

## Analisis Pengendalian Manajemen Kelas oleh Kepala Sekolah Terhadap Kompetensi Paedagogik Guru SD Negeri No 060874 Medan

Parlaungan Lubis <sup>1\*</sup>

Osberth Sinaga <sup>2</sup>

Wildansyah Lubis <sup>3</sup>

<sup>1</sup> Prodi Pendidikan Agama Islam,  
Universitas Islam Sumatera Utara,  
Medan, Indonesia.

<sup>2</sup> Manajemen Pendidikan, Program  
Pascasarjana, Universitas Negeri  
Medan, Medan, Indonesia.

<sup>3</sup> Prodi Pendidikan Guru Sekolah Dasar,  
Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas  
Negeri Medan, Medan, Indonesia.

\*email: [parlaunganlubis72@gmail.com](mailto:parlaunganlubis72@gmail.com)

### Kata Kunci

Pengendalian,  
Manajemen Kelas,  
Kepala Sekolah

### Keywords:

Control,  
Classroom Management,  
School Principal

**Received:** October 2025

**Accepted:** November 2025

**Published:** December 2025

### Abstrak

Pengendalian manajemen kelas merupakan salah satu fungsi utama kepala sekolah dalam memastikan proses pembelajaran berjalan efektif dan sesuai standar. Namun, dalam praktiknya banyak ditemukan supervisi yang belum sistematis sehingga berdampak pada belum optimalnya kompetensi pedagogik guru. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bentuk pengendalian manajemen kelas yang dilakukan kepala sekolah serta pengaruhnya terhadap kompetensi pedagogik guru di SD Negeri 060874 Medan. Metode penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Data dikumpulkan melalui observasi, wawancara mendalam dengan kepala sekolah dan guru, serta telaah dokumen administrasi supervisi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengendalian manajemen kelas yang dilakukan kepala sekolah meliputi observasi pembelajaran, pemeriksaan perangkat ajar, dan pemberian umpan balik. Namun, pengendalian tersebut masih bersifat administratif dan kurang menekankan pada pembinaan instruksional, sehingga belum sepenuhnya meningkatkan kemampuan guru dalam merancang pembelajaran, menerapkan strategi aktif, dan melakukan evaluasi autentik. Kesimpulan penelitian ini adalah efektivitas pengendalian manajemen kelas oleh kepala sekolah sangat bergantung pada konsistensi supervisi, kualitas umpan balik, dan tindak lanjut pengembangan profesional guru. Implikasi hasil penelitian ini memberikan rekomendasi bagi kepala sekolah untuk memperkuat supervisi akademik berbasis coaching dan refleksi, agar kompetensi pedagogik guru dapat berkembang lebih optimal.

### Abstract

*Classroom management control is one of the principal's key functions in ensuring that the teaching and learning process runs effectively and meets educational standards. In practice, however, supervision is often carried out in an unsystematic manner, which affects the optimal development of teachers' pedagogical competence. This study aims to analyze the forms of classroom management control implemented by the school principal and its impact on teachers' pedagogical competence at SD Negeri 060874 Medan. A qualitative research approach with a case study design was employed. Data were collected through classroom observations, in-depth interviews with the principal and teachers, and document analysis of supervision records. The findings reveal that the principal's classroom management control includes lesson observations, inspection of teaching documents, and provision of feedback. Nevertheless, such control tends to be administrative in nature and lacks strong instructional guidance, which limits its effectiveness in enhancing teachers' ability to design learning activities, implement active strategies, and conduct authentic assessments. The study concludes that the effectiveness of classroom management control depends heavily on the consistency of supervision, the quality of feedback, and the follow-up of professional development activities. The implications highlight the need for principals to strengthen instructional supervision through coaching and reflective practices to foster the optimal growth of teachers' pedagogical competence.*



© 2025 Lubis, Sinaga & Lubis Published by Faculty of Education - Universitas Negeri Medan. This is Open Access article under the CC-BY-SA Licens (<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>).

DOI: <https://doi.org/10.24114/paedagogi.v11i2.69975>

## PENDAHULUAN

Pendidikan dasar memiliki peran penting dalam membentuk kualitas sumber daya manusia Indonesia di masa depan. Sekolah dasar menjadi fondasi utama dalam menanamkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap bagi peserta didik. Untuk mencapai tujuan tersebut, guru dituntut memiliki kompetensi yang profesional, khususnya kompetensi pedagogik yang mencakup kemampuan merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran sesuai dengan karakteristik peserta didik (Rahman, 2021). Kompetensi pedagogik guru tidak hanya berhubungan dengan penguasaan materi ajar, tetapi juga keterampilan dalam mengelola kelas, memilih strategi pembelajaran, serta menciptakan suasana belajar yang kondusif dan bermakna (Hasanah, 2023).

Sementara itu, dari sisi fenomena, kenyataan di lapangan menunjukkan bahwa praktik supervisi kelas oleh kepala sekolah sering kali belum sistematis, lebih bersifat administratif, dan kurang memberikan umpan balik yang aplikatif bagi guru (Nasution, 2020; Hasanah, 2023). Padahal, guru di tingkat sekolah dasar dituntut untuk memiliki kompetensi pedagogik yang kuat, terutama dalam merancang pembelajaran yang berpusat pada siswa, mengelola kelas, serta melaksanakan evaluasi pembelajaran sesuai karakteristik peserta didik. Fenomena di beberapa sekolah dasar negeri menunjukkan adanya kesenjangan antara standar kompetensi guru yang ditetapkan pemerintah dengan praktik di lapangan, di mana guru masih menghadapi kendala dalam penguasaan strategi pembelajaran, penggunaan media, dan refleksi pembelajaran. Kondisi ini mengindikasikan adanya gap fenomena, yakni ketidaksesuaian antara harapan normatif (kompetensi pedagogik guru yang profesional) dengan kenyataan faktual di lapangan (supervisi kurang optimal dan kompetensi guru belum sepenuhnya tercapai).

Dari sisi penelitian, kajian empiris mengenai kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru memang cukup banyak ditemukan, namun sebagian besar penelitian hanya melihat pengaruh kepemimpinan kepala sekolah secara umum tanpa memisahkan dimensi pengendalian kelas secara lebih rinci (Yuliana, 2024; Lestari, 2022). Selain itu, sebagian besar studi bersifat deskriptif atau korelasional, sehingga belum banyak penelitian yang menganalisis mekanisme sebab-akibat atau menggunakan pendekatan *mixed methods* untuk menjelaskan bagaimana pengendalian kepala sekolah berdampak langsung pada kompetensi pedagogik guru. Lebih jauh lagi, penelitian di tingkat lokal, khususnya di SD Negeri Kota Medan, masih sangat terbatas. Hal ini menunjukkan adanya gap riset yang mengarah pada kebutuhan studi empiris yang lebih mendalam, kontekstual, dan terfokus pada pengendalian manajemen kelas oleh kepala sekolah terhadap kompetensi pedagogik guru.

Secara teoretis, fungsi pengendalian dalam manajemen pendidikan dijelaskan sebagai upaya kepala sekolah untuk memastikan proses pembelajaran berjalan sesuai standar, melalui kegiatan supervisi, monitoring, dan pemberian umpan balik. Namun, teori manajemen sekolah cenderung menekankan pengendalian pada level organisasi secara umum, bukan pada pengendalian yang lebih mikro, yakni pengendalian manajemen kelas. Akibatnya, belum terdapat model teoretis yang secara komprehensif menjelaskan bagaimana intervensi kepala sekolah melalui supervisi kelas, observasi, dan coaching mampu memengaruhi dimensi spesifik kompetensi pedagogik guru, seperti perencanaan pembelajaran, penggunaan strategi belajar aktif, serta penilaian autentik (Sutrisno, 2021; Rahman, 2021). Dengan demikian, terdapat gap teori berupa keterbatasan konsep yang mengaitkan teori kontrol organisasi dengan praktik pengendalian manajemen kelas dalam konteks peningkatan kompetensi pedagogik guru.

