

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan menempati posisi fundamental dalam upaya membangun sumber daya manusia yang unggul dan berdaya saing. Dalam kerangka sistem pendidikan nasional, guru menjadi aktor kunci yang menerjemahkan kebijakan pendidikan ke dalam praktik pembelajaran di sekolah. Namun demikian, keberhasilan guru dalam menjalankan peran strategis tersebut sangat bergantung pada tingkat kompetensi profesional yang dimilikinya, baik dari sisi penguasaan materi ajar, penerapan strategi pembelajaran yang efektif, maupun kemampuan mengembangkan diri secara berkelanjutan sesuai dengan tuntutan zaman. Di sinilah peran manajemen kepala sekolah menjadi sangat penting, karena kepala sekolah sebagai pengelola satuan pendidikan memiliki tanggung jawab untuk merencanakan, mengorganisasi, mengarahkan, dan mengendalikan seluruh kegiatan sekolah, termasuk program pengembangan kompetensi guru. Manajemen kepala sekolah memiliki peran krusial dalam sistem pendidikan nasional, sebagaimana diamanatkan dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas). Pasal 51 ayat (1) UU ini menyatakan bahwa kepala satuan pendidikan bertanggung jawab atas penyelenggaraan pendidikan di satuan pendidikan yang dipimpinnya, termasuk dalam hal pengelolaan sumber daya manusia, sarana dan prasarana, serta pembiayaan. Tanggung jawab tersebut mencakup perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan/evaluasi program pendidikan yang bertujuan untuk meningkatkan mutu pendidikan. Dengan demikian, manajemen kepala sekolah menjadi elemen kunci dalam mencapai tujuan pendidikan nasional yang berkualitas dan berkeadilan.

Manajemen kepala sekolah juga memiliki peran strategis dalam mengarahkan kualitas pendidikan, khususnya pada aspek pengembangan profesionalisme guru. Kepala sekolah bukan hanya berfungsi sebagai administrator, tetapi juga sebagai pemimpin yang menentukan arah perubahan sekolah, melalui perencanaan program peningkatan kompetensi guru secara terstruktur dan berkesinambungan.

Sebagaimana ditegaskan oleh Wahyudi (2018:45), keberhasilan pengelolaan sekolah sangat ditentukan oleh keterampilan manajerial kepala sekolah dalam menggerakkan potensi sumber daya, termasuk guru sebagai ujung tombak pendidikan.

Selain itu, manajemen kepala sekolah memiliki peran yang dominan dalam pengembangan kompetensi guru, karena kepala sekolah berfungsi sebagai pengelola, perencana, dan pengendali seluruh kegiatan pendidikan di satuan pendidikan. Dengan manajemen yang baik, kepala sekolah dapat merancang program pengembangan guru secara terstruktur, seperti pelatihan, pendampingan, workshop, serta kegiatan Kelompok Kerja Guru (KKG/MGMP), sehingga guru memiliki kesempatan untuk meningkatkan kompetensi pedagogik, profesional, sosial, dan personal. Penelitian mutakhir menunjukkan bahwa sekolah dengan manajemen kepala sekolah yang efektif cenderung memiliki guru yang lebih profesional, kreatif, dan responsif terhadap kebutuhan pembelajaran (Jamil, 2024:6–10).

Dengan demikian, kepala sekolah merupakan figur sentral dalam penyelenggaraan pendidikan di satuan pendidikan. Dalam kerangka manajemen pendidikan, kepala sekolah berperan sebagai manajer, pemimpin pembelajaran, sekaligus penggerak perubahan yang berorientasi pada mutu. Sebagaimana dikemukakan oleh Efendi (2015:87), kepala sekolah harus memiliki kemampuan manajerial dan visioner yang baik agar dapat mengelola sekolah secara efektif dan efisien. Oleh karena itu, kualitas manajemen kepala sekolah sangat menentukan arah dan keberhasilan peningkatan kompetensi guru. Kepala sekolah yang memiliki visi kuat, keterampilan manajerial, serta kepemimpinan yang adaptif akan mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi pertumbuhan profesionalisme guru.

Kompetensi profesional guru merupakan salah satu dari empat kompetensi utama yang harus dimiliki guru sesuai dengan Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen. Kompetensi ini mencakup penguasaan materi pelajaran secara mendalam, pemahaman kurikulum, kemampuan dalam mengembangkan pembelajaran yang efektif, serta inovasi dalam menyampaikan materi kepada siswa. Tanpa dukungan manajemen kepala sekolah yang baik,

pengembangan kompetensi ini akan berjalan secara sporadis, tidak terstruktur, dan kurang berkelanjutan.

