

KETERAMPILAN MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN KOMPETENSI PEDAGOGIK GURU SMA NEGERI 1 SUKOREJO KABUPATEN KENDAL

¹⁾Nita Rulianah, ²⁾Nurkolis, ³⁾Sumarno

^{1,2,3} Pascasarjana Manajemen Pendidikan UPGRIS, Semarang

E-mail: nitarkebumen@gmail.com

Abstract

This study discusses the principal's managerial skills in improving the pedagogical competence of teachers at SMA Negeri 1 Sukorejo, Kendal Regency. The background of the research is the continuous improvement of teacher pedagogical competence in the Education Report at SMA Negeri 1 Sukorejo from 2022 to 2024. This achievement is estimated to be due to the principal's managerial skills. The study uses a qualitative approach with a descriptive type. Data collection uses interviews, observations and documentation. Informants are determined purposively, data was obtained through data reduction, data presentation, and drawing conclusions. The validity of the data is tested through triangulation techniques. The results of the study indicate that the principal of SMA Negeri 1 Sukorejo uses conceptual skills to improve teacher competence by understanding the concept of pedagogical competence. The principal develops strategies, through training, workshops, monitoring, observation, and involving competent resource persons. The policies taken include providing facilities, giving awards, and collaborating with other educational institutions. The principal recognizes opportunities and problems related to teacher pedagogical competence through needs analysis and routine evaluation. The principal improves teacher competence by applying human relations skills, such as building good communication, providing assistance and guidance as needed, motivating and inspiring teachers, and involving various parties in decision making related to training. In addition, the principal also uses technical skills by directing teachers in preparing learning designs, creating a comfortable and conducive classroom environment, conducting learning evaluations appropriately, and managing facilities and infrastructure in a structured manner. Teacher direction and coaching through mentoring are also carried out to ensure that the quality of learning is maintained. The conclusion of this study, the principal of SMA Negeri 1 Sukorejo applies conceptual skills, human relations skills and technical skills in improving teacher pedagogical competence. The author provides suggestions for the principal to improve monitoring and observation of the implementation of teacher pedagogical competence through academic supervision at least twice in each semester.

Keywords: Principal managerial skills, Pedagogical competence, Education raport

1. PENDAHULUAN

Latar Belakang Masalah

Menurut Henderson dalam Sadulloh (2017), pendidikan merupakan suatu proses pertumbuhan dan perkembangan, sebagai hasil interaksi individu dengan lingkungan social dan lingkungan fisik, berlangsung sepanjang hayat sejak manusia lahir. Pendidikan merupakan suatu hal yang sangat penting dan tidak dapat dipisahkan dalam kehidupan manusia, baik dalam kehidupan keluarga, maupun dalam kehidupan berbangsa dan bernegara. Dalam undang-undang RI nomor 20 tahun 2003 tentang Pendidikan Nasional dikatakan bahwa pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan,

pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.

Komponen pendidikan yang memiliki peran penting adalah guru dan kepala sekolah. Guru melaksanakan tugas sebagai pengajar sekaligus pendidik. Guru memiliki tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, serta menilai dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah. Seorang guru bertugas mentransfer ilmu pengetahuan, menanamkan nilai-nilai, memberikan arahan dan bimbingan serta menuntun peserta didiknya dalam belajar. Guru sebagai ujung tombak dalam penyelenggaraan pendidikan memiliki peran yang sangat penting dalam menentukan kualitas pendidikan yang diberikan kepada generasi muda.

Guru dituntut memiliki beberapa kompetensi dalam menjalankan tugasnya, salah satunya kompetensi pedagogic yang merupakan kemampuan guru dalam mengelola pembelajaran secara efektif, meliputi perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi pembelajaran. Guru yang menguasai dan menerapkan kompetensi pedagogik dapat memberikan pengajaran yang efektif, mendukung perkembangan akademis dan pribadi peserta didik, dan pada akhirnya meningkatkan kualitas pendidikan secara keseluruhan. Kompetensi ini tidak hanya penting untuk keberhasilan individu peserta didik, tetapi juga untuk pencapaian tujuan pendidikan yang lebih luas.

Menurut Febriana (2019), sebagai seorang pendidik, guru harus memahami psikologi perkembangan anak sehingga mengetahui dengan benar pendekatan yang tepat yang dilakukan kepada peserta didik. Guru memiliki pengetahuan dan pemahaman terhadap latar belakang peserta didik sehingga dapat mengidentifikasi permasalahan yang dihadapi peserta didik serta menentukan solusi dan pendekatan yang tepat. Sedangkan kemampuan merencanakan pembelajaran mencakup kemampuan: 1) merencanakan pengorganisasian bahan-bahan pembelajaran, 2) merencanakan pengelolaan kegiatan belajar-mengajar, 3) merencanakan pengelolaan kelas, 4) merencanakan penggunaan media dan sumber pembelajaran, dan 5) merencanakan prestasi peserta didik untuk kepentingan pembelajaran.

Peningkatan dan penerapan kompetensi pedagogik guru tak lepas dari peran kepala sekolah. Kepala sekolah sebagai manajerial harus mampu mengelola dan memberdayakan sumber daya di sekolah, termasuk guru. Menurut Mulyasa (2022) paradigma pendidikan yang memberikan kewenangan yang luas kepada kepala sekolah dalam mengembangkan berbagai potensinya memerlukan peningkatan kemampuan kepala sekolah dalam berbagai aspek manajerial agar dapat mencapai tujuan sesuai dengan visi dan misi yang diemban sekolahnya. Agar wewenang yang diberikan dapat dijalankan dengan baik, maka kepala sekolah harus kompeten dalam merencanakan, menjalankan serta mengevaluasi program-program sekolah.

Berdasarkan penelitian Ariyanti (2019:27), kepala sekolah memerlukan keterampilan manajerial yang baik dalam rangka menjamin kualitas agar sesuai dengan tujuan pendidikan. Kepala Sekolah disamping berfungsi sebagai top manager, juga tidak kalah pentingnya berfungsi sebagai pengawas sekolah. Ini dimaksudkan bahwa seorang top manager adalah faktor penentu dalam sukses atau gagalnya suatu organisasi sekolah dan merupakan kunci pembuka suksesnya sebuah organisasi. Seorang manajer yang sukses harus memiliki kemampuan manajerial dan mampu mengelola organisasinya, menciptakan budaya organisasi yang sehat dan nyaman, mampu mengantisipasi perubahan, mengoreksi kelemahan-kelemahan serta sanggup membawa organisasinya menuju sasaran jangka waktu yang ditetapkan, sehingga guru akan memiliki kepuasan kerja yang ditunjukkan melalui kinerjanya.

Keterampilan konseptual kepala sekolah dapat dilihat dari kekuatannya mengembangkan ide perencanaan sekolah, Rencana Layanan Sekolah (RLS), Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS), menyiapkan instruksi dan prosedur sekolah, dan sistem sekolah. Keterampilan berpikir ini berkaitan erat dan otoritas perencanaan dasar sekolah (Putri dan Hasan, 2023:29).

Menurut hasil penelitian Iskandar (2017:94), keterampilan teknis yang diperlukan oleh kepala sekolah adalah yang erat kaitannya dengan aplikasi pengetahuan tentang cara pengelolaan

kelas, penggunaan metode pengajaran, teknik evaluasi siswa, teknik pembuatan satuan acara pembelajaran, teknik-teknik pengelolaan sarana dan prasarana pendidikan, serta teknik mengarahkan dan membina para guru di sekolah.

Pada penelitian Widodo (2017: 89), keterampilan konseptual kepala sekolah yang telah dilakukan adalah penyusunan visi, misi dan tujuan sekolah, kepala sekolah melalui rapat dengan guru dan karyawan, melibatkan komite sekolah, unsur masyarakat dan dinas pendidikan yang selanjutnya dipublikasikan pada masyarakat.

Penelitian dari Rohmah (2014:149) bahwa keterampilan hubungan manusia dari Kepala Sekolah mencapai keberhasilan dalam peningkatan kinerja guru. Adapun keterampilan manajerial yang dilakukan adalah komunikasi dan kerjasama. Kepala sekolah melakukan komunikasi untuk menyampaikan pikiran, memberi dan menerima informasi dengan menerapkan manajemen modern partisipatif, memberikan pemahaman, meluruskan kesalahpahaman, dan memberikan motivasi kepada guru yang disampaikan secara *directly* dan *non directly* agar guru meningkatkan kinerja yang dimiliki. Kepala sekolah juga bekerjasama dengan guru dengan cara menentukan program secara bersama-sama.

Penerapan keterampilan manajerial, baik keterampilan konseptual, keterampilan hubungan manusia dan keterampilan teknis kepala sekolah berpengaruh besar kepada peningkatan kompetensi pedagogik guru.

