KAMPUS AKADEMIK PUBLISING
Jurnal Ilmiah Penelitian Mahasiswa (JIPM)
Vol.4, No.6 Desember 2026
e-ISSN: 3025-5465, p-ISSN : 3025-7964, Hal 483-498
DOI: https://doi.org/10.61722/jipm.v4i6.3169

Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Pada Guru Di SMK Darunnajah Cipining

Siti Dian Millati Chanifa[1*], Arizqi Ihsan Pratama[2], Musthofa Zahir[3]
[1,2,3] Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Agama Islam, Universitas Darunnajah, Jl. Argapura, RT/RW 02/03, Desa Argapura, Kecamatan Cigudeg, Kabupaten Bogor, Jawa Barat, Kode Pos 16660
*Penulis Korespondensi: hanifamila53@gmail.com

Abstract. *This study aims to describe the principal's strategy in improving teachers' pedagogical competence at SMK Darunnajah Cipining, as well as to identify the supporting and inhibiting factors in its implementation. This study uses a qualitative approach with data collection techniques in the form of in-depth interviews with the principal and teachers. The results of the study show that the principal's strategy is carried out through four stages, namely the identification of pedagogical competence needs based on the pesantren alumni recruitment system and classroom supervision, the preparation of development programs referring to Law Number 14 of 2005 and Ministerial Regulation of National Education Number 16 of 2007, continuous mentoring through clinical supervision and Subject Teacher Deliberation (MGMP), as well as evaluation based on classroom observation and assessment of learning tools. Supporting factors include institutional support from the foundation, technological facilities, external partnerships, and a culture of collaboration among teachers. The inhibiting factors include double teaching loads, training materials that are less specific to vocational education, curriculum changes, and budget limitations. This study recommends the implementation of resource optimization, individualized professional development, and policy advocacy strategies to overcome these obstacles sustainably.*

Keywords: *Principal's Strategies in Developing Teachers' Pedagogical Competence in a Pesantren-Based Vocational School.*

Abstrak. Dalam penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru di SMK Darunnajah Cipining, serta mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambat dalam pelaksanaannya. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan teknik pengumpulan data berupa wawancara mendalam kepada kepala sekolah dan guru. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi kepala sekolah dilakukan melalui empat tahap, yaitu identifikasi kebutuhan kompetensi pedagogik berbasis sistem rekrutmen alumni pesantren dan supervisi kelas, penyusunan program pengembangan yang mengacu pada Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 dan Permendiknas Nomor 16 Tahun 2007, pendampingan berkelanjutan melalui supervisi klinis dan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), serta evaluasi berbasis observasi kelas dan penilaian perangkat pembelajaran. Faktor pendukung meliputi dukungan kelembagaan yayasan, fasilitas teknologi, kemitraan eksternal, dan budaya kolaborasi antarguru. Adapun faktor penghambat mencakup beban mengajar ganda, materi pelatihan yang kurang spesifik untuk kejuruan, perubahan kurikulum, serta keterbatasan anggaran. Penelitian ini merekomendasikan penerapan strategi optimalisasi sumber daya, pengembangan professional yang disesuaikan secara individual, dan advokasi kebijakan untuk mengatasi hambatan tersebut secara berkelanjutan.

Kata kunci: *strategi kepala sekolah; kompetensi pedagogik guru; sekolah kejuruan berbasis pesantren.*

1. LATAR BELAKANG

Sumber daya manusia yang berdaya saing dan berkualitas tinggi bergantung pada pendidikan. Kesuksesan proses pendidikan di sekolah bergantung pada kemampuan guru untuk mengelola pembelajaran secara profesional. Hal ini menjadikan Kompetensi

Naskah Masuk: 29 Agustus 2026; Revisi: 30 Agustus 2026; Diterima: 31 Agustus 2026; ; Terbit: 05 September 2026

pedagogik menjadi fondasi bagi guru dalam mengelola proses pembelajaran secara profesional dan adaptif, terutama berlaku untuk tuntutan pembelajaran abad ke-21.

Secara yuridis, negara telah mengatur kewajiban guru untuk memiliki kompetensi yang terstandar. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 Pasal 8, terdapat empat kompetensi yang wajib dimiliki guru, yaitu kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional, dan kompetensi sosial (Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru Dan Dosen, n.d.). Meskipun kompetensi pedagogik telas diatur secara tegas dalam sebuah regulasi, keadaan di lapangan menunjukan kondisi masih memprihatinkan. Hasil asesmen nasional yang dilakukan oleh Kemendikbudristek pada tahun 2022 menunjukkan bahwa sebagian besar guru belum memenuhi standar ketercapaian yang optimal dalam literasi dan numerasi. Kondisi ini menunjukkan bahwa kompetensi pedagogik guru masih merupakan masalah besar yang perlu ditangani dengan segera (Hidayat, 2024).

Kepala sekolah dapat merencanakan berbagai program untuk meningkatkan kompetensi pedagogik guru. Program-program ini mungkin termasuk mengadakan workshop, mengikutsertakan guru dalam pelatihan, memberikan bimbingan dalam menyusun modul ajar, menyusun soal, membuat alat evaluasi pembelajaran, berbicara tentang penelitian tindakan kelas (PTK), dan memberikan supervisi kepada guru (Sumarni, Akmaluddin, & Rahmattullah, 2024).

Salah satu indikator rendahnya kompetensi pedagogik yang paling nyata terlihat pada aspek perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran. Hasil penelitian menunjukkan bahwa problematika kompetensi pedagogik guru adalah kurangnya kemampuan guru dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran yang dilaksanakan. Kondisi ini diperparah oleh fakta bahwa guru lebih sering menggunakan metode ceramah tanpa melibatkan interaksi aktif dari siswa, sehingga kegiatan belajar hanya berjalan satu arah dari guru ke murid, dan tidak ada ruang bagi siswa untuk berpendapat, bertanya, atau mengembangkan kreativitasnya (Sudarmi, 2025).

Permasalahan kompetensi pedagogik guru tidak bisa dilepaskan dari lemahnya peran supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah. Kendala yang dihadapi guru adalah siswa tidak berperan aktif dalam kegiatan pembelajaran karena metode yang digunakan tidak tepat, ketidaktahuan guru dalam mengoperasikan teknologi, dan belum sepenuhnya mampu menilai hasil belajar siswa (Iwan Setiawan, Komunikasi Pribadi, 1 Juni 2026).

Tanpa supervisi akademik yang terprogram dan berkelanjutan dari kepala sekolah, guru tidak mendapatkan umpan balik yang memadai untuk memperbaiki kualitas mengajarnya. Permasalahan yang dihadapi sekolah meliputi rendahnya keterlibatan siswa, penggunaan metode pembelajaran yang kurang variatif, serta belum optimalnya pengelolaan kelas oleh guru (Arifin & Hanif, 2024).

Selain lemahnya supervisi, terbatasnya akses guru terhadap program pelatihan dan pengembangan profesional turut menjadi penyebab stagnannya kompetensi pedagogik. Kendala kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru adalah banyaknya tugas-tugas yang menyita waktu, dan waktu kegiatan peningkatan kompetensi guru yang bersamaan dengan kegiatan proses belajar mengajar sehingga guru tidak dapat mengikuti kegiatan tersebut dengan rutin.

Menghadapi berbagai permasalahan tersebut, kepala sekolah memegang peran kunci sebagai pemimpin yang bertanggung jawab atas perbaikan mutu pembelajaran secara keseluruhan. Kepala sekolah memiliki peran strategis dalam mendorong peningkatan kompetensi guru melalui penerapan berbagai strategi kepemimpinan yang efektif dan berkelanjutan, dengan strategi yang paling dominan meliputi supervisi akademik, kepemimpinan transformasional, pembinaan profesional melalui pelatihan berkelanjutan, pemberian motivasi dan keteladanan, serta penguatan komunikasi dan kolaborasi (Anwar, Bunga, & Sapriyani, 2026).

Dalam tataran praktis, kepala sekolah dapat menginisiasi berbagai program terstruktur untuk meningkatkan kompetensi pedagogik guru. Program-program peningkatan kompetensi pedagogik guru yang dapat direncanakan antara lain mengadakan workshop, mengikutsertakan guru dalam pelatihan-pelatihan, pembinaan guru dalam menyusun modul ajar, menyusun soal, menyiapkan instrumen evaluasi pembelajaran, membahas tentang penelitian tindakan kelas (PTK), melakukan supervisi kelas, dan kegiatan IHT (In House Training). Program-program ini perlu dijalankan secara konsisten dan terukur agar berdampak nyata pada peningkatan kompetensi pedagogik guru di SMK Darunnajah Cipining (Rahmaniah, 2024).

SMK Darunnajah Cipining merupakan lembaga pendidikan kejuruan berbasis pesantren yang memiliki kekhasan tersendiri, di mana guru dituntut tidak hanya menguasai materi kejuruan, tetapi juga mampu mendidik dengan pendekatan nilai-nilai keislaman secara terpadu (Iwan Setiawan, Komunikasi Pribadi, 1 Juni 2026). Efektivitas

strategi kepala sekolah sangat dipengaruhi oleh motivasi guru, komitmen kepala sekolah, budaya kolaboratif, dan dukungan sarana prasarana. Berdasarkan kondisi dan permasalahan yang telah diuraikan di atas, maka penelitian tentang "Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru di SMK Darunnajah Cipining" menjadi sangat relevan untuk dilakukan. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran nyata mengenai strategi yang diterapkan, faktor pendukung dan penghambatnya, serta memberikan kontribusi ilmiah bagi pengembangan manajemen pendidikan Islam di sekolah berbasis pesantren.

2. KAJIAN TEORITIS

A. Kompetensi Pedagogik

Kompetensi pedagogik merupakan salah satu kompetensi dasar yang wajib dimiliki oleh setiap guru dalam menjalankan tugasnya sebagai pendidik profesional. Secara etimologis, kata "pedagogik" berasal dari bahasa Yunani yakni *paedos* yang berarti anak dan *agogos* yang berarti membimbing atau memimpin (Kurniawan, 2022). Dalam cakupan yang lebih luas, kompetensi pedagogik meliputi kemampuan memahami peserta didik secara mendalam, merancang pembelajaran yang sesuai dengan prinsip-prinsip pembelajaran, serta melaksanakan dan mengevaluasi pembelajaran secara menyeluruh, sehingga guru tidak hanya berperan sebagai penyampai materi tetapi juga sebagai fasilitator yang mampu menciptakan lingkungan belajar yang aktif, reflektif, dan partisipatif.