Namun, fakta di lapangan menunjukkan bahwa kompetensi pedagogik guru sekolah dasar di Indonesia masih menghadapi berbagai tantangan. Hasil evaluasi pendidikan menunjukkan banyak guru masih berorientasi pada metode ceramah, belum optimal dalam penggunaan media pembelajaran, dan kesulitan dalam menerapkan penilaian autentik (Nasution, 2020). Kondisi ini berimplikasi pada rendahnya kualitas proses belajar mengajar dan capaian hasil belajar peserta didik. Oleh karena itu, diperlukan upaya sistematis untuk meningkatkan kompetensi pedagogik guru, salah satunya melalui peran kepala sekolah dalam melaksanakan pengendalian manajemen kelas.

Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan memiliki fungsi utama dalam melaksanakan manajemen sekolah, termasuk fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian (Sutrisno, 2021). Dari keempat fungsi tersebut, pengendalian (*controlling*) memiliki peran strategis karena berhubungan dengan upaya memastikan bahwa pelaksanaan pembelajaran berjalan sesuai dengan standar yang ditetapkan. Dalam konteks sekolah dasar, pengendalian manajemen kelas yang dilakukan kepala sekolah diwujudkan melalui supervisi akademik, observasi kelas, pemeriksaan perangkat ajar, serta pemberian umpan balik kepada guru (Yuliana, 2024).

Meskipun demikian, implementasi fungsi pengendalian di sekolah dasar masih menghadapi hambatan. Banyak kepala sekolah lebih berfokus pada aspek administratif, seperti pemeriksaan kelengkapan RPP dan dokumen pembelajaran, sementara aspek pembinaan instruksional kurang mendapat perhatian (Lestari, 2022). Akibatnya, pengendalian yang dilakukan belum mampu memberikan dampak signifikan terhadap peningkatan kualitas pedagogik guru. Hal ini menunjukkan adanya kesenjangan antara kebijakan pengembangan profesional guru dengan praktik pengendalian manajemen kelas di sekolah.

Konteks lokal juga memperlihatkan permasalahan yang serupa. Di SD Negeri 060874 Medan, misalnya, kepala sekolah telah melakukan supervisi secara berkala, namun pengendalian yang dilakukan masih lebih menekankan pada kepatuhan administrasi guru. Guru memang lebih tertib dalam menyusun perangkat ajar, tetapi praktik pembelajaran di kelas belum sepenuhnya mencerminkan penggunaan strategi aktif dan pembelajaran yang berpusat pada siswa. Kondisi ini menandakan bahwa efektivitas pengendalian manajemen kelas oleh kepala sekolah masih perlu dianalisis secara lebih mendalam.

Selain itu, fenomena lain yang muncul adalah keterbatasan waktu kepala sekolah dalam melaksanakan supervisi kelas secara intensif. Beban administratif yang cukup tinggi membuat kepala sekolah kesulitan menjalankan peran sebagai *instructional leader* secara optimal (Hasanah, 2023). Di sisi lain, sebagian guru masih memandang supervisi sebagai bentuk penilaian formal, bukan sebagai sarana pembinaan dan pengembangan profesional. Hal ini berpotensi menimbulkan resistensi dari guru, sehingga supervisi belum berfungsi sebagai media refleksi dan peningkatan kualitas pembelajaran (Nasution, 2020).

Melihat kondisi tersebut, penelitian mengenai pengendalian manajemen kelas oleh kepala sekolah terhadap kompetensi pedagogik guru di SD Negeri 060874 Medan menjadi sangat penting. Pertama, penelitian ini dapat memberikan gambaran empiris mengenai sejauh mana pengendalian yang dilakukan kepala sekolah telah berkontribusi terhadap peningkatan kompetensi pedagogik guru. Kedua, penelitian ini berpotensi mengidentifikasi hambatan yang dihadapi kepala sekolah dan guru dalam melaksanakan supervisi akademik. Ketiga, hasil penelitian dapat memberikan rekomendasi praktis untuk meningkatkan efektivitas pengendalian manajemen kelas sehingga berdampak positif pada kualitas pembelajaran.

Urgensi penelitian ini juga didukung oleh kebijakan nasional yang menekankan pentingnya kompetensi pedagogik guru sebagaimana tercantum dalam Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen. Regulasi tersebut menegaskan bahwa guru profesional harus memiliki empat kompetensi utama, yakni pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian. Dari keempat kompetensi tersebut, kompetensi pedagogik dianggap sebagai inti yang paling menentukan keberhasilan pembelajaran di sekolah dasar (Rahman, 2021). Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya relevan secara akademik, tetapi juga memiliki kontribusi praktis bagi peningkatan mutu pendidikan dasar.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat ditegaskan bahwa peran kepala sekolah dalam pengendalian manajemen kelas sangat krusial bagi pengembangan kompetensi pedagogik guru. Namun, praktik di lapangan masih menunjukkan adanya kesenjangan antara harapan normatif dan kenyataan empiris. Oleh sebab itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara mendalam bagaimana pengendalian manajemen kelas dilaksanakan oleh kepala sekolah serta bagaimana dampaknya terhadap kompetensi pedagogik guru di SD Negeri 060874 Medan. Hasil penelitian diharapkan dapat memperkaya khazanah ilmu manajemen pendidikan sekaligus memberikan solusi aplikatif untuk perbaikan kualitas pembelajaran di sekolah dasar.

Pengawasan (controlling) merupakan fungsi manajemen yang tidak kalah pentingnya dalam suatu organisasi. Semua fungsi terdahulu, tidak akan efektif tanpa disertai fungsi pengawasan. Mocker (dalam Handoko, 1995) mengemukakan bahwa pengawasan adalah "suatu usaha sistematis untuk menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan - tujuan perencanaan, merancang sistem informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan, serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan dipergunakan dengan cara paling efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan-tujuan perusahaan." Dengan demikian, pengawasan merupakan suatu kegiatan yang berusaha untuk mengendalikan agar pelaksanaan dapat berjalan sesuai dengan rencana dan memastikan apakah tujuan organisasi tercapai. Apabila terjadi penyimpangan di mana letak penyimpangan itu dan bagaimana pula tindakan yang diperlukan untuk mengatasinya. Proses pengawasan memiliki lima tahapan, yaitu: a. penetapan standar pelaksanaan; b. penentuan pengukuran pelaksanaan kegiatan; c. pengukuran pelaksanaan kegiatan nyata; d. pembandingan pelaksanaan kegiatan dengan standar dan penganalisaan penyimpangan-penyimpangan; dan e. pengambilan tindakan koreksi, bila diperlukan. Fungsi-fungsi manajemen ini berjalan saling berinteraksi dan saling kait mengkait antara satu dengan lainnya, Manajemen Pembelajaran sehingga menghasilkan apa yang disebut dengan proses manajemen. Dengan demikian, proses manajemen sebenarnya merupakan proses interaksi antara berbagai fungsi manajemen. Dalam perspektif

