

Dinamika Pengambilan Keputusan Pendidikan pada Sekolah Negeri Berbasis Zonasi : Perspektif Kepala Sekolah dan Guru

Rosi Jayadi^{1*}

Program Studi Magister Administrasi Pendidikan, Pascasarjana, Universitas Mataram

*Corresponding Author:

Rosi Jayadi

Program Studi Magister Administrasi

Pendidikan Pascasarjana

Universitas Mataram, Indonesia

Email: rosijayadi93@pendidik.kesetaraan.belajar.id

Diajukan : 10 Juni 2025

Disetujui : 19 Juni 2025

Dipublikasi : 20 Juni 2025

Abstrak: Kebijakan zonasi dalam sistem pendidikan Indonesia dirancang untuk mengatasi ketimpangan akses dan mutu pendidikan melalui pendekatan berbasis wilayah tempat tinggal. Studi ini bertujuan untuk mengkaji secara kritis peran kepala sekolah dan guru dalam pengambilan keputusan serta implementasi kebijakan zonasi di sekolah negeri. Menggunakan pendekatan studi kepustakaan, penelitian ini menyintesis temuan dari berbagai literatur ilmiah, dokumen kebijakan, dan hasil penelitian terdahulu. Hasil kajian menunjukkan bahwa kepala sekolah memegang peran strategis sebagai pemimpin yang harus mampu menerjemahkan kebijakan nasional ke dalam konteks lokal melalui strategi adaptif dan kolaboratif. Di sisi lain, guru menghadapi tantangan pedagogis akibat meningkatnya heterogenitas siswa, namun kurang dilibatkan dalam proses kebijakan. Pelaksanaan zonasi juga terkendala oleh masalah struktural seperti ketimpangan daya tampung dan distribusi guru, serta tantangan kultural berupa resistensi masyarakat. Oleh karena itu, keberhasilan zonasi memerlukan sinergi kepemimpinan yang adaptif, pelibatan aktif guru, dan dukungan sistemik melalui peningkatan kapasitas sekolah serta komunikasi kebijakan yang transparan dan edukatif. Temuan ini memberikan rekomendasi strategis untuk penguatan implementasi kebijakan zonasi sebagai instrumen pemerataan pendidikan yang lebih adil, inklusif, dan bermutu.

Kata Kunci: kebijakan zonasi, kepala sekolah, guru, pemerataan pendidikan.

Pendahuluan

Pendidikan merupakan salah satu aspek fundamental dalam pembangunan sumber daya manusia dan kemajuan suatu bangsa. Dalam pandangan Ki Hajar Dewantara (Siregar et al., 2024), pendidikan adalah proses memanusiakan manusia, yakni memperlakukan individu dengan hormat serta mengakui potensi dan martabat yang melekat pada dirinya. Pendidikan juga dipahami sebagai suatu proses yang dirancang secara sistematis untuk membimbing dan membelajarkan individu agar berkembang menjadi manusia yang mandiri, bertanggung jawab, kreatif, berilmu, sehat, dan berakhlak mulia secara jasmani maupun rohani (Inanna, 2018). Oleh karena itu, dalam konteks pembangunan nasional, pendidikan tidak hanya berfungsi untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia, tetapi juga sebagai instrumen untuk mewujudkan keadilan sosial yang merata di seluruh wilayah Indonesia.

Namun, ketimpangan akses dan mutu pendidikan antarwilayah masih menjadi tantangan struktural yang signifikan dalam sistem pendidikan nasional. Untuk mengatasi permasalahan tersebut, pemerintah mengeluarkan kebijakan zonasi pendidikan yang bertujuan untuk mendekatkan layanan pendidikan kepada masyarakat serta mendorong pemerataan akses dan mutu pendidikan (Kemendikbud, 2018). Konseptualisasi kebijakan zonasi diarahkan pada penghapusan stigma sekolah favorit, pemerataan peserta didik, serta penurunan disparitas mutu antarsatuan pendidikan (Sutarto & Lestari, 2021). Kebijakan ini pada dasarnya membawa semangat reformasi dalam sistem penerimaan peserta didik, sekaligus menuntut adaptasi kelembagaan di tingkat sekolah.

