

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Isu keberlanjutan lingkungan hidup (*environmental sustainability*) telah bertransformasi dari sekadar isu akademis menjadi agenda global yang mendesak dan menentukan nasib peradaban manusia. Abad ke-21 ditandai dengan berbagai fenomena ekologis yang mengancam kehidupan, seperti percepatan perubahan iklim yang diakibatkan oleh emisi gas rumah kaca, penurunan drastis keanekaragaman hayati akibat deforestasi dan eksploitasi berlebihan, serta degradasi sumber daya alam, termasuk air bersih dan kualitas tanah (Hardjono, 2017). Krisis ini bukan lagi ancaman di masa depan, melainkan realitas yang terjadi saat ini dan berdampak langsung pada stabilitas ekonomi, sosial, dan politik suatu negara.

Keterbatasan sumber daya alam dan peningkatan populasi secara eksponensial menciptakan kebutuhan untuk mengubah paradigma pembangunan dari model eksploitatif menjadi model pembangunan berkelanjutan (*sustainable development*). Konsep ini menuntut keseimbangan antara kebutuhan generasi saat ini tanpa mengorbankan kemampuan generasi mendatang untuk memenuhi kebutuhan mereka sendiri. Secara fundamental, kegagalan dalam menginternalisasi etika keberlanjutan akan membawa dampak bencana yang tidak terhindarkan (Tilaar, 2012). Oleh karena itu, diperlukan intervensi mendasar yang mampu mengubah cara pandang dan perilaku masyarakat secara kolektif.

Dalam konteks menghadapi krisis ekologis global, pendidikan memegang peranan krusial sebagai instrumen utama untuk membentuk kesadaran, perilaku, dan etika

keberlanjutan sejak dini (Suryadi, 2018). Pendidikan Lingkungan Hidup (PLH) berfungsi sebagai mekanisme transformatif yang mengubah pengetahuan pasif tentang lingkungan menjadi tindakan proaktif dan tanggung jawab moral.

PLH harus melampaui pembelajaran kognitif (menghafal fakta-fakta lingkungan) menuju pembelajaran afektif dan psikomotorik. Tujuannya adalah menciptakan peserta didik yang memiliki: Kesadaran Kritis (*Critical Awareness*): Kemampuan untuk menganalisis akar masalah lingkungan dan memahami keterkaitan antara tindakan manusia dengan konsekuensi ekologis. Keterampilan Pemecahan Masalah: Kemampuan untuk berpartisipasi aktif dalam upaya mitigasi dan adaptasi lingkungan di komunitasnya. Etika Keberlanjutan: Penanaman nilai-nilai penghargaan terhadap alam dan rasa tanggung jawab terhadap konservasi sumber daya (Tilaar, 2012).

Kegagalan sistem pendidikan dalam menanamkan kesadaran lingkungan yang mendalam akan menghasilkan generasi yang secara teknologis mungkin maju, tetapi secara ekologis tidak kompeten, sehingga mereka akan kurang siap menghadapi tantangan ekologis di masa depan (Wahjosumidjo, 2007). Oleh karena itu, integrasi PLH ke dalam kurikulum dan budaya sekolah adalah imperatif moral dan strategis.

Sekolah, khususnya di jenjang Sekolah Menengah Pertama (SMP) seperti UPT SMPN 5 Gresik, berfungsi sebagai miniatur masyarakat dan sekaligus laboratorium kehidupan. Di lingkungan inilah siswa tidak hanya menerima pengetahuan, tetapi juga membentuk kebiasaan, nilai, dan praktik sosial. Dalam konteks lingkungan hidup, sekolah memiliki tanggung jawab fundamental untuk mengintegrasikan prinsip-prinsip konservasi dan pelestarian lingkungan ke dalam seluruh aspek kehidupan akademik dan non-akademik (Mulyasa, 2014).

Tanggung jawab integratif sekolah mencakup tiga dimensi utama: Kurikulum Tersembunyi (*Hidden Curriculum*): Yaitu budaya dan praktik sehari-hari di sekolah (misalnya, manajemen sampah, efisiensi energi, dan konservasi air). Kurikulum Formal: Integrasi materi lingkungan hidup ke dalam mata pelajaran inti (IPA, IPS, Bahasa Indonesia, dll.) melalui pendekatan multidisiplin. Kegiatan Partisipatif: Pemberdayaan siswa, guru, dan staf untuk merancang dan melaksanakan proyek-proyek lingkungan nyata.

