

**MANAJEMEN STRATEGI KEPALA SEKOLAH DALAM
MENGEMBANGKAN KOMPETENSI PEDAGOGIK GURU
DI SMPIT AS-SAKINAH KOTA TANJUNGPINANG**

TESIS

**Ditulis untuk memenuhi persyaratan guna mendapatkan gelar
Magister Manajemen Pendidikan Islam**



Oleh:

Sukandar

NIM 24861370002

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
STAIN SULTAN ABDURRAHMAN KEPULAUAN RIAU**

2026



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
SEKOLAH TINGGI AGAMA ISLAM NEGERI
SULTAN ABDURRAHMAN KEPULAUAN RIAU
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
Kampus: Jalan Lintas Barat KM. 19 Ceruk Ijuk Kelurahan Toapaya Asri - Bintan
Telp. 0771-4442607 Fax. 0771-4442610 Website : www.stainkepri.ac.id Email : pascasarjana@stainkepri.ac.id

LEMBAR PERSETUJUAN

MANAJEMEN STRATEGI KEPALA SEKOLAH DALAM MENGEMBANGKAN KOMPETENSI PEDAGOGIK GURU DI SMPIT AS-SAKINAH KOTA TANJUNGPINANG

TESIS

SUKANDAR
NIM. 24861370002

Telah disetujui sebagai syarat mendapatkan gelar Magister Manajemen Pendidikan Islam
STAIN Sultan Abdurrahman Kepulauan Riau

Pembimbing 1

Dr. M. Taufiq, M.S.I
NIP.199104062019031020

Pembimbing 2

Dr. Ramandha Rudwi Hantoro, M.Pd.I
NIP.198808122019031009

Ketua Program Studi

Dr. Fadhila Yonata, M.Pd
NIP.199206082018011001



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
SEKOLAH TINGGI AGAMA ISLAM NEGERI
SULTAN ABDURRAHMAN KEPULAUAN RIAU
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

Jl. Lintas Barat KM 19 Ceruk Ijuk Kelurahan Toapaya Asri - Bintan
Telp 0771-4442607 Fax: 0771-4442610
Website: www.stainkepri.ac.id Email: pascasarjana@stainkepri.ac.id

Bintan, 04 Mei 2026

Pembimbing I : Dr. M. Taufiq, M.S.I
Pembimbing II : Dr. Ramandha Rudwi Hantoro, M.Pd.I

Kepada Yth.
Ketua Prodi Magister MPI
STAIN Sultan Abdurrahman
Kepri
di-

Bintan

NOTA DINAS

Assalamu'alaikum Wr. Wb

Setelah membaca dan mengadakan perbaikan sesuai persyaratan yang berlaku di Prodi Magister Manajemen Pendidikan Islam (MPI) STAIN Sultan Abdurrahman Kepulauan Riau, maka kami berpendapat bahwa Tesis saudara **Sukandar NIM 24861370002** dengan judul **"Manajemen Strategi Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Kompetensi Pedagogik Guru di SMPIT As-Sakinah Kota Tanjungpinang"**, telah dapat di terima guna sebagai syarat Ujian Tesis pada program studi Magister Manajemen Pendidikan Islam STAIN Sultan Abdurrahman Kepulauan Riau.

Demikian yang dapat kami sampaikan kepada Bapak, semoga bermanfaat bagi kepentingan Agama, Nusa, dan Bangsa.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Pembimbing I

Dr. M. Taufiq, M.S.I
NIP. 199104062019031020

Pembimbing II

Dr. Ramandha Rudwi Hantoro, M.Pd.I
NIP. 198808122019031009



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
SEKOLAH TINGGI AGAMA ISLAM NEGERI
SULTAN ABDURRAHMAN KEPULAUAN RIAU
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

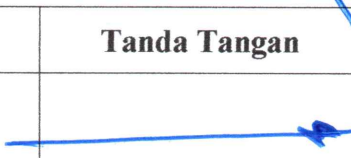
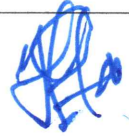
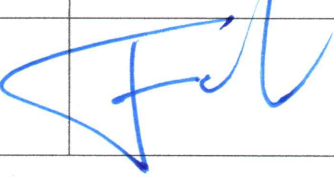
Kampus: Jalan Lintas Barat KM. 19 Ceruk Ijuk Kelurahan Toapaya Asri - Bintan
Telp. 0771-4442607 Fax. 0771-4442610 Website : www.stainkepri.ac.id Email : pascasarjana@stainkepri.ac.id

LEMBAR PENGESAHAN

Tesis dengan judul “Manajemen Strategi Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Kompetensi Pedagogik Guru di SMPIT As-Sakinah Kota Tanjungpinang” yang diseminarkan oleh Dewan Penguji Tesis, pada:

Hari, Tanggal : Jum'at, 22 Mei 2026
Jam : 08.00 s/d 09.30 WIB
Tempat : Ruang Internasional 2
Nama : Sukandar
NIM : 24861370002

Telah dipertahankan sebagaimana hasil sidang di atas dan telah diterima sebagai bagian dari persyaratan guna mendapatkan gelar **Magister** pada Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam di STAIN Sultan Abdurrahman Kepulauan Riau.

No	Nama Jabatan	Tanda Tangan	Tanggal
1.	Dr. H. Muhammad Faisal, M.Ag (Ketua Penguji)		3/6/26
2.	Dr. Asrizal, M.H (sekretaris Penguji)		04/06/2026
3.	Dr. H. Imam Subekti, M.Pd.I (Penguji I)		3/6/26
4.	Dr. M. Taufiq, M.S.I (Penguji II / Pembimbing)		3/6/2026
5.	Dr. Fadhila Yonata, M.Pd (Penguji III)		3/6/26

Bintan, 03 Juni 2026

Ketua Prodi.



