

**OPTIMALISASI KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH  
DI SMA PSKD 3 JAKARTA**

**TESIS**

Oleh:

PANIUS ZAGOTO

2301190015



**PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI**

**PENDIDIKAN PROGRAM PASCASARJANA**

**UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA**

**JAKARTA**

**2025**

**OPTIMALISASI KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH  
DI SMA PSKD 3 JAKARTA**

**TESIS**

Diajukan untuk memenuhi persyaratan akademik guna memperoleh gelar  
Magister Pendidikan (M.Pd.) pada Program Studi Magister Administrasi  
Pendidikan Program Pascasarjana Universitas Kristen Indonesia

Oleh

PANIUS ZAGOTO

2301190015



**PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI  
PENDIDIKAN PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA  
JAKARTA  
2025**



**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA  
PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI PENDIDIKAN**

---

**PERNYATAAN KEASLIAN KARYA TUGAS AKHIR**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Panius Zagoto  
NIM : 2301190015  
Program Studi : Magister Administrasi Pendidikan  
Fakultas : Pascasarjana Universitas Kristen Indonesia

Menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa karya ilmiah saya yang berjudul: "Optimalisasi Kepemimpinan Kepala Sekolah di SMA PSKD 3 Jakarta" Adalah

1. Dibuat dan diselesaikan sendiri dengan menggunakan hasil kuliah, tinjauan lapangan, buku-buku dan jurnal acuan yang tertera di dalam referensi pada karya tugas akhir saya.
2. Bukan merupakan duplikasi karya tulis yang sudah dipublikasikan atau yang pernah dipakai untuk mendapatkan gelar sarjana di universitas lain, kecuali pada bagian bagian sumber informasi yang dicantumkan dengan cara referensi yang semestinya.
3. Bukan merupakan karya terjemahan dari kumpulan buku atau jurnal acuan yang tertera di dalam referensi pada tugas.

Kalau terbukti saya tidak memenuhi apa yang dinyatakan di atas, maka karya tugas akhir ini dianggap batal.

Jakarta, 25 Juni 2025

Yang Memberi Pernyataan



Panius Zagoto



**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA  
PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI PENDIDIKAN**

---

**PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING TESIS  
OPTIMALISASI KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH  
DI SMA PSKD 3 JAKARTA**

Oleh :

Nama : Panius Zagoto  
NIM : 2301190015  
Program Studi : Magister Administrasi Pendidikan


Telah diperiksa dan disetujui untuk diajukan dan dipertahankan dalam siding tugas akhir guna mencapai gelar Magister Pendidikan pada Program Studi Magister Administrasi Pendidikan, Universitas Kristen Indonesia,

Jakarta, 25 JUNI 2025

Pembimbing I

  
( Prof. Dr. Dra. Mesta Limbong, M.Psi )  
NUPTK : 9652736637230032

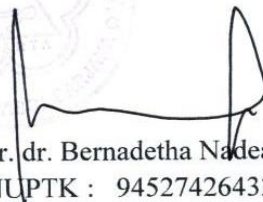
Pembimbing II

  
( Dr. dr. Dameria Sinaga, M.Pd )  
NUPTK : 9141740641230073

Ketua Program Studi,

  
( Prof. Dr. Dra. Mesta Limbong, M.Psi )  
NUPTK : 9652736637230032

Direktur Program Pascasarjana,

  
( Prof. Dr. dr. Bernadetha Nadeak, M.Pd., PA )  
NUPTK : 9452742643230073




**UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA  
PROGRAM PASCASARJANA**

**PERSETUJUAN TIM PENGUJI**

Pada tanggal 25 Juni 2025 telah diselenggarakan Sidang Tesis untuk memenuhi sebagian persyaratan akademik guna memperoleh gelar Magister Pendidikan pada Program Magister Administrasi Pendidikan Program Pascasarjana, Universitas Kristen Indonesia, atas nama:

Nama : Panius Zagoto  
NIM : 2301190015  
Program Studi : Magister Administrasi Pendidikan  
Fakultas : Pascasarjana

Termasuk ujian Tugas Akhir yang berjudul **“OPTIMALISASI KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DI SMA PSKD 3 JAKARTA”** oleh tim penguji yang terdiri dari:

| Nama Penguji                        | Jabatan dalam Tim Penguji | Tanda Tangan  |
|-------------------------------------|---------------------------|---|
| 1. Dr. Lisa G Kailola, S.Sos., M.Pd | Ketua                     |  |
| 2. Prof. Dr. Mesta Limbong, M.Psi   | Anggota                   |  |
| 3. Dr. dr. Dameria Sinaga, M.Pd     | Anggota                   |  |



## UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA

### Pernyataan dan Persetujuan Publikasi Tugas Akhir

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Panius Zagoto

NIM : 2301190015

Fakultas : Program Pasca Sarjana

Program Studi : Magister Manajemen Administrasi Pendidikan

Jenis Tugas Akhir : Tesis

Judul :

**OPTIMALISASI KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DI SMA PSKD 3  
JAKARTA**

Menyatakan bahwa:

1. Tugas akhir tersebut adalah benar karya saya dengan arahan dari dosen pembimbing dan bukan merupakan duplikasi karya tulis yang sudah dipublikasikan atau yang pernah dipakai untuk mendapatkan gelar akademik di perguruan tinggi manapun;
2. Tugas akhir tersebut bukan merupakan plagiat dari hasil karya pihak lain, dan apabila saya/kami mengutip dari karya orang lain maka akan dicantumkan sebagai referensi sesuai dengan ketentuan yang berlaku;
3. Saya memberikan Hak Noneksklusif Tanpa Royalti kepada Universitas Kristen Indonesia yang berhak menyimpan, mengalih media/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilih hak cipta.

Apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran Hak Cipta dan Kekayaan Intelektual atau Peraturan Perundangan-undangan Republik Indonesia lainnya dan integritas akademik dalam karya saya tersebut, maka saya bersedia menanggung secara pribadi segala bentuk tuntutan hukum dan sanksi akademis yang timbul serta membebaskan Universitas Kristen Indonesia dari segala tuntutan hukum yang berlaku.

Dibuat di Jakarta  
Pada Tanggal 25 Juni 2025



## **KATA PENGANTAR**

Puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa karena atas kasih karunia dan penyertaan-Nya, penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul "Optimalisasi Kepemimpinan Kepala Sekolah di SMA PSKD 3 Jakarta" sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister pada Program Studi Administrasi Pendidikan, Program Pascasarjana Universitas Kristen Indonesia.

Firman Tuhan dalam Yeremia 29:11 menjadi kekuatan dan pengingat bahwa segala proses yang dilalui dalam penyusunan tesis ini adalah bagian dari rencana-Nya yang indah dan penuh harapan. Dalam prosesnya, penulis menyadari bahwa tanpa bantuan, bimbingan, dan dukungan dari berbagai pihak, karya ini tidak mungkin dapat terselesaikan dengan baik. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati, penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Dr. Dhaniswara K. Harjono, S.H., M.H., MBA, selaku Rektor Universitas Kristen Indonesia, yang telah memberikan kesempatan dan fasilitas dalam menempuh pendidikan di UKI.
2. Prof. Dr. dr. Bernadetha Nadeak, M.Pd., PA, selaku Direktur Pascasarjana Universitas Kristen Indonesia, atas arahan dan motivasinya selama penulis menjalani studi.
3. Prof. Dr. Mesta Limbong, M.Psi, selaku Ketua Program Studi Administrasi Pendidikan, Program Magister, dan sekaligus sebagai pembimbing I yang dengan sabar membimbing penulis menyusun dan menyempurnakan tesis ini.
4. Dr. dr. Dameria Sinaga, M.Pd, selaku pembimbing II yang telah memberikan saran, masukan, dan arahan yang sangat berharga.
5. Bapak Marinus Gea, S.E., M.Ak, anggota DPR RI, atas inspirasi, dukungan moral, dan motivasi yang diberikan kepada penulis.
6. Seluruh tenaga pendidik Program Studi Magister Administrasi Pendidikan Universitas Kristen Indonesia, yang telah membekali penulis dengan ilmu, wawasan, dan semangat selama masa studi.
7. Orangtua tercinta, keluarga, dan para sahabat, yang telah menjadi sumber kekuatan, doa, dan dukungan moral yang luar biasa dalam setiap langkah penulis.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat penulis harapkan demi kesempurnaan karya ini di masa

mendatang. Akhir kata, semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi pembaca, khususnya dalam bidang administrasi pendidikan.