dunia persekolahan, agar tujuan pendidikan di sekolah dapat tercapai secara efektif dan efisien, maka proses manajemen pendidikan memiliki peranan yang amat vital dan strategis. Karena bagaimana pun sekolah merupakan suatu sistem yang di dalamnya melibatkan berbagai komponen dan sejumlah kegiatan yang perlu dikelola secara baik dan tertib. Sekolah tanpa didukung proses manajemen yang baik, boleh jadi hanya akan menghasilkan kesemrawutan lajunya organisasi, yang pada gilirannya tujuan pendidikan pun tidak akan pernah tercapai secara semestinya. Dengan kenyataan yang demikian, maka setiap kegiatan pendidikan di sekolah harus memiliki perencanaan yang jelas dan realistik. Yang tidak kalah pentingnya adalah pengorganisasian yang efektif dan efisien, pengarahan dan pemotivasian seluruh personil sekolah untuk selalu dapat meningkatkan kualitas kinerjanya, dan pengawasan secara terus menerus dan berkelanjutan. Di lain pihak, Direktorat Pendidikan Menengah Umum Depdiknas (1999) telah menerbitkan buku Panduan Manajemen Sekolah, yang didalamnya mengetengahkan bidang-bidang kegiatan manajemen pendidikan, meliputi: manajemen kurikulum; manajemen personalia; manajemen kesiswaan; manajemen keuangan; dan manajemen perawatan preventif sarana dan prasarana sekolah. Merujuk kepada kebijakan Direktorat Pendidikan Menengah Umum Depdiknas dalam buku Panduan Manajemen Dr. Cahyo Budi U., M.Pd. Sekolah, berikut ini akan diuraikan secara ringkas tentang bidang-bidang kegiatan pendidikan di sekolah, yang mencakup manajemen kurikulum merupakan substansi manajemen yang utama di sekolah. Prinsip dasar manajemen kurikulum ini adalah berusaha agar proses pembelajaran dapat berjalan dengan baik, dengan tolok ukur pencapaian tujuan oleh siswa dan mendorong guru untuk menyusun dan terus menerus menyempurnakan strategi pembelajarannya. Tahapan manajemen kurikulum di sekolah dilakukan melalui empat tahap sebagaimana fungsi manajemen: perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Dalam konteks kurikulum, siklus manajemen kurikulum yang terdiri dari empat tahap tersebut adalah: a. Tahap perencanaan: Tahap yang di dalamnya meliputi aktivitas: 1) analisis kebutuhan; 2) merumuskan dan menjawab pertanyaan filosofis; 3) menentukan disain kurikulum; dan 4) membuat rencana induk: pengembangan, pelaksanaan, dan penilaian. b. Tahap pengorganisasian: Tahap yang di dalamnya meliputi aktivitas: 1) perumusan rasional atau dasar pemikiran; 2) perumusan visi, misi, dan tujuan; 3) penentuan struktur dan isi program; 4) pemilihan dan pengorganisasian materi; 5) pengorganisasian kegiatan pembelajaran; 6) pemilihan sumber, alat, dan sarana belajar; dan 7) penentuan cara mengukur hasil belajar. c. Tahap pelaksanaan. Tahap yang di dalamnya meliputi aktivitas: 1). penyusunan rencana dan program pembelajaran; 2). penjabaran materi (kedalaman dan keluasan); 3) penentuan strategi dan metode pembelajaran; 4) Manajemen Pembelajaran penyediaan sumber, alat, dan sarana pembelajaran; 5) penentuan cara dan alat penilaian proses dan hasil belajar; dan 6) setting lingkungan pembelajaran d. Tahap pengendalian: Tahap penilaian ini terutama dilakukan untuk melihat sejauhmana kekuatan dan kelemahan dari kurikulum yang dikembangkan, baik bentuk penilaian formatif maupun sumatif. Penilaian kurikulum dapat mencakup konteks, input, proses, produk. Penilaian konteks, memfokuskan pada pendekatan sistem dan tujuan, kondisi aktual, masalah-masalah dan peluang. Penilaian Input: memfokuskan pada kemampuan sistem, strategi pencapaian tujuan, implementasi design dan cost benefit dari rancangan. Penilaian proses memiliki fokus yaitu pada penyediaan informasi untuk pembuatan keputusan dalam melaksanakan program. Penilaian produk berfokus pada mengukur pencapaian proses dan pada akhir program.

Mengapa dilakukan analisis pembelajaran? Dengan cara analisis pembelajaran ini akan diidentifikasi keterampilan keterampilan bawahan (sub ordinate skills). Jadi, posisi analisis pembelajaran dalam keseluruhan desain pembelajaran merupakan perilaku prasyarat, sebagai perilaku yang menurut urutan gerak fisik berlangsung lebih dahulu, perilaku yang menurut proses psikologis muncul lebih dahulu atau secara Manajemen Pembelajaran kronologis terjadi lebih awal sehingga analisis ini merupakan acuan dasar dalam melanjutkan langkah-langkah desain berikutnya. Dick and Carey (2005) mengatakan bahwa tujuan pengajaran yang perlu dianalisis untuk mengenali keterampilan keterampilan bawahan (subordinate skills) yang mengharuskan pembelajar belajar menguasainya dan langkah-langkah prosedural bawahan yang ada harus diikuti pembelajar untuk dapat belajar tertentu. Menurut Gagne, Briggs, dan Wager (dalam Hamzah 2008) tujuan analisis pengajaran adalah untuk menentukan keterampilan-keterampilan yang akan dijangkau oleh tujuan pembelajaran, serta memungkinkan untuk membuat keputusan yang diperlukan dalam urutan mengajar. Sedangkan menurut Atwi Suparman (dalam Hamzah 2008), analisis instruksional adalah proses menjabarkan perilaku umum menjadi perilaku khusus yang tersusun secara logis dan sistematis. Dengan melakukan analisis pembelajaran ini, akan tergambar susunan perilaku khusus yang paling awal sampai yang paling akhir. Untuk menemukan keterampilan-keterampilan bawahan yang bersumber dan tujuan pembelajaran, digunakan pendekatan hierarki.

Mengapa harus menggunakan pendekatan hierarki, karena pembelajar dituntut harus mampu memecahkan masalah atau melakukan kegiatan informasi yang tidak dijumpai sebelumnya, seperti



mengklasifikasi dengan ciri-cirinya, menerapkan dalil atau prinsip untuk memecahkan masalah. Mengapa perlu menganalisis subordinate skills? Menganalisis subordinate skills sangatlah diperlukan, karena apabila keterampilan bawahan yang seharusnya dikuasai tidak Dr. Cahyo Budi U., M.Pd. diajarkan maka banyak pembelajar tidak akan memiliki latar belakang yang diperlukan untuk mencapai tujuan, dengan demikian pembelajaran menjadi tidak efektif. Sebaliknya, apabila keterampilan bawahan yang berlebihan, pembelajaran akan memakan waktu lebih lama dari semestinya, dari keterampilan yang tidak perlu diajarkan malah mengganggu pembelajar dalam belajar menguasai keterampilan yang diperlukan. Cara yang digunakan untuk mengidentifikasi subordinate skills tersebut adalah dengan cara memilih keterampilan bawahan yang berhubungan langsung dengan ranah tujuan pembelajaran. Biasanya untuk mata kuliah atau mata pelajaran tertentu keseluruhan tujuan merupakan keterampilan intelektual.

Teknik analisis keterampilan bawahannya menggunakan pendekatan hierarki, yaitu dengan memilih apa yang harus diketahui dan dilakukan oleh pembelajar sehingga dengan usaha pembelajaran sedikit mungkin untuk dipelajari atau dikuasai melalui belajar. Seorang kepala sekolah dituntut memiliki kemampuan melaksanakan supervisi akademik kepada para guru yang berada di sekolah yang dipimpinnya. Hadiyanto dalam Kasman menjelaskan bahwa sebagai seorang kepala sekolah dalam melaksanakan supervisi akademik, hendaknya menguasai beberapa kompetensi yang terurai dalam tahap-tahap: pembicaraan pra observasi, melaksanakan observasi, melakukan analisis dan menentukan strategi, melakukan pembicaraan tentang hasil supervisi serta melakukan analisis setelah pembicaraan. Menurut Sagala dalam Kasman, kepala sekolah harus memiliki kemampuan mensupervisi dan mengaudit kinerja guru, staf, dan pegawai lainnya yang ada di lingkungan sekolah. Kemampuan supervisi tersebut meliputi "Kemampuan melakukan supervisi sesuai prosedur dan teknik-teknik yang tepat, kemampuan melakukan monitoring, evaluasi dan pelaporan program pendidikan sesuai dengan prosedur yang tepat.

Usman dalam Kasman juga menjelaskan bahwa sebagai supervisor, kepala sekolah / madrasah harus mampu merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru, melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat, dan menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru. Sagala dalam Kasman juga menyimpulkan bahwa supervisi akademik dalam jabatan pengawas sekolah memberikan pelayanan membantu guru untuk meningkatkan kualitas layanan belajar yang diterima peserta didik ke arah yang lebih baik (Fajar, 2022).

Peran Kepala Sekolah dan Guru Keberhasilan pengimplementasian Kurikulum Berbasis Kompetensi di sekolah sangat ditentukan oleh kepala sekolah dalam mengkoordinasikan, menggerakkan, dan menselaraskan semua sumber daya pendidikan yang tersedia. Kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong sekolah untuk dapat mewujudkan visi, misi, tujuan, dan sasaran sekolah melalui program-program yang Manajemen Pembelajaran dilaksanakan secara terencana dan bertahap. Karena itu, kepala sekolah dituntut memiliki kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang tangguh agar mampu mengambil keputusan dan prakarsa untuk meningkatkan mutu sekolah. Untuk kepentingan tersebut, kepala sekolah harus mampu memobilisasi sumber daya sekolah dalam kaitannya dengan perencanaan dan evaluasi program sekolah, pengembangan kurikulum, pembelajaran, pengelolaan ketenagaan, sarana dan sumber belajar, keuangan, pelayanan peserta didik, hubungan sekolah dengan masyarakat, dan penciptaan iklim sekolah. Sernangat kurikulum berbasis kompetensi ialah bahwa di tingkat sekolah ada keleluasaan untuk mengembangkan kurikulum. Kurikulum tidak diatur lagi secara sentralistik, karena yang diatur cukup kompetensi peserta didik di jenjang pendidikan dasar dan menengah.

