

**STRATEGI MANAJEMEN KEPALA SEKOLAH PADA  
KOMUNITAS BELAJAR (KOMBEL) BERSAHABAT DALAM  
MENINGKATKAN KOMPETENSI PEDAGOGIK GURU  
DI SDN 7 REJANG LEBONG**

**TESIS**

*Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat  
Memperoleh Gelar Magister Pendidikan*



**Oleh  
WINDA SARI DEWI  
24861020**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
PROGRAM PASCASARJANA IAIN CURUP  
TAHUN 2026 M/1448 H**

## SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tanga di bawah ini:

Nama : WINDA SARI DEWI  
NIM : 24861020  
Tempat dan Tanggal Lahir : Simpang Tiga, 11 Oktober 1990  
Pekerjaan : PNS

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis saya yang berjudul Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah pada Komunitas Belajar (Kombel) Bersahabat dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru di SDN 7 Rejang Lebong, benar-benar karya asli saya, kecuali yang dicantumkan sumbernya. Apabila dikemudian terapat di dalamnya kesalahan dan kekeliruan, hal tersebut sepenuhnya menjadi tanggung jawab saya sendiri.

Demikianlah pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya untuk dipergunakan seperlunya.

Rejang Lebong, 27 Juli 2026

Saya yang menyatakan



WINDA SARI DEWI



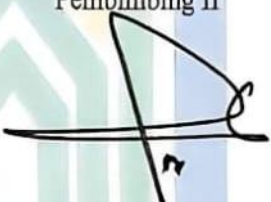
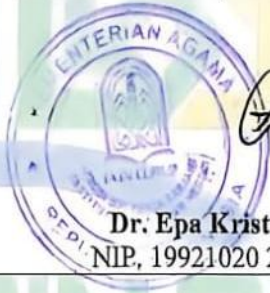
**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN) CURUP  
PROGRAM PASCASARJANA  
PRODI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM**

Jl. Dr.Ak. Gani I Kotak Pos 108 Telp. (0732) 21010-7003044 Fax (0732) 21010 Curup 39119  
Website: <http://www.iaincurup.ac.id>, email: [admin@iaincurup.ac.id](mailto:admin@iaincurup.ac.id)

**PERSETUJUAN KOMISI  
PEMBIMBING TESIS**

Nama : Winda Sari Dewi  
NIM : 248610120  
Judul Tesis : "Strategi Manajemen Kepala Sekolah pada Komunitas Belajar  
(Kombel) dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru  
di SDN 7 Rejang Lebong"

Curup, 27 Juli 2026

| Pembimbing I                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Pembimbing II                                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                        |  |
| <b>Prof. Dr. Murni Yanto, M.Pd.</b><br>NIP 19651212 198903 1 005                                                                                                                                                                                                                                          | <b>Dr. Abdul Sahib, S.Pd.I., M.Pd.</b><br>NIP 19720520 200312 1 001                  |
| <p>Mengetahui,<br/>Ketua Prodi Manajemen Pendidikan Islam</p> <br><br><b>Dr. Epa Kristina, M. Pd.</b><br>NIP. 19921020 202505 2 002 |                                                                                      |



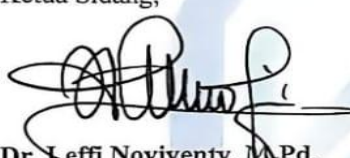
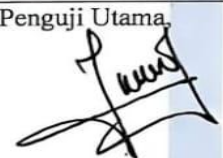
**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN) CURUP  
PROGRAM PASCASARJANA**

Jl.Dr.Ak.Gani No 1 Kotak Pos 108 Telp. (0732) 21010-7003044 Fax. (0732) 21010 Curup 39113 Website:  
<http://www.iaincurup.ac.id>, email: [admin@iaincurup.ac.id](mailto:admin@iaincurup.ac.id)

**HALAMAN PENGESAHAN**

No: 574/In.34/PCS/PP.00.9/07/2026

Tesis yang berjudul “Strategi Manajemen Kepala Sekolah pada Komunitas Belajar (Kombel) dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru di SDN 7 Rejang Lebong ” Yang ditulis oleh Winda Sari Dewi, NIM 24861020, Program Studi Manajemen Pendidikan Islam (MPI) Pascasarjana IAIN Curup, telah di uji dan di nyatakan LULUS pada 17 Juli 2026 serta sudah diperbaiki sesuai dengan permintaan tim penguji dalam sidang ujian tesis.

|                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ketua Sidang,<br><br><b>Dr. Leffi Noviyenty, M.Pd.</b><br>NIP 19761106 200312 2 004                          | Sekretaris,<br><br><b>Dr. Abdul Sahib, S.Pd.I., M.Pd.</b><br>NIP 19720520 200312 1 001                                            |
| Penguji Utama,<br><br><b>Dr. Jumira Warlizasusi, M.Pd.</b><br>NIP 19660925 199502 2 001                     | Tanggal<br><b>3/08 - 2026</b>                                                                                                                                                                                        |
| Penguji I,<br><br><b>Prof. Dr. Murni Yanto, M.Pd.</b><br>NIP 19651212 198903 1 005                          | Tanggal<br><b>27 Juli 2026</b>                                                                                                                                                                                       |
| Mengetahui:<br>Rektor IAIN Curup<br><br><b>Prof. Dr. Idris Warsah, M.Pd.I.</b><br>NIP:19750415 200501 1 009 | Curup, 29 Juli 2026<br>Direktur Pascasarjana IAIN Curup<br><br><b>Prof. Dr. Hendra Harmi, M.Pd.</b><br>NIP:19751108 200312 1 001 |

## **PERSEMBAHAN**

Alhamdulillahirabbilalamin.

Segala puji bagi Allah SWT atas segala rahmat, nikmat, dan kemudahan yang telah diberikan sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini. Shalawat serta salam semoga selalu tercurah kepada Nabi Muhammad SAW, suri teladan dalam menuntut ilmu dan menyebarkan kebaikan.

Dengan penuh rasa syukur, penulisan tesis ini saya persembahkan kepada:

1. Suami tercinta Ferdi Setia Budi, A.Md yang selalu setia mendampingi, memberikan semangat, perhatian, dukungan, dan doa di setiap proses perjuangan ini. Terima kasih telah menjadi tempat berbagi keluh kesah dan penguat dalam setiap keadaan.
2. Kedua orang tua tercinta, Ibu Asnayati dan Ayah Tomi Siswadi. Adik-adik tersayang Yudi Harmansah, S.Hut, Yella Putri, S.Pd, Dewi Anggini, S.Pt, Lopi Saputro, S.Pt, Nadia Asmara, A.Md.Keb, Yudha Khiar Daniel, serta keponakan saya Arroyan Dylan Alfarizqi dan Aqil Fairuz Irsyad yang selalu memberikan doa, semangat, dan keceriaan sehingga menjadi motivasi bagi penulis untuk terus menyelesaikan studi dengan sebaik-baiknya.
3. Teman-teman seperjuanganku MPI 2024 Kelas B yang senantiasa menjadi support system dalam menyelesaikan tesis ini Ike , Lusi, Rose, Jeks, Tulus, Lembayu, Galle, Winanda, Weni, Agi, Alinur dan Eka.
4. Almamater Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Curup

## **MOTTO**

*“Giving is the first step to receiving”*

(Winda Sari Dewi)

“Proses yang dijalani dengan sabar dan doa akan melahirkan hasil yang terbaik pada waktunya.”

(Winda Sari Dewi)

## ABSTRAK

WINDA SARI DEWI, NIM 24861020, **Strategi Manajemen Kepala Sekolah pada Komunitas Belajar (Kombel) Bersahabat dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik guru di SDN 7 Rejang Lebong**, tesis, Curup; Program Pascasarjana IAIN Curup, Prodi Manajemen Pendidikan Islam, 2026. 195 halaman.

Penelitian ini mengkaji strategi manajemen kepala sekolah dalam mengelola Komunitas Belajar (Kombel) Bersahabat di SDN 7 Rejang Lebong untuk peningkatan kompetensi pedagogik guru. Penelitian dilatarbelakangi oleh belum optimalnya pelaksanaan komunitas belajar di sebagian besar sekolah dasar, sedangkan Kombel Bersahabat berkembang aktif dan berprestasi tingkat nasional. Penelitian bertujuan mendeskripsikan strategi manajemen kepala sekolah, implementasi kegiatan Kombel Bersahabat, serta peningkatan kompetensi pedagogik guru yang berkembang melalui kegiatan tersebut.

Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus. Data diperoleh melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi dengan melibatkan kepala sekolah, ketua Kombel, guru, dan pengawas sekolah sebagai informan. Analisis data dilakukan melalui reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan, sedangkan keabsahan data diperoleh melalui triangulasi sumber dan teknik.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Strategi manajemen kepala sekolah dilaksanakan secara sistematis dan berkelanjutan. Kepala sekolah berperan sebagai pemimpin pembelajaran melalui analisis kebutuhan guru, motivasi, supervisi akademik, dukungan fasilitasi serta penciptaan budaya belajar kolaboratif. Implementasi Kombel diwujudkan melalui diskusi pembelajaran, refleksi bersama, berbagi praktik baik, *lesson study*, serta pemecahan masalah pembelajaran. Temuan penelitian menunjukkan adanya peningkatan kompetensi pedagogik guru yang ditandai dengan kemampuan menyusun perangkat pembelajaran, menerapkan pembelajaran berpusat pada peserta didik, melaksanakan asesmen, dan melakukan refleksi pembelajaran secara berkelanjutan.

Berdasarkan temuan penelitian, dapat disimpulkan bahwa keberhasilan pengelolaan Kombel Bersahabat didukung oleh strategi manajemen kepala sekolah yang terencana, kolaboratif, dan berorientasi pada pengembangan kompetensi pedagogik guru. Temuan ini menunjukkan bahwa keberhasilan komunitas belajar tidak hanya ditentukan oleh keberadaan program, tetapi juga oleh kemampuan kepala sekolah dalam merancang, menggerakkan, dan mengevaluasi kegiatan secara berkelanjutan, menjadi faktor penting dalam keberlanjutan Komunitas Belajar Bersahabat sehingga dapat dijadikan praktik baik bagi pengembangan komunitas belajar di sekolah dasar.

**Kata Kunci:** *strategi manajemen kepala sekolah, komunitas belajar, kompetensi pedagogik guru*

## ABSTRACT

WINDA SARI DEWI, Student ID Number 24861020, **The Principal's Management Strategy in the Bersahabat Learning Community (Kombel) to Enhance Teachers' Pedagogical Competence at SDN 7 Rejang Lebong**, Thesis, Curup: Graduate Program of IAIN Curup, Islamic Educational Management Study Program, 2026. 195 pages.

This study examines the principal's management strategy in managing the *Bersahabat Learning Community (Komunitas Belajar or Kombel)* at SDN 7 Rejang Lebong to enhance teachers' pedagogical competence. The study was motivated by the fact that the implementation of learning communities in most elementary schools has not yet been optimal, whereas the Bersahabat Learning Community has developed actively and achieved recognition at the national level. This study aims to describe the principal's management strategy, the implementation of the Bersahabat Learning Community, and the improvement of teachers' pedagogical competence resulting from participation in its activities.

This study employed a qualitative approach using a case study design. Data were collected through observation, interviews, and documentation involving the principal, the head of the learning community, teachers, and the school supervisor as informants. The data were analyzed through the processes of data reduction, data display, and conclusion drawing, while the trustworthiness of the findings was established through source and technique triangulation.

The findings indicate that the principal's management strategy was implemented systematically and continuously. The principal served as an instructional leader by conducting teachers' needs analysis, providing motivation, carrying out academic supervision, facilitating professional development, and fostering a collaborative learning culture. The implementation of the learning community was carried out through collaborative discussions, reflective sessions, sharing of best practices, lesson study, and collaborative problem-solving related to classroom instruction. The findings also revealed improvements in teachers' pedagogical competence, as reflected in their ability to develop instructional plans, implement student-centered learning, conduct classroom assessment effectively, and continuously reflect on and improve their teaching practices.

Based on the findings, it can be concluded that the successful management of the Bersahabat Learning Community is supported by a well-planned, collaborative, and is oriented toward the development of teachers' pedagogical competence. The findings demonstrate that the success of a learning community is determined not only by the existence of the program itself but also by the principal's ability to formulate, implement, and evaluate strategies continuously. These strategic management practices are essential to the sustainability of the Bersahabat Learning Community and may serve as a best practice for developing learning communities in elementary schools to improve the quality of teaching and learning.

**Keywords:** *principal management strategy, learning community, teachers' pedagogical competence.*



## KATA PENGANTAR

Assalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh.

Alhamdulillahirabbil ‘alamin, segala puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas segala rahmat, karunia, kesehatan, dan kemudahan yang diberikan sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul **“Strategi Manajemen Kepala Sekolah pada Komunitas Belajar (Kombel) Bersahabat dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru di SDN 7 Rejang Lebong”** dengan baik. Shalawat serta salam semoga selalu tercurah kepada Nabi Muhammad SAW, keluarga, sahabat, dan seluruh umatnya hingga akhir zaman.

Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Pendidikan pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam. Dalam proses penyusunan tesis ini, penulis menyadari bahwa banyak pihak yang telah memberikan bantuan, dukungan, bimbingan, dan motivasi sehingga tesis ini dapat diselesaikan.

Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Idi Warsah, M.Pd.I. selaku Rektor Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Curup.
2. Ibu Dr. Eka Apriani, M.Pd., selaku Wakil Rektor I Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Curup.
3. Bapak Dr. Sakut Ansori, S.Pd.I., M.Pd., selaku Wakil Rektor II Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Curup
4. Bapak Dr. Sagiman, M.Kom., selaku Wakil Rektor III Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Curup.
5. Bapak Prof. Dr. Hendra Harmi, M.Pd., selaku Direktur Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Curup.
6. Ibu Dr. Leffi Noviyenty, M.Pd., selaku Wakil Direktur Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Curup.

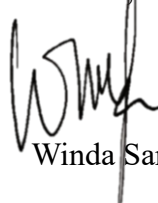
7. Ibu Dr. Epa Kristina, M.Pd., selaku Ka. Prodi S2 MPI Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Curup.
8. Ibu Dr. Emmi Kholilah Harahap, M.Pd.I., selaku Pembimbing Akademik yang telah memberi arahan selama perkuliahan.
9. Bapak Prof. Dr. Murni Yanto, M.Pd., selaku Pembimbing I yang telah memberikan bimbingan ilmu dalam penulisan tesis ini.
10. Bapak Dr. Abdul Sahib, S.Pd.I., M.Pd., selaku pembimbing II yang telah memberikan bimbingan ilmu dalam penulisan tesis ini.
11. Ibu Dr. Jumira Warlizasusi, M.Pd. selaku Penguji Utama yang telah membimbing saya menyelesaikan tesis ini.
12. Seluruh Dosen dan staf Pascasarjana Prodi Manajemen Pendidikan Islam yang telah memberikan ilmu, pengalaman, dan arahan selama proses perkuliahan.
13. Kepala sekolah, dewan guru, dan seluruh keluarga besar SDN 7 Rejang Lebong yang telah memberikan izin dan dukungan selama proses penelitian.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih memiliki kekurangan. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat diharapkan demi perbaikan karya ilmiah ini di masa mendatang. Semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi dunia pendidikan, khususnya dalam pengembangan manajemen pendidikan dan peningkatan kompetensi guru.

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Curup, 29 Juli 2026

Penulis,



Winda Sari Dewi

## DAFTAR ISI

|                                                  |             |
|--------------------------------------------------|-------------|
| <b>SURAT PERNYATAAN KEASLIAAN .....</b>          | <b>ii</b>   |
| <b>PERSETUJUAN KOMISI PEMBIMBING TESIS .....</b> | <b>iii</b>  |
| <b>HALAMAN PENGESAHAN .....</b>                  | <b>iv</b>   |
| <b>PERSEMBAHAN .....</b>                         | <b>v</b>    |
| <b>MOTTO.....</b>                                | <b>vi</b>   |
| <b>ABSTRAK .....</b>                             | <b>vii</b>  |
| <b>KATA PENGANTAR .....</b>                      | <b>ix</b>   |
| <b>DAFTAR ISI .....</b>                          | <b>xi</b>   |
| <b>DAFTAR TABEL.....</b>                         | <b>xiii</b> |
| <b>DAFTAR GAMBAR.....</b>                        | <b>xiv</b>  |

## BAB I PENDAHULUAN

|                                 |    |
|---------------------------------|----|
| A. Latar Belakang Masalah ..... | 1  |
| B. Fokus Penelitian .....       | 19 |
| C. Pertanyaan Penelitian .....  | 20 |
| D. Tujuan Penelitian .....      | 21 |
| E. Kegunaan Penelitian .....    | 21 |

## BAB II LANDASAN TEORITIK DAN PENELITIAN RELEVAN

|                                                                                                                       |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| A. Landasan Teori .....                                                                                               | 23 |
| 1. Konsep Strategi Manajemen.....                                                                                     | 23 |
| a. Pengertian Strategi.....                                                                                           | 23 |
| b. Pengertian Manajemen .....                                                                                         | 31 |
| c. Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pembelajaran .....                                                                 | 36 |
| 2. Komunitas Belajar .....                                                                                            | 39 |
| a. Pengertian Komunitas Belajar .....                                                                                 | 39 |
| b. Prinsip-prinsip Komunitas Belajar .....                                                                            | 42 |
| c. Komunitas Belajar dalam Kebijakan Nasional.....                                                                    | 43 |
| 3. Kompetensi Pedagogik Guru .....                                                                                    | 45 |
| a. Pengertian Kompetensi Pedagogik Guru.....                                                                          | 45 |
| b. Indikator Kompetensi Pedagogik Guru .....                                                                          | 47 |
| c. Peningkatan Kompetensi Guru melalui Kombel .....                                                                   | 48 |
| 4. Strategi Manajemen Kepala Sekolah dalam Pengelolaan<br>Kombel untuk Meningkatkan Kompetensi Pedagogik<br>Guru..... | 50 |
| a. Strategi Manajemen Kepala Sekolah dalam Kombel.....                                                                | 50 |
| b. Tujuan Manajemen Kepala Sekolah dalam Pengelolaan<br>Kombel Untuk Meningkatkan Kompetensi Pedagogik<br>Guru.....   | 52 |
| B. Kajian Penelitian yang Relevan .....                                                                               | 57 |

### **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

|                                               |    |
|-----------------------------------------------|----|
| A. Pendekatan Penelitian.....                 | 67 |
| B. Situasi Sosial dan Subjek Penelitian ..... | 69 |
| C. Jenis dan Sumber Data .....                | 71 |
| D. Teknik Pengumpulan Data .....              | 71 |
| E. Teknik Analisis Data .....                 | 73 |
| F. Uji Keterpercayaan Data .....              | 74 |
| G. Rencana dan Waktu Penelitian .....         | 75 |

### **BAB IV DISKRIPSI LOKASI, TEMUAN PENELITIAN DAN ANALISIS HASIL PENELITIAN**

|                                                          |     |
|----------------------------------------------------------|-----|
| A. Diskripsi Lokasi.....                                 | 77  |
| 1. Profil SDN 7 Rejang Lebong .....                      | 77  |
| 2. Visi, Misi dan Tujuan.....                            | 78  |
| 3. Keadaan Pendidik, Tenaga Kependidikan dan Siswa.....  | 80  |
| 4. Sarana Prasarana.....                                 | 82  |
| 5. Diskripsi Kombel Bersahabat SDN 7 Rejang Lebong ..... | 83  |
| B. Temuan Penelitian dan Analisis Hasil Penelitian ..... | 88  |
| 1. Diskripsi Umum Temuan Penelitian.....                 | 88  |
| 2. Paparan Temuan dan Analisis Hasil Penelitian .....    | 90  |
| a. Strategi Manajemen Kepala Sekolah Pada Kombel .....   | 90  |
| b. Implementasi Strategi Manajemen Kepala Sekolah.....   | 102 |
| c. Dampak Strategi Manajemen Kepala Sekolah .....        | 116 |
| 3. Sintesis Penelitian .....                             | 138 |
| 4. Kebaruan ( <i>Novelty</i> ) Penelitian.....           | 141 |

### **BAB V PENUTUP**

|                                       |     |
|---------------------------------------|-----|
| A. Kesimpulan .....                   | 143 |
| B. Implikasi (Teori dan Temuan) ..... | 145 |
| C. Rekomendasi .....                  | 148 |
| D. Kata Penutup .....                 | 150 |

|                             |            |
|-----------------------------|------------|
| <b>DAFTAR PUSTAKA .....</b> | <b>152</b> |
|-----------------------------|------------|

|                       |            |
|-----------------------|------------|
| <b>LAMPIRAN .....</b> | <b>160</b> |
|-----------------------|------------|

|                               |            |
|-------------------------------|------------|
| <b>CURRICULUM VITAE .....</b> | <b>195</b> |
|-------------------------------|------------|

## DAFTAR TABEL

|                                                                 |    |
|-----------------------------------------------------------------|----|
| Tabel 4.1 Guru dan Tendik SDN 7 Rejang Lebong .....             | 80 |
| Tabel 4.2 Jumlah Siswa SDN 7 Rejang Lebong.....                 | 81 |
| Tabel 4.3 Sarana dan Prasarana SDN 7 Rejang Lebong.....         | 82 |
| Tabel 4.4 Profil Informan Penelitian Pendekatan Penelitian..... | 89 |

## DAFTAR GAMBAR

|                                                                |     |
|----------------------------------------------------------------|-----|
| Gambar 4.1 Ruang Kombel Bersahabat .....                       | 85  |
| Gambar 4.2 Struktur Kombel Bersahabat.....                     | 86  |
| Gambar 4.3 Kegiatan Kombel Bersahabat .....                    | 95  |
| Gambar 4.4 SK Kombel Bersahabat.....                           | 96  |
| Gambar 4.5 Struktur Organisasi Kombel Bersahabat .....         | 97  |
| Gambar 4.6 Program Kerja Kombel Bersahabat .....               | 97  |
| Gambar 4.7 Jadwal Kegiatan Rutin Kombel Bersahabat .....       | 98  |
| Gambar 4.8 Laporan Evaluasi Kegiatan Kombel Bersahabat .....   | 99  |
| Gambar 4.9 Observasi Kegiatan Kombel Bersahabat .....          | 107 |
| Gambar 4.10 Daftar Hadir Kombel Bersahabat .....               | 108 |
| Gambar 4.11 Notulen Kombel Bersahabat.....                     | 109 |
| Gambar 4.12 Kepala Sekolah Hadir di Kombel Bersahabat .....    | 110 |
| Gambar 4.13 Materi Presentasi Guru .....                       | 110 |
| Gambar 4.14 Refleksi dan Tindak Lanjut Kombel Bersahabat ..... | 111 |
| Gambar 4.15 Observasi Pembelajaran di Kelas .....              | 124 |
| Gambar 4.16 Modul Ajar.....                                    | 127 |
| Gambar 4.17 Instrumen Asesmen.....                             | 127 |
| Gambar 4.18 Hasil Supervisi Akademik .....                     | 128 |
| Gambar 4.19 Catatan Refleksi Guru.....                         | 128 |
| Gambar 4.20 Prestasi Siswa dan Guru .....                      | 129 |

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang**

Peningkatan mutu pendidikan merupakan salah satu agenda strategis pembangunan nasional yang terus diupayakan melalui berbagai kebijakan dan program transformasi pendidikan. Keberhasilan transformasi tersebut pada hakikatnya ditentukan oleh kualitas proses pembelajaran yang berlangsung di setiap satuan pendidikan. Pembelajaran yang berkualitas tidak hanya dipengaruhi oleh kurikulum, sarana dan prasarana, maupun kebijakan pendidikan, tetapi sangat ditentukan oleh kompetensi guru sebagai pelaksana utama proses pembelajaran. Oleh karena itu, peningkatan kompetensi guru menjadi prasyarat penting dalam mewujudkan pendidikan yang bermutu, berdaya saing, dan mampu menjawab tantangan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, serta kebutuhan peserta didik pada abad ke-21.

Di antara empat kompetensi yang harus dimiliki guru sebagaimana diamanatkan dalam Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, kompetensi pedagogik memiliki posisi yang sangat strategis karena berkaitan langsung dengan kemampuan guru dalam memahami karakteristik peserta didik, merancang, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran, serta memanfaatkan hasil evaluasi sebagai dasar perbaikan pembelajaran secara berkelanjutan.<sup>1</sup> Ketentuan tersebut dipertegas dalam Peraturan Menteri Pendidikan

---

<sup>1</sup> Undang-Undang Nomor 14, "*Tahun 2005 Tentang Guru Dan Dosen, Kompetensi Profesional*," Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional Republik Indonesia, n.d.

Nasional Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru, yang menetapkan kompetensi pedagogik sebagai salah satu kompetensi inti yang wajib dimiliki oleh setiap guru profesional.<sup>2</sup> Selanjutnya, pengembangan kompetensi guru diperkuat melalui Peraturan Direktur Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan Nomor 2626 Tahun 2023 yang menekankan pentingnya pengembangan kompetensi secara berkelanjutan melalui pembelajaran profesional yang kolaboratif.<sup>3</sup> Dengan demikian, kompetensi pedagogik menjadi fondasi utama bagi terciptanya proses pembelajaran yang aktif, inovatif, inklusif, berpusat pada peserta didik, dan bermakna. Guru yang memiliki kompetensi pedagogik yang baik akan lebih mampu mengembangkan potensi peserta didik secara optimal serta menciptakan pengalaman belajar yang sesuai dengan kebutuhan, karakteristik, dan tahap perkembangan mereka.

Urgensi peningkatan kompetensi pedagogik semakin menguat seiring dengan berbagai hasil evaluasi mutu pendidikan yang menunjukkan bahwa kualitas pembelajaran di banyak sekolah masih memerlukan perbaikan. Berbagai penelitian terdahulu juga menegaskan bahwa peningkatan kompetensi pedagogik guru berpengaruh secara signifikan terhadap kualitas pembelajaran, keterlibatan peserta didik, dan peningkatan hasil belajar. Oleh karena itu, pengembangan kompetensi pedagogik tidak dapat lagi dilakukan melalui pelatihan yang bersifat insidental,

---

<sup>2</sup> Kementerian Pendidikan and R. I. Kebudayaan, “*Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Nomor 16 Tahun 2007)*,” Diakses Dari [Http://Vervalsp. Data. Kemdikbud. Go. Id/Prosespembelajaran/File/Permendiknas% 20No, 2016](http://Vervalsp.Data.Kemdikbud.Go.Id/Prosespembelajaran/File/Permendiknas%20No,2016).

<sup>3</sup> Budi Santoso et al., “*Transformasi Profesionalisme Dan Kompetensi Guru Dalam Pendidikan Islam Modern*,” *Jejak Digital: Jurnal Ilmiah Multidisiplin* 2, no. 3 (2026): 4399–416.



tetapi harus dilaksanakan secara sistematis, kolaboratif, dan berkelanjutan sebagai bagian dari budaya belajar guru di sekolah.

Sebagai bentuk komitmen pemerintah dalam memperkuat pengembangan profesional guru, Menteri Pendidikan Dasar dan Menengah menerbitkan Surat Edaran Nomor 5684/MDM.B1/HK.04.00/2025 tentang Hari Belajar Guru.<sup>4</sup> Surat edaran tersebut menjadi landasan kebijakan nasional yang menegaskan bahwa Komunitas Belajar (Kombel) merupakan wadah utama pengembangan kompetensi guru di tingkat satuan pendidikan. Melalui Hari Belajar Guru, setiap sekolah didorong untuk membangun budaya belajar yang memungkinkan guru saling berbagi pengalaman, merefleksikan praktik pembelajaran, mendiskusikan permasalahan yang dihadapi di kelas, menyusun solusi secara kolaboratif, serta mengembangkan inovasi pembelajaran yang berorientasi pada peningkatan kompetensi pedagogik.

Kebijakan tersebut menunjukkan adanya perubahan paradigma dalam pengembangan profesional guru. Jika sebelumnya peningkatan kompetensi lebih banyak dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan secara eksternal, maka melalui Hari Belajar Guru pemerintah mendorong pengembangan kompetensi yang berbasis sekolah (*school-based professional development*). Dalam paradigma ini, sekolah tidak lagi hanya menjadi tempat berlangsungnya proses pembelajaran peserta didik, tetapi juga menjadi pusat pembelajaran profesional

---

<sup>4</sup> Rudi Purwanto et al., “Implementasi Kebijakan Hari Belajar Guru Dalam Meningkatkan Profesionalisme Pendidik Di Komunitas Belajar SDN Tropodo Krian Kabupaten Sidoarjo,” *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar* 10, no. 02 (2025): 403–10.

bagi guru. Dengan demikian, Komunitas Belajar bukan sekadar forum diskusi rutin, melainkan strategi nasional untuk membangun budaya belajar guru yang berkelanjutan sehingga mampu meningkatkan kompetensi pedagogik dan mutu pembelajaran.

Namun demikian, keberhasilan implementasi Komunitas Belajar tidak hanya ditentukan oleh adanya kebijakan pemerintah, tetapi sangat dipengaruhi oleh strategi manajemen kepala sekolah dalam mengelola dan mengembangkan komunitas belajar di sekolah. Kepala sekolah memiliki tanggung jawab untuk merumuskan strategi, mengorganisasikan sumber daya, menggerakkan partisipasi guru, serta melakukan pengendalian dan evaluasi agar Komunitas Belajar benar-benar menjadi wadah pengembangan profesional yang berdampak pada peningkatan kompetensi pedagogik guru. Dengan demikian, efektivitas implementasi Surat Edaran Menteri Pendidikan Dasar dan Menengah Nomor 5684/MDM.B1/HK.04.00/2025 sangat bergantung pada kualitas strategi manajemen kepala sekolah dalam menerjemahkan kebijakan tersebut ke dalam praktik nyata di lingkungan sekolah.

Dalam perspektif Manajemen Pendidikan Islam, upaya membangun budaya belajar guru melalui Komunitas Belajar juga sejalan dengan nilai-nilai Islam yang menempatkan ilmu pengetahuan sebagai dasar kemajuan peradaban. Islam mendorong setiap pendidik untuk senantiasa meningkatkan kualitas diri, bermusyawarah, bekerja sama dalam kebaikan, dan melakukan perbaikan secara

berkelanjutan.<sup>5</sup> Oleh karena itu, pengembangan Komunitas Belajar tidak hanya memiliki landasan kebijakan nasional, tetapi juga memiliki landasan normatif dalam ajaran Islam sebagai ikhtiar meningkatkan kualitas pendidik dan mutu pendidikan. Atas dasar tersebut, penelitian ini berfokus pada strategi manajemen kepala sekolah dalam mengelola Komunitas Belajar sebagai implementasi Surat Edaran Menteri Pendidikan Dasar dan Menengah Nomor 5684/MDM.B1/HK.04.00/2025 untuk meningkatkan kompetensi pedagogik guru di SD Negeri 7 Rejang Lebong.

Pengembangan kompetensi guru melalui Komunitas Belajar tidak hanya memiliki landasan yuridis dalam kebijakan nasional, tetapi juga memiliki landasan normatif yang kuat dalam ajaran Islam. Islam menempatkan ilmu pengetahuan sebagai fondasi utama pembangunan peradaban, sehingga setiap pendidik dituntut untuk terus belajar, meningkatkan kapasitas diri, dan mengembangkan profesionalismenya secara berkelanjutan. Prinsip tersebut sejalan dengan tujuan pengembangan kompetensi pedagogik guru melalui Komunitas Belajar yang menekankan pembelajaran sepanjang hayat (*lifelong learning*), refleksi, kolaborasi, dan perbaikan berkelanjutan.

Dalam perspektif Islam, pendidikan dan ilmu pengetahuan memiliki kedudukan yang sangat mulia.<sup>6</sup> Allah Swt. menegaskan pentingnya menuntut ilmu

---

<sup>5</sup> Muhammad Iqbal, “Penerapan Total Quality Management (TQM) Dalam Mewujudkan Pendidikan Islam Bermutu Dan Berdaya Saing,” Arini: Jurnal Ilmiah Dan Karya Inovasi Guru 2, no. 1 (2025): 165–83.

<sup>6</sup> Devi Aprilia Rachmawati et al., “Peran Ilmu Pengetahuan Dalam Mewujudkan Kehidupan Mulia: Perspektif Islam, Pemikiran Ibnu Qayyim Dan Al-Ghazali, Serta Implikasinya Dalam Kehidupan Dunia Dan Akhirat,” Al-Tarbiyah: Jurnal Ilmu Pendidikan Islam 3, no. 1 (2025): 224–36.

serta kemuliaan bagi orang-orang yang beriman dan berilmu sebagaimana firman-Nya dalam QS. Al-Mujādalah 58: 11.

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَافْسَحُوا يَفْسَحَ اللَّهُ لَكُمْ وَإِذَا قِيلَ  
انْشُرُوا فَانْشُرُوا يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ  
خَبِيرٌ

Terjemahan Kemenag 2019

Artinya “Wahai orang-orang yang beriman, apabila dikatakan kepadamu “Berilah kelapangan di dalam majelis-majelis,” lapangkanlah, niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu. Apabila dikatakan, “Berdirilah,” (kamu) berdirilah. Allah niscaya akan mengangkat orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu beberapa derajat. Allah Maha Teliti terhadap apa yang kamu kerjakan ((QS. Al-Mujādalah 58: 11).”

Ayat tersebut menegaskan bahwa peningkatan kualitas ilmu merupakan bagian dari ibadah sekaligus amanah yang harus terus dikembangkan. Dalam konteks pendidikan, guru tidak cukup hanya menguasai materi pembelajaran, tetapi juga harus terus meningkatkan kompetensi pedagogiknya agar mampu memberikan layanan pembelajaran yang berkualitas kepada peserta didik. Oleh karena itu, Komunitas Belajar menjadi salah satu media yang memungkinkan guru mengembangkan ilmu pengetahuan dan kompetensinya secara kolektif serta berkelanjutan.

Pelaksanaan Komunitas Belajar yang menekankan kolaborasi antarguru dalam berbagi pengalaman, berdiskusi, dan memecahkan permasalahan pembelajaran selaras dengan ajaran Islam. Islam mendorong umatnya untuk mengedepankan musyawarah dan kerja sama dalam mengambil keputusan maupun

menyelesaikan persoalan.<sup>7</sup> Nilai tersebut tercermin dalam firman Allah Swt. dalam QS. Āli 'Imrān 3:159.

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ

Terjemahan Kemenag 2019

Artinya: Maka, berkat rahmat Allah engkau (Nabi Muhammad) berlaku lemah lembut terhadap mereka. Seandainya engkau bersikap keras dan berhati kasar, tentulah mereka akan menjauh dari sekitarmu. Oleh karena itu, maafkanlah mereka, mohonkanlah ampunan untuk mereka, dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam segala urusan (penting). Kemudian, apabila engkau telah membulatkan tekad, bertawakallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah mencintai orang-orang yang bertawakal (QS. Āli 'Imrān 3:159).

Ayat ini menekankan pentingnya musyawarah dalam menyelesaikan berbagai persoalan. Melalui musyawarah, guru dapat berbagi pengalaman, mendiskusikan tantangan pembelajaran, serta merumuskan solusi bersama untuk meningkatkan kualitas pembelajaran. Nilai musyawarah tersebut menjadi dasar pembentukan budaya belajar yang demokratis, partisipatif, dan saling menghargai di lingkungan sekolah.

Dalam konteks manajemen pendidikan, keberhasilan suatu program tidak terlepas dari pengelolaan yang sistematis, terorganisasi, dan dilaksanakan secara kolaboratif. Prinsip tersebut sejalan dengan ajaran Islam yang menekankan

---

<sup>7</sup> Mutya Istikarani et al., “Directing Dan Koordinating (Taujih Wa Tansiq) Dalam Perpektif Islam,” Indonesian Journal of Innovation Multidisipliner Research 3, no. 1 (2025): 135–44.

pentingnya keteraturan dan kerja sama dalam mencapai tujuan bersama. Allah Swt. berfirman dalam QS. Ash-Shaff 4:4 sebagai berikut:

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَانَهُمْ بُنْيَانٌ مَرصُوصٌ

Terjemahan Kemenag 2019

*Artinya: Sesungguhnya Allah mencintai orang-orang yang berperang di jalan-Nya dalam satu barisan, seakan-akan mereka suatu bangunan yang tersusun kukuh ( QS. Ash-Shaff 4:4).*

Ayat ini menegaskan pentingnya keteraturan, kerja sama, dan kesatuan tujuan dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Nilai tersebut relevan dengan manajemen pengelolaan Komunitas Belajar yang memerlukan koordinasi, komitmen, dan kerja sama seluruh warga sekolah agar tujuan peningkatan kompetensi pedagogik guru dapat tercapai secara efektif. Dengan demikian, implementasi Komunitas Belajar tidak hanya merupakan pelaksanaan kebijakan pemerintah, tetapi juga merupakan aktualisasi nilai-nilai Islam dalam membangun budaya belajar, kolaborasi, dan perbaikan berkelanjutan di lingkungan pendidikan.

Pemerintah melalui Surat Edaran Menteri Pendidikan Dasar dan Menengah Nomor 5684/MDM.B1/HK.04.00/2025 menetapkan Hari Belajar Guru sebagai kebijakan nasional untuk memperkuat pengembangan profesional guru melalui Komunitas Belajar. Kebijakan tersebut menempatkan Komunitas Belajar sebagai wadah utama bagi guru untuk melakukan refleksi pembelajaran, berbagi praktik baik, mengembangkan inovasi pembelajaran, serta memecahkan berbagai permasalahan pembelajaran secara kolaboratif.

Dengan demikian, pengembangan kompetensi guru tidak lagi bergantung pada pelatihan yang bersifat sesaat. Pengembangan kompetensi tersebut menjadi proses pembelajaran yang berlangsung secara berkesinambungan melalui praktik belajar di lingkungan sekolah.

Secara konseptual, Komunitas Belajar merupakan implementasi dari konsep *Professional Learning Community* (PLC) yang dikembangkan oleh DuFour dan Eaker. PLC menekankan bahwa peningkatan mutu pembelajaran akan lebih efektif apabila guru belajar secara kolaboratif, saling berbagi pengalaman, melakukan refleksi terhadap praktik pembelajaran, dan berkomitmen melakukan perbaikan secara berkelanjutan.<sup>8</sup> Dalam konteks kebijakan nasional, prinsip-prinsip tersebut diwujudkan melalui Komunitas Belajar sebagai bagian dari implementasi Hari Belajar Guru.

Keberhasilan Komunitas Belajar tidak hanya ditentukan oleh intensitas pertemuan guru, tetapi juga oleh kemampuan sekolah membangun budaya belajar yang mendukung kolaborasi dan inovasi. Peran kepala sekolah tidak hanya sebagai manajer administratif, akan tetapi juga sebagai motivasi dalam penggerak perubahan dan inovasi didalam satuan pendidikan. Pendidikan pada perspektif yang luas, pendidikan dasar diperlukan bagi siapa saja dan di mana saja, karena menjadi individu yang berwawasan luas dan dewasa adalah prapogatif dasar secara menyeluruh. Ini artinya bahwa sebuah pelatihan pasti terjadi pada setiap jenis,

---

<sup>8</sup> Niken Ardaningtyas Utami and Lia Yuliana, “Pengaruh Kepemimpinan Instruksional, Implementasi Kurikulum Merdeka, Dan Professional Learning Communities Terhadap Budaya Organisasi Di Sma Kota Yogyakarta,” *Research and Development Journal of Education* 11, no. 2 (2025): 971–85.

struktur dan tingkat iklim, dari iklim tunggal yang ramah keluarga, sehingga iklim region yang lebih luas, dan terjadi terus menerus.<sup>9</sup> Perspektif tersebut sejalan dengan teori *Learning Organization* dari Peter Senge yang memandang sekolah sebagai organisasi pembelajar yang senantiasa mengembangkan kapasitas anggotanya untuk mencapai tujuan bersama.<sup>10</sup> Sekolah yang menerapkan prinsip *Learning Organization* akan mendorong guru untuk belajar secara terus-menerus, berbagi pengetahuan, membangun visi bersama, dan melakukan refleksi sebagai dasar peningkatan mutu pembelajaran.

Dalam implementasinya, keberhasilan Komunitas Belajar sangat bergantung pada peran kepala sekolah sebagai *instructional leader*. Hallinger dan Murphy menjelaskan bahwa kepala sekolah tidak hanya bertugas menjalankan fungsi administratif, tetapi juga bertanggung jawab mengembangkan kapasitas guru, membangun iklim akademik yang kondusif, serta memastikan seluruh program sekolah berorientasi pada peningkatan kualitas pembelajaran.<sup>11</sup> Oleh karena itu, kepala sekolah memiliki peran strategis dalam merumuskan kebijakan, memfasilitasi pelaksanaan Komunitas Belajar, menggerakkan partisipasi guru, serta melakukan monitoring dan evaluasi agar kegiatan tersebut memberikan dampak terhadap peningkatan kompetensi pedagogik guru.

---

<sup>9</sup> Murni Yanto, "Konsep Manajemen Pendidikan Agama Islam Terdapat Dalam Surat Luqman Ayat 12-19," *Nazhruna: Jurnal Pendidikan Islam* 5, no. 2 (2022): 816-829E. ISSN:2614-8013, DOI: <https://doi.org/10.31538/nzh.v5i2.2173>

<sup>10</sup> Hilmi Husaini Zuhri and Miftachul Huda, "Enhancing Educational Ecosystems: Implementing Peter Senge's Learning Organization Model in Islamic Boarding Schools," *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 5, no. 2 (2024): 222-34.

<sup>11</sup> Husaina Banu Kenayathulla et al., "A Qualitative Study of Instructional Leadership and the Implementation of Supervision by Tamil School Principals," *JuPiDi: Jurnal Kepimpinan Pendidikan* 13, no. 2 (2026): 24-52.



Berdasarkan uraian tersebut dapat dipahami bahwa Komunitas Belajar merupakan implementasi kebijakan nasional yang didukung oleh landasan normatif Islam serta diperkuat oleh teori *Professional Learning Community*, *Learning Organization*, dan *Instructional Leadership*. Namun demikian, keberhasilan implementasi kebijakan tersebut sangat ditentukan oleh strategi manajemen kepala sekolah dalam mengelola Komunitas Belajar secara efektif dan berkelanjutan. Oleh karena itu, penelitian ini memfokuskan kajian pada strategi manajemen kepala sekolah dalam mengelola Komunitas Belajar untuk meningkatkan kompetensi pedagogik guru di SD Negeri 7 Rejang Lebong.

Transformasi kebijakan pengembangan profesional guru melalui Komunitas Belajar sebagaimana diamanatkan dalam Surat Edaran Menteri Pendidikan Dasar dan Menengah Nomor 5684/MDM.B1/HK.04.00/2025 menuntut setiap satuan pendidikan membangun budaya belajar guru yang kolaboratif, reflektif, dan berkelanjutan. Namun demikian, implementasi kebijakan tersebut pada tingkat satuan pendidikan masih menunjukkan variasi. Tidak semua sekolah mampu mengelola Komunitas Belajar secara aktif, sistematis, dan berkesinambungan.

