

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perubahan dunia yang berlangsung cepat akibat revolusi industri 4.0 dan transformasi digital telah membawa pengaruh besar terhadap sistem pendidikan secara global. Paradigma pembelajaran kini tidak lagi sebatas pada penguasaan konten, tetapi menuntut kemampuan yang diperlukan di abad 21 meliputi berpikir kritis, berkreasi, bekerja sama, berkomunikasi, memiliki literasi digital, serta memiliki karakter moral yang kokoh. Pendidikan di abad ini memerlukan guru-guru yang adaptif, inovatif, dan memiliki kompetensi yang selaras dengan kebutuhan zaman.

Dalam konteks ini, guru sebagai garda terdepan dalam proses pembelajaran memiliki peran vital untuk mempersiapkan generasi muda agar dapat bersaing di tingkat global, namun tetap memiliki jati diri kebangsaan. Akan tetapi, berbagai studi menunjukkan bahwa banyak guru di Indonesia masih menghadapi kendala dalam mengembangkan keterampilan abad 21. Beberapa faktor penyebabnya antara lain keterbatasan pelatihan yang relevan, rendahnya motivasi untuk belajar mandiri, serta pola kepemimpinan sekolah yang belum mampu menginspirasi perubahan.

Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin satuan pendidikan memiliki dampak yang sangat signifikan dalam menciptakan budaya sekolah yang mendukung peningkatan kompetensi guru. Kepala sekolah tidak hanya berperan sebagai pengelola, tetapi juga sebagai pemimpin dalam proses pembelajaran yang dapat mendorong para guru untuk berinovasi dan berkembang secara profesional. Dalam praktiknya, efektivitas kepala sekolah dalam memimpin sangat bergantung pada gaya kepemimpinan yang digunakan. Salah satu pendekatan kepemimpinan yang relevan dan banyak diteliti dalam konteks pendidikan modern adalah kepemimpinan transformasional. Pendekatan ini menekankan pada inspirasi, motivasi, pemberdayaan, dan transformasi individu ke arah yang lebih baik.

Kepemimpinan transformasional memiliki empat komponen utama, yaitu: *idealized influence* (pengaruh ideal), *inspirational motivation* (motivasi inspiratif), *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual), dan *individualized consideration*

(pertimbangan individual). Dalam konteks sekolah, kepemimpinan transformasional tercermin dalam kemampuan kepala sekolah untuk memberikan visi yang kuat, menginspirasi perubahan, menumbuhkan budaya belajar, dan memperlakukan guru sebagai mitra dalam pengembangan sekolah.

Guru abad 21 diharapkan untuk tidak hanya menguasai materi pembelajaran, tetapi juga, tetapi juga menjadi fasilitator pembelajaran yang mampu menumbuhkan kreativitas dan kemandirian siswa. Oleh karena itu, kepala sekolah yang menerapkan kepemimpinan transformasional sangat dibutuhkan untuk menciptakan lingkungan belajar yang kondusif dan progresif. Pemimpin transformasional mampu mendorong guru untuk mengeksplorasi pendekatan pembelajaran baru, menggunakan teknologi secara efektif, serta terus meningkatkan kapasitas dirinya melalui kolaborasi dan refleksi.

Seorang guru perlu secara terus-menerus meningkatkan profesionalismenya melalui berbagai aktivitas yang dapat memperkaya kemampuannya dalam mengelola proses pembelajaran serta kemampuan lainnya. Hal ini bertujuan agar peserta didik dapat mengembangkan keterampilan belajar, yang meliputi keterampilan dalam memperoleh pengetahuan (*learning to know*), keterampilan dalam pengembangan diri (*learning to be*), keterampilan dalam melaksanakan tugas tertentu (*learning to do*), dan keterampilan untuk hidup berdampingan secara harmonis dengan orang lain (*learning to live together*).

Dewasa ini, selain profesionalisme guru dituntut pula menguasai keterampilan komputer/teknologi informasi (IT) dalam menunjang pengembangan kompetensi guru abad 21. Kemampuan untuk mendapatkan pengetahuan (*learning to know*), mendorong guru untuk menguasai IT dan mencari bahan ajar melalui berbagai sumber. Kemampuan dalam mengembangkan jati diri (*learning to be*), guru dapat meningkatkan kemampuan dan keterampilan untuk menjadi guru yang kreatif dan inovatif dengan memanfaatkan media yang ada. Keterampilan dalam tugas tertentu (*learning to do*), keterampilan ini memudahkan guru untuk melakukan tugas-tugas pendidik dan kependidikan yang dihadapi di era digital. Akhirnya, keterampilan IT berdampingan pula dengan kehidupan sehari-hari dalam melaksanakan tugas dan kewajiban sebagai pendidik yang profesional (*learning to live together*).

Berdasarkan berbagai laporan dan observasi di lapangan, sekolah belum menunjukkan praktik kepemimpinan yang memberdayakan guru secara maksimal. Kepala sekolah lebih cenderung bersifat administratif dan kurang memiliki visi kepemimpinan yang mendorong inovasi pembelajaran. Akibatnya, guru mengalami stagnasi dalam pengembangan profesional, penggunaan teknologi pembelajaran masih rendah, dan pembelajaran masih terjebak dalam pendekatan konvensional.

Dalam beberapa studi, ditemukan bahwa sebagian besar guru merasa tidak memiliki ruang untuk berkembang karena kurangnya dukungan, penghargaan, maupun tantangan dari pimpinan sekolah. Program pelatihan yang bersifat formal seringkali tidak cukup menyentuh kebutuhan nyata di lapangan tanpa diiringi dengan kepemimpinan yang mendorong penerapan dan tindak lanjut secara konkret di lingkungan sekolah.

