

Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru Di Madrasah Tsanawiyah Swasta

Umi Faizah

STPI BIM Yogyakarta, Indonesia

e-mail: faizahumi555@gmail.com

Diajukan: 2 November 2025 Direvisi: 14 November 2025 Diterima: 27 November 2025

Abstrak

Profesionalisme guru di madrasah swasta menghadapi tantangan kompleks terkait keterbatasan sumber daya, rendahnya motivasi pengembangan diri, dan minimnya sistem pembinaan berkelanjutan yang berdampak pada kualitas pembelajaran. Penelitian ini mengeksplorasi strategi kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru di Madrasah Tsanawiyah Swasta dengan menggunakan kerangka teori 5P Henry Mintzberg (Plan, Ploy, Pattern, Position, Perspective). Studi kasus kualitatif ini melibatkan tiga kepala sekolah, sembilan guru, dan tiga pengawas madrasah yang dipilih secara purposive di tiga madrasah tsanawiyah swasta di Yogyakarta. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan analisis dokumen kebijakan sekolah, kemudian dianalisis menggunakan teknik analisis tematik Miles-Huberman dengan triangulasi sumber dan metode untuk memastikan kredibilitas temuan. Hasil penelitian mengungkapkan tiga strategi utama: pertama, perencanaan sistematis melalui program pengembangan profesional berbasis kebutuhan individu guru; kedua, pendekatan taktis melalui pembentukan komunitas belajar profesional dan sistem mentoring sebaya; ketiga, penguatan budaya reflektif melalui evaluasi kinerja berbasis portofolio dan supervisi akademik berkelanjutan. Temuan menunjukkan bahwa integrasi kelima dimensi strategi Mintzberg secara simultan menghasilkan peningkatan kompetensi pedagogik guru sebesar 34%, kompetensi profesional 28%, dan kepuasan kerja 41% dalam periode dua tahun implementasi. Penelitian ini berkontribusi pada pengembangan model kepemimpinan strategis kepala sekolah yang kontekstual bagi madrasah swasta dengan keterbatasan sumber daya, sekaligus menawarkan kerangka praktis bagi pengambil kebijakan pendidikan Islam dalam mendesain program pembinaan guru yang berkelanjutan dan berdampak.

Kata kunci: *Profesionalisme Guru; Strategi Kepemimpinan Sekolah; Strategi 5P Mintzberg; Sekolah Menengah Pertama Islam Swasta; Pengembangan Profesi Guru*

Abstract

The professionalism of teachers in private madrassas faces complex challenges related to limited resources, low motivation for self-development, and the lack of a continuous coaching system that has an impact on the quality of learning. This study explores the principal's strategy in improving the professionalism of teachers in Madrasah Tsanawiyah Private using Henry Mintzberg's 5P theoretical framework (Plan, Ploy, Pattern, Position, Perspective). This qualitative case study involved three principals, nine teachers, and three madrasah supervisors who were purposively selected in three private tsanawiyah madrassas in Yogyakarta. Data were collected through in-depth interviews, participatory observations, and analysis of school policy documents, then analyzed using the Miles-Huberman thematic analysis technique by triangulating sources and methods to ensure the credibility of the findings. The results of the study revealed three main strategies: first, systematic planning through professional development programs based on the individual needs of teachers; second, a tactical approach through the establishment of professional learning communities and peer mentoring systems; Third, strengthening a reflective culture through portfolio-based performance evaluation and ongoing academic supervision. The findings show that the integration of the five dimensions of the Mintzberg strategy simultaneously resulted in an increase in teachers' pedagogic competence by 34%, professional competence by 28%, and job satisfaction by 41% within the two-year period of implementation.

This research contributes to the development of contextual strategic leadership models of school principals for private madrassas with limited resources, while offering a practical framework for Islamic education policymakers in designing sustainable and impactful teacher development programs.

Keywords: *Teacher Professionalism; School Leadership Strategy; Mintzberg's 5P Strategy; Private Islamic Junior High Schools; Teacher Professional Development*

1. Pendahuluan

Krisis kualitas pendidikan di Indonesia tidak terlepas dari persoalan mendasar profesionalisme guru yang masih jauh dari standar ideal, di mana data Kementerian Agama tahun 2023 menunjukkan bahwa 67% guru madrasah swasta belum memiliki sertifikat pendidik[1] dan 72% di antaranya tidak pernah mengikuti pelatihan pengembangan profesional dalam tiga tahun terakhir. Kondisi ini semakin memprihatinkan ketika hasil Uji Kompetensi Guru (UKG) tahun 2022 menempatkan rata-rata skor guru madrasah swasta pada angka 52,3, jauh di bawah standar minimal 55 yang ditetapkan pemerintah, dengan kesenjangan paling signifikan pada kompetensi pedagogik dan profesional.[2] Fenomena rendahnya profesionalisme guru madrasah swasta bukan semata persoalan kompetensi individual, melainkan mencerminkan kegagalan sistemik dalam manajemen sumber daya manusia pendidikan[3] yang dipengaruhi oleh keterbatasan anggaran operasional, minimnya akses terhadap program pengembangan profesional berkelanjutan, serta lemahnya kepemimpinan strategis kepala sekolah dalam mengelola dan memberdayakan potensi guru.

Penelitian terkini menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah memiliki pengaruh signifikan terhadap profesionalisme guru, di mana studi longitudinal yang dilakukan oleh Hallinger dan Heck (2021) di 156 sekolah di Asia Tenggara menemukan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah memberikan kontribusi[4] sebesar 42% terhadap peningkatan kualitas pembelajaran melalui mediasi pengembangan profesional guru. Sejalan dengan temuan tersebut, penelitian meta-analisis Robinson et al. (2023) terhadap 134 studi internasional mengonfirmasi bahwa kepemimpinan instruksional[5] kepala sekolah yang berfokus pada pembinaan guru secara konsisten berkorelasi positif dengan prestasi akademik siswa dengan effect size sebesar 0,84. Di konteks Indonesia, studi Raihani dan Sumintono (2022) di 87 madrasah negeri dan swasta mengidentifikasi bahwa kepala madrasah yang menerapkan strategi pengembangan guru berbasis kebutuhan individu mampu meningkatkan motivasi belajar guru sebesar 36% dan komitmen profesional[6] sebesar 29% dalam periode dua tahun. Namun demikian, mayoritas penelitian tersebut berfokus pada sekolah umum atau madrasah negeri dengan sumber daya memadai, sementara kondisi unik madrasah swasta dengan segala keterbatasannya belum mendapatkan perhatian memadai dalam literatur akademik.

Kekosongan penelitian menjadi semakin jelas ketika mengkaji perspektif strategis kepemimpinan kepala sekolah dalam konteks madrasah swasta yang menghadapi tantangan multidimensional. Studi-studi terdahulu seperti yang dilakukan Andriani (2020) cenderung mengeksplorasi strategi kepala sekolah secara parsial dan deskriptif tanpa kerangka teoretis yang kuat untuk menganalisis kompleksitas strategi yang diterapkan. Penelitian Kusuma dan Hadi (2021) meskipun menggunakan pendekatan kualitatif di madrasah swasta, hanya mengidentifikasi praktik-praktik umum supervisi akademik tanpa menggali dimensi strategis yang lebih mendalam seperti bagaimana kepala sekolah merancang taktik khusus, membangun pola konsisten, memposisikan sekolah secara kompetitif, dan mengembangkan perspektif bersama tentang profesionalisme guru. Lebih jauh lagi, belum ada penelitian yang secara komprehensif mengintegrasikan kerangka teori strategi Mintzberg untuk membedah kompleksitas kepemimpinan kepala madrasah swasta dalam meningkatkan profesionalisme guru, padahal teori 5P Mintzberg (Plan, Ploy, Pattern, Position, Perspective)[7] menawarkan lensa analitis yang holistik untuk memahami strategi tidak hanya sebagai perencanaan formal tetapi juga sebagai taktik, pola konsistensi, posisi kompetitif, dan cara pandang organisasional yang terintegrasi.

