

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Di dalam dunia pendidikan salah satu komponen penting dalam menjamin keberhasilan siswa dan kualitas pendidikan adalah kepemimpinan yang efektif. Kepemimpinan dalam pendidikan bukan hanya terbatas pada aspek administratif, tetapi juga mencakup pengembangan visi, misi, dan strategi yang dapat mendorong tercapainya tujuan pendidikan, baik di tingkat guru maupun siswa (Aswaruddin et al., 2023). Peran pemimpin pendidikan sangat menentukan dalam menciptakan lingkungan yang kondusif untuk belajar dan mengajar, di mana guru dapat bekerja secara optimal dan siswa dapat mengembangkan potensi mereka sepenuhnya. Peningkatan mutu pendidikan terus menjadi prioritas utama. Berbagai kebijakan telah diterapkan oleh pemerintah, seperti pengembangan kurikulum, peningkatan kompetensi guru melalui pelatihan dan sertifikasi, hingga modernisasi sarana dan prasarana sekolah (Istijarti, 2023). Namun, di balik kebijakan-kebijakan tersebut, peran kepala sekolah sebagai pemimpin di setiap satuan pendidikan tetap menjadi salah satu kunci sukses. Kepala sekolah dituntut untuk mampu mengelola seluruh sumber daya yang ada di sekolah, baik sumber daya manusia maupun sumber daya materi, untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan (Tampubolon, 2021).

Menurut data dari Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi, pada tahun 2023 dunia pendidikan di Indonesia masih menghadapi berbagai tantangan dalam menciptakan lingkungan belajar yang kondusif dan adaptif. Beberapa persoalan yang mencuat antara lain lemahnya kapasitas kepemimpinan sekolah dalam merespons perubahan, belum optimalnya keterlibatan seluruh warga sekolah dalam proses pembelajaran, serta keterbatasan dukungan terhadap implementasi kurikulum yang berorientasi pada pengembangan karakter dan kompetensi abad ke-21. Kondisi ini menghambat terciptanya ekosistem pendidikan yang mampu menjawab tantangan zaman, khususnya dalam hal membentuk budaya kerja yang progresif dan lingkungan belajar yang mendukung pengembangan potensi siswa secara menyeluruh (Alfaiz, 2024).

Kepala sekolah sebagai pemimpin strategis memiliki peran sentral dalam mengarahkan perubahan dan transformasi di lingkungan pendidikan. Kepemimpinan yang bersifat inspiratif, reflektif, dan partisipatif sangat diperlukan untuk membangun atmosfer sekolah yang positif

serta meningkatkan keterlibatan semua pihak dalam menciptakan pembelajaran yang bermakna. (Hengki Yudha Barnaba, 2023) menegaskan bahwa gaya kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan yang mampu memobilisasi seluruh sumber daya sekolah menuju visi bersama, melalui pemberdayaan, motivasi, serta penciptaan ruang dialog dan inovasi. Oleh karena itu, untuk menjawab berbagai tantangan pendidikan saat ini, penguatan kapasitas kepemimpinan kepala sekolah menjadi agenda penting yang tidak dapat diabaikan.

Kepemimpinan kepala sekolah dapat didefinisikan sebagai kemampuan seorang kepala sekolah dalam mengelola dan memimpin sekolahnya untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Menurut (Manalu, 2024), kepemimpinan kepala sekolah melibatkan pengambilan keputusan yang tepat, pengelolaan sumber daya yang efisien, serta pemberdayaan guru dan siswa. Kepala sekolah yang efektif mampu menciptakan visi dan misi yang jelas untuk sekolah, serta menginspirasi seluruh komunitas sekolah untuk bekerja menuju pencapaian visi tersebut.

