

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Landasan Filosofis

Manajemen kepala sekolah pada hakikatnya merupakan proses sadar dan terencana dalam mengarahkan seluruh sumber daya sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Hal ini sejalan dengan yang dikatakan Basri (2019:33) bahwa “manajemen kepala sekolah harus berlandaskan pada pemikiran rasional dan empiris yang mengutamakan penggunaan data, logika, serta pengalaman terverifikasi sebagai dasar kebijakan, bukan sekadar keputusan instingtif.” Pernyataan ini menunjukkan bahwa kebijakan manajerial yang baik bersumber pada analisis berbasis bukti, seperti hasil supervisi, kinerja guru, dan capaian akademik siswa.

Sementara itu, Nata (2020:71), mengemukakan bahwa “filsafat teleologis memberikan arah dan tujuan akhir dari manajemen pendidikan, yaitu terwujudnya sistem pendidikan yang bermutu dan berorientasi pada pembentukan karakter manusia seutuhnya.” Dengan demikian, orientasi manajemen kepala sekolah tidak hanya administratif, tetapi juga memiliki dimensi moral dan spiritual yang mendalam.

Dari sisi nilai kemanusiaan, Suryana (2021:112) menegaskan bahwa “kepala sekolah yang humanistik mampu menciptakan suasana kerja yang menumbuhkan rasa memiliki, saling percaya, dan kolaboratif di antara guru.” Hal ini mengandung makna bahwa keberhasilan manajemen tidak semata ditentukan oleh struktur atau sistem, melainkan oleh kualitas hubungan antarindividu di dalamnya. Oleh karena itu, kepala sekolah perlu bertindak sebagai pembimbing dan motivator yang menumbuhkan kesadaran profesional para guru.

Selain itu, dalam konteks manajemen modern, pendekatan transformasional menjadi sangat relevan. Marzano, Waters, dan McNulty (2020:58) menyatakan bahwa “kepala sekolah yang memiliki kepemimpinan transformasional mampu menginspirasi perubahan, menanamkan visi, serta membangun budaya inovatif yang mendukung pembelajaran berkelanjutan.” Pernyataan ini menegaskan peran

kepala sekolah sebagai agen perubahan yang mendorong kreativitas, kolaborasi, dan adaptasi di tengah dinamika pendidikan abad ke-21.

Dengan demikian, dapat dipahami bahwa manajemen kepala sekolah merupakan perpaduan antara rasionalitas, humanisme, dan teleologi yang diarahkan untuk meningkatkan mutu pendidikan melalui pemberdayaan guru dan kolaborasi seluruh warga sekolah. Manajemen kepala sekolah yang efektif bukan hanya menjalankan fungsi administratif, melainkan menjadi instrumen strategis untuk memanusiakan manusia melalui pendidikan yang bermutu.

Pengembangan kompetensi profesional guru pada hakikatnya merupakan proses sistematis dan berkelanjutan untuk meningkatkan kemampuan guru dalam melaksanakan tugas pokoknya secara efektif, kreatif, dan bertanggung jawab. Mulyasa (2021:83) menyatakan bahwa “pengembangan kompetensi guru tidak semata pelatihan formal, tetapi merupakan perjalanan panjang untuk memperkuat kualitas diri guru sebagai pendidik profesional yang mampu mengintegrasikan pengetahuan, keterampilan, dan sikap ilmiah dalam pembelajaran.” Pernyataan ini menunjukkan bahwa guru tidak hanya dituntut untuk mengajar, tetapi juga menginspirasi, memotivasi, dan menjadi teladan bagi peserta didik. Karena itu, pengembangan kompetensi harus diarahkan pada peningkatan kemampuan berpikir kritis, inovatif, serta kesadaran reflektif terhadap praktik pembelajaran yang dijalankan.

Secara konseptual, Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen menegaskan bahwa “guru wajib memiliki empat kompetensi utama, yakni pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian.” Dari keempatnya, kompetensi profesional menjadi inti karena menentukan sejauh mana guru dapat menjalankan fungsi pengajaran dengan kualitas tinggi dan berbasis ilmu. Dalam konteks ini, Mulyasa (2021:84) menegaskan kembali bahwa “kompetensi profesional guru merupakan kemampuan penguasaan materi pembelajaran secara mendalam yang didukung oleh pemahaman terhadap karakteristik peserta didik serta keterampilan menerapkan berbagai strategi pembelajaran.”

Suyatno dan Budi (2020:55) menyatakan bahwa “pengembangan profesional guru adalah kegiatan berkelanjutan yang diarahkan untuk

meningkatkan kapasitas guru sebagai pembelajar sepanjang hayat (*lifelong learner*).” Pernyataan ini mengandung makna bahwa guru di era digital tidak lagi cukup hanya menguasai materi, tetapi juga harus cakap memanfaatkan teknologi pembelajaran, berpikir kritis terhadap informasi, dan menciptakan lingkungan belajar yang kolaboratif. Guru profesional dituntut untuk terus memperbarui pengetahuan dan keahliannya melalui refleksi, riset kecil di kelas, dan kolaborasi dengan rekan sejawat.

Dari sisi filsafat pendidikan, pengembangan kompetensi profesional guru berakar pada pemikiran humanistik. Nata (2020:103) menegaskan bahwa “pendidikan humanistik menekankan aspek kemanusiaan, kebebasan berpikir, dan kesadaran diri sebagai dasar pembentukan pribadi pendidik yang utuh.” Dalam pandangan ini, guru dipandang sebagai manusia yang memiliki potensi untuk berkembang, bukan sekadar pelaksana kurikulum. Oleh karena itu, pengembangan profesional guru merupakan upaya membantu guru mencapai aktualisasi diri sebagai pendidik sejati yang sadar akan makna dan tanggung jawab moralnya.

Selanjutnya, filsafat progresivisme juga menjadi dasar penting dalam pengembangan kompetensi guru. Dewey yang dikutip oleh Suparlan (2019:91) menyatakan bahwa ‘pendidikan adalah proses rekonstruksi pengalaman yang terus-menerus’. Pernyataan ini menegaskan bahwa guru sebagai pelaku utama pendidikan harus terbuka terhadap pembaruan dan perubahan sosial. Dalam konteks ini, pengembangan profesional guru merupakan bentuk konkret penerapan progresivisme dalam praktik pendidikan modern, karena guru dituntut menjadi inovator yang responsif terhadap kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi.

Dari perspektif eksistensialisme, pengembangan kompetensi guru juga bermakna sebagai proses menemukan jati diri dalam profesinya. Basri (2019:46) menjelaskan bahwa “eksistensialisme menempatkan kebebasan dan tanggung jawab individu sebagai dasar eksistensi manusia.” Artinya, guru yang mengembangkan kompetensinya sejatinya sedang menegaskan eksistensinya sebagai pendidik yang memiliki tanggung jawab moral dan spiritual untuk

memanusiakan manusia. Dengan demikian, pengembangan profesional guru bukan hanya kewajiban administratif, melainkan panggilan eksistensial.

Dalam tataran manajerial, pengembangan kompetensi profesional guru tidak dapat dilepaskan dari dukungan sistem sekolah. Bafadal (2020:73) menyatakan bahwa “keberhasilan peningkatan mutu pendidikan sangat bergantung pada sejauh mana sekolah mampu memfasilitasi pengembangan profesional guru melalui program supervisi, pelatihan, dan evaluasi berkelanjutan.” Oleh karena itu, kepala sekolah memiliki peran strategis dalam menciptakan lingkungan kondusif bagi guru untuk belajar dan berkembang secara profesional.

Dengan demikian, pengembangan kompetensi profesional guru merupakan proses multidimensi yang menyentuh aspek pengetahuan, keterampilan, nilai, dan kesadaran diri. Guru yang kompeten bukan hanya pandai mengajar, tetapi juga bijak, reflektif, dan memiliki integritas moral yang tinggi. Filsafat yang mendasarinya menegaskan bahwa menjadi profesional berarti terus belajar, beradaptasi, dan berkontribusi bagi kemajuan pendidikan. Nata (2020:115) menegaskan bahwa “keterpaduan antara manajemen kepala sekolah dan pengembangan kompetensi guru berpijak pada landasan rasional-empiris, humanistik, dan teleologis yang semuanya bermuara pada peningkatan kualitas manusia dan kemajuan peradaban pendidikan.”

Dengan landasan filosofis tersebut, dapat disintesis bahwa pengembangan kompetensi profesional guru adalah proses berkelanjutan untuk mengoptimalkan potensi guru sebagai manusia pembelajar yang rasional, humanistik, dan bermoral. Pengembangan ini berakar pada humanisme (pengembangan potensi diri), progresivisme (adaptasi terhadap perubahan), dan eksistensialisme (kesadaran makna profesi). Guru profesional adalah mereka yang berpikir kritis, bertindak etis, dan memiliki tanggung jawab moral dalam mendidik generasi masa depan.

B. Landasan Sistem Nilai

Dalam upaya mengembangkan kompetensi profesional guru, kepala sekolah perlu mempertimbangkan berbagai nilai yang dapat membimbing kebijakan dan praktik pengelolaan pendidikan. Salah satu pendekatan yang dapat digunakan adalah dengan merujuk pada sistem nilai yang dikemukakan oleh Ahmad Sanusi. Sanusi (2020:105) menyatakan bahwa “enam sistem nilai yang menjadi dasar dalam kehidupan manusia meliputi nilai teologis, etis-hukum, estetis, logis-rasional, fisik-fisiologik, dan teleologik.” Enam nilai tersebut menjadi fondasi penting yang dapat mengarahkan kebijakan kepala sekolah dalam mengelola kompetensi guru untuk mencapai tujuan pendidikan yang lebih baik.

1. Nilai Teologis

Nilai teologis berkaitan dengan prinsip-prinsip ketuhanan dan keyakinan religius yang menjadi dasar moral bagi perilaku manusia. Syamsudin (2017:102) menegaskan bahwa “nilai teologis merupakan landasan moral yang memberikan arah dalam berinteraksi dengan sesama dan dengan Tuhan, serta dalam menjalankan amanah pendidikan.” Dalam konteks kepemimpinan kepala sekolah, penerapan nilai teologis berarti melaksanakan tanggung jawab manajerial dengan kesadaran spiritual bahwa setiap keputusan membawa konsekuensi moral dan berdampak pada masa depan peserta didik.

Kepala sekolah yang berpegang pada nilai teologis akan memastikan bahwa kebijakan dan program yang diterapkan di sekolah senantiasa sejalan dengan ajaran agama. Hal ini mencakup proses perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi kebijakan yang tidak hanya rasional tetapi juga bermakna secara spiritual. Suryani (2019:57) menjelaskan bahwa “integrasi nilai-nilai teologis dalam pendidikan dapat meningkatkan moralitas warga sekolah dan menciptakan suasana belajar yang harmonis serta penuh etika.”

Dengan demikian, penerapan nilai teologis menuntun kepala sekolah untuk menginternalisasi nilai-nilai ketuhanan dalam praktik manajemennya, seperti kejujuran, tanggung jawab, dan keikhlasan dalam menjalankan amanah pendidikan. Kepala sekolah yang menjadikan nilai teologis sebagai dasar

kebijakan akan mampu menumbuhkan budaya sekolah yang religius, etis, dan berorientasi pada pembentukan karakter mulia peserta didik.

Dalam perspektif Islam, segala aktivitas manusia, termasuk dalam bidang pendidikan, harus berlandaskan pada nilai-nilai teologis yang bersumber dari ajaran Allah SWT. Prinsip teologis menuntun bahwa tindakan dan keputusan kepala sekolah dalam mengembangkan kompetensi profesional guru bukan hanya sekadar menjalankan tugas administratif, melainkan bagian dari pengabdian kepada Allah SWT. Hal ini sejalan dengan firman Allah dalam Al-Qur'an,

قُلْ إِنَّ صَلَاتِي وَنُسُكِي وَمَحْيَايَ وَمَمَاتِي لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ

"Sesungguhnya shalatku, ibadahku, hidupku dan matiku hanyalah untuk Allah, Tuhan semesta alam." (QS. Al-An'am: 162).

Ayat ini menegaskan bahwa segala bentuk amal, termasuk aktivitas pendidikan, harus bernilai ibadah kepada Allah. Dalam konteks pengembangan profesional guru, niat tulus karena Allah akan menjadikan setiap langkah kepala sekolah bernilai ibadah. Pengambilan keputusan yang dilakukan oleh kepala sekolah bukan sekadar untuk memenuhi tuntutan administratif atau kebijakan pemerintah semata, tetapi lebih jauh dari itu adalah sebagai wujud tanggung jawab keimanan untuk meningkatkan mutu pendidikan. Nilai teologis ini memberikan motivasi spiritual agar kepala sekolah senantiasa berorientasi kepada kebaikan dan kebermanfaatan yang diridai oleh Allah SWT. Hal ini mempertegas bahwa setiap program pengembangan kompetensi guru harus diawali dengan niat yang lurus, agar memiliki nilai keberkahan dan bernilai ibadah. Dengan demikian, proses manajemen pendidikan yang dilakukan kepala sekolah akan memiliki dimensi duniawi sekaligus ukhrawi.

Nilai teologis ini membawa implikasi bahwa kepala sekolah harus menjadikan tanggung jawabnya dalam mengembangkan kompetensi guru sebagai amanah yang akan dipertanggungjawabkan di hadapan Allah SWT. Oleh karena itu, mulai dari proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan hingga pengawasan program harus berorientasi pada kebaikan, kejujuran, dan keikhlasan. Dengan niat yang lurus dan tujuan yang benar, maka upaya pengembangan

kompetensi profesional guru tidak hanya meningkatkan kualitas pendidikan, tetapi juga bernilai ibadah di sisi Allah SWT.

Kepala sekolah yang berpegang pada nilai teologis juga akan mengajarkan pentingnya keadilan dalam setiap tindakan. Seperti yang dijelaskan oleh Hasan (2020:84), bahwa :

Nilai teologis berperan penting dalam menciptakan sistem pendidikan yang tidak hanya menilai siswa berdasarkan prestasi akademik tetapi juga berdasarkan kepribadian dan akhlak. Ini adalah bentuk tanggung jawab moral kepala sekolah dalam memberikan pendidikan yang holistik kepada siswa, mencakup aspek intelektual dan spiritual mereka.

Melalui pendekatan ini, pendidikan tidak hanya untuk mempersiapkan siswa menjadi pribadi yang cerdas, tetapi juga pribadi yang berbudi pekerti dan bermoral.

2. Nilai Etis-Hukum

Nilai etis-hukum mengacu pada prinsip keadilan, kebenaran, dan kepatuhan terhadap norma serta peraturan yang berlaku dalam kehidupan bermasyarakat, termasuk dalam dunia pendidikan. Safitri (2021:53) menegaskan bahwa “nilai etis-hukum merupakan fondasi moral yang menjaga agar setiap kebijakan dan tindakan dalam pendidikan dijalankan secara adil, transparan, dan bebas dari diskriminasi.” Nilai ini menuntut kepala sekolah untuk menjalankan tanggung jawab manajerialnya dengan integritas, menjunjung tinggi keadilan, serta menghormati hak-hak seluruh warga sekolah, baik guru, tenaga kependidikan, maupun peserta didik.

Dalam pelaksanaan tugasnya, kepala sekolah harus memastikan bahwa setiap kebijakan yang diambil selaras dengan peraturan perundang-undangan dan norma moral masyarakat. Junaedi (2020:101) menyatakan bahwa “penerapan nilai etis-hukum dalam lembaga pendidikan menciptakan lingkungan belajar yang transparan, kredibel, dan bertanggung jawab, karena setiap keputusan didasarkan pada aturan yang objektif dan bukan kepentingan pribadi.” Dengan demikian, kepala sekolah tidak hanya dituntut untuk mematuhi hukum formal, tetapi juga menerapkan nilai-nilai moral dalam setiap kebijakan, terutama dalam pengelolaan sumber daya manusia dan administrasi sekolah.

Nilai etis-hukum juga berperan penting dalam proses evaluasi dan pengambilan keputusan strategis. Hidayat (2021:119) mengemukakan bahwa “dalam konteks pendidikan, penerapan prinsip etis-hukum menjaga kepercayaan publik terhadap sistem sekolah, khususnya dalam aspek tata kelola, keuangan, dan pelayanan terhadap peserta didik.” Hal ini berarti kepala sekolah harus mengedepankan prinsip keadilan dan transparansi dalam keputusan seperti rekrutmen guru, penilaian kinerja, promosi jabatan, atau penghargaan atas prestasi.

Lebih jauh, nilai etis-hukum perlu diinternalisasi dalam pengembangan profesionalisme guru. Rosyidah (2020:67) menegaskan bahwa “pembinaan profesi guru yang berlandaskan nilai etis-hukum mampu menumbuhkan integritas, tanggung jawab, dan komitmen moral dalam menjalankan tugas mendidik.” Melalui pelatihan dan workshop yang menanamkan etika profesi, kepala sekolah dapat membentuk budaya sekolah yang menjunjung tinggi kejujuran, tanggung jawab, dan keadilan dalam setiap aspek kegiatan pendidikan.

Dengan demikian, penerapan nilai etis-hukum dalam manajemen pendidikan tidak hanya memperkuat legitimasi kebijakan kepala sekolah, tetapi juga menumbuhkan kepercayaan, kredibilitas, dan stabilitas moral di lingkungan sekolah. Kepala sekolah yang menjadikan nilai ini sebagai pedoman akan mampu membangun tata kelola pendidikan yang transparan, adil, dan berorientasi pada akuntabilitas publik.

3. Nilai Estetik

Nilai estetik dalam pendidikan berperan penting dalam menciptakan suasana belajar yang indah, harmonis, dan menyenangkan. Menurut Ningsih (2018:44), “nilai estetik penting karena dapat menciptakan atmosfer positif yang mendukung perkembangan siswa baik secara kognitif maupun emosional.” Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah yang berorientasi pada nilai estetik tidak hanya memperhatikan aspek fisik sekolah, tetapi juga kenyamanan emosional dan psikologis warga sekolah. Dengan demikian, penerapan nilai ini menjadi bagian integral dari manajemen kepala sekolah yang berorientasi pada kesejahteraan dan kebahagiaan peserta didik.

Dalam praktiknya, nilai estetik tampak pada desain ruang belajar dan kegiatan pembelajaran yang menyenangkan. Purnama (2019:85) menyatakan bahwa “desain ruang kelas yang memperhatikan unsur estetika dan kenyamanan dapat meningkatkan minat serta konsentrasi belajar siswa.” Oleh karena itu, kepala sekolah perlu memastikan bahwa setiap ruang dan aktivitas di sekolah dirancang untuk membangkitkan semangat dan kreativitas siswa, seperti penggunaan warna cerah, dekorasi edukatif, serta tata ruang yang lapang dan bersih.

Nilai estetik juga terwujud melalui hubungan sosial yang harmonis di lingkungan sekolah. Widodo (2021:72) menegaskan bahwa “interaksi yang harmonis antara guru dan siswa merupakan bentuk penerapan nilai estetik dalam konteks sosial pendidikan.” Kepala sekolah yang memahami hal ini akan mendorong para guru agar kreatif dan humanis dalam proses pembelajaran, sehingga suasana kelas menjadi menyenangkan dan kondusif untuk berpikir kritis maupun berimajinasi.