Dalam praktiknya, masih terdapat sekolah yang melaksanakan Komunitas Belajar hanya sebagai pemenuhan tuntutan program atau administrasi sehingga belum mampu membangun budaya belajar profesional di kalangan guru. Sebaliknya, terdapat sekolah yang berhasil menjadikan Komunitas Belajar sebagai wadah kolaboratif yang mendorong guru untuk saling berbagi pengalaman, melakukan refleksi terhadap praktik pembelajaran, memecahkan permasalahan

yang dihadapi di kelas, serta bersama-sama meningkatkan kompetensi pedagogik secara berkelanjutan. Perbedaan tingkat keberhasilan implementasi tersebut menunjukkan bahwa keberadaan kebijakan nasional mengenai Komunitas Belajar belum secara otomatis menjamin peningkatan kompetensi pedagogik guru pada setiap satuan pendidikan. Keberhasilan implementasi lebih ditentukan oleh strategi manajemen kepala sekolah dalam merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan, dan mengevaluasi pelaksanaan Komunitas Belajar, termasuk kemampuannya membangun komitmen bersama, menciptakan budaya kolaboratif, memberdayakan potensi guru, serta mengoptimalkan seluruh sumber daya sekolah.

Kondisi tersebut juga terlihat pada jenjang sekolah dasar di Kabupaten Rejang Lebong. Meskipun pemerintah daerah bersama Balai Guru Penggerak dan Dinas Pendidikan telah mendorong pembentukan Komunitas Belajar di setiap sekolah sebagai implementasi Hari Belajar Guru, pelaksanaannya masih belum merata. Sebagian Komunitas Belajar telah mampu menyelenggarakan kegiatan refleksi pembelajaran, berbagi praktik baik (*best practices*), penyusunan perangkat ajar, analisis hasil asesmen, dan diskusi pemecahan masalah pembelajaran secara rutin. Namun demikian, masih terdapat sekolah yang pelaksanaan Komunitas Belajarnya bersifat administratif, belum memiliki agenda yang terstruktur, belum melakukan refleksi pembelajaran secara sistematis, bahkan belum menjadikan kegiatan Komunitas Belajar sebagai budaya belajar profesional guru.

Namun kenyataannya, antara idealitas teoretik dan realitas di lapangan sering kali ditemukan kesenjangan. Berdasarkan hasil observasi awal dan wawancara yang dilakukan pada Bidang PTK (Pendidik dan Tenaga

Kependidikan) Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Rejang Lebong, terhadap pelaksanaan komunitas belajar di Kabupaten Rejang Lebong, dari 177 Sekolah Dasar Negeri dan swasta yang ada di lingkungan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Rejang Lebong, diketahui bahwa tidak sampai 10% komunitas belajar sekolah yang aktif, sedangkan lebih dari 90% sisanya dalam kondisi tidak berjalan atau mati suri. Seharusnya, berdasarkan Surat Edaran Nomor 5684/MDM.B1/HK.04.00/2025 tentang Hari Belajar Guru, Kementerian mengamanatkan agar setiap sekolah menyediakan waktu satu hari setiap minggu sebagai hari belajar guru. Para pendidik perlu memberikan berbagai penguatan agar perilaku siswa selalu positif dan dapat mendukung tujuan pendidikan.

Hal tersebut menegaskan bahwa kebijakan pendidikan saat ini secara jelas menciptakan keaktifan komunitas belajar sebagai forum utama pengembangan profesional pendidik. Komunitas belajar tidak akan lagi dipandang sebagai kegiatan tambahan atau bersifat sukarela semata, melainkan menjadi bagian penting dari strategi peningkatan mutu guru yang terencana dan berkelanjutan. Melalui kebijakan ini, guru diharapkan terlibat aktif dalam proses belajar bersama, berbagi pengalaman, serta merefleksikan praktik.<sup>12</sup>

Kondisi tersebut juga tercermin pada capaian mutu pembelajaran sebagaimana tergambar dalam Rapor Pendidikan. Meskipun terdapat kecenderungan peningkatan pada beberapa indikator, hasil evaluasi masih menunjukkan perlunya penguatan kualitas proses pembelajaran, terutama dalam

---

<sup>12</sup> Eka Putra and Murni Yanto, "Classroom Management: Boosting Student Success—a Meta-Analysis Review," *Cogent Education* 12, no. 1 (2025): 2458630, <https://doi.org/10.1080/2331186X.2025.2458630>.

aspek pembelajaran yang berpusat pada peserta didik, perencanaan pembelajaran, asesmen pembelajaran, dan refleksi pembelajaran. Keempat aspek tersebut merupakan indikator utama kompetensi pedagogik guru sehingga memerlukan strategi pengembangan profesional yang lebih efektif dan berkelanjutan melalui Komunitas Belajar.

Berbagai kondisi tersebut menunjukkan bahwa tantangan utama implementasi Komunitas Belajar bukan terletak pada ketersediaan regulasi, melainkan pada kemampuan sekolah mengelola kebijakan tersebut menjadi budaya belajar profesional. Oleh karena itu, diperlukan strategi manajemen yang mampu mengintegrasikan kebijakan, kepemimpinan kepala sekolah, kolaborasi guru, serta budaya belajar organisasi sehingga Komunitas Belajar benar-benar memberikan dampak terhadap peningkatan kompetensi pedagogik guru.

Di tengah beragamnya tingkat implementasi Komunitas Belajar pada sekolah dasar di Kabupaten Rejang Lebong, SD Negeri 7 Rejang Lebong menunjukkan kondisi yang berbeda. Sekolah ini berhasil mengembangkan Komunitas Belajar Bersahabat sebagai wadah pengembangan profesional guru yang dilaksanakan secara terencana, terstruktur, dan berkelanjutan. Kegiatan Komunitas Belajar tidak hanya berorientasi pada pemenuhan administrasi, tetapi telah menjadi budaya belajar yang mendukung peningkatan kompetensi pedagogik guru melalui refleksi pembelajaran, diskusi akademik, berbagi praktik baik, penyusunan perangkat ajar, analisis hasil asesmen, *lesson study*, serta penyusunan tindak lanjut pembelajaran.

Keberhasilan SD Negeri 7 Rejang Lebong tidak terlepas dari strategi manajemen kepala sekolah dalam mengelola Komunitas Belajar. Kepala sekolah tidak hanya berperan sebagai administrator, tetapi juga sebagai pemimpin pembelajaran (*instructional leader*) yang mampu merumuskan visi pengembangan profesional guru, mengorganisasikan sumber daya sekolah, membangun kolaborasi antarguru, memberikan motivasi, memfasilitasi pengembangan kompetensi, serta melakukan monitoring dan evaluasi terhadap pelaksanaan Komunitas Belajar secara berkelanjutan. Strategi tersebut menjadikan Komunitas Belajar sebagai bagian dari budaya organisasi sekolah dan bukan sekadar program rutin.

Selain itu, SD Negeri 7 Rejang Lebong juga menunjukkan berbagai capaian yang mendukung keberhasilan implementasi Komunitas Belajar, antara lain meningkatnya kualitas perencanaan pembelajaran, berkembangnya budaya refleksi guru, meningkatnya kemampuan guru dalam menerapkan pembelajaran berdiferensiasi, penguatan praktik asesmen formatif, serta meningkatnya kolaborasi antarpendidik dalam menyelesaikan berbagai permasalahan pembelajaran. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa Komunitas Belajar telah memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan kompetensi pedagogik guru.

Fenomena tersebut menjadi menarik untuk dikaji lebih mendalam karena menunjukkan adanya perbedaan implementasi kebijakan pada sekolah yang berada dalam lingkungan regulasi yang sama. Perbedaan tersebut mengindikasikan bahwa keberhasilan implementasi Komunitas Belajar lebih ditentukan oleh strategi manajemen kepala sekolah dibandingkan semata-mata oleh keberadaan kebijakan. Oleh karena itu, SD Negeri 7 Rejang Lebong dipilih sebagai lokasi penelitian

karena mampu merepresentasikan praktik baik (*best practice*) implementasi Komunitas Belajar yang layak dijadikan rujukan bagi sekolah lain dalam mengimplementasikan Hari Belajar Guru melalui Komunitas Belajar.

Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa Komunitas Belajar (*Professional Learning Community*) memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kompetensi guru, penguatan kolaborasi profesional, dan perbaikan kualitas pembelajaran. Penelitian lain juga menjelaskan bahwa kepemimpinan kepala sekolah memiliki pengaruh terhadap terbentuknya budaya belajar guru, sedangkan organisasi pembelajar (*Learning Organization*) berkontribusi dalam menciptakan budaya refleksi dan inovasi di lingkungan sekolah. Meskipun demikian, sebagian besar penelitian tersebut masih mengkaji setiap konsep secara parsial, sehingga belum mampu menjelaskan bagaimana strategi manajemen kepala sekolah mengintegrasikan berbagai komponen tersebut dalam implementasi kebijakan nasional melalui Komunitas Belajar.

Di sisi lain, pemerintah telah menerbitkan Surat Edaran Menteri Pendidikan Dasar dan Menengah Nomor 5684/MDM.B1/HK.04.00/2025 tentang Hari Belajar Guru yang menetapkan Komunitas Belajar sebagai strategi nasional dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru. Kebijakan ini membawa paradigma baru dalam pengembangan profesional guru karena menempatkan sekolah sebagai pusat pembelajaran guru (*school-based professional development*). Namun demikian, hingga saat ini masih terbatas penelitian yang mengkaji implementasi kebijakan tersebut dari perspektif strategi manajemen kepala sekolah, khususnya pada jenjang sekolah dasar. Dengan kata lain, terdapat kesenjangan antara

kebijakan nasional (*das sollen*) dengan implementasi di lapangan (*das sein*), di mana keberhasilan Komunitas Belajar masih sangat bervariasi antarsekolah.

Kondisi tersebut juga terlihat di Kabupaten Rejang Lebong. Meskipun seluruh sekolah telah membentuk Komunitas Belajar sebagai implementasi Hari Belajar Guru, tingkat keaktifan dan efektivitas pelaksanaannya masih bervariasi. Sebagian sekolah masih menjadikan Komunitas Belajar sebagai kegiatan administratif, sedangkan sekolah lainnya telah mengembangkannya menjadi budaya belajar profesional yang berdampak pada peningkatan kompetensi pedagogik guru. Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan Komunitas Belajar lebih ditentukan oleh strategi manajemen kepala sekolah daripada sekadar keberadaan kebijakan.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini memosisikan teori Strategi Manajemen Fred R. David sebagai *grand theory*. Menurut David, keberhasilan suatu organisasi ditentukan oleh tiga tahapan utama, yaitu perumusan strategi (*strategy formulation*), implementasi strategi (*strategy implementation*), dan evaluasi strategi (*strategy evaluation*).<sup>13</sup> Kerangka ini dipilih karena mampu menjelaskan secara komprehensif bagaimana kepala sekolah menyusun arah kebijakan, mengembangkan program Komunitas Belajar, mengalokasikan sumber daya, serta mengevaluasi keberhasilan strategi dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru.

---

<sup>13</sup> Dedeh Sariah and Mulyawan Safwandy Nugraha, "Analisis Manajemen Strategi Dalam Pengembangan Inovasi Pendidikan Di MTs Persis 37 Sumedang," Jurnal Lentera: Kajian Keagamaan, Keilmuan Dan Teknologi 24, no. 1 (2025): 1–11.

Agar strategi tersebut dapat dianalisis secara operasional, penelitian ini mengimplementasikan teori Fred R. David melalui fungsi-fungsi manajemen George R. Terry, yaitu *planning, organizing, actuating, dan controlling* (POAC).<sup>14</sup> Integrasi kedua teori tersebut memungkinkan analisis yang komprehensif, mulai dari perumusan strategi hingga implementasinya dalam pengelolaan Komunitas Belajar di sekolah. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya mengkaji strategi yang diterapkan kepala sekolah, tetapi juga pelaksanaannya secara sistematis dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru.

Selain kedua teori utama tersebut, penelitian ini mengintegrasikan *Instructional Leadership, Learning Organization, dan Professional Learning Community* (PLC) sebagai teori pendukung. *Instructional Leadership* menekankan peran kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas pembelajaran, *Learning Organization* menjelaskan pembentukan budaya belajar yang kolaboratif dan berkelanjutan, sedangkan *Professional Learning Community* memberikan kerangka konseptual mengenai pembelajaran kolaboratif guru melalui Komunitas Belajar. Integrasi teori-teori tersebut menghasilkan kerangka analisis yang lebih komprehensif dalam menjelaskan strategi manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru.

Dengan demikian, kebaruan (*novelty*) penelitian ini terletak pada tiga aspek. Pertama, penelitian ini mengkaji implementasi Surat Edaran Menteri Pendidikan Dasar dan Menengah Nomor 5684/MDM.B1/HK.04.00/2025 melalui Komunitas

---

<sup>14</sup> Kirana Anggit Rahmadanty et al., *Pengantar Ilmu Manajemen* (Naba Edukasi Indonesia, 2025),



Belajar sebagai strategi peningkatan kompetensi pedagogik guru. Kedua, penelitian ini mengintegrasikan teori Strategi Manajemen Fred R. David, fungsi manajemen George R. Terry, serta *Instructional Leadership*, *Learning Organization*, dan *Professional Learning Community* dalam satu kerangka analisis yang komprehensif. Ketiga, penelitian ini dilakukan di SD Negeri 7 Rejang Lebong yang berhasil mengembangkan Kombel Bersahabat sebagai *best practice*, sehingga diharapkan menghasilkan model strategi manajemen yang dapat direplikasi di sekolah lain.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian tentang strategi manajemen kepala sekolah pada komunitas belajar dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru di SD Negeri 7 Rejang Lebong penting dilakukan. Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoretis bagi pengembangan kajian Manajemen Pendidikan Islam serta kontribusi praktis bagi kepala sekolah, guru, pengawas sekolah, dan pemerintah daerah dalam mengoptimalkan implementasi Komunitas Belajar. Selain itu, hasil penelitian diharapkan menjadi rujukan dalam pengelolaan Komunitas Belajar yang efektif untuk meningkatkan kompetensi pedagogik guru, memperkuat budaya belajar profesional, dan mendukung peningkatan mutu pendidikan.

## **B. Fokus Penelitian**

Berdasarkan latar belakang, rumusan masalah, dan tujuan penelitian, fokus penelitian ini adalah mengkaji strategi manajemen kepala sekolah dalam mengelola Komunitas Belajar (Kombel) Bersahabat untuk meningkatkan kompetensi pedagogik guru di SD Negeri 7 Rejang Lebong. Penelitian ini berangkat dari keberhasilan Kombel Bersahabat sebagai komunitas belajar yang aktif, produktif,

dan berprestasi di tingkat nasional. Fokus penelitian dijabarkan ke dalam tiga aspek utama sebagai berikut:

1. Strategi manajemen kepala sekolah dalam pengelolaan Kombel Bersahabat.
2. Implementasi kegiatan Kombel Bersahabat yang diarahkan pada peningkatan kompetensi pedagogik guru.
3. Peningkatan kompetensi pedagogik guru sebagai dampak dari strategi manajemen kepala sekolah melalui Kombel Bersahabat.

### **C. Pertanyaan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang tersebut, keberhasilan pengelolaan Komunitas Belajar (Kombel) Bersahabat di SD Negeri 7 Rejang Lebong menjadi fenomena yang penting untuk dikaji, terutama dari perspektif strategi manajemen kepala sekolah. Keberhasilan tersebut menunjukkan bahwa Kombel mampu berkembang menjadi wadah belajar guru yang aktif, produktif, dan berprestasi. Oleh karena itu, pertanyaan penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana strategi manajemen kepala sekolah dalam mengelola komunitas belajar (Kombel) Bersahabat di SDN 7 Rejang Lebong?
2. Bagaimana implementasi strategi manajemen kepala sekolah pada kegiatan kombel Bersahabat dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru?
3. Bagaimana dampak strategi manajemen kepala sekolah melalui kombel Bersahabat terhadap peningkatan kompetensi pedagogik guru di SDN 7 Rejang Lebong?

#### **D. Tujuan Penelitian**

Penelitian tesis ini diupayakan untuk memperoleh pemahaman yang mendalam tentang strategi manajemen kepala sekolah pada komunitas belajar (Kombel) sebagai wadah pengembangan kompetensi pedagogik guru di satuan pendidikan dasar. Secara lebih spesifik, tujuan penelitian ini diarahkan untuk:

1. Mendeskripsikan strategi manajemen kepala sekolah dalam mengelola Komunitas Belajar (Kombel) Bersahabat.
2. Menganalisis implementasi strategi manajemen kepala sekolah pada Kombel Bersahabat dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru.
3. Menganalisis dampak strategi manajemen kepala sekolah melalui Kombel Bersahabat terhadap peningkatan kompetensi pedagogik guru.

Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya bersifat deskriptif, tetapi juga bersifat evaluatif dan pengembangan konsep, guna memperkaya khazanah teori manajemen pendidikan yang kontekstual dan aplikatif terhadap peningkatan mutu guru di sekolah dasar.

#### **E. Kegunaan Penelitian**

##### **1. Kegunaan Akademik (Pengembangan Keilmuan)**

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu Manajemen Pendidikan Islam, khususnya dalam kajian strategi manajemen kepala sekolah dan pengelolaan komunitas belajar untuk meningkatkan kompetensi pedagogik guru. Penelitian ini juga diharapkan memperkaya literatur mengenai penerapan *instructional leadership*, *learning organization*, dan *continuous professional development* dalam konteks pendidikan dasar di Indonesia, serta menjadi rujukan bagi penelitian selanjutnya terkait

kepemimpinan kepala sekolah, pengembangan profesional guru, dan penguatan budaya belajar di sekolah.

## **2. Kegunaan Praktis (Penyelesaian Studi dan Penerapan Lapangan)**

### **a. Bagi Peneliti (Mahasiswa S2)**

Penelitian ini merupakan salah satu persyaratan akademik untuk menyelesaikan studi pada Program Magister Manajemen Pendidikan Islam. Selain itu, penelitian ini menjadi sarana bagi peneliti untuk mengembangkan kemampuan berpikir kritis, analitis, dan metodologis dalam melakukan penelitian ilmiah di bidang manajemen pendidikan.

### **b. Bagi Dunia Pendidikan**

Hasil penelitian ini diharapkan menjadi rujukan praktik baik (*best practice*) dalam pengelolaan komunitas belajar guru di sekolah. Temuan penelitian dapat dimanfaatkan oleh kepala sekolah, guru, pengawas sekolah, dan pemangku kebijakan untuk mengoptimalkan implementasi Komunitas Belajar sesuai kebijakan Hari Belajar Guru, sehingga mendukung peningkatan kompetensi pedagogik guru, profesionalisme pendidik, dan mutu pembelajaran di sekolah.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORITIK DAN PENELITIAN RELEVAN**

#### **A. Landasan Teori**

##### **1. Konsep Strategi Manajemen**

###### **a. Pengertian Strategi**

Dari segi terminologi strategi berasal dari bahasa Yunani *strategos* yang mempunyai arti seni seorang jenderal dalam mengatur peperangan. Pada perkembangannya, konsep strategi tidak lagi hanya terbatas pada bidang militer, tetapi juga bisa digunakan secara luas dalam dunia bisnis, organisasi, dan pendidikan sebagai cara sistematis dalam mencapai tujuan dengan jangka panjang melalui pemanfaatan dari berbagai sumber daya secara efektif dan efisien. Pada dasarnya, strategi diartikan sebagai cara atau langkah yang sudah terencana untuk digunakan dalam mencapai tujuan tertentu. Pada konteks manajemen pendidikan, strategi dijadikan instrumen yang penting pada saat merancang langkah terarah untuk meningkatkan mutu lembaga, termasuk pada pengelolaan Komunitas Belajar (Kombel). Ada beberapa penjelasan yang mendalam tentang konsep strategi menurut dari pakar manajemen strategi yang berpengaruh

Fred R. David menyatakan bahwa strategi yaitu sebagai sarana atau cara yang dapat digunakan dalam organisasi sebagai untuk mencapai tujuan jangka panjangnya. Pengertian ini dapat diartikan bahwa strategi bukan hanya sekadar rencana jangka pendek atau kegiatan rutin saja melainkan juga suatu kerangka besar yang dapat mengarahkan seluruh aktivitas organisasi agar bergerak secara sistematis menuju visi yang telah ditetapkan. David juga

memberikan pendapat bahwa manajemen strategik terdiri atas tiga alur utama, yakni: formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi. Ketiga alur ini membentuk siklus berkelanjutan yang saling berhubungan dan tidak bisa dipisahkan.<sup>15</sup>

#### 1) Formulasi Strategi (*Strategy Formulation*)

Formulasi strategi adalah alur awal yang dapat menentukan kemana arah organisasi. Pada alur ini, pimpinan harus melakukan:

- a) Perumusan visi dan misi
- b) Penetapan tujuan jangka Panjang
- c) Analisis lingkungan internal dan eksternal
- d) Pemilihan alternatif strategi terbaik

David juga memberi penekanan pada pentingnya analisis lingkungan melalui pendekatan SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*). Analisis ini sangat membantu organisasi untuk memahami kondisi nyata sebelum menetapkan strategi. Pada konteks sekolah, terutama pada pengelolaan Komunitas Belajar (Kombel), alur formulasi strategi kepala sekolah dapat dijabarkan sebagai berikut:

##### a) *Strengths* (Kekuatan)

Sebagai contoh: sebagian guru sudah mempunyai kompetensi pedagogik yang baik, pengalaman mengajar cukup, dan kemauan untuk berkembang.

---

<sup>15</sup> Nadzirotul Marurih. “*Manajemen Strategis Dalam Mengembangkan Karakter Religius Di MTs Raudlatut Thalabah Kolak Wonorejo Ngadiluwih Kediri*” (PhD Thesis, UIN Syekh Wasil Kediri, 2025), <https://etheses.iainkediri.ac.id/19733/>.

b) *Weaknesses* (Kelemahan)

Seperti contoh: rendahnya budaya kolaborasi, kurangnya refleksi pembelajaran, atau minimnya inovasi metode mengajar.

c) *Opportunities* (Peluang)

Adanya kebijakan nasional layaknya Kurikulum Merdeka yang memicu pembelajaran berdiferensiasi dan penguatan komunitas belajar guru.

d) *Threats* (Ancaman)

Tuntutan peningkatan mutu pendidikan, hasil dari asesmen nasional, serta ekspektasi masyarakat terhadap kualitas lulusan.

Perencanaan strategis memungkinkan kepala sekolah mengarahkan seluruh sumber daya secara optimal, meningkatkan daya saing, beradaptasi terhadap perubahan lingkungan, serta mempermudah pengukuran kinerja dan akuntabilitas kepada para pemangku kepentingan.<sup>16</sup> Dengan analisis SWOT tersebut, kepala sekolah bisa merumuskan strategi yang tepat, misalnya menjadikan Kombel sebagai forum utama peningkatan kompetensi pedagogik guru secara kolaboratif dan terstruktur.

## 2) Implementasi Strategi (*Strategy Implementation*)

Alur implementasi adalah sebuah proses menerjemahkan strategi yang sudah dirumuskan ke dalam tindakan nyata. David juga tegaskan bahwa strategi

---

<sup>16</sup> Jumira Warlizasusi and Irwan Fathurrochman, “*Analisis Swot Sebagai Dasar Penyusunan Rencana Strategis UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta 2020-2024*,” *At-Tadbir: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 5, no. 2 (2025): 134–43.

yang baik akan gagal apabila tidak diimplementasikan secara efektif.

Implementasi strategi mencakup:

- a) Penetapan program kerja
- b) Penyusunan anggaran
- c) Pengorganisasian sumber daya
- d) Pembentukan struktur pelaksana
- e) Pemberian motivasi dan kepemimpinan

Pada konteks pengelolaan Kombel, implementasi strategi kepala sekolah bisa diwujudkan melalui:

- a) Penyusunan jadwal rutin kegiatan Kombel
- b) Penunjukan koordinator atau ketua Kombel
- c) Penyediaan ruang dan fasilitas diskusi
- d) Penetapan agenda seperti lesson study, refleksi pembelajaran, berbagi praktik baik, dan analisis hasil belajar siswa
- e) Supervisi akademik yang terintegrasi dengan kegiatan Kombel

Pada tahap ini, peran kepala sekolah sebagai pemimpin instruksional sangat menentukan. Kepala sekolah tidak sekedar bertindak sebagai administrator, tetapi juga sebagai fasilitator pembelajaran guru.

### 3) Evaluasi Strategi (*Strategy Evaluation*)

Pendapat David, evaluasi strategi adalah tahap akhir yang bertujuan untuk menilai apakah strategi yang sudah diterapkan berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Evaluasi mencakup:

- a) Peninjauan ulang faktor internal dan eksternal



- b) Pengukuran kinerja
- c) Pengambilan tindakan korektif

Pada konteks sekolah, evaluasi strategi pengelolaan Kombel dapat dilakukan melalui:

- a) Analisis perubahan kualitas perangkat pembelajaran guru
- b) Observasi peningkatan variasi metode mengajar
- c) Hasil supervisi akademik
- d) Refleksi bersama dalam forum Kombel
- e) Dampak terhadap hasil belajar siswa

Evaluasi ini penting karena lingkungan pendidikan bersifat dinamis. Kebijakan, kebutuhan peserta didik, dan tuntutan masyarakat dapat berubah. Oleh sebab itu, strategi kepala sekolah harus adaptif dan terbuka terhadap perbaikan berkelanjutan. Pada pendidikan, strategi menjadi panduan bagi kepala sekolah pada menentukan arah pengelolaan sekolah agar sesuai dengan visi dan misi lembaga.

Mintzberg memberikan penjelasan bahwa strategi bisa dipahami dari lima sudut pandang (*5P of Strategy*):<sup>17</sup>

- 1) *Plan* (rencana): Langkah terencana untuk mencapai tujuan sekolah.
- 2) *Pattern* (pola): Kebiasaan atau cara kerja yang dilakukan secara berulang.
- 3) *Position* (posisi): Cara sekolah menempatkan diri dalam menghadapi perubahan dan kebijakan pendidikan.
- 4) *Perspective* (pandangan): Nilai dan keyakinan yang dianut sekolah.

---

<sup>17</sup> Murpin Josua Sembiring and Didin Fatihudin, “*Manajemen Strategi Dari Teori Ke Praktek*,” CV. Penerbit Qiara Media 2020, 2020, [https://repository.um-surabaya.ac.id/4897/1/\(41\)Buku\\_Manaj.Strategik-\(fulteks\).pdf](https://repository.um-surabaya.ac.id/4897/1/(41)Buku_Manaj.Strategik-(fulteks).pdf).

- 5) *Ploy* (siasat): Cara mengatasi tantangan atau hambatan dalam mencapai tujuan.

Manajemen strategi merupakan suatu proses yang meliputi perumusan visi dan misi, analisis kondisi internal dan eksternal, penetapan tujuan jangka panjang, perumusan strategi, implementasi strategi, serta pengendalian strategi untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.<sup>18</sup> Dari beberapa pendapat ahli, dapat disimpulkan bahwa strategi kepala sekolah tidak sekedar berbentuk rencana tertulis, tetapi juga bisa mencakup pola tindakan nyata, cara berpikir, dan pendekatan pada memimpin dan menggerakkan seluruh warga sekolah.

Michael Porter memberi pandangan strategi sebagai usaha menciptakan posisi unik dan bernilai dengan serangkaian aktivitas yang berbeda dari pesaing. Pada karyanya *Competitive Strategy* dan *Competitive Advantage* Porter juga memberikan penjelasan bahwa strategi bukan hanya sekedar menjadi yang terbaik, tetapi juga menjadi berbeda (being different). Menurut Porter, strategi mencakup tiga hal utama:<sup>19</sup>

#### 1) *Positioning* (Penentuan Posisi)

Strategi merupakan usaha dari organisasi untuk menentukan posisi unik pada lingkungan kompetitifnya. Dari pandangan sekolah, kepala sekolah perlu menentukan posisi strategis lembaga, misalnya sebagai sekolah yang unggul dalam kolaborasi guru melalui Kombel.

---

<sup>18</sup> Devi Sartika et al., “*Manajemen Strategi Dalam Meningkatkan Pembelajaran Tahfidz Al-Qur’an Di Madrasah Aliyah Ulul Albab Kota Lubuk Linggau*” (PhD Thesis, Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Curup, 2024), <http://e-theses.iaincurup.ac.id/id/eprint/6285>.

<sup>19</sup> Triono Agus, “*Analisis Strategi Kompetitif Porter Dalam Menghadapi Persaingan Usaha Pada Pt. Dimitra Adi Wijaya Property Lampung Dalam Perspektif Bisnis Syari’ah*” (PhD Thesis, UIN Raden Intan Lampung, 2022), <https://repository.radenintan.ac.id/21035/>.

## 2) *Trade-offs* (Pilihan Strategis)

Strategi menuntut adanya pilihan dan pengorbanan. Organisasi tidak bisa melaksanakan semua hal sekaligus. Kepala sekolah perlu memilih prioritas program yang paling berdampak terhadap peningkatan kompetensi pedagogik guru.

## 3) *Fit* (Kesesuaian Aktivitas)

Strategi yang paling efektif mempunyai syarat kesesuaian antar aktivitas organisasi. Pada pengelolaan Kombel, perencanaan, pelaksanaan, supervisi, dan evaluasi perlu terintegrasi.

Dengan begitu, pada perspektif Porter, strategi manajemen kepala sekolah pada mengelola Kombel perlu menghasilkan posisi unik sekolah pada pengembangan profesional guru melalui integrasi program yang sistematis dan konsisten.

Thomas L. Wheelen dan J. David Hunger memberikan penjelasan strategi sebagai keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja jangka panjang organisasi. Mereka menekankan pentingnya:<sup>20</sup>

- 1) *Environmental Scanning*
- 2) *Strategy Formulation*
- 3) *Strategy Implementation*
- 4) *Evaluation and Control*

---

<sup>20</sup> Dina Okta Egi Priatin and Humairoh Humairoh, “Kupas Tuntas Teori Whelen Dan Hunger Dengan Metode Kualitatif,” *Mantra (Jurnal Manajemen Strategis)* 1, no. 1 (2023): 17–25.

Konsep ini dikenal sebagai model manajemen strategik terpadu. Dalam konteks penelitian ini, kepala sekolah sebagai manajer pendidikan harus:

- 1) Memindai kebutuhan peningkatan kompetensi guru
- 2) Merumuskan program Kombel
- 3) Mengimplementasikan secara terstruktur
- 4) Melakukan kontrol dan evaluasi berkala

Pendekatan Wheelen & Hunger relevan untuk menjelaskan bahwa strategi pengelolaan Kombel bukan kegiatan insidental, melainkan bagian dari siklus manajemen strategik.

Johnson dan Scholes juga memberikan pendapat mengenai strategi sebagai arah dan ruang lingkup organisasi pada jangka panjang agar mencapai keunggulan melalui konfigurasi sumber daya pada lingkungan yang berubah berguna untuk memenuhi kebutuhan pasar dan harapan penanggung jawab kepentingan. Penjelasan ini lebih menekankan beberapa unsur penting seperti:<sup>21</sup>

- 1) Arah jangka panjang (*long-term direction*)
- 2) Lingkungan yang dinamis (*changing environment*)
- 3) Keunggulan kompetitif (*competitive advantage*)
- 4) Pemangku kepentingan (*stakeholders*)

Pada ranah sekolah dasar, pemangku kepentingan meliputi guru, siswa, orang tua, pengawas, dan pemerintah. Strategi kepala sekolah pada saat pengelolaan Kombel perlunya memperhatikan kebutuhan seluruh stakeholder tersebut. Dengan

---

<sup>21</sup> Ir Imran Ilyas et al., *Manajemen Strategi* (CV. Azka Pustaka, 2023),

begitu, strategi bukan hanya program internal guru, tetapi juga bagian dari upaya sekolah membangun keunggulan mutu pendidikan secara menyeluruh.

Berdasarkan penjelasan para ahli di atas, bisa ditarik kesimpulan bahwa strategi memiliki karakteristik sebagai berikut:

- 1) Berorientasi pada tujuan jangka panjang
- 2) Melibatkan perencanaan dan implementasi sistematis
- 3) Mengandung pilihan dan prioritas
- 4) Bersifat dinamis dan adaptif
- 5) Mengintegrasikan seluruh aktivitas organisasi

Dalam penelitian ini, strategi manajemen kepala sekolah dalam pengelolaan Kombel dipahami sebagai serangkaian keputusan dan tindakan terencana, terintegrasi, dan berkelanjutan yang dirancang untuk meningkatkan kompetensi pedagogik guru melalui mekanisme kolaboratif dan reflektif.

#### **b. Pengertian Manajemen**

Secara etimologis, istilah manajemen berasal dari bahasa Latin *manus* (tangan) dan *agere* (melakukan), yang kemudian berkembang menjadi *maneggiare* dalam bahasa Italia yang berarti mengendalikan atau menangani. Dalam konteks modern, manajemen dipahami sebagai proses sistematis dalam mengelola sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Manajemen berarti proses mengatur dan mengarahkan sumber daya agar tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien.

George R. Terry menyebutkan bahwa manajemen meliputi empat fungsi utama yaitu 4P:<sup>22</sup>

- 1) Perencanaan (*Planning*), Menentukan tujuan dan langkah yang akan ditempuh.
- 2) Pengorganisasian (*Organizing*), Mengatur pembagian tugas, tanggung jawab, dan sumber daya.
- 3) Pelaksanaan (*Actuating*), Menggerakkan semua pihak agar melaksanakan rencana dengan semangat dan tanggung jawab.
- 4) Pengawasan (*Controlling*), Mengevaluasi pelaksanaan kegiatan agar sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Dalam konteks sekolah, kepala sekolah adalah manajer yang harus mampu mengatur semua unsur Pendidikan, guru, tenaga kependidikan, siswa, sarana prasarana, serta hubungan dengan Masyarakat agar semuanya bergerak harmonis dalam mencapai mutu pendidikan yang diharapkan. Dalam konteks sekolah, khususnya pengelolaan Komunitas Belajar (Kombel), konsep Terry sangat relevan. Kepala sekolah sebagai manajer pendidikan harus:

- 1) Merencanakan program Kombel secara sistematis
- 2) Mengorganisasikan struktur kepengurusan Kombel
- 3) Menggerakkan guru agar aktif berpartisipasi
- 4) Mengendalikan dan mengevaluasi efektivitas kegiatan

---

<sup>22</sup> Rafi' Addinar, *Implementasi Manajemen George R. Terry Dalam Kurikulum Pembelajaran Di Pondok Pesantren Tahfidzul Qur'an Bilal Bin Rabah Sukoharjo Tahun Ajaran 2024-2025*, 2025, <https://eprints.iimsurakarta.ac.id/id/eprint/338/>.

Dengan demikian, manajemen menurut Terry menegaskan bahwa peningkatan kompetensi pedagogik guru melalui Kombel harus dikelola melalui siklus manajerial yang terstruktur.

Menurut Harold Koontz dan Cyril O'Donnell, manajemen didefinisikan sebagai “*Management is the process of designing and maintaining an environment in which individuals, working together in groups, efficiently accomplish selected aims.*”<sup>23</sup> Definisi ini menegaskan bahwa manajemen bukan sekadar kegiatan administratif, melainkan suatu proses sistematis dalam merancang dan memelihara lingkungan kerja yang kondusif sehingga individu dapat bekerja sama secara efektif dalam kelompok untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian, terdapat dua aspek utama yang ditekankan, yaitu manajemen sebagai proses penciptaan lingkungan kerja yang produktif dan pentingnya kerja sama kelompok dalam mencapai tujuan organisasi secara efisien. Lebih lanjut, Koontz dan O'Donnell menjelaskan bahwa manajemen dijalankan melalui lima fungsi utama, yaitu *planning, organizing, staffing, directing*, serta *controlling*. Konsep *staffing* (penempatan dan pengembangan sumber daya manusia) menjadi salah satu kontribusi penting mereka dalam pengembangan teori manajemen.

Dalam konteks pendidikan kepala sekolah sebagai manajer menjalankan fungsi manajemen melalui perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan untuk mengoptimalkan seluruh sumber daya sekolah dalam mencapai tujuan pendidikan. Keempat fungsi tersebut menjadi landasan bagi kepala sekolah

---

<sup>23</sup> Roslina Nili, “*Penerapan Fungsi Manajemen Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Kantor Urusan Agama (Kua) Way Halim Kota Bandar Lampung*” (PhD Thesis, UIN Raden Intan Lampung, 2023), <https://repository.radenintan.ac.id/30558/>.

dalam meningkatkan mutu tenaga pendidik dan mutu sekolah secara berkelanjutan.<sup>24</sup> Kepala sekolah tidak hanya menyusun program, tetapi juga menciptakan lingkungan profesional yang kondusif bagi guru untuk berkembang. Pengelolaan Kombel sebagai wadah kolaborasi guru sejalan dengan gagasan Koontz dan O'Donnell bahwa manajemen harus menciptakan iklim kerja sama yang produktif. Dengan demikian, manajemen kepala sekolah dalam penelitian ini tidak hanya dipahami sebagai fungsi administratif, tetapi juga sebagai proses membangun budaya kolaboratif yang mendukung peningkatan kompetensi pedagogik guru.

James A.F. Stoner mendefinisikan manajemen sebagai: *“The process of planning, organizing, leading, and controlling the efforts of organizational members and using all other organizational resources to achieve stated organizational goals.”*<sup>25</sup> Stoner menggunakan istilah *leading* (memimpin) sebagai pengganti *actuating*, yang menunjukkan penekanan pada dimensi kepemimpinan dalam manajemen. Menurut Stoner, manajemen memiliki beberapa karakteristik:

- 1) Berorientasi pada tujuan
- 2) Melibatkan koordinasi berbagai sumber daya
- 3) Memerlukan proses yang sistematis
- 4) Mengandung unsur kepemimpinan

---

<sup>24</sup> Adewahyu, Jumira, and Ifnaldi, “*Manajemen Mutu Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Tendik SD Muhammadiyah 05 RL*,” *Al-Madrasah: Jurnal Ilmiah Pendidikan Madrasah Ibtidaiyah* 6, no. 4 (2023): 1472–83.

<sup>25</sup> Nabila Silvah, *Konsep Manajemen Pendidikan Guru Pendidikan Anak Usia Dini*, n.d., accessed June 24, 2026.



Dalam konteks sekolah, pengelolaan Kombel tidak hanya membutuhkan perencanaan dan pengorganisasian, tetapi juga kepemimpinan yang mampu menginspirasi guru untuk belajar bersama, berbagi praktik baik, serta merefleksikan pembelajaran.

Dengan pendekatan Stoner, kepala sekolah sebagai manajer sekaligus pemimpin strategis harus mampu:

- 1) Mengarahkan guru pada tujuan peningkatan kompetensi pedagogik
- 2) Membangun motivasi intrinsik
- 3) Menciptakan komitmen kolektif dalam kegiatan Kombel

Berdasarkan pandangan George R. Terry, Koontz & O'Donnell, serta Stoner, dapat disimpulkan bahwa manajemen memiliki unsur-unsur utama sebagai berikut:

- 1) Merupakan proses sistematis
- 2) Berorientasi pada pencapaian tujuan
- 3) Melibatkan fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan atau kepemimpinan, dan pengendalian
- 4) Mengoptimalkan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya
- 5) Menekankan pentingnya lingkungan kerja yang kolaboratif

Dalam penelitian ini, manajemen kepala sekolah dalam pengelolaan Kombel dipahami sebagai proses terencana dan terstruktur yang mencakup perencanaan program, pengorganisasian guru, kepemimpinan dalam pelaksanaan kegiatan, serta pengendalian dan evaluasi yang berkelanjutan untuk meningkatkan kompetensi pedagogik guru.

Dengan demikian, konsep manajemen menjadi landasan operasional dalam menganalisis bagaimana strategi kepala sekolah dijalankan secara konkret melalui fungsi-fungsi manajerial dalam konteks Komunitas Belajar (Kombel).

### **c. Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Pembelajaran**

Hallinger dan Murphy memandang kepala sekolah yang efektif sebagai *instructional leader*, yaitu pemimpin pembelajaran yang memusatkan perhatian pada peningkatan kualitas proses dan hasil belajar peserta didik.<sup>26</sup> Dalam peran ini, kepala sekolah bertanggung jawab menetapkan arah pembelajaran melalui perumusan visi dan tujuan akademik yang jelas, mengoordinasikan implementasi kurikulum, serta memastikan keterlaksanaan pembelajaran yang bermutu di setiap kelas. Kepala sekolah juga mengelola program pembelajaran dengan melakukan supervisi akademik, memberikan umpan balik konstruktif kepada guru, serta memantau kesesuaian antara perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian pembelajaran agar selaras dengan standar yang ditetapkan.

Selain itu, sebagai *instructional leader*, kepala sekolah berperan menciptakan iklim belajar yang kondusif dan mendukung pengembangan profesional guru. Iklim tersebut diwujudkan melalui pembentukan budaya sekolah yang terbuka terhadap perubahan, mendorong refleksi kritis, serta menghargai pembelajaran berkelanjutan. Kepala sekolah memberikan dukungan kebijakan, waktu, dan sumber daya agar guru memiliki kesempatan untuk belajar, berdiskusi, dan mengembangkan praktik pembelajaran yang inovatif. Lingkungan belajar yang

---

<sup>26</sup> Aslam Aslam et al., “Kepemimpinan Instruksional Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru,” *Jurnal Basicedu* 6, no. 3 (2022): 3954–61.

positif ini menjadi prasyarat penting bagi tumbuhnya kolaborasi dan peningkatan kompetensi pedagogik guru.

Kepala sekolah tidak hanya berfungsi sebagai pengambil keputusan, tetapi juga sebagai agen perubahan yang mampu menginspirasi, membimbing, serta mendorong bawahan untuk berinovasi dan mengembangkan kapasitas dirinya dalam menghadapi berbagai perubahan kebijakan maupun dinamika pendidikan.<sup>27</sup> Dalam konteks Komunitas Belajar (Kombel), kepala sekolah menjalankan peran strategis sebagai fasilitator, penggerak, sekaligus teladan belajar bagi guru. Kepala sekolah memfasilitasi kegiatan refleksi pembelajaran, diskusi mengenai permasalahan nyata yang dihadapi guru di kelas, serta berbagi praktik baik antar guru secara sistematis. Melalui keterlibatan aktif dalam kegiatan Kombel, kepala sekolah menunjukkan komitmen terhadap pembelajaran profesional guru dan mendorong kolaborasi yang berkelanjutan. Kondisi ini sejalan dengan konsep *learning organization* yang dikemukakan oleh Peter Senge, yang menyatakan bahwa organisasi pembelajar dibangun melalui lima disiplin, yaitu *personal mastery*, *mental models*, *shared vision*, *team learning*, dan *systems thinking*.<sup>28</sup>

Dalam implementasinya, Kombel menjadi sarana bagi guru untuk mengembangkan *personal mastery* melalui peningkatan kompetensi secara berkelanjutan, membangun *mental models* yang lebih terbuka terhadap inovasi pembelajaran, menyatukan *shared vision* dalam meningkatkan kualitas pendidikan,

---

<sup>27</sup> Jumira Warlizasusi and Ifnaldi Ifnaldi, "The Influence of Transformational Leadership and Self-Efficacy on the Performance of Iain Curup Lecturers," *Edukasi Islami: Jurnal Pendidikan Islam* 9, no. 02 (2020): 583–98.

