



## **Manajemen Kepala Sekolah Meningkatkan Kompetensi Guru dalam Pembelajaran Abad 21 di SMP Negeri**

**Sulis Setiyowati<sup>1</sup>✉, Nurlaili<sup>2</sup>, Yudo Dwiyono<sup>3</sup>**

Universitas Mulawarman, Indonesia<sup>1,2,3</sup>

e-mail : [sulisnicco@gmail.com](mailto:sulisnicco@gmail.com)<sup>1</sup>, [nurlaili@fkip.unmul.ac.id](mailto:nurlaili@fkip.unmul.ac.id)<sup>2</sup>, [yudo.dwiyono@fkip.unmul.ac.id](mailto:yudo.dwiyono@fkip.unmul.ac.id)<sup>3</sup>

### **Abstrak**

Keberhasilan pembelajaran dan peningkatan kompetensi guru dalam pembelajaran abad 21 sangat bergantung pada peran manajemen kepala sekolah. Tujuan penelitian ini mendeskripsikan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Data dikumpulkan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi, lalu dianalisis dengan Model Miles dan Huberman: pengumpulan data, reduksi, penyajian, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa program pelatihan dan mentoring meningkatkan keterampilan dan kepercayaan diri guru dalam menggunakan teknologi dan metode pengajaran modern. Namun, tantangan seperti beban kerja tinggi dan keterbatasan waktu menghambat partisipasi guru. Disiplin guru, termasuk kehadiran yang tepat waktu, kepatuhan terhadap kurikulum, serta keterbukaan terhadap teknologi, sangat penting. Kolaborasi dengan rekan sejawat dan komunikasi efektif dengan siswa juga berperan, karena disiplin yang baik mendukung pengembangan keterampilan kritis, kreativitas, dan kolaborasi siswa dalam pembelajaran abad 21. Kesimpulan dari penelitian ini menunjukkan bahwa menekankan perlunya pengembangan program pelatihan guru yang berkelanjutan dan penyesuaian beban kerja untuk meningkatkan efektivitas pembelajaran. Rekomendasi untuk penelitian selanjutnya adalah memperluas sampel dan menerapkan metode campuran guna memahami dinamika pengembangan kompetensi guru. Temuan ini memberikan wawasan penting bagi kepala sekolah dan pemangku kebijakan dalam meningkatkan kualitas pendidikan.

**Kata Kunci:** Manajemen Kepala sekolah, Kompetensi Guru, Pembelajaran Abad 21

### **Abstract**

*The success of learning and improving teacher competence in 21st-century learning is highly dependent on the role of principal management. The purpose of this study is to describe the planning, organization, implementation, and supervision of principals' management in improving teachers' competencies. The research used a descriptive qualitative approach. Data were collected through observation, interviews, and documentation, then analyzed using the Miles and Huberman Model: data collection, reduction, presentation, and conclusion drawing. The results showed that the training and mentoring program improved teachers' skills and confidence in using technology and modern teaching methods. However high workloads and time constraints hinder teachers' participation. Teacher discipline, including timely attendance, adherence to the curriculum, and openness to technology, is crucial. Collaboration with peers and effective communication with students also play a role, as good discipline supports the development of students' critical skills, creativity, and collaboration in 21st-century learning. The conclusion of this study shows that it emphasizes the need for continuous development of teacher training programs and workload adjustment to improve learning effectiveness. Recommendations for future research are to expand the sample and apply mixed methods to understand the dynamics of competency development.*

**Keywords:** Principal Management, Teacher Competence, 21st Century Learning

Copyright (c) 2024 Sulis Setiyowati, Nurlaili, Yudo Dwiyono

✉ Corresponding author :

Email : [sulisnicco@gmail.com](mailto:sulisnicco@gmail.com)

DOI : <https://doi.org/10.31004/edukatif.v6i6.7674>

ISSN 2656-8063 (Media Cetak)

ISSN 2656-8071 (Media Online)

## PENDAHULUAN

Manajemen merupakan suatu usaha manusia untuk mengembangkan potensi jasmani dan rohani, selaras dengan nilai-nilai yang dianut oleh masyarakat dan budaya setempat. Proses ini mencakup penanaman serta penerusan nilai-nilai dan norma kepada generasi penerus agar dapat terus berkembang dalam kehidupan melalui pendidikan. Manajemen juga dapat diartikan sebagai rangkaian kegiatan yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, serta pengawasan dalam suatu organisasi, yang bertujuan untuk mengoptimalkan penggunaan sumber daya guna mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Pengertian lain dari “manajemen” berasal dari bahasa Inggris “*administration*” sebagai “*the management of executive affairs*”. Dengan batasan pengertian seperti ini maka manajemen di sinonimkan dengan “management” (Fardiansyah et al., 2022). Ada tiga hal, yang perlu diperhatikan dalam manajemen yaitu pertama, manajemen sebagai ilmu pengetahuan bahwa manajemen memerlukan ilmu pengetahuan. Kedua, manajemen sebagai seni dimana manajer harus memiliki seni atau keterampilan me-manage. Ketiga, manajemen sebagai profesi, bahwa manajer yang profesional bisa me-manage secara efektif dan efisien serta kondusif dalam organisasinya (Yuniarsih, 2019)

Manajemen kepala sekolah merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian sebuah sekolah berdasarkan visi dan misi yang ditetapkan bersama. Manajemen yang berkenaan pemberdayaan sekolah merupakan alternatif yang tepat dalam mewujudkan sekolah yang mandiri dan memiliki keunggulan yang lebih luas dalam memecahkan masalah di sekolah. Manajemen dapat berlangsung dengan baik jika disusun secara sistematis dengan dimulai dengan planing, organizing, actuating, controlling. Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan mutu pendidikan.

Pembelajaran abad 21 menuntut kemampuan guru untuk beradaptasi dengan perubahan teknologi, metode pembelajaran yang lebih interaktif, dan perkembangan keterampilan berpikir kritis, kreatif, serta kolaboratif. Di SMP Negeri, tuntutan ini semakin jelas, mengingat peran strategis pendidikan menengah pertama sebagai pondasi bagi perkembangan pengetahuan dan keterampilan siswa di masa depan. Namun, banyak sekolah yang masih menghadapi kesenjangan antara harapan dan kenyataan terkait kompetensi guru dalam menerapkan pembelajaran abad 21. Sejalan dengan penelitian (Nikki Tri Sakung, 2023) Penelitian ini meneliti strategi pengembangan kompetensi guru untuk memenuhi tuntutan keterampilan abad 21, seperti kemampuan teknologi, kolaborasi, dan kreativitas. Nikki menekankan pentingnya pelatihan yang berkelanjutan dan pembelajaran berbasis teknologi bagi guru. Penelitian ini relevan karena menghubungkan pentingnya pengembangan kompetensi guru dengan manajemen kepala sekolah dalam menyusun program-program yang mendukung.

Idealnya, guru harus memiliki kompetensi yang kuat dalam penggunaan teknologi pendidikan, pendekatan berbasis proyek (project-based learning), serta strategi pembelajaran yang berfokus pada pengembangan keterampilan abad 21. Pada abad 21, penting bagi guru untuk mengembangkan kompetensi yang diperlukan sebagai upaya peningkatan sumber daya manusia dalam menghadapi perubahan peradaban yang semakin maju (Somantri et al., 2021). Penelitian lain menyimpulkan bahwa meskipun kepala sekolah berusaha meningkatkan kompetensi guru dalam teknologi pendidikan, banyak guru masih mengalami kesulitan dalam mengimplementasikan teknologi secara efektif di kelas. Kesenjangan ini disebabkan oleh kurangnya dukungan teknis, terbatasnya infrastruktur sekolah, serta tidak adanya pelatihan yang terfokus pada penggunaan teknologi untuk pembelajaran abad 21. Penelitian ini menggambarkan bahwa meskipun ada upaya dari kepala sekolah, hambatan struktural dan kultural seringkali menghalangi keberhasilan penerapan strategi pembelajaran modern (Alwis et al., 2024)

Penelitian (Gati Sujatmi, 2022) tentang Peran Kepala Sekolah dalam Upaya Meningkatkan Kompetensi Profesional Guru di Era Pembelajaran Abad 21 hasil penelitian tindakan ini menunjukkan bahwa terjadi peningkatan secara kuantitatif maupun kualitatif dalam proses dan hasil kegiatan Perencanaan Pembelajaran. Penelitian Aziz tentang Peningkatan Kompetensi Guru dalam Proses Pembelajaran Melalui Supervisi Klinis di SMP Negeri 6 Mataram hasil penelitian ini menunjukkan bahwa supervisi klinis dapat meningkatkan

kompetensi guru dalam proses pembelajaran di SMP Negeri 6 Mataram (Azizudin, 2022). Sedangkan penelitian (Rahayu et al., 2022) tentang Inovasi Pembelajaran Abad 21 Dan Penerapannya Di Indonesia hasil dari penelitian, bahwa pendidikan abad 21 merupakan proses mengembangkan dan memberdayakan seluruh potensi peserta didik untuk membentuk karakter yang lebih baik. Ada berbagai inovasi pembelajaran abad 21 yang dapat diterapkan dalam pembelajaran di Indonesia. Salah satunya yaitu penerapan Model Blended Learning (MBL) yang sangat sesuai untuk menghadapi tantangan di Indonesia dalam Abad ke 21 dan menyiapkan lingkungan belajar untuk tercapainya kompetensi abad 21. Selain itu, perubahan yang terjadi pada masyarakat dunia kearah digitalisasi ini memaksa proses pembelajaran di sekolah-sekolah mengikuti perkembangan teknologi. Guru dan siswa dituntut melek teknologi digital.