Permasalahan ini semakin kompleks dengan adanya gap antara kebijakan nasional yang mendorong transformasi pendidikan dan praktik implementasi di tingkat sekolah yang seringkali lamban. Dalam konteks ini, keberadaan kepala sekolah sebagai penggerak perubahan memiliki peran yang krusial. Kepala sekolah yang mampu menerapkan prinsip-prinsip kepemimpinan transformasional akan berperan sebagai katalisator yang dapat mendorong guru untuk mengembangkan keterampilan abad 21 secara nyata dan berkelanjutan.

Beberapa kasus masalah yang terjadi berkaitan dengan keterampilan guru abad 21:

1. Guru yang kurang mahir dalam teknologi akan mengurangi tingkat kepercayaan di mata orang lain. Dalam situasi ini, siswa berpotensi kurang menghargai keterampilan guru. Seakan-akan guru dianggap kurang pandai di tengah perkembangan digital. Faktanya, banyak siswa yang saat ini lebih cerdas dalam dunia teknologi dibandingkan gurunya. Kesenjangan semacam ini tidak bisa dibiarkan begitu saja agar tidak berakibat fatal dalam proses pendidikan. Dalam menyikapi permasalahan tersebut, guru sebagai seorang tenaga profesional dalam dunia pendidikan tidak bisa tutup mata. Menjadi keharusan seorang guru terampil dan mengetahui banyak hal mengenai teknologi digital dibandingkan murid-muridnya. Menurut Kepala

Pustekkom Kemendikbud, Gatot Suhartowo, tingkat literasi TIK guru di Indonesia masih rendah, dengan hanya 40 persen dari total guru yang tergolong melek teknologi. Selebihnya, 60 persen guru masih gagap dengan kemajuan di era digital ini (Nurfitriani, 2022: 3).

2. Menurut data dari Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemendikbud), masih ada 60% guru di Indonesia yang belum mahir dalam Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK). Padahal, Indonesia sangat memerlukan sumber daya manusia (SDM) yang kompeten. Diharapkan, program pelatihan yang diselenggarakan oleh pemerintah dapat membantu para guru yang tergolong *digital immigrant* ini menjadi lebih cakap dalam memanfaatkan dan menggunakan teknologi yang perkembangannya semakin pesat (Makdori, 2021).
3. Penggunaan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) yang belum optimal di sekolah merupakan masalah besar yang masih dihadapi. Penelitian ini menemukan bahwa sejumlah kendala, seperti minimnya pelatihan bagi guru, infrastruktur yang tidak memadai (misalnya, pasokan listrik yang tidak stabil dan kerusakan perangkat), serta kurangnya dukungan pemeliharaan, menghambat integrasi TIK dalam proses pembelajaran. Penemuan ini selaras dengan apa yang dikemukakan oleh para ahli meskipun pemerintah telah berupaya menyediakan sarana TIK, namun pemanfaatannya belum optimal. Kurangnya kompetensi guru dalam mengoperasikan dan mengintegrasikan TIK ke dalam pembelajaran menjadi salah satu faktor utama. Hal ini berdampak pada kualitas pembelajaran siswa, terutama dalam mengakses informasi dan mengembangkan keterampilan abad 21. Oleh sebab itu, penting adanya upaya yang lebih sistematis dan berkelanjutan bagi meningkatkan kompetensi guru dalam pemanfaatan TIK, serta penyediaan infrastruktur yang memadai dan berkelanjutan (Mashur, 2021: 279).
4. Tingkat keterampilan guru dalam memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) masih bervariasi, dengan adanya kesenjangan di antara staf yang disebabkan oleh kurangnya saluran komunikasi untuk mengakses

informasi pembelajaran digital serta kurangnya dukungan dalam penggunaan TIK. Hal ini menunjukkan bahwa pendidik perlu lebih percaya diri dalam mengintegrasikan teknologi digital ke dalam proses pembelajaran. Oleh karena itu, penting bagi guru untuk mendapatkan pendampingan dalam penerapan teknologi digital sebagai langkah untuk memperkenalkan inovasi dalam pendidikan. Selain itu, pemanfaatan teknologi dalam pembelajaran harus diimbangi dengan perubahan dalam metode pengajaran, baik untuk guru maupun siswa (Romi, 2022).

5. Berdasarkan informasi dari Ikatan Guru Indonesia (IGI), Wakil Ketua MPR Lestari Moerdijat menyatakan bahwa selama tiga bulan pelaksanaan Pembelajaran Jarak Jauh, ditemukan bahwa 60% guru mengalami kesulitan serius dalam memanfaatkan teknologi informasi dalam proses pembelajaran. Masalah kurangnya kemampuan teknologi di kalangan pendidik perlu segera ditangani. Beragam upaya dapat dilakukan untuk meningkatkan pemahaman dan keterampilan guru dalam bidang teknologi (Satariyah, 2020).

Integrasi keterampilan abad 21 dalam kurikulum pendidikan Indonesia merupakan imperatif mendesak dalam menghadapi dinamika globalisasi. Keterampilan ini, yang mencakup literasi dasar, kompetensi, dan kualitas karakter, dirancang untuk membekali peserta didik dengan kemampuan adaptif dalam menghadapi kompleksitas permasalahan dunia nyata. Empat kompetensi inti, yaitu berpikir kritis, kreativitas, komunikasi, dan kolaborasi, serta enam C (karakter, kewarganegaraan, berpikir kritis, kreativitas, kolaborasi, dan komunikasi) menjadi pilar utama dalam pengembangan kurikulum abad 21. Para pemangku kepentingan pendidikan secara luas menyadari betapa pentingnya keterampilan abad ke-21. Implementasi keterampilan ini menuntut transformasi pedagogik yang signifikan, termasuk peningkatan kompetensi guru, penyesuaian kurikulum, dan pemanfaatan teknologi pembelajaran. Dengan demikian, pendidikan Indonesia dapat menghasilkan lulusan yang tidak hanya memiliki pengetahuan akademik yang kuat, tetapi juga memiliki keterampilan yang relevan untuk bersaing di era global.

