

Principal's Leadership In Developing Teacher Competence In Special Schools (SLB) C Muzdalifah

Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Kompetensi Guru Di Sekolah Luar Biasa (SLB) C Muzdalifah

Sugiarjo ¹⁾; Mhd. Habibu Rahman ²⁾; Danny Abrianto ³⁾
^{1,2,3)} Universitas Pembangunan Panca Budi, Indonesia
 Email: ajosuke87@gmail.com

ARTICLE HISTORY

Received [xx Month xxxx]
 Revised [20 Mei 2026]
 Accepted [22 Mei 2026]

KEYWORDS

Principal Leadership, Teacher
 Competence; SLB, Special
 Education, Professional
 Development.

This is an open access article
 under the [CC-BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license



ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan kompetensi guru di Sekolah Berkebutuhan Khusus (SLB C) Muzdalifah di Medan dan untuk mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambat dalam proses ini. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Mata pelajaran termasuk kepala sekolah dan guru SLB C Muzdalifah. Teknik pengumpulan data meliputi wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Data dianalisis dengan menggunakan teknik reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah menerapkan kepemimpinan demokratis dan visioner, yang diwujudkan melalui komunikasi dua arah, pengawasan akademik yang berkelanjutan, motivasi, dan pengambilan keputusan partisipatif. Kepemimpinan ini berkontribusi signifikan dalam meningkatkan kompetensi pedagogis, profesional, sosial, dan pribadi guru dalam melayani siswa berkebutuhan khusus. Faktor pendukung kepemimpinan kepala sekolah termasuk komitmen kepemimpinan yang tinggi, budaya kerja kolaboratif, partisipasi guru, dan pelatihan dan kemitraan eksternal. Faktor penghambat termasuk keterbatasan anggaran, kualifikasi pendidikan yang tidak merata untuk guru SLB, dan karakteristik kompleks siswa berkebutuhan khusus. Studi ini menegaskan bahwa kepemimpinan kepala sekolah partisipatif dan fokus pada pengembangan profesional memainkan peran penting dalam meningkatkan kualitas guru dan layanan pendidikan di sekolah berkebutuhan khusus.

ABSTRACT

This study aims to analyze the principal's leadership in developing teacher competency at Muzdalifah Special Needs School (SLB C) in Medan and to identify supporting and inhibiting factors in this process. This study used a descriptive qualitative approach. Subjects included the principal and teachers of SLB C Muzdalifah. Data collection techniques included in-depth interviews, observation, and documentation. Data were analyzed using data reduction, data presentation, and conclusion drawing techniques. The results indicate that the principal implements democratic and visionary leadership, manifested through two-way communication, ongoing academic supervision, motivation, and participatory decision-making. This leadership contributes significantly to improving the pedagogical, professional, social, and personal competencies of teachers in serving students with special needs. Supporting factors for principal leadership include high leadership commitment, a collaborative work culture, teacher participation, and external training and partnerships. Inhibiting factors include budget constraints, uneven educational qualifications for SLB teachers, and the complex characteristics of students with special needs. This study confirms that participatory principal leadership and a focus on professional development play a crucial role in improving teacher quality and educational services in special needs schools.

PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan fondasi utama dalam pembangunan sumber daya manusia yang berkualitas dan berdaya saing. Keberhasilan penyelenggaraan pendidikan tidak hanya ditentukan oleh kurikulum dan sarana prasarana, tetapi sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia pendidikan, khususnya tenaga pendidik dan kependidikan. Oleh karena itu, manajemen tenaga pendidik dan kependidikan menjadi aspek strategis yang mencakup perencanaan, pengembangan, serta pengelolaan sumber daya manusia secara berkelanjutan guna mencapai tujuan pendidikan nasional (Nadeak, 2022).

Guru memegang peranan sentral dalam proses pembelajaran dan menjadi faktor penentu keberhasilan pendidikan. Guru yang kompeten tidak hanya mampu menyampaikan materi pembelajaran, tetapi juga berperan dalam membentuk karakter, keterampilan, dan kemandirian peserta didik. Seiring dengan perkembangan zaman dan kompleksitas kebutuhan peserta didik, pengembangan kompetensi guru secara berkelanjutan menjadi suatu keniscayaan, terutama dalam meningkatkan kualitas layanan Pendidikan (Fudholi & Ali Anwar, 2025). Dalam konteks pendidikan khusus, tuntutan terhadap kompetensi guru menjadi semakin kompleks. Pemerintah Indonesia menjamin hak pendidikan bagi seluruh warga