<sup>28</sup> Mashar Ali, "Learning Organization Pada Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Tulungagung Provinsi Jawa Timur" (PhD Thesis, UIN Raden Intan Lampung, 2021), <https://repository.radenintan.ac.id/id/eprint/15660>.

serta mengembangkan *team learning* melalui kolaborasi dan refleksi bersama. Keseluruhan proses tersebut diintegrasikan melalui *systems thinking*, yaitu cara pandang yang melihat peningkatan kompetensi guru sebagai bagian dari sistem pengembangan mutu sekolah secara menyeluruh. Dengan demikian, Kombel tidak hanya berfungsi sebagai wadah pengembangan kompetensi pedagogik guru yang terarah, tetapi juga menjadi instrumen strategis dalam membangun budaya belajar organisasi (*learning organization*), meningkatkan mutu pembelajaran, dan mewujudkan sekolah yang adaptif terhadap perubahan serta berorientasi pada perbaikan berkelanjutan.

Pembinaan kepala sekolah merupakan faktor penting dalam membantu guru mengatasi berbagai kendala pembelajaran. Pembinaan yang dilakukan secara berkesinambungan akan mendukung kelancaran pelaksanaan tugas guru sekaligus meningkatkan kinerjanya.<sup>29</sup> Dengan demikian, kepala sekolah sebagai pemimpin strategis memiliki peran multidimensional, yakni sebagai perumus visi dan arah pengembangan sekolah, pemimpin pembelajaran, penggerak perubahan organisasi, serta pembangun budaya kolaboratif. Dalam penelitian ini, strategi manajemen kepala sekolah dalam pengelolaan kombel dipahami sebagai manifestasi kepemimpinan strategis yang diarahkan untuk meningkatkan kompetensi pedagogik guru secara sistematis, terstruktur, dan berkelanjutan.

Secara teoretis, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan strategis kepala sekolah bukan sekadar kemampuan administratif, melainkan kemampuan

---

<sup>29</sup> Dinar Putri Pratiwi and Jumira Warlizasusi, "The Effect of Principal Leadership and Work Motivation on Junior High School Teacher Performance," *Kharisma: Jurnal Administrasi Dan Manajemen Pendidikan* 2, no. 1 (2023): 18–25.

transformasional yang memadukan visi, manajemen, dan kepemimpinan pembelajaran dalam satu kerangka peningkatan mutu pendidikan. Keberhasilan pengelolaan kornbel sebagai strategi peningkatan kompetensi pedagogik guru sangat ditentukan oleh sejauh mana kepala sekolah mampu menjalankan peran strategis tersebut secara konsisten dan berorientasi pada perbaikan berkelanjutan.

## **2. Komunitas Belajar**

### **a. Pengertian Komunitas Belajar**

Komunitas belajar (*learning community*) merupakan kelompok profesional yang secara terstruktur membangun ruang untuk belajar bersama, berdiskusi, dan meningkatkan kompetensi secara kolektif.<sup>30</sup> Komunitas ini berfokus pada pengembangan pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan guru untuk meningkatkan mutu pembelajaran. Esensinya adalah kolaborasi yang dilakukan secara terus-menerus, tidak bersifat sementara atau insidental, sehingga menghasilkan praktik pembelajaran yang semakin matang dan efektif dari waktu ke waktu.

Hal ini menunjukkan bahwa inti dari PLC bukan hanya sekadar forum pertemuan guru, tetapi merupakan sebuah proses pembelajaran profesional yang terstruktur, berkesinambungan, dan terfokus pada peningkatan hasil belajar siswa. Artinya, PLC menempatkan guru sebagai pembelajar sepanjang hayat (*lifelong learner*) yang aktif melakukan refleksi, berbagi praktik baik, dan melakukan perbaikan pembelajaran melalui kolaborasi.

---

<sup>30</sup> Ummil Makarim et al., “Efektivitas Pengembangan Profesionalisme Guru Melalui Komunitas Belajar Di SDN 1 Trembes Kecamatan Gunem, Kabupaten Rembang,” *Cetta: Jurnal Ilmu Pendidikan* 8, no. 3 (2025): 98–109.

Dalam kerangka profesional, DuFour mendefinisikan *Professional Learning Community* (PLC) sebagai sekelompok pendidik yang bekerja secara kolaboratif dalam siklus berkelanjutan untuk mencapai tujuan utama, yaitu meningkatkan hasil belajar siswa.<sup>31</sup> Definisi ini menekankan bahwa PLC tidak hanya berupa kelompok diskusi, tetapi merupakan pendekatan sistematis yang memanfaatkan data pembelajaran, refleksi bersama, dan tindakan kolektif yang diarahkan pada perbaikan kualitas pengajaran. Dengan kata lain, PLC adalah mekanisme peningkatan mutua berbasis kolaborasi dan akuntabilitas bersama.

Stoll memandang komunitas belajar profesional sebagai budaya organisasi yang dibangun di atas nilai, keyakinan, dan norma kolaborasi yang kuat.<sup>32</sup> Mereka menekankan bahwa PLC bukanlah kegiatan tambahan, melainkan cara sekolah berfungsi sebagai organisasi pembelajar. Dalam perspektif ini, hal-hal seperti kepercayaan, refleksi kritis, dan komitmen terhadap peningkatan hasil belajar menjadi fondasi utama. Komunitas belajar dipahami sebagai proses yang memperkuat identitas kolektif sekolah sebagai institusi yang terus berkembang.

Lieberman dan Miller memberikan perspektif lain dengan menekankan bahwa komunitas belajar bukan hanya tempat untuk bertukar strategi pembelajaran, tetapi juga ruang bagi guru untuk mengembangkan identitas profesional mereka.<sup>33</sup> Mereka menegaskan bahwa ketika guru bekerja dalam komunitas yang suportif,

---

<sup>31</sup> M. Pd Aslam et al., *Professional Learning Community: Strategi Tingkatkan Kinerja Guru* (Indonesia Emas Group, 2023),

<sup>32</sup> Syaihul Muhlis and S. IP, *Komunitas Pembelajaran Profesional Di Madrasah* (Penerbit Adab, n.d.), accessed November 26, 2025,

<sup>33</sup> Ingka Harlita and Zaka Hadikusuma Ramadan, "Peran Komunitas Belajar Di Sekolah Dasar Dalam Mengembangkan Kompetensi Guru," *Didaktika: Jurnal Kependidikan* 13, no. 3 (2024): 2907–20.

mereka terdorong untuk bereksperimen, menginternalisasi pengetahuan baru, dan mengembangkan pemahaman yang lebih mendalam tentang profesinya. Komunitas belajar, dalam pengertian ini, menjadi wadah transformasional yang mengubah cara guru berpikir, berkolaborasi, dan mengajar.

Di Indonesia, konsep komunitas belajar diwujudkan melalui Komunitas Belajar (Kombel) sebagai bagian dari kebijakan Merdeka Belajar. Kombel hadir sebagai wadah profesional bagi guru untuk berbagi praktik baik, merencanakan pembelajaran, dan mengembangkan kompetensi pedagogis secara berkelanjutan. Pemerintah menekankan bahwa Kombel harus relevan dengan kebutuhan pembelajaran di kelas serta berjalan secara rutin sehingga berdampak langsung pada peningkatan mutu pembelajaran di sekolah.

Kombel juga berfungsi sebagai ruang untuk melakukan refleksi kolektif, di mana guru dapat mengevaluasi strategi pembelajaran yang sudah diterapkan dan mengidentifikasi aspek yang perlu diperbaiki. Proses refleksi bersama inilah yang membuat Kombel tidak hanya menjadi forum berbagi, tetapi juga alat untuk memastikan adanya peningkatan kualitas pembelajaran yang terukur. Dengan demikian, Kombel bukan sekadar tempat berkumpul, melainkan komponen strategis dalam manajemen peningkatan mutu di sekolah dasar.

Selain itu, komunitas belajar berperan penting dalam membangun budaya kolaborasi yang sehat di lingkungan sekolah. Kolaborasi yang terbentuk melalui Kombel mendorong guru untuk saling mendukung, terbuka terhadap umpan balik, dan bekerja untuk solusi bersama terhadap persoalan pembelajaran. Budaya seperti ini menjadi fondasi bagi sekolah untuk menjalankan transformasi pendidikan secara

lebih efektif, karena proses perubahan didorong oleh kolektivitas, bukan instruksi individual atau *top-down*.

Dengan menggabungkan perspektif DuFour, Stoll et al., dan Lieberman & Miller, serta implementasinya di Indonesia melalui Kombel, dapat dipahami bahwa komunitas belajar merupakan pendekatan komprehensif yang memperkuat profesionalisme guru dan budaya pembelajaran di sekolah. Pada akhirnya, komunitas belajar tidak hanya berdampak pada peningkatan kompetensi guru, tetapi juga pada kualitas hasil belajar siswa sebagai tujuan utama proses pendidikan.

#### **b. Prinsip-Prinsip Komunitas Belajar**

Menurut Stoll, Bolam, McMahon, Wallace, dan Thomas, terdapat lima prinsip utama dalam komunitas belajar yang efektif, yaitu:<sup>34</sup>

- 1) Kesamaan visi dan tujuan (*shared vision*): Semua anggota memiliki tujuan bersama untuk meningkatkan mutu pembelajaran.
- 2) Kolaborasi (*collaboration*): Guru bekerja sama, saling membantu, dan belajar dari pengalaman masing-masing.
- 3) Refleksi profesional (*reflective inquiry*): Guru secara berkala merefleksikan praktik mengajarnya.
- 4) Tanggung jawab kolektif (*collective responsibility*): Semua guru merasa bertanggung jawab terhadap hasil belajar siswa.

---

<sup>34</sup> Gita Eka Setyasari et al., “Pengelolaan Komunitas Belajar Guru: Tantangan Dan Peluang Dalam Peningkatan Profesionalisme,” *Didaktika: Jurnal Kependidikan* 14, no. 2 Mei (2025): 2121–30.



- 5) Kepemimpinan suportif (*supportive leadership*): Kepala sekolah memberikan dukungan, waktu, fasilitas, dan penghargaan atas upaya belajar guru.

Melalui lima prinsip tersebut, penulis melihat bahwa komunitas belajar menurut Stoll et al. merupakan kerangka komprehensif yang mampu membangun budaya sekolah yang tidak hanya stabil, tetapi juga progresif dan adaptif terhadap perubahan. Prinsip-prinsip tersebut bekerja secara integratif, menciptakan lingkungan di mana setiap guru memiliki ruang untuk berkembang dan setiap praktik pembelajaran dapat dievaluasi serta disempurnakan secara berkelanjutan. Tidak ada prinsip yang berdiri sendiri; masing-masing saling menguatkan sehingga menghasilkan fondasi yang kokoh bagi terwujudnya sekolah sebagai organisasi pembelajar.

### **c. Komunitas Belajar dalam Kebijakan Nasional**

Sejalan dengan Surat Edaran Nomor 5684/MDM.B1/HK.04.00/2025 tentang Hari Belajar Guru, setiap sekolah diharapkan menyediakan satu hari dalam seminggu sebagai waktu bagi guru untuk belajar bersama melalui Kombel. Tujuannya adalah menciptakan budaya refleksi dan pengembangan profesional guru secara terus-menerus. Dengan demikian, Kombel menjadi wujud nyata implementasi Merdeka Belajar di sekolah.

Kebijakan ini diterbitkan oleh Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah (Kemendikdasmen) melalui Direktorat Jenderal Guru, Tenaga Kependidikan, dan Pendidikan Guru. Edaran ini menetapkan bahwa setiap sekolah

menyediakan satu hari dalam seminggu bagi guru untuk melakukan kegiatan “Hari Belajar Guru” yang terkait dengan pengembangan profesional guru.

Tujuan utama kebijakan ini adalah untuk memperkuat budaya belajar di kalangan guru sebagai bagian dari ekosistem pembelajaran yang lebih luas. Dengan menyediakan waktu khusus secara rutin, guru diberi ruang untuk melakukan refleksi terhadap praktik pembelajarannya, berbagi pengalaman, memperbaharui strategi, dan meningkatkan kompetensi secara berkelanjutan.

Secara operasional, edaran menentukan bahwa kegiatan Hari Belajar Guru dilaksanakan satu kali dalam seminggu, dan jadwalnya harus disepakati bersama oleh guru dalam forum Komunitas Belajar Sekolah, maupun Komunitas Belajar antar sekolah seperti Kelompok Kerja Guru (KKG), Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), Kelompok Kerja Kepala Sekolah (KKKS) atau Musyawarah Kerja Kepala Sekolah (MKKS). Jadwal harus disusun sedemikian rupa sehingga tidak mengganggu proses belajar-mengajar siswa di sekolah.

Edaran juga mengatur bahwa pelaksanaan kegiatan itu berlaku untuk seluruh jenjang Pendidikan, mulai dari PAUD, SD, SMP, SMA, SMK, hingga SLB dan pendidikan kesetaraan, baik sekolah negeri maupun swasta di seluruh Indonesia. Dengan demikian, kebijakan ini bersifat nasional dan menyasar semua guru dan kepala satuan pendidikan.

Dari segi pendanaan, kegiatan Hari Belajar Guru dapat dibiayai melalui dana Bantuan Operasional Satuan Pendidikan (BOS) atau Bantuan Operasional PAUD/BOP Kesetaraan reguler/kinerja, atau sumber dana lain yang sah sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Hal ini memberikan fleksibilitas bagi

satuan pendidikan untuk mengalokasikan anggaran dalam rangka mendukung pelaksanaan kebijakan.

Secara makna strategis, kebijakan ini mewujudkan implementasi prinsip pengembangan profesional guru yang berkelanjutan/PKB (Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan) sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.<sup>35</sup> Dengan kata lain, bukan hanya mengadakan satu hari tanpa tugas mengajar, tetapi menjadikannya waktu yang aktif untuk pembelajaran internal guru, kolaborasi, refleksi, dan inovasi dalam praktik pembelajaran.

Kebijakan ini juga sejalan dengan konsep komunitas belajar, yaitu melalui wadah seperti Kombel, guru tidak hanya “memiliki” waktu tetapi juga ruang untuk bersama belajar, saling berbagi, memecahkan masalah pembelajaran, dan mengembangkan praktik secara kolektif. Dengan demikian, Hari Belajar Guru menjadi wujud nyata implementasi kebijakan Merdeka Belajar, yang bertujuan mewujudkan transformasi sekolah menjadi komunitas profesional pembelajar.

### **3. Kompetensi Pedagogik Guru**

#### **a. Pengertian Kompetensi Pedagogik Guru**

Kompetensi pedagogik merupakan salah satu kompetensi utama yang harus dimiliki guru karena berkaitan langsung dengan kualitas proses pembelajaran di kelas. Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen menegaskan bahwa kompetensi pedagogik adalah kemampuan guru dalam mengelola pembelajaran peserta didik, yang mencakup pemahaman

---

<sup>35</sup> Tubagus Umar Syarif Hadiwibowo et al., *Program Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB) Untuk Meningkatkan Mutu Profesionalisme Guru*, n.d., accessed November 27, 2025, <https://www.academia.edu/download/124071796/download.pdf>.

terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, serta penilaian hasil belajar.<sup>36</sup> Kompetensi ini menjadi fondasi utama bagi guru dalam menjalankan tugas profesionalnya secara efektif dan bertanggung jawab.

Permendiknas Nomor 16 Tahun 2007 memperjelas ruang lingkup kompetensi pedagogik dengan menekankan kemampuan guru dalam memahami karakteristik peserta didik dari aspek fisik, moral, sosial, kultural, emosional, dan intelektual.<sup>37</sup> Pemahaman ini menjadi dasar bagi guru dalam merancang pembelajaran yang sesuai dengan kebutuhan, potensi, dan perkembangan peserta didik. Guru dituntut mampu menyusun perencanaan pembelajaran yang sistematis, kontekstual, dan berorientasi pada pencapaian kompetensi, sehingga proses pembelajaran dapat berlangsung secara efektif dan bermakna.

Kompetensi pedagogik mencakup kemampuan guru dalam melaksanakan, mengevaluasi, dan merefleksikan pembelajaran secara berkelanjutan. Guru dituntut mampu menerapkan strategi, metode, dan media pembelajaran yang efektif, melakukan penilaian secara objektif, serta memanfaatkan hasil evaluasi untuk meningkatkan kualitas pembelajaran. Dengan demikian, kompetensi pedagogik menjadi faktor penting dalam mewujudkan pembelajaran yang berkualitas dan pencapaian tujuan pendidikan.

---

<sup>36</sup> Khasbi Ainun Najib et al., “*Kompetensi Profesional dan Kompetensi Pedagogik Guru dalam Pengelolaan Proses Pembelajaran di dalam Kelas (Studi Kasus di MI Darul Ulum 2 Dadi Rejo)*,” *Jurnal Pendidikan dan Keguruan* 3, no. 5 (2025): 425–34.

<sup>37</sup> Aan Darwati, *Strategi Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru* (Mega Press Nusantara, 2022).

## **b. Indikator Kompetensi Pedagogik Guru**

Untuk mengetahui tingkat kompetensi pedagogik guru, diperlukan indikator yang jelas dan terukur sebagai acuan dalam menilai kemampuan guru dalam mengelola pembelajaran. Indikator-indikator kompetensi pedagogik ini digunakan untuk menggambarkan sejauh mana guru mampu merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran secara efektif serta melakukan perbaikan pembelajaran secara berkelanjutan.<sup>38</sup> Berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan dan kajian teoretis, kompetensi pedagogik guru dapat diidentifikasi melalui beberapa indikator utama sebagai berikut:

- 1) Pemahaman terhadap karakteristik peserta didik, yaitu kemampuan guru dalam mengenali perbedaan individu peserta didik dari aspek fisik, psikologis, sosial, kultural, emosional, dan intelektual. Pemahaman ini menjadi dasar bagi guru dalam menentukan pendekatan, strategi, dan layanan pembelajaran yang sesuai dengan kebutuhan serta potensi peserta didik.
- 2) Kemampuan merancang dan mengembangkan perangkat pembelajaran, yang mencerminkan kesiapan guru dalam melaksanakan proses pembelajaran. Guru dituntut mampu menyusun perencanaan pembelajaran secara sistematis dan terstruktur, meliputi perumusan tujuan pembelajaran, pemilihan materi, strategi, metode,

---

<sup>38</sup> Regina Sipayung et al., *Model manajemen Pelatihan Berbasis ReGINA Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru*. (Penerbit P4I, 2024),

media, serta penilaian yang selaras dengan kurikulum dan karakteristik peserta didik.

- 3) Kemampuan melaksanakan pembelajaran yang aktif, kreatif, dan berpusat pada peserta didik, yaitu kemampuan guru dalam menciptakan suasana belajar yang mendorong keaktifan, kreativitas, dan partisipasi siswa. Guru berperan sebagai fasilitator yang mengarahkan peserta didik untuk membangun pengetahuan melalui pengalaman belajar yang bermakna.
- 4) Kemampuan melakukan penilaian dan evaluasi pembelajaran, yang mencakup kemampuan guru dalam merancang dan menerapkan berbagai teknik penilaian secara objektif, berkelanjutan, dan komprehensif untuk mengukur proses serta hasil belajar peserta didik.
- 5) Kemampuan melakukan refleksi dan perbaikan pembelajaran secara berkelanjutan, yaitu kemampuan guru dalam menganalisis hasil evaluasi dan pengalaman pembelajaran sebagai dasar untuk memperbaiki strategi, metode, dan pendekatan pembelajaran di masa mendatang guna meningkatkan kualitas proses dan hasil belajar.

#### **c. Peningkatan Kompetensi Pedagogik Guru melalui Komunitas Belajar**

Komunitas belajar menjadi sarana strategis dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru karena menyediakan ruang bagi guru untuk melakukan refleksi, diskusi, dan berbagi praktik pembelajaran secara

kolaboratif.<sup>39</sup> Melalui kegiatan Komunitas Belajar (Kombel), guru memiliki kesempatan untuk mendiskusikan permasalahan nyata yang dihadapi dalam proses pembelajaran di kelas, saling bertukar pengalaman, serta mengembangkan strategi pembelajaran yang lebih efektif dan kontekstual. Proses belajar kolektif ini mendorong guru untuk meningkatkan kualitas perencanaan pembelajaran, memilih metode dan media yang tepat, serta memperbaiki pelaksanaan pembelajaran agar lebih berpusat pada peserta didik.

Efektivitas Kombel dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru sangat ditentukan oleh peran kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran. Kepala sekolah berperan dalam merancang arah dan tujuan Kombel, mengintegrasikan kegiatan Kombel ke dalam program pengembangan keprofesian berkelanjutan, serta menyediakan dukungan kebijakan, waktu, dan sumber daya yang dibutuhkan.

Selain itu, kepala sekolah juga bertugas menciptakan iklim sekolah yang kondusif bagi tumbuhnya budaya kolaborasi dan pembelajaran bersama, sehingga guru merasa aman dan termotivasi untuk berbagi serta belajar dari sesama. Komunikasi organisasi yang efektif menjadi faktor penting dalam keberhasilan implementasi program pendidikan dan koordinasi antaranggota organisasi kombel sekolah.<sup>40</sup>

---

<sup>39</sup> Gita Eka Setyasari et al., “*Pengelolaan Komunitas Belajar Guru: Tantangan Dan Peluang dalam Peningkatan Profesionalisme*,” *Didaktika: Jurnal Kependidikan* 14, no. 2 Mei (2025): 2121–30.

<sup>40</sup> Tenti Elizah et al., “*Analysis of Student Administrative Service Management at Institut Agama Islam Negeri Curup*,” *Tadbir: Jurnal Studi Manajemen Pendidikan* 9, no. 1 (2025): 337–64.

Strategi manajemen kepala sekolah yang tepat akan menjadikan Kombel bukan sekadar forum diskusi, melainkan instrumen pengembangan profesional guru yang berdampak langsung pada peningkatan kompetensi pedagogik dan mutu pembelajaran. Melalui perencanaan yang sistematis, pelaksanaan yang terarah, serta monitoring dan evaluasi yang berkelanjutan, kepala sekolah dapat memastikan bahwa kegiatan Kombel berkontribusi nyata terhadap perbaikan praktik pembelajaran di kelas dan peningkatan kualitas hasil belajar peserta didik.

#### **4. Strategi Manajemen Kepala Sekolah dalam Pengelolaan Kombel untuk Meningkatkan Kompetensi Pedagogik**

##### **a. Strategi Manajemen Kepala Sekolah pada Komunitas Belajar**

Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan memiliki tanggung jawab strategis dalam mengelola sekolah sebagai organisasi pembelajar. Mulyasa menegaskan bahwa strategi manajemen kepala sekolah mencakup fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi terhadap seluruh program sekolah agar tujuan pendidikan dapat tercapai secara efektif dan berkelanjutan.<sup>41</sup> Dalam hal ini, kepala sekolah tidak hanya bertindak sebagai administrator, tetapi juga sebagai leader dan supervisor akademik yang mampu menggerakkan seluruh warga sekolah menuju peningkatan mutu pembelajaran.

Strategi manajemen kepala sekolah diwujudkan melalui perumusan visi dan misi sekolah yang berorientasi pada peningkatan kualitas sumber daya manusia, khususnya kompetensi guru. Kepala sekolah perlu menyusun

---

<sup>41</sup> H. Enco Mulyasa, *Manajemen Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Bumi Aksara, 2022),



perencanaan strategis yang sistematis, termasuk penetapan program pengembangan profesional guru yang relevan dengan kebutuhan pembelajaran. Melalui pengorganisasian yang tepat, kepala sekolah dapat membagi peran dan tanggung jawab kepada tim kerja, seperti koordinator Komunitas Belajar (Kombel), sehingga setiap program berjalan secara terarah dan terukur. Manajemen berasal dari bahasa Inggris yaitu *management* yang berarti tata laksana, tata pimpinan dan tata pengelolaan. Artinya manajemen adalah sebagai suatu proses yang diterapkan oleh individu atau kelompok dalam upaya koordinasi untuk pencapaian tujuan.<sup>42</sup>

Dalam konteks Komunitas Belajar (Kombel), strategi manajemen kepala sekolah diarahkan pada penciptaan iklim kolaboratif dan budaya belajar bersama di lingkungan sekolah. Kepala sekolah berperan sebagai fasilitator yang memberikan ruang bagi guru untuk berdiskusi, berbagi praktik baik, dan merefleksikan pembelajaran secara kolektif. Integrasi kegiatan Kombel ke dalam sistem manajemen sekolah menjadi strategi penting agar Kombel tidak bersifat insidental, melainkan menjadi bagian dari program pengembangan profesional guru yang berkelanjutan. Manajemen merupakan rangkaian kegiatan yang telah dirancang sedemikian rupa yang bertujuan untuk mencapai tujuan organisasi yang telah disepakati Bersama. Dimana dalam kegiatan manajemen tersebut memerlukan sumber daya secara efisien dan efektif.<sup>43</sup>

---

<sup>42</sup> Murni Yanto, "Manajemen Kepala Madrasah Ibtidaiyah Dalam Menumbuhkan Pendidikan Karakter Religius Pada Era Digital," *Jurnal Konseling Dan Pendidikan* 8, no. 3 (2020): 176–83. <https://doi.org/10.29210/146300>

<sup>43</sup> Murniyanto Murniyanto, "Manajemen Dan Strategi Dakwah Pengajian Ikatan Sosial Kerukunan Air Sengak Rejang Lebong," *Jurnal Dakwah Dan Komunikasi* 6, no. 1 (2021): 135–48.

Selain itu, kepala sekolah memiliki peran strategis dalam memberikan dukungan kebijakan, penyediaan sumber daya, serta melakukan evaluasi terhadap efektivitas kegiatan Kombel. Evaluasi dilakukan untuk memastikan bahwa aktivitas Kombel benar-benar berdampak pada peningkatan kompetensi guru, khususnya kompetensi pedagogik. Dengan strategi manajemen yang terencana dan berkelanjutan, kepala sekolah dapat menjadikan Kombel sebagai sarana strategis dalam meningkatkan kualitas pembelajaran dan mutu pendidikan di sekolah.

**b. Tujuan Strategi manajemen Kepala Sekolah dalam Pengelolaan Kombel untuk Meningkatkan Kompetensi Pedagogik**

Tujuan utama strategi manajemen kepala sekolah adalah mewujudkan sekolah sebagai *learning organization*, yaitu organisasi yang secara berkelanjutan mendorong seluruh warga sekolah untuk terus belajar dan berkembang. Kepala sekolah merancang kebijakan dan program yang menempatkan pengembangan profesional guru sebagai bagian integral dari sistem sekolah, sehingga proses belajar tidak hanya berfokus pada peserta didik, tetapi juga pada peningkatan kualitas kompetensi guru melalui refleksi dan perbaikan pembelajaran secara berkelanjutan. Penyelenggara pembelajaran diharapkan memiliki kapasitas yang besar dan sedikit pengetahuan untuk memiliki pilihan untuk mengembangkan rencana yang dapat digunakan sebagai bantuan dalam pelaksanaan interaksi.<sup>44</sup>

---

<sup>44</sup> Murni Yanto, “Manajemen Pendidikan Non Formal Bagi Penduduk Lembaga Pembangunan Rejang Lebong,” Nazhruna: Jurnal Pendidikan Islam 5, no. 1 (2022): 311-326E. ISSN:2614-8013 DOI: <https://doi.org/10.31538/nzh.v5i.2118>

Strategi manajemen kepala sekolah diarahkan untuk menjadikan pengembangan profesional guru sebagai bagian integral dari sistem manajemen sekolah. Kepala sekolah merancang kebijakan dan program yang menempatkan peningkatan kompetensi pedagogik sebagai prioritas utama, sehingga guru memiliki kapasitas yang memadai dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran secara efektif. Dengan demikian, guru tidak hanya memiliki pengetahuan teoritis, tetapi juga kemampuan reflektif untuk mengembangkan rencana pembelajaran yang adaptif dan kontekstual sesuai kebutuhan peserta didik.

Tujuan strategis tersebut diwujudkan melalui penguatan Kombel sebagai sarana pengembangan profesional guru yang terstruktur, sistematis, dan berkelanjutan. Kepala sekolah menetapkan tujuan Kombel yang selaras dengan kebutuhan nyata guru, seperti peningkatan kemampuan menyusun modul ajar yang berkualitas, menerapkan strategi pembelajaran aktif dan diferensiatif, mengelola kelas secara efektif, serta melakukan asesmen formatif dan sumatif yang autentik. Dengan demikian, kegiatan Kombel diarahkan pada pemecahan masalah pembelajaran yang dihadapi guru di kelas dan berdampak langsung terhadap peningkatan kompetensi pedagogik.

Selain itu, tujuan strategi manajemen kepala sekolah dalam pengelolaan Kombel mencakup penguatan budaya kolaboratif di lingkungan sekolah. Kombel tidak hanya menjadi forum diskusi, tetapi menjadi ruang refleksi profesional yang mendorong praktik berbagi pengalaman (*sharing best practices*), umpan balik sejawat (*peer feedback*), serta perbaikan pembelajaran

secara berkelanjutan. Melalui pendekatan ini, guru didorong untuk memiliki komitmen terhadap peningkatan mutu pembelajaran secara kolektif, bukan individualistik. Implementasi kebijakan pendidikan memerlukan kolaborasi antara kepala sekolah dan tenaga pendidik untuk mencapai visi sekolah secara efektif.<sup>45</sup>

Tujuan lainnya adalah memastikan keberlanjutan peningkatan mutu melalui integrasi Kombel ke dalam sistem manajemen sekolah. Kepala sekolah mengatur waktu pelaksanaan, menetapkan struktur organisasi Kombel, menyediakan dukungan kebijakan dan sumber daya, serta melakukan monitoring dan evaluasi secara berkesinambungan. Evaluasi ini bertujuan untuk mengukur efektivitas kegiatan Kombel terhadap perubahan praktik pembelajaran guru dan peningkatan hasil belajar peserta didik.

Secara lebih komprehensif, tujuan strategi manajemen kepala sekolah dalam pengelolaan Kombel untuk meningkatkan kompetensi pedagogik dapat dirumuskan sebagai berikut secara naratif: meningkatkan kapasitas profesional guru dalam merancang dan melaksanakan pembelajaran yang bermutu; membangun budaya belajar kolaboratif dan reflektif di lingkungan sekolah; mengintegrasikan pengembangan profesional guru ke dalam sistem manajemen sekolah; memastikan adanya perbaikan pembelajaran secara berkelanjutan; serta meningkatkan mutu pendidikan secara keseluruhan melalui peningkatan kualitas proses pembelajaran di kelas.

---

<sup>45</sup> Utami Okta Ria Enes et al., “*Implementasi Knowledge Management Di Lembaga Pendidikan (Studi Kasus Di Sekolah Dasar Islam Terpadu (SDIT) Khoiru Ummah Rejang Lebong)*” (PhD Thesis, Institut Agama Islam Negeri Curup, 2024), <http://e-theses.iaincurup.ac.id/id/eprint/6599>.

Dengan strategi manajemen yang terencana, sistematis, dan berbasis evaluasi berkelanjutan, kepala sekolah dapat menjadikan Kombel sebagai instrumen strategis dalam membangun sekolah yang adaptif, kolaboratif, dan berorientasi pada mutu. Pada akhirnya, peningkatan kompetensi pedagogik guru melalui pengelolaan Kombel yang efektif akan berdampak langsung pada peningkatan kualitas layanan pendidikan dan pencapaian hasil belajar peserta didik.

**c. Indikator Strategi Manajemen Kepala Sekolah pada Komunitas Belajar dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru**

Berdasarkan sintesis teori Fred R. David, Michael Porter, Thomas L. Wheelen dan J. David Hunger, George R. Terry, Hallinger, Johnson dan Scholes Harold Koontz dan Cyril O'Donnell, James A.F. Stoner, *Instructional Leader* Hallinger dan Murphy, Peter Senge, *Professional Learning Community* (PLC) DuFour, Stoll, serta Lieberman dan Miller, strategi manajemen kepala sekolah dalam pengelolaan komunitas belajar untuk meningkatkan kompetensi pedagogik guru dapat dianalisis melalui beberapa indikator sebagai berikut.

**1) Tahap Formulasi Strategi**

- a) analisis kebutuhan guru;
- b) penetapan visi dan tujuan Kombel;
- c) analisis kekuatan, kelemahan, peluang, dan tantangan (SWOT);
- d) penentuan program prioritas;
- e) penyusunan rencana kerja Kombel.

**2) Tahap Implementasi Strategi**

- a) pembentukan struktur organisasi Kombel;
- b) pembagian tugas;
- c) penyediaan sarana dan sumber belajar;
- d) pelaksanaan kegiatan Kombel secara rutin;
- e) supervisi akademik;
- f) pemberian motivasi;
- g) fasilitasi peningkatan kompetensi guru.

**3) Tahap Evaluasi Strategi**

- a) monitoring kegiatan Kombel;
- b) evaluasi ketercapaian program;
- c) refleksi bersama;
- d) tindak lanjut hasil evaluasi;
- e) perbaikan program.

**4) Indikator Instructional**

- a) merumuskan tujuan pembelajaran;
- b) mengembangkan kualitas pembelajaran;
- c) melakukan supervisi akademik;
- d) memantau proses belajar mengajar;
- e) membangun iklim akademik.

**5) Indikator Learning Organization**

- a) pembelajaran berkelanjutan;
- b) berbagi pengetahuan;

- c) visi bersama;
- d) refleksi;
- e) kolaborasi.

#### **6) Indikator Professional Learning Community**

- a) fokus pada pembelajaran;
- b) kolaborasi guru;
- c) refleksi praktik pembelajaran;
- d) lesson study;
- e) berbagi praktik baik;
- f) perbaikan berkelanjutan.

#### **7) Indikator Kompetensi Pedagogik Guru**

- a) memahami karakteristik peserta didik;
- b) menyusun perangkat pembelajaran;
- c) melaksanakan pembelajaran yang berpusat pada peserta didik;
- d) melaksanakan asesmen;
- e) melakukan refleksi pembelajaran.

### **B. Kajian Penelitian yang Relevan**

Kajian penelitian yang relevan diperlukan untuk menempatkan penelitian ini dalam konteks keilmuan yang telah ada serta menegaskan posisi penelitian ini di antara studi-studi terdahulu. Melalui kajian ini, peneliti dapat mengidentifikasi kesenjangan (*research gap*) dan menunjukkan kontribusi penelitian terhadap pengembangan ilmu manajemen pendidikan, khususnya dalam bidang manajemen komunitas belajar guru dan strategi kepemimpinan kepala sekolah.

Beberapa penelitian yang relevan antara lain sebagai berikut:

### 1. Triyastuti, Nurkolis, & Ariyanto

Penelitian yang dilakukan oleh Triyastuti, Nurkolis, dan Ariyanto berjudul *From Vision to Impact: A Strategic Framework for Principal Leadership in Professional Learning Communities* mengkaji strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan *Professional Learning Community* (PLC) sebagai upaya meningkatkan profesionalisme guru dan kualitas pembelajaran.<sup>46</sup> Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah menerapkan manajemen strategis melalui tiga tahapan utama, yaitu perumusan strategi (*strategy formulation*), implementasi strategi (*strategy implementation*), dan evaluasi strategi (*strategy evaluation*). Strategi tersebut diwujudkan melalui penyusunan visi bersama, analisis kebutuhan sekolah, penguatan budaya kolaboratif, pelaksanaan kegiatan PLC secara berkelanjutan, serta evaluasi program secara sistematis. Implementasi strategi tersebut terbukti mampu meningkatkan kolaborasi antarguru, profesionalisme, dan efektivitas pembelajaran.

Penelitian tersebut memiliki persamaan dengan penelitian ini karena sama-sama membahas strategi kepala sekolah dalam mengelola Komunitas Belajar sebagai sarana pengembangan profesional guru. Selain itu, kedua penelitian juga menempatkan kepala sekolah sebagai aktor utama dalam

---

<sup>46</sup> Novitasari Triyastuti et al., "From Vision to Impact: A Strategic Framework for Principal Leadership in Professional Learning Communities," *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 9, no. 4 (2025): 1160–73.



menciptakan budaya kolaboratif yang mendukung peningkatan mutu pendidikan melalui pembelajaran bersama.

Namun demikian, terdapat beberapa perbedaan yang membedakan penelitian tersebut dengan penelitian ini. Penelitian Triyastuti dkk. berfokus pada pengembangan *Professional Learning Community* (PLC) secara umum sebagai strategi peningkatan profesionalisme guru. Sementara itu, penelitian ini secara khusus mengkaji Strategi Manajemen Kepala Sekolah pada Komunitas Belajar (Kombel) Bersahabat di SDN 7 Rejang Lebong sebagai implementasi PLC dalam konteks kebijakan pendidikan di Indonesia, dengan fokus utama pada peningkatan kompetensi pedagogik guru.

Adapun kebaruan (*novelty*) penelitian ini terletak pada integrasi antara teori manajemen strategis Fred R. David, fungsi manajemen George R. Terry, dan konsep *Learning Organization* Peter Senge dalam menganalisis strategi kepala sekolah mengelola Komunitas Belajar. Penelitian ini tidak hanya mendeskripsikan strategi yang diterapkan, tetapi juga menjelaskan bagaimana strategi tersebut dirumuskan, diimplementasikan, dan dievaluasi melalui Kombel Bersahabat sebagai wahana pembelajaran kolaboratif yang berorientasi pada peningkatan kompetensi pedagogik guru sekolah dasar. Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi konseptual berupa penguatan hubungan antara manajemen strategis, *Professional Learning Community*, *learning organization*, dan pengembangan kompetensi pedagogik guru, yang belum dikaji secara komprehensif dalam penelitian Triyastuti dkk.

## 2. Ilman Nafi'a Kundiastuti Soedjono

Penelitian yang dilakukan oleh Kundiastuti, Ilman Nafi'a, dan Soedjono berjudul "*Peran Kepala Sekolah dalam Pemberdayaan Komunitas Belajar di SMP Negeri 2 Warungasem Kabupaten Batang Provinsi Jawa Tengah*" memiliki relevansi tematik dengan penelitian ini karena sama-sama membahas peran kepala sekolah dalam pengembangan komunitas belajar guru. Penelitian tersebut menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan fokus utama pada peran kepala sekolah dalam pemberdayaan komunitas belajar yang masih belum optimal. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah di sekolah yang diteliti belum sepenuhnya mampu mengelola dan memberdayakan komunitas belajar secara efektif. Aktivitas komunitas belajar masih bersifat terbatas, kolaborasi antar guru rendah, dan pelaksanaan pembelajaran berpusat pada siswa belum berjalan maksimal.<sup>47</sup>

Berbeda dengan penelitian tersebut, penelitian yang akan saya lakukan ini berjudul "*Strategi Kepala Sekolah dalam Manajemen Komunitas Belajar (Kombel) Bersahabat SDN 7 Rejang Lebong*" berfokus pada konteks yang kontras, yaitu komunitas belajar yang justru telah berhasil dan berprestasi di tingkat nasional. Kombel Bersahabat SDN 7 Rejang Lebong merupakan salah satu komunitas belajar paling aktif di Kabupaten Rejang Lebong, bahkan berhasil meraih penghargaan lima besar nasional dalam kegiatan Jambore GTK Tahun 2024. Oleh karena itu, penelitian ini tidak lagi meneliti lemahnya

---

<sup>47</sup> Ilman Nafi'a, *Peran Kepala Sekolah dalam Pemberdayaan Komunitas Belajar di SMP Negeri 2 Warungasem Kabupaten Batang Provinsi Jawa Tengah*, n.d.

pemberdayaan, melainkan menganalisis strategi manajerial kepala sekolah dalam menciptakan, mempertahankan, dan mengembangkan komunitas belajar yang aktif, produktif, dan berkelanjutan.

Selain perbedaan konteks empiris, penelitian ini juga memiliki fokus konseptual yang berbeda. Jika penelitian Kundiastuti dkk. menitikberatkan pada peran kepala sekolah sebagai bagian dari implementasi Kurikulum Merdeka dan pemberdayaan guru, maka penelitian ini lebih menekankan pada strategi manajemen kepala sekolah yang mencakup proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi dalam mengelola Kombel, serta keterkaitannya dengan kebijakan terbaru Kementerian Pendidikan melalui Surat Edaran Nomor 5684/MDM.B1/HK.04.00/2025 tentang Hari Belajar Guru. Dengan demikian, penelitian ini menghadirkan dimensi baru dalam kajian manajemen pendidikan, yaitu melihat bagaimana kepala sekolah menerapkan strategi kepemimpinan pembelajaran dan manajemen strategis untuk menggerakkan komunitas belajar secara berkelanjutan di era kebijakan Merdeka Belajar.

Dengan mengambil konteks sekolah dasar dan komunitas belajar yang telah berhasil di tingkat nasional, penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoretis dan praktis yang lebih mendalam. Secara teoretis, penelitian ini memperluas penerapan konsep *instructional leadership* dan *strategic management* ke dalam konteks pengelolaan komunitas belajar guru di sekolah dasar.

Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi model empiris dan praktik baik (*best practice*) bagi kepala sekolah lain dalam mengaktifkan komunitas belajar di sekolah masing-masing, khususnya dalam mendukung kebijakan Hari Belajar Guru tahun 2025.

### 3. Supandi

Penelitian yang dilakukan oleh Supadi berjudul *Principal Leadership: Responding to The Challenges of 21st Century Teacher Competence* bertujuan untuk menganalisis peran kepemimpinan kepala sekolah dalam merespons tantangan kompetensi guru pada abad ke-21.<sup>48</sup> Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah memiliki peran strategis dalam meningkatkan kompetensi guru melalui berbagai upaya, seperti penyelenggaraan pelatihan, penguatan kolaborasi antarguru, komunikasi yang efektif, serta pengembangan profesional secara berkelanjutan. Selain itu, kepala sekolah juga berperan dalam membangun budaya sekolah yang adaptif terhadap perkembangan teknologi, inovasi pembelajaran, dan perubahan kebijakan pendidikan sehingga guru mampu meningkatkan kualitas pembelajaran sesuai tuntutan abad ke-21.

Penelitian tersebut memiliki persamaan dengan penelitian ini karena sama-sama membahas peran kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru melalui kepemimpinan yang berorientasi pada pengembangan profesional. Kedua penelitian juga menempatkan kepala sekolah sebagai pemimpin yang

---

<sup>48</sup> Supadi Supadi, “*Principal Leadership: Responding to The Challenges of 21st Century Teacher Competence*,” *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 6, no. 2 (2022): 561–73.

bertanggung jawab dalam menciptakan lingkungan sekolah yang kondusif bagi peningkatan kualitas sumber daya manusia.

Namun demikian, terdapat perbedaan yang cukup mendasar antara penelitian tersebut dengan penelitian ini. Penelitian Supadi lebih menitikberatkan pada kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru secara umum melalui pelatihan, komunikasi, dan kolaborasi. Sementara itu, penelitian ini secara khusus mengkaji strategi manajemen kepala sekolah dalam mengelola Komunitas Belajar (Kombel) Bersahabat sebagai wadah pembelajaran kolaboratif yang bertujuan meningkatkan kompetensi pedagogik guru di sekolah dasar.

