

# BAB I PENDAHULUAN

## 1.1 Latar Belakang Penelitian

Keberhasilan suatu lembaga pendidikan merupakan keberhasilan yang dihasilkan oleh kontribusi dari berbagai faktor dan sumber daya. Faktor utama yang berpengaruh besar di dalamnya ialah kepemimpinan kepala sekolah. Pandangan ini senada pernyataan Nurdin & Bakar (2021) serta Aslam et al. (2022), bahwa kepemimpinan dalam suatu organisasi pendidikan khususnya sekolah - merupakan 'ujung tombak' yang menggerakkan dan memberdayakan warga sekolah untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama di sekolah. Kepala sekolah adalah seorang pemimpin pendidikan pada satuan pendidikan yang memegang peranan kunci dalam upaya mencapai mutu sekolah (Nurdin & Bakar, 2021). Keberadaannya selalu dipadankan dengan sosok panutan, baik oleh guru, tenaga kependidikan, maupun siswa.

Dalam konteks sekolah sebagai suatu organisasi pendidikan, kepala sekolah adalah pemimpin. Ia adalah orang yang paling bertanggung jawab atas pengelolaan sekolah yang dipimpinnya. Kepala sekolah profesional berperan dalam mengembangkan suasana sekolah. Baik meliputi kegiatan utama sekolah yaitu pembelajaran setiap hari, maupun dalam upaya pengembangan mutu sekolah. Akibatnya, tugas kepala sekolah mengampu peran fungsi yang beragam; sebagai *educator*, manager, administrator supervisor, leader, inovator, dan motivator. Ketujuhnyapun populis disebut EMASLIM (Abrori & Muali, 2020) sebagai frasa atas singkatan terhadapnya.

Kepala sekolah memiliki peran ganda sebagai pemimpin dan manajer dalam mengelola berbagai aspek operasional sekolah, serta sebagai agen perubahan dalam meningkatkan kualitas pembelajaran dan pencapaian siswa. Keberhasilan kepala sekolah dalam menjalankan peran tersebut dapat tercermin dari profil kepemimpinan yang dimilikinya. Namun untuk mencapai keberhasilan tersebut, kepala sekolah harus memiliki pemahaman yang mendalam tentang berbagai aspek kepemimpinan yang efektif dalam konteks

pendidikan. Selain itu, kepala sekolah juga perlu memahami dinamika lingkungan sekolah, karakteristik siswa dan staf, serta tantangan yang dihadapi oleh sekolah dalam mencapai tujuan pendidikan. Pendidikan dianggap sebagaifondasi utama dalam pembangunan suatu bangsa. Peran sekolah sebagai lembaga pendidikan formal memiliki dampak yang signifikan dalam membentuk karakter, keterampilan, dan pengetahuan generasi muda. Di tengah dinamika perkembangan masyarakat dan perubahan paradigma pendidikan, kepemimpinan kepala sekolah menjadi faktor krusial dalam menentukan kualitas pendidikan yang dihasilkan oleh suatu sekolah.

Yayasan Pendidikan Telkom merupakan salah satu lembaga swasta yang memiliki peran aktif dalam menyediakan pendidikan berkualitas di Indonesia. Khususnya dalam kegiatan pendidikan bidang teknologi informasi dan komunikasi (TIK). Sekolah Menengah Atas (SMA) dan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Telkom Kabupaten Bandung sebagai bagian dari yayasan ini telah dikenal luas karena komitmennya dalam menyelenggarakan pendidikan yang berorientasi pada teknologi dan inovasi. Dalam upaya untuk memastikan mutu pendidikan yang terus berkembang dan meningkat, maka peran kepala sekolah di lingkungan yayasan pendidikan Telkom itu menjadi sangat penting.

Kepemimpinan kepala sekolah di SMA dan SMK Telkom Kabupaten Bandung tidak hanya berkaitan dengan kegiatan pengelolaan dan operasional harian, tetapi juga dengan visi strategis yayasan dalam menghasilkan lulusan yang siap bersaing di era digital. Kepala sekolah perlu mampu memimpin dengan efektif dan efisien dalam menghadapi tantangan yang berkaitan dengan perkembangan teknologi, memotivasi staf dan siswa untuk mencapai prestasi akademik dan non-akademik, serta menjaga keberlangsungan dan keberlanjutan program-program pendidikan yang telah ditetapkan oleh yayasan Telkom.

