

BAB II
KAJIAN PUSTAKA
MANAJEMEN KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN
KOMPETENSI PROFESIONAL GURU BERBASIS
PEMBELAJARAN BERDIFERESIANSI

A. Landasan Teoritis

1. Manajemen

Pengertian Manajemen adalah suatu rangkaian proses yg meliputi kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, evaluasi dan pengendalian dalam rangka memberdayakan seluruh sumber daya organisasi/ perusahaan, baik sumberdaya manusia (*human resource capital*), modal (*financial capital*), material (*land, natural resources or raw materials*), maupun teknologi secara optimal untuk mencapai tujuan organisasi/ perusahaan.

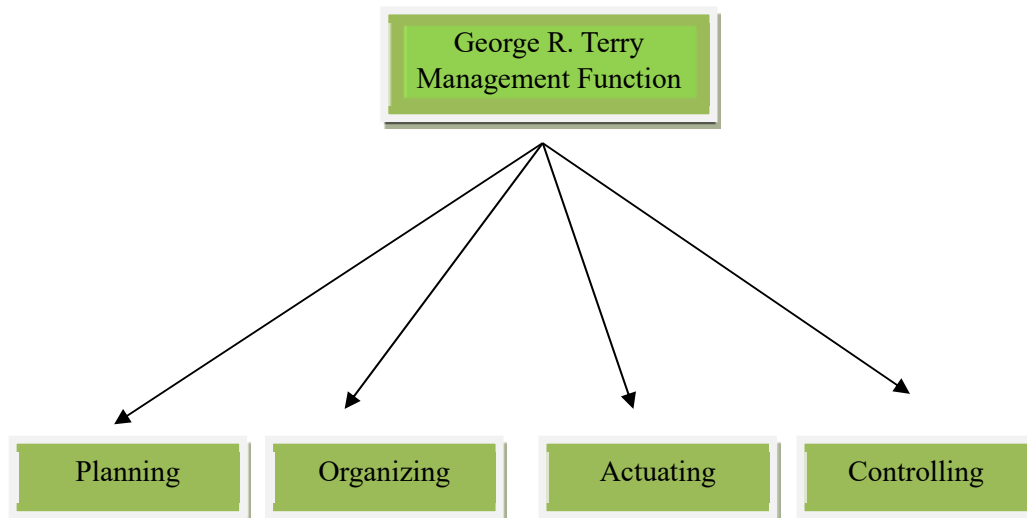
Beberapa pengertian umum tentang manajemen menurut Sagala (2010) manajemen adalah mengetahui secara tepat apa yang anda ingin kerjakan dan anda melihat bahwa mereka mengerjakan cara yang terbaik. Sedangkan menurut Manap, A (2018) manajemen adalah pengetahuan cara mengatur proses untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya guna mencapai hasil yang sesuai. Manajemen merupakan suatu proses tertentu yang menggunakan kemampuan untuk mencapai suatu tujuan dimana pelaksanaannya disesuaikan dengan keahlian dan gaya kepemimpinan. Sedangkan menurut Mulyasa (2017:19) manajemen adalah proses kerja sama antara individu dan kelompok untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien melalui fungsi-fungsi manajerial, seperti perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan.

Maka dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan suatu proses sistematis yang dilakukan secara sadar dan terarah untuk mencapai tujuan tertentu secara efektif dan efisien. Proses ini melibatkan kerja sama antara individu maupun kelompok melalui serangkaian fungsi seperti perencanaan,

pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan. Manajemen juga menekankan pada pentingnya pengaturan proses kerja yang dilakukan dengan cara terbaik, yang disesuaikan dengan keahlian, gaya kepemimpinan, dan kondisi organisasi guna memperoleh hasil yang optimal.

George R Terry berpendapat bahwa “Manajemen adalah suatu proses khas yang terdiri atas tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pergerakan dan pengendalian untuk menentukan serta mencapai tujuan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya”. Dalam sebuah kegiatan manajemen perlu adanya Prinsip Perencanaan (*Principle of Planning*), Prinsip Organisasi (*Principle of Organization*), Prinsip Pengarahan (*Principle of Direction*), dan Prinsip Pengendalian (*Principle of Control*). Sehingga dengan adanya penerapan ini setiap tindakan dapat berjalan dengan *flexible* dalam mencapai sebuah tujuan.

Model dari prinsip-prinsip manajemen dari George R. Terry merupakan model dasar proses dari manajemen dalam menjalankan sebuah organisasi ataupun bisnis dalam mencapai tujuan. George R. Terry, 1958 dalam bukunya *Principles of Management* membagi empat fungsi dasar manajemen, yaitu *Planning* (Perencanaan), *Organizing* (Pengorganisasian), *Actuating* (Pelaksanaan) dan *Controlling* (Pengawasan). Berikut sebagaimana model 4 (empat) fungsi manajemen dalam proses manajemen yang dikenalkan oleh George R. Terry, (*George R. Terry, Principles of Management, p. 4, 6th ed. 1971*)



Gambar. 2 Model Fungsi Manajemen George R. Terry

George R. Terry membagi empat fungsi dasar manajemen, yaitu Perencanaan (*Planning*), Pengorganisasian (*Organizing*), Pelaksanaan/Penggerakan (*Actuating*) dan Pengawasan (*Controlling*). Keempat fungsi manajemen ini disingkat dengan POAC :

1. Perencanaan (*Planning*)

Planning ataupun perencanaan merupakan langkah awal yang harus diperbuat dalam sebuah organisasi ataupun bisnis dalam memikirkan apa yang harus dilakukan dan apa yang harus dicapai kedepannya contoh kecilnya membuat sebuah VISI dan MISI sehingga organisasi ataupun bisnis yang kita jalankan mengetahui arah dan tujuannya.

Perencanaan menurut Bintoro Tjokroaminoto ialah proses mempersiapkan kegiatan secara sistematis yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu (Usman, 2009). Prajudi atmosudirdjo mendefinisikan perencanaan ialah perhitungan dan penentuan tentang sesuatu yang akan dijalankan dalam rangka mencapai tujuan tertentu, siapa yang melakukan, bila mana, dimana, dan bagaimana cara melakukannya.

Menurut George R. Terry dalam Sukarna, (2011:10) bahwa

Perencanaan adalah pemilih fakta dan penghubungan fakta - fakta serta pembuatan dan penggunaan perkiraan - perkiraan atau asumsi – asumsi untuk masa yang akan datang dengan jalan menggambarkan dan merumuskan kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Penentuan segala sesuatu terlebih dahulu, untuk melaksanakan sebagai kegiatan dan aktivitas, itulah yang disebut dengan istilah perencanaan. Al-Qur'an selalu memberikan petunjuk kepada perbuatan-perbuatan yang baik yang kita sebut dengan perencanaan yaitu untuk menciptakan kedamaian dan kebahagiaan bagi aspek kehidupan manusia yang beraneka ragam. Dalam bentuk sesuatu organisasi ataupun bisnis, yang hendak dicapai dengan perencanaan. Sebagaimana dijelaskan dalam kitab suci Al-Qur'an surat Al Hasyr ayat 18 :

“Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat) dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan”.

Ayat tersebut menjelaskan perbuatan yang baik dan memperhatikan apa yang akan diperbuatnya hari esok, di dalam ayat tersebut di atas tentu terselip dalam hatinya niat yang baik, yang berencana dengan rapih dan teratur untuk memulai suatu tindakan atau aktivitas. Jelas bahwa ayat tersebut menganjurkan kepada orang-orang yang beriman supaya memperhatikan apa yang akan diperbuatnya terhadap hari esok, maka di dalam istilah ilmu manajemen tindakan ini disebut “*planning*”.

Dari tahap pertama fungsi manajemen yang perkenalkan oleh George R. Terry jika dikorelasikan dengan Al-Qur'an surat Al-Hasyr ayat 18 bahwa seorang yang mengikuti ajaran sesuai dengan Syariat Islam serta bertakwa kepada Allah SWT dijamin dia seorang yang beriman memiliki sikap yang baik sehingga memiliki rencana yang baik serta mencapai hasil yang baik dalam mencapai tujuan.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Organizing merupakan pengorganisasian. Adapun pengertian mengenai hal ini adalah sebuah pengelompokan sebagaimana orang didalamnya dapat digerakkan sesuai aturan kesatuan sesuai dengan rencana dalam mencapai tujuan tersebut. Maka dalam hal ini perlu adanya perencanaan yang baik dalam membuat sebuah struktur organisasi karena berdampak pada proses keberhasilan manajemen mungkin hal kecilnya seperti membuat siapa pemimpinnya, sekretarisnya, bendaharannya dan bidang-bidang lainnya serta membuat *jobdesk* untuk setiap strukturnya sehingga apa yang akan dibuat akan terlaksana dengan baik sehingga mempermudah proses manajemen dalam mendapatkan keberhasilan serta mencapai tujuan.