Penelitian ini dilakukan di SMA Negeri 1 Sukorejo yang terletak Jalan Banaran No. 5, Dusun Sudagaran, Desa Sukorejo, Kecamatan Sukorejo, Kabupaten Kendal. SMA Negeri 1 Sukorejo merupakan sekolah yang menjadi tujuan utama masyarakat dalam melanjutkan pendidikan. Sekolah yang memiliki branding sekolah sehat, sekolah bersinar dan sekolah adiwiyata tingkat nasional terus meningkatkan kualitas pendidikan sehingga berhasil meraih banyak prestasi baik akademik maupun non akademik. Keberhasilan ini tak lepas dari kepala sekolah SMA Negeri 1 Sukorejo yang menerapkan keterampilan manajerial untuk terus meningkatkan kualitas pendidikan melalui berbagai upaya, termasuk peningkatan kompetensi guru. Kepala sekolah menerapkan keterampilan teknis, keterampilan hubungan manusia dan keterampilan konseptual dalam pengembangan kompetensi guru.

Kepala sekolah SMA Negeri 1 Sukorejo menciptakan hubungan yang baik dan terbuka dengan warga sekolah. Guru dan tenaga kependidikan diberikan kebebasan dalam menyampaikan pendapat maupun masukan dalam rapat dan kegiatan sekolah lainnya. Kepala sekolah ringan tangan dalam memberikan dukungan yang diperlukan sehingga tercipta suasana kerja yang positif. Kepala sekolah juga tak segan melakukan pendekatan personal dalam menyelesaikan berbagai persoalan yang ada.

Kepala sekolah SMA Negeri 1 Sukorejo menyusun berbagai strategi dan kebijakan sekolah yang tertuang dalam visi, misi dan tujuan sekolah serta penyusunan dari RKS, RKJM dan RKAS. Salah satu program yang disusun adalah program peningkatan kompetensi pedagogik guru. Kepala sekolah mendorong guru untuk meningkatkan kompetensi pedagogik dan melengkapi fasilitas pelatihan. Pada awal tahun pelajaran, kepala sekolah menyusun program dan anggaran untuk peningkatan kompetensi pedagogik guru seperti kegiatan IHT, workshop, MGMP serta komunitas belajar. Kepala sekolah menyediakan akses ke berbagai pelatihan, workshop, dan seminar yang relevan untuk mengembangkan kemampuan pedagogik guru. Selain pelatihan formal, kepala sekolah mendorong guru untuk melakukan pelatihan mandiri dan pengembangan kompetensi pedagogik.

Kepala sekolah melaksanakan pengelolaan kurikulum, perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran, asesmen, supervisi maupun pengembangan potensi peserta didik. Pemberdayaan komunitas belajar “Semorasa” setiap hari senin sebagai wadah kolaborasi, berbagi praktik baik, meningkatkan wawasan dan kompetensi pedagogik serta mencari solusi untuk permasalahan terkait pembelajaran. Monitoring terhadap pembelajaran pada jam-jam tertentu untuk

memastikan pembelajaran kondusif dan nyaman. Kepala sekolah melengkapi saran prasarana pembelajaran termasuk dukungan terhadap penerapan teknologi pembelajaran.

Berdasarkan rapor pendidikan, diketahui bahwa kompetensi pedagogik guru pada rapor pendidikan terus meningkat dari tahun 2022 hingga 2024. Pada tahun 2024, SMA Negeri 1 Sukorejo juga memperoleh BOS Kinerja karena termasuk sekolah dengan nilai rapor pendidikan tertinggi. Peningkatan kompetensi pedagogik guru SMA Negeri 1 Sukorejo pada Rapor Pendidikan yaitu pada indikator D.1 Kualitas pembelajaran dan indikator D.2 Refleksi dan perbaikan pembelajaran oleh guru. Dimensi yang mencakup kompetensi pedagogik guru pada Rapor Pendidikan yaitu dimensi D. Menurut Kiriana dan Widiasih (2023:158), dimensi D merupakan mutu dan relevansi pembelajaran. Pendidikan yang bermutu adalah pendidikan yang mampu menghasilkan pendidik yang profesional. Dimana peningkatan mutu pendidikan meliputi peningkatan kualitas pembelajaran. Adapun indikator dari dimensi D yang menunjukkan kompetensi pedagogik guru adalah D.1 Kualitas pembelajaran dan D.2 Refleksi dan perbaikan pembelajaran oleh guru.

Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti bermaksud mengadakan penelitian tesis di SMA Negeri 1 Sukorejo Kabupaten Kendal dengan judul “Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru SMA Negeri 1 Sukorejo Kabupaten Kendal”.

Telaah Pustaka

Pengertian Kompetensi Pedagogik

Dalam Undang-Undang Republik Indonesia nomor 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen, pasal 10 ayat 1 dijelaskan bahwa kompetensi pedagogik adalah kemampuan seorang tenaga pengajar dalam mengelola kegiatan belajar mengajar yang berkaitan langsung dengan peserta didik. Pada Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan Pasal 28 Ayat (3) butir a, yang dimaksud dengan kompetensi pedagogik adalah kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.

Dalam Peraturan Dirjen GTK Nomor 2626/B/HK.04.01/2023 Tahun 2023 pasal 6, Kompetensi pedagogik merupakan kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik untuk mencapai tujuan pembelajaran yang berpusat pada peserta didik. Menurut Helmawati (2014:19) kompetensi pedagogik adalah kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik yang meliputi: a) pemahaman terhadap peserta didik, b) perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, c) evaluasi hasil belajar, dan d) pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.

Kompetensi pedagogik menurut Rahmah (2014: 32) adalah suatu kemampuan yang dimiliki guru dalam mengelola pembelajaran peserta didik. Sedangkan menurut Irwantoro dan Suryana (2016:3), kompetensi pedagogik adalah kemampuan guru berkenaan dengan penguasaan teoritis dan proses aplikasinya dalam pembelajaran. Febriana (2019: 10) mengemukakan bahwa kompetensi pedagogik adalah kompetensi guru dalam mengelola pembelajaran peserta didik yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk melaksanakan berbagai potensi yang dimilikinya. Kompetensi pedagogik yang dimaksud antara lain kemampuan untuk memahami peserta didik secara mendalam dan penyelenggaraan pembelajaran yang mendidik. Pemahaman tentang peserta didik meliputi pemahaman tentang psikologi perkembangan anak, sedangkan pembelajaran yang mendidik meliputi kemampuan merancang pembelajaran, mengimplementasikan pembelajaran, menilai proses dan hasil pembelajaran, dan melakukan perbaikan secara berkelanjutan.

Wijaya, et.al (2023:10) menyatakan bahwa kompetensi pedagogik adalah kemampuan

seorang guru dalam mengelola proses pembelajaran yang mencakup pemahaman guru dalam merencanakan serta melaksanakan proses pembelajaran dan pemahaman guru terhadap peserta didik. Berdasarkan regulasi dan pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa kompetensi pedagogik adalah kemampuan guru dalam mengelola pembelajaran untuk mencapai tujuan, yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran yang berpusat pada peserta didik, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.

Dimensi Kompetensi Pedagogik Guru

Menurut Herlambang (2018:9), guru mempunyai peran besar dalam melahirkan generasi tangguh yang akan berjuang untuk meraih kebahagiaan dan kedewasaan. Guru sebagai sebuah profesi, menuntut kecakapan untuk melaksanakan tugas yang kompleks, menuntut pikiran, keterampilan dan sikap kritis dalam menangani berbagai fenomena pendidikan yang terjadi. Seorang guru tidak hanya berkewajiban menyampaikan ilmu pengetahuan melainkan berperan dalam membangun karakter peserta didik.

Menurut Sadulloh (2017: 132-134), guru sebagai pendidik harus memenuhi beberapa syarat khusus. Untuk mengajar ia dibekali dengan berbagai ilmu kependidikan dan keguruan sebagai dasar, disertai seperangkat latihan keterampilan keguruan (Praktek Pengalaman Lapangan), belajar mempersonalisasikan (menjadi milik pribadi) beberapa sikap keguruan dan kependidikan yang diperlukan. Guru dituntut untuk mempunyai pengalaman dalam mengajar sehingga dalam penyampaian ilmu dapat dilaksanakan dengan lancar. Pengalaman yang diajarkan tidak hanya pada bidang keilmuan, tetapi juga mempunyai pengetahuan dan pengalaman dalam penyelenggaraan pembelajaran di kelas. Adapun syarat guru sebagai pendidik antara lain: a) guru harus memahami tujuan pembelajaran, b) guru harus mengenal anak didiknya, c) guru harus mengetahui prinsip dan penggunaan alat pendidikan, d) guru harus bersedia membantu peserta didik, dan e) guru harus dapat menyatupadukan dengan anak didiknya.

Wahyudi dalam Rahmah (2014: 32) menyebutkan bahwa dalam kompetensi pedagogik, guru harus mampu: a) memahami, menilai karakteristik peserta didik dari aspek fisik, moral, sosial, kultural, emosional, dan mental. b) menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik. c) mengembangkan kurikulum yang terkait dengan mata pelajaran/bidang pengembangan yang diampu, d) menyelenggarakan pembelajaran yang mendidik. e) Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk kepentingan pembelajaran. f) Memfasilitasi setiap pengembangan potensi yang dimiliki peserta didik untuk dapat mengaktualisasikan kemampuan yang dimilikinya. g) Berkomunikasi secara efektif, empati, dan santun dengan peserta didik. h) Menyelenggarakan penilaian, evaluasi proses dan hasil pembelajaran. i) Memanfaatkan hasil penilaian dan evaluasi untuk kepentingan pembelajaran dan j) Melakukan tindakan reflektif untuk meningkatkan kualitas pembelajaran.