negara, termasuk anak-anak yang memiliki kebutuhan khusus, sebagaimana yang tertuang dalam Pasal 31 ayat (1) UUD 1945. Sekolah Luar Biasa (SLB) merupakan satuan pendidikan yang dirancang khusus untuk melayani peserta didik dengan kebutuhan khusus berdasarkan karakteristik hambatan yang dimilikinya, seperti SLB A bagi anak dengan hambatan penglihatan, SLB B untuk anak dengan hambatan pendengaran, SLB C bagi anak dengan hambatan intelektual, SLB D bagi anak dengan hambatan fisik, SLB E bagi anak dengan hambatan perilaku dan emosi, serta SLB G bagi anak dengan hambatan majemuk. Seiring diberlakukannya Permendiknas Nomor 70 Tahun 2009, penyelenggaraan SLB tidak lagi dibedakan secara ketat berdasarkan jenis hambatan, melainkan disusun mengikuti jenjang pendidikan umum seperti SDLB, SMPLB, dan SMALB, sehingga setiap SLB dapat menerima peserta didik dengan berbagai ragam kebutuhan khusus (Afriany, Akrim, & Harfiani, 2024).

Sekolah Luar Biasa (SLB), khususnya SLB C, hadir sebagai lembaga pendidikan yang melayani peserta didik dengan hambatan intelektual (tunagrahita) yang memerlukan pendekatan pembelajaran khusus, adaptif, dan berorientasi pada pengembangan kemandirian. Kualitas pendidikan di SLB C sangat ditentukan oleh kompetensi guru yang berhadapan langsung dengan karakteristik peserta didik yang unik dan beragam. Guru SLB C dituntut memiliki kemampuan pedagogik khusus, pengelolaan perilaku, serta kepekaan sosial dan emosional dalam mendampingi peserta didik tunagrahita (Panggabean, Hasanah, Ulfia, & dkk, 2021). Namun demikian, kompetensi guru tidak bersifat statis dan memerlukan pengembangan yang berkelanjutan agar mampu menjawab tantangan pendidikan khusus. Apabila seorang guru tidak punya sikap profesional maka murid yang di didik akan sulit untuk tumbuh dan berkembang dengan baik. (Setiawan & Abrianto, 2021). Peran kepemimpinan kepala sekolah menjadi faktor kunci dalam proses pengembangan kompetensi guru. Dalam perannya sebagai pemimpin pembelajaran (*instructional leader*), kepala sekolah bertugas membangun suasana kerja yang mendukung, mendorong semangat dan kinerja guru, serta mengelola program pengembangan profesional secara terencana dan berkelanjutan (Irwanto & Tumiran, 2025). Kepemimpinan kepala sekolah yang efektif mampu mendorong peningkatan kompetensi guru dan berdampak langsung pada mutu pembelajaran (A'yun & Muttaqin, 2025). Pimpinan sekolah perlu menentukan pendekatan kepemimpinan yang paling tepat dengan mempertimbangkan kondisi dan karakteristik satuan pendidikan yang dipimpinnya. Penerapan kepemimpinan yang tepat berperan penting dalam memperkuat kolaborasi serta mendorong guru dan peserta didik untuk meningkatkan capaian kinerja dan prestasi (Tumiran, Efendi, et al., 2022).

Upaya kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan perlu disertai dengan pemahaman terhadap kondisi sosial dan budaya yang berkembang di lingkungan sekolah. Terjalinnnya interaksi yang positif antara guru, peserta didik, orang tua, serta masyarakat akan membentuk suasana yang mendukung berlangsungnya proses belajar mengajar secara efektif (Yunan Harahap et al., 2023). Dengan demikian, kepala sekolah berperan sebagai penghubung antarpemangku kepentingan sekaligus pengelola komunikasi yang terbuka dan konstruktif. Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berperan signifikan dalam meningkatkan kompetensi guru di Sekolah Luar Biasa. Penelitian Kurniawan (2024) menegaskan bahwa strategi kepemimpinan kepala sekolah melalui pelatihan dan supervisi mampu meningkatkan profesionalisme guru SLB. Penelitian Misbakhul Ulum (2024) juga menunjukkan bahwa kepala sekolah berperan sebagai penguat visi, inovator, motivator, komunikator, dan manajer dalam mengembangkan kompetensi guru. Meskipun demikian, sebagian besar penelitian tersebut lebih banyak dilakukan pada SLB negeri dan belum secara spesifik mengkaji konteks SLB swasta dengan keterbatasan sumber daya serta latar belakang pendidikan guru yang beragam.

