTs. Yasti 1 and MTs. Assa'adah Sukabumi)

DISERTASI

Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Ujian
Guna Memperoleh Gelar Doktor Bidang Ilmu Pendidikan
Program Studi Ilmu Pendidikan

Oleh :

AMAN NULHAQIM

NIM : 41038104231027

**SEKOLAH PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NUSANTARA BANDUNG
2025**

SURAT PERNYATAAN PENULIS

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : **Aman Nulhaqim**
NIM : 41038104231027
Program Studi : Ilmu Pendidikan
Jenjang : S3

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa disertasi saya yang berjudul Manajemen Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Kompetensi Profesional Guru (studi kasus di MTs. Yasti 1 dan MTs. Assa'adah Sukabumi) yang saya susun sebagai syarat untuk memperoleh gelar doktor dari sekolah pasca sarjana Universitas Islam Nusantara Bandung ini adalah sepenuhnya karya saya sendiri.

Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan disertasi yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah, dan etika penulisan ilmiah. Apabila di kemudian hari ditemukan seluruh atau sebagian disertasi ini bukan karya saya sendiri, saya bersedia menerima sanksi yang diberikan kepada saya.

Bandung, 2 September 2025

Yang membuat pernyataan,

Aman Nulhaqim

ABSTRAK

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh kesenjangan antara kompetensi profesional guru yang diamanatkan regulasi dengan kondisi empiris di MTs Yasti 1 dan MTs Assa'adah Kabupaten Sukabumi. Kesenjangan terlihat pada penguasaan materi ajar, pengembangan perangkat pembelajaran, pemanfaatan TIK, pelaksanaan refleksi, PKB, dan etos kerja, yang turut dipengaruhi rendahnya motivasi pelatihan, resistensi terhadap supervisi, budaya kolaboratif yang lemah, keterbatasan sarana, serta peran ganda kepala sekolah. Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan dan menganalisis manajemen kepala sekolah dalam mengembangkan kompetensi profesional guru melalui fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan. Pendekatan yang digunakan adalah kualitatif dengan metode studi kasus multisitus melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Analisis data dilakukan melalui reduksi, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perencanaan dilakukan berbasis data supervisi dan rapor mutu; pengorganisasian melalui tim pengembang kompetensi; pelaksanaan melalui pelatihan internal, MGMP, mentoring, dan pemanfaatan TIK; serta pengawasan melalui monitoring kelas, penilaian kinerja, peer review, dan portofolio. Kendala utama mencakup keterbatasan waktu, anggaran, fasilitas, motivasi, dan relevansi pelatihan, sedangkan solusi meliputi pelibatan guru, optimalisasi mentor internal, blended learning, budaya berbagi, dan supervisi berkelanjutan. Penelitian menyimpulkan bahwa manajemen kepala sekolah telah berjalan sistematis dengan kerangka POAC dan berorientasi pada kebutuhan nyata guru. Implikasinya menegaskan pentingnya penerapan POAC, kepemimpinan instruksional adaptif, dan manajemen berbasis nilai untuk memperkuat kompetensi profesional guru.

Kata Kunci: Manajemen Kepala Sekolah, Kompetensi Profesional Guru

ABSTRACT

This study is motivated by the gap between the professional competencies mandated by educational regulations and the empirical conditions found in MTs Yasti 1 and MTs Assa'adah in Sukabumi Regency. This gap appears in teachers' mastery of subject matter, development of learning materials, use of ICT, reflective practice, continuing professional development (CPD), and work ethics. These issues are influenced by low motivation to participate in training, resistance to supervision, weak collaborative culture, limited learning facilities, and the principal's dual role as administrator and academic supervisor. The study aims to describe and analyze principal management in developing teachers' professional competence through the functions of planning, organizing, actuating, and controlling. A qualitative multisite case study approach was employed using interviews, observations, and documentation, with data analyzed through reduction, display, and conclusion drawing. The findings indicate that planning was based on supervision data and quality reports; organizing was implemented through a competence development team; implementation involved internal training, MGMP activities, mentoring, and ICT integration; and supervision was conducted through classroom monitoring, performance appraisal, peer review, and portfolios. The main constraints included limited time, budget, facilities, motivation, and training relevance, while solutions involved teacher involvement, optimization of internal mentors, blended learning, a sharing culture, and continuous supervision. The study concludes that principal management has been systematically implemented through the POAC framework and aligned with teachers' actual needs. The implications highlight the importance of POAC, adaptive instructional leadership, and value-based management to strengthen teachers' professional competence.