Menurut Irwantoro dan Suryana (2016:4), kompetensi pedagogik mempunyai 7 kompetensi inti yaitu: a) guru menguasai karakteristik peserta didik, b) menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik, c) pengembangan kurikulum, d) melaksanakan kegiatan pembelajaran yang mendidik, e) mengembangkan potensi peserta didik, f) komunikasi dengan peserta didik dan g) penilaian dan evaluasi. Dengan demikian, cabang kompetensi dari kompetensi pedagogik harus dikuasai oleh guru agar dapat memberikan pembelajaran yang baik pada peserta didik.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 74 Tahun 2008 jo Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 tahun 2017 Tentang Guru pasal 3 ayat (4) disebutkan kompetensi pedagogik adalah kemampuan seseorang pendidik dalam mengelola pembelajaran peserta didik yang meliputi: a) pemahaman wawasan atau landasan pendidikan, b) pemahaman terhadap peserta didik, c) pengembangan kurikulum atau silabus, d) perancangan pembelajaran, e) pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis, f) pemanfaatan teknologi

pembelajaran, g) evaluasi hasil belajar, h) pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimiliki.

Febriana (2019:11-12) melengkapi penjelasan kompetensi pedagogik menurut peraturan pemerintah tersebut. Kompetensi pedagogik adalah kemampuan pendidik dalam pengelolaan pembelajaran peserta didik yang sekurang-kurangnya meliputi beberapa hal berikut:

- a. Pemahaman wawasan atau landasan kependidikan. Pendidik memiliki latar belakang pendidikan keilmuan sehingga memiliki keahlian secara akademik dan intelektual. Merujuk pada sistem pengelolaan pembelajaran yang berbasis subjek (mata pelajaran), pendidik seharusnya memiliki kesesuaian antara latar belakang keilmuan dengan subjek yang dibina. Selain itu, pendidik memiliki pengetahuan dan pengalaman dalam penyelenggaraan pembelajaran di kelas. Secara autentik kedua hal tersebut dapat dibuktikan dengan ijazah akademik dan ijazah keahlian mengajar (akta mengajar) dari lembaga pendidikan yang diakreditasi pemerintah.
- b. Pemahaman terhadap peserta didik. Pendidik memiliki pemahaman akan psikologi perkembangan anak sehingga mengetahui dengan benar pendekatan yang tepat yang dilakukan pada anak didiknya. Pendidik dapat membimbing anak melewati masa-masa sulit dalam usia yang dialami anak. Selain itu, pendidik memiliki pengetahuan dan pemahaman terhadap latar belakang pribadi anak sehingga dapat mengidentifikasi permasalahan yang dihadapi anak serta menentukan solusi dan pendekatan yang tepat.
- c. Pengembangan kurikulum/silabus. Pendidik memiliki kemampuan mengembangkan kurikulum pendidikan nasional yang disesuaikan dengan kondisi spesifik lingkungan sekolah.
- d. Perancangan pembelajaran. Pendidik memiliki merencanakan sistem pembelajaran yang memanfaatkan sumber daya yang ada. Semua aktivitas pembelajaran dari awal sampai akhir telah dapat direncanakan secara strategis, termasuk antisipasi masalah yang kemungkinan dapat timbul dari skenario yang direncanakan.
- e. Pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis. Pendidik menciptakan situasi belajar bagi anak yang kreatif, aktif dan menyenangkan. Memberikan ruang yang luas bagi anak untuk dapat mengeksplor potensi dan kemampuannya sehingga dapat dilatih dan dikembangkan.
- f. Pemanfaatan teknologi pembelajaran. Pendidik menggunakan teknologi sebagai media, menyediakan bahan belajar dan mengadministrasikan dengan menggunakan teknologi informasi. Membiasakan anak berinteraksi dengan menggunakan teknologi.
- g. Evaluasi hasil belajar. Pendidik memiliki kemampuan untuk mengevaluasi pembelajaran yang dilakukan meliputi perencanaan, respons anak, hasil belajar anak, metode dan pendekatan. Untuk dapat mengevaluasi, pendidik harus dapat merencanakan penilaian yang tepat, melakukan pengukuran dengan benar, dan membuat kesimpulan dan solusi secara akurat.
- h. Pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya. Pendidik memiliki kemampuan untuk membimbing anak, menciptakan wadah bagi anak untuk mengenali potensinya dan melatih untuk mengaktualisasikan potensi yang dimiliki.

Dalam Peraturan Dirjen GTK Nomor 2626/B/HK.04.01/2023 Tahun 2023 pasal 6, kompetensi pedagogik ditunjukkan dengan 3 indikator. Indikator pertama adalah lingkungan pembelajaran yang aman dan nyaman bagi peserta didik dengan sub indikator: a) pengelolaan perilaku peserta didik yang sulit; b) pengelolaan kelas untuk mencapai pembelajaran yang berpusat pada peserta didik, dan c) rasa aman dan nyaman peserta didik dalam proses pembelajaran. Indikator kedua adalah pembelajaran efektif yang berpusat pada peserta didik yang meliputi : a) Desain pembelajaran yang terstruktur dan berurutan untuk mencapai tujuan pembelajaran, b) Desain pembelajaran yang relevan dengan kondisi di sekitar sekolah dengan melibatkan peserta didik, c) pemilihan dan penggunaan sumber belajar yang sesuai dengan

tujuan pembelajaran, d) instruksi pembelajaran yang mencakup strategi dan komunikasi untuk menumbuhkan minat dan nalar kritis peserta didik dan e) penggunaan teknologi Informasi dan komunikasi (TIK) secara adaptif dalam pembelajaran. Indikator ketiga adalah asesmen, umpan balik, dan pelaporan yang berpusat pada peserta didik yang meliputi: a) perancangan asesmen yang berpusat pada peserta didik, b) pelaksanaan asesmen yang berpusat pada peserta didik, c) umpan balik terhadap peserta didik mengenai pembelajarannya, d) penyusunan laporan capaian belajar peserta didik, dan e) komunikasi laporan capaian belajar peserta didik.

Berdasarkan regulasi dan pendapat para ahli di atas, kompetensi pedagogik guru dalam penelitian ini meliputi: a) pemahaman terhadap peserta didik, b) perancangan pembelajaran, c) pelaksanaan pembelajaran yang mendidik dan dialogis, d) pemanfaatan teknologi pembelajaran, dan e) evaluasi hasil belajar.

Pengertian Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah

Wahyudi (2019: 67-68) menjelaskan bahwa keterampilan manajerial adalah kemampuan seseorang dalam mengelola sumber daya organisasi berdasarkan kompetensi yang ditetapkan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Menurut Ismuha dalam Das dan Halik (2021:198), keterampilan manajerial adalah kemampuan kepala sekolah dalam mengorganisasi dan mengembangkan sumber daya sekolah untuk menciptakan lingkungan belajar yang efektif dan efisien.

Winoto (2020: 10) menyampaikan bahwa keterampilan manajerial (managerial skill) adalah kemahiran, kecakapan, dan kepandaian untuk menyelesaikan tugas manajerial di sekolah tempat dia bekerja. Sedangkan menurut Robbins & Judge (2016: 8), keterampilan manajerial adalah seperangkat pengetahuan, keahlian dan atribut dalam kepribadian yang dibutuhkan manajer untuk mengelola organisasi secara efektif.

Helmawati (2014:10) menjelaskan pengertian keterampilan manajerial adalah kemampuan yang mendalam mengenai urusan kepemimpinan. Seorang kepala sekolah yang handal memerlukan sejumlah keterampilan spesifik dalam menjalankan organisasinya. Melalui keterampilan spesifik tersebut akan dapat membantu pemimpin lembaga pendidikan mencapai tujuan lembaga pendidikan secara efektif dan efisien.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa keterampilan manajerial adalah kemampuan seseorang dalam mengelola sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.

Dimensi Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah

Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan (Mulyasa, 2018:24). Kepala sekolah memiliki tanggung jawab penuh terhadap seluruh aspek termasuk manajemen sekolah. Manajemen adalah proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan usaha anggota-anggota organisasi serta pendayagunaan seluruh sumber-sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Wahjosumidjo, 2013: 93-94). Kepala sekolah sebagai manajer pada hakikatnya adalah seorang perencana, organisator, pemimpin dan pengendali. Menurut Daryanto dalam Helmawati (2014:17) bahwa untuk dapat mewujudkan tujuan pendidikan di lembaga yang dipimpinnya, kepala sekolah harus: 1) memiliki wawasan jauh ke depan (visi) dan tahu tindakan apa yang harus dilakukan (misi) serta paham benar tentang cara yang akan ditempuh (strategi); 2) memiliki kemampuan mengkoordinasikan dan menyerasikan seluruh sumber daya terbatas yang ada untuk mencapai tujuan atau untuk memenuhi ke-butuhan sekolah (yang umumnya tidak terbatas); 3) memiliki kemampuan mengambil keputusan dengan terampil (cepat, tepat, dan akurat); 4) memiliki kemampuan memobilisasi sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan dan mampu menggugah pengikutnya untuk melakukan hal-hal penting bagi tujuan sekolah atau madrasah; 5) memiliki toleransi terhadap perbedaan pada setiap orang; (6) memiliki kemampuan memerangi musuh-musuh kepala sekolah seperti ketidakpedulian, kecurigaan, tidak membuat keputusan,

mediokrasi, imitasi, arogansi, pemborosan, kaku, dan bermuka dua dalam bersikap dan bertindak.

Kepala sekolah merupakan manajer puncak di sekolah. Pola pemikirannya akan sangat berpengaruh bahkan sangat menentukan terhadap kemajuan sekolah. Menurut Mulyasa (2018: 103) dalam rangka menjalankan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk mendayagunakan tenaga kependidikan melalui kerjasama atau koperatif, memberi kesempatan kepada tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.

Menurut Griffin dalam Helmawati (2014:61), kepala sekolah sebagai manajer memerlukan keahlian interpersonal, seperti: kemampuan untuk berkomunikasi, memahami, dan memotivasi baik yang bersifat individu maupun kelompok; baik dengan orang yang berada dalam organisasi seperti guru, staf, karyawan, peserta didik, maupun dengan orang yang berada di luar organisasi seperti komite sekolah/madrasah, masyarakat, pemerintah, maupun investor. Kepala sekolah, memiliki tanggungjawab dan pekerjaan yang kompleks karena berkaitan dengan pengelolaan sumber daya di sekolah, baik sumber daya manusia maupun lainnya. Oleh karena itu, kepala sekolah sebagai manajer perlu memiliki keterampilan dalam melaksanakan tugasnya.

Secara umum tugas dan peran kepala sekolah memiliki lima dimensi kompetensi sebagaimana termaktub pada Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah, yaitu kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan kompetensi sosial. Secara rinci dimensi keterampilan manajerial yang harus dimiliki oleh kepala sekolah yaitu:

- a. Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan
- b. Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan
- c. Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal.
- d. Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah /madrasah menuju organisasi pembelajaran yang efektif
- e. Menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik
- f. Mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.
- g. Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pendirian dukungan ide, sumber belajar, dan pembinaan sekolah/madrasah
- h. Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan serta pengembangan kapasitas peserta didik.
- i. Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.
- j. Mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien.
- k. Mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah.
- l. Mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik disekolah/madrasah.
- m. Mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.
- n. Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah.
- o. Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan

sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjut.

Robin dan Judge (2017:4) menyebutkan ada tiga keterampilan manajerial. Keterampilan pertama adalah keterampilan teknis yaitu keterampilan yang mencakup kemampuan untuk mengaplikasikan pengetahuan atau keterampilan khusus. Kedua keterampilan hubungan manusia yaitu kemampuan untuk memahami, berkomunikasi, memotivasi dan mendukung orang lain, baik individu maupun kelompok. Keterampilan ketiga adalah keterampilan konseptual yaitu kemampuan mental untuk menganalisis dan mendiagnosis situasi yang kompleks.

Menurut Terry dalam Winoto (2020: 10-11) ada tiga bidang keterampilan manajerial (managerial skill), yaitu ketrampilan teknis, keterampilan hubungan manusia dan keterampilan konseptual. Keterampilan konseptual (conceptual skill) merupakan kemampuan mental membuat konsep, ide atau gagasan, dan menjabarkan gagasan tersebut ke dalam perencanaan untuk kemajuan organisasi. Keterampilan hubungan manusia (human skill) adalah kemampuan berkomunikasi dengan orang lain baik secara individu maupun kelompok. Sedangkan keterampilan teknis (technical skill). Keterampilan ini merupakan kemampuan melaksanakan pekerjaan dengan menggunakan peralatan, prosedur-prosedur, teknik-teknik tertentu.

Sedangkan Griffin dalam Helmawati (2014:12-13) menyebutkan keterampilan komprehensif yang harus dimiliki kepala sekolah yaitu teknis, hubungan manusia, konseptual, diagnosis dan analisis. Keterampilan teknis ialah keterampilan yang diperlukan untuk menyelesaikan kegiatan-kegiatan atau tugas khusus (pokok). Keterampilan hubungan manusia ialah keterampilan berinteraksi dengan orang lain baik yang ada di dalam organisasi maupun orang-orang di luar organisasi. Keterampilan konseptual ialah kemampuan dari seorang manajer untuk berpikir abstrak. Keterampilan diagnosis ialah kemampuan manajer dalam mendiagnosis atau mendeteksi kemungkinan-kemungkinan yang tengah terjadi atau akan dihadapinya. Dan keterampilan yang terakhir yaitu keterampilan analisis, yaitu kemampuan manajer dalam meneliti atau menganalisis suatu permasalahan secara komprehensi sampai pada tahap berdampak baik atau burukkah keputusan yang akan diambilnya.

Menurut Wahyudi (2019:68-76) terdapat tiga keterampilan manajerial yang diperlukan seorang manager dalam mengelola organisasi yaitu

- a. keterampilan konseptual (conceptual skills) yaitu keterampilan untuk menentukan strategi, merencanakan, merumuskan kebijaksanaan serta memutuskan sesuatu yang terjadi dalam organisasi termasuk sekolah sebagai lembaga pendidikan. Indikator keterampilan konseptual kepala sekolah meliputi: 1) kemampuan menentukan strategi sekolah, 2) kemampuan merumuskan kebijakan sekolah.
- b. keterampilan hubungan manusia (human skills) yaitu kemampuan seseorang dalam hal ini manajer dalam bekerjasama, memahami aspirasi dan memotivasi anggota organisasi guna memperoleh partisipasi yang optimal guna mencapai tujuan. Keterampilan hubungan manusia kepala sekolah meliputi: 1) menjalin hubungan kerjasama dengan guru, 2) menjalin komunikasi dengan guru, agar program sekolah dapat dipahami guru, 3) memberikan bimbingan dan bantuan dalam menyelesaikan tugas guru, 4) membangun semangat/moral guru, 5) memberikan penghargaan kepada guru yang berprestasi, 6) menyelesaikan segala permasalahan di sekolah, 7) mengikutsertakan guru dalam merumuskan pengambilan keputusan. 8) menyelesaikan konflik di sekolah, 9) menghormati peraturan sekolah, 10) menciptakan iklim kompetitif yang sehat diantara guru.
- c. keterampilan teknis (technical skills) yaitu kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang manajer yang berkaitan dengan prosedur, metode, menggunakan alat-alat, teknik-teknik dan proses yang diperlukan untuk melaksanakan tugas khusus serta mampu mengajarkan kepada bawahannya dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Indikator kemampuan teknis kepala sekolah meliputi: 1) cara pengelolaan kelas, 2) penggunaan metode pembelajaran, 3) teknik evaluasi siswa, 4) teknik pembuatan satuan acara pembelajaran, 5) teknik-teknik

pengelolaan sarana dan prasarana pendidikan dan 6) teknik mengarahkan dan membina guru-guru di sekolah.

Menurut Wahjosumidjo (2013:99-101), dalam rangka pelaksanaan tugas-tugas manajerial paling tidak diperlukan tiga macam bidang keterampilan yaitu: tecknical, human dan conceptual. Adapun nilai-nilai yang terkandung dalam ketiga nilai tersebut adalah :

- a. Conceptual skills meliputi: 1) kemampuan analisis, 2) kemampuan berfikir rasional, 3) ahli/cakap dalam berbagai macam konsepsi, 4) mampu menganalisis berbagai kejadian dan mampu memahami berbagai kecenderungan sosial, 5) mampu mengantisipasi perintah, 6) mampu mengenali macam-macam kesempatan dan problem-problem sosial.
- b. Human skills meliputi: 1) Kemampuan untuk memahami perilaku manusia dan proses kerja sama, 2) Kemampuan untuk memahami isi hati, sikap dan motif orang lain, mengapa mereka berkata dan berperilaku, 3) Kemampuan untuk berkomunikasi secara jelas dan efektif, 4) Kemampuan menciptakan kerja sama yang efektif, kooperatif, praktis dan diplomatis dan 5) Mampu berperilaku yang dapat diterima.
- c. Technical skills meliputi: 1) menguasai pengetahuan tentang metode, proses, prosedur dan teknik untuk melaksanakan kegiatan khusus dan 2) kemampuan untuk memanfaatkan serta mendayagunakan sarana, peralatan yang diperlukan dalam mendukung kegiatan yang bersifat khusus tersebut.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, maka dimensi keterampilan manajerial kepala sekolah ada tiga yaitu keterampilan konseptual, keterampilan hubungan manusia dan keterampilan teknis. Keterampilan konseptual yaitu keterampilan kepala sekolah dalam menganalisis situasi, menyusun perencanaan dan strategi demi kemajuan organisasi. Keterampilan hubungan manusia yaitu keterampilan kepala sekolah dalam berinteraksi dan berkomunikasi dengan orang lain. Keterampilan teknis merupakan kemampuan melaksanakan pekerjaan dengan menggunakan peralatan, prosedur dan teknik tertentu.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, maka indikator keterampilan manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru dalam penelitian ini sebagai berikut. Indikator keterampilan konseptual kepala sekolah meliputi 1) kemampuan menentukan strategi sekolah, 2) kemampuan merumuskan kebijakan sekolah, 3) keahlian/kecakapan dalam berbagai macam konsepsi, dan 4) kemampuan mengenali macam-macam kesempatan dan problem-problem sosial. Indikator keterampilan hubungan manusia dari kepala sekolah meliputi: 1) kemampuan menjalin komunikasi yang secara jelas dan efektif, 2) kemampuan memberikan bimbingan dan bantuan dalam menyelesaikan tugas guru, 3) membangun semangat/moral guru, dan 4) mengikutsertakan guru dalam merumuskan pengambilan keputusan. Indikator keterampilan teknik kepala sekolah meliputi teknik: 1) pengelolaan kelas, 2) penyusunan rancangan pembelajaran, 3) pengelolaan evaluasi pembelajaran, 4) pengelolaan sarana prasarana pembelajaran, dan 5) pengarah dan pembinaan guru.