Pentingnya peran kepala sekolah ditegaskan dalam Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kompetensi Kepala Sekolah/Madrasah. Dalam peraturan tersebut, kepala sekolah diwajibkan memiliki kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial. Terutama dalam aspek supervisi, guru merupakan aktor kunci dalam peningkatan mutu pendidikan karena kualitas pembelajaran yang terjadi di kelas sangat ditentukan oleh kompetensi profesional guru. Kompetensi ini mencakup penguasaan materi, kemampuan pedagogik, pengelolaan kelas, serta keterampilan melakukan asesmen untuk mendukung pembelajaran siswa (Beauchamp & Thomas, 2020:15). Dalam konteks global, berbagai laporan seperti *Organisation for Economic Co-operation and Development* (OECD) *Teaching and Learning International Survey* (TALIS) menegaskan bahwa kompetensi guru memiliki korelasi kuat dengan hasil belajar siswa (Schleicher, 2019:22).

Di Indonesia, isu kompetensi guru juga menjadi perhatian serius pemerintah. Data Asesmen Kompetensi Guru (AKG) Kementerian Agama menunjukkan bahwa rata-rata skor kompetensi guru madrasah masih berada di bawah standar ideal (Kemenag RI, 2021:12). Hal ini menunjukkan bahwa meskipun guru merupakan ujung tombak pendidikan, peningkatan profesionalismenya masih menjadi agenda mendesak untuk menjamin mutu pembelajaran.

Kompetensi guru di Indonesia telah lama menjadi perhatian pemerintah. Salah satu indikator yang digunakan adalah hasil Uji Kompetensi Guru (UKG) maupun Asesmen Kompetensi Guru (AKG). Data Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemendikbud, 2019:33) menunjukkan bahwa rata-rata nilai UKG nasional masih berada pada angka 53,02 dari standar ideal 75,00. Sementara itu, Asesmen Kompetensi Guru Madrasah (AKG) yang dilakukan Kementerian Agama (Kemenag, 2021:18) juga mengungkapkan bahwa sebagian besar guru madrasah memperoleh skor di bawah kategori “kompeten penuh”, diantaranya dari sisi kompetensi profesional, masih ditemukan guru yang belum menguasai materi secara mendalam, terutama di daerah terpencil atau sekolah dengan keterbatasan fasilitas.

Data ini menunjukkan bahwa profesionalisme guru, khususnya dalam kemampuan, penguasaan materi, dan keterampilan memanfaatkan teknologi, masih perlu ditingkatkan secara signifikan. Rendahnya hasil asesmen tersebut berimplikasi pada kualitas pembelajaran yang belum merata, terutama di sekolah dan madrasah di daerah rural maupun semi-urban.

Jika dibandingkan dengan standar internasional, kualitas guru Indonesia masih relatif tertinggal. Laporan OECD *Teaching and Learning International Survey* (TALIS) menekankan bahwa guru di negara-negara maju umumnya memperoleh pelatihan berkelanjutan, mentoring sistematis, serta dukungan teknologi yang kuat dalam proses pembelajaran (OECD, 2020:15).

Lebih jauh lagi, hasil *Programme for International Student Assessment* (PISA) pada laporan OECD dalam edisi khusus Indonesia menunjukkan sejumlah fakta. Pertama, hanya 18 persen siswa Indonesia yang mencapai level 2 pada matematika. Artinya, 82 persen siswa Indonesia usia 15 tahun masih belum mencapai kecakapan dasar dalam matematika. Proporsi ini jauh lebih tinggi dari rata-rata negara OECD sebesar 69 persen, yang menandakan pengetahuan di bidang matematika Indonesia masih relatif sangat rendah (Kompas, 2025:09 Mei).

Dengan demikian, jika guru di negara maju semakin fokus pada *reflective practice* dan *professional learning communities* (PLCs), guru di Indonesia masih berjuang pada tahap dasar, yaitu kompetensi yang konsisten dan mengintegrasikan teknologi secara efektif.

Sejumlah tantangan nyata juga dihadapi guru dalam meningkatkan profesionalismenya, antara lain:

Keterbatasan Teknologi dan Infrastruktur; Banyak sekolah dan madrasah di daerah masih memiliki keterbatasan sarana teknologi. Studi Sari & Nugroho (2021:22) menemukan bahwa 68% guru di madrasah pedesaan kesulitan mengintegrasikan pembelajaran digital karena minimnya perangkat dan akses internet.