Untuk mencapai kompetensi ini sekolah dapat mengembangkan kurikulum sebagai elaborasi dari kurikulum pokok yang ditetapkan pemerintah. Hal ini tentu senada dengan semangat otonomi untuk kemajuan. Implikasi penting adanya kurikulum berbasis kompetensi bagi pendidikan dasar dan menengah ialah, sekolah harus mampu mengembangkan kurikulum, agar peserta didik dapat mencapai kompetensi minimal yang ditentukan secara nasional. Dalam konteks ini school based management perlu diimplementasikan oleh sekolah secara baik dan berkelanjutan. Sekolah harus memiliki prakarsa, inisiatif, dan kemandirian. Untuk itu kepala sekolah harus memiliki kepemimpinan yang baik agar dapat membangkitkan prakarsa, memotivasi komunitas sekolah, dan menciptakan iklim belajar yang baik Dr. Cahyo Budi U., M.Pd. bagi peserta didik. Kepala Sekolah di tingkat pendidikan dasar dan menengah perlu memiliki kemampuan untuk menciptakan sekolah yang berkualitas dan efektif agar kurikulum berbasis kompetensi dapat dijabarkan secara kontekstual dan kultural di sekolahnya masing-masing (Suyanto, 1992). Karakteristik sekolah yang efektif dapat muncul dengan menggunakan kurikulum berbasis kompetensi pada pendidikan dasar dan menengah yang memiliki sistem kepemimpinan yang kuat. Untuk konteks school Based Management dengan Kurikulum Berbasis Kompetensi kiranya Kepala Sekolah perlu memiliki kepemimpinan

transformasional. Kurikulum berbasis kompetensi juga menuntut guru yang profesional, agar guru dapat mengimplementasikan kurikulum secara integral. Oleh karena itu guru harus benar-benar efektif. Demikian pula diperlukan kesiapan komponen-komponen pendidikan yang lain, seperti komite sekolah dan orang tua peserta didik. Selain kepala sekolah, guru merupakan faktor penting yang besar pengaruhnya terhadap keberhasilan implementasi kurikulum berbasis kompetensi di sekolah, bahkan sangat menentukan keberhasilannya peserta didik dalam belajar. Keterlibatan para guru memang dikehendaki oleh setiap proses pengembangan kurikulum. Terlebih-lebih dalam kurikulum berbasis kompetensi. Dalam proses implementasi kurikulum, guru memiliki peran yang amat menentukan. Tanpa partisipasi profesional seorang guru, kurikulum yang telah disusun tetap akan menjadi "dokumen" yang tidak memiliki makna bagi proses pembelajaran peserta didik (Utomo, 2019). Jadi tanpa keterlibatan guru secara profesional, maka kurikulum baru, akan tetap tidak dapat bicara dalam rangkaian proses pembelajaran. Manajemen Pembelajaran Salah satu tugas guru profesional adalah mengembangkan model pembelajaran yang sesuai dengan materi, situasi kelas dan preferensi peserta didik. Pada sistem kehidupan global saat ini, munculnya berbagai fenomena kehidupan baru yang bersifat global menuntut guru supaya terus-menerus memperbaharui pengalaman-pengalaman yang dapat dipelajari dan diinternalisasikan pada peserta didik secara kontekstual. Oleh karena itu melibatkan guru dalam pengembangan kurikulum berbasis kompetensi memerlukan keberanian di pihak guru itu sendiri, sekolah, dan kepala sekolah.

Mengajar efektif adalah konsep lentur untuk dipahami. Ini telah menjadi fokus dari sejumlah besar penelitian sejak paruh pertama abad ke-20. Baru-baru ini, penelitian telah sampai pada kesimpulan bahwa pembelajaran yang efektif tidak didasarkan pada beberapa hukum universal, tetapi ada banyak cara menjadi guru yang baik dan mengajar secara efektif. Marland mengatakan: efektivitas mengajar adalah, bervariasi menurut waktu, tempat dan peserta didik di kelas (dalam Kivunja, 2014). Dengan kata lain, apa yang efektif untuk satu guru belum tentu untuk guru yang lain. Apa yang efektif di kelas yang satu belum tentu efektif di kelas yang lain. Apa yang efektif di era ini belum tentu akan efektif dalam era berikutnya. Mengajar efektivitas bervariasi dari guru ke guru, kelas ke kelas dan dari satu era ke era yang lain (Utomo, 2017). Melnick dan Zeichner (1998) mengidentifikasi berbagai keterampilan dan sikap penting untuk pembelajaran yang efektif, meliputi: kesadaran diri sendiri, perhatian kepada orang lain, kemampuan untuk berkolaborasi dan berkomunikasi, Dr. Cahyo Budi U., M.Pd. referensi logis, keterbukaan untuk berubah, pemahaman tentang dimensi budaya, dan kemampuan guru untuk menganalisis sistem pendidikan. Intinya adalah rasa percaya diri seimbang dengan keberanian untuk mempertanyakan diri sendiri dan isi sekolah, guru adalah anggota masyarakat belajar. Dalam apa yang dikenal sebagai Kerangka Kualitas Pengajaran di New South Wales, Australia, guru yang efektif diharapkan mampu mempromosikan "Kualitas Intelektual, Kualitas Lingkungan Belajar dan Signifikansi Hasil Belajar" (Kivunja, 2014).

Kualitas intelektual mengacu pada pedagogi yang difokuskan pada memproduksi pemahaman yang mendalam, penting, substantif, keterampilan dan ide-ide. Kualitas lingkungan belajar mengacu pada pedagogi yang menciptakan ruang kelas di mana siswa dan guru bekerja secara produktif dalam lingkungan berfokus pada pembelajaran. Signifikansi mengacu pada pedagogi yang membantu siswa dalam aktivitas kehidupan sehari-hari mereka di luar konteks sekolah. Denzin dan Lincoln mengingatkan bahwa guru yang efektif tidak hanya dinamis tapi multi-faceted dan multi-tugas, dengan cara yang sangat beragam dan kompleks (Denzin dan Lincoln, 2009). Manajemen Pembelajaran

Manajemen Kelas Keberhasilan sebuah kegiatan dapat dilihat dari hasil yang dicapainya. Dalam proses pengelolaan kelas keberhasilannya dapat dilihat dari tujuan apa yang ingin dicapainya, oleh karena itu guru harus menetapkan tujuan apa yang hendak dicapainya dengan kegiatan pengelolaan atau manajemen kelas yang dilakukannya. Seperti yang dijelaskan Rusdinal dan Elizar (2008:10) manajemen kelas bertujuan untuk menciptakan suasana kelas yang menyenangkan bagi anak dalam melakukan sejumlah aktivitas yang dirancang bagi kepentingan pembelajaran melalui pendekatan sambil bermain. Manajemen kelas bertujuan untuk menciptakan suasana kelas yang nyaman serta kondusif, agar terciptanya pembelajaran yang efektif dan kondusif. Dengan demikian, jika peserta didik sudah merasakan kenyamanan dalam belajar, maka tujuan pembelajaran yang ingin disampaikan guru akan mudah tercapai, dan hasil belajar sesuai dengan yang diharapkan. Rusydie (2011:29) menyatakan tujuan manajemen kelas secara umum, untuk menciptakan suasana kelas yang nyaman untuk tempat berlangsungnya belajar-mengajar. Dengan demikian, proses tersebut akan dapat berjalan dengan efektif dan terarah, sehingga cita-cita pendidikan dapat tercapai demi terbentuknya sumber daya manusia yang berkualitas. Guru sebagai pelaksana pembelajaran memiliki peranan untuk mampu mewujudkan kelas yang kondusif bagi pembelajaran. kelas yang dimaksud sebagai lingkungan belajar atau kelompok belajar, di mana peserta didik berinteraksi dengan sesama teman, guru dan lingkungan belajar, dimana orang-orang di dalamnya dapat mengembangkan kemampuan semaksimal

mungkin. Peserta didik akan mengalami kesulitan apabila lingkungan tempat pembelajaran tidak mendukung. Karena untuk menyerap materi pembelajaran peserta didik memerlukan konsentrasi penuh dan memerlukan kenyamanan kelas yang kondusif. Jadi sudah bisa dipastikan jika pengelolaan kelas sudah dikelola dengan baik, maka akan memungkinkan peserta didik akan memperoleh hasil belajar yang baik pula. Manajemen kelas yang dilakukan guru dengan baik akan berdampak baik terhadap proses pembelajaran yang dilakukan guru, kemudian akan mewujudkan interaksi atau proses pembelajaran dengan baik pula. Karena berinteraksi dengan peserta didik tidak selalu mudah dan lancar (Rinja efendi: 2020)

