

**MANAJEMEN KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN
KETERAMPILAN GURU ABAD 21**

**(Studi Kasus di SMK Darul Maarif Pamanukan Subang
dan SMK NU Kaplongan Indramayu)**

**MANAGEMENT OF HEADMASTER IN IMPROVING
THE SKILL OF 21ST CENTURY TEACHERS**

**(Case Study at SMK Darul Maarif Pamanukan Subang
and SMK NU Kaplongan Indramayu)**

Oleh:

TOTO WIJAKSANA

NIM. 41038104200026

DISERTASI

untuk Memperoleh Gelar Doktor Ilmu Pendidikan
Diajukan dan Dipertahankan pada Sidang Terbuka
Program Doktor Ilmu Pendidikan
Sekolah Pascasarjana
Universitas Islam Nusantara



**PROGRAM DOKTOR
SEKOLAH PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NUSANTARA
BANDUNG
2025**

LEMBAR PERSETUJUAN

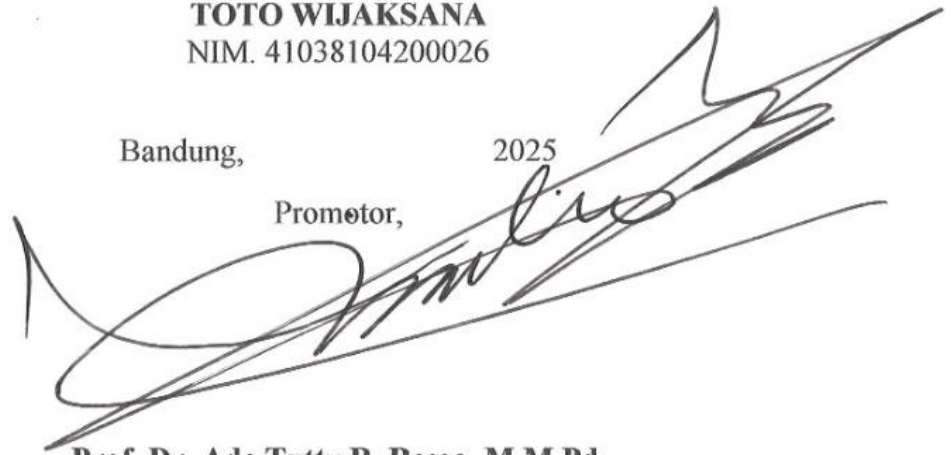
**MANAJEMEN KEPALA SEKOLAH DALAM
MENINGKATKAN KETERAMPILAN GURU ABAD 21
(Studi Kasus di SMK Darul Maarif Pamanukan Subang
dan SMK NU Kaplongan Indramayu)**

oleh:
TOTO WIJAKSANA
NIM. 41038104200026

Bandung,

2025

Promotor,



Prof. Dr. Ade Tutty R. Rossa, M.M.Pd.

Ko-Promotor,



Dr. Ida Tejawiani, M.M.

Anggota,



Dr. Helmawati, M.Pd.I.

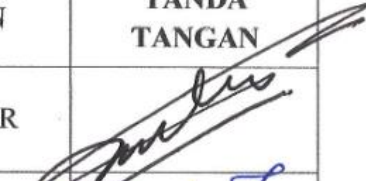
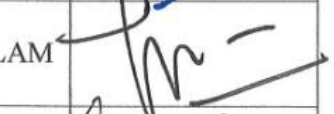
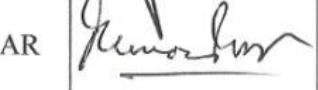
LEMBAR PERSETUJUAN SIDANG TERBUKA**(TAHAP 2)**

Yang Bertandatangan dibawah ini :

Nama : TOTO WIJAKSANA
NIM : 41038104200026
Angkatan/Kelas : 29/B
Tgl Sidang Tertutup : 12 Juni 2025
Judul Disertasi : Manajemen Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Meningkatkan keterampilan Guru Abad 21 (Studi Kasus di SMK Darul Maarif Pamanukan Subang dan SMK NU Kaplongan Indramayu)

Telah disetujui Promotor, Ko-Promotor, Anggota, Penguji dalam dan Penguji Luar untuk melanjutkan pada pelaksanaan Sidang Terbuka (Tahap 2):

Menyetujui,

NO	NAMA	JABATAN	TANDA TANGAN
1	Prof. Dr. Hj. Ade Tutty R. Rosa, M.M.Pd.	PROMOTOR	
2	Dr. Hj. Ida Tejawiani, M.M.	KO – PROMOTOR	
3	Dr. Helmawati, M.Pd.I.	ANGGOTA	
4	Dr. Ir. Okke Rosmaladewi, M.M.Pd.	PENGUJI DALAM	
5	Prof. Dr. M. Munandar Sulaeman, M.S.	PENGUJI LUAR	

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Toto Wijaksana

NIM : 41038104200026

Program Studi : S-3 Ilmu Pendidikan

Sekolah Pascasarjana Universitas Islam Nusantara
Bandung

Menyatakan bahwa disertasi dengan judul “Manajemen Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Keterampilan Guru Abad 21 (Studi Kasus di SMK Darul Maarif Pamanukan Subang dan SMK NU Kaplongan Indramayu)” adalah buah karya sendiri. Adapun bagian-bagian tertentu yang merupakan karya orang lain yang dikutip telah ditulis dengan jelas sumbernya sesuai dengan etika yang berlaku. Apabila kemudian hari ditemukan adanya pelanggaran atas etika keilmuan, maka saya siap mempertanggung jawabkan dan menerima sanksi.

Bandung, Juli 2025
Yang membuat pernyataan,



Toto Wijaksana
NIM. 41038104200026

ABSTRAK

Penelitian ini dilatarbelakangi kurang optimalnya kepemimpinan kepala sekolah dalam menjalankan fungsi manajerial sekolah, mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, hingga pengawasan yang berimplikasi pada rendahnya tingkat profesionalisme guru di sekolah. Tingkat pemanfaatan teknologi informasi sangat lemah, keadaan ini diperkuat dengan keterbatasan dan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan guru. Kondisi ini tercermin dalam empat masalah utama yang dihadapi, yaitu berpikir kritis, kreativitas, komunikasi dan kolaborasi. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan keterampilan guru abad 21. Adapun teori yang digunakan ialah prinsip-prinsip manajemen. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif studi kasus dengan meneliti objek serta kondisi alami di lingkungan SMK Darul Maarif Pamanukan Subang dan SMK NU Kaplongan Indramayu dilakukan melalui triangulasi (wawancara, observasi dan dokumentasi) dengan analisis data bersifat deduktif dan penekanan pada makna. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Perencanaan manajemen kepala sekolah memerlukan visi dan misi yang jelas, (2) Pengorganisasian manajemen telah melibatkan penempatan guru yang strategis dalam bidangnya, (3) Pelaksanaan manajemen kepala sekolah mengimplementasikan pengembangan profesional guru melalui program pelatihan, lokakarya, kursus daring, pembelajaran berbasis proyek untuk mendukung peningkatan keterampilan guru, (4) Pengawasan dilakukan secara berkala untuk memastikan program pengembangan keterampilan guru berjalan sesuai tujuan, (5) Kendala yang muncul ialah rendahnya kompetensi pedagogis dan keterbatasan penggunaan teknologi digital, serta kurangnya kesadaran dan motivasi guru untuk belajar dan beradaptasi dengan teknologi, (6) solusi atas kendala tersebut ialah memfokuskan peningkatan kualitas sumber daya manusia (SDM) di sekolah. Kesimpulan penelitian ini adalah manajemen kepala sekolah di SMK Darul Maarif Pamanukan Subang dan SMK NU Kaplongan Indramayu telah berhasil meningkatkan keterampilan guru sesuai tantangan abad 21. Harapan ke depan, penerapan manajemen kepala sekolah mampu berdampak luas terhadap peningkatan keterampilan guru.

Kata Kunci: Manajemen, Kepemimpinan Kepala Sekolah, Keterampilan Guru

ABSTRACT

This research is motivated by the less than optimal leadership of the principal in carrying out the school's managerial functions, starting from planning, organizing, implementing, to supervising, which has an impact on the low level of teacher professionalism in schools. The level of utilization of information technology is very weak, this situation is reinforced by the limitations and opportunities to develop teacher skills. This condition is reflected in the four main problems faced, namely critical thinking, creativity, communication and collaboration. This study aims to describe and analyze management of the principal in improving the skills of 21st century teachers. The theory used is the principles of management. This study uses a qualitative case study approach by examining objects and natural conditions in the environment of SMK Darul Maarif Pamanukan Subang and SMK NU Kaplongan Indramayu conducted through triangulation (interviews, observations and documentation) with deductive data analysis and emphasis on meaning. The results of the study indicate that: (1) Planning for management of the principal requires a clear vision and mission, (2) Organizing management has involved strategic placement of teachers in their fields, (3) Implementation of management implements teacher professional development through training programs, workshops, online courses, project-based learning to support teacher skill improvement, (4) Supervision is carried out periodically to ensure that teacher skill development programs run according to objectives, (5) The obstacles that arise are low pedagogical competence and limited use of digital technology, as well as lack of awareness and motivation of teachers to learn and adapt to technology, (6) the solution to these obstacles is to focus on improving the quality of human resources (HR) in schools. The conclusion of this study is that management of the principal at SMK Darul Maarif Pamanukan Subang and SMK NU Kaplongan Indramayu has succeeded in improving teacher skills according to the challenges of the 21st century. It is hoped that in the future, the implementation principal of management will have a broad impact on improving teacher competence.

Keywords: Management, Principal Leadership, Teacher Skills

KATA PENGANTAR

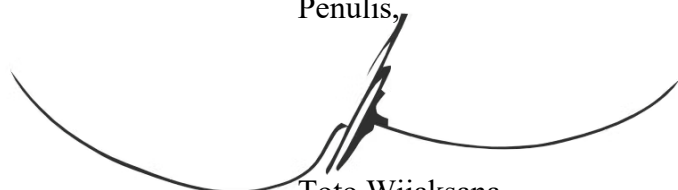
Puji syukur saya panjatkan ke hadirat Allah SWT atas limpahan rahmat dan karunia-Nya, sehingga saya dapat menyelesaikan disertasi ini dengan baik sebagai salah satu syarat dalam memperoleh gelar Doktor (Dr.) di Program Studi Ilmu Pendidikan Sekolah Pascasarjana Universitas Islam Nusantara (UNINUS) Bandung. Penyusunan disertasi ini merupakan perjalanan panjang yang penuh dengan tantangan sekaligus pembelajaran yang sangat berharga bagi saya secara pribadi dan akademis.

Disertasi ini tidak akan terwujud tanpa dukungan dan bimbingan dari berbagai pihak yang senantiasa memberikan motivasi, inspirasi, dan dorongan sepanjang proses penelitian dan penulisan. Oleh karena itu, saya ingin menyampaikan rasa terima kasih yang tulus kepada promotor dan dosen pembimbing yang dengan sabar membimbing saya serta memberikan arahan yang sangat berharga. Terima kasih juga saya sampaikan kepada keluarga tercinta, yang selama ini menjadi sumber kekuatan dan penyemangat dalam menghadapi segala tantangan.

Saya ingin mengapresiasi rekan-rekan sejawat dan semua pihak yang telah membantu, baik secara langsung maupun tidak langsung, dalam pengumpulan data maupun pemikiran, sehingga disertasi ini dapat diselesaikan tepat waktu. Saya menyadari bahwa disertasi ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, saya membuka diri untuk menerima kritik dan saran yang konstruktif sebagai bahan perbaikan di masa mendatang. Semoga karya ini dapat memberikan kontribusi positif bagi pengembangan ilmu pengetahuan serta bermanfaat bagi masyarakat luas. Akhir kata, saya berharap disertasi ini menjadi langkah awal untuk terus belajar dan berkarya demi kemajuan ilmu pengetahuan dan kesejahteraan bersama.

Bandung, Juli 2025

Penulis,



Toto Wijaksana
NIM. 41038104200026

UCAPAN TERIMA KASIH

Bismillahirrahmanirrahim. Segala puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas limpahan rahmat, taufik, dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan Disertasi ini sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Doktor (Dr.) pada Program Studi Ilmu Pendidikan, Sekolah Pascasarjana Universitas Islam Nusantara. Shalawat dan salam semoga selalu tercurah kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW, keluarga, sahabat, dan seluruh umatnya.

Dalam proses penyusunan disertasi ini, penulis menyadari banyak menghadapi tantangan dan hambatan. Namun berkat dukungan, bimbingan, motivasi, serta bantuan dari berbagai pihak, akhirnya disertasi ini dapat diselesaikan dengan baik. Oleh karena itu, penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah membantu dalam proses penyusunan disertasi ini.

1. Prof. Dr. H. Endang Komara, M.Si., Rektor Universitas Islam Nusantara, yang telah memberikan kesempatan berharga untuk studi di Program Doktor Sekolah Pascasarjana;
2. Prof. Dr. H. Iim Wasliman, M.Pd., M.Si., Direktur Sekolah Pascasarjana Universitas Islam Nusantara, yang telah memberikan dorongan untuk menyelesaikan studi;
3. Prof. Dr. Ade Tutty R. Rossa, M.M.Pd., Wakil Direktur II Sekolah Pascasarjana dan Promotor, yang telah memberikan bimbingan, dorongan dan motivasi dalam penulisan disertasi;
4. Prof. Dr. H. Nana Herdiana Abdurahman, S.E., Ak., M.M., Ketua Program Studi S-3 Ilmu Pendidikan, yang telah memberikan arahan terbaik untuk penulis;
5. Dr. H. Agus Mulyanto, M.Pd., Sekretaris Program Studi S-3 Ilmu Pendidikan, yang telah membantu penulis dalam bidang akademik dari awal hingga akhir studi;
6. Dr. Ida Tejawiani, M.M. Ko-Promotor, yang sabar membimbing dan memberikan arahan kepada penulis;

7. Dr. Helmawati, M.Pd.I., Anggota, yang telah telaten dan penuh kesabaran membimbing penulis;
8. Seluruh pendidik dan tenaga kependidikan Sekolah Pascasarjana Universitas Islam Nusantara, yang telah membantu kelancaran studi di Sekolah Pascasarjana;
9. Henky Iriawan, S.S., S.Pd., Kepala SMK Darul Ma'arif Pamanukan Subang, yang telah mengizinkan dan memberikan kemudahan penulis dalam penyusunan disertasi;
10. Tobroni, M.Pd., M.Si., Kepala SMK NU Kaplongan Indramayu, yang telah mengizinkan dan membantu penulis dalam penyusunan disertasi;
11. Seluruh tenaga pendidik dan kependidikan SMK Darul Ma'arif Pamanukan Subang dan SMK NU Kaplongan Indramayu, yang telah membantu kelancaran penyusunan disertasi;
12. Orang tua, Mertua dan keluarga besar yang senantiasa memberikan motivasi, bantuan serta doa restu;
13. Istri, Diyah Utari, S.Pd., yang senantiasa menjadi penyemangat penulis.
14. Para sahabat dan semua pihak yang telah memberi kontribusi dalam penyusunan disertasi ini.

Penulis menyadari bahwa disertasi ini masih jauh dari sempurna, baik dalam isi maupun sistematikanya. Oleh sebab itu, penulis dengan lapang dada mengharapkan kritik dan saran yang membangun untuk perbaikan di masa yang akan datang. Semoga disertasi ini dapat memberikan manfaat bagi semua pihak yang membutuhkannya.

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN	i
PERNYATAAN KEASLIAN	iii
ABSTRAK	iv
<i>ABSTRACT</i>	vv
KATA PENGANTAR	vi
UCAPAN TERIMA KASIH	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Perumusan dan Pembatasan Masalah	10
1. Perumusan Masalah	10
2. Pembatasan Masalah	16
C. Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	18
1. Tujuan Penelitian	18
2. Manfaat Penelitian	19
D. Pertanyaan Penelitian.....	20
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	21
A. Landasan Filosofis	21
B. Landasan Sistem Nilai	25
C. Landasan Teori dan Konsep	41
1. Landasan Teori.....	41
a. Manajemen.....	41
b. Kepemimpinan Transformasional.....	48
2. Landasan Konsep	50
a. Manajemen Kepala Sekolah.....	52
b. Kepemimpinan Transformasional.....	53