Motivasi guru yang beragam; profesionalisme guru juga dipengaruhi motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Beberapa guru menunjukkan komitmen tinggi terhadap profesinya, namun sebagian lainnya masih menjalankan tugas sebatas rutinitas

administratif. Penelitian Kusumaningrum et al. (2020:45) menunjukkan bahwa dukungan kepala sekolah dan penghargaan yang jelas dapat meningkatkan motivasi guru, sedangkan kurangnya apresiasi cenderung membuat guru kurang inovatif dalam pembelajaran.

Pemerataan Kualitas Guru; Kualitas guru di Indonesia juga masih timpang antara daerah perkotaan dan pedesaan. Guru di perkotaan umumnya memiliki akses lebih luas terhadap pelatihan, jaringan profesional, serta sumber daya pembelajaran. Sebaliknya, guru di daerah terpencil masih menghadapi keterbatasan pelatihan dan pengembangan profesional (Anwarudin, 2020:33). Ketimpangan ini menyebabkan kesenjangan mutu pendidikan yang berimplikasi pada kesenjangan hasil belajar siswa antar wilayah.

Penelitian terdahulu menegaskan bahwa manajemen kepala sekolah memiliki peran krusial dalam meningkatkan kompetensi profesional guru. Bahri, Armanda, dan Kurniawan (2024) menemukan bahwa manajemen kepala sekolah melalui supervisi rutin, pemanfaatan fasilitas, serta kolaborasi dengan masyarakat secara nyata meningkatkan kompetensi profesional guru di MTs Kecamatan Lapang, Aceh Utara. Penelitian serupa oleh Hidayat et al. (2022) di SMP Negeri 46 Bandung membuktikan bahwa manajemen kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan peran guru, meskipun masih terkendala konsistensi supervisi dan keterbatasan fasilitas. Hal ini diperkuat oleh temuan Larasati, Ginanjar, dan Heriyansyah (2023) di SMP Muhammadiyah Kota Bogor, yang menunjukkan bahwa supervisi kepala sekolah mampu meningkatkan kompetensi guru, tetapi tetap menghadapi hambatan berupa fluktuasi motivasi dan keterbatasan strategi pembinaan.

Lebih lanjut, penelitian Kusumaningrum et al. (2020) mengungkapkan bahwa kepemimpinan instruksional kepala sekolah berkorelasi positif dengan motivasi guru dan hasil belajar siswa. Sementara itu, Rohmat & Suyatno (2021) serta Nisa et al. (2022) menegaskan pentingnya pembentukan *professional learning communities* (PLCs) yang difasilitasi kepala sekolah dalam meningkatkan kolaborasi dan konsistensi pengembangan profesional guru. Studi Fitria et al. (2021) juga memperlihatkan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah mampu

mendorong komitmen profesional guru melalui motivasi, penghargaan, dan keteladanan. Pada level internasional, Grissom, Egalite, & Lindsay (2021) menunjukkan bahwa praktik manajerial kepala sekolah, termasuk seleksi, supervisi, dan pengelolaan sumber daya, berpengaruh langsung terhadap kinerja guru. Temuan serupa dikemukakan oleh Hallinger & Liu (2020) serta Liu, Hallinger, & Feng (2021), yang menegaskan bahwa instruksional leadership dan keterlibatan guru dalam PLC secara konsisten meningkatkan profesionalisme guru dalam pedagogi, teknologi, dan asesmen. Bukti empiris tentang hubungan kepemimpinan dan profesionalisme guru, berdasarkan beragam penelitian di atas, dapat disimpulkan bahwa terdapat bukti empiris kuat mengenai keterkaitan antara manajemen kepala sekolah dan peningkatan profesionalisme guru.

Berdasarkan kajian terhadap penelitian sebelumnya, terdapat sejumlah persamaan dengan penelitian yang akan dilakukan, terutama dalam menyoroti bagaimana manajemen kepala sekolah berkontribusi terhadap pengembangan kompetensi profesional guru melalui kepemimpinan instruksional, supervisi akademik, motivasi, serta fasilitasi *profesional learning communities* (Kusumaningrum et al., 2020; Rohmat & Suyatno, 2021; Nisa et al., 2022). Namun, penelitian ini berbeda karena berfokus murni pada studi kasus di MTs. Yasti 1 dan MTs. Assa'adah Kabupaten Sukabumi, sehingga analisis lebih diarahkan pada konteks empiris lapangan dengan mempertimbangkan dinamika nyata manajemen kepala sekolah di madrasah tersebut. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memperkuat temuan terdahulu yang menegaskan pentingnya peran kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru (Fitria et al., 2021; Hallinger & Liu, 2020; Harris, 2020; Liu et al., 2021; Qian & Walker, 2020), tetapi juga memberikan kontribusi berupa pemahaman mendalam tentang praktik manajemen kepala sekolah di lingkungan madrasah dengan segala tantangan lokal yang dihadapinya.