Keywords: School Principal Management, Teacher Professional Competence

LEMBAR PERSETUJUAN

MANAJEMEN KEPALA SEKOLAH
DALAM MENGEMBANGKAN KOMPETENSI
PROFESIONAL GURU
(Studi kasus di MTs. Yasti 1 dan MTs. Assa'adah Sukabumi)

Oleh :

AMAN NULHAQIM
NIM : 41038104231027

Bandung, 2 November 2025

Promotor

Prof. Dr. Ayi Najmul Hidayat, M.Pd.

Ko- Promotor

Dr. N. Dede Khoeriah, M.A

Anggota

H.R.A. Munawar Fuad, M.Ag. Ph.D

LEMBAR PENGESAHAN

MANAJEMEN KEPALA SEKOLAH
DALAM MENGEMBANGKAN KOMPETENSI
PROFESIONAL GURU
(Studi kasus di MTs. Yasti 1 dan MTs. Assa'adah Sukabumi)

Oleh :

AMAN NULHAQIM
NIM : 41038104231027

Bandung, 28 Oktober 2026

Anggota

Ko Promotor

Promotor

H.R.A. Munawar Fuad, M.Ag. Ph.D Dr. N. Dede Khoeriah, M.A Prof. Dr. Ayi Najmul Hidayat, M.Pd.

Direktur Sekolah Pascasarjana

Ketua Prodi Ilmu Pendidikan

Prof. Dr. H. Iim Waslimah, M.Pd., M.Si.

Prof. Dr. Nana Herdiana, M.Pd.

Rektor Universitas Islam Nusantara

Prof. Dr. H. Endang Komara, M.Si.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas rahmat, hidayah, dan karunia-Nya sehingga disertasi ini dapat diselesaikan. Disertasi ini berfokus pada manajemen kepala sekolah dalam mengembangkan kompetensi profesional guru di MTs. Yasti 1 dan MTs. Assa'adah Sukabumi, dengan tujuan untuk memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang penerapan fungsi manajemen, perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan dalam konteks madrasah swasta.

Disertasi ini mengkaji manajemen kepala sekolah dalam mengembangkan kompetensi profesional guru di MTs. Yasti 1 dan MTs. Assa'adah Sukabumi. Fokus penelitian diarahkan pada implementasi fungsi manajemen (perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan) dalam konteks sekolah swasta. Hasil penelitian menunjukkan bagaimana strategi manajerial kepala sekolah berkontribusi terhadap peningkatan kompetensi guru, serta tantangan yang dihadapi dalam prosesnya. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memberikan pemahaman teoritis tentang manajemen pendidikan, tetapi juga menawarkan rekomendasi praktis bagi peningkatan mutu guru dan kualitas pembelajaran di madrasah.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa karya ini masih memiliki keterbatasan dan ruang untuk disempurnakan. Dengan penuh kerendahan hati, penulis membuka diri untuk menerima masukan, kritik, dan saran demi penyempurnaan karya ini di masa mendatang.

Penulis berharap dapat memberikan kontribusi teoretis bagi pengembangan ilmu manajemen pendidikan, dan menjadi referensi praktis bagi kepentingan pendidikan lainnya. Semoga isi dan temuan penelitian ini dapat menjadi landasan bagi perbaikan kebijakan dan strategi pengembangan kompetensi profesional guru di tingkat madrasah maupun secara lebih luas.

Bandung, 6 September 2025

Penulis,

Aman Nulhaqim

UCAPAN TERIMA KASIH

Segala puji bagi Allah SWT, atas limpahan rahmat, taufik, dan inayah-Nya, akhirnya penulis dapat menuntaskan penyusunan disertasi ini sebagai salah satu persyaratan untuk meraih gelar Doktor pada bidang Ilmu Pendidikan.