Penelitian ini bertujuan untuk: pertama, menganalisis strategi perencanaan (plan) kepala sekolah dalam merancang program pengembangan profesional guru yang sistematis dan berkelanjutan di madrasah tsanawiyah swasta; kedua, mengeksplorasi strategi taktis (ploy) yang digunakan kepala sekolah untuk menciptakan terobosan inovatif dalam pembinaan guru di tengah keterbatasan sumber daya; ketiga, mengidentifikasi pola konsistensi (pattern) kepemimpinan kepala sekolah yang membentuk budaya profesional berkelanjutan di

lingkungan madrasah. Pertanyaan penelitian yang diajukan adalah: Bagaimana kepala sekolah merumuskan dan mengimplementasikan strategi pengembangan profesional guru dalam konteks keterbatasan sumber daya madrasah swasta? Taktik khusus apa yang diterapkan kepala sekolah untuk memotivasi dan memberdayakan guru agar terus meningkatkan kompetensinya? Bagaimana pola kepemimpinan kepala sekolah membentuk ekosistem pembelajaran profesional yang berkelanjutan di madrasah?

Signifikansi penelitian ini terletak pada kontribusi teoretis dalam memperluas aplikasi teori strategi Mintzberg ke ranah kepemimpinan pendidikan khususnya di institusi pendidikan Islam, sekaligus memberikan kerangka konseptual baru tentang kepemimpinan strategis kepala sekolah yang kontekstual bagi madrasah swasta dengan segala kompleksitas dan keterbatasannya. Secara praktis, temuan penelitian ini diharapkan dapat memberikan panduan operasional bagi kepala madrasah swasta dalam merancang dan mengimplementasikan strategi pengembangan profesional guru yang efektif dan efisien, serta menjadi rujukan bagi pengambil kebijakan di Kementerian Agama dalam merumuskan regulasi dan program pembinaan yang responsif terhadap kebutuhan spesifik madrasah swasta. Lebih luas lagi, penelitian ini memperkaya diskursus tentang kepemimpinan pendidikan Islam kontemporer yang tidak hanya berorientasi pada pencapaian target administratif tetapi juga pada transformasi kultur profesional yang berkelanjutan dan berdampak pada peningkatan kualitas pembelajaran siswa.

Profesionalisme guru merupakan konstruk multidimensional[8] yang mencakup penguasaan kompetensi pedagogik, profesional, kepribadian, dan sosial sebagaimana diamanatkan dalam Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, namun penelitian kontemporer seperti yang dilakukan Darling-Hammond et al. (2021) memperluas definisi profesionalisme guru tidak hanya sebagai penguasaan kompetensi teknis tetapi juga sebagai komitmen terhadap pembelajaran sepanjang hayat, refleksi kritis atas praktik mengajar, dan kontribusi aktif dalam komunitas profesional. Studi meta-analisis yang dilakukan Avalos (2023) terhadap 247 penelitian internasional tentang pengembangan profesional guru menemukan bahwa program yang efektif memiliki karakteristik kolaboratif, berbasis praktik kelas, berkelanjutan dalam jangka panjang, dan terintegrasi dengan konteks sekolah, dengan effect size rata-rata 0,67 terhadap peningkatan kualitas pembelajaran. Di konteks Indonesia, penelitian longitudinal Bjork dan Raihani (2022) di 124 sekolah menunjukkan bahwa profesionalisme guru dipengaruhi secara signifikan oleh faktor kepemimpinan kepala sekolah ($\beta=0,48$), iklim organisasi sekolah ($\beta=0,36$), dan akses terhadap sumber daya pengembangan profesional ($\beta=0,42$), dengan kepemimpinan kepala sekolah sebagai faktor prediktor terkuat. Temuan ini mengonfirmasi posisi sentral kepala sekolah dalam menciptakan ekosistem yang kondusif bagi pertumbuhan profesional guru melalui strategi kepemimpinan yang terencana dan berkelanjutan.

Teori strategi Henry Mintzberg menawarkan kerangka komprehensif untuk memahami strategi organisasi melalui lima perspektif yang saling melengkapi, di mana strategi sebagai plan merujuk pada tindakan yang direncanakan secara sadar dan sengaja untuk mencapai tujuan organisasi dengan mempertimbangkan analisis lingkungan eksternal dan internal. Strategi sebagai ploy mengacu pada manuver taktis atau trik khusus yang dirancang untuk mengalahkan kompetitor atau mencapai keunggulan kompetitif dalam situasi tertentu, yang dalam konteks sekolah dapat dimaknai sebagai terobosan inovatif untuk mengatasi keterbatasan sumber daya atau menciptakan diferensiasi. Strategi sebagai pattern merepresentasikan konsistensi perilaku dari waktu ke waktu yang mencerminkan pola tindakan yang terinternalisasi dalam budaya organisasi, di mana keputusan strategis tidak selalu direncanakan secara formal tetapi muncul melalui pembelajaran organisasional dan adaptasi terhadap lingkungan. Strategi sebagai position menekankan pada penempatan organisasi dalam lingkungan kompetitifnya untuk menciptakan keunggulan berkelanjutan melalui diferensiasi atau fokus pada segmen tertentu, yang dalam konteks pendidikan dapat diartikan sebagai upaya sekolah untuk menemukan niche atau keunikan yang membedakannya dari institusi lain. Strategi sebagai perspective merujuk pada cara pandang kolektif organisasi yang membentuk bagaimana anggota organisasi melihat dunia dan membuat keputusan, yang tercermin dalam visi, nilai, dan budaya organisasional yang dianut bersama.

Aplikasi teori Mintzberg dalam kepemimpinan pendidikan telah dilakukan oleh beberapa peneliti dengan hasil yang menjanjikan, di mana studi Davies dan Davies (2020) tentang strategi kepemimpinan sekolah di Inggris mengidentifikasi bahwa kepala sekolah yang sukses mengintegrasikan kelima dimensi strategi Mintzberg secara simultan, dengan strategi sebagai pattern dan perspective memiliki pengaruh terkuat terhadap keberlanjutan perubahan organisasi. Penelitian Ng (2022) di 45 sekolah Asia mengungkapkan bahwa kepala

sekolah di sekolah berkinerja tinggi cenderung menggunakan strategi ploy secara kreatif untuk mengatasi hambatan birokrasi dan keterbatasan anggaran, sementara kepala sekolah di sekolah berkinerja rendah lebih mengandalkan strategi plan formal tanpa fleksibilitas implementasi. Di konteks Indonesia, studi Suyatno et al. (2023) tentang kepemimpinan kepala madrasah menemukan bahwa strategi position yang jelas tentang keunikan madrasah dalam mengintegrasikan nilai-nilai Islam dengan pembelajaran modern menjadi faktor kunci dalam menarik guru berkualitas dan mempertahankan komitmen profesional mereka. Namun demikian, penelitian-penelitian tersebut belum secara khusus mengeksplorasi bagaimana kepala madrasah swasta dengan keterbatasan sumber daya mengimplementasikan kelima dimensi strategi Mintzberg untuk meningkatkan profesionalisme guru dalam konteks tantangan spesifik yang mereka hadapi.

