

MANAJEMEN STRATEGI KEPALA SEKOLAH DALAM PENGEMBANGAN KOMPETENSI PROFESIONAL GURU

Aditia Permana ^{a*)}, Dedi Djubaedi ^{a)}, Dewi Cahyani ^{a)}

a) UIN Siber Syekh Nurjati Cirebon, Cirebon, Indonesia

**)e-mail korespondensi: aditiaapermanaa@gmail.com*

Article history: received 06 Juni 2026; revised 20 Juni 2026; accepted 10 Juli 2026

DOI : <https://doi.org/10.33751/jmp.v14i02.194>

Abstrak. Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan manajemen strategi kepala sekolah dalam mengembangkan kompetensi profesional guru untuk meningkatkan mutu pendidikan di SMP Islam Al Azhar 5 Cirebon. Kajian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus. Data diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi terhadap kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, serta dokumen sekolah. Data dianalisis melalui reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan, sedangkan keabsahan data diperkuat dengan triangulasi sumber dan teknik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perencanaan strategi dilakukan melalui analisis kebutuhan guru, evaluasi kinerja, penegasan visi misi, musyawarah manajerial, dan penyusunan program pengembangan profesional. Implementasi strategi diwujudkan melalui diklat, workshop, seminar, MGMP, pendampingan, supervisi, motivasi, penyediaan fasilitas, dan penguatan budaya kerja. Evaluasi strategi dilakukan melalui pengawasan langsung, refleksi program, dan tindak lanjut terhadap capaian guru. Program tersebut meningkatkan penguasaan materi, perencanaan pembelajaran, penggunaan media, komunikasi pembelajaran, kedisiplinan, dan keterlibatan guru dalam kegiatan akademik maupun nonakademik. Dampaknya terlihat pada proses pembelajaran yang lebih terarah, prestasi peserta didik, kepercayaan masyarakat, akreditasi sekolah, dan penguatan layanan pendidikan. Manajemen strategi kepala sekolah yang terencana, partisipatif, dan berkelanjutan menjadi faktor penting dalam pengembangan kompetensi profesional guru dan peningkatan mutu pendidikan.

Kata Kunci: manajemen strategi; kepala sekolah; kompetensi profesional guru; mutu pendidikan

Principal Strategic Management in Developing Teachers' Professional Competence

Abstract. This study aimed to describe the principal's strategic management in developing teachers' professional competence to improve educational quality at SMP Islam Al Azhar 5 Cirebon. The study used a qualitative approach with a case study design. Data were collected through in-depth interviews, observation, and documentation involving the principal, vice principal, teachers, and school documents. The data were analyzed through data reduction, data display, and conclusion drawing, while trustworthiness was strengthened through source and technique triangulation. The findings showed that strategic planning was conducted through teacher needs analysis, performance evaluation, vision and mission alignment, managerial deliberation, and the design of professional development programs. Strategy implementation was carried out through training, workshops, seminars, teacher subject forums, mentoring, supervision, motivation, facility provision, and work culture strengthening. Strategy evaluation was conducted through direct monitoring, program reflection, and follow-up on teacher achievement. These programs improved content mastery, lesson planning, media use, instructional communication, discipline, and teacher participation in academic and nonacademic activities. The impact was reflected in better learning processes, student achievements, public trust, school accreditation, and stronger educational services. Planned, participatory, and sustainable strategic management by the principal is a key factor in developing teachers' professional competence and improving educational quality.

Keywords: strategic management; principal; teacher professional competence; educational quality

I. PENDAHULUAN

Mutu pendidikan menjadi isu strategis karena sekolah tidak hanya dituntut menghasilkan peserta didik yang lulus secara administratif, tetapi juga mampu menunjukkan sikap, pengetahuan, keterampilan, karakter, dan daya saing yang sesuai dengan perubahan sosial. Dalam kerangka kebijakan nasional, mutu pendidikan berkaitan dengan pemenuhan standar nasional pendidikan, penguatan proses pembelajaran, dan capaian kompetensi lulusan. Peraturan Pemerintah Nomor 57 Tahun 2021 menempatkan standar nasional pendidikan sebagai acuan dalam penyelenggaraan pendidikan, sedangkan Permendikdasmen Nomor 1 Tahun 2026 menegaskan pentingnya proses pembelajaran yang direncanakan, dilaksanakan, dan dinilai secara bermakna. Artinya, mutu tidak dapat dipahami sebagai hasil akhir saja. Mutu juga harus dibaca dari kualitas manajemen, kualitas guru, kualitas layanan, serta konsistensi sekolah dalam memperbaiki proses pembelajaran secara berkelanjutan.

Sekolah yang ingin mempertahankan mutu perlu mengelola perubahan dengan strategi yang jelas. Tantangan sekolah saat ini tidak hanya berkaitan dengan ketersediaan sarana, tetapi juga dengan kualitas sumber daya manusia, kemampuan adaptasi terhadap kurikulum, pemanfaatan teknologi, kedisiplinan warga sekolah, dan kepercayaan masyarakat. Sallis (2002) menempatkan mutu pendidikan sebagai proses yang menuntut perbaikan berkelanjutan, orientasi pada kebutuhan pelanggan internal dan eksternal, serta komitmen seluruh unsur organisasi. Sejalan dengan itu, Zazin (2011) menekankan bahwa mutu sekolah tumbuh ketika lembaga mampu mengatur input, proses, output, dan layanan secara konsisten. Dalam konteks tersebut, kepala sekolah menjadi aktor kunci karena memiliki kewenangan mengarahkan sumber daya, membangun budaya organisasi, dan memastikan setiap program sekolah bergerak menuju tujuan yang sama.

Peran kepala sekolah tidak lagi cukup dipahami sebagai administrator yang mengurus dokumen dan rutinitas kelembagaan. Kepala sekolah perlu berperan sebagai pemimpin pembelajaran, penggerak perubahan, pengambil keputusan strategis, supervisor, dan motivator bagi guru. Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 menegaskan standar kompetensi kepala sekolah yang mencakup kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial. Kompri (2015) juga menegaskan bahwa kepala sekolah harus mampu merumuskan visi, menyusun misi, menetapkan strategi, mengoordinasikan sumber daya, dan memotivasi warga sekolah. Kerangka tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah memiliki hubungan langsung dengan kemampuan sekolah membangun sistem pengembangan guru dan mutu pembelajaran.

Kajian kepemimpinan pendidikan menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berdampak kuat ketika fokusnya diarahkan pada pembelajaran. Hallinger (2011) menempatkan *leadership for learning* sebagai kepemimpinan yang menghubungkan nilai, fokus pembelajaran, konteks sekolah, dan pembagian peran kepemimpinan. Bush (2011) menambahkan bahwa kepemimpinan pendidikan harus memadukan tujuan institusional dengan tata kelola manusia yang bersifat partisipatif. Dengan demikian, kepala sekolah perlu mengarahkan strategi bukan hanya untuk mengatur administrasi, tetapi juga untuk membangun kapasitas guru. Kapasitas guru menjadi faktor inti karena pembelajaran di kelas sangat bergantung pada penguasaan materi, keterampilan pedagogis, kemampuan komunikasi, penggunaan media, dan komitmen profesional guru.

Kompetensi profesional guru merupakan aspek penting dalam peningkatan mutu pendidikan. Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 menegaskan bahwa guru merupakan tenaga profesional yang bertugas mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik. Mulyasa (2013) menjelaskan bahwa kompetensi profesional berkaitan dengan penguasaan materi pelajaran secara luas dan mendalam, kemampuan mengembangkan pembelajaran, serta kesanggupan menyesuaikan materi dengan kebutuhan peserta didik. Hargreaves dan Fullan (2012) melihat profesionalisme guru sebagai modal profesional yang terdiri atas *human capital*, *social capital*, dan *decisional capital*. Guru tidak hanya membutuhkan pengetahuan individu, tetapi juga jejaring kolaboratif dan kemampuan mengambil keputusan yang tepat dalam situasi pembelajaran.

Pengembangan kompetensi profesional guru perlu dirancang sebagai proses yang sistematis. Desimone (2009) menyatakan bahwa pengembangan profesional yang efektif memiliki unsur fokus pada konten, pembelajaran aktif, koherensi, durasi yang memadai, dan partisipasi kolektif. Darling-Hammond et al. (2017) juga menemukan bahwa pengembangan profesional berdampak ketika guru memperoleh pengalaman belajar yang relevan, kolaboratif, berbasis praktik, dan disertai umpan balik. Kajian Rahmah dan Kadi (2022) menegaskan bahwa pengembangan profesional guru dipengaruhi faktor internal dan eksternal, serta tidak berhenti pada pembuktian kompetensi formal. Pengembangan tersebut perlu membangun hubungan guru dan peserta didik, memperluas wawasan, serta memperkuat orientasi guru terhadap mutu pembelajaran.

Manajemen strategi memberi kerangka yang relevan untuk menjawab kebutuhan tersebut. David et al. (2020) menjelaskan manajemen strategi sebagai proses formulasi, implementasi, dan evaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuan. Dalam pendidikan, Akdon (2011) memandang manajemen strategik sebagai proses pengambilan keputusan jangka panjang yang memperhatikan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman lembaga. Nawawi (2012) menekankan pentingnya sinkronisasi antara perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi agar organisasi non profit, termasuk sekolah, dapat mengelola sumber dayanya secara efektif. Sagala (2013) menegaskan bahwa manajemen strategik dalam pendidikan membuka ruang kreativitas, inovasi, dan pemberdayaan potensi sekolah.