Penelitian ini berangkat dari kenyataan bahwa pengelolaan kepala sekolah di SMP Negeri 2 Bengalon masih memerlukan peningkatan dalam hal strategi untuk mendukung pengembangan kompetensi guru. Kepala Sekolah kurang memberikan perhatian khusus terhadap pentingnya pelatihan teknologi pendidikan atau tidak mengintegrasikan pendekatan pembelajaran abad 21 secara holistik dalam program pengembangan profesional guru. Namun, kenyataannya, beberapa guru di SMP Negeri, khususnya SMP Negeri 2 Bengalon, masih menunjukkan keterbatasan dalam aspek ini. Keterbatasan ini dapat disebabkan oleh berbagai faktor, termasuk kurangnya dukungan dalam bentuk pelatihan berkelanjutan, supervisi yang efektif dari pihak sekolah, serta kurangnya dorongan untuk berinovasi di kelas.

Manajemen kepala sekolah memainkan peran penting dalam menjembatani kesenjangan ini. Kepala sekolah memiliki tanggung jawab dalam mengelola program pengembangan guru, menciptakan lingkungan yang mendukung inovasi, serta memastikan guru memiliki sumber daya yang memadai untuk meningkatkan kompetensinya. Namun, terdapat tantangan terkait bagaimana kepala sekolah dapat mengimplementasikan manajemen yang efektif untuk memastikan bahwa kompetensi guru dalam pembelajaran abad 21 terus berkembang.

Di sisi lain, penelitian-penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa manajemen kepala sekolah yang efektif, terutama dalam supervisi dan pengembangan guru, berperan signifikan dalam meningkatkan kualitas pembelajaran. Penelitian ini menawarkan nilai baru dalam upaya inovatif untuk mengeksplorasi bagaimana kepala sekolah dapat berperan lebih aktif dan strategis dalam meningkatkan kompetensi guru. Manajemen Kepala Sekolah adalah proses yang dilakukan oleh kepala sekolah untuk merencanakan, mengorganisir, mengarahkan, dan mengendalikan sumber daya pendidikan demi mencapai tujuan pendidikan yang efektif. Dalam konteks pendidikan abad 21, manajemen ini tidak hanya fokus pada aspek administratif, tetapi juga mencakup pengembangan kompetensi guru, integrasi teknologi, dan penerapan metode pembelajaran yang inovatif. Di era digital saat ini, kepala sekolah harus beradaptasi dengan perkembangan teknologi dan memenuhi kebutuhan peserta didik yang semakin kompleks. Sebagai pemimpin, kepala sekolah berperan penting dalam menciptakan lingkungan belajar yang mendukung pengembangan keterampilan abad 21, seperti kolaborasi, pemecahan masalah, dan kreativitas.

Tujuan penelitian ini adalah untuk memahami bagaimana manajemen kepala sekolah dapat meningkatkan kemampuan guru dalam pembelajaran abad 21. Penelitian ini ingin mengeksplorasi peran kepala sekolah dalam membantu guru mengembangkan keterampilan dan menggunakan teknologi, serta strategi yang terapkan untuk menciptakan lingkungan belajar yang mendukung inovasi dan kerja sama. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi yang bermanfaat bagi pengambil kebijakan dan praktisi pendidikan untuk meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah.

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan wawasan bagi kepala sekolah untuk mengembangkan kebijakan dan praktik yang lebih efektif dalam pengelolaan kompetensi guru. Dengan pemahaman yang lebih baik tentang manajemen yang efektif, kepala sekolah dapat mengimplementasikan program pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan guru, menciptakan budaya kolaboratif di sekolah, dan memberikan rekomendasi kepada pemangku kebijakan pendidikan untuk mendukung pengembangan profesionalisme guru. Dampak dari

penelitian ini diharapkan berkontribusi pada kebijakan pendidikan yang lebih responsif terhadap kebutuhan pendidikan abad 21, sehingga dapat meningkatkan kualitas pendidikan secara keseluruhan.

## METODE

Penelitian tentang manajemen kepala sekolah meningkatkan kompetensi guru dalam pembelajaran abad 21, menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan jenis penelitian deskriptif (dalam Nadia et al., 2024). Pendekatan kualitatif deskriptif dipilih untuk memahami secara mendalam pengalaman, perspektif, dan dinamika dalam manajemen kepala sekolah dan pengembangan kompetensi guru. Pendekatan ini memungkinkan eksplorasi fleksibel terhadap isu-isu kompleks dan menggali data yang sulit terkuantifikasi, seperti interaksi sosial dan persepsi. Penelitian ini dilaksanakan di SMP Negeri 2 Bengalon. Adapun waktu pelaksanaan penelitian, penelitian ini dilaksanakan mulai bulan Januari sampai dengan bulan April 2024. Penelitian dilakukan setiap hari kerja, yaitu dari hari Senin sampai dengan Jumat. Untuk mendapatkan data yang diambil untuk penelitian ini adalah observasi, wawancara dan dokumentasi. Sedangkan untuk format wawancara mencakup pertanyaan terbuka dan tertutup, yang membantu diskusi yang mendalam sekaligus mengumpulkan informasi yang jelas. Dengan cara ini, peneliti dapat menyelidiki hal-hal yang mungkin tidak terduga, sehingga menghasilkan data yang lebih kaya dan bermakna. Sebelum wawancara, penting untuk dicatat bahwa wawancara semi-terstruktur digunakan agar peneliti bisa lebih fleksibel dalam menggali informasi. Meskipun ada pertanyaan inti yang telah disiapkan, informan diberikan kebebasan untuk berbagi pengalaman dan pendapat mereka.

Dalam penelitian ini, peneliti memilih 10 informan dengan kriteria tertentu, yaitu guru yang telah mengikuti program pelatihan dalam dua tahun terakhir, kepala sekolah yang terlibat dalam pengembangan kompetensi guru, serta orang tua murid dan siswa. Keterlibatan orang tua dan siswa penting untuk mendapatkan pandangan yang lebih lengkap. Selanjutnya dilakukan wawancara dengan Kepala Sekolah sebagai informan utama dan Waka Kurikulum, 4 Orang Guru, 3 orang tua murid serta 1 orang peserta didik sebagai informan pendukung.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah mengacu pada konsep Miles & Huberman yaitu *interactive* model yang mengklasifikasikan analisis data dalam beberapa langkah. Teknik ini menurut Miles dan Huberman (Ali Imron & Nugrahani, 2019) meliputi: 1) pengumpulan data, 2) reduksi data, 3) penyajian data, 4) penarikan kesimpulan. Dalam penelitian ini, analisis data mengikuti model interaktif dari Miles dan Huberman, yang terdiri dari beberapa langkah penting. Pertama, data dikumpulkan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi untuk mendapatkan informasi tentang manajemen kepala sekolah dan kompetensi guru. Setelah itu, data yang telah dikumpulkan disaring untuk menghilangkan informasi yang tidak relevan, sehingga peneliti dapat fokus pada tema-tema kunci yang penting. Selanjutnya, data yang relevan disajikan dalam bentuk yang mudah dipahami, seperti tabel atau narasi, untuk membantu melihat pola dan hubungan dalam informasi yang ada. Terakhir, peneliti menarik kesimpulan dari data yang telah dianalisis mengenai peran manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru di pembelajaran abad 21.

Teknik pemeriksaan keabsahan data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan triangulasi sumber. Triangulasi sumber yang dilakukan dengan mengecek data yang telah diperoleh, yaitu wawancara dengan kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, orang tua murid, dan siswa yang memberikan pandangan beragam mengenai peran kepala sekolah sebagai manajerial dalam meningkatkan kinerja guru SMP Negeri 2 Bengalon sehingga melahirkan keluasan pengetahuan untuk memperoleh kebenaran. Selain wawancara dengan kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, orang tua murid dan siswa data tambahan dikumpulkan melalui observasi di kelas dan dokumen kebijakan sekolah. Penggunaan berbagai sumber data ini, yang dikenal sebagai triangulasi, membantu memberikan konteks yang lebih kaya dan memperkuat analisis, sehingga hasil penelitian menjadi lebih komprehensif dan dapat diandalkan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil

#### **Perencanaan Manajemen Kepala Sekolah Meningkatkan Kompetensi Guru dalam Pembelajaran Abad 21 di SMP Negeri 2 Bengalon**

Kepala sekolah menyusun perencanaan jangka panjang yang fokus pada peningkatan kompetensi guru dan disiplin tenaga kependidikan. Rencana ini mencakup program pelatihan berkelanjutan, khususnya dalam penerapan teknologi pendidikan dan metode pembelajaran abad 21. Untuk jangka pendek, perencanaan diarahkan pada pelaksanaan kegiatan-kegiatan rutin dan insidental, seperti pelatihan harian, workshop, dan evaluasi berkala untuk memastikan guru dapat menyesuaikan diri dengan tuntutan pembelajaran modern. Program-program ini disusun dengan mempertimbangkan kebutuhan spesifik sekolah dan kapasitas sumber daya yang tersedia. Perencanaan manajemen kepala sekolah ini bertujuan untuk mengembangkan strategi komprehensif guna memenuhi kebutuhan organisasi di masa depan, khususnya dalam meningkatkan kompetensi guru dalam pembelajaran abad 21. Beberapa kegiatan dan program yang direncanakan dihubungkan dengan komponen **5M** (Man, Money, Material, Method, and Machine) atau **7M** (Men, Money, Materials, Machines, Methods, Market, and Management) untuk memastikan pendekatan yang komprehensif dan efisien.

