



Strategi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru

Teuku Alvinur^{1*}, Buhori Muslim², Fazlurrahman³, Rahmat Raji⁴

^{1,2,3,4}Universitas Islam Negeri Ar-Raniry, Banda Aceh

*Corresponding Author: 241004022@student.ar-raniry.ac.id

Info Artikel

Diajukan: 21-07-2026

Diterima: 31-07-2026

Diterbitkan: 31-07-2026

Keywords:

Strategy; Madrasah
Principal; Teacher
Professionalism.

Kata Kunci:

Strategi; Kepala
Madrasah;
Profesionalisme Guru.

Abstract

This study aims to analyze the principal strategies, obstacles, and challenges in improving the professionalism of teachers at MAS Baitul A'idah Bireuen. The study employed a qualitative descriptive approach. Data were collected through in-depth interviews, observations, and documentation involving the principal and teachers as key informants. Data analysis was conducted through data reduction, data presentation, and conclusion drawing. The findings reveal that the principal has implemented comprehensive strategies, including teacher professional development through training, workshops, In-House Training (IHT), academic and managerial supervision, strengthening an Islamic work culture, providing motivation and rewards, and competency-based teacher management. However, the implementation of these strategies is constrained by limited financial resources, differences in teacher competencies, varying levels of motivation, heavy administrative workloads, and limited access to professional development. Furthermore, the principal faces challenges related to digital transformation, changes in educational policies, increasing demands for educational quality, and the need to strengthen collaboration with stakeholders. The study concludes that improving teacher professionalism requires visionary, adaptive, innovative, and collaborative leadership to create sustainable professional development and improve the quality of Islamic education.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi, hambatan, dan tantangan kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme guru di MAS Baitul A'idah Bireuen. Penelitian menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Data diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi dengan kepala madrasah dan guru sebagai informan utama. Analisis data dilakukan melalui reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala madrasah telah menerapkan berbagai strategi, yaitu peningkatan kompetensi guru melalui pelatihan, workshop, In House Training (IHT), supervisi akademik dan manajerial, penguatan budaya kerja Islami, pemberian motivasi dan penghargaan,



This work is licensed under a
[Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).

serta pengelolaan guru berbasis kompetensi. Implementasi strategi tersebut masih menghadapi hambatan berupa keterbatasan anggaran, perbedaan kompetensi guru, motivasi yang belum merata, tingginya beban administrasi, serta terbatasnya akses pengembangan profesional. Selain itu, kepala madrasah juga menghadapi tantangan transformasi digital, perubahan kebijakan pendidikan, peningkatan tuntutan mutu pendidikan, serta penguatan kolaborasi dengan berbagai pemangku kepentingan. Penelitian ini menyimpulkan bahwa peningkatan profesionalisme guru memerlukan kepemimpinan kepala madrasah yang visioner, adaptif, inovatif, dan kolaboratif untuk mewujudkan pengembangan profesional yang berkelanjutan serta peningkatan mutu pendidikan Islam.

Pendahuluan

Peningkatan kualitas guru dalam dunia pendidikan merupakan salah satu faktor kunci dalam menentukan keberhasilan suatu lembaga pendidikan. Guru yang profesional tidak hanya dituntut memiliki kompetensi akademik, tetapi juga kompetensi pedagogik, sosial, dan kepribadian yang memadai. Dalam konteks pendidikan Islam, profesionalisme guru dan tenaga kependidikan juga harus dilandasi nilai-nilai religius dan moral yang kuat, maka peran kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan menjadi sangat strategis dalam mengelola dan mengembangkan profesionalisme guru di lingkungan MAS Baitul A'idah Bireuen. Temuan penelitian kualitatif menunjukkan bahwa pengembangan guru berbasis nilai memiliki kontribusi signifikan terhadap peningkatan kualitas pembelajaran dan budaya kerja di lembaga pendidikan Islam (Fathurrohman, 2017; Muhaimin, 2015).

Kepala madrasah memiliki fungsi sebagai *leader, manager, supervisor*, dan *motivator* dalam meningkatkan kualitas tenaga pendidik. Menurut Mulyasa (2022), kepala madrasah yang efektif mampu menggerakkan seluruh potensi sumber daya madrasah untuk mencapai tujuan pendidikan secara optimal. Hal ini sejalan dengan Wahjosumidjo (2022) yang menyatakan bahwa kepemimpinan kepala madrasah berpengaruh langsung terhadap peningkatan kinerja guru dan mutu pendidikan. Sejumlah *state of the art* menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional kepala madrasah mampu meningkatkan profesionalisme guru melalui pembinaan berkelanjutan, supervisi akademik, dan penguatan budaya organisasi (Bush, 2021; Hallinger & Wang, 2022). Penelitian lain juga menegaskan bahwa praktik kepemimpinan yang efektif dalam konteks pendidikan Islam sangat dipengaruhi oleh nilai-nilai spiritual dan budaya lembaga (Hidayat & Machali, 2012). Maka, penelitian-penelitian tersebut umumnya masih bersifat umum dan belum secara spesifik mengkaji strategi kontekstual berbasis nilai keislaman pada lembaga pendidikan.