Kepala sekolah dengan kemampuan kepemimpinan yang baik dapat menciptakan lingkungan yang mendukung perkembangan guru dan siswa. Hal ini meliputi penerapan kebijakan yang mendorong peningkatan profesionalisme guru, serta menciptakan suasana pembelajaran yang memotivasi siswa untuk meraih prestasi akademik yang optimal. (Sasmita & Prastini, 2023) mengungkapkan bahwa kepala sekolah yang efektif adalah mereka yang mampu mengimplementasikan kepemimpinan instruksional, yakni dengan berperan aktif dalam proses pembelajaran di sekolah dan memberikan dukungan kepada guru untuk mengembangkan metode pengajaran yang lebih efektif.

Dalam dinamika kepemimpinan pendidikan di era transformasi digital dan kompleksitas kebijakan, pergantian kepala sekolah menjadi titik krusial dalam mendorong arah dan kualitas perubahan di lingkungan satuan pendidikan (Mukarromah & Andriana, 2022). Perubahan kepemimpinan tidak hanya berdampak pada sisi administratif, melainkan juga mengubah iklim kerja, struktur hubungan antarwarga sekolah, serta arah pengembangan budaya belajar. Kepala sekolah yang baru tidak bisa hanya menjadi pelanjut rutinitas, melainkan dituntut untuk menjadi agen transformasi yang mampu membentuk ulang visi institusional, membangun kepercayaan kolektif, serta menghadirkan kepemimpinan yang adaptif terhadap kebutuhan zaman (Kartika, I Made, 2021). Dalam konteks ini, pendekatan transformasional menjadi salah satu model kepemimpinan yang relevan karena mendorong perubahan perilaku, motivasi, dan nilai-nilai kerja kolektif di lingkungan pendidikan.

Namun dalam realitas penerapannya kepala sekolah kerap dihadapkan pada sejumlah hambatan seperti resistensi budaya organisasi, keterbatasan sumber daya manusia, serta tekanan administratif yang berlebihan. Tantangan ini menuntut kepala sekolah untuk mampu mengelola kompleksitas tersebut melalui dua peran utama yang saling melengkapi: sebagai *instructional leader* yang mendorong mutu proses pembelajaran, serta sebagai *school manager* yang memastikan keberlanjutan manajemen sekolah secara sistematis (Putri Sarwendah & Hermanto, 2022). Dalam kerangka kepemimpinan semacam ini, kepala sekolah diharapkan mampu menjalankan supervisi pembelajaran berbasis refleksi, memfasilitasi inovasi guru, membangun ekosistem pembelajaran yang kolaboratif, sekaligus menjaga stabilitas operasional sekolah. Dengan demikian, model kepemimpinan yang diadopsi bukan hanya menjawab tuntutan reformasi pendidikan, tetapi juga menjadi fondasi penting dalam menciptakan lingkungan belajar yang kondusif, adaptif, dan berkelanjutan.

Perubahan kepemimpinan dalam sebuah institusi pendidikan bukan sekadar pergantian posisi administratif, melainkan momentum strategis yang dapat mendefinisikan ulang arah visi, nilai, dan budaya sekolah. Dalam konteks SMA PSKD 3 Jakarta, transformasi kepemimpinan ini hadir di tengah tantangan eksternal yang semakin kompleks, termasuk meningkatnya persaingan dari sekolah-sekolah Kristen lain yang telah lebih dahulu mengadopsi kurikulum global dan pendekatan pembelajaran berbasis teknologi. Ketika sekolah-sekolah tersebut mulai menyesuaikan diri dengan tuntutan pendidikan abad ke-21, SMA PSKD 3 justru masih berada dalam fase adaptasi. Kehadiran kepala sekolah baru membawa harapan akan adanya pembaruan strategi manajerial sekaligus pembentukan budaya belajar yang lebih progresif, namun pada saat yang sama juga memperlihatkan rentetan tantangan dalam mengelola transisi secara berkelanjutan.