Beberapa program yang dilaksanakan untuk meningkatkan kompetensi guru meliputi pelatihan teknologi pembelajaran, membantu guru meningkatkan keterampilan teknologi mereka, sehingga interaksi dengan siswa menjadi lebih baik. Program mentoring antar guru juga diterapkan, di mana guru berpengalaman membimbing guru baru, guru baru merasakan peningkatan dalam perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran. Selain itu, workshop peningkatan profesional diadakan untuk membahas pendekatan pembelajaran abad 21, dan setelah mengikuti workshop, guru melaporkan menerapkan ide-ide baru dalam rencana pelajaran mereka. Semua program ini menunjukkan dampak positif manajemen kepala sekolah terhadap kompetensi guru dan kualitas pembelajaran.

Untuk mendukung klaim mengenai dampak program yang dilaksanakan, data kualitatif diambil dari hasil wawancara dalam menggunakan teknologi dalam pembelajaran setelah mengikuti program pelatihan. Selain itu, observasi kelas mengungkapkan peningkatan partisipasi siswa setelah guru menerapkan metode pembelajaran baru yang diperoleh dari program tersebut. Data ini memberikan bukti bahwa program manajemen kepala sekolah memiliki dampak positif yang signifikan terhadap peningkatan kompetensi guru, yang selanjutnya berkontribusi pada kualitas pembelajaran di kelas.

**Tabel 1. Aspek Manajemen Kepala Sekolah**

Indikator/Temuan	Wakakur	Guru	TU	Kesimpulan
<b>Perencanaan</b>				
<b>1. Pelatihan dan pengembangan profesionalisme (Manpower)</b>	Ya	Ya	Ya	Konsisten telah direncanakan
<b>2. Penyediaan fasilitas dan sumber daya (Materials)</b>	Ya	Ya	Ya	Konsisten telah direncanakan
<b>3. Manajemen waktu (Minutes/Time)</b>	Ya	Ya	Ya	Konsisten telah direncanakan
<b>4. Monitoring dan Evaluasi (Measurement)</b>	Ya	Ya	Ya	Konsisten telah direncanakan
<b>Pengorganisasian</b>				
<b>1. menyusun jadwal pelatihan</b>	Ya	Ya	Ya	Konsisten telah diorganisasikan
<b>2. menyusun tugas guru dan staff TU</b>	Ya	Ya	Ya	Konsisten telah diorganisasikan
<b>3. menyusun jadwal evaluasi atau penilaian guru</b>	Ya	Ya	Ya	Konsisten telah diorganisasikan

<b>Pelaksanaan</b>				
<b>1. mengatur jadwal pelatihan</b>	Ya	Ya	Ya	Konsisten telah dilaksanakan
<b>2. mengatur suasana kerja dan yang baik dan humoris.</b>	Ya	Ya	Ya	Konsisten telah dilaksanakan
<b>3. menerapkan kedisiplinan</b>	Ya	Ya	Ya	Konsisten telah dilaksanakan
<b>4. menyediakan fasilitas sarana dan prasarana yang memadai.</b>	Ya	Ya	Ya	Konsisten telah dilaksanakan
<b>5. Memberikan penghargaan</b>	Ya	Ya	Ya	Konsisten telah dilaksanakan
<b>Pengawasan</b>				
<b>1. penilaian kerja guru</b>	Ya	Ya	Ya	Konsisten telah dilaksanakan
<b>2. feedback dan refleksi</b>	Ya	Ya	Ya	Konsisten telah dilaksanakan
<b>3. evaluasi program perbaikan kekurangan</b>	Ya	Ya	Ya	Konsisten telah dilaksanakan

Dari hasil wawancara dengan Bapak Hasan Asyari yaitu Kepala SMP Negeri 2 Bengalon menyatakan bahwa:

“Saya akan merencanakan kegiatan pelatihan dan pengembangan profesional seperti mengadakan IHT yang berfokus pada keterampilan abad 21, seperti literasi digital, keterampilan berpikir kritis, komunikasi, dan kolaborasi, selain itu saya juga mewajibkan setiap guru mengikuti Workshop atau seminar yang berkaitan dengan peningkatan kompetensi guru khususnya dalam pembelajaran abad 21. Selain untuk meningkatkan kompetensi guru itu sendiri. Workshop atau seminar ini juga diperuntukkan untuk memenuhi nilai E-kinerja guru selama satu semester. Program berikutnya yaitu Program magang atau mentorship program ini bertujuan dimana guru senior yang berpengalaman dalam penggunaan teknologi membimbing guru yang lain yang belum paham teknologi.” (Wawancara 18 Maret 2024).

Hal ini diperjelas oleh Yani Setyaningputri, Wakil Kepala Sekolah bagian kurikulum SMP Negeri 2 Bengalon yang menyatakan bahwa:

“Menyampaikan dalam rapat kemudian membagi informasi kepada guru-guru tentang program pengembangan profesional guru. Dan di setiap tahun melaksanakan rapat kerja di awal tahun dan menyusun rencana pengembangan diri guru dan memantau jadwal kegiatan pembelajaran. Pengarahan kepala sekolah itu dengan cara memberikan instruksi langsung didalam rapat, contohnya dalam pembuatan soal semester yang masuk dalam pengembangan diri guru. Menginstruksikan guru untuk mengikuti workshop atau seminar (Wawancara 20 Maret 2024).

Pelatihan dan pengembangan profesional dimaksudkan bahwa dalam meningkatkan kompetensi guru dalam pembelajaran abad 21 di sekolah. Kepala sekolah harus mencari gagasan atau membuat perencanaan yang baru dalam melaksanakan tugasnya. Hal ini dilakukan agar guru dapat memahami apa-apa yang disampaikan oleh pimpinan sehingga dapat mencapai tujuan sesuai dengan misi dan visi sekolah. Penyediaan fasilitas dan sumber daya adalah langkah penting dalam pelaksanaan pelatihan dan pengembangan mencakup pertama meningkatkan infrastruktur teknologi ini mencakup ketersediaan perangkat teknologi seperti proyektor, komputer, dan akses internet yang memadai di ruang kelas. Kedua pengadaan bahan ajar modern yaitu mengembangkan dan menyediakan bahan ajar yang mendukung pendekatan pembelajaran abad 21, seperti e-book, aplikasi pembelajaran dan perangkat lunak edukatif.

Setiap tujuan yang ingin dicapai dari usaha memerlukan jangka waktu tertentu agar semuanya berjalan sesuai aturan jika tidak semuanya akan gagal. Manajemen waktu menjadi salah satu hal penting yang harus

selalu di perhatikan agar program-program yang disusun bisa berjalan sebagaimana mestinya. Dalam meningkatkan kompetensi guru kepala sekolah perlu menjadwalkan pelatihan berkala yang disesuaikan dengan kalender akademik sehingga tidak mengganggu proses belajar mengajar. Selain pelatihan kepala sekolah juga menyediakan waktu khusus dimana guru dapat berkolaborasi dan berbagi pengalaman terkait penerapan teknologi atau metode pembelajaran baru. Pengawasan dan penilaian berkala ini bertujuan untuk melakukan penilaian berkala terhadap kompetensi guru melalui observasi kelas, tes atau evaluasi kerja. Hasil penilaian ini digunakan untuk merancang pelatihan lanjutan, kompetensi guru mana yang perlu ditingkatkan lagi. Feedback dari siswa dan orang tua mengenai efektivitas metode pembelajaran yang diterapkan oleh guru dan menggunakannya sebagai dasar untuk perbaikan.

Dari beberapa penjelasan diatas dapat dipahami manajemen kepala sekolah di SMP Negeri 2 Bengalon berfokus pada peningkatan kompetensi guru melalui perencanaan jangka panjang dan pendek. Rencana ini mencakup pelatihan berkelanjutan, seperti literasi digital dan keterampilan abad 21, serta mentorship antara guru senior dan junior. Penyediaan infrastruktur teknologi dan bahan ajar modern mendukung proses ini. Kepala sekolah juga mengatur pelatihan berkala dan kolaborasi guru tanpa mengganggu proses belajar. Evaluasi kompetensi guru dilakukan melalui observasi kelas dan feedback siswa, yang digunakan untuk merancang pelatihan lanjutan guna meningkatkan kualitas pembelajaran.

