



**IMPLEMENTASI PEMBINAAN BERKELANJUTAN OLEH KEPALA SEKOLAH
TERHADAP KETERAMPILAN MANAJEMEN KELAS GURU KEJURUAN
DI SMK NEGERI SE KOTA PADANG PANJANG**

TESIS

*Ditulis Sebagai Syarat untuk Memperoleh Gelar Magister (S-2)
Program Studi Manajemen Pendidikan Islam*

Oleh :

MARHADI

MPI. 1802011015

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PROGRAM PASCASARJANA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
BATUSANGKAR
2021**

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : **Marhadi**
NIM : MPI. 1802011015
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Dengan ini menyatakan bahwa tesis yang berjudul: **“IMPLEMENTASI PEMBINAAN BERKELANJUTAN OLEH KEPALA SEKOLAH TERHADAP KETERAMPILAN MANAJEMEN KELAS GURU KEJURUAN DI SMK NEGERI SE KOTA PADANG PANJANG”** adalah hasil karya sendiri, bukan plagiat. Apabila di kemudian hari terbukti sebagai plagiat, maka bersedia menerima sanksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Batusangkar, Januari 2021

Yang membuat pernyataan



MARHADI
NIM MPI. 1802011015

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Pembimbing tesis atas nama Marhadi, NIM : MPI.1802011015, judul: **IMPLEMENTASI PEMBINAAN BERKELANJUTAN OLEH KEPALA SEKOLAH TERHADAP KETERAMPILAN MANAJEMEN KELAS GURU KEJURUAN DI SMK NEGERI SE KOTA PADANG PANJANG**, memandang bahwa tesis yang bersangkutan telah memenuhi persyaratan ilmiah dan dapat disetujui untuk diajukan ke sidang *munaqasyah*.

Demikianlah persetujuan ini diberikan untuk dapat digunakan seperlunya.

Batusangkar, Januari 2021

Pembimbing I



Dr. Suswati Hendriani, M.Pd., M.Pd
NIP.19660914 199203 2 003

Pembimbing II,



Dr. Fadriati, M.Ag
NIP. 19691109 199803 2 002

PENGESAHAN TIM PENGUJI

Tesis atas nama Marhadi, NIM : MPI.1802011015, judul: **IMPLEMENTASI PEMBINAAN BERKELANJUTAN OLEH KEPALA SEKOLAH TERHADAP KETERAMPILAN MANAJEMEN KELAS GURU KEJURUAN DI SMK NEGERI SE KOTA PADANG PANJANG**, telah diuji dalam Ujian Munaqasyah Program Pascasarjana IAIN Batusangkar yang dilaksanakan tanggal 10 Februari 2021.

Demikianlah persetujuan ini diberikan untuk dapat digunakan seperlunya.

No.	Nama/NIP Penguji	Jabatan dalam Tim	Tanggal Persetujuan
1.	Dr. Hj. Demina, M.Pd NIP. 19690625 200003 2 001	Ketua Sidang	11/2/2021
2.	Dr. Suswati Hendriani, M.Pd., M.Pd NIP. 19660914 199203 2 003	Pembimbing I/ Penguji III	26/2/2021
3.	Dr. Fadriati, M.Ag NIP. 19691109 199803 2 002	Pembimbing II/ Penguji IV	26/2/2021
4.	Dr. Ridwal Trisoni, M.Pd NIP. 19710526 199503 1 001	Penguji I	26/2/2021
5.	Dr. H. Muhammad Fazis, M.Pd NIP. 19631119 199103 1 002	Penguji II	25/2/2021

Batusangkar, Februari 2021

Mengetahui,

Direktur Program Pascasarjana
IAIN Batusangkar

Dr. Suswati Hendriani, M.Pd., M.Pd
NIP. 19660914 199203 2 003

KATA PENGANTAR



Alhamdulillah, penulis panjatkan hanya kepada Allah SWT yang telah melimpahkan *taufiq, hidayah* dan *inayah*-Nya sehingga penulis dianugrahi kekuatan, kesabaran, dan kemampuan dalam menyusun dan menyelesaikan tesis ini dengan judul **“Implementasi Pembinaan Berkelanjutan oleh Kepala Sekolah terhadap Keterampilan Manajemen Kelas Guru Kejuruan di SMK Negeri se Kota Padang Panjang”**. Sholawat dan salam semoga selalu tercurah kepada Nabi Muhammad SAW yang telah mewariskan kepada kita Al-Qur’an dan Al-Hadits, yang dengannya kita dapat menjalani kehidupan dan mencapai kebahagiaan di dunia maupun di akhirat sebagaimana yang diridhoi Allah SWT.

Penulisan Tesis ini disusun untuk melengkapi syarat-syarat dan tugas guna mencapai gelar Magister Manajemen Pendidikan pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Batusangkar.

Sejak mulai masuk pendidikan Pascasarjana hingga menyelesaikan tesis ini penulis menyadari bahwa tanpa adanya bantuan, motivasi dan bimbingan serta partisipasi dari semua pihak baik itu moral maupun material, tesis ini tidak akan terselesaikan. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan dan ketulusan hati penulis ingin mengucapkan *jazakumullah ahsanal jaza’* khususnya kepada :

1. Rektor IAIN Batusangkar, yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk menikmati manisnya pendidikan di Program Pascasarjana IAIN Batusangkar.
2. Direktur Program Pascasarjana IAIN Batusangkar, yang telah memberikan izin, pelayanan prima dan kemudahan selama penulis menjalani pendidikan di Program Pascasarjana IAIN Batusangkar.
3. Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Program Pascasarjana IAIN Batusangkar, yang selalu memotivasi dan perhatian yang sangat luar biasa.
4. Ibu Dr. Suswati Hendriani, M.Pd., M.Pd selaku dosen pembimbing I sekaligus pembimbing akademik dan Ibu Dr. Fadriati, M.Ag selaku dosen Pembimbing II,

yang dengan tulus dan ikhlas meluangkan waktunya dalam membimbing penulis.

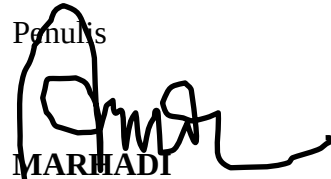
5. Bapak-bapak Penguji tesis yang dengan tulus dan ikhlas banyak memberikan masukan dan saran yang komprehensif untuk kesempurnaan tesis penulis.
6. Bapak Ibu Dosen dan Karyawan Program Pascasarjana IAIN Batusangkar, yang dengan tulus dan ikhlas melayani, memfasilitasi dan memberikan pencerahan kepada penulis selama menjalani pendidikan di Pascasarjana IAIN Batusangkar.
7. Istri dan anak-anakku serta saudara-saudaraku tercinta yang selalu menjadi inspirator dan motivator serta pengertian yang luar biasa selama penulis menjalani perkuliahan.
8. Kepala SMK Negeri 1 Padang Panjang dan Kepala SMK Negeri 2 Padang Panjang beserta guru kejuruan yang telah bersedia memberikan kesempatan dan waktu serta informasinya yang diberikan kepada penulis untuk melakukan penelitian guna penyusunan tesis ini.
9. Rekan-rekan majelis guru, dan mahasiswa program studi manajemen pendidikan islam program pascasarjana IAIN Batusangkar serta pihak-pihak yang ikut memberikan bantuan baik moral maupun materil dalam menyelesaikan tesis ini.

Dengan mengharapkan ridho Allah SWT, semoga segala kontribusi dan partisipasinya yang telah diberikan dengan tulus dan ikhlas kepada penulis selama ini, diterima sebagai amal shaleh dan mendapat balasan pahala yang setimpal di sisi Allah SWT, aamiin.

Akhirnya saran dan kritik yang positif sangat penulis harapkan, guna kesempurnaan tesis ini, sehingga dapat memberikan manfaat yang besar bagi kita semua, dalam rangka meningkatkan manajemen mutu pendidikan di Indonesia pada umumnya dan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) pada khususnya.

Batusangkar, Februari 2021

Penulis



MARMADI
NIM MPI. 1802011015

ABSTRAK

MARHADI. NIM, MPI. 1802011015, judul Tesis **“Implementasi Pembinaan Berkelanjutan oleh Kepala Sekolah terhadap Keterampilan Manajemen Kelas Guru Kejuruan di SMK Negeri se Kota Padang Panjang”**. Program Pascasarjana Manajemen Pendidikan Islam Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Batusangkar tahun 2018.

Keterampilan manajemen kelas yang dimiliki guru kejuruan pada SMK mempunyai peran dan pengaruh yang sangat penting dan strategis dalam menentukan keberhasilan proses pembelajaran di kelas. Oleh karenanya sebagai upaya meningkatkan mutu pembelajaran dalam rangka menghasilkan mutu lulusan yang sesuai dengan kebutuhan dunia usaha/industri, maka pembinaan berkelanjutan oleh kepala sekolah terhadap keterampilan manajemen kelas guru kejuruan SMK perlu dilakukan secara terus-menerus dan berkesinambungan dengan melaksanakan fungsi-fungsi manajemen secara efektif dan efisien. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan implementasi pembinaan berkelanjutan yang dilakukan oleh kepala sekolah terhadap keterampilan manajemen kelas guru kejuruan di SMK Negeri se Kota Padang Panjang.

Jenis penelitian ini adalah penelitian fenomenologi dan metode yang digunakan adalah metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui: wawancara, dan studi dokumentasi. Data dianalisis dengan cara: mereduksi data, display data, mengambil kesimpulan dan verifikasi data.

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa: (1) Implementasi pembinaan berkelanjutan yang dilakukan oleh kepala sekolah baik pada tahap perencanaan, pelaksanaan maupun evaluasi terhadap keterampilan manajemen kelas guru kejuruan di SMK Negeri se Kota Padang Panjang dilaksanakan tidak secara langsung dan spesifik berkaitan dengan keterampilan manajemen kelas; (2) Masih rendahnya tingkat pengetahuan dan pemahaman kepala sekolah maupun guru kejuruan di SMK Negeri se Kota Padang Panjang tentang keterampilan manajemen kelas menjadi salah satu kendala belum dapat dilaksanakannya pembinaan berkelanjutan yang berkaitan dengan keterampilan manajemen kelas dan menjadi salah satu penyebab kurang efektifnya proses pembelajaran di kelas baik teori maupun praktek akibatnya hasil belajar tidak sesuai dengan tujuan pembelajaran yang diharapkan; (3) Model pembinaan berkelanjutan untuk meningkatkan keterampilan manajemen kelas guru kejuruan dapat dijadikan sebagai salah satu upaya atau solusi kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru kejuruan dalam proses pembelajaran yang dapat meningkatkan mutu lulusan.

Kata Kunci: Pembinaan Berkelanjutan, Keterampilan Manajemen Kelas, Guru Kejuruan.

ABSTRACT

MARHADI. NIM, MPI. 1802011015, the title of the Thesis "Implementation of Sustainable Development by the Principal of Classroom Management Skills for Vocational Teacher Classes at State Vocational High Schools in Padang Panjang City". Postgraduate Program in Islamic Education Management, State Islamic Institute (IAIN) Batusangkar in 2018.

Classroom management skills possessed by vocational teachers at SMK have a very important and strategic role and influence in determining the success of the learning process in the classroom. Therefore, in an effort to improve the quality of learning in order to produce quality graduates that are in accordance with the needs of the business/industry world, continuous coaching by the principal of the classroom management skills of vocational teachers needs to be carried out continuously and continuously by carrying out management functions effectively. and efficient. This study aims to describe the implementation of sustainable coaching carried out by school principals on classroom management skills of vocational teachers at State Vocational High Schools in Padang Panjang.

This type of research is a phenomenological research and the method used is a descriptive method with a qualitative approach. Data collection techniques are carried out through: interviews, and documentation studies. Data were analyzed by: reducing data, displaying data, drawing conclusions and verifying data.

Based on the results of the study, it is known that: (1) Implementation of sustainable coaching carried out by school principals at the planning, implementation and evaluation stages of classroom management skills of vocational teachers at State Vocational High Schools in Padang Panjang is not directly and specifically related to classroom management skills; (2) The low level of knowledge and understanding of school principals and vocational teachers in State Vocational High Schools in Padang Panjang regarding classroom management skills is one of the obstacles to the inability to implement sustainable coaching related to classroom management skills and is one of the causes of the ineffective learning process in class both theory and practice as a result learning outcomes are not in accordance with the expected learning objectives; (3) The sustainable development model to improve the classroom management skills of vocational teachers can be used as an effort or solution for the principal in increasing the competence of vocational teachers in the learning process that can improve the quality of graduates.

Keywords: Continuous Coaching, Classroom Management Skills, Vocational Teachers.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	ii
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING	iii
PENGESAHAN TIM PENGUJI	iv
KATA PENGANTAR	v
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
 BAB I PENDAHULUAN	 1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Fokus Penelitian	7
C. Pertanyaan Penelitian	7
D. Tujuan Penelitian	8
E. Manfaat dan Luaran Penelitian	8
F. Definisi Operasional	9
 BAB II LANDASAN TEORI	 10
A. Keterampilan Manajemen Kelas.....	10
1. Pengertian	10
2. Tujuan dan Manfaat Keterampilan Manajemen Kelas	12
3. Prinsip-prinsip Keterampilan Manajemen Kelas	14

4. Macam-macam Model Pendekatan Keterampilan Manajemen Kelas	15
5. Komponen Keterampilan Manajemen Kelas	23
B. Pembinaan Berkelanjutan	28
1. Pengertian	28
2. Konsep Pembinaan Berkelanjutan	29
3. Tujuan Pembinaan Berkelanjutan	34
4. Tahapan Pembinaan Berkelanjutan	35
5. Model Pembinaan Berkelanjutan untuk Meningkatkan Keterampilan Manajemen Kelas	36
C. Guru Kejuruan pada Sekolah Menengah Kejuruan	39
1. Pengertian	39
2. Kompetensi Guru Kejuruan pada Sekolah Menengah Kejuruan .	39
D. Kepemimpinan Kepala Sekolah	41
1. Pengertian	41
2. Peran Kepala Sekolah sebagai Manajer	43
E. Penelitian yang Relevan	45
BAB III METODE PENELITIAN	47
A. Jenis dan Metode Penelitian	47
B. Latar dan Waktu Penelitian	48
C. Instrumen Penelitian	49
D. Sumber Data	49
E. Teknik Pengumpulan Data	50
F. Teknik Penjaminan Keabsahan Data	51
G. Teknik Analisis Data	52
BAB IV TEMUAN HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	55
A. Temuan Penelitian	55
B. Pembahasan	71

BAB V PENUTUP	85
A. Simpulan	85
B. Implikasi	87
C. Saran	87
DAFTAR KEPUSTAKAAN	88
LAMPIRAN-LAMPIRAN	96

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1. Keadaan Guru dan Peserta Didik SMKN Kota Padang Panjang	48
Tabel 3.2. Tahapan Waktu Penelitian	48

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Integrasi Pengembangan Model Pembinaan Berkelanjutan untuk Meningkatkan Keterampilan Manajemen kelas Guru SLTA	37
Gambar 3.2. Proses analisis data dalam penelitian kualitatif	52
Gambar 3.3. Interaksi antar tahapan proses analisis data dalam penelitian kualitatif (Model : Miles dan Huberman dalam Sugiyono, 2018:247).....	53
Gambar 3.4. Tahapan Proses Siklus Analisis Data Penelitian	54

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Surat Izin Penelitian dari Kepala Cabang Dinas Wilayah I Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Barat	96
Lampiran 2. Surat Keterangan Telah Selesai Melaksanakan Penelitian dari Kepala SMK Negeri 2 Padang Panjang	97
Lampiran 3. Surat Keterangan Telah Selesai Melaksanakan Penelitian dari Kepala SMK Negeri 1 Padang Panjang	98
Lampiran 4. Kisi-kisi Panduan Wawancara dengan Kepala Sekolah Tentang Implementasi Pembinaan Berkelanjutan Oleh Kepala Sekolah Terhadap Keterampilan Manajemen Kelas Guru Kejuruan di SMK se Kota Padang Panjang.....	99
Lampiran 5. Kisi-kisi Panduan Wawancara dengan Guru Kejuruan Tentang Implementasi Pembinaan Berkelanjutan Oleh Kepala Sekolah Terhadap Keterampilan Manajemen Kelas Guru Kejuruan di SMK se Kota Padang Panjang.....	103
Lampiran 6. Panduan Studi Dokumentasi Tentang Implementasi Pembinaan Berkelanjutan Oleh Kepala Sekolah Terhadap Keterampilan Manajemen Kelas Guru Kejuruan di SMK se Kota Padang Panjang	107
Lampiran 7. Dokumentasi Wawancara dengan Kepala Sekolah dan Guru Kejuruan Tentang Implementasi Pembinaan Berkelanjutan Oleh Kepala Sekolah Terhadap Keterampilan Manajemen Kelas Guru Kejuruan di SMK se Kota Padang Panjang.....	108
Lampiran 8. Transkrip Hasil Wawancara dengan Kepala Sekolah dan Guru Kejuruan SMK Negeri se Kota Padang Panjang	116
Lampiran 9. Profil SMK Negeri 1 Padang Panjang	149
Lampiran 10. Profil SMK Negeri 2 Padang Panjang	152

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Salah satu tujuan Sekolah Menengah Kejuruan adalah untuk menghasilkan tenaga kerja tingkat menengah yang terampil dan sesuai dengan tuntutan dan kebutuhan dunia kerja baik di dunia usaha maupun industri. Akan tetapi di balik pentingnya misi Sekolah Menengah Kejuruan tersebut, SMK saat ini masih menghadapi beberapa masalah. Permasalahan utama adalah tentang mutu lulusan, yang belum dapat terserap di dunia kerja dan industri dengan baik. Hal ini disebabkan diantaranya karena SMK belum secara maksimal mampu menghasilkan tenaga kerja tingkat menengah yang terampil dan kompeten sesuai dengan tuntutan maupun kebutuhan dunia usaha maupun industri. Padahal seiring dengan makin pesatnya perkembangan industri maka kebutuhan akan tenaga terampil dan kompeten terus dan makin meningkat. Akibatnya kondisi tersebut dapat menjadi salah satu penyebab lulusan SMK sebagai penyumbang persentase terbesar jumlah pengangguran di Indonesia. Badan Pusat Statistik pada bulan Mei 2020 melaporkan bahwa pengangguran di Indonesia per Februari 2020 sebanyak 6,88 juta orang dan sebesar 8,49% adalah pengangguran yang berasal dari lulusan SMK.

Banyak faktor yang mempengaruhi mutu lulusan SMK, diantaranya adalah faktor kualitas kompetensi guru termasuk Guru kejuruan pada SMK. Kualitas kompetensi guru kejuruan ini sangat penting mengingat guru kejuruan yang kompeten memiliki posisi dan peranan yang sangat strategis dan menentukan dalam mewujudkan bagi keberhasilan pendidikan. Strategisnya peranan guru dalam menentukan keberhasilan pendidikan dapat ditunjukkan dari hasil penelitian para ahli bidang pendidikan Hal ini juga ditegaskan oleh Muhson (2004) dalam Khurniawan dan Erda (2019:2) menyatakan bahwa guru memiliki peran yang sangat vital dalam meningkatkan kualitas peserta didiknya termasuk

lulusannya, karena dalam proses belajar mengajar guru adalah pihak yang berinteraksi langsung dengan peserta didik.

Hasil penelitian Cheng dan Wong (1996) dalam Mulyasa, (2009:8) melaporkan bahwa karakteristik sekolah unggul/berprestasi salah satunya adalah profesionalitas di kalangan guru. Demikian halnya juga dengan pentingnya peranan/pengaruh guru kejuruan dalam manajemen kelas untuk meningkatkan kualitas SMK, terutama dalam meningkatkan mutu lulusannya.

Yulianingsih dan Sobandi (2017:157) juga menyimpulkan bahwa kinerja mengajar guru memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap prestasi belajar siswa, baik secara parsial maupun simultan. Hal senada juga diungkapkan oleh Warman (2016:32) bahwa kompetensi profesional guru memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap hasil belajar siswa jurusan Akuntansi SMK. Demikian halnya dengan Maghfuri (2018: 67) yang menyimpulkan bahwa kompetensi guru mempunyai pengaruh signifikan terhadap kemampuan *life skill* peserta didik SMK.

Guru yang bermutu akan menghasilkan pendidikan yang bermutu pula. Pentingnya peningkatan kualitas kompetensi guru dan kinerja guru itu semakin urgen apabila kita menyadari bahwa kompetensi guru sampai saat ini masih lemah. Salah satu indikator yang menunjukkan masih lemahnya kompetensi/kinerja guru tersebut adalah kurangnya kemahiran/keterampilan guru dalam manajemen kelas (Mulyasa, 2009:9). Menurut pandangan Gunawan (2019:7-8), manajemen kelas adalah proses implementasi fungsi-fungsi manajemen yang dilakukan oleh guru dalam proses belajar mengajar di dalam kelas baik pada perencanaan, pengorganisasian, aktualisasi, maupun pengawasan baik secara individu maupun dengan atau melalui orang lain agar tujuan pembelajaran tercapai secara efektif dan efisien, dengan cara memberdayakan segala sumber daya yang ada.

Kompetensi dengan menerapkan keterampilan yang efektif dan efisien wajib dipahami serta dimiliki oleh guru termasuk Guru kejuruan pada SMK. Sebab manajemen kelas akan berdampak langsung terhadap peserta didiknya. Dampak tersebut mencakup keaktifan di kelas, maupun hasil dan prestasi belajar

peserta didik yang pada akhirnya akan mempengaruhi mutu lulusan dari satuan pendidikan tersebut termasuk SMK. Sebagaimana dinyatakan oleh Hendriana (2018: 48) bahwa keterampilan manajemen kelas yang dimiliki guru akan memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap hasil belajar peserta didik.

Permasalahan di atas sesuai dengan sejumlah hasil penelitian, sebagaimana yang dinyatakan oleh Arfani dan Sugiyono (2014:45) bahwa jika sekolah ingin berhasil dalam meningkatkan mutu sekolah termasuk lulusannya maka sekolah tersebut harus berfokus pada proses belajar mengajar. Demikian pula dinyatakan oleh Wahid *et.al.* (2017: 191) bahwa guru mengajar ditentukan oleh kiat guru dalam manajemen kelas. Oleh karenanya dinyatakan oleh James H Stronge (2004) dalam Darma *et.al* (2013:41) bahwa kualitas guru yang efektif adalah apabila salah satunya guru memiliki kompetensi dalam *Classroom Management and Organization*.

Bahkan dinyatakan pula oleh Jones V. dan Jones L. (2012: vii) bahwa bagaimanapun juga perubahan dalam sistem pendidikan, sekolah di Amerika Serikat tidak akan membaik secara signifikan, kecuali guru-gurunya mampu mengembangkan keterampilan dalam metode pengajaran yang bervariasi yang disebut sebagai manajemen kelas.

Berdasarkan hal tersebut keterampilan dalam mengajar menjadi salah satu kompetensi yang sangat penting untuk dikuasai bagi keberhasilan lembaga satuan pendidikan termasuk SMK. Oleh karenanya upaya untuk meningkatkan keterampilan manajemen kelas termasuk pada guru kejuruan harus terus dilakukan secara berkesinambungan dengan berbagai macam pendekatan dan pengembangannya yang secara spesifik dapat meningkatkan keterampilan manajemen kelas tersebut.

Diperlukan berbagai upaya untuk meningkatkan kompetensi manajemen kelas guru kejuruan diantaranya melalui pembinaan yang dilakukan secara terus menerus dan berkesinambungan/berkelanjutan. Sebagaimana dinyatakan oleh Danim *et.al.* (2010:30) dalam Melani (2015:383) bahwa guru profesional harus menjalani proses pembinaan dan pengembangan secara kontinyu dan

berkesinambungan. Lebih lanjut dikemukakan oleh Andriani (2010: 4) bahwa salah satu strategi pembinaan dan pengembangan guru adalah program-program yang berbasis kasus di kelas, bersifat praktis dan dipraktekkan ditingkat kelas maupun sekolah akan lebih bermakna dan berguna bagi sekolah maupun guru. Hal ini sejalan dengan instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2016 tentang Revitalisasi Sekolah Menengah Kejuruan dalam rangka Peningkatan Kualitas dan Daya Saing Sumber Daya Manusia Indonesia yang diamanahkan kepada Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan RI diantaranya adalah untuk meningkatkan kompetensi Pendidik termasuk guru kejuruan di SMK (Sajidan *et. al.*, 2017:5).

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa pembinaan berkelanjutan dapat meningkatkan kompetensi/kemampuan guru dalam menyusun RPP (Daryono, 2014:1; Mahyarudin, 2014:21). Demikian hal juga dengan penelitian tindakan yang dilakukan oleh Istiqomah (2012: 197), dan Naela (2014: 54), menunjukkan bahwa pembinaan berkelanjutan dapat meningkatkan kemampuan dan motivasi guru dalam menyusun RPP yang standar. Dengan demikian pembinaan berkelanjutan diharapkan juga dapat meningkatkan keterampilan manajemen kelas Guru kejuruan pada SMK.

Berdasarkan uraian tersebut di atas menunjukkan bahwa pembinaan berkelanjutan terhadap keterampilan manajemen kelas guru kejuruan sangat penting dan strategis sebagai salah satu upaya untuk meningkatkan mutu lulusan SMK sebagai tenaga kerja terampil yang dapat dan mampu diserap dengan baik oleh dunia usaha maupun dunia industri baik skala nasional maupun global. Karena dengan meningkatnya keterampilan manajemen kelas guru kejuruan akan meningkatkan kompetensi pedagogis guru tersebut sehingga diharapkan proses pembelajaran dapat berlangsung secara efektif dan efisien.

Kepala SMK dengan peranannya yang sangat penting dan strategis baik kapasitasnya sebagai pemimpin (*leader*) maupun sebagai *manajer* berkewajiban dan harus memiliki *moral spirit* untuk meningkatkan kualitas kinerja guru khususnya dalam melaksanakan proses pembelajaran yang efektif termasuk dalam meningkatkan keterampilan manajemen kelas guru kejuruan.

Sebagaimana dinyatakan oleh Priansa (2017:37) bahwa kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang berpengaruh dalam melakukan pembinaan dan meningkatkan kinerja guru diantaranya dalam meningkatkan keterampilan manajemen kelas. Karenanya menurut Hendarman dan Rohanim (2018: 50), sebagai kepala sekolah termasuk kepala SMK harus kompeten dalam melakukan pembinaan dan pengembangan kemampuan profesional guru sehingga mereka semakin terampil dalam mengelola proses pembelajaran melalui manajemen kelas efektif yang bermuara pada peningkatan mutu pendidikan termasuk mutu lulusan dari SMK yang dipimpinnya.

Demikian halnya dengan peran penting dan strategis Kepala SMK Negeri se Kota Padang Panjang, baik SMK Negeri 1 Padang Panjang maupun SMK Negeri 2 Padang Panjang. Karena menurut hasil studi *Task Force on Education for Economic Growth* (1983) menunjukkan bahwa faktor utama penentu keunggulan sekolah negeri terletak pada kepemimpinan kepala sekolah. Kepala sekolah yang memiliki kepemimpinan dan motivasi yang tinggi berpengaruh besar terhadap keunggulan sekolah, seperti apapun kondisi sosio-ekonomi komunitas sekolah dan karakteristik populasi yang dilayaninya (dalam Andriani, 2008: 58). Oleh karenanya peran Kepala SMK Negeri se Kota Padang Panjang khususnya sebagai manajer dalam melakukan program pembinaan berkelanjutan terhadap keterampilan manajemen kelas guru kejuruan hendaknya mampu dan dapat mengimplementasikan fungsi-fungsi manajemen secara efektif dan efisien, meliputi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengawasan dan evaluasi (Terry, 1997 dalam Rosyadi dan Pardjono, 2015: 127). Salah satu karakteristik manajer yang profesional adalah selalu bekerja melalui langkah-langkah manajemen yang fungsional secara efektif dan efisien, baik pada proses merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, dan mengontrol maupun mengevaluasi (Saefullah, 2014:18).