Berdasarkan data empiris di MAS Baitul A'idah Bireuen, strategi kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme guru dilakukan melalui berbagai pendekatan, seperti peningkatan kompetensi guru melalui pelatihan, *workshop*, seminar, dan kegiatan MGMP, serta mendorong guru untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi. Selain itu, kepala madrasah juga melaksanakan *In House Training* (IHT) serta pembinaan kompetensi pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian secara berkelanjutan. Strategi lainnya adalah pelaksanaan supervisi akademik dan manajerial secara terencana dengan pemberian umpan balik konstruktif guna meningkatkan kualitas pembelajaran. Kepala madrasah juga membangun budaya kerja profesional berbasis nilai Islami seperti disiplin, tanggung jawab, dan etos kerja, serta memberikan motivasi dan penghargaan kepada guru berprestasi. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian kualitatif yang menyatakan bahwa kombinasi pelatihan, supervisi, dan budaya organisasi mampu meningkatkan kualitas guru secara signifikan (Sallis, 2021; Zepeda, 2022).

Namun, implementasi strategi tersebut masih menghadapi berbagai kendala. Secara internal, terdapat masalah ketimpangan kualifikasi pendidikan guru, rendahnya motivasi, dan tingginya beban kerja. Secara eksternal, keterbatasan anggaran, minimnya akses pelatihan berkualitas, serta dinamika kebijakan pemerintah turut mempengaruhi efektivitas program pengembangan profesionalisme guru. Kondisi ini menunjukkan bahwa implementasi strategi belum sepenuhnya berjalan optimal sebagaimana yang diharapkan dalam teori manajemen pendidikan. Penelitian sebelumnya juga mengungkap bahwa hambatan struktural dan kultural sering menjadi faktor dominan dalam menghambat pengembangan profesionalisme guru (Fullan, 2023; Day & Gu, 2024).

Berdasarkan kajian literatur dan kondisi empiris tersebut, terdapat beberapa *research gap*. Pertama, penelitian sebelumnya lebih banyak menitikberatkan pada hubungan kepemimpinan kepala madrasah dengan kinerja guru, namun belum mengkaji integrasi strategi peningkatan profesionalisme guru berbasis nilai religius secara mendalam (Harris, 2013). Kedua, masih terbatas penelitian yang mengintegrasikan berbagai strategi (pelatihan, supervisi, budaya kerja, motivasi, dan manajemen guru) dalam satu kerangka holistik. Ketiga, sebagian besar penelitian berfokus pada hasil (*output*), bukan pada proses implementasi dan dinamika hambatan di lapangan. Keempat, belum banyak kajian yang menganalisis interaksi faktor internal dan eksternal secara simultan dalam peningkatan profesionalisme guru di madrasah. Kesenjangan tersebut, penelitian ini menawarkan *novelty* berupa pendekatan holistik dalam menganalisis strategi kepala madrasah yang mengintegrasikan pengembangan kompetensi, supervisi berkelanjutan, budaya kerja Islami, serta motivasi berbasis nilai. Selain itu, penelitian ini juga memberikan kontribusi baru dalam mengkaji hubungan antara faktor pendukung dan penghambat secara simultan sehingga menghasilkan model strategi yang lebih kontekstual, adaptif, dan aplikatif dalam pengembangan profesionalisme guru madrasah.

Fokus penelitian ini bertujuan untuk (1) menganalisis strategi kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme sumber daya manusia di MAS Baitul A'idah Bireuen. (2) menganalisis hambatan kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme sumber daya manusia di MAS Baitul A'idah Bireuen. (3) menganalisis tantangan kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme sumber daya manusia di MAS Baitul A'idah Bireuen.

Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Pendekatan kualitatif dipilih karena tujuan penelitian diarahkan untuk memahami dan mendeskripsikan strategi, hambatan, dan tantangan kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme guru sebagaimana dimaknai oleh para pelaku di lapangan, bukan untuk menguji hipotesis atau mengukur besaran pengaruh antarvariabel. Pendekatan ini memungkinkan peneliti menggambarkan realitas sosial secara holistik dan kontekstual sesuai dengan kondisi alamiah lokasi penelitian (Creswell & Poth, 2018). Jenis deskriptif digunakan agar temuan disajikan apa adanya berdasarkan data yang diperoleh, tanpa manipulasi terhadap situasi yang diteliti.

Penelitian dilaksanakan di MAS Baitul A'idah, Kabupaten Bireuen, Provinsi Aceh, selama satu bulan, yaitu pada 4 Mei sampai 29 Mei 2026. Kegiatan pengumpulan data dilakukan pada hari kerja madrasah, yaitu Senin sampai Sabtu, dengan menyesuaikan jadwal mengajar guru serta agenda kegiatan madrasah agar tidak mengganggu proses pembelajaran. Pemilihan lokasi didasarkan pada pertimbangan bahwa MAS Baitul A'idah merupakan madrasah aliyah swasta yang secara konsisten menyelenggarakan program pengembangan profesionalisme guru secara mandiri, meliputi *In House Training* (IHT), supervisi akademik terjadwal, serta pembinaan budaya kerja Islami, dan memiliki dokumentasi program yang tertata sehingga dapat ditelusuri secara empiris. Di sisi lain, madrasah ini menghadapi kondisi yang lazim dijumpai pada madrasah swasta, yaitu keragaman kualifikasi dan latar belakang pendidikan guru serta keterbatasan sumber pembiayaan pengembangan guru. Perpaduan antara program yang telah berjalan dan keterbatasan sumber daya tersebut menjadikan lokasi ini relevan untuk mengkaji strategi, hambatan, dan tantangan kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme guru.