### **Pengorganisasian (Organizing) Manajemen Kepala Sekolah Meningkatkan Kompetensi Guru dalam Pembelajaran Abad 21 di SMP Negeri 2 Bengalon**

Struktur organisasi sekolah berperan penting dalam meningkatkan kompetensi guru dan efektivitas pengajaran. Dengan adanya tim pengembangan profesional yang terstruktur, guru memiliki akses yang lebih mudah kepada sumber daya dan dukungan. Misalnya, pembentukan kelompok kerja untuk mengembangkan kurikulum bersama memungkinkan kolaborasi yang lebih baik antara guru, yang mendorong pertukaran ide dan praktik terbaik. Struktur yang mendukung komunikasi terbuka antara kepala sekolah dan guru juga berkontribusi pada pengambilan keputusan yang lebih cepat dan responsif terhadap kebutuhan pendidikan, sehingga meningkatkan kualitas pembelajaran di kelas. Dengan penjelasan ini, dapat dilihat bahwa manajemen kepala sekolah yang efektif, didukung oleh program konkret dan struktur organisasi yang baik, dapat secara signifikan meningkatkan kompetensi guru dalam konteks pembelajaran abad 21. Pengorganisasian merupakan aktivitas dalam melakukan tim kerja untuk menyelesaikan pekerjaan yang ditetapkan untuk mencapai target organisasi yang efektif dan efisien maka peneliti ingin memperoleh gambaran yang ada di SMP Negeri 2 Bengalon maka dilakukan wawancara kepada kepala sekolah SMP Negeri 2 Bengalon, kembali kepala sekolah mengatakan:

“Penyusunan Struktur organisasi disusun dengan memuat semua unit kerja yang diperlukan, beserta tingkatan wewenang dan tanggung jawabnya. Setelah penyusunan kemudian dibahas dan ditetapkan oleh pihak-pihak yang berkepentingan. Seperti Kepala sekolah bertugas sebagai pemimpin, wakakurikulum bertugas merancang atau membuat program – program dan tugas guru yang ada di SMP Negeri 2 Bengalon, wakasis bertugas membantu kepala sekolah dalam melaksanakan tugas –tugas dibidang kesiswaan, bendahara mengelola keuangan dana bosnas, operator dapodik dsb.” (Wawancara 18 Maret 2024). Dalam hal ini para guru dan tenaga kependidikan mengatakan bahwa:

Pengelompokan di sesuaikan dengan tupoksi masing-masing, dan tugas sudah di serahkan dengan sumber daya yang ada, dan tidak ada keterlibatan struktur organisasi dengan pihak lain kecuali komite sebagai garis kordinasi. (Wawancara 28 Maret 2024)

Pengorganisasian manajemen kepala sekolah di SMP Negeri 2 Bengalon dilakukan dengan membentuk tim kerja yang efektif dan efisien guna mencapai target organisasi, khususnya dalam meningkatkan kompetensi guru. Secara keseluruhan, pengorganisasian yang dilakukan oleh kepala sekolah di SMP Negeri 2 Bengalon

bertujuan untuk menciptakan kerja tim yang solid dan terkoordinasi guna mendukung inovasi dalam pembelajaran abad 21.

### **Pelaksanaan (*actualiting*) manajemen kepala sekolah meningkatkan kompetensi guru dalam pembelajaran abad 21 di SMP Negeri 2 Bengalon.**

Pelaksanaan (*actualizing*) manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru di SMP Negeri 2 Bengalon dalam pembelajaran abad 21 melibatkan beberapa langkah konkret yang berfokus pada implementasi program yang telah direncanakan. Berikut adalah beberapa pelaksanaan program kepala sekolah untuk meningkatkan kompetensi guru dalam pembelajaran abad 21 sebagai berikut:

“Pelatihan dan pengembangan profesionalisme (manpower) yang direncanakan kepala sekolah untuk meningkatkan kompetensi guru berupa IHT dan Workshop, sudah dilaksanakan pada hari Jumat bulan Februari, Mei, dan Juni. Hasil dari kegiatan itu pertama guru dapat menggunakan aplikasi teknologi seperti canva, Quiziz, kahoot, dan lain-lain dalam pelaksanaan manajemen kepala sekolah, kepala sekolah melaksanakan program pengembangan kompetensi guru perlu adanya kerja sama antar berbagai pihak seperti Dinas pendidikan, lembaga pelatihan, dan stacholder lainnya. Memberikan bimbingan dan pendampingan kepada guru dalam proses pengembangan kompetensi seperti memberikan arahan, saran dan masukkan. Berikutnya memfasilitasi guru dalam mengikuti pelatihan dan seminar yang terkait pengembangan kompetensi guru dalam pembelajaran abad 21 dan terakhir mendorong guru untuk belajar mandiri melalui berbagai cara seperti membaca, mengikuti webinar online dan mengikuti komunitas belajar.” (Wawancara 18 Maret 2024)

Selain dari itu menurut guru-guru dari hasil wawancara mengatakan secara umum terdiri dari:

“Di sekolah ini, kami telah melaksanakan berbagai program untuk meningkatkan kompetensi kami sebagai guru, terutama dalam menghadapi tantangan pembelajaran abad 21. Program-program ini meliputi pelatihan teknologi pendidikan, workshop tentang metode pembelajaran inovatif seperti pembelajaran berbasis proyek (project-based learning), dan penerapan kurikulum merdeka. Selain itu, kami juga melaksanakan kolaborasi antar guru melalui program lesson study, di mana kami bekerja sama untuk merancang, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran di kelas.” (Wawancara 28 Maret 2024).

Sebagai kepala SMP Negeri 2 Bengalon setelah membuat program-program, langkah-langkah yang ditempuh selanjutnya yaitu mendorong guru untuk menerapkan pembelajaran abad 21 yang disesuaikan dengan kebutuhan siswa dan relevan dengan lingkungan siswa. Hasil wawancara menunjukkan bahwa program-program seperti pelatihan teknologi pendidikan, workshop metode pembelajaran inovatif, implementasi kurikulum merdeka, dan lesson study di SMP Negeri 2 Bengalon telah meningkatkan kompetensi guru dalam pembelajaran abad 21. Program-program ini dirancang dan dilaksanakan dengan baik melalui kolaborasi antara kepala sekolah dan guru, meskipun ada tantangan dalam adaptasi teknologi. Secara keseluruhan, program-program ini berhasil meningkatkan kualitas pengajaran, dan kepala sekolah berencana untuk terus mengembangkan dan memperluas program tersebut.

### **Pengawasan manajemen kepala sekolah untuk meningkatkan kompetensi guru dalam pembelajaran abad 21 di SMP Negeri 2 Bengalon.**

Umpaman balik dari pengawasan digunakan sebagai alat untuk perbaikan dan pengembangan berkelanjutan. Kepala sekolah melakukan observasi kelas dan memberikan umpan balik konstruktif kepada guru, yang mencakup saran spesifik untuk peningkatan. Misalnya, jika seorang guru kesulitan dengan manajemen kelas, kepala sekolah dapat merekomendasikan teknik tertentu dan menyediakan dukungan tambahan. Selain itu, umpan balik dari guru mengenai program pelatihan juga diperoleh melalui survei, yang membantu kepala sekolah menyesuaikan program di masa mendatang agar lebih relevan dan efektif. Pengawasan manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru di SMP Negeri 2 Bengalon merupakan langkah penting

untuk memastikan bahwa semua program dan strategi yang telah direncanakan berjalan dengan baik dan memberikan dampak yang diharapkan. Berikut adalah bentuk pengawasan yang dilakukan oleh kepala sekolah:

“pengawasan oleh pihak sekolah antara lain supervisi kelas, evaluasi kinerja guru, dan monitoring penggunaan teknologi pendidikan. Supervisi kelas dilakukan secara rutin oleh kepala sekolah, di mana beliau akan masuk ke dalam kelas untuk mengobservasi cara kita mengajar. Ini sangat membantu karena kami mendapatkan umpan balik langsung yang dapat segera kita terapkan. Selain itu, ada juga evaluasi kinerja yang dilakukan setiap semester, di mana hasil pengajaran kami dievaluasi berdasarkan berbagai aspek, termasuk penggunaan teknologi dan metode pembelajaran inovatif. Program monitoring teknologi juga sangat penting, terutama karena kami didorong untuk menggunakan platform e-learning dan alat digital dalam mengajar.” (Wawancara 18 Maret 2024).

Sistem pengawasan yang dilaksanakan adalah dengan mengadakan pemantauan secara terus menerus yang dilakukan oleh kepala sekolah dimulai dari pengecekan kehadiran guru maupun kemampuan kinerja di dalam kelas. Pemantauan maupun pengawasan yang dilakukan oleh kepala sekolah guna untuk menjaga kualitas para guru agar tidak menghasilkan kinerja di luar dari perencanaan yang sudah ditetapkan sebelumnya. Pengawasan yang dilakukan oleh kepala sekolah ini berlaku kepada semua warga sekolah selama masih ada dalam lingkungan sekolah. Pemantauan maupun pengawasan yang dilakukan oleh kepala sekolah dilakukan secara terus menerus guna melihat sejauh mana tenaga pendidik menjalankan tugasnya, dan apabila ditemukan ada tenaga pendidik yang tidak memiliki kinerja yang baik, maka disinilah peran kepala sekolah untuk mengarahkan dan memberi solusi atas apa yang menjadi kendala dari bawahannya.