Manajemen sekolah harus memastikan bahwa nilai-nilai lingkungan tidak hanya diajarkan di kelas, tetapi juga diamalkan di lingkungan sekolah. Hal ini menuntut adanya kepemimpinan yang kuat dan strategi manajemen yang terencana untuk mengubah budaya sekolah secara keseluruhan (Imron, 2017).

Komitmen Indonesia terhadap isu lingkungan di tingkat pendidikan diwujudkan secara konkret melalui program Sekolah Adiwiyata. Adiwiyata, yang digagas oleh Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan (LHK), merupakan sebuah penghargaan sekaligus program pembinaan yang bertujuan menciptakan sekolah peduli dan berbudaya lingkungan. Program ini bukan sekadar upaya kosmetik atau penghijauan fisik, tetapi merupakan model holistik yang menuntut perubahan mendasar pada struktur manajerial dan operasional sekolah.

Menurut pedoman resmi dari Kementerian LHK (2019), program Adiwiyata mencakup empat komponen inti yang harus diintegrasikan dan dikelola secara strategis oleh Kepala Sekolah: Pilar 1: Kebijakan Berwawasan Lingkungan Ini adalah fondasi yuridis dan manajerial. Sekolah harus memiliki kebijakan tertulis yang mendukung upaya perlindungan dan pengelolaan lingkungan hidup (PPLH). Ini termasuk integrasi PLH ke dalam Visi, Misi, Rencana Kerja Sekolah (RKS), Rencana Kerja dan Anggaran Sekolah

(RKAS), dan peraturan tata tertib siswa/guru. Kebijakan ini memastikan bahwa PLH memiliki legitimasi struktural di sekolah. Pilar 2: Pelaksanaan Kurikulum Berbasis Lingkungan, PLH harus diintegrasikan ke dalam mata pelajaran. Guru dituntut untuk menggunakan pendekatan interdisipliner dan kontekstual, menjadikan lingkungan sekolah (taman, kebun, sungai terdekat) sebagai sumber dan media belajar utama. Pilar ini secara langsung berkaitan dengan mutu akademik dan Kompetensi Pedagogik guru (Supriadi, 2011). Pilar 3: Kegiatan Lingkungan Berbasis Partisipatif. Ini adalah dimensi aksi nyata yang melibatkan partisipasi aktif seluruh warga sekolah dan *stakeholder* eksternal (Komite Sekolah, masyarakat, industri). Kegiatan seperti daur ulang sampah, konservasi air, atau membuat biopori adalah manifestasi dari budaya lingkungan yang diwujudkan melalui aksi kolektif. Pilar ini menciptakan rasa kepemilikan dan tanggung jawab bersama. Pilar 4: Pengelolaan Sarana Prasarana Pendukung Ramah Lingkungan. Sekolah harus mengelola sarana dan prasarana (sarpras) yang dimiliki secara bijak, termasuk upaya konservasi energi dan air, pengelolaan sampah yang memadai, dan pembangunan *green infrastructure* (misalnya taman dan kebun sekolah). Pengelolaan ini menuntut Manajemen Sumber Daya yang transparan dan efisien.

Keseluruhan empat pilar ini menunjukkan bahwa keberhasilan program Adiwiyata adalah cerminan dari Manajemen Strategi Kepala Sekolah yang efektif. Apabila manajemen KS gagal mengintegrasikan keempat pilar ini, program Adiwiyata akan tetap bersifat seremonial dan tidak akan menghasilkan perubahan perilaku yang berkelanjutan, sehingga tujuan peningkatan mutu sekolah secara holistik tidak tercapai.

Pencapaian status Sekolah Adiwiyata, apalagi pada tingkat Nasional atau Mandiri, bukan hanya memerlukan upaya fisik, tetapi menuntut Manajemen Mutu yang terintegrasi. Mutu sekolah Adiwiyata diukur dari sejauh mana sekolah mampu

mewujudkan budaya lingkungan yang berkelanjutan, yang tercermin dalam perubahan perilaku warga sekolah dan keberhasilan konservasi sumber daya.

