

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Penilaian kinerja sekolah merupakan salah satu instrumen penting dalam pendidikan untuk memastikan mutu, akuntabilitas, dan keberlanjutan lembaga pendidikan. Secara ideal, penilaian kinerja sekolah tidak hanya mengukur pencapaian standar yang ditetapkan pemerintah, tetapi juga harus mampu menggambarkan kapasitas sekolah dalam merespons perubahan, beradaptasi dengan perkembangan zaman, serta berinovasi dalam meningkatkan mutu pembelajaran. Dengan demikian, sekolah yang dinyatakan berkinerja baik seharusnya bukan hanya sekolah yang patuh pada standar formal, tetapi juga sekolah yang memiliki kemampuan adaptif dan inovatif untuk menjaga keberlanjutan di tengah dinamika pendidikan. Dalam penelitian ini, kinerja sekolah dipahami sebagai kinerja sistemik satuan pendidikan yang tercermin melalui keterpaduan antara kinerja pendidik dalam proses pembelajaran, kepemimpinan kepala satuan pendidikan dalam pengelolaan sekolah, iklim dan lingkungan belajar, serta kompetensi hasil pembelajaran lulusan dan/atau peserta didik. Keempat komponen tersebut tidak dipandang sebagai aspek yang berdiri sendiri, melainkan sebagai satu kesatuan yang merefleksikan kapasitas sekolah dalam merespons perubahan, memanfaatkan peluang, dan melakukan transformasi secara berkelanjutan.

Dalam konteks kinerja sistemik tersebut, peran kepemimpinan kepala satuan pendidikan menjadi letak strategis yang menentukan bagaimana seluruh komponen sekolah bergerak secara terarah dan adaptif. Kepala satuan pendidikan tidak hanya berfungsi sebagai administrator yang memastikan terpenuhinya standar, tetapi sebagai pemimpin pembelajaran yang membangun visi, menggerakkan kolaborasi, serta mengorkestrasi pemanfaatan sumber daya sekolah secara dinamis. Kepemimpinan sekolah memiliki korelasi kuat dengan mutu pembelajaran, iklim sekolah, dan capaian peserta didik, karena keputusan-keputusan strategis yang diambil kepala sekolah memengaruhi cara guru mengajar, cara tim manajemen bekerja, serta cara sekolah merespons perubahan

kebijakan dan tuntutan lingkungan. Dengan demikian, kemampuan sekolah dalam melakukan *sensing*, *seizing*, dan *reconfiguring* pada dasarnya sangat dipengaruhi oleh kapasitas kepemimpinan kepala satuan pendidikan dalam membaca perubahan, menentukan arah kebijakan, serta menata ulang praktik pengelolaan sekolah secara berkelanjutan.

Menurut Khairiah et al. (2025) secara global, sistem akreditasi dan penjaminan mutu pendidikan masih menghadapi tantangan mendasar dalam memastikan bahwa proses evaluasi benar-benar mendorong peningkatan mutu yang berkelanjutan. Berbagai praktik akreditasi di sejumlah negara menunjukkan kecenderungan kuat pada pendekatan berbasis kepatuhan terhadap standar yang bersifat administratif dan prosedural, sehingga lebih menekankan pemenuhan dokumen dan indikator formal dibandingkan transformasi kapasitas organisasi secara substantif. Kondisi ini menyebabkan hasil akreditasi sering kali tidak sepenuhnya berbanding lurus dengan peningkatan kualitas institusi secara nyata, karena proses penilaian belum terintegrasi secara strategis dengan pengembangan kemampuan adaptif dan inovatif lembaga pendidikan. Di tengah dinamika global yang ditandai oleh disrupsi teknologi, perubahan kebijakan pendidikan, serta tuntutan kompetensi abad ke-21, institusi pendidikan dituntut tidak hanya memenuhi standar yang ada, tetapi juga memiliki kapasitas untuk merespons perubahan secara cepat dan berkelanjutan. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan penilaian kinerja yang tidak sekadar mengukur kepatuhan terhadap standar, melainkan juga mampu mengevaluasi kemampuan institusi dalam mendeteksi perubahan lingkungan, mengambil keputusan strategis, serta merekonfigurasi sumber daya secara adaptif sebagai bagian dari upaya peningkatan mutu yang berorientasi jangka panjang.

Namun secara faktual penilaian kinerja sekolah di Indonesia termasuk di SMAN 63 dan SMAN 29 Jakarta Selatan sebagai sampel penelitian, masih cenderung menekankan pada aspek administratif. Dalam konteks tersebut, penting untuk memahami bahwa salah satu instrumen utama yang digunakan dalam menilai kinerja sekolah di Indonesia adalah Standar Nasional Pendidikan (SNP), yang kemudian dioperasionalisasikan melalui instrumen akreditasi BAN-S/M sebagai acuan resmi dalam mengukur mutu pendidikan Malik et al.

