

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pendidikan Nasional kini beroperasi di bawah tekanan ganda dari globalisasi dan gelombang teknologi disruptif, khususnya Revolusi Industri 4.0 dan kini menuju Masyarakat 5.0. Kombinasi dari fenomena ini telah menciptakan lingkungan yang penuh ketidakpastian (*uncertainty*) dan kompleksitas (*complexity*), menuntut sistem pendidikan untuk beradaptasi secara radikal. Lingkungan yang sering dicirikan dengan akronim VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*) ini membuat pengetahuan cepat usang dan keterampilan teknis mudah digantikan oleh kecerdasan buatan (AI) dan otomatisasi.

Dalam konteks ini, tuntutan terhadap sistem pendidikan telah bergeser secara fundamental: pendidikan tidak lagi cukup sekadar menyediakan akses fisik dan pemerataan kesempatan belajar; imperatif utamanya adalah mutu yang menghasilkan lulusan adaptif. Mutu harus diartikan sebagai kemampuan sekolah untuk membekali peserta didik dengan keterampilan *critical thinking*, *problem-solving*, dan *adaptive learning*. Kegagalan sistem pendidikan dalam melakukan transformasi ini tidak hanya akan memperlambat pembangunan nasional, tetapi juga berpotensi menciptakan jurang sosial-ekonomi yang semakin lebar antara generasi yang siap dan yang tertinggal (Danim, 2021). Oleh karena itu, peningkatan mutu pendidikan adalah isu kedaulatan dan daya saing bangsa di panggung global.

Definisi mutu pendidikan dalam konteks kontemporer bersifat holistik dan multidimensional. Mutu tidak lagi dievaluasi hanya berdasarkan *output* kognitif (nilai ujian

nasional/sekolah), tetapi mencakup kualitas dari seluruh siklus pendidikan: pertama terkait Kualitas Proses Pembelajaran (*Process Quality*) artinya Se jauh mana proses di kelas bersifat interaktif, inspiratif, dan berpusat pada peserta didik, yang diukur dari praktik guru dalam memfasilitasi pembelajaran yang autentik dan bermakna. Kedua Kompetensi Lulusan (*Output/Outcome Quality*) artinya Kemampuan lulusan untuk menguasai kompetensi abad ke-21 (literasi data, literasi teknologi, literasi manusia) dan menunjukkan karakter yang sesuai dengan nilai-nilai Pancasila. Ketiga artinya Efektivitas Manajemen Organisasi (*Management Quality*): Kualitas sistem perencanaan, pengorganisasian, implementasi, dan evaluasi yang menjamin penggunaan sumber daya sekolah secara efisien untuk mencapai tujuan mutu.

Kegagalan mencapai mutu yang relevan dengan tuntutan zaman, terutama pada dimensi *output/outcome*, akan menghasilkan ketidaksesuaian (*mismatch*) antara *output* sekolah dan kebutuhan dunia kerja, sebuah fenomena yang berimplikasi langsung pada tingginya angka pengangguran terdidik dan rendahnya daya saing bangsa (Wirawan, 2019). Kondisi ini menciptakan lingkaran setan di mana kualitas layanan sekolah tidak mampu memenuhi ekspektasi global maupun nasional.

Komitmen negara terhadap peningkatan mutu pendidikan dijamin secara yuridis melalui Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas). UU ini mengamanatkan bahwa setiap satuan pendidikan wajib menyelenggarakan pendidikan berdasarkan Standar Nasional Pendidikan (SNP). SNP berfungsi sebagai tolok ukur minimal yang harus dicapai sekolah, mencakup delapan aspek mulai dari standar isi, proses, kompetensi lulusan, hingga standar pengelolaan.

Namun, penguasaan SNP tidaklah cukup. Danim (2021) secara tegas menyatakan bahwa SNP hanya merupakan batas minimal akuntabilitas. Sekolah yang bercita-cita unggul dituntut

untuk mencapai mutu yang melampaui standar tersebut (*beyond minimum standards*). Tantangan sesungguhnya bagi manajemen sekolah di Indonesia bukanlah sekadar *memenuhi* SNP, tetapi bagaimana menginternalisasi dan melampaui standar tersebut melalui inovasi dan strategi yang adaptif, terutama di tengah desentralisasi pendidikan yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah.