Permasalahan tersebut di atas sangatlah penting mengingat berdasarkan studi pendahuluan yang dilakukan penulis di SMK Negeri Kota Padang Panjang baik SMK Negeri 1 Padang Panjang maupun SMK Negeri 2 Padang Panjang ditemukan bahwa keterampilan manajemen kelas yang dimiliki guru kejuruan

pada sekolah tersebut masih belum optimal. Indikasi belum optimalnya keterampilan manajemen kelas yang dimiliki guru kejuruan tersebut diantaranya: 1) masih adanya guru kejuruan yang belum kreatif untuk menata tempat duduk siswa, hal ini terlihat dari adanya para siswa yang suka mengganggu temannya dan siswa yang susah belajar berada pada barisan belakang, 2) guru belum bisa menerima kritikan dan saran yang diberikan oleh siswa saat proses pembelajaran, sehingga siswa tidak memiliki kesempatan untuk mengeluarkan pendapatnya, 3) tidak semua guru sepenuhnya dapat melakukan kedisiplinan dalam melaksanakan proses pembelajaran sehingga kelas tidak kondusif dan kurang menyenangkan bagi siswa, 4) masih terdapat guru yang mudah marah dan emosi bila siswa melakukan perbuatan di luar keinginan guru, bahkan masih terlihat ada guru yang keluar kelas pada saat jam mengajar dengan alasan siswa berbicara di dalam kelas pada saat guru tersebut sedang menjelaskan materi pelajaran. Akibatnya hal inilah yang menjadi salah satu penyebab masih rendahnya daya serap tamatan/lulusan SMK Negeri se Kota Padang Panjang oleh dunia usaha/industri, yaitu rata-rata sekitar 56% pertahun (Syafrizal, *Wawancara SMKN 1 Padang Panjang*: 15 Juni 2020 dan Suherman, *Wawancara SMKN 2 Padang Panjang*: 20 Juni 2020). Sedangkan menurut Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan RI mengemukakan bahwa Sekolah Menengah Kejuruan dinyatakan berhasil dalam menciptakan lulusannya apabila lulusan yang bekerja sesuai dengan bidangnya dapat terserap di dunia kerja minimal sebesar 75% setiap tahunnya (Sudarno *et.al.*, 2018: 3).

Sekaitan dengan permasalahan tersebut maka pembinaan berkelanjutan oleh kepala sekolah terhadap keterampilan manajemen kelas guru kejuruan harus dilakukan terus-menerus dan berkesinambungan dengan mengimplementasikan fungsi-fungsi manajemen secara efektif dan efisien, meliputi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengawasan dan evaluasi. Model pembinaan berkelanjutan yang dikembangkan oleh Fadriati *et.al.* (2019: 65) adalah integrasi antara manajemen kelas dan pendekatan pembinaan berkelanjutan, sehingga menghasilkan model baru yang disebut pembinaan berkelanjutan untuk meningkatkan keterampilan manajemen sehingga model ini dipandang tepat

untuk meningkatkan keterampilan manajemen kelas guru SLTA termasuk guru kejuruan pada SMK

Berdasarkan permasalahan seperti tersebut di atas maka peneliti tertarik melakukan penelitian untuk mengetahui, menganalisis dan mendeskripsikan bagaimana implementasi pembinaan berkelanjutan yang dilakukan oleh Kepala sekolah terhadap keterampilan manajemen kelas Guru kejuruan di SMK negeri se Kota Padang Panjang.

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan dengan permasalahan seperti yang telah diuraikan di atas maka penelitian ini difokuskan pada implementasi pembinaan berkelanjutan terhadap keterampilan manajemen kelas Guru kejuruan yang sudah dilakukan oleh Kepala SMK Negeri Kota Padang Panjang.

C. Pertanyaan Penelitian

Sehubungan dengan fokus penelitian tersebut, maka pertanyaan penelitian yang muncul adalah:

1. Bagaimanakah implementasi perencanaan pembinaan berkelanjutan yang dilakukan oleh Kepala sekolah terhadap keterampilan manajemen kelas Guru kejuruan di SMK Negeri Kota Padang Panjang.
2. Bagaimanakah implementasi pelaksanaan pembinaan berkelanjutan yang dilakukan oleh Kepala sekolah terhadap keterampilan manajemen kelas Guru kejuruan di SMK Negeri Kota Padang Panjang.
3. Bagaimanakah implementasi evaluasi pembinaan berkelanjutan yang dilakukan oleh Kepala sekolah terhadap keterampilan manajemen kelas Guru kejuruan di SMK Negeri Kota Padang Panjang.
4. Faktor pendukung dan faktor penghambat apa saja yang dialami Kepala sekolah dalam melakukan pembinaan berkelanjutan terhadap keterampilan manajemen kelas pada Guru kejuruan di SMK Negeri Kota Padang Panjang.

5. Bagaimanakah solusi yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam menghadapi hambatan pelaksanaan pembinaan berkelanjutan terhadap keterampilan manajemen kelas Guru kejuruan di SMK Negeri Kota Padang Panjang

D. Tujuan Penelitian

Tujuan dilakukannya penelitian terhadap permasalahan seperti tersebut di atas adalah untuk:

1. Mendeskripsikan implementasi perencanaan yang dilakukan oleh Kepala sekolah dalam melaksanakan pembinaan berkelanjutan terhadap keterampilan manajemen kelas Guru kejuruan di SMK Negeri se Kota Padang Panjang.
2. Mendeskripsikan implementasi pelaksanaan yang dilakukan oleh Kepala sekolah dalam melaksanakan pembinaan berkelanjutan terhadap keterampilan manajemen kelas Guru kejuruan di SMK Negeri se Kota Padang Panjang
3. Mendeskripsikan implementasi evaluasi yang dilakukan oleh Kepala sekolah dalam melaksanakan pembinaan berkelanjutan terhadap keterampilan manajemen kelas Guru kejuruan di SMK Negeri se Kota Padang Panjang
4. Mendeskripsikan faktor-faktor yang mendukung dan menghambat pembinaan berkelanjutan yang dilakukan oleh kepala sekolah terhadap keterampilan manajemen kelas Guru kejuruan di SMK Negeri se Kota Padang Panjang.
5. Mendeskripsikan bagaimana solusi yang dilakukan oleh Kepala sekolah dalam menghadapi berbagai kendala dalam melakukan pembinaan berkelanjutan terhadap keterampilan manajemen kelas Guru kejuruan SMK Negeri se Kota Padang Panjang

E. Manfaat dan Luaran Penelitian

Manfaat dan luaran yang diharapkan dari hasil penelitian ini adalah:

1. Manfaat Teoritis

Dapat memberikan kontribusi dan acuan sebagai referensi ilmu dan pengetahuan pendidikan terutama yang berkaitan dengan implementasi

pembinaan berkelanjutan terhadap keterampilan manajemen kelas Guru kejuruan selama proses pembelajaran.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi lembaga pendidikan termasuk SMK Negeri se Padang Panjang dalam upaya meningkatkan keterampilan manajemen kelas khususnya pada guru kejuruan melalui pembinaan berkelanjutan.
- b. Bagi segenap *civitas akademika*, praktisi dan masyarakat secara umum dalam mendalami dan memahami seputar peningkatan kompetensi guru khususnya keterampilan manajemen kelas dengan melihat pada realita dan fakta yang aktual dalam meningkatkan optimalisasi proses pendidikan khususnya pada proses pembelajaran yang dilaksanakan oleh guru.

F. Definisi Operasional

1. Guru Kejuruan

Guru kejuruan adalah guru SMK yang melaksanakan tugas keprofesionalannya pada mata pelajaran kejuruan/produktif yang dalam kurikulum 2013 disebut dengan muatan peminatan kejuruan yang terdiri dari dasar bidang keahlian (C1), dasar program keahlian (C2), dan kompetensi keahlian (C3) sesuai kompetensi keahlian masing-masing.

2. Keterampilan manajemen kelas

Keterampilan manajemen kelas merupakan keterampilan guru dalam menciptakan dan memelihara kondisi belajar yang optimal serta mampu mengembalikan kondisi yang optimal tersebut bila terjadi masalah dan gangguan dalam proses belajar mengajar, agar proses belajar mengajar dapat berlangsung secara efektif.

3. Pembinaan berkelanjutan

Pembinaan berkelanjutan dalam penelitian adalah tindakan dan kegiatan proses pembinaan yang dilakukan oleh kepala sekolah secara terus-menerus dan berkesinambungan, yang difokuskan pada keterampilan manajemen kelas Guru kejuruan SMK Negeri se Kota Padang Panjang.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Keterampilan Manajemen Kelas

1. Pengertian

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (2001) "keterampilan" adalah kecakapan untuk menyelesaikan tugas. Artinya keterampilan adalah sebuah kemampuan seseorang dalam melakukan berbagai bentuk kegiatan yang bertujuan untuk menyelesaikan tugasnya. Sedangkan menurut istilah "keterampilan" adalah sekumpulan pengetahuan dan kemampuan yang harus dikuasai. Syah (1996) dalam Barus *et.al.* (2016:23), memahami keterampilan sebagai kegiatan yang banyak melibatkan aktivitas fisik atau jasmani. Sedangkan menurut Djabidi (2017: 60), keterampilan merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang atau individu, berbasis pada kompetensi *soft skill* dan *hard skill* yang didapat dengan belajar atau bakat alami.

Berdasarkan uraian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa keterampilan merupakan kemampuan seseorang atau individu yang dalam melakukan dan menyelesaikan berbagai bentuk kegiatannya dengan menggunakan akal dan pengetahuan (*soft skill*) dan fisik/jasmani (*hard skill*) yang didapat dengan belajar atau bakat alami dengan benar dan tepat.

Dalam perspektif yang lebih luas, manajemen adalah suatu proses pengaturan dan pemanfaatan sumber daya yang dimiliki organisasi termasuk sekolah/madrasah melalui kerjasama para anggota untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Dalam dunia pendidikan, *Pertama* kelas dapat diartikan sebagai ruang belajar Namun pengertian seperti ini masih sangat sempit dan bersifat statis karena peserta didik dikelompokkan hanya menurut tingkat perkembangan, diantaranya berdasarkan batas umur masing-masing peserta didik. *Kedua*,

kelas yang tidak dibatasi oleh ruang, kelompok maupun batas umur. Dalam pandangan ini, kelas lebih bersifat dinamis karena dimanapun, siapapun dan kapanpun masyarakat atau peserta didik itu sendiri dapat menyelenggarakan berbagai kegiatan belajar mengajar untuk mencapai suatu tujuan yang diinginkan (Djamarah, 2006:76 dalam Karwati dan Priansa, 2019:5; Djamarah dan Zain: 2006: 176).

Keterampilan manajemen kelas merupakan keterampilan guru dalam menciptakan dan memelihara kondisi belajar yang optimal serta mampu mengembalikan kondisi yang optimal tersebut bila terjadi masalah dan gangguan dalam proses belajar mengajar, sehingga proses belajar mengajar dapat berlangsung secara efektif. Sebagaimana dikemukakan oleh Mulyasa (2006) dalam Priansa (2018:233) menyatakan bahwa manajemen kelas merupakan keterampilan guru untuk menciptakan iklim pembelajaran yang kondusif dan mengendalikannya jika terjadi gangguan dalam pembelajaran. Manajemen kelas diperlukan karena dari tingkah laku dan perbuatan peserta didik selalu berubah dari hari ke hari bahkan dari waktu ke waktu. Pada hari ini peserta didik dapat belajar dengan baik dan tenang serta kondusif namun pada hari berikutnya belum tentu akan terjadi. Hal ini dikarenakan perilaku, perbuatan, sikap, mental, dan emosional siswa di dalam kelas selalu mengalami dinamika.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dikemukakan bahwa keterampilan manajemen kelas mengandung beberapa aspek, yaitu: 1) keterampilan manajemen kelas yang dimiliki guru dapat berupa keterampilan *soft skill* (pengetahuan teoritis) maupun keterampilan *hard skill* (praktis); 2) keterampilan tersebut dapat diperoleh/dimiliki oleh guru baik melalui bakat alami/belajar mandiri maupun melalui berbagai proses pendidikan dan latihan misalnya dengan pembinaan berkelanjutan; 3) keterampilan manajemen kelas bertujuan untuk mencapai tujuan pembelajaran yang efektif dan efisien, dengan cara memberdayakan segala sumber daya yang ada. Oleh karenanya apabila guru memiliki keterampilan manajemen kelas dan terampil dalam menerapkannya di kelas dengan baik

maka akan mudah bagi guru untuk mencapai tujuan pembelajaran yang telah dirumuskan.

Sebagaimana dikemukakan oleh Yildiz (2017:157) bahwa guru yang menggunakan teknik/keterampilan manajemen kelas telah terbukti secara efektif dapat mengelola kelas dengan lebih baik dan secara positif atau signifikan dapat mempengaruhi perilaku peserta didik, baik minat maupun partisipasinya dalam pembelajaran dan dapat meningkatkan prestasi belajar. Demikian halnya juga dikemukakan oleh Sulaiman (2015:438) bahwa keterampilan guru dalam mempraktekan manajemen kelas secara optimal dapat berimplikasi nyata terhadap kualitas pembelajaran dan kepuasan (iklim) belajar peserta didik di dalam kelas.

Sehubungan hal di atas, Mulyadi (2009: 4) berpendapat bahwa guru harus memiliki keterampilan manajemen kelas yang efektif. Oleh karenanya menurut Asmadawati (2014:4), bahwa keterampilan manajemen kelas yang efektif menjadi prasyarat mutlak yang harus dimiliki guru agar proses belajar mengajar dapat terjadi secara efektif dan efisien. Dengan demikian faktor penentu keberhasilan pembelajaran adalah sejauhmana guru memiliki kemampuan dalam memahami konsep manajemen kelas dan mampu mengimplementasikannya secara terampil. Demikian halnya juga dengan Zulaikha (2011:174) yang menyatakan bahwa aspek manajerial guru yang sangat penting dan harus dikuasai oleh seorang guru adalah tentang keterampilan dalam memanajemen kelas. Tujuan pembelajaran tidak dapat dicapai bahkan mengalami kegagalan dikarenakan ketidakmampuan guru dalam memanajemen kelas pada saat proses pembelajaran berlangsung. Oleh karenanya salah satu upaya untuk meningkatkan kompetensi manajerial guru adalah dengan meningkatkan keterampilan guru dalam manajemen kelas.

2. Tujuan dan Manfaat Keterampilan Manajemen Kelas

Keberhasilan sebuah kegiatan dapat dilihat dari hasil yang dicapainya. Dalam proses manajemen kelas keberhasilannya dapat dilihat dari tujuan

apa yang ingin dicapainya. Oleh karena itu guru harus menetapkan tujuan apa yang hendak dan ingin dicapainya dengan kegiatan manajemen kelas yang dilakukannya.

Sedangkan menurut Gunawan (2019:12) dan Sani (2019: 262) tujuan manajemen kelas adalah sebagai berikut:

- a. Mewujudkan situasi dan kondisi kelas, baik sebagai lingkungan belajar maupun sebagai kelompok belajar yang memungkinkan pembelajar untuk mengembangkan kemampuan semaksimal mungkin.
- b. Menghilangkan atau meminimalisir berbagai hambatan yang dapat menghalangi terwujudnya interaksi belajar mengajar.
- c. Menyediakan dan mengatur fasilitas serta perabot belajar yang mendukung dan memungkinkan pembelajar belajar sesuai dengan lingkungan sosial, emosional, dan intelektual pembelajar dalam kelas.
- d. Membina, membimbing, dan memfasilitasi peserta didik belajar sesuai dengan latar belakang sosial, ekonomi, budaya serta sifat-sifat individunya.

Tujuan pengelolaan kelas adalah agar setiap anak di kelas itu dapat bekerja dengan tertib. Indikator untuk mengetahui kelas yang tertib adalah:

1. Setiap anak terus bekerja, tidak macet, artinya tidak ada anak yang terhenti karena tidak tahu akan tugas yang harus dilakukan atau tidak dapat melakukan tugas yang diberikan kepadanya.
2. Setiap anak terus melakukan pekerjaan tanpa membuang waktu, artinya setiap anak akan bekerja secepatnya agar lekas menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya. Apabila ada anak yang walaupun tahu dan dapat melaksanakan tugasnya, tetapi mengerjakannya kurang bergairah dan mengatur waktu bekerja, maka kelas tersebut dikatakan tidak tertib (Kadir, 2014: 21).

Sedangkan manfaat/kegunaan keterampilan manajemen kelas secara umum adalah untuk memberi makna agar tercipta dan terpeliharanya kondisi kelas yang optimal.

3. Prinsip-Prinsip Keterampilan Manajemen Kelas

Dalam rangka memperkecil masalah gangguan dalam mengelola atau manajemen kelas, prinsip-prinsip manajemen kelas dapat digunakan. Menurut Djamarah (2006: 185) dalam Karwati dan Priansa (2019:26), Martinis Yamin dan Maisa dalam Amilda (2015:91) mengatakan bahwa ada beberapa prinsip-prinsip manajemen kelas, antara lain:

- a. Hangat dan Antusias. Hangat dan antusias diperlukan dalam proses belajar mengajar. Guru yang hangat dan akrab pada peserta didik selalu menunjukkan antusias pada tugasnya atau pada aktivitasnya sehingga akan berhasil dalam mengimplementasikan manajemen kelas. Knoclok dalam Tabrani (1993:170-171) yang dikutip oleh Djabidi (2017:93) berpendapat bahwa pertengkaran yang terjadi di dalam kelas dapat diselesaikan dengan adanya keterbukaan yang dilakukan guru. Demikian juga dengan Jones dan Jones (2012:62) yang menyatakan banyak penelitian menunjukkan bahwa prestasi akademik dan perilaku siswa dipengaruhi oleh kualitas hubungan guru dengan siswa, diantaranya peserta didik menginginkan guru yang ramah dan bersahabat. Hal senada juga dikemukakan oleh Bluestein (2013:ix) bahwa hubungan antara guru dengan peserta didik berpengaruh pada banyak hal mulai dari tingkat kehadiran peserta didik hingga tingkat keberhasilan akademisnya, juga berkorelasi dengan berkurangnya tindakan berbahaya seperti penganiayaan, penggunaan obat-obatan berbahaya, kekerasan, dan *vandalisme* (pengrusakan fasilitas umum).
- b. Tantangan. Meningkatkan gairah peserta didik untuk belajar sehingga mengurangi kemungkinan munculnya tingkah laku yang menyimpang dapat dilakukan dengan penggunaan kata-kata, tindakan, cara kerja, atau bahan-bahan yang menantang.
- c. Bervariasi. Mengurangi kebosanan peserta didik dalam mengikuti proses belajar mengajar maka guru dalam mengajar harus menggunakan gaya mengajar yang bervariasi. Termasuk variasi ucapan yang disampaikan guru.

- d. Keluwesan. Untuk menciptakan iklim belajar mengajar yang efektif terutama dalam mencegah munculnya gangguan oleh peserta didik, guru harus memiliki keluwesan dalam bertindak.
- e. Penekanan hal yang positif. Dalam mengajar dan mendidik, guru hendaknya menekankan dan mengarahkan peserta didik untuk berfikir dan berbuat kepada hal-hal yang positif (Muslihah, 2014:245 dalam Djabidi, 2017:94). Agar peserta didik sungguh-sungguh dalam belajar maka setiap hasil belajarnya direspons dengan baik dan dapat diberi penghargaan berupa nilai, hadiah dan sebagainya.
- f. Penanaman kedisiplinan. Agar proses belajar mengajar dapat berlangsung dengan baik maka guru dapat menegakkan kedisiplinan yang sudah disepakati secara tertulis dan berlaku bagi guru maupun bagi peserta didik dan dilaksanakan secara konsisten dan konsekuen tetapi fleksibel dalam penyelesaiannya. Dalam menegakkan kedisiplinan tersebut guru dapat melibatkan peserta didik secara aktif untuk menetapkan aturan yang berlaku di kelas. Menurut Chandra (2015:13), bahwa keterlibatan peserta didik dalam membantu membuat peraturan kelas akan menumbuhkan partisipasi peserta didik dalam membangun komunitas kelas, sehingga setiap peserta didik mampu bekerja bersama dan dapat memahami aturan dengan jelas. Namun demikian penanaman kedisiplinan tersebut dapat ditegakkan apabila guru sendiri mampu menjadi teladan dalam menegakkan kedisiplinan itu sendiri.

4. Macam-macam Model Pendekatan Keterampilan Manajemen Kelas

Dalam manajemen kelas, selain dengan menerapkan prinsip manajemen kelas guru perlu menggunakan berbagai macam pendekatan. Karena pendekatan dalam manajemen kelas adalah pertimbangan yang mendasar dan komprehensif yang melatar belakangi penggunaan teknik-teknik tertentu dalam pengelolaan kelas. Pendekatan-pendekatan dalam manajemen kelas dimaksudkan untuk menyesuaikan antara kondisi dan

situasi kelas dengan cara mengelolanya, sehingga tidak terjadi kesalahan dalam pengelolaannya.

Beberapa pendekatan yang dapat dilakukan guru dalam manajemen kelas adalah: (1) pendekatan kekuasaan (*otoriter*); (2) pendekatan ancaman (*intimidasi*); (3) pendekatan kebebasan (*permisif*); (4) pendekatan resep; (5) pendekatan pengajaran (*instruksional*); (6) pendekatan perubahan tingkah laku; (7) pendekatan iklim sosio emosional; (8) pendekatan proses/kerja kelompok; (9) pendekatan eklektik; (10) pendekatan analitik pluralistik; dan (11) pendekatan teknologi dan informasi (Widiasworo, 2018: 24-34; Gunawan, 2019:57-74; Karwati dan Priansa, 2019:11-16). Dengan adanya beberapa pendekatan manajemen kelas tersebut, maka guru dituntut untuk terampil memilih atau bahkan memadukan pendekatan yang dianggap meyakinkan sebagai alternatif terbaik untuk menangani kasus manajemen kelas yang tepat sesuai dengan masalah yang dihadapi. Begitu pula dinyatakan oleh Kourilisky dan Quaranta (1987:29) dalam Sunhaji (2014:36) bahwa aspek kritis keberhasilan manajemen kelas terletak pada penggunaan pendekatan-pendekatan dan teknik-teknik disiplin dan kontrol kelas. Pernyataan ini menyiratkan bahwa disiplin dan kontrol kelas merupakan bagian dari manajemen kelas. Beberapa pendekatan tersebut di atas dapat diuraikan sebagai berikut:

a. Pendekatan Otoriter

Untuk menegakkan kedisiplinan peserta didik seorang guru dapat menggunakan kekuasaannya dalam proses belajar mengajar (Rusydie, 2011 dalam Gunawan, 2019:61). Kekuasaan dalam konteks manajemen kelas, terwujud melalui kemampuan guru dalam mengatur peserta didik untuk dan patuh terhadap norma atau aturan-aturan yang terdapat di dalam kelas. Tujuan utamanya adalah untuk mendisiplinkan peserta didik. Jadi, pendekatan kekuasaan dapat diartikan sebagai cara pandang guru yang meyakini bahwa kelas yang kondusif dapat dibentuk melalui berbagai upaya penegakan aturan-aturan di dalam kelas yang dapat menjadikan peserta didiknya memiliki kedisiplinan diri.

Penerapan pendekatan kekuasaan oleh guru sebagai seorang manajer kelas memiliki dua peran, yaitu: (1) guru berperan sebagai pengontrol (*controller*); dan (2) guru berperan sebagai pembimbing (konselor) perilaku peserta didik di dalam kelas (Wiyani, 2013 dalam Gunawan, 2019:62). Dalam mempraktikkan pendekatan kekuasaan ini guru tidak memaksakan kepatuhan, merendahkan peserta didik, dan tidak bertindak kasar, karena guru bertindak untuk kepentingan peserta didik dengan menerapkan disiplin yang tegas tapi humanis. Oleh karena itu menurut Gunawan (2019:63) ada lima strategi yang dapat diterapkan dalam mengatur kelas, yaitu: (1) menerapkan dan menegakkan peraturan; (2) memberikan perintah, pengarahan, dan pesan; (3) menggunakan teguran; (4) menggunakan pengendalian dengan mendekati; dan (5) menggunakan pemisahan dan pengucilan.

b. Pendekatan Intimidasi

Untuk mengontrol perilaku peserta didik terutama perilaku yang dapat mengganggu proses belajar mengajar di dalam kelas guru dapat melakukan memberi ancaman untuk menciptakan kelas yang kondusif. Pendekatan ancaman di dalam kelas dapat di implementasikan melalui papan larangan, ejekan, sindiran saat belajar, dan paksaan kepada peserta didik yang membantah, yang semuanya ditujukan agar peserta didik mengikuti apa yang diinstruksikan oleh guru, juga untuk memberikan efek jera dan penyadaran.

Wiyani (2013) dalam Gunawan (2019:63) menyatakan bahwa pendekatan ancaman ini dapat diterapkan oleh guru jika kondisi kelas benar-benar sudah tidak dapat dikendalikan lagi, tetapi menurut Karwati dan Priansa (2019:12), penggunaan pendekatan ancaman terhadap peserta didik harus dilakukan dengan berbagai pertimbangan terutama yang menyangkut masalah etika dan batas-batas hak asasi manusia. Sebagai guru hendaknya mampu memelihara dan mengendalikan suasana kelas yang kondusif sehingga penggunaan pendekatan ancaman adalah sebagai alternatif terakhir dalam mengendalikan masalah di dalam kelas.

Karena menurut Widiaworo (2018:32), pemberian ancaman berupa larangan, ejekan, sindiran, dan paksaan justru akan membuat peserta didik merasa tidak nyaman karena terkekang. Akibatnya peserta didik tidak memiliki kreativitas, inovasi, bahkan tidak memiliki keberanian dan rasa percaya diri untuk mengeksplorasi diri dan mengembangkan rasa ingin tahunya, mengikuti pembelajaran di kelas karena terpaksa dan merasa takut mendapat hukuman sehingga dapat menumbuhkan sikap saling bermusuhan bahkan dendam antara guru dengan peserta didik yang bersangkutan. Namun walaupun pendekatan ancaman dengan terpaksa harus digunakan kepada peserta didik maka sebaiknya guru dapat memberikannya dengan ancaman yang mendidik peserta didik, seperti memberikan tugas tambahan yang berhubungan dengan mata pelajaran bersangkutan, tadarus atau menambah sholat dhuha serta ancaman mendidik lainnya.

c. Pendekatan Kebebasan

Peranan guru dalam pendekatan kebebasan adalah mengusahakan dengan semaksimal mungkin bahwa kebebasan peserta didik merupakan prioritas dalam proses belajar dan pembelajaran yang dilaksanakan di kelas. Namun demikian, pendekatan kebebasan harus dalam arahan yang ketat (bebas terbatas) dari guru agar proses belajar yang dilalui sesuai dengan apa yang diharapkan dan ditetapkan dalam tujuan belajar dan pembelajaran. Selain itu pendekatan kebebasan dapat dilaksanakan secara fleksibel tanpa harus dibatasi oleh adanya ruang kelas yang selama ini rutin dipergunakan. Menurut Gunawan (2019:65) batasan kebebasan yang boleh dilakukan oleh peserta didik adalah kebebasan yang dapat mendukung pencapaian tujuan pembelajaran.

d. Pendekatan Resep

Sebagaimana dikemukakan oleh Chandra (2015:13), bahwa keterlibatan peserta didik dalam membantu membuat peraturan kelas akan menumbuhkan partisipasi peserta didik dalam membangun komunitas kelas, sehingga setiap peserta didik mampu bekerja bersama

dan dapat memahami aturan dengan jelas. Demikian halnya juga dikemukakan oleh Marzano, et.al. (2005) dalam Sani (2019:284) bahwa penerapan aturan dan prosedur di kelas akan berpengaruh secara signifikan terhadap kelakuan peserta didik dan keterlibatan dalam belajar dan aturan serta prosedur yang terbaik adalah yang dibuat bersama peserta didik atau berdasarkan usulan peserta didik.