SLB C Muzdalifah Medan merupakan salah satu SLB swasta yang melayani peserta didik tunagrahita dengan berbagai keterbatasan dan tantangan, baik dari aspek fasilitas, media pembelajaran, maupun kompetensi awal guru. Kondisi ini menuntut kepemimpinan kepala sekolah yang adaptif dan responsif dalam mengembangkan kompetensi guru agar layanan pendidikan bagi peserta didik berkebutuhan khusus dapat berlangsung secara optimal.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan analisis deskriptif (Syahza, 2021) yang bertujuan untuk menggali informasi lebih mendalam mengenai kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan kompetensi guru di SLB C Muzdalifah. Subjek penelitian meliputi kepala sekolah dan guru di SLB C Muzdalifah Medan. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi (Rita Fiantika, Wasil, & Jumiyati, 2022). Analisis data menggunakan model interaktif Miles dan Huberman dengan tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Keabsahan data diuji melalui teknik triangulasi sumber dan teknik (Qomaruddin & Sa'diyah, 2024).

HASIL DAN PEMBAHASAN**Kepemimpinan Kepala Sekolah di SLB C Muzdalifah****a. Gaya Kepemimpinan**

Hasil wawancara dan observasi pada tanggal 21 November 2025 dan 29 Desember 2025 menunjukkan bahwa Kepala Sekolah SLB C Muzdalifah Ibu Hartaty yang biasa disapa Ibu Taty menerapkan gaya kepemimpinan demokratis dan visioner. Kepala sekolah melibatkan guru secara aktif dalam perencanaan dan pengambilan keputusan sekolah sehingga menumbuhkan rasa memiliki dan tanggung jawab bersama. Guru dilibatkan sejak tahap perencanaan program, baik akademik maupun non-akademik, dan diberikan ruang untuk menyampaikan ide serta masukan. Pola kepemimpinan ini sejalan dengan temuan Kurniati et al. (2023) dan Saputra et al. (2021) yang menyatakan bahwa kepemimpinan demokratis mendorong partisipasi guru dan berkontribusi positif terhadap pengembangan kompetensi mereka.

Selain itu, kepemimpinan visioner kepala sekolah tercermin dari kemampuan menginternalisasikan visi dan misi sekolah yang berorientasi pada pelayanan optimal bagi anak berkebutuhan khusus (ABK). Visi dan misi tersebut tidak hanya menjadi dokumen formal, tetapi diwujudkan dalam pembelajaran, pembinaan karakter, dan kemitraan dengan orang tua. Temuan ini menguatkan pandangan bahwa kepemimpinan visioner berperan penting dalam efektivitas pengelolaan sekolah khusus dan inklusif.

b. Komunikasi Kepemimpinan

Komunikasi kepemimpinan di SLB C Muzdalifah berlangsung secara dua arah, terbuka, dan humanis. Kepala sekolah membangun komunikasi melalui rapat rutin, diskusi informal, serta pemanfaatan media komunikasi digital seperti grup *WhatsApp*. Pola komunikasi ini membuat guru merasa dihargai dan didengar, sehingga memudahkan koordinasi dan penyelesaian masalah pembelajaran. Temuan ini sejalan dengan Tumeko et al. (2025) yang menegaskan bahwa komunikasi dua arah meningkatkan efektivitas koordinasi dan iklim kerja kolaboratif di sekolah luar biasa.

c. Supervisi Akademik

Supervisi akademik dilakukan secara terjadwal dan berkelanjutan melalui kunjungan kelas serta pemberian umpan balik konstruktif. Supervisi tidak hanya bersifat evaluatif, tetapi juga pembinaan, dengan memberikan saran metode, penggunaan media pembelajaran khusus, dan solusi atas hambatan belajar siswa ABK. Pendekatan ini membantu guru memahami kekuatan dan kelemahan pembelajaran mereka serta mendorong perbaikan berkelanjutan. Hal ini memperkuat temuan Matondang dan Syahril (2021) bahwa supervisi akademik berperan penting dalam menjaga kualitas pembelajaran di sekolah khusus.

d. Motivasi dan Pengambilan Keputusan

Kepala sekolah memberikan motivasi melalui penghargaan sederhana, dukungan moral, dan dorongan mengikuti pelatihan serta studi lanjut mengikuti Pendidikan Luar Biasa. Motivasi tersebut berdampak pada meningkatnya semangat, kreativitas, dan inovasi guru dalam pembelajaran ABK. Dalam pengambilan keputusan, kepala sekolah menerapkan model partisipatif dengan melibatkan guru dalam rapat dan diskusi. Pendekatan ini membuat keputusan lebih kontekstual dan meningkatkan komitmen guru terhadap pelaksanaannya.

