

**PERAN KEPALA SEKOLAH SEBAGAI
PEMIMPIN REFLEKTIF DALAM MEREALISASIKAN
KOMPETENSI GURU PENDIDIKAN AGAMA ISLAM**



TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister Pendidikan (M.Pd.)

Oleh:

SUHIRMAN
NIM 50223028

**PASCASARJANA PROGRAM STUDI
MAGISTER PENDIDIKAN AGAMA ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI K.H. ABDURRAHMAN WAHID
PEKALONGAN
2025**

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Nama : Suhirman
NIM : 50223028
Program Studi : Magister Pendidikan Agama Islam
Judul Tesis : PERAN KEPALA SEKOLAH SEBAGAI PEMIMPIN
REFLEKTIF DALAM MEREALISASIKAN KOMPETENSI
GURU PENDIDIKAN AGAMA ISLAM

Tesis ini telah disetujui oleh pembimbing untuk diajukan ke sidang panitia ujian
Tesis program Magister.

Jabatan	Nama	Tanda tangan	Tanggal
Pembimbing 1	Drs. Moh. Muslih, M.Pd., Ph.D. NIP. 19670717 1999031001		23/6/2025
Pembimbing 2	Dr. Nur Kholis, M.A NIP. 19750207 1999031001		17/2025 /6

Pekalongan, 16 Juni 2025

Mengetahui:
a.n. Direktur,
Ketua Program Studi
Magister Pendidikan Agama Islam



Dr. H. ABDUL KHOBIR, M.Ag
NIP. 19720105 200003 1 002



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
K.H. ABDURRAHMAN WAHID PEKALONGAN
PASCASARJANA**

Jalan Kusuma Bangsa Nomor 9 Pekalongan Kode Pos 51141 Telp. (0285) 412575
www.pps.uingusdur.ac.id email: pps@uingusdur.ac.id

PENGESAHAN

Tesis dengan Judul **“Peran Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Reflektif
Dalam Merealisasikan Kompetensi Guru Pendidikan Agama Islam”** yang
disusun oleh:

Nama : Suhirman
NIM : 50223028
Program Studi : Magister Pendidikan Agama Islam

Telah dipertahankan dalam Sidang Ujian Tesis Pascasarjana Universitas Islam
Negeri K.H. Abdurrahman Wahid Pekalongan pada tanggal 20 Juni 2025.

Jabatan	Nama	Tanda tangan	Tanggal
Ketua Sidang	Prof. Dr. H. Moh. Sugeng Solehuddin, M.Ag. NIP. 19730112 200003 1 001		8/7-2025
Sekretaris Sidang	Dr. M. Ali Ghufro, M.Pd. NIP. 198707232020121004		7/7 2025
Penguji Utama	Dr. Arif Chasanul Muna, Lc., M.A. NIP. 19790607 200312 1 003		7/20 25 /5
Penguji Anggota	Dr. Ma'mun Hanif, M.Pd. NIP. 196306121992031002		9/7 2025



Mengetahui:

Direktur Pascasarjana

Prof. Dr. H. Ade Dedi Rohayana, M.Ag.
NIP. 19710115 199803 1 005

PERNYATAAN KEASLIAN

Dengan ini menyatakan bahwa:

1. Karya tulis saya, tesis ini, adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (Sarjana, Magister), baik di Universitas Islam Negeri K.H. Abdurrahman Wahid Pekalongan maupun di perguruan tinggi lain.
2. Karya tulis ini adalah murni gagasan, rumusan, dan penelitian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan Tim Pembimbing.
3. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila di kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di perguruan tinggi ini.



Pekalongan, 11 Juni 2025
Yang membuat pernyataan,


Sahirman

NIM. 50223028

PEDOMAN TRANSLITERASI

Berdasarkan surat keputusan bersama Menteri Agama RI dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI Nomor: 158/1987 dan 0543 b/U/1987, tanggal 22 Januari 1998.

I. Konsonan Tunggal

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Keterangan
ا	Alif		
ب	ba'	B	Be
ت	ta'	T	Te
ث	sa'	Ś	s (dengan titik diatas)
ج	Jim	J	Je
ح	ha'	ḥ	ha (dengan titik dibawah)
خ	Kha	Kh	ka dan ha
د	Dal	D	De
ذ	Zal	ẓ	zet (dengan titik diatas)
ر	ra'	R	Er
ز	Z	Z	Zet
س	S	S	Es
ش	Sy	Sy	es dan ye
ص	Sad	ṣ	es (dengan titik dibawah)
ض	Dad	ḍ	de (dengan titik dibawah)
ط	T	ṭ	te (dengan titik dibawah)
ظ	Za	ẓ	zet (dengan titik dibawah)
ع	'ain	‘	koma terbalik (didas)
غ	Gain	G	Ge
ف	Fa	F	Ef
ق	Qaf	Q	Qi
ك	Kaf	K	Ka

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Keterangan
ل	Lam	L	El
م	M	M	Em
ن	Nun	N	En
و	Waw	W	We
هـ	ha'	Ha	Ha
ء	hamzah	~	Apostrof
ي	Ya	Y	Ye

II. Konsonan Rangkap

Konsonan rangkap yang disebabkan oleh *syaddah* ditulis rangkap.

Contoh : نزل = *nazzala*

بيهن = *bihinna*

III. Vokal Pendek

Fathah (o _) ditulis a, *kasrah* (o _) ditulis I, dan *dammah* (o _) ditulis u.

IV. Vokal Panjang

Bunyi a panjang ditulis a, bunyi I panjang ditulis i, bunyi u panjang ditulis u, masing-masing dengan tanda penghubung (~) di atasnya.

Contoh :

1. Fathah + alif ditulis a, seperti فلا ditulis *fala*.
2. Kasrah + ya' mati ditulis I seperti تفصيل: ditulis *tafsil*.
3. Dammah + wawu mati ditulis u, seperti أصول, ditulis *susul*.

V. Vokal Rangkap

1. Fathah + ya' mati ditulis ai الزهيلي ditulis *az-Zuhaili*
2. Fathah + wawu ditulis au الدولة ditulis *ad-Daulah*

VI. Ta' Marbuthah di akhir kata

1. Bila dimatikan ditulis ha. Kata ini tidak diperlakukan terhadap arab yang sudah diserap kedalam bahasa Indonesia seperti shalat, zakat dan sebagainya kecuali bila dikendaki kata aslinya.

2. Bila disambung dengan kata lain (frase), ditulis h, contoh: بداية الهداية ditulis *bidayah al-hidayah*.

VII. Hamzah

1. Bila terletak diawal kata, maka ditulis berdasarkan bunyi vocal yang mengiringinya, seperti أن ditulis *anna*.
2. Bila terletak diakhir kata, maka ditulis dengan lambing apostrof,(,) seperti شئىء ditulis *syai,un*.
3. Bila terletak ditengah kata setelah vocal hidup, maka ditulis sesuai dengan bunyi vokalnya, seperti ربائب ditulis *raba'ib*.
4. Bila terletak ditengah kata dan dimatikan, maka ditulis dengan lambing apostrof (,) seperti تآخذون ditulis *ta'khuzuna*.

VIII. Kata Sandang Alif + Lam

1. Bila ditulis huruf qamariyah ditulis al, seperti البقرة ditulis *al-Baqarah*.
2. Bila diikuti huruf syamsiyah, huruf 'I' diganti denganhuruf syamsiyah yang bersangkutan, seperti النساء ditulis *an-Nisa'*.