Jakarta, 25 Juni 2025



Panius Zagoto



## DAFTAR ISI

|   |             |
|---|-------------|
| <i>HALAMAN PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING</i> .....                     | <i>ii</i>   |
| <i>HALAMAN PERNYATAAN DAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR</i> ..... | <i>iv</i>   |
| <i>KATA PENGANTAR</i> .....   | <i>v</i>    |
| <i>DAFTAR ISI</i> .....   | <i>ix</i>   |
| <i>DAFTAR TABEL</i> .....   | <i>xi</i>   |
| <i>DAFTAR GAMBAR</i> .....  | <i>xii</i>  |
| <i>DAFTAR LAMPIRAN</i> .....  | <i>xiii</i> |
| <i>ABSTRAK</i> .....  | <i>xiv</i>  |
| <i>ABSTRACT</i> .....   | <i>xv</i>   |
| <i>BAB I PENDAHULUAN</i> .....  | <i>1</i>    |
| B. Fokus dan Subfokus Penelitian .....                                | <i>6</i>    |
| 2. Sub-Fokus Penelitian.....  | <i>6</i>    |
| C. Perumusan Masalah .....  | <i>6</i>    |
| D. Tujuan Penelitian.....   | <i>6</i>    |
| E. Manfaat Penelitian .....   | <i>7</i>    |
| <i>BAB II KAJIAN TEORI</i> .....                                      | <i>9</i>    |
| B. Kepemimpinan Kepala Sekolah.....                                   | <i>17</i>   |
| C. Lingkungan Pembelajaran.....                                       | <i>21</i>   |
| D. Tantangan dan Adaptasi Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah .....      | <i>24</i>   |
| E. Penelitian Yang Relevan.....                                       | <i>27</i>   |
| F. Kerangka Berpikir .....  | <i>30</i>   |
| <i>BAB III METODE PENELITIAN</i> .....                                | <i>31</i>   |
| A. Deskripsi Latar, Satuan Kajian, dan Entri .....                    | <i>31</i>   |
| 2. Satuan Kajian .....  | <i>31</i>   |
| 3. Entri.....   | <i>31</i>   |
| B. Metode Penelitian .....  | <i>33</i>   |
| C. Data dan Sumber Data .....   | <i>33</i>   |
| D. Prosedur Pengumpulan Data.....                                     | <i>37</i>   |
| a. Fokus Observasi.....   | <i>39</i>   |
| 1. Praktik Kepemimpinan Kepala Sekolah.....                           | <i>39</i>   |
| b. Instrumen Observasi .....  | <i>39</i>   |

|  |  |            |
|--|--|------------|
| a.   | <b>Fokus Analisis .....</b>  | <b>44</b>  |
| 2.   | <b>Implementasi Gaya Kepemimpinan.....</b>   | <b>44</b>  |
| 3.   | <b>Keterlibatan Guru dan Siswa dalam Kebijakan Sekolah.....</b>  | <b>44</b>  |
| b.   | <b>Instrumen Analisis .....</b>  | <b>44</b>  |
| E.   | <b>Analisis Data .....</b>   | <b>44</b>  |
| F.   | <b>Pemeriksaan Keabsahan Data.....</b>   | <b>46</b>  |
| <b>BAB IV PAPAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN .....</b> |  | <b>48</b>  |
| A.   | <b>Deskripsi Data dan Pengolahan .....</b>   | <b>48</b>  |
| 1.   | <b>Gambaran Umum SMA PSKD 3 Jakarta .....</b>  | <b>48</b>  |
| 2.   | <b>Visi, Misi, dan Tujuan SMA PSKD 3 Jakarta.....</b>  | <b>51</b>  |
| 3.   | <b>Struktur Organisasi SMA PSKD 3 Jakarta .....</b>  | <b>59</b>  |
| B.   | <b>Temuan/Hasil Penelitian .....</b>   | <b>63</b>  |
| 1.   | <b>Hasil Wawancara dengan Kepala Sekolah.....</b>  | <b>63</b>  |
| 2.   | <b>Hasil Wawancara dengan Guru .....</b>   | <b>67</b>  |
| b.   | <b>Hasil Wawancara dengan Bapak ST Guru di SMA PSKD 3 Jakarta .....</b>                                  | <b>71</b>  |
| 3.   | <b>Hasil Wawancara dengan Siswa.....</b>   | <b>75</b>  |
| b.   | <b>Hasil Wawancara dengan Siswi SA Kelas X-B .....</b>   | <b>80</b>  |
| c.   | <b>Hasil Wawancara dengan Siswa MS Kelas XI-A.....</b>   | <b>86</b>  |
| 4.   | <b>Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Menciptakan Lingkungan Pembelajaran yang Kondusif.....</b> | <b>90</b>  |
| C.   | <b>Pembahasan Temuan Penelitian.....</b>   | <b>105</b> |
| 2.   | <b>Hambatan dan Solusi Strategis dalam Implementasi Kepemimpinan .....</b>                               | <b>114</b> |
| 3.   | <b>Analisis Kritis dan Relevansi Temuan dengan Kajian Teori.....</b>                                     | <b>123</b> |
| <b>BAB V KESIMPULAN, IMPLIKASI, DAN SARAN.....</b>   |  | <b>127</b> |
| A.   | <b>Kesimpulan.....</b>   | <b>127</b> |
| B.   | <b>Implikasi.....</b>  | <b>127</b> |
| C.   | <b>Saran .....</b>   | <b>128</b> |
| <b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>                          |  | <b>131</b> |
| <b>LAMPIRAN.....</b>                                 |  | <b>139</b> |