Dengan demikian, kajian penelitian terdahulu menunjukkan adanya benang merah yang kuat mengenai peran manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi profesional guru, baik melalui kepemimpinan instruksional, supervisi akademik, pemberian motivasi, maupun penguatan kolaborasi dalam *profesional learning communities*. Penelitian ini memiliki persamaan dalam hal

kerangka konsep tersebut, namun menawarkan perspektif berbeda karena berfokus pada studi kasus di MTs. Yasti 1 dan MTs. Assa'adah Kabupaten Sukabumi. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk menggali lebih dalam dinamika nyata manajemen kepala sekolah di madrasah, termasuk tantangan kontekstual yang dihadapi dan strategi khas yang digunakan.

Untuk memahami lebih jauh konteks penelitian, peneliti melakukan studi pendahuluan di dua madrasah tsanawiyah di Kabupaten Sukabumi, Jawa Barat, yaitu MTs. Yasti 1 dan MTs. Assa'adah. Kedua madrasah ini dipilih karena memiliki karakteristik yang representatif bagi lembaga pendidikan Islam tingkat menengah pertama di daerah semi-perkotaan Sukabumi, dengan jumlah siswa relatif besar, keberagaman latar belakang sosial-ekonomi orang tua, serta tantangan manajerial yang khas.

Hasil observasi dan wawancara pendahuluan dengan pembina yayasan, ketua yayasan, kepala sekolah serta beberapa guru menunjukkan bahwa kedua madrasah memiliki upaya strategis dalam meningkatkan profesionalisme guru. Di MTs. Yasti 1, kepala sekolah berfokus pada supervisi akademik rutin, berupa observasi kelas terjadwal dan tindak lanjut dalam bentuk diskusi reflektif. Kepala sekolah juga mendorong guru untuk mengikuti pelatihan daring maupun tatap muka, serta memanfaatkan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) sebagai wadah pengembangan profesional.

Sementara itu, MTs. Assa'adah, kepala sekolah menekankan pada pendekatan motivasi dan keteladanan. Guru-guru diberikan penghargaan secara formal maupun informal, misalnya melalui apresiasi pada rapat bulanan, serta dukungan moral dalam menghadapi kesulitan pembelajaran. Kepala sekolah juga mencoba memfasilitasi kolaborasi antar guru melalui kelompok belajar kecil, meskipun pelaksanaannya masih belum konsisten.

Kedua kepala sekolah juga menunjukkan peran ganda: sebagai administrator sekaligus pemimpin instruksional. Mereka tidak hanya mengurus manajemen operasional sekolah, tetapi juga turun langsung dalam proses pengawasan akademik dan pembinaan guru.

Meskipun ada upaya strategis, terdapat sejumlah tantangan lokal yang dihadapi kedua madrasah, yaitu Keterbatasan sarana prasarana seperti ruang kelas tanpa proyektor, akses internet terbatas, dan laboratorium komputer yang belum memadai masih menjadi kendala dalam mendukung pembelajaran berbasis teknologi, terutama pasca-pandemi ketika *blended learning* semakin dibutuhkan. Selain itu, terdapat variasi kompetensi guru: sebagian guru senior berpengalaman namun kurang adaptif terhadap teknologi, sementara guru junior lebih melek digital tetapi masih lemah dalam aspek pedagogi, sehingga menuntut kepala sekolah menyesuaikan pola pembinaan.

Tantangan lainnya adalah resistensi terhadap inovasi, di mana sebagian guru enggan menerima supervisi yang dianggap sebagai kontrol berlebihan serta menolak pelatihan tambahan karena beban kerja, yang akhirnya menghambat upaya kepala sekolah membangun budaya reflektif dan kolaboratif di madrasah.