Informan ditentukan secara sengaja berdasarkan kriteria tertentu (*criterion-based selection*) yang relevan dengan fokus penelitian, sehingga data diperoleh dari pihak yang benar-benar terlibat dan memahami program pengembangan profesionalisme guru di madrasah (Patton, 2015). Kriteria pemilihan informan meliputi: (1) telah bertugas di MAS Baitul A'idah Bireuen sekurang-kurangnya satu tahun ajaran penuh sehingga mengetahui pelaksanaan program pengembangan guru; (2) terlibat secara langsung dalam perencanaan atau pelaksanaan program pengembangan guru, seperti *In House Training*

(IHT), supervisi akademik, MGMP, atau pembinaan budaya kerja; (3) mewakili keragaman latar belakang guru dari sisi rumpun mata pelajaran, masa kerja, dan status kepegawaian; serta (4) bersedia menjadi informan secara sukarela.

Berdasarkan kriteria tersebut ditetapkan tiga orang informan, yang terdiri atas 1 orang kepala madrasah dan 2 orang guru. Jumlah informan dibatasi pada pihak yang terlibat secara langsung dalam perencanaan dan pelaksanaan program pengembangan profesionalisme guru di madrasah, sejalan dengan karakteristik penelitian kualitatif yang mengutamakan kedalaman informasi daripada keluasan cakupan. Pengumpulan data dihentikan setelah keterangan yang diperoleh dari ketiga informan menunjukkan kesesuaian dan tidak lagi memunculkan informasi baru yang berbeda secara substansial. Untuk menjaga kerahasiaan identitas, setiap informan diberi kode, yaitu KM untuk kepala madrasah serta G1 dan G2 untuk guru.

Peneliti berperan sebagai instrumen utama (*human instrument*) yang secara langsung berinteraksi dengan informan dan situasi penelitian. Untuk menjamin keterarahan pengumpulan data, digunakan tiga teknik dengan instrumen pendukung sebagai berikut.

Pertama, wawancara mendalam semiterstruktur. Wawancara dilakukan terhadap seluruh informan dengan berpedoman pada pedoman wawancara yang disusun berdasarkan tiga fokus penelitian, yaitu strategi, hambatan, dan tantangan kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme guru. Format semiterstruktur dipilih agar peneliti tetap dapat mengajukan pertanyaan lanjutan (*probing*) terhadap jawaban yang memerlukan pendalaman. Setiap wawancara direkam atas izin informan, kemudian ditranskripsikan secara verbatim untuk dianalisis lebih lanjut.

Kedua, observasi nonpartisipan. Observasi dilaksanakan secara berkala selama periode penelitian dengan menggunakan lembar observasi terhadap pelaksanaan supervisi akademik di kelas, kegiatan *In House Training*, rapat pembinaan guru, serta pembiasaan budaya kerja Islami seperti kedisiplinan kehadiran dan kegiatan keagamaan madrasah. Observasi ditujukan untuk memperoleh gambaran mengenai praktik yang berlangsung, bukan semata-mata pernyataan informan.

Ketiga, studi dokumentasi. Telaah dokumen dilakukan dengan pedoman telaah dokumen terhadap program kerja kepala madrasah, jadwal dan instrumen supervisi akademik, notula rapat pembinaan guru, daftar hadir dan sertifikat kegiatan pelatihan, arsip pelaksanaan IHT, serta dokumen kurikulum madrasah. Dokumen digunakan untuk memverifikasi sekaligus melengkapi data hasil wawancara dan observasi.

Analisis data dilakukan secara interaktif dan berlangsung bersamaan dengan proses pengumpulan data, mengikuti model analisis Miles, Huberman, dan Saldaña (2020) yang

mencakup tiga alur kegiatan. Pada tahap kondensasi data, seluruh transkrip wawancara, catatan lapangan, dan dokumen dibaca berulang, kemudian diberi kode terbuka atas satuan-satuan makna yang relevan dengan fokus penelitian. Kode yang serupa dikelompokkan menjadi kategori, dan kategori tersebut selanjutnya diabstraksikan menjadi tema. Pada tahap penyajian data, temuan disusun dalam bentuk uraian naratif yang dilengkapi kutipan langsung informan serta matriks tematik agar keterkaitan antartema dapat dibaca secara utuh. Pada tahap penarikan kesimpulan dan verifikasi, kesimpulan sementara diuji kembali dengan menelusuri kesesuaiannya terhadap data mentah serta hasil konfirmasi kepada informan, sehingga diperoleh kesimpulan yang teruji. Ketiga alur tersebut berlangsung secara siklikal, bukan linear.