Salah satu tantangan utama yang dihadapi kepala sekolah adalah membangun kepercayaan dan keterlibatan warga sekolah dalam proses transformasi. Mengingat sebelumnya terjadi stagnasi dalam pola kepemimpinan dan pengelolaan sekolah, kepala sekolah baru harus menghadapi budaya kerja yang belum sepenuhnya terbuka terhadap inovasi. Ketika struktur dan komunikasi antar guru, siswa, serta manajemen belum terbangun dengan solid, maka resistensi terhadap kebijakan baru menjadi sangat mungkin terjadi. Selain itu, perubahan mendadak dalam jumlah peserta didik, tanpa diimbangi dengan percepatan penguatan sistem manajerial dan sarana pendukung, menambah beban kepemimpinan dalam aspek distribusi sumber daya dan konsolidasi internal. Tantangan-tantangan tersebut menuntut kepala sekolah untuk tidak hanya bertindak sebagai pemimpin administratif, tetapi juga sebagai

pemimpin perubahan yang mampu mengelola transisi secara inklusif dan berorientasi pada perbaikan menyeluruh.

Sebagai instructional leader kepala sekolah di SMA PSKD 3 Jakarta dituntut untuk mampu menciptakan sistem pembelajaran yang adaptif, tidak hanya dengan memperkuat kurikulum dan metode pengajaran, tetapi juga dengan memperhatikan faktor-faktor seperti kesejahteraan guru, iklim psikososial di kelas, dan pemberdayaan siswa. Strategi seperti pelibatan guru dalam pengambilan keputusan, pembentukan komunitas belajar guru, serta peningkatan kapasitas melalui pelatihan internal mulai dirintis sebagai bagian dari pendekatan transformasional yang diusung oleh kepala sekolah. Dalam praktiknya, kepala sekolah perlu memosisikan diri sebagai fasilitator yang menumbuhkan motivasi intrinsik para guru, mendorong eksplorasi metode pembelajaran baru, serta membangun ekosistem belajar yang kolaboratif dan reflektif. Namun semua upaya ini tidak bisa dilakukan tanpa dukungan dari struktur manajerial yang responsif, efisien, dan terbuka terhadap perubahan.

Oleh karena itu dalam menjalankan peran sebagai school manager, kepala sekolah juga harus memperkuat dimensi perencanaan strategis, pengelolaan SDM, dan relasi eksternal sekolah. Beberapa langkah yang mulai tampak di SMA PSKD 3 Jakarta antara lain adalah penataan ulang pembagian beban kerja guru berdasarkan kondisi individual, pembentukan tim evaluasi kebijakan sekolah secara partisipatif, dan pengembangan jaringan kerja sama dengan lembaga-lembaga eksternal sebagai bagian dari penguatan identitas institusi. Kepala sekolah dituntut untuk mampu membaca konteks dan merumuskan kebijakan berdasarkan kebutuhan riil sekolah, bukan hanya berdasarkan instruksi dari otoritas di atas. Dengan memadukan prinsip transformasional dan manajerial secara seimbang, kepemimpinan kepala sekolah menjadi faktor penentu dalam menciptakan lingkungan sekolah yang tidak hanya stabil secara administratif, tetapi juga adaptif secara pedagogis dan progresif dalam jangka panjang.

Salah satu permasalahan utama yang teridentifikasi dari temuan lapangan di SMA PSKD 3 Jakarta adalah tantangan kepemimpinan dalam mengelola dinamika perubahan institusional. Setelah bergantinya kepemimpinan sekolah, terjadi perubahan signifikan dalam struktur program dan pendekatan manajerial, namun belum sepenuhnya diikuti oleh konsolidasi sistem yang kuat. Kepala sekolah baru dihadapkan pada ekspektasi tinggi untuk mereformasi budaya kerja yang sudah lama terbentuk, namun pada saat yang sama belum memiliki strategi jangka pendek yang cukup responsif terhadap tantangan awal, seperti penyesuaian beban kerja, distribusi peran, dan penguatan komunikasi internal. Hal ini

menyebabkan terjadinya ketidaksinkronan antara visi kepemimpinan baru dengan kesiapan ekosistem sekolah untuk bertransformasi secara kolektif.