Terselesaikannya disertasi ini tentu tidak terlepas dari doa, dukungan, dan kontribusi banyak pihak. Oleh karena itu, penulis menyampaikan terima kasih dan penghargaan yang setulus-tulusnya kepada:

1. Prof. Dr. H. Endang Komara, M.Si., Rektor Universitas Islam Nusantara Bandung, atas izin dan fasilitas yang diberikan sehingga penulis dapat menempuh pendidikan S3 Program Studi Ilmu Pendidikan.
2. Prof. Dr. H. Iim Waslimah, M.Pd., M.Si., Direktur Sekolah Pascasarjana Universitas Islam Nusantara Bandung, atas waktu, arahan, motivasi, dan bimbingan yang penuh kesabaran selama proses penulisan disertasi ini.
3. Prof. Dr. Nana Herdiana M.Pd., Ketua Program Studi Doktor Ilmu Pendidikan Sekolah Pascasarjana Universitas Islam Nusantara Bandung.
4. Dr. H. Agus Mulyanto, M.Pd., Sekretaris Program Studi Doktor Ilmu Pendidikan Sekolah Pascasarjana Universitas Islam Nusantara Bandung.
5. Prof. Dr. Ayi Najmul Hidayat, M.Pd., selaku Promotor yang dengan ketekunan, kesabaran, dan keikhlasan selalu membimbing penulis hingga penyusunan disertasi ini dapat terselesaikan.
6. Dr. Hj. N. Dede Khoeriah, M.A., selaku Ko-Promotor yang dengan penuh dedikasi, kesabaran, dan keikhlasan turut membimbing penulis dalam proses penyelesaian disertasi ini.
7. H. R.A. Munawar Fuad, MA., Ph.D., selaku Anggota yang banyak memberikan masukan dan arahan berharga demi kesempurnaan karya ini.
8. Seluruh dosen dan tenaga kependidikan Program Doktor Sekolah Pascasarjana Universitas Islam Nusantara Bandung.
9. Yayasan beserta Kepala, Guru, dan Tenaga Kependidikan MTs. Yasti 1 Cisaat dan MTs. Assa'adah Cicurug, yang telah banyak membantu dalam penyediaan data penelitian.

10. Istri dan anak-anak tercinta M. Albi Sahal Ma'hadi, M. Alwan Nadzif Alfath, M. Azri Nabhan Habibi, dan Siti Iqna' Asma' Alhaqimi yang menjadi sumber semangat dan do'a tiada henti dalam perjalanan studi ini.
11. Rekan-rekan mahasiswa Program Doktor Sekolah Pascasarjana Universitas Islam Nusantara Bandung yang selalu mendoakan, memberi dukungan, dan menyemangati penulis hingga tahap Sidang Terbuka Promosi Doktor.
12. Seluruh pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu, namun telah memberikan bantuan, perhatian, dan dukungan hingga disertasi ini dapat terselesaikan.

Semoga Allah SWT membalas setiap kebaikan yang diberikan dengan pahala berlipat ganda. Penulis berharap, meskipun disertasi ini masih jauh dari sempurna, semoga dapat memberikan manfaat, baik bagi penulis secara pribadi maupun bagi dunia pendidikan secara luas.

Bandung, 6 September 2025

Penulis,

Aman Nulhaqim

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	
HALAMAN JUDUL	i
SURAT PERNYATAAN PENULIS	ii
ABSTRAK.....	iii
<i>ABSTRACT</i>	iv
HALAMAN PERSETUJUAN	v
HALAMAN PENGESAHAN	vi
KATA PENGANTAR	vii
UCAPAN TERIMA KASIH	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
 BAB I PENDAHULUAN.....	 1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Perumusan dan Pembatasan Masalah	9
1. Perumusan Masalah	9
2. Pembatasan Masalah	12
C Tujuan dan Manfaat Penelitian	14
1. Tujuan Penelitian.....	14
a Tujuan Umum	14
b Tujuan Khusus	14
2 Manfaat Penelitian	15
a Manfaat Teoritis	15
b Manfaat Praktis	15
D Pertanyaan Penelitian	15
 BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	 17
A. Landasan Filosofis	17
B. Landasan Sistem Nilai	21
C. Landasan Teoritis/Konsep.....	29
D. Landasan Kebijakan	74
E. Penelitian Terdahulu.....	80
 BAB III PROSEDUR PENELITIAN	 86
A. Pendekatan Penelitian.....	86
B. Metode Penelitian.....	87
C. Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data.....	88
D. Lokasi dan Sumber data	102
E. Teknik Analisa Data.....	104
F. Keabsahan Data Hasil Penelitian...	106