Dr. Fadhila Yonata, M.Pd
NIP.199206082018011001



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
SEKOLAH TINGGI AGAMA ISLAM NEGERI
SULTAN ABDURRAHMAN KEPULAUAN RIAU
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM**

Jl. Lintas Barat KM 19 Ceruk Ijuk Kelurahan Toapaya Asri - Bintan
Telp 0771-4442607 Fax: 0771-4442610
Website: www.stainkepri.ac.id Email: pascasarjana@stainkepri.ac.id

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA

Yang Bertanda Tangan Dibawah Ini :

Nama Mahasiswa : Sukandar
Nomor Induk Mahasiswa : 24861370002
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam
Judul Tesis : Manajemen Strategi Kepala Sekolah dalam Mengembangkan
Kompetensi Pedagogik Guru di SMPIT As-Sakinah Kota
Tanjungpinang.

Dengan ini menyatakan bahwa tesis ini merupakan hasil karya saya sendiri dan belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar Magister di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang sepengetahuan saya dalam tesis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain kecuali tertulis dirujuk dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar Pustaka.

Bintan, Mei 2026
Yang membuat pernyataan

Sukandar
NIM: 24861370002

MOTTO

*Leadership is not about titles, positions, or flowcharts. It is
about one life influencing another.*

*A leader is one who knows the way, goes the way, and
shows the way.*

John. C. Maxwell

PERSEMBAHAN

Dengan menyebut nama Allah SWT Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang, segala puji dan syukur senantiasa dipanjatkan atas limpahan nikmat, rahmat, hidayah, serta karunia-Nya yang tiada pernah terputus. Setiap langkah yang tertuang dalam karya ini bukan sekadar rangkaian kata, tetapi juga jejak perjuangan, doa yang terpanjat dalam diam, serta harapan yang terus hidup dalam setiap usaha. Dengan penuh kerendahan hati dan ketulusan yang mendalam, karya ini dipersembahkan sebagai bentuk penghargaan, cinta, dan rasa terima kasih yang tak terhingga, sekaligus sebagai wujud harapan dan doa untuk masa depan yang lebih bermakna, kepada:

Istri Tercinta

Adinda yang tidak hanya hadir sebagai pendamping hidup, tetapi juga sebagai sumber kekuatan yang tak pernah habis, tempat berlabuh di tengah lelah, serta penenang di setiap kegelisahan. Terima kasih atas kesabaran yang begitu luas, atas doa-doa yang tidak pernah terputus, serta atas pengorbanan yang mungkin tak selalu terlihat namun begitu terasa. Dalam setiap diam, terdapat dukungan; dalam setiap kesulitan, terdapat keyakinan yang engkau tanamkan. Semoga setiap perjuangan ini menjadi bagian dari kebahagiaan yang kita bangun bersama, dan semoga karya ini menjadi pijakan untuk menghadirkan kehidupan yang lebih baik, penuh keberkahan, ketenangan, dan kemanfaatan yang terus meluas.

ABSTRACT

This study aimed to analyze the principal's strategic management in developing teachers' pedagogical competence at SMPIT As-Sakinah Tanjungpinang. The study employed a qualitative approach using a case study design. Data were collected through interviews, observations, and document analysis involving the principal, the vice principal for curriculum affairs, and teachers as research participants. Data analysis was conducted through the processes of data reduction, data display, and conclusion drawing, while data validity was ensured through source and technique triangulation. The findings revealed that the principal's strategic management in developing teachers' pedagogical competence had been implemented through the four stages of strategic management proposed by Wheelen and Hunger, namely environmental scanning, strategy formulation, strategy implementation, and evaluation and control. During the environmental scanning stage, the principal identified teachers' competency conditions and professional development needs through supervision and classroom observations. The strategy formulation stage was reflected in the design of various professional development programs, including training activities, lesson study programs, and religious mentoring sessions. Subsequently, these programs were implemented through academic supervision, professional training, group discussions, and continuous coaching activities. In the evaluation and control stage, the principal conducted regular supervision, monitoring, and feedback sessions to improve instructional practices. The findings also indicated that teachers' pedagogical competence had generally been at a good level and reflected the components of Pedagogical Content Knowledge (PCK) proposed by Shulman, including knowledge of learners, knowledge of curriculum, pedagogical knowledge, transformation of content, and knowledge of assessment. Nevertheless, several gaps were identified, including the limited use of data-driven needs analysis, the uneven implementation of professional development outcomes, and evaluation processes that had not yet been systematically documented. Therefore, strengthening a more structured, measurable, and sustainable strategic management approach was considered necessary to optimize the development of teachers' pedagogical competence and improve the quality of learning in the school.