(2025). Instrumen penilaian seperti akreditasi oleh BAN-S/M memang penting untuk menjaga standar mutu pendidikan. Namun, instrumen tersebut lebih banyak menekankan pemenuhan dokumen administratif daripada kemampuan sekolah dalam mengelola perubahan dan menghadapi tantangan. Akibatnya, penilaian kinerja sekolah sering bersifat statis dan kurang mencerminkan dinamika nyata yang dialami sekolah di era transformasi pendidikan dan digitalisasi.

Hal ini sejalan dengan salah seorang Tim Manajemen Sekolah yang menilai bahwa akreditasi dan penilaian serupa cenderung hanya digunakan untuk melengkapi persyaratan administrasi, sementara dampaknya terhadap pengembangan sekolah sering kali terbatas. Menurutnya, “sering kali data dikumpulkan hanya untuk kebutuhan akreditasi, padahal yang lebih dibutuhkan adalah model penilaian yang benar-benar memberi masukan bagi sekolah agar mampu beradaptasi dan berinovasi sesuai tantangan yang terus berubah.” Dengan demikian, kebutuhan akan model penilaian kinerja berbasis kapabilitas dinamis menjadi semakin relevan agar hasil evaluasi tidak berhenti pada pemenuhan dokumen, tetapi benar-benar mendorong perbaikan berkelanjutan.

Kesenjangan ini menunjukkan perlunya pendekatan baru dalam menilai kinerja sekolah. Di bidang manajemen strategis, dikenal konsep kapabilitas dinamis yang menekankan tiga dimensi utama: *sensing* (kemampuan mengenali peluang dan ancaman), *seizing* (kemampuan memanfaatkan peluang), dan *reconfiguring* (kemampuan mengelola sumber daya dalam beradaptasi dan bertransformasi secara berkelanjutan). Konsep ini terbukti meningkatkan daya saing organisasi dalam menghadapi perubahan dan dalam konteks pendidikan menurut (Fadli et al., 2023) yang menegaskan bahwa penerapan kapabilitas dinamis mampu memperbaiki kinerja organisasi pendidikan melalui peningkatan adaptasi dan inovasi. Namun, kerangka berpikir ini belum banyak diintegrasikan ke dalam instrumen penilaian kinerja sekolah, sehingga evaluasi yang dilakukan sering kali belum mencerminkan kemampuan sekolah untuk merespons dinamika transformasi pendidikan. Meskipun sistem akreditasi melalui BAN-S/M dengan instrumen IASP telah mengadopsi pendekatan *performance-based* yang menilai kinerja nyata sekolah melalui mutu

pembelajaran, kepemimpinan, lingkungan belajar, dan hasil lulusan, penilaian tersebut pada dasarnya masih bersifat evaluatif dan periodik. Instrumen akreditasi berfungsi untuk menilai capaian kinerja sekolah pada titik waktu tertentu, namun belum secara eksplisit menilai kapabilitas organisasi sekolah dalam membangun, menyesuaikan, dan mentransformasikan kinerja tersebut secara berkelanjutan. Dengan kata lain, akreditasi menilai *apa yang telah dicapai sekolah*, sedangkan belum menilai *bagaimana sekolah membangun kemampuan adaptif untuk terus mencapai dan meningkatkan kinerja di tengah perubahan lingkungan pendidikan*. Celah inilah yang menjadi dasar pengembangan model instrumen penilaian kinerja sekolah berbasis kapabilitas dinamis dalam penelitian ini.

Hasil observasi awal di kedua SMA Negeri Jakarta Selatan menunjukkan bahwa meskipun sekolah memiliki prestasi akademik dan non-akademik yang baik, belum ada instrumen yang secara khusus menilai sejauh mana kemampuan sekolah dalam mendeteksi perubahan, memanfaatkan peluang kerja sama, dan melakukan transformasi tata kelola pembelajaran. Penilaian kinerja sekolah selama ini masih terfokus pada akreditasi, supervisi, dan hasil asesmen nasional, yang cenderung bersifat administratif serta lebih menekankan pada kelengkapan dokumen. Padahal, dinamika pendidikan di era digitalisasi dan kebijakan Merdeka Belajar menuntut sekolah untuk lebih adaptif dan inovatif dalam mengelola sumber daya. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa instrumen penilaian kinerja sekolah yang ada belum sepenuhnya berfungsi sebagai alat refleksi strategis bagi sekolah. Penilaian masih berorientasi pada pemenuhan persyaratan formal, sehingga kurang mampu memberikan umpan balik yang sistematis bagi sekolah dalam merespons kebijakan baru dan dinamika perubahan lingkungan pendidikan. Dengan demikian, dapat dipahami bahwa ketiadaan instrumen berbasis kapabilitas dinamis membuat evaluasi kinerja sekolah belum sepenuhnya menangkap kemampuan institusi dalam melakukan pembelajaran organisasi, berinovasi, serta merespons tantangan secara berkelanjutan. Temuan ini sejalan dengan (Johan et al., 2021) yang menegaskan bahwa inovasi sekolah hanya dapat berhasil jika sumber daya, teknologi,