Tantangan eksternal seperti tekanan persaingan dari sekolah-sekolah sejenis di wilayah Jakarta Pusat turut memengaruhi ritme perubahan internal sekolah. Beberapa inisiatif reformasi, seperti penambahan program akademik dan kegiatan pembinaan karakter, telah dilakukan, tetapi kurang ditopang oleh pola manajerial yang stabil dan inklusif. Ketidakseimbangan ini memperlihatkan kebutuhan mendesak akan strategi kepemimpinan yang mampu menavigasi perubahan tanpa mengorbankan kestabilan institusional. Terlebih, dalam konteks urban yang padat seperti Jakarta, kepala sekolah dituntut untuk tidak hanya mengelola sumber daya internal, tetapi juga mampu membangun relasi strategis dengan berbagai pemangku kepentingan eksternal guna memperkuat posisi sekolah secara kompetitif.

Kepemimpinan sebelumnya dinilai lebih fokus pada kedekatan personal, pengawasan langsung terhadap proses pembelajaran, serta penciptaan budaya kerja yang komunikatif. Gaya ini memberikan rasa aman dan arah yang jelas bagi seluruh warga sekolah. Namun, seiring pergantian kepemimpinan, terjadi pergeseran pendekatan ke arah yang lebih struktural dan manajerial, yang meskipun menjanjikan efisiensi, menuntut proses adaptasi yang tidak mudah bagi sebagian guru dan staf. Perubahan ini menimbulkan hambatan berupa resistensi terhadap kebijakan baru, keterbatasan waktu untuk konsolidasi tim, serta kebutuhan akan rekonstruksi budaya sekolah yang mampu mendukung transformasi tersebut.

Dalam konteks ini optimalisasi kepemimpinan kepala sekolah harus meliputi peran ganda sebagai instructional leader dan school manager. Kepala sekolah perlu memastikan bahwa transformasi institusi tidak hanya menyentuh aspek administratif, tetapi juga mencakup peningkatan kualitas lingkungan belajar, penguatan kolaborasi antarpihak, serta perumusan kebijakan yang berbasis pada refleksi kebutuhan nyata di lapangan. Penelitian ini, dengan judul "Optimalisasi Kepemimpinan Kepala Sekolah di SMA PSKD 3 Jakarta", bertujuan untuk mengidentifikasi secara mendalam strategi-strategi kepemimpinan yang efektif dalam menjawab tantangan kontemporer tersebut. Fokus analisis diarahkan pada bagaimana kepala sekolah membangun budaya kerja kolaboratif, merespons hambatan struktural dan kultural, serta menciptakan lingkungan belajar yang adaptif dan transformatif melalui pendekatan kepemimpinan yang kontekstual dan reflektif.

B. Fokus dan Subfokus Penelitian

1. Fokus Penelitian

Penelitian ini berfokus pada optimalisasi kepemimpinan kepala sekolah dalam membentuk budaya kerja yang produktif dan lingkungan belajar yang adaptif di SMA PSKD 3 Jakarta. Pendekatan kepemimpinan yang dikaji mencakup dimensi transformasional yang menginspirasi perubahan, partisipatif yang mendorong keterlibatan kolektif, serta instruksional yang menekankan pada peran kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran. Penekanan utama diberikan pada bagaimana kepala sekolah tidak hanya menjalankan fungsi administratif, tetapi juga bertindak sebagai agen perubahan strategis yang mampu mengelola dinamika organisasi sekolah secara reflektif dan kolaboratif. Penelitian ini mengangkat pentingnya peran kepala sekolah dalam menghadapi tantangan-tantangan kontemporer di dunia pendidikan, serta strategi konkret yang digunakan untuk menciptakan sistem sekolah yang inklusif, inovatif, dan berorientasi pada penguatan nilai serta karakter peserta didik.