c. Karakteristik Kepemimpinan Transformasional	61
d. Kepemimpinan Kepala Sekolah yang Efektif.....	65
e. Peran dan Fungsi Kepemimpinan Kepala Sekolah	67
f. Pendidikan Abad 21	68
g. Keterampilan Guru Abad 21	71
D. Landasan Kebijakan.....	76
E. Penelitian Terdahulu	80
BAB III PROSEDUR PENELITIAN	88
A. Pendekatan dan Metode Penelitian	88
1. Pendekatan Penelitian	88
2. Metode Penelitian	89
B. Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data	90
1. Teknik Pengumpulan Data	90
a. Observasi.....	91
b. Wawancara.....	92
c. Dokumentasi	94
d. Triangulasi.....	95
2. Instrumen Pengumpulan Data	97
a. Kisi-kisi Penelitian.....	97
b. Pedoman Wawancara.....	99
c. Pedoman Observasi.....	102
C. Lokasi dan Subjek Penelitian	103
1. Lokasi Penelitian	103
2. Subjek Penelitian.....	105
D. Langkah-langkah Pengumpulan Data	105
E. Teknik Analisis Data.....	107
F. Keabsahan Data Hasil Penelitian.....	110
BAB IV GAMBARAN UMUM, HASIL PENELITIAN DAN	
PEMBAHASAN	112
A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian	112

1. Potret SMK Darul Ma'arif Pamanukan Subang	112
2. Potret SMK NU Kaplongan Indramayu	114
B. Hasil Penelitian	116
1. Temuan di SMK Darul Ma'arif Pamanukan Subang.....	116
a) Perencanaan Peningkatan Keterampilan Guru Abad 21	116
b) Pengorganisasian Peningkatan Keterampilan Guru Abad 21	137
c) Pelaksanaan Peningkatan Keterampilan Guru Abad 21	144
d) Pengawasan Peningkatan Keterampilan Guru Abad 21.....	151
e) Kendala	154
f) Solusi.....	158
2. Temuan di SMK NU Kaplongan Indramayu	161
a) Perencanaan Peningkatan Keterampilan Guru Abad 21	161
b) Pengorganisasian Peningkatan Keterampilan Guru Abad 21	175
c) Pelaksanaan Peningkatan Keterampilan Guru Abad 21.....	180
d) Pengawasan Peningkatan Keterampilan Guru Abad 21	186
e) Kendala	189
f) Solusi.....	191
C. Pembahasan Hasil Penelitian	194
1. Perencanaan Peningkatan Keterampilan Guru Abad 21	194
2. Pengorganisasian Peningkatan Keterampilan Guru Abad 21	215
3. Pelaksanaan Peningkatan Keterampilan Guru Abad 21	223
4. Pengawasan Peningkatan Keterampilan Guru Abad 21	234
5. Kendala	244
6. Solusi.....	248
BAB V SIMPULAN, IMPLIKASI, REKOMENDASI, DAN PRODUK	
 PENELITIAN	255
 A. Simpulan	255
1. Simpulan Umum	255
2. Simpulan Khusus	255
 B. Rekomendasi	260
1. Bagi Lembaga Pendidikan	260

2. Bagi Kepala Sekolah	261
3. Bagi Guru	261
4. Bagi Peneliti lain	262
C. Produk Penelitian	262
1. Judul Produk Penelitian	262
2. Latar Belakang	262
3. Tujuan Model	264
4. Landasan Hukum Model	265
5. Persyaratan Model	265
6. Langkah-langkah Implementasi Model	266
7. Kebaruan.....	266
8. Uji Kelayakan Model	267
9. Visualisasi Model	267
10. Penjelasan Gambar Model.....	268

DAFTAR PUSTAKA

RIWAYAT HIDUP

LAMPIRAN – LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Kisi-kisi Penelitian.....	97
Tabel 3.2 Pedoman Wawancara.....	100
Tabel 3.3 Pedoman Studi Dokumentasi.....	102
Tabel 4.1 Fakta Temuan Penelitian di Lapangan.....	193
Tabel 4.2 Indikator Perencanaan SMK Darul Maarif Pamanukan	214
Tabel 4.3 Indikator Perencanaan SMK NU Kaplongan.....	214
Tabel 4.4 Indikator Pengorganisasian SMK Darul Maarif Pamanukan.....	222
Tabel 4.5 Indikator Pengorganisasian SMK NU Kaplongan.....	222
Tabel 4.6 Indikator Pelaksanaan SMK Darul Maarif Pamanukan.....	234
Tabel 4.7 Indikator Pelaksanaan SMK NU Kaplongan	234
Tabel 4.8 Indikator Pengawasan SMK Darul Maarif Pamanukan.....	244
Tabel 4.9 Indikator Pengawasan SMK NU Kaplongan	244

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Perumusan Masalah.....	13
Gambar 3.1 Triangulasi.....	95
Gambar 3.2 Prosedur Penelitian.....	106
Gambar 5.1 Visualisasi Model.....	267