Berdasarkan penelitian terdahulu, penelitian mengkaji keterampilan manajerial dalam peningkatan kompetensi guru dan kompetensi profesional guru. Sebagian besar penelitian mengkaji keterampilan manajerial dalam peningkatan terhadap kinerja guru yang mencakup kompetensi profesional guru. Selain kompetensi profesional, kompetensi pedagogik guru juga sangat penting bagi pendidikan karena mencakup kemampuan untuk mengelola proses pembelajaran yang efektif.

Kepala sekolah dengan keterampilan manajerial yang meliputi keterampilan konseptual, keterampilan hubungan manusia dan keterampilan teknis sangat berperan dalam pengembangan kompetensi pedagogik guru, yang pada akhirnya meningkatkan kualitas pendidikan. Penelitian ini akan menganalisis dan mendeskripsikan keterampilan manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru SMA Negeri 1 Sukorejo Kabupaten Kendal.

2. METODE PENELITIAN

Rancangan Penelitian

Penelitian bersifat kualitatif deskriptif secara intensif. Peneliti berpartisipasi di lapangan, mencatat secara cermat dan hati-hati apa yang terjadi, dan diharapkan peneliti memperoleh data secara detail. Peneliti ingin mengetahui bagaimana keterampilan manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru.

Setting Penelitian

Penelitian dilaksanakan di SMA Negeri 1 Sukorejo, Jl. Banaran 5 Sudagaran Sukorejo Kecamatan Sukorejo, Kabupaten Kendal. Penelitian dilakukan dari bulan September 2024 hingga Maret 2025.

Desain dan Langkah Penelitian

Penelitian diawali dengan tahap pra lapangan dengan membuat rancangan berupa data yang akan digunakan dalam pedoman penelitian. Peneliti melakukan observasi awal terhadap sekolah yang dituju. Tahap pekerjaan lapangan dilakukan dengan mengumpulkan data-data yang ada di lapangan baik data primer dan data sekunder. Data tersebut kemudian akan digunakan untuk menjelaskan objek yang akan diteliti. Tahap terakhir yaitu analisis data dengan membuktikan kebenaran, menguji validitas, reabilitas, dan objektivitas.

Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian tertuju pada peneliti itu sendiri. Peneliti hadir untuk bertindak dalam meneliti dan mengumpulkan data. Peneliti juga sebagai pengamat aktivitas, wawancara dan observatory subyek penelitian yang kemudian bertanggung jawab atas informasi yang diperoleh.

Data dan Sumber Data

Data yang digunakan berupa data kualitatif berupa gambaran umum objek penelitian. Sumber data berupa data primer dari wawancara kepala sekolah, wakil kepala sekolah urusan, guru dan peserta didik. Data sekunder bersumber dari telaah dokumen dan observasi.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dilakukan dengan observasi, wawancara, dan studi dokumentasi.

Pengecekan Keabsahan Data

Uji keabsahan data dalam penelitian kualitatif meliputi uji validitas (validity), reliabilitas (dependability) dan kredibilitas (credibility), dengan menggunakan teknik triangulasi sumber data.

Teknik Analisis Data

Peneliti menggunakan tiga tahap teknik analisis data yaitu data reduction, data display dan conclusion drawing/ verification. Teknik analisis data tersebut sesuai dengan model analisis data dari Miles & Huberman (Sugiyono, 2021).

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

SMA Negeri 1 Sukorejo merupakan sekolah yang memiliki branding sekolah sehat, sekolah bersinar dan sekolah adiwiyata tingkat nasional. SMA Negeri 1 Sukorejo memiliki fasilitas pembelajaran yang lengkap yaitu ruang kelas, laboratorium IPA (Kimia, Fisika, Biologi, Bahasa) dan Komputer, perpustakaan, masjid, ruang BK, ruang guru, ruang tata usaha, ruang Kepala Sekolah, ruang OSIS, ruang aula, ruang koperasi dan kantin. Sekolah dilengkapi lapangan upacara, lapangan tenis, lapangan basket, lapangan futsal, lapangan voli dan tenis meja serta taman yang bersih dan indah. Kelengkapan sarana dan prasarana pembelajaran serta berbagai prestasi yang diraih, menjadikan sekolah ini sebagai pilihan utama masyarakat dalam melanjutkan pendidikan.

Hasil penelitian ini difokuskan pada keterampilan manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru. Keterampilan manajerial kepala sekolah meliputi keterampilan konseptual, keterampilan hubungan manusia dan keterampilan teknis. Hasil penelitian serta pembahasan terbagi menjadi tiga sub fokus sebagai berikut.

Keterampilan Konseptual Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Pedagogik Guru

Kepala sekolah memahami konsep kompetensi pedagogik guru dan memandang penting pengembangannya melalui program pelatihan, workshop, dan komunitas belajar. Pemahaman ini memberikan arah dalam perumusan kebijakan sekolah yang berorientasi pada peningkatan kualitas pembelajaran. Dalam pelaksanaannya, kepala sekolah menyusun strategi dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru melalui: 1) pengadaan pelatihan/ workshop yang berfokus pada kebutuhan pengajaran terkini, 2) monitoring dan observasi untuk memastikan penerapan kompetensi pedagogik guru di kelas, dan 3) mengundang narasumber yang kompeten untuk memberikan wawasan dan pelatihan yang relevan dengan tantangan pembelajaran. Strategi ini melibatkan tiga komponen utama: pelatihan dan workshop, observasi dan monitoring implementasi di kelas, serta kehadiran narasumber kompeten. Pemahaman kepala sekolah terhadap konsep pedagogik guru sesuai dengan hasil penelitian Saryati (2014: 831) bahwa kompetensi pedagogik adalah kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya. Pedagogik bertugas untuk mempelajari fenomena pendidikan untuk sampai membangun suatu pengetahuan sistematis sehingga diperoleh pemahaman yang jelas mengenai objek studinya tersebut. Menurut Febriana (2019) yang mengemukakan bahwa kompetensi pedagogik adalah kompetensi guru dalam mengelola pembelajaran peserta didik yang meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dari pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, dan pengembangan peserta didik untuk melaksanakan berbagai potensi yang dimilikinya.

Berdasarkan wawancara, kepala sekolah mengenali kesempatan dan masalah melalui analisis isu terkini, kebutuhan guru, dan hasil supervisi akademik. Pemahaman kepala SMA Negeri 1 Sukorejo dalam memahami konsepsi kompetensi pedagogik guru dan mengenali peluang dan masalah sesuai dengan pendapat Helmawati (2014:24-25) bahwa kepala sekolah yang menunjukkan komitmen tinggi dan fokus terhadap pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar di sekolahnya tentu saja akan sangat memperhatikan tingkat kompetensi yang dimiliki gurunya, sekaligus senantiasa berusaha memfasilitasi dan mendorong agar guru dapat secara terus menerus meningkatkan kompetensinya sehingga kegiatan belajar mengajar dapat berjalan efektif dan efisien.

Kemampuan kepala SMA Negeri 1 Sukorejo dalam memahami konsepsi kompetensi pedagogik guru dan mengenali peluang dan masalah, relevan dengan penelitian Usman, dkk. (2016:37) yaitu Kepala Sekolah MAN 1 Takengon mampu menganalisis masalah yang terjadi serta mampu dalam berbagai macam konsepsi dan sebagai Kepala Sekolah MAN 1 Takengon mampu mengenali macam-macam kesempatan dan masalah-masalah sosial.

Strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru mencerminkan pendekatan manajerial yang matang. Strategi ini melibatkan tiga komponen utama: pelatihan dan workshop, observasi dan monitoring implementasi di kelas, serta kehadiran narasumber kompeten. Kemampuan kepala sekolah dalam menyusun strategi peningkatan kompetensi memberikan guru peluang untuk memperbarui serta mengembangkan keterampilan pedagogik mereka. Kemampuan ini sesuai dengan pendapat Helmawati (2014: 29) bahwa salah satu tugas kepala sekolah adalah melaksanakan kegiatan pemeliharaan dan pengembangan profesi para guru, seperti: MGMP tingkat sekolah, in house training, diskusi profesional, atau kesempatan melanjutkan pendidikan dan pelatihan luar sekolah.

Kebijakan kepala sekolah dalam menyediakan fasilitas pengembangan kompetensi pedagogik, pemberian penghargaan, dan kerja sama dengan lembaga pendidikan lain menunjukkan pendekatan strategis yang efektif. Hal ini sesuai teori yang dikemukakan oleh Mulyasa (2018: 103) bahwa dalam rangka menjalankan peran dan fungsinya sebagai manajer,

kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk mendayagunakan tenaga kependidikan melalui kerjasama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.

Strategi dan kebijakan kepala SMA Negeri 1 Sukorejo dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru sesuai dengan hasil penelitian Amir dan Ashari (2024:164), yaitu Kepala MA. An Nawari melakukan kegiatan yang bisa mengarah pada peningkatan kompetensi guru dengan mengikutsertakan mereka kedalam pelatihan seperti mengikuti forum musyawarah guru mata pelajaran (MGMP) dan kelompok kerja guru (KKG), memberikan penghargaan (*reward*) terhadap prestasi kerja guru dan tenaga kependidikan yang berprestasi, mengupayakan selalu meningkatkan kesejahteraannya yang dapat diterima guru dan tenaga kependidikan serta memberikan pelayanan sebaik-baiknya, memberikan motivasi kepada para bawahannya untuk selalu bisa mengembangkan potensi diri dengan berbagai workshop dan diklat sebagai penunjang dalam meningkatkan berbagai macam kompetensi, baik kompetensi kepribadian, pedagogik, sosial, dan profesional yang harus dimiliki oleh semua guru sesuai dengan profesinya.

Berdasarkan hasil wawancara serta telaah dokumen, dibuktikan bahwa kepala sekolah memahami kompetensi pedagogik guru serta mampu mengenali kesempatan dan masalah yang dihadapi. Kepala sekolah menyusun strategi dan mengambil kebijakan dalam peningkatan kompetensi pedagogik guru. Dengan demikian, kepala sekolah telah menerapkan keterampilan konseptual dengan baik dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru. Hal tersebut relevan dengan hasil penelitian Ferdi (2015: 669) yaitu keterampilan konseptual yang dilakukan kepala Sekolah Menengah Pertama Negeri 7 Lubuklinggau adalah: (1) menentukan perencanaan di sekolah. (2) Penetapan strategi. (3) Penetapan kebijakan. (4) Membuat keputusan. Keterampilan menentukan kegiatan perencanaan dibuktikan dengan program kerja jangka panjang, menengah, dan pendek serta hasil dokumentasi salah satunya program layanan supervisi, keterampilan penetapan strategi dibuktikan dengan melihat kelebihan dan kekurangan serta sumber daya manusia yang ada.

Kepala sekolah SMA Negeri 1 Sukorejo telah memiliki keterampilan konseptual yang baik dalam peningkatan kompetensi pedagogik. Keterampilan konseptual ini dapat dilihat dari kepala sekolah: 1) mampu memahami konsep kompetensi pedagogik guru yang meliputi pengelolaan pembelajaran, pemahaman peserta didik, dan pengembangan potensi peserta didik dan memandang penting peningkatan kompetensi pedagogik guru, 2) mampu menyusun strategi dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru melalui pengadaan pelatihan/ workshop untuk meningkatkan kemampuan guru, observasi dan monitoring implementasi kompetensi pedagogik guru dan mengundang narasumber yang kompeten untuk memberikan pelatihan berkualitas. 3) mampu mengambil kebijakan dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru yaitu penyediaan fasilitas fisik dan non fisik, pemberian penghargaan kepada guru berprestasi untuk mendorong motivasi dan kerjasama dengan lembaga pendidikan lain guna meningkatkan kualitas pelatihan dan workshop. 4) mampu mengenali kesempatan dan masalah pada kompetensi pedagogik guru melalui analisis isu terkini dan analisis kebutuhan guru berdasarkan evaluasi rutin dengan instrumen evaluasi.

Keterampilan hubungan manusia kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru

Komunikasi kepala sekolah dan guru terjalin baik dan mudah dilakukan, baik secara langsung (personal maupun forum rapat) maupun secara tidak langsung melalui alat komunikasi seperti telepon seluler. Kepala sekolah menggunakan pendekatan pertemanan dalam berkomunikasi dengan guru, yang dilakukan secara langsung melalui pertemuan personal maupun forum rapat, serta secara tidak langsung melalui media seperti telepon seluler. Pendekatan ini membuat guru merasa dihargai dan diakui, sehingga mereka lebih terbuka dalam

menyampaikan berbagai hal terkait peningkatan kompetensi pedagogik kepada kepala sekolah. Komunikasi kepala SMA Negeri 1 Sukorejo relevan dengan hasil penelitian Sulandari dan Karwanto (2016:5) bahwa kegiatan komunikasi dilakukan seluruh warga SMP Negeri 1 Sidoarjo dilakukan secara formal maupun tidak formal dan secara non tatap muka dengan memanfaatkan fasilitas media sosial dalam penyampaian informasi maupun pengumuman yang secara mendadak melalui grup *Whatsapp*. Hal ini sesuai dengan pernyataan Terry dan Rue dalam Rohmah dan Karwanto (2014:145) yang menyatakan bahwa komunikasi adalah suatu kecakapan yang utama bagi pemimpin. Pemimpin dituntut untuk mampu berkomunikasi secara efektif untuk memperoleh pengertian kebijakan, mengerti bahwa intruksi dimengerti dengan jelas dan mengusahakan perbaikan dalam pelaksanaan.

Kepala sekolah memberikan bantuan dan bimbingan guru dalam menerapkan kompetensi pedagogik seperti penyusunan perangkat pembelajaran dan pelaksanaan pembelajaran, melalui forum diskusi untuk kolaborasi kelompok maupun pertemuan personal untuk kebutuhan spesifik masing-masing guru. Pemberian bantuan dan bimbingan kepada guru relevan dengan hasil penelitian Saifullah, dkk (2014:148) bahwa kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru juga dilakukan dengan membantu guru yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Kepala sekolah memberikan saran-saran kepada guru yang mengalami kesulitan. Dalam hal pembelajaran, kepala sekolah turut membantu guru-guru mata pelajaran matematika yang mengalami kesulitan dalam memahami materi pelajaran karena mata pelajaran tersebut sama dengan bidang mata pelajaran yang dikuasai kepala sekolah.

Kepala sekolah memiliki kemampuan yang baik dalam membangun semangat dan moral guru melalui pengakuan atas kontribusi guru, pemberian motivasi dan inspirasi pada briefing pagi, yang mendorong guru untuk lebih percaya diri dan berkomitmen dalam meningkatkan kompetensi pedagogiknya. Pemberian pengakuan atas kontribusi guru oleh kepala SMA Negeri 1 Sukorejo sesuai dengan hasil penelitian Ferdi (2015: 671) keterampilan memotivasi dibuktikan dengan memberikan reward berupa piagam penghargaan, memberikan kebutuhan mengajar dan kebebasan menggunakan alat peraga, bentuk yang diberikan kepada guru yang bekerja buruk dan melanggar aturan diberikan peringatan, dan keterampilan memimpin dibuktikan dengan kepala sekolah dalam memimpin sangat bijak sana dan tegas apabila guru-guru serta warga sekolah melakukan ketidaksiplinan dalam bekerja.

Kepala sekolah melaksanakan pengambilan keputusan terkait pelatihan kompetensi pedagogik dengan melibatkan berbagai pihak, termasuk tim guru. Pendekatan ini memastikan keputusan yang diambil lebih relevan dan mendukung kebutuhan peningkatan kompetensi pedagogik guru. Pendekatan kolaboratif ini tidak hanya menciptakan keputusan yang relevan, tetapi juga membangun rasa tanggung jawab bersama. Dalam kegiatan rapat, misalnya pada rapat perencanaan dan evaluasi kegiatan, kepala sekolah mendorong diskusi terbuka untuk memastikan setiap suara terdengar. Pengambilan keputusan oleh kepala SMA Negeri 1 Sukorejo sesuai dengan hasil penelitian Amir dan Ashari (2024:164), yaitu Kepala Madrasah MA. An Nawari Seratengah Bluto Sumenep meminta pendapat atau saran dari bawahan dalam setiap pengambilan keputusan pada saat mengadakan kegiatan sehingga adanya hubungan timbal balik dan terjalinnya ikatan yang harmonis antara atasan dan bawahan yang akan berpengaruh kepada kinerja mereka.