Keywords: *strategic management, principal, teachers' pedagogical competence, Pedagogical Content Knowledge (PCK), integrated Islamic school*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis manajemen strategi kepala sekolah dalam mengembangkan kompetensi pedagogik guru di SMPIT As-Sakinah Kota Tanjungpinang. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus. Data dikumpulkan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi yang melibatkan kepala sekolah, wakil kepala sekolah bidang kurikulum, dan guru sebagai informan penelitian. Analisis data dilakukan melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan, sedangkan keabsahan data diuji melalui triangulasi sumber dan teknik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen strategi kepala sekolah dalam mengembangkan kompetensi pedagogik guru telah dilaksanakan melalui empat tahapan manajemen strategi menurut Wheelen dan Hunger, yaitu *environmental scanning*, *strategy formulation*, *strategy implementation*, serta *evaluation and control*. Pada tahap *environmental scanning*, kepala sekolah melakukan identifikasi terhadap kondisi dan kebutuhan pengembangan kompetensi guru melalui supervisi dan pengamatan pembelajaran. Tahap *strategy formulation* diwujudkan melalui penyusunan berbagai program pengembangan guru, seperti pelatihan, *lesson study*, dan pembinaan keagamaan. Selanjutnya, pada tahap *strategy implementation*, program-program tersebut dilaksanakan melalui supervisi akademik, pelatihan, diskusi kelompok, dan pembinaan rutin. Adapun pada tahap *evaluation and control*, kepala sekolah melakukan supervisi berkala, monitoring, serta pemberian umpan balik sebagai dasar perbaikan pembelajaran. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa kompetensi pedagogik guru berada pada kategori baik dan telah mencerminkan komponen-komponen *Pedagogical Content Knowledge (PCK)* yang dikemukakan oleh Shulman, meliputi *knowledge of learners*, *knowledge of curriculum*, *pedagogical knowledge*, *transformation of content*, dan *knowledge of assessment*. Meskipun demikian, masih ditemukan beberapa kesenjangan, antara lain analisis kebutuhan yang belum sepenuhnya berbasis data, implementasi hasil pembinaan yang belum merata, serta evaluasi yang belum terdokumentasi secara sistematis. Oleh karena itu, diperlukan penguatan manajemen strategi yang lebih terstruktur, terukur, dan berkelanjutan guna mengoptimalkan pengembangan kompetensi pedagogik guru dan meningkatkan mutu pembelajaran di sekolah.

Kata kunci: manajemen strategi, kepala sekolah, kompetensi pedagogik guru, *Pedagogical Content Knowledge (PCK)*, sekolah Islam terpadu.

KATA PENGANTAR

Segala puja dan puji hanya bagi Allah SWT yang telah memberikan rahmat, nikmat, dan karunia-Nya kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis dengan judul “Manajemen Strategi Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Kompetensi Pedagogik Guru di SMPIT As-Sakinah Kota Tanjungpinang”.

Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan studi program Magister Pendidikan Islam di STAIN Sultan Abdurrahman Kepulauan Riau. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis manajemen strategi kepala sekolah di SMPIT As-Sakinah dalam mengembangkan kompetensi pedagogik guru yang merupakan komponen penting yang harus dimiliki seorang pendidik.

Penulis menyadari bahwa masih terdapat kekurangan dalam penulisan tesis ini, baik dari penyusunan maupun tata bahasa penyampaian yang digunakan. Oleh karena itu, kami dengan rendah hati menerima saran, kritik, dan masukan yang membangun dari berbagai pihak untuk menyempurnakan penulisan di masa mendatang. Pada kesempatan ini juga, penulis menyampaikan ungkapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Dr. H. Muhammad Faisal, M.Ag, selaku ketua STAIN Sultan Abdurrahman Kepulauan Riau yang telah memberi motivasi dalam penyusunan tesis ini.
2. Bapak Dr. Fadhila Yonata, M.Pd, selaku ketua program studi Magister Manajemen Pendidikan Islam yang telah memberi dukungan terhadap penyusunan tesis ini.
3. Bapak Dr. M. Taufiq, M.S.I, selaku Dosen Pembimbing I yang telah memberikan bimbingan, arahan, masukan, serta motivasi dalam penyusunan tesis ini.
4. Bapak. Dr. Ramandha Rudwi Hantoro, M.Pd.I, selaku Dosen Pembimbing II yang telah memberikan bimbingan, arahan, masukan, serta motivasi dalam penyusunan tesis ini.

5. Bapak Dr. H. Imam Subekti, M.Pd.I, selaku dewan penguji dalam sidang tesis yang telah memberikan masukan, saran demi sempurnanya penulisan tesis ini.
6. Bapak Muhammad Lutfi Arifianto, S.Si, Kepala SMPIT As-Sakinah Kota Tanjungpinang yang telah memberikan izin kepada penulis untuk melakukan penelitian di sekolah yang beliau pimpin serta memotivasi penulis dalam penyelesaian tesis ini.
7. Bapak/Ibu Dosen Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan selama perkuliahan.
8. Bapak/Ibu tenaga pendidik dan tenaga kependidikan SMPIT As-Sakinah Kota Tanjungpinang yang turut mendukung proses penelitian.

Semoga Allah SWT memberikan balasan yang berlipat ganda atas segala kebaikan dan bantuan yang telah diberikan. Penulis berharap tesis ini dapat menjadi bekal yang bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang manajemen strategi di institusi pendidikan Islam, serta dapat menjadi referensi untuk penelitian-penelitian selanjutnya.

Bintan, 04 Mei 2026

Penulis

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN UJIAN TESIS	i
NOTA DINAS	ii
LEMBAR PENGESAHAN UJIAN TESIS	iii
SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS	iv
MOTTO	v
PERSEMBAHAN	vi
ABSTRACT	vii
ABSTRAK	viii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I	1
PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	7
C. Tujuan Penelitian	8
D. Manfaat Penelitian	8
BAB II	10
KAJIAN PUSTAKA	10
A. Kajian Teori	10
1. Manajemen Strategi	10
2. Kompetensi Pedagogik Guru	21
B. Penelitian yang Relevan	32
C. Kerangka Berpikir	35
D. Pertanyaan Penelitian	36
BAB III	39
METODE PENELITIAN	39
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian	39

