

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Berbagai perubahan pada sistem pendidikan turut menentukan kualitas sumber daya manusia yang dihasilkan. Sebagai sarana utama pembangunan nasional, pendidikan menjalankan perannya secara menyeluruh, melalui proses inilah peserta didik bukan sekadar dibekali pengetahuan dan keterampilan praktis, melainkan juga dilatih untuk berpikir analitis, membentuk karakter, dan menguasai kompetensi yang dibutuhkan dalam menghadapi dinamika sosial serta kemajuan teknologi yang terus bergerak (Hasibuan dan Nasution, 2024).

Sejalan dengan Peraturan Pemerintah Nomor 57 Tahun 2021 yang mendefinisikan pendidikan sebagai “proses yang dirancang secara sadar dan sistematis untuk menciptakan lingkungan pembelajaran yang memungkinkan peserta didik mengembangkan seluruh potensinya secara optimal, baik dalam aspek spiritual, pengendalian diri, pembentukan kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, maupun keterampilan yang diperlukan dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara” (Pemerintah Republik Indonesia, 2021). Pengertian tersebut tampak bahwa cakupan pendidikan jauh melampaui sekadar proses pemindahan pengetahuan. Fungsinya lebih strategis, yaitu membentuk karakter, mengasah kemampuan intelektual, sekaligus menumbuhkan berbagai kompetensi agar peserta didik sanggup berperan aktif dan bertanggung jawab, baik dalam kehidupan sosial maupun dalam

pembangunan bangsa.

Keberhasilan mewujudkan visi dan tujuan tersebut sangat bergantung pada efektivitas seluruh komponen sekolah, yang pada akhirnya tercermin dari kinerja lembaga pendidikan itu sendiri. Di antara sekian banyak faktor penentu, kualitas kepemimpinan kepala sekolah memiliki peran yang krusial. Kapasitas kepemimpinan pendidikan perlu terus ditingkatkan agar kepala sekolah mampu menjalankan tugas, wewenang, dan target yang dibebankan kepadanya secara optimal. Namun, keberhasilan sekolah tidak semata bertumpu pada peran kepala sekolah; faktor internal lain seperti kompetensi manajerial, pengelolaan sumber daya manusia, dan tata kelola keuangan yang efektif turut menentukan. Dengan kata lain, kinerja sekolah merupakan buah kolaborasi seluruh warga sekolah tenaga pendidik, tata usaha, siswa, hingga orang tua bukan hasil kerja kepala sekolah semata (Bush, 2020).

Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2022 mengatur bahwa evaluasi kinerja sekolah mencakup tiga dimensi, yakni input, proses, dan output. Kesiapan tenaga pendidik dan kependidikan, kondisi peserta didik, sarana-prasarana, serta pembiayaan pendidikan termasuk dalam dimensi input; pelaksanaan kurikulum, penggunaan bahan ajar, dinamika pembelajaran, evaluasi, dan efektivitas manajemen serta kepemimpinan sekolah masuk dalam dimensi proses; sementara hasil belajar peserta didik, kinerja guru dan kepala sekolah, hingga pencapaian sekolah secara keseluruhan menjadi bagian dari dimensi output (Pemerintah Republik Indonesia, 2022).

Ketercapaian tujuan pendidikan pada akhirnya tercermin dari kinerja

sekolah sebagai tolok ukur tanggung jawab dalam menghadirkan layanan pendidikan yang berkualitas (Pristyowati et al., 2021). Untuk mendukung evaluasi berbasis data tersebut, pemerintah mengembangkan Rapor Pendidikan yang memadukan informasi dari Asesmen Nasional, Dapodik, SIMPKB, dan berbagai sistem informasi pendidikan lainnya. Rapor Pendidikan memberi sekolah gambaran menyeluruh atas capaian mutu pada aspek input, proses, dan output, yang selanjutnya menjadi dasar refleksi serta penyusunan strategi perbaikan mutu secara berkelanjutan. Meski demikian, kesenjangan kualitas pendidikan tetap menjadi persoalan mendasar di Indonesia, sekalipun berbagai kebijakan peningkatan mutu telah dijalankan (Kemendikbudristek, 2024).