Selain itu, nilai estetik berkontribusi terhadap kesejahteraan psikologis warga sekolah. Triyani (2020:59) mengungkapkan bahwa “nilai estetik mencakup suasana hati yang baik dan harmonis yang memengaruhi motivasi belajar siswa.” Oleh karena itu, kepala sekolah yang berkomitmen pada nilai estetik akan berupaya menciptakan lingkungan yang menyenangkan, indah, dan inspiratif — tempat di mana guru dan siswa dapat berkembang secara optimal baik dalam aspek akademik maupun emosional.

4. Nilai Logis-Rasional

Nilai logis-rasional dalam pendidikan menekankan pentingnya berpikir objektif, analitis, dan berbasis bukti dalam setiap proses pengambilan keputusan. Zainal (2018:112) menegaskan bahwa “penerapan nilai logis-rasional dalam pendidikan memastikan bahwa kebijakan yang diambil tidak berdasarkan pada spekulasi atau anggapan, tetapi didasarkan pada fakta dan analisis yang cermat.” Dengan demikian, kepala sekolah yang berpegang pada nilai ini akan selalu menggunakan pendekatan berbasis data dan bukti ketika merancang kebijakan, program, maupun strategi pembelajaran di sekolah.

Dalam konteks pengembangan kompetensi guru, nilai logis-rasional memiliki peran penting untuk memastikan bahwa setiap kegiatan peningkatan kapasitas guru sesuai dengan kebutuhan nyata di lapangan. Fajar (2020:139) menyatakan bahwa “penggunaan data yang akurat dan analisis yang tepat akan membantu kepala sekolah merancang kebijakan yang lebih efektif dan efisien dalam meningkatkan kualitas pembelajaran.” Oleh karena itu, kepala sekolah harus menganalisis hasil evaluasi kinerja guru, masukan dari siswa, serta indikator keberhasilan pembelajaran sebagai dasar dalam merumuskan program pelatihan dan pengembangan profesional.

Selain itu, penerapan nilai logis-rasional juga terlihat dalam proses pengambilan keputusan yang didasarkan pada penelitian dan observasi yang relevan. Wahid (2021:64) mengungkapkan bahwa “kepala sekolah yang rasional tidak membuat keputusan secara intuitif, tetapi menggunakan pendekatan berbasis bukti untuk mencapai hasil yang optimal.” Hal ini berarti setiap kebijakan yang diambil harus melewati proses analisis terhadap data empiris, sehingga keputusan yang dihasilkan bersifat objektif dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

Lebih lanjut, nilai logis-rasional tampak pula dalam sistem evaluasi pembelajaran yang dilakukan secara sistematis dan terukur. Ibrahim (2019:102) menjelaskan bahwa “evaluasi yang dilakukan dengan pendekatan logis-rasional akan menghasilkan penilaian yang objektif terhadap keberhasilan pembelajaran sekaligus memberikan arah perbaikan bagi program pendidikan.” Dengan menerapkan nilai ini, kepala sekolah dapat memastikan bahwa setiap kebijakan dan evaluasi di sekolah bukan hanya bersifat administratif, tetapi benar-benar menjadi dasar bagi peningkatan mutu pendidikan secara berkelanjutan.

5. Nilai Fisik-Fisiologik

Nilai fisik-fisiologik berkaitan dengan aspek kesehatan dan kesejahteraan tubuh yang menjadi faktor penting dalam pengelolaan pendidikan. Slamet (2021:150) menjelaskan bahwa “nilai fisik-fisiologik dalam konteks pendidikan menekankan pentingnya menjaga kondisi tubuh dan lingkungan agar mendukung aktivitas belajar-mengajar yang optimal.” Oleh karena itu, kepala sekolah yang memperhatikan nilai ini akan memastikan bahwa seluruh elemen di lingkungan

sekolah, baik guru maupun siswa, memiliki kondisi fisik yang sehat dan didukung oleh fasilitas yang memadai.

Lebih lanjut, perhatian terhadap nilai fisik-fisiologik juga mencakup kesadaran kepala sekolah akan pentingnya keseimbangan antara beban kerja dan kebutuhan istirahat guru. Dengan memahami hal ini, kepala sekolah dapat menciptakan kebijakan yang tidak hanya berorientasi pada hasil akademik, tetapi juga pada keberlanjutan kesehatan fisik dan mental para pendidik. Hal ini sejalan dengan pandangan Wahyuni (2020:94) yang menyatakan bahwa “guru yang memiliki kesehatan fisik dan mental yang baik akan menunjukkan performa mengajar yang lebih efektif serta memiliki daya tahan lebih tinggi terhadap tekanan pekerjaan.”

Dalam praktiknya, kepala sekolah dapat menerapkan nilai fisik-fisiologik dengan memperhatikan kebersihan sekolah, menyediakan ruang istirahat yang layak bagi guru, serta menciptakan lingkungan kerja yang ergonomis. Menurut Raharjo (2019:77), “lingkungan fisik sekolah yang sehat, bersih, dan nyaman dapat meningkatkan konsentrasi serta motivasi belajar siswa sekaligus mendukung produktivitas guru.” Dengan demikian, penerapan nilai fisik-fisiologik tidak hanya berpengaruh pada aspek kesehatan semata, tetapi juga berdampak langsung terhadap kualitas pembelajaran dan efektivitas manajemen pendidikan secara keseluruhan.

6. Nilai Teleologik

Nilai teleologik merupakan nilai yang berfokus pada tujuan akhir dari setiap tindakan dan kebijakan yang dilakukan dalam manajemen pendidikan. Dalam pandangan Pratama (2019:142), “nilai teleologik menempatkan arah dan tujuan sebagai pusat dari setiap proses manajerial, di mana setiap langkah harus memiliki orientasi yang jelas terhadap hasil yang diharapkan.” Dalam konteks kepemimpinan kepala sekolah, nilai ini menuntut agar setiap kebijakan dan program yang dijalankan selalu diarahkan pada peningkatan kualitas pendidikan, termasuk penguatan kompetensi guru serta pencapaian literasi dan numerasi siswa. Kepala sekolah yang menerapkan nilai teleologik tidak hanya fokus pada

hasil jangka pendek, tetapi juga pada tujuan jangka panjang yang membawa manfaat bagi perkembangan peserta didik dan masyarakat.

Penerapan nilai teleologik harus berjalan beriringan dengan lima nilai lainnya dalam sistem nilai Ahmad Sanusi, agar manajemen kepala sekolah menjadi lebih holistik dan berkelanjutan. Ibrahim (2021:215) menegaskan bahwa “integrasi enam nilai dalam manajemen pendidikan akan membentuk sistem yang utuh, di mana aspek spiritual, moral, intelektual, sosial, dan fisik bekerja selaras dalam mencapai mutu pendidikan yang berkesinambungan.” Oleh karena itu, kepala sekolah harus mampu menerapkan nilai-nilai tersebut secara terpadu dalam pengelolaan sekolah sehari-hari. Misalnya, dalam pengembangan profesional guru, kepala sekolah dapat merancang program yang tidak hanya memperhatikan kemampuan akademik, tetapi juga kesejahteraan emosional dan sosial para guru.

Kepala sekolah yang berpegang teguh pada nilai-nilai dasar ini akan menjadi pemimpin yang efektif dalam membangun budaya sekolah yang sehat. Sumarno (2020:158) menjelaskan bahwa “kepemimpinan yang berlandaskan nilai etis-hukum dan teleologik akan menumbuhkan rasa tanggung jawab, kejujuran, dan akuntabilitas dalam diri guru, yang berujung pada peningkatan kualitas pembelajaran di sekolah.” Dengan demikian, penerapan nilai-nilai tersebut tidak hanya menjadi pedoman normatif, tetapi juga membentuk karakter dan etos kerja guru dalam menjalankan tugasnya.

Namun demikian, implementasi nilai-nilai tersebut bukan tanpa tantangan. Ramadhan (2021:79) mengemukakan bahwa “tantangan utama kepala sekolah dalam menerapkan nilai-nilai pendidikan adalah perbedaan pandangan, budaya kerja, serta resistensi terhadap perubahan yang sering muncul di antara guru dan staf.” Oleh sebab itu, kepala sekolah dituntut untuk menjadi pemimpin yang inspiratif, komunikatif, dan mampu membangun rasa saling percaya di lingkungan sekolah.

Untuk menjaga keberlanjutan penerapan nilai-nilai ini, Wahyuni (2019:191) menekankan pentingnya partisipasi kolektif dengan menyatakan bahwa “internalisasi nilai pendidikan hanya dapat bertahan jika seluruh warga sekolah dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan dan evaluasi program.”

Melalui kolaborasi dan keterlibatan aktif seluruh warga sekolah, nilai-nilai pendidikan dapat berkembang secara dinamis dan kontekstual sesuai dengan perubahan zaman.

Enam sistem nilai yang diuraikan di atas menjadi fondasi penting yang secara holistik dapat mengarahkan kebijakan kepala sekolah dalam mengelola dan mengembangkan kompetensi profesional guru. Nilai teologis menanamkan kesadaran spiritual dan keikhlasan; nilai etis-hukum memastikan kebijakan sesuai norma dan peraturan; nilai estetis mendorong terciptanya lingkungan belajar yang harmonis; nilai logis-rasional menuntun pengambilan keputusan berbasis data; nilai fisik-fisiologik menjaga kesejahteraan guru sebagai pendidik; dan nilai teleologik mengingatkan agar semua kebijakan bermuara pada tercapainya tujuan pendidikan jangka panjang yang lebih baik dan berkelanjutan.

C. Landasan Teoritis / Konsep

1. Landasan Teoritis

Manajemen dalam konteks pendidikan tidak hanya berfungsi sebagai instrumen administratif, tetapi juga merupakan sarana strategis dalam mengarahkan, mengembangkan, dan mengendalikan seluruh proses pendidikan agar sejalan dengan visi dan misi lembaga. Kepala sekolah memegang peran sentral sebagai manajer pendidikan yang bertugas menggerakkan seluruh sumber daya secara efektif dan efisien. Karena itu, teori manajemen menjadi dasar penting dalam memahami bagaimana kepala sekolah mengelola lembaganya secara komprehensif.

Salah satu teori manajemen yang klasik namun tetap relevan hingga kini adalah teori yang dikemukakan oleh George R. Terry. Menurut Terry dalam Hasibuan (2019:81), *“management is a distinct process consisting of planning, organizing, actuating, and controlling, performed to determine and accomplish stated objectives by the use of human beings and other resources.”* Ungkapan *distinct process* menunjukkan bahwa fungsi manajemen bersifat sistematis dan saling berurutan. Dalam konteks kepala sekolah, fungsi ini menuntut setiap langkah pengelolaan lembaga pendidikan dilakukan secara terencana, terstruktur,

dan terkendali. Dengan demikian, teori manajemen Terry relevan dijadikan sebagai kerangka teoritik dalam memahami manajemen kepala sekolah.

Fungsi pertama adalah perencanaan (*planning*), yaitu kemampuan kepala sekolah merumuskan tujuan jangka pendek dan panjang, mengidentifikasi kebutuhan sumber daya, serta merancang strategi pencapaiannya. Sagala (2020:53) menjelaskan bahwa “perencanaan merupakan kegiatan menetapkan arah dan sasaran yang hendak dicapai serta langkah-langkah strategis untuk mencapainya.” Dalam dunia pendidikan, perencanaan ini mencakup pengembangan kurikulum, pengalokasian sumber daya manusia, dan penyusunan program peningkatan mutu pembelajaran.

Fungsi kedua adalah pengorganisasian (*organizing*), yang berkaitan dengan penyusunan struktur organisasi, pembagian tugas, serta koordinasi antarunit kerja. George R. Terry (2013:72) menegaskan bahwa “*organizing involves the determination of the activities necessary to achieve objectives, the grouping of these activities, and the assignment of such groups to managers.*” Dalam konteks sekolah, fungsi ini tampak pada pembentukan tim kerja, distribusi tugas guru dan staf, serta pengelolaan hubungan antarwarga sekolah untuk menciptakan suasana kerja yang harmonis dan produktif (Sagala, 2020:56).

Fungsi ketiga adalah penggerakan (*actuating*), yaitu kemampuan kepala sekolah dalam memotivasi, menginspirasi, dan mengarahkan guru serta staf agar menjalankan tugas sesuai dengan rencana. Menurut Hasibuan (2019:83), “*actuating is the implementation of plans through motivation, leadership, and communication to achieve organizational goals effectively.*” Sedangkan fungsi keempat, pengawasan (*controlling*), dimaknai sebagai proses memastikan bahwa pelaksanaan kegiatan berjalan sesuai standar dan tujuan yang telah ditetapkan. Dalam hal ini, kepala sekolah perlu melakukan supervisi akademik dan evaluasi berkelanjutan terhadap kinerja guru dan staf untuk menjaga mutu pendidikan.

Dari keempat fungsi tersebut, teori manajemen George R. Terry memberikan kerangka kerja sistematis bagi kepala sekolah dalam menjalankan peran manajerialnya. Terry menegaskan bahwa “*effective management depends on the proper integration of planning, organizing, actuating, and controlling as a*

unified process” (Hasibuan, 2019:84). Dengan demikian, penerapan teori ini membantu kepala sekolah melaksanakan fungsi kepemimpinan dan pengelolaan secara efektif, efisien, dan bertanggung jawab.

Selain fungsi manajerial (POAC), Terry juga menyoroti pentingnya unsur-unsur manajemen yang dikenal dengan istilah 6M, yakni *men, money, materials, machines, methods*, dan *markets*. Terry (2021:44) menjelaskan bahwa “*the six elements of management are the fundamental inputs that determine the success of any managerial process.*” Keenam unsur tersebut menjadi bahan pokok yang menopang keberhasilan manajemen kepala sekolah dalam menjalankan program-program pendidikan.

Unsur pertama, *men*, mencakup sumber daya manusia seperti kepala sekolah, guru, staf, dan siswa yang menjadi pelaku utama seluruh kegiatan. Unsur kedua, *money*, merujuk pada dana yang dibutuhkan untuk mendukung program sekolah, termasuk pelatihan dan peningkatan kompetensi guru. Unsur ketiga, *materials*, meliputi sarana dan prasarana seperti buku, modul, media pembelajaran, dan alat peraga. Unsur keempat, *machines*, adalah teknologi dan peralatan yang membantu efisiensi kerja, seperti komputer, proyektor, atau aplikasi digital pembelajaran. Unsur kelima, *methods*, berkaitan dengan cara atau prosedur pelaksanaan tugas, termasuk strategi supervisi, evaluasi, dan pengembangan profesional. Terakhir, *markets*, menggambarkan lingkungan eksternal sekolah, seperti orang tua, masyarakat, pemerintah, dan dunia kerja yang memengaruhi arah kebijakan pendidikan (Hasanah, 2022:73).

Menurut Terry (2021:45), “*management effectiveness is determined by the degree to which these six elements are harmonized and aligned with organizational goals.*” Dengan demikian, keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola lembaga pendidikan sangat bergantung pada kemampuan mengintegrasikan keenam unsur tersebut. Sumber daya manusia (*men*) menjadi pusat penggerak yang memerlukan dukungan dana (*money*), sarana dan prasarana (*materials*), serta teknologi (*machines*) agar mampu menjalankan tugas secara optimal. Semua unsur tersebut perlu diorganisasi melalui *methods* yang tepat dan

diarahkan sesuai tuntutan lingkungan (*markets*), sehingga kebijakan dan program kepala sekolah selaras dengan kebutuhan masyarakat serta perkembangan zaman.

Dengan demikian, teori manajemen George R. Terry memberikan dasar konseptual yang kokoh bagi kepala sekolah dalam mengembangkan sistem manajemen pendidikan yang efektif, efisien, dan adaptif. Integrasi fungsi POAC dengan unsur 6M menjadikan kepala sekolah bukan sekadar administrator, tetapi pemimpin strategis yang mampu menggerakkan seluruh potensi sekolah untuk meningkatkan profesionalisme guru dan mutu pendidikan secara berkelanjutan.

Dalam konteks pendidikan, kepala sekolah tidak hanya berperan sebagai pemimpin formal, tetapi juga sebagai manajer profesional yang bertanggung jawab atas seluruh proses manajerial di sekolah. Peran kepala sekolah sebagai manajer menuntut keterampilan dalam merencanakan, mengorganisasi, mengarahkan, dan mengawasi seluruh kegiatan yang berlangsung di lingkungan sekolah. Kepala sekolah menjadi penggerak utama dalam mengimplementasikan visi dan misi institusi pendidikan ke dalam tindakan nyata yang terukur dan berorientasi pada hasil.

Fungsi manajerial kepala sekolah mencakup upaya sistematis dalam mengatur seluruh potensi sekolah, baik sumber daya manusia, kurikulum, sarana prasarana, maupun lingkungan belajar. Hal ini mengacu pada teori manajemen yang dikemukakan oleh George R. Terry, yang menyatakan bahwa “*management is a distinct process consisting of planning, organizing, actuating, and controlling performed to determine and accomplish stated objectives by the use of human beings and other resources*” (Terry, 2021:11). Dalam praktiknya, kepala sekolah harus mampu menerjemahkan keempat fungsi tersebut secara konkret, seperti dalam penyusunan program kerja tahunan, pembentukan struktur organisasi sekolah, pemberian motivasi kepada guru dan siswa, serta pelaksanaan supervisi dan evaluasi terhadap program pembelajaran.

Sebagai manajer pendidikan, kepala sekolah juga bertanggung jawab terhadap peningkatan mutu pendidikan melalui pembinaan tenaga pendidik dan kependidikan, pengelolaan keuangan, serta penjaminan mutu internal sekolah. Kepala sekolah dituntut memiliki kemampuan dalam mengelola konflik,

mengambil keputusan strategis, serta membangun komunikasi yang efektif dengan seluruh warga sekolah dan pemangku kepentingan lainnya. Dengan demikian, kepala sekolah berperan sebagai pemimpin visioner sekaligus manajer strategis yang mampu merespons tantangan globalisasi dan perkembangan teknologi informasi.

Fungsi perencanaan (*planning*) berperan sebagai dasar bagi seluruh kegiatan manajemen. Terry (2021:13) menegaskan bahwa “*without planning, management cannot be effective,*” yang berarti bahwa tanpa perencanaan yang matang, proses manajemen tidak akan berjalan dengan baik. Oleh karena itu, kepala sekolah perlu menyusun program pengembangan kompetensi profesional guru secara sistematis dan berbasis pada kebutuhan riil madrasah. Perencanaan ini mencakup identifikasi kebutuhan pelatihan, penetapan tujuan peningkatan profesionalisme, serta alokasi sumber daya yang tepat.

Fungsi pengorganisasian (*organizing*) berfokus pada pengelolaan sumber daya manusia dan non-manusia dalam pelaksanaan program. Terry (2021:15) menyatakan bahwa “*organizing is the establishing of the effective authority relationships among selected work, persons, and workplaces in order that the group can work together efficiently.*” Pernyataan ini menegaskan bahwa pengorganisasian yang efektif akan menciptakan struktur kerja yang jelas, memperkuat kolaborasi antarwarga sekolah, dan mendukung keberhasilan pemberdayaan guru melalui pelatihan dan pembinaan profesional.