B. Tempat dan Waktu Penelitian	42
1. Tempat Penelitian.....	42
2. Waktu penelitian	43
C. Sumber Data.....	45
D. Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data	46
1. Observasi.....	46
2. Interview atau wawancara.....	48
3. Dokumentasi	49
E. Keabsahan Data.....	50
F. Analisis Data	51
1. Kondensasi data	52
2. Penyajian data	53
3. Penarikan kesimpulan	54
BAB IV	55
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	55
A. Deskripsi Lokasi Penelitian	55
B. Deskripsi Hasil Penelitian.....	60
1) Kompetensi Pedagogik Guru di MPIT As-Sakinah Kota Tanjungpinang	60
2) Manajemen Strategi Kepala Sekolah dalam Mengembangkan	
Kompetensi Pedagogik Guru di SMPIT As-Sakinah Kota Tanjungpinang ..	66
C. Pembahasan.....	82
D. Temuan Penelitian.....	93
BAB V.....	98
PENUTUP.....	98
A. Kesimpulan	98
B. Saran.....	101
DAFTAR PUSTAKA	102
BIOGRAFI PENULIS	105

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1. Indikator Penelitian	31
Tabel 2. 2 Penelitian yang Relevan dan <i>Gap</i> Penelitian	34
Tabel 2. 3. Kisi-Kisi Instrumen Penelitian.....	37
 Tabel 3. 1. Tahapan Pelaksanaan Penelitian	 44
Tabel 4. 1. Data Sertifikasi Guru SMPIT As-Sakinah	57
Tabel 4. 2. Sarana dan Prasarana SMPIT As-Sakinah	60

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1. Elemen Dasar dari Proses Manajemen Strategi menurut Wheelen dan Hunger (2023:46).....	12
Gambar 2. 2. Model Manajemen Strategi menurut Wheelen dan Hunger	12
Gambar 2. 3. Pedagogical Content Knowledge teori Lee Shulman	25
Gambar 2. 4. Kerangka Berfikir.....	36
 Gambar 3. 1. Model interaktif Miles dan Huberman	52
 Gambar 4. 1. Gambar Diagram Data Kualifikasi Guru SMPIT As-Sakinah	58
Gambar 4. 2. Kegiatan Supervisi di dalam Kelas	68
Gambar 4. 3. Kegiatan Pembinaan Disiplin Guru.....	69
Gambar 4. 4. Rapat Awal Tahun Ajaran.....	70
Gambar 4. 5. Diskusi Evaluasi Setelah Supervisi	70
Gambar 4. 6. Pelatihan Penyusunan Kurikulum	72
Gambar 4. 7. <i>Workshop</i> bersama Dinas	72
Gambar 4. 8. Kegiatan Supervisi Akademik.....	74
Gambar 4. 9. <i>Workshop / In house training</i>	75
Gambar 4. 10. Kegiatan <i>Knowledge sharing</i>	76
Gambar 4. 11. Pembinaan Disiplin Guru	77
Gambar 4. 12. Evaluasi Setelah Supervisi	79
Gambar 4. 13. Rapat Evaluasi Guru Bersama Pihak Yayasan Bina Insan Sakinah	80
Gambar 4. 14. Monitoring Kegiatan Pembelajaran	81
Gambar 4. 15. Pemberian Apresiasi Guru	81

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Surat Izin Penelitian.....	107
Lampiran 2. Lembar Observasi Penelitian.....	108
Lampiran 3. Pedoman Observasi Kepala Sekolah	112
Lampiran 4. Pedoman Observasi Guru	115
Lampiran 5. Instrumen Telaah Dokumen	117
Lampiran 6. Transkrip Wawancara Kepala Sekolah.....	120
Lampiran 7. Transkrip Wawancara Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum.	125
Lampiran 8. Transkrip Wawancara Guru 1.....	128
Lampiran 9. Transkrip Wawancara Guru 2.....	131
Lampiran 10. Transkrip Wawancara Siswa 1	134
Lampiran 11. Transkrip Wawancara Siswa 2	135
Lampiran 12. Transkrip Observasi Penelitian.....	137
Lampiran 13. Transkrip Observasi Kepala Sekolah	140
Lampiran 14. Transkrip Observasi Guru	143
Lampiran 15. Transkrip Telaah Dokumen	145
Lampiran 16. Struktur Kepengurusan	148
Lampiran 17. Daftar Guru dan Karyawan SMPIT As-Sakinah	148
Lampiran 18. Foto Dokumentasi.....	149

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Kepala sekolah sebagai pemimpin satuan pendidikan memegang peranan strategis dalam menjamin mutu pendidikan di sekolah. Keberhasilan penyelenggaraan pendidikan tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan sarana dan prasarana, tetapi juga oleh kualitas sumber daya manusia yang terlibat di dalamnya, terutama guru sebagai pelaksana utama proses pembelajaran. Dalam konteks ini, kepala sekolah tidak hanya berperan sebagai administrator yang mengelola berbagai aspek kelembagaan, tetapi juga sebagai pemimpin pembelajaran (instructional leader) yang bertanggung jawab mengarahkan, membina, dan mengembangkan kompetensi guru agar mampu melaksanakan pembelajaran secara efektif dan bermutu.

Salah satu kompetensi yang memiliki pengaruh besar terhadap kualitas pembelajaran adalah kompetensi pedagogik. Kompetensi pedagogik berkaitan dengan kemampuan guru dalam memahami karakteristik peserta didik, merancang pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran, melakukan penilaian hasil belajar, serta mengembangkan potensi peserta didik secara optimal. Kompetensi ini menjadi fondasi utama bagi keberhasilan proses pembelajaran karena menentukan bagaimana guru mengelola kelas, memilih strategi pembelajaran, dan menciptakan pengalaman belajar yang bermakna bagi peserta didik.