Keabsahan data diuji melalui beberapa prosedur agar temuan penelitian dapat dipertanggungjawabkan (Sugiyono, 2023; Korstjens & Moser, 2018). Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan keterangan kepala madrasah dan guru mengenai persoalan yang sama, sehingga perspektif pimpinan dan pelaksana dapat saling diperiksa. Triangulasi teknik dilakukan dengan memeriksa kesesuaian data hasil wawancara terhadap hasil observasi dan bukti dokumentasi; sebagai contoh, pernyataan mengenai pelaksanaan supervisi akademik diverifikasi melalui jadwal, instrumen, dan catatan hasil supervisi. Triangulasi waktu dilakukan dengan mengumpulkan data pada waktu dan situasi yang berbeda untuk memastikan konsistensi keterangan informan.

Selain itu, peneliti melakukan perpanjangan pengamatan di lokasi penelitian, pengecekan anggota (*member check*) dengan mengonfirmasi ringkasan transkrip dan temuan sementara kepada informan untuk memastikan kesesuaian penafsiran, serta diskusi teman sejawat (*peer debriefing*) bersama dosen pembimbing guna mengurangi bias peneliti. Seluruh rekaman, transkrip, catatan lapangan, dan lembar koding didokumentasikan sebagai jejak audit (*audit trail*).

Penelitian dilaksanakan setelah memperoleh izin tertulis dari kepala MAS Baitul A'idah Bireuen. Sebelum wawancara, setiap informan memperoleh penjelasan mengenai tujuan penelitian, penggunaan data, serta haknya untuk menolak menjawab atau mengundurkan diri, kemudian menyatakan persetujuannya (*informed consent*). Identitas informan disamarkan melalui kode, dan seluruh data hanya digunakan untuk kepentingan penelitian ini.

Hasil dan Pembahasan

1. Strategi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di MAS Baitul A'idah Bireuen

Berdasarkan hasil penelitian kualitatif melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi di MAS Baitul A'idah Bireuen, ditemukan bahwa kepala madrasah menerapkan strategi yang bersifat sistematis, terencana, dan berkelanjutan dalam

meningkatkan profesionalisme guru. Strategi tersebut mencakup: (1) peningkatan kompetensi guru melalui pelatihan, *workshop*, MGMP, dan studi lanjut; (2) pelaksanaan *In House Training* (IHT) secara berkala; (3) supervisi akademik dan manajerial; (4) penguatan budaya kerja profesional berbasis nilai Islami; (5) pemberian motivasi dan penghargaan; serta (6) pengelolaan guru berbasis kompetensi. Temuan ini menunjukkan bahwa kepala madrasah tidak hanya berperan sebagai administrator, tetapi juga sebagai penggerak perubahan (*change agent*) dalam pengembangan guru. Hal ini sejalan dengan temuan internasional terkini bahwa kepemimpinan instruksional kepala sekolah menjadi prediktor signifikan bagi pengembangan profesional guru (He, Guo, & Abazie, 2024).

Hasil wawancara menunjukkan bahwa sebagian besar guru merasakan adanya peningkatan kompetensi pedagogik dan profesional setelah mengikuti pelatihan dan supervisi. Hal ini sejalan dengan teori pengembangan profesional guru yang menyatakan bahwa pelatihan berkelanjutan dan supervisi akademik merupakan faktor utama dalam peningkatan kualitas pembelajaran (Mulyasa, 2022; Zepeda, 2022). Selain itu, pendekatan kepemimpinan yang diterapkan kepala madrasah juga menunjukkan karakteristik kepemimpinan transformasional, yaitu memberikan motivasi, inspirasi, serta membangun komitmen bersama dalam mencapai tujuan organisasi (Bass & Avolio, 1994; Bush, 2021). Untuk memperjelas temuan penelitian, berikut disajikan data dalam bentuk tabel:

Tabel 1. Temuan Strategi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru

No	Strategi	Bentuk Implementasi	Dampak
1	Peningkatan kompetensi	Pelatihan, MGMP, Studi Lanjut	Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Dan Profesional
2	IHT (<i>In House Training</i>)	Pelatihan Internal Madrasah	Penguatan Keterampilan Praktis Guru
3	Supervisi Akademik	Observasi Kelas, Evaluasi Pembelajaran	Perbaikan Metode Dan Kualitas Pembelajaran
4	Budaya Kerja Islami	Disiplin, Tanggung Jawab, Keteladanan	Terbentuk Karakter Dan Etos Kerja
5	Motivasi & Penghargaan	Reward, Pembinaan Personal	Meningkatkan Kinerja Dan Loyalitas
6	Pengelolaan Guru	Penempatan sesuai kompetensi	Efektivitas kerja meningkat

Hasil penelitian menunjukkan adanya peningkatan kedisiplinan guru, keterlibatan aktif dalam kegiatan pengembangan diri, serta peningkatan kualitas pembelajaran di kelas. Data dokumentasi juga menunjukkan adanya program pelatihan rutin dan supervisi

yang terdokumentasi dengan baik. Hal ini mengindikasikan bahwa strategi yang diterapkan memiliki dampak nyata terhadap peningkatan profesionalisme guru. Namun demikian, dalam implementasi strategi tersebut terdapat beberapa tantangan, baik internal maupun eksternal. Tantangan internal meliputi belum meratanya kualifikasi pendidikan guru, rendahnya motivasi sebagian tenaga pendidik, serta beban kerja yang tinggi. Sementara itu, tantangan eksternal berupa keterbatasan anggaran, akses pelatihan yang terbatas, serta perubahan kebijakan pendidikan. Temuan ini sejalan dengan penelitian Fullan (2023) dan Day & Gu (2024) yang menyatakan bahwa perubahan dalam organisasi pendidikan seringkali menghadapi tantangan struktural dan kultural.