Data Kemendikbudristek tahun 2024 mencatat bahwa sekitar 41% sekolah di Indonesia belum mencapai standar kinerja minimum dalam Rapor Pendidikan, sementara tingkat literasi nasional baru berada di angka 52%. Kesenjangan ini terlihat lebih tajam di wilayah Indonesia timur, tak terkecuali Kabupaten Kupang, khususnya Kecamatan Sulamu (Kemendikbudristek, 2024). Sejalan dengan itu, dokumen RPJMN 2025-2029 (Perpres No. 12 Tahun 2025) menempatkan pengembangan kapasitas SDM di Provinsi Nusa Tenggara Timur sebagai salah satu prioritas. Kabupaten Kupang sendiri sebelumnya tercatat sebagai daerah tertinggal berdasarkan Perpres No. 63 Tahun 2020. Kendati status tersebut telah ditinjau ulang, tantangan pendidikan di wilayah ini belum sepenuhnya teratasi mulai dari keterbatasan SDM, sarana-prasarana yang belum memadai, akses teknologi yang belum merata, hingga kondisi geografis yang sulit dijangkau.

Persoalan tersebut tampak nyata pada SMA Negeri di Kecamatan Sulamu. Berdasarkan data Rapor Pendidikan, SMA Negeri 1 Sulamu mencatat capaian literasi 46% dan numerasi 52%, sedangkan SMA Negeri 2 Sulamu mencatat angka yang lebih rendah, yaitu literasi 29,55% dan numerasi 31,11% (Rapor Pendidikan Kemendikdasmen, 2025). Meski berstatus terakreditasi B, kedua sekolah ini masih memerlukan upaya lebih besar untuk mendekati standar minimum menandakan masih terbukanya ruang perbaikan yang signifikan.

Rendahnya capaian literasi dan numerasi bukan semata cerminan prestasi belajar peserta didik, melainkan juga menggambarkan efektivitas proses pembelajaran, mutu pengelolaan sekolah, kapasitas manajerial kepala sekolah, serta kesiapan guru dalam memenuhi tuntutan pendidikan abad ke-21 (Kemendikbudristek, 2024). Karena itu, peningkatan kinerja sekolah menjadi isu mendesak untuk dikaji lebih lanjut di SMA Negeri Kecamatan Sulamu tidak hanya menyangkut literasi dan numerasi, tetapi juga optimalisasi pemanfaatan teknologi digital dalam pembelajaran yang masih menjadi tantangan tersendiri.

Pengamatan lapangan pada tahun 2024 menunjukkan bahwa hanya sekitar 25% aktivitas pembelajaran di SMA Negeri 1 dan SMA Negeri 2 Sulamu yang secara rutin memanfaatkan platform digital seperti Google Classroom dan Moodle; sisanya, sekitar 75%, masih mengandalkan papan tulis dan buku teks (SMA Negeri 1 dan SMA Negeri 2 Sulamu, 2024). Kondisi ini dipengaruhi oleh sejumlah faktor, antara lain keterbatasan perangkat, akses internet yang belum stabil, minimnya program pengembangan kompetensi berkelanjutan, serta dukungan institusional yang masih terbatas (Yusoff et al., 2023).

Peningkatan mutu pendidikan di kawasan 3T sesungguhnya bukan semata persoalan infrastruktur, melainkan juga menyangkut manajemen sekolah dan kecakapan guru. Saiman et al. (2025) menemukan bahwa strategi kontekstual dengan mempertimbangkan aspek geografis, pengembangan profesi guru, dan pemanfaatan sumber daya lokal menjadi kunci keberhasilan. Dengan demikian, lingkungan sekolah membutuhkan pola kepemimpinan yang adaptif terhadap tantangan baru maupun keterbatasan yang ada, sekaligus suportif terhadap inovasi jangka panjang. Kepemimpinan adaptif menempati posisi penting sebagai determinan utama kinerja sekolah dalam kerangka tersebut. Kemampuan pemimpin memahami dinamika perubahan lingkungan, mengelola tantangan yang kompleks, membangun kolaborasi yang produktif, serta mengarahkan organisasi agar terus mampu beradaptasi merupakan inti dari kepemimpinan adaptif (Maulana et al., 2024).

Kawiana (2023) menegaskan bahwa sistem pendidikan di era digital membutuhkan landasan kepemimpinan yang adaptif, fleksibel, tangguh, dan responsif terhadap perubahan. Sejalan dengan itu, sejumlah penelitian menunjukkan bahwa penerapan kepemimpinan adaptif berkontribusi signifikan terhadap peningkatan inovasi sekolah, penguatan motivasi kerja guru, tumbuhnya budaya kolaboratif, penguatan kapasitas organisasi, dan efektivitas pengelolaan sekolah (Takdir et al., 2024; Tolinggi et al., 2025; Imadoeddin et al., 2025; Sumiati et al., 2025; Deng, 2025).