Berdasarkan observasi pra penelitian yang penulis lakukan di SMA dan

SMK Telkom Kabupaten Bandung, diperoleh informasi bahwa SMA dan SMK Telkom dipimpin oleh Tatang Taryana, mulai dari tahun 2006 hingga saat ini (2024). Kedua sekolah ini telah mencitrakan prestasi yang gemilang, merangkul kemenangan dalam berbagai konteks persaingan antar guru maupun siswa melalui pencapaian berkelas. Pada dirinya terpancar optimisme, nilai-nilai visioner yang khas ditemukan pada entitas pemimpin-pemimpin, serta spirit yang besar menopang gerak dan laju warga sekolah yang dipimpin olehnya.

Penulis mengidentifikasi hal-hal istimewa. Secara individu, ia merupakan lulusan seleksi pegawai negeri sipil (PNS) formasi guru yang memperoleh peringkat kedua terbaik dari 72 orang calon di tahun 2005. Secara visual, sekolah-sekolah yang ia pimpin menunjukkan peningkatan sarana dan prasarana (Sarpras) yang pesat dalam waktu yang relatif singkat. Hal lain dalam aspek tata kelola sekolah, perolehan jumlah siswa melonjak tajam; pada mulanya terdapat 150 orang siswa, dan saat ini menjadi 1.900 orang siswa. Seluruhnya dibagi ke dalam 53 rombongan belajar (rombel) ditunjang dengan jumlah dan kualitas ruang kelas yang memadai.

Capaian-capaian yang ia peroleh dalam kiprahnya sebagai pemimpin sekolah, menyita perhatian publik dan membuatnya unggul dalam berbagai lomba kepala sekolah. Beberapa penghargaan yang ia peroleh ialah kepala sekolah berprestasi di tingkat kabupaten, provinsi, hingga ke tingkat nasional. Dalam waktu yang sama, sekolah yang ia pimpin memperoleh predikat A dalam akreditasi. Tidak hanya itu, terdapat 50-70 penghargaan untuk sekolah yang ia pimpin setiap tahunnya. Capaian individu sebagai kepala sekolah berprestasi serta penghargaan-penghargaan yang diperoleh sekolahnya, melambungkan prestise yang prestisius bagi SMA dan SMK Telkom Bandung.

Munurut Musdiani & Novita (2024), kepala sekolah yang istimewa ialah kepala sekolah yang mampu menunjukkan penjaminan terhadap kualitas

Henri Ramdini, 2024

*ANALISIS PROFIL KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DI YAYASAN PENDIDIKAN TELKOM (STUDI KASUS DI SMA DAN SMK TELKOM KABUPATEN BANDUNG)*

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

pendidikan pada sekolah yang ia pimpin. Dalam sintesa penulis, atas informasi yang diperoleh dari studi pra-penelitian, Tatang Taryana di SMA dan SMK Telkom menunjukkan beberapa kriteria sebagai kepala sekolah yang istimewa. Pengakuan dan penghargaan yang tinggi tidak hanya diperoleh oleh dalam momentum perlombaan saja. Tetapi secara luas di tengah entitas sekolah-sekolah lain yang ada di sekitarnya, masyarakat yang menunjukkan minat tinggi untuk memilih sekolah itu, mitra sekolah, bahkan pemerintah daerah. Hal ini sepadan dengan capaian-capaian yang ia peroleh dengan penuh komitmen, dinamis, signifikan, dan unggul secara konsisten.

Di lain pihak, berbagai literatur tentang kepemimpinan pendidikan mencatat banyaknya kegagalan kepala sekolah dalam memimpin sekolahnya di Indonesia. Rochaendi et al. (2022) dalam penelitiannya yang berjudul *Education and Training for Strengthening School Principals Through an Online Mode Approach in Lampung Utara District* bahwa sebanyak 36.688 kepala sekolah di Indonesia tidak memiliki kemampuan dan kinerja yang memadai untuk menyusun dan mengelola administrasi sesuai kebutuhan sekolah yang dipimpinnya. Tata kelola dan mutu pendidikan di sekolah masih menjadi masalah dalam penyelenggaraan pendidikan di Indonesia (Bappenas, 2021). Rendahnya perencanaan sumber daya manusia (SDM) sekolah (Aprianty et al., 2023), fasilitasi kepala sekolah dalam mendukung pengembangan kompetensi pedagogik guru yang minim (Utiarahman, 2020), masalah manajemen pembiayaan sekolah (Nurhayati et al., 2022), dan masih banyak lagi.