Secara analitis, strategi kepala madrasah di MAS Baitul A'idah Bireuen menunjukkan pendekatan holistik dalam pengembangan guru. Hal ini sesuai dengan konsep *human resource development* dalam pendidikan yang menekankan pentingnya integrasi antara pelatihan, supervisi, budaya organisasi, dan motivasi (Sallis, 2021). Selain itu, penerapan budaya kerja Islami menjadi nilai pembeda yang memperkuat dimensi moral dan spiritual dalam profesionalisme guru, sebagaimana dikemukakan oleh Muhaimin (2015) bahwa pendidikan Islam harus mengintegrasikan aspek intelektual dan spiritual secara seimbang. Kepemimpinan kepala madrasah juga menunjukkan karakteristik kepemimpinan transformasional yang mampu mendorong perubahan positif dalam organisasi. Menurut Hallinger & Wang (2022), kepemimpinan pendidikan yang efektif tidak hanya berfokus pada manajemen administratif, tetapi juga pada pengembangan kapasitas guru dan budaya sekolah. Dengan demikian, strategi yang diterapkan tidak hanya berdampak pada peningkatan kompetensi individu, tetapi juga pada perubahan budaya organisasi secara keseluruhan.

Keterkaitan antarstrategi tersebut dirangkum dalam kerangka konseptual berikut;



Gambar 1. Kerangka Konseptual Strategi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru

Gambar di atas menunjukkan bahwa profesionalisme guru tidak hanya dipengaruhi oleh satu faktor, tetapi merupakan hasil integrasi berbagai strategi yang saling berkaitan. Kepemimpinan kepala madrasah menjadi pusat yang menggerakkan seluruh komponen, sementara faktor pendukung dan tantangan menjadi variabel yang mempengaruhi keberhasilan implementasi strategi. Maka hasil penelitian ini menjawab rumusan masalah bahwa strategi kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme guru dilakukan melalui pendekatan yang komprehensif dan terintegrasi, meskipun masih menghadapi berbagai tantangan yang perlu diatasi secara sistematis dan berkelanjutan.

2. Hambatan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di MAS Baitul A'idah Bireuen

Hasil penelitian melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi di MAS Baitul A'idah Bireuen menunjukkan bahwa kepala madrasah telah melaksanakan berbagai strategi dalam meningkatkan profesionalisme guru, namun implementasinya masih menghadapi sejumlah hambatan yang berasal dari faktor internal maupun eksternal. Hambatan tersebut berdampak pada belum optimalnya pelaksanaan program pengembangan kompetensi guru, supervisi akademik, maupun pembentukan budaya kerja profesional. Temuan penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan kepemimpinan kepala madrasah tidak hanya ditentukan oleh kemampuan manajerial, tetapi juga dipengaruhi oleh dukungan sumber daya, kesiapan guru, dan kondisi lingkungan organisasi pendidikan (Hallinger & Wang, 2022; Leithwood et al., 2023).

Hambatan internal yang paling dominan adalah perbedaan tingkat kompetensi dan latar belakang pendidikan guru. Berdasarkan hasil wawancara, masih terdapat guru yang belum memiliki kemampuan yang sama dalam mengembangkan perangkat pembelajaran, memanfaatkan teknologi digital, maupun menerapkan model pembelajaran inovatif. Perbedaan tersebut menyebabkan pelaksanaan pembelajaran belum sepenuhnya berjalan secara seragam sesuai dengan Standar Nasional Pendidikan. Selain itu, kemampuan guru dalam melakukan refleksi pembelajaran dan pengembangan profesional berkelanjutan juga masih bervariasi. Kondisi ini menunjukkan bahwa pengembangan profesional guru memerlukan pembinaan yang berkesinambungan dan berbasis kebutuhan (*need assessment*), sehingga setiap guru memperoleh pendampingan sesuai tingkat kompetensinya (OECD, 2023; UNESCO, 2024).

Hambatan berikutnya berkaitan dengan motivasi kerja sebagian guru yang belum stabil. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak semua guru memiliki semangat yang sama dalam mengikuti pelatihan, *workshop*, Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), maupun kegiatan *In House Training* (IHT). Sebagian guru masih memandang kegiatan pengembangan kompetensi sebagai tambahan beban pekerjaan sehingga partisipasinya belum maksimal. Rendahnya motivasi tersebut dipengaruhi oleh faktor usia, kebiasaan

kerja yang telah berlangsung lama, serta persepsi bahwa peningkatan kompetensi belum memberikan dampak langsung terhadap kesejahteraan. Padahal, berbagai penelitian menegaskan bahwa motivasi intrinsik dan komitmen organisasi merupakan faktor penting dalam meningkatkan profesionalisme tenaga pendidik dan kualitas pembelajaran (Day & Gu, 2024; Fullan, 2023).