Peneliti mengajukan pertanyaan kepada informan tentang teknik atau pengaturan waktu pelaksanaan penilaian manajemen kepala sekolah untuk meningkatkan kompetensi guru. Menurut Hasan asyari, M.Pd menyatakan:

“Penilaian yang diambil adalah 1 tahun pembelajaran namun hal ini dapat berubah tergantung pada berbagai hal yaitu kompleksitas program, skala implementasi dan tujuan penilaian,” (Wawancara 18 Maret 2024).

Dalam kondisi apapun unsur yang paling utama dan berpengaruh terhadap perubahan yang diingini pada anak didik adalah aspek personil madrasah baik dari tenaga edukatif maupun tenaga administratif, secara umum pelaksanaan manajemen tenaga pendidik dan kependidikan setidaknya mencakup tujuh kegiatan utama yaitu: Pertama, Perencanaan personil kependidikan merupakan kegiatan untuk menentukan kebutuhan personil pendidik dan kependidikan baik secara kuantitatif maupun kualitatif untuk masa sekarang dan masa depan ia lebih diarahkan pada penempatan seorang tenaga pendidikan dengan berpegang pada prinsip “The right man on the right place”. Kedua, pengadaan tenaga atau personil baik pendidik ataupun kependidikan Ketiga, pembinaan dan pengembangan Keempat, promosi dan mutasi, Kelima, Pemberhentian berfungsi personalia Keenam kompensasi, Ketujuh Penilaian.

Dapat peneliti gambarkan bahwa penilaian disini merupakan suatu sistem penilaian secara objektif dan akurat yang dilakukan oleh pimpinan untuk melihat prestasi individu dan peran serta dalam kegiatan organisasi sekolah Evaluasi hasil kerja pegawai, dalam penilaian hasil kerja pegawai dilakukan dengan cara menilai sampai dimana pencapaian hasil kerja seorang pegawai sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan oleh atasan kepadanya. Penilaian penyelesaian pekerjaan yang dilakukan oleh Kepala SMP Negeri 2 Bengalon sampai saat ini belum ada standar yang baku. Hanya mengacu kepada sampai dimana batas maksimal pencapaian tugas yang seharusnya.

Setelah dilakukan evaluasi kompetensi guru, kepala sekolah melakukan langkah - langkah selanjutnya setelah proses pelaksanaan manajemen kepala sekolah untuk meningkatkan kompetensi guru. Langkah yang ditempuh kepala sekolah monitoring dan evaluasi penilaian kinerja guru sudah dilaksanakan oleh kepala sekolah dan tim yang ditunjuk dengan tujuan untuk mengetahui apa saja kekurangan dalam pelaksanaan sehingga dapat

dilakukan perbaikan pada perencanaan yang akan disusun dan dilaksanakan selanjutnya. Masalah yang ditemukan dalam penerapan manajemen pendidik dan tenaga kependidikan yaitu masalah eksternal (kurangnya dukungan orang tua, kurangnya koordinasi sekolah dengan pengawas dan dewan pendidikan) dan masalah internal (masih ada guru monoton dalam mengajar).

## **Pembahasan**

Dalam pembahasan ini peneliti mengelola data yang telah diperoleh untuk menentukan kesimpulan. Kemudian mengelola data terutama data tentang Manajemen Kepala Sekolah Meningkatkan Kompetensi Guru dalam Pembelajaran Abad 21 di SMP Negeri Hasil penelitian menunjukkan bahwa meskipun program pengembangan kompetensi guru telah dilaksanakan dengan baik, terdapat beberapa tantangan yang dihadapi dalam implementasinya. Meskipun guru merasa lebih percaya diri menggunakan teknologi, beberapa dari mereka masih mengalami kesulitan dalam penerapan alat tersebut dalam situasi kelas yang nyata. Ini mencerminkan adanya kebutuhan akan dukungan lanjutan dan pelatihan praktis yang lebih intensif. Selain itu, umpan balik menunjukkan bahwa beban kerja guru yang tinggi sering kali menghambat partisipasi mereka dalam program pengembangan profesional. Tantangan ini perlu diatasi agar program yang ada dapat lebih efektif dan memberikan dampak yang lebih besar.

Berdasarkan hasil penelitian dan tantangan yang dihadapi, beberapa rekomendasi yang lebih spesifik dapat diajukan. Pertama, penting untuk mengembangkan program pelatihan berkelanjutan yang melibatkan sesi lanjutan yang lebih praktis dan interaktif, termasuk workshop terfokus untuk membantu guru mengatasi tantangan dalam penerapan teknologi. Selanjutnya, penyesuaian beban kerja guru perlu dipertimbangkan agar mereka memiliki cukup waktu untuk berpartisipasi dalam program pengembangan profesional tanpa merasa terbebani. Selain itu, membangun komunitas praktik di antara guru akan sangat bermanfaat, di mana mereka dapat berbagi pengalaman dan strategi pengajaran secara rutin. Terakhir, evaluasi program pengembangan kompetensi harus dilakukan secara berkala, melibatkan guru dalam proses tersebut untuk memastikan bahwa program tetap relevan dan efektif.

## **Perencanaan manajemen kepala sekolah meningkatkan kompetensi guru dalam pembelajaran abad 21 di SMP Negeri 2 Bengalon**

Kepala sekolah merencanakan program-program yang dapat dihubungkan dengan komponen manajemen 5M atau 7M untuk memastikan pendekatan yang koperehension. Program yang pertama pelatihan dan pengembangan profesional (*Manpower*). Pelatihan teknologi pendidikan dan workshop metode pembelajaran inovatif adalah inti dari program pengembangan profesional di SMP Negeri 2 Bengalon. Program pelatihan di SMP Negeri 2 Bengalon dirancang untuk memberikan keterampilan praktis yang langsung dapat diterapkan dalam kelas, seperti penggunaan platform e-learning dan teknik pengajaran berbasis proyek. Temuan ini diperkuat dengan temuan studi yang dilakukan oleh (Notanubun, 2019) mengatakan Program pelatihan dan pengembangan profesional yang dirancang dengan baik dapat memberikan dampak yang signifikan terhadap kualitas pengajaran dan hasil belajar siswa. Dengan mengidentifikasi kebutuhan, merancang materi yang relevan, dan melaksanakan serta mengevaluasi program secara efektif, sekolah dapat memastikan bahwa guru mereka terus berkembang dan beradaptasi dengan tuntutan pendidikan yang terus berubah. Investasi dalam pengembangan profesional guru adalah investasi dalam masa depan pendidikan yang lebih baik.

Program kedua yaitu penyediaan fasilitas dan sumber daya (*Materials*) program ini direncanakan untuk memenuhi sarana dan prasarana yang dibutuhkan oleh guru untuk menunjang pembelajaran, seperti perangkat teknologi dan alat pendidikan, mendukung implementasi kurikulum dan metode pengajaran abad 21. Di SMP Negeri 2 Bengalon, sekolah telah berinvestasi dalam teknologi pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan pembelajaran modern, memastikan bahwa guru memiliki alat yang diperlukan untuk mengintegrasikan teknologi dalam pengajaran mereka. SMP Negeri 2 Bengalon, evaluasi kinerja guru dilakukan secara rutin untuk menilai efektivitas pengajaran dan dampak penggunaan teknologi. Temuan ini sejalan dengan (Marsono, 2021)

bahwa peran kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi kerja guru antara lain yang menjadi faktor pendukung adalah ketersediaan sarana dan prasarana sekolah, jaringan internet, lingkungan kerja yang nyaman, adanya apresiasi/pujian kepala sekolah kepada guru yang memiliki kinerja yang baik, adanya tanggung jawab guru dalam melaksanakan tugas

Program ketiga yaitu manajemen waktu (*Minutes Time*) Dalam meningkatkan kompetensi guru kepala sekolah perlu menjadwalkan pelatihan berkala yang disesuaikan dengan kalender akademik sehingga tidak mengganggu proses belajar mengajar. Selain pelatihan kepala sekolah juga menyediakan waktu khusus dimana guru dapat berkolaborasi dan berbagi pengalaman terkait penerapan teknologi atau metode pembelajaran baru. Dan program keempat yaitu monitoring dan evaluasi (*Measurement*) dilaksanakan berkala bertujuan untuk melakukan penilaian berkala terhadap kompetensi guru melalui observasi kelas, tes atau evaluasi kerja. Hasil penilaian ini digunakan untuk merancang pelatihan lanjutan, kompetensi guru mana yang perlu ditingkatkan lagi. Feedback dari siswa dan orang tua mengenai efektivitas metode pembelajaran yang diterapkan oleh guru dan menggunakannya sebagai dasar untuk perbaikan.