Keterampilan hubungan manusia oleh kepala SMA Negeri 1 Sukorejo dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru sesuai dengan pendapat Griffin dalam Helmawati (2014) yang menyebutkan bahwa kepala sekolah sebagai manajer memerlukan keahlian interpersonal, seperti: kemampuan untuk berkomunikasi, memahami, dan memotivasi baik yang bersifat individu maupun kelompok; baik dengan orang yang berada dalam organisasi seperti guru, staf, karyawan, peserta didik, maupun dengan orang yang berada di luar organisasi seperti komite sekolah/madrasah, masyarakat, pemerintah, maupun investor.

Keterampilan hubungan manusia kepala SMA Negeri 1 Sukorejo juga relevan dengan penelitian oleh Islamaya dan Karwanto (2021:1130) bahwa kepala sekolah melalui keterampilan manusiawi, mampu mempererat hubungan baik dengan warga sekolah, memberikan motivasi atau dorongan kepada guru agar bisa mengembangkan potensi dirinya, mengambil keputusan disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan, melibatkan guru dalam rencana program sekolah

Dari uraian di atas dapat diketahui bahwa Kepala SMA Negeri 1 Sukorejo memiliki keterampilan hubungan manusia yang baik dalam peningkatan kompetensi pedagogik guru yang meliputi: 1) komunikasi kepala sekolah dan guru terjalin baik dan mudah dilakukan, baik secara langsung (personal maupun forum rapat) maupun menggunakan telepon seluler. 2) Kepala sekolah memberikan bantuan dan bimbingan guru dalam menerapkan kompetensi pedagogik melalui forum diskusi maupun personal sesuai dengan kebutuhan guru, 3) Kepala sekolah memiliki kemampuan yang baik dalam membangun semangat/moral guru dalam meningkatkan kompetensi pedagogik melalui pemberian motivasi dan inspirasi pada briefing pagi, 4) Kepala sekolah melaksanakan pengambilan keputusan terkait pelatihan kompetensi pedagogik berdasarkan masukan dari komponen yang terlibat.

Keterampilan teknis kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi pedagogik guru

Kepala sekolah memahami penyusunan rancangan pembelajaran dan mengarahkan guru dalam penyusunan tersebut. Kepala sekolah bersama tim memverifikasi untuk memastikan rancangan pembelajaran memenuhi kriteria kelengkapan, relevansi, dan kualitas. guru untuk selalu mempertimbangkan potensi siswa saat merancang pembelajaran, kepala sekolah memastikan bahwa setiap siswa mendapatkan kesempatan untuk mengembangkan kemampuannya secara optimal.

Kepala sekolah melaksanakan pengelolaan kelas dengan baik melalui beberapa langkah strategis. Langkah-langkah ini mencakup penyiapan lingkungan kelas yang nyaman, yang memberikan suasana belajar yang mendukung konsentrasi dan kenyamanan peserta didik. Selain itu, kepala sekolah memastikan bahwa pembelajaran berlangsung secara kondusif dan menyenangkan, sehingga peserta didik merasa lebih termotivasi untuk terlibat secara aktif. Pemantauan dan supervisi akademik juga dilakukan oleh kepala sekolah untuk memastikan efektivitas pengelolaan kelas dan memberikan umpan balik kepada guru guna meningkatkan kualitas pembelajaran. supervisi akademik dilaksanakan satu kali setiap semester dengan dibantu oleh tim supervisi yang ditunjuk oleh kepala sekolah. Kepala sekolah menerapkan manajemen dengan multi level dalam memudahkan kegiatan supervisi. Hal ini sesuai pendapat keberhasilan Mulyasa program-program (2013:37) sekolah didukung oleh kinerja team work yang kompak dan transparan dari berbagai pihak yang terlibat dalam pendidikan di sekolah.

Kepala sekolah menunjukkan kemampuan dalam mengarahkan guru untuk melaksanakan evaluasi pembelajaran secara efektif. Kepala sekolah memastikan bahwa proses evaluasi didasarkan pada kebutuhan peserta didik dan mendukung tercapainya tujuan pembelajaran. Pengelolaan ini mencakup penyiapan soal, pengumpulan hasil evaluasi, dan penyusunan program tindak lanjut. Dengan memberikan kebebasan kepada guru untuk memilih bentuk dan jenis penilaian yang sesuai, kepala sekolah memastikan bahwa evaluasi pembelajaran relevan dengan karakteristik materi yang diajarkan.

Selain itu, kepala sekolah mendorong guru untuk menganalisis hasil evaluasi pembelajaran secara mendalam guna mengukur tingkat pencapaian peserta didik. Analisis hasil evaluasi ini juga digunakan untuk mengevaluasi keberhasilan proses pembelajaran dan menentukan langkah perbaikan pada pembelajaran berikutnya.

Keterampilan kepala sekolah dalam penyusunan rancangan pembelajaran, pengelolaan kelas dan pengelolaan evaluasi pembelajaran relevan dengan hasil penelitian Ariyanti (2019:34) yaitu pelaksanaan pembelajaran dinilai berjalan baik, didukung oleh penggunaan media berbasis teknologi yang menciptakan pembelajaran aktif dan inovatif. Penilaian hasil oleh guru juga optimal, mencakup penilaian langsung dengan pertanyaan terkait materi saat pembelajaran, serta

penilaian jangka panjang melalui UTS, UAS, dan ujian praktik. Evaluasi dan tindak lanjut dilakukan secara baik, ditandai dengan pemberian arahan serta tugas terstruktur dan tidak terstruktur bagi peserta didik yang membutuhkan remedial karena belum mencapai KKM.

Kepala sekolah mengelola sarana prasarana secara terstruktur dan berkelanjutan. Proses pengelolaan melibatkan inventarisasi, analisis kebutuhan, optimalisasi penggunaan, pemeliharaan dan pengembangan sarana prasarana. Pengelolaan ini bertujuan untuk menunjang aktivitas pembelajaran di sekolah. Untuk mendukung pengelolaan sarana prasarana, kepala sekolah melalui Wakil Kepala Sekolah bidang Sarpras menyediakan link khusus yang dapat diakses oleh seluruh warga sekolah untuk melaporkan kerusakan pada fasilitas pembelajaran. Sistem ini memastikan kerusakan dapat segera ditangani. Hal ini sesuai dengan pernyataan Helmawati (2014: 166) bahwa untuk mengetahui apakah sarana dan prasarana sudah terpenuhi atau mungkin perlu ada perbaikan, seorang pemimpin perlu meninjau lebih lanjut dalam kegiatan sehari-hari. Kemudian kepala sekolah atau kepala madrasah sebagai seorang pemimpin dapat mencatat apa-apa saja yang perlu ada penambahan atau perbaikan. Diagnosis yang tepat terhadap kebutuhan yang utama (prioritas utama) akan melancarkan proses pembelajaran.

Hasil observasi menunjukkan bahwa setiap ruang kelas telah dilengkapi dengan fasilitas seperti LCD proyektor. Selain itu, laboratorium sekolah tampak terawat dan bersih, sehingga mendukung pembelajaran praktis yang maksimal. Perpustakaan sekolah juga terlihat nyaman dengan koleksi buku yang lengkap dan dalam kondisi baik, menciptakan lingkungan belajar yang kondusif bagi peserta didik. Kelengkapan sarana prasarana pembelajaran di SMA Negeri 1 Sukorejo relevan dengan penelitian Ariyanti (2019:32) yaitu Kepala Sekolah dalam melaksanakan ketrampilan teknis dengan baik, yaitu berupaya melengkapi sarana dan prasarana baik Ilmu Teknologi/ IT, renovasi/ perbaikan alat serta penambahan gedung dan peralatan sekolah untuk semua warga sekolah dalam upaya meningkatkan kinerja guru.

Kepala sekolah memberikan pengarahan dan pembinaan kepada guru melalui pembinaan umum maupun mentoring. Tujuan dari pengarahan ini adalah untuk meningkatkan kualitas pembelajaran yang disampaikan oleh guru, sehingga tercipta proses pembelajaran yang sesuai dengan kebutuhan peserta didik. Pemberian pengarahan dan pembinaan guru sesuai dengan pendapat Wahjosumidjo (2013:119) bahwa pemimpin dituntut selalu memberikan bimbingan, mengadakan koordinasi kegiatan, mengadakan pengendalian/pengawasan, dan mengadakan pembinaan agar masing-masing anggota/bawahan memperoleh tugas yang wajar dalam beban dan hasil usaha bersama. Hal tersebut sesuai dengan penelitian dari Miftahuddin (2014:73) bahwa pembinaan profesional guru dapat dilaksanakan melalui supervisi.

Pembinaan kepala sekolah relevan dengan penelitian Ariyanti (2019:) bahwa kepala sekolah harus mampu memberikan motivasi dan pembinaan yang dapat mengarahkan guru melaksanakan tugasnya secara efektif, sehingga kinerja guru akan meningkat dan lebih baik.