Pengembangan Kompetensi Guru**a. Kompetensi Pedagogik dan Profesional**

Pengembangan kompetensi pedagogik dilakukan melalui peningkatan pemahaman karakteristik ABK, penggunaan metode pembelajaran khusus, serta penyusunan RPP diferensiatif. Guru menjadi lebih terampil dalam memilih metode, merancang media sederhana, dan mengelola kelas sesuai kebutuhan individual siswa. Dari sisi profesional, guru mengikuti berbagai pelatihan terkait pendidikan khusus, termasuk pelatihan *deep learning* dan mengikuti program studi lanjut Pendidikan Luar Biasa, meskipun partisipasi masih terbatas oleh faktor biaya. Temuan ini menunjukkan bahwa dukungan kepala sekolah terhadap pengembangan profesional guru berkontribusi pada peningkatan kualitas pembelajaran.

b. Kompetensi Sosial dan Kepribadian

Guru menunjukkan kompetensi sosial yang baik melalui komunikasi efektif dengan sesama guru dan orang tua siswa, khususnya dalam konsultasi perkembangan anak dan penyusunan program pembelajaran individual. Kompetensi kepribadian guru juga tergolong kuat, ditandai dengan sikap sabar, empati, disiplin, dan komitmen tinggi dalam mendidik ABK. Kepala sekolah berperan menjaga kompetensi ini melalui pembinaan moral dan etika kerja secara berkelanjutan. Selain itu, proses awal penerimaan siswa baru melibatkan peran orang tua dalam pendampingan anak. Tujuannya agar guru dapat mengetahui karakteristik anak dan bagaimana hubungan anak dan keluarga selama ini agar para guru di SLB C Muzdalifah mengetahui latar belakang kondisi ABK tersebut.

Strategi Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Kompetensi Guru

Strategi pengembangan kompetensi guru dilakukan secara terencana dan kontekstual melalui pelatihan dan workshop berkelanjutan, coaching dan mentoring, supervisi berkelanjutan, komunitas belajar guru, serta kemitraan eksternal. Pelatihan dan workshop meningkatkan kompetensi pedagogik dan profesional guru, sedangkan coaching dan mentoring membantu guru baru beradaptasi dengan karakteristik ABK. Supervisi berkelanjutan dengan tindak lanjut yang jelas mendorong refleksi dan inovasi pembelajaran.

Pelatihan yang diikuti guru meliputi workshop internal tentang strategi pembelajaran ABK, diklat eksternal yang diselenggarakan oleh dinas pendidikan, Direktorat Jenderal Pendidikan yang ada di Jakarta serta seminar dan pelatihan guru SLB tingkat kabupaten/kota. Guru menyatakan bahwa pelatihan tersebut sangat membantu meningkatkan pemahaman mereka tentang metode pembelajaran diferensiatif dan pengelolaan kelas ABK. Hal ini sejalan dengan penelitian Prastiko yang menyatakan bahwa pelatihan berkelanjutan merupakan strategi efektif kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik dan profesional guru pendidikan khusus (Prastiko, Supriyanto, & Rochmawati, 2024).

Strategi lain yang diterapkan adalah *coaching* dan *mentoring*, terutama bagi guru baru dan guru yang mengalami kesulitan dalam pembelajaran. Kepala sekolah melakukan pendampingan langsung, baik melalui observasi kelas maupun diskusi personal. Guru baru dipersilakan untuk belajar, mengamati dan memperhatikan peserta didik selama satu bulan sebagai awal proses pengenalan dengan siswa-siswa ABK. Pendampingan ini membantu guru meningkatkan kepercayaan diri dan kemampuan praktis dalam menangani siswa berkebutuhan khusus. Menurut Hani, *coaching* dan *mentoring* yang dilakukan kepala sekolah berdampak positif terhadap peningkatan kompetensi profesional dan pedagogik guru SLB (Hani, 2025).

Supervisi akademik di SLB C Muzdalifah tidak hanya dilakukan sebagai kegiatan rutin, tetapi dirancang secara berkelanjutan dengan tindak lanjut yang jelas. Setelah supervisi, guru diberikan refleksi dan rekomendasi perbaikan, kemudian dilakukan pemantauan ulang untuk melihat perkembangan. Supervisi bukan untuk mencari kesalahan, tapi untuk membantu guru berkembang. Jadi supervisi itu dibuat supaya Kepala Sekolah dan guru bekerja sama dalam mengembangkan kualitas pembelajaran. Jadi kalau ada yang salah atau kurang diperbaiki bersama-sama. Pendekatan supervisi yang bersifat pembinaan ini mendorong guru untuk lebih terbuka terhadap evaluasi dan inovasi pembelajaran

Selain itu, komunitas belajar guru menjadi wadah berbagi praktik baik, sementara kemitraan dengan dinas pendidikan, perguruan tinggi, dan lembaga pemerhati difabel seperti Khadijah Sharaswaty Indonesia (KSI) memperluas akses pelatihan dan layanan pendukung. Strategi kolaboratif ini memperkuat kapasitas sekolah dalam mengembangkan kompetensi guru dan meningkatkan kualitas layanan pendidikan bagi siswa berkebutuhan khusus.