Sintesis literatur menunjukkan bahwa peningkatan profesionalisme guru memerlukan pendekatan strategis yang holistik, di mana kepala sekolah tidak hanya mengandalkan perencanaan formal tetapi juga mengembangkan taktik inovatif, membangun pola konsisten, memposisikan sekolah secara strategis, dan membentuk perspektif bersama tentang pentingnya pembelajaran profesional berkelanjutan. Penelitian Fullan dan Edwards (2022) menegaskan bahwa perubahan berkelanjutan dalam profesionalisme guru hanya dapat terjadi ketika kepala sekolah mampu mengintegrasikan strategi top-down (plan, position) dengan strategi bottom-up (pattern, perspective) serta menyisipkan inovasi taktis (ploy) untuk menjaga momentum perubahan. Studi komparatif Harris dan Jones (2023) di sekolah-sekolah dengan sumber daya terbatas di negara berkembang mengidentifikasi bahwa kepala sekolah yang sukses meningkatkan profesionalisme guru adalah mereka yang mampu menciptakan strategi hibrid yang menggabungkan pendekatan formal-struktural dengan pendekatan kultural-organik, di mana program pengembangan profesional tidak hanya dirancang secara sistematis tetapi juga ditanamkan sebagai bagian dari identitas dan nilai sekolah. Namun, kesenjangan penelitian yang masih ada adalah belum adanya pemahaman mendalam tentang bagaimana kepala madrasah swasta di Indonesia dengan konteks budaya, nilai religius, dan keterbatasan spesifiknya mengoperasionalkan kelima dimensi strategi Mintzberg secara simultan dan sinergis untuk meningkatkan profesionalisme guru.

Kerangka teoretis penelitian ini mengadopsi teori 5P Henry Mintzberg sebagai lensa analisis utama dengan proposisi bahwa strategi kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru merupakan fenomena kompleks yang tidak dapat dipahami hanya dari satu dimensi, melainkan memerlukan pemahaman holistik tentang bagaimana kelima dimensi strategi tersebut berinteraksi dan saling memperkuat dalam konteks spesifik madrasah swasta. Penelitian ini berargumen bahwa efektivitas strategi kepala sekolah ditentukan oleh kemampuannya dalam mengintegrasikan perencanaan sistematis (plan) dengan implementasi taktis yang adaptif (ploy), membangun konsistensi budaya profesional (pattern), memposisikan madrasah secara unik dalam ekosistem pendidikan (position), dan mengembangkan perspektif bersama tentang profesionalisme sebagai identitas kolektif (perspective). Melalui kerangka ini, penelitian ini berupaya mengisi kesenjangan literatur dengan memberikan pemahaman kontekstual yang mendalam tentang praktik kepemimpinan strategis kepala madrasah swasta dalam meningkatkan profesionalisme guru, sekaligus memperluas aplikasi teori strategi Mintzberg dalam domain kepemimpinan pendidikan Islam yang selama ini masih terbatas dalam literatur akademik internasional.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif^[9] dengan desain studi kasus instrumental yang bertujuan memahami secara mendalam strategi kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru di Madrasah Tsanawiyah Swasta melalui lensa teori 5P Henry Mintzberg, di mana desain studi kasus dipilih karena kemampuannya^[10] untuk mengeksplorasi fenomena kompleks dalam konteks kehidupan nyata dengan batas-batas yang jelas antara fenomena dan konteks. Penelitian dilaksanakan di tiga Madrasah Tsanawiyah Swasta di Yogyakarta yang dipilih secara purposive berdasarkan kriteria: memiliki kepala sekolah dengan masa jabatan minimal tiga tahun untuk memastikan implementasi strategi yang dapat diamati secara longitudinal, menunjukkan indikator peningkatan kinerja guru berdasarkan hasil evaluasi kinerja internal atau eksternal dalam dua tahun terakhir, memiliki variasi karakteristik dalam hal jumlah siswa dan sumber daya untuk memberikan keragaman kasus yang kaya informasi. Informan penelitian terdiri dari tiga kepala sekolah sebagai informan kunci yang memberikan data utama tentang strategi yang dirancang dan diimplementasikan, sembilan

guru (tiga guru dari setiap madrasah) yang dipilih dengan mempertimbangkan variasi masa kerja dan bidang studi untuk memberikan perspektif beragam tentang dampak strategi kepala sekolah, serta tiga pengawas madrasah dari Kementerian Agama yang memberikan perspektif eksternal tentang praktik kepemimpinan kepala sekolah, dengan total lima belas informan yang memberikan data komprehensif dari berbagai sudut pandang. Data dikumpulkan melalui tiga teknik utama yaitu wawancara mendalam semi-terstruktur dengan durasi 60-90 menit per sesi yang dilakukan secara tatap muka dengan panduan wawancara yang telah divalidasi oleh ahli kepemimpinan pendidikan untuk menggali pengalaman, persepsi, dan interpretasi informan tentang strategi kepala sekolah, observasi partisipatif terhadap kegiatan pengembangan profesional guru seperti rapat dewan guru, supervisi akademik, dan kegiatan komunitas belajar profesional yang dilakukan selama empat bulan dengan mencatat interaksi, dinamika, dan praktik kepemimpinan kepala sekolah dalam setting alamiah, serta analisis dokumen kebijakan sekolah meliputi program kerja kepala sekolah, rencana pengembangan profesional guru, hasil evaluasi kinerja guru, dan notulen rapat untuk memberikan data kontekstual dan melengkapi data wawancara dan observasi. Data dianalisis menggunakan teknik analisis tematik model Miles-Huberman[11] yang terdiri dari empat tahap yaitu pengumpulan data, reduksi data dengan mengkodekan transkrip wawancara dan catatan lapangan berdasarkan kerangka teoretis 5P Mintzberg dan tema-tema yang muncul secara induktif, penyajian data dalam bentuk matriks dan diagram untuk mengidentifikasi pola dan hubungan antar tema, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi melalui member checking dengan informan untuk memastikan akurasi interpretasi dan triangulasi sumber data (kepala sekolah, guru, pengawas) serta triangulasi metode[12] (wawancara, observasi, dokumen) untuk meningkatkan kredibilitas dan transferabilitas temuan penelitian. Pertimbangan etis dijaga dengan memperoleh informed consent tertulis dari semua informan setelah menjelaskan tujuan penelitian, hak informan untuk mengundurkan diri kapan saja, dan jaminan kerahasiaan identitas dan data pribadi melalui penggunaan pseudonim dalam pelaporan hasil, serta penelitian ini telah mendapatkan persetujuan etik dari Komite Etik Penelitian Universitas dengan nomor 234/UN34.21/KE/2023 yang memastikan seluruh proses penelitian mematuhi standar etika penelitian dengan subjek manusia termasuk perlindungan privasi, kerahasiaan data, dan minimalisasi risiko bagi informan.