Menurut Handoko istilah dari pengorganisasian : (1) cara manajemen merancang struktur formal untuk penggunaan yang paling efektif terhadap sumber daya keuangan, fisik, bahan baku, dan tenaga keorganisasian, (2) bagaimana organisasi mengelompokkan kegiatannya, dimana setiap pengelompokan diikuti penugasan seorang manajer yang diberi wewenang mengawasi anggota kelompok, (3) hubungan antara fungsi, jabatan, tugas karyawan, (4) cara manajer membagi tugas yang harus dilaksanakan dalam departemen dan mendelegasikan wewenang untuk mengerjakan tugas tersebut. (Usman, 2009).

Menurut George R. Terry dalam Sukarna (2011:10) bahwa

Pengorganisasian ialah penentuan, pengelompokan, dan penyusunan macam - macam kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan, penempatan orang - orang (pegawai), terhadap kegiatan - kegiatan ini, penyediaan factor - faktor fisik yang cocok bagi keperluan kerja dan penunjukkan hubungan wewenang, yang dilimpahkan terhadap setiap orang dalam hubungannya dengan pelaksanaan setiap kegiatan yang diharapkan.

Dengan begitu berarti pengorganisasian adalah pengelompokan dan pengaturan orang untuk dapat digerakkan sebagai suatu kesatuan sesuai dengan rencana yang telah dirumuskan, menuju tercapainya tujuan yang ditetapkan. Organisasi adalah tindakan penyatuan yang terpadu, untuk dan kuat di dalam suatu wadah kelompok atau organisasi. Hal ini dilakukan sesuai dengan pembagian tugas, yang berbeda-beda akan tetapi menuju dalam satu titik arah, tindakan ini dilakukan agar anggota atau personel

dapat bekerja dengan baik dan mamiliki rasa kebersamaan serta tanggung jawab. (Juhri, 2006).

Wujud dari pengorganisasian ini adalah tampaknya kesatuan yang utuh, kekompakan, kesetia kawanaan dan terciptanya mekanisasi yang sehat, sehingga kegiatan lancar, stabil dan mudah mencapai tujuan yang ditetapkan. Proses pengorganisasian yang menekankan pentingnya tercipta kesatuan dalam segala tindakan, dalam hal ini Al-Qur'an telah menyebutkan betapa urgensinya tindakan kesatuan yang utuh, murni dan bulat dalam suatu kelompok kemasyarakatan. Firman Allah dalam surat Ali-'Imran ayat 103 yang berarti :

“ Dan berpeganglah kamu semua kepada tali Allah (agama Alloh), dan janganlah kamu bercerai berai”.

Sebagai bagian dari unsur pengorganisasian adalah “*devisio of work*” pembagian tugas, tentu tugas seperti ini disesuaikan dengan bidang tersebut. Al-Qur'an memberikan petunjuk sebagai yang disebutkan dalam surat Al- Baqarah ayat 286 yang berarti :

“Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya, ia mendapat pahala dari kebajikan yang diusahakannya, dan mendapat siska (dari kejahatan) yang dikerjakannya”.

Dari tahap kedua ini fungsi manajemen yang perkenalkan oleh George R. Terry jika dikorelasikan dengan Surat Ali Imron ayat 103 dan Al-Baqarah ayat 286 bahwa sebuah organisasi dari prosesnya sebagaimana proses pembagian kerjanya, kumpulan orangnya, sistem kerjanya, hubungan antara struktur organisasinya maka dari itu harus bekerja sama satu sama lain serta saling percaya sehingga terjalin silaturahmi yang kuat dan dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan kegiatan yang diarahkan sehingga mempermudah tercapainya sebuah keberhasilan dalam mencapai tujuan.

3. Pelaksanaan (*Actuating*)

Dalam sebuah proses manajemen meskipun sudah memiliki perencanaan yang matang serta baik, dan memiliki struktur organisasi yang begitu bagus tanpa adanya tindakan atau aksi dalam perencanaan itu maka bagaimana sebuah organisasi ataupun bisnis dapat mencapai keberhasilan dalam tujuannya. *Actuating* sendiri merupakan pergerakan. Pergerakan pada dasarnya merupakan tindakan seorang pemimpin yang

membimbing serta mengarahkan dan menggerakkan seluruh bagian pada struktur organisasi dalam pelaksanaan proses manajemen sehingga tercapainya sebuah tujuan dan mendapatkan keberhasilan. Menurut George R. Terry dalam Sukarna, 2011 bahwa

“Penggerak adalah membangkitkan dan mendorong semua anggota kelompok agar supaya berkehendak dan berusaha dengan keras untuk mencapai tujuan dengan ikhlas serta serasi dengan perencanaan dan usaha-usaha pengorganisasian dari pihak pimpinan”.

Jadi yang terpenting adalah adanya sebuah tindakan membimbing, mengarahkan, menggerakkan para karyawan agar bekerja secara baik, tenang, dan tekun. Al-Qur’an dalam hal ini telah memberikan pedoman dasar terhadap proses pembimbing, pengarahannya ataupun memberikan peringatan dalam bentuk *actuating* ini. Dalam surat Al-Kahfi ayat 2 yang artinya

“Sebagai bimbingan yang lurus, untuk memperingatkan akan siksaan yang sangat pedih dari sisi Allah dan memberi berita gembira kepada orang-orang yang beriman yang mengerjakan amal shaleh, bahwa mereka akan mendapat pahala yang baik”

Dari tahap ketiga ini ini fungsi manajemen yang diperkenalkan oleh George R. Terry jika dikorelasikan dengan Surat Al-Kahfi ayat 2 bahwa *actuating* atau penggerak merupakan sebuah tindakan yang menjalani aktivitas dalam menjalankan sebuah tujuan dalam organisasi dengan adanya bimbingan yang baik serta sejalan menurut ajaran syariat Islam niscaya Allah SWT memberikan jalan yang mudah serta menjauhkan segala dampak keburukan yang terjadi. Dengan adanya pemimpin shaleh serta beriman kepada Allah SWT yang bisa mengarahkan dan membimbing bawahannya dengan baik serta dapat berkomunikasi dengan baik yang dapat diterima oleh bawahannya percayalah proses manajemen yang terjadi akan mencapai sebuah keberhasilan dalam mencapai tujuannya.

4. Pengawasan (*Controlling*)

Controlling sendiri merupakan pengawasan serta pengendalian. *Controlling* sangat berperan penting dalam melihat apakah proses manajemen berjalan dengan baik mencapai tujuan sasaran ataupun sebaliknya. Maka dengan itu langkah yang harus diambil dalam *controlling* mengamati, menilai, mengevaluasi dan mengoreksi setiap

langkah perencanaan berjalan sesuai dengan rencana atau sebaliknya. Menurut George R. Terry dalam Sukarna, 2011 bahwa

Pengawasan dapat dirumuskan sebagai proses penentuan apa yang harus dicapai yaitu standard, apa yang sedang dilakukan yaitu pelaksanaan, menilai pelaksanaan, dan bila mana perlu melakukan perbaikan - perbaikan, sehingga pelaksanaan sesuai dengan rencana, yaitu selaras dengan standard (ukuran).

Pengawasan mempunyai peranan atau kedudukan yang penting sekali dalam manajemen. Menurut Griffin (2000) menjelaskan bahwa ada 3 (tiga) tujuan dari pengawasan yaitu :

1. Meminimalkan kegagalan
2. Meminimumkan biaya
3. Mengantisipasi kompleksitas dari organisasi.

Adapun langkah-langkah yang sebuah proses pengawasan terdiri dari :

1. Menetapkan standar dan cara penilaian kerja
2. Mengukur kinerja
3. Mengukur apakah kinerja sudah sesuai dengan standar atau sebaliknya,
4. Melakukan tindakan koreksi serta evaluasi

Dalam aktivitas *Controlling* seorang pemimpin sangat dibutuhkan dalam menganalisa serta memeriksa dan dapat berkomunikasi dengan baik dengan bawahannya sehingga mendapatkan informasi serta laporan dalam proses manajemen yang dilakukan apakah berjalan baik ataupun tidak sehingga bisa memperhitungkan tingkat keberhasilan yang dihasilkan nantinya.

Pengawasan ini merupakan kewajiban yang terus menerus dilakukan, sangat memegang peranan didalam melakukan tugas-tugas yang dibagikan terhadap bagian-bagian perencanaan dalam organisasi, guna membersihkan dari hal-hal yang mengakibatkan kegagalan dan akibat yang lebih buruk lagi.