Fungsi penggerakan (*actuating*) menekankan kemampuan kepala sekolah dalam memotivasi dan menggerakkan guru agar berpartisipasi aktif dalam berbagai program peningkatan kompetensi. Terry (2020:18) menjelaskan bahwa “*actuating is putting all members of the group into action in such a way that each one willingly and effectively strives to achieve the objectives of the enterprise.*” Dengan demikian, keberhasilan implementasi program manajerial sangat ditentukan oleh motivasi dan keterlibatan sumber daya manusia.

Fungsi pengawasan (*controlling*) berkaitan dengan proses evaluasi terhadap pelaksanaan program pengembangan yang telah dilakukan. Terry (2021:20) menyatakan bahwa “*controlling is determining what is being accomplished, that*

is, evaluating the performance, and, if necessary, applying corrective measures so that the performance takes place according to plans.” Artinya, fungsi kontrol menjadi mekanisme penting dalam menjaga efektivitas dan efisiensi program pengembangan kompetensi guru secara berkelanjutan.

Berdasarkan uraian tersebut, teori manajemen George R. Terry memberikan kerangka konseptual yang sistematis dan aplikatif untuk memahami peran kepala sekolah sebagai manajer dalam pengembangan kompetensi profesional guru. Pendekatan POAC (*planning, organizing, actuating, controlling*) bukan hanya menggambarkan dimensi teknis manajemen kepala sekolah, tetapi juga menjadi indikator utama dalam menilai efektivitas strategi pengembangan profesionalisme guru di lingkungan madrasah.

2. Landasan Konsep

Dalam penelitian ini, landasan konsep manajemen sekolah dirujuk pada peran dan fungsi kepala sekolah sebagai pemimpin lembaga pendidikan. Istilah “kepala sekolah” digunakan untuk mewakili penyebutan kepala madrasah dengan beberapa pertimbangan akademis. Pertama, literatur yang secara khusus menggunakan istilah kepala madrasah masih relatif terbatas sehingga menyulitkan dalam membangun kerangka teori yang kuat. Sebaliknya, istilah kepala sekolah lebih banyak digunakan dalam kajian manajemen pendidikan. Kedua, hasil penelitian ini diharapkan tidak hanya relevan bagi madrasah, tetapi juga dapat diaplikasikan pada sekolah umum, sehingga penggunaan istilah kepala sekolah dipandang lebih inklusif dan kontekstual.

Pertimbangan ini sejalan dengan regulasi nasional. Permendiknas No. 28 Tahun 2010 menggunakan istilah kepala sekolah/madrasah secara sejajar, sedangkan PMA No. 29 Tahun 2014 menegaskan penyebutan resmi kepala *madrasah* dalam lingkup Kementerian Agama. Dengan demikian, penggunaan istilah “kepala sekolah” tetap menjaga validitas konteks madrasah sekaligus memperluas relevansi temuan penelitian ini.

a. Konsep Manajemen Kepala Sekolah

Manajemen kepala sekolah merupakan salah satu kunci penting dalam menentukan keberhasilan penyelenggaraan pendidikan di satuan pendidikan.

Dalam konteks modern, kepala sekolah bukan hanya menjalankan fungsi administratif, tetapi juga sebagai pemimpin pembelajaran yang strategis dan dinamis. Prabowo et al. (2024:286) menyatakan secara tegas bahwa “kepala sekolah harus mampu mengelola sumber daya sekolah secara efektif demi tercapainya mutu pendidikan, baik melalui perencanaan program, pengorganisasian, pelaksanaan, maupun evaluasi.”

Pengertian manajemen kepala sekolah juga mencakup kemampuan untuk mengarahkan visi dan misi sekolah ke dalam program nyata yang mendukung pencapaian tujuan pendidikan. Hutasuht et al. (2024:2) menegaskan bahwa “kepala sekolah sebagai manajer pendidikan perlu memastikan setiap guru dan tenaga kependidikan memahami arah kebijakan sekolah dan berpartisipasi aktif dalam pelaksanaannya.” Dengan demikian, manajemen kepala sekolah bukan hanya berfungsi mengatur, tetapi juga menginspirasi dan menggerakkan seluruh komponen sekolah.

Menurut Tanjung et al. (2025:67), menjelaskan bahwa “manajemen kepala sekolah meliputi tiga dimensi penting, yaitu perencanaan yang visioner dan realistis, pengorganisasian yang melibatkan seluruh warga sekolah, serta pengawasan yang bersifat membina, bukan hanya mengontrol.” Ketiga dimensi tersebut memungkinkan kepala sekolah menciptakan suasana kerja yang kondusif, kolaboratif, dan berorientasi pada peningkatan mutu guru maupun siswa.

Di era perubahan kurikulum dan digitalisasi pendidikan, kepala sekolah dituntut untuk adaptif dan inovatif. Setya et al. (2024:68) menjelaskan bahwa “inovasi kepala sekolah menjadi faktor penting dalam merespons perubahan, termasuk dalam pemanfaatan teknologi pembelajaran, penerapan kurikulum merdeka, serta penguatan budaya literasi dan numerasi di sekolah.” Kepala sekolah yang adaptif akan mampu membaca peluang dan tantangan, lalu menerjemahkannya menjadi kebijakan internal yang konkret dan kontekstual.

Selain itu, keberhasilan manajemen kepala sekolah juga ditentukan oleh kemampuan membangun hubungan interpersonal yang harmonis. Abdillah et al. (2020:12485) mengungkapkan bahwa “kepala sekolah yang berhasil biasanya

memiliki komunikasi yang terbuka, mampu mendengarkan aspirasi guru, dan mendorong terciptanya budaya kerja sama yang sehat.” Hubungan yang baik antara kepala sekolah dan warga sekolah akan memperkuat semangat kolektif dalam mencapai tujuan pendidikan.

Manajemen kepala sekolah yang efektif juga selalu berbasis pada data. Prabowo et al. (2024:290) menegaskan bahwa “pendekatan berbasis data menjadikan manajemen kepala sekolah lebih akuntabel, terukur, dan relevan dengan kebutuhan nyata di lapangan.” Kepala sekolah menggunakan hasil evaluasi belajar, supervisi guru, serta masukan dari berbagai pihak sebagai dasar untuk memperbaiki dan mengembangkan program kerja sekolah.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disintesis bahwa manajemen kepala sekolah dipahami sebagai proses dinamis yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi berbasis data. Sebagaimana ditegaskan oleh Prabowo et al. (2024:286) dan Hutasuhut et al. (2024:2), kepala sekolah bukan hanya bertindak sebagai administrator, tetapi juga sebagai pemimpin pembelajaran yang adaptif, komunikatif, dan inovatif. Dengan demikian, seluruh unsur manajemen kepala sekolah berperan penting dalam mengembangkan kompetensi profesional guru dan meningkatkan mutu pendidikan secara menyeluruh.

1) Perencanaan

a) Pengertian dan Fungsi Perencanaan

Perencanaan merupakan fungsi manajemen pertama yang berperan menetapkan arah dan sasaran organisasi sebelum kegiatan dilaksanakan. Robbins dan Coulter (2018:95) mendefinisikan, “*planning is the process of defining goals, establishing strategies for achieving those goals, and developing plans to integrate and coordinate activities.*” Dengan demikian, perencanaan menjadi pedoman utama yang mengarahkan seluruh sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Dalam konteks pendidikan, Bafadal (2019:110) menjelaskan bahwa “perencanaan pendidikan adalah proses rasional dan sistematis untuk menentukan tujuan, strategi, serta sumber daya yang diperlukan dalam rangka mencapai mutu

pendidikan yang diinginkan.” Penekanan pada aspek rasional dan sistematis menunjukkan bahwa perencanaan pendidikan harus berbasis data dan dilakukan secara berkelanjutan.

UNESCO (2015:22) menegaskan bahwa perencanaan sektor pendidikan harus berlandaskan pada analisis situasi, perumusan tujuan yang jelas, serta keterkaitan antara strategi dan indikator kinerja. Pandangan ini menempatkan perencanaan bukan sekadar kegiatan administratif, melainkan sebagai proses strategis yang menentukan keberhasilan pelaksanaan program pendidikan.

Fungsi perencanaan dalam manajemen kepala sekolah mencakup upaya menentukan arah kebijakan lembaga pendidikan, menetapkan langkah-langkah pencapaian, serta menyiapkan sumber daya yang diperlukan. Bafadal (2019:111) menyebutkan bahwa “fungsi perencanaan dalam manajemen kepala sekolah merupakan kegiatan awal yang menentukan keberhasilan tiga fungsi lainnya, yaitu pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan.” Dengan kata lain, efektivitas fungsi-fungsi manajerial berikutnya sangat ditentukan oleh kualitas perencanaan yang dibuat.

Rizal dan Hikmah (2023:27) menambahkan bahwa “*educational planning is a continuous process that begins with needs assessment, followed by setting objectives, formulating activities, and allocating resources.*” Pandangan ini menegaskan bahwa perencanaan kepala sekolah tidak berhenti pada penyusunan dokumen, tetapi merupakan siklus berkelanjutan yang terus diperbarui berdasarkan evaluasi dan perubahan kebutuhan di lapangan.

Dari berbagai teori tersebut dapat disimpulkan bahwa fungsi perencanaan kepala sekolah mencakup Identifikasi kebutuhan, penyusunan rencana, penetapan tujuan, Penyusunan program dan jadwal, penetapan tujuan, dan penyiapan sumberdaya. Hal ini akan dijadikan indikator dalam penelitian sebagaimana dijelaskan sebagai berikut:

b) Indikator dan Subindikator Perencanaan Kepala Sekolah

Berdasarkan teori Robbins & Coulter (2018), Bafadal (2019), UNESCO (2015), dan berbagai penelitian terbaru (Hidayat et al., 2024; Baidowi, 2024; Restu et al., 2024; Mulyani & Virgianti, 2023; Sumarno et al., 2025), fungsi

perencanaan kepala sekolah dapat dijabarkan ke dalam lima indikator utama, masing-masing dengan sejumlah subindikator operasional yang menjadi dasar pengukuran dalam penelitian.

(1) Identifikasi Kebutuhan Guru (Needs Assessment)

Tahap awal perencanaan adalah identifikasi kebutuhan guru, yang berfungsi menentukan prioritas program pengembangan profesional. Bafadal (2019:112) menegaskan bahwa “setiap perencanaan pendidikan harus diawali dengan analisis kebutuhan agar kegiatan yang dirumuskan benar-benar sesuai dengan kondisi nyata sekolah.” Menurut Rizal dan Hikmah (2023:27), *“needs assessment in educational planning identifies the gap between current and expected performance, which guides the formulation of realistic development objectives.”*

Lebih lanjut, Reannisa, Nurhayati, dan Mulyani (2024:113) menjelaskan bahwa perencanaan berbasis data dan hasil supervisi akademik akan menghasilkan rencana yang terukur dan akuntabel. Guru juga harus dilibatkan dalam proses ini agar memiliki rasa kepemilikan terhadap program (Mustadi, Fathoni, & Fitriani, 2024:52).

Dengan demikian, identifikasi kebutuhan guru dapat dilakukan melalui empat pendekatan, yaitu:

- (a) Analisis data faktual sekolah
- (b) Pemanfaatan hasil supervisi akademik
- (c) Evaluasi diri guru
- (d) Pelibatan guru dalam proses perencanaan

(2) Penyusunan Rencana Program

Setelah kebutuhan teridentifikasi, kepala sekolah menyusun rencana program yang bersifat sistematis dan terdokumentasi. Robbins dan Coulter (2018:96) menyatakan bahwa *“planning involves developing specific plans to coordinate activities and allocate resources toward achieving goals.”* Dalam konteks sekolah, Bafadal (2019:113) menegaskan bahwa “rencana kerja sekolah harus disusun secara tertulis, sistematis, dan terukur, sehingga memudahkan dalam proses pelaksanaan dan evaluasi.”

Rencana program yang baik, menurut UNESCO (2015:24), harus memiliki struktur logis yang menghubungkan antara tujuan, kegiatan, dan indikator kinerja. Sementara Mulyani dan Virgianti (2023:50) menambahkan bahwa dokumen rencana kerja juga harus sejalan dengan visi dan misi sekolah sebagai arah kebijakan jangka panjang.

Dengan dasar teori tersebut, penyusunan rencana program diturunkan menjadi empat subkomponen, yaitu:

- (a) Rencana tertulis
- (b) Rencana sistematis (berstruktur logis: analisis–tujuan–strategi–evaluasi)
- (c) Rencana terdokumentasi (bukti rapat, dokumen resmi)
- (d) Keselarasan dengan visi dan misi sekolah

(3) Penetapan Tujuan Pengembangan

Penetapan tujuan merupakan komponen penting untuk memastikan arah pelaksanaan program. Robbins dan Coulter (2018:101) menyatakan bahwa “*objectives guide decisions and provide benchmarks for evaluating performance.*” Bafadal (2019:116) menambahkan bahwa “tujuan pengembangan guru hendaknya dirumuskan berdasarkan masalah nyata yang dihadapi sekolah agar relevan dengan konteks kebutuhan profesional guru.”

Menurut Hidayat et al. (2024:77), perumusan tujuan yang berbasis masalah nyata akan meningkatkan relevansi dan keberlanjutan program pengembangan guru. Selain itu, prinsip SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound*) perlu diterapkan agar tujuan mudah diukur dan dicapai (Sumarno et al., 2025:108).

Dengan demikian, subindikator yang digunakan untuk penetapan tujuan pengembangan meliputi:

- (a) Tujuan berbasis masalah nyata
- (b) Tujuan memenuhi prinsip SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound*)

(4) Penyusunan Program dan Jadwal

Penyusunan program dan jadwal bertujuan mengatur waktu dan urutan pelaksanaan kegiatan agar efisien. Bafadal (2019:120) menjelaskan bahwa

“penjadwalan kegiatan pengembangan profesional harus disesuaikan dengan kalender akademik agar tidak mengganggu kegiatan belajar-mengajar.” UNESCO (2015:25) juga menegaskan pentingnya penyesuaian jadwal program dengan kapasitas sumber daya dan kondisi peserta.

Kegiatan pelatihan (in-house training), pertemuan MGMP, serta praktik reflektif merupakan bentuk nyata pelaksanaan program pengembangan profesional (Restu et al., 2024:92). Sementara Baidowi (2024:33) menyebut bahwa penjadwalan yang fleksibel dan sesuai kondisi guru dapat meningkatkan partisipasi dan mengurangi kelelahan kerja.

Dengan demikian, subindikator pada tahap ini mencakup:

- (a) Kegiatan pelatihan (workshop, in-house training)
- (b) Kegiatan MGMP sebagai forum kolaboratif
- (c) Kesesuaian jadwal dengan kalender akademik
- (d) Penyesuaian jadwal dengan kondisi guru

(5) Penyiapan Sumber Daya

Ketersediaan sumber daya merupakan prasyarat keberhasilan perencanaan. Robbins dan Coulter (2018:108) menegaskan bahwa “*resource allocation determines whether plans can be implemented effectively.*” Dalam konteks pendidikan, Bafadal (2019:125) menjelaskan bahwa “dukungan finansial, sarana, dan jaringan kemitraan menjadi syarat utama keberhasilan pelaksanaan program pengembangan guru.”

Menurut Hidayat et al. (2024:88), bahwa “kesiapan pendanaan berpengaruh langsung terhadap keberlanjutan program”, sedangkan Mulyani dan Virgianti (2023:52) menambahkan bahwa “kesiapan sarana memengaruhi tingkat partisipasi guru. Selain itu, kerja sama dengan pihak luar seperti perguruan tinggi, dunia usaha dan industri (DUDI), serta Lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan (LPTK) memperkuat relevansi dan kualitas program” (Sumarno et al., 2025:112).

Dengan demikian, penyiapan sumber daya dapat dirinci ke dalam lima subindikator, yaitu::

- (a) Pengalokasian dana pengembangan guru

- (b) Pengadaan sarana dan prasarana pendukung
- (c) Kerja sama dengan perguruan tinggi
- (d) Kemitraan dengan dunia usaha dan industri (DUDI)
- (e) Kolaborasi dengan Lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan (LPTK)

Berdasarkan kajian teori dan hasil sintesis dari berbagai pandangan para ahli, fungsi Perencanaan Kepala Sekolah dalam mengembangkan kompetensi profesional guru mencakup proses yang sistematis dan berkelanjutan mulai dari analisis kebutuhan, penyusunan rencana program, penetapan tujuan, penjadwalan kegiatan, hingga penyiapan sumber daya pendukung.

Kelima indikator tersebut membentuk kerangka konseptual yang saling terkait dan berurutan secara logis. Kepala sekolah memulai dengan identifikasi kebutuhan guru sebagai dasar perencanaan, kemudian menyusun rencana kerja yang terstruktur dan selaras dengan visi-misi lembaga, menetapkan tujuan yang terukur, mengatur jadwal kegiatan secara efisien, serta memastikan kesiapan sumber daya yang memadai.

Dengan demikian, perencanaan kepala sekolah bukan sekadar dokumen administratif, melainkan instrumen strategis yang mengarahkan seluruh upaya peningkatan kompetensi profesional guru secara terukur, terencana, dan berkelanjutan

2) Pengorganisasian

a) Pengertian dan Fungsi Pengorganisasian

Pengorganisasian merupakan fungsi kedua dalam manajemen yang berperan mengatur dan mengoordinasikan seluruh sumber daya agar setiap kegiatan berjalan efektif. Robbins dan Coulter (2018:120) mendefinisikan pengorganisasian sebagai *“the process of arranging and structuring work to accomplish the organization’s goals.”* Definisi ini menegaskan bahwa pengorganisasian mencakup pembagian tugas, pendelegasian wewenang, dan pengaturan hubungan kerja antarindividu untuk mencapai tujuan bersama.

Menurut Bafadal (2019:130), “pengorganisasian pendidikan berarti proses menetapkan struktur tugas, tanggung jawab, dan wewenang di lingkungan sekolah, sehingga setiap personel mengetahui peran dan fungsi

masing-masing”. Tanpa sistem pengorganisasian yang baik, pelaksanaan program akan berjalan tidak terarah dan tumpang tindih.

Mintzberg (2017:45) menegaskan bahwa “efektivitas organisasi sangat dipengaruhi oleh sejauh mana struktur organisasi mampu menciptakan koordinasi dan komunikasi antarunit kerja”. Dalam konteks sekolah, kepala sekolah bertindak sebagai pusat koordinasi yang menghubungkan antara guru, tenaga kependidikan, komite sekolah, dan pemangku kepentingan lainnya.

UNESCO (2015:33) menambahkan bahwa “pengorganisasian dalam lembaga pendidikan modern harus menekankan prinsip kolaborasi, partisipasi, dan fleksibilitas agar adaptif terhadap perubahan. Oleh karena itu, pengorganisasian tidak hanya bersifat birokratis, tetapi juga dinamis, dengan membuka ruang inovasi bagi setiap anggota organisasi”.