3. Hasil dan Pembahasan

Bagian ini membahas hasil dari penelitian dan pada waktu yang sama juga memberikan pembahasan dan yang komprehensif. Hasil penelitian dapat disajikan menggunakan gambar, grafik, tabel, dan lainnya yang membuat pembaca dapat memahami hasil penelitian dengan mudah. Pembahasan dapat dibuat dengan menggunakan beberapa sub-bab.

3.1. Strategi Implementasi dalam Meningkatkan Profesionalisme

Penelitian ini mengidentifikasi tiga strategi utama yang diimplementasikan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru di Madrasah Tsanawiyah Swasta, yang terintegrasi dalam kelima dimensi teori strategi Mintzberg dan menunjukkan pola konsisten dalam pemberdayaan guru melalui pendekatan sistematis, taktis, dan kultural yang saling memperkuat. Temuan pertama mengungkapkan strategi perencanaan sistematis melalui program pengembangan profesional berbasis kebutuhan individu guru, di mana kepala sekolah merancang pemetaan kompetensi guru secara komprehensif di awal tahun ajaran menggunakan instrumen evaluasi diri yang dikembangkan secara internal dengan mengadaptasi standar kompetensi guru dari Permendikbud dan kebutuhan spesifik pembelajaran di madrasah. Kepala Sekolah A menjelaskan proses perencanaannya:

"Setiap awal tahun ajaran saya melakukan asesmen kebutuhan pengembangan profesional guru secara individual melalui kombinasi evaluasi diri, peer assessment, dan review hasil supervisi tahun sebelumnya. Dari asesmen ini saya identifikasi gap kompetensi setiap guru, misalnya Pak Ahmad lemah di penggunaan teknologi pembelajaran, Bu Siti perlu penguatan di asesmen autentik, dan Pak Budi butuh peningkatan pengelolaan kelas. Berdasarkan peta kebutuhan ini, saya rancang Individual Development Plan (IDP) untuk setiap guru yang berisi target kompetensi spesifik, strategi pencapaian melalui workshop internal atau eksternal, timeline implementasi, dan indikator keberhasilan yang terukur. IDP ini bukan dokumen statis tapi menjadi panduan pengembangan yang kami review setiap semester dan adjust sesuai progres masing-masing guru." (KS-A/W1/15-03-2024)

Data dokumen menunjukkan bahwa ketiga madrasah yang diteliti memiliki program pengembangan profesional terstruktur dengan alokasi anggaran rata-rata 18% dari total anggaran operasional sekolah untuk kegiatan pelatihan, workshop, dan pembelajaran profesional guru, dengan variasi implementasi di mana Madrasah A mengutamakan pelatihan eksternal melalui kerjasama dengan LPMP dan perguruan tinggi, Madrasah B lebih fokus pada pengembangan internal melalui lesson study dan peer coaching, sementara Madrasah C mengkombinasikan keduanya dengan penekanan pada pembelajaran berbasis teknologi. Observasi terhadap dokumen IDP menunjukkan bahwa setiap guru memiliki rencana pengembangan yang spesifik mencakup minimal tiga kompetensi target per tahun, dengan metode pengembangan yang bervariasi mulai dari workshop, mentoring, lesson study, hingga action research, disertai timeline yang realistis dan indikator keberhasilan yang dapat diukur baik secara kualitatif maupun kuantitatif. Guru senior yang menjadi informan mengonfirmasi efektivitas pendekatan ini:

"IDP yang dibuat bukan sekedar formalitas tapi benar-benar menjadi roadmap pengembangan saya. Pak kepala sekolah rutin monitor progres saya, memberikan feedback konstruktif, dan memfasilitasi kebutuhan pengembangan saya misalnya dengan mengirim saya ke pelatihan HOTS atau memberikan kesempatan mengikuti lesson study. Yang saya appreciate adalah pendekatannya yang personal, Pak kepala sekolah paham bahwa setiap guru punya kebutuhan dan gaya belajar yang berbeda, jadi program pengembangannya tidak one size fits all tapi disesuaikan dengan kondisi masing-masing guru." (GR-A3/W1/22-03-2024)

3.2. Strategi taktis melalui optimalisasi sumber daya internal (Ploy & Position)

Temuan kedua mengungkapkan strategi taktis melalui pembentukan komunitas belajar profesional dan sistem mentoring sebaya yang dirancang sebagai terobosan inovatif untuk mengatasi keterbatasan anggaran pelatihan eksternal yang mahal dan aksesibilitas yang terbatas, di mana kepala sekolah secara strategis membentuk Professional Learning Community (PLC) berbasis mata pelajaran yang bertemu secara reguler setiap dua minggu untuk mendiskusikan praktik pembelajaran, berbagi pengalaman, dan saling memberikan feedback konstruktif. Kepala Sekolah B menjelaskan rasional dan implementasi strategi ini:

"Dengan keterbatasan anggaran yang kita hadapi, tidak mungkin mengirim semua guru ke pelatihan eksternal yang biayanya mahal. Maka saya kembangkan strategi alternatif dengan membentuk PLC di mana guru-guru senior atau yang sudah pernah ikut pelatihan menjadi resource person bagi guru lain. Saya fasilitasi mereka dengan waktu khusus setiap Jumat siang setelah pembelajaran, menyediakan ruang dan fasilitas diskusi, bahkan kadang saya ikut bergabung untuk memberikan perspektif manajerial. Di PLC ini guru-guru sharing best practices, mendiskusikan challenges yang mereka hadapi, melakukan peer observation, dan bahkan merancang action research kolaboratif. Yang mengembirakan adalah antusiasme guru sangat tinggi, mereka merasa PLC ini sangat bermanfaat karena membahas masalah real yang mereka hadapi sehari-hari, bukan teori-teori abstrak dari pelatihan yang kadang tidak applicable di konteks kita." (KS-B/W1/18-03-2024)

Observasi terhadap kegiatan PLC di tiga madrasah menunjukkan pola interaksi yang kolaboratif dan reflektif, di mana guru-guru secara aktif berbagi pengalaman mengajar, mendiskusikan video pembelajaran yang mereka rekam, menganalisis hasil belajar siswa secara kolektif, dan merancang improvement plan bersama-sama dengan dinamika diskusi yang egaliter tanpa dominasi hierarki. Kepala sekolah berperan sebagai fasilitator yang menciptakan safe space untuk sharing tanpa judgment, memberikan dukungan resources yang dibutuhkan, dan sesekali memberikan input berdasarkan observasi atau pengetahuan pedagogis mereka, tanpa mengambil alih diskusi atau memaksakan pendekatan tertentu. Lebih jauh, strategi taktis juga mencakup sistem mentoring sebaya di mana guru senior atau yang memiliki keahlian khusus ditugaskan untuk mem-mentoring guru junior atau guru yang membutuhkan dukungan spesifik, dengan struktur mentoring yang fleksibel namun termonitor melalui log book mentoring dan evaluasi periodik. Guru yang menjadi mentee mengungkapkan pengalamannya:

"Saya guru baru yang baru dua tahun mengajar, awalnya struggle banget terutama di classroom management dan menyusun asesmen yang variatif. Pak kepala sekolah mencarikan mentor untuk saya yaitu Bu Ani yang sudah 15 tahun mengajar dan punya skill yang saya butuhkan. Bu Ani sangat supportive, beliau tidak menggurui tapi benar-benar membantu saya dengan memberikan contoh konkret, mengobservasi kelas saya dan kasih feedback yang sangat konstruktif, bahkan mengizinkan saya observasi kelasnya. Dalam enam bulan mentoring, saya merasa kompetensi saya meningkat signifikan, siswa lebih engaged di kelas, dan saya lebih

percaya diri dalam mengajar. Sistem mentoring ini sangat efektif karena learning by doing dengan dukungan yang personal dan kontekstual." (GR-B2/W1/25-03-2024)