BAB IV	PROFIL, HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	113
	A. Profil Lokasi Penelitian	113
	B. Hasil Penelitian	119
	C. Pembahasan Hasil Penelitian	144
BAB V	SIMPULAN, REKOMENDASI DAN PRODUK PENELITIAN	161
	A Simpulan Hasil Penelitian.....	161
	B Rekomendasi	163
	C Produk Hasil Desertasi	164
	DAFTAR PUSTAKA	175
	LAMPIRAN.....	181
	RIWAYAT HIDUP	270

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu.....	81
Tabel 3.1. Kisi-kisi Penelitian.....	90
Tabel 3.2. Pedoman Wawancara.....	92
Tabel 3.3. Pedoman Observasi.....	99
Tabel 3.4. Pedoman Studi Dokumentasi.....	100
Tabel 3.5. Keabsahan Data Hasil Penelitian.....	110
Tabel 4.1. Ringkasan Temuan di MTs. Yasti 1.....	126
Tabel 4.2. Ringkasan Temuan di MTs. Assa'adah.....	135
Tabel 4.3. Analisis Lintas Situs (<i>Cross-Case Analysis</i>)	137
Tabel 4.4. Perbandingan Persamaan & Perbedaan POAC.....	141
Tabel 4.5. Keunggulan dan Keterbatasan <i>Planning</i>	147
Tabel 4.6. Keunggulan dan Keterbatasan <i>Organizing</i>	149
Tabel 4.7. Perbandingan Pendekatan <i>Actuating</i>	151
Tabel 4.8. Perbandingan Sistem Evaluasi.....	153
Tabel 4.9. Perbedaan Utama dari unsur POAC	154
Tabel 5.1. Perancangan Manajemen Kepala Sekolah	174

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Alur Permasalahan	9
Gambar 3.1 Komponen Model Kualitatif.....	105
Gambar 5.1 Model Hipotetik.....	171

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	SK Promotor	181
Lampiran 2	Surat Permohonan Ijin Penelitian MTs. Yasti 1.....	182
Lampiran 3	Surat Permohonan Ijin Penelitian MTs. Assa'adah	183
Lampiran 4	Surat Keterangan Penelitian MTs. Yasti 1.....	184
Lampiran 5	Surat Keterangan Penelitian MTs. Assa'adah.....	185
Lampiran 6	Pengkodean Data Penelitian.....	186
Lampiran 7	Jawaban Hasil Wawancara MTs. Yasti	187
Lampiran 8	Jawaban Hasil Wawancara MTs. Assa'adah.....	205
Lampiran 9	Hasil Observasi MTs. Yasti 1.....	217
Lampiran 10	Hasil Observasi MTs. Assa'adah.....	219
Lampiran 11	Studi Dokumentasi MTs. Yasti 1.....	221
Lampiran 12	Studi Dokumentasi MTs. Assa'adah.....	225
Lampiran 13	Koding Hasil Penelitian.....	229
Lampiran 14	Matrik Temuan Hasil Penelitian Kedua MTs.	233
Lampiran 15	Hasil Analisis Jawaban kedua MTs.....	237
Lampiran 16	Matrik Temuan Per Aspek.....	246
Lampiran 17	Hasil Triangulasi MTs. Yasti 1.....	248
Lampiran 18	Hasil Triangulasi MTs. Assa'adah.....	250
Lampiran 19	Komparasi data MTs. Yasti 1 dan MTs. Assa'adah.....	250
Lampiran 20	Jawaban Wawancara Guru/Wakil Kepala Sekolah.....	251
Lampiran 21	Triangulasi Jawaban Kepala Sekolah dengan Guru.....	256
Lampiran 22	Foto-foto/Dokumentasi Kegiatan Penelitian.....	266
Lampiran 23	Riwayat Hidup.....	270