Kepala sekolah SMP Negeri 2 Bengalon telah berhasil melaksanakan peran manajerial dalam manajemen dalam menghadapi pembelajaran abad 21 dalam upaya meningkatkan kompetensi guru dalam menyampaikan pelajaran Kepala sekolah memiliki program dan strategi dalam menciptakan lingkungan yang mendukung guru untuk berkembang dan meningkatkan kualitas atau mutu pembelajaran atau pendidikan dengan penggunaan media bervariasi dan kerja sama dengan orang tua dalam mendukung belajar peserta didik. Temuan ini sejalan dengan penelitian (Hidayah, 2019) menjelaskan bahwa Kepala sekolah harus mampu menguasai perannya yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya yaitu: Sebagai educator, manager, administrator, supervisor, leader, inovator atau motivator.

### **Pengorganisasian (Organizing) manajemen kepala sekolah untuk meningkatkan kompetensi guru dalam pembelajaran 21 di SMP Negeri 2 Bengalon.**

Berdasarkan hasil wawancara kepala sekolah, wakakurikulum dan guru, pengorganisasian merupakan aktivitas dalam melakukan penyusunan tim kerja untuk menyelesaikan pekerjaan yang ditetapkan untuk mencapai target organisasi yang efektif dan efisien. Sesuai dengan perencanaan yang dilakukan meliputi perencanaan jangka panjang dan jangka pendek, maka untuk mengorganisasikan kegiatan di SMP Negeri 2 Bengalon dalam mencapai target jangka panjang dan jangka pendek juga dilakukan penyusunan tim kerja dalam bentuk jangka panjang dan jangka pendek. Pengorganisasian manajemen kepala sekolah di SMP Negeri 2 Bengalon memainkan peran kunci dalam meningkatkan kompetensi guru dalam pembelajaran abad 21. Pengorganisasian yang efektif di SMP Negeri 2 Bengalon melibatkan struktur organisasi yang jelas, koordinasi dan kolaborasi yang baik, alokasi sumber daya yang memadai, serta pengelolaan waktu yang fleksibel.

Program-program ini dirancang untuk mendukung peningkatan kompetensi guru dalam pembelajaran abad 21 dan sejalan dengan praktik terbaik yang diidentifikasi dalam literatur pendidikan. Dengan mengimplementasikan prinsip-prinsip pengorganisasian yang baik, SMP Negeri 2 Bengalon berhasil menciptakan lingkungan yang mendukung pengembangan profesional guru dan meningkatkan kualitas pendidikan secara keseluruhan. Melalui struktur organisasi yang jelas, komunikasi yang efektif, penyediaan sumber daya yang memadai, dan penyesuaian dengan kondisi sekolah, kepala sekolah mampu mengoptimalkan sumber daya yang ada untuk mendukung pengembangan profesional guru. Dengan pengorganisasian yang baik, program-program yang dirancang untuk meningkatkan kompetensi guru dapat dijalankan secara efisien dan efektif, memberikan dampak positif yang nyata terhadap kualitas pendidikan di sekolah.

Menurut (Sari et al., 2022), struktur organisasi yang jelas membantu dalam alokasi tugas dan tanggung jawab secara efisien. Tim pengembangan kurikulum bertanggung jawab untuk merancang dan memperbarui materi ajar, sedangkan tim teknologi fokus pada integrasi dan pemanfaatan teknologi dalam pembelajaran. Pendekatan ini sejalan dengan temuan oleh (Pudjiomo & Sahrah, 2019) yang menekankan pentingnya struktur yang jelas untuk mencapai tujuan organisasi.

Dalam Pengorganisasian proses pembelajaran yang berlangsung di SMP Negeri 2 Bengalon disesuaikan dengan kurikulum yang telah ditetapkan. Namun dalam pengorganisasian berdasarkan kriteria guru atau kesesuaian kemampuan dengan bidangnya. Kualitas guru dan tenaga kependidikan ini selain dinilai dari segi ijazah terakhir, juga dinilai dari kemampuan mereka menyampaikan materi- materi pelajaran dengan metode dan teknik tertentu walaupun terkadang dari segi administrasi ada beberapa guru yang ijazahnya belum memenuhi standar minimum. Tetapi mereka dianggap profesional karena dari segi kualitas mereka sudah benar-benar teruji. Pengorganisasian, dalam melakukan proses pengorganisasian dalam manajemen di sekolah melalui adanya struktur organisasi yang menjelaskan garis koordinasi dan tanggung jawab, serta diikuti pula dengan menjelaskan tugas masing-masing bidang dalam tupoksi masing-masing. Keadaan ini seharusnya mengarahkan aktivitas para pegawai dan guru yang terarah dan tidak double dalam penyelesaian pekerjaan yang sama. Namun demikian berdasarkan hasil wawancara dengan para guru dan pegawai ternyata tupoksi sebagaimana dijelaskan diatas hanya bersifat umum dikarenakan ada guru dan pegawai yang kurang disiplin, keadaan inilah yang menjadikan pekerjaan kantor agak tumpang tindih dan pelayanan diharapkan masyarakat selesai terlambat dan cenderung agak lama.

**Pelaksanaan (*Actualiting*) manajemen kepala sekolah untuk meningkatkan kompetensi guru dalam pembelajaran 21 di SMP Negeri 2 Bengalon.**

Berkenaan dengan penerapan manajemen kepala sekolah untuk meningkatkan kompetensi guru, manajemen kepala sekolah menjadi harapan agar kepala sekolah dapat merancang atau merencanakan, melaksanakan, mengawasi dan evaluasi serta proses pengelolaan sekolah dengan baik dan profesional. Kepala sekolah membuat perencanaan program pendidikan sesuai dengan pelaksanaannya. Pelaksanaan program-program manajemen kepala sekolah di SMP Negeri 2 Bengalon melibatkan pelatihan teknologi pendidikan, implementasi kurikulum merdeka, workshop metode pembelajaran inovatif, dan program lesson study. Program-program ini dirancang untuk mengubah rencana dan teori menjadi praktik yang efektif, mendukung peningkatan kompetensi guru dalam pembelajaran abad 21. Dengan menerapkan prinsip-prinsip pelaksanaan yang berbasis pada praktik terbaik dari literatur pendidikan, SMP Negeri 2 Bengalon berhasil meningkatkan kualitas pengajaran dan menyediakan lingkungan yang mendukung pengembangan profesional guru secara berkelanjutan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan (Warman & Haryaka, 2022) menyatakan bahwa sebagai manajer kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama. Memberikan kesempatan tenaga kependidikan untuk mengingatkan profesi dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah. Kepala sekolah harus bersikap demokratis dalam memberikan kesempatan kepada seluruh tenaga kependidikan untuk mengembangkan potensinya.

Kepala Sekolah SMP Negeri 2 Bengalon telah berhasil melaksanakan program manajemen kepala sekolah untuk meningkatkan kompetensi guru untuk menghadapi pembelajaran abad 21. Sarana merupakan faktor yang mendukung dalam proses pendidikan, tanpa adanya sarana yang memadai maka akan sulit untuk menghadapi pembelajaran abad 21 karena pembelajaran abad 21 membutuhkan teknologi dalam pembelajaran yang diharapkan. Sarana yang dimiliki SMP Negeri 2 Bengalon yaitu: Ruang kepala sekolah, Ruang tata usaha, Ruang guru, Gedung UKS, Gedung Perpustakaan, Media pembelajaran, Meja, Lemari, Kursi, Bangku siswa, Smart Tv, Proyektor, Alat olahraga, Alat kebersihan, Camera digital. Sarana dan prasarana yang ada di SMP Negeri 2 Bengalon cukup memadai. Dengan adanya sarana dan prasarana ini dapat menjadikan proses belajar mengajar menjadi lebih efektif. Adanya sarana dan prasarana ini sekolah dapat meningkatkan kualitas pendidikan dan dapat mengukur kualitas output dari SMP Negeri 2 Bengalon dan dibuktikan dengan tahun 2024 SMP Negeri 2 Bengalon mendapatkan dana BOS Kinerja karena nilai Raport Pendidikan yang sangat baik. Hal ini sependapat dengan penelitian Devi menyatakan bahwa Upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan mutu pendidikan atau mutu pembelajaran melalui pengembangan standar isi dan proses pendidikan dapat

dilakukan beberapa hal yaitu: peningkatan kualitas guru, peningkatan materi, peningkatan dalam pemakaian metode, peningkatan sarana prasarana, kualitas belajar, dan motivasi (Devi, 2021).