Dalam konteks sekolah Islam terpadu, tuntutan terhadap kompetensi pedagogik guru menjadi semakin kompleks. Guru tidak hanya dituntut mampu menyampaikan materi pelajaran secara efektif, tetapi juga harus mampu mengintegrasikan nilai-nilai keislaman ke dalam proses pembelajaran serta menjadi teladan bagi peserta didik dalam aspek akhlak, sikap, dan perilaku. Oleh karena itu, pembelajaran yang dilaksanakan tidak hanya berorientasi pada pencapaian kompetensi akademik, tetapi juga pada pembentukan karakter dan kepribadian Islami peserta didik secara menyeluruh.

Namun demikian, perkembangan dunia pendidikan yang semakin dinamis menghadirkan berbagai tantangan bagi guru dalam melaksanakan tugas

profesionalnya. Perkembangan teknologi informasi, perubahan karakteristik peserta didik, serta tuntutan penerapan kurikulum yang berpusat pada peserta didik menuntut guru untuk terus meningkatkan kompetensinya. Dalam praktiknya, masih ditemukan berbagai kendala, seperti keterbatasan dalam pemanfaatan teknologi pembelajaran, kurangnya variasi metode mengajar, belum optimalnya pelaksanaan asesmen pembelajaran, serta belum maksimalnya integrasi nilai-nilai Islam dalam proses pembelajaran. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi pedagogik guru perlu dilakukan secara terencana dan berkelanjutan.

Menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen Pasal 10, guru wajib memiliki empat kompetensi utama, yaitu kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional yang diperoleh melalui pendidikan profesi. Dari keempat kompetensi tersebut, kompetensi pedagogik memiliki posisi yang sangat penting karena berhubungan langsung dengan kemampuan guru dalam mengelola proses pembelajaran dan mengembangkan potensi peserta didik.

Pentingnya kompetensi pedagogik juga dijelaskan oleh Shulman (1987) melalui konsep Pedagogical Content Knowledge (PCK), yaitu kemampuan guru dalam mengintegrasikan penguasaan materi pelajaran dengan strategi pembelajaran yang tepat sehingga materi dapat dipahami secara efektif oleh peserta didik. Menurut Shulman, guru yang profesional tidak hanya menguasai substansi ilmu yang diajarkan, tetapi juga memahami cara terbaik untuk menyampaikan materi sesuai dengan karakteristik dan kebutuhan peserta didik. Dengan demikian, kualitas pembelajaran tidak hanya ditentukan oleh penguasaan materi, tetapi juga oleh kemampuan pedagogik guru dalam mengelola proses belajar mengajar.

Selain itu, Mulyasa (2013) menegaskan bahwa peningkatan kompetensi guru merupakan proses berkelanjutan yang harus dilakukan melalui pembinaan, pelatihan, supervisi akademik, evaluasi kinerja, dan berbagai kegiatan pengembangan profesional lainnya. Oleh karena itu, kepala sekolah memiliki tanggung jawab penting dalam menciptakan berbagai program dan strategi yang mampu mendorong peningkatan kompetensi guru secara sistematis dan berkesinambungan.

Dalam perspektif Islam, kompetensi pedagogik memiliki dasar spiritual yang kuat. Seorang guru bukan hanya bertugas mentransfer ilmu, tetapi juga menanamkan nilai-nilai iman dan akhlak kepada peserta didik. Hal ini ditegaskan dalam firman Allah Swt. dalam QS. Al-Mujadalah:

يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ

Artinya: “...Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antara kamu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat...”. (QS. Al-Mujadalah: 11)

Menurut Tafsir Ibnu Katsir, ayat ini menunjukkan bahwa Allah memberikan kedudukan yang tinggi bagi dua golongan, yaitu orang beriman dan orang berilmu. Ilmu yang dimaksud bukan sekadar pengetahuan duniawi, melainkan ilmu yang disertai dengan keimanan dan amal saleh. Dengan demikian, seorang guru dalam perspektif Islam tidak hanya menjadi penyampai ilmu, tetapi juga menjadi teladan dalam mengamalkan ilmunya. Dengan merujuk pada penafsiran tersebut, dapat dipahami bahwa kompetensi pedagogik dalam Islam tidak terpisahkan dari dimensi spiritual dan moral. Guru yang berilmu dan beriman akan mengajar dengan hikmah, kasih sayang, dan tanggung jawab moral, sehingga pembelajaran bukan hanya menghasilkan kecerdasan intelektual, tetapi juga membentuk kepribadian yang berakhlak mulia.

Di Provinsi Kepulauan Riau, terdapat beberapa Sekolah Menengah Pertama atau sederajat berdasarkan data yang diperoleh dari data referensi Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah. Dalam penelitian ini, peneliti memfokuskan kajian pada SMPIT As-Sakinah yang berlokasi di Tanjungpinang sebagai lokasi penelitian. Pemilihan sekolah ini didasarkan pada sejumlah pertimbangan akademik dan substantif yang relevan dengan fokus penelitian mengenai strategi kepala sekolah dalam mengembangkan kompetensi pedagogik guru. Sekolah ini dinilai memiliki karakteristik yang sesuai untuk menggali secara mendalam praktik kepemimpinan pendidikan dalam konteks sekolah Islam terpadu.