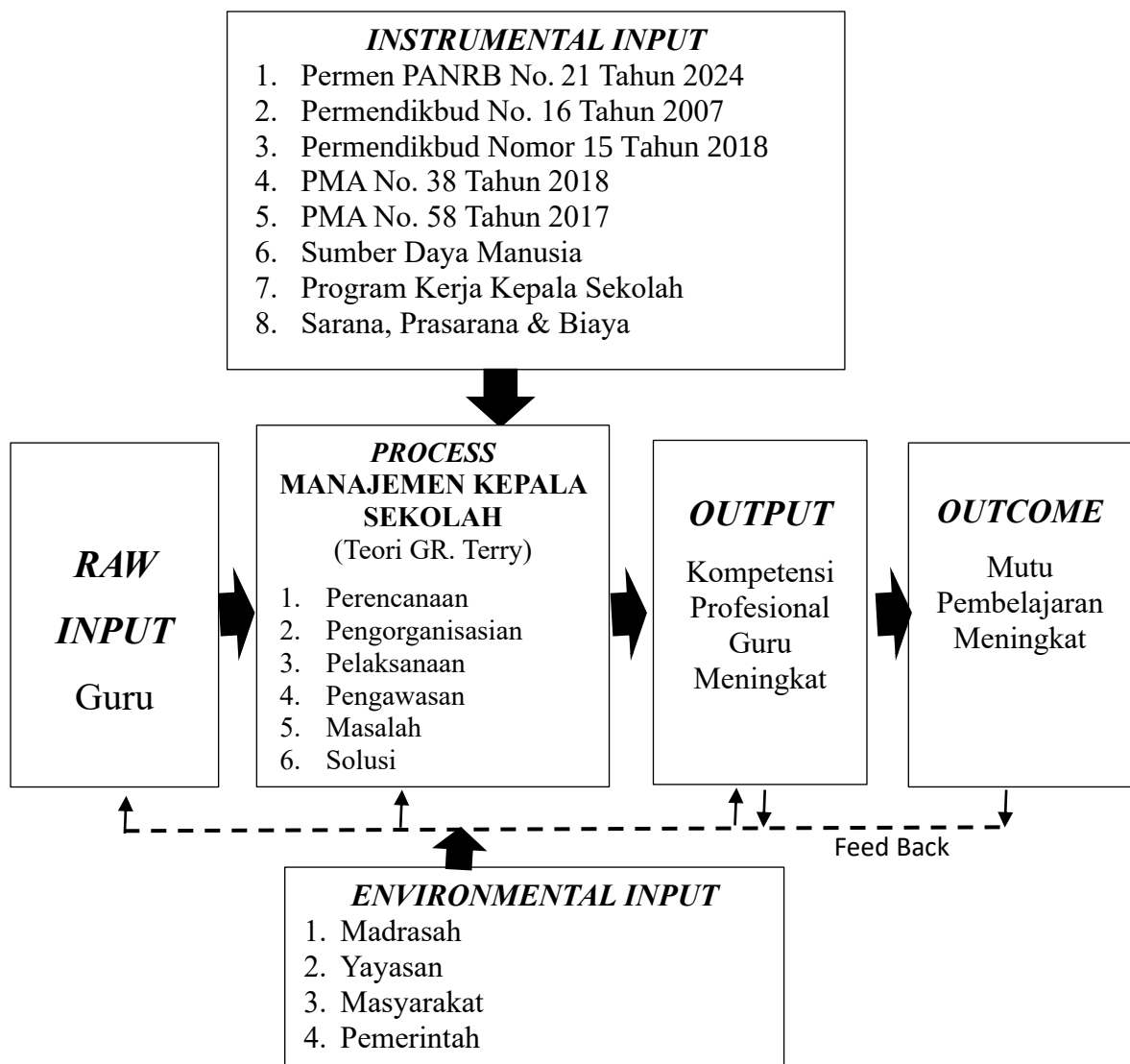
Berdasarkan uraian sebelumnya, kompetensi profesional guru masih menjadi tantangan utama dalam peningkatan mutu pendidikan di Indonesia, termasuk di madrasah. Secara global, berbagai studi menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berperan sentral dalam membentuk profesionalisme guru. Namun, sebagian besar penelitian di Indonesia masih berfokus pada sekolah umum, sementara kajian di madrasah yang memiliki ciri integrasi nilai religius dan akademik relatif terbatas. Padahal, tantangan manajemen di madrasah lebih kompleks, sehingga terdapat kesenjangan penelitian dalam memahami bagaimana kepala sekolah mengelola dan mengembangkan kompetensi profesional guru di konteks tersebut.

Dengan dasar itu, penelitian ini dilakukan untuk mengkaji manajemen kepala sekolah dalam mengembangkan kompetensi profesional guru di MTs. Yasti 1 dan MTs. Assa'adah Sukabumi. Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi dalam pengayaan literatur kepemimpinan pendidikan pada madrasah, sekaligus kontribusi praktis bagi perumusan kebijakan pendidikan Islam di Indonesia. Adapun judul penelitian ini adalah: "Manajemen Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Kompetensi Profesional Guru: Studi Kasus di MTs. Yasti 1 dan MTs. Assa'adah Sukabumi.