Studi sebelumnya telah menegaskan hubungan antara kepemimpinan, manajemen strategi, dan mutu pembelajaran. Amaliah et al. (2024) menunjukkan bahwa manajemen strategis kepala sekolah dan kompetensi kepala sekolah berpengaruh terhadap kualitas mengajar guru. Solehah et al. (2024) menemukan bahwa strategi kolaboratif kepala sekolah dalam mengelola sumber daya guru dapat meningkatkan kompetensi, motivasi, dan lingkungan kerja yang produktif. Pitriani (2024) menyimpulkan bahwa kepemimpinan pendidikan berperan dalam peningkatan kinerja sekolah dan pengembangan profesional guru melalui kepemimpinan instruksional, kepemimpinan distributif, serta komunitas belajar profesional. Namun, sebagian penelitian masih menempatkan strategi kepala sekolah dalam kerangka umum, belum banyak yang menguraikan secara rinci bagaimana perencanaan, implementasi, evaluasi, dan implikasi strategi kepala sekolah bekerja pada konteks sekolah Islam swasta yang memiliki karakter akademik, keagamaan, dan layanan publik sekaligus.

Kesenjangan tersebut penting dikaji karena sekolah Islam swasta memiliki tuntutan ganda. Sekolah perlu memenuhi standar pendidikan umum, menjaga kepercayaan masyarakat, sekaligus mengembangkan nilai keislaman dan karakter peserta didik. SMP Islam Al Azhar 5 Cirebon menjadi konteks yang relevan karena sekolah ini berupaya menjaga mutu melalui penguatan visi, program akademik, program keagamaan, kegiatan nonakademik, dan pengembangan profesional guru. Tesis yang menjadi sumber utama artikel ini mencatat bahwa sebelum penerapan manajemen strategi, sekolah menghadapi persoalan kompetensi profesional guru yang belum optimal, motivasi belajar siswa yang perlu diperkuat, kedisiplinan warga sekolah, efektivitas pembelajaran, serta pengelolaan sumber daya dan anggaran yang perlu ditata. Kondisi tersebut mendorong kepala sekolah menerapkan strategi yang lebih terencana.

Urgensi penelitian ini terletak pada kebutuhan untuk memahami strategi kepala sekolah sebagai praktik manajerial yang konkret. Pengembangan guru sering disebut sebagai program pelatihan, tetapi dalam praktik sekolah program tersebut membutuhkan keputusan strategis tentang kebutuhan guru, prioritas program, dukungan fasilitas, pola supervisi, motivasi, dan evaluasi. Tanpa manajemen yang jelas, pelatihan guru berisiko berhenti sebagai kegiatan formal yang tidak mengubah praktik pembelajaran. Karena itu, artikel ini bertujuan mendeskripsikan dan menganalisis manajemen strategi kepala sekolah dalam pengembangan kompetensi profesional guru untuk meningkatkan mutu pendidikan di SMP Islam Al Azhar 5 Cirebon. Fokus analisis diarahkan pada perencanaan strategi, implementasi strategi, evaluasi dan implikasi strategi, serta kontribusinya terhadap mutu pendidikan.

II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus. Pendekatan kualitatif dipilih karena fokus penelitian berkaitan dengan makna, proses, keputusan, dan praktik manajerial kepala sekolah dalam konteks nyata. Bogdan dan Biklen (1992) menjelaskan bahwa penelitian kualitatif berangkat dari latar alamiah, menempatkan peneliti sebagai instrumen kunci, bersifat deskriptif, memperhatikan proses, dan menganalisis data secara induktif. Jenis studi kasus digunakan karena penelitian menelaah satu kasus secara mendalam, yaitu manajemen strategi kepala sekolah dalam pengembangan kompetensi profesional guru di SMP Islam Al Azhar 5 Cirebon. Yin (2018) menegaskan bahwa studi kasus tepat digunakan ketika peneliti ingin memahami fenomena kontemporer dalam konteks kehidupan nyata dan membutuhkan berbagai sumber bukti.

Lokasi penelitian berada di SMP Islam Al Azhar 5 Cirebon, Kampung Melati No. 7, Kota Cirebon, Jawa Barat. Pemilihan lokasi didasarkan pada relevansi sekolah dengan fokus penelitian, yaitu adanya upaya sistematis kepala sekolah dalam mengembangkan kompetensi profesional guru dan menjaga mutu layanan pendidikan. Sekolah ini memiliki karakter sebagai sekolah Islam swasta yang menggabungkan program akademik, keagamaan, pembinaan karakter, dan pengembangan minat bakat siswa. Konteks ini memberi ruang untuk melihat bagaimana manajemen strategi tidak hanya bekerja pada aspek administratif, tetapi juga pada penguatan pembelajaran, budaya sekolah, dan mutu layanan pendidikan.

Sumber data penelitian terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara dan observasi terhadap kepala sekolah, wakil kepala sekolah bidang kurikulum, guru, serta pihak sekolah yang relevan dengan pelaksanaan program pengembangan guru. Kepala sekolah menjadi informan kunci karena memiliki tanggung jawab langsung dalam merumuskan, melaksanakan, dan mengevaluasi strategi sekolah. Wakil kepala sekolah dan guru menjadi informan penting karena terlibat dalam pelaksanaan program dan merasakan dampak strategi tersebut. Data sekunder diperoleh dari dokumen sekolah, seperti profil sekolah, visi dan misi, struktur organisasi, data guru dan karyawan, sarana prasarana, dokumen kegiatan diklat, workshop, seminar, MGMP, serta dokumen prestasi siswa dan sekolah.

Teknik pengumpulan data meliputi wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Wawancara digunakan untuk menggali pemahaman informan tentang kebutuhan pengembangan guru, proses perencanaan, pelaksanaan program, bentuk pengawasan, serta dampak terhadap pembelajaran. Observasi digunakan untuk memahami kondisi sekolah, interaksi warga sekolah, pelaksanaan program, budaya kerja guru, dan layanan pendidikan. Dokumentasi digunakan untuk menelusuri bukti tertulis dan visual yang mendukung hasil wawancara dan observasi. Kombinasi ketiga teknik tersebut membantu peneliti memperoleh gambaran yang lebih utuh tentang proses manajemen strategi di sekolah.

Analisis data dilakukan secara interaktif melalui reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Model ini mengikuti Miles et al. (2014) yang menempatkan analisis kualitatif sebagai proses terus menerus sejak data dikumpulkan sampai data dianggap cukup. Reduksi data dilakukan dengan memilih informasi yang relevan dengan fokus penelitian, seperti program pengembangan guru, peran kepala sekolah, supervisi, evaluasi, dan dampak mutu. Penyajian data dilakukan dengan menyusun temuan ke dalam tema perencanaan, implementasi, evaluasi, dan implikasi. Penarikan kesimpulan dilakukan melalui interpretasi temuan dengan teori manajemen strategi, kepemimpinan kepala sekolah, kompetensi profesional guru, dan mutu pendidikan.

Keabsahan data diperkuat dengan triangulasi sumber dan teknik. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi dari kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, dan dokumen sekolah. Triangulasi teknik dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. Moleong (2017) menekankan bahwa pemeriksaan keabsahan data penting untuk memastikan data kualitatif memiliki derajat kepercayaan. Sugiyono (2019) juga menegaskan bahwa triangulasi dapat meningkatkan kredibilitas temuan karena data tidak hanya bertumpu pada satu sumber atau satu teknik. Dengan cara tersebut, temuan penelitian diharapkan mampu menggambarkan praktik manajemen strategi kepala sekolah secara lebih akurat dan dapat dipertanggungjawabkan secara akademik.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Perencanaan Strategis Pengembangan Kompetensi Profesional Guru

Temuan pertama menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi profesional guru di SMP Islam Al Azhar 5 Cirebon diawali dengan perencanaan strategis. Kepala sekolah tidak langsung menetapkan kegiatan pelatihan tanpa membaca kebutuhan sekolah. Perencanaan dilakukan melalui analisis kekurangan dan kebutuhan guru, evaluasi kinerja, penegasan visi misi, serta musyawarah dengan unsur manajemen sekolah. Strategi ini sejalan dengan David et al. (2020) yang menempatkan formulasi strategi sebagai tahap untuk mengidentifikasi kondisi internal dan eksternal organisasi. Dalam konteks sekolah, formulasi strategi berarti kepala

sekolah perlu memahami kondisi guru, tuntutan kurikulum, harapan orang tua, karakter peserta didik, dan sumber daya yang tersedia.

Analisis kebutuhan menjadi pintu masuk penting karena guru memiliki latar belakang, pengalaman, dan kebutuhan pengembangan yang tidak sama. Sebagian guru membutuhkan penguatan perangkat pembelajaran, sebagian membutuhkan pengembangan media, sebagian membutuhkan pembaruan metode, dan sebagian lain membutuhkan peningkatan komunikasi serta pengelolaan kelas. Perencanaan yang berbasis kebutuhan membuat program pengembangan guru tidak berjalan secara seragam dan administratif. Desimone (2009) menegaskan bahwa pengembangan profesional efektif harus koheren dengan kebutuhan kerja guru. Temuan ini menguatkan gagasan tersebut karena program sekolah disusun setelah kepala sekolah dan tim manajemen membaca kendala yang dihadapi guru dalam proses pembelajaran.

Perencanaan juga dilakukan dengan menegaskan kembali visi dan misi sekolah. SMP Islam Al Azhar 5 Cirebon memiliki visi unggul dalam imtak, iptek, adab, dan daya saing global. Visi tersebut memberi arah bahwa pengembangan guru tidak hanya terkait penguasaan materi akademik, tetapi juga pembinaan karakter, pemanfaatan teknologi, dan pembentukan budaya sekolah Islami. Dalam perspektif Akdon (2011), visi menjadi dasar penetapan tujuan strategis dan program organisasi. Kepala sekolah menggunakan visi tersebut untuk memastikan bahwa kegiatan guru, kegiatan siswa, dan layanan sekolah berada pada jalur yang sama. Dengan demikian, pengembangan kompetensi profesional guru menjadi bagian dari agenda besar pengembangan mutu sekolah.

Musyawarah menjadi mekanisme perencanaan yang menonjol. Kepala sekolah membangun komunikasi dengan wakil kepala sekolah, guru, dan pihak yang terlibat dalam struktur manajemen sekolah. Proses ini menunjukkan bahwa strategi tidak dibangun secara individual, tetapi melalui pelibatan unsur sekolah. Bush (2011) menekankan bahwa kepemimpinan pendidikan yang efektif membutuhkan partisipasi karena sekolah merupakan organisasi profesional yang anggotanya memiliki keahlian. Pelibatan guru dalam perencanaan membuat program lebih mudah diterima dan dilaksanakan. Guru tidak hanya menjadi objek program, tetapi juga menjadi bagian dari proses penentuan kebutuhan dan arah pengembangan diri.