Faktor Pendukung dan Penghambat Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pengembangan Kompetensi Guru di SLB C Muzdalifah Medan

a. Faktor Pendukung

Kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan kompetensi guru di SLB C Muzdalifah Medan didukung oleh sejumlah faktor internal dan eksternal yang saling memperkuat. Faktor pertama yang paling dominan adalah komitmen dan visi kepemimpinan kepala sekolah. Kepala sekolah tidak hanya berperan sebagai administrator, tetapi juga sebagai pemimpin pembelajaran (*instructional leader*) yang memiliki orientasi kuat pada peningkatan mutu guru dan layanan pendidikan bagi anak berkebutuhan khusus. Komitmen ini tercermin dari kebijakan sekolah yang mendorong guru untuk mengikuti pelatihan, supervisi berkelanjutan, serta keterlibatan aktif dalam komunitas belajar.

Faktor pendukung berikutnya adalah iklim kerja yang kolaboratif dan partisipatif. Pola kepemimpinan yang demokratis dan komunikatif membuat guru merasa dihargai, didengar, dan dilibatkan dalam pengambilan keputusan. Iklim ini mendorong munculnya rasa memiliki terhadap program sekolah, sehingga guru lebih termotivasi untuk meningkatkan kompetensi pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian mereka. Temuan ini sejalan dengan penelitian Lede dkk. yang menyatakan bahwa iklim organisasi yang suportif berpengaruh signifikan terhadap pengembangan profesional guru di sekolah inklusif dan SLB (Lede, Setyobudi, Nayoan, & Ruliati, 2025).

Selain itu, dukungan kemitraan eksternal juga menjadi faktor pendukung penting. Kerja sama sekolah dengan dinas pendidikan, lembaga pelatihan, perguruan tinggi, dan organisasi pemerhati disabilitas seperti yayasan sosial dan lembaga terapi memberikan akses bagi guru terhadap pelatihan, pendampingan, dan sumber belajar yang relevan dengan kebutuhan peserta didik berkebutuhan khusus. Menurut Prastiko, kemitraan eksternal berkontribusi signifikan dalam memperkuat kompetensi profesional

guru pendidikan khusus melalui transfer pengetahuan dan praktik terbaik (Prastiko, Supriyanto, & Rochmawati, 2024).

Faktor pendukung lainnya adalah budaya kerja berbasis empati dan kepedulian terhadap anak berkebutuhan khusus. Berempati tidak hanya dilakukan dalam bentuk memahami perasaan orang lain, tetapi juga tercermin dalam perkataan dan sikap (Rahman, 2019). Guru-guru di SLB C Muzdalifah memiliki motivasi intrinsik yang kuat untuk melayani ABK, yang menjadi modal sosial penting bagi kepala sekolah dalam menggerakkan program pengembangan kompetensi. Lingkungan kerja yang didasari empati ini memudahkan implementasi supervisi, coaching, dan pembinaan profesional secara berkelanjutan.

b. Faktor Penghambat

Di sisi lain, kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan kompetensi guru juga menghadapi sejumlah kendala struktural dan kontekstual. Faktor penghambat utama adalah keterbatasan kualifikasi akademik dan latar belakang pendidikan guru. Sebagian besar guru di SLB C Muzdalifah tidak berlatar belakang pendidikan luar biasa, sehingga membutuhkan waktu dan upaya lebih besar untuk menguasai pendekatan pedagogik, terapi dasar, dan strategi pembelajaran bagi ABK. Kondisi ini sejalan dengan temuan Rahmawati dan Haryanto bahwa ketidaksesuaian latar belakang pendidikan guru menjadi hambatan utama dalam implementasi pendidikan khusus yang berkualitas (Rahmawati & Haryanto, 2020).

Faktor penghambat berikutnya adalah keterbatasan sumber daya dan pendanaan, terutama dalam pembiayaan studi lanjut guru (mengikuti Pendidikan Luar Biasa). Walaupun sekolah telah memberikan subsidi sebagian biaya, tidak semua guru mampu mengikuti program peningkatan kualifikasi seperti studi lanjut guru (mengikuti Pendidikan Luar Biasa). Keterbatasan ini membatasi percepatan peningkatan kompetensi profesional guru.