B. Perumusan dan Pembatasan Masalah

1. Perumusan Masalah

Berdasarkan pada uraian fakta di atas, maka perumusan masalah penelitian ini, yaitu: “Bagaimana manajemen kepala sekolah dalam mengembangkan kompetensi profesional guru di MTs. Yasti 1 dan MTs. Assa’adah Kabupaten Sukabumi?”. Untuk memperjelas alur permasalahan di sajikan gambar berikut:



Gambar 1.1
Alur Permasalahan

Bagan di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. *Raw Input*, Raw input merujuk pada guru sebagai sumber daya manusia utama dalam proses pendidikan. Guru menjadi elemen awal yang perlu dikelola dan dikembangkan melalui proses manajemen. Kualitas guru pada tahap ini mungkin masih memerlukan peningkatan kompetensi profesional agar dapat memenuhi standar mutu pembelajaran yang diharapkan.
- b. *Instrumental input*, Input instrumental melibatkan semua sumber daya dan regulasi yang menjadi landasan pelaksanaan manajemen pendidikan. Elemen ini mencakup peraturan seperti Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 21 Tahun 2024 Tentang Jabatan Fungsional Guru, Permendikbud No. 16 Tahun 2007 tentang standar kompetensi guru, serta PMA No. 38 Tahun 2018 yang mengatur pendidikan madrasah. Selain regulasi, elemen ini juga meliputi sumber daya manusia yang mendukung, program pengembangan, sarana dan prasarana pendukung, serta alokasi biaya untuk mendukung implementasi kegiatan secara optimal.
- c. *Environmental input*, Input lingkungan mencakup faktor eksternal yang memengaruhi proses manajemen pendidikan, termasuk madrasah sebagai institusi pendidikan tempat proses pembelajaran berlangsung. Yayasan sebagai lembaga pengelola madrasah, masyarakat sebagai pendukung ekosistem pendidikan, dan pemerintah sebagai pembuat kebijakan juga menjadi bagian dari input lingkungan.
- d. *Process*, Proses merupakan serangkaian interaksi dinamis dari *raw input* (guru), sebagai masukan dengan sejumlah komponen *instrumental input*, dan *environmental input*. Proses interaksi sejatinya berjalan secara berkesinambungan atau dinamis karena antara komponen ini saling mempengaruhi dan berinteraksi. Apabila ada salah satu komponen yang tidak berjalan dalam proses manajemen, akan berpengaruh terhadap *output* yang dihasilkan. Aktivitas ini mencakup perencanaan strategis untuk menentukan arah pengembangan, pengorganisasian untuk membagi peran dan tugas, pelaksanaan program yang dirancang, serta pengawasan untuk memastikan

kinerja pelaksanaan. Selain itu, kepala sekolah juga bertugas mengidentifikasi masalah yang muncul selama proses berlangsung dan mencari solusi yang tepat untuk mengatasinya. Dalam hal ini ada 6 tahapan yang akan dilalui yaitu :

- 1) Perencanaan merupakan tahap awal yang sangat krusial dalam manajemen kepala sekolah. Pada tahap ini, kepala sekolah melakukan langkah-langkah identifikasi kebutuhan, penyusunan rencana, penetapan tujuan, penyusunan program dan jadwal serta penyiapan sumberdaya.
- 2) Pengorganisasian mencakup pembentukan tim pengembang, distribusi peran, koordinasi antar stake holder dan pemanfaatan struktur organisasi.
- 3) Pelaksanaan merupakan tahap implementasi dari rencana yang telah disusun. Dalam tahap ini, kepala sekolah melaksanakan kepemimpinan dalam pelaksanaan, memotivasi dan memfasilitasi guru, pemberdayaan guru dalam program nyata dan komunikasi dalam pelaksanaan.
- 4) Pengawasan meliputi evaluasi dalam pelaksanaan program, monitoring dan supervisi akademik, penilaian kinerja guru dan perbaikan berkelanjutan .
- 5) Masalah dalam penerapan manajemen yaitu kendala yang dihadapi, menganalisa penyebab masalah dan perubahan yang terjadi
- 6) Solusi untuk mengatasi masalah ini membahas strategi, dukungan dan evaluasi efektivitas program.

e. *Output*, *Output* yang diharapkan dari manajemen ini adalah peningkatan kompetensi profesional guru. Dengan manajemen yang efektif, guru mampu meningkatkan kualitas pembelajaran yang mereka berikan, baik dari segi metode pengajaran maupun hasil belajar siswa. *Output* ini menjadi indikator keberhasilan dari proses yang dijalankan kepala sekolah.

f. *Outcome*, *Outcome* atau dampak dari manajemen ini adalah tercapainya mutu pembelajaran yang lebih baik. Dengan meningkatnya kompetensi profesional guru, siswa diharapkan memiliki kemampuan yang lebih tinggi. Peningkatan ini berdampak pada mutu pendidikan secara keseluruhan, menjadikan sekolah atau madrasah mampu memenuhi target pendidikan nasional.