Program yang dirancang mencakup diklat, workshop, seminar, MGMP, pelatihan media pembelajaran, dan partisipasi guru dalam berbagai lomba atau kegiatan peningkatan kapasitas. Program tersebut memiliki orientasi yang berbeda namun saling melengkapi. Diklat dan workshop diarahkan pada peningkatan keterampilan teknis dan pembelajaran. Seminar memberi wawasan konseptual dan pembaruan isu pendidikan. MGMP menjadi ruang kolaborasi mata pelajaran. Partisipasi dalam lomba membuka pengalaman dan membangun motivasi profesional. Darling-Hammond et al. (2017) menegaskan bahwa pengembangan profesional berdampak ketika kegiatan bersifat kolaboratif, berfokus pada konten, dan memberi kesempatan guru mempraktikkan pengetahuan baru. Temuan sekolah menunjukkan unsur tersebut mulai hadir dalam bentuk kegiatan yang beragam.

Perencanaan strategi juga menyentuh aspek sarana pendukung. Kepala sekolah menyadari bahwa kompetensi profesional tidak cukup dikembangkan melalui instruksi. Guru membutuhkan fasilitas, lingkungan kerja, jadwal yang memungkinkan, dan dukungan manajerial. Karena itu, sekolah berupaya menyediakan fasilitas pembelajaran dan membuka akses guru untuk mengikuti kegiatan pengembangan diri. Hargreaves dan Fullan (2012) menyebut bahwa profesionalisme guru tidak hanya bergantung pada kemampuan individu, tetapi juga pada modal sosial dan keputusan organisasi yang mendukung guru. Dalam kasus ini, dukungan sekolah memperkuat peluang guru untuk belajar, berkolaborasi, dan meningkatkan kinerja.

Perencanaan yang dilakukan kepala sekolah menunjukkan ciri manajemen berbasis sekolah. Kebutuhan sekolah dibaca dari kondisi internal, lalu diterjemahkan ke dalam program yang relevan dengan karakter sekolah. Pendekatan ini sejalan dengan prinsip school-based management karena keputusan peningkatan mutu dilakukan dekat dengan tempat masalah terjadi. Sekolah dapat lebih cepat mengidentifikasi kebutuhan guru dan menyesuaikan program dengan kultur lokal. Dalam konteks SMP Islam Al Azhar 5 Cirebon, manajemen berbasis sekolah tampak dari penguatan program akademik, hafalan Al-Qur'an, English Camp, kegiatan ekstrakurikuler, dan pengembangan guru yang diarahkan untuk mendukung keseluruhan program tersebut.

Dengan demikian, perencanaan strategi kepala sekolah dapat dipahami sebagai proses sistematis yang menghubungkan visi sekolah, kebutuhan guru, program pengembangan profesional, dan target mutu pendidikan. Perencanaan tidak berhenti pada daftar kegiatan. Perencanaan berfungsi sebagai peta kerja yang menjelaskan mengapa program perlu dilakukan, siapa yang terlibat, kemampuan apa yang ditingkatkan, fasilitas apa yang disiapkan, dan dampak apa yang diharapkan. Tahap ini menjadi fondasi bagi implementasi strategi karena program yang terencana memberi arah yang jelas bagi guru dan manajemen sekolah.

B. Implementasi Manajemen Strategi Kepala Sekolah

Temuan kedua menunjukkan bahwa implementasi manajemen strategi dilakukan melalui pelaksanaan program yang telah dirancang, pendekatan personal kepada guru dan karyawan, pengawasan langsung, pemberian motivasi, peningkatan kesejahteraan, dan penyediaan fasilitas pendukung. Dalam model manajemen strategi, implementasi menjadi tahap yang menentukan karena strategi yang baik tidak akan berdampak tanpa pelaksanaan yang konsisten. David et al. (2020) menjelaskan bahwa implementasi strategi menuntut pengorganisasian sumber daya, pengembangan budaya, motivasi, dan kepemimpinan. Temuan di SMP Islam Al Azhar 5 Cirebon memperlihatkan bahwa kepala sekolah menjalankan fungsi tersebut melalui kombinasi program formal dan pendekatan relasional.

Program diklat dan workshop menjadi bentuk implementasi utama. Kegiatan ini diarahkan untuk meningkatkan kemampuan guru dalam menyusun perangkat pembelajaran, memilih metode, menggunakan media, mengelola kelas, dan meningkatkan kedisiplinan kerja. Guru yang mengikuti pelatihan diharapkan tidak hanya memperoleh sertifikat, tetapi juga menerapkan hasil pelatihan dalam pembelajaran. Hal ini penting karena efektivitas pengembangan profesional ditentukan oleh perubahan praktik, bukan hanya keikutsertaan. Desimone (2009) menegaskan bahwa pengembangan profesional harus menghasilkan perubahan

pengetahuan, keterampilan, sikap, dan praktik pembelajaran. Kepala sekolah berupaya memastikan perubahan tersebut melalui pemantauan dan komunikasi dengan guru.

Seminar guru memberi tambahan wawasan tentang isu pendidikan, kebijakan pembelajaran, dan inovasi pedagogis. Dalam sekolah yang bergerak mengikuti perubahan kurikulum dan kebutuhan peserta didik, seminar menjadi ruang untuk memperluas cara pandang guru. Namun, seminar saja tidak cukup. Karena itu, sekolah mengombinasikannya dengan workshop dan MGMP yang lebih dekat dengan praktik mata pelajaran. Kombinasi ini sesuai dengan temuan Darling-Hammond et al. (2017) bahwa pengembangan profesional efektif perlu menyediakan ruang kolaborasi, pemodelan praktik, coaching, dan refleksi. Dengan pola tersebut, guru tidak hanya mendengar informasi, tetapi juga memiliki kesempatan mengolahnya dalam konteks pembelajaran.

MGMP menjadi strategi penting karena guru dapat berdiskusi dengan rekan sejawat dalam mata pelajaran yang sama. Forum ini memberi peluang untuk menyusun perangkat pembelajaran, membahas kesulitan materi, berbagi media, dan menyesuaikan strategi pembelajaran dengan karakter siswa. Dalam perspektif Hargreaves dan Fullan (2012), MGMP memperkuat social capital guru karena pengetahuan profesional dibangun melalui interaksi dan kepercayaan antarpendidik. Di SMP Islam Al Azhar 5 Cirebon, MGMP menjadi ruang untuk menghubungkan peningkatan kompetensi individu dengan penguatan komunitas profesional. Dampaknya, guru memiliki dukungan sosial untuk mencoba metode baru dan memperbaiki praktik pembelajaran.

Kepala sekolah juga menggunakan pendekatan personal. Pendekatan ini terlihat dari komunikasi langsung dengan guru dan karyawan, pemberian motivasi, serta perhatian terhadap kondisi kerja guru. Strategi ini penting karena perubahan perilaku profesional tidak hanya dipengaruhi program formal, tetapi juga iklim emosional dan hubungan kerja. Hallinger (2011) menegaskan bahwa kepemimpinan untuk pembelajaran membutuhkan nilai, fokus, dan konteks yang mendukung guru. Ketika kepala sekolah hadir sebagai motivator, guru merasa dilibatkan dan dihargai. Rasa dihargai dapat meningkatkan komitmen guru untuk mengikuti program, memperbaiki pembelajaran, dan menjaga kedisiplinan.

Pengawasan langsung menjadi unsur implementasi berikutnya. Kepala sekolah melakukan supervisi dan pemantauan terhadap program sekolah agar pelaksanaan tidak menyimpang dari tujuan. Supervisi ini tidak hanya bersifat kontrol, tetapi juga menjadi cara memberi umpan balik kepada guru. Dalam standar kompetensi kepala sekolah, supervisi menjadi salah satu kompetensi penting yang harus dikuasai kepala sekolah. Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 menempatkan kompetensi supervisi sebagai kemampuan merencanakan, melaksanakan, dan menindaklanjuti supervisi akademik. Pada kasus ini, pengawasan membantu kepala sekolah mengetahui apakah hasil pelatihan diterapkan dalam perangkat pembelajaran, pengelolaan kelas, dan penggunaan media pembelajaran.

Motivasi dan kesejahteraan guru juga menjadi bagian dari implementasi. Kepala sekolah berupaya mendorong guru agar tetap aktif dan produktif melalui dukungan moral, penguatan kerja sama, serta perhatian terhadap kebutuhan fasilitas. Hasibuan (2016) menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia tidak hanya berhubungan dengan penempatan orang, tetapi juga motivasi, penghargaan, dan pengembangan. Dalam sekolah, motivasi guru menjadi modal penting karena guru menghadapi tuntutan tugas yang tinggi. Strategi kepala sekolah yang memberi perhatian terhadap kesejahteraan dan fasilitas membantu guru bekerja dalam suasana yang lebih kondusif.

Implementasi strategi tidak hanya menyasar guru, tetapi juga terhubung dengan program siswa. Sekolah mengembangkan kegiatan akademik seperti tambahan jam belajar, pembinaan hafalan Al-Qur'an, dan pendampingan capaian akademik. Sekolah juga mengembangkan kegiatan nonakademik seperti ekstrakurikuler, English Camp, dan kegiatan pengembangan minat bakat. Strategi ini menunjukkan hubungan antara peningkatan guru dan peningkatan layanan siswa. Guru yang kompeten lebih mampu membimbing peserta didik dalam kegiatan akademik maupun nonakademik. Dalam kerangka Sallis (2002), mutu pendidikan menuntut keterpaduan antara layanan internal untuk guru dan layanan eksternal untuk peserta didik serta orang tua.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Amaliah et al. (2024) yang menyatakan bahwa manajemen strategis kepala sekolah dan kompetensi kepala sekolah berkontribusi terhadap kualitas mengajar guru. Temuan ini juga mendukung Solehah et al. (2024) yang menyimpulkan bahwa strategi kepala sekolah dalam mengelola sumber daya guru dapat meningkatkan kompetensi, motivasi, dan lingkungan kerja. Perbedaannya, kasus SMP Islam Al Azhar 5 Cirebon memperlihatkan bahwa strategi tersebut tidak hanya berwujud pengelolaan sumber daya manusia, tetapi juga integrasi antara pengembangan profesional guru, program keislaman, program akademik, dan kepercayaan masyarakat.