Selain itu, kompleksitas karakteristik peserta didik berkebutuhan khusus juga menjadi tantangan tersendiri bagi kepemimpinan kepala sekolah. Guru harus menghadapi variasi tingkat kemampuan, gangguan perilaku, dan kebutuhan emosional siswa yang berbeda-beda, sehingga beban kerja dan tekanan psikologis meningkat. Jika tidak diimbangi dengan dukungan sistematis, kondisi ini dapat menghambat efektivitas pengembangan kompetensi guru (Nur'aini & Harsiwi, 2025). Faktor penghambat lain adalah beban administratif dan tuntutan regulasi yang tinggi. Kepala sekolah dan guru seringkali harus membagi perhatian antara tugas pedagogik dan kewajiban administratif, sehingga waktu dan energi untuk pengembangan profesional menjadi terbatas. Kondisi ini banyak ditemukan pada sekolah khusus dan inklusif di Indonesia (Putri & Haifaturrahmah, 2025).

KESIMPULAN DAN SARAN

Dengan demikian, keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan kompetensi guru di SLB C Muzdalifah Medan ditentukan oleh keseimbangan antara faktor pendukung dan penghambat. Komitmen kepemimpinan, iklim kolaboratif, dan kemitraan eksternal menjadi kekuatan utama, sementara keterbatasan kualifikasi guru, pendanaan, dan kompleksitas kebutuhan siswa menjadi tantangan yang harus dikelola secara strategis. Temuan ini menegaskan bahwa kepemimpinan kepala sekolah di sekolah luar biasa harus bersifat adaptif, kolaboratif, dan berorientasi pada penguatan kapasitas guru secara berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- A'yun, N. I., & Muttaqin, M. I. (2025). Peran Kualitas Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Peningkatan Profesionalisme Guru. *Akhlaq: Jurnal Pendidikan Agama Islam dan Filsafat*, 2(1), 206-217.
- Afriany, S., Akrim, & Harfiani, R. (2024). Pelaksanaan Pembelajaran Pendidikan Agama Islam di Sekolah Luar Biasa C Muzdalifah Medan. *Al Qalam: Jurnal Ilmiah Keagamaan dan Kemasyarakatan*, 18(6), 4309-4324.
- Ardiansyah, D., Khairun Nisa, A., & Abdulah. (2020). *Kepemimpinan Kepala SMA yang Berorientasi pada Peningkatan Kualitas Hasil Belajar*. Jakarta: Direktorat Sekolah Menengah Atas.
- Ashlan, S., & Akmaluddin. (2021). *Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah (Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya)*. Makassar: Penerbit Yayasan Barcode.

- Darwisy Al M, M., Tri Wijayati W, D., & Soedjarwo. (2021). Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru. *Jurnal Ilmiah Mandala Education*, 7(2), 297-302.
- Firman. (2023). *Kepemimpinan Kepala Sekolah Telaah Kepemimpinan pada Sekolah di Pondok Pesantren*. Malang: PT. Literasi Nusantara Abadi Grup.
- Fudholi, A., & Ali Anwar, M. (2025). *Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pengembangan Mutu Guru*. Jakarta: Penerbit Buku Indonesia.
- Hamyar, N. R., & Harahap, M. Y. (2024). Analisis Kompetensi Pedagogik Guru Akidah Akhlak Madrasah Aliyah Sunggal Sumatera Utara. *Jurnal Pendidikan dan Keislaman*, VII(2), 92-105.
- Hani, U. (2025). Supervisi Berbasis Coaching: Strategi Meningkatkan Kinerja Guru dalam Pembelajaran. *Journal of Innovation in Teaching and Instructional Media*, 6(1), 324-330.
- Hasan Basri, H., Tambunan, N., & Panggabean, H. S. (2023). *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah pada Madrasah*. Purbalingga: CV. Eureka Media Aksara.
- Hartaty, 46, SLB C Muzdalifah (21 November 2025 dan 29 Desember 2025)
- Irwanto, R., & Tumiran. (2025). Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pendidikan Agama Islam (PAI) di SMP Panca Budi Medan. *Seminar Nasional: Pendidikan Islam Berkeadaban III*, (pp. 513-525). Medan: Universitas Dharmawangsa.
- Kadarsih, I., Marsidin, S., Sabandi, A., & Febriani, E. A. (2020). Peran dan Tugas Kepemimpinan Kepala Sekolah di Sekolah Dasar. *EDUKATIF: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 2(2), 194-201.
- Khadijah, Nur Rahma, A., Patuzahra, S., Rozana, S., & Iqbal, M. (2024). Pengaruh Kegiatan Meronce terhadap Kemampuan Motorik Halus pada Anak Tunagrahita di Kelas 1 SLB C MUZDALIFAH MEDAN. *Al Fitrah Journal of Early Childhood Islamic Education*, 7(2), 249-263.
- Kurniati, Chumaidah, S., Sudarti, Hariyadi, A., & Utomo, S. (2023). Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Visioner. *Equity in Education Journal (EEJ)*, 5(1), 88-95.
- Kurniawan. (2024). *Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Profesional Guru di Sekolah Luar Biasa (SLB) Negeri 1 Kota Makassar*. Makassar: UIN Alauddin Makassar.
- Lede, Y. M., Setyobudi, A., Nayoan, C. R., & Ruliati, L. P. (2025). Hubungan antara Peran Individu, Iklim Organisasi, dan Tuntutan Pekerjaan dengan Stres Kerja pada Guru Sekolah Luar Biasa (SLB) Negeri Pembina Kota Kupang. *SEHATRAKYAT: Jurnal Kesehatan Masyarakat*, 4(3), 436-446.
- Lubis, R. K., & Bahtiar, S. (2023). Pendidikan Islam Berkeadaban II Model Kepemimpinan Kepala TK Haholongan Padang Sidempuan. *Prosiding Seminar Nasional* (pp. 220-231). Medan: Universitas Dharmawangsa.
- Matondang, L., & Syahril. (2021). Kinerja Kepala Sekolah sebagai Supervisor dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di Sekolah Menengah Pertama. *Edukatif : Jurnal Ilmu Pendidikan*, 3(6), 4094 - 4101.
- Nadeak, B. (2022). *Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)*. Bandung: Penerbit Widina Bhakti Persada.
- Nur'aini, R., & Harsiwi, N. E. (2025). Kendala Guru Kelas dalam Menghadapi Anak Berkebutuhan Khusus dengan Jenis ADHD di SDN Banyuajuh 2. *JURNAL MEDIA AKADEMIK (JMA)*, 3(6).
- Nurullah, A. (2024). Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di SMP Al-Kamil Islamic Boarding School, Kabupaten Cianjur. *Karimiyah*, 4(1), 51-60.
- Panggabean, H. S., Hasanah, N. U., Ulfia, S., & dkk. (2021). Upaya Guru PAI Menciptakan Suasana Pembelajaran Yang Efektif. *Journal Education & Learning*, 1(2), 6-11.
- Panggabean, N., & Zannatunnisya. (2025). Pelaksanaan Pembelajaran Huruf Hijaiyah Pada Anak Tunagrahita Di SLB C Muzdalifah. *Journal on Education*, 07(02), 11510-11517.
- Panggabean, N., Nitami Br. Ginting, D., Parapat, A., Iqbal, M., & Sutini. (2024). Meningkatkan Kemampuan Bahasa Anak Tunarungu melalui Metodematernal Reflektif di Sekolah SLB C Muzdhalifah. *Journal on Education*, 07(01), 990-1000.
- Panggabean, N., Widya, R., Heldiana, N., Sutini, & Aisyah Ginting Manik, S. (2024). Mengembangkan Kreativitas Anak Tunagrahita melalui Kegiatan Prakarya di Sekolah SLB C Muzdhalifah. *Journal on Education*, 06(03), 17847-17855.
- Permana, A. W., & Karwanto, K. (2020). Gaya Kepemimpinan Partisipatif Dalam Upaya Meningkatkan Profesional Guru. *Jurnal Dinamika Manajemen Pendidikan*, 5(1), 58.