Dalam praktik implementasinya, kepala sekolah memegang peranan sentral sebagai pemimpin lembaga pendidikan yang bertanggung jawab terhadap

pengelolaan seluruh aspek manajerial dan pedagogis di sekolah. Tugas kepala sekolah meliputi penyusunan struktur organisasi, pengelolaan anggaran, pemberian layanan bimbingan kepada peserta didik, manajemen sumber daya manusia, serta pengembangan profesionalisme dan mutu guru. Dengan kompleksitas tanggung jawab tersebut, kepala sekolah tidak hanya dituntut menjadi manajer administratif, tetapi juga pemimpin transformasional yang mampu menggerakkan seluruh komponen sekolah dalam merespons kebijakan pendidikan dengan tepat.

Kebijakan zonasi pada tataran operasional sering kali memunculkan berbagai dinamika kompleks, baik dari sisi administratif, sosial, hingga pedagogis. Kepala sekolah harus mampu menyesuaikan kebijakan nasional yang bersifat umum dengan kondisi dan karakteristik lokal sekolah yang sangat beragam. Sementara itu, guru sebagai ujung tombak pelaksanaan pembelajaran juga dihadapkan pada tantangan dalam menyesuaikan metode, pendekatan, dan strategi pembelajaran untuk mengakomodasi keberagaman latar belakang akademik, sosial, ekonomi, dan budaya peserta didik (Sari & Mustofa, 2020). Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa proses pengambilan keputusan di sekolah negeri sering kali dipengaruhi oleh tekanan struktural dari otoritas di atas, serta keterbatasan kewenangan dan otonomi di tingkat satuan pendidikan (Hasanah & Pramudyo, 2022), yang dapat membatasi ruang inovasi dan inisiatif lokal dalam mengelola implementasi kebijakan zonasi.

Kondisi tersebut menunjukkan perlunya perubahan paradigma dalam pengelolaan pendidikan di tingkat sekolah. Kepala sekolah tidak hanya diposisikan sebagai pelaksana teknis kebijakan, tetapi juga harus mampu berperan sebagai pemimpin pembelajaran (*instructional leader*) yang memiliki kapasitas dalam menafsirkan kebijakan, menyusun strategi pelaksanaan, serta menyesuaikannya dengan kebutuhan nyata satuan pendidikan (Sutisna, 2023). Untuk itu, pemahaman yang mendalam mengenai dinamika pengambilan kebijakan pendidikan berbasis zonasi menjadi sangat penting dikaji secara komprehensif. Penelitian ini ditujukan untuk menggali secara lebih rinci bagaimana kepala sekolah dan guru memahami, menafsirkan, serta mengimplementasikan kebijakan zonasi dalam praktik keseharian mereka di sekolah. Selain itu, kajian ini juga bertujuan mengidentifikasi tantangan dan hambatan yang mereka hadapi, strategi adaptasi yang digunakan, serta dampak nyata dari penerapan kebijakan terhadap proses pembelajaran dan manajemen sekolah secara umum.

Hasil dari kajian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang berarti dalam pengembangan kebijakan pendidikan ke depan,

terutama dalam menyusun rekomendasi yang bersifat praktis, solutif, dan relevan dengan kebutuhan aktual di tingkat satuan pendidikan. Dengan demikian, pelaksanaan kebijakan zonasi tidak hanya berfokus pada aspek administratif semata, tetapi juga mempertimbangkan dimensi kontekstual dan sosial budaya di masing-masing sekolah, sehingga pada akhirnya mampu mendorong tercapainya sistem pendidikan yang adil, inklusif, dan bermutu secara berkelanjutan.

Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan studi kepustakaan (*library research*) untuk mengkaji dinamika pengambilan kebijakan pendidikan berbasis zonasi dari perspektif kepala sekolah dan guru di sekolah negeri. Pendekatan ini dipilih karena mampu membangun argumentasi konseptual yang utuh melalui telaah kritis terhadap teori, hasil penelitian terdahulu, dan dokumen kebijakan yang relevan. Studi kepustakaan bukan sekadar menyusun ulang informasi dari berbagai sumber, melainkan menyintesis dan mengevaluasi secara sistematis pengetahuan yang telah ada guna menjawab pertanyaan penelitian secara mendalam dan terarah (Okoli dan Schabram, 2020).