Implementasi yang sistematis menunjukkan bahwa kepala sekolah menjalankan manajemen strategi sebagai kerja berkelanjutan. Program tidak berdiri sendiri, tetapi didukung oleh komunikasi, supervisi, motivasi, dan fasilitas. Pola ini penting karena banyak program pengembangan guru gagal memberi dampak ketika sekolah tidak menyiapkan tindak lanjut. Dalam kasus ini, tindak lanjut terlihat dari pengawasan, evaluasi, dan dorongan agar guru menerapkan hasil kegiatan ke dalam pembelajaran. Oleh karena itu, implementasi strategi kepala sekolah dapat dipahami sebagai upaya menerjemahkan perencanaan ke dalam praktik yang membentuk perilaku profesional guru.

C. Evaluasi dan Implikasi Manajemen Strategi

Temuan ketiga berkaitan dengan evaluasi dan implikasi manajemen strategi. Evaluasi dilakukan melalui pemantauan langsung, telaah pelaksanaan program, komunikasi dengan guru, dan pembacaan terhadap perubahan pembelajaran serta capaian sekolah. Evaluasi menjadi tahap penting dalam manajemen strategi karena sekolah perlu mengetahui apakah program yang dijalankan sesuai tujuan. David et al. (2020) menempatkan evaluasi strategi sebagai proses meninjau faktor internal dan eksternal, mengukur kinerja, serta mengambil tindakan korektif. Dalam konteks SMP Islam Al Azhar 5 Cirebon, evaluasi dilakukan untuk melihat keberhasilan program guru dan menentukan perbaikan program berikutnya.

Evaluasi kepala sekolah tidak hanya menggunakan indikator administratif. Kepala sekolah melihat perubahan pada kinerja guru, kedisiplinan, kemampuan menyiapkan pembelajaran, penggunaan metode, komunikasi dengan siswa, dan partisipasi guru

dalam kegiatan sekolah. Indikator ini menunjukkan bahwa kompetensi profesional dipahami sebagai praktik kerja sehari-hari. Mulyasa (2013) menegaskan bahwa kompetensi guru tampak dalam kemampuan menguasai materi, mengelola pembelajaran, menggunakan media, dan mengevaluasi hasil belajar. Dengan indikator tersebut, evaluasi menjadi lebih dekat dengan kualitas proses pembelajaran daripada sekadar kehadiran guru dalam pelatihan.

Implikasi terhadap guru terlihat dari peningkatan kinerja dan profesionalisme. Guru menjadi lebih siap menyusun perangkat pembelajaran, mengembangkan materi, mengelola kelas, dan membangun komunikasi yang efektif dengan siswa, sesama guru, tenaga kependidikan, kepala sekolah, dan wali murid. Guru juga terdorong mengikuti kegiatan pengembangan diri, membaca sumber belajar, dan berpartisipasi dalam lomba atau forum profesional. Temuan ini mendukung Rahmah dan Kadi (2022) yang menyatakan bahwa pengembangan profesional guru dipengaruhi oleh faktor internal, seperti minat dan bakat, serta faktor eksternal, seperti lingkungan, sarana, dan kesempatan mengikuti pelatihan.

Implikasi terhadap siswa terlihat dari meningkatnya antusiasme dalam pembelajaran dan partisipasi dalam kegiatan akademik maupun nonakademik. Guru yang lebih siap mengajar dapat menyampaikan materi dengan lebih jelas, memilih metode yang sesuai, dan membuat pembelajaran lebih kondusif. Siswa juga memperoleh pendampingan dalam minat dan bakat, sehingga peluang meraih prestasi meningkat. Dalam tesis sumber, prestasi siswa tercatat pada berbagai tingkat, mulai dari kecamatan, kota, provinsi, nasional, hingga internasional. Temuan ini menunjukkan bahwa pengembangan guru memiliki efek lanjutan terhadap kualitas pengalaman belajar siswa. Hal ini sejalan dengan Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 yang menempatkan guru profesional sebagai unsur penting dalam pengembangan potensi peserta didik.

Implikasi terhadap mutu pendidikan terlihat dari meningkatnya kualitas layanan pembelajaran, kepercayaan masyarakat, capaian akreditasi, dan penghargaan sekolah. SMP Islam Al Azhar 5 Cirebon memperoleh akreditasi A dan penghargaan Sekolah Ramah Anak. Prestasi tersebut tidak dapat dikaitkan dengan satu faktor saja, tetapi data penelitian menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi guru menjadi salah satu faktor penting. Syafaruddin (2002) menyatakan bahwa sekolah bermutu memiliki fokus pada pelanggan, komitmen layanan terbaik, investasi sumber daya, strategi pencapaian mutu, pengelolaan keluhan, dan evaluasi yang jelas. Ciri tersebut tampak dalam upaya sekolah memberikan layanan kepada guru, siswa, karyawan, wali murid, dan masyarakat.

Peningkatan mutu pendidikan juga tampak dari hubungan antara layanan guru dan kepercayaan masyarakat. Ketika guru mampu memberikan pembelajaran yang lebih efektif, siswa lebih mudah memahami materi dan orang tua melihat kualitas layanan sekolah. Kepercayaan masyarakat kemudian meningkat karena sekolah dianggap mampu membina akademik, karakter, dan prestasi siswa. Zazin (2011) menyatakan bahwa mutu pendidikan dipengaruhi oleh kemampuan lembaga menjaga keterpaduan input, proses, output, dan outcome. Dalam kasus ini, strategi kepala sekolah bekerja pada proses internal, terutama guru, dan memberi dampak pada output berupa prestasi siswa serta outcome berupa kepercayaan masyarakat.

Evaluasi strategi juga menunjukkan pentingnya budaya sekolah. Program guru akan lebih efektif ketika berada dalam budaya kerja yang mendukung kedisiplinan, kerja sama, dan orientasi mutu. Fullan (2016) menegaskan bahwa perubahan pendidikan membutuhkan perubahan budaya, bukan hanya perubahan struktur. Kepala sekolah di SMP Islam Al Azhar 5 Cirebon membangun budaya tersebut melalui motivasi, pengawasan, komunikasi, dan penanaman visi sekolah. Budaya kerja yang kuat membantu program pengembangan profesional menjadi rutinitas yang bermakna, bukan kegiatan sesaat. Dengan budaya tersebut, guru lebih mudah menerima perubahan dan menjaga konsistensi pembelajaran.

Dalam kerangka manajemen strategik pendidikan, evaluasi tidak hanya bertugas menilai keberhasilan, tetapi juga memberi dasar bagi perbaikan berkelanjutan. Nawawi (2012) menekankan bahwa organisasi perlu melakukan tindakan korektif ketika terdapat kesenjangan antara tujuan dan hasil. Sekolah dapat menggunakan hasil evaluasi untuk memperbaiki jenis pelatihan, jadwal program, mekanisme supervisi, serta dukungan fasilitas. Dengan cara itu, evaluasi menjadi bagian dari siklus mutu. Jika perencanaan membaca kebutuhan, implementasi menjalankan program, maka evaluasi memastikan program tetap relevan dan menghasilkan dampak.

Tabel 1. Sintesis Temuan Manajemen Strategi Kepala Sekolah

Fokus Temuan	Praktik Strategis Kepala Sekolah	Implikasi terhadap Mutu
Perencanaan strategi	Analisis kebutuhan guru, evaluasi kinerja, penegasan visi misi, musyawarah manajemen, penyusunan program diklat, workshop, seminar, MGMP, dan lomba guru.	Program lebih sesuai dengan kebutuhan guru dan arah mutu sekolah.
Implementasi strategi	Pelaksanaan pelatihan, pendampingan, supervisi, pendekatan personal, pemberian motivasi, penyediaan fasilitas, dan penguatan budaya kerja.	Guru lebih siap menyusun perangkat pembelajaran, menggunakan media, mengelola kelas, dan membimbing siswa.
Evaluasi strategi	Pemantauan langsung, refleksi program, komunikasi dengan guru, dan tindak lanjut terhadap capaian pembelajaran dan prestasi sekolah.	Sekolah memperoleh dasar perbaikan program dan menjaga keberlanjutan mutu.
Implikasi mutu	Peningkatan kompetensi guru, antusiasme siswa, prestasi akademik dan nonakademik, akreditasi A, penghargaan Sekolah Ramah Anak, dan kepercayaan masyarakat.	Pengembangan guru berkontribusi terhadap kualitas proses, output, dan layanan pendidikan.

D. Dampak terhadap Kompetensi Profesional Guru dan Mutu Pendidikan

Secara sintesis, temuan penelitian menunjukkan bahwa kontribusi pengembangan kompetensi profesional guru terhadap mutu pendidikan terjadi melalui beberapa jalur. Jalur pertama adalah peningkatan kompetensi pembelajaran guru. Guru yang mengikuti diklat, workshop, seminar, dan MGMP memperoleh pengetahuan baru tentang materi, metode, media, dan evaluasi pembelajaran. Jalur kedua adalah peningkatan motivasi dan kedisiplinan guru. Pendekatan kepala sekolah, supervisi, dan dukungan fasilitas mendorong guru bekerja lebih terarah. Jalur ketiga adalah penguatan layanan kepada siswa. Guru yang lebih kompeten mampu memberikan pembelajaran yang lebih jelas, menyenangkan, dan sesuai kebutuhan peserta didik.

Jalur keempat adalah peningkatan prestasi dan pengalaman belajar siswa. Ketika guru lebih mampu mengelola pembelajaran, siswa lebih aktif dan antusias. Pembinaan akademik dan nonakademik menjadi lebih terarah karena guru memiliki peran sebagai pembimbing. Jalur kelima adalah penguatan kepercayaan masyarakat. Orang tua melihat mutu sekolah dari layanan, kedisiplinan, prestasi, karakter, dan komunikasi sekolah. Jika kualitas guru meningkat, kualitas layanan sekolah ikut meningkat. Hal ini menjelaskan mengapa pengembangan guru dapat berdampak pada mutu pendidikan secara luas.

Secara teoretis, temuan ini memperkuat pandangan bahwa manajemen strategi dalam pendidikan perlu dipahami sebagai proses yang menghubungkan kepemimpinan, pengembangan sumber daya manusia, dan mutu layanan. Strategi kepala sekolah yang cukup dianalisis dari dokumen perencanaan, tetapi harus dilihat dari bagaimana strategi tersebut membentuk praktik guru. Sagala (2013) menegaskan bahwa manajemen strategik pendidikan membuka ruang pemberdayaan potensi sekolah. Kasus SMP Islam Al Azhar 5 Cirebon menunjukkan bahwa pemberdayaan tersebut bekerja ketika kepala sekolah memberi ruang belajar bagi guru, melakukan pengawasan, dan menghubungkan program guru dengan kebutuhan siswa.

Temuan ini juga memperluas pemahaman tentang kepemimpinan kepala sekolah di sekolah Islam. Kepemimpinan tidak hanya berfokus pada administrasi atau keagamaan, tetapi juga pada kualitas pembelajaran. Program hafalan Al-Qur'an, budaya musyafahah, penguatan adab, kegiatan akademik, dan kegiatan ekstrakurikuler membutuhkan guru yang kompeten. Dengan demikian, kompetensi profesional guru menjadi jembatan antara visi sekolah yang bernilai Islami dan tuntutan mutu pendidikan modern. Kepala sekolah perlu memastikan bahwa nilai keislaman dan kualitas akademik tidak berjalan terpisah, tetapi saling menguatkan melalui praktik guru di kelas dan kegiatan sekolah.

Dari sisi praktik manajerial, hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah perlu memulai pengembangan guru dari analisis kebutuhan yang valid. Program tidak boleh disusun karena kebiasaan tahunan saja. Kepala sekolah harus membaca masalah pembelajaran, kebutuhan kurikulum, kesulitan guru, dan capaian siswa. Setelah itu, sekolah perlu menentukan prioritas program, misalnya pelatihan perangkat pembelajaran, penguatan media digital, MGMP, supervisi klinis, atau pelatihan asesmen. Strategi ini membantu sekolah menggunakan sumber daya secara lebih efisien. Hasibuan (2016) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia yang baik harus menghubungkan kebutuhan organisasi dengan pengembangan individu.

Hasil penelitian juga memberi pesan bahwa supervisi perlu ditempatkan sebagai pendampingan, bukan sekadar pemeriksaan. Guru membutuhkan umpan balik yang membantu mereka memperbaiki pembelajaran. Supervisi yang komunikatif dapat meningkatkan kepercayaan guru kepada kepala sekolah. Sebaliknya, supervisi yang hanya administratif berisiko menimbulkan kepatuhan formal tanpa perubahan praktik. Hallinger (2011) menegaskan pentingnya fokus kepemimpinan pada pembelajaran. Karena itu, kepala sekolah perlu menjadikan supervisi sebagai ruang dialog profesional tentang materi, metode, media, asesmen, dan karakter siswa.

Temuan penelitian memiliki kesesuaian dengan perkembangan kebijakan pendidikan yang menekankan kualitas proses. Permendikdasmen Nomor 1 Tahun 2026 menegaskan bahwa proses pembelajaran harus dirancang, dilaksanakan, dan dinilai untuk mencapai kompetensi lulusan. Kebijakan tersebut memberi dasar bahwa pengembangan guru harus diarahkan pada peningkatan proses pembelajaran. Jika guru tidak memiliki kemampuan profesional yang cukup, standar proses sulit diwujudkan secara nyata. Oleh karena itu, strategi kepala sekolah dalam mengembangkan guru menjadi instrumen penting untuk menerjemahkan kebijakan mutu ke dalam praktik sekolah.

Keterbatasan temuan ini terletak pada ruang lingkup studi kasus tunggal. Hasil penelitian memberi pemahaman mendalam tentang SMP Islam Al Azhar 5 Cirebon, tetapi tidak dapat digeneralisasi secara statistik ke semua sekolah. Meski demikian, studi kasus memiliki kekuatan pada kedalaman konteks dan pemahaman proses. Yin (2018) menjelaskan bahwa studi kasus memberi kontribusi analitik ketika temuan dihubungkan dengan konsep dan teori. Dalam artikel ini, temuan dihubungkan dengan teori manajemen strategi, kepemimpinan pembelajaran, pengembangan profesional guru, dan mutu pendidikan. Dengan cara itu, hasil penelitian dapat menjadi rujukan bagi sekolah lain yang memiliki konteks serupa.

Kontribusi utama artikel ini terletak pada penjelasan bahwa manajemen strategi kepala sekolah bukan hanya rangkaian fungsi perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi secara formal. Dalam praktik sekolah, strategi bekerja melalui hubungan sosial, motivasi, supervisi, fasilitas, budaya kerja, dan penguatan visi. Ketika unsur tersebut saling mendukung, program pengembangan guru dapat menghasilkan perubahan pada pembelajaran dan mutu layanan. Sebaliknya, jika salah satu unsur lemah, misalnya tanpa evaluasi atau tanpa dukungan fasilitas, dampak program guru akan terbatas.

E. Model Integratif Manajemen Strategi Kepala Sekolah

Berdasarkan temuan penelitian, model manajemen strategi kepala sekolah di SMP Islam Al Azhar 5 Cirebon dapat dibaca sebagai siklus integratif. Siklus tersebut dimulai dari pembacaan kebutuhan guru, dilanjutkan dengan perumusan program, pelaksanaan kegiatan, supervisi, evaluasi, dan tindak lanjut. Setiap tahap tidak berdiri sendiri. Perencanaan memberi dasar bagi implementasi, implementasi menghasilkan data untuk evaluasi, dan evaluasi menjadi bahan untuk memperbaiki perencanaan berikutnya. Pola ini menunjukkan kesesuaian dengan manajemen strategik yang menekankan hubungan antara formulasi, implementasi, dan evaluasi strategi (David et al., 2020).

Siklus tersebut penting karena sekolah berada dalam lingkungan yang dinamis. Kebutuhan guru dapat berubah ketika kurikulum berubah, karakter peserta didik berubah, tuntutan orang tua meningkat, dan teknologi pembelajaran berkembang. Karena itu, kepala sekolah perlu menjaga fleksibilitas strategi. Strategi yang berhasil pada satu periode belum tentu cukup untuk periode berikutnya. Akdon (2011) menegaskan bahwa manajemen strategik pendidikan harus memperhatikan kemampuan lembaga menyesuaikan diri dengan lingkungan. Dalam kasus ini, fleksibilitas tampak pada upaya sekolah menggabungkan pelatihan, MGMP, seminar, supervisi, dan dukungan fasilitas sesuai kebutuhan guru.

Model integratif juga menunjukkan bahwa kepala sekolah berperan sebagai penghubung antara kebijakan pendidikan dan praktik sekolah. Kebijakan tentang standar proses menuntut pembelajaran yang terencana, bermakna, dan berorientasi pada capaian peserta didik. Namun, kebijakan tersebut hanya dapat berjalan jika guru memiliki kompetensi profesional yang memadai. Kepala sekolah menerjemahkan tuntutan tersebut ke dalam program pengembangan guru. Dengan demikian, strategi kepala sekolah menjadi mekanisme transisi dari regulasi menuju praktik kelas. Permendikdasmen Nomor 1 Tahun 2026 memberi arah tentang kualitas proses, sedangkan program guru menjadi instrumen untuk mewujudkannya.

Kepala sekolah juga berfungsi sebagai penjaga koherensi program. Sekolah sering memiliki banyak kegiatan, tetapi tidak semua kegiatan memberi dampak langsung terhadap mutu. Koherensi muncul ketika setiap kegiatan terhubung dengan tujuan yang sama. Dalam temuan ini, diklat, workshop, seminar, MGMP, supervisi, pengembangan media, dan pembinaan siswa diarahkan pada peningkatan mutu pembelajaran. Desimone (2009) menempatkan koherensi sebagai salah satu ciri pengembangan profesional yang efektif. Koherensi ini membantu guru melihat hubungan antara kegiatan yang diikuti dengan tugas pembelajaran sehari-hari.

Model integratif tersebut dapat digambarkan melalui empat komponen utama. Komponen pertama adalah orientasi visi. Visi sekolah menjadi dasar nilai dan arah mutu. Komponen kedua adalah pengembangan kapasitas guru. Kapasitas ini meliputi penguasaan materi, metodologi pembelajaran, komunikasi, media, evaluasi, dan pembinaan karakter. Komponen ketiga adalah dukungan organisasi. Dukungan ini mencakup fasilitas, jadwal, budaya kerja, komunikasi, dan motivasi. Komponen keempat adalah evaluasi mutu. Evaluasi dilakukan untuk melihat perubahan pada guru, siswa, layanan sekolah, dan kepercayaan masyarakat. Keempat komponen tersebut saling menguatkan.

Orientasi visi membantu sekolah menghindari program yang terpisah dari identitas lembaga. SMP Islam Al Azhar 5 Cirebon memiliki orientasi imtak, iptek, adab, dan daya saing global. Orientasi ini menuntut guru mampu mengajar dengan baik, membimbing karakter, dan menghubungkan pembelajaran dengan nilai keislaman. Dalam teori kepemimpinan pendidikan, visi menjadi alat untuk menyatukan tindakan organisasi (Bush, 2011). Visi yang jelas membuat kepala sekolah dapat menentukan program mana yang perlu diprioritaskan dan perilaku profesional apa yang perlu dikembangkan pada guru.

Pengembangan kapasitas guru menjadi inti model karena guru berada di garis depan proses pendidikan. Guru mengubah kebijakan dan program menjadi pengalaman belajar peserta didik. Jika guru kurang menguasai materi atau metode, program sekolah tidak akan sampai kepada siswa secara optimal. Mulyasa (2013) menegaskan bahwa kompetensi profesional guru mencakup penguasaan materi secara luas dan mendalam serta kemampuan mengembangkan pembelajaran. Temuan di SMP Islam Al Azhar 5 Cirebon menunjukkan bahwa kepala sekolah memberi perhatian pada kemampuan tersebut melalui pelatihan dan forum profesional.

Dukungan organisasi menjadi syarat agar kapasitas guru dapat berkembang. Guru dapat mengikuti pelatihan, tetapi hasilnya akan terbatas jika sekolah tidak menyediakan ruang penerapan. Sekolah perlu memberi fasilitas, waktu diskusi, pendampingan, dan iklim kerja yang mendorong guru mencoba strategi baru. Hargreaves dan Fullan (2012) menyatakan bahwa modal profesional guru tumbuh melalui hubungan sosial dan keputusan organisasi. Dalam kasus ini, kepala sekolah menyediakan dukungan melalui komunikasi, supervisi, fasilitas, motivasi, dan budaya kerja yang menghargai peningkatan kualitas.

Evaluasi mutu menjadi komponen yang memastikan strategi tidak berhenti pada kegiatan. Kepala sekolah perlu melihat apakah pelatihan berdampak pada perangkat pembelajaran, apakah MGMP menghasilkan perbaikan materi, apakah penggunaan media membuat pembelajaran lebih efektif, dan apakah siswa menunjukkan kemajuan. Evaluasi ini perlu berbasis bukti, meskipun pendekatan yang digunakan bersifat kualitatif. Bukti dapat berupa dokumen perangkat pembelajaran, observasi kelas, hasil diskusi guru, dokumentasi prestasi, dan umpan balik siswa. Dengan cara ini, evaluasi menjadi proses belajar organisasi, bukan hanya laporan akhir program.

Hubungan antara keempat komponen menunjukkan bahwa manajemen strategi kepala sekolah bersifat sistemik. Perubahan pada satu komponen memengaruhi komponen lain. Visi yang lemah membuat program kehilangan arah. Kapasitas guru yang rendah membuat layanan pembelajaran tidak optimal. Dukungan organisasi yang kurang membuat guru sulit menerapkan hasil pelatihan. Evaluasi yang tidak berjalan membuat sekolah kehilangan data untuk memperbaiki strategi. Oleh karena itu, kepala sekolah perlu menjaga keseimbangan antara orientasi, program, dukungan, dan evaluasi.

Temuan ini memberi kontribusi pada kajian manajemen pendidikan Islam karena memperlihatkan bahwa mutu sekolah Islam dapat dibangun melalui strategi yang memadukan nilai, profesionalisme, dan layanan. Nilai keislaman tidak cukup menjadi slogan. Nilai harus diterjemahkan ke dalam perilaku guru, budaya sekolah, dan kualitas pembelajaran. Guru profesional dapat membantu peserta didik memahami materi akademik sekaligus membangun adab, kedisiplinan, dan tanggung jawab. Dengan demikian, pengembangan guru menjadi jalan penting untuk mengintegrasikan mutu akademik dan mutu karakter.

Selain itu, model ini menempatkan kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran. Kepala sekolah tidak hanya mengurus administrasi, tetapi juga memastikan bahwa pembelajaran berlangsung bermutu. Hallinger (2011) menekankan bahwa kepemimpinan untuk pembelajaran berfokus pada pengaruh kepala sekolah terhadap kondisi yang memungkinkan siswa belajar. Dalam konteks penelitian ini, kondisi tersebut dibangun melalui peningkatan guru, supervisi, fasilitas, dan program siswa. Kepala sekolah bekerja pada level sistem, tetapi dampaknya terlihat pada kelas dan pengalaman belajar peserta didik.

F. Implikasi Praktis bagi Sekolah dan Pengembangan Guru

Implikasi praktis pertama adalah perlunya pemetaan kebutuhan guru yang rutin. Pemetaan dapat dilakukan melalui observasi pembelajaran, telaah perangkat ajar, diskusi MGMP, hasil supervisi, refleksi guru, dan umpan balik siswa. Pemetaan ini penting agar program pengembangan guru tidak bersifat umum. Misalnya, guru yang kuat pada penguasaan materi tetapi lemah pada penggunaan media membutuhkan program yang berbeda dengan guru yang membutuhkan penguatan asesmen. Dengan pemetaan yang cermat, kepala sekolah dapat menyusun program yang lebih tepat dan berdampak.

Implikasi kedua adalah perlunya penguatan komunitas belajar guru di sekolah. MGMP internal dan eksternal perlu dikelola sebagai ruang produksi pengetahuan, bukan sekadar forum administratif. Guru dapat membahas capaian pembelajaran, kesulitan siswa, strategi diferensiasi, media digital, dan evaluasi autentik. Pitriani (2024) menegaskan bahwa komunitas belajar profesional menjadi pendekatan penting dalam pengembangan guru dan kinerja sekolah. SMP Islam Al Azhar 5 Cirebon dapat memperkuat praktik ini dengan jadwal rutin, agenda yang jelas, dan dokumentasi hasil kerja guru.

Implikasi ketiga adalah perlunya supervisi akademik yang bersifat membina. Kepala sekolah dapat mengembangkan supervisi dalam tiga langkah, yaitu praobservasi, observasi, dan pascaobservasi. Pada praobservasi, kepala sekolah dan guru menyepakati fokus pembelajaran yang akan diamati. Pada observasi, kepala sekolah mencatat fakta pembelajaran. Pada pascaobservasi, kepala sekolah memberi umpan balik dan mengajak guru merancang perbaikan. Pola ini lebih efektif daripada supervisi yang hanya memeriksa administrasi. Supervisi akademik yang membina dapat memperkuat refleksi guru dan meningkatkan kualitas pembelajaran.

Implikasi keempat adalah perlunya penguatan keterkaitan antara pelatihan dan praktik kelas. Setelah guru mengikuti diklat atau workshop, sekolah perlu meminta guru menyusun rencana penerapan. Rencana tersebut dapat berupa perangkat pembelajaran baru, penggunaan media, strategi asesmen, atau model pembelajaran tertentu. Kepala sekolah kemudian memantau penerapannya melalui supervisi atau diskusi guru. Dengan cara ini, pelatihan tidak berhenti sebagai pengalaman individual, tetapi berubah menjadi praktik organisasi. Darling-Hammond et al. (2017) menegaskan bahwa umpan balik dan penerapan praktik merupakan unsur penting dalam pengembangan profesional yang berdampak.

Implikasi kelima adalah perlunya sistem penghargaan yang mendorong profesionalisme. Penghargaan tidak selalu harus berbentuk materi. Kepala sekolah dapat memberi apresiasi dalam rapat, memberi kesempatan guru berbagi praktik baik, mendorong guru mengikuti lomba, atau menunjuk guru sebagai mentor bagi rekan sejawat. Penghargaan seperti ini dapat meningkatkan motivasi dan membangun budaya saling belajar. Hasibuan (2016) menjelaskan bahwa motivasi merupakan bagian penting dari pengelolaan sumber daya manusia. Dalam sekolah, motivasi yang sehat dapat membuat guru lebih aktif mengembangkan diri.

Implikasi keenam adalah perlunya integrasi pengembangan guru dengan indikator mutu sekolah. Sekolah dapat menetapkan indikator seperti kualitas perangkat ajar, keterlaksanaan pembelajaran aktif, penggunaan media, hasil asesmen siswa, partisipasi siswa, prestasi akademik, prestasi nonakademik, dan kepuasan orang tua. Indikator tersebut membantu kepala sekolah melihat hubungan antara program guru dan mutu pendidikan. Sallis (2002) menekankan bahwa mutu membutuhkan indikator layanan dan perbaikan berkelanjutan. Tanpa indikator, sekolah sulit menilai apakah program pengembangan guru telah memberi dampak nyata.

Implikasi ketujuh adalah perlunya penguatan peran wakil kepala sekolah dan koordinator bidang. Kepala sekolah tidak dapat menjalankan semua program sendirian. Kepemimpinan perlu dibagi agar program berjalan lebih konsisten. Wakil kepala sekolah bidang kurikulum dapat mengoordinasikan perangkat pembelajaran dan MGMP. Koordinator kesiswaan dapat menghubungkan pembinaan guru dengan kegiatan siswa. Koordinator sarana dapat memastikan fasilitas pembelajaran tersedia. Kepemimpinan distributif seperti ini selaras dengan kajian kepemimpinan pendidikan yang menekankan pembagian tanggung jawab dalam peningkatan mutu (Bush, 2011; Hallinger, 2011).

Implikasi kedelapan adalah perlunya dokumentasi program yang rapi. Setiap kegiatan pengembangan guru perlu memiliki dokumen perencanaan, daftar hadir, materi, hasil kerja, foto kegiatan, refleksi peserta, dan tindak lanjut. Dokumentasi bukan hanya untuk administrasi, tetapi juga untuk membaca perkembangan sekolah dari waktu ke waktu. Dalam penelitian ini, dokumentasi membantu menguatkan data wawancara dan observasi. Dalam praktik manajemen sekolah, dokumentasi dapat menjadi dasar pengambilan keputusan, bahan akreditasi, dan bukti akuntabilitas kepada yayasan serta orang tua.

Implikasi kesembilan adalah perlunya membangun hubungan yang lebih kuat dengan pihak eksternal. Pengembangan guru dapat diperkuat melalui kerja sama dengan perguruan tinggi, lembaga pelatihan, komunitas pendidikan, pengawas sekolah, dan jaringan sekolah Al Azhar. Kerja sama ini memberi peluang pembaruan pengetahuan dan akses terhadap narasumber yang lebih luas. Sekolah juga dapat mengirim guru untuk mengikuti forum eksternal, lalu meminta guru tersebut membagikan hasilnya kepada rekan sejawat. Strategi ini membuat pengetahuan yang diperoleh satu guru dapat memberi manfaat bagi seluruh sekolah.