Dari sudut pandang filosofis, mutu pendidikan harus berakar pada nilai-nilai kemanusiaan dan kebudayaan nasional. Mutu sejati adalah kemampuan pendidikan untuk membentuk manusia Indonesia yang berkarakter, berakhlak mulia, dan memiliki kecintaan terhadap bangsa dan tanah air. Perspektif ini menolak pandangan mutu yang hanya bersifat teknokratis dan instrumental (Kartini Kartono, 2022).

Secara sosiologis, mutu pendidikan juga berarti relevansi sekolah dengan kebutuhan masyarakat lokal dan regional. Sekolah harus mampu menjadi pusat pengembangan sosial dan ekonomi di komunitasnya. Jika sekolah gagal membangun relevansi ini, maka akan terjadi alienasi antara lembaga pendidikan dengan *stakeholder* utamanya, yang pada akhirnya mereduksi mutu dan kepercayaan publik terhadap sistem pendidikan (Supriadi, 2023). Oleh karena itu, Manajemen Strategi KS harus mampu menyeimbangkan tuntutan global (keterampilan abad ke-21) dengan kebutuhan kontekstual lokal (kearifan lokal dan pasar kerja daerah).

Mengingat kompleksitas tuntutan global dan SNP, peningkatan mutu pendidikan sejatinya adalah sebuah proses manajemen perubahan (*change management*) yang masif dan berkelanjutan. Peningkatan mutu memerlukan perubahan pada tiga level: pertama Level Budaya artinya adalah Perubahan mindset dan etos kerja seluruh warga sekolah, dari sikap pasif menjadi sikap proaktif dan pembelajar. Kedua Level Struktur artinya adalah Perubahan

kebijakan, organisasi, dan alokasi sumber daya sekolah. ketiga Level Praktik artinya adalah Perubahan praktik pengajaran dan pembelajaran di ruang kelas oleh guru.

Proses perubahan ini tidak terjadi secara otomatis atau *ad hoc*. Ia memerlukan perencanaan yang matang, implementasi yang terkoordinasi, dan evaluasi yang akurat. Mekanisme yang menjamin keberhasilan proses *change management* ini adalah Manajemen Strategi Kepala Sekolah (Wirawan, 2019).

Lingkungan operasional sekolah pada dekade kedua abad ke-21 ditandai oleh sifat yang sangat volatil, tidak pasti, kompleks, dan ambigu (VUCA). Sekolah tidak lagi beroperasi sebagai entitas yang terisolasi dan stabil, melainkan sebagai organisasi terbuka yang terus-menerus berinteraksi dengan dinamika eksternal dan internal yang disruptif. Fenomena disrupsi ini menciptakan urgensi bagi perubahan mendasar dalam tata kelola dan pengambilan keputusan di tingkat satuan pendidikan.

Salah satu sumber utama volatilitas adalah perubahan kurikulum yang berkala dan cepat. Sejak Reformasi, sistem pendidikan nasional telah melalui beberapa kali penggantian atau penyempurnaan kurikulum (KTSP, Kurikulum 2013, hingga kini Kurikulum Merdeka). Perubahan ini menuntut guru untuk beradaptasi dengan model pembelajaran baru, filosofi pendidikan yang berbeda, dan sistem asesmen yang berganti. Sekolah yang tidak memiliki strategi manajemen yang kuat cenderung gagal dalam menginternalisasi perubahan ini, mengakibatkan pelaksanaan kurikulum yang hanya bersifat formalitas dan tidak berdampak pada peningkatan mutu pembelajaran (Danim, 2021).