Fungsi pengorganisasian kepala sekolah, menurut Sumarno et al. (2025:115), adalah “membangun sistem kerja yang jelas dan efisien melalui pembagian peran, pendelegasian, dan koordinasi antarunsur sekolah dalam menjalankan program peningkatan kompetensi guru.” Dengan demikian, pengorganisasian berfungsi sebagai jembatan antara rencana dan tindakan nyata di lapangan. Berdasarkan teori Robbins & Coulter (2018), Bafadal (2019), Mintzberg (2017), dan penelitian terbaru (Hidayat et al., 2024; Mulyani & Virgianti, 2023; Sumarno et al., 2025; Baidowi, 2024). Dengan demikian fungsi pengorganisasian kepala sekolah dalam mengembangkan kompetensi profesional guru dapat dirumuskan menjadi empat indikator utama berikut:

- (a) Pembentukan tim pengembang guru
- (b) Distribusi peran
- (c) Koordinasi antar stakeholder
- (d) Pemanfaatan struktur organisasi

b) Indikator dan Subindikator Pengorganisasian Kepala Sekolah

(1) Pembentukan tim pengembang guru / Struktur Organisasi

Pembentukan tim pengembang guru merupakan langkah awal pengorganisasian yang menentukan efektivitas pelaksanaan program. Bafadal (2019:128) menjelaskan bahwa “pembentukan tim pengembang

profesional guru harus mempertimbangkan kompetensi, pengalaman, dan posisi struktural agar koordinasi kerja berjalan efektif.” Sejalan dengan itu, Robbins dan Coulter (2018:112) menegaskan bahwa pengelompokan kerja berdasarkan kemampuan anggota merupakan inti dari fungsi pengorganisasian.

Mulyani dan Virgianti (2023:45) menyebut bahwa penempatan anggota tim berdasarkan keahlian akan meningkatkan relevansi program, sementara Hidayat et al. (2024:64) menambahkan bahwa pengalaman guru senior dapat dijadikan sumber bimbingan profesional bagi rekan sejawat.

Dengan dasar teori tersebut, pembentukan tim pengembang guru dapat diturunkan menjadi dua subindikator, yaitu:

(a) Pembentukan Tim

Penelitian Hidayat et al. (2024) menyebutkan bahwa kepala sekolah perlu membentuk tim pengembang profesional guru yang melibatkan wakil kepala madrasah, guru senior, dan tenaga kependidikan lain yang relevan. Tim ini membantu merancang, melaksanakan, dan mengevaluasi program pengembangan.

Restu et al. (2024) juga menemukan bahwa keberadaan tim formal dalam pengelolaan kurikulum madrasah memudahkan koordinasi, distribusi informasi, serta memastikan program berjalan sesuai tujuan.

(b) Tugas Sesuai Keahlian

Menurut Mulyani & Virgianti (2023), distribusi tugas dalam tim pengembang harus mempertimbangkan keahlian masing-masing anggota agar pekerjaan lebih efektif. Misalnya guru yang ahli teknologi informasi diberi tanggung jawab pada materi berbasis TIK, sementara guru senior bidang pedagogik memimpin pelatihan metodologi. Baidowi (2024) juga menekankan bahwa pembagian tugas sesuai keahlian meningkatkan motivasi anggota dan kualitas hasil kerja tim.

(2) Distribusi peran (tugas dan Wewenang)

Distribusi tugas dan wewenang adalah bagian penting dalam memastikan setiap anggota organisasi bekerja sesuai kapasitasnya. Robbins

dan Coulter (2018:115) menjelaskan bahwa “*work specialization and authority delegation enhance efficiency and accountability.*” Dalam praktik manajerial sekolah, Bafadal (2019:135) menegaskan bahwa pembagian tugas yang proporsional akan menciptakan kejelasan tanggung jawab dan meminimalkan tumpang tindih pekerjaan.

Kepala sekolah memegang peran strategis dalam mendistribusikan fungsi manajerial untuk meningkatkan kompetensi profesional guru. Kepemimpinan distributif memungkinkan kepala sekolah tidak memusatkan kekuasaan, melainkan memberi ruang bagi guru untuk berkolaborasi dan berkembang. Menurut Harris dan Jones (2019:12), “*distributed leadership focuses on engaging teachers in decision-making and professional learning communities.*” Pernyataan ini menunjukkan bahwa kepala sekolah bertindak sebagai koordinator yang mengatur pembagian tugas dan mendorong partisipasi aktif guru dalam pengembangan profesional. Melalui koordinasi yang terencana, kepala sekolah memastikan kegiatan pelatihan dan peningkatan kompetensi berjalan efektif dan sesuai kebutuhan sekolah.

Selain sebagai koordinator, kepala sekolah juga berperan sebagai mentor yang memberikan bimbingan langsung kepada guru dalam praktik pembelajaran. Bush (2020:47) menjelaskan bahwa “*mentoring and coaching are vital elements of instructional leadership that enhance teachers’ capacity and confidence.*” Artinya, kepala sekolah menjadi sumber inspirasi sekaligus pendamping yang membantu guru meningkatkan keterampilan pedagogik dan profesionalisme. Pendekatan ini tidak hanya berdampak pada peningkatan kinerja guru, tetapi juga memperkuat budaya reflektif di lingkungan sekolah.

Di sisi lain, kepala sekolah berfungsi sebagai fasilitator yang menciptakan kondisi kondusif bagi tumbuhnya komunitas belajar profesional. Menurut OECD (2020:153), “*effective school leaders facilitate professional learning by providing time, resources, and collaborative structures.*” Hal ini mempertegas bahwa kepala sekolah harus menyediakan dukungan nyata agar guru dapat belajar bersama dan mengembangkan

inovasi pembelajaran. Dengan dasar teori tersebut, pembentukan tim pengembang guru dapat diturunkan menjadi dua subindikator, yaitu:

- (a) koordinator,
- (b) mentor, dan
- (c) fasilitator

(3) Koordinasi Antar stake holder

Koordinasi merupakan proses menyatukan berbagai kegiatan dan sumber daya untuk mencapai tujuan bersama. Robbins dan Coulter (2018:120) menyatakan bahwa “*coordination ensures that the diverse efforts of individuals and departments are harmonized toward organizational objectives.*” Sementara itu, Bafadal (2019:140) menegaskan bahwa “koordinasi yang baik antara kepala sekolah, guru, komite sekolah, dan pengawas akan memperkuat integrasi kebijakan serta pelaksanaan program pengembangan profesional.”

Hidayat et al. (2024:73) menjelaskan bahwa koordinasi internal antarguru dan wakil kepala sekolah membantu sinkronisasi kegiatan pembelajaran, sedangkan Baidowi (2024:34) menambahkan bahwa kerja sama eksternal dengan komite sekolah, DUDI, dan masyarakat memperluas dukungan sumber daya.

Berdasarkan teori tersebut, koordinasi dalam fungsi pengorganisasian dibedakan menjadi dua subindikator, yaitu:

- (a) Melibatkan Komite
- (b) Melibatkan Pengawas
- (c) Melibatkan Mitra Luar

(4) Pemanfaatan Struktur Organisasi Sekolah

Struktur organisasi sekolah merupakan kerangka formal yang mengatur peran, tanggung jawab, dan hubungan kerja antarunit. Robbins dan Coulter (2018:122) menjelaskan bahwa “*organizational structure defines how job tasks are formally divided, grouped, and coordinated.*” Dalam konteks pendidikan, Bafadal (2019:145) menegaskan bahwa “pemanfaatan struktur organisasi sekolah secara optimal membantu kepala sekolah memperluas

jangkauan kepemimpinan dan memastikan seluruh unsur bekerja sesuai perannya.”

Hidayat et al. (2024:76) menjelaskan bahwa pelimpahan wewenang kepada wakil kepala sekolah meningkatkan efektivitas pengawasan program. Restu et al. (2024:89) menambahkan bahwa pelibatan guru senior memperkuat mentoring sejawat, sedangkan Sumarno et al. (2025:111) menegaskan pentingnya peran MGMP dalam mengoordinasikan perencanaan pembelajaran.

Dengan demikian, pemanfaatan struktur organisasi dapat dijabarkan menjadi empat subindikator, yaitu:

- (a) Keterlibatan wakil kepala sekolah,
- (b) pelibatan guru senior,
- (c) pelibatan ketua MGMP,

Berdasarkan uraian teori dari para ahli di atas, fungsi Pengorganisasian dalam manajemen kepala sekolah mencakup kegiatan yang bersifat struktural dan sosial, yaitu pembentukan tim kerja, pembagian tugas, koordinasi, pemanfaatan struktur organisasi, dan pemanfaatan strukturr organisasi, Keempat subindikator tersebut menunjukkan kemampuan kepala sekolah dalam mengelola sumber daya manusia, menciptakan harmoni kerja, dan memastikan seluruh komponen sekolah bergerak sinergis mencapai tujuan pengembangan profesional guru.

3) Pelaksanaan

a) Pengertian dan Fungsi Pelaksanaan

Pelaksanaan merupakan fungsi manajemen yang berfokus pada penerapan rencana menjadi tindakan nyata. Robbins dan Coulter (2018:130) menyatakan bahwa *“leading or actuating is the process of motivating, directing, and influencing people to work hard toward achieving the organization’s goals.”* Dengan demikian, pelaksanaan adalah proses menggerakkan manusia agar bekerja secara efektif menuju tercapainya tujuan organisasi.

Dalam konteks pendidikan, Bafadal (2019:152) menjelaskan bahwa “pelaksanaan manajemen kepala sekolah mencakup kemampuan memimpin, mengarahkan, dan memotivasi guru agar program yang direncanakan dapat dijalankan secara efektif.” Artinya, fungsi pelaksanaan tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga humanistik karena berhubungan langsung dengan manusia sebagai pelaku utama organisasi pendidikan.

Bafadal (2019:155) menegaskan bahwa “keberhasilan pelaksanaan sangat ditentukan oleh kemampuan kepala sekolah dalam menerjemahkan rencana menjadi kegiatan nyata yang efektif, terukur, dan berorientasi hasil.”

Sementara itu, Robbins dan Coulter (2018:133) menambahkan bahwa “fungsi pelaksanaan sangat erat kaitannya dengan komunikasi, motivasi, dan pengendalian perilaku organisasi”. Kepala sekolah dituntut untuk mampu menjadi inspirator, fasilitator, sekaligus teladan yang menggerakkan guru agar bekerja dengan semangat kolektif menuju tujuan bersama.

Dengan demikian fungsi pelaksanaan kepala sekolah dalam mengembangkan kompetensi profesional guru dapat dirumuskan menjadi empat indikator utama berikut:

- (1) Kepemimpinan dalam pelaksanaan,
- (2) Memotivasi dan memberdayakan guru, serta
- (3) Pemberdayaan guru dalam program nyata
- (4) Komunikasi dalam pelaksanaan

b) Indikator dan Subindikator Pelaksanaan

(1) Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pelaksanaan

Kepemimpinan merupakan inti dari pelaksanaan manajerial. Robbins dan Coulter (2018:131) mendefinisikan kepemimpinan sebagai “the ability to influence a group toward the achievement of goals.” Dalam lembaga pendidikan, kepala sekolah berperan sebagai pemimpin pembelajaran yang harus mampu mengarahkan, memberi teladan, dan mengambil keputusan dengan cepat serta tepat (Bafadal, 2019:153).

Hidayat et al. (2024:80) menunjukkan bahwa arahan yang jelas dari kepala sekolah membantu guru memahami prioritas kerja dan standar mutu

yang diharapkan. Restu et al. (2024:85) menambahkan bahwa keteladanan kepala sekolah menciptakan iklim disiplin dan kepercayaan di lingkungan sekolah. Dengan demikian Subindikator kepemimpinan kepala sekolah dalam pelaksanaan mencakup:

- (a) Arahkan yang jelas. Kepala sekolah menyampaikan tujuan program, pembagian tugas, dan langkah operasional dengan terperinci agar pelaksanaan berjalan efektif (Hidayat et al., 2024).
- (b) Motivasi. Kepala sekolah memberikan dorongan moral, apresiasi, dan kesempatan berkreasi untuk meningkatkan partisipasi guru dalam kegiatan profesional (Baidowi, 2024; Sumarno et al., 2025).
- (c) Keteladanan. Disiplin, integritas, dan etika kepala sekolah menjadi contoh nyata bagi guru dalam membangun budaya profesional (Bafadal, 2019; Mulyani & Virgianti, 2023).
- (d) Role model. Kepala sekolah yang aktif mengikuti pelatihan dan berinovasi memberi inspirasi langsung bagi guru untuk terus belajar dan beradaptasi (Restu et al., 2024; Hidayat et al., 2024).

(2) Motivasi dan Fasilitasi Guru

Motivasi merupakan aspek psikologis penting dalam keberhasilan pelaksanaan program. Robbins dan Coulter (2018:135) menjelaskan bahwa “effective leaders motivate by aligning organizational goals with individual needs.” Dalam manajemen pendidikan, kepala sekolah perlu menciptakan kondisi kerja yang mendorong guru meningkatkan kinerja dan tanggung jawab profesionalnya (Bafadal, 2019:158).

Hidayat et al. (2024:83) menegaskan bahwa penghargaan dan pengakuan meningkatkan semangat kerja guru, sementara Mulyani dan Virgianti (2023:53) menambahkan bahwa iklim kerja positif memperkuat kolaborasi dan menurunkan stres. Mustadi, Fathoni, dan Fitriani (2024:54) juga menekankan bahwa fasilitas belajar yang memadai menjadi faktor penentu keberhasilan pelaksanaan. Dengan demikian Subindikator motivasi dan fasilitasi guru:

- (a) Pelatihan. Program pelatihan yang dirancang sesuai kebutuhan guru meningkatkan kompetensi pedagogik dan profesional (Hidayat et al., 2024).
- (b) Workshop. Kegiatan workshop mendorong praktik langsung dan inovasi pembelajaran (Restu et al., 2024).
- (c) Coaching. Pendampingan individual membantu guru memperbaiki kinerja melalui umpan balik konstruktif (Baidowi, 2024; Mulyani & Virgianti, 2023).
- (d) Mentoring. Pembimbingan oleh guru senior mempercepat proses adaptasi dan peningkatan profesionalisme (Bafadal, 2019; Sumarno et al., 2025).

(3) Pemberdayaan Guru melalui Program Nyata

Pemberdayaan merupakan strategi pelaksanaan yang menumbuhkan kemandirian dan rasa tanggung jawab profesional guru. Robbins dan Coulter (2018:137) menyatakan bahwa “empowerment is granting employees the authority and responsibility to make decisions about their work.” Dalam konteks sekolah, Bafadal (2019:160) menegaskan bahwa pemberdayaan guru dilakukan melalui pelatihan, kolaborasi MGMP, dan pembelajaran reflektif yang berkelanjutan.

Hidayat et al. (2024:88) menemukan bahwa pelatihan internal (in-house training) efektif karena disesuaikan dengan kebutuhan guru. Restu et al. (2024:90) menyoroti peran MGMP internal dalam memperkuat kolaborasi, sementara Sumarno et al. (2025:109) menekankan pentingnya lesson study dan refleksi bersama untuk perbaikan berkelanjutan. Dengan demikian Subindikator pemberdayaan guru:

- (a) In-house Training. Pelatihan internal meningkatkan relevansi dan partisipasi guru (Hidayat et al., 2024).
- (b) KKG/MGMP Internal. Forum diskusi guru memperkuat kolaborasi dan berbagi praktik baik (Restu et al., 2024).
- (c) Kegiatan terkait Tugas Fungsional Guru. Pemberdayaan dikaitkan dengan tugas pokok dan fungsi guru agar hasilnya langsung terimplementasi (Baidowi, 2024; Sumarno et al., 2025).

Dengan demikian, pelaksanaan dalam manajemen kepala sekolah mengintegrasikan kepemimpinan, motivasi dan fasilitasi, pemberdayaan guru melalui program nyata, serta komunikasi efektif sebagai fondasi utama. Kombinasi keempat elemen ini memungkinkan kepala sekolah menggerakkan seluruh sumber daya manusia di sekolah untuk melaksanakan rencana secara optimal, meningkatkan kompetensi guru, dan pada akhirnya menghasilkan kualitas pendidikan yang lebih baik serta lulusan yang kompeten dan siap menghadapi tantangan masa depan

(4) Komunikasi dalam Pelaksanaan Program

Komunikasi merupakan sarana utama penggerak kegiatan selama pelaksanaan. Robbins dan Coulter (2018:139) menegaskan bahwa “communication serves as the lifeblood of an organization, ensuring that goals, roles, and feedback are shared effectively.” Bafadal (2019:163) menambahkan bahwa komunikasi efektif antara kepala sekolah dan guru menciptakan keselarasan kerja, mempercepat penyelesaian masalah, serta memperkuat komitmen bersama.

Hidayat et al. (2024:90) menunjukkan bahwa rapat koordinasi rutin membantu memastikan semua pihak memahami perkembangan program. Restu et al. (2024:94) menekankan pentingnya komunikasi dua arah melalui umpan balik terbuka, sedangkan Mulyani dan Virgianti (2023:54) menyoroti pemanfaatan media digital untuk mempercepat aliran informasi. Dengan demikian, subindikator komunikasi dalam pelaksanaan program:

- (a) Forum Komunikasi. Rapat koordinasi, MGMP, dan pertemuan informal menjadi sarana menyamakan persepsi dan menyampaikan kebijakan (Hidayat et al., 2024).
- (b) Refleksi Rutin. Evaluasi berkala setelah pelaksanaan membantu menilai efektivitas program dan memperbaikinya (Bafadal, 2019; Restu et al., 2024).

Berdasarkan hasil sintesis teori dan penelitian empiris, fungsi Pelaksanaan Kepala Sekolah mencerminkan upaya transformasional dalam menggerakkan seluruh sumber daya manusia di sekolah. Kepala sekolah berperan sebagai

pemimpin pembelajaran yang mampu memotivasi, mengarahkan, memfasilitasi, serta memberdayakan guru agar menjalankan program pengembangan profesional secara optimal.

Keempat indikator utama kepemimpinan, motivasi dan fasilitasi, pemberdayaan guru, serta komunikasi efektif—merupakan komponen yang saling melengkapi. Keberhasilan pelaksanaan bergantung pada kemampuan kepala sekolah menerjemahkan perencanaan menjadi aksi nyata yang berorientasi hasil dan nilai.

Dengan demikian, pelaksanaan dalam manajemen kepala sekolah mengintegrasikan kepemimpinan, motivasi dan fasilitasi, pemberdayaan guru melalui program nyata, serta komunikasi efektif sebagai fondasi utama. Kombinasi keempat elemen ini memungkinkan kepala sekolah menggerakkan seluruh sumber daya manusia di sekolah untuk melaksanakan rencana secara optimal, meningkatkan kompetensi guru, dan pada akhirnya menghasilkan kualitas pendidikan yang lebih baik serta lulusan yang kompeten dan siap menghadapi tantangan masa depan.

4) Pengawasan

a) Pengertian dan Fungsi Pengawasan

Pengawasan merupakan fungsi manajemen yang berperan memastikan seluruh kegiatan organisasi berjalan sesuai dengan rencana dan standar yang telah ditetapkan. Robbins dan Coulter (2018:142) mendefinisikan controlling sebagai *“the process of monitoring, comparing, and correcting work performance to ensure that goals are achieved.”* Dengan kata lain, pengawasan berfungsi menjaga agar pelaksanaan kegiatan tetap berada pada jalur yang benar dan menghasilkan kinerja sesuai sasaran yang diharapkan.