Dalam melaksanakan aturan yang sudah dibuat, maka guru sebagai seorang manajer kelas harus menjalankan aturan secara konsisten. Suyanto dan Jihad (2013:97) menyarankan agar aturan yang dibuat dan disepakati bersama dapat diterapkan pada peserta didik sehingga mengurangi timbulnya masalah, dapat dilakukan hal-hal berikut: (1) buatlah aturan seminimal dan sejelas mungkin; (2) berikan hadiah atau hukuman (sanksi) yang masuk akal; (3) banyaklah berkomunikasi dengan peserta didik; (4) selalu bekerja sama dengan peserta didik; (5) selalu bersikap dan berpikir positif; dan (6) lakukan pendekatan yang humanis kepada peserta didik yang bermasalah.

e. Pendekatan Instruksional

Sebelum masuk kelas guru harus membuat rencana pelaksanaan pembelajaran yang matang dan melaksanakannya agar peserta didik dapat dan mampu belajar di kelas dengan baik. Namun sebelum rencana pelaksanaan pembelajaran tersebut dibuat sebaiknya guru melakukan analisis kemampuan awal dan sesuai dengan karakteristik peserta didiknya, mengingat peserta didik yang berada di dalam kelas memiliki kemampuan dan karakteristik yang beragam walaupun mungkin dalam hal usia mereka relatif sama. Menurut Gunawan (2019:71) untuk mengetahui kemampuan awal dan karakteristik peserta didiknya, maka guru sebagai manajer kelas dapat menggunakan berbagai cara antara lain: (1) melakukan tes kemampuan awal (*pre-test*); (2) menggunakan data pribadi peserta didik yang telah tersedia; (3) menggunakan teknik wawancara (*interview*); dan (4) menggunakan angket atau kuesioner.

f. Pendekatan Pengubahan

Untuk mengubah tingkah laku peserta didik, terutama tingkah laku yang menimbulkan gangguan di dalam kelas dapat dilakukan melalui proses berikut: (1) penguatan positif, (2) penghukuman, (3) penghilangan, dan (4) penguatan negatif (Gunawan, 2019:58). Berkaitan dengan pendekatan pengubahan maka peran dan strategi guru adalah menguasai dan menerapkan keempat proses pengubahan tingkah laku dalam upaya untuk mengembangkan pola tingkah laku peserta didik yang baik maupun mencegah pola tingkah laku peserta didik yang kurang baik.

Pendekatan tingkah laku yang baik atau positif harus dirangsang dengan memberikan pujian atau hadiah yang menimbulkan perasaan senang atau puas. Sebaliknya, tingkah laku yang kurang baik dalam melaksanakan pembelajaran di kelas diberi sanksi atau hukuman yang akan menimbulkan perasaan tidak puas dan pada gilirannya tingkah laku tersebut akan dihindari.

g. Pendekatan Iklim

Proses belajar mengajar sangat tergantung bahkan dapat dimaksimalkan pada hubungan yang positif antar pribadi dan iklim kelas. Dalam hal ini guru merupakan kunci pengembangan hubungan tersebut. Hal ini dikarenakan khususnya kualitas hubungan antara guru dengan peserta didik memiliki efek yang dramatis bagi proses pembelajaran. Sebagaimana yang dinyatakan oleh Sunu (2015:65) bahwa kualitas hubungan guru dengan peserta didik akan berpengaruh terhadap prestasi akademik dan perilaku peserta didik.

Oleh karena itu tugas pokok guru dalam manajemen kelas adalah membangun dan mengembangkan iklim kelas yang kondusif bagi proses pembelajaran melalui penciptaan dan pemeliharaan hubungan antar pribadi (*interpersonal*) di kelas. Karenanya menurut Djabidi (2017:82), pendekatan ini dapat diandalkan dalam meningkatkan keberhasilan dalam proses belajar mengajar.

h. Pendekatan Proses/Kerja Kelompok

Schmuck dan Schmuck dalam Sani (2019:295) mengemukakan ciri-ciri/unsur-unsur pengelolaan kelas dalam pendekatan proses kelompok mencakup: 1) adanya harapan timbal balik yang realistis dan jelas antara peserta didik dan guru; 2) kepemimpinan yang mengarahkan kegiatan kelompok untuk pencapaian tujuan atau harapan; 3) terbentuknya pola dan ikatan persahabatan yang mendukung kelompok untuk semakin produktif; 4) adanya pemeliharaan norma kelompok yang semakin produktif, menggantikan norma yang kurang produktif; 5) terjalannya komunikasi yang efektif antar anggota kelompok yang terlibat; dan 6) terdapat rasa keterikatan yang semakin tinggi terhadap kelompok secara keseluruhan.

Berdasarkan uraian di atas, maka manajemen/pengelolaan kelas dengan pendekatan ini membutuhkan keterampilan/kemampuan guru untuk dapat menciptakan kondisi yang memungkinkan kelompok belajar menjadi kelompok yang produktif. Guru juga harus dapat menjaga sebuah kondisi agar tetap baik. Oleh sebab itu, guru harus dapat mempertahankan semangat yang tinggi, mengatasi konflik, dan mengurangi masalah-masalah yang mungkin terjadi di kelas.

i. Pendekatan Analitik Pluralistik

Pendekatan analitik pluralistik dalam manajemen kelas menekankan pada potensi, kreatifitas, dan inisiatif dari wali kelas atau guru untuk memilih berbagai pendekatan yang tepat dalam berbagai situasi yang dihadapi di kelas dalam rangka menciptakan dan mempertahankan kondisi belajar yang efektif dan efisien (Karwati dan Priansa, 2019:15).

j. Pendekatan Eklektik

Pendekatan eklektik merupakan kombinasi dari beberapa pendekatan dan tidak menggunakan satu pendekatan secara utuh. Guru yang menggunakan pendekatan ini dapat menggabungkan semua aspek terbaik dari beberapa pendekatan yang dikembangkan secara filosofis,

teoritis maupun psikologis. Oleh sebab itu, menurut Sani (2019:296) guru yang ingin menerapkan pendekatan ini harus menguasai beberapa kompetensi, antara lain: 1) memahami pendekatan-pendekatan dalam manajemen kelas; 2) dapat memilih kombinasi pendekatan-pendekatan yang tepat; 3) dan dapat melaksanakan prosedur yang relevan untuk mengatasi masalah pengelolaan kelas yang dihadapi.

Penggunaan pendekatan eklektik sangat ditentukan oleh potensi, kreativitas, dan inisiatif wali kelas atau guru dalam memilih berbagai pendekatan berdasarkan situasi permasalahan yang dihadapinya. Pada suatu situasi, mungkin hanya dipergunakan salah satu pendekatan dan pada situasi lain mungkin harus mengkombinasikan beberapa pendekatan (pengubahan tingkah laku, iklim sosio-emosional, proses kelompok)

k. Pendekatan Teknologi dan Informasi

Di tengah cepat dan kuatnya ledakan ilmu pengetahuan dan TIK, guru tidak mempunyai pilihan lain, selain guru harus mampu menginisiasi dirinya untuk terus belajar dalam rangka meningkatkan dan memperbaharui ilmu pengetahuan dan keterampilannya disetiap ruang dan waktu. Karenanya menurut Bastian (2002) dalam Al Yakin (2019:11) menyatakan bahwa kompetensi guru sebagai fasilitator harus mendukung peserta didik dalam belajar sesuai dengan tuntutan era digital (TIK) di dunia industri 4.0.

Menurut Rosenberg (2001) dalam Suyanto dan Jihad (2013: 176) bahwa perkembangan TIK telah memberikan pengaruh dan pergeseran yang sangat besar terhadap dunia pendidikan khususnya dalam proses pembelajaran. Lebih lanjut dinyatakan, ada lima pergeseran dalam proses pembelajaran seiring dengan perkembangan penggunaan TIK, yaitu: (1) dari pelatihan ke penampilan; (2) dari ruang kelas ke mana pun dan kapan pun; (3) dari kertas ke *on-line*; (4) dari fasilitas fisik ke fasilitas jaringan kerja; dan (5) dari waktu siklus ke waktu nyata. Berdasarkan hal itu, maka pembelajaran dengan memanfaatkan teknologi khususnya TIK

sangat dibutuhkan oleh peserta didik sesuai dengan perkembangan jaman.

5. Komponen Keterampilan Manajemen Kelas

Menurut Yanuar A dalam Djabidi (2017: 62), komponen keterampilan manajemen kelas adalah sekumpulan metode guru untuk mempertahankan disiplin, ketertiban kelas, juga proses mengorganisasikan seluruh sumber daya kelas bagi terciptanya proses pembelajaran yang efektif dan efisien. Dengan kata lain, keterampilan manajemen kelas dimaksudkan untuk menciptakan, memperbaiki, dan memelihara situasi kelas yang kondusif untuk diadakan aktivitas belajar mengajar.

Komponen keterampilan manajemen kelas menurut Djamarah dan Zain (2006:187-194), Parwathi *et.al*, (2017:190), Priansa (2018: 251), Karwati dan Priansa (2019:32-34), dan Sani (2019:274) dapat dibagi menjadi dua bagian, terdiri dari:

- a. Keterampilan yang berhubungan dengan penciptaan dan pemeliharaan kondisi belajar yang optimal (bersifat *preventif*).

Telah disadari bahwa kondisi atau suasana berpengaruh terhadap pembelajaran. Oleh karena itu, salah satu faktor penting dalam pembelajaran adalah kondisi atau suasana belajar. Maka dari itu tugas manajemen kelas adalah menyiapkan kondisi kelas dan sekolah agar tercipta kenyamanan dan suasana belajar yang efektif. Keterampilan ini berkaitan dengan kemampuan guru dalam mengambil inisiatif dan mengendalikan pelajaran serta aktivitas-aktivitas yang berkaitan dengan keterampilan sebagai berikut:

1) Menunjukkan sikap yang tanggap

Guru memperlihatkan sikap positif terhadap setiap perilaku yang muncul dari peserta didik dan memberikan berbagai tanggapan secara proporsional terhadap perilaku tersebut, dengan maksud tidak menyudutkan kondisi peserta didik, perasaan tertekan dan memunculkan perilaku susulan yang kurang baik. Sikap tanggap guru

terhadap permasalahan peserta didik menunjukkan bahwa guru hadir bersama peserta didik di kelas.

2) Membagi perhatian

Selama proses pembelajaran, selain mengajar guru juga harus memberikan perhatian khususnya peserta didik yang memiliki keterbatasan baik fisik maupun nonfisik. Perhatian guru terhadap peserta didik dapat dilakukan dengan cara visual, yaitu melalui pandangan penglihatan maupun verbal, yaitu melalui ucapan yang disampaikan

3) Memusatkan perhatian kelompok

Ada beberapa hal yang dapat guru lakukan dalam memusatkan perhatian di kelas, yaitu:

- a) Memberi tanda. Untuk menghindari penyimpangan dalam memulai proses belajar mengajar guru dapat memusatkan perhatian kepada kelompok peserta didik terhadap suatu tugas dengan memberi beberapa tanda.
- b) Pertanggungjawaban. Setiap hasil kegiatan dan keterlibatan peserta didik dalam suatu kegiatan, baik kegiatan sendiri maupun kegiatan kelompok, guru harus meminta pertanggungjawaban peserta didik misalnya dengan meminta kepada peserta didik memperagakan, melaporkan hasil dan memberi tanggapan.
- c) Pengarahan dan petunjuk. Dalam memberikan pelajaran maupun tugas kepada peserta didik, guru harus jelas, singkat tapi padat dengan menggunakan bahasa, instruksi, dan tujuan yang jelas sehingga mudah dipahami oleh peserta didik.
- d) Penghentian. Guru dapat melakukan teguran kepada peserta didik apabila telah mengganggu dalam proses belajar mengajar, tetapi teguran tersebut harus memenuhi syarat-syarat sebagai berikut: (1) menghindari peringatan yang kasar dan menyakitkan atau yang mengandung penghinaan; (2) tegas dan jelas tertuju pada peserta didik yang mengganggu anggota kelas serta yang bertingkah laku

menyimpang; dan (3) menghindari ocehan dan ejekan, apalagi sampai berkepanjangan.

- e) Penguatan. Memberi penguatan yang dipilih sesuai dengan masalahnya bisa dilakukan untuk menanggulangi peserta didik yang mengganggu atau yang tidak melakukan tugasnya. Pemberian penguatan yang secara sederhana dapat digunakan untuk mengatasi gangguan atau tidak menjalankan tugas yang diminta antara lain: (1) dengan menggunakan penguatan positif, bila peserta didik telah menghentikan tingkah laku atau kembali kepada tugas yang diminta; dan (2) dengan menggunakan penguatan negatif kepada peserta didik yang tidak mengganggu dan dapat dijadikan model tingkah laku yang baik bagi peserta didik yang suka mengganggu.
- f) Kelancaran atau kemajuan. Kelancaran atau kemajuan peserta didik adalah sebagai indikator bahwa peserta didik dapat memusatkan perhatiannya pada pelajaran yang diberikan di kelas. Hal ini perlu didukung dan jangan diganggu dengan hal-hal yang dapat membubarkan konsentrasi peserta didik. Oleh karena itu menurut Djamarah dan Zain (2006;191) ada beberapa hal kesalahan yang perlu dihindari oleh guru, yakni:
 - 1) Campur tangan yang berlebihan (*teacher instruction*). Sebaiknya guru tidak menyela kegiatan yang sedang berlangsung dengan berbagai hal seperti komentar, pertanyaan atau petunjuk yang mendadak, agar kegiatan yang sedang berlangsung tidak akan terganggu dan terputus. Hal ini agar supaya tidak memberi kesan kepada peserta didik bahwa guru hanya mementingkan dirinya tanpa memperhatikan kebutuhan peserta didik.
 - 2) Kelenyapan (*fade away*). Kelenyapan terjadi bila guru gagal melengkapi suatu instruksi, penjelasan, petunjuk atau komentar, kemudian menghentikan pelajaran tanpa alasan yang jelas, diam yang terlalu lama, kehilangan akal dalam menyampaikan

pelajaran mengakibatkan peserta didik menerawang, melantur sehingga efektivitas belajar peserta didik terganggu.

3) Penyimpangan (*digression*). Hal ini terjadi saat guru terlalu asyik menyampaikan pelajaran sehingga penjelasannya kadang menyimpang dari pokok pelajaran akibatnya mengganggu kelancaran pembelajaran.

b. Keterampilan yang berhubungan dengan pengembalian kondisi belajar yang optimal (bersifat *kuratif*).

Sebagai manajer kelas guru harus memiliki keterampilan dan kemampuan dalam mengembalikan munculnya berbagai gangguan yang dilakukan oleh peserta didik agar kondisi proses belajar mengajar tetap optimal. Untuk mengembalikan kondisi yang optimal, guru dapat menggunakan beberapa strategi, diantaranya:

1) Modifikasi tingkah laku

Modifikasi tingkah laku adalah menyesuaikan bentuk-bentuk tingkah laku ke dalam tuntutan kegiatan pembelajaran sehingga tidak muncul *prototype* pada diri peserta didik tentang peniruan perilaku yang kurang baik (Priansa, 2018: 253 dan Karwati dan Priansa, 2019:34).

Strategi yang harus dikuasai dan dilakukan guru adalah dengan mengajarkan tingkah laku peserta didik dengan cara memberikan contoh teladan yang baik, memberikan penguatan dengan cara melakukan bimbingan dan meningkatkan munculnya tingkah laku siswa yang baik.

2) Pengelolaan/proses kelompok

Untuk kelancaran pembelajaran dan pencapaian tujuan pembelajaran, guru dapat membuat kelompok belajar di dalam kelas. Oleh karenanya kelompok yang ada di kelas itu harus dikelola dengan baik oleh guru.

Langkah-langkah strateginya adalah dengan memanfaatkan kelompok belajar yang sudah dibentuk untuk memecahkan masalah-

masalah yang muncul dalam pengelolaan kelas, terutama melalui diskusi.

- 3) Menemukan dan memecahkan tingkah laku yang menimbulkan masalah.

Menurut Karwati dan Priansa (2019:34), menyatakan bahwa dengan segala keberagamannya, di dalam kelas akan muncul berbagai permasalahan. Oleh karenanya guru harus dapat mendeteksi permasalahan yang muncul serta secepatnya mampu mengambil langkah-langkah penyelesaian, sehingga permasalahan tersebut akan cepat teratasi. Dalam strategi ini perlu ditekankan bahwa setiap tingkah laku yang keliru merupakan gejala dari suatu permasalahan (Agus, 2015: 2)

Pada bagian lain Usman (2005) dalam Gunawan (2019:224) menyatakan ada empat komponen keterampilan dalam manajemen kelas yang harus dimiliki dan dikuasai oleh seorang guru, yaitu:

1. Keterampilan mengadakan pendekatan secara pribadi

Salah satu yang harus ada di dalam kelas adalah adanya hubungan yang akrab dan sehat antara guru dengan peserta didik dan peserta didik dengan peserta didik lainnya. Hal ini dapat terwujud jika guru memiliki keterampilan yang baik dalam berkomunikasi baik verbal maupun non verbal.

2. Keterampilan mengorganisasi

Sebagai manajer di dalam kelas, guru harus memiliki keterampilan dan berperan sebagai organisator yang mengatur atau mengorganisasi dan memonitor kegiatan proses belajar mengajar yang berlangsung di kelas dari awal hingga akhir.

Berdasarkan uraian seperti yang telah dikemukakan di atas maka aspek-aspek keterampilan manajemen kelas perlu dikuasai oleh guru karena akan memengaruhi cara guru mengelola kelasnya, agar tercipta pengelolaan kelas yang efektif dan menyenangkan bagi peserta didik.

Aspek keterampilan manajemen kelas adalah keseluruhan kemampuan yang harus dimiliki oleh guru dalam menyelesaikan tugasnya sebagai manajer kelas (Munawwaroh, 2018: 20). Seperti yang dikemukakan oleh Widiasworo (2018:86) bahwa sebagai manajer di dalam kelas, guru dituntut untuk menguasai perencanaan, pengorganisasian, pengawasan, dan kepemimpinan.

B. Pembinaan Berkelanjutan

1. Pengertian

Menurut Daradjat (1976: 36) dalam Ganti (2019: 70) pembinaan adalah upaya pendidikan baik formal maupun nonformal yang dilaksanakan secara sadar, berencana, terarah, teratur dan bertanggungjawab dalam rangka mem perkenalkan, menumbuhkan, dan mengembangkan suatu dasar kepribadian yang baik.

Dengan demikian pembinaan adalah usaha yang disengaja untuk memperbaiki watak atau sikap dalam hal ini disebut karakter yang kurang baik (sikap negatif) dalam rangka memunculkan sikap yang baik (karakter positif). Untuk memunculkan karakter positif dari seseorang diperlukan pembinaan yang terus menerus sampai muncul kesadaran dari orang yang bersangkutan untuk bertindak positif.

Pembinaan berkelanjutan adalah tindakan dan kegiatan yang dilakukan secara berdayaguna dan berhasil guna untuk memperoleh hasil yang lebih baik yang dilakukan terus-menerus dan berkesinambungan. Pembinaan berkelanjutan yang digunakan dalam penelitian adalah model pengembangan pembinaan berkelanjutan dalam rangka meningkatkan kompetensi managerial guru SLTA termasuk keterampilan manajemen kelas. Sehingga model ini dapat digunakan sebagai salah satu panduan untuk meningkatkan kompetensi managerial guru dalam melaksanakan proses belajar mengajar di dalam kelas.

Hasil penelitian tindakan yang dilakukan oleh beberapa peneliti diantaranya adalah Istiqomah (2012:197), dan Naela (2014:54),

menunjukkan bahwa kemampuan dan motivasi guru dapat ditingkatkan dalam menyusun RPP yang standar melalui tindakan pembinaan berkelanjutan. Demikian juga dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Ganti (2019:69), menunjukkan bahwa pembinaan berkelanjutan yang dilakukan oleh pengawas sekolah dapat meningkatkan kemampuan kepala sekolah dalam menyusun program supervisi.

2. Konsep Pembinaan Berkelanjutan

Pembinaan guru bukan hanya sebagai suatu pelaksanaan kegiatan tanpa adanya tujuan ataupun perubahan pada diri guru. Namun dengan adanya pembinaan guru secara berkelanjutan diharapkan adanya perubahan-perubahan yang dialami oleh guru secara positif terutama dalam pengembangan diri, kemampuan, wawasan dan keahlian sebagai guru yang profesional. Untuk mencapai ke arah itu, tentu diperlukan suatu sistem pembinaan yang terpadu, mulai dari perancangan, pelaksanaan program pembinaan, sampai kepada evaluasi. Untuk itu pembinaan guru merupakan suatu sistem yang terpadu yang harus dilaksanakan secara konsisten, agar dapat menghasilkan guru-guru yang kompeten dan memenuhi harapan daripada standar pemenuhan profesi guru, minimal dalam memenuhi angka kredit maupun sertifikasi guru yang ditetapkan oleh pemerintah.

Pembinaan guru secara berkelanjutan khususnya pada guru SMK dirasakan semakin sangat penting mengingat secara umum akar masalah rendahnya kualitas pendidikan kejuruan khususnya SMK kelompok teknologi dan industri disebabkan oleh salah satunya kualitas guru kejuruan yang masih relatif belum memadai (Irwanto, 2019:183), termasuk kualitas kompetensi guru dalam keterampilan manajemen kelas. Oleh karenanya agar guru kejuruan memiliki keterampilan atau kompetensi yang memadai dalam mengajar, maka guru tersebut harus dilakukan dengan pembinaan yang berkelanjutan. Hal ini sesuai dengan pernyataan yang dikemukakan oleh Susanto (2018: 127) bahwa pembinaan guru dalam aplikasinya harus dilakukan secara kontinu atau berkelanjutan untuk melayani guru dalam

mengatasi berbagai masalah yang dihadapi guru dan memberikan pengetahuan, pembekalan, perbaikan yang menghasilkan guru yang lebih bermutu dan berdampak pada mutu proses pembelajaran dalam rangka mencapai tujuan pendidikan. Sebagaimana juga dikemukakan oleh Nata (2019:22-23) bahwa pembinaan dan pengembangan kompetensi guru harus terus-menerus dilakukan secara berkesinambungan dengan berbagai pertimbangan yang mendasarinya.

Pada sisi lain era revolusi industri 4.0 dan society 5.0 menuntut guru kejuruan untuk menghadirkan pembelajaran di sekolah kejuruan yang mampu dan dapat menumbuhkan dan mengembangkan kompetensi peserta didik dengan berbagai macam pendekatan dan sesuai dengan tuntutan era tersebut yang diwarnai dengan akselerasi perubahan yang amat disruptif (Wagiran *et.al.*, 2019: 387). Menyadari pentingnya permasalahan kualitas guru SMK tersebut maka Pemerintah menerbitkan regulasi yang bertujuan untuk melakukan perbaikan/pembinaan peningkatan kompetensi guru kejuruan. Dengan demikian pembinaan berkelanjutan yang akan dilakukan SMK Cendana Padang Panjang dalam hal ini pembinaan berkelanjutan guru kejuruan khususnya mengenai keterampilan manajemen kelas sejalan dengan program yang dicanangkan pemerintah melalui Inpres tersebut.

Menurut Agustine *et.al.* (2019: 609) dan Sujadi *et.al* (2017: 39), ada beberapa strategi konsep pembinaan yang dapat dilakukan untuk meningkatkan profesionalisme guru termasuk guru SMK, diantaranya :

a. Pembinaan guru yang sistematis

Dalam rangka mendidik dan melatih peserta didik SMK yang terampil dan mampu bersaing di dunia kerja maka hendaknya pembinaan terhadap guru SMK lebih diorientasikan pada kompetensi yang dapat meningkatkan mutu pembelajaran berbasis kompetensi terutama pada peningkatan kompetensi pedagogis maupun profesional sesuai dengan bidang studi guru masing-masing

Berbagai pendekatan pembinaan maupun pengembangan terhadap kompetensi guru dapat digunakan dalam rangka meningkatkan

profesionalitas guru diantaranya dapat melalui pembinaan kemampuan, pembinaan komitmen, pembinaan orientasi, pembinaan keahlian, pembinaan kepribadian, pembinaan penyegaran maupun pembinaan lapangan (Agustine *et.al.*, 2019: 614).

b. Pembinaan guru melalui supervisi

Menurut Glickman (1981) dalam Sujadi *et.al.* (2017:48) menyatakan bahwa supervisi pembelajaran adalah salah satu kegiatan yang dapat membantu guru untuk mengembangkan kemampuannya dalam mengelola proses belajar mengajar agar tujuan pembelajaran tercapai. Sedangkan menurut Supriyanto (2006) dalam Priansa dan Setiana (2018: 304) menyatakan bahwa supervisi pengajaran adalah alat untuk memastikan bahwa penyelenggaraan pembelajaran yang dilakukan oleh guru telah dilakukan secara efektif melalui perencanaan yang sistematis, pengamatan, dan umpan balik.

Berdasarkan pendapat ahli di atas, penulis menyimpulkan bahwa supervisi pengajaran adalah upaya yang dilakukan secara sistematis, mulai dari perencanaan, pengamatan maupun umpan balik untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja guru dalam mengelola proses belajar mengajar untuk mencapai tujuan pembelajaran yang ingin dicapai.

Mengacu pada undang-undang Guru dan Dosen maka tujuan melakukan supervisi terhadap guru hendaknya diarahkan untuk membantu dan memfasilitasi guru dalam meningkatkan dan atau mengembangkan tugas utama guru.

Dalam mencapai tujuannya, supervisi dapat dilakukan dengan berbagai cara, di antaranya menurut Soetopo (2010) dalam Senang dan Maslachah (2018:135), adalah: 1). Melalui penelitian yang dirancang secara khusus, 2). Kunjungan/benchmarking dan pengamatan langsung ke tempat berlangsungnya kegiatan, 3). penilaian laporan berkala, 4). wawancara, dan 5). angket dan sejenisnya.

Supervisi atau pengawasan yang dilakukan oleh kepala sekolah sangat memberikan pengaruh yang sangat besar di dalam meningkatkan kinerja guru agar menjadi lebih berkualitas. Diantaranya menurut Hartasani (2017:649) menyatakan bahwa kompetensi guru dalam manajemen/pengelolaan kelas dapat ditingkatkan melalui supervisi kunjungan kelas. Dengan adanya supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah secara kontinu, maka dapat memotivasi guru untuk selalu meningkatkan kinerjanya dalam proses belajar mengajar agar menjadi berkualitas, termasuk meningkatkan kompetensi/keterampilan dalam manajemen kelas. Oleh karenanya menurut Binatama (2010: 925) bahwa untuk melaksanakan supervisi secara efektif maka kepala sekolah harus memiliki keterampilan konseptual, interpersonal dan teknikal.

c. Pembinaan guru melalui pelatihan

Secara operasional pelatihan dapat diartikan sebagai suatu proses yang meliputi serangkaian tindakan yang dilaksanakan dengan sengaja dalam bentuk pemberian bantuan kepada personil yang dilakukan oleh tenaga profesional kepelatihan dalam satuan waktu yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan peserta dalam bidang pekerjaan tertentu guna meningkatkan profesionalismenya.