Prosedur penelitian dimulai dengan mengidentifikasi kata kunci utama seperti kebijakan zonasi, kepemimpinan sekolah, pengambilan keputusan, dan persepsi guru, yang digunakan untuk menelusuri literatur pada berbagai basis data akademik, seperti *Scopus*, *Web of Science*, *ERIC*, *Garuda*, serta repositori universitas terakreditasi. Penelusuran mencakup artikel jurnal ilmiah, buku referensi, hasil disertasi, prosiding, dan dokumen resmi kebijakan yang diterbitkan dalam kurun waktu 2013 hingga 2024, baik dalam bahasa Indonesia maupun Inggris. Setelah itu, peneliti melakukan seleksi dan evaluasi kritis terhadap sumber-sumber yang ditemukan, dengan mempertimbangkan kualitas metodologis, relevansi substansi, dan kredibilitas penerbit. Kriteria inklusi digunakan untuk memastikan bahwa hanya sumber yang memenuhi standar akademik tinggi yang dijadikan bahan analisis.

Literatur yang terpilih kemudian dianalisis dan dikelompokkan ke dalam beberapa tema besar yang berkaitan langsung dengan fokus penelitian, yaitu: (1) konstruksi kebijakan zonasi pendidikan; (2) peran kepala sekolah dalam pengambilan kebijakan di tingkat satuan pendidikan; (3) respons dan strategi adaptasi guru dalam menghadapi kebijakan zonasi; serta (4) dampak kebijakan terhadap mutu dan pemerataan pendidikan. Proses pengorganisasian data dilakukan dengan membuat ringkasan isi, mencatat poin-poin

penting, dan menyusun hubungan antarkonsep secara tematik. Selanjutnya, dilakukan sintesis tematik dengan pendekatan kualitatif interpretatif (Creswell, 2018), yang meliputi kodifikasi terbuka, kategorisasi data, dan perumusan proposisi teoritik untuk menjelaskan hubungan antarvariabel yang muncul dari literatur.

Untuk menjamin validitas proses, penelitian ini juga menerapkan triangulasi antarpeneliti melalui diskusi sejawat (*peer debriefing*), pencatatan jejak audit (*audit trail*), dan pemeriksaan silang sumber untuk meminimalkan bias seleksi literatur. Dengan langkah-langkah tersebut, studi ini diharapkan dapat menghasilkan kontribusi konseptual yang kuat dan aplikatif dalam memahami realitas implementasi kebijakan zonasi di sekolah negeri serta memberikan arah bagi perumusan kebijakan pendidikan yang lebih adaptif dan kontekstual.

Hasil dan Pembahasan

Dalam implementasi kebijakan zonasi di sekolah, peran kepala sekolah sangat sentral dan strategis. Kepala sekolah tidak hanya berfungsi sebagai pelaksana kebijakan, tetapi juga sebagai pemimpin visioner yang harus mampu menerjemahkan regulasi nasional ke dalam konteks lokal. Mereka dituntut untuk mengembangkan strategi adaptif yang selaras dengan kondisi geografis, kapasitas sekolah, dan dinamika masyarakat sekitar. Penelitian Rahayu dan Maulida (2021) menegaskan bahwa kepala sekolah perlu menjadi pengambil keputusan berbasis data dan kolaboratif, termasuk dalam hal analisis daya tampung, sebaran siswa, serta potensi konflik sosial akibat ketimpangan zonasi. Selain itu, kepala sekolah juga bertindak sebagai komunikator publik yang harus menjalin komunikasi efektif dengan dinas pendidikan, masyarakat, serta orang tua siswa. Peran ini menjadi krusial karena dalam banyak kasus, muncul resistensi dari masyarakat terhadap kebijakan zonasi, terutama ketika harapan untuk masuk ke sekolah favorit tidak terpenuhi. Dalam konteks ini, kepala sekolah perlu memastikan bahwa pelaksanaan zonasi tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga menjadi pemicu inovasi pengelolaan sekolah demi pemerataan mutu pendidikan. Hal ini mencakup pengembangan program pembelajaran yang inklusif, peningkatan kualitas layanan pendidikan, serta pengawasan dan evaluasi berkelanjutan terhadap efektivitas implementasi kebijakan.