Mulyasa mengemukakan bahwa kompetensi pedagogik merupakan kemampuan guru dalam pengelolaan pembelajaran peserta didik yang sekurang-kurangnya meliputi hal-hal sebagai berikut: 1) Pemahaman wawasan atau landasan pesetra didik; 2) Pemahaman terhadap peserta didik; 3) Pengembangan kurikulum atau silabus; 4) Perancangan pembelajaran; 5) Pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis; 6) Pemanfaatan teknologi pembelajaran; 7) Evaluasi hasil belajar; 8) Pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya (Mulyasa, 2021).

B. Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Guru

Identifikasi Kebutuhan Kompetensi Guru

Tahap awal strategi kepala sekolah adalah mengidentifikasi kesenjangan antara kompetensi aktual guru dan kompetensi ideal yang dipersyaratkan, baik melalui supervisi

pembelajaran, maupun wawancara informal mengenai kendala yang dihadapi guru (Azam & Mauluddiyah, 2025).

Perencanaan dan Penyusunan Program Pengembangan yang Relevan

1) *In House Treaning* (IHT)

IHT merupakan pelatihan yang diselenggarakan di lingkungan sekolah sendiri sehingga materinya dapat disesuaikan secara spesifik dengan kebutuhan guru di satuan pendidikan tersebut.

2) *Pre-Teaching dan Micro-Teaching* melalui MGMP

Kegiatan pre-teaching dan micro-teaching yang diselenggarakan melalui forum Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) memberi ruang bagi guru untuk berlatih dan saling memberi umpan balik sebelum benar-benar mengajar di kelas (Firmadani, 2021).

Pendampingan dan Keberlanjutan Program

Program pengembangan yang baik tidak berhenti pada tahap pelatihan, melainkan perlu ditindaklanjuti melalui pendampingan agar hasil pelatihan benar-benar diterapkan dalam praktik mengajar sehari-hari.

1) Supervisi Klinis dan Umpan Balik Konstrutif

Kepala sekolah perlu memastikan keberlanjutan program melalui supervisi kelas yang disertai umpan balik yang membangun, bukan sekadar penilaian administratif (Suwarno, 2022).

2) Mentoring oleh Guru Senior dan Pembimbing

Pendampingan oleh guru senior atau pembimbing berpengalaman menjadi strategi penting untuk membantu guru yang mengalami kesulitan menerapkan hasil pelatihan (Nelly, Situmorang, & Iriani, 2022).

3) Forum Diskusi Mingguan Sebagai Komunitas

Forum diskusi rutin antarguru berfungsi sebagai wadah berbagi pengalaman dan pemecahan masalah pembelajaran secara kolektif.

Evaluasi dan Tindak Lanjut

1) Evaluasi Berbasis Observasi Kelas dan Perangkat Pembelajaran

Evaluasi yang dilakukan melalui observasi kelas langsung dan penilaian perangkat pembelajaran (RPP/modul ajar) memberikan gambaran objektif mengenai sejauh mana guru telah menerapkan hasil pengembangan kompetensinya (“Penguatan Kepemimpinan Dan Kolaborasi Berbasis Strategi Problem Based Learning Sebagai Pendekatan Untuk

Mengembangkan Sekolah Sebagai Organisasi Belajar," 2025).

2) Dorongan Studi Lanjut sebagai Strategi Jangka Panjang

Selain evaluasi jangka pendek, kepala sekolah juga perlu mendorong guru untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi sebagai bagian dari strategi peningkatan kompetensi jangka panjang.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di SMK Darunnajah Cipining, Bogor pada bulan Februari tahun 2026 sampai bulan Juli tahun 2026. Penelitian ini termasuk dalam jenis penelitian kualitatif yang bersifat deskriptif non statistik. Data primer dikumpulkan langsung dari kepala sekolah dan tenaga pengajar di SMK Darunnajah Cipining. Adapun Data sekunder berasal dari keterangan atau kata-kata yang di ucapkan secara lisan oleh kepala sekolah, Guru, serta berbagai literatur yang relevan dengan topik penelitian. Metodologi pengumpulan informasi yang digunakan adalah observasi, wawancara, dan dokumentasi. Peneliti menggunakan paradigma investigasi Miles dan Huberman, yang menghasilkan langkah-langkah, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Untuk mengetahui keabsahan data penulis menggunakan metode triangulasi sumber.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik pada Guru di SMK Darunnajah Cipining

Identifikasi Kebutuhan Kompetensi Pedagogik Guru

Temuan penelitian menunjukkan bahwa identifikasi kebutuhan kompetensi pedagogik guru di SMK Darunnajah Cipining tidak dilakukan secara mendadak atau bersifat formalitas, melainkan melalui proses yang berjenjang. dengan pendekatan supervisi, wawancara informal, dan diskusi dalam rapat guru yang dilakukan secara berkelanjutan oleh kepala sekolah.

Apabila dikaitkan dengan teori manajemen pengembangan tenaga kependidikan, langkah yang dilakukan kepala sekolah ini sejalan dengan konsep *training need analysis* (analisis kebutuhan pelatihan) yang dikemukakan oleh Castetter, yang menempatkan identifikasi kebutuhan sebagai tahap awal dan paling fundamental dalam siklus pengembangan sumber daya manusia, sebelum masuk ke tahap perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi program. Identifikasi kebutuhan yang baik harus didasarkan

pada kesenjangan (*gap*) antara kompetensi aktual guru dan kompetensi ideal yang dipersyaratkan, bukan sekadar asumsi pimpinan. Dalam konteks ini, penggunaan hasil supervisi kelas, evaluasi perangkat ajar, serta forum diskusi guru sebagai dasar penyusunan program oleh kepala sekolah SMK Darunnajah Cipining dapat dimaknai sebagai upaya menjaring data ril di lapangan agar program pengembangan yang disusun benar-benar berbasis kebutuhan (*need-based*), bukan sekadar program rutin tahunan yang seragam untuk semua guru.