Adapun kebaruan (*novelty*) penelitian ini terletak pada pengintegrasian manajemen strategis kepala sekolah yang meliputi perumusan strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi dengan pengelolaan Komunitas Belajar (Kombel) sebagai implementasi *Professional Learning Community* (PLC). Selain itu, penelitian ini menggunakan perspektif *Learning Organization* untuk menjelaskan bagaimana kepala sekolah membangun budaya belajar kolaboratif yang mendorong peningkatan kompetensi pedagogik guru secara berkelanjutan. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya menjelaskan peran kepala sekolah, tetapi juga menguraikan proses strategis yang dilakukan kepala sekolah dalam mengelola Komunitas Belajar sehingga memberikan kontribusi konseptual yang lebih komprehensif dibandingkan penelitian yang dilakukan oleh Supandi.

#### 4. Penelitian Joko Arifin dan Muh. Hanif

Penelitian yang dilakukan oleh Joko Arifin dan Muh. Hanif menitikberatkan pada manajemen program komunitas belajar sekolah sebagai strategi untuk meningkatkan kompetensi pedagogik guru. Fokus penelitian mereka adalah pada pelaksanaan program komunitas belajar di SMP Negeri 2 Pengadegan dengan menggunakan pendekatan campuran (kualitatif dan kuantitatif). Penelitian ini menggambarkan secara rinci tahapan manajemen komunitas belajar mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, hingga pengawasan dan menguji secara statistik hubungan antara pelaksanaan program dengan peningkatan kompetensi pedagogik guru. Hasil penelitian menunjukkan adanya korelasi kuat ( $r = 0,7274$ ) dan pengaruh signifikan ( $R^2 = 52,92\%$ ) antara program komunitas belajar sekolah dan peningkatan kompetensi pedagogik guru.<sup>49</sup>

Adapun penelitian yang akan saya lakukan berbeda secara substansial baik dari segi fokus, objek, maupun arah kajian. Penelitian ini tidak menitikberatkan pada manajemen program komunitas belajar, melainkan pada strategi kepala sekolah dalam mengoptimalkan peran komunitas belajar di sekolah dasar. Dengan demikian, pusat analisis penelitian saya terletak pada kepemimpinan kepala sekolah sebagai penggerak kegiatan komunitas belajar, bukan pada mekanisme manajemen program atau hubungan statistik antar variabel. Selain itu, penelitian yang akan saya lakukan menggunakan

---

<sup>49</sup> Joko Arifin and Muh Hanif, “*Manajemen Program Komunitas Belajar Sekolah untuk Peningkatan Kompetensi Pedagogik Guru*,” *Ideguru: Jurnal Karya Ilmiah Guru* 9, no. 3 (2024): 1421–32, <https://doi.org/10.51169/ideguru.v9i3.1112>.

pendekatan kualitatif deskriptif, dengan orientasi pada upaya kepala sekolah dalam merancang, mengarahkan, dan mengevaluasi kegiatan komunitas belajar sebagai sarana peningkatan profesionalisme guru di satuan pendidikan dasar. Dengan demikian, penelitian ini memperkaya khazanah kajian sebelumnya dengan perspektif manajerial dan kepemimpinan pendidikan dalam konteks komunitas belajar sekolah dasar.

Dibandingkan dengan penelitian-penelitian terdahulu, penelitian ini memiliki kedalaman dan keunikan sebagai berikut:

- 1) Kontekstualisasi kebijakan nasional. Penelitian ini mengaitkan strategi kepala sekolah dengan implementasi kebijakan Hari Belajar Guru (SE No. 5684/MDM.B1/HK.04.00/2025), yang merupakan kebijakan terkini Kementerian Pendidikan dalam meningkatkan kompetensi guru, sehingga penelitian ini memiliki relevansi langsung terhadap arah kebijakan pendidikan tahun 2025.
- 2) Fokus pada praktik manajemen strategis di sekolah berprestasi nasional. Penelitian ini mengambil kasus Kombel Bersahabat SDN 7 Rejang Lebong yang terbukti masuk lima besar nasional, sehingga memungkinkan analisis yang mendalam terhadap praktik nyata manajemen yang berhasil.
- 3) Pendekatan manajemen dan kepemimpinan integrative. Penelitian ini tidak hanya menyoroti peran kepala sekolah secara umum, tetapi juga mengupas strategi manajerial, gaya kepemimpinan, serta mekanisme pengambilan keputusan yang mendukung keberlanjutan Kombel.

- 4) Kontribusi terhadap pengembangan teori. Penelitian ini diharapkan dapat mengembangkan teori manajemen kepala sekolah dan kepemimpinan pembelajaran dalam konteks pengelolaan komunitas belajar berbasis kolaborasi dan refleksi guru di sekolah dasar.



### BAB III

#### METODOLOGI PENELITIAN

##### A. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus. Pendekatan ini dipilih karena penelitian berfokus pada pengkajian secara mendalam terhadap satu kasus tertentu, yaitu strategi kepala sekolah dalam manajemen Komunitas Belajar (Kombel) Bersahabat di SDN 7 Rejang Lebong. Pendekatan kualitatif memungkinkan peneliti memahami fenomena kepemimpinan dan praktik manajerial kepala sekolah secara komprehensif berdasarkan realitas yang terjadi di lapangan.

Menurut Creswell, penelitian kualitatif merupakan pendekatan untuk memahami makna yang dibangun oleh individu atau kelompok terhadap suatu permasalahan sosial atau kemanusiaan, dengan menekankan pada proses, makna, dan pemahaman mendalam dalam konteks alamiah.<sup>50</sup> Sejalan dengan itu, Creswell menjelaskan bahwa studi kasus digunakan ketika peneliti ingin mengeksplorasi secara mendalam suatu kasus yang terikat oleh waktu, tempat, dan aktivitas tertentu (*a bounded system*).<sup>51</sup> Penelitian ini merupakan hal yang dapat dilakukan dalam ilmu-ilmu sosial, dimana penelitian dilaksanakan secara orisinil.<sup>52</sup>

---

<sup>50</sup> Firda Juita et al., *Buku Ajar Mata Kuliah Metode Penelitian Kualitatif: Penelitian Kualitatif Untuk Menilik Berbagai Fenomena Sosial* (Penerbit NEM, 2025),

<sup>51</sup> Dimas Assyakurrohim et al., “Metode Studi Kasus Dalam Penelitian Kualitatif,” *Jurnal Pendidikan Sains Dan Komputer* 3, no. 01 (2022): 1–9.

<sup>52</sup> Murni Yanto and Irwan Fathurrochman, “Manajemen Kebijakan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan,” *Jurnal Konseling Dan Pendidikan* 7, no. 3 (2019): 123–30. DOI: <https://doi.org/10.29210/138700>

Pendekatan studi kasus dalam penelitian ini digunakan untuk mengeksplorasi secara mendalam proses perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi strategi manajemen kepala sekolah dalam mengelola komunitas belajar guru pada konteks alamiah sekolah, dengan menelusuri alur pengambilan keputusan, praktik manajerial, serta dinamika interaksi antaranggota komunitas belajar. Fenomena manajemen komunitas belajar guru dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling terkait, seperti budaya sekolah, karakteristik guru, gaya kepemimpinan kepala sekolah, dukungan pengawas, serta kebijakan pendidikan, sehingga bersifat kontekstual, kompleks, dan memiliki kekhasan. Oleh karena itu, pendekatan studi kasus memungkinkan peneliti tidak hanya memahami apa yang dilakukan kepala sekolah, tetapi juga bagaimana dan mengapa strategi tersebut dijalankan, serta bagaimana makna dibangun oleh para pelaku, yang tidak dapat dianalisis secara memadai melalui pendekatan kuantitatif atau pengukuran statistik semata.

Melalui pendekatan ini, peneliti berinteraksi langsung dengan subjek penelitian, yaitu kepala sekolah, guru, dan pengawas, untuk memperoleh data yang kaya dan mendalam terkait pengalaman, persepsi, serta praktik nyata dalam pengelolaan Kombel. Dengan demikian, pendekatan kualitatif studi kasus diharapkan mampu memberikan pemahaman yang utuh mengenai strategi kepemimpinan kepala sekolah yang menjadikan Kombel Bersahabat SDN 7 Rejang Lebong aktif, berkelanjutan, dan berprestasi.

## B. Situasi Sosial dan Subjek Penelitian

### 1. Situasi Sosial

Situasi sosial penelitian ini adalah konteks nyata kehidupan sekolah di SD Negeri 7 Rejang Lebong, Kecamatan Curup, Kabupaten Rejang Lebong, Provinsi Bengkulu. Sekolah ini merupakan satuan pendidikan dasar negeri yang dikenal aktif dalam mengimplementasikan program Merdeka Belajar dan penguatan kapasitas guru melalui Komunitas Belajar (Kombel) Bersahabat.

Kombel Bersahabat SDN 7 Rejang Lebong menjadi contoh nyata praktik baik komunitas belajar yang berhasil, karena:

- 1) Telah menjadi lima besar nasional dalam Jambore GTK Tahun 2024.
- 2) Melaksanakan kegiatan belajar guru rutin setiap minggu, sesuai dengan kebijakan Hari Belajar Guru (SE No. 5684/MDM.B1/HK.04.00/2025).
- 3) Mempunyai sistem pengelolaan kegiatan yang terstruktur: perencanaan, pelaksanaan, refleksi, dan publikasi hasil belajar guru.
- 4) Mampu menumbuhkan budaya kolaborasi dan saling belajar di antara guru.

Menurut Spradley, situasi sosial dalam penelitian kualitatif terdiri atas tiga unsur utama, yaitu tempat (*place*), pelaku (*actors*), dan aktivitas (*activities*).<sup>53</sup> Situasi sosial ini melibatkan tiga elemen menurut Spradley:

- 1) Tempat (*place*): lingkungan SDN 7 Rejang Lebong, termasuk ruang pertemuan Kombel dan ruang guru.

---

<sup>53</sup> Agus Salam, *Metode Penelitian Kualitatif* (CV. Azka Pustaka, 2023).

- 2) Pelaku (*actors*): kepala sekolah, guru, koordinator Kombel, dan pengawas sekolah.
- 3) Kegiatan (*activities*): kegiatan perencanaan, pelaksanaan, refleksi, dan evaluasi komunitas belajar.

## 2. Subjek Penelitian

Subjek penelitian ini adalah strategi kepala sekolah dalam manajemen Kombel Bersahabat di SDN 7 Rejang Lebong. Sedangkan informan penelitian dipilih dengan teknik purposive sampling, yaitu dipilih secara sengaja karena dianggap paling tahu dan memahami fenomena yang diteliti.

Informan terdiri dari:

- 1) Kepala Sekolah, sebagai informan kunci (*key informant*), karena memiliki peran sentral dalam merancang dan mengarahkan strategi Kombel.
- 2) Ketua Kombel Sahabat, guru yang memimpin dan mengkoordinasikan kegiatan komunitas belajar.
- 3) Guru anggota Kombel, guru-guru SDN 7 Rejang Lebong.
- 4) Pengawas sekolah dasar, sebagai informan tambahan yang memberikan pandangan objektif terhadap efektivitas Kombel dan peran kepala sekolah.

Jumlah informan bersifat fleksibel, dan akan ditambah jika diperlukan hingga data mencapai titik jenuh (*data saturation*), yaitu ketika informasi yang diperoleh sudah berulang dan tidak menambah wawasan baru.

### **C. Jenis dan Sumber Data**

#### **1. Jenis Data**

Data dalam penelitian ini bersifat kualitatif, yaitu berupa kata-kata, tindakan, catatan, dokumen, dan deskripsi naratif. Data tersebut dikumpulkan untuk menggambarkan secara rinci strategi kepala sekolah dalam mengelola Kombel, termasuk hambatan dan faktor pendukung yang memengaruhinya.

#### **2. Sumber Data**

Sumber data penelitian terdiri atas:

- 1) Sumber Data Primer, yaitu data yang diperoleh langsung dari hasil wawancara, observasi, dan interaksi dengan kepala sekolah, koordinator Kombel, guru, dan pengawas.
- 2) Sumber Data Sekunder, yaitu dokumen pendukung seperti:
  - a) Profil sekolah dan struktur Kombel.
  - b) Rencana dan laporan kegiatan Kombel.
  - c) Notulen refleksi guru.
  - d) Surat keputusan kepala sekolah terkait pembentukan Kombel.
  - e) Bukti prestasi, piagam, dan sertifikat Kombel Bersahabat.

### **D. Teknik Pengumpulan Data**

Untuk memperoleh data yang akurat dan mendalam, digunakan tiga teknik utama, yaitu observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi.

#### **1. Observasi**

Observasi dilakukan untuk memperoleh gambaran faktual tentang pelaksanaan Kombel di sekolah. Peneliti menggunakan observasi

partisipatif pasif, yaitu hadir di lokasi kegiatan Kombel tanpa ikut terlibat langsung.

Aspek yang diamati meliputi:

- 1) Cara kepala sekolah berinteraksi dan memberi arahan kepada guru.
- 2) Mekanisme pelaksanaan kegiatan Kombel (diskusi, refleksi, berbagi praktik baik).
- 3) Peran koordinator Kombel dalam mengatur dinamika kegiatan.
- 4) Sikap dan partisipasi guru selama kegiatan berlangsung.
- 5) Dukungan sarana dan fasilitas yang disediakan sekolah.

Hasil observasi akan dicatat dalam catatan lapangan (*field notes*) untuk dianalisis lebih lanjut.

## 2. Wawancara Mendalam

Wawancara dilakukan untuk menggali lebih dalam mengenai pengalaman, pandangan, dan strategi kepala sekolah dalam mengelola Kombel. Jenis wawancara yang digunakan adalah semi-terstruktur, karena peneliti membawa panduan pertanyaan tetapi tetap memberi ruang bagi informan untuk menjawab secara bebas.

Contoh pertanyaan wawancara meliputi:

- 1) Bagaimana perencanaan kegiatan Kombel dilakukan?
- 2) Strategi apa yang digunakan kepala sekolah untuk menggerakkan guru agar aktif?
- 3) Bagaimana cara kepala sekolah mengatasi hambatan dan menjaga keberlanjutan Kombel?

#### 4) Apa dampak Kombel terhadap peningkatan profesionalisme guru?

Semua hasil wawancara direkam (dengan izin informan), lalu ditranskrip dan dikategorikan berdasarkan fokus penelitian.

### 3. Dokumentasi

Teknik dokumentasi digunakan untuk memperoleh data tertulis, visual, maupun digital yang mendukung hasil observasi dan wawancara.

Dokumen yang dikumpulkan meliputi:

- 1) Program kerja Kombel Berahabat.
- 2) Notulen kegiatan dan refleksi guru.
- 3) Rencana kerja kepala sekolah.
- 4) Laporan hasil belajar guru.
- 5) Foto kegiatan Kombel.
- 6) Sertifikat prestasi nasional Kombel Sahabat.

## E. Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan sejak awal pengumpulan data hingga penelitian selesai, menggunakan model Miles dan Huberman yang terdiri atas tiga tahap:

### 1. Reduksi Data (*Data Reduction*)

- a) Menyeleksi data yang relevan dengan fokus penelitian, seperti strategi perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, serta faktor pendukung dan penghambat.
- b) Data yang tidak relevan dieliminasi untuk mempertajam fokus analisis.

## 2. Penyajian Data (*Data Display*)

- a) Data yang telah direduksi disajikan dalam bentuk uraian naratif, tabel, atau bagan tematik.
- b) Misalnya, pola strategi kepala sekolah dihubungkan dengan partisipasi guru dan hasil kegiatan Kombel.

## 3. Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi (*Conclusion Drawing/Verification*)

- a) Peneliti menarik kesimpulan berdasarkan pola dan hubungan antar data.
- b) Kesimpulan bersifat sementara pada awalnya, dan kemudian diverifikasi secara terus-menerus sampai ditemukan makna yang valid dan konsisten.

Seluruh proses analisis dilakukan secara siklus interaktif, di mana pengumpulan data dan analisis berlangsung secara paralel dan saling memperkuat.

## **F. Uji Keterpercayaan Data**

Untuk memastikan validitas data, digunakan empat kriteria keabsahan menurut Lincoln dan Guba:

### 1. Kredibilitas (*Credibility*)

- 1) Dicapai melalui triangulasi sumber (kepala sekolah, guru, pengawas) dan triangulasi teknik (wawancara, observasi, dokumentasi).
- 2) Melakukan *member check*, yaitu mengonfirmasi hasil wawancara kepada informan.
- 3) *Prolonged engagement*, yakni peneliti terlibat cukup lama di lapangan untuk memahami konteks sosial secara mendalam.



## 2. Transferabilitas (*Transferability*)

Hasil penelitian ini disajikan secara rinci, mendalam, dan kontekstual sesuai dengan karakteristik lokasi dan subjek penelitian, sehingga memungkinkan pembaca atau peneliti lain untuk menilai tingkat kesesuaian dan menerapkan temuan penelitian ini pada satuan pendidikan lain yang memiliki kondisi, karakteristik, dan permasalahan yang relatif serupa.

## 3. Dependabilitas (*Dependability*)

Hasil penelitian dijaga melalui konsistensi pelaksanaan seluruh tahapan penelitian, yang didokumentasikan secara sistematis dan rinci dalam bentuk pencatatan proses penelitian. Dokumentasi tersebut memungkinkan proses penelitian ditelusuri, ditinjau, dan diverifikasi sehingga menjamin keterandalan serta konsistensi hasil penelitian.

## 4. Konfirmabilitas (*Confirmability*)

Konfirmabilitas penelitian ditunjukkan dengan memastikan bahwa seluruh temuan dan interpretasi hasil penelitian didasarkan pada data empiris yang diperoleh dari lapangan, bukan pada asumsi atau subjektivitas peneliti. Setiap temuan didukung oleh bukti dokumentasi yang relevan, seperti catatan lapangan, hasil wawancara, dan dokumen pendukung lainnya.

## **G. Rencana dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini akan dilaksanakan di SD Negeri 7 Rejang Lebong yang menjadi lokasi penelitian karena memiliki komunitas belajar (Kombel) yang aktif dan relevan dengan fokus penelitian mengenai strategi manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru.

Sebelum pelaksanaan penelitian secara penuh, peneliti telah melakukan observasi awal (pra-penelitian) pada tanggal 18 November 2025. Observasi awal ini bertujuan untuk memperoleh gambaran umum tentang kondisi sekolah, aktivitas komunitas belajar guru, pola kepemimpinan kepala sekolah, serta mengidentifikasi fenomena dan permasalahan yang sesuai dengan fokus penelitian. Hasil observasi awal menjadi dasar dalam penyusunan instrumen penelitian serta pemantapan fokus kajian.

Penelitian inti ini direncanakan berlangsung selama tiga bulan, yaitu Maret sampai Mei 2026, setelah seminar proposal dan diperolehnya izin penelitian. Pada bulan Maret 2026, kegiatan difokuskan pada koordinasi dengan pihak SD Negeri 7 Rejang Lebong, penetapan informan (kepala sekolah, guru anggota Kombel, dan pihak terkait), serta pengumpulan data awal melalui wawancara dan observasi kegiatan komunitas belajar. Bulan April 2026 digunakan untuk pengumpulan data lanjutan melalui observasi partisipatif, wawancara pendalaman, dan dokumentasi. Selanjutnya pada bulan Mei 2026 dilakukan klarifikasi dan triangulasi data, member check kepada informan, serta penyusunan hasil temuan penelitian secara sistematis sesuai dengan fokus penelitian.

Dengan rencana waktu tersebut, penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran komprehensif tentang strategi kepala sekolah dalam mengelola dan mengembangkan komunitas belajar guru secara efektif, berkelanjutan, dan berdampak nyata terhadap peningkatan mutu pembelajaran.

## **BAB IV**

### **DISKRIPSI LOKASI, TEMUAN PENELITIAN DAN ANALISIS HASIL PENELITIAN**

#### **A. Deskripsi Lokasi**

##### **1. Profil SDN 7 Rejang Lebong**

Penelitian ini dilaksanakan di SD Negeri 7 Rejang Lebong, Kabupaten Rejang Lebong, Provinsi Bengkulu. Sekolah yang berdiri pada tahun 1983 ini berlokasi di Jalan Ketahun Perumnas, Kelurahan Batu Galing, Kecamatan Curup Tengah dan memperoleh akreditasi A berdasarkan hasil akreditasi tahun 2023. Pada tahun 2020, SD Negeri 7 Rejang Lebong bergabung dengan SD Negeri 8 Rejang Lebong sebagai bagian dari kebijakan pemerintah untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan sekolah, optimalisasi sumber daya, dan mutu pendidikan. Perubahan tersebut menjadi momentum penting dalam penguatan tata kelola dan pengembangan organisasi sekolah.

Di bawah kepemimpinan Ibu Tri Handayani, M.Pd., sekolah menerapkan strategi pembinaan guru berbasis kolaborasi melalui pembentukan Komunitas Belajar (Kombel) Bersahabat. Program ini dikembangkan sebagai wadah bagi guru untuk belajar bersama, berbagi praktik baik, melakukan refleksi, dan meningkatkan kompetensi pedagogik secara berkelanjutan. Melalui program tersebut, kepala sekolah tidak hanya menjalankan fungsi administratif, tetapi juga berperan sebagai pemimpin pembelajaran (*instructional leader*) yang mendorong terbentuknya budaya belajar profesional di sekolah.

SD Negeri 7 Rejang Lebong dipilih sebagai lokasi penelitian karena berhasil mengembangkan Kombel Bersahabat sebagai komunitas belajar yang aktif, produktif, dan berprestasi hingga tingkat nasional. Keberhasilan tersebut menunjukkan penerapan strategi manajemen kepala sekolah yang efektif dalam membangun budaya organisasi pembelajar (*learning organization*) serta meningkatkan kompetensi pedagogik guru, sehingga relevan dengan fokus penelitian ini.

## **2. Visi dan Misi Sekolah**

### **a. Visi**

"Bersih, Relegius, Santun, Harmonis, Berani, Tangguh (BERSAHABAT)".

Peneliti menilai bahwa visi tersebut merupakan orientasi pendidikan yang holistik, mencakup dimensi spiritual, sosial, pengetahuan, dan keterampilan. Akronim "BERSAHABAT" juga memiliki nilai strategis karena mudah diingat dan diinternalisasi oleh warga sekolah, khususnya peserta didik pada jenjang sekolah dasar. Visi ini juga mencerminkan arah pengembangan pendidikan yang tidak hanya berorientasi pada pencapaian akademik, tetapi juga pada penguatan karakter dan kemampuan menghadapi tantangan global.

### **b. Misi**

Untuk mencapai visi tersebut, perlu dilakukan suatu misi yang merupakan kegiatan jangka panjang dengan arah yang jelas. Berikut ini misi yang dirumuskan berdasarkan visi di atas.

- 1) Membudayakan pola hidup sehat dan bersih dengan mengintegrasikan kegiatan 7 Kebiasaan Anak Indonesia Hebat.

- 2) Menanamkan nilai-nilai religius, melalui kegiatan keagamaan secara rutin/pembiasaan dan terprogram dalam Pembelajaran Intrakurikuler, dan Program "ISSLAH".
- 3) Mendorong sikap santun Siswa dengan memfasilitasi kegiatan bermain-belajar dengan Pendekatan Pembelajaran Mendalam yang aktif dan menyenangkan sesuai dengan tahap perkembangan, perkembangan sikap, minat, potensi dan profil anak.
- 4) Menanamkan Kecintaan Terhadap Budaya, melalui pengenalan tradisi positif, dan sikap saling menghargai keberagaman sehingga terwujud keharmonisan antar sesama.
- 5) Mendorong Kemandirian dan keberanian Siswa dengan memfasilitasi kegiatan bermain-belajar dengan Pendekatan Pembelajaran Mendalam yang aktif dan menyenangkan sesuai dengan tahap perkembangan, minat, potensi dan profil anak.
- 6) Mengembangkan Kecerdasan Siswa, dengan melaksanakan pembelajaran PAIKEM (Pembelajaran Aktif, Inovatif, Kreatif, Efektif, dan Menyenangkan).

Peneliti melihat bahwa misi ini sangat relevan dengan implementasi Komunitas Belajar (Kombel), karena peningkatan mutu pembelajaran tidak dapat dilakukan secara individual, melainkan memerlukan kolaborasi antar guru dalam suatu wadah profesional.

Penguatan karakter serta penciptaan lingkungan belajar yang aman dan kondusif menunjukkan komitmen SD Negeri 7 Rejang Lebong dalam

meningkatkan kualitas pendidikan secara menyeluruh. Pencapaian tersebut sangat bergantung pada kompetensi pedagogik guru, sehingga diperlukan strategi manajemen kepala sekolah yang mampu memfasilitasi pengembangannya secara sistematis dan berkelanjutan. Berdasarkan analisis visi dan misi, SD Negeri 7 Rejang Lebong memiliki arah pengembangan yang jelas, terstruktur, dan berorientasi pada pembentukan karakter serta kompetensi peserta didik secara holistik.

Sejalan dengan arah pengembangan tersebut, Komunitas Belajar (Kombel) menjadi salah satu strategi utama dalam mendukung pengembangan profesional guru secara kolaboratif. Kepala sekolah berperan dalam merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan, dan mengevaluasi pelaksanaan Kombel agar berjalan efektif serta berdampak pada peningkatan kompetensi pedagogik guru dan mutu pembelajaran.

### 3. Keadaan Pendidik, Tenaga Kependidikan dan Siswa

#### a. Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Tabel 4.1

Jenjang Pendidikan Guru dan Tendik SDN 7 Rejang Lebong

| No. | Jabatan             | Jenjang Pendidikan |    |    |    |    |    |
|-----|---------------------|--------------------|----|----|----|----|----|
|     |                     | SMA                | D1 | D2 | D3 | S1 | S2 |
| 1.  | Kepala Sekolah      |                    |    |    |    |    | 1  |
| 2.  | Guru Kelas          |                    |    |    |    | 14 | 1  |
| 3.  | Guru PJOK           |                    |    |    |    | 2  |    |
| 4.  | Guru PAI            |                    |    |    |    | 3  |    |
| 5.  | Guru Bahasa Inggris |                    |    |    |    | 3  |    |
| 6.  | Guru Mulok          |                    |    |    |    | 2  |    |

| No. | Jabatan      | Jenjang Pendidikan |    |    |    |    |    |
|-----|--------------|--------------------|----|----|----|----|----|
|     |              | SMA                | D1 | D2 | D3 | S1 | S2 |
| 7.  | Guru Seni    |                    |    |    |    | 2  |    |
| 8.  | Operator     |                    |    |    |    | 1  |    |
| 9.  | TU           |                    |    |    |    | 1  |    |
| 10. | Perpustakaan |                    |    |    |    | 1  |    |
| 11. | UKS          |                    |    |    |    | 1  |    |
| 12. | Tenaga IT    |                    |    |    |    | 1  |    |
| 13. | Satpam       | 1                  |    |    |    |    |    |
| 14. | OB           | 1                  |    |    |    |    |    |

*Sumber data: Dokumen SDN 7 Rejang Lebong*

Dari aspek tenaga pendidik, SDN 7 Rejang Lebong memiliki 28 orang guru yang terdiri dari 14 orang berstatus PNS, 10 orang PPPK, dan 4 orang Non-PNS dan 7 orang tenaga kependidikan 1 PPPK dan 6 Non-PNS. Dari segi kualifikasi akademik, sebagian besar guru telah memenuhi standar nasional pendidikan, yaitu 26 orang berkualifikasi S1 dan 2 orang berkualifikasi S2. Selain itu, sekolah juga didukung oleh 7 orang tenaga kependidikan yang terdiri dari tenaga administrasi, perpustakaan, UKS, operator, tenaga keamanan dan tenaga kebersihan yang membantu kelancaran operasional sekolah.

#### b. Siswa

Tabel 4.2  
Jumlah Siswa SDN 7 Rejang Lebong

| No. | Kelas   | Jumlah Rombel | Siswa |    | Jumlah | Ket |
|-----|---------|---------------|-------|----|--------|-----|
|     |         |               | L     | P  |        |     |
| 1.  | Kelas 1 | 3             | 41    | 43 | 84     |     |
| 2.  | Kelas 2 | 3             | 43    | 41 | 84     |     |

| No.    | Kelas   | Jumlah Rombel | Siswa |     | Jumlah | Ket |
|--------|---------|---------------|-------|-----|--------|-----|
|        |         |               | L     | P   |        |     |
| 3.     | Kelas 3 | 2             | 38    | 31  | 69     |     |
| 4.     | Kelas 4 | 2             | 23    | 28  | 51     |     |
| 5.     | Kelas 5 | 2             | 33    | 28  | 62     |     |
| 6.     | Kelas 6 | 2             | 27    | 24  | 42     |     |
| Jumlah |         |               | 205   | 187 | 392    |     |

*Sumber data: Dokumen SDN 7 Rejang Lebong*

Berdasarkan data yang diperoleh, jumlah peserta didik SDN 7 Rejang Lebong pada tahun pelajaran 2025/2026 sebanyak 392 siswa yang terdiri dari 205 siswa laki-laki dan 187 siswa perempuan yang tersebar dalam 15 rombongan belajar. Ada kenaikan signifikan setiap tahunnya, artinya kepercayaan orang tua murid ke SDN 7 Rejang Lebong untuk menyekolahkan anaknya semakin baik.

#### 4. Sarana Prasarana

Tabel 4.3

Sarana Prasarana SDN 7 Rejang Lebong

| No | Nama Ruang           | Jumlah | Ket          |
|----|----------------------|--------|--------------|
| 1  | Ruang Kelas          | 15     |              |
| 2  | Ruang Kepala Sekolah | 1      |              |
| 3  | Ruang Guru           | 1      |              |
| 4  | Ruang Kantor         | 1      | Ruang Kombel |
| 5  | Perpustakaan         | 1      |              |
| 6  | UKS                  | 1      |              |
| 7  | Panggung Pentas      | 1      |              |
| 8  | Ruang MBG            | 1      |              |



| No | Nama Ruang           | Jumlah | Ket        |
|----|----------------------|--------|------------|
| 9  | Gudang alat Olahraga | 1      |            |
| 10 | Toilet               | 10     |            |
| 11 | Kantin               | 1      | 5 Pedagang |

*Sumber data: Dokumen SDN 7 Rejang Lebong*

Berdasarkan hasil observasi dan dokumentasi, sarana dan prasarana di SD Negeri 7 Rejang Lebong tergolong memadai untuk mendukung proses pembelajaran dan pengelolaan sekolah. Sekolah memiliki 15 ruang kelas, ruang kepala sekolah, ruang guru, ruang kantor yang sebagian difungsikan sebagai ruang Komunitas Belajar (Kombel), serta fasilitas pendukung seperti perpustakaan, ruang UKS, panggung pentas, ruang MBG, gudang alat olahraga, toilet, dan kantin.

Ketersediaan sarana dan prasarana tersebut mendukung pelaksanaan strategi manajemen kepala sekolah, khususnya dalam penyelenggaraan Komunitas Belajar sebagai wadah kolaborasi dan pengembangan kompetensi pedagogik guru secara berkelanjutan.

##### **5. Deskripsi Komunitas Belajar (Kombel) Bersahabat SDN 7 Rejang Lebong**

Komunitas Belajar (Kombel) Bersahabat merupakan forum belajar profesional guru yang dibentuk oleh kepala sekolah sebagai strategi meningkatkan kompetensi pedagogik guru secara berkelanjutan.

Kombel Bersahabat SD Negeri 7 Rejang Lebong merupakan komunitas praktisi yang dibentuk pada tahun 2022 sebagai tindak lanjut dari edaran Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi tentang pembentukan komunitas belajar di satuan pendidikan. Komunitas ini

berfungsi sebagai wadah kolaboratif bagi guru untuk meningkatkan kompetensi profesional, pedagogik, serta mendukung implementasi Kurikulum Merdeka secara optimal.

Kombel ini memiliki peran strategis dalam mendukung transformasi pembelajaran yang berpusat pada peserta didik. Lebih lanjut, pada tahun 2024 Kombel Bersahabat berhasil meraih Juara 2 tingkat nasional sebagai Komunitas Belajar Inspiratif dalam kegiatan Jambore GTK yang diselenggarakan oleh Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi. Prestasi ini menunjukkan bahwa praktik kolaborasi, inovasi pembelajaran, serta program kerja yang dijalankan oleh Kombel Bersahabat telah diakui secara nasional dan menjadi contoh praktik baik (*best practice*) bagi komunitas belajar lainnya di Indonesia.

#### a. Latar Belakang Pembentukan

Kombel Bersahabat dibentuk karena terdapat beberapa kebutuhan di sekolah, antara lain:

- 1) Perbedaan kemampuan guru dalam menyusun perangkat ajar.
- 2) Kebutuhan peningkatan pemahaman Kurikulum Merdeka.
- 3) Perlunya inovasi metode pembelajaran di kelas.
- 4) Rendahnya budaya berbagi praktik baik antar guru.
- 5) Perlunya pembinaan guru secara rutin tanpa menunggu pelatihan dari luar sekolah.

Melihat kondisi tersebut, kepala sekolah mengambil kebijakan membentuk komunitas belajar internal sebagai solusi strategis.

b. Makna Nama Bersahabat



Gambar 4.1 Ruang Kombel Bersahabat

*Sumber foto: Dokumentasi Peneliti*

Komunitas Belajar Bersahabat (Belajar Bersama, Berbagi, dan Berkolaborasi) merupakan wadah pengembangan profesional guru yang dibentuk untuk meningkatkan kompetensi pedagogik secara berkelanjutan.

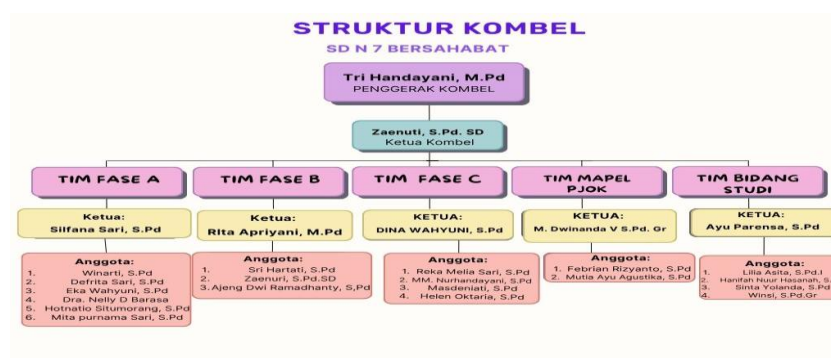
Secara konseptual, “Belajar Bersama” dimaknai sebagai upaya kolektif guru untuk saling meningkatkan pengetahuan dan keterampilan melalui diskusi rutin, kajian materi pembelajaran, serta refleksi terhadap praktik mengajar di kelas. Guru tidak hanya menjadi pelaksana pembelajaran, tetapi juga pembelajar aktif yang terus mengembangkan diri.

Selanjutnya, “Berbagi” mengandung makna adanya pertukaran pengalaman, ide, dan praktik baik antar guru. Dalam konteks ini, guru yang telah memiliki pengalaman atau inovasi pembelajaran tertentu dapat membagikannya kepada rekan sejawat, sehingga terjadi pemerataan pengetahuan dan peningkatan kualitas pembelajaran secara menyeluruh. Proses berbagi ini juga mendorong terciptanya budaya terbuka dan saling mendukung dalam lingkungan sekolah.

Adapun “Berkolaborasi” menekankan pada kerja sama antar guru dalam merancang, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran. Kolaborasi ini dapat berupa penyusunan perangkat ajar bersama, pengembangan media pembelajaran, hingga pelaksanaan refleksi bersama terhadap hasil pembelajaran.

Berdasarkan hasil penelitian, peneliti menilai bahwa Komunitas Belajar Bersahabat menjadi strategi manajemen kepala sekolah yang efektif dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru, karena mampu menciptakan budaya belajar kolektif, memperkuat profesionalisme guru, serta mendorong inovasi pembelajaran yang berkelanjutan.

#### c. Struktur Kombel Bersahabat



Gambar 4.2 Struktur Kombel Bersahabat

*Sumber Foto: Dokumen SDN 7 Rejang Lebong*

Struktur organisasi Kombel Bersahabat dirancang secara sistematis dan kolaboratif, dengan kepala sekolah Ibu Tri Handayani, M.Pd sebagai penggerak utama, Bapak Zaenuri, S.Pd.SD Sebagai ketua kombel serta pembagian tim kerja berdasarkan fase dan bidang studi yang diketuai oleh seorang koordinator. Struktur ini mencakup:

- 1) Tim Fase A, B, dan C yang berfokus pada pengembangan pembelajaran sesuai karakteristik jenjang kelas, Fase A kelas 1 dan 2, fase B kelas 3 dan 4, serta Fase C kelas 4 dan 6.
- 2) Tim Mata Pelajaran PJOK.
- 3) Tim Bidang Studi yang mengoordinasikan penguatan kompetensi spesifik guru.

Pembagian struktur ini bertujuan untuk memastikan bahwa setiap aspek pembelajaran terkelola secara efektif dan spesifik sesuai kebutuhan peserta didik serta karakteristik kurikulum.

Dalam pelaksanaannya, Kombel Bersahabat memiliki program kerja yang terarah dan berkelanjutan. Berdasarkan dokumen program, kegiatan utama komunitas meliputi:

- a. Review Kurikulum Satuan Pendidikan (KSP),
- b. Review RPP dan modul ajar,
- c. Pengembangan alur tujuan pembelajaran,
- d. Evaluasi dan pengembangan bahan ajar,
- e. Penyusunan dan refleksi asesmen pembelajaran,
- f. Penguatan kegiatan Kokurikuler,
- g. Berbagi praktik baik antar guru,
- h. Implementasi pembelajaran mendalam,
- i. Pemanfaatan Platform Ruang GTK dan Rumah Pendidikan serta aksi nyata pembelajaran.

Kegiatan Kombel dilaksanakan secara rutin setiap minggu dengan tahapan yang sistematis, yaitu refleksi, perencanaan, implementasi, dan tindak lanjut pembelajaran. Jadwal kegiatan yang terstruktur sepanjang tahun menunjukkan bahwa komunitas ini tidak bersifat insidental, melainkan menjadi bagian dari budaya kerja profesional guru di sekolah.

Dengan struktur yang jelas dan program kerja yang berorientasi pada peningkatan kualitas pembelajaran, Kombel Bersahabat berperan sebagai motor penggerak peningkatan mutu pendidikan di SDN 7 Rejang Lebong. Komunitas ini juga mencerminkan praktik manajemen kolaboratif kepala sekolah dalam memberdayakan guru sebagai agen perubahan, sejalan dengan prinsip kepemimpinan transformasional dalam pengelolaan pendidikan. Kombel Bersahabat menjadi objek penting penelitian karena forum ini merupakan implementasi langsung strategi manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru.

## **B. Temuan Penelitian dan Analisis Hasil Penelitian**

### **1. Deskripsi Umum Hasil Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan di SDN 7 Rejang Lebong dengan fokus pada Strategi Manajemen Kepala Sekolah pada Komunitas Belajar (Kombel) Bersahabat dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi.

Informan penelitian terdiri atas kepala sekolah, ketua Kombel, 4 orang guru, dan pengawas sekolah. Penggunaan beberapa sumber data dan beberapa

teknik pengumpulan data dimaksudkan untuk memperoleh gambaran yang utuh mengenai strategi kepala sekolah dalam mengelola Kombel dan dampaknya terhadap kompetensi pedagogik guru.

**Tabel 4.4**  
**Profil Informan Penelitian**

| No | Kode Informan | Jabatan          | Peran dalam Penelitian |
|----|---------------|------------------|------------------------|
| 1  | I1            | Kepala Sekolah   | Informan Utama         |
| 2  | I2            | Ketua Kombel     | Informan Kunci         |
| 3  | I3            | Guru             | Informan Kunci         |
| 4  | I4            | Guru             | Informan Kunci         |
| 5  | I5            | Guru             | Informan Kunci         |
| 6  | I6            | Guru             | Informan Kunci         |
| 7  | I7            | Pengawas Sekolah | Informan Pendukung     |

Berdasarkan hasil penelitian, ditemukan bahwa kepala sekolah memiliki peran strategis dalam membangun budaya belajar kolaboratif melalui Kombel Bersahabat. Strategi manajemen yang diterapkan meliputi perencanaan program berbasis kebutuhan guru, pengorganisasian kelompok kerja, pelaksanaan kegiatan kolaboratif, serta evaluasi berkelanjutan. Strategi tersebut tidak hanya meningkatkan kemampuan pedagogik guru, tetapi juga mengubah budaya kerja guru dari individualistik menjadi kolaboratif dan reflektif.

Secara substantif, temuan ini menunjukkan bahwa keberhasilan Kombel tidak ditentukan oleh ketersediaan anggaran atau fasilitas, melainkan lebih dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi sekolah, dan komitmen guru untuk terus belajar. Kondisi ini memperlihatkan bahwa pengembangan profesional guru dapat tumbuh secara efektif melalui komunitas belajar internal sekolah yang dikelola secara partisipatif dan berkelanjutan.

## 2. Paparan Temuan dan Analisis Hasil Penelitian

### a. Strategi Manajemen Kepala Sekolah pada Komunitas Belajar Bersahabat

Berdasarkan hasil wawancara yang didukung oleh hasil observasi, studi dokumentasi, dan analisis terhadap berbagai data penelitian, ditemukan bahwa strategi manajemen kepala sekolah dalam mengelola Kombel Bersahabat dilaksanakan melalui tahapan formulasi strategi (*strategy formulation*) yang sistematis. Pada tahap ini, kepala sekolah terlebih dahulu melakukan analisis kebutuhan guru melalui hasil supervisi akademik, refleksi pembelajaran, evaluasi kinerja guru, serta identifikasi berbagai permasalahan yang dihadapi guru dalam proses pembelajaran. Hasil analisis tersebut menjadi dasar dalam menetapkan tujuan pengembangan kompetensi pedagogik guru, menyusun program kerja Kombel Bersahabat sesuai dengan kebutuhan guru, serta menentukan bentuk kegiatan, jadwal pelaksanaan, dan materi yang akan dibahas. Selain itu, kepala sekolah juga menetapkan struktur organisasi Kombel dengan memilih guru-guru yang memiliki kompetensi, komitmen, kemampuan berkolaborasi, serta jiwa kepemimpinan untuk ditunjuk sebagai koordinator fase. Penetapan koordinator fase bertujuan agar setiap fase memiliki penggerak yang mampu mengoordinasikan kegiatan, memfasilitasi diskusi, serta mendampingi guru dalam mengembangkan kompetensi pedagogiknya sesuai dengan karakteristik peserta didik pada masing-masing fase. Temuan tersebut selanjutnya diperdalam melalui hasil wawancara dengan kepala sekolah, ketua Kombel Bersahabat, guru, dan pengawas sekolah sebagai berikut:



### 1) Hasil Wawancara

Berdasarkan Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sekolah, ketua Kombel, guru, dan pengawas sekolah, diperoleh temuan bahwa pembentukan Kombel Bersahabat dilatarbelakangi oleh kebutuhan nyata guru dalam menghadapi perubahan pembelajaran, khususnya implementasi Kurikulum Merdeka. Sebelum Kombel dibentuk, sebagian besar guru masih bekerja secara individual dalam menyusun perangkat pembelajaran dan menyelesaikan permasalahan pembelajaran di kelas.