Selain motivasi, tingginya beban administrasi guru juga menjadi hambatan yang cukup signifikan. Berdasarkan hasil wawancara, guru tidak hanya bertanggung jawab terhadap kegiatan pembelajaran, tetapi juga harus menyelesaikan berbagai administrasi akademik, pelaporan kurikulum, asesmen, serta berbagai kegiatan kelembagaan lainnya. Akibatnya, waktu yang tersedia untuk mengikuti pelatihan, membaca referensi ilmiah, melakukan penelitian tindakan kelas, maupun mengembangkan media pembelajaran menjadi sangat terbatas. Kondisi tersebut menyebabkan proses pengembangan profesional berlangsung lebih lambat dibandingkan dengan tuntutan perubahan kebijakan pendidikan yang semakin dinamis. Fenomena ini sejalan dengan hasil penelitian internasional yang menyatakan bahwa beban administratif yang tinggi merupakan salah satu faktor yang menghambat peningkatan kualitas guru di berbagai negara berkembang (OECD, 2023; UNESCO, 2024).

Dari aspek kelembagaan, keterbatasan anggaran menjadi hambatan yang cukup memengaruhi efektivitas program pengembangan guru. Berdasarkan dokumentasi madrasah, alokasi dana untuk kegiatan pelatihan, seminar nasional, sertifikasi kompetensi, maupun studi lanjut masih terbatas sehingga belum seluruh guru memperoleh kesempatan yang sama untuk mengikuti kegiatan tersebut. Kepala madrasah berupaya mengatasi kondisi tersebut melalui kerja sama dengan Kementerian Agama, MGMP, perguruan tinggi, serta lembaga pelatihan lainnya, namun kesempatan yang tersedia masih belum mampu memenuhi kebutuhan seluruh tenaga pendidik. Keterbatasan sumber daya finansial ini juga berdampak pada penyediaan sarana pendukung pembelajaran berbasis teknologi informasi yang masih perlu ditingkatkan (Hallinger & Wang, 2022; UNESCO, 2024).

Hambatan lainnya berasal dari faktor eksternal berupa perubahan kebijakan pendidikan yang berlangsung relatif cepat. Implementasi Kurikulum Merdeka, digitalisasi administrasi pendidikan, peningkatan tuntutan kompetensi abad ke-21, serta perubahan sistem evaluasi pembelajaran menuntut guru untuk terus beradaptasi. Dalam praktiknya, tidak semua guru mampu mengikuti perubahan tersebut secara cepat karena keterbatasan kemampuan digital maupun minimnya pelatihan yang diperoleh. Kepala madrasah harus melakukan berbagai penyesuaian kebijakan internal agar seluruh guru dapat mengikuti perkembangan regulasi tanpa mengurangi kualitas proses pembelajaran. Oleh karena itu, kepemimpinan yang adaptif menjadi faktor penting dalam mengelola perubahan organisasi pendidikan secara efektif (Leithwood et al., 2023; Fullan, 2023).

Berdasarkan hasil analisis tersebut dapat dipahami bahwa hambatan kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme guru di MAS Baitul A'idah merupakan kombinasi antara faktor individu, organisasi, dan lingkungan eksternal. Hambatan tersebut meliputi variasi kompetensi guru, motivasi kerja yang belum merata, tingginya beban administrasi, keterbatasan anggaran, kurang optimalnya fasilitas pendukung, serta perubahan kebijakan pendidikan yang berlangsung secara dinamis. Meskipun demikian, kepala madrasah tetap berupaya mengatasi berbagai hambatan tersebut melalui pembinaan berkelanjutan, supervisi akademik, penguatan budaya kerja Islami, peningkatan kolaborasi dengan berbagai pihak, serta optimalisasi pemanfaatan sumber daya yang dimiliki madrasah. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan profesionalisme guru memerlukan kepemimpinan yang visioner, adaptif, kolaboratif, dan berorientasi pada pengembangan kapasitas seluruh warga madrasah secara berkelanjutan.

3. Tantangan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di MAS Baitul A'idah Bireuen

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi di MAS Baitul A'idah Bireuen, penelitian ini menunjukkan bahwa kepala madrasah tidak hanya menghadapi berbagai hambatan dalam mengembangkan profesionalisme guru, tetapi juga dihadapkan pada tantangan yang semakin kompleks sebagai konsekuensi dari perubahan lingkungan pendidikan. Berbeda dengan hambatan yang lebih banyak berkaitan dengan keterbatasan sumber daya dan kondisi internal lembaga, tantangan lebih mengarah pada tuntutan adaptasi terhadap perubahan global, perkembangan teknologi, transformasi kebijakan pendidikan, serta meningkatnya ekspektasi masyarakat terhadap mutu layanan pendidikan Islam. Oleh karena itu, kepala madrasah dituntut memiliki kepemimpinan yang adaptif, inovatif, dan visioner agar mampu menjaga keberlanjutan peningkatan kualitas guru di madrasah (Hallinger & Wang, 2022; UNESCO, 2024).

Salah satu tantangan utama adalah percepatan transformasi digital dalam pengelolaan pendidikan. Berdasarkan hasil penelitian, sebagian guru di MAS Baitul A'idah Bireuen masih berada pada tahap adaptasi dalam memanfaatkan berbagai platform digital untuk pembelajaran, asesmen, administrasi akademik, serta pengembangan media pembelajaran berbasis teknologi. Kepala madrasah harus memastikan seluruh guru memiliki literasi digital yang memadai agar mampu mengintegrasikan teknologi informasi ke dalam proses pembelajaran tanpa mengurangi kualitas interaksi antara guru dan peserta didik. Kondisi ini menjadi tantangan tersendiri karena perkembangan teknologi berlangsung jauh lebih cepat dibandingkan dengan kemampuan adaptasi sebagian tenaga pendidik. Berbagai penelitian menegaskan bahwa kepemimpinan sekolah di era digital harus mampu membangun budaya inovasi, meningkatkan kompetensi digital guru, dan menciptakan lingkungan belajar yang berbasis teknologi secara berkelanjutan (OECD,

2023; UNESCO, 2024). Studi internasional terbaru juga menunjukkan bahwa partisipasi guru dalam pengembangan profesional terkait digitalisasi berhubungan positif dengan sikap dan praktik pemanfaatan teknologi dalam pembelajaran (Annemann, Menge, & Gerick, 2025).

Tantangan berikutnya berkaitan dengan dinamika perubahan kebijakan pendidikan nasional. Implementasi Kurikulum Merdeka, penguatan pembelajaran berdiferensiasi, asesmen nasional, digitalisasi tata kelola pendidikan, serta berbagai regulasi baru menuntut kepala madrasah untuk terus melakukan penyesuaian terhadap sistem manajemen madrasah. Berdasarkan hasil wawancara, kepala madrasah harus mampu menyosialisasikan setiap perubahan kebijakan kepada seluruh guru sekaligus memastikan implementasinya berjalan sesuai dengan karakteristik madrasah. Proses adaptasi tersebut memerlukan komunikasi organisasi yang efektif, pembinaan berkelanjutan, serta penguatan budaya belajar sepanjang hayat (*lifelong learning*). Apabila proses adaptasi berjalan lambat, maka kualitas layanan pendidikan berpotensi mengalami penurunan karena guru belum sepenuhnya memahami perubahan yang terjadi (Leithwood et al., 2023; Fullan, 2023).

Di sisi lain, meningkatnya tuntutan masyarakat terhadap mutu lulusan juga menjadi tantangan yang harus dihadapi kepala madrasah. Orang tua dan masyarakat tidak lagi hanya menilai keberhasilan madrasah dari aspek akademik semata, tetapi juga mengharapkan peserta didik memiliki karakter Islami, kemampuan berpikir kritis, keterampilan abad ke-21, kemampuan komunikasi, kolaborasi, kreativitas, serta penguasaan teknologi digital. Konsekuensinya, kepala madrasah harus memastikan bahwa peningkatan profesionalisme guru mampu menjawab seluruh tuntutan tersebut melalui pembelajaran yang inovatif, kontekstual, dan berpusat pada peserta didik. Hal ini menunjukkan bahwa profesionalisme guru saat ini tidak hanya diukur berdasarkan kemampuan mengajar, tetapi juga kemampuan beradaptasi terhadap perkembangan ilmu pengetahuan dan kebutuhan masyarakat (UNESCO, 2024; OECD, 2023).

Tantangan lainnya adalah menjaga keberlanjutan budaya kerja profesional di lingkungan madrasah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala madrasah telah berhasil membangun budaya disiplin, tanggung jawab, kerja sama, dan nilai-nilai Islami dalam pelaksanaan tugas guru. Namun demikian, mempertahankan budaya organisasi tersebut memerlukan proses yang berkelanjutan karena adanya regenerasi tenaga pendidik, perubahan karakteristik guru, serta dinamika organisasi pendidikan. Kepala madrasah harus mampu menjadi teladan (*role model*), membangun komunikasi yang efektif, serta menciptakan iklim kerja yang kondusif agar seluruh guru memiliki komitmen yang sama terhadap peningkatan mutu pendidikan. Penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan organisasi pendidikan sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi yang positif dan kepemimpinan transformasional yang mampu menggerakkan seluruh anggota

organisasi menuju visi bersama (Day & Gu, 2024; Hallinger & Wang, 2022).

Selain itu, tantangan dalam menjalin kemitraan dengan berbagai pemangku kepentingan (*stakeholders*) juga menjadi aspek penting dalam pengembangan profesionalisme guru. Kepala madrasah dituntut mampu membangun kolaborasi dengan Kementerian Agama, perguruan tinggi, MGMP, dunia usaha, dunia industri, serta masyarakat untuk memperluas akses pelatihan, penelitian, pendampingan, maupun pengembangan kompetensi guru. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kolaborasi eksternal memberikan peluang yang besar dalam meningkatkan kualitas guru, namun pelaksanaannya memerlukan kemampuan kepemimpinan yang kuat, jejaring kelembagaan yang luas, serta dukungan berbagai pihak. Semakin kuat jejaring kemitraan yang dibangun, semakin besar peluang madrasah memperoleh inovasi, sumber daya, dan pengalaman baru dalam meningkatkan mutu pendidikan (Leithwood et al., 2023; Fullan, 2023).