2. Sub-Fokus Penelitian

Untuk menjawab fokus utama tersebut, penelitian ini mengurai beberapa sub-fokus meliputi:

- a. Penerapan gaya kepemimpinan transformasional di SMA PSKD 3 Jakarta
- b. Strategi kepala sekolah dalam menghadapi hambatan implementasi kepemimpinan di lingkungan sekolah

C. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas maka dapat ditentukan bahwa rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana kepala sekolah di SMA PSKD 3 Jakarta menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dalam membentuk budaya kerja dan lingkungan belajar yang adaptif?
2. Hambatan-hambatan apa saja yang dihadapi kepala sekolah dalam mengimplementasikan kepemimpinan di lingkungan SMA PSKD 3 Jakarta, serta bagaimana strategi yang digunakan untuk mengatasinya?

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas maka dapat ditentukan bahwa tujuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mendeskripsikan bagaimana kepala sekolah di SMA PSKD 3 Jakarta menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dalam membentuk budaya kerja yang produktif dan lingkungan belajar yang adaptif.
2. Untuk mengidentifikasi berbagai hambatan yang dihadapi kepala sekolah dalam mengimplementasikan kepemimpinan di lingkungan SMA PSKD 3 Jakarta serta menganalisis strategi yang digunakan untuk mengatasi hambatan tersebut secara efektif.

E. Manfaat Penelitian

1. Bagi Mahasiswa

Penelitian ini memberikan kontribusi penting sebagai referensi akademik untuk mahasiswa yang sedang mempelajari teori kepemimpinan pendidikan, khususnya gaya kepemimpinan transformasional dalam konteks perubahan budaya kerja dan adaptasi lingkungan belajar. Mahasiswa dapat memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai tantangan dan strategi yang dihadapi oleh kepala sekolah dalam menjalankan peran sebagai pemimpin pembelajaran dan manajer institusi secara bersamaan.

2. Bagi Jurusan/Program Studi di Universitas Kristen Indonesia (UKI)

Hasil penelitian ini dapat memperkaya literatur dan wacana dalam bidang manajemen pendidikan pada program studi yang relevan, terutama dalam mengembangkan kurikulum yang responsif terhadap dinamika kepemimpinan sekolah modern. Penelitian ini juga dapat menjadi dasar untuk pengembangan mata kuliah yang membahas peran kepemimpinan kepala sekolah dalam mengelola transformasi budaya organisasi dan lingkungan belajar secara strategis.

3. Bagi Masyarakat yang Diteliti Secara Khusus (SMA PSKD 3 Jakarta)

Bagi SMA PSKD 3 Jakarta, penelitian ini memberikan manfaat praktis dalam mengevaluasi praktik kepemimpinan yang telah diterapkan oleh kepala sekolah, serta menjadi rujukan dalam merumuskan kebijakan dan strategi kepemimpinan yang lebih efektif dan kontekstual. Temuan penelitian ini membantu pihak sekolah memahami hambatan-hambatan struktural maupun kultural, sekaligus merancang pendekatan

kepemimpinan yang mampu mendorong adaptasi organisasi dan partisipasi seluruh warga sekolah.

4. Bagi Masyarakat Secara Umum

Secara lebih luas, penelitian ini bermanfaat bagi para pemangku kepentingan di bidang pendidikan, termasuk kepala sekolah, pengawas, dan pembuat kebijakan, dalam merumuskan model kepemimpinan sekolah yang adaptif, reflektif, dan transformatif. Temuan ini juga dapat menjadi inspirasi bagi sekolah-sekolah lain dalam menghadapi tantangan perubahan organisasi, serta mendorong terciptanya lingkungan belajar yang lebih kolaboratif dan responsif terhadap tuntutan zaman.