Memulai pelajaran Dalam pekerjaan rumahoses pembelajaran, salah satu elemen yang jelas tetapi sering diabaikan dalam manajemen kelas adalah memulai pelajaran tepat waktu. Mengapa hal ini banyak terjadi?. Alasan untuk memulai pelajaran tidak tepat waktu memulai pelajaran sangat beragam, termasuk pelajaran sebelumnya berjalan terlambat, waktu bermain berlangsung terlalu lama, pergantian yang kacau dari waktu bermain ke pelajaran, dan manajemen yang tidak efektif ketika peserta didik-peserta didik memasuki ruang kelas. Meskipun guru dapat membantu dirinya sendiri untuk mengatasi masalah-masalah ini, kebijakan sekolah yang dimaksudkan untuk memaksimalkan waktu pelajaran juga sangat penting (Creemers, 1994). Waktu dimulainya pelajaran dapat melibatkan beberapa kesulitan manajemen kelas yang perlu diperhatikan oleh guru. Masalah utamanya adalah bahwa peserta didik datang dari tempat bermain atau makan siang dimana aturan-aturan yang berbeda, yang lebih longgar, berlaku, sehingga peralihan ke perilaku tertib di kelas dapat menimbulkan kesulitan. Guru dapat membantu meminimalkan disrupsi dengan menerapkan sejumlah pekerjaan rumahosedur yang terkait dengan memulai pelajaran. Guru dapat, misalnya, menuliskan instruksi-instruksi di papan tulis sebelum peserta didik-peserta didik tiba sehingga mereka dapat langsung memulai pelajaran begitu masuk kelas, melatih peserta didik-peserta didik untuk mengambil register Manajemen Pembelajaran dan membaca instruksi-instruksi, atau memiliki rangkaian kegiatan yang dapat dikerjakan peserta didik-peserta didik segera setelah mereka masuk kelas. Penataan tempat duduk Aspek penting lain dalam manajemen kelas adalah penataan tempat duduk yang tepat di kelas. Salah satu pekerjaan rumahinsip umum adalah bahwa peserta didik seharusnya memiliki ruang yang cukup untuk bekerja dengan nyaman. Bila di dalam kelas diharapkan atau dibutuhkan banyak gerakan, peserta didik mestinya dapat melakukannya dengan mudah tanpa terlalu banyak mendorong atau mendesak temannya. Mestinya ada ruang yang cukup di antara tempat duduk supaya guru dapat berjalan mengelilingi ruang kelas tanpa menabrak atau mengganggu peserta didik-peserta didiknya yang sedang bekerja. Bagaimana tepatnya cara menata peserta didik dan bangkunya tergantung ruang dan sumber daya yang tersedia. Selain itu juga ada sebuah aspek pedagogik yang terkait dengan ini, dalam arti bahwa pemilihan penataan tempat duduk yang tepat perlu dilakukan dengan menyelaraskan antara format dan tujuan pelajaran, karena cara peserta didik ditempatkan dapat mempengaruhi efektifitas tipe-tipe penyampaian pelajaran yang berbeda. Bila pelajaran dengan gaya pengajaran langsung akan digunakan, di mana guru akan menghabiskan cukup banyak waktu untuk menyampaikan isi pelajaran dan untuk berinteraksi dengan seluruh kelas, maka semua peserta didik seharusnya dapat melihat guru dan alat-alat yang digunakannya (papan tulis, layar LCD, number line) tanpa banyak kesulitan. Tidak ada peserta didik yang boleh duduk membelakangi guru. Dr. Cahyo Budi U., M.Pd. Cara penataan tempat duduk dapat diatur oleh guru, misalnya dengan mendudukkan peserta didik-peserta didik dalam posisi berbaris-baris menghadap guru, mendudukkan mereka dalam bentuk setengah lingkaran atau sepatu kuda, atau, untuk peserta didik-peserta didik yang lebih muda, mebiarkan mereka duduk di sekeliling guru. Tetapi rencana-rencana pelajaran lainnya mungkin membutuhkan penataan tempat duduk yang berbeda. Agar kerja kelompok kecil kooperatif dapat bekerja, misalnya, disarankan untuk menempatkan masing-masing kelompok mengelilingi sebuah meja untuk memungkinkan mereka saling berinteraksi dengan mudah. Sebaliknya, bila kerja individual dibutuhkan, di mana peserta didik-peserta didik diharapkan tidak terlalu banyak berinteraksi satu sama lain, penataan tempat duduk semacam ini mestinya justru dihindari. Diskusi seluruh kelas dapat difasilitasi dengan mendudukkan peserta didik-peserta didik di seputar meja besar atau mendudukkan mereka dalam bentuk lingkaran atau setengah lingkaran, karena mendudukkan mereka secara berbaris-baris akan menghambat diskusi. Kemungkinan kompekerjaan rumahominya adalah dengan mendudukkan peserta didik- peserta didik di atas karpet mengelilingi guru selama bagian pelajaran yang melibatkan seluruh kelas dan kemudian memindahkan mereka ke meja masing-masing kelompok untuk kerja kelompok kecil. Menggunakan penataan tempat duduk setengah lingkaran dapat mencegah peserta didik peserta didik yang mencoba "bersembunyi" dan tidak mau ambil bagian di dalam interaksi. Manajemen Pembelajaran Mengatasi Disrupsi Dari Luar Faktor lain yang dapat menyita waktu mengajar yang berharga adalah disrupsi atau gangguan yang berasal dari luar kelas. Ini dapat memiliki beberapa bentuk, seperti kepala sekolah yang masuk kelas untuk mengumumkan sesuatu, guru dari kelas lain yang datang untuk menanyakan sesuatu atau peserta didik-peserta didik yang datang dengan membawa

bermacam permintaan. Meskipun diharapkan adanya strategi tingkat-sekolah untuk membatasi interupsi semacam ini, beberapa macam interupsi tidak dapat dihindari. Guru perlu memastikan bahwa interupsi itu hanya menyebabkan disrupsi minimum bagi pelajaran dengan menetapkan aturan yang jelas tentang perilaku selama adanya disrupsi semacam itu (misalnya duduk dengan tenang atau mengerjakan seatwork) dan mengatasinya dengan cepat, bila perlu dengan mengatakan kepada guru atau peserta didik yang datang itu untuk segera pergi dan kembali lagi setelah pelajaran selesai. Menetapkan aturan dan pekerjaan rumah Salah satu factor utama untuk memastikan pelajaran berjalan lancar adalah dengan menetapkan aturan dan pekerjaan rumah dengan prosedur yang jelas sejak awal. Rules (aturan), adalah pernyataan, biasanya tertulis, yang menyebutkan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan peserta didik. Pekerjaan rumah, yang bersifat lebih informal, menyebutkan bagaimana berbagai hal akan dilakukan di kelas tertentu. Aturan seringkali diterapkan untuk seluruh sekolah, dan telah diidentifikasi di berbagai penelitian tentang efektivitas sekolah sebagai faktor yang membedakan antara sekolah-sekolah yang lebih efektif dan Dr. Cahyo Budi U., M.Pd. yang kurang efektif. Di banyak kasus pekerjaan rumahsedur juga berlaku untuk seluruh sekolah, tetapi seringkali diterapkan oleh guru untuk kelasnya sendiri. Guru- guru yang efektif ditemukan menghabiskan waktu dan tenaga cukup banyak untuk menetapkan dan mengklarifikasikan pekerjaan rumahsedur pada awal tahun ajaran.