Berdasarkan hasil analisis tersebut dapat dipahami bahwa tantangan kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme guru di MAS Baitul A'idah Bireuen tidak hanya berkaitan dengan peningkatan kompetensi guru, tetapi juga kemampuan menghadapi perubahan yang berlangsung secara cepat pada lingkungan pendidikan. Tantangan tersebut meliputi transformasi digital, perubahan kebijakan pendidikan, meningkatnya tuntutan mutu lulusan, keberlanjutan budaya kerja profesional, serta penguatan kolaborasi dengan berbagai pemangku kepentingan. Oleh karena itu, kepala madrasah dituntut menerapkan kepemimpinan transformasional yang visioner, adaptif, inovatif, dan kolaboratif agar mampu mengembangkan profesionalisme guru secara berkelanjutan serta meningkatkan daya saing madrasah di tengah dinamika pendidikan abad ke-21.

Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa kepala MAS Baitul A'idah Bireuen menerapkan strategi peningkatan profesionalisme guru melalui pelatihan, *In House Training* (IHT), supervisi akademik, penguatan budaya kerja Islami, serta motivasi dan penghargaan. Namun, strategi tersebut masih terkendala keterbatasan anggaran, variasi kompetensi dan motivasi guru, serta tingginya beban administrasi. Kepala madrasah juga menghadapi tantangan transformasi digital, perubahan kebijakan pendidikan, dan meningkatnya tuntutan mutu lulusan. Oleh karena itu, peningkatan profesionalisme guru di MAS Baitul A'idah Bireuen memerlukan kepemimpinan yang visioner, adaptif, dan kolaboratif secara berkelanjutan.

Daftar Rujukan

- Annemann, C., Menge, C., & Gerick, J. (2025). Teachers' participation in digitalization-related professional development: An international comparison. *Education Sciences*, 15(4), 486.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Bush, T. (2021). *Theories of educational leadership and management* (5th ed.). SAGE Publications.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Day, C., & Gu, Q. (2024). *Teacher resilience, commitment and educational change*. Routledge.
- Fullan, M. (2023). *The new meaning of educational change* (6th ed.). Teachers College Press.
- Hallinger, P., & Wang, W. C. (2022). *Leading and managing schools: Developing essential skills and competencies*. Routledge.
- Hargreaves, A., & Fullan, M. (2022). *Professional capital: Transforming teaching in every school* (2nd ed.). Teachers College Press.
- Harris, A. (2013). *Distributed leadership matters: Perspectives, practicalities, and potential*. Corwin Press.
- He, P., Guo, F., & Abazie, G. A. (2024). School principals' instructional leadership as a predictor of teacher's professional development. *Asian-Pacific Journal of Second and Foreign Language Education*, 9(1), 63.
- Hidayat, A., & Machali, I. (2012). *Pengelolaan pendidikan: Konsep, prinsip, dan aplikasi dalam mengelola sekolah dan madrasah*. Kaukaba.
- Kemendikbudristek. (2022). *Panduan implementasi Kurikulum Merdeka*. Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi.
- Kementerian Agama Republik Indonesia. (2023). *Keputusan Menteri Agama Nomor 624 Tahun 2023 tentang Standar Kompetensi Lulusan pada Madrasah*. Kementerian Agama Republik Indonesia.
- Korstjens, I., & Moser, A. (2018). Series: Practical guidance to qualitative research. Part 4: Trustworthiness and publishing. *European Journal of General Practice*, 24(1), 120–124. <https://doi.org/10.1080/13814788.2017.1375092>
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2023). *School Leadership & Management*, 43(2), 105–124.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2020). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (4th ed.). SAGE Publications.

- Mulyasa, E. (2022). *Menjadi kepala sekolah profesional (Edisi revisi)*. PT Remaja Rosdakarya.
- OECD. (2023). *Education at a Glance 2023: OECD Indicators*. OECD Publishing.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research and evaluation methods (4th ed.)*. SAGE Publications.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2023). *Organizational Behavior (19th ed.)*. Pearson.
- Sallis, E. (2021). *Total Quality Management in Education (4th ed.)*. Routledge.
- Spillane, J. P. (2022). *Distributed leadership*. John Wiley & Sons.
- Sugiyono. (2023). *Metode Penelitian Kualitatif*. Alfabeta.
- UNESCO. (2024). *Global Education Monitoring Report 2024: Leadership in Education*. UNESCO Publishing.
- Wahjosumidjo. (2022). *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoretik dan Permasalahannya*. PT RajaGrafindo Persada.
- Yukl, G. (2023). *Leadership in Organizations (10th ed.)*. Pearson.
- Zepeda, S. J. (2022). *Instructional Supervision: Applying Tools and Concepts (5th ed.)*. Routledge.