Guru sebagai profesi harus memiliki berbagai kompetensi dalam melaksanakan proses pembelajaran. Agar guru memiliki keterampilan atau kompetensi dalam mengajar, maka salah satu yang harus dilakukan untuk meningkatkan kinerja guru adalah dengan diadakannya pendidikan dan latihan. Sebagaimana dikemukakan oleh Zakaria *et.al.* (2019:478) bahwa adanya pelatihan dan pengembangan bagi guru diantaranya melalui IHT (*In House Training*) telah memberikan dampak terhadap perbaikan dan peningkatan mutu kinerja guru SMK dalam melaksanakan proses kegiatan belajar mengajar.

Pendidikan dan pelatihan sangat penting dalam meningkatkan dan mengembangkan sumber daya manusia termasuk guru sehingga harus dikelola secara optimal (Mangkuprawira, 2002:139-140 yang dikutip oleh

Fadriati *et.al.*, 2019:44). Oleh karenanya menurut Barnawi dan Arifin (2017:81), menyatakan bahwa pendidikan dan pelatihan yang efektif dapat dilakukan dengan lima cara, yaitu: analisis kebutuhan, merancang instruksi, melakukan validasi, implementasi pelatihan, serta evaluasi dan tindak lanjut.

Sehubungan dengan hal di atas maka hendaknya kepala sekolah atau sekolah memiliki program pelatihan sesuai dengan kebutuhan riil guru yang dilaksanakan secara terus-menerus dan berkelanjutan dengan mengimplementasikan fungsi-fungsi manajemen dengan baik pada proses perencanaan, pelaksanaan, maupun evaluasi. Karena nantinya program tersebut tidak saja akan memberikan manfaat bagi pribadi guru namun juga akan memberikan manfaat bagi satuan pendidikan itu sendiri.

Di banyak negara, pada saat ini berkembang kecenderungan-kecenderungan baru dalam pendidikan, latihan, dan pengembangan tenaga kependidikan terutama guru. Kecenderungan-kecenderungan yang dimaksud adalah: (1) berbasis pada program penelitian, (2) menyiapkan guru untuk menguji dan mengakses kemampuan praktis dirinya, (3) diorganisasikan dengan pendekatan kolegialitas, (4) berfokus pada partisipasi guru dalam proses pembuatan keputusan mengenai isu-isu esensial di lingkungan sekolah, dan (5) membantu guru-guru yang dipandang masih lemah pada beberapa aspek tertentu dari kompetensinya termasuk keterampilan manajemen kelas (Danim dan Danim, 2013:68).

d. Pembinaan guru melalui pendidikan lanjutan

Melanjutkan studi atau pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi (S2 atau S3) merupakan salah satu upaya untuk meningkatkan kualitas kompetensi guru. Oleh karenanya kepala sekolah atau sekolah harus memfasilitasi dan memiliki program pembinaan atau pengembangan kompetensi guru melalui program pendidikan lanjutan yang dilakukan secara terus-menerus dan berkelanjutan.

Pendidikan lanjutan pembinaan kompetensi dan kemampuan profesional, merupakan bentuk dari pembinaan yang memberikan peluang bagi guru untuk melanjutkan pendidikan pada jenjang yang lebih tinggi. Ada beberapa tujuan pendidikan lanjutan berdasarkan pendapat Bafadal (2003:56-57) yang dikutip oleh Agustine *et.al.* (2019: 615-616), yaitu untuk :

1. Meningkatkan kualitas dan kompetensi yang dapat menunjang meningkatnya profesionalitas guru.
2. Mengembangkan motivasi para pegawai dalam rangka mengembangkan dan meningkatkan kinerjanya didalam maupun diluar pekerjaannya.

e. Pembinaan Kesejahteraan

Kualitas kinerja seseorang termasuk kinerja guru umumnya sejalan dengan tingkat kesejahteraannya. Maka salah satu upaya untuk mendapatkan dan meningkatkan guru kejuruan yang berkualitas, berkompeten, dan berkomitmen tinggi pada pencapaian pembelajaran berkualitas di SMK adalah dengan memberikan kompensasi yang cukup. Sehubungan dengan hal tersebut maka kepala sekolah dengan hendaknya memiliki kemauan dan kemampuan serta langkah-langkah strategis dalam meningkatkan kesejahteraan guru, diantaranya dengan memberdayakan dan mengembangkan kompetensi kewirausahaan yang dimiliki oleh seorang kepala sekolah.

3. Tujuan Pembinaan Berkelanjutan

Mengacu pada pengertian dan makna yang terkandung dari pembinaan berkelanjutan sebagaimana yang dikemukakan oleh Susanto (2018: 126-127), maka tujuan pembinaan berkelanjutan adalah sebagai berikut:

- a. Tujuan pemeliharaan. Kualitas maupun kompetensi guru tidak akan mengalami kepunahan/kerusakan atau tetap lestari apabila dilakukan pembinaan secara terus menerus dan berkesinambungan (tujuan konservatif)

- b. Tujuan perbaikan. Pembinaan berkelanjutan sebagai upaya proses perbaikan yang mengacu pada suatu aktivitas konstruktif yang bertujuan membentuk, menciptakan kualitas sesuatu menjadi baik atau lebih baik, dalam arti kualitas yang memadai sesuai dengan yang semestinya atau sebagai proses restrukturisasi kualitatif suatu hal yang dinilai kurang memadai menjadi bentuk kualitas yang baik/memadai.
- c. Tujuan pengembangan. Kualitas maupun kompetensi guru dapat dikembangkan menjadi lebih baik apabila dilakukan pembinaan secara terus-menerus dan berkelanjutan.

Berdasarkan konsep di atas maka pembinaan berkelanjutan terhadap guru pada dasarnya bertujuan untuk menciptakan, memelihara, dan memperbaiki, serta mengembangkan kemampuan/kompetensi yang telah dimiliki guru agar dapat bermanfaat lebih baik untuk peningkatan mutu pengajaran dalam proses pembelajaran.

4. Tahapan Pembinaan Berkelanjutan

Upaya meningkatkan kompetensi guru dapat dilakukan kepala sekolah melalui pembinaan berkelanjutan. Dalam melakukan pembinaan dibutuhkan upaya-upaya tahapan strategis.

Menurut Mangkunegara (2005:72) dalam Susanto (2018:126) mengemukakan bahwa pembinaan perlu dilakukan berdasarkan prinsip-prinsip manajemen sumber daya manusia sebagai berikut:

- a. Perencanaan, yaitu pemikiran rasional berdasarkan fakta-fakta dan atau perkiraan dan persiapan untuk tindakan-tindakan kemudian.
- b. Pengorganisasian, adalah penyusunan atau pembagian kerja, tugas dan wewenang dan upaya peningkatan kecakapan anggota organisasi di bidang tugas pekerjaannya.
- c. Pengarahan, kegiatan manajemen untuk mengarahkan anggota organisasi mengerti dan memahami pekerjaan yang harus dilakukan dan tujuan organisasi yang hendak di capai.

d. Pengawasan, yaitu kegiatan manajemen yang dilakukan untuk memastikan pekerjaan dilakukan sesuai standar (pedoman kerja) dan tercapainya tujuan yang telah ditetapkan.

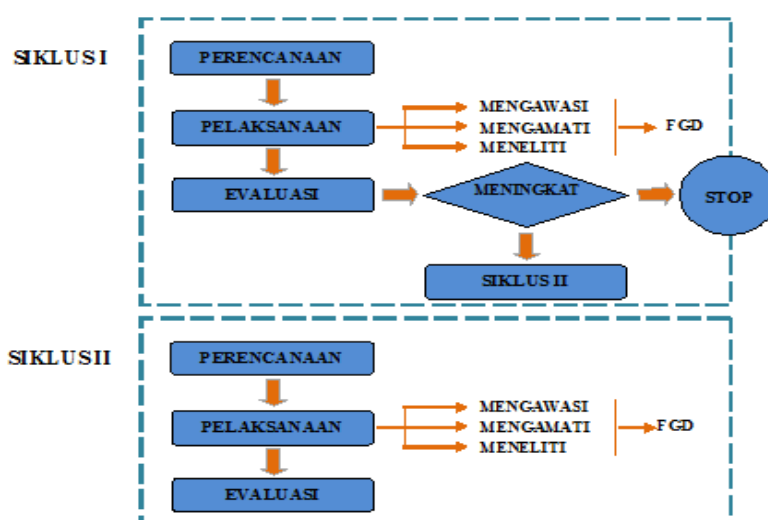
Demikian pula dalam penelitian Hasibuan (2016: 122-137) maupun Nurherliyany (2017: 169-175), bahwa untuk mengetahui bagaimana strategi atau manajemen sekolah/kepala sekolah dalam melakukan pembinaan maupun meningkatkan kinerja atau profesionalitas guru dapat ditinjau dari 3 tahapan prinsip-prinsip atau fungsi-fungsi manajemen yang terdiri dari perencanaan, pelaksanaan, maupun evaluasi.

5. Model Pembinaan Berkelanjutan untuk Meningkatkan Keterampilan Manajemen Kelas

Model pembinaan berkelanjutan merupakan suatu pola pembinaan secara *offline* yang diberikan kepada guru melalui bimbingan secara langsung dan tidak langsung. Bimbingan langsung diberikan melalui kegiatan tatap muka dalam ruangan maupun luar ruangan (pembelajaran secara total dengan model penataran dan pemodelan yang diberikan dengan memanfaatkan media *online* dan *offline* tentang standar manajemen kelas dan model manajemen kelas melalui tayangan video).

Model pembinaan berkelanjutan yang dikembangkan oleh Fadriati *et.al.* (2019: 65) adalah integrasi antara manajemen kelas dan pendekatan pembinaan berkelanjutan, sehingga menghasilkan model baru yang disebut pembinaan berkelanjutan untuk meningkatkan keterampilan manajemen kelas. Langkah-langkah yang dilakukan dalam model pembinaan berkelanjutan untuk meningkatkan keterampilan manajemen kelas terdiri atas tahapan-tahapan perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi. Pada langkah pelaksanaan juga dilakukan tahapan mengawasi, mengamati, dan meneliti. Apabila peningkatan keterampilan manajemen kelas guru belum tercapai pada siklus pertama, maka dapat dilanjutkan dengan siklus berikutnya dengan tahapan yang sama sesuai dengan kebutuhan. Pada penelitian ini jenis pembinaan berkelanjutan yang dimaksud adalah pembinaan guru

berkelanjutan yang dilakukan oleh penanggung jawab satuan pendidikan di sekolah lanjutan tingkat atas dalam hal ini adalah Sekolah Menengah Kejuruan, yaitu Kepala Sekolah atau Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum selaku penanggung jawab bidang pembelajaran dan pihak yang terkait lainnya. Model pembinaan berkelanjutan yang dikembangkan dan diintegrasikan dengan manajemen kelas ini didasarkan atas hasil supervisi atau pengawasan yang dilakukan oleh Kepala Sekolah secara terus-menerus dan berkelanjutan. Adapun Sintak model integrasi tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1

Integrasi Pengembangan Model Pembinaan Berkelanjutan untuk Meningkatkan Keterampilan Manajemen kelas Guru SLTA

Pertemuan tatap muka yang dilaksanakan di ruangan menerangkan tentang materi keterampilan manajemen kelas baik secara teori maupun praktek. Adapun mekanismenya adalah sebagai berikut :

- (1) Pembelajaran dilaksanakan dengan proses pembelajaran dalam ruangan dengan menggunakan media pembelajaran oleh guru.
- (2) Pembimbing, dalam hal ini Kepala Sekolah atau Pengawas memberikan tes awal untuk melihat kompetensi awal dan keterampilan manajemen kelas yang dimiliki guru.

- (3) Pembimbing mengarahkan dan membimbing guru untuk mengeksplorasi dan menyelidiki berbagai sumber yang berhubungan dengan manajemen kelas dan mengidentifikasi masalah untuk menyelesaikan masalah secara individu maupun kelompok.
- (4) Mendorong guru untuk dapat mengungkapkan masalah yang dihadapi dalam keterampilan manajemen kelas dengan ide-ide atau strategi yang cocok untuk menyelesaikan masalah di kelas.
- (5) Pembimbing menawarkan kesempatan kepada guru untuk dapat menyelesaikan masalah dengan memberikan kontribusi yang bernilai dengan membandingkan permasalahan guru dan dianalisis dengan menggunakan teori manajemen kelas.
- (6) Memperlihatkan tayangan video pembelajaran tentang manajemen kelas yang sesuai dengan standar manajemen kelas untuk mengarahkan guru agar memiliki keterampilan manajemen kelas yang sesuai.
- (7) Mendiskusikan kasus yang dihadapi guru dalam melakukan manajemen kelas dengan menyelesaikan kasus dengan menggunakan kajian teori yang relevan.
- (8) Mendorong guru untuk menyelesaikan masalah pada praktek manajemen kelas dengan memberikan tugas secara mandiri dan kelompok.
- (9) Guru berkonsultasi dengan pembimbing mengenai keterampilan manajemen kelas
- (10) Mendorong guru untuk mempersiapkan perangkat pembelajaran yang mendukung untuk keterampilan manajemen kelas dengan mengumpulkan ide-ide kreatif dengan proses menganalisis dari masalah sehingga menciptakan perangkat yang efektif untuk pembelajaran
- (11) Pembimbing membantu guru untuk menganalisis dan mengevaluasi kegiatan pembelajaran dengan memberikan penjelasan tentang keterampilan mengajar dan menyimpulkan materi pelajaran baik

diberikan di depan kelas maupun lainnya, sehingga akan mengkontruksi pemikiran dan aktivitas yang dilakukan selama proses bimbingan

- (12) Mendiskusikan rubrik assesmen yang akan digunakan untuk penilaian dengan evaluasi dalam bentuk quiz dan adanya rangkuman yang diberi masukan yang dinilai oleh pembimbing yang terintegrasi pada sistem penilaian.

Berdasarkan nilai kevalidan model ini yang cukup tinggi ($V = 0,77 > 0,60$), maka model tersebut dapat dikatakan sebagai model inovatif yang dapat dijadikan solusi untuk meningkatkan keterampilan manajemen kelas dan kompetensi guru SLTA. Sehingga model ini dipandang tepat untuk meningkatkan keterampilan manajemen kelas guru SLTA termasuk guru kejuruan pada SMK.

C. Guru Kejuruan pada Sekolah Menengah Kejuruan

1. Pengertian

Guru kejuruan adalah guru SMK yang melaksanakan tugas keprofesionalannya pada mata pelajaran kejuruan/produktif, yang dalam struktur kurikulum 2013 disebut dengan muatan peminatan kejuruan yang terdiri dari dasar bidang keahlian (C1), dasar program keahlian (C2), dan kompetensi keahlian (C3) sesuai kompetensi keahlian masing-masing.

2. Kompetensi Guru Kejuruan pada Sekolah Menengah Kejuruan

Guru kejuruan sebagai bagian dari pendidik profesional wajib memiliki kompetensi yang diharapkan, yakni seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru dalam melaksanakan tugas keprofesionalan, termasuk kompetensi dalam keterampilan manajemen kelas (dalam Irwantoro dan Suryana, 2016:1; Febriana, 2019:4). Sedangkan untuk guru kejuruan secara khusus harus memiliki kompetensi yang dapat mendukung dan relevan dengan kebutuhan dan tuntutan dunia kerja.

Pada abad 21 ini, dunia pendidikan dituntut untuk mampu membekali para peserta didik termasuk peserta didik SMK dengan keterampilan abad 21. Keterampilan yang harus dibekali oleh guru termasuk guru kejuruan kepada peserta didik di abad 21 adalah keterampilan untuk berfikir kritis dan memecahkan masalah, kreatif dan inovatif, keterampilan berkomunikasi dan kolaborasi, keterampilan mencari, mengelola dan menyampaikan informasi serta terampil menggunakan teknologi dan informasi. Sedangkan kemampuan yang harus dimiliki peserta didik di abad 21 ini meliputi: *Leadership, Communication, Emotional Intelligence, Digital Literacy, Global Citizenship, Entrepreneurship*, dan, *Team-working* serta *Problem Solving* (Wahyuni, 2018:13 dan Utomo, 2019:3). Dengan kata lain, abad 21 dengan revolusi teknologi informasinya, membalikkan semua visi misi, paradigma, dan cara-cara belajar mengajar di dunia pendidikan, juga menjungkirbalikkan cara-cara penanganan SDM di dunia pendidikan termasuk kepada peserta didik yang sama sekali tidak terpikirkan sebelumnya.

Sehubungan dengan hal tersebut di atas, maka guru kejuruan harus memiliki kompetensi yang mampu dan dapat menjawab tuntutan keterampilan dan kemampuan yang harus dimiliki peserta didik di era revolusi industri 4.0. Oleh karena itu menurut Irwanto (2019:190), kompetensi yang dibutuhkan guru *vocational* (guru kejuruan) di era revolusi industri 4.0 sekarang ini adalah (1) Penguasaan bahasa global, (2) Kerja sama tim, (3) Memiliki kompetensi yang sesuai dengan DUDI, (4) Penguasaan teknologi dengan membiasakan diri menggunakan ICT, (5) Menguasai kompetensi guru, (6) Bisa mengajar secara efektif, (7) Memiliki kompetensi dalam manajemen dan organisasi kelas, (8) Mengorganisasikan pembelajaran baik teori maupun praktik, dan (9) Memadukan antara teori dengan praktik. Demikian halnya dengan hasil studi Destiana dan Utami (2017:211), menunjukkan bahwa kompetensi pedagogik guru vokasional khususnya pada kompetensi keahlian teknik audio video di abad 21 yang sangat penting diantaranya: (1) pembelajaran berbasis kompetensi, (2)

penggunaan model pembelajaran vokasional, (3) menyusun RPP (perangkat pembelajaran), (4) pemahaman landasan kependidikan vokasional, (5) pemahaman karakteristik peserta didik, (6) menyusun instrumen penilaian, (7) menggunakan media pembelajaran kontekstual, (8) pemanfaatan TIK dalam pembelajaran, dan (9) penyampaian materi pelajaran secara spesifik.

Dalam buku “*Teacher Training in Vocational Education, Orientation Professional Competence*” (2000) karangan Martinet, Gauthier dan Raymon (2000), yang dikutip oleh Irwanto (2019:192) dikemukakan bahwa kompetensi guru pada pendidikan kejuruan (SMK) di Indonesia harus memiliki kemampuan berdasarkan pendekatan budaya yang ada di Indonesia atau dapat disebut juga dengan kemampuan/kompetensi berbasis kearifan lokal.

Berdasarkan uraian diatas, maka guru harus memiliki kompetensi yang komprehensif termasuk keterampilan manajemen kelas dan perilaku yang sesuai dengan karakter bangsa.

D. Kepemimpinan Kepala Sekolah

1. Pengertian

Secara etimologi kepemimpinan menurut *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, berasal dari kata pimpin dengan mendapat awalan me yang berarti menuntun, menunjukkan jalan, membimbing. Perkataan lain yang disamakan artinya adalah mengetuai, mengepalai, memandu, dan melatih (Senang dan Maslachah, 2018:2). Sedangkan menurut Kartini Kartono (1994), kepemimpinan berasal dari kata pemimpin (*leadership*) yang artinya : seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan, khususnya kecakapan/ kelebihan di satu bidang sehingga dia mampu mempengaruhi orang-orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu demi pencapaian satu atau beberapa tujuan (dalam Ramayulis dan Mulyadi, 2017:183). Dalam bentuk kegiatan, maka si pelaku disebut pemimpin yaitu orang yang memimpin, mengetuai, atau mengepalai.

Adapun menurut tinjauan terminologi, banyak ahli yang telah mendefinisikan tentang konsep kepemimpinan, diantaranya:

1. Hadari Nawawi (1987) mendefinisikan bahwa kepemimpinan sebagai kemampuan menggerakkan, memberikan motivasi, dan mempengaruhi orang-orang agar bersedia melakukan tindakan yang terarah pada pencapaian tujuan melalui keberanian mengambil keputusan tentang kegiatan yang harus dilakukan (dalam Senang dan Maslachah, 2018:3).
2. Kartono (2005) lebih menekankan pengertian kepemimpinan pada besarnya pengaruh pemimpin yang diberikan kepada orang lain untuk mencapai tujuan yang sudah direncanakan dalam suatu organisasi secara bersama-sama (dalam Priansa dan Setiana, 2017:185).
3. Horold Koontz dalam Ramayulis dan Mulyadi (2017:184) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk menggiatkan orang lain melalui pengaruh kepribadian dengan jalan pengembangan hubungan (komunikasi) untuk mencapai suatu tujuan.

Mengacu pada pengertian kepemimpinan seperti yang dikemukakan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa unsur-unsur kemampuan yang harus ada dalam kepemimpinan, adalah: kemampuan memengaruhi pemikiran (*mindset*), kemampuan untuk mengarahkan dan menggerakkan serta memiliki keunggulan mental, fisik, dan intelektual.

Secara etimologi kata kepala sekolah terdiri dari dua kata kunci yaitu *kepala* dan *sekolah*. Kepala berarti ketua atau pimpinan dalam sebuah organisasi atau lembaga. Sedangkan sekolah adalah sebuah lembaga tempat peserta didik menerima dan memberi pelajaran (Priansa, 2017:36; Senang dan Maslachah, 2018:45). Sedangkan secara terminologi kepala sekolah adalah tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin sekolah tempat diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat terjadinya interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan peserta didik yang menerima pelajaran (Priansa, 2017:36).

Berdasarkan uraian di atas, kepemimpinan kepala sekolah berkaitan dengan kemampuan dan kompetensi kepala sekolah, baik *hard skills* maupun *soft skills*, untuk memengaruhi seluruh sumber daya sekolah diantaranya guru agar mampu mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan secara efektif. Oleh karenanya menurut Priansa dan Setiana (2017:185), menyatakan bahwa kepala sekolah dikatakan memiliki kepemimpinan yang efektif apabila, mampu:

1. Memberdayakan dan memanfaatkan seluruh sumber daya dan potensi yang ada di sekolah dalam pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan;
2. memberikan kepuasan bagi para *stakeholders* sekolah;
3. memberikan inspirasi dan teladan yang baik bagi guru dan tenaga kependidikan lainnya.

2. Peran Kepala Sekolah sebagai Manajer

Dalam buku Kendali Mutu Pendidikan Agama Islam yang diterbitkan oleh Departemen Agama RI (2003:35) dinyatakan bahwa kepala madrasah/sekolah adalah orang yang bertugas sebagai pemegang kebijakan umum dalam menentukan dan bertanggungjawab terhadap kebijakan yang dibuat di lingkungan satuan pendidikan yang dipimpinnya. Sebagai penentu dan bertanggungjawab terhadap kebijakan yang diputuskan di sekolah, Kepala sekolah harus memfungsikan perannya secara maksimal dan mampu memimpin sekolah dengan bijak dan terarah serta mengarah kepada pencapaian tujuan maksimal demi meningkatkan kualitas dan mutu pendidikan di sekolahnya yang tentu saja akan berimbas pada kualitas lulusan peserta didiknya. Peran kepala sekolah dapat berjalan secara optimal apabila memiliki beberapa kompetensi/keahlian, diantaranya adalah keahlian manajerial (*managerial skills*). Menurut Siagian (1996:63) keterampilan manajerial adalah keterampilan/kemampuan seseorang dalam mengimplementasikan fungsi-fungsi manajemen secara efektif dan efisien (dalam Zulaikha, 2011:3).

Menurut Ramayulis dan Mulyadi (2017:231) bahwa Kepala sekolah atau madrasah perlu memiliki keahlian-keahlian manajerial yang kuat. Sebagaimana tersurat dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional nomor 13 tahun 2007 bahwa salah satu kompetensi yang dipersyaratkan sebagai kepala sekolah adalah keahlian manajerial. Helmawati (2014:8) menyatakan bahwa keahlian ini sangat penting dikarenakan salah satu peran penting dan strategis kepala sekolah adalah sebagai manajer.

Kepala sekolah sebagai pemimpin yang dibekali dengan keahlian-keahlian manajerial yang cukup akan dapat menjalankan tugas dan fungsi yang diembannya dengan baik, maka dapat dipastikan kinerjanya akan optimal. Karena sebagai pemimpin, kepala sekolah harus menjaga kualitas sekolah termasuk para lulusannya agar dengan tetap relevan dengan kondisi kemajuan zaman. Sebaliknya, minimnya keahlian manajerial tentu menjadi salah satu penyebab kegagalan kinerja kepala sekolah. Kegagalan ini berakibat pada ketidakpuasan dari tenaga kependidikan, tidak berkembangnya proses pendidikan yang kondusif, kurangnya dukungan sarana prasarana, dan lainnya. Kegagalan memimpin mengakibatkan statisnya perkembangan lembaga pendidikan bahkan mungkin lembaga pendidikan yang dipimpinnya akan mengalami kemunduran bahkan kehancuran (berhenti beroperasi). Sebagaimana dikemukakan oleh Hendarman dan Rohanim (2018:76) yang dikutip dari Sagala (2011) menyatakan bahwa faktor dominan terhadap efektivitas sekolah sangat dipengaruhi secara signifikan oleh mutu kepala sekolahnya..

Kepala sekolah sebagai manajer seyogyanya memiliki beberapa kompetensi, diantaranya kompeten dalam pembinaan kemampuan profesional guru sehingga mereka semakin terampil dalam pengelolaan proses pembelajaran dengan menerapkan keterampilan manajemen kelas secara optimal (Hendarman dan Rohanim, 2018:50).

Sekaitan dengan penelitian, maka Kepala SMK Negeri se Kota Padang Panjang seyogyanya pula harus mampu memahami perannya sebagai manajer dengan keahlian manajerial (*managerial skills*) yang kuat diantaranya dalam

mengimplementasikan pembinaan berkelanjutan terhadap keterampilan manajemen kelas guru kejuruan pada sekolah yang dipimpinnya. Dengan pembinaan yang dilakukan kepala sekolah terhadap guru kejuruan diharapkan guru dapat melaksanakan proses pembelajaran sesuai dengan tujuan yang diharapkan dan mampu menghasilkan lulusan yang dibutuhkan, terampil dan mampu bersaing di dunia kerja.

E. Penelitian yang Relevan

Beberapa penelitian yang relevan dengan penelitian yang penulis lakukan, diantaranya:

1. Agustine Dewi Tia, Tri Gunarto, Sulaeman Deni Ramdani, Universitas Sultan Ageng Tirtayasa Serang Banten “ Strategi Pembinaan untuk Meningkatkan Profesionalisme Guru SMK” (2019). Berdasarkan hasil penelitian maka strategi pembinaan yang dibutuhkan dan dilakukan untuk meningkatkan profesionalisme guru SMK, diantaranya: (1) melalui supervisi, (2) pembinaan guru melalui pelatihan, dan (3) pembinaan guru melalui pendidikan lanjutan.
2. Bambang Budi Wiyono, Kusmintardjo, dan Ahmad Supriyanto, Universitas Negeri Malang “ *Grand Design* Model Pembinaan Profesional Guru Berbasis Determinan Kinerja Guru: (2014). Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan *grand design* model pembinaan profesionalisme guru yang efektif berbasis faktor-faktor determinan kinerja guru. Hasil penelitian menunjukkan bahwa model pembinaan guru yang efektif dilakukan melalui lima tahap, yaitu: 1) analisis kebutuhan; 2) penyusunan program pembinaan dengan berkoordinasi antarlembaga terkait; 3) implementasi program pembinaannya perlu mengacu kepada prinsip, pendekatan, dan teknik pembinaan yang tepat serta didukung oleh fasilitas, media, pembina, dan tempat pembinaan yang baik; 4) evaluasi program pembinaan; dan 5) tindak lanjut hasil pembinaan.
3. Indra Safari, Universitas Pendidikan Indonesia “Pengembangan Model Pembinaan Profesionalisasi Guru Pendidikan Jasmani di Sekolah Dasar Melalui *Lesson Study* Berbasis Kelompok Kerja Guru” (2011). Secara khusus

penelitian ini bertujuan untuk 1) mengembangkan model pembinaan profesionalisasi guru pendidikan jasmani SD melalui *lesson studi* yang berbasis KKG yang meliputi: desain perencanaan, implementasi, dan evaluasi hasil model pembinaan; 2) Menyusun program model pembinaan profesionalisasi guru pendidikan jasmani SD melalui *lesson study* berbasis KKG, terutama dalam hal: menyusun program perencanaan, pedoman pelaksanaan, dan pedoman penilaian; dan 3) Mengetahui keunggulan dan kelemahan pengembangan model pembinaan profesionalisasi guru pendidikan jasmani melalui *lesson study* berbasis kelompok kerja guru baik dari segi perencanaan model pembinaan, pelaksanaan model pembinaan maupun penilaian model pembinaan.

4. Arafit Hasan, Fachruddin Azmi, dan Syaukani, Universitas Islam Negeri Sumatera Utara “Manajemen Kepala Sekolah Dalam Pembinaan Kompetensi Guru di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Namira Medan” (2017). Penelitian ini mengangkat permasalahan yang berkaitan dengan: 1) bagaimana perencanaan program yang dilaksanakan oleh kepala sekolah, 2) bagaimana pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan serta evaluasi pembinaan kompetensi guru yang dilakukan oleh kepala sekolah.

Berdasarkan pengamatan, maka penelitian yang akan dilakukan penulis dengan judul: “implementasi pembinaan berkelanjutan oleh kepala sekolah terhadap keterampilan manajemen kelas guru kejuruan di SMK Negeri se Kota Padang Panjang” dapat dilaksanakan karena masalah yang akan diteliti masih belum banyak dilakukan penelitian oleh para peneliti maupun praktisi dalam bidang pendidikan, sehingga penelitian ini sangat penting untuk dilaksanakan dalam rangka ikut memberikan kontribusi keilmuan baik dari segi praktis maupun teoritis.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis dan Metode Penelitian

1. Jenis Penelitian

Penelitian yang penulis lakukan adalah jenis penelitian fenomenologi karena data penelitian yang akan dikumpulkan bersumber dari pengalaman subjektif dan perspektif seseorang. Dalam hal ini data penelitian diperoleh melalui wawancara langsung berdasarkan pengalaman dan perspektif kepala sekolah dan beberapa guru kejuruan di SMK Negeri se Kota Padang Panjang, tentang implementasi pembinaan berkelanjutan yang sudah dilakukan terhadap keterampilan manajemen kelas guru kejuruan baik di SMK Negeri 1 Padang Panjang maupun di SMK Negeri 2 Padang Panjang.

2. Metode Penelitian

Metode penelitian yang penulis lakukan adalah metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif sehingga data yang dikumpulkan dalam bentuk data kualitatif dengan demikian maka analisis datanya juga menggunakan analisis kualitatif bersifat deskriptif analisis, berdasarkan hasil temuan di lapangan yang naturalistik atau sesuai kondisi apa adanya.

Metode penelitian kualitatif yang penulis lakukan dimaksudkan untuk mendeskripsikan implementasi pembinaan berkelanjutan yang dilakukan oleh Kepala Sekolah terhadap keterampilan manajemen kelas guru kejuruan di SMK Negeri se Kota Padang Panjang dengan sumber data utama adalah informan yang berasal dari Kepala sekolah dan Guru kejuruan SMK Negeri 1 Padang Panjang maupun SMK Negeri 2 Padang Panjang.

B. Latar dan Waktu Penelitian

1. Tempat Penelitian

Penelitian dilaksanakan di SMK Negeri se Kota Padang Panjang, yaitu SMK Negeri 1 Padang Panjang yang telah terakreditasi A dan memiliki 6

kompetensi keahlian, yaitu bisnis daring dan pemasaran, otomatisasi dan tata kelola perkantoran, akuntansi dan keuangan lembaga, usaha perjalanan wisata, perhotelan, tata boga, dan SMK Negeri 2 Padang Panjang yang juga terakreditasi A dan memiliki 4 kompetensi keahlian yaitu teknik komputer dan jaringan, multi media, rekayasa perangkat lunak, dan produksi siaran program televisi dengan keadaan guru dan peserta didik seperti tertera pada tabel 3.1. di bawah ini:

Tabel 3.1. Keadaan Guru dan Peserta didik SMKN Kota Padang Panjang

No.	Nama Sekolah	Jumlah Guru			Jumlah Peserta Didik		
		L	P	Jml	L	P	Jml
1.	SMKN 1 Padang Panjang	18	46	64	240	585	825
2.	SMKN 2 Padang Panjang	20	39	59	538	256	794

2. Waktu Penelitian

Penelitian ini direncanakan pada bulan Juli 2020 sampai September 2020, dengan serangkaian tahapan kegiatan sebagai berikut:

Tabel 3.2. Tahapan Waktu Penelitian

No.	Aktivitas	Waktu Pelaksanaan											
		Juli				Agustus				September			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1.	Tahap Persiapan												
	a. Survei lokasi												
	b. Menentukan judul												
	c. Pembuatan proposal												
	d. Menentukan instrumen penelitian												
2.	Tahap Penelitian												
	a. Pengumpulan data												

	b. Proses bimbingan													
	c. Pengolahan data													
3.	Tahap Penyelesaian													
	a. Penyusunan data													
	b. Pengetikan data													
	c. Pembuatan laporan													

C. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini berupa panduan wawancara yang berisi pertanyaan-pertanyaan untuk mewawancarai dan memperoleh jawaban (tanya jawab) dari kepala sekolah maupun beberapa guru kejuruan dan panduan studi dokumentasi yang berkaitan dengan implementasi pembinaan berkelanjutan terhadap keterampilan manajemen kelas Guru kejuruan yang sudah dilakukan oleh Kepala SMK Negeri se Kota Padang Panjang.

Sebelum digunakan, instrumen penelitian tersebut dilakukan validasi instrumen agar instrumen yang digunakan valid atau tepat dalam mengukur apa yang harus diukurnya. Hal ini sesuai dengan pendapat Salim dan Haidar, (2019:89) yang menyatakan bahwa suatu instrumen penelitian dikatakan baik apabila memenuhi syarat valid dan realibel. Sedangkan untuk menguji validasi konstruksi instrumen pada penelitian ini akan digunakan pendapat para ahli (pembimbing/dosen Pascasarjana IAIN Batusagkar). Adapun kisi-kisi instrumen penelitian ini tertera sebagaimana terdapat pada lampiran.

D. Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini berasal dari sumber data primer dan sumber data sekunder.

1. Sumber data primer

Sumber data primer diperoleh secara langsung melalui wawancara dengan informan atau responden. Dalam penelitian ini yang menjadi sumber data primer sekaligus sebagai subjek penelitian adalah Kepala sekolah dan

Guru kejuruan SMK Negeri se Kota Padang Panjang. Hal ini dikarenakan data kualitatif yang akan dikumpulkan dan dianalisis secara deskriptif berdasarkan pengalaman fenomenologis dari kepala sekolah maupun guru kejuruan tersebut.

2. Sumber data sekunder

Sumber data sekunder diperoleh melalui studi dokumentasi SMK Negeri se Kota Padang Panjang yang berkaitan dengan implementasi pembinaan berkelanjutan terhadap keterampilan manajemen kelas Guru kejuruan yang sudah dilakukan oleh Kepala SMK Negeri se Kota Padang Panjang. Data yang dikumpulkan tersebut akan digunakan sebagai data pendukung.

E. Teknik Pengumpulan Data

Menurut Tokan (2016:78) bahwa untuk penelitian kualitatif, teknik pengumpulan data yang lazim digunakan adalah teknik wawancara dan observasi. Berdasarkan hal tersebut maka teknik pengumpulan data yang peneliti gunakan dalam penelitian ini adalah :

a. Interview/wawancara

Wawancara/interview adalah menanyakan kepada informan/responden secara langsung dan bertatap muka tentang beberapa hal yang diperlukan dari fokus penelitian (Ghani, 2014:176). Berdasarkan hal tersebut, maka wawancara yang penulis lakukan adalah dengan mewawancarai dan berhadapan langsung (*face to face*) dengan kepala sekolah maupun guru kejuruan SMK Negeri se Kota Padang Panjang serta melalui telpon atau media sosial *Whatsapp* (jaringan pribadi online) dengan menggunakan panduan instrumen pertanyaan penelitian yang sudah divalidasi.

Wawancara yang penulis lakukan adalah wawancara secara tidak berstruktur namun menggunakan panduan pertanyaan yang bersifat terbuka dan telah ditetapkan sebelumnya yang berfungsi sebagai pengendali agar proses wawancara tidak kehilangan arah. Peneliti menggunakan jenis wawancara ini karena peneliti ingin menggali informasi sedalam-dalamnya

dari beberapa informan mengenai suatu hal yang sama yaitu untuk mendapatkan gambaran atau deskripsi tentang implementasi pembinaan berkelanjutan terhadap keterampilan manajemen kelas Guru kejuruan yang sudah dilakukan oleh Kepala SMK Negeri Se Kota Padang Panjang.

b. Studi Dokumentasi

Dokumentasi merupakan suatu teknik dalam pengumpulan data yang dilakukan dengan cara menghimpun dan menganalisis berbagai macam dokumen. Studi dokumentasi yang penulis lakukan digunakan sebagai data pendukung dan untuk memperoleh data yang tidak bisa diperoleh melalui wawancara dengan Kepala sekolah maupun guru kejuruan SMK Negeri se Kota Padang Panjang. Studi dokumentasi yang penulis lakukan diantaranya profil sekolah, laporan perpustakaan, laporan hasil IHT/Lokakarya, dokumen RKJM, RKT dan RKAS, dokumen KTSP, program supervisi pembelajaran, data tracer studi dan buku pembinaan guru oleh kepala sekolah.

F. Teknik Penjaminan Keabsahan Data

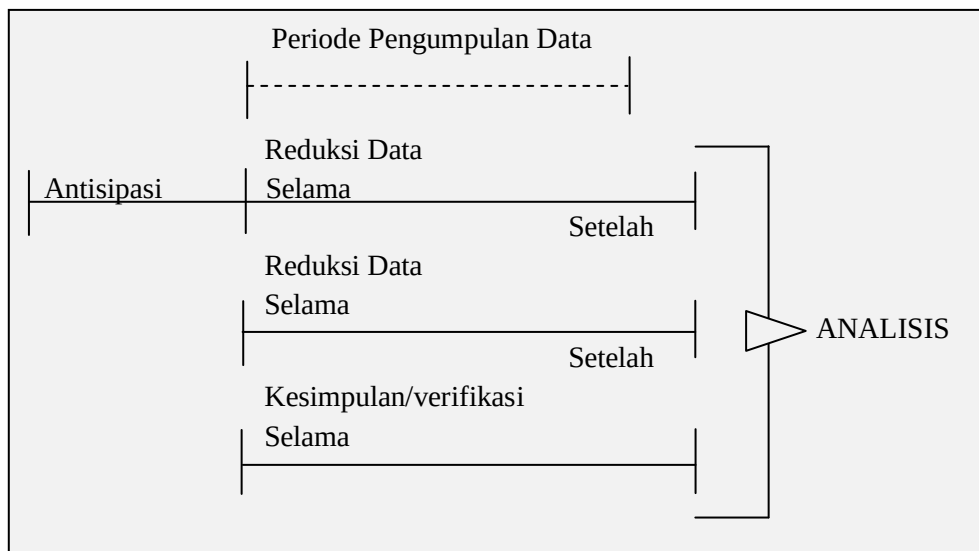
Guna mendapatkan tingkat kepercayaan atau kredibilitas data penelitian yang tinggi sesuai dengan fakta di lapangan, maka teknik penjaminan keabsahan data dalam penelitian ini akan dilakukan :

1. Validasi internal data penelitian dilakukan melalui *triangulasi*, Triangulasi sumber melalui metode wawancara kepada kepala sekolah maupun dengan beberapa guru kejuruan, sedangkan triangulasi metode dilakukan dengan cara membandingkan data penelitian yang diperoleh dari hasil wawancara, dokumentasi dan observasi selama penelitian berlangsung serta triangulasi waktu dilakukan dengan cara melakukan wawancara dengan informan dan observasi pada waktu, situasi dan kondisi yang berbeda-beda.
2. Validitas eksternal dilakukan peneliti dengan menggunakan *uji dependability* yaitu mengaudit keseluruhan proses penelitian dengan cara mengaudit keseluruhan aktivitas penelitian yang dilakukan oleh auditor/penguji yang

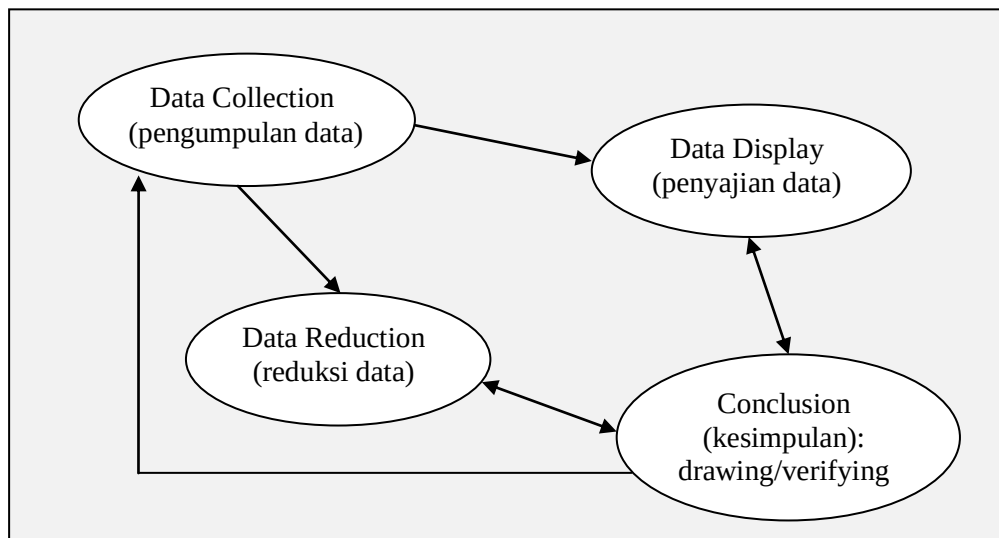
independen. Pada penelitian ini *uji dependability* akan dilakukan oleh pakar yaitu dosen pembimbing penelitian (tesis).

G. Teknik Analisis Data

Data yang sudah diperoleh dan dikumpulkan dianalisis pada waktu yang bersamaan dengan proses pengumpulan data atau analisis di lapangan dan setelah pengumpulan data yang dilakukan secara terus-menerus sampai datanya jenuh dan tuntas dalam periode/waktu tertentu. Aktivitas dalam analisis interaktif meliputi: pengumpulan data (*data collection*), reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*), serta penarikan kesimpulan dan verifikasi (*conclusion drawing/verification*) (Miles and Huberman, 1984 dalam Salim dan Haidar, 2019:112; Widiaworo, 2018:156; Sugiyono, 2018:246). Tahapan proses analisis data serta interaksinya dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 3.2. Proses analisis data dalam penelitian kualitatif



Gambar 3.3. Interaksi antar tahapan proses analisis data dalam penelitian kualitatif (Model : Miles dan Huberman dalam Sugiyono, 2018:247)

1. Pengumpulan data (*data collection*)

Tahap pertama yang dilakukan adalah pengumpulan data apa adanya berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sekolah maupun guru kejuruan serta studi dokumentasi berdasarkan kategorisasi yang sesuai dengan masalah yang berkaitan dengan implementasi pembinaan berkelanjutan terhadap keterampilan manajemen kelas guru kejuruan yang sudah dilakukan oleh Kepala SMK Negeri se Kota Padang Panjang.

2. Reduksi data (*data reduction*)

Banyaknya data yang sudah diperoleh dan dikumpulkan tersebut di atas perlu dipilih dan dipilah dengan cara mereduksi data tersebut sesuai dengan kebutuhan dalam pemecahan masalah dan tujuan penelitian sehingga diperoleh data berupa ringkasan dari catatan lapangan, baik dari catatan awal, perluasan, maupun penambahan yang dapat digunakan untuk menganalisis dan mendeskripsikan implementasi pembinaan berkelanjutan terhadap keterampilan manajemen kelas Guru kejuruan yang sudah dilakukan oleh Kepala SMK Negeri Se Kota Padang Panjang.

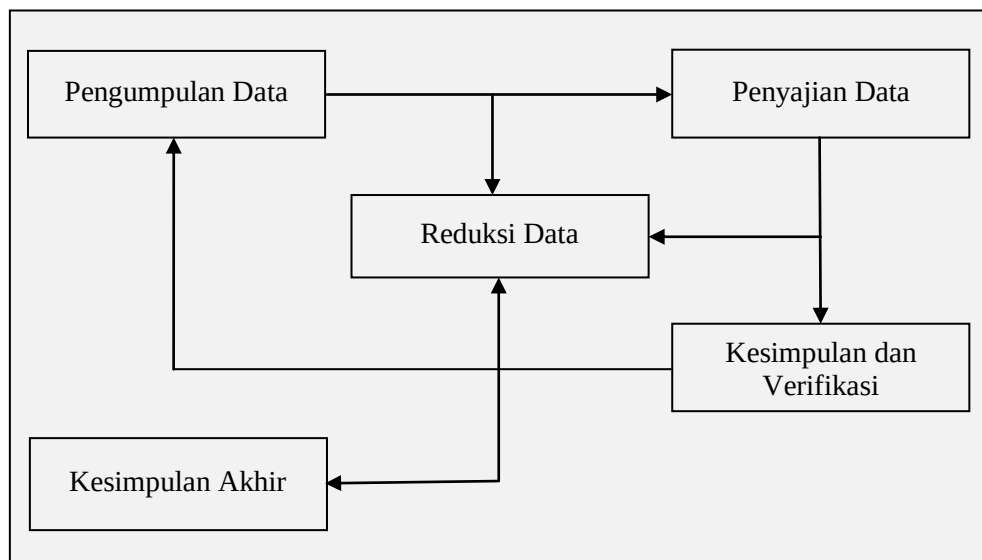
3. Penyajian data (*data display*)

Pada penelitian ini, data yang sudah direduksi akan disajikan dalam bentuk naratif yaitu dengan cara mendeskripsikan implementasi pembinaan berkelanjutan terhadap keterampilan manajemen kelas Guru kejuruan yang sudah dilakukan oleh Kepala SMK Negeri Se Kota Padang Panjang.

4. Penarikan kesimpulan/verifikasi (*conclusion drawing/verification*)

Penarikan kesimpulan berdasarkan temuan yang diperoleh sejak awal penelitian. Namun kesimpulan yang disusun masih bersifat sementara, karena tidak tertutup kemungkinan melalui proses verifikasi akan muncul kesimpulan lebih lanjut yang secara eksplisit memiliki landasan argumentasi yang lebih kuat.

Berdasarkan uraian tersebut di atas maka akan terjadi proses siklus analisis data seperti tercermin dalam gambar berikut:



Gambar 3.4. Tahapan proses siklus analisis data penelitian

BAB IV

TEMUAN PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Temuan Penelitian

Dalam rangka menemukan dan menjawab permasalahan dan pertanyaan dalam penelitian ini tentang implementasi pembinaan berkelanjutan oleh Kepala sekolah terhadap keterampilan manajemen kelas Guru kejuruan di SMKN se Kota Padang Panjang, penulis melakukan pengumpulan data penelitian, melalui wawancara dengan subjek dan beberapa informan yang dapat memberikan informasi terkait dengan fokus permasalahan yang diteliti, serta melakukan studi dokumentasi di SMK Negeri se Kota Padang Panjang, baik pada SMK Negeri 1 Padang Panjang maupun SMK Negeri 2 Padang Panjang. Berdasarkan permasalahan dan pertanyaan penelitian yang telah dirumuskan serta data yang telah dikumpulkan, maka dapat penulis deskripsikan temuan penelitian tersebut sebagai berikut:

1. Implementasi perencanaan pembinaan berkelanjutan yang dilakukan oleh Kepala sekolah terhadap keterampilan manajemen kelas Guru kejuruan di SMK Negeri Kota Padang Panjang

Keterampilan manajemen kelas adalah salah satu bagian dari kompetensi pedagogik yang harus dimiliki dan dikuasai oleh setiap pendidik (guru) termasuk guru kejuruan pada SMK, untuk dapat diimplementasikan secara maksimal dan efektif dalam setiap proses pembelajaran. Demikian halnya pada guru-guru kejuruan di SMK Negeri se Kota Padang Panjang, baik SMK Negeri 1 Padang Panjang maupun SMK Negeri 2 Padang Panjang. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan Kepala SMK Negeri 1 Padang Panjang, yaitu Bapak Drs. H. Syafrizal menyatakan sebagai berikut:

“Berdasarkan hasil supervisi pembelajaran yang sudah dilakukan menunjukkan bahwa penerapan keterampilan manajemen kelas oleh guru kejuruan SMK Negeri 1 Padang Panjang dalam proses pembelajaran masih belum dapat dilaksanakan secara maksimal. Hal ini dikarenakan pengetahuan dan pemahaman tentang keterampilan manajemen kelas

oleh guru kejuruan tersebut masih belum memuaskan, baik secara kualitatif maupun kuantitatif.” Walaupun secara khusus supervisi pembelajaran terhadap keterampilan manajemen kelas guru kejuruan belum dapat dilakukan, namun supervisi pada bagian tahap pelaksanaan proses pembelajaran adalah bagian dari penerapan keterampilan manajemen kelas guru kejuruan” (Wawancara: 9 September 2020).

Pernyataan yang hampir senada juga dikemukakan oleh Kepala SMK Negeri 2 Padang Panjang, Bapak Drs. Suherman yang menyatakan bahwa:

“Saat ini masih banyak guru-guru termasuk guru kejuruan yang melaksanakan tugasnya sebagai pengajar saja, sedangkan tugas sebagai pendidiknya masih kurang diperhatikan. Hal ini dapat dilihat dari cara guru-guru mengajar yang hanya mengejar materi pelajaran sedangkan perilaku atau karakteristik peserta didiknya dalam proses pembelajaran terkadang kurang mendapat perhatian, sehingga kondisi kejiwaan peserta didiknya kurang mendapat sentuhan guru. Padahal karakter/perilaku peserta didik SMK sangat jauh berbeda dengan peserta didik SMA, diantaranya rendahnya motivasi belajar peserta didik ” (Wawancara: 9 September 2020).

Berdasarkan pernyataan kepala sekolah di atas, dapat diketahui bahwa keterampilan manajemen kelas guru kejuruan pada SMK Negeri se Kota Padang Panjang belum menunjukkan hasil yang memuaskan. Pernyataan ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh salah satu guru kejuruan SMK Negeri 1 Padang Panjang pada mata pelajaran Produk Kreatif dan Kewirausahaan, Ibu Dewi Anggreni, S.Pd menyatakan sebagai berikut:

“Pengetahuan dan pemahaman guru kejuruan tentang keterampilan manajemen kelas belum begitu dipahami secara mendalam baik secara teoritis maupun praktis. Hal ini dikarenakan pihak sekolah selama ini belum pernah melaksanakan kegiatan pembinaan dan pengembangan terhadap guru yang berkaitan langsung/khusus mengenai keterampilan manajemen kelas” (Wawancara: 10 September 2020).

Pernyataan senada juga dikemukakan oleh salah satu guru SMK Negeri 2 Padang Panjang pada mata pelajaran Dasar Desain Grafis sekaligus sebagai Wakil Kurikulum, Bapak Agus Supratman, S.Pd menyatakan bahwa:

“Pengalaman menunjukkan bahwa guru kejuruan dalam memahami dan kemampuan dalam menerapkan keterampilan manajemen kelas selama

proses pembelajaran belum menunjukkan hasil yang memuaskan. Hal ini dikarenakan pembinaan dan pengembangan kepada guru kejuruan secara khusus mengenai keterampilan manajemen kelas tersebut kurang diperhatikan/kurang tersentuh. Masih banyak guru-guru yang hanya mengajar saja karena mengejar materi pelajaran tanpa memperhatikan kondisi dan karakter perilaku peserta didik yang diajarkannya apalagi selama masa pandemi” (Wawancara: 11 September 2020).

Berdasarkan beberapa pernyataan yang telah diuraikan di atas, menunjukkan bahwa keterampilan manajemen kelas guru kejuruan SMK Negeri se Kota Padang Panjang baik secara teoritis maupun penerapannya dalam proses pembelajaran masih belum memuaskan. Dalam melaksanakan proses pembelajaran, guru kejuruan lebih cenderung pada mengejar target materi/kurikulum tetapi perilaku yang terjadi pada diri peserta didik kurang mendapat perhatian.

Sehubungan dengan permasalahan di atas maka kepala SMK Negeri se Kota Padang Panjang memiliki tugas dan tanggungjawab dalam meningkatkan keterampilan manajemen kelas yang dimiliki guru kejuruannya diantaranya melalui program pembinaan berkelanjutan. Dalam suatu program, perencanaan merupakan rangkaian langkah-langkah kegiatan yang harus dilakukan pada tahap permulaan dan selama kegiatan itu berlangsung untuk mencapai tujuan kegiatan yang telah ditentukan dan sangat menentukan di dalam proses manajemen. Karena tanpa perencanaan terutama perencanaan yang matang, maka pelaksanaan suatu kegiatan akan mengalami kesulitan dan bahkan kegagalan dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Tidak terkecuali perencanaan yang dilakukan oleh Kepala SMK Negeri se Kota Padang Panjang dalam melakukan pembinaan berkelanjutan terhadap guru kejuruan.

Implementasi perencanaan yang ditemukan di lapangan dalam penelitian adalah yang berkaitan dengan program pembinaan berkelanjutan terhadap keterampilan manajemen kelas guru kejuruan. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan Kepala SMK Negeri 1 Padang Panjang, Bapak Drs. H. Syafrizal menyatakan sebagai berikut:

“Perencanaan pembinaan berkelanjutan khususnya kepada guru kejuruan dilakukan melalui kegiatan Lokakarya/Workshop yang diselenggarakan oleh Tim Pengembang Sekolah atau Tim Pengembang Kurikulum dan dilaksanakan secara rutin setiap akhir atau awal tahun pembelajaran oleh Tim Pengembang Sekolah atau Tim Pengembang Kurikulum. Kegiatan ini juga dilaksanakan dalam rangka penyusunan dokumen Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dan penyusunan perangkat pembelajaran yang meliputi silabus pembelajaran, RPP, analisis potensi dan daya dukung industri, analisis kesesuaian kompetensi dasar dengan jabatan/pekerjaan. Sedangkan pembinaan berkelanjutan yang berhubungan dengan keterampilan manajemen kelas guru kejuruan dilakukan melalui perencanaan program supervisi pembelajaran yang dilaksanakan setiap semester” (Wawancara: 9 September 2020).

Pernyataan yang hampir senada juga disampaikan oleh Bapak Drs. Suherman selaku Kepala SMK Negeri 2 Padang Panjang sebagai berikut:

“Setiap awal tahun pelajaran sekolah melaksanakan kegiatan *In House Training (IHT)* yang bertujuan untuk memberikan pendampingan dan bimbingan kepada guru-guru khususnya guru kejuruan dalam menyusun perangkat pembelajaran dengan mengundang narasumber yang kompeten. Selain itu kegiatan tersebut juga membicarakan berbagai permasalahan dan program yang berkaitan dengan upaya sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan ke depannya. Namun perencanaan pembinaan berkelanjutan secara spesifik yang berkaitan dengan keterampilan manajemen kelas guru kejuruan belum dilakukan melalui program yang dirancang secara khusus” (Wawancara: 9 September 2020).

Berdasarkan pernyataan yang telah dikemukakan oleh Kepala SMK Negeri se Kota Padang Panjang, disimpulkan bahwa pembinaan berkelanjutan yang dilakukan oleh kepala sekolah terhadap guru kejuruan direncanakan melalui kegiatan Lokakarya/Workshop/IHT yang dilaksanakan secara rutin pada akhir atau awal tahun pembelajaran. Namun perencanaan pembinaan berkelanjutan yang secara spesifik berkaitan dengan keterampilan manajemen kelas guru kejuruan belum diprogramkan secara khusus, tetapi melalui pembinaan penyusunan perangkat pembelajaran. Hal ini sesuai dengan yang disampaikan oleh Bapak Drs. Tavi Ferisman selaku guru kejuruan pada mata

pelajaran Perencanaan dan Pengelolaan Perjalanan Wisata sekaligus sebagai Wakil Kurikulum SMK Negeri 1 Padang Panjang, menyatakan bahwa:

“Setiap akhir atau awal tahun pembelajaran guru-guru SMK Negeri 1 Padang Panjang termasuk guru kejuruan wajib menyusun perangkat pembelajaran dan mengikuti pembinaan peningkatan kualitas pembelajaran melalui workshop/lokakarya dengan mendatangkan narasumber yang kompeten” (*Wawancara*: 12 September 2020).

Pernyataan yang senada juga dikemukakan oleh Ibu Ceci Fenesa, S.Pd guru mata pelajaran Sistem Komputer pada SMK Negeri 2 Padang Panjang bahwa:

“Secara rutin, setiap tahun pembelajaran guru-guru termasuk guru kejuruan wajib menyusun perangkat pembelajaran dan sebelumnya mendapat bimbingan/pendampingan dari narasumber melalui kegiatan IHT tentang teknis penyusunan perangkat pembelajaran sesuai kurikulum yang berlaku. Selanjutnya guru-guru di supervisi pada saat melaksanakan proses pembelajaran oleh tim supervisi pembelajaran sesuai jadwal yang sudah ditentukan” (*Wawancara*: 12 September 2020).

Guna memperkuat validasi data yang diperoleh dari informan di atas, maka selanjutnya penulis melakukan observasi dan menelusuri dokumentasi yang ada untuk mencari data-data tambahan yang berkaitan dengan implementasi perencanaan pembinaan berkelanjutan terhadap keterampilan manajemen kelas Guru kejuruan yang sudah dilakukan oleh Kepala SMK Negeri se Kota Padang Panjang.

Berdasarkan hasil observasi dan dokumentasi yang peneliti lakukan membuktikan bahwa perencanaan pembinaan berkelanjutan oleh kepala sekolah terhadap guru kejuruan dilakukan tidak secara spesifik berkaitan dengan keterampilan manajemen kelas guru kejuruan tetapi lebih difokuskan pada teknis penyusunan perangkat pembelajaran yang disesuaikan dengan kurikulum yang digunakan oleh SMK Negeri tersebut dan rencana program supervisi pembelajaran yang dilaksanakan secara rutin setiap semester oleh tim supervisi pembelajaran yang telah ditetapkan melalui surat keputusan kepala sekolah sesuai jadwal yang sudah ditentukan.

Selain program tersebut di atas, pembinaan berkelanjutan dalam meningkatkan kompetensi guru terutama guru kejuruan direncanakan melalui kegiatan mengikutsertakan guru kejuruan untuk mengikuti kegiatan pendidikan dan latihan yang diselenggarakan oleh pihak luar dan memberikan kesempatan kepada guru-guru untuk melanjutkan pendidikan formal. Program tersebut disusun dan tertuang dalam Rencana Program Jangka Menengah (RPJM) SMK Negeri se Kota Padang Panjang dan diimplementasikan dalam Rencana Kerja Tahunan (RKT) yang telah dianggarkan dalam Rencana Kerja dan Anggaran Sekolah (RKAS) masing-masing sekolah.

Pernyataan tersebut diperkuat dengan pernyataan seperti yang dikemukakan oleh Ibu Yusma Elda, S.Pd., M.Pd.T salah satu guru mata pelajaran pada Teknik Komputer dan Jaringan sekaligus sebagai Kepala Kompetensi Keahlian Teknik Komputer dan Jaringan SMK Negeri 2 Padang Panjang, menyatakan bahwa:

“Perencanaan pembinaan berkelanjutan yang diprogramkan kepala sekolah khususnya di SMK Negeri 2 Padang Panjang disusun melalui kegiatan IHT yang dilaksanakan setiap awal tahun pembelajaran. Namun materinya tidak secara spesifik berhubungan langsung dengan keterampilan manajemen kelas tetapi berkaitan dengan penyusunan perangkat pembelajaran yang disesuaikan dengan perubahan kurikulum yang berlaku. Selain itu disusun rencana program supervisi pembelajaran oleh tim supervisi pembelajaran sesuai dengan waktu yang sudah dijadwalkan. Pembinaan peningkatan kompetensi guru juga direncanakan dengan mengikutsertakan guru-guru melalui kegiatan pendidikan dan latihan yang dilaksanakan oleh pihak luar sekolah atau memberikan seluas-luasnya pada guru untuk melanjutkan pendidikan yang lebih tinggi” (Wawancara: 18 September 2020).

Pernyataan ini juga diperkuat oleh yang dikemukakan Bapak Tanwirul Manar, M.Pd sebagai Wakil Sarana Prasarana SMK Negeri 1 Padang Panjang melalui observasi dan wawancara sebagai berikut:

“Bahwa program pembinaan berkelanjutan terhadap guru-guru terutama pada guru kejuruan telah dituangkan dalam RPJM SMK Negeri 1 Padang Panjang. Program tersebut direncanakan dan disusun melalui kegiatan Lokakarya yang dilaksanakan secara rutin setiap awal tahun pelajaran

dan biasanya materinya disesuaikan untuk mensikapi perkembangan atau perubahan kurikulum yang sedang berlaku” (Wawancara: 20 September 2020).

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi yang peneliti lakukan di SMK Negeri 1 Padang Panjang dan SMK Negeri 2 Padang Panjang menunjukkan bahwa implementasi perencanaan pembinaan berkelanjutan oleh kepala sekolah terhadap guru kejuruan SMK se Kota Padang Panjang dilakukan secara tidak langsung dan tidak secara spesifik berkaitan dengan keterampilan manajemen kelas guru kejuruan, tetapi lebih pada pembinaan yang berkaitan dengan penyusunan perangkat pembelajaran di kelas dan perencanaan supervisi pembelajaran. Program tersebut disusun oleh Tim Pengembang Sekolah/Tim Pengembang Kurikulum bersama dewan majelis guru melalui kegiatan lokakarya/IHT/workshop yang dilaksanakan setiap akhir/awal tahun pelajaran. Setelah mendapatkan kesepakatan bersama dewan majelis guru dan persetujuan kepala sekolah, maka selanjutnya program tersebut dituangkan ke dalam Rencana Kerja Tahunan (RKT) dan Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS).

2. Implementasi pelaksanaan pembinaan berkelanjutan yang dilakukan oleh Kepala sekolah terhadap keterampilan manajemen kelas Guru kejuruan di SMK Negeri Kota Padang Panjang

Proses implementasi perencanaan pembinaan berkelanjutan terhadap keterampilan manajemen kelas Guru kejuruan yang sudah dilakukan oleh Kepala SMK Negeri Se Kota Padang Panjang diperoleh berdasarkan hasil temuan wawancara yang dilakukan dan studi dokumentasi di SMK Negeri 1 Padang Panjang maupun SMK Negeri 2 Padang Panjang. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan kepala SMK Negeri 1 Padang Panjang sebagai berikut:

“Proses pelaksanaan pembinaan berkelanjutan terhadap keterampilan manajemen kelas khususnya kepada guru kejuruan SMK Negeri 1 Padang Panjang dilakukan tidak secara spesifik berkaitan dengan keterampilan manajemen kelas tetapi melalui berbagai kegiatan lain yang dapat menunjang meningkatnya tugas guru dalam mengajar contohnya

melalui melalui Lokakarya/Workshop implementasi kurikulum 2013 dengan mendatangkan narasumber yang kompeten dengan materi diantaranya: penyusunan perangkat pembelajaran, pelaksanaan pembelajarannya dengan cara menjelaskan model pembelajaran yang diterapkan pada kurikulum 2013 tersebut serta penjelasan tentang sistem evaluasi dan penilaiannya, baik sikap, pengetahuan maupun keterampilan. Selanjutnya untuk melihat kompetensi guru dalam mengajar maka selama proses pembelajaran berlangsung dilakukan kegiatan supervisi pembelajaran sesuai program yang telah direncanakan oleh tim supervisi pembelajaran” (Wawancara: 9 September 2020).

Pernyataan yang hampir senada juga dikemukakan oleh Kepala SMK Negeri 2 Padang Panjang, sebagaimana berikut:

“Pelaksanaan pembinaan berkelanjutan untuk meningkatkan kompetensi guru dalam mengajar khususnya pada guru kejuruan di SMK Negeri 2 Padang Panjang dilakukan melalui: 1) Bimbingan teknis yang dilaksanakan secara internal (sekolah) maupun eksternal (luar sekolah). Secara internal SMK Negeri 2 Padang Panjang secara intensif minimal setiap tahun mengadakan bimbingan teknis untuk meningkatkan profesionalisme guru, seperti workshop/IHT implementasi pembelajaran sesuai kurikulum yang berlaku seperti kurikulum 2013. Sedangkan kegiatan diklat yang dilaksanakan secara eksternal yaitu dengan menugaskan guru-guru untuk mengikuti berbagai diklat yang relevan dan sesuai dengan kompetensi guru mata pelajaran bersangkutan. 2) Supervisi pembelajaran di kelas yang dilakukan oleh tim supervisi pembelajaran yang sudah ditetapkan kepala sekolah sesuai jadwal yang sudah disepakati bersama. 3) Pembinaan oleh Pengawas Pembina SMK Negeri 2 Padang Panjang, yang dilakukan secara insidental. 4) Pemberian kesempatan seluas-luasnya kepada guru-guru untuk melanjutkan pendidikan lebih lanjut (S-2) sesuai minat dan bakat guru masing-masing (Wawancara: 9 September 2020).

Berdasarkan penjelasan Kepala SMK Negeri 1 Padang Panjang maupun Kepala SMK Negeri 2 Padang Panjang seperti yang dikemukakan di atas, menunjukkan bahwa pelaksanaan pembinaan berkelanjutan terhadap guru-guru kejuruan dilakukan tidak secara langsung dan berkaitan dengan keterampilan manajemen kelas. Hal ini dibenarkan oleh guru-guru SMK Negeri 1 Padang Panjang maupun SMK Negeri 2 Padang Panjang, bahwa proses pelaksanaan pembinaan berkelanjutan oleh kepala sekolah terhadap guru-guru khususnya

guru-guru kejuruan sudah terlaksana dengan baik melalui berbagai kegiatan. Hal ini dikarenakan adanya kerjasama dan dukungan yang baik dari semua komponen sekolah, sehingga pelaksanaan pembinaan berkelanjutan terhadap guru-guru pada sekolah tersebut dapat terselenggara setiap tahunnya dengan baik dan lancar. Namun pembinaan berkelanjutan dilakukan tersebut tidak secara langsung berkaitan dengan manajemen kelas tetapi disesuaikan dengan permasalahan perkembangan kurikulum yang berlaku.

3. Implementasi evaluasi pembinaan berkelanjutan yang dilakukan oleh Kepala sekolah terhadap keterampilan manajemen kelas Guru kejuruan di SMK Negeri Kota Padang Panjang

Dalam melakukan program pembinaan berkelanjutan terhadap kompetensi guru, kegiatan evaluasi secara transparan dan objektif oleh kepala sekolah mutlak diperlukan sebagai bahan pertimbangan untuk melakukan tindakan selanjutnya. Bagaimana kepala SMK Negeri se Kota Padang Panjang mengimplementasikan proses evaluasi dalam pembinaan berkelanjutan terhadap guru kejuruan, dapat diketahui melalui wawancara dengan Kepala SMK Negeri 1 Padang Panjang maupun SMK Negeri 2 Padang Panjang sebagai berikut:

“Evaluasi pembinaan berkelanjutan terhadap guru-guru kejuruan di SMK Negeri 1 Padang Panjang saya lakukan setiap akhir semester. Evaluasi tersebut dilakukan berdasarkan hasil pengawasan melalui supervisi pembelajaran dan hasil wawancara dengan peserta didik yang berkaitan dengan cara guru bersangkutan melakukan proses pembelajaran di kelas. Selanjutnya hasil evaluasi tersebut digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan program tindak lanjut berikutnya. Berdasarkan hasil evaluasi tersebut maka bagi guru yang belum menunjukkan kinerja yang baik maka guru bersangkutan akan mendapat pembinaan lebih lanjut sesuai dengan permasalahan yang dialaminya. Bahkan saya gunakan sebagai bahan pertimbangan dalam menyusun pembagian tugas mengajar dan tugas tambahan lainnya” (*Wawancara Bapak Drs. Syafrizal: 9 September 2020*).

Pernyataan yang hampir senada juga dikemukakan oleh Bapak Drs. Suherman, Kepala SMK Negeri 2 Padang Panjang seperti berikut:

“Setelah melaksanakan proses pembinaan berkelanjutan terhadap guru kejuruan dan pengawasan (supervisi) pembelajaran, selanjutnya saya melakukan evaluasi terhadap kinerja guru yang nantinya dapat saya jadikan sebagai bahan pertimbangan lebih lanjut dalam menentukan kebijakan dan pengambilan keputusan untuk pembinaan guru yang bersangkutan. Program evaluasi ini biasanya kami lakukan setiap akhir tahun pelajaran sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan pembagian tugas guru mengajar/bimbingan dan tugas tambahan lainnya. Pembagian tugas guru mengajar dan tugas tambahan tersebut disesuaikan berdasarkan hasil evaluasi kinerja guru bersangkutan selama satu tahun pelajaran dan berlaku sistem *reward and funishment*” (Wawancara: 9 September 2020).

Pernyataan yang dikemukakan oleh kepala sekolah tersebut di atas juga dibenarkan oleh guru kejuruan SMK Negeri 1 Padang Panjang maupun SMK Negeri 2 Padang Panjang, seperti berikut:

“Setiap akhir tahun pelajaran kinerja kami di evaluasi oleh kepala sekolah. Apabila hasil evaluasi tersebut kurang memuaskan, maka kami mendapatkan pembinaan lebih lanjut bahkan sampai pada tingkat pemberian funishment, diantaranya pengurangan jam mengajar dan atau dialihkan dengan mata pelajaran lain karena dianggap kurang profesional dalam mengajar mata pelajaran sebelumnya. Sebaliknya, guru yang memiliki kinerja baik akan diberikan jam mengajar yang cukup minimal memenuhi syarat untuk sertifikasi dan juga tugas tambahan lainnya” (Wawancara: 29 September 2020).

Berdasarkan keterangan yang disampaikan oleh Kepala sekolah dan guru kejuruan seperti yang telah diuraikan di atas dapat diketahui bahwa evaluasi pembinaan berkelanjutan terhadap keterampilan manajemen kelas Guru kejuruan yang sudah dilakukan oleh Kepala SMK Negeri Se Kota Padang Panjang berdasarkan hasil pengawasan dan supervisi pembelajaran yang dilakukan oleh kepala sekolah maupun tim supervisi pembelajaran. Tindaklanjut hasil evaluasi tersebut digunakan kepala sekolah sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan kebijakan dan pengambilan keputusan terhadap masing-masing guru kejuruan bersangkutan.

4. Faktor pendukung dan faktor penghambat yang dialami Kepala sekolah dalam melakukan pembinaan berkelanjutan terhadap keterampilan manajemen kelas pada Guru kejuruan di SMK Negeri Kota Padang Panjang

- a. Faktor pendukung pembinaan berkelanjutan terhadap keterampilan manajemen kelas guru kejuruan

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan, faktor pendukung pelaksanaan pembinaan berkelanjutan oleh Kepala sekolah terhadap keterampilan manajemen kelas Guru kejuruan di SMK Negeri se Kota Padang Panjang dapat uraikan sebagai berikut:

“Menurut Bapak Drs. Syafrizal selaku kepala SMK Negeri 1 Padang Panjang mengemukakan bahwa sebenarnya implementasi pembinaan berkelanjutan yang secara spesifik berkaitan langsung dengan keterampilan manajemen kelas guru kejuruan di SMK Negeri Padang Panjang pada dasarnya dapat dilaksanakan. Hal ini dimungkinkan karena: 1) semangat, komitmen, dan motivasi guru kejuruan untuk selalu meningkatkan kompetensi mengajarnya (kompetensi pedagogik) masih cukup tinggi, 2) Banyaknya guru kejuruan SMK Negeri 1 Padang Panjang yang senior dan berpengalaman di bidangnya sehingga apabila dilaksanakan pembinaan berkelanjutan terhadap guru kejuruan yang berkaitan langsung dengan keterampilan manajemen kelas misalnya melalui diklat, workshop dan lainnya akan dapat dengan mudah dipahami dan mampu mengimplementasikannya dalam proses pembelajaran, 3) Besarnya dukungan komite sekolah baik secara moril maupun materil terhadap upaya yang dilakukan pihak sekolah untuk selalu meningkatkan kompetensi guru-guru khususnya guru kejuruan, termasuk peningkatan kompetensi keterampilan manajemen kelas” (*Wawancara: 9 September 2020*).

Pernyataan yang hampir senada juga dikemukakan oleh Bapak Drs. Suherman selaku kepala SMK Negeri 2 Padang Panjang, menyatakan bahwa:

“Pembinaan berkelanjutan terhadap guru khususnya guru kejuruan adalah sudah menjadi komitmen kami di SMK Negeri 2 Padang Panjang sebagai salah satu upaya kami untuk terus meningkatkan kompetensi guru dalam mengajar. Menyadari besarnya peran dan pengaruh keterampilan manajemen kelas terhadap keberhasilan proses

pembelajaran maka saya rasa pembinaan berkelanjutan terhadap keterampilan manajemen kelas guru kejuruan bisa dilaksanakan di SMK Negeri 2 Padang Panjang dan Insya Allah semua guru menyetujuinya. Disamping itu keterlaksanaan program tersebut juga didukung oleh tersedianya sumber daya guru yang cukup kompeten di bidangnya dengan tingkat pendidikan S-2 yang cukup banyak” (Wawancara: 9 September 2020).

Pernyataan kepala sekolah seperti yang telah diuraikan tersebut di atas juga dikemukakan oleh Wakil Kepala SMK Negeri se Kota Padang Panjang, sebagai berikut:

“Komitmen dan upaya kepala sekolah/sekolah untuk meningkatkan kompetensi mengajar guru kejuruan, termasuk meningkatkan keterampilan manajemen kelas juga sudah menjadi komitmen guru kejuruan untuk selalu berpartisipasi dan memberikan dukungan terhadap program tersebut. Hal ini dapat dilihat dari tingginya tingkat partisipasi/kehadiran dan antusiasme guru kejuruan dalam setiap kegiatan IHT/workshop/lokakarya/seminar baik yang diselenggarakan di sekolah maupun di luar sekolah. Disamping itu juga komite sekolah selalu memberikan dukungan yang cukup besar baik moril maupun materil dan selalu hadir dalam setiap kegiatan khususnya yang berkaitan dengan upaya kepala sekolah/sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan termasuk mutu guru” (Wawancara: 29 September 2020).

Berdasarkan hasil wawancara tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa faktor pendukung pembinaan berkelanjutan yang dilakukan oleh kepala sekolah/sekolah termasuk pembinaan berkelanjutan terhadap keterampilan manajemen kelas guru kejuruan pada SMK Negeri se Kota Padang Panjang, dapat dibagi dalam 2 (dua) faktor, yaitu faktor internal dari kepala sekolah itu sendiri dan faktor eksternal yang berasal dari luar diri kepala sekolah itu sendiri. Faktor internal berasal dari komitmen kepala sekolah yang tinggi dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMK Negeri se Kota Padang Panjang dan kerjasama dan komunikasi yang baik antara kepala sekolah dengan guru serta dengan komite sekolah Sedangkan faktor eksternal berasal dari tingginya partisipasi dan antusiasme guru kejuruan untuk meningkatkan kompetensi mengajarnya serta tingginya dukungan

moral maupun materil komite sekolah untuk meningkatkan mutu pendidikan yang dinaunginya.

- b. Faktor penghambat pembinaan berkelanjutan terhadap keterampilan manajemen kelas guru kejuruan

Selain faktor pendukung juga terdapat faktor penghambat yang menjadi kendala dalam implementasi pembinaan berkelanjutan terhadap keterampilan manajemen kelas Guru kejuruan yang sudah dilakukan oleh Kepala SMK Negeri se Kota Padang Panjang. Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala SMK Negeri 2 Padang Panjang diperoleh informasi sebagai berikut:

“Pembinaan berkelanjutan terhadap guru khususnya guru kejuruan adalah sudah menjadi komitmen kami di SMK Negeri 2 Padang Panjang sebagai salah satu upaya untuk terus meningkatkan kompetensi guru dalam mengajar. Namun pembinaan berkelanjutan yang secara khusus berkaitan langsung dengan keterampilan manajemen kelas hingga saat ini belum dapat kami lakukan. Hal ini dikarenakan pengetahuan atau wawasan dan pemahaman saya sebagai kepala sekolah maupun guru kejuruan masih sangat terbatas sehingga ide untuk melaksanakan pembinaan berkelanjutan yang spesifik berkaitan langsung dengan keterampilan manajemen kelas sering tidak muncul. Disamping itu referensi atau buku-buku di perpustakaan yang berkaitan langsung dengan keterampilan manajemen kelas masih belum tersedia” (*Wawancara Bapak Drs. Suherman: 9 September 2020*).

Pernyataan yang sama juga dikemukakan oleh Bapak Drs. Syafrizal selaku kepala SMK Negeri 1 Padang Panjang, yang menyatakan bahwa:

“Sebenarnya pembinaan berkelanjutan terhadap keterampilan manajemen kelas guru kejuruan secara tidak langsung sudah dilaksanakan di SMK Negeri 1 Padang Panjang, seperti pembinaan penyusunan perangkat pembelajaran yang disesuaikan dengan kurikulum yang sedang berlaku, implementasi model pembelajaran dan teknik-teknik penilaian. Namun memang selama ini pembinaan berkelanjutan terhadap keterampilan manajemen kelas guru kejuruan secara spesifik belum terprogram/termanajerial secara khusus.

Menurut saya, hal ini mungkin disebabkan oleh karena pengetahuan dan wawasan kami baik teori maupun praktek tentang keterampilan manajemen kelas masih terbatas, sehingga pemikiran kami untuk memprogramkan pembinaan tersebut tidak terpikirkan, Disamping itu kita masih menemukan adanya guru yang belum memiliki kesadaran untuk selalu meningkatkan kompetensi mengajarnya secara mandiri (tidak mau belajar dan berkembang)” (Wawancara: 9 September 2020).

Pernyataan kepala sekolah tersebut di atas dibenarkan oleh para wakil kepala SMK Negeri se Kota Padang Panjang, sebagai berikut:

“Faktor penghambat yang paling utama dalam pembinaan berkelanjutan terhadap keterampilan manajemen kelas guru kejuruan adalah, diantaranya: 1) pengetahuan dan wawasan kami baik teori maupun praktek mengenai keterampilan manajemen kelas masih sangat terbatas, 2) masih adanya guru-guru yang kurang peduli terhadap keterbatasan kompetensi mengajar yang dimilikinya tetapi tidak mau belajar untuk meningkatkan kompetensinya tersebut, 3) referensi atau buku-buku khususnya di perpustakaan sekolah mengenai keterampilan manajemen kelas belum tersedia” (Wawancara: 29 September 2020).

Para pegawai Perpustakaan SMK Negeri se Kota Padang Panjang juga membenarkan apa yang dikemukakan oleh kepala sekolah maupun wakil kepala sekolah. Berdasarkan hasil observasi dan dokumentasi pada perpustakaan diperoleh informasi, sebagai berikut:

“Koleksi buku-buku di perpustakaan SMK Negeri Kota se Padang Panjang masih didominasi oleh buku-buku mata pelajaran yang digunakan peserta didik maupun guru dalam proses pembelajaran, sedangkan buku-buku yang khusus mengenai keterampilan manajemen kelas belum tersedia” (Wawancara: 29 September 2020).

Berdasarkan hasil wawancara, observasi dan dokumentasi maka dapat dikemukakan bahwa faktor penghambat belum optimalnya implementasi

pembinaan berkelanjutan terhadap keterampilan manajemen kelas guru kejuruan di SMK Negeri se Kota Padang Panjang, yaitu 1) masih rendahnya tingkat pengetahuan dan pemahaman kepala sekolah maupun guru kejuruan tentang keterampilan manajemen kelas, baik secara teoritis maupun praktis, 2) masih adanya guru kejuruan yang kurang peduli terhadap keterbatasan kompetensi mengajar yang dimilikinya tetapi tidak mau belajar untuk selalu meningkatkan kompetensinya tersebut, 3) belum tersedianya buku referensi khususnya di perpustakaan sekolah mengenai keterampilan manajemen kelas.

5. Solusi yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam menghadapi hambatan pelaksanaan pembinaan berkelanjutan terhadap keterampilan manajemen kelas Guru kejuruan di SMK Negeri Kota Padang Panjang

Sebagai usaha untuk meningkatkan kompetensi guru kejuruan dalam proses pembelajaran, kepala SMK Negeri se Kota Padang Panjang melakukan berbagai upaya dalam mengatasi hambatan yang terjadi terhadap implementasi pembinaan berkelanjutan guru kejuruan baik yang sedang dilaksanakan maupun yang akan direncanakan termasuk keterampilan manajemen kelas. Berdasarkan hasil wawancara diperoleh informasi sebagai berikut:

“Melakukan pembinaan berkelanjutan khususnya terhadap kejuruan bukan merupakan hal yang mudah karena kita akan berhadapan dengan berbagai macam karakter guru yang berbeda-beda, tetapi sebagai kepala sekolah saya harus terus berupaya semaksimal mungkin untuk mengatasi berbagai hambatan yang terjadi dalam meningkatkan kompetensi guru termasuk keterampilan manajemen kelas guru. Berdasarkan faktor yang menghambat proses pembinaan berkelanjutan tersebut, maka solusi/pemecahan masalah yang harus dilakukan adalah: 1) meningkatkan keterampilan manajemen kelas guru kejuruan dengan melaksanakan program pendidikan dan latihan baik secara internal maupun eksternal, seperti lokakarya, workshop, atau seminar, 2) menumbuhkan kesadaran yang kuat terhadap guru-guru tentang besarnya tanggungjawab guru-guru untuk terus belajar dalam meningkatkan kompetensi pribadinya melalui berbagai pendekatan maupun komunikasi yang efektif, 3) menyediakan buku-buku referensi di perpustakaan yang

berkaitan dengan keterampilan manajemen kelas” (*Wawancara Bapak Drs. Syafrizal: 9 September 2020*).

Sedangkan menurut oleh Bapak Drs, Suherman selaku kepala SMK Negeri 2 Padang Panjang, beliau mengemukakan kaitannya dengan upaya atau solusi mengatasi hambatan dalam pembinaan berkelanjutan terhadap keterampilan manajemen kelas guru kejuruan sebagai berikut:

“Pembinaan berkelanjutan terhadap keterampilan manajemen kelas guru kejuruan sangat penting dan perlu kami implementasikan di SMK Negeri 2 Padang Panjang, karena hal ini berkaitan dengan upaya kepala sekolah/sekolah untuk meningkatkan kompetensi mengajar guru di dalam kelas. Oleh sebab itu apapun hambatannya harus dicari solusinya atau jalan keluarnya. Berdasarkan hambatan yang ada maka upaya yang perlu dilakukan adalah: melaksanakan kegiatan diklat yang berkaitan langsung dengan keterampilan manajemen kelas terhadap semua guru, pengadaan buku-buku referensi untuk guru yang berhubungan dengan keterampilan manajemen kelas/mengajar di perpustakaan, melakukan komunikasi yang efektif dengan guru-guru yang tingkat kesadarannya masih rendah untuk selalu meningkatkan kompetensi mengajarnya, melakukan pengembangan pengawasan/monitoring dan evaluasi dalam program supervisi pembelajaran terhadap guru-guru mengenai keterampilan manajemen kelas yang dimilikinya” (*Wawancara: 9 September 2020*).

Pendapat yang hampir senada juga dikemukakan oleh beberapa guru kejuruan SMK Negeri se Kota Padang Panjang mengenai upaya yang harus dilakukan oleh kepala sekolah dalam mengatasi berbagai hambatan dalam mengimplementasikan pembinaan berkelanjutan terhadap keterampilan manajemen kelas guru kejuruan, sebagai berikut:

“Salah satu upaya yang harus dilakukan oleh kepala sekolah/sekolah dalam mengatasi hambatan implementasi pembinaan berkelanjutan terhadap keterampilan manajemen kelas guru kejuruan dan atau pembinaan lainnya diantaranya adalah: Pertama, menyatukan persepsi antara kepala sekolah dengan seluruh guru khususnya guru kejuruan tentang pentingnya keterampilan manajemen kelas yang harus diketahui dan dipahami guru dalam meningkatkan keberhasilan proses pembelajaran, baik pada pembelajaran teori maupun pembelajaran praktek. Kedua, meningkatkan kompetensi/kemampuan guru kejuruan dalam keterampilan manajemen kelas melalui berbagai kegiatan program

pendidikan dan latihan baik yang diselenggarakan oleh pihak sekolah maupun di luar sekolah. Ketiga, menyediakan/menambah koleksi perpustakaan sekolah dengan buku-buku referensi yang berhubungan dengan keterampilan manajemen kelas atau kompetensi lainnya” (Wawancara: 29 September 2020).

Berdasarkan pernyataan yang dikemukakan oleh kepala sekolah dan beberapa Guru kejuruan SMK Negeri se Kota Padang Panjang dapat disimpulkan bahwa solusi yang dilakukan dalam mengatasi berbagai kendala yang dihadapi dalam mengimplementasikan pembinaan berkelanjutan terhadap keterampilan manajemen kelas guru kejuruan yang sudah dilakukan oleh Kepala SMK Negeri se Kota Padang Panjang, adalah: 1) Melaksanakan kegiatan pendidikan dan latihan serta pembinaan berkelanjutan yang berkaitan dengan keterampilan manajemen kelas dengan menerapkan prinsip-prinsip manajemen secara efektif dan efisien, 2) Menumbuhkan kesadaran dan kemandirian pada guru-guru yang kurang peduli terhadap kompetensi yang dimilikinya untuk selalu meningkatkan profesionalismenya sebagai guru, 3) menyediakan/menambah koleksi buku-buku referensi di perpustakaan yang berkaitan dengan keterampilan manajemen kelas dan atau kompetensi guru lainnya.

B. Pembahasan

1. Implementasi perencanaan pembinaan berkelanjutan yang dilakukan oleh Kepala sekolah terhadap keterampilan manajemen kelas Guru kejuruan di SMK Negeri Kota Padang Panjang

Efektifitas pembelajaran dapat dicapai apabila dalam proses pembelajaran guru memiliki dan mampu mengimplementasikan keterampilan manajemen kelas dengan baik. Karenanya proses pembelajaran yang efektif dapat dicapai apabila didukung oleh keterampilan manajemen kelas yang baik. Hal ini dikarenakan dengan keterampilan manajemen kelas yang baik berarti guru sedang melakukan kegiatan dan menggunakan strategi dalam mengatasi

berbagai masalah pembelajaran sehingga proses belajar mengajar berlangsung secara efektif dan tujuan pembelajaran dapat dicapai.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan di SMK Negeri se Kota Padang Panjang, baik di SMK Negeri 1 Padang Panjang maupun SMK Negeri 2 Padang Panjang dapat diketahui bahwa keterampilan manajemen kelas yang dimiliki guru kejuruan di SMK Negeri se Kota Padang Panjang belum maksimal/belum memuaskan. Belum memuaskannya keterampilan manajemen kelas yang dimiliki guru kejuruan di SMK Negeri se Kota Padang Panjang disebabkan salah satunya oleh belum adanya pembinaan berkelanjutan oleh kepala sekolah/sekolah terhadap guru kejuruan yang berhubungan langsung atau secara spesifik berkaitan dengan keterampilan manajemen kelas. Hal ini dapat menjadi salah satu penyebab tidak efektifnya proses pembelajaran di kelas baik teori maupun praktek sehingga hasil belajar tidak sesuai dengan tujuan pembelajaran yang diharapkan. Akibatnya mutu lulusan SMK belum sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan dunia usaha/dunia industri. Sebagaimana dikemukakan oleh Zulaikha (2011:174) bahwa kegagalan seorang guru dalam mencapai tujuan pembelajaran berbanding lurus dengan ketidakmampuan guru dalam mengelola kelas sehingga mutu lulusan yang dihasilkan kurang memuaskan/rendah.

Sekaitan dengan hal di atas maka setiap guru termasuk guru kejuruan dituntut untuk memiliki kemampuan/keterampilan dalam mengelola kelas/manajemen kelas. Manajemen kelas/pengelolaan kelas merupakan salah satu aspek dari kompetensi manajerial guru yang sangat penting dimiliki dan dikuasai dalam rangka proses pembelajaran yang efektif. Sebagaimana dikemukakan oleh Irwanto (2019:190) yang menyatakan bahwa salah satu kompetensi yang harus dimiliki dan dibutuhkan guru kejuruan adalah kompetensi dalam manajemen dan organisasi kelas.

Menurut Zulaikha (2011:175) lebih lanjut mengemukakan bahwa masalah pengelolaan/manajemen kelas berkaitan dengan usaha untuk menciptakan dan mempertahankan kondisi sedemikian rupa sehingga proses pembelajaran dapat berlangsung secara efektif dan efisien demi tercapainya

tujuan pembelajaran. Penciptaan suasana kelas yang kondusif guna menunjang proses pembelajaran yang optimal menuntut kemampuan guru untuk mengetahui, memahami, memilih, dan menerapkan pendekatan yang dinilai efektif menciptakan suasana kelas yang kondusif dalam menunjang proses pembelajaran yang optimal. Kondisi belajar yang optimal dapat tercapai jika guru mampu mengatur peserta didik dan sarana pembelajaran serta mengendalikannya dalam suasana yang menyenangkan untuk mencapai tujuan pengajaran.

Danim dan Danim (2013:116) mengemukakan hampir seluruh survey mengenai keefektifan guru melaporkan bahwa keterampilan manajemen kelas menduduki posisi primer urgensinya dalam menentukan keberhasilan proses pembelajaran, yang hal ini diukur dari efektivitas proses belajar siswa atau peringkat yang dicapainya. Lebih lanjut dinyatakan bahwa guru-guru yang mendekati manajemen kelas sebagai proses pemapanan dan pemeliharaan lingkungan belajar efektif cenderung lebih sukses daripada guru-guru yang memposisikan atau memerankan diri sebagai figur otoritas atau penegak disiplin saja. Karenanya kinerja manajemen kelas yang efektif memungkinkan lahirnya roda penggerak bagi penciptaan pemahaman diri, evaluasi diri, dan internalisasi kontrol diri pada kalangan peserta didik.

Berdasarkan uraian tersebut di atas menunjukkan bahwa keterampilan manajemen kelas yang efektif merupakan prasyarat mutlak yang harus dimiliki dan dipahami guru termasuk guru kejuruan untuk mencapai tujuan pembelajaran diharapkan. Oleh karenanya kemampuan dalam mengelola kelas dengan menerapkan manajemen kelas yang efektif menjadi suatu keharusan, sebab pengelolaan kelas akan berdampak langsung terhadap peserta didiknya. Dampak tersebut mencakup hasil belajar, prestasi belajar, dan motivasi belajar.

Berdasarkan hal tersebut di atas maka implementasi program pembinaan berkelanjutan terhadap keterampilan manajemen kelas guru kejuruan di SMK Negeri se Kota Padang Panjang harus direncanakan dengan baik dan matang

Perencanaan pada hakekatnya merupakan proses pemikiran sistematis, analisis dan rasional untuk menentukan apa yang akan dilakukan, bagaimana

melakukannya, siapa pelaksananya dan kapan kegiatan itu harus dilaksanakan. Dengan kata lain perencanaan, yaitu pemilihan atau penetapan tujuan-tujuan organisasi atau kegiatan, dengan menentukan strategi, kebijaksanaan, program, prosedur, metode, sistem, anggaran dan standar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan. Maka dalam bidang/kegiatan/program apapun, perencanaan merupakan unsur yang sangat penting dan strategis sebagai pemandu arah pelaksanaan suatu kegiatan/program untuk mencapai tujuan atau sasaran yang dikehendaki.

Sebagai seorang *manager* kepala sekolah hendaknya harus mampu melaksanakan kepemimpinannya diantaranya kemampuan dalam menyusun rencana program sekolah termasuk rencana pembinaan berkelanjutan terhadap keterampilan manajemen kelas guru kejuruan. Sebagaimana dikemukakan oleh Hendarman dan Rohanim (2018:219) bahwa sebagai manajer kepala sekolah pada hakekatnya diantaranya adalah sebagai seorang perencana. Oleh karenanya agar pembinaan berkelanjutan terhadap keterampilan manajemen kelas guru kejuruan dapat berjalan sesuai dengan hasil yang diharapkan maka kepala sekolah harus menyusun dan perlu perencanaan yang matang. Karena setiap apapun suatu kegiatan harus terencana dengan baik, begitu pula kepala sekolah dalam melaksanakan pembinaan berkelanjutan terhadap keterampilan manajemen kelas guru kejuruan, sebab perencanaan adalah fungsi utama dalam manajemen.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dapat diketahui bahwa implementasi perencanaan pembinaan berkelanjutan yang dilakukan oleh Kepala sekolah terhadap keterampilan manajemen kelas Guru kejuruan di SMK Negeri se Kota Padang Panjang diantaranya adalah melalui program peningkatan kompetensi guru dalam proses pembelajaran mengajar. Materi pembinaannya meliputi penyusunan silabus dan RPP serta bahan ajar, implementasi model pembelajaran serta penilaian hasil proses pembelajaran sesuai dengan kurikulum yang diberlakukan pada SMK bersangkutan.

Perencanaan program pembinaan tersebut disusun oleh kepala sekolah dan *team work*/tim pengembangan sekolah (TPS) yang telah dibentuk oleh

kepala sekolah melalui kegiatan IHT/workshop/lokakarya yang dilaksanakan setiap akhir tahun pelajaran dengan mendatangkan narasumber yang kompeten. Selanjutnya program tersebut dituangkan ke dalam Rencana Kerja Tahunan (RKT)/ Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS).

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan seperti tersebut di atas menunjukkan bahwa implementasi perencanaan pembinaan berkelanjutan terhadap keterampilan manajemen kelas Guru kejuruan yang sudah dilakukan oleh Kepala SMK Negeri Se Kota Padang Panjang dilaksanakan tidak secara langsung dan berkaitan secara khusus/spesifik dengan keterampilan manajemen kelas. Hal ini menjadikan langkah-langkah atau mekanisme perencanaannyapun juga tidak secara khusus atau spesifik berkaitan langsung dengan keterampilan manajemen kelas. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Fadriati *et.al.* (2019: 67) bahwa langkah-langkah model pembinaan berkelanjutan untuk meningkatkan keterampilan manajemen kelas terdiri dari tiga langkah, yaitu tahap perencanaan, tahap pelaksanaan dan tahap evaluasi. Mekanisme yang dilakukan pada tahap perencanaan dalam model pembinaan berkelanjutan untuk meningkatkan keterampilan manajemen kelas adalah sebagai berikut:

- (1) Pembimbing, dalam hal ini Kepala Sekolah atau Pengawas memberikan tes awal untuk melihat kompetensi awal dan keterampilan manajemen kelas yang dimiliki guru.
- (2) Pembimbing mengarahkan dan membimbing guru untuk mengeksplorasi dan menyelidiki berbagai sumber/literatur yang berhubungan dengan manajemen kelas dan mengidentifikasi masalah untuk menyelesaikan masalah secara individu maupun kelompok.
- (3) Mendorong guru untuk dapat mengungkapkan masalah yang dihadapi dalam keterampilan manajemen kelas dengan ide-ide atau strategi yang cocok untuk menyelesaikan masalah di kelas.

2. Implementasi pelaksanaan pembinaan berkelanjutan yang dilakukan oleh Kepala sekolah terhadap keterampilan manajemen kelas Guru kejuruan di SMK Negeri Kota Padang Panjang

Dalam implementasi fungsi-fungsi manajemen, pelaksanaan kegiatan merupakan perwujudan terhadap program-program yang sudah ditentukan/direncanakan sebelumnya. Tentunya kegiatan yang akan dilaksanakan harus sesuai dengan tujuan program yang diharapkan. Sebaliknya tujuan kegiatan tersebut tidak tercapai bahkan gagal apabila kegiatan yang dilaksanakan tidak sesuai dengan tujuan itu sendiri.

Sebagai seorang *manajer* di sekolah, Kepala sekolah harus memiliki kemampuan dan bertanggungjawab untuk melaksanakan kegiatan sekolah yang sudah direncanakan secara terus menerus dan berkelanjutan sesuai dengan tujuan yang diharapkan. Demikian pula dengan implementasi pembinaan berkelanjutan yang dilakukan oleh kepala sekolah terhadap keterampilan manajemen kelas pada guru kejuruan di SMK Negeri se Kota Padang Panjang.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan di SMK Negeri 1 Padang Panjang dan SMK Negeri 2 Padang Panjang dapat diketahui bahwa implementasi pelaksanaan pembinaan berkelanjutan oleh kepala sekolah terhadap keterampilan manajemen kelas guru kejuruan SMK dilaksanakan melalui: 1) IHT/lokakarya/workshop yang dilaksanakan pada setiap akhir tahun pelajaran, 2) kegiatan IHT/lokakarya/workshop tersebut dilaksanakan oleh Tim Pengembang Kurikulum (TPK)/Tim Pengembang Sekolah (TPS) yang telah ditunjuk dan ditetapkan oleh kepala sekolah, 3) materi yang disampaikan meliputi bimbingan teknik penyusunan silabus dan RPP serta implementasi sistem penilaian pembelajaran yang disesuaikan dengan perkembangan kurikulum yang digunakan atau yang sedang berlaku secara nasional, 4) materi disampaikan/dibimbing oleh narasumber yang berasal dari pengawas pendidikan atau instruktur dari TPK Provinsi atau lembaga lain yang dianggap kompeten dengan materi bersangkutan, 5) monitoring guru dalam kegiatan belajar mengajar dilakukan melalui supervisi pembelajaran yang dilaksanakan oleh kepala sekolah dan atau tim supervisi pembelajaran yang sudah ditentukan

dan ditetapkan oleh kepala sekolah, 6) hasil supervisi guru dalam proses pembelajaran ditindaklanjuti oleh kepala sekolah/pengawas untuk mendapatkan pembinaan lebih lanjut.

Berdasarkan hasil penelitian seperti yang telah diuraikan tersebut di atas menunjukkan bahwa implementasi pelaksanaan pembinaan berkelanjutan terhadap keterampilan manajemen kelas Guru kejuruan yang sudah dilakukan oleh Kepala SMK Negeri Se Kota Padang Panjang dilaksanakan tidak secara langsung dan berkaitan secara khusus/spesifik dengan keterampilan manajemen kelas. Hal ini menjadi salah satu penyebab keterampilan manajemen kelas yang dimiliki guru kejuruan di SMK Negeri se Kota Padang Panjang masih kurang memuaskan/optimal. Akibatnya proses pembelajaran khususnya pada mata pelajaran kejuruan berlangsung kurang efektif sehingga tujuan pembelajaran tidak tercapai sebagaimana yang diharapkan dengan salah satu indikasi masih rendahnya daya serap tamatan/lulusan SMK Negeri se Kota Padang Panjang oleh dunia usaha/industri.

Menurut Fadriati *et.al* (2019: 67) dalam penelitiannya yang berjudul “*Model Pembinaan Berkelanjutan untuk Meningkatkan Keterampilan Manajemen Kelas Guru SLTA*” dikemukakan bahwa langkah-langkah model pembinaan berkelanjutan untuk meningkatkan keterampilan manajemen kelas terdiri atas tahapan perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi. Pada langkah pelaksanaan juga dilakukan tahapan mengawasi, mengamati, dan meneliti. Apabila peningkatan keterampilan manajemen kelas guru belum tercapai pada siklus pertama, maka dapat dilanjutkan dengan siklus berikutnya dengan tahapan yang sama sesuai dengan kebutuhan. Setelah kepala sekolah/pengawas melakukan eksplorasi terhadap kemampuan awal keterampilan manajemen kelas yang dimiliki guru kejuruan maka pada tahap pelaksanaan, mekanisme yang dilakukan pada model pembinaan berkelanjutan untuk meningkatkan keterampilan manajemen kelas adalah sebagai berikut:

- (1) Mendorong guru untuk dapat mengungkapkan masalah yang dihadapi dalam keterampilan manajemen kelas dengan ide-ide atau strategi yang cocok untuk menyelesaikan masalah di kelas.

- (2) Pembimbing menawarkan kesempatan kepada guru untuk dapat menyelesaikan masalah dengan memberikan kontribusi yang bernilai dengan membandingkan permasalahan guru dan dianalisis dengan menggunakan teori manajemen kelas.
- (3) Memperlihatkan tayangan video pembelajaran tentang manajemen kelas yang sesuai dengan standar manajemen kelas untuk mengarahkan guru agar memiliki keterampilan manajemen kelas yang sesuai.
- (4) Mendiskusikan kasus yang dihadapi guru dalam melakukan manajemen kelas dengan menyelesaikan kasus dengan menggunakan kajian teori yang relevan.
- (5) Mendorong guru untuk menyelesaikan masalah pada praktek manajemen kelas dengan memberikan tugas secara mandiri dan kelompok.
- (6) Guru berkonsultasi dengan pembimbing mengenai keterampilan manajemen kelas
- (7) Mendorong guru untuk mempersiapkan perangkat pembelajaran yang mendukung untuk keterampilan manajemen kelas dengan mengumpulkan ide-ide kreatif dengan proses menganalisis dari masalah sehingga menciptakan perangkat yang efektif untuk pembelajaran
- (8) Pembimbing membantu guru untuk menganalisis dan mengevaluasi kegiatan pembelajaran dengan memberikan penjelasan tentang keterampilan mengajar dan menyimpulkan materi pelajaran baik diberikan di depan kelas maupun lainnya, sehingga akan mengkontruksi pemikiran dan aktivitas yang dilakukan selama proses bimbingan
- (9) Mendiskusikan rubrik assesmen yang akan digunakan untuk penilaian dengan evaluasi dalam bentuk quiz dan adanya rangkuman yang diberi masukan yang dinilai oleh pembimbing yang terintegrasi pada sistem penilaian.

3. Implementasi evaluasi pembinaan berkelanjutan yang dilakukan oleh Kepala sekolah terhadap keterampilan manajemen kelas Guru kejuruan di SMK Negeri Kota Padang Panjang

Evaluasi adalah suatu proses yang menentukan kondisi, dimana suatu tujuan telah dapat dicapai. Keberhasilan sebuah kegiatan dapat dilihat dari hasil yang dicapainya dan tujuan adalah titik akhir dari sebuah kegiatan dan dari tujuan itu juga sebagai pangkal tolak pelaksanaan kegiatannya selanjutnya. Keberhasilan sebuah tujuan dapat dilihat dari efektivitas dalam pencapaian tujuan itu serta tingkat efisiensi dari penggunaan berbagai sumber daya yang dimiliki.

Evaluasi bertujuan untuk mendapatkan informasi yang dapat digunakan untuk pengambilan keputusan bagi seluruh komponen, baik pada konteks, *input*, proses, *output*, maupun *outcome*-nya (Sukardi, 2012 dalam Usman *et.al*, 2018:253). Tindakan yang dilakukan tujuannya adalah untuk memberikan makna atau sesuatu yang dievaluasi, sehingga evaluasi dapat menunjukkan kualitas yang dinilai sehingga dapat dijadikan sebagai *rewards system* atau untuk memperbaiki sistem yang ada untuk pengembangan lebih lanjut. Dengan demikian, kegiatan evaluasi merupakan langkah awal yang harus ditempuh sebelum melakukan perbaikan.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan di SMK Negeri 1 Padang Panjang dan SMK Negeri 2 Padang Panjang dapat diketahui bahwa implementasi evaluasi pembinaan berkelanjutan terhadap keterampilan manajemen kelas Guru kejuruan yang sudah dilakukan oleh Kepala SMK Negeri Se Kota Padang Panjang didasarkan pada hasil supervisi pembelajaran di kelas dilakukan oleh kepala sekolah atau tim supervisi pembelajaran yang sudah ditunjuk dan ditetapkan kepala sekolah dan dilaksanakan setiap semester.

Komponen supervisi pembelajaran yang dilakukan terdiri dari penyusunan silabus dan RPP yang sudah disusun, proses pembelajaran yang sedang dilakukan guru dan sistem penilaian pembelajaran yang dilakukan guru. Selanjutnya kepala sekolah menindaklanjuti hasil supervisi pembelajaran

tersebut dengan melakukan pembinaan terhadap guru bersangkutan terutama kepada guru-guru dengan hasil supervisi pembelajaran yang kurang memuaskan atau kurang optimal. Hasil supervisi pembelajaran tersebut juga dimanfaatkan oleh kepala sekolah sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan tugas guru dan jumlah jam mengajarnya termasuk jumlah jam tambahan seperti kepala kompetensi keahlian, kepala bengkel, wali kelas, guru piket dan lain sebagainya.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut di atas menunjukkan bahwa implementasi evaluasi pembinaan berkelanjutan terhadap keterampilan manajemen kelas Guru kejuruan yang sudah dilakukan oleh Kepala SMK Negeri Se Kota Padang Panjang dilaksanakan tidak secara langsung dan spesifik berkaitan dengan keterampilan manajemen kelas, termasuk tindak lanjut hasil evaluasi yang dilakukan Kepala sekolah juga tidak berkaitan secara langsung dengan pembinaan berkelanjutan terhadap keterampilan manajemen kelas guru kejuruan. Bahkan upaya Kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru termasuk Guru kejuruan melalui kegiatan IHT/lokakarya yang dilaksanakan setiap tahun lebih cenderung sebagai usaha kepala sekolah untuk memberikan informasi tentang perkembangan kurikulum yang berlaku seperti kurikulum 2013. Sehingga pembinaan berkelanjutan yang dilakukan oleh kepala sekolah terhadap keterampilan manajemen kelas guru kejuruan tidak berjalan secara berkesinambungan karena tujuan yang belum tercapai tidak sesuai dengan tindak lanjut yang dilakukan. Hal inilah yang menyebabkan keterampilan manajemen kelas guru kejuruan di SMK Negeri se Kota Padang Panjang kurang optimal.

Menurut Fadriati *et.al* (2019: 67) dalam penelitiannya yang berjudul “*Model Pembinaan Berkelanjutan untuk Meningkatkan Keterampilan Manajemen Kelas Guru SLTA*” dikemukakan bahwa evaluasi yang dilakukan pada model tersebut adalah apabila peningkatan keterampilan manajemen kelas guru belum tercapai pada siklus pertama, maka dapat dilanjutkan dengan siklus berikutnya dengan tahapan yang sama sesuai dengan kebutuhan. Dengan demikian pembinaan berkelanjutan terhadap keterampilan manajemen kelas

guru tersebut berlangsung secara terus-menerus dan berkesinambungan sampai tujuan yang diharapkan tercapai.

Hal yang hampir senada dikemukakan oleh Priansa (2018:117) bahwa pembinaan dan pengembangan keprofesian berkelanjutan termasuk terhadap keterampilan manajemen kelas mencakup mencakup kegiatan perencanaan, pelaksanaan, evaluasi dan refleksi yang didesain untuk meningkatkan karakteristik, pengetahuan, pemahaman, dan keterampilan melalui siklus evaluasi, refleksi pengembangan belajar, perencanaan dan implementasi kegiatan pengembangan keprofesian guru secara berkelanjutan, sehingga diharapkan guru akan mampu mempercepat pengembangan kompetensi pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian untuk kemajuan karirnya.

Oleh karena itu pula kepala sekolah harus mengubah pola evaluasi yang mulanya bersifat semesteran atau tahunan menjadi sebagai siklus yang setiap saat dengan melakukan interaksi informal dengan guru-gurunya sehingga permasalahan yang timbul dengan segera dapat diatasi.

4. Faktor pendukung dan faktor penghambat yang dialami Kepala sekolah dalam melakukan pembinaan berkelanjutan terhadap keterampilan manajemen kelas pada Guru kejuruan di SMK Negeri Kota Padang Panjang

a. Faktor pendukung pembinaan berkelanjutan terhadap keterampilan manajemen kelas guru kejuruan

Suatu kegiatan yang telah direncanakan dapat dilaksanakan atau tidak bahkan berhasil sesuai dengan tujuan yang diharapkan atau tidak sangat dipengaruhi oleh adanya faktor pendukung yang melingkupinya. Berdasarkan hasil penelitian, dapat dikemukakan bahwa faktor pendukung dapat diimplementasikannya pembinaan berkelanjutan oleh Kepala sekolah terhadap keterampilan manajemen kelas Guru kejuruan di SMK Negeri se Kota Padang Panjang, terdiri dari 2 (dua) faktor, yaitu faktor internal yang berasal dari kepala sekolah itu sendiri dan faktor eksternal yang berasal dari luar diri kepala sekolah itu sendiri.

Faktor pendukung dapat diimplementasikannya pembinaan berkelanjutan oleh Kepala Sekolah yang berasal dari faktor internal adalah tingginya komitmen dan motivasi kepala sekolah untuk meningkatkan mutu pendidikan di SMK Negeri se Kota Padang Panjang. Adanya kerjasama dan komunikasi yang baik antara kepala sekolah dengan guru serta dengan komite sekolah, sehingga akan mempermudah dalam menyatukan gagasan/ide untuk meningkatkan mutu sekolah. Sedangkan faktor eksternal berasal dari masih tingginya partisipasi dan antusiasme guru kejuruan untuk meningkatkan kompetensi mengajarnya sehingga akan mempermudah dalam mengimplementasikan pembinaan berkelanjutan diantaranya mengenai keterampilan manajemen kelas serta tingginya dukungan moral maupun materil komite sekolah untuk meningkatkan mutu pendidikan yang dinaunginya.