Implementasi program Adiwiyata menghadapi tantangan besar: seringkali program ini hanya berjalan di permukaan (sebatas penghijauan fisik) tanpa menyentuh aspek inti perubahan kurikulum dan perilaku (Suryadi, 2018). Agar program Adiwiyata dapat berkelanjutan dan benar-benar meningkatkan mutu sekolah baik mutu lingkungan maupun mutu akademik diperlukan intervensi manajemen yang terencana dan strategis. Tanpa Manajemen Strategi yang kuat, program Adiwiyata akan mudah berhenti setelah penghargaan diperoleh.

Tanggung jawab utama untuk menjamin keberlanjutan, kedalaman, dan integrasi program Adiwiyata dalam seluruh ekosistem sekolah secara mutlak berada di tangan Kepala Sekolah (KS). Program Adiwiyata, yang menuntut perubahan budaya dan integrasi kurikulum, tidak mungkin berhasil tanpa kepemimpinan transformasional dan strategis dari puncak manajemen sekolah. KS tidak lagi dapat berperan sebagai manajer administratif semata—yang hanya fokus pada jadwal dan urusan surat-menyurat—tetapi harus bertransformasi menjadi Pemimpin Strategis (*Strategic Leader*) yang mampu menerjemahkan visi lingkungan hidup yang bersifat normatif menjadi kebijakan operasional sekolah yang terukur dan aplikatif (Wahjosumidjo, 2007).

Peran sentral KS ini mencerminkan transisi dari *Management by Objectives* (pengelolaan berdasarkan tujuan) menuju *Management by Values* (pengelolaan berdasarkan nilai), di mana nilai-nilai lingkungan menjadi etos inti organisasi.

Manajemen Strategi Kepala Sekolah dalam konteks Adiwiyata adalah proses yang sistematis dan berkelanjutan, melibatkan siklus lengkap yang memastikan tujuan

lingkungan hidup tercapai secara efisien dan berkelanjutan. Siklus ini meliputi tiga fungsi utama yang saling terkait: Menetapkan Visi Lingkungan Tahap formulasi adalah tahap perencanaan dan penetapan arah. KS bertanggung jawab untuk merumuskan visi lingkungan yang spesifik dan mengintegrasikannya secara organik ke dalam dokumen formal sekolah.

Implementasi adalah fase aksi, di mana KS menjalankan fungsi pengorganisasian, penggerakan (*actuating*), dan pengalokasian sumber daya. Efektivitas implementasi sangat bergantung pada kemampuan KS dalam memobilisasi seluruh *stakeholder* internal dan eksternal. Fungsi evaluasi memastikan bahwa program berjalan sesuai rencana dan tujuan strategis tercapai. Evaluasi dalam Adiwiyata harus fokus pada dampak perilaku, bukan hanya pada hasil fisik.

Mulyasa (2014) menekankan bahwa manajemen strategi yang efektif harus mampu menyeimbangkan antara tuntutan eksternal (standar Adiwiyata) dengan kapasitas internal sekolah (sumber daya guru dan fasilitas). Oleh karena itu, kemampuan KS dalam mengelola perubahan dan menciptakan budaya lingkungan adalah penentu keberhasilan utama. KS harus menguasai dua kapabilitas kunci: pertama Kemampuan Mengelola Perubahan (*Change Management*), Program Adiwiyata adalah program perubahan budaya yang seringkali bertemu resistensi dari guru dan siswa. KS harus menggunakan teknik persuasi, komunikasi terbuka, dan partisipasi untuk mengatasi resistensi tersebut. Kedua Kemampuan Menciptakan Budaya Lingkungan, KS harus bertindak sebagai arsitek budaya, di mana nilai-nilai peduli lingkungan menjadi norma sosial di sekolah (misalnya, mencuci tangan tanpa membuang air, memisahkan sampah tanpa disuruh). Budaya yang kuat akan menjamin program berkelanjutan bahkan tanpa pengawasan langsung dari KS.

Kesuksesan UPT SMPN 5 Gresik dalam mencapai dan mempertahankan mutu Adiwiyata secara langsung merupakan cerminan dari penguasaan KS terhadap siklus Manajemen Strategi di atas, menjadikannya kasus yang sangat relevan untuk diteliti secara mendalam.