Feedback pada Gambar 1.1 berfungsi sebagai mekanisme evaluasi yang menghubungkan hasil dengan proses manajemen kepala sekolah. Melalui umpan balik dari peningkatan kompetensi guru dan mutu pembelajaran, kepala sekolah dapat meninjau dan memperbaiki perencanaan, pelaksanaan, serta pengawasan program. Selain itu, masukan dari lingkungan eksternal seperti madrasah, yayasan, masyarakat, dan pemerintah turut memperkuat proses pengambilan keputusan. Dengan demikian, *feedback* memastikan manajemen kepala sekolah berjalan adaptif dan berkelanjutan menuju peningkatan mutu pendidikan.

2. Pembatasan Masalah

Karena banyaknya permasalahan, maka penelitian ini dibatasi pada:

- a. Perencanaan kepala sekolah dalam mengembangkan kompetensi profesional guru di MTs. Yasti 1 dan MTs. Assa'adah Kabupaten Sukabumi

Proses penyusunan perencanaan strategis oleh kepala sekolah untuk pengembangan kompetensi profesional guru, dengan indikator sebagai berikut:

- 1) Identifikasi kebutuhan guru (Need Assessment)
- 2) Penyusunan rencana program
- 3) Penetapan tujuan pengembangan
- 4) Penyusunan program & jadwal
- 5) Penyiapan sumber daya

- b. Pengorganisasian kepala sekolah dalam mengembangkan kompetensi profesional guru di MTs. Yasti 1 dan MTs. Assa'adah Kabupaten Sukabumi

Pengaturan struktur organisasi untuk membagi peran dan tanggung jawab dalam pengembangan kompetensi guru, dengan indikator berikut:

- 1) Pembentukan tim pengembang
- 2) Distribusi peran
- 3) Koordinasi antar-stakeholder
- 4) Pemanfaatan struktur organisasi

- c. Pelaksanaan Program kepala sekolah dalam mengembangkan kompetensi profesional guru di MTs. Yasti 1 dan MTs. Assa'adah Kabupaten Sukabumi.

Implementasi program pengembangan kompetensi guru yang telah dirancang dengan indikator berikut:

- 1) Kepemimpinan dalam pelaksanaan
 - 2) Motivasi dan fasilitasi guru
 - 3) Pemberdayaan guru melalui program nyata
 - 4) Komunikasi dalam pelaksanaan
- d. Pengawasan kepala sekolah dalam mengembangkan kompetensi profesional guru di MTs. Yasti 1 dan MTs. Assa'adah Kabupaten Sukabumi

Upaya kepala sekolah dalam memantau dan mengevaluasi pelaksanaan program pengembangan kompetensi guru dengan indikator berikut:

- 1) Evaluasi pelaksanaan program
 - 2) Monitoring dan supervisi akademik
 - 3) Penilaian kinerja guru
 - 4) Perbaikan berkelanjutan
- e. Masalah kepala sekolah dalam mengembangkan kompetensi profesional guru di MTs. Yasti 1 dan MTs. Assa'adah Kabupaten Sukabumi.

Masalah yang sering muncul dalam penerapan proses manajemen kepala sekolah berkaitan dengan berbagai tantangan dan hambatan internal maupun eksternal. Secara internal, kepala sekolah menghadapi keterbatasan waktu, anggaran, fasilitas, dan variasi kompetensi guru, serta resistensi terhadap inovasi pembelajaran. Sementara itu, secara eksternal, dukungan dari stakeholder seperti pemerintah, Kemenag, orang tua, dan mitra pendidikan tidak selalu optimal, yang memengaruhi ketersediaan pelatihan relevan, akses ke jejaring profesional, serta sumber daya untuk implementasi program. Selain itu, koordinasi dengan pihak luar sering menemui kendala birokrasi dan keselarasan visi, sehingga upaya pengembangan kompetensi profesional guru memerlukan strategi manajemen yang adaptif, kolaboratif, dan berbasis data agar hambatan-hambatan tersebut dapat diminimalkan.