- Prastiko, M. N., Supriyanto, A., & Rochmawati. (2024). Strategi Kepala Sekolah untuk Meningkatkan Kompetensi Guru Melalui Peningkatan Berkelanjutan. *Scholaria: Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, 14(3), 232-244.
- Putri, L. R., & Haifaturrahmah. (2025). Tantangan dan Kesulitan Pendidik Pada Masa Kini. *Action Research Journal Indonesia (ARJI)*, 7(4).
- Qomaruddin, & Sa'diyah, H. (2024). Kajian Teoritis tentang Teknik Analisis Data dalam Penelitian Kualitatif: Perspektif Spradley, Miles dan Huberman. *Journal of Management, Accounting and Administration*, 1(2), 77-84.
- Rahman, M. H. (2019). Implementasi Model Pembelajaran Konsiderasi sebagai Upaya Penanaman Karakter Anak di RA Al-Washliyah Kisaran Kabupaten Asahan. *Jurnal Golden Age*, 3(01), 37-49.
- Rahmawati, F., & Haryanto, H. (2020). Kompetensi guru dalam implementasi Pendidikan inklusi di sekolah dasar. *Jurnal Pendidikan Inklusi*, 4(1), 23-34.
- Ratnawulan, T., Rusmana, J., Yuningsih, Y., Ardiana, L., & Kusmiyati, N. (2023). *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah: Implementasi di Satuan Pendidikan Tingkat Dasar*. Nusa Tenggara Barat: P4I.
- Rita Fiantika, F., Wasil, M., & Jumiyati, S. (2022). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Padang: PT. Global Eksekutif Teknologi.
- Rizky, N., & Panggabean, H. S. (2025). Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah Berbasis Religius dalam Meningkatkan Mutu Pengelolaan Madrasah Aliyah Swasta Amalia Sunggal. *Seminar Nasional : Pendidikan Islam Berkeadaban III* (pp. 526-540). Medan: Universitas Dharmawangsa.
- Rokimin, & Izfanna, D. (2022). Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Kompetensi Profesional Guru. *Tadruusun: Jurnal Pendidikan Dasar*, 1(2), 64-72.
- Safa Felisa, A., Lailatuz Zahra, N., Windasari, & Hanivia Cindy, A. (2024). Penjaminan Mutu Tenaga Kependidikan Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan SMPN 34 Surabaya. *Jurnal Penelitian Ilmu Pendidikan Indonesia*, 3(1), 188-194.
- Saputra, W., Rusdinal, & Gistituati, N. (2021). Kepemimpinan Demokratis Kepala Sekolah di Sekolah Menengah Kejuruan. *Edukatif : Jurnal Ilmu Pendidikan*, 3(5), 2905 - 2910.
- Setiawan, H. R., & Abrianto, D. (2021). *Menjadi Pendidik Profesional*. Medan: UMSU Press.
- Siregar, B., & Mardinsyah, A. (2024). Kompetensi Pedagogik dan Profesional Guru PAI dalam Efektivitas Pengelolaan Pembelajaran Agama di MAN 2 Model Medan. *At Tadbir Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 4(2), 93-99.
- Sugiyono. (2020). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sukinah, & Saryanto. (2025). *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru*. Padang: CV. Dunia Penerbitan Buku.
- Susatya, E. (2023). *Kepemimpinan Pendidikan*. Yogyakarta: Universitas Ahmad Dahlan.
- Syahza, A. (2021). *Metodologi Penelitian (Edisi Revisi Tahun 2021)*. Pekanbaru: UNRI Press.
- Syifa Nabila, F., Husna, I., & Habdi Makrifatullah, N. (2020). Hubungan Kepemimpinan dengan Lembaga Pendidikan. *PRODU: Prokurasi Edukasi Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 2(1), 11-25.
- Tanjung, R., Hanafiah, Arifudin, O., & Mulyadi, D. (2021). Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru Sekolah Dasar. *JIIP: Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 4(4), 291-296.
- Taty. (2025, November 21). (Sugiarjo, Interviewer)
- Tumeko, D. S., Rasiman, & Supandi. (2025). Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Menciptakan Iklim Kerja Kondusif bagi Guru di SDN 2 Sendangmulyo. *Cetta: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 8(3), 680-691.
- Tumiran, Ependi, R., & Lubis, S. (2022). The Implementation of Islamic Classroom Management and Teacher Performance In Improving Students' Learning Achievement. *Al-Ulum*, 22(2), 465-488.
- Tumiran, Siregar, B., & Efendi, R. (2022). Penguatan Masalah Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Pengelolaan Berwawasan Lingkungan Hidup Islami di SD Negeri 106153 Klambir Lima Kebun Hampan Perak. *Majalah Ilmiah Warta Dharmawangsa*, 16(3), 423-436.
- Tumiran, Siregar, B., Masyhuril, N., & Alfiani, I. (2023). Implementasi Model Leadership Kepala Sekolah dalam Peningkatan Kompetensi Guru di Ar-Rahman Medan. *INNOVATIVE: Journal of Social Science Research*, 3(4), 3625-3634.

- Ulum, M. (2024). Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Kompetensi Guru di Sekolah Luar Biasa (SLB) Negeri Seduri Kecamatan Mojosari Kabupaten Mojokerto. *Jurnal Manajemen dan Pendidikan Agama Islam*, 2(6), 380-403.
- Widya, R., Rozana, S., Harahap, M. Y., & Panggabean, N. (2024). Pelaksanaan Program Bina Diri dalam Meningkatkan Kemandirian pada Anak Tuna Grahita di SLB C Muzdalifah. *Journal of Human and Education*, 4(6), 317-322.
- Widya, R., Rozana, S., Harahap, M. Y., & Panggabean, N. (2024). Penerapan Teknik Modelling dalam Pembinaan Diri untuk Meningkatkan Kemandirian Anak Tunagrahita di SLB C Muzdalifah Medan. *Jurnal Review Pendidikan dan Pengajaran*, 7(2), 3420-3426.
- Yunan, M., Ependi, R., & Amin, N. (2023). Model Pendidikan Tazkiyatun Nafs Dalam Membentuk Akhlakul Karimah Peserta Didik di Madrasah Aliyah Swasta Tarbiyah Islamiyah Kab. Deli Serdang. *JIM: Jurnal Ilmiah Mahasiswa Pendidikan Sejarah*, 8(2), 560-569.