Selain itu, keterlibatan kepala sekolah secara langsung dalam proses rekrutmen hingga penempatan guru juga mencerminkan salah satu peran kepala sekolah sebagai manajer, sebagaimana dikemukakan oleh Mulyasa dalam konsep EMASLIM (*educator, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator, motivator*) (Mulyasa, 2023), antara lain:

1) Edukator (Pedidik)

Secara etimologis, edukator berasal dari bahasa Latin *educare* (mengasuh) dan *educere* (menuntun potensi ke luar), sehingga pendidik tidak hanya berperan sebagai penyampai informasi, tetapi juga sebagai fasilitator pertumbuhan manusia secara utuh. Pendidik bertanggung jawab membimbing peserta didik dalam mengembangkan kemampuan berpikir, memahami nilai-nilai luhur, serta membentuk karakter yang berintegritas.

2) Manajer (Pengelola)

Sebagai manajer, kepala sekolah menjalankan fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian terhadap seluruh sumber daya yang dimiliki lembaga, baik sumber daya manusia, materi, waktu, maupun dana, untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Dalam pelaksanaannya, kepala sekolah mengatur penugasan guru, mengelola kurikulum dan jadwal pembelajaran, mengalokasikan anggaran operasional, serta mengoptimalkan pemanfaatan sarana dan prasarana agar seluruh komponen pendidikan dapat bekerja secara terintegrasi dan sinergis dalam mewujudkan visi sekolah.

3) Administrator (Penyelenggara)

Administrator merupakan penanggung jawab tata kelola operasional dan administratif yang menjamin kelancaran rutinitas lembaga pendidikan setiap hari. Secara konkret, seorang administrator mengelola arsip dan dokumentasi sekolah, menyusun

laporan pertanggungjawaban, mengoordinasikan agenda pertemuan, dan menjaga sistem administrasi agar transparan dan akuntabel. Tanpa fungsi administrasi yang kuat, pelaksanaan pendidikan akan mengalami hambatan teknis yang dapat menghambat pencapaian tujuan pembelajaran.

4) Supervisor (Pengawas/pembimbing)

Supervisor menjalankan fungsi pengamatan, evaluasi, dan pembimbingan terhadap proses dan hasil pembelajaran yang dilakukan oleh guru. Ia bertindak sebagai evaluator konstruktif yang membandingkan praktik mengajar dengan standar kompetensi yang telah ditetapkan, kemudian memberikan umpan balik yang sifatnya membangun, bukan menghakimi.

5) Leader (Pemimpin)

Secara praktis, seorang leader menciptakan budaya kerja kolaboratif, memberdayakan guru dan karyawan, mengelola perubahan dengan bijaksana, serta menavigasi lembaga melalui berbagai tantangan eksternal dan internal. Ia menjadi sumber arah dan semangat bagi komunitas sekolah, memastikan bahwa setiap anggota merasa dihargai dan termotivasi untuk berkontribusi optimal.

6) Innovator

Innovator adalah pencetus dan pengembang gagasan, metode, atau teknologi baru dalam dunia pendidikan yang bertujuan meningkatkan relevansi, kualitas, dan daya tarik pembelajaran. Ia tidak puas dengan status quo, melainkan senantiasa mencari cara-cara lebih baik untuk menjawab tantangan pendidikan yang terus berkembang seiring zaman.

7) Motivator (Pemotivasi)

Motivator berfungsi sebagai pembangkit dan pemelihara semangat belajar serta bekerja bagi peserta didik dan guru, dengan fokus utama pada pengembangan motivasi intrinsik. Dalam kesehariannya, seorang motivator memberikan penguatan positif, mengakui setiap kemajuan kecil, membantu individu melewati masa-masa sulit, serta menetapkan target yang menantang namun masih realistis. Ia menciptakan suasana psikologis yang aman dan mendukung, sehingga peserta didik dan guru merasa percaya diri, bangga dengan profesinya, dan bersemangat untuk terus berkembang.

Perencanaan dan Penyusunan Program Pengembangan yang Relevan

Hasil penelitian memperlihatkan bahwa program pengembangan kompetensi pedagogik guru di SMK Darunnajah Cipining dirancang dengan mengacu pada regulasi

yang berlaku, yaitu Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen serta Permendiknas Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru. Acuan ini mencakup aspek-aspek pokok kompetensi pedagogik, di antaranya kemampuan memahami karakteristik peserta didik, menguasai materi dan teori belajar, mengembangkan kurikulum dan perangkat pembelajaran, memanfaatkan teknologi informasi, serta mengembangkan potensi peserta didik secara optimal. Penggunaan acuan normatif ini menegaskan bahwa program yang dijalankan bukan inisiatif yang berdiri sendiri, melainkan upaya operasionalisasi standar kompetensi guru yang telah ditetapkan secara nasional ke dalam konteks satuan pendidikan kejuruan berbasis pesantren.