komunikasi, dan anggaran dikelola secara adaptif melalui kepemimpinan yang visioner.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini mengusulkan pengembangan model instrumen penilaian kinerja sekolah berbasis kapabilitas dinamis. Melalui dimensi *sensing*, *seizing*, dan *reconfiguring*, penilaian kinerja sekolah dapat dinilai tidak hanya dari aspek administratif, tetapi juga dari kapasitasnya untuk membaca peluang, mengambil keputusan strategis, dan dapat melakukan transformasi untuk sekolah. Model ini dirancang untuk menghasilkan instrumen penilaian yang lebih relevan, valid, reliabel, dan praktis, dengan menggunakan metode pengembangan 4D (*Define, Design, Develop, Disseminate*). Model penilaian kinerja sekolah yang dikembangkan dalam penelitian ini mencakup kerangka konseptual, indikator, serta instrumen penilaian yang dirancang untuk mengukur dimensi *sensing*, *seizing*, dan *reconfiguring* secara operasional. Model penilaian kinerja sekolah berbasis kapabilitas dinamis dalam penelitian ini tidak menempatkan kapabilitas dinamis sebagai atribut individual kepala sekolah, melainkan sebagai kapabilitas kolektif organisasi sekolah. Kapabilitas ini tercermin dalam bagaimana sekolah sebagai sistem mampu mengenali perubahan (*sensing*), mengambil keputusan strategis (*seizing*), dan melakukan penyesuaian berkelanjutan (*reconfiguring*) melalui praktik pembelajaran, tata kelola, budaya kerja, kolaborasi, dan pemanfaatan sumber daya.

Lebih lanjut, penelitian ini tidak hanya memandang penilaian kinerja sekolah sebagai aktivitas evaluatif untuk mengukur tingkat ketercapaian standar, tetapi sebagai bagian dari fungsi manajemen pendidikan yang mendukung proses perencanaan, pengambilan keputusan, pengorganisasian sumber daya, pengendalian, dan pengembangan sekolah secara berkelanjutan. Dalam perspektif manajemen pendidikan, informasi yang dihasilkan dari penilaian kinerja seharusnya tidak berhenti pada pemberian kategori atau nilai, melainkan menjadi dasar bagi pimpinan sekolah dalam merumuskan strategi, menetapkan prioritas pengembangan, mengalokasikan sumber daya, serta melakukan perbaikan organisasi. Oleh karena itu, model yang dikembangkan dalam penelitian ini tidak semata-mata menghasilkan instrumen evaluasi, tetapi juga menghasilkan instrumen manajerial yang dapat digunakan sebagai dasar refleksi

strategis dan pengambilan keputusan dalam pengelolaan satuan pendidikan. Dengan demikian, fokus penelitian ini berada pada pengembangan model penilaian kinerja yang mendukung peningkatan kapasitas organisasi sekolah, khususnya dalam aspek kepemimpinan, adaptasi organisasi, dan pengelolaan perubahan, yang merupakan kajian utama dalam bidang Manajemen Pendidikan.

Dengan demikian, penelitian ini berkontribusi pada dua hal. Pertama, memperkaya literatur akademis dengan menghadirkan model penilaian kinerja sekolah yang mengadaptasi konsep kapabilitas dinamis dalam bidang pendidikan. Kedua, memberikan manfaat praktis bagi sekolah, khususnya SMA Negeri di Jakarta Selatan, untuk melakukan evaluasi kinerja sekolah yang lebih adaptif, relevan, dan berorientasi pada keberlanjutan. Melalui model ini, sekolah tidak hanya dinilai dari ketaatan terhadap standar, tetapi juga dari kualitas ketahanan dan kemampuannya dalam memetakan perubahan serta memastikan mutu pendidikan di era abad ke-21.

B. Fokus Penelitian

Fokus penelitian ini adalah mengembangkan model penilaian kinerja sekolah yang tidak hanya menilai kepatuhan administratif terhadap standar nasional, tetapi juga mengukur kemampuan sekolah dalam mengelola perubahan, beradaptasi, dan berinovasi sesuai dengan prinsip kapabilitas dinamis. Adapun sub fokus dari penelitian ini adalah:

1. Mengidentifikasi kebutuhan pengembangan model instrumen penilaian kinerja sekolah yang lebih adaptif di SMA Negeri Jakarta Selatan.
2. Merancang kerangka model penilaian kinerja sekolah berbasis kapabilitas dinamis dengan indikator yang relevan.
3. Mengembangkan dan memvalidasi instrumen penilaian kinerja sekolah berbasis kapabilitas dinamis melalui uji ahli dan uji coba terbatas.
4. Menyusun model final penilaian kinerja sekolah yang valid, reliabel, dan praktis digunakan sebagai alat evaluasi kinerja sekolah.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan fokus penelitian, maka permasalahan dapat dirumuskan dalam pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana kebutuhan pengembangan model instrumen penilaian kinerja sekolah yang lebih adaptif di SMA Negeri Jakarta Selatan?
2. Bagaimana rancangan kerangka model penilaian kinerja sekolah berbasis kapabilitas dinamis dengan indikator yang relevan?
3. Bagaimana proses pengembangan dan validasi instrumen penilaian kinerja sekolah berbasis kapabilitas dinamis melalui uji ahli dan uji coba terbatas?
4. Bagaimana bentuk model final penilaian kinerja sekolah berbasis kapabilitas dinamis yang valid, reliabel, dan praktis digunakan sebagai alat evaluasi kinerja sekolah?