Dalam Islam *controlling* sendiri disebut dengan Ar-Riqobah yang maknanya ialah mengetahui kejadian-kejadian yang sebenarnya dengan ketentuan dan ketetapan peraturan, serta menunjuk secara tepat terhadap dasar-dasar yang telah ditetapkan dalam perencanaan semula. Untuk mencegah penyelewengan, penyalahgunaan wewenang dan semua bentuk kebocoran.

Mengenai faktor ini Al-Qur'an memberikan konsepsi lebih jauh, lebih tegas dan meyakinkan, agar hal yang bersifat merugikan tidak akan terjadi. Tekanan Al-Qur'an lebih dahulu pada intropeksi, control diri pribadi sebagai pimpinan apakah sudah sejalan dengan pola dan tingkah berdasarkan perencanaan dan program yang telah dirumuskan semula. setidaknya menunjukkan sikap yang simpatik dalam menjalankan tugas, selanjutnya mengadakan pengecekan atau memeriksa kerja anggota. Keadaan demikian akan lebih memudahkan diterima langsung oleh anggota atau bawahan. (Muhsin alBantani, 2011). Dalam Islam Nabi bersabda (HR. Tirmidzi : 2383) memberikan tuntunan, yaitu Artinya :

“Periksalah dirimu sebelum memeriksa orang lain. Lihatlah terlebih dahulu atas kerjamu sebelum melihat kerja orang lain.”

Dari tahap ketiga ini ini fungsi manajemen yang diperkenalkan oleh George R. Terry jika dikorelasikan dengan perspektif islam sendiri bahwa *controlling* sama-sama bertujuan dalam mengelola, mengawasi, mengoreksi setiap hal yang dijalankan dalam perencanaan yang sudah direncanakan apakah sudah berjalan dengan baik ataupun sebaliknya. Dalam hal ini Islam menekankan kesadaran diri sendiri dalam perihal apa yang kamu kerjakan sudah sesuai jalannya atau tidak, karena kesalahan proses manajemen bisa terjadi karena faktor pemimpin atau bawahan jika diri sendiri salah perbaiki jangan menyalahkan seorang yang diri sendiri aja belum tentu benar. Karena dengan kesadaran diri serta menjadi contoh pemimpin yang baik akan menjadi umpan balik kepada kinerja bawahan yang baik juga

Manajemen berorientasi pada proses yang berarti bahwa manajemen memerlukan sumber daya manusia, pengetahuan, dan keterampilan agar kegiatan lebih efektif sehingga menghasilkan tindakan untuk mencapai keberhasilan. Tidak ada suatu organisasi yang berhasil apabila tidak menggunakan manajemen yang baik. Untuk mewujudkan proses tersebut maka perlu adanya pengelolaan yang direncanakan dengan baik. Manajemen merupakan hal penting dalam segala aktivitas individu atau kelompok dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Dalam dunia pendidikan manajemen merupakan kegiatan pengelolaan pada suatu sistem pendidikan dengan tujuan keterlaksanaan proses belajar mengajar yang baik, yang mencakup :

- a) Program kurikulum, metode penyampaian, sistem evaluasi, sistem bimbingan
- b) Program ketenagaan
- c) Program pengadaan dan pemeliharaan fasilitas dan alat-alat pendidikan;
- d) Program pembiayaan
- e) Program hubungan masyarakat.

Perencanaan sekolah merupakan awal kegiatan manajemen dengan mempersiapkan segala hal yang terkait dengan pendidikan dan dilanjutkan dengan mengorganisasi sumber daya sekolah dan sumber daya lainnya melalui cara yang konsisten dengan visi, misi dan tujuan sekolah. Selanjutnya demi kelancaran pelaksanaan kegiatan sekolah perlu pengarahan dan pengendalian dalam upaya mengelola sumber dana sekolah.

Perencanaan program sekolah disesuaikan dengan kondisi sekolah, potensi daerah sekitar, kondisi sosial budaya masyarakat sekitar, dan juga kebutuhan peserta didik. Dengan demikian, perencanaan program sekolah tidak boleh menyimpang dan harus relevan dengan visi, misi serta tujuan penyelenggaraan pendidikan pada sekolah yang bersangkutan. Perencanaan program sekolah yang disusun oleh kepala sekolah dituangkan dalam Rencana Strategis Sekolah (Rentra).

Rencana strategis sekolah (rentra) merupakan sebuah proses perencanaan atas semua hal dengan baik dan teliti untuk mencapai tujuan pendidikan. Dengan tujuan agar sekolah dapat menyesuaikan dengan kekhasan, kondisi dan potensi daerah, sosial budaya masyarakat, potensi sekolah dan kebutuhan peserta didik. Rencana strategis sekolah disusun sebagai pedoman kerja dalam pengembangan sekolah, dan sebagai bahan acuan untuk mengidentifikasi serta mengajukan sumber daya yang diperlukan.

Rencana strategis sekolah ini dimaksudkan agar dapat dipergunakan sebagai kerangka acuan oleh kepala sekolah dalam mengambil kebijakan, disamping itu sebagai pedoman dalam mencapai keberhasilan pelaksanaan program belajar mengajar dan administrasi sekolah yang lain, agar pengelola sekolah tidak menyimpang dari prinsip-prinsip manajemen. Keberhasilan perencanaan ini menuntut peran serta aktif dari seluruh warga sekolah harus dan dukungan dari warga masyarakat. Seluruh komponen sekolah harus mempunyai persepsi yang sama terhadap visi dan misi sehingga seluruh program yang dijalankan oleh sekolah tidak menyimpang dari visi misi tersebut.

George R. Terry membagi empat fungsi dasar manajemen, yaitu Perencanaan (*Planning*), Pengorganisasian (*Organizing*), Pelaksanaan/Penggerakan (*Actuating*) dan Pengawasan (*Controlling*). Keempat fungsi manajemen ini disingkat dengan POAC :

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan dapat berarti meliputi tindakan memilih dan menghubungkan fakta-fakta dan membuat serta menggunakan asumsi-asumsi mengenai masa yang akan datang dalam hal memvisualisasikan serta merumuskan aktivitas-aktivitas yang diusulkan yang dianggap perlu untuk mencapai hasil-hasil yang diinginkan. Perencanaan berarti menentukan sebelumnya apa yang harus dilakukan dan bagaimana cara melakukannya.

Untuk memperoleh perencanaan yang kondusif, perlu dipertimbangkan beberapa jenis kegiatan, yaitu :

- 1) *Self-audit* atau menentukan keadaan organisasi sekarang
- 2) *Survey* terhadap lingkungan,
- 3) *Objektives* atau menentukan tujuan,
- 4) *Forecasting* atau ramalan keadaan-keadaan yang akan datang,
- 5) Melakukan tindakan-tindakan dan sumber pengerahan
- 6) *Evaluate* atau pertimbangan tindakan-tindakan yang diusulkan,
- 7) *Revise and adjust* atau Ubah dan sesuaikan rencana-rencana sehubungan dengan hasil-hasil pengawasan dan keadaan-keadaan yang berubah-ubah.
- 8) *Communicate* atau berhubungan terus selama proses perencanaan.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah penentuan, pengelompokkan, dan penyusunan macam-macam kegiatan yang dipeelukan untuk mencapai tujuan, penempatan orang-orang (pegawai), terhadap kegiatan-kegiatan ini, penyediaan faktor-faktor fisik yang cocok bagi keperluan kerja dan penunjukkan hubungan wewenang, yang dilimpahkan terhadap setiap orang dalam hubungannya dengan setiap pelaksanaan setiap kegiatan yang diharapkan.

George R. Terry juga mengemukakan tentang azas azas organizing, sebagai berikut, yaitu :

- 1) *The objective* atau tujuan
- 2) *Departementation* atau pembagian kerja
- 3) *Assign the personel* atau penempatan tenaga kerja
- 4) *Authority and Responsibility* atau wewenang dan tanggung jawab
- 5) *Delegation of authority* atau pelimpahan wewenang

3. Pelaksanaan (*Actuating*)

Pelaksanaan kepala sekolah adalah membangkitkan dan mendorong semua anggota kelompok agar supaya berkehendak dan berusaha dengan keras untuk mencapai tujuan dengan ikhlas serta serasi dengan perencanaan dan usaha-usaha pengorganisasian dari pihak pimpinan. kepala sekolah memotivasi dan menggerakkan guru untuk menerapkan pembelajaran berdiferensiasi dalam kelas, memberikan bimbingan dan supervisi secara aktif agar guru dapat mengimplementasikan strategi pembelajaran yang sesuai dengan karakteristik siswa.