Implikasi kesepuluh adalah perlunya menjaga keseimbangan antara mutu akademik dan karakter. SMP Islam Al Azhar 5 Cirebon memiliki kekhasan pada pengembangan nilai Islami, adab, hafalan Al-Qur'an, dan pembinaan siswa. Guru perlu memiliki kemampuan mengintegrasikan nilai tersebut dalam pembelajaran tanpa mengurangi kualitas akademik. Hal ini memerlukan pelatihan yang tidak hanya berfokus pada metode pembelajaran umum, tetapi juga pada integrasi nilai, etika pembelajaran, komunikasi yang santun, dan pembinaan karakter. Dengan keseimbangan tersebut, sekolah dapat menjaga identitas dan daya saing.

Implikasi kesebelas adalah perlunya membaca mutu sebagai proses kolektif. Kepala sekolah memang menjadi penggerak utama, tetapi keberhasilan strategi bergantung pada keterlibatan guru, tenaga kependidikan, siswa, orang tua, dan yayasan. Syafaruddin (2002) menegaskan bahwa sekolah bermutu melibatkan semua pihak dengan tugas dan tanggung jawab yang jelas. Dalam kasus ini, guru menjadi pusat pengembangan, tetapi mutu juga dipengaruhi oleh layanan administrasi, sarana prasarana,

komunikasi dengan orang tua, dan budaya sekolah. Karena itu, program pengembangan guru perlu ditempatkan dalam sistem mutu sekolah yang lebih luas.

Implikasi terakhir adalah pentingnya keberlanjutan. Program yang dilakukan satu kali tidak cukup untuk mengubah praktik pembelajaran. Pengembangan guru perlu berlangsung dalam siklus yang berulang. Sekolah dapat menyusun agenda tahunan yang memuat pemetaan kebutuhan, pelatihan prioritas, MGMP, supervisi, evaluasi, dan refleksi. Siklus ini dapat disesuaikan dengan hasil evaluasi setiap semester. Fullan (2016) menegaskan bahwa perubahan pendidikan membutuhkan ketekunan dan konsistensi. Keberlanjutan tersebut membuat pengembangan guru menjadi budaya, bukan proyek sementara.

G. Sintesis Diskusi dengan Penelitian Terdahulu

Jika dibandingkan dengan penelitian terdahulu, temuan artikel ini menunjukkan kesamaan pada pentingnya peran kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru. Amaliah et al. (2024) menempatkan manajemen strategis dan kompetensi kepala sekolah sebagai faktor yang berhubungan dengan kualitas mengajar. Temuan SMP Islam Al Azhar 5 Cirebon mendukung hal tersebut, tetapi memberi gambaran yang lebih kualitatif tentang bagaimana pengaruh tersebut bekerja. Pengaruh tidak muncul secara langsung, tetapi melalui proses perencanaan, program pengembangan, supervisi, motivasi, dan dukungan organisasi.

Penelitian Solehah et al. (2024) menekankan strategi kolaboratif dalam mengelola sumber daya guru. Temuan artikel ini juga memperlihatkan pentingnya kolaborasi, terutama melalui musyawarah, MGMP, dan komunikasi kepala sekolah dengan guru. Namun, konteks SMP Islam Al Azhar 5 Cirebon menunjukkan bahwa kolaborasi perlu dipadukan dengan orientasi visi keislaman dan target mutu. Kolaborasi tidak hanya bertujuan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, tetapi juga memperkuat identitas sekolah dan meningkatkan layanan pembelajaran kepada peserta didik.

Kajian Pitriani (2024) menunjukkan bahwa kepemimpinan pendidikan mendorong pengembangan profesional guru melalui kepemimpinan instruksional, kepemimpinan distributif, dan komunitas belajar profesional. Artikel ini memperkuat gagasan tersebut dengan menunjukkan bahwa kepala sekolah bertindak sebagai pemimpin instruksional ketika melakukan supervisi dan mengarahkan program pembelajaran. Kepala sekolah juga mulai menjalankan kepemimpinan distributif melalui pelibatan wakil kepala sekolah dan guru dalam program. Komunitas belajar profesional tampak melalui MGMP dan forum pengembangan guru.

Kajian Rahmah dan Kadi (2022) menyatakan bahwa pengembangan profesional guru dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal. Temuan penelitian ini memperjelas kedua faktor tersebut. Faktor internal terlihat dari minat guru untuk belajar, membaca literatur, mengikuti lomba, dan memperbaiki praktik mengajar. Faktor eksternal terlihat dari dukungan kepala sekolah, pelatihan, fasilitas, lingkungan kerja, dan peluang kolaborasi. Ketika kedua faktor bertemu, pengembangan profesional lebih mudah terjadi. Jika salah satu faktor lemah, proses peningkatan kompetensi guru dapat berjalan lambat.

Dengan demikian, artikel ini memberi sintesis bahwa strategi kepala sekolah yang efektif harus menggabungkan empat hal. Pertama, arah strategis yang jelas melalui visi dan tujuan mutu. Kedua, program pengembangan guru yang relevan dengan kebutuhan pembelajaran. Ketiga, dukungan organisasi yang membuat guru mampu menerapkan pengetahuan baru. Keempat, evaluasi berkelanjutan yang membaca dampak program pada guru, siswa, dan mutu sekolah. Sintesis ini dapat menjadi kerangka praktis bagi kepala sekolah lain yang ingin mengembangkan kompetensi profesional guru secara lebih sistematis.

H. Keterbatasan Analitik dan Arah Pengembangan Strategi

Meskipun temuan menunjukkan dampak positif, hasil penelitian perlu dibaca secara hati-hati. Studi kasus kualitatif tidak bertujuan mengukur besaran pengaruh secara statistik. Hubungan antara pengembangan guru dan peningkatan mutu pendidikan dijelaskan melalui pola, proses, dan bukti lapangan yang saling mendukung. Prestasi siswa, akreditasi, dan kepercayaan masyarakat tidak hanya dipengaruhi kompetensi guru, tetapi juga faktor lain seperti dukungan orang tua, fasilitas, budaya sekolah, manajemen yayasan, dan karakter peserta didik. Karena itu, temuan ini lebih tepat dipahami sebagai penjelasan proses strategis daripada klaim sebab akibat tunggal.

Keterbatasan tersebut justru memberi ruang bagi pengembangan strategi yang lebih berbasis data. Sekolah dapat melengkapi evaluasi kualitatif dengan indikator kuantitatif sederhana, seperti frekuensi pelatihan, jumlah guru yang menerapkan hasil pelatihan, capaian asesmen siswa, kehadiran guru, hasil supervisi, dan kepuasan orang tua. Data tersebut dapat dipakai untuk membaca perubahan dari semester ke semester. Dengan kombinasi data kualitatif dan kuantitatif, kepala sekolah dapat mengambil keputusan yang lebih kuat dan menentukan program mana yang paling memberi dampak pada mutu pembelajaran.

Arah pengembangan pertama adalah membangun peta kompetensi guru. Peta kompetensi dapat memuat penguasaan materi, perencanaan pembelajaran, asesmen, pemanfaatan teknologi, pengelolaan kelas, komunikasi, pembinaan karakter, dan kolaborasi. Peta tersebut dapat diperbarui setiap tahun melalui supervisi, refleksi guru, dan dokumen kinerja. Jika peta ini tersedia, kepala sekolah dapat mengelompokkan kebutuhan guru dengan lebih spesifik. Guru pemula dapat memperoleh pendampingan dasar, sedangkan guru berpengalaman dapat diberi ruang menjadi mentor, narasumber, atau pengembang perangkat pembelajaran.

Arah pengembangan kedua adalah memperkuat lesson study atau praktik belajar bersama di kelas. Guru dapat merancang pembelajaran bersama, mengamati pelaksanaan, lalu merefleksikan hasilnya. Praktik ini mendukung pembelajaran aktif dan kolaboratif sebagaimana ditekankan dalam kajian pengembangan profesional guru (Darling-Hammond et al., 2017; Desimone, 2009). Lesson study juga membantu guru melihat masalah pembelajaran secara konkret. Diskusi guru tidak hanya membahas teori, tetapi langsung merujuk pada respons siswa, penggunaan media, pertanyaan guru, dan hasil belajar.

Arah pengembangan ketiga adalah memperkuat pemanfaatan teknologi pembelajaran. Visi sekolah menempatkan iptek sebagai salah satu orientasi penting. Karena itu, program pengembangan guru dapat diarahkan pada penggunaan media digital, sumber belajar daring, asesmen berbasis teknologi, dan pengelolaan kelas digital. Penguatan ini perlu disesuaikan dengan kebutuhan siswa dan kesiapan guru. Teknologi tidak boleh dipakai hanya untuk mengikuti tren. Teknologi harus membantu guru menjelaskan materi, memantau capaian siswa, memberi umpan balik, dan membuat pembelajaran lebih bermakna.

Arah pengembangan keempat adalah memperluas keterlibatan orang tua dalam peningkatan mutu. Kepercayaan masyarakat menjadi salah satu indikator penting dalam temuan penelitian. Kepercayaan tersebut perlu dijaga melalui komunikasi yang jelas tentang program guru, perkembangan siswa, dan capaian sekolah. Orang tua dapat diberi informasi tentang bagaimana sekolah meningkatkan kompetensi guru dan bagaimana dukungan keluarga dapat membantu pembelajaran di rumah. Dengan komunikasi yang baik, program sekolah tidak hanya berlangsung di lingkungan sekolah, tetapi juga mendapat dukungan dari keluarga.