Kepala sekolah menyampaikan:

“Kami membentuk Kombel ini diawali dengan analisis kebutuhan guru, karena saya melihat guru masih kesulitan dalam menyusun modul ajar dan metode pembelajaran masih kurang bervariasi, jadi program disusun sesuai kebutuhan guru di lapangan.” (I1)

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan kepala sekolah, pembentukan Komunitas Belajar (Kombel) Bersahabat di SD Negeri 7 Rejang Lebong secara spesifik dilatarbelakangi oleh tiga kebutuhan utama, yaitu: (1) masih rendahnya kolaborasi antar guru dalam menyusun perangkat pembelajaran, (2) adanya tuntutan implementasi Kurikulum Merdeka yang memerlukan pemahaman dan penyesuaian praktik mengajar, serta (3) belum tersedianya forum terstruktur yang dapat memfasilitasi guru untuk saling belajar dan berbagi praktik baik.

Kepala sekolah mengungkapkan bahwa sebelum terbentuknya Kombel, sebagian besar guru cenderung bekerja secara individual,

khususnya dalam menyusun modul ajar, perangkat asesmen, dan pemecahan masalah pembelajaran di kelas, sehingga berdampak pada kurang optimalnya kualitas pembelajaran.

Pernyataan tersebut diperkuat oleh guru yang menyatakan:

“Sebelum ada Kombel, kami biasanya kerja sendiri-sendiri, kita jarang berdiskusi dan belajar bersama, penyusunan perangkat pembelajaran biasanya disusun sebagai kepentingan administrasi saja, sekarang lebih terbantu karena bisa diskusi dan saling berbagi.”  
(I3)

Lebih lanjut, kepala sekolah secara konkret mengambil langkah strategis dengan menginisiasi pembentukan Kombel melalui diskusi awal bersama beberapa guru untuk memulai perencanaan yaitu, penyusunan program kerja yang terarah, seperti kegiatan diskusi rutin mingguan, *lesson study*, berbagi praktik baik (*best practice*), serta pendampingan penyusunan perangkat ajar berbasis Kurikulum Merdeka. Selain itu, kepala sekolah juga mengajak guru melakukan rapat bersama untuk membentuk struktur kepengurusan kombel yang terdiri dari ketua, sekretaris, dan koordinator kelompok kerja, serta membagi guru ke dalam kelompok berdasarkan fase kelas (Fase A, B, dan C) guna meningkatkan efektivitas diskusi sesuai karakteristik peserta didik.

Berdasarkan hasil wawancara dengan ketua kombel, perencanaan program Kombel Bersahabat dilakukan dengan rapat bersama tim kecil dan mengidentifikasi apa saja yang menjadi kebutuhan guru.

Hal ini sesuai hasil wawancara sebagai berikut:

“Setelah kombel kita terbentuk, kita kemudian berdiskusi dengan atasan Ibu kepala Sekolah, dengan teman-teman untuk menyusun

program mengenai kebutuhan guru, apa yang kita butuhkan untuk kemajuan SD Negeri 7 Rajang Lebong ini. Jadi kami semua sama-sama membentuk program, apa yang kita butuhkan.”(I2)

Ketua Kombel menegaskan bahwa pembagian kelompok kerja berbasis fase ini mempermudah guru dalam mendiskusikan permasalahan yang lebih spesifik, seperti strategi diferensiasi pembelajaran, penyusunan asesmen diagnostik, dan penguatan Profil Pelajar Pancasila kalau sekarang kegiatan Kokurikuler. Dalam implementasinya, setiap kelompok memiliki jadwal pertemuan rutin dan target capaian yang jelas, misalnya menghasilkan perangkat ajar kolaboratif atau laporan refleksi pembelajaran.

Sementara itu, dari perspektif guru, kepala sekolah dinilai memiliki peran yang sangat aktif dalam menggerakkan Kombel. Hal ini ditunjukkan melalui pemberian motivasi secara berkelanjutan dalam setiap pertemuan, fasilitasi keikutsertaan guru dalam pelatihan atau workshop, serta penerapan mekanisme tindak lanjut berupa kewajiban berbagi ilmu (*sharing session*) bagi guru yang telah mengikuti pelatihan. Guru yang telah mengikuti kegiatan pengembangan profesional diminta untuk mempresentasikan materi yang diperoleh kepada rekan sejawat dalam forum Kombel, sehingga terjadi transfer pengetahuan secara merata dan berkelanjutan di lingkungan sekolah.

Hal ini juga di dukung oleh pernyataan guru dan pengawas sekolah berdasarkan hasil wawancara berikut ini:

“Kalau saya pribadi ya bu, kebetulan saya dulunya sekolah memang di daerah yang banyak tertinggal, tapi ketika saya disini, saya

bersyukur, Alhamdulillah disini saya banyak belajar, karena memang sekolah ini Sekolah maju bu ya, Masya Allah, pimpinan, dan rekan-rekan disini mau sama-sama belajar, dan saya pun banyak dilibatkan disini dalam hal, walaupun saya baru, contoh kemarin ikut pelatihan saya disuruh ikut workshop pelatihan ke Bali, tentang pembelajaran Bahasa Inggris untuk SD, dan berbagai kegiatan saya disuruh turun langsung itu, bersyukur saya bu, dan selalu dimotivasi oleh kepala sekolah dan rekan guru.”(I2)

Hal ini juga diperkuat dengan pernyataan pengawas sekolah dalam sesi wawancara bahwa:

“Strategi yang dilakukan oleh kepala sekolah mengenai pengelolaan kombel ya, pengelolaan kombel Bersahabat ini saya lihat, lihat sejauh ini berjalan sangat efektif gitu kan karena kombel ini dikelola benar-benar dengan program yang terencana. Ada perencanaan, kemudian ada pengorganisasian kemudian juga ada kontroling dan juga evaluasi itu Benar-benar dilakukan sehingga kombel ini benar-benar berjalan efektif gitu Sesuai dengan yang diharapkan gitu.”(I7)

Dengan demikian, pembentukan dan pengelolaan Kombel tidak hanya bersifat administratif, tetapi merupakan strategi manajerial kepala sekolah yang terencana dan sistematis dalam membangun budaya kolaboratif serta meningkatkan kompetensi profesional guru secara berkelanjutan, melibatkan semua guru dan sesuai dengan kebutuhan.

## 2) Hasil Observasi

Berdasarkan hasil observasi terhadap pelaksanaan kegiatan Kombel Bersahabat pada hari Selasa tanggal 21 April 2026, peneliti menemukan bahwa keterlibatan kepala sekolah terlihat secara aktif dan sistematis dalam setiap tahapan kegiatan. Kepala sekolah tidak hanya hadir secara formal, tetapi membuka kegiatan dengan menyampaikan tujuan pelaksanaan kombel yang dikaitkan dengan peningkatan kompetensi pedagogik guru, khususnya dalam perencanaan dan pelaksanaan

pembelajaran di kelas. Selain itu, kepala sekolah memberikan arahan yang bersifat teknis, seperti penekanan pada pentingnya penggunaan metode pembelajaran yang variatif, penerapan diferensiasi pembelajaran, serta penguatan asesmen formatif.



Gambar 4.3 Kegiatan Kombel

*Sumber: Dokumentasi Penelitian*

Seperti yang terlihat pada gambar 4.3 kepala sekolah hadir dalam kegiatan kombel, baik kegiatan kelompok kecil maupun kelompok besar. Dalam kegiatan tersebut, selain memberikan arahan kepala sekolah juga berperan sebagai motivator dengan memberikan dorongan kepada guru agar aktif berpartisipasi dalam diskusi, berbagi pengalaman, serta tidak ragu mengemukakan permasalahan yang dihadapi dalam proses pembelajaran. Peneliti juga mengamati bahwa kepala sekolah secara langsung memantau jalannya diskusi dengan berkeliling ke setiap kelompok, mencermati topik yang dibahas, serta sesekali memberikan penguatan atau klarifikasi terhadap hasil diskusi guru.

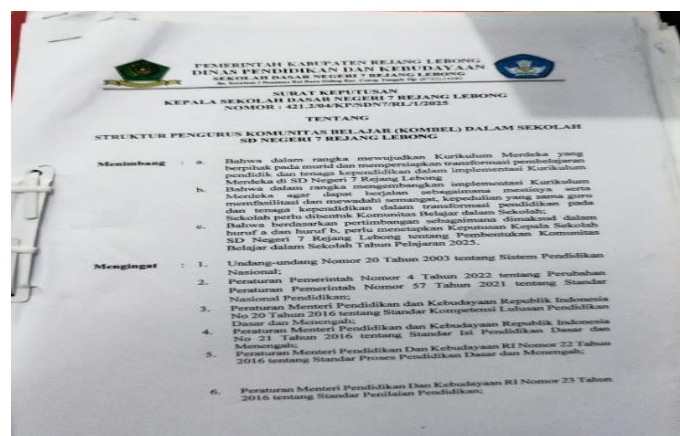
Selain itu, kegiatan kombel berlangsung secara terstruktur dengan adanya agenda yang jelas, dimulai dari pembukaan, penyampaian materi

atau isu pembelajaran, diskusi kelompok, presentasi hasil diskusi, hingga refleksi bersama. Pembagian tugas antar guru juga terlihat jelas, seperti adanya fasilitator diskusi, notulen, dan penyaji hasil diskusi, sehingga kegiatan berjalan tertib dan efektif. Berdasarkan temuan ini, peneliti menilai bahwa kepala sekolah telah menerapkan fungsi manajemen, khususnya dalam aspek perencanaan, pengorganisasian, dan pengawasan, secara optimal dalam pelaksanaan Kombel.

### 3) Hasil Dokumentasi

Berdasarkan hasil studi dokumentasi di SD Negeri 7 Rejang Lebong, diperoleh data yang lebih rinci sebagai berikut:

#### a) SK Pembentukan Kombel



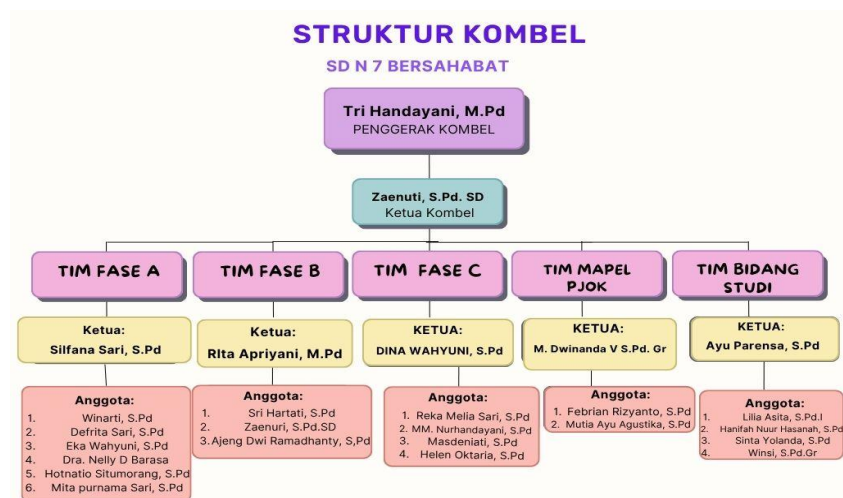
Gambar 4.4 SK Kombel Bersahabat

*Sumber: Dokumentasi SDN 7 Rejang Lebong*

Terdapat Surat Keputusan (SK) Kepala Sekolah tentang pembentukan Komunitas Belajar (Kombel) yang memuat dasar hukum, tujuan pembentukan, susunan pengurus, serta tugas dan tanggung jawab masing-masing anggota. SK ini menjadi landasan

formal pelaksanaan kegiatan Kombel sekaligus menunjukkan adanya dukungan kebijakan dari pimpinan sekolah.

#### b) Struktur Organisasi Kombel

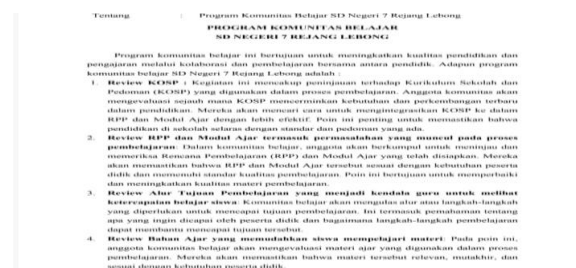


Gambar 4.5 Struktur Organisasi Kombel Bersahabat

Sumber Foto: Dokumen SDN 7 Rejang Lebong

Dokumen struktur organisasi menunjukkan susunan kepengurusan yang terdiri dari penggerak kombel (kepala sekolah), ketua, sekretaris, bendahara, serta koordinator kelompok kerja berdasarkan fase kelas (Fase A, B, dan C). Pembagian peran ini menggambarkan adanya pengelolaan organisasi yang sistematis dan pembagian tugas yang jelas dalam pelaksanaan kegiatan Kombel.

#### c) Program Kerja



Gambar 4.6 Program Kerja Kombel Bersahabat

Sumber Foto: Dokumen SDN 7 Rejang Lebong

Tersedia dokumen program kerja tahunan yang memuat rencana kegiatan secara terstruktur, seperti workshop penyusunan modul ajar, diskusi refleksi pembelajaran, berbagi praktik baik (best practice), lesson study, serta kegiatan peningkatan kompetensi guru lainnya. Program kerja ini disusun berdasarkan kebutuhan guru dan mengacu pada implementasi Kurikulum Merdeka.

d) Jadwal Kegiatan Rutin

Implementasi III : Kecamatan Kepoh NENE 7 Rejang Lebong  
No : 421.2/004/KP-SIS/7/RI/1/2024/5  
Tanggal : 2 Januari 2024  
Tempat : Jadwal Kegiatan Komunitas Belajar SD Negeri 7 Rejang Lebong

**JADWAL KEGIATAN KOMUNITAS BELAJAR  
SD NEGERI 7 REJANG LEBONG**

| No. | Waktu                                                            | Kegiatan                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Isi                       | Kat |
|-----|------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|-----|
| 1.  | Minggu ke-1, 2 dan ke-3<br>Januari 2024<br>Jam 13.00-15.30 sbb   | • Refleksi, perencanaan, implementasi dan tindak lanjut.<br>• Penemuan dan peningkatan program.<br>• Komunitas belajar.<br>• Review Modul P3.                                                                                                                                             | Anggota Komunitas Belajar |     |
| 2.  | Minggu ke-1, 2 dan ke-3<br>Februari 2024<br>Jam 13.00-15.30 sbb  | • Refleksi, perencanaan, implementasi dan tindak lanjut.<br>• P3 dan Ajar Nya.<br>• P3 dan Ajar Nya.<br>• Refleksi, perencanaan, implementasi dan tindak lanjut pembelajaran yang terjadi di kelas.                                                                                       | Anggota Komunitas Belajar |     |
| 3.  | Minggu ke-1, 2 dan ke-3<br>Maret 2024<br>Jam 13.00-15.30 sbb     | • Refleksi, perencanaan, implementasi dan tindak lanjut pembelajaran yang terjadi di kelas.<br>• Refleksi, perencanaan, implementasi dan tindak lanjut pembelajaran yang terjadi di kelas.<br>• Refleksi, perencanaan, implementasi dan tindak lanjut pembelajaran yang terjadi di kelas. | Anggota Komunitas Belajar |     |
| 4.  | Minggu ke-1, 2 dan ke-3<br>April 2024<br>Jam 13.00-15.30 sbb     | • Refleksi, perencanaan, implementasi dan tindak lanjut pembelajaran yang terjadi di kelas.<br>• Refleksi, perencanaan, implementasi dan tindak lanjut pembelajaran yang terjadi di kelas.<br>• Refleksi, perencanaan, implementasi dan tindak lanjut pembelajaran yang terjadi di kelas. | Anggota Komunitas Belajar |     |
| 5.  | Minggu ke-1, 2 dan ke-3<br>Mei 2024<br>Jam 13.00-15.30 sbb       | • Refleksi, perencanaan, implementasi dan tindak lanjut pembelajaran yang terjadi di kelas.<br>• Refleksi, perencanaan, implementasi dan tindak lanjut pembelajaran yang terjadi di kelas.<br>• Refleksi, perencanaan, implementasi dan tindak lanjut pembelajaran yang terjadi di kelas. | Anggota Komunitas Belajar |     |
| 6.  | Minggu ke-1, 2 dan ke-3<br>Juni 2024<br>Jam 13.00-15.30 sbb      | • Refleksi, perencanaan, implementasi dan tindak lanjut pembelajaran yang terjadi di kelas.<br>• Refleksi, perencanaan, implementasi dan tindak lanjut pembelajaran yang terjadi di kelas.<br>• Refleksi, perencanaan, implementasi dan tindak lanjut pembelajaran yang terjadi di kelas. | Anggota Komunitas Belajar |     |
| 7.  | Minggu ke-1, 2 dan ke-3<br>Juli 2024<br>Jam 13.00-15.30 sbb      | • Refleksi, perencanaan, implementasi dan tindak lanjut pembelajaran yang terjadi di kelas.<br>• Refleksi, perencanaan, implementasi dan tindak lanjut pembelajaran yang terjadi di kelas.<br>• Refleksi, perencanaan, implementasi dan tindak lanjut pembelajaran yang terjadi di kelas. | Anggota Komunitas Belajar |     |
| 8.  | Minggu ke-1, 2 dan ke-3<br>Agustus 2024<br>Jam 13.00-15.30 sbb   | • Refleksi, perencanaan, implementasi dan tindak lanjut pembelajaran yang terjadi di kelas.<br>• Refleksi, perencanaan, implementasi dan tindak lanjut pembelajaran yang terjadi di kelas.<br>• Refleksi, perencanaan, implementasi dan tindak lanjut pembelajaran yang terjadi di kelas. | Anggota Komunitas Belajar |     |
| 9.  | Minggu ke-1, 2 dan ke-3<br>September 2024<br>Jam 13.00-15.30 sbb | • Refleksi, perencanaan, implementasi dan tindak lanjut pembelajaran yang terjadi di kelas.<br>• Refleksi, perencanaan, implementasi dan tindak lanjut pembelajaran yang terjadi di kelas.<br>• Refleksi, perencanaan, implementasi dan tindak lanjut pembelajaran yang terjadi di kelas. | Anggota Komunitas Belajar |     |

Gambar 4.7 Jadwal Kegiatan Kumpul Bersahabat  
Sumber Foto: Dokumen SDN 7 Rejang Lebong

Dokumentasi menunjukkan adanya jadwal kegiatan rutin Kumpul yang dilaksanakan secara berkala (misalnya mingguan atau bulanan). Jadwal ini mencantumkan waktu pelaksanaan, topik kegiatan, serta penanggung jawab, sehingga kegiatan Kumpul berjalan secara terencana dan konsisten.



e) Laporan Evaluasi Kegiatan



Gambar 4.8 Laporan Kegiatan Kombel Bersahabat  
*Sumber Foto: Dokumen SDN 7 Rejang Lebong*

Terdapat laporan evaluasi kegiatan Kombel yang berisi hasil pelaksanaan kegiatan, tingkat kehadiran guru, kendala yang dihadapi, serta tindak lanjut yang direncanakan. Laporan ini menunjukkan bahwa kegiatan Kombel tidak hanya dilaksanakan, tetapi juga dievaluasi secara berkelanjutan untuk meningkatkan efektivitas program.

Secara keseluruhan, hasil dokumentasi ini memperkuat temuan bahwa pengelolaan Kombel di SD Negeri 7 Rejang Lebong telah dilakukan secara terstruktur, sistematis, dan berkelanjutan sebagai bagian dari strategi peningkatan kompetensi guru.

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi, strategi manajemen kepala sekolah dalam mengelola Kombel Bersahabat, ditinjau dari perspektif manajemen strategis Fred R. David, keberhasilan pengelolaan Kombel Bersahabat menunjukkan bahwa kepala sekolah telah melaksanakan tiga tahapan utama manajemen

strategis, yaitu perumusan strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi.

Pada tahap perumusan strategi, kepala sekolah terlebih dahulu mengidentifikasi berbagai permasalahan yang dihadapi guru melalui supervisi akademik, refleksi pembelajaran, analisis kebutuhan, serta diskusi bersama guru. Permasalahan seperti kesulitan menyusun modul ajar, penerapan pembelajaran berdiferensiasi, penggunaan asesmen, dan pengelolaan kelas dijadikan dasar dalam merumuskan tujuan, sasaran, serta program kerja Kombel Bersahabat. Dengan demikian, penyusunan program tidak dilakukan secara top-down, tetapi berdasarkan analisis kondisi internal sekolah dan kebutuhan nyata guru sebagaimana dikemukakan oleh Fred R. David bahwa strategi yang efektif harus diawali dengan analisis lingkungan organisasi dan identifikasi kebutuhan yang akurat.

Kepala sekolah mengoperasionalkan strategi yang telah dirumuskan melalui pembentukan struktur organisasi Kombel, pembagian kelompok kerja berdasarkan fase kelas, penunjukan koordinator, penyusunan jadwal kegiatan rutin, penyediaan sumber belajar, serta pemberian motivasi dan pendampingan kepada guru. Implementasi tersebut menunjukkan kemampuan kepala sekolah dalam menggerakkan seluruh sumber daya organisasi agar tujuan yang telah dirumuskan dapat tercapai. Dalam pandangan Fred R. David, keberhasilan implementasi strategi sangat dipengaruhi oleh

kepemimpinan, budaya organisasi, komunikasi, serta keterlibatan seluruh anggota organisasi.<sup>54</sup> Temuan penelitian memperlihatkan bahwa kepala sekolah berhasil membangun budaya kolaboratif sehingga guru berpartisipasi secara aktif dalam kegiatan Kombel bukan semata-mata karena tuntutan administratif, melainkan karena tumbuhnya kesadaran profesional untuk terus belajar.

Selanjutnya, pada tahap evaluasi strategi, kepala sekolah melakukan monitoring dan evaluasi secara berkelanjutan melalui supervisi akademik, observasi pembelajaran, refleksi hasil kegiatan Kombel, serta tindak lanjut terhadap praktik pembelajaran di kelas. Hasil evaluasi digunakan sebagai dasar untuk memperbaiki materi, metode, maupun mekanisme pelaksanaan Kombel pada periode berikutnya. Proses ini mencerminkan adanya mekanisme umpan balik (*feedback*) yang menjadi komponen penting dalam teori manajemen strategis Fred R. David. Evaluasi tidak hanya berfungsi mengukur ketercapaian program, tetapi juga memastikan bahwa strategi yang diterapkan tetap relevan dengan perkembangan kebutuhan guru dan dinamika pembelajaran di sekolah.

Apabila dikaitkan dengan teori George R. Terry, tahapan manajemen strategis Fred R. David tersebut kemudian diimplementasikan melalui fungsi-fungsi manajemen. Dengan kata lain, strategi yang telah dirumuskan diwujudkan melalui proses perencanaan

---

<sup>54</sup> Rahmadanty et al., *Pengantar Ilmu Manajemen*. Jurnal Pendidikan Tambusa: 2025.

program Kombel, pengorganisasian sumber daya, pelaksanaan kegiatan secara kolaboratif, serta pengendalian melalui supervisi dan evaluasi.

Selain itu, hasil penelitian juga memperlihatkan kesesuaian dengan konsep *Professional Learning Community* (PLC) yang menekankan terbentuknya budaya kolaboratif), fokus pada peningkatan pembelajaran, dan perbaikan berkelanjutan. Strategi kepala sekolah yang dirancang secara sistematis mampu menciptakan lingkungan belajar profesional yang mendorong guru saling berbagi pengalaman, melakukan refleksi bersama, serta mengembangkan inovasi pembelajaran secara berkesinambungan.

Keberhasilan peningkatan kompetensi pedagogik guru melalui Kombel Bersahabat bukan hanya disebabkan oleh terlaksananya fungsi-fungsi manajemen, tetapi karena kepala sekolah mampu mengelola keseluruhan proses tersebut sebagai suatu siklus manajemen strategis yang terintegrasi. Strategi tersebut selanjutnya membentuk budaya belajar kolektif di sekolah sehingga pengembangan profesional guru berlangsung secara sistematis, kolaboratif, dan berkelanjutan.

#### **b. Implementasi Strategi Manajemen Kepala Sekolah pada Kombel Bersahabat**

Berdasarkan hasil wawancara yang didukung oleh hasil observasi, studi dokumentasi, dan analisis terhadap berbagai data penelitian, ditemukan bahwa implementasi strategi kepala sekolah dalam pengelolaan Kombel Bersahabat diwujudkan melalui pelaksanaan program yang telah dirumuskan secara sistematis. Kepala sekolah

mengoptimalkan peran koordinator fase sebagai penggerak kegiatan, hadir secara langsung untuk memberikan arahan, motivasi, pembinaan, dan pendampingan kepada guru, serta memfasilitasi pelaksanaan Kombel dengan menyediakan waktu, sarana, dan lingkungan belajar yang kondusif. Implementasi strategi juga dilakukan melalui penguatan budaya kolaborasi melalui diskusi pembelajaran, refleksi, berbagi praktik baik (*best practices*), *lesson study*, penyusunan perangkat ajar, serta analisis hasil asesmen. Selain itu, kepala sekolah memberikan penghargaan nonmaterial berupa apresiasi, motivasi, dan pengakuan di hadapan seluruh warga sekolah kepada guru yang menunjukkan perubahan positif maupun aktif berbagi praktik baik sebagai upaya meningkatkan motivasi dan partisipasi guru.

Selain mengimplementasikan program, kepala sekolah juga melaksanakan evaluasi strategi secara berkelanjutan melalui supervisi akademik, monitoring kegiatan, serta refleksi bersama dengan koordinator fase dan guru. Hasil evaluasi tersebut menjadi dasar dalam menyusun tindak lanjut berupa perbaikan program, penyesuaian materi sesuai kebutuhan guru, penguatan pendampingan, serta penyempurnaan pelaksanaan Kombel pada kegiatan berikutnya. Dengan demikian, implementasi strategi kepala sekolah tidak hanya berorientasi pada pelaksanaan program, tetapi juga disertai dengan pengendalian, evaluasi, dan perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) sehingga Kombel Bersahabat mampu menjadi wadah pembelajaran profesional

yang mendukung peningkatan kompetensi pedagogik guru. Temuan tersebut selanjutnya diperdalam melalui hasil wawancara dengan kepala sekolah, ketua Kombel Bersahabat, guru, dan pengawas sekolah sebagai berikut.

#### 1) Hasil Wawancara

Berdasarkan hasil wawancara dengan guru, peneliti memperoleh informasi bahwa kegiatan Kombel Bersahabat dilaksanakan secara rutin dan berkesinambungan. Kegiatan tersebut difokuskan pada diskusi permasalahan pembelajaran yang dihadapi guru di kelas, berbagi pengalaman mengajar, penyusunan modul ajar secara bersama, serta pengimbasan hasil pelatihan yang telah diikuti oleh guru. Melalui kegiatan ini, guru tidak hanya menerima informasi, tetapi juga terlibat aktif dalam proses refleksi dan pengembangan praktik pembelajaran yang lebih efektif. Sebagaimana disampaikan guru dalam hasil wawancara berikut ini:

“alhamdulillah kombel kami masih terus aktif dan berupaya untuk meningkatkan kompetensi para guru-guru. kami sering berdiskusi atau kombel kami sering mengadakan pelatihan. Jadi misal ada guru yang keluar mengikuti pelatihan, kemudian akan melakukan pengimbasan di sini.” (I4)

“Dengan ada kombel ini, kegiatan belajar di sekolah antar guru, tadinya pertama-tama itu memang agak kaku, kemudian semakin lama kami sering berkumpul. Kadang-kadang itu biarpun hanya sekedar 3 orang, 4 orang, Fase-C, Fase-B gitu kan. Tapi, kegiatan itu menurut saya sangat membantu kami meningkatkan kompetensi, karena kita bisa saling sharing, menceritakan masalah apa yang ada di kelas.”(I5)

“Kegiatan kombel ini kami lakukan secara rutin, bisa dilakukan bersama guru satu Fase atau bisa juga kami bergabung bersama, membahas permasalahan yang kami hadapai di kelas atau belajar

bersama tentang hal baru, seperti pengisian E-rapot dan instrumen asesmen sumatif yang akan dilakukan di akhir semester ini.”(I6)

Lebih lanjut, ketua Kombel menjelaskan bahwa dalam pelaksanaannya, guru dibagi ke dalam kelompok-kelompok kecil berdasarkan fase kelas. Pembagian ini bertujuan agar diskusi yang dilakukan lebih terarah, spesifik, dan sesuai dengan kebutuhan masing-masing guru. Dengan adanya pengelompokan tersebut, permasalahan yang dibahas menjadi lebih kontekstual sesuai dengan karakteristik peserta didik pada setiap fase, sehingga solusi yang dihasilkan juga lebih aplikatif dalam praktik pembelajaran di kelas. Sebagaimana hasil wawancara yang disampaikan ketua kombel berikut ini:

“Kita punya program bahwasannya kita *sharing* dalam kombel-kombel kecil, kemudian membentuk ketua-ketua fase, kemudian masing-masing bertanggung jawab atas apa yang telah diberikan kepada teman-teman tersebut. Sehingga Alhamdulillah dapat berjalan dengan baik dan lancar.”(I2)

Hal ini di dukung dengan pernyataan dari kepala sekolah berikut ini:

“guru-guru yang ada di sekolah kami khususnya Itu tetap merasa bahwa Komunitas ini sangat penting bagi kepentingan mereka masing-masing demi menunjang profesinya sebagai seorang guru karena guru saat ini Sangat dituntut untuk meningkatkan kompetensi, tidak boleh kalah Dari siswa, apalagi zaman sekarang Siswa kadang banyak yang lebih pintar daripada gurunya”. (I1)

“untuk anggaran yang tertuang di dalam arkas kami sampai saat ini belum memasukkan pembiayaan kegiatan kombel secara khusus, karena seperti yang kita ketahui efek efesiensi anggaran ini banyak pembiayaan yang dipangkas, artinya kita terkendala dengan juknis penggunaan dana BOSP.(I1)

Dari wawancara dengan kepala sekolah ini, diperoleh informasi bahwa kegiatan Kombel dilaksanakan secara rutin dan telah menjadi bagian dari budaya kerja di sekolah. Kepala sekolah menjelaskan bahwa saat ini

guru tidak hanya mengikuti kegiatan secara formal, tetapi juga telah memiliki kesadaran dan inisiatif sendiri untuk memanfaatkan waktu luang dalam melakukan kegiatan belajar bersama di Kombel. Hal ini menunjukkan adanya perubahan pola pikir dan peningkatan motivasi intrinsik guru dalam mengembangkan kompetensi profesionalnya. Walaupun sebernarnya kombel ini mengalami hambatan dalam penggunaan anggaran karena, tidak ada dalam juknis penggunaan dana BOSP untuk anggaran kegiatan kombel.

Hal ini juga sejalan dengan pernyataan pengawas sekolah yaitu:

“ketika anak-anak libur, guru-gurunya tetap hadir dan kegiatan itu diisi dengan kegiatan hari belajar gurunya, kemaren kami membahas tentang asesmen sumatif. Saya rasa itu sangat efektif dibandingkan anak libur, guru-gurunya juga libur. Jadi ini dijadikan kesempatan untuk hari belajar guru Jadi tidak mengganggu jam efektif siswa.”(I7)

Jadi ketika ada waktu luang, seperti pada saat pelaksanaan TKA siswa kelas 6, siswa yang lain dari kelas 1 sampai kelas 5 libur, guru-guru di SDN 7 Rejang Lebong memanfaatkan waktunya untuk belajar bersama. Artinya ada kesadaran tersendiri dari diri guru untuk belajar dan berbagi dalam meningkatkan kompetensi mereka.

Berdasarkan keseluruhan temuan tersebut, peneliti menilai bahwa pelaksanaan Kombel Bersahabat tidak hanya berjalan secara terstruktur, tetapi juga telah berhasil menumbuhkan budaya belajar kolaboratif di kalangan guru. Kondisi ini menjadi indikator bahwa strategi manajemen kepala sekolah dalam mengelola Kombel berjalan efektif dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru.



## 2) Hasi Observasi



Gambar 4.9 Observasi Kegiatan Kombel Bersahabat  
*Sumber: Dokumentasi Penelitian*

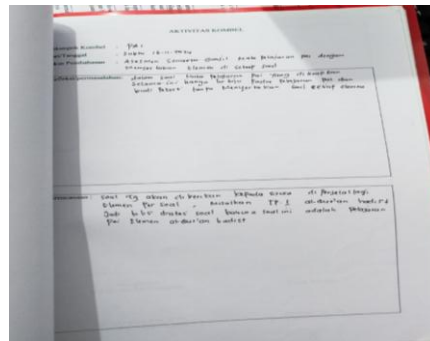
Berdasarkan hasil observasi yang peneliti lakukan pada tanggal 21 April 2026, peneliti mengamati bahwa partisipasi guru dalam kegiatan berlangsung secara aktif dan konstruktif. Guru terlihat terlibat dalam proses diskusi dengan mengajukan pertanyaan materi, memberikan masukan terhadap ide atau praktik yang disampaikan oleh rekan sejawat, serta mempresentasikan praktik baik pembelajaran yang telah mereka terapkan di kelas. Keterlibatan ini menunjukkan adanya keberanian dan keterbukaan guru dalam berbagi pengalaman profesional.

Suasana kegiatan juga berlangsung secara terbuka dan kolaboratif, di mana setiap guru memiliki kesempatan yang sama untuk berpendapat tanpa adanya dominasi dari pihak tertentu. Interaksi yang terjadi antar guru mencerminkan adanya hubungan yang saling mendukung dan menghargai, sehingga diskusi berjalan dinamis dan produktif. Hal yang paling menarik yang ditemukan peneliti adalah bahwa pemateri atau narasumber dalam kegiatan Kombel berasal dari guru SDN 7 Rejang Lebong itu sendiri. Para guru telah memiliki jadwal



Dokumen daftar hadir guru menunjukkan tingkat kehadiran dan partisipasi guru dalam setiap kegiatan Kombel. Dari daftar hadir tersebut, peneliti melihat bahwa keikutsertaan guru tergolong tinggi, yang mengindikasikan adanya komitmen dan kesadaran guru untuk terlibat dalam kegiatan pengembangan profesional. Hal ini juga mencerminkan keberhasilan kepala sekolah dalam membangun budaya disiplin dan partisipatif di lingkungan sekolah.

#### b) Notulen Kegiatan



Gambar 4.11 Notulen Kegiatan Kombel Bersahabat  
*Sumber: Dokumentasi SDN 7 Rejang Lebong*

Notulen memuat agenda kegiatan, pokok-pokok diskusi, serta hasil kesepakatan yang dicapai oleh guru. Berdasarkan analisis peneliti, keberadaan notulen ini menunjukkan bahwa setiap kegiatan tidak hanya berlangsung secara lisan, tetapi juga terdokumentasi dengan baik sehingga dapat dijadikan acuan untuk kegiatan selanjutnya.

c) Foto kegiatan Kombel



Gambar 4.12 Kepala Sekolah Hadir di Kegiatan Kombel Bersahabat  
*Sumber: Dokumentasi SDN 7 Rejang Lebong*

Dokumen berupa foto kegiatan Kombel memberikan gambaran nyata mengenai pelaksanaan kegiatan di lapangan. Melalui foto-foto tersebut, peneliti dapat melihat suasana diskusi yang aktif, interaksi antar guru, serta keterlibatan peserta dalam kegiatan. Dokumentasi visual ini memperkuat data observasi bahwa kegiatan Kombel berlangsung secara kolaboratif dan kondusif.

d) Materi presentasi guru

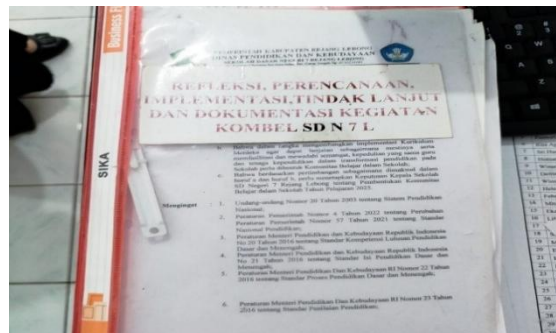


Gambar 4.13 Materi Presentasi Guru  
*Sumber: Dokumentasi SDN 7 Rejang Lebong*

Materi presentasi guru juga menjadi bagian penting dalam dokumentasi. Materi ini disusun oleh guru yang bertindak sebagai narasumber dan berisi topik-topik pembelajaran yang relevan, seperti

pemanfaatan Papan Interaktif Digital (PID) dan pengisian E-raport. Peneliti menilai bahwa keberadaan materi ini menunjukkan adanya proses berbagi pengetahuan yang terencana dan berorientasi pada peningkatan kompetensi pedagogik guru.

e) Hasil tindak lanjut kegiatan



Gambar 4.14 Refleksi dan tindak lanjut  
Sumber: Dokumentasi SDN 7 Rejang Lebong

Dokumen hasil tindak lanjut kegiatan menunjukkan bahwa setiap kegiatan Kombel tidak berhenti pada tahap diskusi, tetapi dilanjutkan dengan implementasi nyata dalam pembelajaran. Dokumen ini berisi rencana aksi atau langkah-langkah yang akan dilakukan guru setelah mengikuti kegiatan Kombel. Berdasarkan temuan ini, peneliti menilai bahwa kegiatan Kombel telah mengarah pada perubahan praktik pembelajaran yang lebih baik dan berkelanjutan.

Secara keseluruhan, analisis terhadap setiap dokumen tersebut menunjukkan bahwa pengelolaan kegiatan Kombel “Bersahabat” telah berjalan secara sistematis, terarah, dan memiliki

dampak nyata dalam mendukung peningkatan kompetensi pedagogik guru.

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi, seluruh fokus temuan menunjukkan status “Valid”, yang berarti terdapat konsistensi dan saling penguatan antar sumber data. Hal ini memperkuat bahwa implementasi Kombel Bersahabat di SD Negeri 7 Rejang Lebong tidak bersifat formalitas, tetapi benar-benar terlaksana dalam praktik nyata di sekolah.

Secara lebih spesifik, temuan guru aktif berdiskusi tidak hanya terlihat dari pernyataan wawancara, tetapi juga terkonfirmasi melalui observasi langsung saat kegiatan Kombel berlangsung, di mana guru terlibat dalam diskusi kelompok, menyampaikan pendapat, serta merespon permasalahan pembelajaran. Dokumentasi berupa notulen dan daftar hadir juga menunjukkan intensitas dan kontinuitas kegiatan diskusi tersebut.

Selanjutnya, temuan adanya berbagi praktik baik (*best practice*) menunjukkan bahwa guru tidak hanya mendiskusikan teori, tetapi juga berbagi pengalaman nyata dalam mengajar. Hasil observasi memperlihatkan adanya sesi presentasi guru, sementara dokumentasi berupa materi presentasi dan catatan kegiatan menguatkan bahwa praktik berbagi ini dilakukan secara terstruktur dan berkelanjutan.

Pada aspek penyusunan modul ajar bersama, kegiatan ini benar-benar dilaksanakan secara kolaboratif. Wawancara mengungkap adanya kerja sama antar guru, observasi memperlihatkan proses diskusi dan revisi

bersama, sedangkan dokumentasi menunjukkan hasil konkret berupa modul ajar yang disusun secara kolektif.

Demikian pula pada temuan pengimbasan hasil pelatihan, ketiga sumber data menunjukkan kesesuaian bahwa guru yang telah mengikuti pelatihan tidak menyimpan pengetahuan secara individual, tetapi membagikannya melalui forum Kombel. Hal ini terlihat dari adanya sesi sharing, catatan materi, serta tindak lanjut dalam bentuk penerapan di kelas.

Secara keseluruhan, hasil triangulasi ini mengindikasikan bahwa Kombel telah berfungsi sebagai wadah pembelajaran kolektif yang aktif, kolaboratif, dan berkelanjutan. Implementasi yang konsisten di berbagai aspek tersebut menunjukkan bahwa budaya kerja guru telah bergeser dari individualistik menjadi kolaboratif.

Temuan ini selaras dengan konsep *Professional Learning Community* (PLC) yang dikemukakan oleh Richard DuFour dan Robert Eaker, yang secara lebih spesifik menekankan tiga pilar utama, yaitu *collaborative culture*, *focus on learning*, dan *results orientation*.<sup>55</sup> Dalam konteks SD Negeri 7 Rejang Lebong, ketiga pilar tersebut terimplementasi secara nyata dalam kegiatan Kombel.

Pada aspek budaya kolaboratif (*collaborative culture*), guru tidak lagi bekerja secara individual, tetapi secara rutin terlibat dalam diskusi terstruktur, berbagi permasalahan kelas, serta menyusun perangkat ajar

---

<sup>55</sup> M. Pd Aslam et al., *Professional Learning Community: Strategi Tingkatkan Kinerja Guru* (Indonesia Emas Group, 2023),

secara bersama. Kolaborasi ini tampak konkret melalui pembagian kelompok berbasis fase yang memungkinkan guru mendiskusikan kebutuhan pembelajaran secara lebih spesifik dan relevan. Pada aspek fokus pada pembelajaran (*focus on learning*), kegiatan Kombel tidak berhenti pada diskusi administratif, tetapi diarahkan pada peningkatan kualitas proses dan hasil belajar siswa. Hal ini terlihat dari topik yang dibahas, seperti penyusunan modul ajar, perbaikan strategi pembelajaran, serta penguatan asesmen pembelajaran. Setiap kegiatan selalu dikaitkan dengan dampaknya terhadap pemahaman dan keterlibatan siswa di kelas.

Sementara itu, pada aspek orientasi hasil dan perbaikan berkelanjutan, kegiatan kombel diimplementasikan melalui siklus yang jelas, yaitu diskusi perencanaan, penerapan di kelas, refleksi kemudian tindak lanjut. Guru tidak hanya merancang perangkat ajar bersama, tetapi juga mengimplementasikannya, kemudian melakukan refleksi berdasarkan pengalaman nyata di kelas. Hasil refleksi ini menjadi dasar perbaikan pada pertemuan Kombel berikutnya.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa faktor utama keberhasilan Kombel adalah kepemimpinan kepala sekolah dan budaya kolaborasi guru. Hal ini sejalan dengan teori yang menegaskan bahwa keberhasilan komunitas belajar sangat bergantung pada kualitas kepemimpinan dalam menggerakkan dan memfasilitasi guru.

Menariknya, keterbatasan anggaran tidak menjadi hambatan utama. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan program lebih ditentukan oleh



faktor internal seperti komitmen dan budaya organisasi. Dalam perspektif teori, hal ini sejalan dengan konsep *resource-based view*, di mana keunggulan organisasi ditentukan oleh kemampuan memanfaatkan sumber daya internal.<sup>56</sup>

Dalam perspektif Islam, kondisi ini mencerminkan nilai ikhlas dan kesederhanaan, di mana aktivitas dilakukan bukan karena fasilitas, tetapi karena kesadaran akan pentingnya peningkatan kualitas pendidikan sebagai bentuk ibadah.<sup>57</sup>

Dengan demikian, dapat ditegaskan bahwa keberhasilan Kombel Bersahabat merupakan hasil dari integrasi antara kepemimpinan yang efektif, budaya kolaboratif, dan nilai-nilai spiritual yang mendorong komitmen guru untuk terus belajar.