Transformasi teknologi menjadi sumber disrupsi kedua. Pemanfaatan *Artificial Intelligence* (AI), *Learning Management System* (manajemen Strategi), dan media sosial telah mengubah cara siswa belajar dan cara guru mengajar. Sekolah kini berkompetisi tidak hanya

dengan sekolah lain di wilayah yang sama, tetapi juga dengan platform edukasi digital global. Kondisi ini meniscayakan perlunya Manajemen Strategi di tingkat satuan pendidikan, di mana KS harus merumuskan strategi investasi teknologi yang tepat dan program pengembangan kompetensi digital guru secara berkelanjutan (Nurkolis, 2023). Sekolah juga menghadapi tuntutan akuntabilitas yang tinggi dari masyarakat dan *stakeholder* (orang tua, industri, dan pemerintah). Orang tua kini menuntut kualitas layanan yang transparan, terukur, dan relevan dengan masa depan anak. Pemerintah menuntut sekolah mencapai SNP dan berkontribusi pada pencapaian indikator pembangunan nasional. Jika sekolah bertindak secara *ad hoc* tanpa strategi komunikasi dan pelayanan mutu yang jelas, kepercayaan publik akan menurun, yang pada akhirnya merusak citra dan keberlanjutan sekolah (Wirawan, 2019).

Kondisi lingkungan VUCA ini secara fundamental meniscayakan perlunya Manajemen Strategi (Manajemen Strategi) di tingkat satuan pendidikan. Manajemen Strategi adalah kerangka kerja yang memungkinkan organisasi merumuskan visi jangka panjang, menganalisis faktor eksternal (peluang dan ancaman), dan merancang tindakan internal untuk mencapai keunggulan kompetitif dan mutu yang berkelanjutan (Wibowo, 2020). Dalam konteks sekolah, Manajemen Strategi adalah proses yang memungkinkan KS untuk pertama Antisipatif artinya adalah Mencegah sekolah bertindak secara reaktif terhadap masalah (misalnya, baru mencari solusi setelah hasil ujian turun). Kedua Proaktif artinya adalah Secara aktif membentuk masa depan sekolah melalui inovasi kurikulum dan pengembangan SDM.

Manajemen Strategi memindahkan sekolah dari status "terkelola dengan baik" (manajemen operasional) menjadi status "terkelola dengan tujuan dan visi" (manajemen strategis), yang merupakan prasyarat utama untuk peningkatan mutu yang berkelanjutan.

Penerapan Manajemen Strategi di sekolah berfungsi sebagai mekanisme antisipatif yang paling efektif, memastikan bahwa setiap sumber daya yang terbatas (waktu, anggaran, dan SDM) digunakan secara optimal dan terarah pada sasaran peningkatan mutu yang telah ditetapkan (Purwanto, 2022).

Anggaran sekolah, waktu guru, dan fasilitas fisik seringkali terbatas. Tanpa strategi yang jelas, sumber daya ini seringkali *terserak* pada program-program *ad hoc* yang tidak memberikan dampak kumulatif pada mutu. Pertama Alokasi Anggaran Strategis artinya adalah Manajemen Strategi memungkinkan Kepala Sekolah untuk mengalokasikan dana secara strategis, misalnya memprioritaskan anggaran untuk pelatihan guru yang fokus pada *critical thinking* daripada hanya membeli peralatan fisik yang tidak digunakan. Kedua Fokus SDM artinya Manajemen Strategi memastikan bahwa pengembangan sumber daya manusia (SDM) terarah. Program peningkatan mutu (misalnya *workshop* guru) yang dilakukan tanpa strategi seringkali berjalan sporadis, *ad hoc*, dan tidak memberikan dampak signifikan pada hasil belajar siswa (Tirtarahardja & La Sulo, 2019). Strategi memastikan *workshop* tersebut relevan dengan visi mutu sekolah.

Manajemen Strategi mentransformasi sekolah dari organisasi reaktif menjadi proaktif. Sekolah yang reaktif hanya menangani masalah yang sudah terjadi (misalnya, nilai UN turun, baru merencanakan *try-out*). Sekolah yang strategis mengantisipasi tantangan masa depan (misalnya, merencanakan investasi teknologi lima tahun ke depan untuk menghadapi perubahan metode pembelajaran).

Dalam sistem pendidikan yang semakin kompetitif, Manajemen Strategi memungkinkan sekolah untuk mengidentifikasi keunggulan kompetitif yang khas (*distinctive competence*), misalnya, spesialisasi pada pendidikan berbasis lingkungan atau fokus pada *STEAM-based*

learning. Keunggulan ini menjadi nilai jual sekolah kepada masyarakat, yang pada akhirnya menarik siswa berkualitas dan meningkatkan citra mutu sekolah (Wibowo, 2020).

Kegagalan dalam menerapkan Manajemen Strategi yang efektif memiliki implikasi yang serius terhadap mutu pendidikan di sekolah, menciptakan kesenjangan antara potensi dan realitas. Pertama dikarenakan Stagnasi Mutu, artinya tanpa evaluasi strategis, program peningkatan mutu yang sudah ada cenderung stagnan dan berulang-ulang, sementara mutu lulusan terus tertinggal dari tuntutan zaman. Kedua dikarenakan Pemborosan Sumber Daya, artinya adalah pengalokasian anggaran dan waktu yang tidak terarah pada sasaran strategis yang jelas merupakan bentuk pemborosan sumber daya organisasi yang tidak efisien (Nurkolis, 2023). Ketiga karena Hilangnya Arah, artinya adalah Sekolah kehilangan fokus dan tujuan jangka panjang karena terlalu disibukkan oleh tugas-tugas administratif harian. Hal ini menyebabkan sekolah gagal dalam membangun budaya mutu yang kolektif.

Oleh karena itu, keberadaan Manajemen Strategi Kepala Sekolah bukan lagi merupakan pilihan tambahan, melainkan sebuah imperatif struktural untuk menjamin peningkatan mutu pendidikan yang adaptif, terukur, dan berkelanjutan di tengah disrupsi global. Kempat karena Disparitas Kinerja Guru, artinya adalah Tanpa strategi yang jelas dalam pengembangan kompetensi, kesenjangan kinerja antara guru yang proaktif dan yang stagnan akan melebar, merusak mutu pembelajaran di tingkat kelas.

Tanggung jawab untuk memimpin dan melaksanakan Manajemen Strategi secara efektif berada di pundak Kepala Sekolah (KS). KS harus bertransformasi dari sekadar supervisor administratif menjadi Pemimpin Strategis (*Strategic Leader*), yang mampu menggerakkan organisasi menuju tujuan mutu yang transformatif. Peran KS dalam strategi ini sangat krusial,

karena KS berfungsi sebagai jembatan yang menghubungkan visi makro pendidikan nasional dengan realitas mikro di ruang kelas (Sudarwan Danim, 2021).

Kepemimpinan Strategis Kepala sekolah S tidak hanya terbatas pada kemampuan manajerial, tetapi juga melibatkan kemampuan untuk menciptakan iklim organisasi yang inovatif dan memfasilitasi pembelajaran bagi seluruh warga sekolah. KS yang strategis mampu menganalisis kekuatan dan kelemahan internal sekolah, serta mengidentifikasi peluang kemitraan eksternal yang mendukung peningkatan mutu (Moleong, 2018).

Peningkatan mutu pendidikan adalah hasil langsung dari siklus Manajemen Strategi KS yang terintegrasi, yang meliputi tiga fase esensial: Formulasi, Implementasi, dan Evaluasi (Purwanto, 2022).

Formulasi Strategi, Kepala Sekolah harus merumuskan Strategi Mutu yang kontekstual dan berbasis data (*data-driven decision making*), memastikan strategi tersebut terintegrasi ke dalam Rencana Kerja Sekolah (RKS) dan sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI).

Implementasi Strategi, Kepala Sekolah harus mampu menggunakan gaya kepemimpinan yang tepat (misalnya, Kepemimpinan Instruksional) untuk memobilisasi guru dan memastikan strategi diimplementasikan hingga ke tingkat pembelajaran di kelas. Kegagalan implementasi seringkali disebabkan oleh resistensi perubahan di kalangan staf, yang harus diatasi oleh KS melalui komunikasi transformasional (Thoha, 2021).

Evaluasi Strategi, Kepala Sekolah bertanggung jawab untuk membangun sistem evaluasi yang mengukur dampak (*outcome*) peningkatan mutu, bukan hanya *output* administrasi. Evaluasi yang efektif harus menggunakan data kinerja siswa sebagai umpan balik untuk melakukan koreksi dan penyempurnaan strategi di periode berikutnya (Tirtarahardja & La Sulo, 2019).

Meskipun model Manajemen Strategi telah tersedia, terdapat kesenjangan signifikan antara teori ideal dan praktik di lapangan. Secara empiris, banyak sekolah, meskipun memiliki dokumen perencanaan (RKS), gagal mengkonversi perencanaan tersebut menjadi aksi nyata yang menghasilkan peningkatan mutu berkelanjutan. Kesenjangan ini menciptakan kebutuhan akademik untuk meneliti mekanisme dan strategi spesifik yang diterapkan oleh Kepala Sekolah yang dianggap berhasil meningkatkan mutu pendidikan secara signifikan di UPT SD Negeri 101 Gresik dan UPT SD Negeri 117 Gresik.

Oleh karena itu, Tesis ini sangat penting karena bertujuan menganalisis secara mendalam model manajemen strategi kepala sekolah yang adaptif, efektif, dan berkelanjutan. Penelitian ini diharapkan dapat merumuskan kontribusi teoritis dan praktis yang dapat dijadikan rujukan oleh praktisi pendidikan di Indonesia dalam menghadapi tantangan mutu di masa depan (Anwar, 2023).

1.2 Rumusan Masalah

1. Bagaimana Kepala Sekolah melakukan analisis lingkungan strategis untuk merumuskan visi, misi, dan tujuan strategis sekolah dalam konteks peningkatan mutu pendidikan di UPT SD Negeri 101 Gresik dan UPT SD Negeri 117 Gresik ?
2. Bagaimana Kepala Sekolah mentransformasikan strategi yang telah dirumuskan menjadi program kerja, kebijakan operasional, dan alokasi sumber daya yang efektif di UPT SD Negeri 101 Gresik dan UPT SD Negeri 117 Gresik ?
3. Bagaimana model manajemen strategi Kepala Sekolah dalam meningkatkan mutu Pendidikan di UPT SD Negeri 101 Gresik dan UPT SD Negeri 117 Gresik?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis Kepala Sekolah dalam merumuskan visi, misi, dan tujuan strategis sekolah dalam konteks peningkatan mutu pendidikan di UPT SD Negeri 101 Gresik dan UPT SD Negeri 117 Gresik.
2. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis Kepala Sekolah dalam mentransformasikan strategi yang telah dirumuskan menjadi program kerja, kebijakan operasional, dan alokasi sumber daya yang efektif di UPT SD Negeri 101 Gresik dan UPT SD Negeri 117 Gresik.
3. Untuk membuat dan menganalisis model manajemen strategi Kepala Sekolah dalam meningkatkan mutu Pendidikan di UPT SD Negeri 101 Gresik dan UPT SD Negeri 117 Gresik.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya khazanah ilmu Manajemen Pendidikan, khususnya dalam konteks penerapan Manajemen Strategi di tingkat satuan pendidikan. Penelitian ini akan menawarkan pemahaman yang lebih dalam mengenai dimensi, proses, dan tantangan strategis yang dihadapi oleh pemimpin sekolah.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Kepala Sekolah

- 1) Menjadi panduan strategis yang komprehensif (berupa *best practices* atau model) dalam merencanakan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi program peningkatan mutu sekolah secara terstruktur dan terukur.

- 2) Membantu Kepala Sekolah dalam mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman (analisis SWOT) di sekolah mereka, sehingga keputusan yang diambil lebih berbasis data dan strategis.

b. Bagi Dinas Pendidikan

- 1) Menyediakan data empiris yang dapat digunakan sebagai dasar dalam merumuskan kebijakan, program pelatihan, dan pembinaan profesional (diklat) yang lebih fokus pada peningkatan kompetensi manajerial strategis Kepala Sekolah.
- 2) Membantu dalam perumusan standar kompetensi manajerial yang lebih detail dan berorientasi pada hasil (mutu pendidikan).

c. Bagi Universitas dan Program Studi Manajemen Pendidikan

Menyediakan materi ajar dan studi kasus yang relevan dari praktik nyata di lapangan, sehingga dapat memperkaya kurikulum dan bahan perkuliahan di bidang Kepemimpinan dan Manajemen Sekolah.

d. Bagi Masyarakat dan Komite

Hasil penelitian ini dapat memberikan gambaran yang transparan mengenai proses manajemen mutu di sekolah, sehingga dapat meningkatkan partisipasi dan dukungan masyarakat terhadap program-program strategis sekolah.