Meskipun ini tampak aneh bila dikaitkan dengan pekerjaan rumahinsip memaksimalkan kesempatan untuk belajar dan memaksimalkan waktu untuk mengerjakan tugas (menghabiskan waktu sebanyak mungkin untuk pengajaran akademik), tetapi waktu tambahan lebih banyak dihabiskan pada awal tahun ajaran untuk keperluan ini lebih baik daripada waktu yang lebih sedikit yang harus berulang kali dikorbankan di sepanjang tahun ajaran. Di bawah ini kami akan mendiskusikan tentang sejumlah elemen dimana aturan dan pekerjaan rumahsedur yang jelas perlu ditetapkan. Agar aturan dan pekerjaan rumah dapat bekerja, mereka perlu diajarkan secara aktif kepada peserta didik. Seperti di sekolah secara keseluruhan, lebih baik untuk berpegang pada sejumlah kelas aturan yang dengan jelas dimengerti dan ditegakkan secara konsisten daripada sejumlah besar peraturan yang sulit untuk ditegakkan. Aturan-aturan yang diajarkan perlu dijadikan bagian rutin dan otomatis dari perilaku peserta didik. Ini membutuhkan banyak usaha penegakan pada awal tahun ajaran. Penting bahwa guru tidak hanya memberitahukan apa aturan-aturannya tetapi juga menjelaskan mengapa aturan-aturan itu harus ada. Jadi, ketika memberitahu peserta didik untuk jangan meneriakkan jawaban, guru juga menjelaskan bahwa alasan mereka tidak boleh melakukannya adalah untuk Manajemen Pembelajaran memberikan kesempatan kepada semua peserta didik untuk menjawab pertanyaan. Demikian juga ketika memberitahu mereka untuk diam pada saat peserta didik lain sedang menjawab, guru perlu menjelaskan bahwa alasan untuk ini, misalnya untuk menunjukkan sikap hormat terhadap peserta didik lain dan belajar dari jawaban yang diberikannya. Alasan untuk berhati hati dengan peralatan laboratorium perlu dijelaskan bahwa hal itu demi keamanan peserta didik. Banyak aturan yang ada hubungannya dengan gerakan di kelas, misalnya duduk melingkar dengan rapi. Situasi-situasi ini jelas perlu dipekerjaan rumahaktikkan beberapa kali sebelum berjalan lancar, dan seperti keterampilan-keterampilan motorik lainnya, mereka perlu sebanyak mungkin diotomatiskan. Salah satu faktor utama yang perlu dipertimbangkan ketika menetapkan aturan dan pekerjaan rumah atau pekerjaan di luar kelas adalah memastikan bahwa aturan dan pekerjaan rumah itu diimplementasikan secara konsisten. Bila konsistensi tidak ditegakkan, aturan-aturan itu akan cepat rusak. Sebagai contoh, bila guru memutuskan untuk mencegah peserta didik meneriakkan jawabannya, aturan ini harus ditegakkan secara konstan dan begitu seorang peserta didik meneriakkan jawaban ia harus segera diminta diam. Bila ini tidak terjadi dan seorang peserta didik dibiarkan meneriakkan jawabannya, maka akan semakin banyak peserta didik yang akan mulai melakukan hal yang sama dan guru harus menerapkan tindakan keras untuk menegakkan aturannya. Memberikan tugas pekerjaan di luar kelas dapat menjadi salah satu bagian yang lebih sulit dari sebuah pelajaran, Dr. Cahyo Budi U., M.Pd. karena tidak semua peserta didik mau mengerjakannya dengan ringan hati. Untuk meminimalkan masalah ini, guru-guru yang efektif memberikan tugas pekerjaan di luar kelas segera setelah sebuah kegiatan di kelas yang terkait dengannya selesai.

Ini memastikan bahwa pekerjaan rumah itu akan tampak sebagai bagian ilmiah pelajaran dan bukan sesuatu yang “ditempelkan” setelahnya. Juga penting bahwa guru menjelaskan bahwa pekerjaan rumah itu penting dan bukan sekedar pengisi waktu wajib. Sebagai contoh, guru yang mengatakan, “Penting bagi kalian untuk melatih aspek ini, supaya kalian dapat menggunakannya dengan baik ketika kita sampai pada latihan latihan yang lebih sulit. Jadi, saya akan memberi kalian beberapa pekerjaan rumah tentang aspek itu” akan menciptakan ekspektasi yang berbeda disbanding guru yang mengatakan, misalnya. “Saya sudah menyiapkan pekerjaan rumah untuk kalian, jadi kerjakan latihan 3 dan 4 di halaman 12”. Pekerjaan rumah mestinya tidak digunakan atau diberikan sebagai hukuman. Peralihan Antar Segmen Pembelajaran Salah satu cara utama



untuk memastikan waktu maksimum untuk mengerjakan tugas adalah tidak terlalu banyak waktu dihabiskan untuk beralih dari satu bagian pelajaran ke bagian berikutnya, misalnya ketika beralih dari mengajarkan sebuah topik baru kepada seluruh kelas ke pekerjaan rumah/tugas individu. Ini dapat menjadi masalah yang sangat sulit bila peserta didik-peserta didik harus pindah dari satu bagian kelas ke bagian kelas lainnya, misalnya harus pindah dari karpet ke meja mereka atau perlu mengambil bahan-bahan Manajemen Pembelajaran seperti workbook dan pensil. Bila tidak dikelola dengan baik, peralihan semacam itu dapat dengan mudah menyebabkan waktu terbuang percuma dan dapat mengambil porsi yang cukup signifikan dari jam pelajarannya, hal ini dapat menyita sampai dengan 15 persen waktu di beberapa pelajaran (Muji dan Reynolds, 1999). Transisi atau peralihan perlu dilakukan secepat dan selancar mungkin. Untuk memudahkannya, guru yang efektif menetapkan pekerjaan rumah/tugas untuk peralihan pelajaran. Ini dapat termasuk aturan yang membatasi berapa banyak peserta didik yang dapat berpindah pada suatu saat (misalnya dengan membiarkan para anggota kelompok dari salah satu meja untuk pindah secara bersama-sama), atau dengan menunjuk anak tertentu untuk membereskan kertas-kertas dan pensil-pensil yang tertinggal di atas meja. Ada baiknya untuk memberikan peran ini kepada peserta didik yang berbeda untuk waktu yang berbeda. Cara terbaik untuk melakukannya adalah dengan memikirkan transisi itu sebagai serangkaian langkah yang perlu dilaksanakan oleh peserta didik-peserta didik. Ini dapat ditulis dalam bentuk diagram yang dilekatkan di dinding dan diajarkan kepada peserta didik. Sebagai contoh, peralihan dari kerja seluruh kelas di mana semua peserta didik duduk melingkari guru ke seatwork yang dikerjakan di bangku masing-masing dapat dilaksanakan dengan cara: (1) Peserta didik-peserta didik pergi ke meja mereka dengan tertib, misalnya meja 1 terlebih dulu, lalu disusul meja 2, dan seterusnya; (2) Di mejanya, mereka dapat mengambil lembar kerja dan pensil dari tengah meja; (3). Peserta didik-peserta didik menulis namanya dan Dr. Cahyo Budi U., M.Pd. tanggal di bagian atas lembar kerja; dan (4). Peserta didik peserta didik mulai bekerja. Teknik bermanfaat lainnya adalah cueing. Teknik ini digunakan untuk memberi peringatan kepada peserta didik peserta didik untuk siap menghadapi transisi pelajaran yang akan segera terjadi. Salah satu contoh yang sering dilakukan selama seatwork adalah dengan mengatakan kepada peserta didik-peserta didik bahwa mereka punya waktu 5 menit untuk meninggalkan pekerjaannya dan mengulanginya lagi satu menit sebelum seatwork itu berakhir. Cueing dapat membantu mencegah masalah peserta didik-peserta didik yang terus mengerjakan kegiatan sebelumnya ketika mereka sudah harus pindah ke kegiatan berikutnya. Peserta Didik Yang Berbicara Selama Proses Pembelajaran Peserta didik yang berbicara di saat yang kurang tepat dapat mendisrupsi pelajaran. Peserta didik-peserta didik yang berbicara selama pelajaran akan meninggalkan tugasnya sendiri dan dapat mengganggu peserta didik-peserta didik lain. Mengoreksi perilaku-buruk ini akan memperlambat pelajaran dan akan membuat iklim di kelas menjadi kurang menyenangkan. Oleh sebab itu, aturan yang jelas tentang boleh atau tidaknya peserta didik berbicara perlu ditetapkan. Ini bukan berarti bahwa peserta didik sama sekali tidak pernah boleh berbicara selama pelajaran. Selama kerja kelompok-kecil dan beberapa tipe seatwork lain, bicara dengan tingkat rendah mungkin justru diharapkan, tetapi ini jelas tidak berlaku selama pekerjaan rumah/tugas seluruh-kelas. Peserta didik tidak boleh Manajemen Pembelajaran terbiasa dibiarkan meneriakkan jawaban dan mestinya mendengarkan jawaban-jawaban dan ide-ide orang lain. Periode ketika berbicara keras dapat terjadi adalah selama peralihan pelajaran. Menurut Borich (1996), sebaiknya menerapkan aturan tidak-boleh bicara selama transisi, karena memperbolehkan bicara dengan tingkat rendah sulit diterapkan dan sering tidak berhasil. Mempertahankan momentum selama pelajaran Salah satu cara paling faedah untuk mencegah perilaku buruk peserta didik selama pelajaran adalah dengan memastikan kelancaran jalannya pelajaran. Kounin (1970) mendeskripsikan sejumlah cara dimana guru itu sendiri dapat memperlambat momentum pelajarannya. Dua diantara cara-cara itu mengacu pada tindakan menghentikan kegiatan yang sudah dimulai. a. Dangle terjadi bila guru mulai mengerjakan sebuah kegiatan, tetapi kemudian menghentikannya di tengah jalan, membiarkannya "menggantung di udara." Ini dapat terjadi, misalnya, ketika guru mulai menyiapkan sebuah kegiatan seatwork dan tiba-tiba memutuskan bahwa ia perlu mengajarkan hal lain terlebih dahulu. b. Variasi untuk ini adalah flip-flop, di mana guru memulai sebuah kegiatan tetapi kemudian pindah ke kegiatan lain sebelum menyelesaikan kegiatan sebelumnya, dan setelah itu sekali lagi kembali ke kegiatan yang pertama. Baik dangles maupun flip-flops dapat menyebabkan kebingungan di antara sebagian peserta didik, dan dapat memicu perilaku-buruk. Keduanya dapat dicegah dengan perencanaan pelajaran yang baik. Dr. Cahyo Budi U., M.Pd. c. Cara lain dimana guru dapat menghambat kelancaran pelajaran adalah melalui overdwelling. Ini terjadi bila guru terus menjelaskan berbagai instruksi kepada peserta didik setelah mereka sebenarnya benar-benar telah menangkap apa yang harus mereka kerjakan. Ini akan menimbulkan kebosanan dan keresahan di kalangan peserta didik-peserta didik dan oleh karenanya mempertinggi peluang untuk perilaku buruk. d. Fragmentation terjadi bila guru memecah kegiatan menjadi berbagai langkah yang jumlahnya terlalu banyak.