Kombel di SD Negeri 7 Rejang Lebong secara spesifik telah bertransformasi dari sekadar forum pertemuan menjadi sistem kerja profesional berbasis siklus pembelajaran berkelanjutan. Dampaknya terlihat pada:

- a) Meningkatnya kualitas perangkat ajar yang disusun secara kolaboratif,
- b) Bertambahnya variasi strategi pembelajaran yang digunakan guru,
- c) Meningkatnya kepercayaan diri guru dalam mengajar,

---

<sup>56</sup> Anggitasari Anggitasari and Nugroho Yekti Utami, “Strategi Organisasi Dalam Mencapai Keunggulan Bersaing Berkelanjutan: Literature Review,” *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Akuntansi* 3, no. 2 (2026): 112–21.

<sup>57</sup> Aan Rejeki Rochmatulloh et al., “Strategi Kepala Madrasah Dalam Pembinaan Akhlak Peserta Didik Untuk Meningkatkan Ketaatan Beribadah Di Mts Al Ihsan Sawahan Sambirejo Jorongoto Jombang,” *Al-Furqan: Jurnal Agama, Sosial, Dan Budaya* 4, no. 3 (2025): 552–63.

- d) Adanya perbaikan berkelanjutan dalam praktik pembelajaran di kelas yang berorientasi langsung pada kebutuhan siswa.

Secara keseluruhan, hasil analisis ini menunjukkan bahwa implementasi Kombel telah berkembang menjadi komunitas praktik profesional (*professional learning community*) yang aktif. Kombel tidak hanya berfungsi sebagai forum pertemuan formal, tetapi menjadi ruang belajar kolektif yang mendorong terjadinya:

- a) kolaborasi dalam pemecahan masalah pembelajaran,
- b) distribusi pengetahuan melalui transfer ilmu,
- c) penguatan komunitas profesional berbasis kebutuhan,
- d) serta peningkatan kualitas perencanaan pembelajaran.

Dengan demikian, Kombel berperan strategis dalam membangun budaya belajar bersama di kalangan guru yang berdampak langsung pada peningkatan kualitas proses dan hasil pembelajaran di kelas.

**c. Dampak Strategi Manajemen Kepala sekolah Melalui Kombel terhadap Peningkatan Kompetensi Pedagogik Guru**

Berdasarkan hasil wawancara yang didukung oleh hasil observasi proses pembelajaran, analisis perangkat ajar, hasil supervisi akademik, serta berbagai dokumen pendukung lainnya, ditemukan bahwa pelaksanaan Kombel Bersahabat memberikan kontribusi terhadap peningkatan kompetensi pedagogik guru. Peningkatan tersebut ditunjukkan oleh kemampuan guru dalam memahami karakteristik dan kebutuhan belajar peserta didik, menyusun modul ajar yang lebih sistematis sesuai dengan Kurikulum Merdeka, menerapkan pembelajaran

yang berpusat pada peserta didik dengan strategi dan metode yang lebih bervariasi, serta mengembangkan asesmen diagnostik, formatif, dan sumatif sebagai dasar penyusunan tindak lanjut pembelajaran. Guru juga semakin terbiasa melakukan refleksi terhadap praktik pembelajaran, memanfaatkan hasil refleksi sebagai dasar perbaikan pembelajaran, serta aktif berbagi pengalaman dan praktik baik melalui kegiatan Kombel Bersahabat. Budaya kolaborasi antarguru berkembang semakin kuat yang ditandai dengan meningkatnya diskusi profesional, saling memberikan umpan balik, dan pemecahan masalah pembelajaran secara kolaboratif.

Peningkatan kompetensi pedagogik guru tersebut turut memberikan dampak positif terhadap kualitas proses pembelajaran yang pada akhirnya berkontribusi pada meningkatnya prestasi belajar siswa, baik dalam bidang akademik maupun nonakademik, yang ditunjukkan melalui peningkatan hasil belajar serta bertambahnya capaian prestasi siswa pada berbagai kegiatan dan kompetisi. Temuan tersebut menunjukkan bahwa Kombel Bersahabat tidak hanya menjadi wadah berbagi pengalaman, tetapi juga berperan sebagai sarana pengembangan profesional berkelanjutan yang mendukung peningkatan kompetensi pedagogik guru sekaligus berdampak pada peningkatan mutu pembelajaran dan prestasi siswa. Temuan tersebut selanjutnya diperdalam melalui hasil wawancara dengan kepala sekolah, ketua Kombel Bersahabat, guru, dan pengawas sekolah sebagai berikut.

### 1) Hasil Wawancara

Berdasarkan hasil wawancara dengan guru, kepala sekolah, ketua Kombel, dan pengawas sekolah, ditemukan bahwa strategi manajemen kepala sekolah melalui kegiatan komunitas belajar (Kombel) memberikan dampak yang signifikan terhadap peningkatan kompetensi pedagogik guru, khususnya dalam praktik pembelajaran di kelas.

Pada aspek perencanaan pembelajaran, guru mengalami peningkatan kemampuan dalam menyusun modul ajar yang lebih sistematis, relevan, dan sesuai dengan prinsip Kurikulum Merdeka. Modul ajar yang disusun tidak lagi bersifat administratif semata, tetapi telah memuat komponen penting seperti tujuan pembelajaran yang jelas, langkah pembelajaran yang terstruktur, serta integrasi asesmen dan media pembelajaran. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh guru:

“Dalam penyusunan modul ajar, setelah ada kombel, kami belajar membuat dan menyusun modul ajar sesuai dengan permendiknasmen yang terbaru. Modul yang kami buat sudah sesuai dengan yang diharapkan pemerintah dan lebih spesifik lagi memuat 4 komponen utama modul ajar yaitu tujuan pembelajaran, Langkah-langkah pembelajaran, media dan asesmen..” (I4)

Selain itu, penyederhanaan dan penyesuaian struktur modul ajar juga menunjukkan adanya pemahaman yang lebih baik terhadap kebijakan kurikulum, sebagaimana disampaikan:

“Dalam modul ajar kami itu hanya ada empat TP, asesmen, langkah pembelajaran, sama media, itu perubahan semenjak ada kombel. Artinya melalui kegiatan kombel ini kami benar-benar belajar bersama, saling berbagi informasi dan berdiskusi bersama dalam memecahkan masalah, jika ada informasi atau peraturan-peraturan baru dari pemerintah maka kami segera belajar bersama.” (I3)

Temuan ini menunjukkan bahwa Kombel berfungsi sebagai ruang refleksi dan kolaborasi yang efektif dalam meningkatkan kapasitas guru dalam perencanaan pembelajaran.

Pada aspek pelaksanaan pembelajaran, terjadi perubahan signifikan dalam penggunaan metode pembelajaran. Guru tidak lagi dominan menggunakan metode ceramah, tetapi mulai menerapkan metode yang lebih variatif dan berpusat pada siswa, seperti diskusi kelompok, *discovery learning*, dan *cooperative learning*. Hal ini tercermin dalam pernyataan guru:

“Sebelum adanya kombel kami mengaajar seperti biasa, tadinya gaya mengajar masih banyak ceramah, tapi setelah ada kombel, dengan belajar berbagai metode pembelajaran dan belajar membuat dan menggunakan media ajar yang lebih intraktif, maka sekarang pembelajaran di kelas yang kami lakukan lebih seru dan metode yang beragam.”(I6)

Didukung pula oleh guru lain yang menyatakan:

“Dahulu saya lebih banyak mengajar dengan metode ceramah, artinya pembelajaran masih berpusat pada guru, siswa kurang aktif, namun sekarang metode yang saya gunakan lebih beragam, *discovery learning*, *cooperative learning*, jadi anak-anak mencari tahu terlebih dahulu dan sekarang setiap minggunya kami memanfaatkan papan PID untuk media ajar.”(I4)

Perubahan ini menunjukkan pergeseran paradigma pembelajaran dari teacher-centered menuju student-centered learning, yang merupakan indikator utama peningkatan kompetensi pedagogik.

Selanjutnya, pada aspek penggunaan media pembelajaran, guru menunjukkan peningkatan kreativitas dan kemampuan dalam memanfaatkan berbagai jenis media, baik sederhana maupun berbasis teknologi. Guru tidak hanya bergantung pada buku teks, tetapi mulai

menggunakan alat peraga, media konkret, serta perangkat digital dalam pembelajaran. Hal ini diungkapkan oleh guru sebagai berikut:

“Setelah banyak belajar dari guru-guru lain pada kegiatan kombel ini, sekarang saya mengusahakan setiap pembelajaran itu menggunakan media, walaupun sederhana seperti cermin, kartu huruf, atau PID dan kami belajar tidak hanya di dalam kelas, tetapi untuk materi-materi tertentu kami juga belajar di luar kelas.”(I3)

“Sekarang pada saat melakukan pembelajaran di kelas daya semakin semangat belajar dan mencoba median sudah beragam untuk meningkatkan motivasi dan pemahaman siswa pada saat mengikuti proses pembelajaran. Media yang saya gunakan tidak harus yang mahal bahkan yang sederhana tapi menarik dan tidak banyak biaya justru lebih mudah di aplikasikan.”(I5)

Hal ini menunjukkan bahwa Kombel berperan dalam mendorong inovasi pembelajaran yang kontekstual dan adaptif terhadap kondisi kelas.

Pada aspek asesmen pembelajaran, guru mengalami peningkatan pemahaman dan keterampilan dalam menyusun serta menerapkan berbagai jenis asesmen. Guru tidak hanya menggunakan asesmen tertulis, tetapi juga mulai menerapkan asesmen formatif, sumatif, praktik, dan lisan sesuai dengan kebutuhan peserta didik. Hal ini ditegaskan oleh guru:

“Asesmen yang saya lakukan sudah beragam ya bu, mulai dari asesmen awal untuk mengetahui karakteristik siswa saya, kemudian ada formatif dan sumatif untuk mengukur tingkat pemahaman siswa pada materi yang diajarkan, asesmen atau penilaian yang saya lakukan tidak hanya tertulis tapi juga praktik dan lisan sesuai kondisi anak.”(I3)

Temuan ini diperkuat oleh pengawas sekolah yang menyatakan:

“Pada saat saya melakukan observasi kepada kepala sekolah dan memberikan materi penguatan tentang asesmen, guru-guru di SDN

7 Rejang Lebong sudah hampir 95% mampu membuat asesmen yang baik dan benar, dari membuat kisi-kisi soal sampai penyusunan butir soal.”(I7)

Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi pedagogik tidak hanya terjadi pada tahap perencanaan dan pelaksanaan, tetapi juga pada evaluasi pembelajaran secara komprehensif.

Selain aspek teknis pembelajaran, dampak lain yang dirasakan guru adalah meningkatnya motivasi dan kepercayaan diri dalam mengajar. Guru merasa lebih siap dan yakin dalam melaksanakan pembelajaran karena memiliki pengalaman berbagi, diskusi, dan refleksi melalui Kombel. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh guru:

“Setelah belajar bersama, sering diskusi bersama rekan dan diberi kesempatan untuk berbagi praktik baik, saya sangat termotivasi untuk terus belajar, dan kepercayaan diri saya saat berbicara di depan forum dan mengajar di kelas pun semakin meningkat, saya jadi berani menerapkan ilmu yang saya dapatkan di kelas.” (I3)

Pernyataan serupa juga disampaikan oleh guru lain:

“Dengan adanya kombel ini saya yang dahulunya berada diposisi nyaman ya bu, mengajar terus pulang, namun setelah banyak belajar dan berdiskusi dengan rekan di kombel, dulu saya yang biasanya hanya diam saja dalam diskusi, sekarang menjadi lebih percaya diri dalam mengajar bahkan saya sudah berbagi praktik baik kombel materi tentang Asesmen.”(I5)

Peningkatan kepercayaan diri ini menjadi faktor penting yang mendukung keberhasilan implementasi pembelajaran inovatif di kelas.

Temuan-temuan tersebut diperkuat oleh hasil wawancara dengan kepala sekolah dan ketua Kombel yang menyatakan bahwa telah terjadi perubahan nyata dalam praktik pembelajaran guru. Kepala sekolah mengungkapkan:

“Pada saat saya melakukan observasi atau supervise di kelas, sudah jauh peningkatannya, tidak lagi monoton, aktivitas pembelajaran sudah beragam, sudah menggunakan media yang intraktif dan pembelajaran berpusat pada siswa, serta guru-guru semakin percayadiri menggunakan berbagai metode pembelajaran sesuai dengan materi yang diajarkan.”(I1)

Ketua Kombel juga menambahkan:

“Perubahan yang paling signifikan yang dialami guru yang saya lihat langsung seperti, kelengkapan administrasi pembelajaran dan proses pembelajaran di kelas yang semakin variatif dan penggunaan media serta pengelolaan kelas yang berpusat pada siswa itu sangat banyak sekali perubahannya.”(I2)

Lebih lanjut, pengawas sekolah menegaskan bahwa peningkatan tersebut bersifat nyata dan terukur:

“Kalau saya lihat memang sudah peningkatan dari guru berdasarkan pengamatan dan observasi yang saya lakukan. Kualitas pembelajaran sudah terlihat baik dan terus meningkat. Hasil belajar dan prestasi-prestasi siswa juga semakin banyak. Dalam melakukan pengelolaan kelas guru-guru semakin kreatif”(I7)

Guru menyampaikan bahwa setelah mengikuti kegiatan Kombel, terjadi peningkatan kompetensi yang lebih konkret dalam praktik pembelajaran di kelas. Secara spesifik, guru menjadi lebih terampil dalam menyusun modul ajar yang tidak hanya memenuhi format Kurikulum Merdeka, tetapi juga memuat tujuan pembelajaran yang jelas, alur kegiatan yang sistematis, serta diferensiasi konten, proses, dan produk sesuai dengan kebutuhan peserta didik.

Selain itu, dalam aspek metode pembelajaran, guru tidak lagi terpaku pada metode ceramah, tetapi mulai menerapkan metode yang lebih variatif seperti diskusi kelompok, pembelajaran berbasis proyek



(*project-based learning*), dan pembelajaran kontekstual. Hal ini terlihat dari perubahan pola pembelajaran di kelas yang lebih interaktif dan berpusat pada siswa.

Pada aspek penggunaan media pembelajaran, guru juga menunjukkan peningkatan kemampuan dalam memilih dan memanfaatkan media yang relevan, baik media sederhana maupun berbasis digital. Guru mulai menggunakan alat peraga, video pembelajaran, serta sumber belajar kontekstual yang sesuai dengan materi dan karakteristik siswa, sehingga pembelajaran menjadi lebih menarik dan mudah dipahami.

Dalam hal asesmen, guru menjadi lebih paham dalam menyusun instrumen penilaian yang beragam, seperti asesmen diagnostik, formatif, dan sumatif. Instrumen yang disusun tidak hanya mengukur hasil akhir, tetapi juga proses belajar siswa, sehingga memberikan gambaran yang lebih komprehensif terhadap perkembangan peserta didik.

Dampak lain yang dirasakan guru adalah meningkatnya kepercayaan diri dalam mengajar. Guru merasa lebih siap dalam merancang dan melaksanakan pembelajaran karena memiliki referensi dan pengalaman hasil diskusi di Kombel.

- a) Temuan ini diperkuat oleh hasil wawancara dengan kepala sekolah dan pengawas sekolah yang menyatakan bahwa terjadi peningkatan signifikan pada kompetensi pedagogik

guru. Peningkatan tersebut terlihat secara nyata pada beberapa aspek, yaitu:

- b) kemampuan guru dalam menyusun perangkat pembelajaran yang lebih sistematis dan sesuai dengan prinsip Kurikulum Merdeka
- c) kemampuan menyusun instrumen asesmen yang lebih bervariasi dan terukur,
- d) kemampuan menggunakan media pembelajaran yang lebih variatif dan inovatif, serta
- e) kemampuan menerapkan metode pembelajaran yang beragam dan berpusat pada siswa.

Dengan demikian, Kombel tidak hanya berdampak pada peningkatan pengetahuan guru, tetapi juga pada perubahan praktik pembelajaran secara nyata di kelas, yang mencerminkan peningkatan kompetensi pedagogik secara menyeluruh dan berkelanjutan.

## 2) Hasil Observasi



Gambar 4.15 Observasi pembelajaran di kelas  
*Sumber: Dokumentasi Penelitian*

Berdasarkan hasil observasi langsung terhadap proses pembelajaran di kelas, diperoleh temuan yang lebih spesifik sebagai berikut:

a) Menggunakan pembelajaran berpusat pada siswa

Guru telah menerapkan pembelajaran yang menempatkan siswa sebagai subjek utama. Hal ini terlihat dari aktivitas siswa yang lebih dominan dibandingkan guru, seperti diskusi kelompok, tanya jawab, presentasi hasil kerja, serta keterlibatan aktif dalam menyelesaikan tugas. Guru berperan sebagai fasilitator yang membimbing dan mengarahkan proses belajar, bukan sebagai satu-satunya sumber informasi.

b) Menggunakan media pembelajaran

Dalam proses pembelajaran, guru memanfaatkan berbagai media untuk mendukung pemahaman siswa, seperti alat peraga konkret, gambar, video pembelajaran, serta bahan ajar kontekstual yang sesuai dengan materi. Penggunaan media ini membantu siswa lebih mudah memahami konsep serta meningkatkan minat dan keterlibatan mereka dalam pembelajaran.

c) Melaksanakan asesmen autentik

Guru tidak hanya melakukan penilaian akhir, tetapi juga melaksanakan asesmen autentik yang menilai proses dan hasil belajar siswa secara menyeluruh. Bentuk asesmen yang digunakan meliputi observasi aktivitas siswa, penilaian kinerja (performance), penugasan proyek, serta penilaian sikap dan keterampilan. Hal ini menunjukkan bahwa guru telah menerapkan prinsip penilaian yang komprehensif.

d) Memberikan umpan balik (feedback)

Guru secara aktif memberikan umpan balik kepada siswa, baik secara lisan maupun tertulis. Umpan balik yang diberikan bersifat konstruktif, seperti memberikan penguatan terhadap jawaban yang benar, serta saran perbaikan terhadap kesalahan siswa. Hal ini membantu siswa memahami kekurangan dan meningkatkan hasil belajarnya.

e) Melakukan refleksi pembelajaran

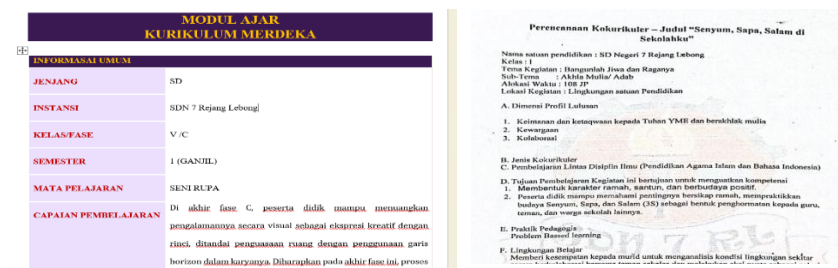
Di akhir pembelajaran, guru melakukan refleksi bersama siswa, seperti menanyakan pemahaman siswa, kesulitan yang dihadapi, serta hal-hal yang telah dipelajari. Selain itu, guru juga melakukan refleksi pribadi terhadap proses pembelajaran yang telah dilaksanakan untuk perbaikan pada pertemuan berikutnya.

Secara keseluruhan, hasil observasi ini menunjukkan bahwa praktik pembelajaran yang dilakukan guru telah mengalami perubahan ke arah yang lebih inovatif, interaktif, dan berorientasi pada kebutuhan siswa sehingga menjadikan pembelajran berpusat pada murid, yang merupakan salah satu dampak dari implementasi Kombel di sekolah.

3) Hasil Dokumentasi

Berdasarkan hasil studi dokumentasi di SD Negeri 7 Rejang Lebong, diperoleh data yang lebih rinci sebagai berikut:

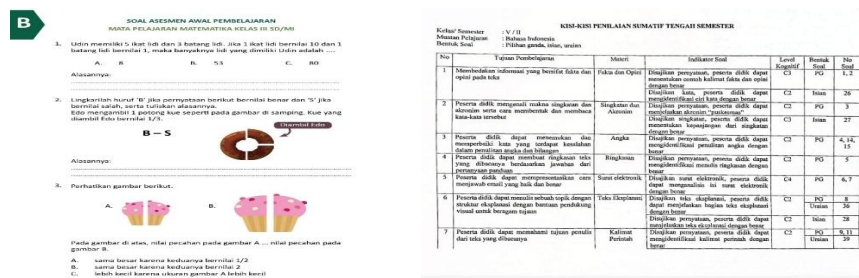
## a) Modul ajar yang sistematis



Gambar 4.16 Modul ajar  
Sumber: Dokumentasi SDN 7 Rajang Lebong

Dokumen menunjukkan bahwa guru telah menyusun modul ajar secara sistematis sesuai dengan prinsip Kurikulum Merdeka, yang memuat tujuan pembelajaran, langkah-langkah kegiatan, diferensiasi pembelajaran, serta asesmen. Modul ajar ini juga telah disusun secara kolaboratif melalui kegiatan Kombel.

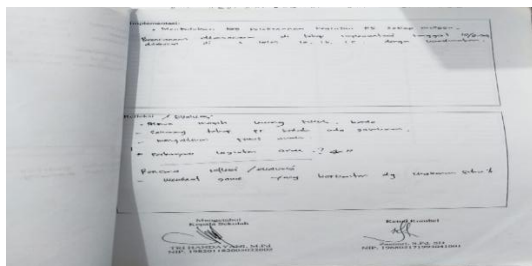
## b) Instrumen Asesmen



Gambar 4.17 Instrumen asesmen  
Sumber: Dokumentasi SDN 7 Rajang Lebong

Tersedia berbagai perangkat asesmen yang disusun guru, seperti asesmen awal, formatif, dan sumatif. Instrumen yang digunakan juga bervariasi, meliputi lembar observasi, rubrik penilaian, serta penugasan berbasis proyek yang menunjukkan adanya peningkatan kualitas dalam proses penilaian.

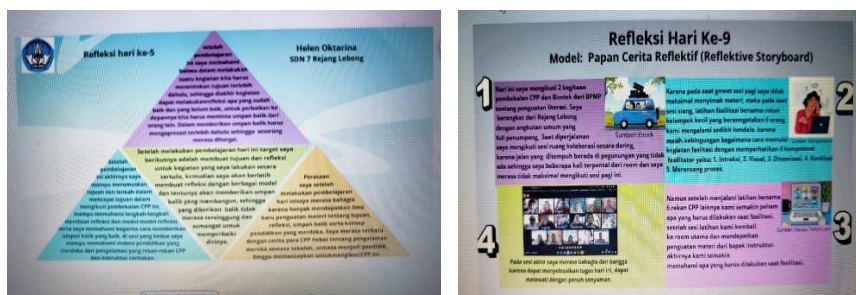
## c) Hasil supervisi akademik



Gambar 4.18 Buku Supervisi  
Sumber: Dokumentasi SDN 7 Rejang Lebong

Dokumentasi supervisi akademik menunjukkan adanya penilaian dan umpan balik dari kepala sekolah terhadap pelaksanaan pembelajaran guru. Hasil supervisi ini mencakup aspek perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi pembelajaran, serta menjadi dasar dalam pembinaan dan peningkatan kompetensi guru.

## d) Catatan refleksi guru



Gambar 4.19 Buku Refleksi guru  
Sumber: Dokumentasi SDN 7 Rejang Lebong

Guru memiliki catatan refleksi yang berisi evaluasi terhadap proses pembelajaran yang telah dilaksanakan, kendala yang dihadapi, serta rencana perbaikan. Catatan ini menunjukkan adanya kesadaran guru untuk terus melakukan perbaikan berkelanjutan.

e) Prestasi siswa dan guru



Gambar 4.20 Prestasi siswa dan guru  
*Sumber: Dokumentasi SDN 7 Rejang Lebong*

Dokumentasi juga menunjukkan berbagai prestasi yang diraih oleh siswa dan guru. Secara lebih spesifik, siswa SD Negeri 7 Rejang Lebong memiliki segudang prestasi baik di tingkat kecamatan, kabupaten, provinsi, bahkan hingga tingkat nasional. Prestasi tersebut mencakup berbagai bidang, seperti akademik, olahraga, seni, dan kompetisi lainnya. Selain itu, guru juga menunjukkan capaian prestasi dalam kegiatan profesional, seperti lomba inovasi pembelajaran dan pengembangan diri.

Secara keseluruhan, dokumentasi ini memperkuat bahwa implementasi Kombel tidak hanya berdampak pada peningkatan kompetensi guru, tetapi juga berkontribusi nyata terhadap peningkatan prestasi siswa dan kualitas pendidikan di sekolah.

Berdasarkan hasil triangulasi data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi, seluruh fokus temuan menunjukkan kategori “Valid”, yang berarti terdapat kesesuaian dan penguatan antar sumber data. Hal ini menegaskan bahwa dampak Kombel terhadap kompetensi pedagogik guru

di SD Negeri 7 Rejang Lebong tidak bersifat persepsi semata, tetapi terbukti dalam praktik nyata pembelajaran.

Secara lebih rinci, pada aspek peningkatan metode mengajar, data wawancara menunjukkan bahwa guru merasa lebih mampu menggunakan metode yang beragam. Hal ini diperkuat oleh hasil observasi yang memperlihatkan pembelajaran yang lebih interaktif dan berpusat pada siswa, serta dokumentasi berupa modul ajar yang memuat variasi strategi pembelajaran. Dengan demikian, terjadi pergeseran dari metode konvensional menuju pembelajaran yang lebih inovatif.

Pada aspek penggunaan media pembelajaran, triangulasi data menunjukkan bahwa guru secara konsisten memanfaatkan media dalam pembelajaran. Wawancara mengungkap peningkatan kesadaran guru akan pentingnya media, observasi menunjukkan penggunaan media secara langsung di kelas, dan dokumentasi memperlihatkan adanya perencanaan penggunaan media dalam perangkat ajar. Hal ini menandakan meningkatnya kreativitas dan keterampilan guru dalam mendukung proses belajar siswa.

Selanjutnya, pada aspek asesmen yang lebih baik, guru tidak lagi menggunakan penilaian yang monoton. Hasil wawancara menunjukkan adanya pemahaman tentang asesmen yang beragam, observasi memperlihatkan praktik asesmen autentik selama pembelajaran, dan dokumentasi menunjukkan keberadaan instrumen penilaian yang lebih



komprehensif. Ini menunjukkan bahwa guru telah mampu mengevaluasi pembelajaran secara lebih menyeluruh.

Pada aspek peningkatan profesionalisme, data menunjukkan bahwa guru menjadi lebih percaya diri, bertanggung jawab, dan reflektif dalam menjalankan tugasnya. Hal ini terlihat dari keberanian guru dalam mencoba metode baru, keterbukaan dalam menerima masukan, serta adanya catatan refleksi pembelajaran sebagai bagian dari perbaikan berkelanjutan.

Secara keseluruhan, hasil triangulasi ini menunjukkan bahwa Kombel berdampak nyata terhadap peningkatan kompetensi pedagogik guru, yang mencakup:

- a) kemampuan merencanakan pembelajaran melalui penyusunan modul ajar yang lebih sistematis,
- b) kemampuan melaksanakan pembelajaran melalui penggunaan metode dan media yang variatif, serta
- c) kemampuan mengevaluasi pembelajaran melalui penerapan asesmen yang lebih komprehensif.

Temuan ini sejalan dengan konsep kompetensi pedagogik guru yang menekankan kemampuan dalam mengelola pembelajaran peserta didik secara efektif, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi.<sup>58</sup> Dengan demikian, Kombel dapat ditegaskan sebagai strategi internal sekolah yang efektif dan berkelanjutan dalam meningkatkan kualitas guru,

---

<sup>58</sup> Dhanu Priyo Widodo et al., *Kompetensi Pedagogik* (PT. Sonpedia Publishing Indonesia, 2026).

yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kualitas pembelajaran dan hasil belajar siswa.

Berdasarkan hasil penelitian, strategi manajemen kepala sekolah melalui kegiatan Komunitas Belajar (Kombel) terbukti memberikan dampak signifikan terhadap peningkatan kompetensi pedagogik guru, baik pada aspek perencanaan, pelaksanaan, maupun evaluasi pembelajaran.

Pada aspek perencanaan pembelajaran, peningkatan kemampuan guru dalam menyusun modul ajar menunjukkan bahwa kegiatan Kombel telah berfungsi sebagai sarana pengembangan profesional berkelanjutan (*continuous professional development*). Hal ini sejalan dengan konsep *learning organization* yang dikemukakan oleh Peter Senge, bahwa organisasi yang efektif adalah organisasi yang terus belajar dan beradaptasi melalui refleksi dan kolaborasi.<sup>59</sup>

Dalam konteks ini, Kombel menjadi ruang bagi guru untuk berbagi praktik baik, mendiskusikan kesulitan, serta memperbaiki perencanaan pembelajaran secara kolektif. Hal ini juga menguatkan konsep *Professional Learning Community* (PLC) dari DuFour dan Eaker yang menekankan bahwa guru belajar secara kolaboratif dalam siklus refleksi berkelanjutan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran.<sup>60</sup> Secara empiris, hal ini terlihat

---

<sup>59</sup> Fauzan Fauzan et al., “*Building School Climate As A Learning Organization*,” *Aqlamuna: Journal of Educational Studies* 2, no. 1 (2024): 57–77.

<sup>60</sup> Toyib Saepuloh and Mulyawan Safwandy Nugraha, “*Analisis Program Pelatihan Guru Untuk Meningkatkan Kompetensi Profesional: Development and Analysis of a Blended Learning-Based, Lesson Study, and Professional Learning Community Training Program for Vocational School Teachers to Enhance Professional Competence*,” *Epistemic: Jurnal Ilmiah Pendidikan* 4, no. 3 (2025): 473–89.

dari peningkatan kualitas modul ajar yang lebih sistematis, kontekstual, dan berorientasi pada kebutuhan siswa.

Pada aspek pelaksanaan pembelajaran, perubahan metode dari ceramah menuju pembelajaran yang lebih variatif dan berpusat pada siswa menunjukkan adanya transformasi paradigma mengajar guru. Temuan ini selaras dengan teori *instructional leadership* yang menempatkan kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran yang bertugas mengarahkan praktik pembelajaran agar lebih efektif dan berorientasi pada siswa.<sup>61</sup>

Selain itu, perubahan ini juga mencerminkan implementasi kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*), di mana kepala sekolah mampu menginspirasi dan mendorong guru untuk berinovasi dalam pembelajaran. Dengan demikian, Kombel tidak hanya menjadi forum diskusi, tetapi telah menjadi instrumen strategis dalam mengubah praktik pembelajaran secara nyata.

Pada aspek penggunaan media pembelajaran, peningkatan kreativitas guru dalam memanfaatkan media sederhana maupun digital menunjukkan bahwa Kombel berperan sebagai ruang inovasi. Hal ini sejalan dengan konsep komunitas belajar sebagai wadah kolaboratif yang mendorong guru untuk bereksperimen dan mengembangkan identitas profesionalnya, sebagaimana dikemukakan oleh Lieberman dan Miller.<sup>62</sup>

---

<sup>61</sup> Winda Sari Dewi and Abdul Rahman, “Efektivitas Manajemen Supervisi Akademik Dalam Mendukung Implementasi Kurikulum Merdeka Di SDN 44 Rejang Lebong,” J-STAF: Siddiq, Tabligh, Amanah, Fathonah 4, no. 2 (2025): 441–51.

<sup>62</sup> Halimatus Sa’diah et al., “Implementasi Program Kompak ‘Komunitas Belajar Aktif Dan Reflektif’ Terhadap Peningkatan Kolaborasi Antar Guru,” DIKKESH: Jurnal Penelitian Pendidikan Dan Kesehatan 2, no. 1 (2026): 1–13.

Melalui interaksi dalam Kombel, guru tidak hanya memperoleh pengetahuan baru, tetapi juga terdorong untuk mengimplementasikan inovasi tersebut dalam praktik pembelajaran di kelas.

Pada aspek asesmen pembelajaran, kemampuan guru dalam menyusun asesmen diagnostik, formatif, dan sumatif menunjukkan peningkatan kompetensi pedagogik secara komprehensif. Hal ini sejalan dengan konsep kompetensi pedagogik yang mencakup kemampuan merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran secara efektif.<sup>63</sup>

Temuan ini juga memperkuat hasil penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa komunitas belajar memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kompetensi pedagogik guru. Dengan demikian, Kombel berperan sebagai mekanisme sistematis dalam meningkatkan kualitas evaluasi pembelajaran.

Selain aspek teknis, peningkatan motivasi dan kepercayaan diri guru menunjukkan adanya perubahan pada dimensi afektif dan profesional guru. Hal ini menunjukkan keberhasilan kepala sekolah dalam menciptakan budaya belajar yang positif dan kolaboratif.

Temuan ini selaras dengan teori bahwa kepala sekolah sebagai *instructional leader* memiliki peran dalam menciptakan iklim belajar yang kondusif, terbuka terhadap perubahan, dan mendorong refleksi

---

<sup>63</sup> Ana Merdekawaty and Erma Suryani, “Analisis Kompetensi Pedagogik Mahasiswa Calon Guru Dalam Menerapkan Kurikulum Merdeka,” *Titian Ilmu: Jurnal Ilmiah Multi Sciences* 16, no. 2 (2024): 103–9.

berkelanjutan.<sup>64</sup> Dengan kata lain, keberhasilan Kombel tidak terlepas dari peran strategis kepala sekolah sebagai penggerak budaya belajar di sekolah.

Temuan penelitian ini juga memiliki relevansi kuat dengan nilai-nilai Islam, khususnya dalam konsep belajar, kolaborasi, dan peningkatan ilmu. Allah SWT berfirman dalam QS. Al-Mujādalah ayat 58:11.<sup>65</sup>

يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ

Terjemahan Kemenag 2019

Artinya: *Apabila dikatakan, “Berdirilah,” (kamu) berdirilah. Allah niscaya akan mengangkat orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu beberapa derajat. Allah Maha Teliti terhadap apa yang kamu kerjakan. (QS. Al-Mujādalah 58:11)*

Ayat ini menegaskan bahwa peningkatan kompetensi guru melalui Kombel bukan hanya tuntutan profesional, tetapi juga bagian dari ibadah dan upaya meningkatkan derajat di sisi Allah. Kegiatan Kombel yang mendorong guru untuk terus belajar, berdiskusi, dan memperbaiki diri merupakan implementasi nyata dari perintah untuk menuntut ilmu.

Selain itu, konsep kolaborasi dalam Kombel juga sejalan dengan QS. Al-Māidah ayat 2 yang menekankan pentingnya tolong-menolong dalam

---

<sup>64</sup> Winda Sari Dewi and Abdul Sahib, “The Concept and Implementation of Islamic Education Service Marketing to Enhance Institutional Competitiveness in Rejang Lebong Regency,” *Cakrawala: Jurnal Kajian Manajemen Pendidikan Islam Dan Studi Sosial* 9, no. 1 (2025): 146–59.

<sup>65</sup> Endang Solihin, “Konsep Kepemimpinan Berbasis Nilai-Nilai Islam Dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan,” *Pesan-TREND: Jurnal Pesantren Dan Madrasah* 3, no. 2 (2024): 1–35.

kebaikan.<sup>66</sup> Dalam konteks ini, kolaborasi antar guru dalam berbagi praktik baik, pengalaman, dan solusi pembelajaran merupakan bentuk nyata dari nilai *ta'awun* (tolong-menolong dalam kebaikan).

Lebih lanjut, budaya belajar bersama dalam Kombel mencerminkan prinsip bahwa guru adalah pembelajar sepanjang hayat (*lifelong learner*), yang dalam Islam sejalan dengan konsep menuntut ilmu sebagai kewajiban yang berkelanjutan.<sup>67</sup>

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis teori, dapat disimpulkan bahwa:

- a) Strategi manajemen kepala sekolah melalui Kombel selaras dengan teori *instructional leadership, learning organization, dan PLC*.
- b) Kombel terbukti efektif sebagai wadah *continuous professional development* guru.
- c) Peningkatan kompetensi pedagogik guru terjadi secara menyeluruh, meliputi:
  - (1) perencanaan pembelajaran
  - (2) pelaksanaan pembelajaran
  - (3) penggunaan media
  - (4) asesmen pembelajaran

---

<sup>66</sup> Ahmad Farhan and M. Fikri Ariga, "Implementasi Prinsip Takaful Dalam Asuransi Syariah: Analisis Perspektif Surah Al-Maidah Ayat: 2," *Journal Research of Economic and Bussiness* 5, no. 01 (2026): 23–32.

<sup>67</sup> Sriwiji Lestari et al., "Pendidikan Sepanjang Hayat Dalam Perspektif Al-Qur'an Dan Hadits," *Momentum: Jurnal Sosial Dan Keagamaan* 14, no. 2 (2025): 141–56.

d) Secara nilai, praktik Kombel juga mencerminkan prinsip-prinsip pendidikan Islam seperti:

- (1) pentingnya menuntut ilmu
- (2) kolaborasi dalam kebaikan

### 3. Sintesis Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian pada ketiga fokus penelitian, diperoleh suatu sintesis bahwa peningkatan kompetensi pedagogik guru di SDN 7 Rejang Lebong merupakan hasil dari strategi manajemen kepala sekolah yang dilaksanakan secara sistematis, terintegrasi, dan berkelanjutan melalui pengelolaan Komunitas Belajar (Kombel) Bersahabat. Sintesis ini menunjukkan bahwa keberhasilan pengembangan kompetensi pedagogik guru tidak terjadi secara spontan, tetapi merupakan hasil dari rangkaian proses manajemen strategis yang saling berkaitan mulai dari perumusan strategi, implementasi strategi, evaluasi strategi, hingga terbentuknya budaya belajar organisasi yang mendukung pembelajaran profesional guru.

Dalam perspektif manajemen strategis Fred R. David, kepala sekolah terlebih dahulu melakukan perumusan strategi (*strategy formulation*) melalui identifikasi kebutuhan guru berdasarkan hasil supervisi akademik, refleksi pembelajaran, analisis capaian pembelajaran, dan berbagai permasalahan yang dihadapi guru dalam proses pembelajaran. Analisis kebutuhan tersebut menjadi dasar dalam menetapkan tujuan, sasaran, program, serta mekanisme pelaksanaan Kombel Bersahabat sebagai strategi peningkatan kompetensi pedagogik guru.

Strategi yang telah dirumuskan kemudian diwujudkan melalui implementasi strategi (*strategy implementation*) dengan mengoptimalkan seluruh sumber daya sekolah. Implementasi tersebut dilakukan melalui pembentukan struktur organisasi Kombel, pembagian kelompok belajar berdasarkan fase, penyusunan program kerja, penjadwalan kegiatan, fasilitasi diskusi, berbagi praktik baik, pendampingan guru, serta pemberian motivasi untuk membangun komitmen belajar bersama. Selanjutnya, kepala sekolah melaksanakan evaluasi strategi (*strategy evaluation*) melalui supervisi akademik, monitoring pelaksanaan Kombel, refleksi bersama, serta tindak lanjut terhadap hasil evaluasi untuk menyempurnakan program secara berkelanjutan.

Ketiga tahapan manajemen strategis tersebut dioperasionalkan melalui fungsi-fungsi manajemen George R. Terry yang meliputi *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling* (POAC). Pada tahap *planning*, kepala sekolah menyusun program Kombel berdasarkan kebutuhan nyata guru. Pada tahap *organizing*, kepala sekolah mengorganisasikan sumber daya, membentuk struktur organisasi, dan membagi kelompok kerja secara proporsional. Tahap *actuating* diwujudkan melalui kepemimpinan kepala sekolah dalam menggerakkan, memotivasi, memfasilitasi, dan mendampingi guru selama proses pembelajaran dalam Kombel berlangsung. Adapun tahap *controlling* dilakukan melalui supervisi akademik, evaluasi program, refleksi, dan monitoring tindak lanjut sebagai dasar perbaikan program berikutnya. Dengan demikian, fungsi POAC menjadi mekanisme operasional yang memastikan strategi yang telah dirumuskan dapat dilaksanakan secara efektif dan mencapai tujuan yang diharapkan.



Lebih lanjut, implementasi fungsi-fungsi manajemen tersebut memperlihatkan bahwa kepala sekolah menjalankan perannya sebagai pemimpin pembelajaran (*instructional leader*). Kepala sekolah tidak hanya berperan sebagai pengelola organisasi, tetapi juga menjadi fasilitator pembelajaran guru melalui pemberian arahan akademik, pendampingan profesional, penguatan motivasi, serta penciptaan lingkungan belajar yang kondusif. Kepemimpinan pembelajaran inilah yang menjadi faktor penggerak utama dalam menumbuhkan komitmen guru untuk terus belajar, berinovasi, dan meningkatkan kualitas pembelajaran.

Praktik kepemimpinan pembelajaran yang berlangsung secara konsisten selanjutnya membentuk sekolah sebagai *learning organization*, yaitu organisasi yang menjadikan proses belajar sebagai budaya kerja seluruh warganya. Hal ini ditunjukkan oleh terbentuknya kebiasaan refleksi pembelajaran, diskusi pemecahan masalah, berbagi pengalaman mengajar, saling memberikan umpan balik, serta komitmen seluruh guru untuk terus mengembangkan kompetensinya. Dengan demikian, sekolah tidak hanya berfungsi sebagai tempat berlangsungnya proses pembelajaran peserta didik, tetapi juga sebagai organisasi yang terus belajar dan beradaptasi terhadap berbagai perubahan.

Budaya organisasi pembelajar tersebut kemudian berkembang menjadi *Professional Learning Community* (PLC) melalui Komunitas Belajar Bersahabat. PLC dalam penelitian ini ditandai oleh terbangunnya budaya kolaboratif (*collaborative culture*), fokus pada peningkatan kualitas pembelajaran (*focus on learning*), refleksi kolektif, berbagi praktik baik, akuntabilitas bersama, serta komitmen terhadap perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*). Kombel

tidak lagi menjadi kegiatan rutin yang bersifat administratif, melainkan menjadi wadah pembelajaran profesional yang mampu meningkatkan kapasitas guru secara berkesinambungan.

Berdasarkan sintesis tersebut, penelitian ini menghasilkan suatu model konseptual bahwa strategi manajemen kepala sekolah yang dirumuskan berdasarkan teori manajemen strategis Fred R. David, diimplementasikan melalui fungsi manajemen George R. Terry, diwujudkan dalam praktik kepemimpinan pembelajaran (*instructional leadership*), membentuk sekolah sebagai *learning organization*, berkembang menjadi *Professional Learning Community* (Kombel Bersahabat), dan pada akhirnya menghasilkan peningkatan kompetensi pedagogik guru secara berkelanjutan. Model ini menunjukkan bahwa keberhasilan pengembangan kompetensi pedagogik guru tidak hanya ditentukan oleh tersedianya sumber daya finansial atau pelatihan eksternal, tetapi terutama oleh kualitas kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi yang mendukung pembelajaran, serta kolaborasi profesional yang tumbuh dari dalam sekolah.

Penelitian ini memperkuat teori manajemen strategis Fred R. David dalam konteks kepemimpinan sekolah sekaligus memperluas penerapannya melalui integrasi fungsi manajemen George R. Terry, konsep kepemimpinan pembelajaran, *learning organization*, dan *Professional Learning Community*. Integrasi tersebut menghasilkan suatu model pengembangan kompetensi pedagogik guru berbasis komunitas belajar internal sekolah yang kolaboratif, partisipatif, reflektif, dan berkelanjutan, sehingga menjadi kontribusi konseptual maupun praktis bagi pengembangan manajemen pendidikan, khususnya pada jenjang sekolah dasar.