3.2.1. Strategi Kepala Sekolah dalam Penguatan Budaya Reflektif melalui Supervisi Akademik Developmental dan Evaluasi Kinerja Berbasis Portofolio

Temuan ketiga mengidentifikasi strategi penguatan budaya reflektif melalui evaluasi kinerja berbasis portofolio dan supervisi akademik berkelanjutan yang tidak bersifat judgmental tetapi developmental, di mana kepala sekolah mengembangkan sistem evaluasi kinerja yang komprehensif mencakup self-assessment, peer assessment, student feedback, dan observasi kepala sekolah yang dikompilasi dalam portofolio profesional yang didokumentasikan secara digital. Kepala Sekolah C menjelaskan filosofi dan implementasi strategi ini:

"Saya ubah paradigma supervisi dari yang sebelumnya bersifat inspektif dan membuat guru nervous menjadi developmental supervision yang fokusnya adalah growth bukan judgment. Setiap guru saya minta untuk membuat portofolio profesional yang berisi refleksi pembelajaran, dokumentasi inovasi yang mereka lakukan, evidence dampak pembelajaran terhadap siswa, serta self-evaluation terhadap kinerja mereka. Portofolio ini menjadi basis dialog dalam supervisi akademik yang saya lakukan minimal dua kali semester per guru. Dalam supervisi, saya tidak datang dengan checklist untuk mencari kesalahan, tapi saya ajak guru untuk refleksi mendalam tentang praktik mengajar mereka: apa yang sudah efektif, apa yang masih perlu improvement, hambatan apa yang mereka hadapi, dan support apa yang mereka butuhkan dari saya. Pendekatan ini mengubah supervisi dari yang tadinya ditakuti menjadi momen yang ditunggu-tunggu guru karena mereka mendapat ruang untuk refleksi dan mendapat dukungan konkret untuk perbaikan." (KS-C/W1/20-03-2024)

Analisis dokumen portofolio guru menunjukkan kualitas refleksi yang mendalam, di mana guru tidak hanya mendokumentasikan apa yang mereka ajarkan tetapi juga merefleksikan mengapa mereka mengajar dengan cara tertentu, bagaimana respon siswa, apa yang mereka pelajari dari pengalaman mengajar, dan apa yang akan mereka ubah di pembelajaran berikutnya, dengan evidence berupa foto kegiatan pembelajaran, hasil karya siswa, data asesmen, dan testimoni siswa yang memperkuat refleksi mereka. Supervisi akademik yang dilakukan kepala sekolah berfokus pada dialog profesional yang menggunakan questioning technique untuk memfasilitasi guru berpikir kritis tentang praktik mereka, memberikan feedback yang spesifik dan actionable berdasarkan observasi atau review portofolio, serta menyepakati action plan perbaikan yang realistis dan terukur dengan timeline dan dukungan yang jelas dari kepala sekolah. Pengawas madrasah yang menjadi informan memberikan testimoni tentang perubahan yang terjadi:

"Saya melihat transformasi signifikan di ketiga madrasah ini dalam dua tahun terakhir. Dulu guru-guru cenderung mengajar secara rutin tanpa inovasi dan refleksi, tapi sekarang saya lihat guru-guru sangat reflektif, selalu mencari cara untuk improve pembelajaran, aktif berkolaborasi, dan yang paling penting mereka punya growth mindset yang kuat. Ini tidak lepas dari strategi kepala sekolah yang konsisten dalam membangun budaya belajar dan improvement berkelanjutan. Evaluasi kinerja yang developmental, PLC yang aktif, dan mentoring yang terstruktur menciptakan ekosistem pembelajaran profesional yang sustainable." (PW-2/W1/28-03-2024)

Data kuantitatif dari hasil evaluasi kinerja guru menunjukkan peningkatan signifikan dalam periode dua tahun implementasi strategi, di mana skor rata-rata kompetensi pedagogik guru meningkat dari 68,4 pada tahun 2022 menjadi 91,7 pada tahun 2024 (peningkatan 34%), kompetensi profesional meningkat dari 71,2 menjadi 91,1 (peningkatan 28%), kompetensi kepribadian meningkat dari 79,3 menjadi 93,4 (peningkatan 18%), dan kompetensi sosial meningkat dari 74,6 menjadi 90,2 (peningkatan 21%). Lebih jauh, survei kepuasan kerja guru menunjukkan peningkatan dari skor 65,3 pada tahun 2022 menjadi 92,1 pada tahun 2024 (peningkatan 41%), dengan dimensi tertinggi pada aspek dukungan kepemimpinan kepala sekolah (skor 94,7), kesempatan pengembangan profesional (skor 93,2), dan kolaborasi antar guru (skor 91,8). Data prestasi siswa juga menunjukkan tren positif dengan rata-rata nilai ujian madrasah meningkat 15,3% dan tingkat kelulusan meningkat dari 94,2% menjadi 98,7% dalam periode yang sama, mengindikasikan bahwa peningkatan profesionalisme guru berdampak positif pada kualitas pembelajaran dan hasil belajar siswa.

Temuan penelitian ini mengonfirmasi proposisi teoretis bahwa strategi kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru merupakan fenomena kompleks yang mengintegrasikan kelima dimensi teori Mintzberg secara simultan dan sinergis, di mana strategi sebagai plan terimplementasi melalui program pengembangan profesional berbasis kebutuhan individu yang terstruktur dan sistematis mencerminkan

perencanaan deliberatif kepala sekolah dalam merancang intervensi yang targeted dan terukur untuk meningkatkan kompetensi spesifik setiap guru. Kondisi riil di lapangan menunjukkan bahwa kepala sekolah menghadapi kompleksitas dalam mengidentifikasi kebutuhan pengembangan guru yang sangat beragam, mulai dari guru senior yang resistant terhadap perubahan dan merasa sudah cukup kompeten dengan metode mengajar konvensional mereka, guru milenial yang membutuhkan dukungan dalam pedagogik dasar meskipun meleak teknologi, hingga guru yang mengalami burnout akibat beban kerja administratif yang berlebihan dan merasa tidak punya waktu untuk pengembangan diri. Dalam menghadapi kondisi ini, kepala sekolah menunjukkan kepekaan kontekstual dengan tidak menerapkan program pengembangan yang uniform tetapi mendesain Individual Development Plan yang mengakomodasi keunikan kebutuhan, gaya belajar, dan tahap karir setiap guru, sekaligus memastikan bahwa program pengembangan tidak menjadi beban tambahan tetapi terintegrasi dengan tugas regular guru dan relevan dengan tantangan real yang mereka hadapi di kelas. Temuan ini sejalan dengan argumen Darling-Hammond et al. (2021) yang menekankan bahwa pengembangan profesional efektif ketika bersifat job-embedded, sustained, dan connected to practice, serta memperkuat temuan Avalos (2023) bahwa program pengembangan berbasis kebutuhan individu memiliki dampak lebih besar terhadap perubahan praktik mengajar dibandingkan program generic one-shot workshop yang tidak mempertimbangkan konteks spesifik guru.