Dilihat dari sisi proses penyusunannya, program pengembangan ini juga melibatkan berbagai unsur, mulai dari pengurus pesantren, direktur *Tarbiyatul Mu'allimin Al-Islamiyah* (TMI), direktur SDM, hingga guru-guru pelaksana di lapangan. Guru diberi ruang untuk menyampaikan masukan dan kendala melalui rapat maupun forum diskusi sebelum kebijakan akhir ditetapkan oleh kepala sekolah. Pola pelibatan semacam ini relevan dengan teori manajemen partisipatif yang dikemukakan oleh Mulyasa, yang menekankan bahwa pelibatan bawahan dalam proses pengambilan keputusan dapat meningkatkan rasa memiliki (*sense of ownership*) dan komitmen terhadap pelaksanaan program. Ketika guru merasa aspirasinya didengar, maka tingkat penerimaan dan partisipasi aktif terhadap program pengembangan yang disusun pun cenderung lebih tinggi, sebagaimana tergambar dari pengakuan informan bahwa keterlibatan dalam tahap perencanaan membuat mereka merasa lebih dihargai.

Meski demikian, ditemukan pula adanya catatan dari sebagian guru bahwa belum seluruh program pengembangan benar-benar relevan dengan kebutuhan spesifik pembelajaran berbasis praktik kejuruan di SMK. Temuan ini mengindikasikan bahwa proses analisis kebutuhan yang dilakukan, meskipun sudah cukup sistematis, masih perlu disempurnakan dengan pendekatan yang lebih kontekstual terhadap karakteristik kompetensi keahlian, sejalan dengan prinsip relevansi program pengembangan profesional guru yang menurut Sagala harus disesuaikan dengan jenjang, jenis, dan karakteristik satuan pendidikan tempat guru bertugas, bukan diberlakukan secara generik untuk semua jenjang pendidikan.

Strategi Pendampingan dan Keberlanjutan Program Pengembangan Kompetensi Pedagogik Guru

Temuan penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah tidak berhenti pada tahap pelaksanaan pelatihan semata, melainkan menindaklanjutinya melalui supervisi kelas, pendampingan oleh pembimbing master, serta forum Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) yang dilaksanakan secara rutin setiap pekan. Pola pendampingan berjenjang ini sejalan dengan konsep supervisi klinis (*clinical supervision*) yang dikemukakan oleh Glickman, Gordon, dan Ross-Gordon (Glickman, 2024), yang menempatkan supervisi bukan sebagai kegiatan menilai dan menghukum, melainkan sebagai proses pembinaan berkelanjutan yang bertujuan membantu guru memperbaiki praktik pembelajaran secara bertahap melalui siklus pertemuan awal, observasi, dan pertemuan balik (*feedback*).

Selanjutnya, umpan balik yang diberikan kepala sekolah setelah supervisi, yang menurut pengakuan informan bersifat konstruktif dan disampaikan dengan bahasa yang santun, sejalan dengan pandangan Sergiovanni bahwa supervisi pengajaran (*instructional supervision*) yang efektif harus berorientasi pada pengembangan profesional guru, bukan sekadar pengawasan administratif. Pendekatan pembinaan yang suportif semacam ini berpotensi membangun kepercayaan guru terhadap kepala sekolah sekaligus mendorong motivasi intrinsik guru untuk terus memperbaiki kualitas mengajarnya.

Keberadaan forum MGMP mingguan sebagai wadah diskusi antarguru juga dapat dimaknai sebagai bentuk penerapan konsep komunitas belajar profesional atau *professional learning community* (PLC) yang digagas oleh DuFour dan Eaker (DuFour, 2021). Dalam konsep ini, kolaborasi rutin antarguru dalam satu rumpun mata pelajaran diyakini mampu mempercepat transfer pengetahuan dan praktik baik (*best practice*) dari satu guru ke guru lainnya, sehingga peningkatan kompetensi pedagogik tidak hanya bergantung pada pelatihan formal, tetapi juga tumbuh melalui interaksi profesional yang berkelanjutan. Adanya agenda yang terjadwal dalam kalender pesantren serta dokumentasi setiap kegiatan pengembangan juga menunjukkan upaya menjaga keberlanjutan program, yang sejalan dengan prinsip *transfer of training* yang dikemukakan oleh Baldwin dan Ford, yaitu bahwa keberhasilan suatu pelatihan tidak ditentukan semata oleh proses pelatihannya, melainkan oleh sejauh mana hasil pelatihan tersebut benar-benar diterapkan dalam praktik kerja sehari-hari (Rahman, 2020).

Evaluasi Kompetensi Pedagogik Guru

Pada aspek evaluasi, kepala sekolah SMK Darunnajah Cipining menggunakan beberapa instrumen, seperti observasi kelas langsung, penilaian terhadap perangkat pembelajaran (RPP atau idad), serta rekapitulasi hasil supervisi yang dikoordinasikan oleh tim kurikulum. Apabila ditemukan indikasi hasil belajar siswa yang berada di bawah rata-rata, guru bersangkutan akan dipanggil untuk mendapatkan pembinaan lebih lanjut. Pola evaluasi semacam ini dapat dikaitkan dengan model evaluasi program empat level yang dikemukakan oleh Kirkpatrick, yang meliputi evaluasi reaksi peserta, evaluasi pembelajaran, evaluasi perubahan perilaku kerja, dan evaluasi dampak terhadap hasil (*results*) (Alsalamah & Callinan, 2021). Praktik di lapangan menunjukkan bahwa kepala sekolah tidak hanya berhenti pada evaluasi terhadap keterlaksanaan pelatihan (level reaksi dan pembelajaran), tetapi berupaya melihat dampaknya terhadap perubahan praktik mengajar guru di kelas (level perilaku) hingga capaian hasil belajar siswa (level hasil).