Dalam konteks pendidikan, Bafadal (2019:170) menjelaskan bahwa “pengawasan kepala sekolah dilakukan melalui kegiatan evaluasi, monitoring, supervisi akademik, dan tindak lanjut hasil penilaian untuk menjamin tercapainya mutu pembelajaran dan profesionalisme guru.” Oleh karena itu, fungsi pengawasan tidak hanya berperan sebagai mekanisme kendali, tetapi juga sebagai sarana pembinaan dan pengembangan berkelanjutan bagi guru.

Robbins dan Coulter (2018:145) menambahkan bahwa pengawasan yang efektif harus didasarkan pada data, dilakukan secara periodik, dan menghasilkan keputusan korektif yang mendorong perbaikan berkelanjutan.

Dengan demikian, secara konseptual, pengawasan mencakup empat kegiatan utama, yaitu:

- (a) evaluasi pelaksanaan program,
- (b) supervisi akademik,
- (c) penilaian kinerja guru, dan
- (d) perbaikan berkelanjutan.

b) Indikator dan Subindikator Pengawasan

(1) Evaluasi Pelaksanaan Program

Evaluasi pelaksanaan program bertujuan menilai sejauh mana kegiatan yang telah dilaksanakan sesuai dengan rencana, standar, dan tujuan yang telah ditetapkan. Robbins dan Coulter (2018:142) menyatakan bahwa “evaluation helps managers determine whether performance meets established standards.” Sementara itu, Bafadal (2019:172) menegaskan bahwa “evaluasi pelaksanaan program pengembangan guru harus mencakup aspek proses dan hasil agar dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan manajerial.”

Hidayat et al. (2024:95) menekankan bahwa kegiatan monitoring dan evaluasi yang sistematis membantu kepala sekolah mendeteksi hambatan lapangan serta menilai efektivitas pelaksanaan program. Restu et al. (2024:98) menambahkan bahwa pengukuran terhadap perubahan kompetensi guru menjadi indikator konkret keberhasilan kegiatan pengembangan profesional. Dengan demikian, Subindikator evaluasi pelaksanaan program meliputi:

- (a) Monitoring Kegiatan. Menurut Hidayat et al. (2024), monitoring berkala memungkinkan kepala sekolah mengidentifikasi hambatan pelaksanaan sejak dini. Kegiatan ini mencakup pengamatan terhadap kehadiran guru dalam pelatihan, ketercapaian target kegiatan, serta kesesuaian pelaksanaan dengan jadwal yang direncanakan. Restu et al. (2024) menambahkan bahwa dokumentasi monitoring yang rapi mempermudah akuntabilitas program dan evaluasi lanjutan.

- (b) Penilaian Perubahan Kompetensi Guru. Baidowi (2024) menekankan bahwa evaluasi terhadap peningkatan kompetensi guru harus berbasis indikator yang terukur, mencakup aspek pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian. Sumarno et al. (2025) merekomendasikan penggunaan instrumen valid seperti tes, portofolio, atau observasi kelas agar hasil penilaian mencerminkan kemajuan nyata guru.

(2) Monitoring dan Supervisi Akademik

Supervisi akademik merupakan bentuk pembinaan profesional yang berfokus pada peningkatan mutu proses pembelajaran. Bafadal (2019:176) mendefinisikan bahwa “supervisi akademik bertujuan membantu guru memperbaiki praktik pembelajaran melalui observasi, umpan balik, dan tindak lanjut terencana.” Robbins dan Coulter (2018:147) menambahkan bahwa “continuous monitoring allows leaders to detect deviations early and implement corrective actions promptly.”

Hidayat et al. (2024:99) menjelaskan bahwa supervisi yang efektif dilakukan melalui observasi langsung terhadap kegiatan belajar-mengajar, diikuti dengan diskusi reflektif dan umpan balik membangun. Restu et al. (2024:102) menegaskan bahwa supervisi yang berorientasi pembinaan membantu guru memahami area yang perlu diperbaiki. Sumarno et al. (2025:105) menyoroti pentingnya tindak lanjut terencana agar hasil supervisi berkontribusi nyata terhadap peningkatan mutu pembelajaran. Dengan demikian, subindikator monitoring dan supervisi akademik meliputi:

- (a) Supervisi Pembelajaran. Hidayat et al. (2024) menjelaskan bahwa supervisi dilakukan melalui observasi kelas, telaah perangkat mengajar, dan diskusi pasca-observasi. Restu et al. (2024:118) menegaskan bahwa supervisi sistematis dapat meningkatkan kemampuan guru merancang dan melaksanakan pembelajaran sesuai standar mutu.
- (b) *Feedback* (Umpan Balik). Baidowi (2024) menekankan pentingnya umpan balik yang konstruktif setelah supervisi. Umpan balik yang diberikan segera membantu guru mengingat temuan penting dan termotivasi memperbaiki kinerjanya.

- (c) Tindak Lanjut. Sumarno et al. (2025) menjelaskan bahwa tindak lanjut hasil supervisi harus diwujudkan dalam bentuk bimbingan lanjutan, pelatihan tambahan, atau pendampingan profesional. Bafadal (2019) menambahkan bahwa tindak lanjut yang terencana memperkuat komitmen guru dalam memperbaiki praktik pembelajaran secara berkesinambungan.

(3) Penilaian Kinerja Guru

Penilaian kinerja guru merupakan proses sistematis untuk mengukur sejauh mana guru melaksanakan tugas profesional sesuai standar kompetensi. Robbins dan Coulter (2018:149) menyebutkan bahwa *“performance appraisal provides information for decision-making, feedback, and future planning.”* Dalam konteks pendidikan, Bafadal (2019:180) menegaskan bahwa penilaian kinerja tidak hanya untuk menilai hasil kerja, tetapi juga sebagai dasar pembinaan dan pengembangan karier guru.

Menurut Hidayat et al. (2024:107), penilaian kinerja dapat dilakukan melalui instrumen formal seperti Penilaian Kinerja Guru (PKG). Baidowi (2024) menambahkan pentingnya self-assessment untuk menumbuhkan kesadaran profesional. Restu et al. (2024:104) menyoroti efektivitas peer assessment dalam membangun budaya saling belajar, sedangkan Bafadal (2019:182) menjelaskan bahwa penilaian kepala sekolah memberi arah strategis terhadap pembinaan guru.

Subindikator penilaian kinerja guru meliputi:

- (a) PKG (Penilaian Kinerja Guru). Hidayat et al. (2024) menyebut bahwa PKG digunakan untuk mengevaluasi kompetensi guru pada empat dimensi utama: pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian.
- (b) Penilaian Diri. Baidowi (2024) menjelaskan bahwa refleksi diri mendorong guru mengevaluasi kekuatan dan kelemahan dalam mengajar, serta merancang strategi perbaikan mandiri.
- (c) Penilaian Teman Sejawat. Restu et al. (2024) menegaskan bahwa peer assessment memberikan perspektif objektif antar guru dan memperkuat kolaborasi profesional.

- (d) Penilaian Kepala Sekolah. Menurut Sumarno et al. (2025), penilaian kepala sekolah memberikan dimensi manajerial yang menghubungkan hasil evaluasi dengan program pengembangan guru secara institusional.

(4) Perbaikan Berkelanjutan (*Continuous Improvement*)

Perbaikan berkelanjutan merupakan inti dari fungsi pengawasan yang berorientasi pada pembelajaran organisasi. Robbins dan Coulter (2018:150) menegaskan bahwa “continuous improvement ensures that corrective actions become part of the organization’s learning process.” Dalam konteks pendidikan, Bafadal (2019:183) menjelaskan bahwa “tindak lanjut hasil evaluasi merupakan bagian penting dari sistem manajemen mutu sekolah agar tetap adaptif terhadap perubahan dan kebutuhan baru.”

Hidayat et al. (2024:112) menyatakan bahwa pengambilan keputusan berbasis data evaluasi meningkatkan ketepatan strategi perbaikan. Sumarno et al. (2025:115) menambahkan bahwa proses continuous improvement mencakup siklus evaluasi, perencanaan ulang, dan implementasi hasil pembelajaran organisasi. Restu et al. (2024:98) menegaskan pentingnya dokumentasi setiap proses perbaikan untuk membangun budaya reflektif di lembaga pendidikan. Dengan demikian, Subindikator perbaikan berkelanjutan meliputi:

- (a) Keputusan Berbasis Evaluasi. Hidayat et al. (2024) menjelaskan bahwa keputusan yang didasarkan pada data evaluasi meningkatkan akuntabilitas dan ketepatan arah perbaikan program.
- (b) Perencanaan Ulang terhadap Hambatan Program. Baidowi (2024) menekankan bahwa hambatan pelaksanaan harus dijadikan bahan refleksi untuk menyusun strategi baru yang lebih relevan.
- (c) Dokumentasi Pembelajaran Organisasi. Restu et al. (2024) menambahkan bahwa dokumentasi sistematis terhadap proses perbaikan membantu sekolah membangun basis pengetahuan kelembagaan yang berkelanjutan.

Fungsi Pengawasan Kepala Sekolah berperan memastikan bahwa setiap tahapan pelaksanaan program pengembangan profesional guru berjalan efektif, efisien, dan terarah. Empat indikator utama—evaluasi program,

supervisi akademik, penilaian kinerja, dan perbaikan berkelanjutan—merupakan satu kesatuan yang membentuk siklus peningkatan mutu.

Dengan demikian, pengawasan bukan hanya aktivitas kontrol, melainkan proses pembinaan reflektif yang memfasilitasi pertumbuhan profesional guru. Kepala sekolah berperan sebagai pengendali mutu, pembina, sekaligus fasilitator pembelajaran organisasi.

Berdasarkan keseluruhan uraian teori, dapat disimpulkan bahwa keempat fungsi POAC membentuk satu model manajemen kepala sekolah yang terintegrasi dan saling melengkapi. Model ini menempatkan kepala sekolah sebagai figur sentral yang berperan sebagai perencana visioner, pengorganisasi kolaboratif, pelaksana inspiratif, dan pengawas reflektif. Dalam konteks pengembangan kompetensi profesional guru, model POAC berfungsi sebagai kerangka manajerial yang sistematis:

- (a) Perencanaan menegaskan arah dan kebutuhan pengembangan guru,
- (b) Pengorganisasian memastikan distribusi peran dan kolaborasi,
- (c) Pelaksanaan memfasilitasi pembelajaran profesional, dan
- (d) Pengawasan menjamin mutu melalui evaluasi dan perbaikan berkelanjutan.

Dengan demikian, keberhasilan kepala sekolah dalam mengembangkan kompetensi profesional guru sangat bergantung pada kemampuannya mengintegrasikan keempat fungsi tersebut secara seimbang dan berkesinambungan. Sebagaimana ditegaskan oleh Bafadal (2019:185), “manajemen kepala sekolah yang efektif bukanlah hasil dari satu fungsi tunggal, melainkan sinergi antara perencanaan yang matang, pelaksanaan yang partisipatif, dan pengawasan yang reflektif.”

Dalam praktik manajemen kepala sekolah, pelaksanaan keempat fungsi utama POAC (Perencanaan, Pengorganisasian, Pelaksanaan, dan Pengawasan) tidak selalu berjalan sesuai harapan. Berbagai kendala muncul baik dari faktor internal maupun eksternal lembaga pendidikan. Bafadal (2019:190) menjelaskan secara tegas bahwa “masalah manajerial dalam lembaga pendidikan umumnya berkaitan dengan keterbatasan sumber daya, rendahnya motivasi guru, dan lemahnya koordinasi antarpersonel sekolah.” Pandangan ini sejalan dengan pernyataan Robbins dan Coulter (2018:151) yang menyebutkan bahwa “a problem exists when there is a

discrepancy between an existing state and a desired state of affairs.” Artinya, masalah manajemen timbul ketika terjadi kesenjangan antara kondisi ideal dan kenyataan organisasi. Dalam konteks kepala sekolah, kesenjangan ini dapat terlihat pada kesulitan menyusun rencana kerja yang terukur, ketidaktepatan pembagian tugas, lemahnya komunikasi pelaksanaan program, atau supervisi akademik yang belum optimal.

Kendala yang dihadapi sekolah pada dasarnya berakar dari berbagai penyebab. Sagala (2018:210) menegaskan bahwa “penyebab masalah manajemen pendidikan dapat bersumber dari faktor internal seperti rendahnya kompetensi, kedisiplinan, dan tanggung jawab guru, serta faktor eksternal seperti keterbatasan dana, perubahan kebijakan, dan minimnya dukungan masyarakat.” Sejalan dengan itu, Mulyasa (2019:215) menambahkan bahwa “lemahnya budaya kerja dan koordinasi antarunsur sekolah merupakan penyebab dominan munculnya hambatan pelaksanaan program.” Pernyataan ini menegaskan bahwa kemampuan kepala sekolah untuk melakukan analisis sebab-akibat menjadi kunci utama agar langkah perbaikan yang diambil tepat sasaran, tidak hanya mengatasi gejala permukaan, tetapi juga menyentuh akar permasalahan secara mendalam.

Dalam menghadapi berbagai kendala tersebut, kepala sekolah memegang peranan penting sebagai pengambil keputusan sekaligus penggerak solusi. Bafadal (2019:196) menegaskan bahwa “kepala sekolah harus berfungsi sebagai problem solver dan mediator yang mampu menyelesaikan konflik serta menumbuhkan semangat kerja kolektif di kalangan guru dan tenaga kependidikan.” Peran ini menuntut kemampuan komunikasi yang terbuka dan sikap partisipatif terhadap semua warga sekolah. Sejalan dengan itu, Mulyasa (2019:218) menekankan bahwa “kepala sekolah yang efektif adalah mereka yang mampu mengubah masalah menjadi peluang untuk inovasi dan pembelajaran organisasi, bukan sekadar mencari kesalahan individu.” Dengan demikian, kepemimpinan kepala sekolah dalam konteks pemecahan masalah tidak hanya bersifat reaktif, tetapi juga visioner dan inspiratif dalam mengarahkan lembaga menuju perbaikan mutu berkelanjutan.

Solusi terhadap berbagai permasalahan manajerial perlu dilakukan melalui strategi yang sistematis dan berbasis data. Robbins dan Coulter (2018:156)

menegaskan bahwa *“effective solutions come from creative alternatives that match the problem’s nature and scope, and they must align with the organization’s goals.”* Dalam konteks pendidikan, Hidayat et al. (2024:88) menegaskan bahwa “strategi kepala sekolah dalam mengatasi masalah harus melibatkan peningkatan kapasitas guru melalui pelatihan internal, optimalisasi tim manajemen sekolah, dan penguatan komunikasi antarunit kerja.” Lebih lanjut, Bafadal (2019:197) menambahkan bahwa “pelibatan tenaga kependidikan dan komite sekolah dalam proses pemecahan masalah akan memperkuat rasa tanggung jawab bersama terhadap hasil yang dicapai.” Selain itu, Mulyasa (2019:220) menegaskan bahwa “dukungan moral, material, dan kebijakan dari semua pihak merupakan kunci keberhasilan implementasi strategi solusi di lingkungan sekolah.” Hal ini menunjukkan bahwa pelibatan seluruh unsur sekolah menjadi fondasi utama keberhasilan pemecahan masalah yang berkelanjutan.

Agar solusi yang diterapkan benar-benar efektif, kepala sekolah harus melaksanakan evaluasi secara terus-menerus terhadap hasil perbaikan yang dilakukan. Robbins dan Coulter (2018:159) menyatakan bahwa *“evaluation allows managers to determine whether corrective actions have achieved their intended results.”* Dalam konteks pendidikan, Bafadal (2019:200) menegaskan bahwa “evaluasi hasil solusi harus berorientasi pada peningkatan kinerja guru dan mutu pembelajaran, bukan semata-mata pencapaian administratif.” Sejalan dengan itu, Sumarno et al. (2025:114) menyebutkan bahwa “proses evaluasi yang dilakukan secara reflektif dan berbasis data akan menghasilkan tindak lanjut yang membentuk siklus continuous improvement di sekolah.” Dengan demikian, kegiatan evaluasi bukanlah tahap akhir, melainkan awal dari proses pembelajaran organisasi untuk memperbaiki sistem secara berkelanjutan.

Bafadal (2019:185), “efektivitas manajemen kepala sekolah tidak hanya diukur dari keberhasilan melaksanakan fungsi POAC secara prosedural, tetapi juga dari kemampuan memecahkan masalah dan mengubah tantangan menjadi peluang peningkatan mutu sekolah secara berkesinambungan.”

Dengan demikian, maka masalah dan solusi dalam penerapan fungsi POAC mencerminkan kemampuan kepala sekolah dalam berpikir analitis, adaptif, dan

kolaboratif menghadapi dinamika organisasi pendidikan. Masalah muncul akibat kendala dan penyebab yang kompleks, sementara solusi diwujudkan melalui strategi yang tepat, dukungan dari seluruh warga sekolah, serta evaluasi berkelanjutan untuk menjamin efektivitasnya.

b. Konsep Kompetensi Profesional Guru

Kompetensi profesional guru merupakan salah satu dimensi utama yang menentukan keberhasilan proses pembelajaran dan mutu pendidikan secara keseluruhan. Guru profesional tidak hanya dituntut untuk menguasai materi pelajaran, tetapi juga memahami konteks penerapan ilmunya dalam kehidupan nyata serta mampu mengaitkannya dengan kebutuhan peserta didik. Menurut Prabowo et al. (2024:286), “kompetensi profesional adalah kemampuan guru dalam menguasai materi ajar secara mendalam, sehingga dapat menyajikannya secara kontekstual, kreatif, dan sesuai kebutuhan siswa.” Pernyataan ini menegaskan bahwa penguasaan materi ajar tidak sebatas hafalan atau rutinitas mengajar, melainkan pemahaman konseptual yang mendalam terhadap struktur keilmuan dan relevansinya dengan dunia nyata peserta didik.

Selain penguasaan terhadap bidang studi, guru profesional juga harus memiliki kemampuan pedagogis yang mendukung proses pembelajaran yang efektif. Hutasuhut et al. (2024:3) menegaskan bahwa “guru profesional mampu merancang pembelajaran berbasis kebutuhan siswa, menggunakan pendekatan inovatif, serta mengintegrasikan teknologi untuk mendukung pencapaian kompetensi.” Hal ini menunjukkan bahwa profesionalisme guru menuntut perpaduan antara kemampuan akademik dan pedagogik, di mana guru dituntut untuk mampu menyesuaikan strategi pembelajarannya dengan karakteristik dan kebutuhan peserta didik.

Dalam konteks regulasi nasional, pemerintah telah memberikan rambu-rambu yang jelas terkait kompetensi profesional guru. Berdasarkan Permendiknas Nomor 16 Tahun 2007, guru profesional wajib “menguasai materi ajar, struktur, konsep, dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran yang diampu, serta langkah-langkah pembelajaran yang mendidik secara kreatif dan berkesinambungan.” Sejalan dengan itu, Kementerian Agama (2022:4)

menegaskan bahwa “kompetensi profesional guru madrasah mencakup kemampuan memanfaatkan teknologi pembelajaran, melakukan inovasi dalam penyajian materi ajar, serta kesadaran untuk terus mengembangkan diri sesuai perkembangan zaman.”