Pertama, SMPIT As-Sakinah memiliki sistem pendidikan yang mengintegrasikan pendidikan umum dengan nilai-nilai karakter religius. Integrasi

ini tidak hanya tampak pada kurikulum, tetapi juga dalam praktik pembelajaran sehari-hari yang memadukan penguasaan ilmu pengetahuan dengan pembentukan akhlak dan spiritualitas peserta didik. Kondisi ini menjadi relevan untuk diteliti karena kompetensi pedagogik guru di sekolah Islam terpadu tidak hanya berkaitan dengan kemampuan mengajar secara akademik, tetapi juga kemampuan menginternalisasikan nilai-nilai keagamaan dalam proses pembelajaran.

Kedua, peran kepala sekolah dalam pengembangan kompetensi pedagogik guru di sekolah ini menjadi pertimbangan utama. Kepala sekolah memiliki fungsi strategis dalam merancang program pembinaan, melaksanakan supervisi akademik, serta menciptakan budaya profesional di kalangan guru. Keaktifan dan kebijakan kepala sekolah dalam mendorong peningkatan kualitas pembelajaran menjadi aspek penting yang layak diteliti untuk memahami bagaimana strategi manajerial diterapkan secara nyata dalam konteks sekolah Islam terpadu.

Ketiga, lingkungan akademik di SMPIT As-Sakinah dinilai mendukung pelaksanaan penelitian. Budaya sekolah yang terbuka terhadap evaluasi dan pengembangan mutu, serta adanya sistem pembinaan guru yang terstruktur, memberikan ruang yang kondusif bagi peneliti untuk memperoleh data yang komprehensif. Selain itu, sekolah ini menerapkan model pendidikan Islam terpadu yang menggabungkan penguasaan ilmu pengetahuan umum dengan pendidikan agama secara seimbang. Model ini memberikan konteks yang kaya untuk mengkaji bagaimana strategi kepala sekolah diarahkan pada penguatan kompetensi pedagogik guru dalam kerangka pendidikan yang holistik dan berbasis nilai.

Studi awal yang dilakukan melalui pra-penelitian dengan metode wawancara terhadap kepala sekolah di SMPIT As-Sakinah menunjukkan adanya sejumlah permasalahan yang teridentifikasi secara jelas pada beberapa aspek kompetensi pedagogik guru. Pada aspek perencanaan pembelajaran, masih ditemukan bahwa sebagian guru belum mampu mengembangkan variasi metode pembelajaran yang inovatif dan berpusat pada siswa. Pembelajaran cenderung masih didominasi oleh metode konvensional, sehingga berdampak pada rendahnya keterlibatan aktif siswa dalam proses belajar mengajar. Kondisi ini menunjukkan bahwa kemampuan guru dalam merancang strategi pembelajaran yang variatif dan

adaptif masih perlu ditingkatkan. Selanjutnya, pada aspek pemanfaatan teknologi pembelajaran, kemampuan guru dalam menggunakan media digital juga masih terbatas. Di tengah tuntutan era digital yang semakin kuat, penggunaan teknologi dalam pembelajaran menjadi kebutuhan yang tidak terelakkan. Namun demikian, belum semua guru mampu mengintegrasikan media digital secara efektif dalam proses pembelajaran, sehingga potensi teknologi sebagai sarana peningkatan kualitas pembelajaran belum dimanfaatkan secara optimal.

Permasalahan lain juga ditemukan pada aspek evaluasi dan refleksi pembelajaran. Sebagian guru belum menjadikan kegiatan refleksi sebagai bagian integral dari proses pembelajaran. Evaluasi yang dilakukan masih cenderung berfokus pada hasil akhir tanpa diikuti dengan analisis mendalam terhadap proses pembelajaran yang telah berlangsung. Akibatnya, upaya perbaikan pembelajaran tidak selalu didasarkan pada data dan kebutuhan riil siswa, sehingga siklus peningkatan kualitas pembelajaran berjalan kurang maksimal. Selain itu, pada aspek integrasi nilai-nilai Islam dalam pembelajaran, masih ditemukan bahwa beberapa guru belum mampu menginternalisasikan nilai-nilai keislaman secara kontekstual dalam setiap mata pelajaran. Integrasi yang dilakukan cenderung bersifat normatif dan belum sepenuhnya menyentuh pada penguatan makna serta penerapan nilai dalam kehidupan sehari-hari siswa. Hal ini menjadi tantangan tersendiri bagi sekolah yang mengusung konsep pendidikan Islam terpadu, di mana keseimbangan antara aspek akademik dan nilai-nilai keagamaan menjadi tujuan utama.

Temuan-temuan awal tersebut menunjukkan bahwa permasalahan yang ada tidak hanya terbatas pada satu dimensi, melainkan mencakup keseluruhan proses pembelajaran, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi, serta integrasi nilai-nilai keislaman. Kondisi ini menjadi penting untuk diteliti lebih lanjut karena kompetensi pedagogik guru memiliki peran strategis dalam menentukan kualitas pembelajaran dan keberhasilan peserta didik. Tanpa adanya upaya peningkatan yang terencana dan berkelanjutan, maka tujuan pendidikan yang mengintegrasikan keunggulan akademik dan pembentukan karakter Islami akan sulit tercapai secara optimal. Oleh karena itu, diperlukan kajian yang lebih mendalam terkait strategi

yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru. Upaya penguatan visi “Islam-Terpadu” dalam proses pembelajaran menjadi salah satu langkah strategis yang diharapkan mampu menjawab berbagai tantangan tersebut, sekaligus mendorong terwujudnya generasi yang unggul secara akademik serta berkarakter religius.

Langkah lain yang dilakukan kepala sekolah guna membantu pengembangan kompetensi guru dengan cara menyiapkan guru agar mampu memanfaatkan media digital dan mengembangkan metode pembelajaran inovatif, seperti *project-based learning* dan *flipped classroom*. Upaya ini bertujuan untuk meningkatkan kreativitas guru sekaligus menjawab tantangan pendidikan di era digital. Guru juga didorong untuk saling belajar melalui kegiatan *lesson study* dan *peer teaching* yang difasilitasi oleh kepala sekolah. Kegiatan ini menumbuhkan budaya kolaboratif, reflektif, dan saling berbagi pengalaman dalam meningkatkan kualitas pembelajaran. Lebih lanjut, kepala sekolah menekankan pentingnya evaluasi dan supervisi untuk mengetahui capaian apa saja dari program yang sudah disepakati bersama. Apa yang kurang dan apa yang perlu diutamakan bagaimana tindak lanjutnya dan juga apa yang sudah bagus dan bisa dilanjutkan. Supervisi juga termasuk ke dalam hal yang penting. Dengan supervisi dapat diperkirakan apa yang dibutuhkan oleh para guru dan perlu dipersiapkan serta disediakan fasilitas sarana prasarannya untuk menunjang kinerja guru. Sebagai contoh adalah pembinaan tentang tata cara penggunaan AI (*Artificial Intelligence*).

Peran kepala sekolah dalam menanamkan nilai karakter religius pada guru dan peserta didik juga perlu diperhatikan. Salah satu hal yang dapat dilakukan adalah pembinaan nilai-nilai keislaman dan keteladanan guru. Sebagai contoh berupa kegiatan *halaqah tarbawiyah*, kajian rutin, dan refleksi keagamaan menjadi bagian dari strategi penguatan karakter serta pembentukan kepribadian guru yang berakhlak mulia. Melalui *halaqah*, guru didorong untuk lebih memahami tujuan pembelajaran secara holistik, mampu mengintegrasikan nilai spiritual dalam proses belajar mengajar, serta melakukan refleksi terhadap praktik pembelajaran yang telah dilaksanakan. Dengan demikian, *halaqah tarbawiyah* tidak hanya membina aspek *ruhiyah*, tetapi juga mendukung peningkatan kualitas perencanaan,

pelaksanaan, dan evaluasi pembelajaran di kelas.

Kepala sekolah juga mengembangkan sistem evaluasi dan apresiasi kinerja guru yang objektif dan transparan. Melalui sistem ini, guru yang menunjukkan inovasi dalam praktik pedagogik diberikan penghargaan sebagai bentuk motivasi dan pengakuan atas kinerja terbaik mereka. Namun demikian, hasil penerapan strategi di lapangan masih menunjukkan adanya kesenjangan (*gap*) antara harapan dan fakta di lapangan. Beberapa kendala yang ditemukan antara lain yaitu rendahnya variasi strategi mengajar dan penguasaan keterampilan digital di kalangan guru, kurangnya kebiasaan melakukan refleksi terhadap proses pembelajaran, serta belum tumbuhnya budaya belajar mandiri dan reflektif di lingkungan sekolah. Oleh karena itu, urgensi penelitian ini penting secara teoretis karena memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu manajemen pendidikan, khususnya dalam bidang manajemen strategi kepala sekolah dan pengembangan kompetensi guru. Melalui penelitian ini, diharapkan akan tergambar bagaimana konsep-konsep manajemen strategis seperti pemindaian lingkungan, perumusan strategi, implementasi strategi, serta evaluasi dan pengendalian bisa diterapkan dalam konteks sekolah Islam. Hasilnya dapat memperkaya teori manajemen pendidikan Islam dengan menambahkan dimensi nilai spiritual dan moral yang khas.

Dengan demikian, penelitian berjudul *“Manajemen Strategi Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Kompetensi Pedagogik Guru di SMPIT As-Sakinah Kota Tanjungpinang”* ini memiliki urgensi yang tinggi baik secara teoretis, praktis, sosial, maupun spiritual. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi nyata bagi peningkatan mutu pendidikan Islam melalui penguatan peran kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran dan pembina kompetensi guru yang profesional, berilmu, dan berakhlakul karimah.

B. Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini dirumuskan dari kebutuhan untuk memahami sejauh mana peran manajemen strategi kepala sekolah dalam mengembangkan Kompetensi Pedagogik Guru di SMPIT As-Sakinah

Tanjungpinang. Meskipun guru merupakan ujung tombak keberhasilan pendidikan, masih ditemukan tantangan terkait kompetensi, motivasi, serta pengembangan diri guru yang berkelanjutan. Oleh karena itu, diperlukan kajian mengenai:

1. Bagaimana Kompetensi Pedagogik Guru di SMPIT As-Sakinah Kota Tanjungpinang?
2. Bagaimana manajemen strategi kepala sekolah dalam mengembangkan Kompetensi Pedagogik Guru di SMPIT As-Sakinah, yang meliputi pemindaian lingkungan, formulasi strategi, implementasi strategi, serta evaluasi dan pengendalian?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis secara mendalam peran manajemen strategi kepala sekolah dalam mengembangkan Kompetensi Pedagogik Guru di SMPIT As-Sakinah . Secara khusus, penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mendeskripsikan kompetensi pedagogik guru di SMPIT As-Sakinah Kota Tanjungpinang
2. Menganalisis strategi kepala sekolah dalam mengembangkan kompetensi pedagogik guru di SMPIT As-Sakinah Kota Tanjungpinang.

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat baik secara teoritis maupun praktis dengan rincian sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya khazanah ilmu pengetahuan di bidang manajemen pendidikan, khususnya mengenai manajemen strategi kepala sekolah dalam mengembangkan Kompetensi Pedagogik Guru. Penelitian ini juga dapat menjadi referensi bagi penelitian sejenis yang menyoroti peran kepemimpinan strategis dalam peningkatan mutu pendidikan.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi Kepala Sekolah: Memberikan gambaran konkret mengenai strategi yang efektif dalam merencanakan, melaksanakan, serta mengevaluasi

pengembangan kompetensi pedagogik guru.