Realita di lapangan menunjukkan bahwa kompetensi profesional guru SMK Darul Ma'arif Pamanukan Subang dan SMK NU Kaplongan Indramayu dihadapkan pada berbagai faktor yang mempengaruhi kemampuan mereka dalam menjalankan tugasnya dengan optimal. Pada era globalisasi dan revolusi industri 4.0, guru menghadapi tantangan yang kian rumit, dimulai dari pesatnya perkembangan teknologi, perubahan kurikulum, hingga tuntutan untuk membekali siswa agar siap bersaing dalam pasar kerja yang kian kompetitif. Tidak hanya itu, keterbatasan sumber daya, beban administratif yang berat, serta kurangnya pelatihan yang relevan sering kali menjadi kendala dalam upaya guru supaya tingkat keprofesionalan mereka lebih baik. Oleh sebab itu, diperlukan peran aktif pemimpin sekolah dalam membina dan mendukung guru, agar kompetensi mereka dapat berkembang sesuai dengan tuntutan zaman. Keberadaan pemimpin sangatlah esensial dalam hal ini. Sebab, pemimpin sekolah tidak terbatas pada fungsi manajer yang mengatur kegiatan sehari-hari, tetapi juga sebagai mentor dan fasilitator yang kompeten dalam menstimulasi peningkatan kompetensi profesional guru. Pemimpin yang efektif harus mampu mewujudkan lingkungan kerja yang mendukung untuk pembelajaran, menyediakan peluang bagi guru untuk mengikuti pelatihan berkelanjutan, serta memberikan dukungan moral dan teknis yang diperlukan. Dalam konteks SMK, yang memiliki fokus pada keterampilan praktis dan kesiapan kerja, peningkatan kompetensi profesional guru menjadi semakin krusial, karena mereka harus terus beradaptasi dengan perkembangan industri dan teknologi terbaru.

Kenyataan ini mengindikasikan bahwa masih banyak guru yang belum memiliki kemampuan untuk memanfaatkan fasilitas modern yang tersedia di sekolah, seperti media pembelajaran interaktif, *e-learning*, dan perangkat lunak pendidikan, untuk meningkatkan profesionalisme mereka. Meskipun teknologi telah berkembang pesat dan menawarkan berbagai sumber daya yang dapat memperkaya pengalaman belajar, banyak guru yang masih terjebak dalam pola pikir tertutup dan cenderung mengandalkan metode pengajaran yang tradisional dan tekstual. Metode pengajaran ini, meskipun telah terbukti efektif di masa lalu, sering kali tidak memenuhi kebutuhan siswa di era digital saat ini, di mana siswa lebih

terpapar pada informasi melalui berbagai platform dan media. Kurangnya keterampilan dalam memanfaatkan teknologi pendidikan juga berkontribusi terhadap rendahnya partisipasi siswa dalam proses pembelajaran. Ketika guru tidak beradaptasi dengan perkembangan teknologi, siswa kehilangan kesempatan untuk belajar secara kreatif dan inovatif. Selain itu, keterbatasan dalam penggunaan media pembelajaran modern membuat siswa tidak terbiasa dengan teknik-teknik yang relevan dan diperlukan di dunia kerja, seperti kemampuan untuk menggunakan alat digital dan berkolaborasi secara daring.

Lebih jauh lagi, kurangnya kesadaran akan pentingnya keterbukaan terhadap informasi publik juga menjadi hambatan signifikan dalam meningkatkan profesionalisme guru. Dalam dunia pendidikan yang terus berubah, akses terhadap informasi terbaru, praktik terbaik, dan kebijakan pendidikan yang progresif sangat penting bagi guru untuk tetap relevan dan berdaya saing. Guru yang tidak aktif mencari dan terbuka terhadap informasi baru cenderung terjebak dalam rutinitas yang sama dan tidak mendapatkan pemahaman yang lebih luas mengenai perkembangan pendidikan global. Hal ini dapat mengakibatkan stagnasi dalam perkembangan profesional mereka. Akibatnya, peningkatan mutu pengajaran dan pembelajaran di kelas menjadi terhambat. Guna mengatasi persoalan ini, dibutuhkan kerja sama dari berbagai elemen, termasuk institusi pendidikan, kepala sekolah, dan dinas pendidikan. Pelatihan, IHT dan *workshop* tentang teknologi dan inovasi pendidikan dan metode pengajaran inovatif perlu diadakan secara rutin dalam rangka membekali guru dengan keterampilan yang dibutuhkan di era modern. Di samping itu, memfasilitasi ketersediaan sumber daya informasi yang lebih luas dan mendorong budaya berbagi pengetahuan di antara guru juga dapat membantu mereka untuk lebih terbuka dan adaptif terhadap perubahan. Dengan demikian, diharapkan guru-guru ini dapat meningkatkan profesionalisme mereka dan pada akhirnya memberikan dampak positif terhadap kualitas pendidikan di sekolah.

Selain itu, keterbatasan waktu dan kesempatan untuk meningkatkan keterampilan teknologi informasi (IT) juga menjadi masalah serius. Banyak guru yang sibuk dengan tugas-tugas mengajar dan administratif sehingga mereka tidak

memiliki waktu luang untuk mengembangkan kemampuan IT mereka. Kurangnya dukungan dari berbagai pihak terkait juga turut memperburuk situasi ini. Baik dari pihak sekolah, pemerintah, maupun masyarakat, belum memberikan dukungan yang cukup untuk meningkatkan profesionalisme guru dalam hal pemanfaatan teknologi dalam proses pembelajaran. Sebagai hasilnya, tidak sedikit guru yang tetap setia pada metode pengajaran konvensional dan kurang memanfaatkan potensi teknologi untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi proses pembelajaran. Guna menanggulangi persoalan ini, dibutuhkan kolaborasi dari seluruh pihak yang berkepentingan, termasuk sekolah dan pemerintah, lembaga pendidikan, dan masyarakat, untuk memberikan pelatihan, dukungan, dan sumber daya yang dibutuhkan agar guru mampu mengembangkan kemampuan IT mereka serta mengintegrasikan teknologi dalam pembelajaran dengan lebih efisien. Dengan demikian, profesionalisme guru dapat ditingkatkan secara menyeluruh, sehingga mutu pendidikan yang diberikan kepada siswa juga akan meningkat.

Dari temuan di atas, menjadi jelas bahwa diperlukan manajemen kepemimpinan transformasional yang efektif dalam rangka mengembangkan profesionalisme guru dan mengoptimalkan mutu pendidikan. Kepemimpinan transformasional membutuhkan karisma dan keterlibatan aktif kepala sekolah dalam segala aspek kehidupan sekolah. Kepala sekolah harus mampu membangun rasa percaya diri di antara staf, menginspirasi mereka, dan menciptakan lingkungan kerja yang penuh antusiasme. Kepala sekolah juga perlu memiliki kepekaan untuk mengamati dan mendengarkan guru, serta memberikan apresiasi yang tulus terhadap kinerja mereka. Mengakui prestasi dan upaya keras para guru dapat meningkatkan motivasi dan rasa optimisme mereka dalam menjalankan tugas-tugas pendidikan. Namun demikian, kepala sekolah juga harus mampu mengidentifikasi masalah-masalah lama yang mungkin menghambat profesionalisme guru, dan mencari solusi-solusi baru untuk mengatasinya. Ini membutuhkan kemampuan kepala sekolah untuk berpikir secara kreatif, berinovasi, dan mengambil langkah-langkah proaktif dalam memperbaiki kondisi di sekolah. Selain itu, kepala sekolah memiliki peran penting sebagai pemicu inspirasi dan motivasi bagi para guru. Melalui demonstrasi dedikasi, integritas, serta komitmen yang kuat terhadap visi dan misi sekolah,

kepala sekolah mampu mendorong guru untuk terus maju dan berinovasi demi meningkatkan mutu pendidikan.

Dari paparan di atas, jelas bahwa ada kebutuhan mendesak untuk memperkuat peran kepala sekolah sebagai seorang pemimpin transformasional yang mampu meningkatkan keterampilan guru abad 21. Meskipun berbagai literatur telah banyak membahas konsep kepemimpinan transformasional, penelitian yang secara spesifik mengaitkan antara manajemen kepala sekolah dengan peningkatan keterampilan guru abad 21.

Penelitian dengan judul “Manajemen Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Keterampilan Guru Abad 21 di SMK Darul Ma’arif Pamanukan Subang dan SMK NU Kaplongan Indramayu” diinisiasi atas dasar kebutuhan untuk memahami peran penting manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan keterampilan guru di era pendidikan abad ke-21. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menginvestigasi secara mendalam bagaimana kepala sekolah dapat menjadi penggerak perubahan yang berhasil, termasuk strategi kepemimpinan yang dapat diterapkan guna mendukung peningkatan keterampilan guru. Di zaman yang penuh dengan perubahan pesat dan tantangan pendidikan yang rumit, kepala sekolah berperan krusial dalam membimbing, memotivasi, dan memberdayakan guru-guru untuk beradaptasi dan berkembang sesuai dengan tuntutan zaman.

Penelitian ini menjadi penting untuk memberikan kontribusi empiris terhadap pengembangan model kepemimpinan kepala sekolah yang efektif di era perubahan ini. Hasil penelitian diharapkan tidak hanya memberikan pemahaman konseptual, tetapi juga menawarkan strategi praktis yang dapat diadopsi oleh kepala sekolah di berbagai jenjang pendidikan. Selain itu, penelitian ini akan memperkaya khasanah manajemen pendidikan dengan pendekatan yang berorientasi pada peningkatan kualitas sumber daya manusia guru. Dengan kata lain, penelitian ini merupakan ikhtiar untuk menjembatani antara teori kepemimpinan dan praktik nyata dalam dunia pendidikan Indonesia yang sedang bergerak menuju transformasi sistemik.

Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin pembelajaran perlu memainkan peran yang lebih strategis dengan pendekatan transformasional dengan visi, empati, dan keberanian untuk berinovasi. Kehadiran pemimpin yang mampu

mentransformasi sekolah melalui pemberdayaan guru akan menjadi kunci untuk menghadirkan pendidikan yang relevan, bermutu, dan berdaya saing tinggi. Oleh karena itu, penelitian ini berangkat dari keyakinan bahwa perubahan besar dalam dunia pendidikan dimulai dari kepemimpinan yang bermakna dan berdampak.

Melihat fenomena ini, penelitian ini memiliki tujuan untuk menganalisis bagaimana manajemen kepala sekolah dapat berperan dalam meningkatkan keterampilan guru abad 21 di SMK Darul Maarif Pamanukan Subang dan SMK NU Kaplongan Indramayu. Tak hanya itu, penelitian ini juga akan mengkaji tantangan yang dialami oleh kedua sekolah dalam menghadapi kebijakan pendidikan yang terus berkembang dan bagaimana kepala sekolah dapat mengelola perubahan tersebut secara efektif.

Beberapa alasan mengapa masalah ini perlu diteliti: 1) Karena dunia pendidikan saat ini terus bergerak cepat. Guru dituntut untuk tidak hanya menguasai materi, tapi juga mampu berpikir kritis, kreatif, berkolaborasi, dan berkomunikasi secara efektif yang merupakan keterampilan guru abad 21; 2) Untuk bisa memenuhi tuntutan tersebut, guru tidak bisa berjalan sendiri. Mereka butuh pemimpin yang mampu memberi arah, dukungan, dan semangat. Di sinilah peran kepala sekolah sebagai pemimpin transformasional menjadi sangat penting; 3) Penelitian ini penting karena bisa menggali bagaimana kepala sekolah membangun budaya sekolah yang mendorong guru terus berkembang, belajar hal baru, dan berani berinovasi. Dengan memahami pola kepemimpinan seperti ini, kita bisa menemukan cara terbaik untuk memberdayakan guru agar siap menghadapi tantangan zaman dan menciptakan pembelajaran yang relevan bagi siswa masa kini.

B. Perumusan dan Pembatasan Masalah

1. Perumusan masalah

Mengacu pada latar belakang masalah yang telah diuraikan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan keterampilan guru abad 21 di SMK Darul Ma'arif Pamanukan Subang dan SMK NU Kaplongan Indramayu.

Penelitian ini akan menganalisis manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan keterampilan guru abad 21 yang diterapkan oleh dua Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) yaitu SMK Darul Ma'arif Pamanukan Subang dan SMK NU Kaplongan Indramayu yang menghasilkan produk luaran (*output*) dalam wujud keterampilan guru abad 21. Peningkatan keterampilan guru abad 21 merupakan wujud kepala sekolah dalam menerapkan prinsip-prinsip kepemimpinan transformasional untuk mendorong perkembangan profesionalisme guru dalam konteks pendidikan yang terus berubah. Dalam konteks ini, kepemimpinan transformasional sangat berperan penting dalam mewujudkan lingkungan yang memotivasi guru untuk mengembangkan keterampilan yang relevan dengan tuntutan abad ke-21, seperti keterampilan berpikir kritis, kolaborasi, komunikasi, dan penggunaan teknologi. Dalam penelitian ini dirumuskan keterkaitan *raw input*, *instrumental input*, *environmental input*, proses, *output*, dan *outcome*. Skema Perumusan masalah penelitian ini digambarkan pada gambar 1.1.

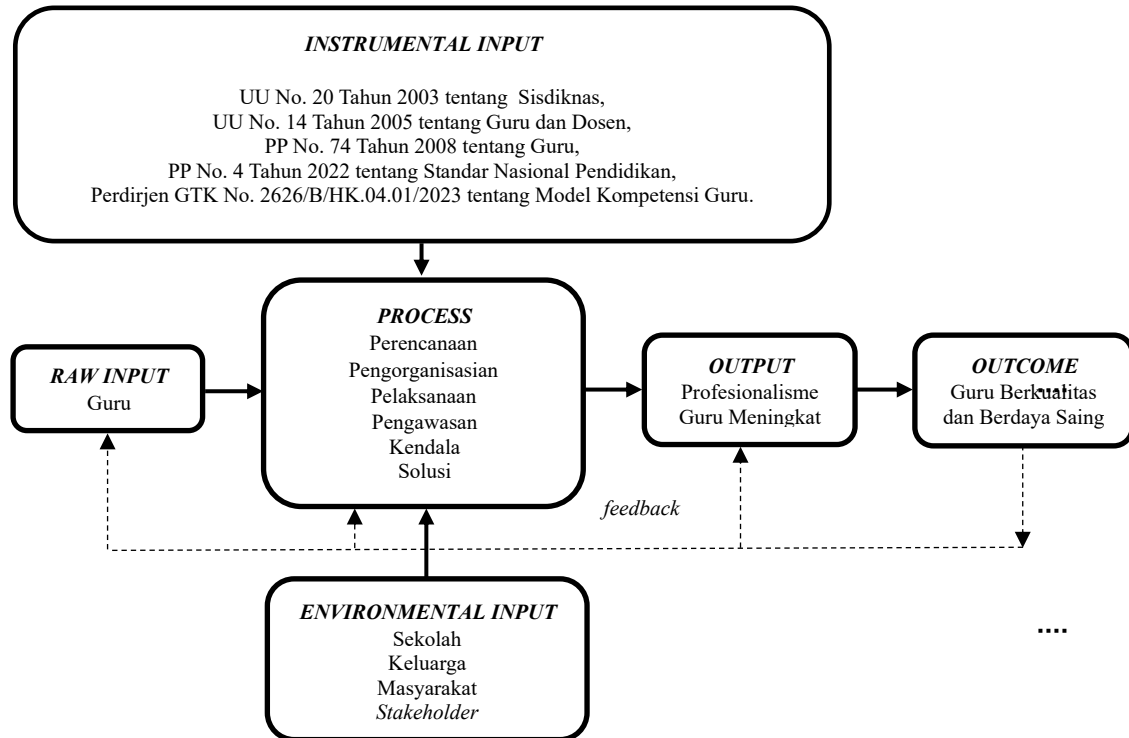
Fokus sentral penelitian ini adalah untuk mengkaji bagaimana kepala sekolah menerapkan prinsip-prinsip kepemimpinan transformasional untuk mendorong perkembangan profesionalisme guru dalam konteks pendidikan yang terus berubah. Dalam konteks ini, kepemimpinan transformasional berperan penting dalam menciptakan lingkungan yang memotivasi guru untuk mengembangkan keterampilan yang relevan dengan tuntutan abad ke-21, seperti keterampilan berpikir kritis, kolaborasi, komunikasi, dan penggunaan teknologi.

Namun, perlu dicatat bahwa kepemimpinan transformasional yang tidak didukung oleh perencanaan yang baik akan berakibat pada buruknya manajemen pengelolaan dan kinerja berbagai pihak. Tanpa strategi yang jelas dan terencana, upaya peningkatan keterampilan guru dapat terhambat, mengakibatkan kurangnya sinkronisasi antara visi dan misi sekolah serta implementasinya di lapangan. Hal ini dapat mengakibatkan ketidakjelasan dalam tujuan dan harapan, sehingga mengurangi motivasi guru dan berpengaruh negatif terhadap kualitas pengajaran yang diberikan.

Oleh sebab itu, penelitian ini juga akan mengukur pentingnya perencanaan yang matang dalam menerapkan kepemimpinan transformasional. Dengan adanya perencanaan yang baik, kepala sekolah mampu mengidentifikasi keperluan spesifik guru, membuat rancangan program pelatihan yang sesuai, dan menyediakan dukungan yang dibutuhkan untuk mencapai sasaran pengembangan keterampilan. Melalui pendekatan ini, diharapkan penelitian ini dapat memberikan saran-saran aplikatif bagi kepala sekolah dan pihak terkait lainnya dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan di kedua sekolah, sehingga para guru dapat berkontribusi secara maksimal dalam menyiapkan siswa untuk mengatasi berbagai tantangan di dunia yang dinamis.

Penelitian ini juga akan mengevaluasi peran kepemimpinan transformasional dalam membentuk lingkungan kerja yang kolaboratif dan inovatif di sekolah. Melalui perencanaan yang cermat, kepala sekolah dapat mempromosikan partisipasi guru dalam proses pengambilan keputusan, menciptakan saluran komunikasi yang transparan, dan membangun kerja sama tim yang solid untuk mewujudkan visi pendidikan yang unggul. Pendekatan ini diharapkan dapat meningkatkan semangat dan profesionalisme guru, sekaligus mempererat hubungan antar-pemangku kepentingan, sehingga membentuk ekosistem pendidikan yang adaptif dan siap menghadapi dinamika zaman. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan menghasilkan rekomendasi strategis yang dapat diterapkan secara efektif untuk mendukung transformasi pendidikan yang berkelanjutan.

Proses penelitian disusun dalam rumusan masalah yang tampak sebagaimana pada bagan di bawah ini:



Gambar 1.1 Perumusan Masalah

Instrumental Input dalam penelitian ini mencakup berbagai regulasi yang menjadi dasar hukum dan kerangka acuan dalam pengembangan sistem pendidikan di Indonesia, antara lain UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas, UU No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, PP No. 74 Tahun 2008 tentang Guru, dan PP No. 4 Tahun 2022 tentang Standar Nasional Pendidikan. Kebijakan memberikan landasan bagi pengembangan dan pengelolaan pendidikan nasional, mencakup beragam hal, mulai dari tujuan pendidikan, sistem pendidikan, hingga pengaturan penyelenggaraan pendidikan yang inklusif dan berkelanjutan.

Selanjutnya, UU No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen menetapkan bahwa guru harus memiliki kompetensi profesional, pedagogik, sosial, dan kepribadian yang memadai, serta menekankan perlunya peningkatan profesionalisme melalui pendidikan dan pelatihan berkelanjutan. PP No. 74 Tahun 2008 melengkapi regulasi tersebut dengan menetapkan kriteria

pengembangan karier guru, seperti sertifikasi dan evaluasi kinerja, yang memberikan insentif untuk peningkatan kompetensi. PP No. 4 Tahun 2022 tentang Standar Nasional Pendidikan menetapkan standar yang harus dipenuhi oleh lembaga pendidikan, termasuk kualitas pengajaran dan kompetensi pendidik. Perdirjen GTK No. 2626/B/HK.04.01/2023 tentang Model Kompetensi Guru adalah deskripsi pengetahuan, keterampilan, dan perilaku dari Kompetensi Teknis Guru yang diperlukan dalam melaksanakan tugas profesi. Regulasi-regulasi ini membentuk kerangka hukum dan memberikan panduan untuk pengembangan profesionalisme guru, yang menjadi fokus penelitian ini dalam menganalisis kontribusinya terhadap peningkatan keterampilan guru dan pengaruhnya terhadap capaian belajar siswa di SMK.

Raw Input dalam rumusan masalah penelitian ini ialah guru. Guru diharapkan mengalami peningkatan kompetensi profesional. *Instrumental input* atau alat input ialah seluruh elemen yang baik secara langsung maupun tidak langsung berdampak pada jalannya pembelajaran, dalam penelitian ini ialah Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas, Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, Peraturan Pemerintah No. 74 Tahun 2008 tentang Guru, Peraturan Pemerintah No. 4 Tahun 2022 perubahan atas Peraturan Pemerintah No. 57 Tahun 2021 tentang Standar Nasional Pendidikan.

Environmental input ialah lingkungan sekitar guru, pada penelitian ini sekolah, keluarga, masyarakat dan *stakeholder*. Sekolah berfungsi sebagai pusat pengembangan profesional, menyediakan infrastruktur, pelatihan berbasis teknologi, dan lingkungan kolaboratif yang memacu inovasi dalam pembelajaran. Keluarga berperan memberikan dukungan emosional dan motivasi, memperkuat komitmen guru dalam menjawab tantangan pendidikan. Masyarakat sebagai konteks sosial yang lebih luas, memberikan kontribusi melalui nilai-nilai budaya, harapan, dan keterlibatan aktif untuk mendukung program pendidikan yang relevan. Di sisi lain, pemangku kepentingan (*stakeholder*) seperti pemerintah, institusi pendidikan, dan mitra industri menyokong dengan sumber daya, kebijakan, dan peluang kerja sama antarsektor untuk memperkuat ekosistem pendidikan. Proses penelitian ini ialah

pengimplementasian manajemen kepemimpinan transformasional yang meliputi beberapa indikator: perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, kendala dan solusi atas kendala di lapangan serta keterampilan guru abad 21.

Output pada penelitian ini ialah meningkatkan keterampilan guru sehingga menjadi guru profe Sekolah berfungsi sebagai pusat pengembangan profesional, menyediakan infrastruktur, pelatihan berbasis teknologi, dan lingkungan kolaboratif yang memacu inovasi dalam pembelajaran. Keluarga berperan memberikan dukungan emosional dan motivasi, memperkuat komitmen guru dalam menjawab tantangan pendidikan. Masyarakat, sebagai konteks sosial yang lebih luas, memberikan kontribusi melalui nilai-nilai budaya, harapan, dan keterlibatan aktif untuk mendukung program pendidikan yang relevan. Guru ditekankan untuk mengembangkan berpikir kritis, kreativitas, kolaborasi, dan komunikasi untuk meningkatkan profesionalisme. Pemanfaatan pelatihan berbasis teknologi dan pendekatan inovatif, penelitian ini bertujuan melatih guru agar mampu menganalisis kebutuhan siswa secara kritis, menciptakan solusi pembelajaran yang orisinal, berkolaborasi secara efektif dengan berbagai pihak, serta menyampaikan gagasan dengan jelas dan meyakinkan. Hal ini memungkinkan guru untuk membangun suasana belajar yang interaktif dan relevan, sehingga siswa siap menghadapi dinamika tantangan global di era digital.

Outcame-nya menjadi guru berkualitas dan berdaya saing. Selain itu, mewujudkan guru yang kompeten dan kompetitif, yang mampu menjawab kebutuhan pendidikan abad 21 melalui pengembangan keterampilan profesional yang menyeluruh. Melalui pelatihan yang memanfaatkan teknologi dan kerja sama antarsektor, guru dibekali dengan kemampuan berpikir kritis, kreativitas dalam merancang proses pembelajaran, keterampilan kolaborasi dengan komunitas pendidikan, serta komunikasi yang efektif untuk menginspirasi siswa. Dengan demikian, guru dapat menciptakan suasana belajar yang inovatif dan inklusif, sekaligus siap bersaing secara global,

mempersiapkan generasi muda menghadapi dinamika tantangan dunia yang terus berkembang.

2. Pembatasan Masalah

Karena kompleksitas dan keluasan masalah yang telah diidentifikasi, peneliti memfokuskan kajian pada permasalahan yang terkait dengan aspek perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam upaya meningkatkan keterampilan guru abad ke 21. Berkaitan dengan hal itu, peneliti dapat menetapkan judul mengenai Manajemen Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Keterampilan Guru Abad 21 di SMK Darul Ma'arif Pamanukan Subang dan SMK NU Kaplongan Indramayu.

Penelitian ini dilakukan di SMK Darul Ma'arif Pamanukan Subang, beralamat di Jalan Eyang Tirtapraja Barat No. 101 Pamanukan Kab. Subang dan SMK NU Kaplongan Indramayu, beralamat di Jalan Raya Kaplongan No. 28, Kec. Karangampel Kab. Indramayu Provinsi Jawa Barat. Secara administratif waktu penelitian selama dua semester dilakukan mulai turunnya Surat Keputusan Direktur Sekolah Pascasarjana Universitas Islam Nusantara tertanggal 14 Maret 2022 tentang Tim Penunjukan Promotor Disertasi. Subjek penelitian ini ialah kepala sekolah, tenaga pendidik dan kependidikan. Sedangkan objek pada penelitian ini yakni kepemimpinan kepala sekolah dan keterampilan guru.

Berdasarkan pada teori yang diusung, maka penelitian disertasi ini dibatasi pada:

- a. Perencanaan akan meneliti mengenai bagaimana kepala sekolah dalam meningkatkan keterampilan guru abad 21 di SMK Darul Ma'arif Pamanukan Subang dan SMK NU Kaplongan Indramayu, aspek yang dikaji meliputi: visi dan misi, tujuan sekolah, penentuan kurikulum, pembuatan program sekolah dan merencanakan anggaran.
- b. Pengorganisasian kepala sekolah dalam meningkatkan keterampilan guru abad 21 di SMK Darul Ma'arif Pamanukan Subang dan SMK NU Kaplongan Indramayu, aspek yang dikaji meliputi: penyusunan struktur

organisasi, pembagian tugas tenaga kependidikan dan penyediaan sarana dan prasarana.

- c. Pelaksanaan kepala sekolah dalam meningkatkan keterampilan guru abad 21 di SMK Darul Ma'arif Pamanukan Subang dan SMK NU Kaplongan Indramayu, aspek yang dikaji meliputi: teknik peningkatan kompetensi profesional guru, strategi kepala sekolah, upaya yang dilakukan dalam meningkatkan kompetensi serta dukungan yang diberikan kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi profesional guru abad 21.
- d. Pengawasan kepala sekolah dalam meningkatkan keterampilan guru abad 21 di SMK Darul Ma'arif Pamanukan Subang dan SMK NU Kaplongan Indramayu, aspek yang dikaji meliputi: pra pengawasan, pelaksanaan pengawasan, analisis hasil dan umpan balik hasil pengawasan.
- e. Kendala yang dihadapi kepala sekolah dalam meningkatkan keterampilan guru abad 21 di SMK Darul Ma'arif Pamanukan Subang dan SMK NU Kaplongan Indramayu, aspek yang dikaji meliputi: sumber daya manusia (SDM), sarana dan prasarana (sarpras) dan biaya.
- f. Solusi merupakan tindakan-tindakan yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan keterampilan Guru Abad 21 di SMK Darul Ma'arif Pamanukan Subang dan SMK NU Kaplongan Indramayu, aspek yang dikaji meliputi : guru produktif, sarpras dan biaya.

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

a. Tujuan Umum

Guna mendeskripsikan dan menganalisis komponen manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan keterampilan guru abad 21 di SMK Darul Ma'arif Pamanukan Subang dan SMK NU Kaplongan Indramayu.

b. Tujuan Khusus

Untuk mendeskripsikan dan menganalisis komponen manajemen sebagai berikut:

- 1) Mendeskripsikan dan menganalisis tentang perencanaan dalam meningkatkan keterampilan guru abad 21 di SMK Darul Ma'arif Pamanukan Subang dan SMK NU Kaplongan Indramayu.
- 2) Mendeskripsikan dan menganalisis tentang pengorganisasian dalam meningkatkan keterampilan guru abad 21 di SMK Darul Ma'arif Pamanukan Subang dan SMK NU Kaplongan Indramayu.
- 3) Mendeskripsikan dan menganalisis tentang pelaksanaan dalam meningkatkan keterampilan guru abad 21 di SMK Darul Ma'arif Pamanukan Subang dan SMK NU Kaplongan Indramayu.
- 4) Mendeskripsikan dan menganalisis tentang pengawasan dalam meningkatkan keterampilan guru abad 21 di SMK Darul Ma'arif Pamanukan Subang dan SMK NU Kaplongan Indramayu.
- 5) Mendeskripsikan dan menganalisis tentang kendala yang dihadapi kepala sekolah dalam meningkatkan keterampilan guru abad 21 di SMK Darul Ma'arif Pamanukan Subang dan SMK NU Kaplongan Indramayu.
- 6) Mendeskripsikan dan menganalisis tentang solusi atas kendala yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan keterampilan guru abad 21 di SMK Darul Ma'arif Pamanukan Subang dan SMK NU Kaplongan Indramayu.

2. Manfaat Penelitian

a. Manfaat Teoritis

Diharapkan temuan dari penelitian ini dapat memperkaya pengetahuan ilmiah terkait dengan manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan keterampilan guru abad 21.

b. Manfaat Praktis

1) Bagi Lembaga Pendidikan

Penelitian ini diharapkan menghasilkan kerangka kerja yang lengkap untuk mengembangkan program pengembangan karir guru yang lebih efisien.

2) Bagi Kepala Sekolah

Penelitian ini diharapkan dapat memperoleh wawasan mengenai praktik-praktik terbaik dalam mengimplementasikan manajemen untuk meningkatkan keterampilan guru.

3) Bagi Guru

Penelitian ini diharapkan dapat memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai keterampilan yang dibutuhkan untuk menghadapi tantangan pendidikan abad 21.

4) Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini diharapkan tidak hanya memberikan kontribusi penting dalam konteks peningkatan keterampilan guru abad 21, tetapi juga membuka peluang yang menarik bagi penelitian selanjutnya dalam kajian bidang ini. Bagi peneliti yang ingin menjalankan studi lebih lanjut, hasil penelitian ini menjadi dasar yang kuat untuk melanjutkan eksplorasi yang lebih mendalam tentang manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan keterampilan guru abad 21.

D. Pertanyaan Penelitian

Bertolak dari permasalahan tersebut, pertanyaan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana perencanaan kepala sekolah dalam meningkatkan keterampilan guru abad 21 di SMK Darul Ma'arif Pamanukan Subang dan SMK NU Kaplongan Indramayu?
2. Bagaimana pengorganisasian kepala sekolah dalam meningkatkan keterampilan guru abad 21 di SMK Darul Ma'arif Pamanukan Subang dan SMK NU Kaplongan Indramayu?
3. Bagaimana pelaksanaan kepala sekolah dalam meningkatkan keterampilan guru abad 21 di SMK Darul Ma'arif Pamanukan Subang dan SMK NU Kaplongan Indramayu?
4. Bagaimana pengawasan kepala sekolah dalam meningkatkan keterampilan guru abad 21 di SMK Darul Ma'arif Pamanukan Subang dan SMK NU Kaplongan Indramayu?
5. Apa saja kendala yang dihadapi kepala sekolah dalam meningkatkan keterampilan guru abad 21 di SMK Darul Ma'arif Pamanukan Subang dan SMK NU Kaplongan Indramayu?
6. Bagaimana solusi atas kendala yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan keterampilan guru abad 21 di SMK Darul Ma'arif Pamanukan Subang dan SMK NU Kaplongan Indramayu?