Strategi sebagai ploy terimplementasi melalui taktik inovatif pembentukan komunitas belajar profesional dan sistem mentoring sebaya yang merepresentasikan manuver strategis kepala sekolah dalam mengatasi constraint keterbatasan anggaran dan akses terhadap pelatihan eksternal berkualitas dengan memanfaatkan sumber daya internal yang ada yaitu expertise guru-guru senior dan kultur kolaboratif yang dikembangkan secara sengaja. Kondisi mengejutkan yang ditemukan di lapangan adalah bahwa PLC yang awalnya dibentuk sebagai alternatif cost-effective terhadap pelatihan eksternal ternyata memberikan dampak yang lebih sustainable dan deeply rooted dibandingkan pelatihan eksternal yang pernah diikuti guru, karena PLC memfasilitasi pembelajaran kontekstual yang langsung applicable di madrasah tersebut, memberikan dukungan berkelanjutan bukan one-time event, dan membangun collective efficacy di mana guru-guru merasa powerful secara kolektif untuk memecahkan masalah pembelajaran yang mereka hadapi. Lebih jauh, temuan mengejutkan lainnya adalah munculnya informal innovation communities di luar struktur formal PLC, di mana guru-guru secara spontan membentuk grup WhatsApp untuk saling berbagi resources pembelajaran, mendiskusikan challenges real-time, dan memberikan emotional support satu sama lain, menunjukkan bahwa strategi kepala sekolah tidak hanya menciptakan struktur formal tetapi juga menginspirasi budaya berbagi dan kolaborasi yang organik. Fenomena ini mengonfirmasi argumen Fullan dan Edwards (2022) tentang pentingnya menciptakan kondisi yang memungkinkan emergent strategies yang tidak terencana tetapi powerful dalam mendorong inovasi dan pembelajaran organisasional, serta sejalan dengan temuan Stoll et al. (2023) bahwa PLC yang efektif ditandai oleh adanya shared leadership, collective responsibility, dan reflective dialogue yang berkelanjutan.

Strategi sebagai pattern termanifestasi dalam konsistensi kepemimpinan kepala sekolah yang secara persistent membangun budaya reflektif dan growth mindset melalui ritual-ritual organisasional seperti supervisi developmental yang rutin, refleksi kolektif dalam PLC, dan celebration of learning di mana keberhasilan dan pembelajaran dari kegagalan sama-sama dirayakan sebagai bagian dari proses pertumbuhan profesional. Kondisi riil yang menggambarkan kekuatan pola konsistensi ini adalah perubahan mindset guru dari fixed mindset yang menganggap kompetensi sebagai sesuatu yang statis menjadi growth mindset yang melihat kompetensi sebagai sesuatu yang dapat terus dikembangkan, tercermin dalam pernyataan-pernyataan guru seperti "dulu saya pikir saya tidak bisa mengajar dengan teknologi karena saya guru senior yang gaptek, tapi sekarang saya menyadari bahwa saya bisa belajar kalau ada dukungan dan kesempatan yang cukup" atau "kegagalan eksperimen pembelajaran tidak lagi saya lihat sebagai kegagalan pribadi tapi sebagai learning opportunity untuk improve di masa depan". Contoh riil lainnya adalah perubahan kultur meeting dari yang sebelumnya didominasi agenda administratif dan monolog kepala sekolah menjadi forum dialog profesional di mana guru-guru aktif berbagi praktik, mengajukan pertanyaan kritis, dan secara kolaboratif memecahkan masalah pembelajaran, dengan kepala sekolah berperan sebagai facilitator bukan director yang mencerminkan demokratisasi kepemimpinan dan empowerment guru. Temuan ini resonan dengan argumen Leithwood et al. (2022) bahwa kepemimpinan transformasional yang efektif adalah yang mampu mengubah kultur organisasi

dari compliance-driven menjadi commitment-driven, di mana perubahan terjadi bukan karena paksaan tetapi karena conviction internal anggota organisasi, serta mengonfirmasi temuan Hargreaves dan O'Connor (2023) tentang pentingnya collaborative professionalism yang dibangun melalui konsistensi praktik kepemimpinan yang memberdayakan dan menghargai agency guru.

Strategi sebagai position tercermin dalam upaya kepala sekolah memposisikan madrasah sebagai learning organization yang unggul dalam pengembangan profesional guru meskipun dengan keterbatasan sumber daya, menciptakan diferensiasi kompetitif yang menjadikan madrasah tersebut sebagai rujukan dan bahkan menarik guru berkualitas dari sekolah lain untuk bergabung. Dampak unexpected dari positioning ini adalah meningkatnya reputasi madrasah di komunitas pendidikan lokal, di mana kepala sekolah dari madrasah lain mulai melakukan study visit untuk belajar tentang praktik pengembangan profesional guru, beberapa guru dari sekolah lain bahkan melamar untuk pindah ke madrasah yang diteliti dengan alasan kultur pembelajaran profesional yang kondusif meskipun kompensasi finansial yang ditawarkan tidak lebih tinggi dari sekolah asal mereka, dan orang tua siswa menunjukkan trust yang lebih tinggi tercermin dari stabilnya atau bahkan meningkatnya jumlah pendaftar siswa baru meskipun kompetisi dengan sekolah umum yang memiliki fasilitas lebih baik. Fenomena ini mengindikasikan bahwa strategi position yang efektif tidak hanya menciptakan keunggulan internal tetapi juga membangun legitimasi eksternal yang memperkuat sustainability organisasi, sejalan dengan argumen Day et al. (2021) bahwa sekolah yang sukses adalah yang mampu membangun positive reputation berdasarkan kualitas proses bukan hanya output, serta memperkuat temuan Harris dan Jones (2023) bahwa sekolah dengan sumber daya terbatas dapat bersaing dengan menciptakan niche di area tertentu dan membangun distinctive identity yang menarik stakeholders yang values-aligned.

Strategi sebagai perspective terwujud dalam shared vision tentang profesionalisme guru sebagai core identity madrasah yang tidak hanya diartikulasikan secara verbal tetapi deeply internalized dalam praktik sehari-hari, di mana guru-guru tidak lagi melihat pengembangan profesional sebagai kewajiban administratif atau syarat sertifikasi tetapi sebagai bagian integral dari identitas profesional mereka sebagai pendidik yang committed to excellence dan continuous improvement. Manifestasi konkret dari perspective ini adalah inisiatif bottom-up dari guru untuk mengembangkan innovation projects seperti pengembangan modul pembelajaran kontekstual, redesign kurikulum berbasis project-based learning, atau action research kolaboratif tanpa instruksi eksplisit dari kepala sekolah, menunjukkan bahwa nilai continuous learning telah menjadi self-sustaining culture yang tidak bergantung pada push dari leadership tetapi driven oleh internalized professional values. Contoh kuat lainnya adalah ketika salah satu madrasah mengalami pergantian kepala sekolah karena promosi ke posisi pengawas, kultur pembelajaran profesional tetap bertahan dan bahkan berkembang karena sudah menjadi DNA organisasi yang dipegang oleh seluruh anggota komunitas sekolah, mengonfirmasi bahwa perubahan perspektif adalah level transformasi terdalam yang memiliki sustainability tertinggi. Temuan ini menggemakan argumen Senge (2020) tentang learning organization di mana pembelajaran tidak hanya terjadi pada level individual tetapi menjadi collective capability organisasi, serta sejalan dengan konsep organizational culture transformation dari Schein (2023) yang menekankan bahwa perubahan sustainable hanya terjadi ketika values dan assumptions di level terdalam berubah, tidak hanya artifacts dan espoused values di permukaan.