Contohnya adalah bila guru membagikan kertas melalui langkah-langkah berikut: “ambil tumpukan handouts itu,”; “ambil yang paling atas dan berikan tumpukan itu kepada teman di sebelahmu”; “sekarang ambil satu yang paling atas.” Tetapi, harus diketahui bahwa apa yang merupakan *overdwelling* dan fragmentasi mungkin berbeda untuk masing-masing kelompok, tergantung umur dan tingkat kemampuan kelas.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode deskriptif analisis korelasional. Pendekatan ini dipilih karena penelitian bertujuan untuk mengetahui sejauh mana pengendalian manajemen kelas yang dilakukan oleh kepala sekolah berhubungan dengan kompetensi pedagogik guru. Metode korelasional digunakan untuk melihat hubungan antar variabel dengan teknik analisis statistik.

Penelitian dilaksanakan di SD Negeri 060874 Medan, yang beralamat di Jl. Ibrahim Umar No. 1, Kecamatan Medan Perjuangan, Kota Medan, Sumatera Utara. Waktu penelitian direncanakan berlangsung selama 2 bulan (Agustus–Oktober 2025), mulai dari tahap persiapan, pengumpulan data, hingga analisis hasil penelitian. Populasi penelitian adalah seluruh guru di SD Negeri 060874 Medan yang berjumlah 22 orang. Karena jumlah populasi relatif kecil, penelitian ini menggunakan total sampling, sehingga seluruh guru dijadikan sampel penelitian yang berjumlah 22 orang.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan wawancara, observasi, dan studi dokumentasi, diperoleh beberapa temuan terkait pengendalian manajemen kelas oleh kepala sekolah terhadap kompetensi pedagogik guru di SD Negeri 060874 Medan.

Pertama, kepala sekolah menjalankan fungsi pengendalian manajemen kelas melalui supervisi akademik yang dilakukan secara terjadwal. Supervisi ini dilaksanakan minimal satu kali dalam satu semester, dengan fokus pada pemeriksaan perangkat ajar guru, seperti RPP, modul ajar, dan media pembelajaran. Namun, supervisi lebih menitikberatkan pada aspek administratif, seperti kelengkapan dokumen, dibanding pada proses pembelajaran di kelas.

Kedua, observasi kelas yang dilakukan kepala sekolah masih bersifat terbatas. Dalam praktiknya, kepala sekolah hanya mengamati pembelajaran beberapa kali dalam setahun, sehingga belum mampu memberikan gambaran utuh tentang kualitas pengelolaan kelas oleh guru. Guru cenderung mempersiapkan pembelajaran lebih baik hanya pada saat supervisi berlangsung, sementara dalam kegiatan harian, strategi pembelajaran aktif dan berpusat pada siswa masih kurang diterapkan.

Ketiga, dari sisi guru, kompetensi pedagogik menunjukkan variasi. Beberapa guru mampu merancang RPP sesuai Kurikulum Merdeka, mengintegrasikan media pembelajaran digital, serta menyesuaikan metode dengan karakteristik siswa. Namun, sebagian besar guru masih terpaku pada metode ceramah, minim penggunaan teknologi, dan belum optimal dalam penilaian autentik. Hal ini menandakan adanya kesenjangan kompetensi pedagogik antar guru.

Keempat, dalam aspek tindak lanjut, kepala sekolah biasanya memberikan umpan balik secara lisan setelah supervisi. Umpan balik tersebut lebih bersifat koreksi administratif ketimbang pembinaan instruksional yang mendalam. Guru merasa terbantu dalam hal tertib administrasi, tetapi belum banyak mendapat masukan terkait inovasi pembelajaran.

Terakhir, faktor penghambat utama pengendalian manajemen kelas adalah keterbatasan waktu kepala sekolah yang terbebani dengan tugas administratif dan koordinasi eksternal. Kondisi ini membuat peran kepala sekolah sebagai *instructional leader* belum berjalan optimal.

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa peran kepala sekolah dalam pengendalian manajemen kelas masih menghadapi tantangan dalam pelaksanaannya. Menurut Sutrisno (2021), fungsi pengendalian dalam manajemen pendidikan seharusnya tidak hanya berfokus pada aspek kepatuhan, tetapi juga pada kualitas pembelajaran yang terjadi di kelas. Namun, di SD Negeri 060874 Medan, pengendalian yang dilakukan kepala sekolah cenderung administratif.

Fenomena ini sejalan dengan penelitian Lestari (2022) yang menemukan bahwa sebagian besar kepala sekolah lebih menekankan pengendalian pada aspek dokumen pembelajaran. Akibatnya, meskipun guru tertib secara administratif, peningkatan kompetensi pedagogik belum signifikan. Padahal, kompetensi pedagogik mencakup aspek yang lebih luas, yakni kemampuan memahami karakteristik siswa, mengembangkan kurikulum, menerapkan strategi pembelajaran, dan melakukan evaluasi (Rahman, 2021).

Supervisi akademik yang bersifat terbatas juga menjadi faktor yang memengaruhi efektivitas pengendalian. Supervisi seharusnya dilakukan secara berkesinambungan agar guru dapat memperoleh bimbingan yang konsisten. Menurut Hasanah (2023), supervisi akademik yang dilakukan secara intensif dan disertai dengan umpan balik konstruktif mampu meningkatkan kreativitas guru dalam mengelola kelas. Namun, di lapangan, kepala sekolah SD Negeri 060874 Medan hanya mampu melaksanakan supervisi dalam waktu terbatas.