Keterampilan kepala sekolah dalam mengelola penyusunan rancangan pembelajaran, mengelola kelas, sarana prasarana serta mengarahkan dan membina guru secara optimal sesuai dengan yang dikemukakan oleh Daryanto dalam Helmawati (2014) bahwa untuk dapat mewujudkan tujuan pendidikan di lembaga yang dipimpinnya, kepala sekolah harus: 1) memiliki wawasan jauh ke depan (visi) dan tahu tindakan apa yang harus dilakukan (misi) serta paham benar tentang cara yang akan ditempuh (strategi); 2) memiliki kemampuan mengkoordinasikan dan menyerasikan seluruh sumber daya terbatas yang ada untuk mencapai tujuan atau untuk memenuhi ke-butuhan sekolah (yang umumnya tidak terbatas); 3) memiliki kemampuan mengambil keputusan dengan terampil (cepat, tepat, dan akurat); 4) memiliki kemampuan memobilisasi sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan dan mampu menggugah pengikutnya untuk melakukan hal-hal penting bagi tujuan sekolah atau madrasah; 5) memiliki toleransi terhadap perbedaan pada setiap orang; (6) memiliki kemampuan memerangi musuh-musuh kepala sekolah seperti ketidakpedulian, kecurigaan, tidak membuat keputusan,

mediokrasi, imitasi, arogansi, pemborosan, kaku, dan bermuka dua dalam bersikap dan bertindak.

Berdasarkan uraian diatas diketahui bahwa kepala SMA Negeri 1 Sukorejo memiliki keterampilan teknis dalam peningkatan kompetensi pedagogik yaitu: 1) memahami penyusunan rancangan pembelajaran dan mampu mengarahkan guru dalam penyusunan rancangan pembelajaran, 2) melaksanakan pengelolaan kelas melalui penyiapan lingkungan kelas yang nyaman, menciptakan pembelajaran yang kondusif dan menyenangkan serta pemantauan rutin, 3) mengarahkan guru untuk melaksanakan evaluasi pembelajaran sesuai kebutuhan dan melakukan analisis nilai sebagai bahan evaluasi keberhasilan pembelajaran sekaligus untuk memperbaiki proses pembelajaran berikutnya, 4) mengelola sarana prasarana secara terstruktur dan berkelanjutan melalui inventarisasi kepemilikan, kebutuhan, optimalisasi penggunaan maupun pemeliharaan sarana prasarana untuk menunjang pembelajaran, dan 5) Kepala sekolah memberikan pengarahan dan pembinaan guru melalui pembinaan umum maupun mentoring agar guru melaksanakan pembelajaran yang berkualitas.

4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil dan pembahasan yang telah disampaikan, kepala sekolah menerapkan keterampilan konseptual dalam peningkatan kompetensi guru, melalui: a) pemahaman konsep kompetensi pedagogik guru dan pentingnya peningkatan kompetensi pedagogik guru, b) penyusunan strategi melalui pengadaan pelatihan/ workshop. monitoring dan observasi serta mengundang narasumber yang kompeten. c) pengambilan kebijakan dengan penyediaan fasilitas, pemberian penghargaan dan menjalin kerjasama dengan lembaga lain. d) pengenalan peluang dan masalah pada kompetensi pedagogik guru melalui analisis kebutuhan dan evaluasi rutin dengan instrumen evaluasi untuk mendukung peningkatan kualitas pembelajaran.

Kepala sekolah menerapkan keterampilan hubungan manusia dalam peningkatan kompetensi guru melalui: a) komunikasi yang baik, secara langsung maupun tidak langsung. b) memberikan bantuan dan bimbingan sesuai dengan kebutuhan guru, c) membangun semangat/moral guru dalam meningkatkan kompetensi pedagogik melalui motivasi dan inspirasi, d) melibatkan komponen terkait dalam pengambilan keputusan terkait pelatihan kompetensi pedagogik berdasarkan masukan dari komponen yang terlibat.

Kepala sekolah menerapkan keterampilan teknis dalam peningkatan kompetensi guru melalui: a) mengarahkan guru dalam penyusunan rancangan pembelajaran, b) melaksanakan pengelolaan kelas melalui penyiapan lingkungan yang nyaman, pembelajaran yang kondusif serta pemantauan rutin, 3) mengarahkan guru untuk melaksanakan evaluasi pembelajaran secara tepat dan menganalisis hasil sebagai dasar perbaikan proses pembelajaran berikutnya, 4) mengelola sarana prasarana secara terstruktur dan berkelanjutan mencakup inventarisasi, analisis kebutuhan, optimalisasi penggunaan maupun pemeliharaan fasilitas, dan e) memberikan pengarahan dan pembinaan guru melalui pembinaan umum maupun mentoring untuk memastikan pembelajaran yang berkualitas.

DAFTAR PUSTAKA

- Amir, A. F. dan Ashari. 2024. Manajerial Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kompetensi Guru di MA An Nawari Desa Seratengah Kecamatan Bluto Kabupaten Sumenep. *Jurnal Nakula: Pusat Ilmu Pendidikan, Bahasa dan Ilmu Sosial*, 2(1): 153-168.
- Ariyanti, Y. 2019. Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru. *AKSES: Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 14(1):26-35.

- Das, W. H. dan Halik, A. 2019. *Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah & Relasinya terhadap Profesionalisme Guru*. Ponorogo: Uwais Inspirasi Indonesia.
- Febriana, R. 2019. *Kompetensi Guru*. Jakarta: Bumi Aksara
- Ferdi, MGS. 2015. Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah. *Manajer Pendidikan* 9(5): 665-672.
- Helmawati. 2014. *Meningkatkan Kinerja Kepala Sekolah/Madrasah melalui Manajerial Skills*. Jakarta: Rineka Cipta
- Herlambang, T.Y. 2023. *Pedagogik Telaah Kritis Ilmu Pendidikan dalam Multiperspektif*. Jakarta: Bumi Aksara
- Iskandar, J. 2017. Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah. *Jurnal Idarah*, 1 (1): 89-95)
- Islamaya, Y.T. dan Karwanto. 2021. Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Masa Pandemi Covid-19. *Jurnal Inspirasi Manajemen Pendidikan* 9(5): 1123-1139.
- Irwantoro, N. dan Suryana, Y. 2016. *Kompetensi Pedagogik untuk Peningkatan dan Penilaian Kinerja Guru dalam Rangka Implementasi Kurikulum Nasional*. Sidoarjo: Genta Group Production.
- Kiriana, I.N. dan Widiasih, N. S. 2023. Implementasi Rapor Pendidikan dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan Nasional. *Widya Accarya: Jurnal Kajian Pendidikan FKIP Universitas Dwijendra*. 14(2): 156-163.
- Miftahuddin, T., Khairuddin dan Usman, N. 2014. Kemampuan Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SMK Negeri 1 Lhoksukon, Kabupaten Aceh Utara. *Jurnal Administrasi Pendidikan* 2(1): 67-76.
- Mulyasa. 2018. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- , 2022. *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara
- Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 tahun 2017 Tentang Tentang Perubahan PP Nomor 74 Tahun 2008 Tentang Guru.
- Putri, H.S. dan Hasan, H. 2023. Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru. *Promis*, 4(1): 21-32.
- Rahmah, S. 2014. *Guru Profesional*. Yogyakarta: Kaukaba Dipantara
- Rohmah, N. dan Karwanto. 2014. Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Kinerja Guru. *Jurnal Inspirasi Manajemen Pendidikan*, 4(4): 141-151.
- Sadulloh, U. 2017. *Pedagogik (Ilmu Mendidik)*. Bandung : Alfabeta.

- Saryati.2024. Upaya Peningkatan Kompetensi Paedagogik Guru Sekolah Dasar. *Bahana Manajemen Pendidikan Jurnal Administrasi Pendidikan*. 2(1):681-831.
- Saifullah, H. dan Yuzrizal. 2016. Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kemampuan Profesional Guru Pada SMA Negeri 2 Pulo Aceh Aceh Besar. *Jurnal Administrasi Pendidikan Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*. 4(3): 19-29.
- Sugiyono. 2021. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Sulandari, A., & Karwanto. 2016. Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah Dalam Mengelola Guru (Studi Kasus Di SMP Negeri 1 Sidoarjo). *Jurnal Inspirasi Manajemen Pendidikan*. 4(1).
- Undang-undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.
- Undang-undang RI Nomor 20 Tahun 2003 tentang Pendidikan Nasional.
- Usman, K, Yusrizal dan Ibrahim, S. 2016. Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada MAN 1 Takengon. *Jurnal Administrasi Pendidikan Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*. 4(3): 30-40.
- Wahjosumidjo. 2013. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Wahyudi. 2019. Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajar (Learning Organization). Bandung: Alfabeta.
- Widodo, H. 2017. Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah (Studi Kasus Di SD Muhammadiyah Ambarketawang 3 Gamping Sleman). *Naturalistic: Jurnal Kajian Penelitian Pendidikan dan Pembelajaran*. 2(1):85-93.
- Wijaya, C, Suhardi dan Amirrudin. *Manajemen Pengembangan Kompetensi Guru*. Medan: UMSU Press.
- Winoto, S. 2020. *Dasar-dasar Manajemen Pendidikan*. Yogyakarta: Bildung.