D. Tujuan Penelitian

a. Tujuan Umum

Mengembangkan model penilaian kinerja sekolah berbasis kapabilitas dinamis yang valid, reliabel, dan praktis digunakan dalam mengevaluasi kinerja sekolah menengah atas.

b. Tujuan Khusus

1. Mengidentifikasi kebutuhan pengembangan model instrumen penilaian kinerja sekolah yang lebih adaptif di SMA Negeri Jakarta Selatan.
2. Merancang kerangka model penilaian kinerja sekolah berbasis kapabilitas dinamis dengan indikator *sensing*, *seizing*, dan *reconfiguring*.
3. Mengembangkan dan memvalidasi instrumen penilaian kinerja sekolah berbasis kapabilitas dinamis melalui uji ahli dan uji coba terbatas.

4. Menyusun model final penilaian kinerja sekolah yang valid, reliabel, dan praktis digunakan sebagai alat evaluasi kinerja sekolah.

E. Kegunaan Hasil Penelitian

a. Kegunaan Teoretis

1. Memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu manajemen pendidikan dengan mengintegrasikan konsep kapabilitas dinamis ke dalam model penilaian kinerja sekolah.
2. Menjadi referensi akademik dalam pengembangan instrumen evaluasi yang tidak hanya menilai kepatuhan administratif, tetapi juga kapasitas adaptif dan inovatif sekolah.

b. Kegunaan Praktis

1. Bagi Sekolah
 - a) Menyediakan model evaluasi kinerja yang lebih komprehensif, adaptif, dan sesuai dengan tantangan pendidikan abad ke-21.
 - b) Membantu sekolah mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, dan peluang pengembangan dalam manajemen kinerja.
2. Bagi Pengambil Kebijakan
 - a) Memberikan masukan berbasis bukti untuk pengembangan instrumen evaluasi sekolah yang lebih adaptif dan kontekstual.
 - b) Mendukung implementasi kebijakan Merdeka Belajar melalui evaluasi yang mendorong inovasi dan transformasi sekolah.
3. Bagi Peneliti dan Akademisi
 - a) Menjadi acuan metodologis dalam penelitian R&D di bidang manajemen pendidikan.
 - b) Memberikan landasan teoretis untuk pengembangan model instrumen penilaian kinerja berbasis kapabilitas organisasi.

F. State of the Art

Untuk menegaskan keunikan dan kebaruan penelitian ini, peneliti melakukan tinjauan komprehensif terhadap berbagai studi sebelumnya yang berkaitan dengan penilaian kinerja sekolah, manajemen kinerja pendidikan, serta penerapan konsep kapabilitas dinamis dalam organisasi pendidikan. Tinjauan ini bertujuan untuk mengidentifikasi celah konseptual dan empiris yang belum terakomodasi secara memadai dalam penelitian terdahulu, khususnya terkait dengan pengembangan model instrumen penilaian kinerja sekolah yang tidak hanya berorientasi pada aspek administratif, tetapi juga pada kemampuan sekolah dalam beradaptasi, berinovasi, dan melakukan transformasi berkelanjutan. Hasil tinjauan tersebut dijadikan sebagai landasan dalam merumuskan kontribusi orisinal penelitian ini, baik secara teoretis maupun praktis, terhadap pengembangan ilmu manajemen pendidikan. Dengan mempertimbangkan hal tersebut, beberapa penelitian terdahulu yang relevan disajikan sebagai bahan rujukan dan pembandingan dalam konteks pengembangan model instrumen penilaian kinerja sekolah berbasis kapabilitas dinamis pada SMA Negeri di Jakarta Selatan.

Tabel 1. 1 State of the Art

No	Peneliti & Tahun	Judul	Metode	Hasil Penelitian	Relevansi dengan Penelitian Saat Ini
1	Riyadi et al. (2025)	Orchestrating Strategic Innovation for Educational Institution Resilience: A Dynamic Capabilities-Based Framework	Integrative literature review (127 artikel 2004–2024, analisis deduktif-induktif)	Menemukan bahwa inovasi strategis dalam pendidikan mencakup inovasi pedagogis, teknologi, dan organisasi. Kapabilitas dinamis (sensing, seizing, reconfiguring)	Relevan untuk penelitian ini karena menunjukkan bahwa kapabilitas dinamis penting dalam menjaga ketahanan sekolah, sekaligus mendorong inovasi dalam penilaian kinerja sekolah.