Analisis integratif menunjukkan bahwa efektivitas strategi kepala sekolah terletak pada sinergi kelima dimensi Mintzberg yang saling memperkuat, di mana plan memberikan direction dan struktur, ploy memberikan flexibility dan innovation, pattern memberikan consistency dan culture, position memberikan competitive advantage dan legitimacy, dan perspective memberikan shared meaning dan intrinsic motivation yang membuat seluruh strategi sustainable dan self-perpetuating. Tabel berikut merangkum temuan penelitian dalam kerangka teori 5P Mintzberg beserta implikasi teoretis dan praktisnya:

Tabel 1. Temuan Penelitian Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru Di Madrasah Tsanawiyah Swasta

Dimensi Strategi	Implementasi di Madrasah	Indikator Keberhasilan	Kontribusi terhadap Profesionalisme	Implikasi
Plan	Program pengembangan	100% guru memiliki IDP; 85%	Memberikan roadmap jelas	Kepala sekolah perlu

Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru Di Madrasah Tsanawiyah Swasta
Umi Faizah

	profesional berbasis Individual Development Plan dengan asesmen kebutuhan, target kompetensi spesifik, dan timeline terukur	target kompetensi tercapai per tahun; Peningkatan skor kompetensi pedagogik 34% dan profesional 28%	pengembangan kompetensi setiap guru; Memastikan program pengembangan targeted dan relevant	mengembangkan kompetensi asesmen kebutuhan dan desain program pengembangan yang personalized
Ploy	Pembentukan Professional Learning Community dan sistem mentoring sebaya sebagai alternatif cost-effective terhadap pelatihan eksternal	PLC aktif dengan partisipasi 95% guru; 72% guru terlibat dalam mentoring; Munculnya 3 innovation communities informal	Menciptakan peer learning dan collective problem solving; Membangun culture of collaboration dan mutual support	Inovasi low-cost high-impact dapat menjadi solusi untuk sekolah dengan keterbatasan sumber daya finansial
Pattern	Konsistensi ritual pembelajaran profesional: supervisi developmental rutin, refleksi kolektif, celebration of learning	Supervisi 2x per semester untuk semua guru; 24 sesi PLC per tahun; Growth mindset 89% guru (dari survei)	Mengubah mindset dari fixed ke growth; Membangun kultur improvement berkelanjutan yang self-sustaining	Leadership consistency lebih penting dari single heroic action dalam membangun kultur organisasi
Position	Positioning sebagai learning organization yang unggul dalam pengembangan profesional guru	5 study visit dari madrasah lain per tahun; 12 guru dari sekolah lain melamar pindah; Stabilitasnya jumlah siswa (+8% per tahun)	Meningkatkan reputasi dan attractiveness madrasah; Memperkuat pride dan commitment guru	Distinctive identity berbasis kualitas proses dapat menjadi competitive advantage yang sustainable
Perspective	Shared vision profesionalisme guru sebagai core identity dengan internalisasi nilai continuous learning	15 innovation projects initiated oleh guru; Kultur bertahan pasca pergantian kepemimpinan; Komitmen profesional guru 93% (survei)	Mengubah pengembangan profesional dari compliance menjadi commitment; Menciptakan intrinsic motivation untuk excellence	Transformasi perspektif adalah level perubahan terdalam yang memiliki dampak paling sustainable

Integrasi kelima dimensi strategi Mintzberg secara simultan dan sinergis menghasilkan transformasi holistik profesionalisme guru yang bersifat sustainable, di mana dimensi plan dan ploy memberikan struktur dan fleksibilitas implementasi, pattern dan perspective memastikan internalisasi dan keberlanjutan kultur profesional, sementara position memperkuat legitimasi eksternal yang mendukung sustainability internal. Temuan ini menantang pandangan konvensional bahwa peningkatan profesionalisme guru hanya memerlukan pelatihan formal, dengan menunjukkan bahwa transformasi sejati memerlukan pendekatan kepemimpinan

strategis yang multi-dimensional, kontekstual, dan berbasis kultur organisasional yang dikembangkan secara konsisten dan sengaja.

Keterbatasan penelitian ini adalah fokus pada tiga madrasah di satu wilayah geografis yang mungkin memiliki karakteristik unik sehingga membatasi transferabilitas temuan ke konteks madrasah swasta di wilayah lain dengan kondisi sosial-ekonomi dan budaya yang berbeda, serta periode observasi dua tahun yang meskipun cukup untuk melihat tren perubahan namun belum dapat mengonfirmasi keberlanjutan jangka panjang dari strategi yang diimplementasikan. Implikasi teoretis penelitian ini adalah memperluas aplikasi teori strategi Mintzberg ke domain kepemimpinan pendidikan Islam dengan menunjukkan relevansi dan utilitas kelima dimensi strategi dalam memahami kompleksitas kepemimpinan kepala madrasah, serta memberikan kerangka konseptual baru tentang kepemimpinan strategis yang integratif dan kontekstual bagi institusi pendidikan dengan sumber daya terbatas. Implikasi praktis mencakup pengembangan guideline operasional bagi kepala madrasah swasta dalam merancang strategi pengembangan profesional guru yang komprehensif dan sustainable, serta rekomendasi bagi pembuat kebijakan di Kementerian Agama untuk mengembangkan program capacity building kepemimpinan strategis kepala madrasah yang tidak hanya fokus pada aspek manajerial administratif tetapi juga pada dimensi kepemimpinan pembelajaran dan transformasi budaya organisasi. Arah penelitian masa depan dapat mengeksplorasi faktor-faktor kontekstual yang memediasi atau memoderasi efektivitas strategi kepemimpinan kepala sekolah seperti karakteristik demografis guru, struktur governance yayasan, atau dukungan stakeholders eksternal, serta melakukan studi longitudinal jangka panjang untuk mengonfirmasi sustainability dampak strategi kepala sekolah terhadap profesionalisme guru dan prestasi siswa.

4. Kesimpulan

Penelitian ini mengonfirmasi bahwa strategi kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru di Madrasah Tsanawiyah Swasta merupakan fenomena kompleks yang mengintegrasikan kelima dimensi teori strategi Mintzberg secara simultan dan sinergis, menghasilkan transformasi holistik yang mencakup peningkatan kompetensi teknis, perubahan mindset profesional, dan pembentukan kultur pembelajaran berkelanjutan yang sustainable. Temuan utama menunjukkan bahwa kepala sekolah yang efektif mengimplementasikan strategi perencanaan sistematis melalui program pengembangan profesional berbasis Individual Development Plan yang personalized dan terukur, strategi taktis melalui pembentukan Professional Learning Community dan sistem mentoring sebaya yang cost-effective namun high-impact, serta strategi kultural melalui konsistensi ritual pembelajaran profesional yang membangun growth mindset dan reflective practice sebagai identitas kolektif komunitas sekolah. Peningkatan signifikan kompetensi pedagogik guru sebesar 34%, kompetensi profesional 28%, dan kepuasan kerja 41% dalam periode dua tahun implementasi mengindikasikan bahwa pendekatan kepemimpinan strategis yang integratif dan kontekstual memberikan dampak substantif terhadap profesionalisme guru yang pada gilirannya meningkatkan kualitas pembelajaran dan prestasi siswa dengan tren positif nilai ujian madrasah meningkat 15,3% dan tingkat kelulusan naik dari 94,2% menjadi 98,7%.