IX. Penulisan Kata-kata Sandang dalam Rangkaian Kalimat

Dapat ditulis menurut bunyi atau pengucapannya dan menurut penulisannya, seperti : ذوي الفرود ditulis *zawi al-furud* atau أهل السنة ditulis *ahlu as-sunnah*.

MOTO DAN PERSEMBAHAN

MOTO



yang diajarkan kepadanya oleh (malaikat) yang sangat kuat (Jibril)

(Q.S An- Najm: 5)

PERSEMBAHAN

Tesis ini Peneliti persembahkan kepada :

1. Ibu Aswati dan Bapak Sutrimo yang selalu mendoakan dan mensupport hingga saat ini.
2. Istri tercinta Irma Nailul Muna, M.Pd. dan Putri saya Tadzkirotuzzahra Mayang Fa'ana yang saya sayangi.
3. Keluarga Bani Fatah Syakur Pekalongan yang saya sayangi
4. Keluarga besar SMP Negeri 1 Kandeman tempat saya mengajar
5. Teman teman seperjuangan kelas MPAI B yang menemani proses studi ini.
6. Keluarga besar SMP Negeri 1 Limpung dan SMP Negeri 2 Kandeman yang telah memberikan izin kepada saya untuk melakukan penelitian.
7. Keluarga besar Program Pascasarjana Angkatan A dan B Universitas Islam Negeri K.H. Abdurrahman Wahid Pekalongan, yang senantiasa membantu dan memberikan ilmu selama masa perkuliahan, khususnya dalam penulisan tesis ini.
8. Seluruh Jajaran Pimpinan dan Staf Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri K.H. Abdurrahman Wahid Pekalongan yang telah memberikan arahan dan bantuan selama perkuliahan.

ABSTRAK

Suhirman, NIM. 50223028. 2025. Peran Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Reflektif Dalam Merealisasikan Kompetensi Guru Pendidikan Agama Islam. Tesis, Program Studi Magister Pendidikan Agama Islam, Pascasarjana, Universitas Islam Negeri K.H Abdurrahman Wahid Pekalongan. Pembimbing: (1) Drs. Moh. Muslih, M.Pd., Ph.D (2) Dr. Nur Kholis, M.A

Kata kunci: *Kepemimpinan Reflektif, Kepala Sekolah, Kompetensi Guru, PAI*

Dunia pendidikan terus mengalami perubahan signifikan, baik dari sisi kurikulum, teknologi, tuntutan masyarakat, maupun karakteristik peserta didik. Kondisi ini menuntut kepala sekolah untuk tidak hanya bersikap reaktif, tetapi juga reflektif dalam setiap kebijakan dan tindakan yang diambil. Refleksi mendalam membantu pemimpin menghindari kesalahan yang berulang. Melalui refleksi, kepala sekolah dapat mengevaluasi kinerja diri dan merancang langkah perbaikan. Selain itu, Kepemimpinan reflektif dapat mendorong kepala sekolah dalam merealisasikan kompetensi guru PAI.

Rumusan masalah penelitian ini adalah 1) Bagaimana peran kepala sekolah sebagai pemimpin reflektif di SMP Negeri 2 Kandeman dan SMP Negeri 1 Limpung; 2) Bagaimana peran kepala sekolah dalam merealisasikan kompetensi guru Pendidikan Agama Islam (PAI); dan 3) Bagaimana tantangan serta upaya kepala sekolah dalam merealisasikan kompetensi guru PAI.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara terstruktur, dokumentasi, dan tes. Keabsahan data diperoleh melalui triangulasi teknik dan sumber, sedangkan analisis data dilakukan melalui tahapan kondensasi data, penyajian data, dan penarikan simpulan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin reflektif berperan aktif melibatkan guru dalam pengambilan keputusan, menempatkan guru sesuai dengan kompetensinya, serta mendorong peningkatan kualitas pembelajaran. Dalam merealisasikan kompetensi pedagogik dan profesional guru PAI, kepala sekolah melakukan kolaborasi dan berbagi praktik baik melalui inovasi pembelajaran kontekstual. Adapun tantangan yang dihadapi disikapi dengan pemberdayaan sumber daya, kerja sama dengan *stakeholder*, dan pengembangan pelatihan berkelanjutan. Penelitian ini memberikan kontribusi dalam memperkuat praktik kepemimpinan reflektif kepala sekolah dalam peningkatan kompetensi guru PAI di satuan pendidikan.

ABSTRACT

Suhirman. NIM. 50223028. 2025. The Role of the School Principal as a Reflective Leader in Realizing the Competence of Islamic Religious Education (PAI) Teachers. Thesis. Master's Program in Islamic Religious Education, Postgraduate Program, Universitas Islam Negeri K.H. Abdurrahman Wahid Pekalongan. Supervisors: (1) Drs. Moh. Muslih, M.Pd., Ph.D. (2) Dr. Nur Kholis, M.A. Keywords: Reflective Leadership, Principal, Teacher Competency, Islamic Religious Education

The world of education continues to undergo significant changes in terms of curriculum, technology, societal demands, and student characteristics. This condition requires school principals not only to be reactive but also reflective in every policy and decision taken. Deep reflection helps leaders avoid repeated mistakes. Through reflection, principals can evaluate their own performance and design improvement strategies. Furthermore, reflective leadership can encourage principals in realizing the competencies of Islamic Religious Education (PAI) teachers.

The research questions in this study are: 1) What is the role of the principal as a reflective leader at SMP Negeri 2 Kandeman and SMP Negeri 1 Limpung? 2) How does the principal play a role in realizing the competencies of Islamic Religious Education (PAI) teachers? and 3) What are the challenges and efforts made by the principals in realizing the competencies of PAI teachers?

This study uses a qualitative approach with data collection techniques including observation, structured interviews, documentation, and tests. The validity of the data is ensured through technique and source triangulation, while data analysis is carried out through data condensation, data display, and drawing conclusions.

The results of the study show that principals as reflective leaders actively involve teachers in decision-making, assign teachers according to their competencies, and encourage improved teaching quality. In realizing the pedagogical and professional competencies of PAI teachers, principals collaborate and share best practices through contextual learning innovations. The challenges faced are addressed through resource empowerment, collaboration with stakeholders, and the development of continuous training. This research contributes to strengthening the practice of reflective leadership among school principals in improving the competencies of PAI teachers in educational institutions.

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Wr. Wb.

Puji syukur alhamdulillah kami panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, hidayah, dan inayah-Nya kepada kita semua, shalawat dan salam semoga senantiasa terlimpah kepada junjungan kita Nabi Besar Muhammad SAW beserta keluarga, sahabat, tabi'in, tabi'it tabi'in dan para pengikutnya yang setia hingga akhir zaman, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan tesis ini dengan judul ***“Peran Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Reflektif Dalam Merealisasikan Kompetensi Guru Pendidikan Agama Islam”*** sebagai syarat untuk mendapat gelar Magister Pascasarjana Universitas Islam Negeri K.H. Abdurrahman Wahid Pekalongan. Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. Zarenal Mustakim, M.Ag selaku Rektor UIN K.H. Abdurrahman Wahid Pekalongan.
2. Bapak Prof. Dr. H. Ade Dedi Rohayana, M.Ag selaku Direktur Pascasarjana UIN K.H. Abdurrahman Wahid Pekalongan.
3. Bapak Dr. Slamet Untung, M.Ag selaku ketua Program Studi Pendidikan Agama Islam Pascasarjana UIN K.H. Abdurrahman Wahid Pekalongan..
4. Bapak Drs. Moh. Muslih, M.Pd., Ph.D, selaku Pembimbing I yang dengan penuh dedikasi telah berkenan meluangkan waktu untuk memberikan arahan dan bimbingan, dan buah pikirannya dalam tesis ini.
5. Bapak Dr. Nur Kholis, M.A selaku Pembimbing II yang dengan penuh dedikasi telah berkenan meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan, dan arahnya dalam tesis ini.
6. Ucapan terima kasih disampaikan kepada Kepala SMP Negeri 2 Kandeman, Ibu Suningsih, S.Pd., M.Si. beserta para guru, staf, dan siswa atas kerjasama, izin, dan kesempatan yang diberikan sehingga penelitian ini dapat terlaksana dengan baik.

7. Ucapan terima kasih disampaikan kepada Kepala SMP Negeri 1 Limpung , Bapak Heru Setiadi, S.Pd., M.Si. beserta para guru, staf, dan siswa atas kerjasama, izin, dan kesempatan yang diberikan sehingga penelitian ini dapat terlaksana dengan baik
8. Segenap Dosen dan Staf Pascasarjana UIN K.H. Abdurrahman Wahid Pekalongan.
9. Keluarga besar Bani Fatah Syakur, terkhusus istri tercinta penulis Irma Nailul Muna, M.Pd. atas do'a dan segala kasih sayangnya.
10. Semua pihak yang telah membantu terwujudnya tesis ini.

Kiranya tiada ungkapan yang paling indah yang dapat penulis haturkan selain iringan do'a *Jazakumullahu Khoirol Jaza'*, semoga bantuan dukungan yang telah di berikan mendapat balasan yang berlipat ganda dari Allah SWT. Amin.

Penulis menyadari tiada gading yang tak retak, begitupun kiranya Tesis ini masih jauh dari sempurna, sumbang pikir dan koreksi sangat bermanfaat dalam menyempurnakan Tesis ini.

Akhirnya penulis berharap semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi semua pihak. Amin.

Wassalamualaikum Wr. Wb

Pekalongan, 12 Juni 2025

Penulis



Suhirman

NIM. 50223028

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
PERSETUJUAN PEMBIMBING	ii
PENGESAHAN	iii
PERNYATAAN KEASLIAN	iv
PEDOMAN TRANSLITERASI	vi
MOTO DAN PERSEMBAHAN	ix
ABSTRAK	x
ABSTRACT	xi
KATA PENGANTAR	xii
DAFTAR ISI	xiii
DAFTAR TABEL	xvii
DAFTAR GAMBAR	xviii
DAFTAR LAMPIRAN	xix
 BAB I PENDAHULUAN	 1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Identifikasi Masalah	6
1.3 Pembatasan Masalah	6
1.4 Rumusan Masalah	7
1.5 Tujuan Penelitian	7
1.6 Manfaat Penelitian	8
BAB II LANDASAN TEORI	10
2.1 <i>Grand Theory</i>	10
2.2 <i>Middle Theory</i>	32
2.3 <i>Applied Theory</i>	37
2.4 Penelitian Terdahulu	49
2.5 Kerangka Berpikir	58
BAB III METODE PENELITIAN.....	60
3.1 Desain Penelitian.....	60
3.2 Latar Penelitian	61
3.3 Data dan Sumber Data Penelitian	62
3.4 Teknik Pengumpulan Data	63
3.5 Keabsahan Data.....	64
3.6 Teknik Analisis Data	66
3.7 Teknik Simpulan Data.....	67
3.8 Sistematika Pembahasan	69

BAB IV	GAMBAR UMUM PENELITIAN	70
4.1	Profil Umum SMP Negeri 2 Kandeman	70
4.2	Visi, Misi dan Tujuan SMP Negeri 2 Kandeman	73
4.3	Karakteristik SMP Negeri 2 Kandeman.....	78
4.4	Profil Umum SMP Negeri 1 Limpung	85
4.5	Visi, Misi dan Tujuan SMP Negeri 1 Limpung	86
4.6	Karakteristik SMP Negeri 1 Limpung	87
BAB V	DATA DAN TEMUAN PENELITIAN	92
5.1	Peran Kepala SMP Negeri 2 Kandeman sebagai Pemimpin Reflektif	92
5.2	Peran Kepala SMP Negeri 2 Kandeman dalam Merealisasikan Kompetensi Pedagogik Guru PAI.....	92
5.3	Peran Kepala SMP Negeri 2 Kandeman dalam Merealisasikan Kompetensi Profesional Guru PAI.....	100
5.4	Peran Kepala SMP Negeri 1 Limpung sebagai Pemimpin Reflektif.....	108
5.5	Peran Kepala SMP Negeri 1 Limpung dalam Merealisasikan Kompetensi Pedagogik Guru PAI.....	109
5.6	Peran Kepala SMP Negeri 1 Limpung dalam Merealisasikan Kompetensi Profesional Guru PAI.....	116
5.7	Tantangan yang Dihadapi Kepala Sekolah dalam Merealisasikan Kompetensi Profesional dan Pedagogis Guru Pendidikan Agama Islam	124
5.7.1.	Tantangan yang Dihadapi Kepala SMP Negeri 2 Kandeman dalam Merealisasikan Kompetensi Pedagogik ..	124
5.7.2.	Tantangan yang Dihadapi Kepala SMP Negeri 2 Kandeman dalam Merealisasikan Kompetensi Profesional..	125
5.7.3.	Tantangan yang Dihadapi Kepala SMP Negeri 1 Limpung dalam Merealisasikan Kompetensi Pedagogik	126
5.7.4.	Tantangan yang Dihadapi Kepala SMP Negeri 1 Limpung dalam Merealisasikan Kompetensi Profesional	126
5.8	Upaya Kepala Sekolah dalam Merealisasikan Kompetensi Pedagogik dan Profesional Guru Pendidikan Agama Islam	126
5.8.1	Upaya Kepala Sekolah dalam Merealisasikan Kompetensi Pedagogik dan Profesional Guru Pendidikan Agama Islam di SMP Negeri 2 Kandeman	126
5.8.2.	Upaya Kepala Sekolah dalam Merealisasikan Kompetensi Pedagogik dan Profesional Guru Pendidikan Agama Islam di SMP Negeri 1 Limpung	128

BAB VI PEMBAHASAN	129
6.1. Analisis Peran Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Reflektif	129
6.1.1 Analisis Peran Kepala SMP Negeri 2 Kandeman Sebagai Pemimpin Reflektif	129
6.1.2 Analisis Peran Kepala SMP Negeri 1 Limpung Sebagai Pemimpin Reflektif	140
6.2. Persamaan dan Perbedaan Kepala SMP Negeri 2 Kandeman dan SMP Negeri 1 Limpung Sebagai Pemimpin Reflektif	147
6.2.1 Persamaan Kepemimpinan Reflektif Kepala Sekolah SMP Negeri 2 Kandeman dan SMP Negeri 1 Limpung	147
6.2.2 Perbedaan Kepemimpinan Reflektif Kepala Sekolah SMP Negeri 2 Kandeman dan SMP Negeri 1 Limpung	147
6.3. Analisis Peran Kepala Sekolah dalam Merealisasikan Kompetensi Pedagogik dan Profesional Guru Pendidikan Agama Islam	148
6.3.1 Analisis Peran Kepala Sekolah dalam Merealisasikan Kompetensi Pedagogik Guru Pendidikan Agama Islam di SMP Negeri 2 Kandeman	148
6.3.2. Analisis Peran Kepala Sekolah Sebagai dalam Merealisasikan Kompetensi Profesional Guru Pendidikan Agama Islam di SMP Negeri 2 Kandeman	165
6.3.3. Analisis Peran Kepala Sekolah dalam Merealisasikan Kompetensi Pedagogik Guru Pendidikan Agama Islam di SMP Negeri 1 Limpung	172
6.3.4. Analisis Peran Kepala Sekolah dalam Merealisasikan Kompetensi Profesional Guru Pendidikan Agama Islam di SMP Negeri 1 Limpung	179
6.4 Analisis Tantangan yang Dihadapi Kepala Sekolah dalam Merealisasikan Kompetensi Pedagogik dan Profesional Guru Pendidikan Agama Islam	187
6.4.1. Analisis Tantangan yang Dihadapi Kepala Sekolah SMP Negeri 2 Kandeman dalam Merealisasikan Kompetensi Pedagogik	187
6.4.2. Analisis Tantangan yang Dihadapi Kepala Sekolah SMP Negeri 2 Kandeman dalam Merealisasikan Kompetensi Profesional	188
6.4.3. Analisis Tantangan yang Dihadapi Kepala Sekolah SMP Negeri 1 Limpung dalam Merealisasikan Kompetensi Pedagogik	189
6.4.4. Analisis Tantangan yang Dihadapi Kepala Sekolah SMP Negeri 1 Limpung dalam Merealisasikan Kompetensi	190

Profesional.....	
6.5 Analisis Upaya Kepala Sekolah dalam Merealisasikan Kompetensi Pedagogik dan Profesional Guru Pendidikan Agama Islam	190
6.5.1 Analisis Upaya Kepala Sekolah dalam Merealisasikan Kompetensi Pedagogik dan Profesional Guru Pendidikan Agama Islam di SMP Negeri 2 Kandeman	190
6.5.2 Analisis Upaya Kepala Sekolah dalam Merealisasikan Kompetensi Pedagogik dan Profesional Guru Pendidikan Agama Islam di SMP Negeri 1 Lempung	194
BAB VII SIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN	197
7.1. Simpulan	197
7.2. Implikasi	198
7.3. Saran Saran.....	198
DAFTAR PUSTAKA	200
LAMPIRAN-LAMPIRAN.....	205
Lampiran 1 : Surat Keterangan Penelitian	205
Lampiran 2 : Pedoman Instrumen Pengumpulan Data	207
Lampiran 3 : Transkrip Wawancara.....	211
Lampiran 4 : Dokumentasi.....	220
Lampiran 5 : Daftar Riwayat Hidup.....	223

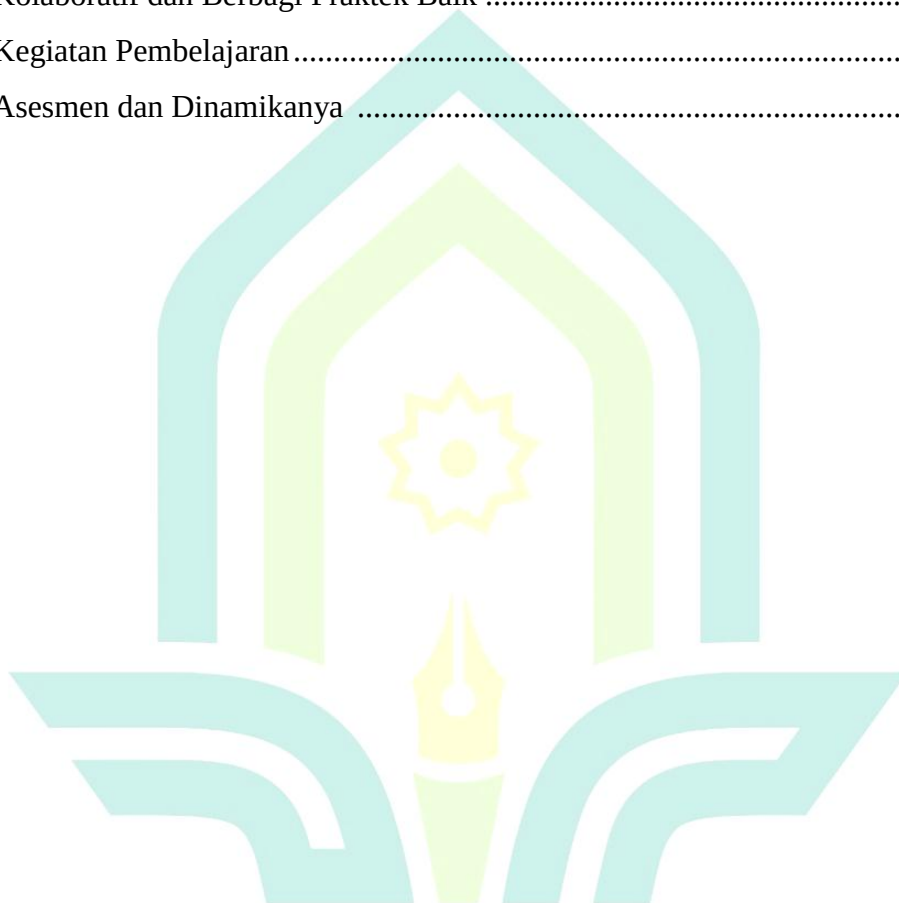
DAFTAR TABEL

2.1	Penelitian Terdahulu	56
4.2	Prasarana SMP Negeri 2 Kandeman	80
4.3	Distribusi Pendidik SMP Negeri 2 Kandeman	81
4.4.	Kualifikasi Pendidikan dan Mata Pelajaran yang diampu	81
4.5	Distribusi Tenaga Kependidikan SMP Negeri 2 Kandeman	83
4.6	Distribusi Peserta Didik SMP Negeri 2 Kandeman	83
4.7	Kondisi Sarana dan Prasarana	88
4.8	Kondisi Pendidik dan Tenaga Kependidikan	90
5.9	Fase D Berdasarkan Elemen	101
5.10	Fase D Berdasarkan Elemen	117
6.11	Persamaan Kepemimpinan Reflektif	147
6.12	Perbedaan Kepemimpinan Reflektif	147
6.13	Karakteristik Asesmen Formatif dan Sumatif	163
6.14	Praktek Kolaboratif Guru PAI	195



DAFTAR GAMBAR

2.1	Kerangka Berpikir	59
3.2	Komponen Analisis Data Model Interaktif	68
6.1	Pola Siklus Reflektif Gibbs	135
6.2	Pola Reflektif Transformatif Leithwood	141
6.3	Bagan Supervisi Sekolah kepada Guru PAI.....	152
6.4	Kolaboratif dan Berbagi Praktek Baik	153
6.5	Kegiatan Pembelajaran	160
6.6	Asesmen dan Dinamikanya	161



DAFTAR LAMPIRAN

1. Surat Keterangan Penelitian	205
2. Pedoman Instrumen Pengumpulan Data.....	207
3. Transkrip Wawancara	211
4. Dokumentasi	220
5. Daftar Riwayat Hidup	223



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pendidikan Agama Islam memiliki peran dalam membentuk karakter dan nilai-nilai religius generasi muda saat ini, khususnya di era 4,0 yang bertumpu pada teknologi dan informasi, oleh karena itu sangat penting bagi guru untuk menguasai prinsip dasar-dasar Islam, inovasi pembelajaran dan teknologi modern (M. Muhaimin, 2017:15). Pada tahun 2021, Pemerintah melalui Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi (Kemendikbudristek) telah meluncurkan Program Sekolah Penggerak sebagai upaya untuk meningkatkan standar pendidikan nasional pada masa transisi pemulihan kondisi pendidikan pasca terjadi covid-19. Walaupun, akhirnya Program Sekolah Penggerak dicabut pada pertengahan Maret 2025.

Pada Program Sekolah Penggerak kepala sekolah memiliki tanggungjawab yang besar dalam menggerakkan lembaganya. Berdasarkan penelitian Akbar Tanjung, dkk. (2024) bahwa, kepala sekolah dalam meningkatkan kedisiplinan guru di MTsN 2 Padang Lawas masih kurang maksimal terlaksana sebagaimana yang diharapkan, untuk itu perlu dievaluasi sehingga lebih baik, sebab masih terjadi kelemahan dari sisi keteladanan, kemampuan merangkul warga sekolah, kurangnya penegakan kedisiplinan, dan gaya kepemimpinan yang dilakukan masih perlu ditingkatkan sesuai kompetensi sebagai pimpinan (Tanjung et al., 2024:156).

Penelitian Jeanny Novita Sidupa (2018) menemukan bahwa, kepala sekolah dalam menjalankan kepemimpinannya kurangnya dukungan dari pihak yayasan sekolah dalam menciptakan standar, sistem dan program yang berorientasi pada visi, misi dan tujuan sekolah. Untuk itu yayasan sebagai pembuat kebijakan hendaknya melakukan koordinasi dan kolaborasi yang baik dengan seluruh warga sekolah sehingga dapat menentukan arah kebijakan dan menumbuhkan komitmen yang kuat dalam pemenuhan tujuan sekolah (Sidupa, 2018:117).

Penelitian Sumartini (2013) bahwa, (1) kepala sekolah jarang membuat perencanaan kurikulum setiap tahun/kurang mensosialisasikan pengembangan kurikulum. Jikalau ada program sekolah, programnya kurang lengkap dan program tersebut kurang tersosialisasikan oleh kepala sekolah kepada guru-guru atau pengawas yang ada, (2) kepala sekolah kurang mengkoordinir kegiatan-kegiatan yang diberikan kepada guru dalam melaksanakan kurikulum, sehingga guru bekerja tidak sesuai dengan tugas yang telah diberikan untuk dilaksanakan. (3) kepala sekolah kurang memberikan pengarahan terhadap petunjuk pelaksanaan pengajaran, sehingga pengarahan terhadap petunjuk pelaksanaan pengajaran masih terjadi penyimpangan yang belum melalui jalur yang telah ditetapkan sehingga dapat menjadikan terjadinya pemborosan, dan (4) kepala sekolah kurang memberikan pengawasan terhadap pelaksanaan tugas guru, sehingga masih ada guru yang kurang disiplin (Sumartini, 2013:250).

Penelitian diatas menunjukkan bahwa peran kepala sekolah belum optimal. Selain itu, mengenai kompetensi guru, menurut Wiyani (2016) banyak guru yang belum sepenuhnya memahami dan menguasai kompetensi pedagogik sehingga proses pembelajaran yang dilakukan kurang optimal. Ketidakmampuan guru dalam mengikuti perubahan kurikulum dan tuntutan siswa di era digital merupakan salah satu faktor utama yang menyebabkan masalah ini (Wijaya, T., & Murtafiah, 2023:52).

Akibatnya, terjadi penurunan kualitas sekolah secara keseluruhan. Keinginan dan minat siswa untuk belajar dipengaruhi secara negatif oleh guru yang kurang memiliki kompetensi pedagogik, yang pada gilirannya mengganggu proses pembelajaran. Sebagai contoh, penelitian seperti yang dilakukan oleh Mulyasa (2015) menunjukkan bahwa pendidik yang tidak efektif sering kali menggunakan strategi pengajaran yang membosankan dan tidak imajinatif. Hasil belajar yang rendah merupakan akibat langsung dari kurangnya minat dan motivasi siswa untuk belajar (Susanto, 2016). Siswa pendidikan agama Islam mengalami kesulitan memahami ide-ide mendasar sebagian karena instruktur mereka tidak dapat menyesuaikan gaya mengajar mereka untuk memenuhi tuntutan siswa mereka (S.Sutrisno, 2020:325)

Kemudian selain, kompetensi pedagogik, guru juga harus memiliki kompetensi profesional, kompetensi profesional adalah faktor kunci dalam menciptakan lingkungan belajar yang kondusif dan efektif. Namun, banyak guru yang belum mampu menjalankan peran mereka secara profesional (Sardiman, 2019). Bukti dari hal ini adalah rendahnya tingkat keterlibatan

guru-siswa di kelas (Fahmi, F., & Iskandar, 2020). Guru dan siswa mengalami kesulitan berkomunikasi karena kontak yang tidak efisien ini, yang membuat siswa sulit memahami pelajaran yang diajarkan (Arikunto, 2021). Khususnya di lembaga yang sebelumnya menawarkan pendidikan pengemudi, kepala sekolah harus memperhatikan dengan saksama kualitas pedagogis dan profesional yang tercantum di atas.

Kompetensi Pendidikan Agama Islam sangat bergantung pada peran kepala sekolah sebagai pemimpin instruksional. Kepemimpinan reflektif adalah salah satu gaya kepemimpinan yang paling tepat di sini, dan itulah jawabannya. Kepemimpinan reflektif menekankan pada kemampuan kepala sekolah untuk secara kritis menganalisis praktik kepemimpinannya sendiri, serta dampaknya terhadap pengembangan kompetensi Guru PAI (Schön, 1983:61). Lebih lanjut, penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan reflektif berkorelasi positif dengan peningkatan kinerja guru (Osterman, K. F., & Kottkamp, 2004:23).

Kepala sekolah sebagai pemimpin reflektif secara sadar merenungkan pengalaman, keputusan, dan tindakan mereka untuk menentukan bidang kekuatan, kelemahan, dan perbaikan mereka. Kepala sekolah dapat terus belajar, menyesuaikan diri dengan perubahan, dan mengambil keputusan yang lebih baik dengan menggunakan proses refleksi dalam merealisasikan kompetensi guru PAI. Sebagai contoh, kepala sekolah dapat merefleksikan efektivitas program pelatihan yang telah diikuti guru PAI, dan

mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki atau ditingkatkan (B. Barnett, 2003:255).

Lebih lanjut, kepala sekolah sebagai pemimpin reflektif mampu menciptakan budaya refleksi di sekolah, di mana guru PAI juga didorong untuk merefleksikan praktik pembelajaran mereka, berbagi pengalaman, dan saling belajar (Day, C., & Leitch, 2001:558). Budaya refleksi ini dapat memicu inovasi dan kreativitas dalam pembelajaran PAI, serta meningkatkan motivasi dan efikasi diri guru.

Tanggung jawab tambahan kepala sekolah adalah memastikan bahwa guru PAI akses ke berbagai kesempatan pengembangan profesional, seperti lokakarya, bimbingan pribadi, dan acara jaringan (P. Gronn, 2003:125). Lambert (2003) menemukan bahwa kepala sekolah yang menyediakan lingkungan yang mendorong siswa untuk bekerja sama dan merefleksikan pembelajaran mereka sendiri memiliki dampak yang jauh lebih besar pada prestasi siswa (L. Lambert, 2003:45).

Seharusnya, kepala sekolah mempunyai Rapor Pendidikan minimal rata-rata diatas 80,00 dalam kualitas pembelajaran. Namun, realitas lapangan menunjukkan berbeda. Pada SMP Negeri 2 Kandeman Raport Pendidikan Tahun 2024 kualitas pembelajaran masih menunjukkan angka 78,29 dan sSMP Negeri 1 Limpung yang menunjukkan skor 77,51 Raport Pendidikan Tahun 2024 (<https://raporpendidikan.dikdasmen.go.id/>).

Selain itu, beberapa guru PAI di eks sekolah penggerak SMP Negeri 2 Kandeman dan SMP Negeri 1 Limpung belum mengikuti PPG (Pendidikan

Profesi Guru), sehingga menambah permasalahan tersebut dan menghambat terealisasinya kompetensi pedagogik dan profesional secara optimal. Oleh karena itu, penelitian ini sangat penting untuk mengetahui peran kepala sebagai pemimpin reflektif dalam merealisasikan kompetensi guru PAI sehingga muncul judul tesis:

“Peran Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Reflektif Dalam Merealisasikan Kompetensi Guru Pendidikan Agama Islam”

1.2 Identifikasi Masalah

Melihat konteks permasalahan diatas, maka setidaknya menjadi catatan sebagai berikut:

- a. Kurangnya pengawasan dan bimbingan kepala sekolah
- b. Pemahaman kurikulum yang tidak merata
- c. Keterbatasan dalam metode atau media dalam pembelajaran

Untuk mengatasi permasalahan dan merealisasikan kompetensi guru Pendidikan Agama Islam, kepala sekolah perlu mengambil peran sebagai pemimpin yang reflektif.

1.3 Pembatasan Masalah

Pembatasan masalah dalam penelitian ini menitikberatkan pada:

- a. Peran kepala sekolah sebagai pemimpin reflektif.
- b. Peran kepala sekolah dalam merealisasikan kompetensi guru PAI.
- c. Tatanan dan upaya kepala merealisasikan kompetensi guru PAI.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan permasalahan yang ada, peneliti merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana peran kepala sekolah sebagai pemimpin reflektif pada SMP Negeri 2 Kandeman dan SMP Negeri 1 Limpung?
2. Bagaimana peran kepala sekolah dalam merealisasikan kompetensi guru PAI pada SMP Negeri 2 Kandeman dan SMP Negeri 1 Limpung?
3. Bagaimana tantangan dan upaya kepala sekolah dalam merealisasikan kompetensi guru PAI pada SMP Negeri 2 Kandeman dan SMP Negeri 1 Limpung?

1.5 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini didasarkan pada rumusan masalah, yaitu:

1. Untuk menganalisis peran kepala sekolah sebagai pemimpin reflektif
Menganalisis peran kepala sekolah sebagai pemimpin reflektif pada SMP Negeri 2 Kandeman dan SMP Negeri 1 Limpung
2. Untuk menganalisis realisasi kepala sekolah dalam mewujudkan kompetensi guru PAI pada SMP Negeri 2 Kandeman dan SMP Negeri 1 Limpung
3. Untuk menganalisis tantangan dan upaya kepala sekolah dalam merealisasikan kompetensi guru PAI.

1.6 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian dengan judul peran kepala sekolah sebagai pemimpin reflektif dalam merealisasikan kompetensi guru PAI adalah sebagai berikut:

1.6.1 Manfaat Teoritis

1.6.1.1 Penguatan Teori Kepemimpinan Reflektif

Kompetensi pedagogik dan profesional guru pendidikan agama Islam dapat ditingkatkan melalui penelitian tentang peran kepemimpinan reflektif kepala sekolah. Penelitian ini memberikan kontribusi pada bidang teori kepemimpinan pendidikan, khususnya yang menekankan pentingnya refleksi, evaluasi, dan penyesuaian strategi kepemimpinan untuk mencapai tujuan pendidikan yang optimal.

1.6.1.2 Kontribusi pada Pengembangan Kompetensi Guru

Penelitian ini memberikan kepercayaan pada gagasan bahwa kepemimpinan sekolah yang kuat secara substansial memengaruhi prestasi siswa dan pencapaian tujuan pendidikan nasional dengan menyoroti hubungan antara kepemimpinan kepala sekolah yang kuat dan peningkatan profesionalisme guru.

1.6.1.3 Model Pengembangan Kompetensi

Bagi sekolah lain dalam situasi yang sebanding, penelitian ini dapat berfungsi sebagai model atau metode untuk meningkatkan kompetensi profesional dan pedagogis guru.

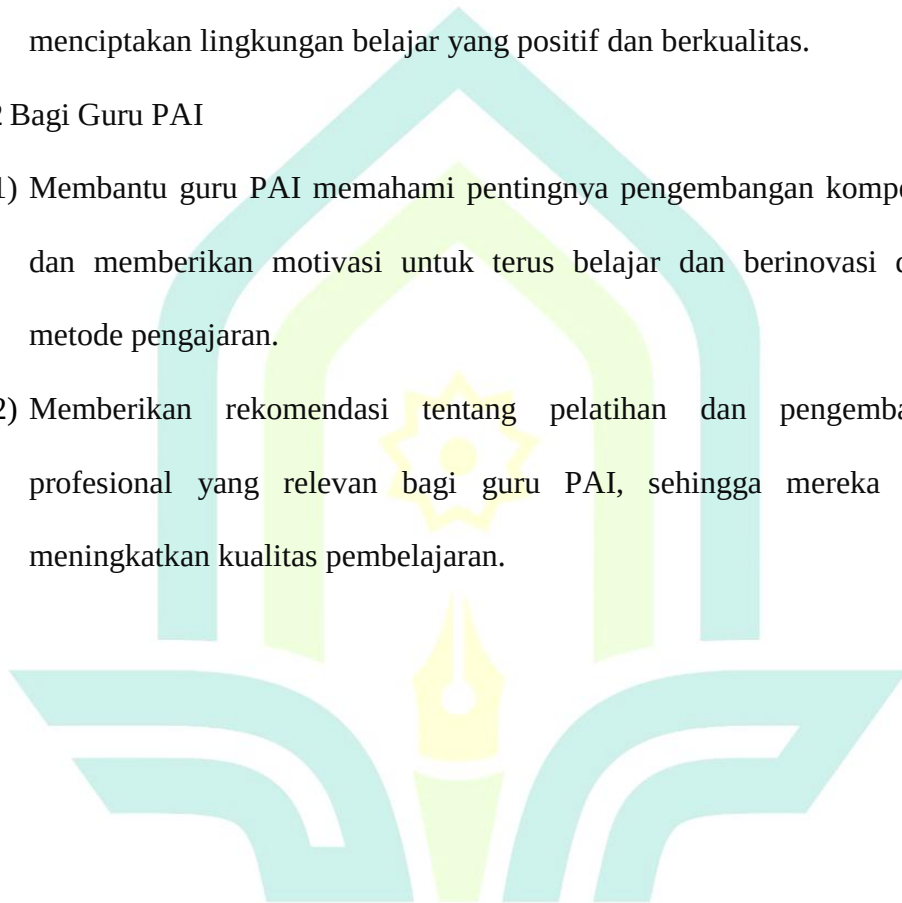
1.6.2 Manfaat Praktis

1.6.2.1 Bagi Kepala Sekolah

- 1) Menjelaskan bagi kepala sekolah untuk menjadi pemimpin yang reflektif dan berikan cara konkret untuk meningkatkan kompetensi guru.
- 2) Menyediakan panduan bagi kepala sekolah dalam mengembangkan keterampilan kepemimpinan yang lebih baik, sehingga dapat menciptakan lingkungan belajar yang positif dan berkualitas.

1.6.2.2 Bagi Guru PAI

- 1) Membantu guru PAI memahami pentingnya pengembangan kompetensi dan memberikan motivasi untuk terus belajar dan berinovasi dalam metode pengajaran.
- 2) Memberikan rekomendasi tentang pelatihan dan pengembangan profesional yang relevan bagi guru PAI, sehingga mereka dapat meningkatkan kualitas pembelajaran.



BAB VII

SIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN

7.1 Simpulan

Berdasarkan penelitian hasil penelitian dan analisi, dapat disimpulkan bahwa peran kepala sekolah sebagai pemimpin reflektif dalam merealisasikan kompetensi guru pendidikan agama Islam, sebagai berikut:

1. Kepala sekolah sebagai pemimpin reflektif memiliki peran penting dalam membina dan meningkatkan kompetensi guru Pendidikan Agama Islam (PAI), khususnya kompetensi pedagogik dan profesional.
2. Melalui proses refleksi yang sistematis, kepala sekolah mampu mengevaluasi kebijakan, pendekatan pembinaan, dan efektivitas pembelajaran secara berkelanjutan.
3. Refleksi tersebut dilakukan melalui pendekatan seperti *reflection-in-action*, *reflection-on-action* (Schön), atau model Gibbs, sehingga menghasilkan tindakan yang lebih tepat sasaran dalam peningkatan mutu guru.
4. Penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah yang menerapkan kepemimpinan reflektif mampu menciptakan budaya reflektif di lingkungan sekolah, membangun kolaborasi, serta mendorong guru untuk terus mengembangkan diri secara profesional.
5. Tantangan yang dihadapi kepala sekolah dalam peran ini meliputi keterbatasan guru dalam mengikuti pelatihan (seperti PPG), rendahnya

kesadaran reflektif guru, hingga ketimpangan kualitas pembelajaran, sebagaimana tercermin dalam raport pendidikan.

7.2 Implikasi

Penelitian ini dapat memberikan implikasi sebagai berikut:

1. Secara teoritis penelitian ini memperkuat relevansi teori kepemimpinan reflektif dalam konteks pendidikan, membuktikan bahwa refleksi bukan hanya instrumen introspektif, tetapi juga alat strategis untuk perbaikan kelembagaan.
2. Secara praktis penelitian ini berimplikasi:
 - a. Kepala sekolah perlu difasilitasi dalam penguatan kapasitas reflektif, misalnya melalui pelatihan kepemimpinan reflektif berbasis praktik.
 - b. Guru PAI perlu diarahkan untuk menjadikan refleksi sebagai bagian integral dari pengembangan profesinya.
 - c. Diperlukan sinergi antara kepala sekolah, pengawas, dan *stakeholder* pendidikan untuk menciptakan sistem pengembangan kompetensi yang berkelanjutan.
3. Ranah kebijakan, hasil penelitian ini dapat menjadi dasar pertimbangan bagi dinas pendidikan atau kementerian untuk menjadikan kepemimpinan reflektif sebagai indikator penting dalam penilaian kinerja kepala sekolah.

7.3 Saran

Berdasarkan simpulan dan implikasi yang diperoleh, saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

1. Bagi Kepala Sekolah
 - a. Mengintegrasikan kegiatan refleksi dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi program pengembangan guru PAI.
 - b. Menjadi teladan dalam berpikir reflektif dan membangun budaya refleksi di sekolah melalui kegiatan rutin seperti supervisi reflektif, coaching, dan evaluasi terbuka.
2. Bagi Guru PAI
 - a. Aktif dalam pelatihan dan pengembangan profesional, serta membiasakan diri merefleksikan praktik mengajar sebagai upaya peningkatan kualitas pembelajaran.
 - b. Membentuk komunitas belajar guru untuk mendiskusikan pengalaman mengajar dan strategi peningkatan kompetensi.
3. Bagi Pemerintah/Dinas Pendidikan
 - a. Menyediakan pelatihan kepemimpinan reflektif dan mentoring berbasis praktik nyata bagi kepala sekolah.
 - b. Memberikan dukungan administratif dan anggaran untuk program reflektif, seperti workshop reflektif, forum kolaboratif guru, dan pengembangan Rapor Pendidikan yang adaptif.
4. Bagi Peneliti Selanjutnya, disarankan untuk mengeksplorasi lebih lanjut tentang model implementasi reflektif yang efektif di berbagai jenjang dan konteks sekolah lain, serta mengukur dampaknya terhadap hasil belajar siswa secara kuantitatif.

DAFTAR PUSTAKA

- Aini, S. Q., & Syamwil, F. 2020. "Kontruksi pendidikan karakter siswa melalui keteladan guru di sekolah". *Jurnal Ilmu Pendidikan dan Humaniora*, 2(2), 149–156.
- Apiyani, A., Supriani, Y., Kuswandi, S., & Arifudin, O. 2022." Implementasi Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB) guru madrasah dalam meningkatkan keprofesian". *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 5(3), 499–504.
- Awaludin, M. F., Ramdani, R., dkk. 2022. "Peran kelompok keagamaan dalam menjaga keharmonisan dan keberagaman". *Jurnal Moderasi Beragama*, 8(1). <https://doi.org/10.5281/zenodo.5915154>
- Azimah, H., & Ridlo, U. 2025. "Kasuistik evaluasi pembelajaran bahasa Arab: Siklus refleksi Gibbs dalam penilaian dan pengukuran". *Al-Mujtama': Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran Bahasa Arab*, 5(5), 1620–1628.
- Azmy, D. A. 2021. *Teori dan dasar kepemimpinan*. Surabaya: Mitra Ilmu.
- Barnett, B. 2003. "Reflective practice and mindful action in educational leadership". *Journal of School Leadership*, 13(3), 250–264.
- Claudia, C. 2022. "Pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah dan budaya organisasi sekolah terhadap kinerja guru di Yayasan Islamiyah Al-Falah". Tesis: Bengkulu: Pascasarjana Universitas Bengkulu.
- Creswell, J. W. 2014. *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Los Angeles: Sage Publications.
- Damanik, T., Napitu, U., & Saragih, H. 2023. "Pemanfaatan perpustakaan sekolah sebagai sumber belajar di sekolah menengah atas". *Jurnal Ilmu Pendidikan dan Sosial*, 5(4), 14224–14234.
- Dasmo, D., Notosudjono, D., Sunardi, O., & Budi, H. 2021. "Analisis indikator kepemimpinan teknologi kepala sekolah sebagai pemimpin implementasi teknologi abad 21". *Jurnal Kepemimpinan dan Inovasi Pendidikan*, 5(2), 240–252.
- Day, C., & Leitch, R. 2001. Teachers' and teacher educators' lives: Impact, identity and commitment. *Teaching and Teacher Education*, 17(4), 403–415.

- Dewey, J. 1933. *How we think*. Boston: D.C. Heath and Company.
- Dewi, M. R. 2023. "Inovasi kurikulum". *Jurnal Inovasi Pendidikan*, 19(2), 213–226.
- Devi, T. P., & Devi, K. S. 2024. "Teaching competency and attitudes towards the teaching profession". *Journal of Educational Research and Reviews*, 30(8), 110–117. <https://doi.org/10.53555/kuey.v30i8.7172>
- Ghony, M. D., & Al-Mansur, F. 2012. *Metodologi penelitian kualitatif*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Gibbs, G. 1988. *Learning by doing: A guide to teaching and learning methods*. Oxford: Oxford Polytechnic.
- Hartawan, H. A. 2020. "Meningkatkan motivasi kinerja guru melalui kepala sekolah". *Jurnal Pendidikan dan Kepemimpinan*, 3, 386–393.
- Hasanah, Z., & Hidayat, A. S. 2021. "Model pembelajaran kooperatif dalam menumbuhkan keaktifan belajar siswa". *Jurnal Pendidikan Interaktif*, 1(1), 1–13.
- Herdiansyah, H. 2011. *Metodologi penelitian kualitatif*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Indriani, S., & Hasanah, E. 2021. "Peran kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan profesionalisme guru". *Jurnal Kependidikan*, 6(1). <https://doi.org/10.34125/kp.v6i1.571>
- Jayawardana, H. B. A., Sugiarti, R., & Gita, D. W. I. 2020. "Inovasi pembelajaran biologi di era revolusi industri 4.0". *Prosiding Seminar Nasional Pendidikan Biologi*, September, 58–66.
- Kamaludin. 2023. "Peran kepala sekolah sebagai pemimpin perubahan dalam pemberdayaan warga sekolah". *Jurnal Kepemimpinan Pendidikan*, 10(2), 249–258.
- Kolb, D. A. 1984. *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Lambert, L. 2003. *Leadership capacity for lasting school improvement*. Alexandria, VA: ASCD.
- Lapir, C. N. 2024. "Kepemimpinan kepala sekolah dalam perspektif sekolah efektif". *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 6(4), 3123–3130.

- Leithwood, K., & Jantzi, D. 1999. "Transformational school leadership effects: A replication". *School Effectiveness and School Improvement*, 10(4), 451–479.
- Mazhud, N. 2024. "Analisis buku teks Bahasa Indonesia SMA kelas X. *Jurnal Didaktis*, 2(2), 65–72. <https://doi.org/10.33096/didaktis.v2i2.735>
- Mikraj, A. L., & Husna, K. 2023. "Peranan manajemen media pembelajaran", 4(1), 981–990.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. 2014. *Qualitative data analysis: A methods sourcebook*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Moleong, L. J. 2017. *Metodologi penelitian kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulyana, D. 2004. *Metodologi penelitian kualitatif: Paradigma baru ilmu komunikasi dan ilmu sosial lainnya*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Osterman, K. F., & Kottkamp, R. B. 2004. *Reflective practice for educators: Improving schooling through professional development*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Permana, B. S. 2024. "Teknologi pendidikan: Efektivitas penggunaan media pembelajaran berbasis teknologi di era digitalisasi". *Jurnal Teknologi Pendidikan dan Inovasi*, 4(1), 44–52.
- Rahayuningsih, S., & Rijanto, A. 2022. "Upaya peningkatan kompetensi kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran pada Program Sekolah Penggerak di Nganjuk". *Jurnal Inovasi Pendidikan dan Kepemimpinan*, 2(2), 120–126.
- Rasheed, N., & Sultan, S. 2023. "Examining teaching competence": A comparative analysis of male. *Journal of Research in Social Sciences*, August. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8251681>
- Risdalina, E. 2020. "Peran kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan: Studi di SMA Al Kautsar dan SMA Al Azhar Kota Bandar Lampung". *Disertasi*. Bandar Lampung: Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung, Bandar Lampung.
- Riski, H., & Gistituati, N. 2021. "Kepemimpinan kepala sekolah di sekolah menengah pertama". *Jurnal Manajemen dan Supervisi Pendidikan*, 3(6), 3531–3537.

- Rivai, V. 2013. *Kepemimpinan dan perilaku organisasi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Sajdah, M., & Dwistia, H. 2022. "Pemanfaatan media sosial sebagai media pembelajaran pendidikan agama Islam". *Arrusyd: Jurnal Pendidikan Islam*, 1(2), 78–93. <https://doi.org/10.61094/arrusyd.2830-2281.33>
- Salim, M. A. 2022. "Peran kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pembelajaran di MA Ainul Falah Bakeong Guluk-Guluk Sumenep" *Tesis*. Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya.
- Sari, R. N., Jerriyansah, W., et al. 2025. "Ketatanegaraan menurut Imam Al-Mawardi". *Jurnal Hukum dan Politik Islam*, 1(1), 67–74.
- Sardiman, A. M. (2019). *Interaksi dan motivasi belajar mengajar*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Sastraharing, S. 2020. "Implementasi perencanaan pembelajaran". *Jurnal Inovasi Pendidikan Islam*, 4(2), 16–35.
- Schön, D. A. 1983. *The reflective practitioner: How professionals think in action*. New York: Basic Books.
- Sekar, R. Y., & Kamarubiani, N. 2020. "Pengembangan diri". *Jurnal Pendidikan Karakter*, 2(1), 10–15.
- Sidupa, J. N. 2018. "Efektivitas kepemimpinan kepala sekolah: Studi kasus pada sekolah". *Jurnal Kepemimpinan Pendidikan*, 3(1), 33–45.
- Sugiyono. 2009. *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sudjana, N. 2001. "Penilaian hasil proses belajar mengajar". *Tarbawiyah: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 6(1), 45–53. <https://doi.org/10.32332/tarbawiyah.v6i1.4851>
- Sumartini. 2013. "Persepsi guru terhadap pelaksanaan fungsi manajerial kepala sekolah dalam bidang kurikulum di SD Negeri Kecamatan Barangin Kota Sawahlunto". *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 1(1), 250–257.
- Supit, D., Meiske, E., Lasut, M., & Tumbel, N. J. 2023. "Gaya belajar visual, auditori, kinestetik terhadap hasil belajar siswa". *Jurnal Pendidikan Indonesia*, 5(3), 6994–7003.
- Sutrisno, S. 2020. "Penyatuan nilai-nilai agama Islam dalam pembelajaran IPS Sejarah". *GHAITSA: Islamic Education Journal*, 1(3), 306–325.

- Syukri. 2021. "Peranan kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru pada SMP Nurul Ihsan Kabupaten Tolitoli". *Tesis*. Palu: Institut Agama Islam Negeri Palu.
- Syamsuri, A. S. 2021. *Pendidikan, guru dan pembelajaran*. Makassar: PT Nas Media Indonesia.
- Tanjung, A., Harahap, K. S., Rambe, A. S., & Neliwati. 2024. "Pola pemahaman diri dan kepribadian kepala sekolah dalam meningkatkan kedisiplinan guru". *Jurnal Kepemimpinan dan Manajemen Pendidikan*, 7(1), 156–166.
- Tauhid, R. 2020. Dasar-dasar teori pembelajaran. *Jurnal Pendidikan dan Ilmu Sosial*, 1(2), 32–38.
- Umar, H. 2013. *Metode penelitian untuk skripsi dan tesis*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wardani, N. K., Zulaikha, S., & Santosa, H. 2024. "Literature review: Self-efficacy terhadap pengembangan diri". *Jurnal Psikologi dan Pendidikan Karakter*, 5(1), 294–301.
- Wijaya, T., & Murtafiah, N. H. 2023. "Implementasi manajemen pendidikan Islam dalam meningkatkan kualitas pembelajaran di era digital". *An Najah: Jurnal Pendidikan Islam dan Sosial Keagamaan*, 2(2), 47–52.
- Wijayanti, N. 2022. "Peran kepala sekolah dalam implementasi The Collaborate School Management (CSM) di SD Negeri 63 Bengkulu Selatan" *Tesis*. Bengkulu: Universitas Bengkulu.
- Wirabumi, R. 2020. "Metode pembelajaran ceramah". *Jurnal Pendidikan Interaktif*, 1(1), 105–113.
- Yunita, Z., Zainuri, A., Ibrahim, I., Zulfi, A., & Mulyadi. 2023. "Implementasi Kurikulum Merdeka Belajar". *Jurnal Pendidikan dan Kurikulum*, 4, 16–25.
- Zayrin, A. A., Hafizah, N., Hanifah, H., Hidayatullah, R., & dkk. 2024. "Kepala sekolah sebagai pemimpin visioner di era society 5.0". *Jurnal Kepemimpinan Pendidikan*, 2, 248–254.
- Zulaikah, S. 2020. "Kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru di SMP Negeri 40 Purworejo". *Jurnal Ilmu Pendidikan dan Pengajaran*, 4(2), 193–218.