No	Peneliti & Tahun	Judul	Metode	Hasil Penelitian	Relevansi dengan Penelitian Saat Ini
				berperan sebagai mekanisme mediasi untuk membangun resiliensi institusional.	
2	(Zhou et al., 2019)	Dynamic Capabilities and Organizational Performance: The Mediating Role of Innovation	Kuantitatif, sampel 204 perusahaan Tiongkok	Menemukan bahwa kapabilitas dinamis (sensing, integration, reconfiguration) berpengaruh pada kinerja organisasi melalui mediasi inovasi (teknologi dan pasar).	Relevan karena menjelaskan mekanisme hubungan antara kapabilitas dinamis dengan kinerja melalui inovasi. Dapat dijadikan kerangka untuk melihat bagaimana sekolah meningkatkan kinerja melalui kapabilitas dinamis berbasis inovasi manajerial dan pedagogis.
3	(Eikelenboom & De Jong, 2018)	The Impact of Dynamic Capabilities on Teaching Strategies in Higher Education	Kualitatif	Menghasilkan model empiris bagaimana kapabilitas dinamis (sensing, seizing, reconfiguring,	Relevan untuk menegaskan bahwa kapabilitas dinamis dapat diaplikasikan di pendidikan, khususnya saat lingkungan berubah

No	Peneliti & Tahun	Judul	Metode	Hasil Penelitian	Relevansi dengan Penelitian Saat Ini
				shaping, agility) membentuk strategi pengajaran di masa krisis (COVID-19).	cepat. Memberi dasar teoritis untuk model penilaian kinerja sekolah yang adaptif.
4	Cui (2025)	The Explore of Knowledge Management Dynamic Capabilities, AI-Driven Knowledge Sharing, Knowledge-Based Organizational Support, and Organizational Learning on Job Performance	Konseptual/literature-based (arXiv, preprint, pendekatan eksploratif)	Menekankan pentingnya kapabilitas dinamis dalam konteks keberlanjutan dan perubahan organisasi, khususnya menghadapi ketidakpastian lingkungan.	Relevan karena memperluas pemahaman tentang peran kapabilitas dinamis tidak hanya pada kinerja jangka pendek, tetapi juga pada keberlanjutan sekolah di masa depan.
5	Wahyudi (2020)	Analisis Implementasi Standar Nasional Pendidikan (SNP) dalam Akreditasi Sekolah	Studi deskriptif kualitatif	Akreditasi menekankan pemenuhan dokumen administratif, belum optimal mendorong inovasi sekolah	Menunjukkan kelemahan instrumen penilaian berbasis SNP yang masih statis; relevan sebagai dasar perlunya integrasi kapabilitas dinamis
6	Malik et al. (2025)	Penilaian Kinerja Sekolah	Kajian kebijakan & analisis dokumen	Menyimpulkan SNP menjadi	Mendukung argumen bahwa penilaian

No	Peneliti & Tahun	Judul	Metode	Hasil Penelitian	Relevansi dengan Penelitian Saat Ini
		Berbasis SNP dan Instrumen BAN-S/M		instrumen utama penilaian mutu pendidikan, tetapi fokus administratif	kinerja sekolah saat ini kurang menilai aspek adaptasi dan inovasi
7	Jemmy et al. (2025)	Orchestrating Strategic Innovation for Educational Institution Resilience: A Dynamic Capabilities-Based Framework	Integrative literature review (127 studi internasional)	Menemukan tiga dimensi kapabilitas dinamis (sensing, seizing, reconfiguring) memperkuat resiliensi pendidikan	Memberikan dasar teoretis kuat untuk memasukkan kapabilitas dinamis dalam penilaian kinerja sekolah
8	Tairas et al. (2016)	The Influence of Strategic Leadership and Dynamic Capabilities in Improving Competitive Advantage of Private Universities	Survei kuantitatif (SEM) pada 200 pimpinan PTS di Jakarta	Kepemimpinan strategis berpengaruh signifikan terhadap keunggulan kompetitif melalui kapabilitas dinamis	Relevan untuk menekankan pentingnya kepemimpinan adaptif dan kapabilitas dinamis di lembaga pendidikan
9	Drnevich et al. (2011)	Clarifying the Conditions and Limits of Ordinary and Dynamic Capabilities to	Analisis kuantitatif multilevel	Kapabilitas dinamis berkontribusi positif terhadap kinerja relatif perusahaan dalam	Konsep kapabilitas dinamis dapat diadaptasi ke sekolah untuk menghadapi dinamika kebijakan Merdeka Belajar