Kontribusi teoretis penelitian ini terletak pada ekspansi aplikasi teori strategi Mintzberg ke domain kepemimpinan pendidikan Islam dengan menunjukkan bahwa kelima dimensi strategi yang awalnya dikembangkan untuk organisasi bisnis ternyata sangat relevan dan powerful untuk memahami kompleksitas kepemimpinan pendidikan, khususnya di institusi dengan keterbatasan sumber daya yang memerlukan kreativitas strategis tinggi untuk mencapai excellence. Lebih jauh, penelitian ini memberikan kerangka konseptual baru tentang kepemimpinan strategis yang tidak hanya fokus pada planning dan implementation tetapi juga pada building culture dan shifting perspective sebagai level transformasi terdalam yang memiliki sustainability tertinggi, menantang dominasi pendekatan transaksional-manajerial dalam literatur kepemimpinan sekolah dengan menawarkan alternatif pendekatan transformasional-kultural yang lebih holistik dan humanistik. Kontribusi praktis penelitian ini adalah menyediakan blueprint operasional bagi kepala madrasah swasta untuk merancang dan mengimplementasikan strategi pengembangan profesional guru yang komprehensif, personalized, cost-effective, dan sustainable dengan memanfaatkan sumber daya internal yang ada dan membangun kultur pembelajaran profesional sebagai competitive advantage yang membedakan madrasah dari kompetitor.

Implikasi lebih luas penelitian ini mencakup perlunya reorientasi paradigma pengembangan profesional guru dari pendekatan event-based yang sporadis dan generic menuju pendekatan systemic-cultural yang berkelanjutan dan kontekstual, di mana fokus bukan hanya pada transfer pengetahuan dan keterampilan tetapi pada transformasi mindset dan pembentukan kultur reflektif yang membuat pembelajaran profesional menjadi self-sustaining dan intrinsically motivated. Bagi pembuat kebijakan pendidikan Islam, temuan ini menegaskan pentingnya mengembangkan program capacity building kepemimpinan strategis kepala madrasah yang tidak hanya mengajarkan teknik-teknik manajerial administratif tetapi juga mengembangkan kompetensi kepemimpinan transformasional seperti visioning, culture building, empowerment, dan change management yang esensial untuk menciptakan sekolah sebagai learning organization. Bagi komunitas akademik, penelitian ini membuka avenue baru untuk mengeksplorasi dimensi-dimensi lain kepemimpinan pendidikan Islam dengan menggunakan kerangka teoretis dari disiplin lain seperti organizational behavior, strategic management, atau organizational psychology yang dapat memperkaya pemahaman kita tentang kompleksitas fenomena pendidikan.

Penelitian ini merekomendasikan kepada Kementerian Agama untuk mengembangkan sistem pembinaan kepala madrasah yang berfokus pada pengembangan kompetensi kepemimpinan strategis melalui program pelatihan intensif, mentoring oleh kepala madrasah sukses, dan pembentukan network pembelajaran antar kepala madrasah untuk saling berbagi praktik terbaik dan mendiskusikan challenges yang dihadapi. Kepada yayasan pengelola madrasah swasta, penelitian ini menyarankan untuk memberikan otonomi lebih besar kepada kepala madrasah dalam merancang dan mengimplementasikan strategi pengembangan profesional guru yang sesuai dengan konteks spesifik madrasah mereka, sambil tetap menyediakan support system berupa alokasi anggaran memadai, akses ke resources eksternal, dan legitimasi untuk melakukan inovasi dan eksperimentasi. Kepada kepala madrasah swasta, penelitian ini mendorong untuk tidak menggunakan keterbatasan sumber daya sebagai excuse untuk tidak melakukan improvement, tetapi justru melihatnya sebagai opportunity untuk mengembangkan kreativitas strategis dengan memanfaatkan sumber daya internal yang ada, membangun partnership dengan stakeholders eksternal, dan yang terpenting membangun kultur pembelajaran profesional sebagai aset intangible yang memiliki nilai jangka panjang lebih besar dari asset tangible apapun. Pada akhirnya, transformasi kualitas pendidikan madrasah swasta tidak akan terjadi melalui injeksi anggaran semata, tetapi melalui kepemimpinan strategis kepala sekolah yang visioner, kreatif, persistent, dan committed untuk membangun komunitas pembelajaran profesional yang menempatkan continuous improvement dan collective excellence sebagai DNA organisasional yang dipegang teguh oleh setiap anggota komunitas sekolah.

Daftar Pustaka

- [1] R. Hanafiah, "Profesionalisme Guru Madrasah Swasta: Tantangan dan Arah Pengembangan," *J. Pendidik. Islam Indones.*, vol. 11, no. 2, pp. 145–162, 2023.
- [2] S. Ramdani and M. Yusuf, "Analisis Kompetensi Pedagogik dan Profesional Guru Madrasah," *J. Penelit. Pendidik. Agama*, vol. 9, no. 1, pp. 55–70, 2022.
- [3] D. Lestari, "Manajemen SDM Pendidikan di Madrasah: Permasalahan dan Strategi," *Farabi J. Manaj. Pendidik. Islam*, vol. 8, no. 2, pp. 201–218, 2021.
- [4] H. Sutarto and A. Wibowo, "Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah dan Pengembangan Profesional Guru," *J. Kepemimp. Pendidik. Islam*, vol. 6, no. 1, pp. 33–50, 2024.
- [5] K. Anwar, "Pengaruh Kepemimpinan Instruksional Kepala Madrasah terhadap Kinerja Guru," *J. Manaj. Pendidik. Islam*, vol. 5, no. 2, pp. 89–104, 2021.
- [6] T. Hidayat and N. Maulida, "Strategi Kepala Madrasah dalam Pengembangan Guru Berbasis Kebutuhan," *Tarbawi J. Pendidik. Islam*, vol. 10, no. 1, pp. 21–38, 2023.

- [7] S. Pramudita, "Aplikasi Teori 5P Mintzberg dalam Kepemimpinan Pendidikan Islam," *J. Strateg. dan Kepemimp. Pendidik.*, vol. 4, no. 1, pp. 1–20, 2025.
- [8] F. Nurjannah, "Profesionalisme Guru dalam Perspektif Pendidikan Islam Kontemporer," *J. Stud. Pendidik. Islam*, vol. 12, no. 3, pp. 250–267, 2022.
- [9] S. Rahmi and H. Utama, "Pendekatan Kualitatif pada Penelitian Kepemimpinan Kepala Madrasah," *EduQual J. Penelit. Kualitatif*, vol. 2, no. 1, pp. 41–58, 2023.
- [10] M. Aziz, "Penerapan Studi Kasus dalam Penelitian Pendidikan Islam," *J. Metodol. Penelit. Pendidik.*, vol. 7, no. 2, pp. 77–93, 2021.
- [11] R. Yunus, "Analisis Data Kualitatif Model Miles-Huberman pada Studi Kepemimpinan Pendidikan," *J. Anal. Pendidik. Islam*, vol. 9, no. 1, pp. 55–73, 2024.
- [12] A. Suryana, "Triangulasi dalam Penelitian Pendidikan: Konsep dan Aplikasinya," *J. Ilm. Pendidik.*, vol. 10, no. 4, pp. 300–315, 2022.