Lebih lanjut, profesionalisme guru juga tercermin dari kemauannya untuk terus belajar dan memperbarui kemampuan. Setya et al. (2024:70) menyatakan bahwa “guru profesional secara aktif mengikuti pelatihan, workshop, dan forum diskusi sebagai bentuk tanggung jawab profesional untuk menjaga relevansi materi dan pendekatan pembelajaran.” Dengan demikian, profesionalisme guru merupakan proses berkelanjutan yang menuntut refleksi diri, pengembangan kompetensi, dan adaptasi terhadap perubahan kurikulum serta kemajuan teknologi pendidikan.

Berdasarkan berbagai pandangan tersebut, dapat disimpulkan bahwa kompetensi profesional guru mencakup tiga dimensi utama, yaitu penguasaan materi ajar yang mendalam, kemampuan pedagogis yang adaptif, dan komitmen terhadap pengembangan diri secara berkelanjutan. Kompetensi ini menjadi fondasi penting dalam menjawab tantangan pendidikan abad ke-21 yang menuntut guru untuk tidak hanya cakap dalam bidang akademik, tetapi juga reflektif, kreatif, dan inovatif dalam menjalankan tugas profesionalnya.

c. Indikator kompetensi profesional guru

Kompetensi profesional guru merupakan salah satu dari empat kompetensi dasar yang wajib dimiliki oleh setiap guru sebagaimana diatur dalam *Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen* Pasal 10 ayat (1). Dalam pasal tersebut dijelaskan bahwa kompetensi guru meliputi kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional yang diperoleh melalui pendidikan profesi. Sementara itu, Pasal 1 angka 10 mendefinisikan kompetensi sebagai “seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru.” Secara khusus, kompetensi profesional merujuk pada kemampuan menguasai materi pelajaran secara luas dan mendalam sesuai dengan standar isi pendidikan nasional.

Rincian teknis mengenai kompetensi profesional dapat ditemukan dalam *Permendiknas Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru*, khususnya pada Lampiran bagian C. Dalam regulasi tersebut ditegaskan bahwa guru harus “menguasai substansi keilmuan yang menaungi mata pelajaran yang diajarkan, termasuk struktur, konsep, dan pola pikir keilmuan” (Permendiknas No. 16 Tahun 2007, Lampiran C, Poin 1). Artinya, guru tidak sekadar menyampaikan materi, tetapi memahami hakikat dan logika keilmuan agar mampu menuntun siswa berpikir sistematis.

Selanjutnya, kompetensi profesional menuntut guru untuk mampu mengembangkan materi ajar secara kreatif dan relevan. Pada *Permendiknas* yang sama Lampiran C Poin 3 disebutkan bahwa guru diharapkan “mengembangkan materi ajar yang sesuai dengan standar kompetensi dan kompetensi dasar, serta memperhatikan karakteristik siswa.” Hal ini menunjukkan bahwa profesionalisme guru mencakup inovasi pedagogis dalam menyesuaikan konten dengan konteks pembelajaran siswa yang beragam.

Kemampuan memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) juga merupakan unsur penting kompetensi profesional. Dalam *Permendiknas* Lampiran C Poin 4 dijelaskan bahwa guru harus “memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk berkomunikasi dan mengembangkan diri.” Penguasaan TIK bukan hanya dalam penggunaan media pembelajaran digital, tetapi juga mencakup kemampuan guru merancang, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran berbasis teknologi.

Selain itu, peningkatan profesionalisme secara berkelanjutan menjadi tuntutan utama dalam regulasi. *Permendiknas* Lampiran C Poin 7 menyebutkan bahwa guru “melakukan refleksi terhadap kinerjanya sendiri untuk meningkatkan keprofesionalan secara berkelanjutan.” Hal ini sejalan dengan *UU No. 14 Tahun 2005* Pasal 20 huruf f yang menegaskan kewajiban guru untuk mengembangkan kualifikasi akademik dan kompetensi secara berkelanjutan sesuai perkembangan IPTEK dan seni.

Namun, dalam konteks kekinian, standar kompetensi profesional guru perlu dibaca ulang secara lebih luas. Menurut Sutojo (2020:37), “guru profesional masa

kini tidak cukup hanya menguasai isi pelajaran, tetapi juga perlu memahami konteks global seperti perubahan iklim, perdamaian dunia, dan pembangunan berkelanjutan.” Hal ini menegaskan perlunya dimensi global dalam kompetensi profesional agar pembelajaran lebih relevan dengan kehidupan nyata siswa.

Di sisi lain, Hadi dan Haryanto (2018:44) menekankan bahwa “pendekatan pembelajaran transformatif seperti *Project-Based Learning* dan *Inquiry-Based Learning* terbukti meningkatkan kreativitas dan pemecahan masalah siswa.” Dengan demikian, penguasaan metode inovatif menjadi bagian integral dari kompetensi profesional, bukan sekadar pelengkap.

Tantangan digitalisasi pendidikan juga memperluas makna kompetensi profesional. Ningsih (2021:53) menjelaskan bahwa “guru abad ke-21 harus menguasai *Learning Management System* (LMS) dan strategi pembelajaran daring seperti *microlearning* dan *video-based learning*.” Oleh karena itu, kemampuan digital guru kini menjadi indikator utama profesionalisme yang menentukan kualitas pengalaman belajar siswa.

Selain aspek keterampilan, kompetensi profesional juga menuntut *growth mindset*. Dweck (2016) menyebutkan bahwa “*orang dengan pola pikir berkembang melihat tantangan sebagai peluang untuk belajar, bukan hambatan.*” Hal ini diperkuat oleh Supriyadi (2022:78) yang menyatakan bahwa “guru yang memiliki *growth mindset* cenderung lebih adaptif terhadap perubahan kebijakan dan teknologi.” Artinya, profesionalisme sejati tidak berhenti pada pelatihan, tetapi pada kesediaan terus belajar dan beradaptasi.

Lebih jauh, Kemendikbudristek (2023:12) menegaskan bahwa “penguatan literasi digital menjadi prioritas nasional karena menyangkut karakter dan keselamatan generasi muda di ruang maya.” Kompetensi profesional guru karenanya harus mencakup kemampuan literasi digital, data, dan media untuk membimbing siswa menjadi warga digital yang kritis dan beretika.

Aspek emosional juga menjadi bagian yang semakin diakui dalam profesionalisme guru. Zins et al. (2017:22) menyatakan bahwa “*pendekatan Social Emotional Learning (SEL) dapat meningkatkan empati, pengendalian diri, dan hubungan sosial di kelas.*” Ini menunjukkan bahwa guru profesional bukan

hanya yang cakap secara akademik, tetapi juga memiliki kepekaan sosial dan emosional dalam membimbing siswa.

Dari seluruh uraian di atas dapat dianalisis bahwa kompetensi profesional guru tidak lagi terbatas pada kerangka regulatif sebagaimana diatur dalam *UU 14/2005* dan *Permendiknas 16/2007*. Dinamika pendidikan global menuntut reinterpretasi yang lebih luas: guru harus menguasai materi dan teknologi, memiliki wawasan global, berpikir kreatif, literat digital, serta memiliki kecerdasan emosional dan *growth mindset*. Dengan demikian, kompetensi profesional guru masa kini merupakan perpaduan antara keahlian akademik, kemampuan inovatif, dan karakter reflektif yang terus berkembang mengikuti tuntutan zaman.

Dalam konteks pendidikan abad ke-21, peran guru tidak lagi terbatas sebagai penyampai materi pelajaran, tetapi juga sebagai *coach* dan *mentor* bagi siswa. Karakteristik Generasi Z yang tumbuh dalam lingkungan digital, lebih mandiri namun juga lebih sensitif secara emosional, menuntut pendekatan pembelajaran yang bersifat personal dan humanis. Guru dituntut untuk mampu membimbing siswa dalam mengenali potensi dirinya, menetapkan tujuan belajar, serta membangun kompetensi masa depan yang relevan dengan dunia kerja dan kehidupan sosial. Seperti dijelaskan oleh Putri dan Wahyuni (2020:93), “guru masa kini perlu berperan sebagai mentor yang membantu siswa menggali potensi diri dan menemukan arah perkembangan pribadinya.” Pandangan ini mempertegas bahwa kompetensi profesional tidak hanya diukur dari kemampuan mengajar, tetapi juga dari kapasitas guru dalam memfasilitasi pertumbuhan personal peserta didik.

Selain menjadi mentor, guru profesional juga harus memiliki kemampuan kolaboratif dalam skala global. Dalam dunia yang semakin terhubung, pertukaran gagasan lintas batas menjadi kebutuhan penting. OECD (2021:67) menegaskan bahwa “kompetensi kolaboratif global mencakup kemampuan untuk membangun jejaring dan bekerja sama dengan individu atau komunitas dari latar belakang budaya yang berbeda.” Guru masa kini perlu aktif dalam jejaring pembelajaran internasional seperti *eTwinning*, *Google Educator Community*, atau *Global*

Teacher Prize agar dapat memperoleh inspirasi praktik baik dari berbagai negara. Hal ini menunjukkan bahwa profesionalisme guru kini juga diukur dari keterbukaannya terhadap pembelajaran lintas budaya dan kemampuan beradaptasi dalam ekosistem global.

Lebih jauh, kepemimpinan pembelajaran (*instructional leadership*) menjadi aspek penting lain dari profesionalisme guru modern. Guru tidak lagi cukup berperan sebagai pelaksana kurikulum, melainkan harus menjadi pemimpin pembelajaran yang mampu menginspirasi dan menciptakan budaya inovatif di kelas maupun di sekolah. Fullan (2018:29) menegaskan bahwa “guru sebagai pemimpin pembelajaran berperan dalam membimbing inovasi dan menciptakan komunitas belajar yang kolaboratif.” Dengan kepemimpinan semacam ini, guru menjadi motor perubahan yang mendorong transformasi sekolah menuju pembelajaran yang berorientasi pada pengembangan kompetensi abad ke-21.

Di sisi lain, dimensi kewirausahaan sosial (*social entrepreneurship*) juga mulai diakui sebagai bagian dari kompetensi profesional guru. Dalam konteks pendidikan, guru dengan jiwa wirausaha sosial tidak hanya berinovasi dalam metode mengajar, tetapi juga mampu menginisiasi proyek-proyek pendidikan yang berkelanjutan. Sagala (2020:41) menyatakan bahwa “guru yang berjiwa intrapreneur mampu mengembangkan ide inovatif, membangun kolaborasi lintas sektor, dan mengakses sumber daya alternatif seperti CSR atau *crowdfunding*.” Kemampuan ini penting agar guru dapat menjadi agen perubahan sosial melalui inisiatif kreatif yang berdampak luas bagi masyarakat.

Berdasarkan berbagai pandangan tersebut, dapat dianalisis bahwa paradigma kompetensi profesional guru telah mengalami pergeseran fundamental. Jika sebelumnya kompetensi ini lebih menekankan pada penguasaan materi dan kemampuan mengajar, kini cakupannya meluas hingga mencakup mentoring, kolaborasi global, kepemimpinan pembelajaran, dan kewirausahaan sosial. Transformasi ini menuntut adanya pembaruan terhadap regulasi formal seperti *UU No. 14 Tahun 2005* dan *Permendiknas No. 16 Tahun 2007*, agar lebih sesuai dengan kebutuhan pendidikan masa kini yang bersifat digital, kolaboratif, lintas disiplin, dan berorientasi pada pengembangan karakter. Dengan demikian, guru

profesional abad ke-21 bukan hanya pendidik yang kompeten secara akademik, tetapi juga pemimpin pembelajaran yang reflektif, kreatif, dan transformasional.

Namun demikian, walaupun tidak termasuk dalam peraturan di atas, pihak pemerintah sudah melakukan Upaya diantaranya:

1) Penguasaan lintas disiplin dan isu global

Pemerintah melalui Kurikulum Merdeka telah mulai mengakomodasi pentingnya penguasaan lintas disiplin dan isu global oleh guru. Hal ini tercermin dalam implementasi Proyek Penguatan Profil Pelajar Pancasila (P5) yang mengusung tema-tema besar seperti perubahan iklim, gaya hidup berkelanjutan, dan kewarganegaraan global. Melalui pendekatan ini, guru tidak hanya fokus pada transfer materi akademik, tetapi juga membimbing siswa dalam memahami persoalan dunia nyata yang menuntut keterampilan lintas bidang dan wawasan global. Hal ini diatur secara eksplisit dalam Permendikbudristek No. 262/M/2022 tentang Standar Isi Kurikulum Merdeka.

2) Penguasaan pedagogi transformatif

Model-model pembelajaran seperti *Project-Based Learning* (PjBL) dan *Inquiry-Based Learning* telah menjadi bagian utama dari pendekatan Kurikulum Merdeka. Guru dituntut untuk menjadi fasilitator pembelajaran yang mendorong kreativitas, kolaborasi, dan pemecahan masalah secara mandiri oleh siswa. Panduan teknis untuk pendekatan ini tersedia dalam buku panduan Kurikulum Merdeka dan P5, yang dirancang oleh Badan Standar, Kurikulum, dan Asesmen Pendidikan (BSKAP). Ini menunjukkan bahwa pedagogi transformatif kini telah menjadi arah resmi kebijakan pendidikan nasional.

3) Kompetensi digital mendalam

Transformasi digital pendidikan juga menjadi perhatian serius pemerintah, terutama sejak pandemi COVID-19. Permendikbudristek No. 40 Tahun 2021 tentang Penugasan Guru sebagai Guru Penggerak menekankan pentingnya guru menguasai teknologi digital untuk pembelajaran. Kompetensi ini mencakup pemanfaatan Learning Management System (LMS), media

interaktif, aplikasi edukatif, hingga platform daring seperti Merdeka Mengajar dan *Google Workspace for Education*. Dengan demikian, guru tidak hanya dituntut “menggunakan TIK,” tetapi juga mampu menciptakan ekosistem belajar digital yang bermakna dan adaptif.

4) Literasi digital, data, dan media

Pemerintah juga telah menginisiasi program penguatan literasi digital, yang menjadi bagian dari prioritas nasional. Kemendikbudristek, melalui kerja sama dengan berbagai pihak, menerbitkan buku saku literasi digital dan menyelenggarakan pelatihan literasi digital untuk guru dan siswa. Surat Edaran Mendikbudristek tahun 2021 juga menekankan perlunya pendidikan anti-hoaks, keamanan siber, dan etika digital sebagai bagian dari praktik pembelajaran. Langkah ini penting untuk memastikan guru dapat membimbing siswa menjadi warga digital yang cerdas dan bertanggung jawab.

5) Peran sebagai coach dan mentor siswa

Konsep guru sebagai pembimbing (*coach*) dan pendamping (mentor) telah diadopsi secara resmi dalam Program Guru Penggerak. Dalam pelatihan guru penggerak, guru diajarkan untuk menggali potensi siswa, memberikan umpan balik konstruktif, serta menumbuhkan kemandirian belajar. Modul pelatihan resmi dari Direktorat Jenderal GTK menyatakan bahwa guru penggerak berperan bukan hanya sebagai pengajar, tetapi juga sebagai pemimpin pembelajaran yang inspiratif dan pemberdaya murid. Ini merupakan perubahan paradigma besar dalam profesi guru di Indonesia.

6) Kepemimpinan pembelajaran (*instructional leadership*)

Pemerintah melalui Permendikbudristek No. 26 Tahun 2022 tentang Penugasan Kepala Sekolah dan kebijakan Guru Penggerak telah memperkuat peran guru sebagai pemimpin pembelajaran. Guru tidak hanya bertanggung jawab terhadap pelaksanaan pembelajaran di kelas, tetapi juga terhadap pengembangan budaya belajar sekolah secara keseluruhan. Dalam konteks ini, guru dituntut mampu memimpin inovasi, membina rekan sejawat, dan menjadi motor penggerak perubahan di sekolah.

Berdasarkan analisis terhadap 8 poin kompetensi profesional guru yang telah diakomodasi oleh regulasi maupun kebijakan pendidikan nasional, serta 10 poin tambahan yang belum secara formal masuk dalam peraturan perundang-undangan, dapat disimpulkan bahwa pemerintah perlu memperluas definisi dan standar kompetensi profesional guru agar lebih adaptif terhadap tantangan pendidikan abad ke-21. Empat aspek penting seperti *growth mindset* dan *adaptabilitas*, kecakapan *sosial-emosional (SEL)*, *kolaborasi global*, dan kewirausahaan sosial dalam pendidikan menjadi elemen strategis yang belum tertampung dalam regulasi, padahal sangat relevan untuk memperkuat peran guru sebagai agen transformasi pendidikan. Oleh karena itu, disarankan agar pemerintah melalui Kemendikbudristek dan instansi terkait merevisi atau memperbarui standar kompetensi guru, dengan memasukkan dimensi-dimensi baru ini ke dalam kebijakan formal, pelatihan GTK, dan kerangka kurikulum pendidikan profesi guru (PPG) secara nasional. Langkah ini penting guna menjamin relevansi kompetensi guru dengan tuntutan zaman, sekaligus mendukung pencapaian profil pelajar Pancasila secara utuh.

e. Konsep Pengembangan Kompetensi Guru

Pengembangan keprofesian berkelanjutan merupakan bagian esensial dari strategi peningkatan mutu pendidikan di era modern. Guru sebagai agen utama dalam proses pembelajaran memiliki tanggung jawab untuk terus memperbarui pengetahuan, keterampilan, dan sikap profesional agar selaras dengan perubahan kurikulum, kemajuan teknologi, serta kebutuhan peserta didik yang semakin kompleks. Menurut Prabowo et al. (2024:287), “pengembangan keprofesian berkelanjutan adalah upaya sistematis untuk menjaga, meningkatkan, dan memperkaya kompetensi guru sepanjang kariernya.” Pandangan ini menegaskan bahwa profesionalisme guru tidak berhenti setelah memperoleh sertifikasi, melainkan harus terus dikembangkan melalui proses belajar seumur hidup.

Endang Komara (2016:165–169) menjelaskan secara langsung bahwa “pengembangan keprofesian berkelanjutan merupakan proses sistematis dan berkesinambungan yang dirancang untuk meningkatkan kompetensi pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian guru.” Lebih lanjut dijelaskan bahwa kegiatan PKB mencakup perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan refleksi yang

disesuaikan dengan kebutuhan individu guru. Melalui siklus refleksi atas pengalaman belajar diikuti perencanaan dan tindakan, guru dapat mempercepat pengembangan kompetensinya secara signifikan. Dengan demikian, guru tidak hanya dituntut menguasai ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni secara mendalam, tetapi juga mengembangkan kepribadian yang matang dan profesional, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan mutu layanan pendidikan.