No	Peneliti & Tahun	Judul	Metode	Hasil Penelitian	Relevansi dengan Penelitian Saat Ini
		Firm Performance		lingkungan dinamis	
10	Zitkiene et al. (2015)	Dynamic Capabilities on Service Innovation	Analisis literatur & model konseptual	Mengidentifikasi lima dimensi kapabilitas dinamis yang mendorong inovasi layanan berkelanjutan	Relevan untuk mengembangkan instrumen penilaian sekolah yang menilai kemampuan inovasi berbasis kapabilitas dinamis
11	(Mulamba et al., 2023)	Dynamic Capabilities and Competitive Advantage of International Schools in Kenya	Kuantitatif (survei deskriptif), kuesioner pada 168 responden dari 42 sekolah internasional	Kapabilitas dinamis (ICT capability, knowledge management, asset management) berpengaruh signifikan terhadap keunggulan kompetitif sekolah internasional	Relevan karena menunjukkan bahwa kapabilitas dinamis memungkinkan sekolah mengonfigurasi ulang sumber daya untuk merespons perubahan lingkungan; memperkuat argumentasi bahwa penilaian kinerja sekolah perlu mengukur aspek adaptif dan strategis
12	Fadli et al. (2024)	The Effect of Dynamic Capabilities in Improving Performance of	Kuantitatif deskriptif, kuesioner pada 165 staf universitas	Kapabilitas dinamis meningkatkan koordinasi kerja, efektivitas SDM,	Relevan karena menegaskan bahwa pengembangan SDM sebagai bagian dari kapabilitas dinamis

No	Peneliti & Tahun	Judul	Metode	Hasil Penelitian	Relevansi dengan Penelitian Saat Ini
		Educational Organizations		dan kinerja organisasi pendidikan	berdampak pada kinerja; mendukung integrasi indikator kapabilitas dinamis dalam instrumen penilaian kinerja sekolah
13	Wu et al. (2015)	A Study on the Dynamic Capabilities in Higher Education Institutions	Kuantitatif (survei, CFA, SEM) pada 278 staf universitas teknologi	Dimensi sensing, seizing, dan reconfiguring terbukti meningkatkan kualitas institusi	Memberikan dasar empiris kuat bahwa tiga dimensi utama kapabilitas dinamis dapat dioperasionalisasikan dan diukur; relevan untuk konstruksi indikator model penilaian kinerja berbasis kapabilitas dinamis
14	Fenech et al. (2020)	The Impact of Dynamic Capabilities on Teaching Strategies in Higher Education	Kualitatif (FGD dan analisis konten) pada 16 dosen	Kapabilitas dinamis mendorong adopsi strategi pembelajaran baru terutama saat krisis	Relevan karena menunjukkan hubungan langsung antara kapabilitas dinamis dan inovasi pedagogis; memperkuat pentingnya memasukkan indikator adaptasi pembelajaran dalam

No	Peneliti & Tahun	Judul	Metode	Hasil Penelitian	Relevansi dengan Penelitian Saat Ini
					penilaian kinerja sekolah
15	Johan et al. (2022)	Innovation Management from Dynamic Capability Management Lens in School Settings	Konseptual (wawancara dan analisis dokumen pada pemimpin sekolah)	Inovasi sekolah dipengaruhi oleh SDM, teknologi, dan komunikasi strategis sebagai bagian dari kapabilitas dinamis	Relevan sebagai landasan konseptual bahwa kapabilitas dinamis merupakan kerangka manajemen inovasi sekolah; mendukung pengembangan model penilaian berbasis inovasi adaptif
16	Yulianto (2021)	Organizational Agility as a Dynamic Capability: A Systematic Literature Review	Systematic Literature Review (SLR)	Organizational agility memperkuat kemampuan respons dan rekonfigurasi organisasi dalam menghadapi perubahan	Relevan karena agility dapat diposisikan sebagai indikator operasional dari kapabilitas dinamis dalam instrumen penilaian kinerja sekolah
17	Afif & Wahyudin (2020)	Dynamic Capabilities and Core Competencies in Agroforestry-Based School	Kuantitatif (kuesioner dan path analysis) pada sekolah agroforestri	Kapabilitas dinamis berpengaruh signifikan terhadap kompetensi inti sekolah, namun tidak langsung	Relevan karena menunjukkan bahwa kapabilitas dinamis bekerja melalui penguatan kompetensi inti; dapat menjadi dasar struktur mediasi

No	Peneliti & Tahun	Judul	Metode	Hasil Penelitian	Relevansi dengan Penelitian Saat Ini
				terhadap keunggulan	dalam model penilaian kinerja sekolah
18	Syam et al. (2021)	Dynamic Capability Literature Related to Education Services	Kuantitatif (kuesioner kepada orang tua siswa)	Kapabilitas dinamis meningkatkan daya tarik dan minat masyarakat terhadap layanan sekolah	Relevan karena memperluas perspektif bahwa kapabilitas dinamis berdampak pada persepsi eksternal stakeholder; penting dalam menilai kinerja sekolah secara komprehensif
19	Gunawan et al. (2024)	Dynamic Systems Model for Enhanced Governance in Higher Education	Kualitatif (studi kasus, wawancara, observasi)	Tata kelola adaptif memperkuat kapabilitas institusi dalam menghadapi perubahan	Relevan karena menunjukkan bahwa governance adaptif menjadi fondasi penguatan kapabilitas dinamis; dapat menjadi dimensi struktural dalam model penilaian kinerja
20	Yang, et al. (2023)	Research on Dynamic Capabilities in Education Quality Transmission	Kuantitatif ekonometri (PVAR dan TOPSIS) menggunakan data pendidikan nasional Tiongkok	Kapabilitas dinamis mengoptimalkan alokasi sumber daya dan meningkatkan	Relevan karena memperlihatkan bahwa kapabilitas dinamis dapat dianalisis pada level sistem; mendukung integrasi indikator