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan di atas maka kepala sekolah sebagai manajer harus memiliki kemampuan untuk dapat memanfaatkan seoptimal mungkin potensi faktor pendukung tersebut untuk meningkatkan keterampilan manajemen kelas guru kejuruan di SMK Negeri se Kota Padang Panjang melalui kegiatan pembinaan berkelanjutan. Sebagaimana dinyatakan oleh Mulyasa (2003: 112) yang dikutip oleh Susanto (2018: 22) bahwa kepala sekolah mempunyai tugas dan tanggung jawab dalam meningkatkan kemampuan profesional guru dan meningkatkan kualitas pembelajaran melalui pembelajaran efektif yang diantaranya adalah dengan meningkatkan keterampilan manajemen kelas yang dimiliki guru.

b. Faktor penghambat pembinaan berkelanjutan terhadap keterampilan manajemen kelas guru kejuruan

Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa implementasi pembinaan berkelanjutan terhadap keterampilan manajemen kelas Guru kejuruan yang sudah dilakukan oleh SMK Negeri se Kota Padang Panjang belum dapat dilaksanakan secara langsung dan berkaitan secara khusus /spesifik dengan keterampilan manajemen kelas. Hal ini disebabkan oleh

karena adanya beberapa kendala yang dihadapi kepala sekolah/sekolah, diantaranya adalah:

- 1) masih rendahnya tingkat pengetahuan dan pemahaman kepala sekolah maupun guru kejuruan tentang keterampilan manajemen kelas, baik secara teoritis maupun praktis. Keterbatasan tersebut menyebabkan pembinaan untuk meningkatkan kompetensi guru melalui IHT/ lokakarya yang dilaksanakan setiap tahun pelajaran lebih banyak materinya berkaitan dengan kebijakan dan perkembangan kurikulum 2013 diantaranya dengan bimbingan teknis penyusunan perangkat pembelajaran seperti penyusunan silabus dan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP), model pembelajaran, dan teknis penilaian.
- 2) masih adanya guru kejuruan yang kurang peduli dan sadar diri terhadap keterbatasan kompetensi mengajar yang dimilikinya tetapi tidak mau belajar untuk selalu meningkatkan kompetensinya baik kompetensi profesional maupun kompetensi pedagogiknya, termasuk keterampilan manajemen kelas.
- 3) belum tersedianya buku referensi khususnya di perpustakaan sekolah mengenai keterampilan manajemen kelas, sehingga guru kekurangan literatur dalam meningkatkan pengetahuan dan pemahamannya mengenai keterampilan manajemen kelas.

5. Solusi yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam menghadapi hambatan pelaksanaan pembinaan berkelanjutan terhadap keterampilan manajemen kelas Guru kejuruan di SMK Negeri Kota Padang Panjang

Menurut Susanto (2018: 29) menyatakan bahwa keberhasilan pendidikan di sekolah, salah satunya ditentukan oleh keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola pendidik (guru) dan tenaga kependidikan yang berada dalam sistem persekolahan, diantaranya dalam membantu meningkatkan kinerja/kompetensi mengajar guru melalui berbagai kegiatan. Oleh karenanya apapun yang menjadi kendala atau hambatan terhadap upaya peningkatan kompetensi guru

tersebut termasuk peningkatan keterampilan manajemen kelas guru kejuruan SMK, kepala sekolah harus mampu mengupayakan berbagai solusinya.

Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa solusi yang dilakukan untuk mengatasi berbagai kendala yang dihadapi dalam mengimplementasikan pembinaan berkelanjutan terhadap keterampilan manajemen kelas guru kejuruan di SMK Negeri se Kota Padang Panjang, yang dilakukan oleh kepala sekolah adalah: 1) melaksanakan kegiatan pendidikan dan latihan serta pembinaan berkelanjutan yang berkaitan dengan keterampilan manajemen kelas dengan menerapkan model pembinaan berkelanjutan untuk meningkatkan keterampilan manajemen kelas guru. Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh Priansa (2018:117) bahwa profesionalitas guru perlu ditingkatkan secara berkelanjutan yang dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan, secara bertahap dan berkelanjutan sehingga guru dapat memelihara, meningkatkan, dan memperluas pengetahuan dan keterampilannya termasuk keterampilan manajemen kelas untuk melaksanakan proses pembelajaran secara profesional, 2) menumbuhkan kesadaran dan kemandirian pada guru-guru yang kurang peduli terhadap kompetensi yang dimilikinya, termasuk keterampilan manajemen kelas untuk selalu meningkatkan profesionalismenya sebagai guru, 3) menyediakan/menambah koleksi buku-buku referensi di perpustakaan yang berkaitan dengan keterampilan manajemen kelas dan atau kompetensi guru lainnya yang dapat dijadikan sebagai salah satu sumber belajar baik bagi kepala sekolah maupun guru. Karena sejatinya baik kepala sekolah atau guru harus memiliki komitmen untuk selalu belajar sepanjang hayat dalam konteks sekolah-sekolah modern dan tidak terkungkung oleh kebiasaan-kebiasaan lama.

BAB V

PENUTUP

A. Simpulan

Kesimpulan yang dapat diambil dari hasil penelitian yang telah dilakukan mengenai implementasi pembinaan berkelanjutan oleh kepala sekolah terhadap keterampilan manajemen kelas guru kejuruan di SMK Negeri se Kota Padang Panjang, sebagai berikut:

1. Implementasi pembinaan berkelanjutan oleh kepala sekolah baik pada tahap perencanaan, pelaksanaan maupun evaluasi terhadap keterampilan manajemen kelas guru kejuruan di SMK Negeri se Kota Padang Panjang dilaksanakan tidak secara langsung dan berkaitan secara khusus/spesifik dengan keterampilan manajemen kelas. Hal ini menjadi salah satu penyebab keterampilan manajemen kelas yang dimiliki guru kejuruan di SMK Negeri se Kota Padang Panjang masih kurang memuaskan. Akibatnya dapat menjadi salah satu penyebab tidak efektifnya proses pembelajaran di kelas baik teori maupun praktek sehingga hasil belajar tidak sesuai dengan tujuan pembelajaran yang diharapkan dan akan mempengaruhi mutu lulusan SMK Negeri se Kota Padang Panjang khususnya yang sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan dunia usaha/dunia industri.
2. Faktor pendukung dapat diimplementasikannya pembinaan berkelanjutan terhadap keterampilan manajemen kelas Guru kejuruan di SMK Negeri se Kota Padang Panjang terdiri dari 2 (dua) faktor, yaitu faktor internal yang berasal dari kepala sekolah itu sendiri dan faktor eksternal yang berasal dari luar diri kepala sekolah itu sendiri. Faktor internal berasal dari tingginya komitmen dan motivasi Kepala Sekolah untuk meningkatkan mutu pendidikan di SMK Negeri se Kota Padang Panjang. Adanya kerjasama dan komunikasi yang baik antara kepala sekolah dengan guru serta dengan komite sekolah. Faktor eksternal berasal dari masih tingginya partisipasi dan antusiasme guru kejuruan untuk meningkatkan kompetensi mengajarnya serta tingginya dukungan moral

maupun materil komite sekolah untuk meningkatkan mutu pendidikan yang dinaunginya. Sedangkan faktor penghambat atau kendala belum dapat diimplementasikannya pembinaan berkelanjutan terhadap keterampilan manajemen kelas Guru kejuruan di SMK Negeri se Kota Padang Panjang secara langsung dan berkaitan khusus/spesifik dengan keterampilan manajemen kelas guru kejuruan di SMK Negeri se Kota Padang Panjang adalah a) masih rendahnya tingkat pengetahuan dan pemahaman kepala sekolah maupun guru kejuruan tentang keterampilan manajemen kelas, baik secara teoritis maupun praktis, b) masih adanya guru kejuruan yang kurang peduli dan sadar diri terhadap keterbatasan kompetensi mengajar yang dimilikinya tetapi tidak mau belajar untuk selalu meningkatkan kompetensinya baik kompetensi profesional maupun kompetensi pedagogiknya, termasuk keterampilan manajemen kelas, c) belum tersedianya buku referensi khususnya di perpustakaan sekolah mengenai keterampilan manajemen kelas, sehingga guru kekurangan literatur dalam meningkatkan pengetahuan dan pemahamannya mengenai keterampilan manajemen kelas.

3. Solusi yang dilakukan Kepala Sekolah/Sekolah untuk mengatasi berbagai hambatan/kendala dalam mengimplementasikan pembinaan berkelanjutan terhadap keterampilan manajemen kelas guru kejuruan di SMK Negeri se Kota Padang Panjang, melalui: 1) melaksanakan kegiatan pendidikan dan latihan serta pembinaan berkelanjutan yang berkaitan dengan keterampilan manajemen kelas dengan menerapkan model pembinaan berkelanjutan untuk meningkatkan keterampilan manajemen kelas guru, 2) menumbuhkan kesadaran dan kemandirian pada guru-guru yang kurang peduli untuk selalu meningkatkan profesionalismenya sebagai guru, 3) menyediakan/menambah koleksi buku-buku referensi di perpustakaan yang berkaitan dengan keterampilan manajemen kelas dan atau kompetensi guru lainnya.

B. Implikasi

Implikasi dari penelitian ini adalah:

1. Keterampilan manajemen kelas memiliki peran yang sangat penting dan strategis serta pengaruh yang sangat menentukan dalam keberhasilan proses pembelajaran di kelas. Oleh karenanya pembinaan berkelanjutan oleh kepala sekolah terhadap keterampilan manajemen kelas guru kejuruan SMK sangat penting dan diperlu dilakukan secara intensif sebagai salah satu upaya meningkatkan kompetensi pedagogik guru SMK yang pada akhirnya akan meningkatkan mutu pendidikan termasuk meningkatnya mutu lulusan/tamatan SMK
2. Keberhasilan kepala sekolah dalam melakukan pembinaan berkelanjutan terhadap keterampilan manajemen kelas guru kejuruan SMK salah satunya sangat dipengaruhi oleh keterampilan manajerial kepala sekolah. Oleh karenanya Kepala sekolah harus memiliki kemampuan dan kemauan dalam mengimplementasikan fungsi-fungsi manajemen secara efektif dan efisien, baik pada perencanaan, pelaksanaan/pengorganisasian maupun evaluasi.

C. Saran

1. Saran untuk pengambil kebijakan pendidikan. Dalam pembuatan kebijakan untuk meningkatkan kompetensi guru dalam proses pembelajaran khususnya guru kejuruan hendaknya ada hal yang secara langsung dan berkaitan khusus dengan pembinaan berkelanjutan terhadap keterampilan manajemen kelas guru.
2. Saran untuk kepala sekolah. Kepala SMK/sekolah hendaknya melakukan pembinaan berkelanjutan terhadap guru kejuruan yang secara spesifik berkaitan langsung dengan keterampilan manajemen kelas.
3. Saran peneliti berikutnya. Perlu dilakukan penelitian lebih lanjut dan mendalam tentang “implementasi model pembinaan berkelanjutan untuk meningkatkan keterampilan manajemen kelas guru” pada semua tingkatan sekolah karena masing-masing tingkatan sekolah memiliki karakteristik dan permasalahan yang berbeda-beda.

DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Abu, S.N. (2014). Pembinaan Guru Oleh Kepala Sekolah Dalam Pengelolaan Pembelajaran di Sekolah Dasar . *Jurnal Bahana Manajemen Pendidikan*, 2 (1). 704-831.
- Agus, R. H.A. (2015). Strategi Pengelolaan Kelas Dalam Proses Pembelajaran. *Jurnal Pendidikan Pedagogik*, 3 (1). 1-12.
- Agustine, T.D., Gunarto, T. dan Ramdani, D.S. (2019). Strategi Pembinaan untuk Meningkatkan Profesionalisme Guru SMK. *Prosiding Seminar Nasional Pendidikan FKIP*, 2 (1). 609-618.
- Al Yakin, A. (2019). Manajemen Kelas di Era Industri 4.0. *Journal Peqquruang: Conference Series*, 1 (2). 9-12.
- Amilda. (2015). Pengelolaan Kelas Yang Humanis. *Jurnal Idaroh*, 1 (1), 81-100.
- Andriani, D.E. (2008). Peran Kepala Sekolah dalam Upaya Mewujudkan Perubahan Sekolah. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 2 (4), 52-61.
- Andriani, D.E. (2010). Mengembangkan Profesionalitas Guru Abad 21 Melalui Program Pembimbingan yang Efektif. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 2 (5), 1-14.
- Arfani, W.J. dan Sugiono. (2014). Manajemen Kelas yang Efektif: Penelitian di Tiga Sekolah Menengah Atas. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 2 (1), 44-57.
- Asmadawati. (2014). Keterampilan Mengelola Kelas. *Jurnal Logaritma*, 2 (2), 1-12.
- Barnawi dan Arifin, M. (2017). *Kinerja Guru Profesional: Instrumen Pembinaan, Peningkatan, dan Penilaian*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Barus, Z., Siagian, S. dan Purba, S. (2016). Upaya Peningkatan Keterampilan Dasar Mengajar Guru melalui Supervisi Klinis dengan Pendekatan Kolaboratif di SMK Negeri 1 Berastagi Kabupaten Karo. *Jurnal Pendidikan dan Kepengawasan*, 3 (2), 18-32.
- Bluestein, J. (2013). *Manajemen Kelas: Teori dan Aplikasinya (Terjemahan)*. Jakarta: Indeks.
- Chandra, R. (2015). Classroom Management for Effective Teaching. *International Journal of Education and Psychological Research*, 4 (4). 13-15.

- Danim, S. dan Danim, Y. (2013). *Administrasi Sekolah dan Manajemen Kelas: Strategi Membangun Disiplin Kelas dan Suasana Edukatif di Sekolah*. Bandung: Pustaka Setia.
- Darma, S., Sugiyono, Mulyatiningsih, E., Sutopo, Irwanto, Palunsu, E.J., Triatmojo, P., & Siswanto, R. (2013). *Tantangan Guru SMK Abad 21*. Jakarta: Direktorat Pembinaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan Pendidikan Menengah Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan RI.
- Daryono. (2014). Pembinaan Berkelanjutan Dalam Peningkatan Keterampilan Guru Menyusun Rencana Pelaksanaan Pembelajaran. *Jurnal Penelitian Tindakan Sekolah dan Kepengawasan (edisi khusus)*, 1 (1), 1-8.
- Destiana, B. dan Utami, P. (2017). Urgensi Kompetensi Pedagogik Guru Vokasional Pada Pembelajaran Abad 21. *Jurnal Elinvo (Electronics, Informatics, and Vocational Education)*, 2 (2), 212-222.
- Djabidi, F. (2017). *Manajemen Pengelolaan Kelas: Upaya Peningkatan Strategi dan Kualitas dalam Pembelajaran*. Malang: Madani.
- Djamarah, B.S. dan Zain, A. (2006). *Strategi Belajar Mengajar*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Erwinsyah, A. (2017). Manajemen Kelas Dalam Meningkatkan Efektivitas Proses Belajar Mengajar. *Tadbir : Jurnal Manajemen Pendidikan*, 5(2), 87-104.
- Fadriati, Muchlis, S.L., Marhadi dan Maharani, M. (2019). *Model Pembinaan Berkelanjutan untuk Meningkatkan Keterampilan Manajemen Kelas Guru SLTA*. Penelitian Payung: Program Studi Manajemen Pendidikan Islam. Program Pascasarjana IAIN Batusangkar.
- Febriana, R. (2019). *Kompetensi Guru*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Fitriyah, R. N. (2019). Pengembangan Kompetensi Guru di Era Revolusi Industri 4.0 Melalui Pendidikan dan Pelatihan. *Prosiding Sendi_U*, (5). 359-364.
- Ganti, K. (2019). Peningkatan Kemampuan Kepala Sekolah Dalam Penyusunan Program Supervisi melalui Pembinaan Berkelanjutan. *Jurnal Manajemen dan Supervisi Pendidikan*, 3(2), 69-76.
- Ghani, R.A. (2014). *Metodologi Penelitian Tindakan Sekolah*. Depok: RajaGrafindo Persada.
- Gunawan, I. (2019). *Manajemen Kelas: Teori dan Aplikasinya*. Depok: RajaGrafindo Persada.

- Hartasani. (2017). Meningkatkan Kompetensi Guru Dalam Pengelolaan Kelas Melalui Supervisi Kunjungan Kelas di SMPN 4 Pasaman. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 2 (3), 649-659.
- Hasibuan, A.A. (2016). Manajemen Pembinaan Profesi Dalam Peningkatan Kinerja Guru (Studi di Madrasah Tsanawiyah DKI Jakarta). *Tanzhim : Jurnal Penelitian Manajemen Pendidikan*, 10 (1), 122-137.
- Hasan, A., Azmi, F., dan Syaukani. (2017). Manajemen Kepala Sekolah Dalam Pembinaan Kompetensi Guru di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Namira Medan. *Jurnal Edu Riligia*, 1 (4), 589-601.
- Helmawati. (2014). *Meningkatkan Kinerja Kepala Sekolah/Madrasah Melalui Managerial Skills*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Hendarman dan Rohanim. (2018). *Kepala Sekolah Sebagai Manajer: Teori dan Prakteknya*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Hendriana, C.E. (2018). Pengaruh Keterampilan Guru Dalam Mengelola Kelas Terhadap Hasil Belajar Peserta Didik di Sekolah Dasar. *Jurnal Pendidikan Dasar Indonesia*, 3 (2), 46-49.
- Irwanto. (2019). Kompetensi Guru Vokasional SMK di Era Revolusi Industri 4.0. *Prosiding Seminar Nasional Pendidikan FKIP*, 2 (1). 182-204.
- Irwantoro, N. dan Suryana, Y. (2016). *Kompetensi Pedagogik; Untuk Peningkatan dan Penilaian Kinerja Guru dalam Rangka Implementasi Kurikulum Nasional*. Surabaya: Genta Group Production.
- Istiqamah. (2012). Penerapan Pembinaan Berkelanjutan Guna Meningkatkan Kemampuan Guru Dalam Menyusun Rencana Pelaksanaan Pembelajaran. *Jurnal Dinamika*, 3 (2), 191-197.
- Jones, V. dan Jones, L. (2012). *Manajemen Kelas Komprehensif (Terjemahan)*. Jakarta : Kencana Predana Media Group.
- Kadir, S.F. (2014). Keterampilan Mengelola Kelas dan Implementasinya Dalam Proses Pembelajaran. *Jurnal Al-Ta'dib*, 7 (2), 16- 36.
- Kamdi, W. (2010). Implementasi *Project-Based Learning* di Sekolah Menengah Kejuruan. *Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran*, 17 (1), 98-110.

- Kartowagiran, B., Mardapi, D., Jaedun, A., Istiyono, Retnawati, H. & Musyadad. (2017). *Buku Pedoman Teknik Evaluasi Tata Kelola Kelembagaan dan Pembelajaran SMK 3 Tahun*. Jakarta: Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Kejuruan Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan RI.
- Karwati, E. dan Priansa, J.D. (2019). *Manajemen Kelas (Classroom Management): Guru Profesional yang Inspiratif, Kreatif, Menyenangkan, dan Berprestasi*. Bandung: Alfabeta.
- Kurniawan, A. (2018). *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Maghfuri, S. (2018). Pengaruh Kompetensi Guru, Kualitas Layanan Pendidikan dan Standar Kompetensi Lulusan Berdasarkan ISO 9001:2008 Terhadap Kemampuan *Life Skill* Peserta Didik di SMK Negeri 1 Bumijawa. *Jurnal Magisma*, 6 (1), 67-78.
- Mahyarudin. (2014). Pembinaan Berkelanjutan Dalam Peningkatan Kemampuan Guru Menyusun Rencana Pelaksanaan Pembelajaran. *Jurnal Penelitian Tindakan Sekolah dan Kepengawasan (edisi khusus)*, 1 (1), 16-22.
- Melani, D. (2015). Persepsi Guru Terhadap Pembinaan Kompetensi Profesional Guru Oleh Kepala Sekolah di SMK Se-Kecamatan Lubuk Bagalung Padang. *Jurnal Bahana Manajemen Pendidikan*, 2 (1), 381-759.
- Moleong, L.J. (2006). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulyadi. (2009). *Classroom Management: Mewujudkan Suasana Kelas yang Menyenangkan bagi Siswa*. Malang: UIN Malang Press.
- Mulyasa, E. (2009). *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Munawwaroh, L. (2018). Pengaruh Pengelolaan Kelas Terhadap Disiplin Belajar Siswa Kelas V Sekolah Dasar Se-Gugus I UPT Kecamatan Pundong Kabupaten Bantul. *Skripsi Universitas negeri Yogyakarta*.
- Naela, S. (2014). Pembinaan Berkelanjutan Dalam Peningkatan Kemampuan Guru Menyusun Rencana Pelaksanaan Pembelajaran. *Jurnal Penelitian Tindakan Sekolah dan Kepengawasan*, 1 (1), 48-55.
- Nata, A. (2019). *Pengembangan Profesi Keguruan Dalam Perspektif Islam*. Depok: Rajawali Pers Rajagrafindo Persada.

- Nurherliany, M. (2017). Strategi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Profesionalitas Guru: Studi Pada SMPN 2 Jatiwaras dan SMPN 2 Salopa Kabupaten Tasikmalaya. *Indonesian Journal of Education Management & Administration Review*, 1 (2), 169-175.
- Nurkolis, Yuliejantiningih, Y. dan Sunandar. (2017). Efektivitas Pengembangan Keprofesian Berkelanjutan untuk Guru. *Kelola: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 4 (1), 28-36.
- Parwathi, PLS., Santiyadnya, N. dan Adiarta, A. (2017). Keterampilan Guru Dalam Mengelola Kelas Pada Pembelajaran Prakarya dan Kewirausahaan di SMA Negeri 1 Singaraja. *Jurnal Pendidikan Teknologi dan Kejuruan*, 14 (2).188-198.
- Priansa, J.D. (2017). *Menjadi Kepala Sekolah dan Guru Profesional: Konsep Peran Strategis dan Pengembangannya*. Bandung: Pustaka Setia.
- Priansa, J.D. (2018). *Kinerja dan Profesionalisme Guru*. Bandung: Alfabeta.
- Priansa, J.D. dan Setiana, S.S. (2018). *Manajemen & Supervisi Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia.
- Ramayulis dan Mulyadi. (2017). *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*. Jakarta: Kalam Mulia.
- Rosyadi, I.Y. dan Pardjono. (2015). Peran Kepala Sekolah Sebagai Manajer Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di SMP 1 Cilawu Garut. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 3 (1), 124-133.
- Saefullah, U. 2014. *Manajemen Pendidikan Islam*. Bandung : Pustaka Setia.
- Sajidan, Martono, T., Suharno, Widyo, P. & Isnantyo, D.F. (2017). *Konseptual Model Pengembangan Kompetensi Guru Produktif SMK Berbasis Industri*. Jakarta: Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Kejuruan Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan RI.
- Salim dan Haidir. (2019). *Penelitian Pendidikan: Metode, Pendekatan, dan Jenis*. Jakarta: Prenada Media.
- Sani, R.A. (2019). *Strategi Belajar Mengajar*. Depok: Rajawali Pers Rajagrafindo Persada.
- Sarwono, J. (2016). *Metodologi Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*, Yogyakarta: Graha Ilmu.

- Senang dan Maslachah. (2018). *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan Islam*. Malang: Madani.
- Sudarno, Indriayu, M., dan Cahyanti, D.S., (2018). Implementasi Program Link and Match dengan Dunia Usaha dan Dunia Industri pada Lulusan Pemasaran SMK Negeri 1 Surakarta. *Jurnal Pendidikan Bisnis dan Ekonomi*, 4 (1), 1-22.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R& D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R& D*. Bandung: Alfabeta.
- Sujadi, I., Wardani, D.K., Rahmawati, A., Maryono, D. & Oktaria, D. (2017). *Pola Kebijakan Pengembangan Guru Produktif Berdasarkan Inpres Nomor 9 Tahun 2016*. Jakarta: Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Kejuruan Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan RI.
- Sukardi, M. (2019). *Metodologi Penelitian Pendidikan: Kompetensi dan Praktiknya*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sulaiman. (2015). Classroom Management and The Implications to Quality of Learning. *Jurnal Ilmiah Peuradeun : International Multidisciplinary Journal*, 3 (3). 431-440.
- Sunhaji. (2014). Konsep Manajemen Kelas dan Implikasinya Dalam Pembelajaran. *Jurnal Kependidikan*. (2) 2, 30-46.
- Sunu, G.K.A. (2015). *Manajemen Kelas: Aplikasinya dalam Proses Pembelajaran di Pendidikan Formal*. Yogyakarta: Media Akademi.
- Supradnyani, N.M., Natajaya, I.N., dan Sunu, G.K.A. (2013). Kontribusi Kemampuan Manajemen Kelas, Etos Kerja dan Pemanfaatan Media Belajar Terhadap Efektifitas Pembelajaran. *Jurnal Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Ganesha Program Studi Administrasi Pendidikan*, (4), 1-10.
- Susanto, A. (2018). *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru: Konsep, Strategi, dan Implementasinya*. Depok: Prenadamedia Group.
- Suyanto dan Jihad, A. (2013). *Menjadi Guru Profesional: Strategi Meningkatkan Kualifikasi dan Kualitas Guru di Era Global*. Jakarta: Esensi Erlangga.
- Syaukani, Azmi, F., dan Hasan,A. (2017). Manajemen Kepala Sekolah Dalam Pembinaan Kompetensi Guru di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Namira Medan. *Jurnal Edu Riligia*, (1) 4, 589-601.

- Tim Ditjen Kelembagaan Agama Islam. (2003). *Kendali Mutu Pendidikan Agama Islam*. Jakarta: Ditjen Kelembagaan Agama Islam Departemen Agama RI.
- Tokan, P.R. (2016). *Manajemen Penelitian Guru: Untuk Pendidikan Bermutu*. Jakarta: Grasindo.
- Utomo, S.S. (2019). Guru di Era Revolusi Industri 4.0. *Makalah Seminar Nasional IKA UNY* : Yogyakarta.
- Wagiran, Parjono, Suyanto, W., Sofyan, H., Soenarto, S. & Yudiantoko, A. (2019). Competencies of Future Vocational Teachers : Perspective of In-Service Teachers and Educational Experts. *Cakrawala Pendidikan*, 38 (2), 387-397.
- Wahid, H.A., Muali, C. & Mutmainnah. (2017). Manajemen Kelas dalam Menciptakan Suasana Belajar yang Kondusif ; Upaya Peningkatan Prestasi Belajar Siswa. *Jurnal Al-Fikrah*, 5 (2), 180-194.
- Wahyuni, D. (2018). Peningkatan Kompetensi Guru Menuju Era Revolusi Industri 4.0. *Jurnal Pusat Penelitian Badan Keahlian Bidang Kesejahteraan Sosial DPR RI* , 10 (24), 13-18.
- Warman, B. (2016). Pengaruh Kompetensi Profesional Guru dan Motivasi Belajar Terhadap Hasil Belajar Siswa Jurusan Akuntansi Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 1 Kota Jambi. *Jurnal Pendidikan dan Keguruan*, 1 (1), 31-45.
- Wibowo, N. (2016). Upaya Memperkecil Kesenjangan Kompetensi Lulusan Sekolah Menengah Kejuruan Dengan Tuntutan Dunia Industri. *Jurnal Pendidikan dan Keguruan*, 23 (1), 45-50.
- Widiasworo, E. (2018). *Mahir Penelitian Pendidikan Modern*. Yogyakarta: Araska.
- Widiasworo, E. (2018). *Cerdas Pengelolaan Kelas: Panduan Mewujudkan Pembelajaran Efektif dan Berkualitas di Sekolah*. Yogyakarta: Diva Press.
- Wiyono, B.B., Kusmintardjo, & Supriyanto, A. (2014). *Grand Design Model Pembinaan Profesional Guru Berbasis Determinan Kinerja Guru*. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 20 (2), 165-175.
- Yildiz, G.N. (2017). Classroom Management and Student Achievement: A Study on Five Elementary Classrooms. *Anadolu Journal of Educational Sciences International*, 7 (1). 155-183.
- Yulianingsih, T.L. dan Sobandi, A. (2017). Kinerja Mengajar Guru sebagai Faktor Determinan Prestasi Belajar Siswa. *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran*, 2 (2). 157-165.

Zakaria, F.A., Musringah & Jariah, A. (2019). Implementasi Pelatihan dan Pengembangan Dalam Peningkatan Kinerja Guru (Studi Kasus di SMK Negeri 2 Lumajang). *Progress Conference*, (2), 475-480.

Zulaikha, S. (2011). Peningkatan Kemampuan Manajerial Guru Melalui Optimalisasi Pengelolaan Kelas. *Jurnal Perpektif Ilmu Pendidikan*, 24 (15). 1-14.