Selain kepemimpinan adaptif, literasi digital guru juga menjadi faktor penting yang memengaruhi kualitas pembelajaran dan kinerja sekolah. Data

Asesmen Kompetensi Guru tahun 2024 mencatat bahwa kemampuan literasi digital sekitar 58% guru di Indonesia masih berada pada kategori rendah, bahkan angka tersebut mencapai 72% di Provinsi Nusa Tenggara Timur. Mag-Atas (2023) dan Yusoff et al. (2023) menegaskan bahwa literasi digital tidak sekadar kemampuan mengoperasikan teknologi, melainkan mencakup kemampuan mengakses, menilai, mengelola, serta memanfaatkan informasi digital secara efektif, kritis, dan bertanggung jawab.

Kerangka *Technological Pedagogical Content Knowledge (TPACK)* yang dikembangkan oleh Mishra dan Koehler (2006), serta diperkuat oleh temuan Dewi et al. (2021), menempatkan integrasi antara aspek teknologi, pedagogi, dan materi pembelajaran sebagai landasan utama pengembangan kompetensi digital guru. Sementara itu, Zulaikha et al. (2025) menemukan bahwa kesenjangan literasi digital di kalangan guru Indonesia masih cukup lebar, dipengaruhi oleh perbedaan akses teknologi, tingkat partisipasi pelatihan profesional, dan kualitas dukungan institusi pendidikan.

Penguatan kemampuan literasi digital guru tidak hanya berdampak pada peningkatan kualitas proses pembelajaran, tetapi juga menjadi strategi penting untuk mempersempit kesenjangan digital yang masih terjadi di sekolah-sekolah wilayah 3T. Yusoff et al. (2023) menyebutkan bahwa kolaborasi antara kepemimpinan adaptif kepala sekolah dan kompetensi literasi digital guru berperan mengoptimalkan kinerja sekolah sekaligus mendukung keberlanjutan peningkatan mutu. Namun, sebagian besar penelitian mengenai kedua variabel ini masih terpusat di sekolah perkotaan yang infrastrukturnya relatif memadai.

Widiastuti (2025) mengungkapkan bahwa kajian yang secara khusus menguji pengaruh simultan kepemimpinan adaptif kepala sekolah dan literasi digital guru terhadap kinerja sekolah masih relatif terbatas, terutama di wilayah terdepan, terluar, dan tertinggal (3T). Kesenjangan penelitian ini penting untuk ditindaklanjuti melalui studi empiris pada konteks pendidikan yang memiliki karakteristik geografis, sosial, dan ketersediaan sumber daya yang berbeda dari wilayah perkotaan.

Penelitian ini berupaya mengisi kesenjangan tersebut melalui pengujian simultan pengaruh kepemimpinan adaptif kepala sekolah dan literasi digital guru terhadap kinerja SMA Negeri di wilayah 3T, dengan lokus penelitian di Kecamatan Sulamu, Kabupaten Kupang. Kinerja sekolah dalam penelitian ini diukur berdasarkan capaian Rapor Pendidikan sebagai salah satu indikator mutu sekolah yang mengacu pada data nasional.

Dengan demikian, penelitian ini diharapkan mampu menyumbangkan bukti empiris yang memperkaya kajian manajemen pendidikan, sekaligus menjadi acuan bagi pemerintah daerah dalam merumuskan kebijakan peningkatan mutu pendidikan, khususnya di wilayah dengan keterbatasan sumber daya.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini mengangkat judul: **“Pengaruh Kepemimpinan Adaptif Kepala Sekolah dan Kemampuan Literasi Digital Guru terhadap Kinerja Sekolah SMA Negeri di Kecamatan Sulamu Kabupaten Kupang.”**

## **B. Identifikasi Masalah**

Bertolak dari uraian latar belakang, penelitian ini mengidentifikasi sejumlah

permasalahan pokok sebagai berikut:

1. Data Rapor Pendidikan melalui hasil ANBK menunjukkan kinerja SMA Negeri di Kecamatan Sulamu masih berstatus “rapor merah”, yang berarti capaiannya berada di bawah standar nasional pendidikan. Penilaian ini merujuk pada Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2022, yang mencakup tiga komponen utama: Standar Input, Standar Proses, dan Standar Output.
2. Kepala sekolah cenderung masih menjalankan pola kepemimpinan yang bersifat administratif dan konvensional, belum sepenuhnya berorientasi pada pengembangan dan inovasi.
3. Penerapan prinsip-prinsip kepemimpinan adaptif oleh kepala sekolah masih tergolong rendah.
4. Kompetensi literasi digital guru masih berada pada tingkat dasar.
5. Pemanfaatan media berbasis digital dalam kegiatan belajar-mengajar di kelas terindikasi belum optimal.
6. Keterbatasan infrastruktur dan akses internet sebagai ciri khas wilayah 3T masih menjadi kendala dalam upaya peningkatan mutu pendidikan.