No	Peneliti & Tahun	Judul	Metode	Hasil Penelitian	Relevansi dengan Penelitian Saat Ini
				kualitas sistem pendidikan	makro dalam pengembangan model penilaian kinerja sekolah

Berdasarkan hasil telaah dan analisis komprehensif terhadap berbagai penelitian sebelumnya, terlihat bahwa penilaian kinerja sekolah selama ini masih didominasi oleh pendekatan yang bersifat administratif dan berorientasi pada pemenuhan standar formal. Berbagai studi menunjukkan bahwa instrumen penilaian kinerja yang digunakan, khususnya yang berbasis Standar Nasional Pendidikan (SNP) dan akreditasi BAN-S/M, belum sepenuhnya mampu menangkap kemampuan sekolah dalam merespons dinamika perubahan lingkungan pendidikan. Ketidaksesuaian antara tuntutan kebijakan yang semakin adaptif seperti implementasi Kurikulum Merdeka dan transformasi digital dengan indikator penilaian yang bersifat statis menjadi faktor dominan yang membatasi fungsi penilaian kinerja sebagai alat pengembangan mutu sekolah. Penelitian terdahulu juga menekankan bahwa minimnya integrasi aspek inovasi, kepemimpinan adaptif, dan pembelajaran organisasi menyebabkan penilaian kinerja sekolah lebih berfungsi sebagai instrumen evaluatif administratif daripada sebagai mekanisme peningkatan kinerja berkelanjutan.

Selain itu, kajian-kajian yang mengangkat konsep kapabilitas dinamis menunjukkan bahwa kemampuan organisasi dalam melakukan *sensing*, *seizing*, dan *reconfiguring* sumber daya merupakan faktor kunci dalam meningkatkan kinerja, inovasi, dan resiliensi institusi pendidikan. Namun demikian, sebagian besar penelitian tersebut masih berfokus pada pengaruh kapabilitas dinamis terhadap kinerja organisasi secara umum, baik dalam konteks bisnis maupun pendidikan tinggi, dan belum banyak mengaitkannya secara langsung dengan pengembangan instrumen penilaian kinerja sekolah. Penelitian terdahulu lebih menekankan pada hubungan kausal antara kapabilitas dinamis dan kinerja, sementara aspek operasionalisasi kapabilitas dinamis sebagai indikator penilaian

kinerja sekolah masih belum tergarap secara sistematis. Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan konseptual dan empiris dalam penerapan kapabilitas dinamis sebagai dasar penilaian kinerja sekolah menengah.

Untuk memperjelas kontribusi penelitian ini dibandingkan dengan penelitian sebelumnya, kebaruan penelitian ini dapat dijelaskan dalam tiga aspek utama, yaitu kebaruan teoretis, metodologis, dan praktis sebagai berikut.

1. Kebaruan Teoretis

Penelitian ini menghadirkan kebaruan teoretis dengan mengintegrasikan konsep kapabilitas dinamis yang dikemukakan oleh Teece (2007), yaitu *sensing*, *seizing*, dan *reconfiguring*, ke dalam kerangka penilaian kinerja sekolah. Selama ini kajian kapabilitas dinamis lebih banyak diterapkan dalam konteks organisasi bisnis dan manajemen strategis, sedangkan penerapannya dalam sistem evaluasi kinerja lembaga pendidikan, khususnya pada tingkat sekolah menengah, masih sangat terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini berkontribusi dalam memperluas penggunaan konsep kapabilitas dinamis sebagai landasan konseptual dalam pengembangan model instrumen penilaian kinerja sekolah yang lebih adaptif terhadap dinamika lingkungan pendidikan.

2. Kebaruan Metodologis

Kebaruan metodologis penelitian ini terletak pada penggunaan pendekatan *Research and Development* (R&D) dengan model pengembangan Four-D (*Define, Design, Develop, Disseminate*) dalam merancang model penilaian kinerja sekolah berbasis kapabilitas dinamis. Melalui pendekatan ini, penelitian tidak hanya menghasilkan konsep teoretis, tetapi juga mengembangkan produk berupa model penilaian yang dilengkapi dengan kerangka konseptual, indikator operasional, serta instrumen penilaian yang divalidasi melalui uji ahli (*expert judgment*). Pendekatan ini memberikan kontribusi metodologis dalam pengembangan instrumen evaluasi pendidikan yang sistematis dan berbasis teori manajemen strategis.