Fenomena kegagalan-kegagalan kepala sekolah dalam menunaikan tugasnya itu memerlukan perbaikan segera. Bila diabaikan, eskalasi berbagai kerugian pendidikan akan diperoleh dan minumbulkan kegagalan dalam pengembangan mutu pendidikan nasional. Dalam konteks ini, suatu penelitian diperlukan. Keberhasilan-keberhasilan kepala sekolah tertentu perlu ditelaah

Henri Ramdini, 2024

**ANALISIS PROFIL KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DI YAYASAN PENDIDIKAN TELKOM (STUDI KASUS DI SMA DAN SMK TELKOM KABUPATEN BANDUNG)**

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

dan dielaborasi secara mendalam, dan hasil penelitian yang dideskripsikan kemudian - dapat menjadi salah satu petunjuk untuk mengatasi masalah-masalah kegagalan yang masih dialami oleh kepala sekolah lainnya di Indonesia. Oleh karena itu, analisis terhadap profil kepemimpinan kepala sekolah di SMA dan SMK Telkom Bandung mengampu kedudukan yang penting untuk dilakukan. Agar dapat dipahami bagaimana kepribadian dan kompetensi kepala sekolah, serta peran yayasan, tantangan dan keberhasilan yang diperoleh – sehingga pada gilirannya dapat berguna bagi para pemimpin sekolah lain di Indonesia.

Dengan pemahaman mendalam tentang profil kepemimpinan kepala sekolah di SMA dan SMK Telkom Kabupaten Bandung yang menunjukkan indikator keberhasilan-keberhasilan, dapat dikembangkan sebuah model strategi tertentu yang efektif untuk meningkatkan kualitas pendidikan dari sekolah satu ke sekolah lainnya, sehingga pembangunan sumber daya manusia yang berkualitas di Indonesia dapat lebih terarah. Atas dasar latar itu, penulis menetapkan penelitian ini diangkat dengan judul “Analisis Profil Kepemimpinan Kepala Sekolah Di Yayasan Pendidikan Telkom (Studi Kasus Di SMA Dan SMK Telkom Kabupaten Bandung)”.

## **1.2 Rumusan Masalah Penelitian**

Berdasarkan pemaparan pada bagian latar belakang penelitian beserta urgensi yang terkandung di dalamnya, penelitian ini berfokus sebagai studi kualitatif untuk menjawab bagaimana profil dan kompetensi kepala sekolah yang diketahui memperoleh capaian-capaian prestasi tertentu, agar hasilnya dapat diluaskan sebagai suatu konsep strategis yang menyerupai model kepemimpinan strategis tertentu untuk mendorong pengentasan masalah kegagalan-kegagalan kepala sekolah lain di Indonesia. Namun masalah itu masih bersifat umum. Untuk mengerucutkan permasalahan penelitian, rumusan masalah penelitian ini ditetapkan ke dalam pertanyaan-

Henri Ramdini, 2024

*ANALISIS PROFIL KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DI YAYASAN PENDIDIKAN TELKOM (STUDI KASUS DI SMA DAN SMK TELKOM KABUPATEN BANDUNG)*

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

pertanyaan penelitian berikut.

1. Bagaimana Profil Kepribadian Kepala Sekolah di SMA dan SMK Telkom Kabupaten Bandung?
2. Bagaimana Profil Kompetensi Kepala Sekolah di SMA dan SMK Telkom Kabupaten Bandung?
3. Bagaimana kemampuan dan keterampilan kepala sekolah dalam:
  - a. Pengambilan Keputusan?
  - b. Komunikasi?
  - c. Manajemen stress dan konflik?
  - d. Motivasi dan meningkatkan prestasi kerja?
  - e. Pengelolaan kewenangan dan kekuasaan?
  - f. Pemberian *reward* dan *punishment*?
  - g. Mengelola iklim dan budaya kerja?
  - h. Pengembangan *Human Resource Development* (HRD) sekolah?
  - i. Mengelola perubahan?
  - j. Mengelola inovasi
  - k. Kreatifitas?
  - l. Mengelola visi dan realitas?
  - m. Etika dan moral?
4. Bagaimana peran Yayasan dalam pengembangan Kepemimpinan kepala sekolah?
5. Bagaimana tantangan dan faktor-faktor pendukung yang diperoleh kepala sekolah dalam melaksanakan kepemimpinannya?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Secara umum, tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan Profil Kepemimpinan Kepala Sekolah di SMA dan SMK Telkom Kabupaten Bandung. Adapun tujuan khususnya adalah sebagai berikut:

1. Terjelaskankannya profil kepribadian Kepala Sekolah di SMA dan SMK Telkom Kabupaten Bandung.
2. Teranalisisnya profil Kompetensi Kepala Sekolah di SMA dan SMK Telkom Kabupaten Bandung.
3. Terdeskripsikannya kemampuan dan keterampilan kepala sekolah dalam:
  - a. Pengambilan Keputusan
  - b. Komunikasi
  - c. Manajemen stress dan konflik
  - d. Motivasi dan meningkatkan prestasi kerja
  - e. Pengelolaan kewenangan dan kekuasaan
  - f. Pemberian reward dan punishmen
  - g. Mengelola iklim dan budaya kerja
  - h. Pengembangan *Human Resource Development* (HRD) sekolah
  - i. Mengelola perubahan
  - j. Mengelola inovasi
  - k. Kreatifitas
  - l. Mengelola visi dan realitas
  - m. Etika dan moral
4. Menjelaskan peran Yayasan dalam pengembangan Kepemimpinan kepala sekolah.
5. Menjelaskan tantangan dan faktor-faktor pendukung yang diperoleh kepala sekolah dalam melaksanakan kepemimpinannya

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Penelitian yang baik seyogyanya mengandung manfaat bagi banyak kalangan (Kemendikbudristek, 2020). Berikut ini merupakan manfaat yang hendak dicapai melalui proses dan hasil penelitian ini.

Henri Ramdini, 2024

**ANALISIS PROFIL KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DI YAYASAN PENDIDIKAN TELKOM (STUDI KASUS DI SMA DAN SMK TELKOM KABUPATEN BANDUNG)**

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

#### **1.4.1 Manfaat Teoretis**

Secara teoretis, penelitian ini diharapkan dapat menambah *khazanah* (kekayaan) pengetahuan bagi para akademisi, khususnya entitas pengembang terminologi bidang kepemimpinan pendidikan di Indonesia – di tengah rendahnya capaian mutu pendidikan sekolah secara nasional (Kemdikbud, 2023) yang masih menjadi tantangan bagi seluruh stake holder pendidikan. Informasi yang dihasilkan dari penelitian ini dapat menjadi tambahan bahan pertimbangan bagi pihak-pihak yang terkait dengan proyeksi kemajuan dan keberhasilan sekolah di Indonesia. Di samping itu agar berguna menjadi salah satu bahan pertimbangan bagi peneliti lain yang bermaksud melakukan penelitian lanjutan.

#### **1.4.2 Manfaat Praktis**

Secara praktis dan operasional, hasil penelitian ini diharapkan memberi manfaat konkret bagi para aktivis dan praktisi bidang pendidikan, pemangku kebijakan pendidikan di tingkat nasional maupun daerah, serta berbagai pihak yang memerlukannya untuk memecahkan masalah, memperbaiki, dan mengembangkan kualitas lembaga pendidikan di Indonesia secara luas. Lebih khusus manfaat yang hendak diperoleh bagi pihak-pihak tertentu dijelaskan sebagai berikut.

- a. Bagi Penulis, proses dan hasil penelitian ini dapat menjadi wahana untuk meningkatkan kapasitas individu, baik dalam peran penulis sebagai peneliti, maupun dalam peran penulis sebagai praktisi pendidikan. Penulis yakin, banyak informasi berharga akan diperoleh sepanjang proses penelitian ini dilakukan. Hal-hal itu nantinya akan memberi manfaat besar bagi penulis yang berkecimpung dalam dunia pendidikan, khususnya dalam hal pengelolaan sekolah dan upaya berkelanjutan untuk meningkatkan kualitas pendidikan secara umum.

Henri Ramdini, 2024

**ANALISIS PROFIL KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DI YAYASAN PENDIDIKAN TELKOM (STUDI KASUS DI SMA DAN SMK TELKOM KABUPATEN BANDUNG)**