Selain itu, penggunaan berbagai sumber data evaluasi, seperti observasi langsung, dokumen perangkat ajar, dan diskusi penilaian kerja guru, juga mencerminkan prinsip evaluasi program yang komprehensif sebagaimana dikemukakan dalam model evaluasi *Context, Input, Process, Product* (CIPP) oleh Stufflebeam, yang menekankan pentingnya menilai program dari berbagai dimensi, tidak hanya dari hasil akhir, melainkan juga dari proses pelaksanaannya. Penyampaian hasil evaluasi secara personal dengan bahasa yang membangun, sebagaimana diungkapkan oleh informan guru, juga menunjukkan bahwa kepala sekolah berupaya menjadikan evaluasi sebagai sarana pembinaan (*developmental evaluation*), bukan sebagai alat untuk menghakimi atau memberi sanksi, sehingga guru tetap termotivasi untuk berkembang secara profesional.

Adapun upaya mendorong guru untuk melanjutkan jenjang pendidikan yang lebih tinggi, seperti S1 maupun S2, serta keikutsertaan dalam program Pendidikan Profesi Guru (PPG), dapat dipandang sebagai bagian dari strategi peningkatan kompetensi pedagogik dalam jangka panjang. Hal ini relevan dengan pandangan Mulyasa bahwa peningkatan kualifikasi akademik guru merupakan salah satu indikator keberhasilan pembinaan profesional guru (Mulyasa, 2021), di samping peningkatan kompetensi melalui pelatihan dan pendampingan yang bersifat berkelanjutan.

B. Faktor Pendukung dan Penghambat Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik pada Guru SMK Darunnajah Cipining

Faktor Pendukung

Temuan penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru tidak lepas dari sejumlah faktor pendukung, baik yang bersifat internal maupun eksternal. Faktor pendukung internal antara lain berupa dukungan penuh dari Yayasan Darunnajah dalam pembiayaan program PPG, penempatan guru sesuai bidang keahlian, penyediaan fasilitas teknologi seperti akses internet, aplikasi pembelajaran daring, dan kecerdasan buatan (*AI*) untuk menunjang proses pembelajaran. Faktor pendukung eksternal tampak dari kemitraan kepala sekolah dengan pengawas pembina sekolah, Musyawarah Kerja Kepala Sekolah (MKKS), serta dinas pendidikan.

Apabila ditinjau dari teori pengembangan sumber daya manusia, kondisi ini sejalan dengan pandangan Castetter yang menyebutkan bahwa keberhasilan program pengembangan tenaga kependidikan sangat dipengaruhi oleh dukungan kelembagaan (*institutional support*), baik dalam bentuk kebijakan, pembiayaan, maupun penyediaan sarana dan prasarana. Tanpa dukungan kelembagaan yang kuat, program pengembangan sebaik apa pun akan sulit berjalan secara konsisten dan berkelanjutan.

Faktor pendukung lain yang teridentifikasi dalam penelitian ini adalah terbangunnya budaya kolaborasi dan iklim kerja yang kondusif di lingkungan SMK Darunnajah Cipining, di mana antarguru terbiasa berbagi pengalaman mengajar, berdiskusi mengenai metode pembelajaran, serta saling memberi masukan secara informal. Kondisi ini relevan dengan konsep organisasi pembelajar atau *learning organization* yang dikemukakan oleh Senge (Japar, Hermanto, Djunaidi, & Sukardjo, 2023), yang menegaskan bahwa pembelajaran dan peningkatan kompetensi anggota organisasi akan tumbuh lebih optimal apabila didukung oleh budaya saling berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) dan keterbukaan dalam berdiskusi di antara seluruh anggota organisasi, dalam hal ini guru-guru di lingkungan sekolah.

Faktor Penghambat

Temuan menunjukkan bahwa hambatan yang dihadapi bersifat internal dan eksternal. Dari sisi internal, beban mengajar guru yang tinggi karena harus mengajar di lebih dari satu lembaga, ditambah tugas administrasi, membuat waktu untuk pelatihan dan pengembangan diri menjadi terbatas. Selain itu, sebagian materi pelatihan dirasa masih terlalu umum dan belum sepenuhnya menyentuh karakteristik khusus

pembelajaran berbasis kompetensi kejuruan di SMK. Dari sisi eksternal, hambatan meliputi perubahan kurikulum yang menuntut adaptasi cepat, keberagaman karakteristik peserta didik, perkembangan teknologi, serta keterbatasan anggaran yang berdampak pada belum maksimalnya fasilitas praktik.

Berdasarkan faktor-faktor penghambat teridntifikasi dalam penelitian, berikut Solusi dari sudut pandang peneliti diantaranya:

1) Keterbatasan Sumber Daya (sarana, Prasarana, dan Dana)

Dari sudut pandang peneliti, permasalahan keterbatasan sumber daya tidak dapat dipecahkan hanya dengan pendekatan *top-down* berupa penambahan anggaran semata, melainkan memerlukan strategi *resource optimization* yang berbasis analisis kebutuhan kompetensi pedagogik secara spesifik. Peneliti menyarankan penerapan konsep *School-Based Management* (SBM) sebagaimana dikemukakan Caldwell dan Spinks, di mana sekolah diberikan otonomi untuk mengalokasikan sumber daya yang ada secara fleksibel dan berbasis prioritas pengembangan kompetensi guru. Sebagai contoh, alokasi dana operasional dapat diarahkan pada pembelajaran mikro (*microteaching*), penyediaan perangkat lunak pembelajaran, atau pelatihan berbasis *workshop* yang biayanya lebih efisien dibandingkan seminar berskala besar.

Selain itu, peneliti merekomendasikan kolaborasi strategis dengan perguruan tinggi, dunia industri, atau alumni sebagai bentuk *community partnership* guna mengakses sumber daya eksternal tanpa membebani anggaran sekolah. Pendekatan *asset-based development* ini berangkat dari pemahaman bahwa setiap lembaga memiliki potensi dan jejaring yang dapat dimanfaatkan secara kreatif, sehingga keterbatasan dana tidak lagi menjadi alasan monolitik yang menghambat pengembangan kompetensi pedagogik.

2) Rendahnya Motivasi Belajar

Dari perspektif peneliti, solusi yang efektif adalah merancang program pengembangan yang memenuhi ketiga kebutuhan tersebut, bukan sekadar memerintahkan guru untuk mengikuti pelatihan. Pertama, kebutuhan kompetensi dapat dipenuhi dengan menyediakan pelatihan yang relevan dengan tantangan nyata yang dihadapi guru di kelas, sehingga mereka merasa mampu dan percaya diri. Kedua, kebutuhan otonomi diwujudkan dengan memberikan ruang bagi guru untuk memilih topik atau model pengembangan yang sesuai dengan minat dan kebutuhan individu

mereka, misalnya melalui sistem *individualized professional development plan*. Ketiga, kebutuhan keterkaitan dipenuhi dengan menciptakan komunitas belajar profesional (*Professional Learning Community*) yang menghilangkan hierarki dan membangun rasa saling memiliki. Peneliti juga menekankan pentingnya *recognition system* berupa apresiasi terhadap inovasi pembelajaran, sertifikasi internal, atau peluang promosi yang terkait dengan kompetensi pedagogik sebagai penguat ekstrinsik yang pada gilirannya akan membangun motivasi intrinsik jangka panjang.

3) Heterogenitas Latar Belakang Pendidikan dan Kompetensi Guru

Heterogenitas adalah kondisi adanya perbedaan atau keragaman dalam suatu kelompok. Dalam konteks guru, heterogenitas kompetensi berarti adanya perbedaan tingkat kemampuan, pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman mengajar di antara para guru.Secara singkat, heterogenitas kompetensi guru dapat diatasi dengan memberikan program pengembangan yang disesuaikan dengan kebutuhan dan tingkat kemampuan masing-masing guru. Guru yang masih lemah diberikan pelatihan dasar, sedangkan guru yang lebih kompeten diberikan program pengayaan dan kesempatan menjadi mentor.

Adapun keterbatasan waktu dan tingginya beban administrasi dapat diatasi dengan pembagian tugas yang lebih efektif, pemanfaatan teknologi untuk administrasi sekolah, serta penyediaan waktu khusus bagi guru untuk mengikuti kegiatan pengembangan profesional.

4) Hambatan Eksternal (Kebijakan, Regulasi, dan Konteks Sosial Ekonomi

Faktor penghambat eksternal sering kali berada di luar kontrol langsung lembaga pendidikan, namun dari perspektif peneliti, bukan berarti tidak dapat dimitigasi. Berangkat dari teori *ecological systems*, peneliti memandang lembaga pendidikan sebagai bagian dari sistem ekologi yang lebih besar, sehingga adaptasi terhadap tekanan eksternal memerlukan strategi *policy advocacy* dan *networking*.

Pertama, kepala sekolah dan yayasan perlu membangun komunikasi proaktif dengan Dinas Pendidikan, Dinas Tenaga Kerja, dan dunia industri untuk menyelaraskan kebijakan dengan kebutuhan riil pengembangan kompetensi guru di lapangan. Kedua, sekolah dapat membentuk *school committee* atau forum kolaboratif dengan orang tua dan komunitas untuk membangun pemahaman bersama tentang pentingnya investasi dalam kualitas pembelajaran, sehingga hambatan sosial-ekonomi dapat dimitigasi melalui gotong royong dan dukungan moral maupun material. Ketiga, peneliti

merekomendasikan pendekatan *resilience-based* dalam manajemen sekolah, di mana lembaga tidak pasif menunggu kebijakan dari atas, melainkan aktif mengidentifikasi celah regulasi yang memungkinkan inovasi lokal, menciptakan *best practices*, dan mendokumentasikannya sebagai bukti empiris untuk pengaruh kebijakan. Dengan demikian, hambatan eksternal dapat dikonversi menjadi momentum advokasi untuk perubahan sistemik yang lebih luas.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Kepala sekolah SMK Darunnajah Cipining meningkatkan kompetensi pedagogik guru melalui empat tahap berjenjang: (1) Identifikasi kebutuhan kompetensi pedagogik guru (2) penyusunan program pengembangan (IHT, TAHIL, pre-teaching, micro-teaching, MGMP) berlandaskan UU No. 14/2005 dan Permendiknas 2007, melibatkan berbagai pihak yayasan; (3) pendampingan berkelanjutan lewat supervisi kelas, pembimbing master, dan MGMP mingguan dengan umpan balik konstruktif; serta (4) evaluasi melalui observasi kelas, penilaian RPP, dan rekap hasil supervisi, ditindaklanjuti dengan pembinaan guru dan dorongan studi lanjut.

Faktor pendukung mencakup dukungan penuh Yayasan (pembiayaan PPG, penempatan sesuai keahlian), fasilitas teknologi, kemitraan eksternal, sarana memadai, dan budaya kerja kolaboratif. Faktor penghambat meliputi beban mengajar ganda, materi pelatihan yang kurang spesifik untuk SMK, tuntutan adaptasi kurikulum, keberagaman siswa, dinamika teknologi, dan keterbatasan anggaran fasilitas praktik.

Adapun Kesimpulan dari Peneliti, bahwa strategi kepala sekolah SMK Darunnajah Cipining dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru telah berjalan secara sistematis dan berkelanjutan, bukan sekadar formalitas tahunan. Keberhasilan ini didukung oleh sinergi antara yayasan, tim kurikulum, dan guru, namun masih terkendala beban kerja guru yang tinggi serta materi pelatihan yang kurang sesuai karakteristik SMK. Strategi ini berpotensi menjadi model pengembangan guru berbasis pesantren yang memadukan nilai keislaman dengan manajemen pendidikan modern, sekaligus perlu penelitian lanjutan untuk mengukur dampaknya terhadap capaian belajar siswa.

DAFTAR REFERENSI

Alsalamah, A., & Callinan, C. (2021). Adaptation of Kirkpatrick's Four-Level Model of Training Criteria to Evaluate Training Programmes for Head Teachers. *Education Sciences*, *11*(3), 116. https://doi.org/10.3390/educsci11030116

Anwar, C., Bunga, S., & Sapriyani. (2026). Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Guru. *MANAJERIAL: Jurnal Inovasi Manajemen Dan Supervisi Pendidikan*.

Arifin, J., & Hanif, M. (2024). Manajemen Program Komunitas Belajar Sekolah untuk Peningkatan Kompetensi Pedagogik Guru. *Ideguru: Jurnal Karya Ilmiah Guru*, *9*(3), 1421–1432. https://doi.org/10.51169/ideguru.v9i3.1112

Azam, A. M., & Mauluddiyah, L. Z. (2025). *KUALITAS PELAYANAN DALAM MENJAMIN KEPUASAN PELANGGAN*.

DuFour, R. (2021). *Revisiting Professional Learning Communities at Work: Proven Insights for Sustained, Substantive School Improvement* (2nd ed.). Bloomington: Solution Tree Press.

Firmadani, F. (2021). Strategi Pengembangan Kompetensi Profesional Guru Sekolah Menengah Atas. *Jurnal Manajemen Pendidikan: Jurnal Ilmiah Administrasi, Manajemen Dan Kepemimpinan Pendidikan*, *3*(2), 192–207.

Glickman, C. D. (2024). *SuperVision and Instructional Leadership: A Developmental Approach* (11th ed.). Boston: Pearson.

Hidayat, A. S. (2024). Penguatan Kompetensi Pedagogik Guru dalam Penggunaan Media Informasi dan Komunikasi(TIK) pada Proses Pembelajaraan. *Jurnal Ilmiah Kependidikan*, *4*(1).

Japar, M., Hermanto, H., Djunaidi, D., & Sukardjo, M. (2023). Membangun Sekolah Sebagai Organisasi Belajar. *Jurnal Basicedu*, *7*(1), 698–708. https://doi.org/10.31004/basicedu.v7i1.4238

Kurniawan, A. (2022). *Kompetensi Pedagogik Guru dalam Pembelajaran Abad 21*. Jakarta: Prenada Media.

Mulyasa, E. (2021). *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Mulyasa, E. (2023). *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.

Nelly, Situmorang, R., & Iriani, T. (2022). E-Mentoring: Alternatif Peningkatan Kompetensi Pedagogik Guru. *KONSTELASI: Konvergensi Teknologi Dan Sistem Informasi*, *2*(1), 217–225.

Penguatan Kepemimpinan dan Kolaborasi Berbasis Strategi Problem Based Learning sebagai Pendekatan untuk Mengembangkan Sekolah sebagai Organisasi Belajar. (2025). *Jurnal Manajemen Pendidikan*, *1*.

Rahman, A. A. (2020). Tracing the Evolution of Transfer of Training: A Review Article. *Annals of Social Sciences & Management Studies*, *5*(4). https://doi.org/10.19080/ASM.2020.05.555668

Rahmaniah. (2024). Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru pada Sekolah Penggerak Smp Kota Banda Aceh. *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, *5*(4). https://doi.org/https://doi.org/10.38035/jmpis.v5i4.2244

Sudarmi. (2025). PPG Studi Ksus Strategi Pembelajaran SD. Retrieved from www.melintas.id

Sumarni, Akmaluddin, & Rahmattullah. (2024). Peran Kepala Sekolah dalam Peningkatan Kompetensi Pedagogik Guru Berbasis IT. *Journal Visipena*, 25.

Suwarno, H. L. (2022). Supervisi Akademik Sebagai Upaya Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru dalam Proses Pembelajaran di SMP Negeri 18 Mataram. *Jurnal Paedagogy*, *9*(1), 150. https://doi.org/10.33394/jp.v9i1.4682

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.