3. Kebaruan Praktis

Kebaruan praktis penelitian ini terletak pada pengembangan model instrumen penilaian kinerja sekolah yang tidak hanya berorientasi pada kepatuhan administratif (*compliance*) terhadap standar penilaian yang berlaku, tetapi juga menilai kemampuan adaptasi, inovasi, dan transformasi organisasi sekolah dalam menghadapi perubahan lingkungan pendidikan. Model yang dikembangkan diharapkan dapat menjadi alternatif instrumen evaluasi yang lebih adaptif dan relevan dengan kebutuhan pengelolaan sekolah di era pendidikan abad ke-21, serta memberikan kontribusi praktis bagi sekolah dan pengambil kebijakan dalam meningkatkan mutu pendidikan secara berkelanjutan.

Berdasarkan bahasan tersebut, penelitian tentang pengembangan model instrumen penilaian kinerja sekolah berbasis kapabilitas dinamis menjadi sangat relevan dan penting untuk dilakukan. Berbagai studi mengindikasikan perlunya pendekatan penilaian kinerja yang lebih kontekstual, adaptif, dan berorientasi ke masa depan dengan mengintegrasikan dimensi kapabilitas dinamis, inovasi, serta kepemimpinan strategis ke dalam indikator penilaian. Model penilaian kinerja berbasis kapabilitas dinamis diharapkan mampu menjawab kelemahan sistem penilaian konvensional yang masih bersifat statis dan retrospektif dengan menyediakan kerangka penilaian yang lebih responsif terhadap perubahan, mendorong inovasi sekolah, dan mendukung pengambilan keputusan manajerial secara berkelanjutan. Dengan demikian, penelitian ini berkontribusi dalam memberikan gambaran menyeluruh mengenai transformasi sistem penilaian kinerja sekolah sekaligus menawarkan rekomendasi strategis bagi peningkatan mutu dan daya saing sekolah, khususnya pada konteks SMA Negeri 63 dan 29 Jakarta Selatan.

G. Roadmap Penelitian



Gambar 1. 1 Roadmap Penelitian

Roadmap penelitian ini disusun dengan mengacu pada pendekatan Research and Development (R&D) model 4D yang meliputi tahap *define*, *design*, *develop*, dan *disseminate*. Pendekatan ini dipilih karena relevan untuk menghasilkan produk berupa model penilaian kinerja sekolah yang valid, praktis, dan aplikatif, sekaligus memungkinkan proses pengembangan yang sistematis dan berbasis kebutuhan nyata di lapangan.

Tahap *define* (pendefinisian) difokuskan pada analisis kebutuhan melalui studi literatur dan diskusi dengan para pemangku kepentingan. Pada tahap ini, peneliti mengkaji berbagai teori, hasil penelitian terdahulu, serta kebijakan terkait penilaian kinerja sekolah dan kapabilitas dinamis. Selain itu, dilakukan identifikasi permasalahan aktual di sekolah, khususnya keterbatasan instrumen penilaian kinerja yang masih bersifat administratif dan kurang adaptif terhadap perubahan lingkungan pendidikan. Hasil tahap *define* menjadi dasar dalam merumuskan tujuan pengembangan, karakteristik model, serta ruang lingkup penilaian kinerja sekolah berbasis kapabilitas dinamis.

Tahap *design* (perancangan) diarahkan pada pengembangan model awal dan penyusunan instrumen penilaian. Pada tahap ini, peneliti merancang kerangka konseptual model penilaian kinerja sekolah dengan mengintegrasikan dimensi kapabilitas dinamis *sensing*, *seizing*, dan *reconfiguring* ke dalam indikator dan butir instrumen penilaian. Desain model mencakup penentuan komponen penilaian, skala pengukuran, serta mekanisme pengumpulan dan pengolahan data. Model yang dihasilkan pada tahap ini masih bersifat prototipe dan memerlukan pengujian lebih lanjut untuk memastikan kesesuaian dan keterukuran konstruk.

Tahap *develop* (pengembangan) meliputi uji kelayakan model dan instrumen melalui penilaian para ahli serta uji coba terbatas di sekolah. Validasi ahli dilakukan untuk menilai aspek validitas isi, kejelasan indikator, dan relevansi model dengan konteks penilaian kinerja sekolah. Selanjutnya, model yang telah direvisi diujicobakan secara terbatas di SMA Negeri 63 Jakarta Selatan untuk menilai kepraktisan, keterlaksanaan, dan konsistensi hasil penilaian. Temuan pada tahap ini digunakan sebagai dasar untuk melakukan revisi akhir sehingga diperoleh model penilaian kinerja sekolah berbasis kapabilitas dinamis yang siap digunakan.

Tahap *disseminate* (penyebarluasan) merupakan tahap akhir yang mencakup penyusunan laporan akhir penelitian, diseminasi hasil penelitian, dan persiapan sidang tesis. Pada tahap ini, hasil pengembangan model disajikan secara sistematis dalam bentuk laporan akademik dan direkomendasikan sebagai alternatif instrumen penilaian kinerja sekolah yang lebih adaptif dan inovatif. Diseminasi diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dan praktis bagi pengembangan sistem penilaian kinerja sekolah serta menjadi rujukan bagi praktisi dan pengambil kebijakan pendidikan.