- b. Bagi Guru: Memberikan dorongan dan inspirasi untuk lebih meningkatkan kompetensi, motivasi, dan profesionalisme dalam menjalankan tugas sebagai pendidik.
- c. Bagi Lembaga Pendidikan: Menjadi masukan dalam menyusun kebijakan dan program peningkatan mutu pendidikan berbasis strategi kepemimpinan kepala sekolah.
- d. Bagi Pemerintah atau Dinas Pendidikan: Menyediakan informasi empiris yang dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam merumuskan kebijakan pembinaan dan pengembangan kompetensi pedagogik guru di tingkat daerah maupun nasional.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad. (2020). *Manajemen strategis*. CV Nas Media Pustaka.
- Badan Pengembangan dan Pembinaan Bahasa. (2023). *Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) daring*. <https://kbbi.kemdikbud.go.id>
- Barrouillet, P. (2015). Theories of cognitive development: From Piaget to today. *Developmental Review*, 38, 1–12.
- Mulyasa. (2017). *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Hallinger, P. (2011). Leadership for Learning. *Journal of Educational Administration*, 49(2), 125–142.
- Uno, H. B. (2016). *Profesi Kependidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Belland, B. R. (2017). *Instructional scaffolding: Foundations and evolving definition*. Springer.
- Chai, C. S., Koh, J. H. L., & Tsai, C. C. (2019). A Review of Technological Pedagogical Content Knowledge. *Educational Technology & Society*.
- David, F. R., & David, F. R. (2016). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases*. Pearson.
- Ibnu Katsir. (2017). *Tafsir Ibnu Katsir* (Terjemahan lengkap). Pustaka Imam Asy-Syafi'i.
- Jim Hoy Yam. (2020). *Manajemen strategi: Konsep & implementasi* (Edisi ke-2). CV Nas Media Pustaka.
- Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi. (2025). *Referensi data pendidikan: Pendidikan dasar (Dikdasmen)*. <https://referensi.data.kemendikdasmen.go.id/pendidikan/dikdas/316100/2/jf/70/all>
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.
- Mulyasa. (2017). *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Uno, H. B. (2016). *Profesi Kependidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.

- Kim, H., & Park, E. (2021). The role of social interaction in online learning: A review of recent studies. *Educational Technology Research and Development*, 69(3), 1625–1643.
- Kind, V. (2019). Pedagogical Content Knowledge in Science Education. *International Journal of Science Education*.
- König, J., Blömeke, S., et al. (2022). Teacher Professional Knowledge and Instructional Quality. *Teaching and Teacher Education*.
- Lexy J. Moleong. (2007). *Metodologi penelitian kualitatif*. Remaja Rosdakarya.
- Matthew B. Miles, A. Michael Huberman, & Johnny Saldaña. (2020). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (4th ed.). SAGE Publications.
- Mishra, P., & Koehler, M. J. (2006). Technological Pedagogical Content Knowledge: A Framework for Teacher Knowledge. *Teachers College Record*, 108(6), 1017–1054.
- Mulyasa, E. (2013). *Uji Kompetensi Dan Penilaian Kinerja Guru*. Remaja Rosdakarya.
- Mursalim. (2023). *Penerapan manajemen strategik kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi profesional guru di Sekolah Aliyah Pondok Pesantren Assalam Timbuseng (PPAT) Kabupaten Takalar* (Skripsi, UIN Alauddin Makassar).
- Nurdin. (2019). Korelasi supervisi akademik dan kompetensi guru dalam pembelajaran matematika guru SD di Kecamatan Sukamaju Selatan. *Pedagogy: Jurnal Pendidikan Matematika*, 4(2), 10–22.
- Permendiknas Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru.
- Republik Indonesia. (2005). *Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen*.
- Republik Indonesia. (2007). *Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru*.
- Sari, Z. I., & Noe, W. (2014). Hubungan kompetensi pedagogik guru dengan kinerja mengajar guru di SDIT Nurul Falah Kecamatan Tambun Utara Kabupaten Bekasi. *Jurnal Pedagogik*, 2(1), 47–53.

- Schunk, D. H. (2020). *Learning theories: An educational perspective* (8th ed.). Pearson.
- Shulman, L. S. (1987). Knowledge and Teaching: Foundations of the New Reform. *Harvard Educational Review*, 57(1), 1–22.
- Subekti, I., Syukri, A., & Anwar, K. (2024). *Manajemen strategi dan efektivitas PTKIS*. Semesta Aksara.
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2022). *Metode penelitian kualitatif*. Alfabeta.
- Suharsimi Arikunto. (2002). *Prosedur penelitian: Suatu pendekatan praktik*. Rineka Cipta.
- Sumiati, S. (2021). *Strategi kepala sekolah dalam peningkatan kompetensi guru di SMA Negeri 1 Jonggat dan MAN 2 Lombok Tengah tahun 2021* (Disertasi, UIN Mataram).
- Uno, H. B. (2007). *Profesi kependidikan: Problema, solusi, dan reformasi pendidikan di Indonesia*. Bumi Aksara.
- Van de Pol, J., Volman, M., & Beishuizen, J. (2019). Scaffolding in teacher–student interaction: A decade of research. *Educational Psychology Review*, 31(1), 1–17.
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2023). *Strategic management and business policy: Globalization, innovation, and sustainability* (16th ed.). Pearson Education Limited.