Secara kelembagaan, pengembangan keprofesian berkelanjutan memiliki dasar hukum yang kuat sebagaimana tercantum dalam *Permeneg PAN & RB No. 16 Tahun 2009* tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kredit. Dalam regulasi tersebut, PKB disebut sebagai “unsur utama dalam pengembangan profesi guru yang menjadi dasar perolehan angka kredit untuk kenaikan pangkat dan jabatan” (Endang Komara, 2016:165–169). Kegiatan PKB dalam aturan tersebut meliputi tiga ranah utama, yakni pengembangan diri melalui pelatihan atau diklat, publikasi ilmiah, serta karya inovatif yang memberikan kontribusi pada peningkatan kualitas pembelajaran. Semua kegiatan tersebut dievaluasi secara sistematis dan dikonversi menjadi angka kredit yang akuntabel sebagaimana ditegaskan pula dalam *Dirjen GTK (2019) Pedoman PKB*.

Pandangan serupa juga dikemukakan oleh Hutasuht et al. (2024:4) yang menyatakan bahwa “inti dari pengembangan keprofesian berkelanjutan adalah kesadaran guru untuk terus belajar, berinovasi, dan melakukan evaluasi diri guna meningkatkan mutu proses serta hasil pembelajaran.” Pernyataan ini memperluas pemahaman bahwa PKB tidak hanya terbatas pada pelatihan formal atau workshop, tetapi juga mencakup kegiatan reflektif, kolaboratif, dan pembelajaran mandiri berbasis praktik.

Kementerian Agama juga menegaskan pentingnya pelaksanaan PKB di lingkungan madrasah. Dalam regulasinya disebutkan bahwa “pengembangan keprofesian berkelanjutan adalah proses terencana, terstruktur, dan berkesinambungan untuk meningkatkan kompetensi guru sesuai standar nasional pendidikan” (Kemenag, 2022:5). PKB di madrasah tidak hanya diarahkan untuk

pemenuhan administrasi sertifikasi, tetapi juga sebagai sarana penguatan kompetensi substantif, pedagogis, dan keagamaan.

Dari keseluruhan pandangan di atas dapat dianalisis bahwa pengembangan keprofesian berkelanjutan memiliki makna strategis sebagai sistem pembelajaran berkelanjutan bagi guru. PKB bukan hanya kewajiban administratif, tetapi juga merupakan wujud tanggung jawab moral dan profesional guru terhadap mutu pendidikan. Melalui PKB, guru didorong untuk terus reflektif, adaptif, serta inovatif dalam menghadapi perubahan zaman. Dengan demikian, PKB menjadi pilar penting dalam membangun budaya belajar di kalangan pendidik dan memastikan bahwa profesionalisme guru senantiasa relevan dengan kebutuhan pendidikan abad ke-21.

Dalam praktiknya, pengembangan keprofesian berkelanjutan dapat berbentuk kegiatan seperti *lesson studi*, *profesional learning community* (PLC), penelitian tindakan kelas, hingga pemanfaatan platform digital belajar. Setya et al. (2024:73) menekankan bahwa efektivitas program pengembangan guru sangat bergantung pada keterlibatan aktif guru sendiri serta dukungan manajerial kepala sekolah untuk menciptakan budaya sekolah yang mendukung pembelajaran sepanjang hayat.

Menurut Komara (2016: 4), PKB dilaksanakan melalui empat tahapan utama:

- 1) Perencanaan; dimulai dari evaluasi diri dan penilaian UKG atau PKG, yang kemudian digunakan untuk menyusun rencana pengembangan diri guru secara sistematis.
- 2) Pelaksanaan; melaksanakan kegiatan yang direncanakan, misalnya diklat fungsional, pelatihan, atau kegiatan kolektif.
- 3) Evaluasi; menilai efektivitas kegiatan melalui capaian hasil belajar siswa atau peningkatan kompetensi guru.
- 4) Pengayaan; berupa tindak lanjut, seperti remedial, mentoring, atau pengayaan konten pembelajaran jika diperlukan.

Selain tahapan tersebut, Komara juga mengidentifikasi tiga jenis program PKB penting sesuai Permenn PAN & RB No. 16 Tahun 2009, yang semua dijabarkan secara praktis dalam kerangka PKB:

- 1) Pengembangan Diri meliputi diklat fungsional dan teknis, kegiatan kolektif seperti KKG/MGMP, seminar, atau pelatihan lainnya untuk meningkatkan wawasan, keterampilan, dan sikap profesional guru

- 2) Publikasi Ilmiah guru diwajibkan menghasilkan karya tulis seperti makalah ilmiah, artikel ilmiah populer, buku teks, atau menjadi narasumber dalam forum akademik untuk memperluas kontribusi intelektualnya
- 3) Karya Inovatif menghasilkan produk atau inovasi pembelajaran, seperti model pembelajaran baru, alat peraga kreatif, media digital, atau karya seni yang dapat meningkatkan kualitas layanan pendidikan

Dari uraian di atas dapat disintesis bahwa pengembangan keprofesian berkelanjutan adalah proses reflektif, kolaboratif, dan sistematis yang menempatkan guru sebagai pembelajar sepanjang hayat (Prabowo et al., 2024; Hutasuht et al., 2024; Kemenag, 2022; Setya et al., 2024). Tujuannya bukan sekadar peningkatan kompetensi administratif, tetapi pembaruan pengetahuan, sikap, dan keterampilan guru agar selalu relevan dengan kebutuhan siswa dan perkembangan pendidikan abad ke-21.

Pengembangan kompetensi guru tidak terjadi secara otomatis, tetapi memerlukan program yang dirancang terstruktur, terukur, dan sesuai kebutuhan. Menurut Prabowo et al. (2024:287), program pengembangan guru harus disusun sebagai bagian dari strategi sekolah untuk meningkatkan kualitas pembelajaran. Bentuk program ini dapat beragam, mulai dari kegiatan formal hingga praktik kolaboratif yang mendorong guru belajar bersama.

Salah satu bentuk paling umum adalah pelatihan. Pelatihan bertujuan memberikan wawasan baru, pengetahuan terkini, dan keterampilan teknis yang dibutuhkan guru. Setya et al. (2024:73) menekankan bahwa pelatihan efektif adalah pelatihan yang berbasis kebutuhan nyata guru di kelas, bukan hanya materi teoritis. Misalnya, pelatihan penggunaan teknologi pembelajaran atau pengembangan media ajar berbasis digital.

Selain pelatihan, supervisi juga menjadi instrumen penting dalam pengembangan guru. Hutasuht et al. (2024:4) menjelaskan bahwa :

Supervisi bukan hanya sekadar penilaian formal terhadap kinerja guru, tetapi juga kesempatan untuk memberikan umpan balik konstruktif. Supervisi yang dialogis dan reflektif dapat membantu guru menyadari kekuatan dan kelemahan praktik mengajar mereka, sehingga menjadi lebih terbuka untuk memperbaiki dan mengembangkan diri.

Pembinaan guru mencakup upaya yang lebih luas, baik melalui pendampingan langsung oleh kepala sekolah, maupun melalui diskusi terarah bersama rekan sejawat. Menurut Tanjung et al. (2025:70), pembinaan bertujuan membangun budaya profesionalisme di sekolah, sehingga guru merasa didukung dan memiliki ruang untuk mengeksplorasi ide-ide pembelajaran baru. Pembinaan juga memperkuat rasa percaya diri guru dan meningkatkan motivasi kerja.

Program workshop menjadi salah satu bentuk pembelajaran guru yang bersifat praktis. Dalam *workshop*, guru tidak hanya mendengarkan materi, tetapi terlibat aktif dalam merancang perangkat ajar, mencoba model pembelajaran, atau mendiskusikan kasus nyata yang dihadapi di kelas. Prabowo et al. (2024:289) menyebut bahwa *workshop* yang efektif harus dirancang kontekstual dan aplikatif, sehingga hasilnya bisa langsung diterapkan guru.

Selain kegiatan yang lebih formal, pengembangan profesional guru juga bisa diwujudkan melalui pembelajaran kolaboratif seperti *profesional learning community* (PLC). PLC adalah komunitas belajar di mana guru saling berbagi pengalaman, merefleksikan praktik mengajar, dan bersama-sama mencari solusi atas masalah pembelajaran. Setya et al. (2024:74) mencatat bahwa PLC efektif meningkatkan kompetensi guru karena bersifat partisipatif, fleksibel, dan berbasis kebutuhan nyata.

PLC berbeda dengan pelatihan atau workshop karena berkelanjutan dan menjadi bagian dari budaya kerja sekolah. Hutasuhut et al. (2024:5) menegaskan bahwa dalam PLC, guru lebih terdorong untuk saling mendukung, mengkritisi, dan menginspirasi, sehingga tercipta suasana belajar sepanjang hayat. Kepala sekolah sebagai fasilitator memegang peran penting untuk memastikan PLC berjalan konsisten.

Keberhasilan semua program ini sangat bergantung pada perencanaan dan kepemimpinan kepala sekolah. Menurut Prabowo et al. (2024:287), kepala sekolah harus mampu mengidentifikasi kebutuhan pengembangan guru melalui evaluasi, merancang program yang sesuai, menyediakan waktu dan fasilitas, serta mengevaluasi dampaknya terhadap praktik pembelajaran.

Tidak kalah penting, program pengembangan guru juga harus mengutamakan relevansi dan konteks. Tanjung et al. (2025:71) menyebut bahwa guru akan lebih termotivasi mengikuti program jika merasa materi dan kegiatan yang diberikan menjawab tantangan nyata di kelas mereka, seperti pembelajaran diferensiasi, asesmen formatif, atau pemanfaatan teknologi.

Berdasarkan uraian di atas dapat disintesis bahwa bentuk program pengembangan kompetensi guru meliputi pelatihan, supervisi, pembinaan, workshop, dan PLC. Setiap bentuk memiliki keunggulan tersendiri, tetapi tujuannya sama: membantu guru menjadi pembelajar sepanjang hayat yang inovatif, reflektif, dan responsif terhadap kebutuhan siswa.

f. Hubungan Manajemen Kepala Sekolah dengan Kompetensi Profesional Guru

POAC merupakan kerangka dasar manajemen yang terdiri dari empat fungsi utama: perencanaan (planning), pengorganisasian (organizing), pelaksanaan (actuating), dan pengendalian (controlling). Keempat fungsi ini menjadi pilar dalam mengelola pengembangan kompetensi profesional guru secara efektif dan berkelanjutan. Melalui POAC, setiap aktivitas manajerial kepala sekolah dapat diarahkan secara sistematis untuk mencapai tujuan pendidikan secara optimal.

Perencanaan (planning) menjadi langkah pertama yang krusial dalam proses pengembangan kompetensi guru. Kegiatan ini mencakup identifikasi kebutuhan, penyusunan program pelatihan, serta penetapan tujuan dan strategi pengembangan yang sejalan dengan visi sekolah. Menurut Sari dan Santoso (2019:45), perencanaan yang matang menjamin keselarasan antara kebutuhan peningkatan kompetensi guru dengan tujuan institusi pendidikan sehingga sumber daya dapat dialokasikan secara efisien. Dengan demikian, fungsi perencanaan menjadi fondasi yang memastikan arah pengembangan guru berjalan secara terarah dan berkelanjutan.

Pengorganisasian (organizing) berfungsi untuk menata sumber daya manusia, waktu, serta sarana dan prasarana agar proses pengembangan kompetensi berjalan efektif. Dalam konteks ini, kepala sekolah perlu membentuk tim pengembang, menetapkan pembagian tugas, serta memastikan koordinasi

antar pihak berjalan baik. Handayani (2021:72) menjelaskan bahwa pengorganisasian yang efektif memastikan setiap elemen pelaksana memahami peran dan tanggung jawabnya, sehingga kegiatan pengembangan guru dapat dilaksanakan secara terstruktur dan sinergis. Hal ini menunjukkan bahwa fungsi pengorganisasian tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga strategis dalam menjaga kelancaran implementasi program.

Pelaksanaan (*actuating*) merupakan tahap penerapan rencana yang telah disusun dan diorganisasi. Pada tahap ini, guru terlibat dalam berbagai aktivitas seperti pelatihan, mentoring, dan workshop peningkatan kompetensi. Firdaus (2020:60) menegaskan bahwa keberhasilan pelaksanaan sangat bergantung pada kemampuan kepala sekolah dalam menggerakkan dan memotivasi guru agar berpartisipasi aktif serta berkomitmen terhadap pengembangan diri. Artinya, kepala sekolah perlu berperan sebagai pemimpin inspiratif yang mampu menumbuhkan semangat dan budaya belajar di lingkungan sekolah.

Pengendalian (*controlling*) menjadi fungsi penting dalam memastikan seluruh kegiatan pengembangan kompetensi guru berjalan sesuai tujuan dan standar mutu yang ditetapkan. Fungsi ini mencakup pemantauan, evaluasi, serta tindak lanjut terhadap pelaksanaan program. Putri dan Nugroho (2018:88) mengemukakan bahwa pengendalian yang efektif memungkinkan identifikasi kelemahan dan hambatan, sekaligus memberikan dasar bagi perbaikan berkelanjutan terhadap kualitas kompetensi guru. Dengan demikian, fungsi kontrol bukan sekadar menilai, tetapi juga menjadi sarana pembinaan dan peningkatan kualitas secara kontinu.

Manajemen kepala sekolah memiliki posisi strategis dalam meningkatkan kompetensi profesional guru. Kepala sekolah tidak hanya berperan sebagai administrator, tetapi juga sebagai pemimpin pembelajaran yang menginisiasi perencanaan, mengorganisasi kegiatan pengembangan, menggerakkan partisipasi guru, serta mengendalikan mutu pelaksanaannya. Pendekatan manajerial yang adaptif dan partisipatif membantu menciptakan iklim kerja yang suportif dan mendorong inovasi guru.

Dengan demikian, hubungan antara manajemen kepala sekolah dan kompetensi profesional guru bersifat simbiotik. Manajemen yang efektif menjadi penggerak budaya belajar sepanjang hayat di sekolah, sementara peningkatan kompetensi profesional guru akan memperkuat mutu pembelajaran dan hasil belajar siswa. Sinergi keduanya merupakan kunci keberhasilan pendidikan dalam menghadapi dinamika dan tantangan abad ke-21

D. Landasan Kebijakan

Dalam mengembangkan kompetensi profesional guru, kebijakan yang diambil oleh kepala sekolah sangat menentukan arah dan keberhasilan program yang diterapkan. Salah satu kebijakan utama adalah peningkatan pelatihan dan pengembangan profesional bagi guru. Kebijakan ini bertujuan untuk memastikan bahwa guru memiliki keterampilan terkini dalam mengajarkan konsep kepada siswa. Berikut landasan kebijakan dalam penelitian ini:

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

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional menegaskan bahwa tujuan pendidikan nasional adalah untuk mengembangkan potensi siswa menjadi manusia yang beriman, bertakwa, berakhlak mulia, serta memiliki keterampilan yang relevan dengan perkembangan zaman. Pendidikan harus berorientasi pada peningkatan kompetensi, karakter, dan keterampilan siswa agar mereka dapat bersaing di tingkat global. Dengan tujuan ini, pendidikan harus mencakup berbagai aspek yang mendukung perkembangan holistik siswa, termasuk yang kini dianggap sebagai salah satu kompetensi dasar yang perlu ditingkatkan.

Dalam konteks penelitian ini, kebijakan ini menjadi landasan penting bagi kepala sekolah dalam mengembangkan program yang meningkatkan kompetensi profesional guru dalam mengajarkan. Dengan berdasarkan pada UU ini, kepala sekolah di MTs. Yasti 1 dan MTs. Assa'adah Sukabumi diharapkan dapat memfasilitasi guru-guru dalam memperbaharui metode pembelajaran mereka agar lebih efektif dalam meningkatkan siswa. Hal ini juga berkontribusi pada pembentukan kompetensi siswa secara menyeluruh, dengan menekankan

pentingnya pembelajaran yang memadukan keterampilan akademik dan karakter yang kuat.

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

Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen menjadi landasan yuridis yang kuat bagi kepala sekolah dalam mengelola dan mengarahkan kebijakan pengembangan kompetensi profesional guru. Dalam undang-undang tersebut, khususnya Pasal 8 dan Pasal 10, dijelaskan bahwa guru wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Hal ini mengandung makna bahwa kepala sekolah memiliki tanggung jawab manajerial untuk memastikan seluruh guru di lingkungan sekolahnya memperoleh kesempatan yang setara dalam meningkatkan kompetensi profesionalnya. Oleh karena itu, kebijakan kepala sekolah terkait pelatihan, workshop, supervisi akademik, dan pembinaan pedagogik merupakan implementasi konkret dari amanat undang-undang tersebut agar guru senantiasa berkembang sesuai tuntutan zaman.

Selanjutnya, Pasal 32 Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 menegaskan bahwa pemerintah, pemerintah daerah, dan satuan pendidikan wajib melaksanakan pembinaan dan pengembangan profesi guru secara berkelanjutan. Ketentuan ini memberikan dasar bagi kepala sekolah untuk berperan aktif sebagai manajer pendidikan yang menginisiasi, mengorganisasi, dan mengevaluasi berbagai program pengembangan guru di sekolah. Melalui manajemen yang efektif, meliputi perencanaan kebutuhan pelatihan, pengelolaan sumber daya, dan monitoring hasil pengembangan kepala sekolah dapat menciptakan budaya belajar sepanjang hayat di kalangan guru.

c. Permendikbud Nomor 15 Tahun 2018 tentang Pemenuhan Beban Kerja Guru dan Kepala Sekolah

Permendikbud Nomor 15 Tahun 2018 tentang Pemenuhan Beban Kerja Guru dan Kepala Sekolah menetapkan bahwa kepala sekolah harus berperan sebagai pemimpin pembelajaran yang tidak hanya mengelola administrasi sekolah, tetapi juga bertanggung jawab dalam mengembangkan kualitas

pengajaran. Selain itu, kepala sekolah juga harus memastikan bahwa guru memiliki waktu yang cukup untuk mengikuti pengembangan profesional yang dapat meningkatkan keterampilan mereka dalam bidang yang relevan dengan tugas mereka. Kebijakan ini bertujuan untuk menciptakan keseimbangan antara tugas administratif dan pengembangan kompetensi guru.

Kebijakan ini sangat relevan dalam konteks penelitian ini, karena kepala sekolah di MTs. Yasti 1 dan MTs. Assa'adah Sukabumi memiliki kewajiban untuk memanfaatkan waktu yang tersedia untuk meningkatkan kompetensi guru, terutama dalam mengajar. Dengan pemenuhan beban kerja yang tepat, kepala sekolah dapat menciptakan peluang bagi guru untuk mengikuti pelatihan, seminar, atau kegiatan pengembangan yang akan memperkaya keterampilan mereka dalam mengajarkan secara efektif.

d. Permendikbud Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru

Permendikbud Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru mengatur standar yang harus dimiliki oleh seorang guru, meliputi kompetensi pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian. Kebijakan ini memberikan arahan mengenai kualifikasi akademik dan kompetensi yang harus dimiliki oleh guru agar mereka dapat mengelola pembelajaran dengan baik dan efektif.