Ketersediaan biaya dan kemampuan kepala sekolah dalam pengadaan sarana dan prasarana pendidikan dapat mempengaruhi kinerja guru dan keberhasilan pendidikan serta peserta didik dalam proses belajar dan mengajar. Pengadaan ini dipengaruhi dana yang ada dan manajerial kepala sekolah dalam merencanakan dan mengadakan sarana dan prasarana mempengaruhi maju atau tidaknya lembaga pendidikan yang dipimpinnya dalam organisasi. Penelitian ini sejalan dengan penelitian (Oktavian et al., 2021) menyatakan bahwa produktivitas guru mencerminkan kualitas guru dalam melaksanakan tugasnya. Produktivitas guru dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain infrastruktur, pendanaan, pelatihan, pendidikan, dan juga disiplin diri. Produktivitas guru dapat lebih baik jika didukung oleh kemampuan manajerial yang baik dari kepala sekolah dan kedisiplinan guru itu sendiri (Imran et al., 2021)

Proses pelaksanaan penerapan manajemen kepala sekolah dilakukan melalui pra observasi dan observasi proses pembelajaran. Menurut guru SMP Negeri 2 Bengalon melalui wawancara, pelaksanaan penilaian guru dilaksanakan melalui pra observasi dan observasi. Pra observasi adalah kegiatan untuk menilai kinerja guru sebelum pelaksanaan proses pembelajaran yaitu wawancara pra observasi dan pemeriksaan administrasi pembelajaran antara lain : kalender pendidikan, prota dan program semester, pemanfaatan hasil asesmen diagnostik, alur tujuan pembelajaran, modul ajar, bahan ajar/buku guru dan buku siswa, jadwal pelajaran, program penilaian, daftar nilai, agenda atau jurnal harian, dan absen peserta didik. Melihat dari keterangan ini maka proses belajar mengajar di SMP Negeri 2 Bengalon tergolong dalam pembelajaran yang efektif dan menyenangkan, karena proses belajar mengajarnya diawali dengan kelengkapan administrasi pembelajaran yang lengkap. Penelitian ini sejalan dengan penelitian komariyah paradigma baru pendidikan mengharuskan tenaga pendidik berperan bukan hanya sekedar memindahkan pengetahuan kepada peserta didik atau sekedar memberi hafalan, melainkan juga harus menjadi fasilitator, perancang pembelajaran, mediator, dan bahkan sebagai manajer dalam ruang kelas. Peserta didik diharapkan bukan sekedar menghafal, mengerti, dan menguasai isi pembelajaran, melainkan juga mampu menerapkan, menganalisis, mengevaluasi, dan menciptakan sesuatu yang dibutuhkan dalam dunia nyata (Indra Juharni & Wandika Wita Susilowati, n.d.)

Tahap supervisi pembelajaran kepala sekolah melakukan supervisi pembelajaran sesuai dengan instrumen supervisi pelaksanaan pembelajaran yaitu kegiatan awal, kegiatan inti pembelajaran (penguasaan materi pembelajaran, pendekatan/strategi pembelajaran, pemanfaatan sumber belajar/ media belajar, penilaian proses dan hasil belajar, penggunaan bahasa) dan kegiatan penutup).

Temuan ini diperkuat dengan temuan studi yang dilakukan oleh Lorensius, Hanim, dan Warman, sebagai supervisor kepala sekolah harus mampu menyusun program yang secara khusus dapat membantu guru dalam pengerjaan tugas sehari-harinya di sekolah. Pelaksanaan supervisi akademik oleh kepala sekolah didasarkan kebutuhan untuk mengatasi masalah perangkat pembelajaran, rencana pelaksanaan pembelajaran, materi pembelajaran, pengelolaan kelas, penilaian hasil belajar, kedisiplinan guru, dan pendidikan karakter. Agar supervisi dapat terlaksana dengan efektif, kepala sekolah berupaya membangun hubungan yang baik bersama guru dengan cara memupuk rasa kekeluargaan, saling komunikasi dan informasi, memberi motivasi dan menjadi teladan bagi para guru (Hanim, 2020)

Penelitian ini sejalan dengan penelitian Muspawi menyatakan bahwa faktor penting dalam membangun kualitas pendidikan adalah kualitas guru dalam merancang dan melaksanakan pembelajaran. Guru seharusnya memiliki keterampilan memadai untuk mendesain, mengembangkan, dan memanfaatkan media belajar dalam upaya meningkatkan minat, perhatian, daya tarik, dan motivasi belajar peserta didik.(Muspawi, 2021).

Penelitian ini sejalan dengan penelitian (A. Azainil et al., 2020) bahwa profesionalisme tidak cukup hanya dengan kemampuan membelajarkan siswa, tetapi juga harus mampu mengelola informasi dan lingkungan untuk memfasilitasi kegiatan belajar siswa. Namun, Setiap guru mempunyai keterbatasan dalam menyajikan materi

pelajaran kepada para siswanya karena berbagai sebab, seperti: konsep yang abstrak, objek yang berbahaya, objek yang tidak terlihat secara kasat mata, dan biaya yang sangat mahal

### **Pengawasan (controlling) manajemen kepala sekolah untuk meningkatkan kompetensi guru dalam pembelajaran abad 21 di SMP Negeri 2 Bengalon.**

Berdasarkan hasil temuan di SMP Negeri 2 Bengalon dalam pembahasan ini menunjukkan pengawasan (controlling) yang dilaksanakan kepala sekolah terhadap seluruh guru dan tenaga kependidikan (TU). Pengawasan (controlling) oleh kepala SMP Negeri 2 Bengalon yaitu sejauh mana program penilaian kompetensi guru tercapai. Pengawasan dalam manajemen kepala sekolah di SMP Negeri 2 Bengalon melibatkan program-program seperti supervisi kelas, evaluasi kinerja guru, monitoring penggunaan teknologi, dan peer review. Program-program ini dirancang untuk memastikan bahwa proses pembelajaran dan pengembangan profesional berjalan sesuai dengan rencana dan tujuan peningkatan kompetensi guru. Dengan menerapkan prinsip-prinsip pengawasan yang berbasis pada praktik terbaik dari literatur pendidikan, SMP Negeri 2 Bengalon dapat memantau dan mengevaluasi efektivitas program, serta mendukung perbaikan berkelanjutan dalam proses pengajaran dan pembelajaran. Sistem pengawasan (controlling) yang dilaksanakan oleh kepala sekolah SMP Negeri 2 Bengalon adalah dengan mengadakan pemantauan secara terus menerus dimulai dari pengecekan kehadiran guru maupun kemampuan kinerja di dalam kelas dengan adanya jurnal atau agenda harian guru dan absensi harian pegawai pengawasan atasannya langsung kepada pegawai. Pemantauan maupun pengawasan yang dilakukan oleh kepala sekolah guna menjaga kualitas guru dan tendiknya agar tidak menghasilkan kinerja diluar dari perencanaan-perencanaan yang sudah ditetapkan sebelumnya. Pengawasan ataupun pengontrolan yang dilakukan oleh kepala sekolah ini berlaku kepada semua warga sekolah selama masih ada dalam lingkungan sekolah. Pemantauan maupun pengawasan yang dilakukan oleh kepala sekolah di SMP Negeri 2 Bengalon dilakukan secara terus menerus guna melihat sejauh mana tenaga pendidik menjalankan tugasnya, dan apabila ditemukan ada beberapa tenaga pendidik yang tidak memiliki kinerja yang baik, maka disinilah peran kepala sekolah untuk mengarahkan dan memberi solusi atas apa yang menjadi kendala dari bawahannya. Selain pemantauan yang rutin dilakukan, kepala sekolah juga menggerakkan semua guru, staff, maupun peserta didik agar menjalankan apa yang menjadi tugas mereka masing-masing.

Temuan ini diperkuat dengan penelitian faruq dan supri, kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan untuk menggerakkan, mempengaruhi, memotivasi, mengajak, mengarahkan, menasehati, membimbing, menyuruh, memerintah, melarang dan bahkan menghukum (kalau perlu) serta membina dengan maksud agar manusia sebagai media manajemen mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan administrasi secara efektif dan efisien (Al Faruq & Supriyanto, 2020)

Penelitian ini sejalan dengan Azainil produktivitas guru mencerminkan kualitas guru dalam melaksanakan tugasnya. Produktivitas guru dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu infrastruktur, pendanaan, pelatihan, pendidikan, dan juga disiplin diri. Produktivitas guru lebih baik jika didukung oleh kemampuan manajerial yang baik dari kepala sekolah dan kedisiplinan guru itu sendiri (A. , K. L. , & Y. Y. Azainil, 2021)

Manajemen kepala sekolah yang harus di evaluasi adalah layanan yang harus memusatkan perhatian khusus pada pengaturan dan pengawasan, program-program manajemen kepala sekolah untuk meningkatkan kompetensi guru dalam pembelajaran abad 21 butuh evaluasi yaitu sistem keuangan yang paling penting butuh akuntabilitas dan transparansi. Berikutnya sarana dan prasarana sangat penting dalam dunia pendidikan khususnya dalam pembelajaran abad 21 ini, oleh karena itu program sarana dan prasarana harus di evaluasi secara berkala.

Evaluasi di madrasah dapat berfungsi untuk dijadikan sebagai feed back dalam rangka memperbaiki dan mengembangkan program, serta dapat memberikan informasi tentang perkembangan dan ketercapaian program untuk selanjutnya digunakan untuk meningkatkan mutu program berikutnya.

Pengawasan, Fungsi terakhir dari upaya untuk manajemen organisasi dengan baik adalah fungsi evaluasi. Pada SMP Negeri 2 Bengalon fungsi ini sudah dilakukan dengan maksimal tetapi hasil wawancara penulis target

yang diingini belum sepenuhnya membawa hasil sesuai target, sehingga belum dapat terukur dengan jelas sejauh mana keberhasilan organisasi. fungsi ini tentunya harus diperbaiki untuk mencapai manajemen organisasi yang terasa dengan baik dan mampu sebagai institusi yang dibanggakan. Dan belum adanya program khusus untuk pemberian hadiah atau penghargaan kepada pegawai dan guru yang baik dan disiplin.