- f. Solusi kepala sekolah dalam mengembangkan kompetensi profesional guru di MTs. Yasti 1 dan MTs. Assa'adah Kabupaten Sukabumi

Solusi untuk mengatasi masalah ini adalah inovasi atau solusi kreatif yang menjadi langkah strategis untuk meningkatkan kinerja kepala sekolah dalam mengembangkan kompetensi profesional guru di MTs. Yasti 1 dan MTs. Assa'adah Kabupaten Sukabumi.

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

a. Tujuan Umum

Untuk menganalisis manajemen kepala sekolah dalam mengembangkan kompetensi profesional guru di MTs. Yasti 1 dan MTs. Assa'adah Kabupaten Sukabumi.

b. Tujuan Khusus

- 1) Menganalisis perencanaan dalam mengembangkan kompetensi profesional guru di MTs. Yasti 1 dan MTs. Assa'adah Kabupaten Sukabumi
- 2) Menganalisis pengorganisasian kepala sekolah dalam mengembangkan kompetensi profesional guru di MTs. Yasti 1 dan MTs. Assa'adah Kabupaten Sukabumi.
- 3) Menganalisis pelaksanaan Pelaksanaan Program kepala sekolah dalam mengembangkan kompetensi profesional guru di MTs. Yasti 1 dan MTs. Assa'adah Kabupaten Sukabumi.
- 4) Menganalisis kepala sekolah dalam mengembangkan kompetensi profesional guru di MTs. Yasti 1 dan MTs. Assa'adah Kabupaten Sukabumi.
- 5) Menganalisis Masalah kepala sekolah dalam mengembangkan kompetensi profesional guru di MTs. Yasti 1 dan MTs. Assa'adah Kabupaten Sukabumi.
- 6) Menganalisis Solusi kepala sekolah dalam mengembangkan kompetensi profesional guru di MTs. Yasti 1 dan MTs. Assa'adah Kabupaten Sukabumi.

2. Manfaat Penelitian

a. Manfaat Teoritis

- 1) Memberikan pemahaman sistematis mengenai manajemen kepala sekolah dalam pengembangan guru berdasarkan pendekatan POAC.
- 2) Menjadi literatur acuan dalam kajian manajemen pendidikan berbasis fungsi manajerial klasik (POAC) yang masih relevan di konteks modern.
- 3) Penelitian ini memberikan kontribusi ilmiah dalam pengembangan kajian manajemen pendidikan, khususnya pada aspek manajemen kepala sekolah. Kebaruan (novelty) penelitian ini terletak pada perumusan model manajemen kepala sekolah yang bersifat integratif dan kontekstual dalam mengembangkan kompetensi profesional guru di sekolah/madrasah.

4) Manfaat Praktis

- 1) Bagi Kepala Sekolah: Dapat mengevaluasi dan memperkuat aspek perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan dalam pengembangan profesionalisme guru.
- 2) Bagi Guru: Meningkatkan partisipasi aktif dalam proses yang terstruktur dan terkelola dengan baik oleh pimpinan sekolah.
- 3) Bagi Pengawas, Kementerian Pendidikan dan Kementerian Agama: Memberikan insight konkret untuk membina kepala madrasah dalam aspek manajerial.

D. Pertanyaan Penelitian

Untuk memudahkan peneliti dalam menentukan fokus penelitian, maka dibuat pertanyaan sebagai berikut :

1. Bagaimana Perencanaan kepala sekolah dalam mengembangkan kompetensi profesional guru di MTs. Yasti 1 dan MTs. Assa'adah Kabupaten Sukabumi?
2. Bagaimana pengorganisasian kepala sekolah dalam mengembangkan kompetensi profesional guru di MTs. Yasti 1 dan MTs. Assa'adah Kabupaten Sukabumi?

3. Bagaimana pelaksanaan kepala sekolah dalam mengembangkan kompetensi profesional guru di MTs. Yasti 1 dan MTs. Assa'adah Kabupaten Sukabumi?
4. Bagaimana pengawasan kepala sekolah dalam mengembangkan kompetensi profesional guru di MTs. Yasti 1 dan MTs. Assa'adah Kabupaten Sukabumi?
5. Bagaimana masalah yang dihadapi kepala sekolah dalam mengembangkan kompetensi profesional guru di MTs. Yasti 1 dan MTs. Assa'adah Kabupaten Sukabumi?
6. Bagaimana solusi dari masalah yang dihadapi kepala sekolah dalam mengembangkan kompetensi profesional guru di MTs. Yasti 1 dan MTs. Assa'adah Kabupaten Sukabumi?