Dari sisi guru, variasi kompetensi pedagogik menunjukkan adanya perbedaan dalam penguasaan strategi pembelajaran. Hal ini dapat dijelaskan oleh teori kompetensi yang menyatakan bahwa setiap guru memiliki latar belakang, pengalaman, dan motivasi yang berbeda, sehingga pencapaian kompetensinya juga bervariasi (Yuliana, 2024). Beberapa guru yang lebih adaptif terhadap perubahan kurikulum mampu menerapkan pembelajaran inovatif, sementara guru lainnya masih menggunakan pola konvensional.

Tindak lanjut supervisi berupa umpan balik lisan juga menjadi sorotan penting. Berdasarkan observasi, umpan balik yang diberikan kepala sekolah belum mengarah pada pembinaan instruksional yang mendalam. Padahal, penelitian Nasution (2020) menekankan bahwa supervisi yang efektif harus mencakup dialog reflektif antara kepala sekolah dan guru, di mana guru diberi kesempatan mengevaluasi dirinya sendiri dan memperoleh strategi baru untuk perbaikan pembelajaran.

Selain itu, keterbatasan waktu kepala sekolah menjadi faktor eksternal yang signifikan. Kepala sekolah di sekolah dasar umumnya memiliki beban administratif yang tinggi, mulai dari pelaporan ke dinas hingga koordinasi dengan komite sekolah. Hal ini menyebabkan peran kepala sekolah sebagai *instructional leader* kurang maksimal. Padahal, menurut Miles et al. (2014), kepemimpinan instruksional adalah kunci dalam membangun budaya belajar yang efektif di sekolah.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa pengendalian manajemen kelas oleh kepala sekolah di SD Negeri 060874 Medan memang telah berjalan, namun masih bersifat parsial. Guru terbantu dalam hal kelengkapan administrasi, tetapi belum sepenuhnya memperoleh pembinaan dalam aspek pedagogik. Kondisi ini berpotensi memengaruhi kualitas pembelajaran siswa dalam jangka panjang.

Oleh karena itu, diperlukan beberapa langkah perbaikan. Pertama, kepala sekolah perlu mengurangi ketergantungan pada aspek administratif dalam supervisi, dan mulai menekankan pembinaan instruksional. Kedua, supervisi sebaiknya dilakukan secara lebih rutin dengan jadwal yang fleksibel agar tidak berbenturan dengan tugas administratif. Ketiga, kepala sekolah dapat memanfaatkan teknologi digital untuk memantau proses pembelajaran, seperti penggunaan rekaman video kelas untuk dianalisis bersama guru. Keempat, perlu adanya pelatihan berkelanjutan bagi guru agar kompetensi pedagogik mereka berkembang secara konsisten.

Temuan ini juga memperkuat pandangan bahwa peningkatan mutu pendidikan dasar tidak hanya bergantung pada guru, tetapi juga pada peran kepala sekolah sebagai pengendali manajemen pembelajaran. Jika kepala sekolah mampu menyeimbangkan fungsi administratif dan instruksional, maka kompetensi pedagogik guru dapat meningkat, yang pada akhirnya berdampak positif pada prestasi belajar siswa.

## SIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa pengendalian manajemen kelas oleh kepala sekolah di SD Negeri 060874 Medan telah dilaksanakan melalui observasi pembelajaran, pemeriksaan perangkat ajar, dan pemberian umpan balik. Namun, pengendalian tersebut masih cenderung bersifat administratif dan belum sepenuhnya menekankan pada pembinaan instruksional. Dampaknya, kompetensi pedagogik guru baru terlihat meningkat pada aspek penyusunan dokumen pembelajaran, tetapi belum signifikan pada penerapan strategi pembelajaran aktif, pengelolaan kelas yang partisipatif, maupun penilaian autentik.

Efektivitas pengendalian manajemen kelas sangat ditentukan oleh konsistensi supervisi, kualitas umpan balik, serta tindak lanjut berupa pembinaan profesional. Oleh karena itu, kepala sekolah perlu memperkuat perannya sebagai *instructional leader* dengan menerapkan supervisi berbasis coaching dan refleksi agar kompetensi pedagogik guru dapat berkembang secara optimal dan berkelanjutan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Creemers, B. P. M. (1994). *The Effective Classroom*. London: Cassell.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2009). *The Sage Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications
- Dick, W., & Carey, L. (2005). *The Systematic Design of Instruction*. Boston: Allyn and Bacon.

- Direktorat Pendidikan Menengah Umum. (1999). *Panduan Manajemen Sekolah*. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional.
- Fajar, C. (2022). *Supervisi Pendidikan: Sebuah Inovasi Pengembangan Profesionalisme Guru*. Jawa Timur: Klik Media.
- Handoko, T. H. (1995). *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasanah, E., Maryani, I., Suyatno, & Gestardi, R. (2023). *Model Pembelajaran Diferensiasi Berbasis Digital di Sekolah*. Yogyakarta: K-Media.
- Kivunja, C. (2014). Innovative pedagogies in higher education to become effective teachers of 21st century skills: Unpacking the learning and innovations skills domain of the new learning paradigm. *International journal of higher education*, 3(4), 37-48. <http://dx.doi.org/10.5430/ijhe.v3n4p37>
- Lestari, I., & Ilhami, A. (2022). Penerapan model project based learning untuk meningkatkan keterampilan berpikir kreatif siswa SMP: Systematic review. *LENSA (Lentera Sains): Jurnal Pendidikan IPA*, 12(2), 135-144. <http://dx.doi.org/10.24929/lensa.v12i2.238>
- Melnick, S. L., & Zeichner, K. M. (1995). Teacher Education for Cultural Diversity: Enhancing the Capacity of Teacher Education Institutions to Address Diversity Issues. <https://eric.ed.gov/?id=ED392751>
- Nasution, D. S. (2020). Mind mapping to improve students' speaking skill. *English Education: English Journal for Teaching and Learning*, 8(01), 1-12. <https://doi.org/10.24952/ee.v8i01.2673>
- Rahman, A. (2021). Supervisi dan pengawasan dalam pendidikan. *PILAR*, 12(2), 50-65. [https://www.academia.edu/download/109770311/7293\\_22714\\_1\\_PB.pdf](https://www.academia.edu/download/109770311/7293_22714_1_PB.pdf)
- Rusdinal & Elizar. (2008). *Manajemen Kelas di Sekolah Dasar*. Padang: UNP Press.
- Rusydie, S. (2011). *Prinsip-Prinsip Manajemen Kelas*. Yogyakarta: Diva Press.
- Sutrisno, S. (2021). Supervisi Klinis dengan Pendekatan Kolaboratif dalam Meningkatkan Kualitas Pembelajaran Guru di Sekolah Menengah Pertama. *Jurnal Pendidikan Indonesia*, 2(4), 744-756. <https://doi.org/10.36418/japendi.v2i4.146>
- Suyanto. (1992). Membangun Sekolah Efektif melalui Kurikulum Berbasis Kompetensi. *Makalah Seminar Pendidikan*.
- Utomo, J. (2017). Analisis efektivitas pelaksanaan program adiwiyata di SMA Negeri 4 Pontianak. *Jurnal Pendidikan Sosiologi Dan Humaniora*, 8(1), 23-41. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.26418/j-psh.v8i1.22053>
- Utomo, S. A. W., & Azizah, W. N. (2019). Analisis Organisasi Kurikulum dan Struktur Kurikulum Anak Usia Kelas Awal Sekolah Dasar (SD)/Madrasah Ibtidaiyah (MI). *JURNAL PANCAR (Pendidik Anak Cerdas dan Pintar)*, 2(1). <https://ejournal.unugha.ac.id/index.php/pancar/article/view/196>
- Yuliana, Y., Dwiyono, Y., & Akhmad, A. (2024). The Influence of the Role of Driving Teachers and Principals' Academic Supervision Management on the Success of the Project for Strengthening the Profile of Pancasila Students in Samarinda. *EduLine: Journal of Education and Learning Innovation*, 4(2), 222-233. <https://doi.org/10.35877/454RI.eduline2502>