4. Pengawasan (*Controlling*)

Pengawasan dapat dirumuskan sebagai proses penentuan apa yang harus dicapai yaitu standard, apa yang sedang dilakukan yaitu pelaksanaan, menilai pelaksanaan, dan bilaman perlu melakukan perbaikan-perbaikan, sehingga pelaksanaan sesuai dengan rencana, yaitu selaras dengan standard (ukuran).

George R. Terry mengemukakan proses pengawasan sebagai berikut :

- 1) *Determining the standard or basis for control* (menentukan standard atau dasar bagi pengawasan).
- 2) *Measuring the performance* (ukuran pelaksanaan).
- 3) *Comparing performance with the standard and ascerting the difference, it any* (bandingkan pelaksanaan dengan standard dan temukan jika ada perbedaan).
- 4) *Correcting the deviation by means of remedial action* (perbaiki penyimpangan dengan cara-cara tindakan yang tepat).

Menurut pendapat ahli di atas serta fungsi manajemen menurut George R. Terry, maka dengan ini penulis dapat menyimpulkan bahwa manajemen adalah kegiatan yang bersifat pengelolaan dengan melaksanakan fungsi perencanaan, pengorganisasian,

kepemimpinan, pengkoordinasian, pengarahan dan pengawasan untuk mencapai sasaran secara efektif dan efisien. Maka penulis mengambil 4 faktor yang mempengaruhi manajemen pengelolaan yang di kemukakan oleh George R Terry :

- a. Perencanaan adalah langkah awal yang sangat penting agar program peningkatan kompetensi guru berbasis pembelajaran berdiferensiasi dapat berjalan terarah dan terukur.
- b. Pengorganisasian memastikan semua sumber daya dan struktur pendukung tersedia dan terkoordinasi dengan baik untuk mendukung pelaksanaan program.
- c. Pelaksanaan atau *actuating* berfokus pada motivasi dan penggerakan guru agar aktif mengimplementasikan pembelajaran berdiferensiasi, yang membutuhkan perubahan pola pikir dan keterampilan baru.
- d. Pengendalian adalah proses evaluasi dan pengawasan agar pelaksanaan program sesuai dengan rencana dan tujuan, serta sebagai dasar perbaikan berkelanjutan.

Penerapan teori manajemen ilmiah George R Terry dalam manajemen kepala sekolah untuk meningkatkan kompetensi profesional guru PAUD berbasis pembelajaran berdiferensiasi melibatkan integrasi prinsip efisiensi, spesialisasi, dan standarisasi dengan pendekatan personalisasi pembelajaran. Berikut adalah beberapa analisis yang dihubungkan dengan pembelajaran berdiferensiasi diantaranya :

1. Kepala sekolah dapat mengoptimalkan kompetensi guru dengan menugaskan mereka mengajar sesuai bidang keahlian serta mengikuti pelatihan berbasis standar ilmiah melalui workshop dan seminar terstruktur untuk meningkatkan keterampilan mengajar berdiferensiasi, seperti teknik penilaian diagnostik dan pengembangan materi sesuai gaya belajar anak
2. Menganalisis efektivitas waktu pembelajaran dan gerakan fisik guru selama interaksi dengan siswa PAUD menggunakan instrumen terstandar untuk mengevaluasi penerapan pembelajaran berdiferensiasi, mencakup aspek pedagogik, pengelolaan kelas, dan penyesuaian kurikulum.
3. Mengukur keberhasilan adaptasi metode mengajar terhadap profil belajar siswa (*visual, auditori, kinestetik*) untuk pembelajaran berdiferensiasi yang memadukan standar nasional PAUD dengan kebutuhan individual siswa.

4. Berdasarkan analisis kebutuhan kelas dan pemetaan kompetensi guru menggunakan pendekatan kuantitatif, melalui *best practice sharing* terstruktur untuk meningkatkan efisiensi penyusunan materi berdiferensiasi

2. Strategi Kepala Sekolah

Strategi merupakan suatu rencana yang disusun secara menyeluruh dan terarah guna mencapai tujuan tertentu. Dalam pelaksanaannya, strategi mencakup pemanfaatan sumber daya dan potensi yang tersedia secara optimal, baik dalam konteks individu maupun kelompok, agar sasaran yang telah ditetapkan dapat dicapai dengan cara yang efisien dan efektif.

Secara etimologis, istilah strategi berasal dari bahasa Yunani "*strategia*", yang berarti seni atau ilmu seorang jenderal dalam peperangan, namun kini penggunaannya telah meluas ke berbagai bidang seperti bisnis, pendidikan, dan organisasi. Menurut para ahli, strategi dapat diartikan sebagai pola dasar dari sasaran dan perencanaan, penyebaran sumber daya, serta interaksi organisasi dengan lingkungan untuk memastikan tercapainya tujuan utama melalui pelaksanaan yang tepat.

Kepala sekolah berasal dari dua kata yaitu "kepala" dan "sekolah". Kata kepala dapat diartikan "ketua atau "pemimpin" dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Sedangkan kata "sekolah" dimaknai sebagai sebuah lembaga dimana menjadi tempat menerima dan memberi pembelajaran. Kepala sekolah adalah pemimpin pendidikan yang bertugas dan bertanggung jawab di lembaga pendidikan. Menurut KBBI, kepala sekolah adalah orang tua atau guru yang memimpin suatu sekolah. Dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah adalah seseorang atau guru yang ditunjuk untuk memimpin suatu lembaga sekolah. Menurut Wahjosumijdo mengemukakan bahwa pengertian kepala sekolah adalah sebagai tenaga profesional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar/ tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberikan pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.

Kepemimpinan kepala sekolah memegang peranan penting dalam mengarahkan dan mengembangkan kompetensi profesional guru. Menurut Hallinger (2018), kepala sekolah yang efektif tidak hanya berperan sebagai manajer

administratif, tetapi juga sebagai pemimpin instruksional yang mampu menciptakan lingkungan pembelajaran yang kondusif dan mendukung pengembangan profesional guru. Kepemimpinan ini mencakup kemampuan kepala sekolah dalam menyediakan sumber daya, pelatihan, dan umpan balik yang diperlukan bagi guru untuk terus berkembang.

Kepemimpinan instruksional yang diterapkan oleh kepala sekolah sering dikaitkan dengan model kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional, sebagaimana dijelaskan oleh Fullan (2019), menekankan pada proses pengembangan individu dan organisasi secara berkelanjutan melalui motivasi, inspirasi, dan dukungan. Kepala sekolah dengan kepemimpinan transformasional mampu mendorong inovasi, kolaborasi, dan refleksi di antara para guru, yang berujung pada peningkatan kompetensi profesional mereka. Dengan demikian, kepala sekolah berperan sebagai agen perubahan yang berupaya menciptakan budaya belajar di kalangan guru.

3. Kompetensi Profesional Guru

Pengertian kompetensi berasal dari bahasa Inggris yaitu, *competence* yang diartikan kecakapan atau kemampuan. Sedangkan kompetensi guru adalah suatu kemampuan yang dimiliki oleh guru dalam melakukan kewajibannya dalam proses pembelajaran maupun diluar proses pembelajaran dengan penuh tanggung jawab. Profesional berasal dari kata profesi yang artinya suatu jabatan atau pekerjaan yang mengharuskan seseorang untuk memiliki keahlian, bertanggung jawab dan setia pada pekerjaannya tersebut. Kata profesional merujuk pada hal yaitu orang yang melaksanakan pekerjaan dan kinerjanya dalam melaksanakan pekerjaan. Guru profesional merupakan guru yang bekerja dan mengajar sesuai dengan bidang keahlian yang dimilikinya. Di dalam Standar Nasional Pendidikan dijelaskan pada Pasal 28 ayat (3) butir c menyebutkan bahwa yang dimaksud dengan kompetensi profesional adalah suatu kemampuan dalam menguasai materi pembelajaran secara luas dan mendalam agar peserta didik dapat memenuhi standar nasional pendidikan. Mampu dalam memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam mengembangkan diri.

Kompetensi profesional guru mencakup serangkaian keterampilan, pengetahuan, dan sikap yang diperlukan untuk menjalankan tugas-tugas pengajaran secara efektif. Menurut penelitian oleh Darling-Hammond et al. (2017), kompetensi profesional guru berperan penting dalam menentukan kualitas pembelajaran, karena guru yang kompeten mampu merancang, mengimplementasikan, dan mengevaluasi pembelajaran yang sesuai dengan kebutuhan peserta didik. Kompetensi ini tidak hanya mencakup penguasaan materi ajar, tetapi juga kemampuan untuk menyesuaikan metode pengajaran sesuai dengan kondisi dan karakteristik siswa, terutama dalam konteks pembelajaran terdiferensiasi.

Dalam konteks pendidikan anak usia dini (PAUD), pentingnya kompetensi profesional guru semakin jelas. Sari et al. (2020) menunjukkan bahwa guru PAUD memiliki peran signifikan dalam membentuk perkembangan kognitif, sosial, dan emosional anak. Guru yang kompeten tidak hanya harus memahami karakteristik perkembangan anak usia dini, tetapi juga mampu menciptakan lingkungan pembelajaran yang sesuai dengan kebutuhan individu masing-masing anak.

4. Pembelajaran Berdiferensiasi

Pembelajaran berdiferensiasi adalah pendekatan pedagogis yang menekankan pada penyesuaian konten, proses, dan produk pembelajaran sesuai dengan kebutuhan, minat, dan gaya belajar siswa yang beragam (Tomlinson, 2017). Pembelajaran berdiferensiasi penting dalam konteks pendidikan inklusif, di mana siswa memiliki latar belakang dan kemampuan yang beragam. Menurut Subban dan Round (2021), implementasi pembelajaran berdiferensiasi sangat bergantung pada kompetensi profesional guru. Guru harus mampu menganalisis kebutuhan setiap siswa dan merancang pembelajaran yang fleksibel dan adaptif.

Pembelajaran berdiferensiasi adalah pendekatan atau strategi pembelajaran di mana guru secara sadar merancang dan melaksanakan proses belajar-mengajar dengan menyesuaikan metode, materi, dan penilaian sesuai dengan kebutuhan, kemampuan, minat, serta gaya belajar masing-masing siswa. Pendekatan ini didasarkan pada pemahaman bahwa setiap siswa adalah individu yang unik, sehingga mereka membutuhkan perlakuan yang berbeda agar dapat mencapai potensi belajar

maksimalnya. Dalam pembelajaran berdiferensiasi, guru tidak menyamaratakan pembelajaran untuk semua siswa, melainkan memberikan pengalaman belajar yang relevan dan sesuai dengan karakteristik masing-masing peserta didik. Pembelajaran berdiferensiasi adalah teknik instruksional atau pembelajaran di mana guru menggunakan berbagai metode pengajaran untuk memenuhi kebutuhan individual setiap siswa sesuai dengan kebutuhan mereka. Kebutuhan tersebut dapat berupa pengetahuan yang ada, gaya belajar, minat, dan pemahaman terhadap mata pelajaran.

Pada dasarnya, pembelajaran berdiferensiasi memungkinkan setiap guru untuk bertemu dan berinteraksi dengan siswa pada tingkat yang sebanding dengan tingkat pengetahuan mereka untuk kemudian menyiapkan preferensi belajar mereka.

Kepemimpinan kepala sekolah berperan dalam mendukung penerapan pembelajaran berdiferensiasi melalui pelatihan dan pengembangan profesional guru. Kepala sekolah yang efektif dapat memberikan dukungan kepada guru dalam memahami prinsip-prinsip pembelajaran berdiferensiasi dan menerapkannya di dalam kelas (Deunk et al 2018). Hal ini penting karena banyak guru sering kali merasa kewalahan dengan tuntutan untuk menyesuaikan metode pengajaran mereka bagi setiap siswa tanpa adanya dukungan yang memadai.

Kepala sekolah berperan sebagai fasilitator utama dalam pengembangan kompetensi profesional guru. Menurut Glickman (2020), kepala sekolah bertanggung jawab untuk menciptakan lingkungan yang mendukung peningkatan kompetensi guru, termasuk dengan menyediakan pelatihan, bimbingan, dan umpan balik yang berkelanjutan. Kepala sekolah yang menerapkan model kepemimpinan instruksional mampu memberikan panduan yang jelas dan dukungan praktis bagi guru dalam mengembangkan keterampilan mengajar mereka, terutama dalam penerapan strategi pembelajaran inovatif seperti pembelajaran berdiferensiasi. Lebih lanjut, penelitian oleh Nurhadi et al. (2021) menunjukkan bahwa kepala sekolah yang menerapkan kepemimpinan transformasional lebih berhasil dalam meningkatkan kompetensi guru. Kepemimpinan transformasional melibatkan kepala sekolah dalam memberikan dukungan moral dan material yang diperlukan bagi guru untuk terus belajar dan berkembang. Kepala sekolah yang berperan aktif dalam memberikan pelatihan dan

sumber daya yang memadai bagi guru akan membantu mereka dalam menghadapi tantangan dalam menerapkan pembelajaran terdiferensiasi.

Meskipun pembelajaran berdiferensiasi memiliki banyak manfaat, implementasinya di sekolah-sekolah sering kali menghadapi berbagai tantangan. Menurut Smale-Jacobse et al. (2019), salah satu tantangan terbesar adalah kurangnya waktu bagi guru untuk merencanakan pembelajaran yang berdiferensiasi. Merancang pembelajaran yang sesuai dengan kebutuhan individu siswa memerlukan perencanaan yang lebih kompleks dan memakan waktu dibandingkan dengan pendekatan pengajaran tradisional.

Selain itu, keterbatasan sumber daya seperti kurangnya akses terhadap materi pembelajaran yang relevan juga menjadi hambatan bagi guru dalam menerapkan pembelajaran berdiferensiasi (Selwyn, 2019). Kepala sekolah berperan penting dalam mengatasi tantangan ini dengan menyediakan dukungan yang diperlukan, seperti pelatihan berkelanjutan, materi ajar yang memadai, serta waktu yang cukup bagi guru untuk merencanakan pembelajaran yang efektif.

Strategi yang dapat diterapkan untuk meningkatkan kompetensi profesional guru dalam pembelajaran berdiferensiasi mencakup pengembangan profesional berkelanjutan, kolaborasi antar guru, serta penggunaan teknologi dalam pembelajaran. Leenders (2020) menekankan pentingnya pelatihan berkelanjutan bagi guru untuk membantu mereka memahami dan mengimplementasikan pembelajaran berdiferensiasi. Program pelatihan ini harus fokus pada strategi pengajaran yang inklusif dan adaptif, serta memberikan dukungan yang berkelanjutan melalui bimbingan dan mentoring.

Selain itu, kolaborasi antar guru juga merupakan strategi yang efektif dalam meningkatkan kompetensi guru. Dengan bekerja sama, guru dapat berbagi pengalaman, ide, dan praktik terbaik dalam mengajar, sehingga dapat saling mendukung dalam menghadapi tantangan yang dihadapi dalam menerapkan pembelajaran berdiferensiasi (Subban & Round, 2021). Teknologi juga dapat digunakan untuk mendukung pengembangan kompetensi guru, terutama dalam memberikan akses kepada berbagai sumber belajar, pelatihan daring, dan aplikasi

pendidikan yang dapat mendukung proses pembelajaran terdiferensiasi (Fox & Hoffman: 2021).

Kepala sekolah memiliki peran strategis dalam meningkatkan kompetensi profesional guru, terutama dalam mendukung penerapan pembelajaran berdiferensiasi. Melalui kepemimpinan instruksional dan transformasional, kepala sekolah dapat menyediakan dukungan yang diperlukan bagi guru dalam mengembangkan keterampilan mereka. Tantangan dalam implementasi pembelajaran berdiferensiasi dapat diatasi melalui pengembangan profesional berkelanjutan, kolaborasi antar guru, dan penggunaan teknologi. Dengan dukungan yang tepat, guru akan lebih siap dalam menghadapi tantangan pembelajaran yang berdiferensiasi, sehingga mampu memberikan pembelajaran yang lebih inklusif dan efektif.

B. Landasan Enam Sistem Nilai

Sistem nilai memainkan peran penting dalam membentuk cara pandang, sikap, dan perilaku manusia, terutama dalam konteks pendidikan. Prof. Dr. Achmad Sanusi, seorang tokoh terkemuka di bidang pendidikan, mengembangkan Teori Sistem Nilai yang memberikan kerangka konseptual untuk memahami berbagai nilai yang memengaruhi kehidupan manusia. Dalam karyanya, *Sistem Nilai: Alternatif Wajah-wajah Pendidikan* (2023), Sanusi menyoroti bahwa pendidikan tidak hanya bertujuan mentransfer pengetahuan, tetapi juga harus mampu menanamkan nilai-nilai yang esensial untuk membentuk individu yang seimbang, holistik, dan siap menghadapi tantangan dunia modern.

Teori Sistem Nilai yang dikemukakan oleh Sanusi mengidentifikasi enam kategori nilai utama yang saling terkait nilai teologis, etis, estetis, logis, fisik-fisiologis, dan teleologis. Nilai teologis mengacu pada landasan spiritual dan moral yang berasal dari keyakinan terhadap Tuhan atau kekuatan supranatural, memberikan pedoman dalam kehidupan seseorang. Nilai etis berhubungan dengan prinsip-prinsip moral dan etika yang menentukan benar atau salah dalam berinteraksi dengan orang lain. Nilai estetis, di sisi lain, mencerminkan apresiasi terhadap keindahan dan harmoni, baik dalam seni, budaya, maupun lingkungan sekitar.