## DAFTAR TABEL

|  |     |
|--|-----|
| <b>Tabel 3.1</b> Jadwal Penelitian .....   | 32  |
| <b>Tabel 3.2</b> Informan Penelitian.....  | 34  |
| <b>Tabel 3.3</b> Instrumen Penelitian .....  | 35  |
| <b>Tabel 4.1</b> Hasil Wawancara dengan Ibu OS Kepala Sekolah SMA PSKD 3.....  | 64  |
| <b>Tabel 4.2</b> Hasil Wawancara dengan Ibu FS .....   | 68  |
| <b>Tabel 4.3</b> Hasil Wawancara dengan Bapak ST .....   | 72  |
| <b>Tabel 4.4</b> Hasil Wawancara dengan Bapak ST Mengenai Strategi Adaptasi dan Tantangan...   | 74  |
| <b>Tabel 4.5</b> Presepsi Siswa Kelas X-A (JM) terhadap Kepemimpinan Kepala Sekolah.....   | 76  |
| <b>Tabel 4.6</b> Pandangan Reflektif dan Harapan Siswa Kelas X-A (JM) terhadap Kepemimpinan Kepala Sekolah .....   | 79  |
| <b>Tabel 4.7</b> Tanggapan SA Siswi Kelas X-B Pada Kepemimpinan Lingkungan Sekolah dalam Konteks Lingkungan Sekolah .....  | 80  |
| <b>Tabel 4.8</b> Refleksi SA Siswi Kelas X-B Pada Kepemimpinan Lingkungan Sekolah dalam Pembelajaran dan Kesejahteraan .....                                       | 83  |
| <b>Tabel 4.9</b> Hasil Wawancara dengan MS Siswi Kelas XI-A Mengenai Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah.....   | 86  |
| <b>Tabel 4.10</b> Hasil Wawancara Mengenai Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Menciptakan Lingkungan Pembelajaran yang Kondusif di SMA PSKD 3 Jakarta..... | 90  |
| <b>Tabel 4.11</b> Hasil Wawancara mengenai Dampak Kepemimpinan Kepala Sekolah terkait Motivasi dalam Mengajar.....   | 94  |
| <b>Tabel 4.12</b> Peran Kepala Sekolah pada Prestasi dan Kedisiplinan Siswa di SMA PSKD 3 Jakarta .....  | 100 |

## DAFATAR GAMBAR

|   |     |
|---|-----|
| <b>Gambar 2.1</b> Kerangka Pemikiran.....   | 30  |
| <b>Gambar 4.1</b> Dokumentasi SMA PSKD 3 Jakarta .....  | 49  |
| <b>Gambar 4.2</b> Struktur Organisasi SMA PSKD 3 Jakarta .....  | 60  |
| <b>Gambar 4.3</b> Dokumentasi Wawancara Dengan Kepala Sekolah SMA PSKD 3 Jakarta (Ibu OS) .....                           | 64  |
| <b>Gambar 4.4</b> Dokumentasi Wawancara dengan Ibu FS Guru di SMA 3 PSKD Jakarta .....                                    | 68  |
| <b>Gambar 4.5</b> Dokumentasi Wawancara dengan Bapak ST Guru di SMA 3 PSKD Jakarta .....                                  | 72  |
| <b>Gambar 4.6</b> Dokumentasi Pasca Penerapan Strategi Intervensi yang dilakukan oleh Bapak ST .....                      | 74  |
| <b>Gambar 4.7</b> Dokumentasi Wawancara dengan Siswa Kelas X-A (JM) .....   | 76  |
| <b>Gambar 4.8</b> Dokumentasi Suasana Belajar di Kelas X-A .....  | 78  |
| <b>Gambar 4.9</b> Dokumentasi Wawancara dengan Siswi Kelas X-B (SA).....  | 80  |
| <b>Gambar 4.10</b> Dokumentasi Pasca Kegiatan Diskusi yang diadakan oleh OSIS SMA PSKD 3 Jakarta .....                    | 83  |
| <b>Gambar 4.11</b> Dokumentasi Wawancara dengan Siswa Kelas XI-A (MS) .....   | 86  |
| <b>Gambar 4.12</b> Dokumentasi Pasca Kegiatan Evaluasi Guru di SMA 3 PSKD Jakarta .....                                   | 90  |
| <b>Gambar 4.13</b> Dokumentasi Wawancara dengan beberapa Guru di SMA 3 PSKD Jakarta terkait Motivasi dalam Mengajar ..... | 94  |
| <b>Gambar 4.14</b> Dokumentasi Siswa Berprestasi Kejuaraan Nasional SMA PSKD 3 Jakarta                                    | 100 |