UPT SMP Negeri 5 Gresik merupakan salah satu lembaga pendidikan yang telah berkomitmen pada program Adiwiyata dan berhasil mencapai status Adiwiyata Nasional atau Mandiri. Pencapaian ini mengindikasikan adanya manajemen program yang kuat. Namun, dalam konteks penelitian Tesis, muncul pertanyaan kritis mengenai keberlanjutan dan kedalaman implementasi program tersebut: pertama Kesenjangan Implementasi: Apakah program Adiwiyata telah terintegrasi secara holistik ke dalam kurikulum dan pembelajaran seluruh mata pelajaran, atau masih terbatas pada kegiatan ekstrakurikuler tertentu dan fisik sekolah? Kedua Kesenjangan Keberlanjutan: Bagaimana KS mempertahankan *spirit* dan mutu lingkungan sekolah setelah penghargaan tertinggi diraih? Keberlanjutan ini memerlukan strategi manajemen yang berbeda dari strategi saat mengejar penghargaan. Ketiga Faktor Strategis KS, Apa model atau strategi manajemen spesifik yang diterapkan oleh KS di UPT SMP Negeri 5 Gresik sebagai sekolah yang berhasil dalam memobilisasi komitmen guru, mengelola anggaran PLH, dan memastikan partisipasi aktif siswa.

Analisis terhadap Manajemen Strategi Kepala Sekolah di UPT SMP Negeri 5 Gresik diperlukan untuk mengungkap mekanisme dan faktor kunci keberhasilan dalam mempertahankan dan meningkatkan mutu sekolah Adiwiyata. Penelitian ini akan mengisi kekosongan literatur mengenai manajemen strategis *pasca-akreditasi* atau *pasca-penghargaan* Adiwiyata, yang sering luput dari kajian akademis. Berdasarkan latar belakang di atas, penelitian Disertasi ini menjadi sangat penting karena: Memberikan

model konseptual Manajemen Strategi Kepala Sekolah yang teruji secara empiris dalam konteks spesifik PLH, memperkaya khazanah ilmu manajemen pendidikan di Indonesia dan Hasil penelitian ini akan menjadi rujukan model manajemen *best practice* bagi sekolah-sekolah lain, terutama yang berada di wilayah industri seperti Gresik, dalam upaya meningkatkan mutu dan keberlanjutan program Adiwiyata.

Oleh karena itu, Disertasi ini akan menganalisis secara mendalam strategi dan kebijakan yang diterapkan Kepala Sekolah di UPT SMP Negeri 5 Gresik sebagai upaya nyata dalam mewujudkan mutu Sekolah Adiwiyata yang berkelanjutan.

1.2 Rumusan Masalah

1. Bagaimana Kepala Sekolah UPT SMP Negeri 5 Gresik Melakukan Formulasi Strategi untuk Mengintegrasikan Visi Lingkungan Hidup ke dalam Kebijakan dan Rencana Kerja Sekolah Adiwiyata ?
2. Bagaimana Model Manajemen Strategi Apa yang Diimplementasikan Kepala Sekolah UPT SMP Negeri 5 Gresik dalam Mengorganisasikan dan Menggerakkan Seluruh *Stakeholder* Sekolah untuk Mewujudkan Empat Pilar Program Adiwiyata ?
3. Bagaimana Strategi Evaluasi dan Pengendalian Mutu Apa yang Diterapkan Kepala Sekolah UPT SMP Negeri 5 Gresik untuk Menjamin Keberlanjutan Program Adiwiyata dan Memastikan Perubahan Perilaku Warga Sekolah?