Selain itu, nilai logis menekankan pentingnya rasionalitas dan logika dalam berpikir dan mengambil keputusan. Nilai fisik-fisiologis terkait dengan kesehatan tubuh dan kesejahteraan fisik, yang mendukung kapasitas manusia untuk menjalani kehidupan secara optimal. Sementara itu, nilai teleologis berfokus pada tujuan akhir atau manfaat dari tindakan, yang mencerminkan orientasi utilitarian untuk mencapai hasil yang diharapkan.

Sanusi menekankan bahwa keenam nilai ini tidak berdiri sendiri, tetapi harus diintegrasikan dalam proses pendidikan. Dengan memahami potensi manusia dan perkembangan sosial, sistem nilai ini diharapkan mampu membentuk individu yang cerdas secara intelektual, bermoral, dan memiliki sensitivitas estetika serta spiritual yang tinggi. Penerapan Teori Sistem Nilai ini dalam pendidikan memungkinkan pembentukan karakter yang utuh, membantu individu menghadapi kompleksitas kehidupan modern dengan integritas dan ketahanan moral.

Sanusi (2009) memberikan penjelasan tentang enam sistem nilai pendidikan. Mereka dianggap harus diterapkan di perguruan tinggi islami dan harus dilakukan oleh semua orang yang beragama Islam. Keenam sistem nilai ini masing-masing memiliki penjelasan singkat sebagai berikut:

a. Nilai Teologi

Nilai teologis mencakup keyakinan dan pengamalan terhadap Tuhan, yang menghasilkan ketenangan dan ketentraman jiwa serta raga bagi pemeluknya. Dalam Islam, nilai teologis terwujud melalui rukun iman, rukun Islam, ibadah, doa, istigfar, shalawat, dan sikap ikhlas, istiqamah, serta ijtihad. Nilai ini menjadi pedoman utama dalam membentuk karakter dan perilaku yang sesuai dengan kebenaran dan hukum agama, sehingga menjalin hubungan yang kokoh antara kebenaran, hukum, dan pola perilaku seorang Muslim.

Penanaman nilai-nilai keagamaan dan ketuhanan tentu perlu menjadi dasar bagi seorang insan. Dalam agama islam terdapat konteks ketuhanan dimana mempercayai Allah SWT adalah Tuhan Yang Esa. Dalam islam terdapat tiga bagian yang perlu manusia miliki, yaitu :

1. Iman yaitu percaya, sesuai yang dituliskan Maulana Muhammad Ali dalam buku Islamologi, iman artinya dalam islam diterjemahkan sebagai percaya. Akar

katanya berasal dari kata *amana* yang mengandung arti ia percaya. jika digunakan menurut wazan transitif artinya menganugraahkan ketentraman atau perdamaian. Iman dalam islam dipandu kepada rukun iman yaitu iman kepada Alloh sebagai yang maha pencipta, iman kepada malaikat, iman kepada alkitab, iman kepada nabi dan rosul, iman kepada hari akhir dan iman kepada takdir.

2. Islam yaitu tunduk dan patuh melaksanakan perintah Alloh SWT dan menjauhi larangannya. dalam konteks islam manusia diwajibkan untuk menerapkan rukun islam yang lima, yaitu syahadat, sholat, puasa, zakat dan haji. Setiap insan yang melaksanakan rukun islam bermakna penyerahan diri, ketundukan dan kepatuhan terhadap perintah Alloh serta pasrah dan menerima dengan puas terhadap ketentuan dan hukum-hukumnya.
3. Ihsan memiliki dua pengertian, pertama berhubungan dengan sang pencipta, yakni kamu beribadah seolah-olah kamu melihatnya, bila tidak (yakinkan) bahwa ia melihatmu. Kedua, berhubungan dengan makhluk, yakni berbuat baik kepada orang lain dan kepada lingkungan.

Pentingnya pendidikan agama dan penyebaran pengetahuan keagamaan di kalangan masyarakat. Dengan memiliki pemahaman agama yang kuat, mereka yang tinggal dapat menjadi sumber pengetahuan dan pemahaman bagi masyarakat sekitarnya. Dengan demikian, mereka dapat memberi peringatan tentang berbagai aspek keagamaan dan menjaga masyarakat dari jatuh ke dalam kesalahan atau perilaku yang tidak sesuai dengan ajaran agama. Ayat Al-Qur'an yang dapat dijadikan dasar manajemen pendidikan islam salahsatunya adalah surat At-Taubah : 122 yang artinya:

"Tidak sepatutnya bagi mukminin itu pergi semuanya (ke medan perang). mengapa tidak pergi dari tiap-tiap golongan di antara mereka beberapa orang untuk memperdalam pengetahuan mereka tentang agama dan untuk memberi peringatan kepada kaumnya apabila mereka telah kembali kepadanya, supaya mereka itu dapat menjaga dirinya (QS. At-Taubah: 122).

Pentingnya pengetahuan agama dan pemahaman yang mendalam terhadap ajaran islam. Ayat ini menegaskan bahwa tidak semua orang mukmin seharusnya pergi berperang, tetapi sebagian dari mereka sebaiknya tetap tinggal untuk memperdalam pengetahuan agama dan memberi peringatan kepada kaumnya ketika mereka kembali.

Dalam konteks pembelajaran berdiferensiasi, kepala sekolah dapat mengimplementasikan strategi yang menghargai keberagaman karakteristik dan kebutuhan guru serta peserta didik, sesuai dengan prinsip nilai teologis yang menekankan penghormatan terhadap fitrah dan potensi individu. Dengan demikian, guru didorong untuk mengembangkan metode pembelajaran yang kreatif dan inovatif, yang tidak hanya berorientasi pada hasil akademik, tetapi juga pada pembentukan karakter dan spiritual peserta didik.

Nilai teologis, yang berakar pada keyakinan dan ketaqwaan kepada Tuhan, menjadi fondasi utama dalam membentuk karakter dan integritas guru sebagai pendidik. Kepala sekolah yang dapat menciptakan iklim pembelajaran yang mendukung guru dalam mengimplementasikan pembelajaran secara efektif serta memahami nilai teologis akan menanamkan sikap ikhlas, tanggung jawab, dan komitmen dalam menjalankan tugas profesional guru, sehingga guru terdorong untuk terus meningkatkan kompetensinya secara holistik dan berkelanjutan.

b. Nilai Fisiologi

Nilai fisik, juga dikenal sebagai nilai fisiologi, adalah alat atau perantara yang dapat menghasilkan nilai yang tercermin dalam perilaku seseorang dalam kehidupan sehari-hari. Nilai-nilai ini sering dilupakan, khususnya bagi umat Islam, sehingga menyebabkan orang di luar Islam tertinggal jauh dari keilmuan, terutama dalam bidang sains dan teknologi.

Allah SWT memberikan potensi kepada manusia untuk dapat mendengar (*as samaa*'), melihat (*al bashor*) dan memiliki hati nurani (*al-fuad*). *As samaa'* berfungsi untuk mendengar ilmu dari orang lain, *al bashor* berfungsi untuk mengembangkan penemuan ilmu pengetahuan dan *al fuad* untuk memfilter ilmu apabila tidak sesuai dengan kemanusiaan. Allah SWT berfirman:

“Dan Allah mengeluarkan dari perut ibumu dalam keadaan tidak mengetahui sesuatu apapun, dan Dia memberi kamu pendengaran, penglihatan, dan hati, agar kamu bersyukur”. (an-nahl:78)

Dalam konteks strategi kepala sekolah untuk meningkatkan kompetensi profesional guru berbasis pembelajaran berdiferensiasi, maka nilai fisik-fisiologisnya adalah kepala sekolah perlu memastikan kondisi fisik dan kesehatan guru terjaga dengan baik, karena guru yang sehat secara fisik akan lebih mampu mengikuti

pelatihan, mengelola kelas, dan menerapkan pembelajaran berdiferensiasi yang menuntut kreativitas dan energi lebih. Penyediaan fasilitas dan lingkungan kerja yang mendukung kesehatan fisik guru, seperti ruang kerja yang nyaman, waktu istirahat yang cukup, dan dukungan kesejahteraan, menjadi bagian dari strategi untuk meningkatkan kompetensi guru secara optimal. Kepala sekolah dapat mengatur jadwal pembelajaran dan pelatihan yang memperhatikan beban fisik guru agar tidak menimbulkan kelelahan yang menghambat proses peningkatan kompetensi. Dengan memperhatikan nilai fisik-fisiologis, kepala sekolah mendorong guru untuk menjaga keseimbangan antara kesehatan jasmani dan pengembangan profesional, sehingga guru mampu beradaptasi dengan berbagai kebutuhan siswa dalam pembelajaran berdiferensiasi.

c. Nilai Etik

Prilaku yang menggambarkan apresiasi nilai etik termasuk rasa hormat, rendah diri, dapat dipercaya, adil, dan hal-hal lain yang terkait dengan nilai ini. Esensi dari pendidikan adalah adanya proses transfer nilai, pengetahuan dan keterampilan. Oleh karena itu, pendidikan agama islam maka mencakup 2 hal yaitu mendidik siswa untuk berperilaku sesuai dengan akhlak islam dan mendidik siswa untuk mempelajari materi ajaran islam sesuai dengan firman Alloh SWT yang terungkap dalam Al-Qur'an surat Al-A'rof ayat 199 :

“Jadilah pemaaf, perintahkanlah yang makruf, dan berpalinglah dari orang-orang yang bodoh.”

Ayat ini menekankan nilai etika berupa pemaaf, mencegah kemungkaran dan menjauhi perbuatan bodoh yang harus dimiliki seorang pendidik dan setiap individu.

Nilai etik pada kepemimpinan kepala sekolah sangat penting dalam merancang dan menerapkan strategi peningkatan kompetensi guru. Kepala sekolah harus menjadi suri tauladan dalam menerapkan integritas, disiplin, empati dan ketika mengambil kebijakan harus di dasari dengan prinsip keadilan dan tanpa diskriminasi. Budaya kolaboratif dan reflektif serta saling menghormati perbedaan menjadi tantangan dalam menerapkan pembelajaran berdiferensiasi. Pelibatan guru dalam mengambil keputusan dan evaluasi program sekolah merupakan bentuk penerapan nilai etik, dimana guru merasa sangat di hargai.

d. Nilai Logik

Nilai logik, juga dikenal sebagai dalil akli (akal) atau fikiran yang berkaitan dengan berpikir, memahami, dan mengingat, serta menggunakan akal untuk mengambil keputusan yang tepat dan benar. Semua tindakan didasarkan pada prinsip ini. Akal memiliki posisi yang sangat penting dan sering digunakan untuk mempelajari bagaimana ilmu pengetahuan, kebudayaan, dan ajaran islam berkembang. Dalam Al-Qur'an surat Ali Imron ayat 190, Alloh SWT mengajak manusia untuk menggunakan akal dan berpikir bahwa dalam penciptaan langit dan bumi serta pergantian malam dan siang adalah tanda bagi orang-orang yang berakal.

“Sesungguhnya dalam penciptaan langit dan bumi, dan pergantian malam dan siang, terdapat tanda-tanda (kebesaran Alloh) bagi orang yang berakal.”

Nilai logik sangat berperan penting dalam strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi profesional guru khususnya pada konteks pembelajaran berfifersiansi karena berfokus pada kemampuan berpikir rasional, analistis serta sistematis. Kepala sekolah menggunakan nilai logik dalam mengambil keputusan yang rasional dan berdasarkan data serta membangun komunikasi da kolaboratif yang efektif agar guru dapat mengembangkan kompetensinya.

e. Nilai Estetika

Nilai estetika berkaitan dengan keserasian, keindahan, cinta serta kasih sayang dalam kehidupan manusia. Nilai ini sangat penting dalam menciptakan keharmonisan hidup, baik dalam hubungan antar manusia maupun dengan lingkungan sekitar, sehingga mendukung kehidupan yang seimbang dan penuh kasih sayang.

Dalam islam, nilai estetik juga tercermin dalam ajaran kasih sayang dan keindahan yang dianjurkan dalam kehidupan sehari-hari, yang merupakan bagian dari akhlak sesuai dengan al qur'an dalam surat Al Hjir ayat 19 :

“Dan Kami telah menghamparkan bumi dan menjadikan padanya gunung-gunung, serta kami tumbuhkan padanya segala sesuatu menurut ukuran.”

Ayat ini menegaskan adanya keteraturan, keserasian dan keseimbangan dalam ciptaan Alloh SWT yang merupakan aspek penting dari nilai estetika. Strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi profesional guru dalam pembelajaran berdiferesiansi sangat berkaitan erat dengan keindahan, keserasian dan keharmonisan

dalam menciptakan lingkungan belajar yang indah dan harmonis, mendorong kegiatan pembelajaran yang menyenangkan dan bermakna serta dapat mengembangkan kreativitas guru dalam pembelajaran.

f. Nilai Teleologi

Nilai teleologi adalah nilai yang menitikberatkan pada tujuan, manfaat dan hasil yang bermanfaat dalam kehidupan. Nilai ini mendorong tindakan yang baik, efisien, efektif, disiplin, inovatif, dan akuntabel untuk mencapai kemajuan dan keberhasilan yang bermakna sehingga menjadi panduan penting dalam menjalani kehidupan yang produktif dan terarah sesuai dengan izin dari Allah SWT.

Nilai teleologis dalam al-qur'an yang berkaitan dengan aspek tujuan, manfaat untuk kebaikan manusia dan lingkungannya terdapat dalam al-qur'an surat ar-ruum ayat 41 :

“Telah nampak kerusakan di darat dan di laut disebabkan oleh perbuatan tangan manusia, supaya Allah SWT merasakan kepada mereka sebagian dari akibat perbuatan mereka, agar mereka kembali ke (jalan yang benar).”

Ayat ini mengingatkan manusia akan akibat dari perbuatan mereka jika tidak bertanggung jawab dalam menjaga lingkungannya sesuai dengan prinsip teleologi yang menilai tindakan berdasarkan akibat dan manfaatnya.

Nilai teleologis sangat relevan dengan strategi kepala sekolah karena diarahkan untuk mencapai hasil pembelajaran yang optimal bagi semua siswa, yaitu fokus pada tujuan pembelajaran yang inklusif dan bermakna sehingga menghasilkan dampak yang positif bagi pengembangan kompetensi profesional guru.

C. Landasan Kebijakan

Landasan kebijakan yang mendasari peningkatan kompetensi profesional guru, terutama dalam penerapan pembelajaran berdiferensiasi, didasarkan pada berbagai regulasi dan program pendidikan yang dikeluarkan oleh pemerintah Indonesia serta standar internasional yang relevan.

- a. Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 tahun 2003.

Berdasarkan Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang

Sistem Pendidikan Nasional, strategi kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan, termasuk kompetensi profesional guru, memiliki beberapa poin penting yaitu :

1. Peran kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan

Kepala sekolah bertanggung jawab dalam mengelola dan mengembangkan sekolah secara efektif dan efisien, termasuk dalam merancang, mengimplementasikan dan mengevaluasi kebijakan pendidikan yang mendukung peningkatan mutu pembelajaran dan kompetensi guru.

2. Kepala sekolah dan komite sekolah

Kepala sekolah dibantu oleh komite sekolah dalam melaksanakan fungsi peneglolaan pendidikan, termasuk dalam perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan sumber daya pendidikan seperti tenaga pendidik dan sarana prasana.

3. Strategi peningkatan kompetensi guru

Kepala sekolah berperan aktif dalam pengembangan profesional guru melalui pelatihan, seminar, dan workshop yang berfokus pada inovasi pembelajaran.

4. Manajemen sumber daya pendidikan

Kepala sekolah mengelola sumber daya manusia, keuangan dan fasilitas sekolah secara optimal untuk mendukung proses pembelajaran yang berkualitas dan inovatif, termasuk pembelajaran berdiferensiasi yang menyesuaikan kebutuhan siswa.

b. Undang-undang Nomor 14 Tahun 2005

Undang-undang Nomor 14 Tahun 2005 mengatur tentang guru dan dosen sebagai tenaga profesional dalam sistem pendidikan nasional. Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar dan pendidikan menengah. Dosen adalah pendidik profesional dan ilmuwan dengan tugas utama mentransformasikan, mengembangkan, dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni melalui pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat.

c. Peraturan Direktur Jendral GTK Nomor 2626 Tahun 2023

Salah satu kebijakan utama yang mendasari pengembangan kompetensi guru di Indonesia adalah Peraturan Direjen GTK No.2626/B/HK.04.01/2023 tentang Model Kompetensi Guru. Kebijakan ini menekankan pentingnya penguasaan kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional oleh setiap guru. Dalam konteks ini, guru diharapkan tidak hanya menguasai materi ajar tetapi juga mampu menyesuaikan metode pengajaran dengan kebutuhan individual siswa, sebagaimana yang diharuskan dalam pendekatan pembelajaran berdiferensiasi (Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, 2019).