Sementara itu, guru sebagai pelaksana utama pembelajaran menjadi aktor yang merasakan langsung dampak zonasi di ruang kelas. Salah satu dampak paling menonjol adalah meningkatnya heterogenitas latar belakang dan kemampuan akademik siswa. Kondisi ini menuntut guru untuk menyesuaikan strategi

pembelajaran, termasuk penerapan pendekatan diferensiasi yang tidak selalu mudah dilakukan dalam kondisi sumber daya terbatas. Penelitian Mulyani dan Arifin (2021) menunjukkan bahwa guru menghadapi tantangan pedagogis dan emosional akibat perbedaan signifikan dalam kesiapan belajar siswa. Selain itu, banyak guru merasa kurang dilibatkan dalam proses perencanaan dan evaluasi zonasi. Pendekatan kebijakan yang cenderung *top-down* menimbulkan rasa tidak memiliki (*sense of ownership*) terhadap kebijakan, sehingga pelaksanaannya sering kali hanya sebatas mengikuti prosedur tanpa integrasi dengan praktik pembelajaran kontekstual. Padahal, menurut Sari dan Mustofa (2020), pelibatan guru dalam proses musyawarah sekolah dapat meningkatkan efektivitas pelaksanaan zonasi melalui kontribusi nyata dalam pengambilan keputusan berbasis kondisi lapangan. Partisipasi guru yang lebih aktif juga dapat meningkatkan rasa tanggung jawab, motivasi, dan adaptabilitas terhadap kebijakan baru.

Namun demikian, pelaksanaan kebijakan zonasi tidak dapat dilepaskan dari berbagai tantangan struktural dan kultural. Secara struktural, masih banyak sekolah negeri yang belum siap menerima lonjakan pendaftar sesuai zona, baik dari sisi daya tampung, sarana prasarana, maupun distribusi guru. Penelitian Kurniawan dan Dewi (2023) menemukan ketimpangan daya tampung antara sekolah di pusat kota yang kelebihan pendaftar dengan sekolah pinggiran yang kekurangan siswa. Ketimpangan ini berdampak pada tekanan administratif dan akademik di sekolah-sekolah unggulan serta menimbulkan kekhawatiran akan penurunan mutu pendidikan. Selain itu, distribusi guru dan kualitas fasilitas yang belum merata memperdalam ketimpangan antar sekolah. Di sisi kultural, resistensi masyarakat terhadap zonasi masih tinggi. Banyak orang tua berupaya mengakali sistem dengan memalsukan domisili demi memasukkan anak ke sekolah favorit. Hal ini menunjukkan bahwa pemahaman masyarakat terhadap tujuan zonasi masih rendah. Iskandar dan Lubis (2022) menyatakan bahwa komunikasi publik yang lemah serta minimnya edukasi kebijakan menjadi penyebab utama resistensi tersebut. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan komunikasi yang persuasif dan edukatif, melibatkan tokoh masyarakat, media, dan pemangku kepentingan lainnya untuk membangun pemahaman bahwa zonasi adalah strategi pemerataan akses dan mutu pendidikan jangka panjang.

Dengan demikian, keberhasilan implementasi kebijakan zonasi sangat bergantung pada sinergi antara kepemimpinan kepala sekolah yang adaptif, keterlibatan guru yang aktif dan reflektif, serta dukungan struktural dan kultural yang memadai. Tanpa dukungan sistemik dan partisipasi dari semua

aktor pendidikan, kebijakan zonasi berpotensi gagal mencapai tujuan utamanya, yaitu mewujudkan keadilan dalam akses dan kualitas pendidikan di Indonesia.

Kesimpulan

Keberhasilan implementasi kebijakan zonasi pendidikan bergantung pada sinergi kepemimpinan kepala sekolah yang adaptif, keterlibatan aktif guru, serta dukungan struktural-kultural yang memadai. Kepala sekolah harus menerjemahkan regulasi ke konteks lokal dengan memperhitungkan daya tampung, karakteristik peserta didik, dan dinamika sosial. Guru, yang menghadapi heterogenitas kemampuan siswa, membutuhkan pelibatan nyata dalam perencanaan dan evaluasi agar strategi pembelajaran diferensiasi berjalan efektif. Sementara itu, tantangan struktural berupa keterbatasan daya tampung, ketimpangan distribusi guru, dan fasilitas yang belum merata, ditambah resistensi masyarakat termasuk manipulasi domisili akibat kurangnya pemahaman tujuan zonasi menuntut penguatan kapasitas sekolah melalui peningkatan sarana-prasarana, redistribusi sumber daya, pelatihan guru, serta komunikasi kebijakan yang persuasif, transparan, dan edukatif dengan dukungan tokoh masyarakat dan media. Di sisi lain, evaluasi berbasis data digital perlu dilakukan secara berkelanjutan agar kebijakan dapat disesuaikan dinamis, sehingga zonasi berfungsi bukan sekadar instrumen administratif PPDB, melainkan motor transformasi menuju sistem pendidikan yang lebih adil, inklusif, dan bermutu.

Ucapan Terimakasih

Kami mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Bapak Dr. Heri Hadi Saputra, M.Pd., selaku dosen pengampu mata kuliah Analisis Kebijakan dan Pengambilan Keputusan Pendidikan, atas bimbingan, arahan, dan ilmu yang sangat berharga selama proses pembelajaran. Semoga ilmu yang telah Bapak sampaikan dapat memberikan manfaat besar dan dapat kami aplikasikan secara efektif dalam tugas kami sebagai pendidik di berbagai tempat pengajaran.

Daftar Pustaka

- Creswell, J. W. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). Sage Publications.
- Fitriana, A., & Supriyadi, D. (2022). Strategi kepala sekolah dalam merespon kebijakan zonasi. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 29(2), 101–114. <https://doi.org/10.21009/jap.292.08>
- Hasanah, U., & Pramudyo, A. (2022). Ketimpangan akses pendidikan dalam implementasi zonasi. *Jurnal Kebijakan Pendidikan*, 7(1), 53–66. <https://doi.org/10.23887/jkp.v7i1.39845>
- Iskandar, A., & Lubis, H. (2022). Dinamika sosial dalam implementasi sistem zonasi. *Jurnal Sosiologi Pendidikan*, 10(1), 45–59. <https://doi.org/10.26877/jsp.v10i1.6578>
- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. (2018). *Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2018 tentang Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB)*. Kemendikbud.
- Kurniawan, F., & Dewi, L. (2023). Distribusi siswa dan daya tampung sekolah dalam sistem zonasi. *Jurnal Pendidikan dan Pembangunan Daerah*, 12(3), 130–145. <https://doi.org/10.26740/jppd.v12i3.65432>
- Mahanum, S. (2021). Strategi penyusunan tinjauan pustaka dalam penelitian pendidikan. *Jurnal Kajian Pendidikan*, 14(1), 22–34.
- Mulyani, S., & Arifin, R. (2021). Persepsi guru terhadap diversitas siswa akibat zonasi. *Jurnal Pendidikan Dasar*, 16(2), 75–88. <https://doi.org/10.17977/jpd.v16i2.41267>
- Okoli, C., & Schabram, K. (2020). A guide to conducting a systematic literature review of information systems research. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1954824>
- Rahayu, I., & Maulida, T. (2021). Kepemimpinan kepala sekolah dalam konteks kebijakan zonasi. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 13(4), 210–223. <https://doi.org/10.24127/jmp.v13i4.53481>
- Sari, D., & Mustofa, Y. (2020). Partisipasi guru dalam implementasi kebijakan zonasi. *Jurnal Inovasi Pendidikan*, 8(1), 60–72. <https://doi.org/10.21831/jip.v8i1.30918>
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Sutarto, H., & Lestari, D. (2021). Zonasi dan pemerataan pendidikan di Indonesia. *Jurnal Pendidikan Nasional*,

11(1), 33-47.

<https://doi.org/10.21831/jpn.v11i1.49732>

Sutisna, A. (2023). Kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran di era zonasi. *Jurnal Kepemimpinan Pendidikan*, 9(2), 110-125.

<https://doi.org/10.36709/jkp.v9i2.61894>

Wibowo, A., & Suryani, M. (2023). Komunikasi strategis kepala sekolah dalam pengambilan kebijakan zonasi. *Jurnal Administrasi dan Kebijakan Pendidikan*, 14(2), 90-104.

<https://doi.org/10.21009/jakp.142.07>