Keterbatasan penelitian ini meliputi informan yang terbatas dan waktu penelitian yang singkat mempengaruhi kedalaman analisis. Penelitian ini membantu kita memahami bagaimana manajemen kepala sekolah bisa meningkatkan kemampuan guru dalam pembelajaran abad 21 di SMP Negeri. Temuan menunjukkan bahwa dukungan dan pelatihan yang baik dari kepala sekolah sangat penting untuk membantu guru mengembangkan keterampilan dan pengetahuan. Dengan pemahaman ini, penelitian ini memberikan ide-ide untuk praktik manajemen sekolah yang lebih baik dan kebijakan pendidikan yang lebih sesuai dengan kebutuhan saat ini, sehingga kualitas pembelajaran untuk siswa juga bisa meningkat. Untuk pengembangan keilmuan lebih lanjut, diperlukan penelitian lanjutan yang lebih mendalam dan komprehensif. Termasuk melibatkan lebih banyak sekolah, menggunakan metode campuran, dan melakukan studi jangka panjang untuk memahami pengaruh manajemen kepala sekolah terhadap kompetensi guru secara lebih baik. Pendekatan ini akan membantu meningkatkan praktik pendidikan di masa depan.

## SIMPULAN

Hasil penelitian ini memberikan kontribusi signifikan terhadap teori manajemen pendidikan, khususnya dalam konteks peran manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru di era pembelajaran abad 21. Secara teoritis, penelitian ini memperkuat pandangan bahwa kepala sekolah berperan sebagai manajer pendidikan yang tidak hanya merencanakan dan mengorganisir, tetapi juga memotivasi dan mengevaluasi kinerja guru secara berkelanjutan. Implikasi dari hasil penelitian ini dapat memengaruhi pengembangan kebijakan pendidikan, khususnya dalam merancang program pelatihan yang lebih terstruktur dan sistematis untuk guru di seluruh jenjang pendidikan. Hasil penelitian ini digunakan sebagai dasar bagi penelitian lanjutan terkait manajemen sekolah dan peningkatan kompetensi guru di era pembelajaran abad 21.

## DAFTAR PUSTAKA

- Al Faruq, M. H., & Supriyanto, S. (2020). Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Guru. *Jurnal Dinamika Manajemen Pendidikan*, 5(1), 68. <https://doi.org/10.26740/jdmp.v5n1.p68-76>
- Ali Imron, A. M., & Nugrahani, F. (2019). Strengthening Pluralism In Literature Learning for Character Education of School Students. *Humanities and Social Sciences Reviews*, 7(3), 207–213. <https://doi.org/10.18510/hssr.2019.7332>
- Alwis, D. A. Y., Turrohma, M., & Fazis, M. (2024). Peran Teknologi Pendidikan dalam Meningkatkan Daya Saing Pendidikan di MTsN 1 Sijunjung. *Indo-MathEdu Intellectuals Journal*, 5(4), 4188–4195. <https://doi.org/10.54373/imeij.v5i4.1490>
- Azainil, A. , K. L. , & Y. Y. (2021). The Effect of Principal's Managerial Competence and Teacher Discipline on Teacher Productivity. *Cypriot Journal of Educational Sciences*, 563–579.
- Azainil, A., Sabara, I., Rahayu, S., Ramadiani, R., & Mulawarman, W. (2020, February 27). *The Influence of Principal's Supervision Competence and School Culture on Teachers Performance of Public High School in Kutai Kartanegara Regency*. <https://doi.org/10.4108/eai.14-3-2019.2291964>
- Azizudin, A. (2022). Peningkatan Kompetensi Guru dalam Proses Pembelajaran melalui Supervisi Klinis di SMP Negeri 6 Mataram. *Jurnal Paedagogy*, 9(1), 94. <https://doi.org/10.33394/jp.v9i1.4670>
- Devi, A. D. (2021). Standarisasi dan Konsep Sarana Prasarana Pendidikan. *Edudikara: Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran*, 6.

6658 *Manajemen Kepala Sekolah Meningkatkan Kompetensi Guru dalam Pembelajaran Abad 21 di SMP Negeri - Sulis Setiyowati, Nurlaili, Yudo Dwiyono*  
DOI: <https://doi.org/10.31004/edukatif.v6i6.7674>

Fardiansyah, H., Octavianus, S., Abduloh, A. Y., Ahyani, H., & ... (2022). *Manajemen Pendidikan (Tinjauan pada Pendidikan Formal)*. repository.penerbitwidina.com.

Gati Sujatmi, R. M. (2022). *Peningkatan Kompetensi Guru dalam Pembelajaran Abad 21 Melalui Manajemen Supervisi Klinis Berkelanjutan. Volume 08 Nomor 02*.  
<https://journal.stkipsubang.ac.id/index.php/didaktik/article/view/520/414>

Hanim, Z. , S. M. , S. R. , K. J. , & F. A. (2020). Interaction Effect of Teacher Certification and Principal Leadership Styles Towards Teacher Performance: Empirical Evidence of Elementary School at Berau District Of East Kalimantan Province, Indonesia. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, 7(2), 57–62. <https://doi.org/10.21833/ijaas.2020.02.008>

Hidayah, H. and H. H. (2019). “Relationship Between School Head Supervision and Organizational Climate with Teacher Performance in Almadrasah Aliyah, Kualuh Leidong District.” *Britain International of Humanities and Social Sciences (BIOHS) Journal 1(2):186–91*.

Imran, M., Sukeing, A., & Abdul Razak, I. (2021). Implementasi Hasil Diklat Penguatan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah. *Jambura Journal of Educational Management*. <https://doi.org/10.37411/jjem.v2i1.618>

Indra Juharni, Mp., & Wandika Wita Susilowati, Mp. (n.d.). *& Berorientasi Higher Order Thinking Skills*.

Marsono, S. S. R. (2021). *The Role Of The Principal in Increasing Teacher's Work Motivation at SMP Negeri 1 Kalukku Kabupaten Mamuju*.

Muspawi, M. (2021). Strategi Peningkatan Kinerja Guru. *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, 21(1), 101. <https://doi.org/10.33087/jiubj.v21i1.1265>

Nadia, C., Adlika, N. M., & Anasi, P. T. (2024). Kendala Penerapan Pembelajaran Diferensiasi dalam Implementasi Kurikulum Merdeka pada Mata Pelajaran Geografi. *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 6(5), 5600–5612. <https://doi.org/10.31004/edukatif.v6i5.7375>

Nikki Tri Sakung, W. N. A. F. Y. A. T. (2023). *Pelatihan Pengembangan Kompetensi Guru Abad 21 pada PAUD Aisyiyah Ganjar Agung Metro*. 5.  
<https://doi.org/http://ejournal.mandalanursa.org/index.php/PB/issue/archive>

Notanubun, Z. (2019). Pengembangan Kompetensi Profesionalisme Guru di Era Digital (Abad 21). *Jurnal Bimbingan Dan Konseling Terapan*, 3(2), 54. <https://doi.org/10.30598/jbkt.v3i2.1058>

Oktavian, A., Prasetya, A., Masnun, M., & Widoro, W. (2021). Pengaruh Pelatihan dan Berbagi Pengetahuan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Pengetahuan Manajemen. *MASTER: Jurnal Manajemen Strategik Kewirausahaan*, 1(1). <https://doi.org/10.37366/master.v1i1.132>

Pudjiromo, W. S., & Sahrah, A. (2019). Pengaruh Iklim Organisasi dan Keterlibatan Kerja terhadap OcB Pegawai. *Insight: Jurnal Ilmiah Psikologi*, 21(2). <https://doi.org/10.26486/psikologi.v21i2.878>

Rahayu, R., Iskandar, S., & Abidin, Y. (2022). Inovasi Pembelajaran Abad 21 dan Penerapannya di Indonesia. *Jurnal Basicedu*, 6(2), 2099–2104. <https://doi.org/10.31004/basicedu.v6i2.2082>

Sari, T. P., Haryanto, E., & Muspawi, M. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Struktur Organisasi, Motivasi Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru. *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 4(1).  
<https://doi.org/10.31004/edukatif.v4i1.2040>

Somantri, D., Upi, P., Daerah, K., & Bandung, C. (2021). *Equilibrium: Jurnal Penelitian Pendidikan dan Ekonomi ABAD 21 Pentingnya Kompetensi Pedagogik Guru*. 18, 2.  
<https://journal.uniku.ac.id/index.php/Equilibrium>

Warman, H., & Haryaka, U. (2022). Peran Kepala Sekolah Sebagai Manajer dalam Meningkatkan Kualitas Kinerja Guru di SD Negeri 012 Samarinda Kota. *Attractive: Innovative Education Journal*, 4(3).  
<https://www.attractivejournal.com/index.php/aj/>

Yuniarsih, T. (2019). Implementasi Konsep Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan. *Jurnal MANAJERIAL*, 2(1). <https://doi.org/10.17509/manajerial.v2i1.16105>