Kebijakan-kebijakan ini memberikan kerangka kerja yang kuat bagi kepala sekolah dan guru untuk mengembangkan dan meningkatkan kompetensi profesionalnya. Dalam hal ini, peran kepala sekolah sebagai pemimpin instruksional sangat penting untuk memastikan implementasi kebijakan-kebijakan tersebut dalam konteks lokal sekolah.

D. Penelitian Terdahulu Yang Relevan

Penelitian terdahulu yang relevan dengan topik ini mengkaji peran Manajemen Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kompetensi Profesional Guru Berbasis Pembelajaran Berdiferensiasi di RA Al-Muhajirin dan Pos PAUD Melati Bunda. Berikut adalah beberapa penelitian terakhir yang relevan dengan topik penelitian ini:

Tabel 1. Penelitian terdahulu yang relevan

No	Peneliti	Judul	Hasil Analisis	
			Persamaan	Perbedaan
1.	Abas, M. C., & Imam, O. A. (2016).	<i>Graduates' Competence on Employability Skills and Job Performance. International Journal of Evaluation and Research in Education</i>	menekankan pentingnya kompetensi sebagai prasyarat utama kinerja optimal. Perbedaannya terutama pada strategi manajerial, subjek pengembangan, serta outcome yang ditargetkan sesuai dengan kebutuhan institusinya masing-masing	Jurnal <i>Graduates Employability Skills</i> berfokus pada pengembangan keterampilan yang membuat lulusan mampu bekerja efektif, beradaptasi, menunjukkan teamwork dan berpikir kritis, serta memecahkan

				<p>masalah di berbagai konteks pekerjaan, sementara Manajemen Kepala Sekolah berperan untuk merancang dan menerapkan kebijakan yang mendorong guru mengembangkan kompetensi profesional terutama melalui inovasi dan pembelajaran berdiferensiasi, agar mampu memenuhi keragaman kebutuhan siswa secara optimal.</p>
2.	<p>Agustina, M., Kristiawan, M., & Tobari, T. (2021).</p>	<p><i>The influence of the Principal's Leadership and school's climate on the work productivity of vocational pharmacy teachers in Indonesia. International Journal of Educational Review</i></p>	<p>Peran sentral kepala sekolah dan pentingnya iklim sekolah dalam peningkatan mutu guru.</p>	<p>Jurnal <i>Principal's Leadership & School Climate</i> Mengkaji seberapa besar kepemimpinan kepala sekolah dan iklim sekolah mendukung guru untuk produktif, disiplin, serta membantu mereka mencapai target kerja di lingkungan SMK farmasi. Studi ini menegaskan kedua faktor tersebut sangat berpengaruh—baik secara terpisah maupun simultan—</p>

				<p>terhadap kinerja guru. Sementara Manajemen Kepala Sekolah & Pembelajaran Berdiferensiasi Lebih spesifik pada upaya sistematis kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi profesional guru melalui praktik dan inovasi pembelajaran berdiferensiasi. Kepala sekolah di sini didorong untuk memberikan pelatihan, mentoring, fasilitas pembelajaran, serta membangun lingkungan yang adaptif terhadap ragam kebutuhan siswa</p>
3.	Alan, B., & Güven, M. (2022).	<i>Determining generic teacher competencies: A measurable and observable teacher competency framework. International Journal of Psychology and Educational Studies</i>	kepemimpinan kepala sekolah yang berfungsi sebagai pengelola dan fasilitator pengembangan kompetensi profesional guru, khususnya yang berorientasi pada pembelajaran efektif dan diferensiasi guna meningkatkan mutu pendidikan secara menyeluruh.	Determining generic teacher competencies" berfokus pada penyusunan framework kompetensi guru yang bersifat umum, terukur, dan dapat diamati yang menjadi dasar untuk evaluasi dan pengembangan kualitas guru

				<p>secara luas tanpa spesifikasi materi pembelajaran tertentu.</p> <p>Sedangkan manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi profesional guru berbasis pembelajaran berdiferensiasi lebih menitikberatkan pada peran strategis kepala sekolah dalam memfasilitasi pengembangan kompetensi guru secara spesifik untuk menerapkan pembelajaran yang menyesuaikan dengan kebutuhan, minat, dan kemampuan siswa yang beragam.</p>
4.	Andayani, A., Akbar, M., & Situmorang, R. (2020)	<i>How is the program planning for strengthening character education in elementary schools. International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding</i>	menempatkan kepala sekolah sebagai pusat pengelolaan program yang sangat berpengaruh dalam Menciptakan lingkungan sekolah kondusif. Baik penguatan karakter maupun peningkatan kompetensi pembelajaran menuntut perencanaan sistematis,	Program penguatan karakter lebih menekankan pada pembentukan nilai dan moral siswa secara menyeluruh melalui kegiatan pembelajaran dan budaya sekolah sementara manajemen kepala sekolah

			pelaksanaan, serta pemantauan dan evaluasi yang berkelanjutan.	dalam kompetensi profesional guru lebih fokus pada peningkatan kemampuan guru, terutama untuk melakukan pembelajaran yang berbeda sesuai kebutuhan siswa (pembelajaran berdiferensiasi).
5.	Maisyaroh Juharyanto, Ibrahim Bafadal, Bambang Budi Wiyono, Nova Syafira Ariyanti, Maulana Amirul Adha, Muhammad Imran Qureshi (2021)	<i>The Principals' Efforts In Facilitating The Freedom To Learn By Enhancing Community Participation In Indonesia</i>	Kepala sekolah secara efektif meningkatkan partisipasi masyarakat di sekolah. Pemanfaatan teknologi untuk komunikasi selama pandemi. Beragam kemitraan dengan berbagai institusi untuk dukungan pendidikan.	Tantangan dalam menerapkan kebijakan karena perbedaan regional. Terbatas interaksi tatap muka selama pandemi Covid-19.
6.	Nurhadi et al. (2021)	Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Guru	Menempatkan kepala sekolah sebagai agen utama dalam meningkatkan kompetensi guru, dengan tujuan akhir meningkatkan kualitas pendidikan.	Jurnal Kepemimpinan Transformasional berfokus pada gaya kepemimpinan yang memotivasi guru untuk berkembang, sementara Jurnal Strategi Kepala Sekolah lebih menekankan metode pembelajaran spesifik untuk

				meningkatkan keterampilan profesional guru.
7.	Subekti (2021)	Penerapan Pembelajaran Terdiferensiasi di Sekolah Dasar	Peran sentral kepala sekolah dalam peningkatan kompetensi profesional guru dan peningkatan kualitas pembelajaran.	Pendekatan dan fokus strategi, di mana jurnal pertama lebih menekankan pada implementasi pembelajaran berdiferensiasi, sementara jurnal kedua lebih menekankan pada proses pelatihan dan bimbingan yang mendukung pengembangan kemampuan guru.
8.	Putra et al. (2020)	Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kualitas Pengajaran Guru di Pendidikan Anak Usia Dini.	Kedua jurnal menyoroti pentingnya peran kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas pendidikan melalui guru dan Sama-sama memiliki relevansi terhadap manajemen pendidikan yang efektif.	Jurnal Strategi Kepala Sekolah lebih fokus pada implementasi strategi spesifik (pembelajaran berdiferensiasi) untuk meningkatkan kompetensi profesional guru sedangkan Jurnal Pengaruh Kepemimpinan lebih menekankan hubungan kausal antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dan kualitas pengajaran guru, khusus pada konteks PAUD.
9.	Mardapi & Rahmi (2019)	Pengaruh Komunitas Belajar Guru terhadap	Partisipasi dalam komunitas belajar guru yang difasilitasi oleh kepala sekolah	Komunitas belajar berperan penting dalam pengembangan

		Kompetensi Pedagogik	dapat meningkatkan kompetensi guru dalam mengimplementasikan pembelajaran terdiferensiasi.	profesional guru, khususnya dalam meningkatkan kompetensi pedagogik mereka. Melalui partisipasi aktif dalam komunitas belajar, guru dapat memperkaya pengetahuan dan keterampilan mereka, yang berdampak positif pada kualitas pembelajaran di kelas.
10.	Alifatul Nur Faizah, Imam Gunawan, Ibrahim Bafadal, Agus Timan (2020)	The Relationship between Learning Leadership and Teacher Performance: A Correlation Analysis	Hubungan positif antara kepemimpinan belajar dan kinerja guru. Kepemimpinan Kepala Sekolah secara signifikan mempengaruhi kinerja guru dan prestasi siswa. Tingkat kepemimpinan belajar yang moderat dan kinerja guru diamati.	Tingkat kepemimpinan belajar dikategorikan hanya moderat. Kinerja guru juga dinilai dalam kategori moderat