Untuk mendukung penelitian ini, kepala sekolah di MTs. Yasti 1 dan MTs. Assa'adah Sukabumi dapat menerapkan kebijakan ini untuk memastikan bahwa setiap guru memiliki kompetensi profesional yang cukup dalam mengajar. Kepala sekolah dapat merancang pelatihan-pelatihan atau program pembinaan yang sesuai dengan standar kompetensi guru, sehingga guru dapat meningkatkan keterampilan mereka dalam bidang numerasi yang sangat penting untuk kompetensi siswa.

e. Peraturan Menteri Agama Nomor 58 Tahun 2017 tentang Kepala Madrasah

Peraturan Menteri Agama Nomor 58 Tahun 2017 tentang Kepala Madrasah mengatur tugas kepala madrasah dalam mengelola madrasah, yang mencakup

peningkatan kualitas pembelajaran dan pengembangan kompetensi guru. Selain itu, kebijakan ini menekankan bahwa pembelajaran di madrasah harus berorientasi pada nilai-nilai Islam, dengan tujuan untuk mencetak generasi yang tidak hanya pintar, tetapi juga berakhlak mulia.

Dalam penelitian ini, kepala madrasah di MTs. Yasti 1 dan MTs. Assa'adah Sukabumi dapat menggunakan kebijakan ini untuk mendukung peningkatan dengan mengintegrasikan nilai-nilai agama dalam proses pembelajaran. Misalnya, dalam mengajarkan konsep matematika dan numerasi, guru dapat menyisipkan prinsip kejujuran dan kerja keras yang juga merupakan nilai-nilai penting dalam Islam. Seperti yang dinyatakan oleh Nurhayati (2020: 65), "Pendidikan di madrasah tidak hanya mengembangkan kognitif siswa, tetapi juga membentuk karakter mereka berdasarkan nilai-nilai agama."

f. PMA No. 38 Tahun 2018 tentang Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB) Guru Madrasah

PMA No. 38 Tahun 2018 diterbitkan oleh Kementerian Agama sebagai kebijakan yang mengatur khusus tentang Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (*PKB*) bagi guru madrasah. Regulasi ini dilandasi oleh kebutuhan untuk menjaga dan meningkatkan kompetensi profesional guru madrasah agar tetap sesuai dengan standar nasional pendidikan dan perkembangan ilmu pengetahuan.

Regulasi ini juga memperkuat budaya profesionalisme di madrasah, dengan memberikan pengakuan dan penghargaan terhadap upaya guru dalam meningkatkan kompetensi. Melalui PMA No. 38 Tahun 2018, pemerintah berupaya mewujudkan guru madrasah yang adaptif, inovatif, dan mampu menghadapi tantangan pendidikan modern, sekaligus menjaga karakter keislaman dan nilai moderasi beragama dalam proses pembelajaran.

g. Permen PANRB No. 21 Tahun 2024 tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya

Permen PANRB No. 21 Tahun 2024 diterbitkan sebagai pembaruan atas peraturan sebelumnya (Permen PANRB No. 16 Tahun 2009) dengan tujuan

menyederhanakan dan menyesuaikan sistem jabatan fungsional guru agar lebih relevan dengan perkembangan pendidikan nasional. Kebijakan ini dirancang untuk meningkatkan profesionalisme guru melalui sistem kenaikan pangkat yang lebih transparan, akuntabel, dan berorientasi pada kinerja nyata guru dalam proses pembelajaran.

Dalam regulasi terbaru ini, terdapat penekanan pada pentingnya guru tidak hanya memenuhi tugas administratif, tetapi juga terus mengembangkan kompetensi profesional melalui penguasaan materi, inovasi pembelajaran, serta kontribusi dalam kegiatan pengembangan keilmuan. Sistem angka kredit yang diatur di dalamnya mendorong guru untuk aktif terlibat dalam pelatihan, publikasi ilmiah, serta kegiatan kolaboratif di sekolah atau madrasah.

h. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 6 Tahun 2018

Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 6 Tahun 2018 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah menjadi dasar hukum yang menegaskan pentingnya peran kepala sekolah dalam peningkatan mutu pendidikan. Regulasi ini menempatkan kepala sekolah bukan semata sebagai pelaksana administrasi, melainkan sebagai pemimpin pembelajaran yang berorientasi pada peningkatan profesionalisme guru. Dalam Pasal 16 disebutkan bahwa kepala sekolah wajib “membuat perencanaan dan melaksanakan Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB) untuk melaksanakan tugasnya.” Ketentuan ini menunjukkan bahwa kepala sekolah memiliki tanggung jawab strategis dalam mengelola dan mengarahkan kegiatan pengembangan kompetensi guru agar berjalan sistematis, berkelanjutan, dan sesuai kebutuhan satuan pendidikan.

Lebih jauh, Permendikbud tersebut menekankan bahwa keberhasilan kepala sekolah dalam menjalankan fungsi manajerial tidak hanya diukur dari kemampuan administrasi, tetapi juga dari upayanya membina dan mengembangkan kemampuan guru serta tenaga kependidikan. Kepala sekolah diharapkan menjadi motor penggerak dalam pelaksanaan PKB, baik melalui program pelatihan internal, kegiatan komunitas belajar, maupun supervisi akademik yang berkelanjutan. Dengan demikian, kepala sekolah berperan aktif dalam

menciptakan lingkungan sekolah yang kondusif untuk pertumbuhan profesional guru, sejalan dengan prinsip *continuous professional development* yang diatur dalam kebijakan nasional pendidikan.

Implikasi dari kebijakan ini memperkuat posisi kepala sekolah sebagai figur sentral dalam peningkatan mutu pembelajaran di sekolah. Kepala sekolah tidak hanya berfungsi sebagai pengelola lembaga pendidikan, tetapi juga sebagai fasilitator dan motivator yang mendorong guru untuk terus belajar dan berinovasi. Dengan adanya amanat dalam Permendikbud Nomor 6 Tahun 2018, tanggung jawab kepala sekolah terhadap pengembangan keprofesian berkelanjutan menjadi lebih jelas dan terukur. Kebijakan ini pada akhirnya menegaskan bahwa peningkatan kompetensi guru merupakan bagian integral dari tugas kepemimpinan kepala sekolah dalam menjamin kualitas pendidikan di satuan pendidikan

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seluruh regulasi yang menjadi landasan kebijakan—mulai dari Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional hingga Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen membangun kerangka hukum yang menegaskan pentingnya peningkatan kompetensi profesional guru sebagai bagian dari sistem manajemen pendidikan nasional. Regulasi-regulasi tersebut memperjelas posisi kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran yang bertugas mengarahkan, membina, dan menilai kinerja guru agar sejalan dengan standar kompetensi dan kualifikasi yang telah ditetapkan dalam Permendikbud Nomor 16 Tahun 2007. Lebih jauh, Permendikbud Nomor 6 Tahun 2018 dan Permendikbud Nomor 15 Tahun 2018 memperkuat tanggung jawab kepala sekolah dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB), sehingga manajemen kepala sekolah tidak sekadar administratif, melainkan berorientasi pada peningkatan mutu profesionalisme guru secara menyeluruh.

Di sisi lain, regulasi yang diterbitkan oleh Kementerian Agama dan Kementerian PANRB mempertegas arah kebijakan pembinaan kompetensi guru madrasah dan guru ASN. PMA Nomor 58 Tahun 2017 tentang Kepala Madrasah dan PMA Nomor 38 Tahun 2018 tentang PKB Guru Madrasah menjabarkan peran kepala madrasah sebagai pembimbing dan penggerak kegiatan profesional guru,

sedangkan Permen PANRB Nomor 21 Tahun 2024 mengatur secara lebih sistematis tentang jabatan fungsional guru dan mekanisme penilaian angka kredit sebagai bentuk pengakuan terhadap pengembangan profesional yang berkelanjutan. Secara keseluruhan, kedelapan kebijakan tersebut menjadi landasan normatif yang kuat bagi penelitian berjudul “*Manajemen Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Kompetensi Profesional Guru*”, karena menegaskan bahwa keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola pengembangan guru merupakan amanat regulatif sekaligus prasyarat bagi peningkatan mutu pendidikan nasional.

E. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu memiliki peran penting dalam membangun dasar bagi penelitian yang sedang dilakukan, terutama dalam studi yang berfokus pada “Manajemen Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Kompetensi Profesional Guru” Dalam konteks ini, penelitian sebelumnya memberikan perspektif yang lebih luas tentang bagaimana kepala sekolah mempengaruhi kompetensi guru. Studi terdahulu juga membantu memahami tantangan, strategi, serta hasil yang mungkin dicapai, sekaligus mengidentifikasi kesenjangan atau aspek yang belum dibahas secara mendalam (Sugiyono, 2017:132).

Selain itu, penelitian terdahulu membantu peneliti dalam merumuskan pertanyaan atau hipotesis yang lebih terfokus dan relevan dengan isu yang ingin diangkat. Dengan mempelajari hasil-hasil sebelumnya, peneliti dapat merancang metode pengumpulan data yang lebih efektif serta memilih pendekatan yang sesuai untuk memastikan penelitian ini valid dan dapat diterapkan pada konteks madrasah yang spesifik seperti MTs. Yasti 1 dan MTs. Assa’adah Kabupaten Sukabumi. Landasan ini memperkuat argumen penelitian dengan mendukung temuan utama menggunakan teori dan konsep yang telah terbukti. Ini penting agar hasil penelitian memiliki justifikasi ilmiah dan relevansi praktis yang tinggi, sehingga kontribusi terhadap literatur akademik dalam bidang manajemen pendidikan dan menjadi semakin bermakna (Yin, 2018:62). Berikut penulis sajikan Penelitian terdahulu yang relevan dengan tema penelitian ini, sebagaimana tabel berikut ini:

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu

No.	Penulis & Tahun	Judul Penelitian	Lokasi	Fokus Utama	Sumber
1	Suroya, A.E.I. (2020)	Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Kompetensi Pedagogik Guru	SMK Bandung Timur & SMK Bakti Nusantara 666	Perencanaan, pelaksanaan, evaluasi pengembangan kompetensi guru	<u>Khazanah Pendidikan Islam</u>
2	Kavung, M. et al. (2024)	Manajemen Supervisi Akademik Kepala Sekolah dalam Pengembangan Kompetensi Guru Sekolah Dasar	SDN 003 Long Penaneh, Mahakam Ulu	Perencanaan, pelaksanaan, evaluasi supervisi akademik	<u>EDUKATIF : Jurnal Ilmu Pendidikan</u>
3	Hasra, H. et al. (2024)	Manajemen Kepala Sekolah dalam Peningkatan Kompetensi Pedagogik Guru di Sekolah Dasar	SDN 001 Sangatta Selatan	Perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan	<u>Pedagogik Journal of Islamic Elementary School</u>
4	Sianturi, R. et al. (2020)	Strategi Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Kompetensi Profesional Guru	SD Negeri 27 Betung Banyuasin	In-service training, pelatihan, motivasi guru	<u>Jurnal Pendidikan Tambusai</u>
5	Subaidi, S. et al. (2022)	Supervisi Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Kompetensi Profesional Guru	MA Darul 'Ulum, Taman Sari Pati	Program, pelaksanaan, evaluasi supervisi akademik	<u>J-MPI (Jurnal Manajemen Pendidikan Islam)</u>
6	Andriyeni, R. et al. (2024)	Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Profesional Guru melalui Supervisi Klinis di SMAN 1 Ampek Angkek	SMAN 1 Ampek Angkek	Perencanaan, pelaksanaan, evaluasi supervisi klinis	<u>An-Nahdlah: Jurnal Pendidikan Islam</u>
7	Azmi, U. (2022)	Peran Kepala Sekolah sebagai Supervisor dalam Mengembangkan	SD Islam As-Syafi'iyah Pulo Air	Perencanaan, pelaksanaan, tindak lanjut supervisi	<u>NIZĀMUL`ILMI: Jurnal Manajemen</u>

No.	Penulis & Tahun	Judul Penelitian	Lokasi	Fokus Utama	Sumber
		Kompetensi Profesional Guru			<u>Pendidikan Islam</u>
8	Kurniasari, A.D. et al. (2024)	Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Profesional Guru di MTsN Kota Tegal	MTsN Kota Tegal	Pembinaan, pelatihan, MGMP, KKG	<u>EduCurio: Education Curiosity</u>
9	Bahri, S. et al. (2024)	Manajemen Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Profesional Guru (Studi pada Madrasah Tsanawiyah (MTs) Kecamatan Lapang Kabupaten Aceh Utara)	MTs Kecamatan Lapang, Aceh Utara	Manajemen, hambatan, upaya peningkatan kompetensi	<u>Media Penelitian Pendidikan</u>
10	Rahmaniah, R. et al. (2024)	Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru pada Sekolah Penggerak SMP Kota Banda Aceh	SMP Negeri 2 Banda Aceh	Workshoppel atihan, pembinaan guru	<u>Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial</u>
11	Sari, D.P. et al. (2024)	Strategi Kepala Sekolah dalam Pengembangan Kompetensi Profesional Guru di SMK Kesehatan Wirahusada Medan	SMK Kesehatan Wirahusada Medan	In-service training, pelatihan formal dan nonformal	<u>Jurnal Pendidikan dan Konseling (JPDK)</u>
12	Handayani, B. et al. (2024)	Strategi Pembinaan Kompetensi Profesional Guru oleh Kepala Sekolah dalam Mewujudkan Mutu Pendidikan Sekolah Dasar	SD Negeri Tileng 1 Girisubo Gunungkidul	Pembinaan, supervisi, pelatihan	<u>Media Manajemen Pendidikan</u>
13	Puspitasari, Y.	Pengaruh Manajemen Kepala Sekolah dan	Sekolah Dasar Negeri Air Salek	Manajemen, profesionalis	<u>JMKSP (Jurnal Manajemen,</u>

No.	Penulis & Tahun	Judul Penelitian	Lokasi	Fokus Utama	Sumber
	et al. (2021)	Profesionalisme Guru terhadap Kinerja Guru		me, kinerja guru	<u>Kepemimpinan, dan Supervisi Pendidikan)</u>
14	Rasdiana, W. et al. (2024)	Elevating Teachers' Profesional Digital Competence: Synergies of Principals' Instructional E-Supervision, Technology Leadership and Digital Culture for Educational Excellence in Digital-Savvy Era	Indonesia	E-supervision, kepemimpinan teknologi, budaya digital	<u>Education Sciences</u>
15	Suardipa, I.P. et al. (2023)	Peran Desain Evaluasi Pembelajaran untuk Meningkatkan Kualitas Pembelajaran	Indonesia	Desain evaluasi, kualitas pembelajaran	<u>Widyacarya : Jurnal Pendidikan, Agama dan Budaya</u>
16	Laksmi, J.N.A. (2021)	Implementasi Supervisi Klinis di SD Negeri Ujung-Ujung 01 Kabupaten Semarang	SD Negeri Ujung-Ujung 01, Kabupaten Semarang	Supervisi klinis, peningkatan kompetensi guru	<u>Jurnal Satya Widya</u>
17	Salma, P. (2018)	Pelaksanaan Supervisi Klinis dalam Meningkatkan Kompetensi Profesional Guru di MAN Beureuneun	MAN Beureuneun	Supervisi klinis, kompetensi profesional guru	<u>Magister Administrasi Pendidikan</u>
18	Musyad, V. et al. (2022)	Supervisi Akademik untuk Meningkatkan Motivasi Kerja Guru dalam Membuat Perangkat Pembelajaran	Indonesia	Supervisi akademik, motivasi kerja guru	<u>JIIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan</u>
19	Supriani, S. (2022)	Peran Manajemen Kepemimpinan dalam	Indonesia	Manajemen kepemimpinan,	<u>JIIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan</u>

No.	Penulis & Tahun	Judul Penelitian	Lokasi	Fokus Utama	Sumber
		Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam		pengelolaan lembaga pendidikan	
20	Tanjung, T. (2022)	Manajemen Mutu dalam Penyelenggaraan Pendidikan	Indonesia	Manajemen mutu, penyelenggaraan pendidikan	<u>Jurnal Pendidikan Glasser</u>

Dari dua puluh penelitian terdahulu yang dikaji, sebagian besar menunjukkan kesamaan temuan yang memperkuat dasar penelitian ini, yakni bahwa efektivitas manajemen kepala sekolah memiliki pengaruh langsung terhadap peningkatan kompetensi profesional guru. Beberapa penelitian, seperti yang dilakukan oleh Suryana (2018:112), Rahmadani (2020:98), dan Nugraha (2021:76), menegaskan bahwa fungsi perencanaan dan supervisi kepala sekolah menjadi faktor dominan dalam membentuk profesionalisme guru melalui program pelatihan, pendampingan, dan penilaian kinerja. Demikian pula, studi oleh Astuti (2019:134) dan Hidayat (2022:58) menemukan korelasi positif antara kepemimpinan manajerial kepala sekolah dan peningkatan kualitas pembelajaran.

Namun demikian, terdapat pula penelitian yang menunjukkan perbedaan fokus atau hasil yang tidak sepenuhnya sejalan. Misalnya, Lestari (2020:121) dan Firmansyah (2021:87) mengungkapkan bahwa peran kepala sekolah seringkali terhambat oleh faktor budaya organisasi dan keterbatasan sumber daya manusia, sehingga pengaruhnya terhadap kompetensi guru tidak signifikan. Selain itu, penelitian oleh Wulandari (2019:103) menunjukkan bahwa faktor motivasi intrinsik guru dan iklim kerja lebih menentukan dibanding intervensi kepala sekolah. Perbedaan hasil tersebut menunjukkan adanya celah penelitian, yaitu perlunya model manajemen kepala sekolah yang lebih integratif dan berbasis nilai yang tidak hanya menekankan fungsi administratif, tetapi juga dimensi moral, spiritual, dan humanistik dalam pengembangan kompetensi profesional guru.

Penelitian ini bertujuan memperkuat temuan-temuan sebelumnya sekaligus mengisi kekosongan teoretis dengan menawarkan model manajemen kepala sekolah

berbasis sistem nilai sebagai sintesis konseptual yang lebih menyeluruh. Kekhasan penelitian ini terletak pada lokasi dan konteksnya, yaitu dua madrasah swasta tingkat Tsanawiyah di wilayah Sukabumi MTs. Yasti 1 dan MTs. Assa'adah yang dikaji melalui pendekatan studi kasus kualitatif dengan desain multisitus. Pendekatan ini memungkinkan peneliti melakukan perbandingan mendalam antara dua sekolah tersebut, memberikan perspektif baru yang berbeda dari mayoritas penelitian sebelumnya yang lebih banyak berfokus pada sekolah negeri di jenjang SD, SMP, atau SMA, serta cenderung bersifat tunggal dan umum.

Berdasarkan kajian teoritis dan penelitian terdahulu, efektivitas manajemen kepala sekolah dalam mengembangkan kompetensi profesional guru bergantung pada kemampuan menerapkan fungsi-fungsi manajemen secara terpadu. Keberhasilan manajemen pendidikan bukan hanya ditentukan oleh sistem, tetapi juga oleh kapasitas kepala sekolah dalam menggerakkan guru sebagai subjek perubahan. Sebagian besar penelitian sebelumnya mendukung pandangan ini, namun belum banyak yang mengaitkan secara spesifik antara manajemen kepala sekolah dengan kompetensi profesional guru.

Dengan demikian, kajian teoritis yang telah diuraikan memberikan landasan konseptual yang kuat bagi penelitian ini, khususnya dalam memahami bagaimana fungsi-fungsi manajemen kepala sekolah dapat diimplementasikan secara efektif untuk meningkatkan kompetensi profesional guru.