1.3 Tujuan penelitian

1. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis Kepala Sekolah UPT SMP Negeri 5 Gresik Melakukan Formulasi Strategi untuk Mengintegrasikan Visi Lingkungan Hidup ke dalam Kebijakan dan Rencana Kerja Sekolah Adiwiyata
2. Untuk mengetahui dan menganalisis Model Manajemen Strategi Apa yang Diimplementasikan Kepala Sekolah UPT SMP Negeri 5 Gresik dalam

Mengorganisasikan dan Menggerakkan Seluruh *Stakeholder* Sekolah untuk Mewujudkan Empat Pilar Program Adiwiyata

3. Untuk menganalisis Strategi Evaluasi dan Pengendalian Mutu Apa yang Diterapkan Kepala Sekolah UPT SMP Negeri 5 Gresik untuk Menjamin Keberlanjutan Program Adiwiyata dan Memastikan Perubahan Perilaku Warga Sekolah

1.4 Manfaat Penelitian

1. Teoritis

Manfaat ini bertujuan untuk memperkaya khazanah ilmu manajemen pendidikan dan kepemimpinan strategis dalam konteks keberlanjutan lingkungan.

- a. Pengembangan Model Manajemen Strategi Kontekstual: Penelitian ini akan menghasilkan Model Manajemen Strategi Kepala Sekolah yang teruji secara empiris dan spesifik dalam konteks peningkatan mutu Sekolah Adiwiyata. Model ini melengkapi teori manajemen strategis generik dengan menyajikan kerangka kerja operasional yang berfokus pada dimensi lingkungan hidup dan berkelanjutan di SMP.
- b. Sintesis Kepemimpinan dan Budaya: Menyediakan analisis mendalam mengenai hubungan kausal antara kepemimpinan strategis KS dengan pembentukan budaya lingkungan yang berkelanjutan (bukan sekadar program fisik). Hasil ini dapat digunakan sebagai landasan teori baru dalam studi kepemimpinan yang berorientasi pada nilai-nilai ekologis.
- c. Rujukan Kajian Mutu Adiwiyata: Menjadi rujukan utama bagi peneliti selanjutnya dalam mengkaji program Adiwiyata, khususnya dalam aspek mutu keberlanjutan (*sustainability quality*) dan pengukuran perubahan perilaku (*behavioral change*), yang selama ini sering diabaikan dalam evaluasi formal.

2. Praktis

Manfaat ini ditujukan langsung kepada para praktisi, pembuat kebijakan, dan institusi yang terlibat dalam pengelolaan pendidikan dan lingkungan hidup di Kabupaten Gresik dan sekitarnya.

a. Bagi Kepala Sekolah UPT SMP Negeri 5 Gresik

- 1) Peningkatan Keterampilan Strategis: Memberikan hasil evaluasi komprehensif mengenai efektivitas strategi yang telah diterapkan KS, menyoroti kekuatan yang harus dipertahankan dan kelemahan manajerial yang harus diperbaiki.
- 2) Peta Jalan Keberlanjutan: Menyediakan rekomendasi praktis dan terstruktur mengenai strategi pasca-penghargaan untuk memastikan program Adiwiyata tidak stagnan, melainkan terus ditingkatkan mutunya (misalnya, integrasi PLH ke dalam 100% kurikulum atau inovasi konservasi energi).

b. Bagi Dinas Pendidikan dan Dinas Lingkungan Hidup (DLH)

- 1) Basis Kebijakan Program Adiwiyata: Menyediakan data empiris mengenai faktor-faktor manajerial yang paling krusial dalam keberhasilan program Adiwiyata di jenjang SMP. Data ini sangat berguna bagi DLH dan Dinas Pendidikan untuk merumuskan kebijakan pembinaan dan pendampingan yang lebih tepat sasaran bagi sekolah-sekolah lain.
- 2) Model Pembinaan KS: Menjadi model *best practice* dalam pelatihan dan pembinaan Kepala Sekolah, khususnya dalam menguasai Kompetensi Manajerial dan Kewirausahaan yang berorientasi pada isu lingkungan hidup.

c. Bagi Sekolah Rujukan dan Masyarakat

- 1) Model *Benchmarking*: UPT SMP Negeri 5 Gresik dapat menggunakan hasil Disertasi ini untuk mempromosikan model manajemen strategisnya sebagai referensi (*benchmarking*) bagi sekolah lain yang sedang berjuang mencapai status Adiwiyata, terutama di lingkungan yang memiliki tekanan industri tinggi.
- 2) Peningkatan Reputasi: Meningkatkan kepercayaan *stakeholder* eksternal dan masyarakat terhadap komitmen sekolah dalam pengelolaan lingkungan yang akuntabel dan berkelanjutan.