#### 4. Kebaruan (*Novelty*) Penelitian

Kebaruan (*novelty*) penelitian ini terletak pada ditemukannya model integratif strategi manajemen kepala sekolah dalam pengelolaan Komunitas Belajar (Kombel) Bersahabat untuk meningkatkan kompetensi pedagogik guru secara berkelanjutan. Berbeda dengan penelitian-penelitian sebelumnya yang umumnya mengkaji manajemen strategis, kepemimpinan kepala sekolah, *Professional Learning Community* (PLC), atau komunitas belajar secara terpisah, penelitian ini mengintegrasikan seluruh konsep tersebut ke dalam satu model konseptual yang utuh.

Model yang dihasilkan menunjukkan bahwa strategi manajemen kepala sekolah diawali dengan perumusan strategi (*strategy formulation*), dilanjutkan dengan implementasi strategi (*strategy implementation*), dan evaluasi strategi (*strategy evaluation*) sebagaimana dikemukakan oleh Fred R. David. Strategi tersebut kemudian dioperasionalkan melalui fungsi-fungsi manajemen George R. Terry (*planning, organizing, actuating, dan controlling*), diwujudkan dalam praktik kepemimpinan pembelajaran (*instructional leadership*), membentuk sekolah sebagai *learning organization*, dan berkembang menjadi *Professional Learning Community* (Kombel Bersahabat) yang mampu meningkatkan kompetensi pedagogik guru secara berkelanjutan.

Kebaruan lainnya terletak pada temuan bahwa keberhasilan pengembangan kompetensi pedagogik guru tidak ditentukan oleh intensitas pelatihan eksternal, melainkan oleh kemampuan kepala sekolah dalam mengintegrasikan strategi manajemen, kepemimpinan pembelajaran, budaya organisasi pembelajar, dan

kolaborasi profesional guru dalam komunitas belajar internal sekolah. Dengan demikian, Kombel Bersahabat tidak hanya berfungsi sebagai forum berbagi pengalaman, tetapi berkembang menjadi sistem pengembangan profesional guru yang berkelanjutan dan berbasis pada pemberdayaan sumber daya internal sekolah.

Secara teoretis, penelitian ini memperluas penerapan teori manajemen strategis Fred R. David dalam konteks manajemen pendidikan dengan menunjukkan bahwa efektivitas strategi kepala sekolah akan lebih optimal apabila diimplementasikan melalui fungsi manajemen George R. Terry, didukung oleh kepemimpinan pembelajaran, serta diarahkan untuk membangun *learning organization* dan *Professional Learning Community*. Integrasi kelima perspektif tersebut menghasilkan sebuah model konseptual baru yang memperkaya kajian manajemen pendidikan, khususnya dalam pengembangan kompetensi pedagogik guru di sekolah dasar.

## BAB V

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai Strategi Manajemen Kepala Sekolah pada Komunitas Belajar (Kombel) Bersahabat dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru di SDN 7 Rejang Lebong, dapat disimpulkan sebagai berikut.

Pertama, strategi manajemen kepala sekolah dalam mengelola Kombel Bersahabat dilaksanakan melalui pendekatan manajemen strategis yang sistematis. Kepala sekolah melakukan perumusan strategi (*strategy formulation*) dengan mengidentifikasi kebutuhan guru berdasarkan hasil supervisi akademik, refleksi pembelajaran, dan analisis permasalahan pembelajaran. Strategi tersebut kemudian diimplementasikan (*strategy implementation*) melalui pengelolaan Kombel Bersahabat yang terstruktur dan kolaboratif, serta dievaluasi (*strategy evaluation*) secara berkelanjutan melalui supervisi akademik, monitoring, refleksi, dan tindak lanjut program. Tahapan tersebut menunjukkan implementasi teori manajemen strategis Fred R. David yang dioperasionalkan melalui fungsi manajemen George R. Terry, yaitu *planning, organizing, actuating, dan controlling* (POAC). Dalam pelaksanaannya, kepala sekolah menjalankan peran sebagai pemimpin pembelajaran (*instructional leader*) yang mampu mengarahkan, memfasilitasi, memotivasi, dan membina guru untuk terus meningkatkan kualitas pembelajaran.

Kedua, implementasi strategi manajemen kepala sekolah melalui Kombel Bersahabat berhasil membentuk budaya belajar profesional di lingkungan sekolah.

Pengelolaan Kombel yang dilaksanakan secara partisipatif, kolaboratif, dan berkelanjutan mendorong sekolah berkembang sebagai *learning organization*, yaitu organisasi yang menjadikan pembelajaran sebagai budaya kerja seluruh warga sekolah. Budaya organisasi pembelajar tersebut kemudian berkembang menjadi *Professional Learning Community* (PLC) yang ditandai dengan kolaborasi antarguru, refleksi pembelajaran, berbagi praktik baik, saling memberikan umpan balik, dan komitmen terhadap perbaikan pembelajaran secara berkelanjutan. Dengan demikian, Kombel Bersahabat tidak hanya menjadi wadah koordinasi atau forum diskusi guru, tetapi telah berkembang menjadi sistem pengembangan profesional guru yang berkelanjutan.

Ketiga, strategi manajemen kepala sekolah melalui Kombel Bersahabat memberikan dampak yang nyata terhadap peningkatan kompetensi pedagogik guru. Peningkatan tersebut tercermin pada kemampuan guru dalam memahami karakteristik peserta didik, merancang pembelajaran yang lebih berkualitas, memilih metode dan media pembelajaran yang inovatif, mengelola kelas secara efektif, serta melaksanakan asesmen pembelajaran secara lebih komprehensif. Selain itu, terjadi perubahan perilaku profesional guru yang ditandai dengan meningkatnya motivasi belajar, kepercayaan diri, kemampuan berkolaborasi, dan budaya saling berbagi pengetahuan. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi pedagogik guru lebih dipengaruhi oleh kualitas kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah, budaya organisasi yang mendukung pembelajaran, serta komitmen kolektif guru dalam komunitas belajar dibandingkan oleh faktor dukungan finansial semata.

Secara keseluruhan, penelitian ini menyimpulkan bahwa strategi manajemen kepala sekolah yang dirumuskan berdasarkan manajemen strategis Fred R. David, diimplementasikan melalui fungsi manajemen George R. Terry, diwujudkan dalam praktik kepemimpinan pembelajaran (*instructional leadership*), membentuk sekolah sebagai *learning organization*, berkembang menjadi *Professional Learning Community* melalui Kombel Bersahabat, dan pada akhirnya mampu meningkatkan kompetensi pedagogik guru secara kolaboratif, sistematis, dan berkelanjutan. Kesimpulan ini sekaligus menegaskan bahwa pengembangan kompetensi pedagogik guru dapat dilakukan secara efektif melalui pemberdayaan komunitas belajar internal sekolah yang dikelola dengan strategi manajemen yang tepat dan kepemimpinan pembelajaran yang kuat.

## **B. Implikasi (Teori dan Temuan)**

Hasil penelitian ini memberikan implikasi yang penting, baik secara teoretis maupun praktis, terhadap pengembangan manajemen pendidikan, khususnya dalam pengelolaan komunitas belajar sebagai strategi peningkatan kompetensi pedagogik guru.

### **1. Implikasi Teoretis**

Secara teoretis, penelitian ini memperkuat penerapan teori manajemen strategis Fred R. David dalam konteks manajemen pendidikan. Temuan penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan pengelolaan Komunitas Belajar (Kombel) Bersahabat diawali dengan proses perumusan strategi (*strategy formulation*) berdasarkan analisis kebutuhan guru, dilanjutkan dengan implementasi strategi (*strategy implementation*) melalui

pengelolaan Kombel secara sistematis, dan diakhiri dengan evaluasi strategi (*strategy evaluation*) melalui supervisi akademik, monitoring, refleksi, dan tindak lanjut program. Hal ini memperlihatkan bahwa teori manajemen strategis tidak hanya relevan dalam organisasi bisnis, tetapi juga dapat diterapkan secara efektif dalam pengelolaan lembaga pendidikan.

Penelitian ini juga memperkuat teori George R. Terry bahwa keberhasilan implementasi strategi sangat dipengaruhi oleh pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen planning, organizing, actuating, dan controlling (POAC). Temuan penelitian menunjukkan bahwa fungsi-fungsi manajemen tersebut menjadi mekanisme operasional yang menjembatani strategi kepala sekolah dengan peningkatan kompetensi pedagogik guru.

Selain itu, penelitian ini memperluas kajian mengenai kepemimpinan pembelajaran (*instructional leadership*), learning organization, dan Professional Learning Community (PLC). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan pembelajaran yang dijalankan kepala sekolah mampu membangun budaya organisasi pembelajar (*learning organization*) yang kemudian berkembang menjadi *Professional Learning Community* melalui Kombel Bersahabat. Integrasi antara manajemen strategis, fungsi manajemen, kepemimpinan pembelajaran, *learning organization*, dan PLC menjadi kontribusi konseptual penelitian ini dalam memperkaya kajian manajemen pendidikan.



## 2. Implikasi Praktis

Secara praktis, penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi pedagogik guru lebih ditentukan oleh kemampuan kepala sekolah dalam merancang strategi, mengelola sumber daya, membangun budaya kolaboratif, dan mengoptimalkan Komunitas Belajar sebagai wadah pengembangan profesional guru secara berkelanjutan.

Bagi kepala sekolah, hasil penelitian ini menegaskan pentingnya menjadikan Komunitas Belajar sebagai strategi utama pengembangan profesional guru melalui kepemimpinan pembelajaran (*instructional leadership*), supervisi akademik, dan refleksi pembelajaran yang berkesinambungan. Bagi guru, Komunitas Belajar menjadi sarana efektif untuk meningkatkan kompetensi pedagogik melalui kolaborasi, berbagi praktik baik, refleksi, dan inovasi pembelajaran.

Bagi pengawas sekolah, temuan penelitian ini dapat menjadi acuan dalam pembinaan akademik terhadap kepala sekolah dan guru. Sementara itu, bagi dinas pendidikan dan pemangku kebijakan, hasil penelitian ini menjadi dasar untuk memperkuat kebijakan pengembangan guru melalui pemberdayaan Komunitas Belajar, penguatan kepemimpinan kepala sekolah, dan pengembangan budaya organisasi pembelajar di setiap satuan pendidikan.

### C. Rekomendasi

Berdasarkan hasil penelitian, kesimpulan, dan implikasi yang telah diperoleh, peneliti memberikan beberapa rekomendasi sebagai berikut.

#### 1. Bagi Kepala Sekolah

Kepala sekolah disarankan untuk menjadikan Komunitas Belajar (Kombel) sebagai bagian dari strategi pengembangan sekolah yang berkelanjutan, bukan sekadar program rutin. Kepala sekolah perlu memperkuat perannya sebagai pemimpin pembelajaran (*instructional leader*) dengan melakukan analisis kebutuhan guru secara berkala, memfasilitasi kolaborasi profesional, melaksanakan supervisi akademik yang berorientasi pada pembinaan, serta membangun budaya refleksi dan berbagi praktik baik. Selain itu, model pengelolaan Kombel Bersahabat yang dihasilkan dalam penelitian ini dapat dijadikan acuan untuk meningkatkan kompetensi pedagogik guru secara sistematis dan berkelanjutan.

#### 2. Bagi Guru

Guru diharapkan berpartisipasi secara aktif dan konsisten dalam setiap kegiatan Komunitas Belajar dengan menjadikan Kombel sebagai sarana pengembangan profesional berkelanjutan. Guru perlu mengembangkan budaya belajar sepanjang hayat melalui kegiatan refleksi, kolaborasi, berbagi praktik baik, inovasi pembelajaran, serta pemanfaatan teknologi digital untuk meningkatkan kualitas proses dan hasil pembelajaran.

### 3. Bagi Pengawas Sekolah dan Dinas Pendidikan

Pengawas sekolah dan Dinas Pendidikan diharapkan memberikan dukungan yang lebih sistematis terhadap pengembangan Komunitas Belajar di sekolah melalui kebijakan, pembinaan, pendampingan, pelatihan, serta penguatan kapasitas kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran. Selain itu, hasil penelitian ini dapat dijadikan salah satu referensi dalam penyusunan program peningkatan kompetensi guru berbasis komunitas belajar internal sekolah, sehingga pengembangan profesional guru tidak hanya bergantung pada pelatihan eksternal, tetapi juga berlangsung secara berkelanjutan melalui budaya belajar di sekolah.

### 4. Bagi Pembuat Kebijakan

Hasil penelitian ini dapat menjadi masukan bagi pemerintah daerah maupun instansi yang berwenang dalam merumuskan kebijakan pengembangan profesi guru. Penguatan Komunitas Belajar di tingkat satuan pendidikan perlu diarahkan sebagai strategi peningkatan mutu pendidikan melalui pemberdayaan sumber daya internal sekolah, penguatan kepemimpinan kepala sekolah, dan pengembangan budaya organisasi pembelajar (*learning organization*).

### 5. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian selanjutnya disarankan untuk menguji dan mengembangkan model integratif strategi manajemen kepala sekolah berbasis Komunitas Belajar yang dihasilkan dalam penelitian ini pada konteks sekolah, jenjang pendidikan, atau wilayah yang berbeda. Selain itu, penelitian dapat diarahkan untuk mengkaji pengaruh model tersebut terhadap peningkatan hasil belajar peserta

didik, budaya organisasi sekolah, kinerja guru, maupun transformasi sekolah menjadi *learning organization* berbasis digital melalui pendekatan penelitian kuantitatif, mixed methods, atau penelitian pengembangan (Research and Development).

#### **D. Kata Penutup**

Alhamdulillah, segala puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah Swt. atas segala rahmat, taufik, hidayah, dan karunia-Nya sehingga tesis yang berjudul “Strategi Manajemen Kepala Sekolah pada Komunitas Belajar (Kombel) Bersahabat dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru di SDN 7 Rejang Lebong” dapat diselesaikan dengan baik.

Penelitian ini menunjukkan bahwa keberhasilan peningkatan kompetensi pedagogik guru tidak hanya ditentukan oleh pelaksanaan program Komunitas Belajar, tetapi juga oleh kemampuan kepala sekolah dalam merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi strategi secara sistematis. Strategi tersebut dioperasionalkan melalui fungsi-fungsi manajemen, diwujudkan dalam praktik kepemimpinan pembelajaran, membentuk sekolah sebagai *learning organization*, serta berkembang menjadi *Professional Learning Community* yang mampu menciptakan budaya belajar kolaboratif dan berkelanjutan. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi, baik terhadap pengembangan kajian manajemen pendidikan maupun terhadap praktik pengembangan profesional guru di satuan pendidikan.

Penulis menyadari bahwa penelitian ini masih memiliki keterbatasan, baik dari aspek ruang lingkup penelitian, subjek penelitian, maupun konteks lokasi penelitian. Oleh karena itu, hasil penelitian ini masih terbuka untuk dikaji, diuji, dan dikembangkan lebih lanjut melalui penelitian pada konteks, jenjang pendidikan, maupun pendekatan metodologis yang berbeda sehingga dapat memperkaya pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang Manajemen Pendidikan Islam.

Akhirnya, penulis berharap semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi kepala sekolah, guru, pengawas sekolah, pengambil kebijakan, akademisi, serta peneliti selanjutnya dalam upaya membangun budaya organisasi pembelajar dan meningkatkan kompetensi pedagogik guru secara berkelanjutan. Semoga setiap ikhtiar yang dilakukan untuk memajukan mutu pendidikan menjadi amal saleh yang bernilai ibadah dan memperoleh rida Allah Swt. Amin ya Rabbal alamin.

## DAFTAR PUSTAKA

- Addinar, Rafi'. *Implementasi Manajemen George R. Terry Dalam Kurikulum Pembelajaran Di Pondok Pesantren Tahfidzul Qur'an Bilal Bin Rabah Sukoharjo Tahun Ajaran 2024-2025*. 2025. <https://eprints.iimsurakarta.ac.id/id/eprint/338/>.
- Adewahyu, Adewahyu, Jumira Jumira, and Ifnaldi Ifnaldi. "Manajemen Mutu Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Tendik SD Muhammadiyah 05 RL." *Al-Madrasah: Jurnal Ilmiah Pendidikan Madrasah Ibtidaiyah* 6, no. 4 (2023): 1472–83.
- Agus, Triono. "Analisis Strategi Kompetitif Porter Dalam Menghadapi Persaingan Usaha Pada PT. Dimitra Adi Wijaya Property Lampung Dalam Perspektif Bisnis Syari'ah (Studi Pada PT. Dimitra Adi Wijaya Property Lampung) PhD Thesis, UIN Raden Intan Lampung, 2022. <https://repository.radenintan.ac.id/21035/>.
- Ali, Mashar. "Learning Organization Pada Madrasah Aliyah Negeri Kabupaten Tulungagung Provinsi Jawa Timur." PhD Thesis, UIN Raden Intan Lampung, 2021. <https://repository.radenintan.ac.id/id/eprint/15660>.
- Anggitasari, Anggitasari, and Nugroho Yekti Utami. "Strategi Organisasi Dalam Mencapai Keunggulan Bersaing Berkelanjutan: Literature Review." *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Akuntansi* 3, no. 2 (2026): 112–21.
- Arifin, Joko, and Muh Hanif. "Manajemen Program Komunitas Belajar Sekolah untuk Peningkatan Kompetensi Pedagogik Guru." *Ideguru: Jurnal Karya Ilmiah Guru* 9, no. 3 (2024): 1421–32. <https://doi.org/10.51169/ideguru.v9i3.1112>.
- Aslam, Aslam, Abdul Azis Wahab, Diding Nurdin, and Nugraha Suharto. "Kepemimpinan Instruksional Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru." *Jurnal Basicedu* 6, no. 3 (2022): 3954–61.
- Aslam, Diding Nurdin, and Nugraha Suharto. *Professional Learning Community: Strategi Tingkatkan Kinerja Guru*. Indonesia Emas Group, 2023. [https://books.google.com/books?hl=id&lr=&id=zHG5EAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Dufour+mendefinisikan+Professional+Learning+Community+\(PLC\)+sebagai+sekelompok+pendidik+yang+bekerja+secara+kolaboratif+dalam+siklus+berkelanjutan+untuk+mencapai+tujuan+utama,+yaitu+meningkatkan+hasil+belajar+siswa.&ots=fOs36vtQu4&sig=shmVKSAqahSaehBCJhCEwUeas6c](https://books.google.com/books?hl=id&lr=&id=zHG5EAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Dufour+mendefinisikan+Professional+Learning+Community+(PLC)+sebagai+sekelompok+pendidik+yang+bekerja+secara+kolaboratif+dalam+siklus+berkelanjutan+untuk+mencapai+tujuan+utama,+yaitu+meningkatkan+hasil+belajar+siswa.&ots=fOs36vtQu4&sig=shmVKSAqahSaehBCJhCEwUeas6c).
- Assyakurrohim, Dimas, Dewa Ikham, Rusdy A. Sirodj, and Muhammad Win Afgani. "Metode Studi Kasus Dalam Penelitian Kualitatif." *Jurnal Pendidikan Sains Dan Komputer* 3, no. 01 (2022): 1–9.

- Darwati, Aan. *Strategi Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru*. Mega Press Nusantara, 2022. [https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=pn\\_8EAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA2&dq=Permendiknas+Nomor+16+Tahun+2007+memperjelas+ruang+lingkup+kompetensi+pedagogik+dengan+menekankan+kemampuan+guru+dalam+memahami+karakteristik+peserta+didik+dari+aspek+fisik,+moral,+sosial,+kultural,+emosional,+dan+intelektual&ots=CQVcAVWKZK&sig=6fLHTbTfyPCGHnjTxYzXbiYfRFc](https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=pn_8EAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA2&dq=Permendiknas+Nomor+16+Tahun+2007+memperjelas+ruang+lingkup+kompetensi+pedagogik+dengan+menekankan+kemampuan+guru+dalam+memahami+karakteristik+peserta+didik+dari+aspek+fisik,+moral,+sosial,+kultural,+emosional,+dan+intelektual&ots=CQVcAVWKZK&sig=6fLHTbTfyPCGHnjTxYzXbiYfRFc).
- Dewi, Winda Sari, and Abdul Rahman. “Efektivitas Manajemen Supervisi Akademik Dalam Mendukung Implementasi Kurikulum Merdeka Di SDN 44 Rejang Lebong.” *J-STAF: Siddiq, Tabligh, Amanah, Fathonah* 4, no. 2 (2025): 441–51.
- Dewi, Winda Sari, and Abdul Sahib. “*The Concept and Implementation of Islamic Education Service Marketing to Enhance Institutional Competitiveness in Rejang Lebong Regency*.” *Cakrawala: Jurnal Kajian Manajemen Pendidikan Islam Dan Studi Sosial* 9, no. 1 (2025): 146–59.
- Elizah, Tenti, Lukman Asha, Irwan Fathurrochman, and Abdul Rahman. “*Analysis of Student Administrative Service Management at Institut Agama Islam Negeri Curup*.” *Tadbir: Jurnal Studi Manajemen Pendidikan* 9, no. 1 (2025): 337–64.
- Enes, Utami Okta Ria, Abdul Rahman, and Eka Apriani. “*Implementasi Knowledge Management Di Lembaga Pendidikan (Studi Kasus Di Sekolah Dasar Islam Terpadu (SDIT) Khoiru Ummah Rejang Lebong)*.” PhD Thesis, Institut Agama Islam Negeri Curup, 2024. <http://e-theses.iaincurup.ac.id/id/eprint/6599>.
- Farhan, Ahmad, and M. Fikri Ariga. “*Implementasi Prinsip Takaful Dalam Asuransi Syariah: Analisis Perspektif Surah Al-Maidah Ayat: 2*.” *Journal Research of Economic and Bussiness* 5, no. 01 (2026): 23–32.
- Fauzan, Moh Dannur, Aldo Redho Syam, Mada Sutapa, Fajar Hendro Utomo, and Alfiansyah Alfiansyah. “*Building School Climate As A Learning Organization*.” *Aqlamuna: Journal of Educational Studies* 2, no. 1 (2024): 57–77.
- Hadiwibowo, Tubagus Umar Syarif, Yoga Saktiarsa, and Hendra Kurniawan. *Program Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan (PKB) Untuk Meningkatkan Mutu Profesionalisme Guru*. n.d. Accessed November 27, 2025. <https://www.academia.edu/download/124071796/download.pdf>.
- Harlita, Ingka, and Zaka Hadikusuma Ramadan. “*Peran Komunitas Belajar Di Sekolah Dasar Dalam Mengembangkan Kompetensi Guru*.” *Didaktika: Jurnal Kependidikan* 13, no. 3 (2024): 2907–20.

- Ilyas, Imran, MM Charly Marlinda, and M. Ak SE. *Manajemen Strategi*. CV. Azka Pustaka, 2023.  
<https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=TULBEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA82&dq=Johnson+dan+Scholes+juga+memberikan+pendapat+mengenai+strategi+sebagai+arah+dan+ruang+lingkup+organisasi+pada+jangka+panjang+agar+mencapai+keunggulan+melalui+konfigurasi+sumber+daya+pada+lingkungan+yang+berubah+berguna+untuk+memenuhi+kebutuhan+pasar+dan+harapan+penanggung+jawab+kepentingan.+Penjelasan+ini+lebih+menekan+beberapa+unsur+penting+seperti:&ots=X8aY77V55B&sig=OYQaBBAc8mq8CR6k2Vzni9HRHwU>.
- Iqbal, Muhammad. “*Penerapan Total Quality Management (TQM) Dalam Mewujudkan Pendidikan Islam Bermutu Dan Berdaya Saing*.” Arini: Jurnal Ilmiah Dan Karya Inovasi Guru 2, no. 1 (2025): 165–83.
- Istikarani, Mutya, Nur Asikin, Ansori, Kasful Anwar, and Muhammad Yusup. “*Directing Dan Koordinating (Taujih Wa Tansiq) Dalam Perpektif Islam*.” Indonesian Journal of Innovation Multidisipliner Research 3, no. 1 (2025): 135–44.
- Juita, Firda, Midiansyah Effendi, and Syarifah Maryam. *Buku Ajar Mata Kuliah Metode Penelitian Kualitatif: Penelitian Kualitatif Untuk Menilik Berbagai Fenomena Sosial*. Penerbit NEM, 2025.  
<https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=vXteEQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=Menurut+Creswell,+penelitian+kualitatif+merupakan+pendekatan+untuk+memahami+makna+yang+dibangun+oleh+individu+atau+kelompok+terhadap+suatu+permasalahan+sosial+atau+kemanusiaan,+dengan+menekankan+pada+proses,+makna,+dan+pemahaman+mendalam+dalam+konteks+alamiah.&ots=A0GVmEpquL&sig=7GCw74aKwNPfOrKwXEEhIDiXNx0>.
- Kenayathulla, Husaina Banu, Norfariza Mohd Radzi, and Thilagavathi Jayaraman. “*A Qualitative Study of Instructional Leadership and the Implementation of Supervision by Tamil School Principals*.” JuPiDi: Jurnal Kepimpinan Pendidikan 13, no. 2 (2026): 24–52.
- Lestari, Sriwiji, Uchik Rini Qomaria, Robiatul Adawiyah, and Abdurrahman Abdurrahman. “*Pendidikan Sepanjang Hayat Dalam Perspektif Al-Qur’an Dan Hadits*.” Momentum: Jurnal Sosial Dan Keagamaan 14, no. 2 (2025): 141–56.
- Makarim, Ummil, Ari Pujiningsih, Siti Khanifah, and Nurkolis Nurkolis. “*Efektivitas Pengembangan Profesionalisme Guru Melalui Komunitas Belajar Di SDN 1 Trembes Kecamatan Gunem, Kabupaten Rembang*.” Cetta: Jurnal Ilmu Pendidikan 8, no. 3 (2025): 98–109.



- Masruroh, Nadzirotul. *“Manajemen Strategis Dalam Mengembangkan Karakter Religius Di MTs Raudlatut Thalabah Kolak Wonorejo Ngadiluwih Kediri.”* PhD Thesis, UIN Syekh Wasil Kediri, 2025. <https://etheses.iainkediri.ac.id/19733/>.
- Merdekawaty, Ana, and Erma Suryani. *“Analisis Kompetensi Pedagogik Mahasiswa Calon Guru Dalam Menerapkan Kurikulum Merdeka.”* Titian Ilmu: Jurnal Ilmiah Multi Sciences 16, no. 2 (2024): 103–9.
- Muhlis, Syaihul, and S. IP. *Komunitas Pembelajaran Profesional Di Madrasah.* Penerbit Adab, n.d. Accessed November 26, 2025. [https://books.google.com/books?hl=id&lr=&id=cxQIEQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA7&dq=Stoll+memandang+komunitas+belajar+profesional+sebagai+budaya+organisasi+yang+dibangun+di+atas+nilai,+keyakinan,+dan+norma+kolaborasi+yang+kuat.&ots=zzRD54yeUc&sig=\\_erRgfFqgZDDZuHQNdVpJMYJgA](https://books.google.com/books?hl=id&lr=&id=cxQIEQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA7&dq=Stoll+memandang+komunitas+belajar+profesional+sebagai+budaya+organisasi+yang+dibangun+di+atas+nilai,+keyakinan,+dan+norma+kolaborasi+yang+kuat.&ots=zzRD54yeUc&sig=_erRgfFqgZDDZuHQNdVpJMYJgA).
- Mulyasa, Enco. *Manajemen Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah.* Bumi Aksara, 2022. [https://books.google.com/books?hl=id&lr=&id=IRpvEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Menurut+Mulyasa,+strategi+kepala+sekolah+mencakup+serangkaian+tindakan+yang+meliputi+perencanaan,+pelaksanaan,+evaluasi,+dan+pengembangan+program+sekolah+agar+tujuan+pendidikan+dapat+tercapai+dengan+baik.&ots=-VPte18Q1\\_&sig=9LTyHRAAMIW0Dlv\\_TMDwuhHTBRk](https://books.google.com/books?hl=id&lr=&id=IRpvEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Menurut+Mulyasa,+strategi+kepala+sekolah+mencakup+serangkaian+tindakan+yang+meliputi+perencanaan,+pelaksanaan,+evaluasi,+dan+pengembangan+program+sekolah+agar+tujuan+pendidikan+dapat+tercapai+dengan+baik.&ots=-VPte18Q1_&sig=9LTyHRAAMIW0Dlv_TMDwuhHTBRk).
- Nafi’a, Ilman. *Peran Kepala Sekolah dalam Pemberdayaan Komunitas Belajar di SMP Negeri 2 Warungasem Kabupaten Batang Provinsi Jawa Tengah.* n.d.
- Najib, Khasbi Ainun, Anistalia Damayanti, and Risky Putri Ayu Lestari. *“Kompetensi Profesional Dan Kompetensi Pedagogik Guru Dalam Pengelolaan Proses Pembelajaran Di Dalam Kelas (Studi Kasus Di Mi Darul Ulum 2 Dadi Rejo).”* Jurnal Pendidikan Dan Keguruan 3, no. 5 (2025): 425–34.
- Nili, Roslina. *“Penerapan Fungsi Manajemen Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Kantor Urusan Agama (Kua) Way Halim Kota Bandar Lampung.”* PhD thesis, UIN Raden Intan Lampung, 2023. <https://repository.radenintan.ac.id/30558/>.
- Nomor, Undang-Undang. *“Tahun 2005 Tentang Guru Dan Dosen, Kompetensi Profesional.”* Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional Republik Indonesia, n.d.
- Pendidikan, Kementrian, and R. I. *Kebudayaan. “Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Nomor 16 Tahun 2007).”* Diakses Dari [Http://Vervalsp](http://Vervalsp). Data. Kemdikbud. Go. Id/Prosespembelajaran/File/Permendiknas% 20No, 2016.

- Pratiwi, Dinar Putri, and Jumirah Warlizasusi. "The Effect of Principal Leadership and Work Motivation on Junior High School Teacher Performance." *Kharisma: Jurnal Administrasi Dan Manajemen Pendidikan* 2, no. 1 (2023): 18–25.
- Priatin, Dina Okta Egi, and Humairoh Humairoh. "Kupas Tuntas Teori Whelen Dan Hunger Dengan Metode Kualitatif." *Mantra (Jurnal Manajemen Strategis)* 1, no. 1 (2023): 17–25.
- Purwanto, Rudi, Budi Purwoko, and Mufarrihul Hazin. "Implementasi Kebijakan Hari Belajar Guru Dalam Meningkatkan Profesionalisme Pendidik Di Komunitas Belajar SDN Tropodo Krian Kabupaten Sidoarjo." *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar* 10, no. 02 (2025): 403–10.
- Putra, Eka, and Murni Yanto. "Classroom Management: Boosting Student Success—a Meta-Analysis Review." *Cogent Education* 12, no. 1 (2025): 2458630. <https://doi.org/10.1080/2331186X.2025.2458630>.
- Rachmawati, Devi Aprilia, Ainur Rofiq Sofa, and Muhammad Sugianto. "Peran Ilmu Pengetahuan Dalam Mewujudkan Kehidupan Mulia: Perspektif Islam, Pemikiran Ibnu Qayyim Dan Al-Ghazali, Serta Implikasinya Dalam Kehidupan Dunia Dan Akhirat." *Al-Tarbiyah: Jurnal Ilmu Pendidikan Islam* 3, no. 1 (2025): 224–36.
- Rahmadanty, Kirana Anggit, Widi Sriwahyuni Pasaribu, Solihatun Nisak, et al. *Pengantar Ilmu Manajemen*. Naba Edukasi Indonesia, 2025. [https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=x-WHEQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR4&dq=teori+Fred+R.+David+melalui+fungsi+fungsi+manajemen+George+R.+Terry,+yaitu+planning,+organizing,+actuating,+dan+controlling+\(POAC\).+&ots=L1IXQaOZsF&sig=LA50tKoznzxjSuJ2rEytKSwStFI](https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=x-WHEQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR4&dq=teori+Fred+R.+David+melalui+fungsi+fungsi+manajemen+George+R.+Terry,+yaitu+planning,+organizing,+actuating,+dan+controlling+(POAC).+&ots=L1IXQaOZsF&sig=LA50tKoznzxjSuJ2rEytKSwStFI).
- Riswand, Lungit Wicaksono, Renti Oktaria, and Mujiyati Mujiyati. "Implementasi Learning Organization dalam Pengembangan Manajemen Pendidikan Sekolah Dasar di Kabupaten Pringsewu." *Aksiologi: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat* 6, no. 2 (2022): 214. <https://doi.org/10.30651/aks.v6i2.4431>.
- Rochmatulloh, Aan Rejeki, Muhammad Fodhil, and Muhamad Khoirur Roziqin. "Strategi Kepala Madrasah Dalam Pembinaan Akhlak Peserta Didik Untuk Meningkatkan Ketaatan Beribadah Di Mts Al Ihsan Sawahan Sambirejo Jogoroto Jombang." *Al-Furqan: Jurnal Agama, Sosial, Dan Budaya* 4, no. 3 (2025): 552–63.
- Sa'diah, Halimatus, Ahmad Suriansyah, and Arta Mulya Budi Harsono. "Implementasi Program Kompak 'Komunitas Belajar Aktif Dan Reflektif'

*Terhadap Peningkatan Kolaborasi Antar Guru.*” Dikkesh: Jurnal Penelitian Pendidikan Dan Kesehatan 2, no. 1 (2026): 1–13.

Saepuloh, Toyib, and Mulyawan Safwandy Nugraha. “*Analisis Program Pelatihan Guru Untuk Meningkatkan Kompetensi Profesional: Development and Analysis of a Blended Learning–Based, Lesson Study, and Professional Learning Community Training Program for Vocational School Teachers to Enhance Professional Competence.*” Epistemic: Jurnal Ilmiah Pendidikan 4, no. 3 (2025): 473–89.

Salam, Agus. *Metode Penelitian Kualitatif*. CV. Azka Pustaka, 2023. [https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=ainKEAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA18&dq=Situasi+sosial+dalam+penelitian+kualitatif+melibatkan+tiga+elemen+menurut+Spradley&ots=u0\\_3eMn7Sf&sig=i2bUfSGehVAX-MwKJyA-LoQ3qrI](https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=ainKEAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA18&dq=Situasi+sosial+dalam+penelitian+kualitatif+melibatkan+tiga+elemen+menurut+Spradley&ots=u0_3eMn7Sf&sig=i2bUfSGehVAX-MwKJyA-LoQ3qrI).

Santoso, Budi, Farida Nur Salma, and M. Yahya Ashari. “*Transformasi Profesionalisme Dan Kompetensi Guru Dalam Pendidikan Islam Modern.*” Jejak Digital: Jurnal Ilmiah Multidisiplin 2, no. 3 (2026): 4399–416.

Sariah, Dedeh, and Mulyawan Safwandy Nugraha. “*Analisis Manajemen Strategi Dalam Pengembangan Inovasi Pendidikan Di MTs Persis 37 Sumedang.*” JURNAL LENTERA: Kajian Keagamaan, Keilmuan Dan Teknologi 24, no. 1 (2025): 1–11.

Sartika, Devi, Murni Yanto, and Abdul Sahib. “*Manajemen Strategi Dalam Meningkatkan Pembelajaran Tahfidz Al-Qur’an Di Madrasah Aliyah Ulul Albab Kota Lubuk Linggau.*” PhD Thesis, Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Curup, 2024. <http://e-theses.iaincurup.ac.id/id/eprint/6285>.

Sembiring, Murpin Josua, and Didin Fatihudin. “*Manajemen Strategi Dari Teori Ke Praktek.*” CV. Penerbit Qiara Media 2020, 2020. [https://repository.um-surabaya.ac.id/4897/1/\(41\)Buku\\_Manaj.Strategik-\(fulteks\).pdf](https://repository.um-surabaya.ac.id/4897/1/(41)Buku_Manaj.Strategik-(fulteks).pdf).

Setyasari, Gita Eka, Anam Sutopo, and Djalal Fuadi. “*Pengelolaan Komunitas Belajar Guru: Tantangan Dan Peluang Dalam Peningkatan Profesionalisme.*” Didaktika: Jurnal Kependidikan 14, no. 2 Mei (2025): 2121–30.

Setyasari, Gita Eka, Anam Sutopo, and Djalal Fuadi. “*Pengelolaan Komunitas Belajar Guru: Tantangan Dan Peluang Dalam Peningkatan Profesionalisme.*” Didaktika: Jurnal Kependidikan 14, no. 2 Mei (2025): 2121–30.

Silvah, Nabila. *Konsep Manajemen Pendidikan Guru Pendidikan Anak Usia Dini*. n.d. Accessed June 24, 2026.

[https://www.academia.edu/download/112046906/MANAJEMEN\\_PAUD\\_1.pdf](https://www.academia.edu/download/112046906/MANAJEMEN_PAUD_1.pdf).

- Sipayung, Regina, Natanael Sitanggang, and Saut Purba. *Model Manajemen Pelatihan Berbasis ReGINA Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru*. Penerbit P4I, 2024. [https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=9PtQEQAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=Indikator-indikator+kompetensi+pedagogik+ini+digunakan+untuk+menggambarkan+sejauh+mana+guru+mampu+merencanakan,+melaksanakan,+dan+meng+evaluasi+pembelajaran+secara+efektif+serta+melakukan+perbaikan+pem+belajaran+secara+berkelanjutan&ots=m2Mstq\\_H3-&sig=RiMFkYyg8vs68QtJ5copE7kYQp8](https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=9PtQEQAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=Indikator-indikator+kompetensi+pedagogik+ini+digunakan+untuk+menggambarkan+sejauh+mana+guru+mampu+merencanakan,+melaksanakan,+dan+meng+evaluasi+pembelajaran+secara+efektif+serta+melakukan+perbaikan+pem+belajaran+secara+berkelanjutan&ots=m2Mstq_H3-&sig=RiMFkYyg8vs68QtJ5copE7kYQp8).
- Solihin, Endang. “Konsep Kepemimpinan Berbasis Nilai-Nilai Islam Dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan.” *Pesan-TREND: Jurnal Pesantren Dan Madrasah* 3, no. 2 (2024): 1–35.
- Supadi, Supadi. “Principal Leadership: Responding to The Challenges of 21st Century Teacher Competence.” *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 6, no. 2 (2022): 561–73.
- Triyastuti, Novitasari, Nurkolis Nurkolis, and Lilik Ariyanto. “From Vision to Impact: A Strategic Framework for Principal Leadership in Professional Learning Communities.” *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 9, no. 4 (2025): 1160–73.
- Utami, Niken Ardaningtyas, and Lia Yuliana. “Pengaruh Kepemimpinan Instruksional, Implementasi Kurikulum Merdeka, Dan Professional Learning Communities Terhadap Budaya Organisasi Di Sma Kota Yogyakarta.” *Research and Development Journal of Education* 11, no. 2 (2025): 971–85.
- Warlizasusi, Jumira, and Irwan Fathurrochman. “Analisis Swot Sebagai Dasar Penyusunan Rencana Strategis UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta 2020-2024.” *At-Tadbir: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 5, no. 2 (2025): 134–43.
- Warlizasusi, Jumira, and Ifnaldi Ifnaldi. “The Influence of Transformational Leadership and Self-Efficacy on the Performance of Iain Curup Lecturers.” *Edukasi Islami: Jurnal Pendidikan Islam* 9, no. 02 (2020): 583–98.
- Widodo, Dhanu Priyo, Loso Judijanto, Sherly Fransisca, et al. *Kompetensi Pedagogik*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia, 2026. [https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=\\_gvNEQAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=kompetensi+pedagogik+guru+yang+menekankan+kemampuan+dalam+mengelola+pembelajaran+peserta+didik+secara+efektif,+](https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=_gvNEQAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=kompetensi+pedagogik+guru+yang+menekankan+kemampuan+dalam+mengelola+pembelajaran+peserta+didik+secara+efektif,+)

mulai+dari+perencanaan,+pelaksanaan,+hingga+evaluasi.+&ots=UF4sGULQbw&sig=K2NfQO\_p5wpCduBUgMBOB1j-oZY.

- Yanto, Murni. “*Konsep Manajemen Pendidikan Agama Islam Terdapat Dalam Surat Luqman Ayat 12-19.*” *Nazhruna: Jurnal Pendidikan Islam* 5, no. 2 (2022): 816-829E.
- Yanto, Murni. “*Manajemen Dan Strategi Dakwah Pengajian Ikatan Sosial Kerukunan Air Sengak Rejang Lebong.*” *Jurnal Dakwah Dan Komunikasi* 6, no. 1 (2021): 135–48.
- Yanto, Murni. “*Manajemen Kepala Madrasah Ibtidaiyah Dalam Menumbuhkan Pendidikan Karakter Religius Pada Era Digital.*” *Jurnal Konseling Dan Pendidikan* 8, no. 3 (2020): 176–83.
- Yanto, Murni. “*Manajemen Pendidikan Non Formal Bagi Penduduk Lembaga Pembangunan Rejang Lebong.*” *Nazhruna: Jurnal Pendidikan Islam* 5, no. 1 (2022): 311-326E.
- Yanto, Murni, and Irwan Fathurrochman. “*Manajemen Kebijakan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan.*” *Jurnal Konseling Dan Pendidikan* 7, no. 3 (2019): 123–30.
- Zuhri, Hilmi Husaini, and Miftachul Huda. “*Enhancing Educational Ecosystems: Implementing Peter Senge’s Learning Organization Model in Islamic Boarding Schools.*” *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 5, no. 2 (2024): 222–34.

## LAMPIRAN

**INSTRUMEN PENELITIAN**  
**PANDUAN WAWANCARA KEPALA SEKOLAH**

**“Strategi Manajemen Kepala Sekolah pada Komunitas Belajar (Kombel) Sahabat  
dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru di SDN 7 Rejang Lebong”**

Lokasi Observasi : SDN 7 Rejang Lebong

Hari/tanggal : .....

Informan : .....

| No                                                                | Pertanyaan                                                                | Informasi yang di dapat |
|-------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| <b>Strategi Manajemen Kepala Sekolah dalam Pengelolaan Kombel</b> |                                                                           |                         |
| 1                                                                 | Bagaimana Bapak/Ibu merumuskan visi dan tujuan Kombel Bersahabat?         |                         |
| 2                                                                 | Apakah dilakukan analisis kebutuhan guru (SWOT)? Bagaimana prosesnya?     |                         |
| 3                                                                 | Mengapa Kombel dipilih sebagai strategi peningkatan kompetensi pedagogik? |                         |
| 4                                                                 | Bagaimana perencanaan kegiatan Kombel disusun setiap semester/tahun?      |                         |
| 5                                                                 | Bagaimana struktur kepengurusan Kombel dibentuk dan apa pertimbangannya?  |                         |

|                                                    |                                                                                          |  |
|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| 6                                                  | Bagaimana Bapak/Ibu memotivasi dan menggerakkan guru agar aktif dalam Kombel?            |  |
| 7                                                  | Bagaimana evaluasi dan monitoring kegiatan Kombel dilakukan?                             |  |
| 8                                                  | Bagaimana Kombel diintegrasikan dengan supervisi akademik dan program sekolah lainnya?   |  |
| 9                                                  | Bagaimana strategi menghadapi guru yang kurang aktif atau resistensi terhadap perubahan? |  |
| <b>Implementasi Strategi dalam Kegiatan Kombel</b> |                                                                                          |  |
| 10                                                 | Kegiatan apa saja yang rutin dilakukan dalam Kombel Bersahabat?                          |  |
| 11                                                 | Bagaimana pola kolaborasi antar guru dalam Kombel?                                       |  |
| 12                                                 | Apakah kegiatan refleksi pembelajaran dilakukan secara sistematis?                       |  |
| 13                                                 | Bagaimana dukungan anggaran dan fasilitas untuk Kombel?                                  |  |

|                                                           |                                                                                |  |
|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|--|
| 14                                                        | Sejauh mana keterlibatan langsung Bapak/Ibu dalam kegiatan Kombel?             |  |
| <b>Dampak Strategi terhadap Kompetensi Pedagogik Guru</b> |                                                                                |  |
| 15                                                        | Apakah terjadi perubahan dalam kualitas perangkat ajar guru?                   |  |
| 16                                                        | Apakah metode pembelajaran guru menjadi lebih variatif dan berpusat pada siswa |  |
| 17                                                        | Apakah sistem asesmen guru mengalami peningkatan kualitas?                     |  |
| 18                                                        | Apakah budaya refleksi menjadi kebiasaan guru?                                 |  |
| 19                                                        | Apakah terlihat peningkatan kualitas pembelajaran dan hasil supervisi?         |  |

Curup  
Informan

.....