## DAFTAR LAMPIRAN

|   |     |
|---|-----|
| <b>Lampiran 1.</b> Pedoman Observasi.....                   | 138 |
| <b>Lampiran 2.</b> Pedoman Wawancara.....                   | 142 |
| <b>Lampiran 3.</b> Pedoman Dokumentasi.....                 | 148 |
| <b>Lampiran 4.</b> Dokumentasi Penelitian.....              | 154 |
| <b>Lampiran 5.</b> Surat Keterangan Selesai Penelitian..... | 158 |



## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji penerapan gaya kepemimpinan transformasional oleh kepala sekolah dalam membentuk budaya kerja dan lingkungan belajar yang adaptif di SMA PSKD 3 Jakarta, serta mengidentifikasi hambatan-hambatan yang dihadapi dalam implementasinya. Dalam konteks dinamika pendidikan abad ke-21, kepala sekolah tidak lagi hanya bertindak sebagai administrator, tetapi juga sebagai agen perubahan yang memimpin transformasi sekolah melalui pendekatan yang partisipatif, reflektif, dan humanistik. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data berupa wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan dokumentasi. Informan utama terdiri dari kepala sekolah (OS), Siswa yakni JM (kelas X-A), SA (kelas X-B), dan MS (kelas XI-A), serta dua guru yakni LW dan DK. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah menerapkan gaya kepemimpinan transformasional melalui penyusunan visi kolektif, motivasi inspiratif, pemberdayaan guru, serta penciptaan iklim kerja yang kolaboratif dan terbuka. Namun, dalam prosesnya terdapat sejumlah hambatan seperti ketimpangan sumber daya manusia, resistensi terhadap perubahan, serta keterbatasan fasilitas pendukung. Kepala sekolah merespons tantangan tersebut dengan strategi adaptif seperti redistribusi tugas berbasis empati, pelibatan guru dalam perumusan kebijakan, dan penguatan budaya refleksi. Temuan ini menegaskan bahwa keberhasilan transformasi kepemimpinan sangat dipengaruhi oleh kemampuan kepala sekolah dalam mengelola dinamika internal dan eksternal sekolah secara strategis dan berkelanjutan. Penelitian ini merekomendasikan perlunya pelatihan kepemimpinan berbasis konteks yang mengintegrasikan nilai-nilai partisipatif, inovatif, dan transformatif guna mendukung reformasi pendidikan yang inklusif dan adaptif.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan Transformasional, Kepala Sekolah, Budaya Kerja, Lingkungan Belajar, Strategi Kepemimpinan.

## **ABSTRACT**

*This study aims to examine the implementation of transformational leadership style by the principal in shaping a collaborative work culture and adaptive learning environment at SMA PSKD 3 Jakarta, as well as to identify the obstacles encountered during its implementation. In the context of 21st-century educational dynamics, school principals are no longer merely administrators but also agents of change who lead school transformation through participatory, reflective, and humanistic approaches. This research adopts a descriptive qualitative approach, utilizing data collection techniques such as in-depth interviews, participatory observation, and documentation. The main informants include the school principal (OS), students—JM (class X-A), SA (class X-B), and MS (class XI-A)—as well as two teachers, LW and DK. The findings reveal that the principal implements transformational leadership through the formulation of a collective vision, inspirational motivation, teacher empowerment, and the establishment of a collaborative and open work climate. However, several challenges emerged during the process, including disparities in human resources, resistance to change, and limited supporting facilities. The principal addresses these challenges with adaptive strategies such as empathetic task redistribution, teacher involvement in policy-making, and the strengthening of a reflective culture. These findings emphasize that the success of leadership transformation is highly influenced by the principal's ability to strategically and sustainably manage the internal and external dynamics of the school. The study recommends the development of context-based leadership training that integrates participatory, innovative, and transformative values to support inclusive and adaptive educational reform.*

**Keywords:** *Transformational Leadership, Principal, Work Culture, Learning Environment, Leadership Strategy.*