Arah pengembangan kelima adalah memperkuat evaluasi berbasis tindak lanjut. Banyak sekolah melakukan evaluasi, tetapi tidak semua evaluasi menghasilkan perubahan program. SMP Islam Al Azhar 5 Cirebon dapat memperkuat siklus evaluasi dengan menentukan rekomendasi, penanggung jawab, waktu pelaksanaan, dan indikator perbaikan. Setiap hasil supervisi atau evaluasi kegiatan sebaiknya ditutup dengan rencana aksi. Rencana aksi ini dapat dibahas dalam rapat manajemen dan forum guru. Dengan demikian, evaluasi tidak berhenti pada catatan, tetapi berubah menjadi perbaikan konkret.

Arah pengembangan keenam adalah menyiapkan kader kepemimpinan guru. Guru yang menunjukkan kemampuan tinggi dapat diberi peran sebagai koordinator mata pelajaran, fasilitator MGMP, pembimbing guru baru, atau penggerak inovasi pembelajaran. Kaderisasi ini penting agar strategi kepala sekolah tidak bergantung pada satu aktor saja. Jika guru juga menjadi pemimpin pembelajaran, budaya mutu akan lebih kuat. Hargreaves dan Fullan (2012) menegaskan bahwa modal profesional meningkat ketika guru memiliki kapasitas individu, jejaring sosial, dan kemampuan mengambil keputusan secara kolektif.

Arah pengembangan ketujuh adalah menyusun bank praktik baik. Setiap guru yang berhasil menerapkan metode, media, asesmen, atau pendekatan pembinaan siswa dapat mendokumentasikan praktik tersebut. Bank praktik baik dapat disimpan dalam bentuk dokumen digital, video singkat, atau modul internal sekolah. Praktik baik ini dapat menjadi sumber belajar bagi guru lain dan bahan orientasi bagi guru baru. Dengan cara ini, pengetahuan profesional tidak hilang setelah kegiatan selesai. Pengetahuan menjadi aset organisasi yang terus berkembang.

Arah pengembangan kedelapan adalah menghubungkan pengembangan guru dengan rencana jangka menengah sekolah. Program guru perlu masuk dalam dokumen strategis sekolah agar memiliki dukungan anggaran, jadwal, dan evaluasi yang jelas. Nawawi (2012) menekankan bahwa strategi organisasi harus memiliki arah jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang. Dalam konteks sekolah, rencana jangka menengah dapat memuat target kompetensi guru, penguatan fasilitas pembelajaran, peningkatan prestasi siswa, dan pengembangan budaya mutu. Dengan cara ini, pengembangan guru menjadi bagian dari arah kelembagaan yang berkelanjutan.

Arah pengembangan kesembilan adalah memperjelas indikator mutu yang sesuai dengan karakter sekolah Islam. Indikator tersebut tidak hanya mencakup nilai akademik dan prestasi lomba, tetapi juga adab, kedisiplinan, hafalan Al-Qur'an, partisipasi ibadah, kepedulian sosial, komunikasi santun, dan tanggung jawab. Guru profesional di sekolah Islam perlu mampu menghubungkan materi pelajaran dengan pembinaan nilai. Oleh karena itu, pelatihan guru perlu memasukkan dimensi akademik dan karakter secara seimbang. Strategi ini membuat mutu sekolah tidak kehilangan identitas institusionalnya.

Arah pengembangan kesepuluh adalah memperkuat penelitian internal sekolah. Kepala sekolah dan guru dapat melakukan penelitian tindakan sekolah atau penelitian tindakan kelas untuk membaca efektivitas program. Penelitian sederhana dapat menjawab pertanyaan praktis, misalnya apakah penggunaan media tertentu meningkatkan partisipasi siswa, apakah supervisi klinis memperbaiki perangkat pembelajaran, atau apakah MGMP internal meningkatkan kualitas asesmen. Hasil penelitian internal dapat dipakai sebagai bahan refleksi dan publikasi. Dengan cara ini, sekolah membangun budaya ilmiah yang mendukung pengembangan profesional guru secara berkelanjutan.

IV. SIMPULAN

Manajemen strategi kepala sekolah dalam pengembangan kompetensi profesional guru di SMP Islam Al Azhar 5 Cirebon berjalan melalui perencanaan, implementasi, evaluasi, dan tindak lanjut yang saling terhubung. Perencanaan dilakukan dengan menganalisis kebutuhan guru, mengevaluasi kinerja, menegaskan visi misi, membangun musyawarah, dan menyusun program pengembangan profesional. Implementasi dilakukan melalui diklat, workshop, seminar, MGMP, pendampingan, supervisi, motivasi, peningkatan fasilitas, dan penguatan budaya kerja. Evaluasi dilakukan melalui pemantauan langsung, refleksi program, komunikasi dengan guru, dan tindak lanjut terhadap capaian pembelajaran.

Strategi tersebut meningkatkan kompetensi profesional guru dalam penguasaan materi, penyusunan perangkat pembelajaran, pemilihan metode, penggunaan media, pengelolaan kelas, komunikasi pembelajaran, kedisiplinan, dan partisipasi dalam kegiatan sekolah. Peningkatan kompetensi guru berkontribusi terhadap mutu pendidikan melalui proses pembelajaran yang lebih efektif, antusiasme siswa, prestasi akademik dan nonakademik, kepercayaan masyarakat, akreditasi sekolah, dan penguatan layanan pendidikan. Dengan demikian, kepala sekolah memiliki peran strategis sebagai perencana, penggerak, supervisor, motivator, dan evaluator dalam membangun mutu pendidikan berbasis pengembangan guru.

Implikasi praktis artikel ini adalah kepala sekolah perlu menjadikan pengembangan kompetensi profesional guru sebagai agenda strategis, bukan kegiatan tambahan. Sekolah perlu memulai program dari analisis kebutuhan, menyusun prioritas pelatihan, membangun forum kolaborasi guru, menyediakan fasilitas, melaksanakan supervisi yang bersifat membina, dan mengevaluasi dampak program pada pembelajaran. Guru perlu aktif memanfaatkan program tersebut untuk memperkuat pengetahuan, keterampilan, dan komitmen profesional. Penelitian lanjutan dapat membandingkan praktik manajemen strategi kepala sekolah pada beberapa sekolah Islam atau menguji hubungan antara program pengembangan guru dan indikator mutu pendidikan secara kuantitatif.

V. REFERENSI

- Akdon. (2011). *Strategic management for educational management: Manajemen strategik untuk manajemen pendidikan*. Alfabeta.
- Amaliah, A., Fitria, H., & Rohana, R. (2024). The effect of strategic management and principal's competency on teacher's teaching quality. *Journal of Social Work and Science Education*, 5(2), 646-657. <https://doi.org/10.52690/jswse.v5i2.801>
- Bogdan, R. C., & Biklen, S. K. (1992). *Qualitative research for education: An introduction to theory and methods* (2nd ed.). Allyn and Bacon.
- Bush, T. (2011). *Theories of educational leadership and management* (4th ed.). SAGE Publications.
- Darling-Hammond, L., Hyler, M. E., & Gardner, M. (2017). *Effective teacher professional development*. Learning Policy Institute.
- David, F. R., David, F. R., & David, M. E. (2020). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases* (17th ed.). Pearson.
- Desimone, L. M. (2009). Improving impact studies of teachers' professional development: Toward better conceptualizations and measures. *Educational Researcher*, 38(3), 181-199. <https://doi.org/10.3102/0013189X08331140>
- Fullan, M. (2016). *The new meaning of educational change* (5th ed.). Teachers College Press.
- Hallinger, P. (2011). Leadership for learning: Lessons from 40 years of empirical research. *Journal of Educational Administration*, 49(2), 125-142. <https://doi.org/10.1108/09578231111116699>
- Hargreaves, A., & Fullan, M. (2012). *Professional capital: Transforming teaching in every school*. Teachers College Press.
- Hasibuan, M. S. P. (2016). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.
- Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah. (2026). *Peraturan Menteri Pendidikan Dasar dan Menengah Nomor 1 Tahun 2026 tentang Standar Proses pada Pendidikan Anak Usia Dini, Jenjang Pendidikan Dasar, dan Jenjang Pendidikan Menengah*.
- Kementerian Pendidikan Nasional. (2007). *Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah*.
- Kompri. (2015). *Manajemen sekolah: Orientasi kemandirian kepala sekolah*. Pustaka Pelajar.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Moleong, L. J. (2017). *Metodologi penelitian kualitatif*. Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E. (2013). *Standar kompetensi dan sertifikasi guru*. Remaja Rosdakarya.
- Nawawi, H. (2012). *Manajemen strategik organisasi non profit bidang pemerintahan dengan ilustrasi di bidang pendidikan*. Gadjah Mada University Press.
- Pemerintah Republik Indonesia. (2005). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen*.
- Pemerintah Republik Indonesia. (2021). *Peraturan Pemerintah Nomor 57 Tahun 2021 tentang Standar Nasional Pendidikan*.
- Pitriani, E. (2024). Educational leadership in improving school performance and teacher professional development: A literature review. *PPSDP International Journal of Education*, 3(2), 233-244. <https://doi.org/10.59175/pijed.v3i2.312>
- Rahmah, S., & Kadi, T. (2022). The development of teacher's professional competence: A theoretical review. *Idarah: Jurnal Pendidikan dan Kependidikan*, 6(1), 1-13. <https://doi.org/10.47766/idarrah.v6i1.110>
- Sagala, S. (2013). *Manajemen strategik dalam peningkatan mutu pendidikan*. Alfabeta.
- Sallis, E. (2002). *Total quality management in education* (3rd ed.). Kogan Page.
- Solehah, M., Hakim, L., & Wathoni, L. M. N. (2024). Strategi kepala sekolah mengelola sumber daya guru dalam meningkatkan mutu pendidikan. *Tadbir Muwahhid*, 8(2), 171-184. <https://doi.org/10.30997/jtm.v8i2.13594>
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Syafaruddin. (2002). *Manajemen mutu terpadu dalam pendidikan*. Grasindo.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.
- Zazin, N. (2011). *Gerakan menata mutu pendidikan: Teori dan aplikasi*. Ar-Ruzz Media.