**INSTRUMEN PENELITIAN**  
**PANDUAN WAWANCARA KETUA KOMBEL**

**“Strategi Manajemen Kepala Sekolah pada Komunitas Belajar (Kombel) Sahabat  
dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru di SDN 7 Rejang Lebong”**

Lokasi Observasi : SDN 7 Rejang Lebong

Hari/tanggal : .....

Informan : .....

| No                                     | Pertanyaan                                                                           | Informasi yang di dapat |
|----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| <b>Strategi Pengelolaan Kombel</b>     |                                                                                      |                         |
| 1                                      | Bagaimana awal terbentuknya Kombel Bersahabat?                                       |                         |
| 2                                      | Bagaimana proses penyusunan program kerja Kombel?                                    |                         |
| 3                                      | Bagaimana pembagian peran dalam kepengurusan?                                        |                         |
| <b>Implementasi Pengelolaan Kombel</b> |                                                                                      |                         |
| 4                                      | Apakah seluruh anggota memiliki visi yang sama dalam meningkatkan mutu pembelajaran? |                         |
| 5                                      | Bagaimana bentuk kolaborasi nyata antar guru?                                        |                         |
| 6                                      | Apakah refleksi pembelajaran dilakukan secara rutin dan terbuka?                     |                         |

|                                                           |                                                                    |  |
|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|--|
| 7                                                         | Apakah guru merasa bertanggung jawab terhadap hasil belajar siswa? |  |
| 8                                                         | Bagaimana dukungan kepala sekolah terhadap kegiatan Kombel?        |  |
| <b>Dampak Strategi terhadap Kompetensi Pedagogik Guru</b> |                                                                    |  |
| 9                                                         | Apa perubahan paling terlihat pada guru sejak aktif di Kombel?     |  |
| 10                                                        | Apakah ada peningkatan kualitas RPP/modul ajar?                    |  |
| 11                                                        | Apakah ada peningkatan kualitas pembelajaran guru di kelas?        |  |
| 12                                                        | Apakah Kombel sudah menjadi budaya sekolah?                        |  |

Curup  
Informan

.....

**INSTRUMEN PENELITIAN**  
**PANDUAN WAWANCARA GURU**

**“Strategi Manajemen Kepala Sekolah pada Komunitas Belajar (Kombel) Sahabat  
dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru di SDN 7 Rejang Lebong”**

Lokasi Observasi : SDN 7 Rejang Lebong

Hari/tanggal : .....

Informan : .....

| No                          | Pertanyaan                                                               | Informasi yang di dapat |
|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| <b>Implementasi Kombel</b>  |                                                                          |                         |
| 1                           | Sejak kapan dan seberapa aktif Bapak/Ibu terlibat dalam kegiatan Kombel? |                         |
| 2                           | Kegiatan apa yang paling membantu peningkatan kompetensi Bapak/Ibu?      |                         |
| 3                           | Bagaimana pengalaman Bapak/Ibu dalam diskusi?                            |                         |
| 4                           | Bagaimana pengalaman Bapak/Ibu dalam diskusi dan berbagi praktik baik?   |                         |
| <b>Kompetensi Pedagogik</b> |                                                                          |                         |
| 5                           | Apakah Kombel membantu Bapak/Ibu memahami karakteristik peserta didik?   |                         |
| 6                           | Apakah terjadi perubahan dalam penyusunan modul ajar/RPP?                |                         |
| 7                           |                                                                          |                         |

|                           |                                                                                     |  |
|---------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|--|
|                           | Bagaimana metode pembelajaran yang Bapak/Ibu terapkan pada saat proses pembelajaran |  |
| 8                         | Seberapa sering Bapak/Ibu menggunakan media dalam proses pembelajaran?              |  |
| 9                         | Bagaimana asesmen pembelajaran yang Bapak/Ibu lakukan di kelas?                     |  |
| 10                        | Apakah Bapak/Ibu rutin melakukan refleksi pembelajaran?                             |  |
| <b>Dampak Profesional</b> |                                                                                     |  |
| 11                        | Apakah Kombel meningkatkan motivasi dan kepercayaan diri Bapak/Ibu?                 |  |
| 11                        | Apakah hubungan profesional antar guru semakin kuat?                                |  |
| 12                        | Apa perubahan signifikan dalam praktik mengajar yang paling Bapak/Ibu rasakan?      |  |

Curup  
Informan

.....

**INSTRUMEN PENELITIAN**  
**PANDUAN WAWANCARA PENGAWAS SEKOLAH**

**“Strategi Manajemen Kepala Sekolah pada Komunitas Belajar (Kombel) Sahabat  
dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru di SDN 7 Rejang Lebong”**

Lokasi Observasi : SDN 7 Rejang Lebong

Hari/tanggal : .....

Informan : .....

| No                                          | Pertanyaan                                                                             | Informasi yang di dapat |
|---------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| <b>Strategi Manajemen Kepala Sekolah</b>    |                                                                                        |                         |
| 1                                           | Bagaimana pandangan Bapak/Ibu terhadap strategi kepala sekolah dalam mengelola Kombel? |                         |
| 2                                           | Apakah terlihat sistem perencanaan dan evaluasi yang jelas?                            |                         |
| <b>Implementasi Kombel</b>                  |                                                                                        |                         |
| 3                                           | Apakah kegiatan Kombel berjalan sistematis dan berkelanjutan?                          |                         |
| 4                                           | Apakah Kombel mendukung peningkatan kualitas supervisi akademik?                       |                         |
| <b>Dampak terhadap Kompetensi Pedagogik</b> |                                                                                        |                         |
| 5                                           | Apakah terdapat peningkatan kompetensi pedagogik guru berdasarkan hasil supervisi?     |                         |

|   |                                                                       |  |
|---|-----------------------------------------------------------------------|--|
| 6 | Apakah kualitas pembelajaran di sekolah ini menunjukkan perkembangan? |  |
| 7 | Apa rekomendasi agar Kombel tetap efektif dan berkelanjutan?          |  |

Curup  
Informan

.....

### INSTRUMEN OBSERVASI KEGIATAN KOMBEL BERSAHABAT

#### “Strategi Manajemen Kepala Sekolah pada Komunitas Belajar (Kombel) Sahabat dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru di SDN 7 Rejang Lebong”

Lokasi Observasi : SDN 7 Rejang Lebong

Hari/tanggal : .....

Informan : .....

#### Mengamati implementasi strategi manajemen kepala sekolah dalam pengelolaan Kombel serta dinamika kombel Bersahabat di SDN 7 Rejang Lebong

| No | Aspek yang Diamati          | Indikator                      | Fokus Pengamatan                          | Ada                      | Tidak Ada                | Catatan Temuan |
|----|-----------------------------|--------------------------------|-------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|----------------|
| 1  | Perencanaan Kegiatan        | Agenda tertulis tersedia       | Ada jadwal dan agenda kegiatan yang jelas | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |                |
| 2  |                             | Tujuan kegiatan jelas          | Ketua menyampaikan tujuan kegiatan        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |                |
| 3  | Kepemimpinan kepala sekolah | Kehadiran kepala sekolah       | Kepala sekolah hadir dalam kegiatan       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |                |
| 4  |                             | Peran KS                       | Memberi arahan/motivasi                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |                |
| 5  | Kolaborasi Guru (kombel)    | Partisipasi aktif              | Guru aktif bertanya/berpendapat           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |                |
| 6  |                             | Diskusi reflektif              | Diskusi berbasis pengalaman nyata         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |                |
| 7  |                             | Berbagi praktik baik           | Guru mempresentasikan praktik mengajar    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |                |
| 8  | Fokus pada Pembelajaran     | Analisis kegiatan pembelajaran | Membahas kegiatan pembelajaran siswa      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |                |
| 9  |                             | Solusi bersama                 | Ada kesepakatan tindak lanjut             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |                |

|    |                  |                  |                                         |                          |                          |  |
|----|------------------|------------------|-----------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--|
| 10 | Budaya Reflektif | Refleksi terbuka | Guru menyampaikan kendala mengajar      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |  |
| 11 | Evaluasi         | Penutup kegiatan | Ada rangkuman dan rencana tindak lanjut | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |  |

Curup,  
Informan

.....



### INSTRUMEN OBSERVASI PEMBELAJARAN DI KELAS

**“Strategi Manajemen Kepala Sekolah pada Komunitas Belajar (Kombel) Sahabat dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru di SDN 7 Rejang Lebong”**

Lokasi Observasi : SDN 7 Rejang Lebong

Hari/tanggal : .....

Informan : .....

**Mengamati dampak kegiatan Kombel terhadap peningkatan kompetensi pedagogik guru di kelas.**

| No | Aspek yang Diamati           | Indikator                 | Fokus Pengamatan                                        | Ada                      | Tidak Ada                | Catatan Temuan |
|----|------------------------------|---------------------------|---------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|----------------|
| 1  | Memahami karakteristik siswa | Diferensiasi pembelajaran | Guru menyesuaikan metode dengan kebutuhan belajar siswa | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |                |
| 2  |                              | Interaksi empatik         | Guru responsif terhadap kebutuhan siswa                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |                |
| 3  | Perencanaan pembelajaran     | Perangkat ajar lengkap    | Modul ajar/RPP tersedia dan sistematis                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |                |
| 4  |                              | Tujuan pembelajaran jelas | Guru menyampaikan tujuan di awal                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |                |
| 5  | Pelaksanaan pembelajaran     | Metode variatif           | Menggunakan diskusi, tanya jawab, praktik               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |                |
| 6  |                              | Student centered          | Siswa aktif dalam pembelajaran                          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |                |
| 7  |                              | Penggunaan media          | Media pembelajaran digunakan efektif                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |                |
| 8  | Penguasaan teori belajar     | Strategi sesuai materi    | Metode sesuai karakter materi                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |                |

|    |                            |                    |                                               |                          |                          |  |
|----|----------------------------|--------------------|-----------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--|
| 9  | Penilaian                  | Asesmen autentik   | Menggunakan penilaian proses dan hasil        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |  |
| 10 |                            | Umpan balik        | Guru memberi feedback konstruktif             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |  |
| 11 | Refleksi                   | Evaluasi diri      | Guru melakukan refleksi di akhir pembelajaran | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |  |
| 12 | Pengembangan potensi siswa | Penguatan karakter | Guru menanamkan nilai dan motivasi            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |  |

Curup,  
Informan

.....

### INSTRUMEN DOKUMENTASI

#### “Strategi Manajemen Kepala Sekolah pada Komunitas Belajar (Kombel) Sahabat dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru di SDN 7 Rejang Lebong”

Lokasi Observasi : SDN 7 Rejang Lebong

Hari/tanggal : .....

Informan : .....

#### Dokumentasi Strategi dan Kebijakan Kepala Sekolah

| No | Jenis Dokumen              | Indikator                           | Ada                      | Tidak Ada                | Catatan Temuan |
|----|----------------------------|-------------------------------------|--------------------------|--------------------------|----------------|
| 1  | Visi dan Misi Sekolah      | Visi mendukung budaya belajar       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |                |
| 2  | RKJM/RKAS                  | Program peningkatan kompetensi guru | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |                |
| 3  | SK Pembentukan Kombel      | Legalitas dan struktur organisasi   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |                |
| 4  | Program kerja kombel       | Perencanaan kegiatan tertulis       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |                |
| 5  | Jadwal rutin Kombel        | Konsistensi kegiatan                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |                |
| 6  | Notulen rapat Kombel       | Diskusi reflektif & Solusi          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |                |
| 7  | Laporan Evaluasi Kombel    | Sistem kontrol dan evaluasi         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |                |
| 8  | Dokumen supervisi akademik | Integrasi Kombel dan supervisi      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |                |

Curup,  
Informan

.....

### INSTRUMEN DOKUMENTASI

#### “Strategi Manajemen Kepala Sekolah pada Komunitas Belajar (Kombel) Sahabat dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru di SDN 7 Rejang Lebong”

Lokasi Observasi : SDN 7 Rejang Lebong

Hari/tanggal : .....

Informan : .....

#### Dokumentasi Implementasi Kegiatan Kombel

| No | Jenis Dokumen             | Indikator                      | Ada                      | Tidak Ada                | Catatan Temuan |
|----|---------------------------|--------------------------------|--------------------------|--------------------------|----------------|
| 1  | Daftar hadir guru         | Partisipasi guru               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |                |
| 2  | Foto kegiatan             | Aktifitas diskusi dan refleksi | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |                |
| 3  | Materi Presentasi Guru    | Berbagi Praktik Baik           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |                |
| 4  | Rencana tindak lanjut     | Keputusan kolektif             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |                |
| 5  | Bukti penggunaan BOS      | Dukungan sumber daya           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |                |
| 6  | Laporan Hari Belajar Guru | Integrasi kebijakan nasional   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |                |

Curup,

Informan

.....

### INSTRUMEN DOKUMENTASI

#### “Strategi Manajemen Kepala Sekolah pada Komunitas Belajar (Kombel) Sahabat dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru di SDN 7 Rejang Lebong”

Lokasi Observasi : SDN 7 Rejang Lebong

Hari/tanggal : .....

Informan : .....

#### Dokumentasi Dampak terhadap Kompetensi Pedagogik

| No | Jenis Dokumen            | Indikator                        | Ada                      | Tidak Ada                | Catatan Temuan |
|----|--------------------------|----------------------------------|--------------------------|--------------------------|----------------|
| 1  | Modul ajar/RPP           | Perencanaan sistematis           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |                |
| 2  | Instrumen asesmen        | Evaluasi autentik                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |                |
| 3  | Hasil supervisi akademik | Peningkatan kompetensi pedagogic | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |                |
| 4  | Refleksi guru tertulis   | Budaya refleksi                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |                |
| 5  | Hasil belajar siswa      | Dampak akademik                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |                |
| 6  | Prestasi guru/sekolah    | Dampak eksternal                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |                |

Curup,

Informan

.....

**Pengesahan Instrumen Penelitian**

**“Strategi Manajemen Kepala Sekolah pada Komunitas Belajar (Kombel) Sahabat  
dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru di SDN 7 Rejang Lebong”**

Curup, 27 Februari 2026

**Validator**



**Dr. Emmi Kholilah Harahap, M.Pd.I**

**NIP. 19900603 202012 2 004**

## DOKUMENTASI PENELITIAN



Wawancara awal dengan kepala sekolah



wawancara lanjutan dengan kepala sekolah



wawancara dengan ketua Kombel



Wawancara dengan Ibu Helen



Wawancara dengan Ibu Dina



Wawancara dengan Ibu Rita



Wawancara dengan Ibu Mitha



Wawancara dengan Pengawas Sekolah



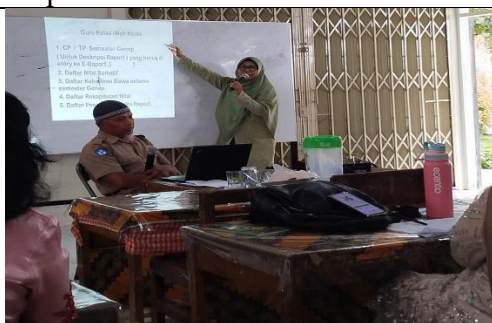
## DOKUMENTASI PENELITIAN



Kepala sekolah memberikan motivasi



Kepala sekolah melakukan refleksi



Guru berbagi praktik baik E-Rapor



Guru berbagi praktik baik pemanfaatan papan PID



Observasi pembelajaran kelas 6



Observasi Pembelajaran kelas 1



Observasi pembelajaran kelas 4



Observasi pembelajaran kelas 2





Kegiatan kumpul refleksi guru PAI



Kegiatan guru Fase B



Diskusi program sekolah



Guru mengikuti pelatihan tingkat nasional



Pelatihan tingkat Kabupaten



Piala dan Plakat Kumpul Inspiratif tingkat nasional Jambore GTK 2024



Piala-piala prestasi guru dan siswa



Peneliti hadir dalam kegiatan kumpul



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN) CURUP  
PROGRAM PASCASARJANA**

Jl. Setia Negara No 1 Kotak Pos 108 (0732) 21010-21759 Fax 21010 Kode Pos 39119  
Homepage <http://www.iaincurup.ac.id> Email [pascasarjana.staincurup@gmail.com](mailto:pascasarjana.staincurup@gmail.com)

**KEPUTUSAN**

**DIREKTUR PASCASARJANA INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN) CURUP**

Nomor : 169 /In.34/PCS/PP.00.9/02/2026

Tentang

**PENUNJUKAN PEMBIMBING I DAN II DALAM PENULISAN TESIS  
PROGRAM MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
PASCASARJANA (S2) INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN) CURUP**

- Menimbang** : a. Bahwa untuk kelancaran penulisan Tesis mahasiswa, perlu ditunjuk Dosen Pembimbing I dan II yang bertanggung jawab dalam penyelesaian penulisan yang dimaksud;
- b. Bahwa saudara yang namanya tercantum dalam Surat Keputusan ini dipandang cakap dan mampu serta memenuhi syarat untuk diserahi tugas sebagai Pembimbing I dan II;
- Mengingat** : 1. Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional;
2. Peraturan Presiden RI Nomor 24 Tahun 2018 tentang Institut Agama Islam Negeri Curup;
3. Peraturan Menteri Agama RI Nomor 30 Tahun 2018 tentang Organisasi dan Tata Kerja Institut Agama Islam Negeri Curup;
4. Keputusan Menteri Pendidikan Nasional RI Nomor 184/U/2001 tentang Pedoman Pengawasan, Pengendalian dan Pembinaan Program Diploma, Sarjana, dan Pascasarjana di Perguruan Tinggi;
5. Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 019558/B.II/3/2022 tanggal 18 April 2022 tentang Pengangkatan Rektor Institut Agama Islam (IAIN) Curup Periode 2022-2026;
6. Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Islam Nomor 6271 Tanggal 05 November 2014 tentang Izin Penyelenggaraan Program Pascasarjana (S2) Pada STAIN Curup;
7. Keputusan Rektor IAIN Curup Nomor 1195/In.34/R/Kp.07.05/09/2023 tentang Pengangkatan Direktur Pascasarjana IAIN Curup.

**MEMUTUSKAN:**

**Menetapkan** Saudara:

- Pertama** : 1. **Prof. Dr. Murni Yanto, M.Pd** NIP 19651212 198903 1 005
2. **Dr. Abdul Sahib, S.Pd.I., M.Pd** NIP 19720520 200312 1 001

Dosen Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Curup masing-masing sebagai Pembimbing I dan II dalam penulisan Tesis mahasiswa:

**NAMA** : Winda Sari Dewi  
**NIM** : 24861020  
**JUDUL TESIS** : Strategi Manajemen Kepala Sekolah Pada Komunitas Belajar (Kombel) dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru (Studi Kasus di SDN 7 Rejang Lebong)

- Kedua** : Proses Bimbingan dengan Pembimbing I dan Pembimbing II dilakukan 10 kali dan dapat dibuktikan dengan Kartu Bimbingan Tesis;
- Ketiga** : Pembimbing I bertugas membimbing dan mengarahkan hal-hal yang berkaitan dengan substansi dan konten Tesis. Untuk pembimbing II bertugas dan mengarahkan dalam penggunaan bahasa dan metodologi penulisan;
- Keempat** : Kepada masing-masing pembimbing diberi honorarium sesuai dengan peraturan yang berlaku;
- Kelima** : Surat Keputusan ini disampaikan kepada yang bersangkutan untuk diketahui dan dilaksanakan sebagaimana mestinya;
- Keenam** : Keputusan ini berlaku sejak ditetapkan dan berakhir setelah Tesis tersebut dinyatakan sah oleh IAIN Curup atau masa bimbingan telah mencapai 1 tahun sejak SK ini ditetapkan;
- Ketujuh** : Apabila terdapat kekeliruan dalam surat keputusan ini, akan diperbaiki sebagaimana mestinya sesuai peraturan yang berlaku.

Ditetapkan di Curup  
Pada tanggal, 11 Februari 2026  
Direktur,

  
**Hamengkubuwono**

**Tembusan**

1. Rektor IAIN Curup;
2. Bendahara IAIN Curup;
3. Kasubag TU Pascasarjana IAIN Curup;
4. Kepala Perpustakaan IAIN Curup;
5. Pembimbing I dan II;
6. Mahasiswa yang bersangkutan;
7. Arsip Pascasarjana IAIN Curup





**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA**  
**INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN) CURUP**  
**PROGRAM PASCASARJANA**

Jl. dr. Ak Gani No 1 Kotak Pos 108 Telp. (0732) 21010-7003044 Fax (0732) 21010 Curup 39119  
 Website : [www.pascasarjana.iaincurup.ac.id](http://www.pascasarjana.iaincurup.ac.id)

Nomor : 208 /In.34/PCS/PP.00.9/02/2026 23 Februari 2026  
 Sifat : Penting  
 Lampiran : -  
 Hal : Rekomendasi Izin Penelitian

**Yth. Kepala Dinas Penanaman Modal  
 Dan Perizinan Terpadu Satu Pintu  
 Kab. Rejang Lebong**

di-  
 Tempat

Dalam rangka penyusunan Tesis S.2 pada Program Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Curup :

Nama : Winda Sari Dewi  
 NIM : 24861020  
 Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam  
 Judul Tesis : Strategi Manajemen Kepala Sekolah Pada Komunitas Belajar (Kombel) dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru (Studi Kasus di SDN 7 Rejang Lebong)  
 Waktu Penelitian : 23 Februari 2026 s.d 23 Juli 2026

Mohon kiranya Bapak berkenan memberi izin penelitian kepada mahasiswa yang bersangkutan.

Demikianlah atas kerjasama dan izinnya diucapkan terima kasih.

Direktur,

Prof. Dr. Hamengkubuwono, M.Pd.  
 NIP 196508261999031001

Tembusan :  
 1. Wakil Rektor 1 Bidang Akademik IAIN Curup .  
 2. Mahasiswa Ybs.  
 3. Arsip



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA**  
**INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN) CURUP**  
**PROGRAM PASCASARJANA**

Jl. dr. Ak Gani No 1 Kotak Pos 108 Telp. (0732) 21010-7003044 Fax (0732) 21010 Curup 39119  
 Website : [www.pascasarjana.iaincurup.ac.id](http://www.pascasarjana.iaincurup.ac.id)

Nomor : 202 /In.34/PCS/PP.00.9/02/2026  
 Sifat : Penting  
 Lampiran : -  
 Hal : Rekomendasi Izin Penelitian

23 Februari 2026

Yth. Kepala Kesbangpol  
 Kab. Rejang Lebong

di-  
 Tempat

Dalam rangka penyusunan Tesis S.2 pada Program Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Curup :

|                         |                                                                                                                                                      |
|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Nama</b>             | : Winda Sari Dewi                                                                                                                                    |
| <b>NIM</b>              | : 24861020                                                                                                                                           |
| <b>Program Studi</b>    | : Manajemen Pendidikan Islam                                                                                                                         |
| <b>Judul Tesis</b>      | : Strategi Manajemen Kepala Sekolah Pada Komunitas Belajar (Kombel) dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru (Studi Kasus di SDN 7 Rejang Lebong |
| <b>Waktu Penelitian</b> | : 23 Februari 2026 s.d 23 Juli 2026                                                                                                                  |

Mohon kiranya Bapak berkenan memberi izin penelitian kepada mahasiswa yang bersangkutan.

Demikianlah atas kerjasama dan izinnya diucapkan terima kasih.

Direktur,

Prof. Dr. Hamengkubuwono, M.Pd.  
 NIP 196508261999031001

Tembusan :  
 1. Wakil Rektor 1 Bidang Akademik IAIN Curup .  
 2. Mahasiswa Ybs.  
 3. Arsip



**PEMERINTAH KABUPATEN REJANG LEBONG**  
**BADAN KESATUAN BANGSA DAN POLITIK**

Jalan. S. Sukowati No. 40 Curup Telp. (0732) 21308 - Kode Pos 39114

**REKOMENDASI PENELITIAN**

NOMOR : 070/ 77 /Bid. III/BKBP/2026

- Dasar : 1. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 64 Tahun 2011 Tentang Pedoman Penerbitan Rekomendasi Penelitian.
2. Surat dari Kementerian Agama Republik Indonesia Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Curup Program Pascasarjana Nomor : 209/In.34/PCS/PP.00.9/02/2026 tanggal 23 Februari 2026 Hal Rekomendasi Izin Penelitian.
3. Surat dari Kepala Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Nomor : 503/56/Bid.I/2026 tanggal 23 Februari 2026 tentang Mohon Rekomendasi Izin Penelitian.

Plt. Kepala Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Rejang Lebong dengan ini memberikan Rekomendasi Penelitian kepada :

Nama / TTL : Winda Sari Dewi / Simpang Tiga, 11 Oktober 1990  
 NIM : 24861020  
 Pekerjaan : Pegawai Negeri Sipil (PNS)  
 Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam  
 Judul Tesis : Strategi Manajemen Kepala Sekolah Pada Komunitas Belajar (Kombel) Dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru (Studi Kasus Di SDN 7 Rejang Lebong).  
 Lokasi Penelitian : SDN 7 Rejang Lebong  
 Waktu Penelitian : 23 Februari 2026 s.d 23 Juli 2026

Dengan ketentuan sebagai berikut :

- Harus mentaati semua ketentuan Perundang-undangan yang berlaku.
- Penelitian tidak boleh menyimpang dari Proposal Penelitian.
- Selesai melakukan Penelitian agar melaporkan hasil Kegiatan kepada Plt. Kepala Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Rejang Lebong.
- Rekomendasi ini akan dicabut dan dinyatakan tidak berlaku, apabila Pemegang Surat Rekomendasi ini tidak mentaati ketentuan sebagaimana tersebut di atas.

Demikian Rekomendasi ini dibuat untuk dipergunakan seperlunya.

Ditetapkan di : Curup  
 Pada Tanggal : 23 Februari 2026

Plt. KEPALA BADAN KESATUAN  
 BANGSA DAN POLITIK

**H. JENI, S.Sos, M.M**  
 PEMBINA TK. I / IV.B  
 NIP. 19690305 199202 2 001

Tembusan disampaikan kepada :

- Kepala Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu
- Kementerian Agama Republik Indonesia Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Curup



**PEMERINTAH KABUPATEN REJANG LEBONG**  
**DINAS PENANAMAN MODAL**  
**DAN PELAYANAN TERPADU SATU PINTU**  
 Jalan Basuki Rahmat No.10 ■ Telp. (0732) 24622 Curup

**SURAT IZIN**

Nomor : 503/64/II/DPMP/TSP/II/2026

**TENTANG PENELITIAN**  
**KEPALA DINAS PENANAMAN MODAL DAN PTSP KABUPATEN REJANG LEBONG**

- Dasar :
1. Keputusan Bupati Rejang Lebong Nomor 14 Tahun 2022 Tentang Pelimpahan Kewenangan Penandatanganan Dan Pengelolaan Perizinan dan Non Perizinan Kepada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Rejang Lebong.
  2. Surat Dari Kepala Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Rejang Lebong Nomor : 070/73 /Bid.III/BKBP/2026 tanggal 23 Februari 2026 Hal Rekomendasi Penelitian.
  3. Surat dari Direktur Program Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Curup Nomor : 208/In.34/PCS/PP.00.9/02/2026 tanggal 23 Februari 2026 Hal Rekomendasi Izin Penelitian.

Dengan ini mengizinkan, melaksanakan Penelitian kepada :

|                         |                                                                                                                                                         |
|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nama / TTL              | : Winda Sari Dewi / Simpang Tiga, 11 Oktober 1990                                                                                                       |
| NIM                     | : 24861020                                                                                                                                              |
| Pekerjaan               | : Pegawai Negeri Sipil (PNS)                                                                                                                            |
| Program Studi/ Fakultas | : S2 Manajemen Pendidikan Islam / Pascasarjana                                                                                                          |
| Judul Tesis             | : "Strategi Manajemen Kepala Sekolah Pada Komunitas Belajar (Kombel) Dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru (Studi Kasus Di SDN 7 Rejang Lebong)" |
| Lokasi Penelitian       | : SDN 7 Rejang Lebong                                                                                                                                   |
| Waktu Penelitian        | : 23 Februari 2026 s.d 23 Juli 2026                                                                                                                     |
| Penanggung Jawab        | : Direktur Program Pascasarjana IAIN Curup                                                                                                              |

Dengan ketentuan sebagai berikut:

- a) Harus mentaati semua ketentuan Perundang-Undangan yang berlaku.
- b) Selesai melakukan penelitian agar melaporkan/menyampaikan hasil penelitian kepada Kepala Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Rejang Lebong.
- c) Apabila masa berlaku Izin ini sudah berakhir, sedangkan pelaksanaan penelitian belum selesai perpanjangan izin Penelitian harus diajukan kembali kepada instansi pemohon.sp
- d) Izin ini dicabut dan dinyatakan tidak berlaku, apabila ternyata pemegang surat Izin ini tidak menaati/mengindahkan ketentuan-ketentuan seperti tersebut di atas.

Demikian Izin ini dikeluarkan untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Ditetapkan di : Curup  
 Pada Tanggal : 24 Februari 2026



Kepala Dinas Penanaman Modal dan  
 Pelayanan Terpadu Satu Pintu  
 Kabupaten Rejang Lebong

**AGUS, SH**  
 Pembina (IV/a)  
 NIP. 19780810 200903 1 004

Tembusan :

1. Kepala Badan Kesbangpol Kab. RI.
2. Direktur Program Pascasarjana IAIN Curup
3. Kepala Sekolah SDN 7 Rejang Lebong
4. Yang Bersangkutan
5. Arsip





**PEMERINTAH KABUPATEN REJANG LEBONG**  
**DINAS PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN**  
**SEKOLAH DASAR NEGERI 7 REJANG LEBONG**  
 Jln. Ketahun I Prummas Kel Batu Gahng Kec. Curup Tengah Tlp. (0732) 24192



**SURAT KETERANGAN**  
**NOMOR : 421.2/01g/KP/SDN7/RL/II/2026**

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Tri Handayani, M.Pd  
 NIP : 19820118 200502 2 002  
 Jabatan : Kepala sekolah SDN 7 Rejang Lebong

Menerangkan dengan sebenarnya bahwa:

Nama : Winda Sari Dewi  
 NIM : 24861020  
 Prodi : S2. MPI

Telah melakukan penelitian dalam rangka menyusun tesis yang berjudul "Strategi Manajemen Kepala Sekolah Pada Komunitas Belajar (Kombel) Bersahabat Dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru (Studi Kasus di SDN 7 Rejang Lebong)" mulai tanggal 23 Februari 2026 s/d 23 Mei 2026.

Demikianlah surat keterangan ini dibuat dengan sebenar-benarnya, agar dapat dipergunakan sebagai mana mestinya.

Curup, 23 Mei 2026  
 Mengetahui  
 Kepala SD Negeri 7 Rejang Lebong

**Tri Handayani, M.Pd**  
 NIP : 198201182005022002



**PEMERINTAH KABUPATEN REJANG LEBONG**  
**DINAS PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN**  
**SEKOLAH DASAR NEGERI 7 REJANG LEBONG**  
 Jln. Ketahun I Purnamas Kel Batu Galing Kec. Curup Tengah Tlp. (0732) 24192



### JADWAL WAWANCARA

| No | Hari Tanggal            | Tempat                  | Waktu     | Objek                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----|-------------------------|-------------------------|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | Selasa,<br>3 Maret 2026 | Ruang Kepala<br>sekolah | 09.00 WIB | 1. Strategi Manajemen Kepala Sekolah dalam pengelolaan kornbel.<br>2. Implementasi strategi manajemen kepala sekolah pada kornbel dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru.<br>3. Dampak strategi manajemen kepala sekolah pada kornbel dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru |
| 2  | Jumat,<br>10 April 2026 | Ruang UKS               | 08.00 WIB |                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 3  | Jumat,<br>10 April 2026 | Ruang UKS               | 09.00 WIB |                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 4  | Jumat,<br>10 April 2026 | Ruang UKS               | 10.00 WIB |                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 5  | Sabtu,<br>11 April 2026 | Ruang Kelas             | 09.30 WIB |                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 6  | Senin,<br>13 April 2026 | Ruang Kelas             | 09.30 WIB |                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

Curup, 2 April 2026  
 Mengetahui  
 Kepala SD Negeri 7 Rejang Lebong

Tri Handayani, M.Pd  
 NIP :198201182005022002





**PEMERINTAH KABUPATEN REJANG LEBONG**  
**DINAS PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN**  
**SEKOLAH DASAR NEGERI 7 REJANG LEBONG**  
 Jln. Ketahun I Prumnas Kel Batu Galing Kec. Curup Tengah Tlp (0732) 24192



### JADWAL OBSERVASI

| No | Hari Tanggal             | Tempat      | Waktu                    | Objek                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----|--------------------------|-------------|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | Jumat,<br>10 April 2026  | Ruang Kelas | 07.30 WIB                | 1. Strategi Manajemen Kepala Sekolah dalam pengelolaan kornbel.<br>2. Implementasi strategi manajemen kepala sekolah pada kornbel dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru.<br>3. Dampak strategi manajemen kepala sekolah pada kornbel dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru |
| 2  | Jumat,<br>10 April 2026  | Ruang Kelas | 09.30 WIB                |                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 3  | Sabtu,<br>11 April 2026  | Ruang Kelas | 09.30 WIB                |                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 4  | Senin,<br>13 April 2026  | Ruang Kelas | 10.00 WIB                |                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 5  | Selasa,<br>21 April 2026 | Ruang Kelas | 08.00 WIB -<br>12.00 WIB |                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

Curup, 2 April 2026  
 Mengetahui  
 Kepala SD Negeri 7 Rejang Lebong

Tri Handayani, M.Pd  
 NIP :198201182005022002

### SURAT KETERANGAN TELAH WAWANCARA

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Tri Handayani, M.Pd  
 NIP : 19820118 200502 2 002  
 Jabatan : Kepala sekolah SDN 7 Rejang Lebong

Menerangkan dengan sebenarnya bahwa:

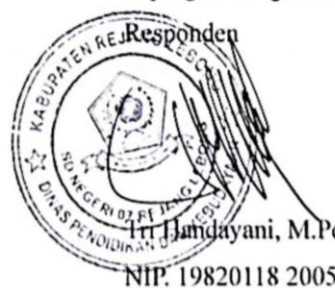
Nama : Winda Sari Dewi  
 NIM : 24861020  
 Prodi : S2. MPI

Telah melakukan wawancara dalam rangka menyusun tesis yang berjudul:

"STRATEGI MANAJEMEN KEPALA SEKOLAH PADA KOMUNITAS BELAJAR (KOMBEL) BERSAHABAT DALAM MENINGKATKAN KOMPETENSI PEDAGOGIK GURU (Studi Kasus di SDN 7 Rejang Lebong)".

Demikianlah surat keterangan ini dibuat dengan sebenar-benarnya, agar dapat dipergunakan sebagai mana mestinya.

Rejang Lebong, 3 Maret 2026

Responden  
  
 Tri Handayani, M.Pd  
 NIP. 19820118 200502 2 002

**SURAT KETERANGAN TELAH WAWANCARA**

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Zaenuri, S.Pd.SD  
NIP : 196805171993041001  
Jabatan : Ketua Kombel Bersahabat

Menerangkan dengan sebenarnya bahwa:

Nama : Winda Sari Dewi  
NIM : 24861020  
Prodi : S2. MPI

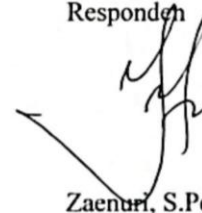
Telah melakukan wawancara dalam rangka menyusun tesis yang berjudul:

"STRATEGI MANAJEMEN KEPALA SEKOLAH PADA KOMUNITAS BELAJAR (KOMBEL) BERSAHABAT DALAM MENINGKATKAN KOMPETENSI PEDAGOGIK GURU (Studi Kasus di SDN 7 Rejang Lebong)".

Demikianlah surat keterangan ini dibuat dengan sebenar-benarnya, agar dapat dipergunakan sebagai mana mestinya.

Rejang Lebong, 10 April 2026

Responden



Zaenuri, S.Pd.SD

NIP. 196805171993041001

**SURAT KETERANGAN TELAH WAWANCARA**

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Helen Oktarina, S.Pd. Gr

NIP : 19951001 201902 2 001

Jabatan : Guru kelas 6

Menerangkan dengan sebenarnya bahwa:

Nama : Winda Sari Dewi

NIM : 24861020

Prodi : S2. MPI

Telah melakukan wawancara dalam rangka menyusun tesis yang berjudul:

"STRATEGI MANAJEMEN KEPALA SEKOLAH PADA KOMUNITAS BELAJAR (KOMBEL) BERSAHABAT DALAM MENINGKATKAN KOMPETENSI PEDAGOGIK GURU (Studi Kasus di SDN 7 Rejang Lebong)".

Demikianlah surat keterangan ini dibuat dengan sebenar-benarnya, agar dapat dipergunakan sebagai mana mestinya.

Rejang Lebong, 11 April 2026

Responden



Helen Oktarina, S.Pd. Gr

NIP. 19951001 201902 2 001

**SURAT KETERANGAN TELAH WAWANCARA**

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Dina Wahyuni, S.Pd  
NIP : 19870605 201101 2 015  
Jabatan : Koordinator Fase C

Menerangkan dengan sebenarnya bahwa:

Nama : Winda Sari Dewi  
NIM : 24861020  
Prodi : S2. MPI

Telah melakukan wawancara dalam rangka menyusun tesis yang berjudul:

"STRATEGI MANAJEMEN KEPALA SEKOLAH PADA KOMUNITAS BELAJAR (KOMBEL) BERSAHABAT DALAM MENINGKATKAN KOMPETENSI PEDAGOGIK GURU (Studi Kasus di SDN 7 Rejang Lebong)".

Demikianlah surat keterangan ini dibuat dengan sebenar-benarnya, agar dapat dipergunakan sebagai mana mestinya.

Rejang Lebong, 10 April 2026

Responden



Dina Wahyuni, S.Pd

NIP. 19870605 201101 2 015

**SURAT KETERANGAN TELAH WAWANCARA**

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Mitha Purnama Sari, S.Pd. Gr

NIP : 19990820 202421 2 027

Jabatan : Guru Kelas I

Menerangkan dengan sebenarnya bahwa:

Nama : Winda Sari Dewi

NIM : 24861020

Prodi : S2. MPI

Telah melakukan wawancara dalam rangka menyusun tesis yang berjudul:

"STRATEGI MANAJEMEN KEPALA SEKOLAH PADA KOMUNITAS BELAJAR (KOMBEL) BERSAHABAT DALAM MENINGKATKAN KOMPETENSI PEDAGOGIK GURU (Studi Kasus di SDN 7 Rejang Lebong)".

Demikianlah surat keterangan ini dibuat dengan sebenar-benarnya, agar dapat dipergunakan sebagai mana mestinya.

Rejang Lebong, 13 April 2026

Responden



Mitha Purnama Sari, S.Pd. Gr

NIP. 19990820 202421 2 027



**SURAT KETERANGAN TELAH WAWANCARA**

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Rita Apriyani, M.Pd

NIP : 1984112009032011

Jabatan : Koordinator Fase B

Menerangkan dengan sebenarnya bahwa:

Nama : Winda Sari Dewi

NIM : 24861020

Prodi : S2. MPI

Telah melakukan wawancara dalam rangka menyusun tesis yang berjudul:

"STRATEGI MANAJEMEN KEPALA SEKOLAH PADA KOMUNITAS BELAJAR (KOMBEL) BERSAHABAT DALAM MENINGKATKAN KOMPETENSI PEDAGOGIK GURU (Studi Kasus di SDN 7 Rejang Lebong)".

Demikianlah surat keterangan ini dibuat dengan sebenar-benarnya, agar dapat dipergunakan sebagai mana mestinya.

Rejang Lebong, 10 April 2026

Responden



Rita Apriyani, M.Pd

NIP. 1984112009032011

**SURAT KETERANGAN TELAH WAWANCARA**

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Aswan Milaga, M.Pd  
NIP : NIP. 19850312 200502 1 001  
Jabatan : Pengawas Sekolah

Menerangkan dengan sebenarnya bahwa:

Nama : Winda Sari Dewi  
NIM : 24861020  
Prodi : S2. MPI

Telah melakukan wawancara dalam rangka menyusun tesis yang berjudul:

"STRATEGI MANAJEMEN KEPALA SEKOLAH PADA KOMUNITAS BELAJAR (KOMBEL) BERSAHABAT DALAM MENINGKATKAN KOMPETENSI PEDAGOGIK GURU (Studi Kasus di SDN 7 Rejang Lebong)".

Demikianlah surat keterangan ini dibuat dengan sebenar-benarnya, agar dapat dipergunakan sebagai mana mestinya.

Rejang Lebong, 22 April 2026

Responden



Aswan Milaga, M.Pd

NIP. 19870605 201101 2 015



## CURRICULUM VITAE



Winda Sari Dewi, lahir di Kaur pada tanggal 11 Oktober 1990. Penulis merupakan anak dari pasangan Bapak Tomi Siswadi dan Ibu Asnayati. Penulis menempuh pendidikan dasar di SDN Gunung Agung 2, kemudian melanjutkan pendidikan menengah pertama di SMPN 1 Kaur Utara, dan pendidikan menengah atas di SMAN 3 Kota Bengkulu. Selanjutnya penulis melanjutkan pendidikan tinggi S1 pada program studi PGSD di UNIB dan saat ini sedang menempuh pendidikan S2 pada Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam IAIN Curup.

Mengawali karier di dunia pendidikan pada tahun 2014 sebagai guru di SD Negeri 101 Rejang Lebong, Pada Desember 2024, dipercaya untuk menjalankan tugas sebagai Pengawas Sekolah di Dinas Pendidikan Kab. Rejang Lebong hingga saat ini. Dalam kehidupan pribadi, penulis memegang prinsip bahwa pendidikan merupakan sarana utama dalam membangun peradaban dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Dengan semangat belajar dan pengabdian, penulis berharap dapat terus memberikan manfaat bagi dunia pendidikan dan masyarakat luas.