#### **C. Pembatasan Masalah Penelitian**

Kajian ini dibatasi pada tiga variabel utama, yaitu:

1. Kepemimpinan adaptif kepala sekolah
2. Kemampuan literasi digital guru
3. Kinerja sekolah

#### **D. Rumusan Masalah**

Mengacu pada hasil identifikasi dan pembatasan masalah di atas, rumusan

masalah penelitian ini disusun sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan adaptif kepala sekolah berpengaruh terhadap kinerja SMA Negeri di Kecamatan Sulamu, Kabupaten Kupang?
2. Apakah kemampuan literasi digital guru berpengaruh terhadap kinerja SMA Negeri di Kecamatan Sulamu, Kabupaten Kupang?
3. Apakah kepemimpinan adaptif kepala sekolah dan kemampuan literasi digital guru secara simultan berpengaruh terhadap kinerja SMA Negeri di Kecamatan Sulamu, Kabupaten Kupang?

#### **E. Tujuan Penelitian**

Selaras dengan rumusan masalah, penelitian ini bertujuan untuk;

1. Memperoleh informasi mengenai pengaruh kepemimpinan adaptif kepala sekolah terhadap kinerja SMA Negeri di Kecamatan Sulamu, Kabupaten Kupang.
2. Memperoleh informasi mengenai pengaruh kemampuan literasi digital guru terhadap kinerja SMA Negeri di Kecamatan Sulamu, Kabupaten Kupang.
3. Memperoleh informasi mengenai pengaruh kepemimpinan adaptif kepala sekolah dan kemampuan literasi digital guru secara simultan terhadap kinerja SMA Negeri di Kecamatan Sulamu, Kabupaten Kupang

#### **F. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat, baik secara teoretis maupun praktis, bagi berbagai pihak yang berkepentingan dalam penyelenggaraan pendidikan.

**a. Secara Teoretis**

1. Kajian ini diharapkan turut memperkaya perkembangan teori di bidang manajemen pendidikan dan kepemimpinan sekolah, khususnya berkaitan dengan penerapan kepemimpinan adaptif dalam pengelolaan sekolah di era digital, terutama pada wilayah dengan keterbatasan sumber daya.
2. Penelitian ini diharapkan menghasilkan bukti empiris yang menjelaskan keterkaitan antara literasi digital guru dan kinerja sekolah, sekaligus menegaskan pentingnya literasi digital sebagai kompetensi esensial yang harus dimiliki guru dalam menghadapi tantangan pendidikan abad ke-21.
3. Hasil kajian ini diharapkan dapat menjadi rujukan dalam merumuskan model konseptual yang mengintegrasikan kepemimpinan adaptif, literasi digital guru, dan kinerja sekolah dalam konteks Society 5.0.
4. Penelitian ini diharapkan memberikan sumbangan konseptual bagi pengembangan penerapan kepemimpinan adaptif di sekolah-sekolah pedesaan, dengan mempertimbangkan karakteristik budaya, sosial, dan ekonomi masyarakat setempat.

**b. Secara Praktis**

1. Hasil kajian ini diharapkan menjadi wawasan sekaligus pedoman praktis bagi kepala sekolah dalam menerapkan kepemimpinan adaptif guna menjawab tantangan pendidikan di era digital, sekaligus mendorong peningkatan kinerja guru dan sekolah.

2. Penelitian ini diharapkan mendukung upaya penguatan kompetensi literasi digital guru sebagai bagian dari peningkatan kemampuan pedagogik, optimalisasi pemanfaatan teknologi pembelajaran, serta pengembangan inovasi pembelajaran yang relevan dengan kebutuhan peserta didik.
3. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi salah satu dasar pertimbangan bagi sekolah dan Dinas Pendidikan dalam menyusun kebijakan peningkatan mutu pendidikan, terutama yang berkaitan dengan pengembangan kepemimpinan serta program literasi digital sesuai kebutuhan daerah.
4. Penelitian ini diharapkan menjadi acuan bagi pemerintah daerah dan pembuat kebijakan dalam menyusun kebijakan pendidikan berbasis bukti, guna mendukung pemerataan mutu pendidikan dan transformasi digital di kawasan Indonesia timur.
5. Penelitian ini diharapkan memberikan sumbangan referensi empiris bagi penelitian selanjutnya yang mengkaji hubungan kepemimpinan, teknologi pendidikan, dan kinerja sekolah pada berbagai konteks wilayah lain