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu



- b. Bagi Sekolah. Bagi sekolah yang menjadi lokasi fokus penelitian, hasil penelitian ini berpotensi untuk memberikan informasi-informasi tambahan yang akan berguna untuk melakukan peningkatan kualitas pendidikan menuju level yang lebih baik lagi dari capaian sebelumnya. gagasan signifikansi ini terkait dengan kegiatan penelitian yang tidak hanya akan berfokus pada internalisasi data tentang bagaimana profil kepemimpinan kepala sekolah di lokus penelitian. Tetapi juga akan memadankan dan mengembangkan data-data itu dengan literatur kepemimpinan sekolah di level global. Adapun bagi sekolah lain, penelitian ini akan menyuguhkan informasi berharga yang dapat menjadi rekomendasi konstruktif bagi kepala sekolah, yayasan yang bergerak dalam bidang pendidikan, bahkan guru dan warga sekolah. Di tengah rendahnya mutu pendidikan di sekolah yang diidentifikasi melalui asesmen nasional pada tahun 2023 (Kemdikbud, 2023), penulis yakin hasil penelitian ini akan sangat berguna. Agar sekolah-sekolah dapat menemukan jalan keluar dari berbagai masalah menantang yang tengah dialaminya.
- c. Bagi Pemangku Kebijakan dan *Stakeholder* Pendidikan. Agar hasil penelitian ini dapat menjadi tambahan informasi dalam pengambilan keputusan, penentuan kebijakan tingkat nasional, provinsi, maupun kabupaten kota, penyelesaian masalah yang dialami oleh kepala sekolah dengan mitra-mitra sekolah, masalah sumber daya manusia (SDM) sekolah, mutu pembelajaran, serta dapat pula dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan untuk terciptanya sekolah yang semakin berkualitas dari waktu ke waktu.

## 1.5 Struktur Organisasi Tesis

Seluruh kegiatan penelitian ini didasarkan pada prinsip, metode, kaidah, dan ketentuan-ketentuan karya ilmiah sebagai sebuah Tesis yang tunduk dan patuh

Henri Ramdini, 2024

**ANALISIS PROFIL KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DI YAYASAN PENDIDIKAN TELKOM (STUDI KASUS DI SMA DAN SMK TELKOM KABUPATEN BANDUNG)**

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

terhadap pedoman penulisan karya ilmiah Universitas Pendidikan Indonesia (UPI) tahun 2021. Dalam aspek organisasi penulisan, penelitian ini akan disusun ke dalam sistematika yang terdiri atas judul penelitian, lembar pengesahan, ucapan terimakasih, daftar isi, daftar tabel, daftar grafik, daftar gambar, daftar lampiran, serta inti penelitian yang diklasifikasikan ke dalam lima bab, diakhiri dengan daftar pustaka, lampiran, dan riwayat hidup penulis. Lima bab inti tersebut akan memuat:

Bab I Pendahuluan, yaitu termasuk paragraf ini - membahas latar belakang penelitian, rumusan masalah penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta struktur organisasi tesis.

Bab II Kajian Pustaka, akan memuat perkembangan terminologi terbaru dari lingkup nasional dan internasional tentang topik penelitian. Bagian ini akan menyuguhkan konsep dan teori-teori. Konsep dan teori-teori yang akan dijabarkan pada bagian ini meliputi tetapi tidak terbatas pada kepemimpinan kepala sekolah dan hubungannya terhadap keberhasilan sekolah. Hasil penelitian relevan terdahulu yang memiliki keserasian dan proposisi perbedaan dengan penelitian ini, dan kerangka berpikir penelitian ini – akan turut tertuang pada bagian akhir dari Bab II ini.

Bab III Metode Penelitian. Pada bagian ini, akan dijelaskan desain penelitian yang digunakan, partisipan dan tempat penelitian, teknik pengumpulan data, teknik analisis data yang digunakan, serta Isu Etik.

Bab IV Temuan dan Pembahasan. Bagian ini akan menyajikan hasil penelitian dan pembahasannya secara tematik (Charli et al., 2022) tentang Profil Kepemimpinan Kepala Sekolah di SMA dan SMK Telkom Kabupaten Bandung ke dalam sub-bab yang berurutan sesuai struktur poin yang tertera dalam bagian tujuan penelitian

Bab V Simpulan, Implikasi dan Rekomendasi. Bagian ini akan membahas simpulan yang diperoleh dari penelitian, yaitu penafsiran dan ikhtisar atas proses dan hasil penelitian ke dalam bentuk narasi deskriptif yang dapat dipahami. Lalu implikasi penelitian terhadap sistem pelaksanaan kepemimpinan pendidikan bagi pihak-pihak terkait secara langsung atau tidak langsung dan bagi peneliti selanjutnya.

Henri Ramdini, 2024

*ANALISIS PROFIL KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DI YAYASAN PENDIDIKAN TELKOM (STUDI KASUS DI SMA DAN SMK TELKOM KABUPATEN BANDUNG)*

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu